



# ملتقى التميز البحثي لطلاب قسم الإدارة التربوية والتخطيط

## طاقات بحثية لرؤية وطنية



### عمل طلاب وطالبات مرحلة الدكتوراه

بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى

### بإشراف

- د. عبد العزيز بن أحمد الحراري  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد بقسم الإدارة التربوية  
والتخطيط بجامعة أم القرى
- أ.د. خلود بنت سعد اليوسف  
أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط بقسم الإدارة التربوية والتخطيط  
بجامعة أم القرى



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمْدُ لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، سبحان من رفع بالعلم أهله، وأعلى مكانتهم في الدنيا والآخرة، نحمده ونستعين به، ونستهديه، ونتوكل عليه، ونصلي ونسلم على خير خلقه، معلم البشرية الأول، ومربي الأجيال، نبينا محمّدٍ، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## الحضور الكرام

ان خير ما نبدأ به ملتقانا هذا، ونستفتحُ به هذا الجمع المبارك، آياتٌ بيّناتٌ من **الذكر الحكيم** ...



# آيات من الذكر الحكيم





وبعد أن استمعنا إلى هذه التلاوة المباركة من  
كتاب الله الكريم، نستمع الآن للنشيد الوطني.



# النشيد الوطني

جامعة أم القرى  
UMM AL-QURA UNIVERSITY





# الافتتاحية





# الافتتاحية

حضورنا الكرام ...

نُرحبَ بكم في هذا اليوم العلمي الفريد، يومٌ تسمو فيه العقول، وتزهر فيه الأفكار، ويجتمع فيه نخبة من أهل العلم والفكر والطموح تحت مظلة التميّز، وفي رحاب البحث والمعرفة، يومٌ تُجدد فيه العهد مع الريادة الأكاديمية، ونغرس فيه بذور المستقبل المشرق بإذن الله.



# الافتتاحية

باسم قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، تُثمّن حضوركم ، ونستهل بوافر الشكر وعظيم التقدير لسعادة رئيس الجامعة الأستاذ الدكتور معدي بن محمد آل مذهب، ولسعادة عميد كلية التربية الأستاذ الدكتور عبد الله بن محمد آل تميم، والشكر موصول لسعادة وكيل كلية التربية للشؤون الأكاديمية الدكتور عوض بن علي السريعي ؛ ولسعادة وكيل كلية التربية للتطوير والجودة الدكتور سمير سباعي ، ولسعادة وكيلة كلية التربية لشطر الطالبات الدكتورة بسينه بنت عبدالله الغامدي ، كما ونشكر سعادة رئيس القسم الدكتور عبد العزيز بن أحمد الحراري، وسعادة الأستاذة الدكتورة خلود بنت سعد اليوسف، وكافة أعضاء هيئة التدريس الأفاضل، وكوكبة الباحثين والباحثات المشاركين، ولكل من حضر وشارك وساهم في دعم هذا الملتقى العلمي، الذي يُجسد روح التعاون، ويعزز مكانة البحث كركيزة للتنمية المستدامة.



والآن يسعدنا أن نُفسح المجال لسعادة عميد كلية  
التربية الأستاذ الدكتور عبدالله بن محمد آل تميم  
ليلقي كلمته فيفضل مشكورًا



## كلمة عميد كلية التربية

سعادة الأستاذ الدكتور  
عبد الله بن محمد آل تميم  
أستاذ المناهج وطرق التدريس





شكرًا لسعادة عميد الكلية الدكتور **عبدالله بن محمد ال تميم**  
على كلمته القيّمة، نثمن حضوره وتشجيعه، ونسأل الله أن  
يبارك جهوده .



وننتقل الان لنستمع إلى كلمة سعادة رئيس قسم الإدارة  
التربوية والتخطيط، الدكتور عبد العزيز بن أحمد الحرازي ،  
فليتفضل مشكورًا.



## كلمة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

**سعادة الدكتور  
عبد العزيز بن أحمد الحرازي**  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد





شكرًا لسعادة رئيس القسم الدكتور عبدالعزیز بن احمد الحراري  
على كلمته الملهمة ، وعلى ما تضمنته من دعم وتوجيهات  
بناؤه.



والان وقبل افتتاح أولى جلسات هذا الملتقى ، نستمع الى  
كلمة طلبة قسم الإدارة التربوية والتخطيط يلقيها بالنيابة:  
الطالب بندر بن راجح الغامدي فيتفضل مشكورًا



كلمة طلبة الدراسات العليا بالقسم

يقدمها نيابة عنهم الطالب  
بندر بن راجح الغامدي





## انطلاق

ملتقى التميز البحثي لطلاب قسم

الإدارة التربوية والتخطيط

طاقات بحثية لرؤية وطنية



## الجلسة الأولى

**التعريف بالباحثين في مرحلة الدكتوراه**

**يقدمها الطالبان**

**عبد العزيز بن فايز السويهري**

**سامي بن حامد المالكي**





## البحث الأول - دكتوراه

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة بحث مستل من رسالة ماجستير	بندر بن راجح شخص الغامدي	المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية	٢٠٢١	عدد ٦٧ (٩٤)

# المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تطورًا بالغًا في التعليم، تجسيدًا لإيمانها بأن العلم هو وسيلة تقدم المجتمعات، وقد عززت رؤية 2030 هذا التوجه، لا سيما في دعم القيادات التربوية. وفي ظل التحديات والتغيرات المستمرة، برزت مفاهيم إدارية حديثة أهمها إدارة الذات، بوصفها جوهر العمليات القيادية داخل المؤسسات التربوية. الذات تمثل لب الشخصية الإنسانية ومفتاح فهمها، وتتكون من تفاعل الفرد مع مجتمعه، ما يؤثر في سلوكه وقدرته على النجاح. فالنجاح يبدأ من إدارة الإنسان لذاته، بينما الفشل غالبًا ما يكون نتيجة ضعف هذه الإدارة. وتحتاج القيادة إلى مهارات تتطلب أولًا قدرة القائد على التعامل مع ذاته، وهي مهارة صعبة لكنها ضرورية للإبداع. وتعد القيادة الإبداعية انعكاسًا لقدرة القائد على التأثير وتحقيق الأهداف، خاصة في ظل مسؤولياته المتزايدة داخل المدرسة. لذا، فإن تطوير قادة المدارس يتطلب تعزيز مهاراتهم الذاتية والإبداعية لدعم عمليات التغيير والابتكار.



# مشكلة البحث

إن لوظيفة قائد المدرسة أهمية كبرى في ظل الأدوار الملقاة على عاتقه، فقد أصبح لزاما على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عددا من المهمات والوظائف التي قد يصعب حصرها.

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي لهم والأداء المرغوب فيه، وهذه الفجوة تحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أساليب جديدة في العمل مثل الربط بين إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة المدارس.

وأشار القحطاني (2014) إلى أن قدرة القائد على التعامل مع ذاته أحد أهم المهارات الإدارية التي يتطلبها النجاح في القيادة، لأنه لا يمكن أن ينجح أي شخص في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحا في تعامله مع ذاته. أكدت دراسة عباينة والشقران (2013) على أهمية ممارسة القيادة التربويين للإبداع كونه ينعكس على أداء المؤسسة التعليمية.

كما أكدت دراسة صبري (2015) أن ممارسة الإبداع في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة ملحة لتحسين الأداء، وجودة الخدمات التعليمية، وتبرز أهمية ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.





# أسئلة البحث

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث الحالية تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي:  
ما العلاقة بين إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة؟  
ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية:

- ما درجة ممارسة إدارة الذات لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة؟
- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة؟
- هل توجد ذات فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية)؟



## الأهمية

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله، حيث يولي علماء الإدارة مهارات إدارة الذات اهتمامًا نشطًا سواء من خلال الدراسات أو التدريب، لما لها من دور محوري في تمكين قائد المدرسة من قيادة فريق العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. ونظرًا لأن الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لم تتناول العلاقة بين إدارة الذات والإبداع القيادي، فإن هذا البحث يسعى إلى سد هذا القصور والكشف عن هذه العلاقة لدى قادة المدارس الثانوية في منطقة الباحة. وتكمن أهمية البحث العلمية في تسليط الضوء على العلاقة بين مهارات إدارة الذات والقيادة الإبداعية، أما الأهمية العملية فتتمثل في مساعدة الجهات المعنية على تحديد السمات القيادية المطلوبة، إضافة إلى أن البحث قد يُعد منطلقًا لدراسات مستقبلية أخرى.

## الأهداف

- التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة.
- الكشف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة.
- القاء الضوء على العلاقة بين ممارسة إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة-الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية).

## مصطلحات البحث

**إدارة الذات:** عرفها رضا (2004.51) انها " قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو الى تحقيقها، فالذات إذن هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانيات وقدرات،

ويعرف الباحث **إدارة الذات اجرائياً:** بأنها جهود الفرد للتحكم في أفعاله وتتضمن التحديد الدقيق للمشكلات ووضع الأهداف والسيطرة على الوقت وعوامل البيئة لضبط التقدم نحو تحقيق الأهداف.

**القيادة الإبداعية:** تعرفها الباز (2002.67) بانها " المبتكر الذي يترجم المعرفة الى اختيارات جديدة والذي يملك أفكارا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".

ويعرف الباحث **القيادة الإبداعية إجرائياً:** بأنها قدرة القائد على تحويل السلطة الممنوحة له إلى قوة جذب واقناع من شأنها استمالة المعلمين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم وتقديم مبادراتهم وابداعاتهم واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب قائم على الموضوعية والعدالة والابداع.

## حدود البحث

**تتمثل حدود البحث في الآتي:**

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في التعرف على إدارة الذات

وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة، تتمثل إدارة الذات في الابعاد التالية (إدارة الوقت- الثقة بالنفس-التخطيط-الاتصال-التوازن) وتتمثل ابعاد القيادة الإبداعية في (المثابرة-المرونة-الحساسية للمشكلات- الأصالة).

**الحدود البشرية:** تتمثل في تطبيق البحث على قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ-2021م



## مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع قادة المرحلة الثانوية بمنطقة البحة حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث الكلي (81) فردا حسب الإحصائية الواردة من إدارة التعليم بالباحة في الفصل الدراسي الثاني (1441هـ - 1442هـ).



# نتائج البحث



لوحظت فروق في "المرونة"  
و"الحساسية للمشكلات" لصالح  
من لديهم 5 دورات تدريبية فأكثر.

ظهرت فروق لصالح القادة ذوي  
الخبرة الأعلى في بُعد "المرونة".

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في  
إدارة الذات والقيادة الإبداعية تعزى  
للمؤهل العلمي أو عدد الدورات.

يمارس قادة المدارس الثانوية إدارة  
الذات بدرجة مرتفعة جداً، وأبرز  
الأبعاد: إدارة الوقت والثقة بالنفس.

القيادة الإبداعية لدى القادة مرتفعة  
جداً، وأبرز أبعادها: المثابرة والمرونة.

توجد علاقة ارتباطية قوية بين  
إدارة الذات والقيادة الإبداعية.

## مقترحات البحث



- على إثر النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:
- إجراء دراسة مشابهة تطبق على قادة مدارس المرحلة الثانوية بمناطق أخرى من المملكة ومقارنة النتائج مع البحث الحالي.
  - إجراء دراسة مشابهة تطبق على مدارس التعليم العام بمناطق المملكة العربية السعودية المختلفة ومقارنة النتائج مع نتائج البحث الحالي.
  - إجراء دراسة مشابهة تحاول الربط بين المهارات الأساسية لقادة المرحلة الثانوية في منطقة الباحة مع القيادة الإبداعية ومقارنة النتائج مع نتائج البحث الحالي.

## توصيات البحث



- تعزيز نقاط القوة في إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة المدارس الثانوية.
- الاهتمام بالقيادة الإبداعية بشكل خاص في المدارس الثانوية.
- تقديم دورات تدريبية لتطوير مهارات إدارة الذات.
- تقديم دورات تدريبية لتنمية القيادة الإبداعية.
- تزويد القادة بكل جديد في مجال إدارة الذات لدعم الإبداع.
- اعتماد القيادة الإبداعية معياراً في اختيار الكفاءات القيادية.



## البحث الثاني - دكتوراه

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام في اختبارات التقييم الدولي (تصوّر مُقترح)	ابتسام بنت تركي العتيبي  أ.د. مها بنت عبد الله الشريف (أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى)	مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية	-	العدد ٥ (٩)

# المقدمة

بالنظر إلى جهود المملكة وسعيها لتحسين مستوى طلابها في المجال التعليمي والمنافسة بهم عالمياً، وفي خضم سعي مؤسساتنا التربوية للمنافسة العالمية، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، ودخولها في الاختبارات الدولية التي تهدف إلى تحسين الوصول إلى أهم وأفضل الوسائل المؤدية إلى تعليم أفضل عن طريق مقارنة نتائج الاختبارات لدولة ما مع نتائج اختبارات دول أخرى متقدمة، وتحسين الوضع القائم إلى وضع أفضل؛ وبالتالي الحصول على الاعتراف الدولي، كان حضور المملكة ومشاركتها في الاختبارات الدولية منذ عام ٢٠٠٣م، حيث بُذل عديد من الجهود كعقد ورش عمل لنشر ثقافة الاختبارات الدولية، وعمل بنك أسئلة للطلاب وتدريبهم على الاختبارات، ومع ذلك جاءت نتائج المملكة في هذه الاختبارات دون المستوى الأمول، فإنه يجب الالتفات للمداخل الإدارية الحديثة وتبنيها لحل مثل هذه المشكلات، حيث تم تسليط الضوء في هذا البحث على الريادة الاستراتيجية كونها تركز على الابتكار واستغلال الفرص، وهذا يتطلب قيادة ريادية متميزة بخططها ونشر ثقافة الريادة لتعزيز القدرة التنافسية وانعكاسها على مستوى تحصيل الطلاب في اختبارات التقييم الدولي.



# مشكلة البحث

إن تحسين القدرة التنافسية للمدارس في اختبارات التقييم الدولي، لا يمكن أن يتم بشكل إيجابي إلا من خلال الاعتماد على المداخل الإدارية الأكثر كفاءة، وفاعلية كالريادة الاستراتيجية كونه يعتمد على الابتكار، وإضفاء قيمة مضافة للمدارس، والعمل على الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.

ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمدارس التعليم العام، فقد جاءت هذه الدراسة والتي تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية - التفكير الريادي - القيادة الريادية) لتحسين القدرة التنافسية لطلاب التعليم العام في الاختبارات الدولية، والوصول إلى تصور مقترح ليكون الدليل الشامل لأصحاب القرار في وزارة التعليم لتحسين القدرة التنافسية.





# أسئلة البحث

ما درجة توافق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والقيادة الريادية) بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي الإدارة المدرسية؟  
ما مستوى القدرة التنافسية في اختبارات التقييم الدولي بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مُشرفي الإدارة المدرسية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مُتطلبات الريادة الاستراتيجية ومُستوى القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مُشرفي الإدارة المدرسية؟  
ما التصور المقترح لتطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام في اختبارات التقييم الدولي؟



## الأهمية

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الريادة الاستراتيجية وحدثته؛ حيث إنه من المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والتحسين، وتأتي الدراسة تزامناً مع نتائج اختبارات التقييم الدولي وحصول المملكة العربية السعودية على مستويات متدنية، إذ سترسم هذه الدراسة خارطة الطريق للقيادات في وزارة التعليم لتبني هذا المدخل الإداري للمنافسة عالمياً، وخصوصاً في اختبارات التقييم الدولية، وقد تشكل مرجعاً إدارياً للباحثين، وإطاراً نظرياً يُثري المكتبة العربية عن موضوع الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

## الأهداف

- التعرف على درجة توافر الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والقيادة الريادية) بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مُشرفي الإدارة المدرسية.
- التعرف على مستوى القدرة التنافسية في اختبارات التقييم الدولي بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مُشرفي الإدارة المدرسية.
- معرفة العلاقة بين مُتطلبات الريادة الاستراتيجية ومُستوى القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مُشرفي الإدارة المدرسية.
- الوصول إلى تصور مقترح لتطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام في اختبارات التقييم الدولي.



## مصطلحات البحث

**الاختبارات الدولية:** تُعرف إجرائيًا بأنها اختبارات تهدف لتقييم مستوى الطلاب في العلوم الأساسية "القراءة والعلوم والرياضيات"، وذلك في سياق المناهج، والممارسات التعليمية، وبيئة الطلاب الاجتماعية بهدف المقارنة بين الأنظمة التعليمية في ضوء معايير دولية.

**الريادة الاستراتيجية:** تُعرف إجرائيًا بأنها الممارسات الابتكارية والإبداعية للبحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي، الثقافة الريادية والقيادة الريادية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ لتحسين القدرة التنافسية في الاختبارات الدولية فيها.

**القدرة التنافسية:** تُعرف إجرائيًا بأنها قدرة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على استثمار الموارد البشرية والمادية في سبيل الارتقاء بجودة العملية التعليمية، وتحسين مستوى مخرجاتها لتحقيق مراكز متقدمة في اختبارات التقييم الدولي.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** الريادة الاستراتيجية - الميزة التنافسية - اختبارات التقييم الدولي.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مُشرفي الإدارة المدرسية (ذكور وإناث) في مدينة جدة.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٣هـ.

**الحدود البشرية:** مُشرفو الإدارة المدرسية بالتعليم العام لمناسبة مهامهم لملاحظة أبعاد الريادة الاستراتيجية.



# منهج وعينة الدراسة

استخدم المنهج الوصفي، وتكوّنت عيّنة البحث من (٤٦) مُشرفًا من مُشرفي الإدارة المدرسيّة في إدارة التّعليم بمدينة جدّة للعام الدّراسي ١٤٤٣هـ تم اختيارهم بالطّريقة العشوائيّة.





## نتائج البحث

تم بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية بمدارس التعليم العام في اختبارات التقييم الدولي.



## مقترحات البحث



تصور مقترح لتفعيل  
الريادة الاستراتيجية  
كمدخل لتحسين الأداء  
المدرسي في التقييمات  
الدولية.

## توصيات البحث



تقدم الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق  
القدرة التنافسية في اختبارات التقييم الدولي، وهي:

- تعزيز ثقافة الريادة الاستراتيجية بين أوساط مدارس التعليم العام، ويكون ذلك من خلال التدريب على مؤشرات أبعاد الريادة الاستراتيجية لكي يقوموا بالأداء المطلوب منهم وفق المؤشرات المعتمدة.
- استثمار الموارد المتوفرة في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية من خلال اعتماد مؤشرات الريادة الاستراتيجية في التصور المقترح في هذه الدراسة.
- وضع معايير ومؤشرات تدعم تطبيق الريادة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام تتناسب مع التطبيقات العالمية للاختبارات الدولية، عن طريق المقارنة المرجعية مع أفضل الأنظمة العالمية.
- تكوين لجان دائمة للمتابعة والتدقيق لمدى التقدم في تنفيذ البرامج المتعلقة بتدريب الطلاب على اختبارات التقييم الدولي، بحيث تتضمن أفراد ذوي الخبرة في القيادات الإدارية والفنية في مدارس التعليم العام، وتكون لهم مهام واختصاصات وصلاحيات متعددة، واطلاعهم على كافة المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم بالوقت المناسب.



## البحث الثالث - دكتوراه

عدد المجلة	سنة النشر	مجلة النشر	اسم الباحث	عنوان البحث
-	٢٠٢٥	قدم هذا البحث المؤتمر العلمي السادس لطلبة الدراسات العليا بدول مجلس التعاون الخليجي	عبد الله بن محمد الحارثي	حوكمة كلية التربية بجامعة أم القرى



# المقدمة

تعد الجامعات أحد مؤسسات التعليم العالي التي يقع على عاتقها إعداد وتأهيل رأس المال البشري وفق حاجات المجتمع، وقد أكدت رؤية المملكة 2030 على الدور الكبير للجامعات في المرحلة المقبلة. ومع التغيرات العالمية المتسارعة بات من الضروري مراجعة أساليب إدارة الجامعات وتحديثها، لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية والأكاديمية، والمخرجات أيضاً، من خلال الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة



# مشكلة البحث

تعد الحوكمة أحد مفاتيح التطوير الإداري، حيث أصبحت بمفهومها العام معياراً لتحقيق الجودة والتميز، وهذا ما أكدته رؤية المملكة العربية السعودية 2030. إن الحوكمة تكتسب أهمية كبيرة في كونها تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية بأحسن الطرق الممكنة، فهي تمثل أحد أهم مداخل الإصلاح التعليمي، حيث يمكن من خلالها اكتشاف أوجه القصور في الأداء الإداري للجامعات، ومنع التجاوزات في المعاملات الإدارية، واستغلال الموارد البشرية والمادية في تحسين جودة العملية الإدارية (الركبان، 2020) وقد أظهرت دراسة الغامدي (2022) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق الحوكمة وجودة الأداء. وتماشياً مع ما تم ذكره، فقد أكدت توصيات عدد من المؤتمرات على أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات، حيث كان من أبرز توصيات المؤتمر الدولي (الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي) أن تعتمد الحوكمة كأحد متطلبات اعتماد الجامعات ويتم ربطها بالجودة. (مجلس حوكمة الجامعات العربية، 2017) كما أوصى مؤتمر (دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030)، على ضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة وفق إطار رؤية المملكة 2030 مع الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية. وفي هذا الإطار أظهرت دراسة (صطيف وآخرون، 2023) أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لا زالت بدرجة متوسطة، ومن هنا ظهرت الحاجة لهذه الدراسة





# أسئلة البحث

- ما واقع حوكمة كلية التربية بجامعة أم القرى في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما واقع الشفافية بكلية التربية بجامعة أم القرى في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما واقع المشاركة بكلية التربية بجامعة أم القرى في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما واقع المساءلة بكلية التربية بجامعة أم القرى في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- ما واقع المساواة بكلية التربية بجامعة أم القرى في ضوء رؤية المملكة 2030؟

## الأهمية

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة العمليات الإدارية والإجراءات التي تتبعها الكلية
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة تساهم في تجويد مخرجات كلية التربية
- تسهم في اكتشاف جوانب القصور التي تؤثر على أداء الكلية وبالتالي تلافيها
- مساعدة متخذي القرار بكلية التربية من خلال معرفة الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة.

## الأهداف

- التعرف على واقع الشفافية بكلية التربية بجامعة أم القرى
- التعرف على واقع المشاركة بكلية التربية بجامعة أم القرى
- التعرف على واقع المساءلة بكلية التربية بجامعة أم القرى
- التعرف على واقع المساواة بكلية التربية بجامعة أم القرى
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي للمتغيرات التالية (الوظيفة-سنوات الخبرة)



## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع حوكمة كلية التربية بجامعة أم القرى من خلال الأبعاد التالية: (الشفافية-المشاركة-المساءلة-المساواة)

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بكلية التربية

**الحدود المكانية:** كلية التربية بجامعة أم القرى

**الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني من العام

1446 هـ-2025 م

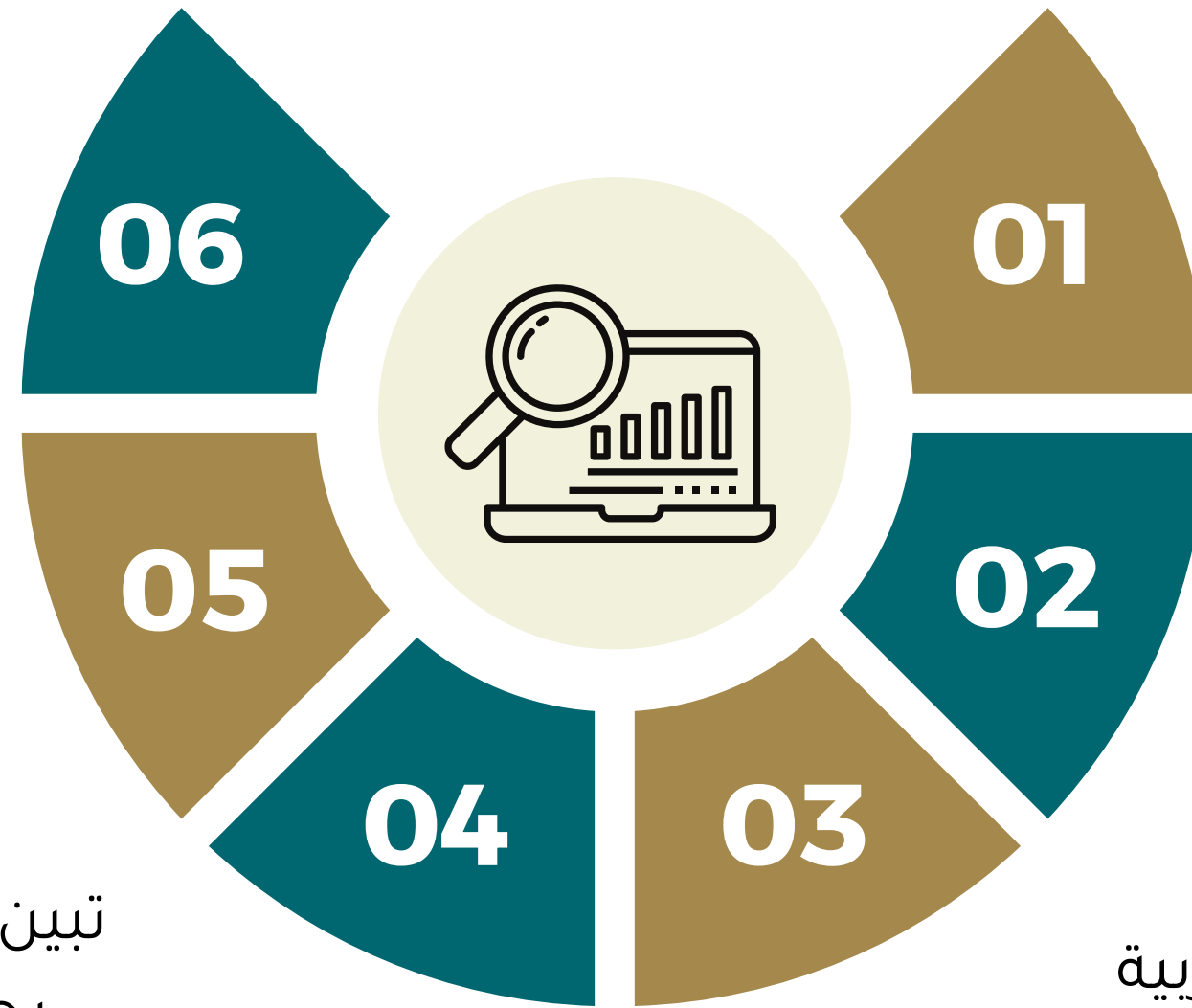


# نتائج البحث

كشفت الدراسة عن عدم وجود  
فروق ذات دلالة إحصائية

تبين أن واقع المساواه في كلية  
التربية بجامعة ام القرى ظهر  
بدرجة عالية

تبين أن واقع المساءله في كلية التربية  
بجامعة ام القرى ظهر بدرجة عالية



تبين أن المتوسط العام لواقع  
حوكمة كلية التربية بجامعة ام  
القرى ظهر بدرجة عالية

تبين أن واقع الشفافية في كلية  
التربية بجامعة ام القرى ظهر بدرجة  
متوسطة

تبين أن واقع المشاركة في كلية التربية  
بجامعة ام القرى ظهر بدرجة متوسطة

## مقترحات البحث



إجراء دراسات حول فعالية الحوكمة في  
تطوير الاجراءات الإدارية.

## توصيات البحث



- الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع المستويات الإدارية
- اعتماد معايير واضحة لشغل المناصب القيادية بكلية التربية
- فتح قنوات تواصل مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم بالمعلومات
- تطوير آليات تقييم البرامج وتقديم المقترحات من الطلبة لضمان الحصول على تقييم دقيق
- وضع معايير واضحة لتقييم أداء الكلية الإداري والأكاديمي



## البحث الرابع - دكتوراه

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى	ضحى بنت يوسف شبلي د. وفاء بنت عبد العزيز محاضر (أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى)	المجلة السعودية للعلوم التربوية	٢٠٢٣ م	العدد ١١

## المقدمة

تظهر أهمية تخطيط المسار الوظيفي كأداة استراتيجية لتطوير الموظفين وتحقيق التوافق بين طموحاتهم وأهداف المؤسسة التعليمية (الفضلي، 2016). وقد أولت المملكة اهتماماً كبيراً بهذا الجانب عبر برنامج الملك سلمان ومنصة "مسار" لدعم التقدم الوظيفي وتعزيز الأداء في كافة قطاعات الدولة ومنها قطاع التعليم (الخدمة المدنية، 2019).

وفي الوقت ذاته أصبح التميز التنظيمي هدفاً أساسياً تسعى إليه الجامعات، لما له من دور في رفع الكفاءة وتنمية الموارد البشرية وتعزيز التنافسية (المولى، 2019).



# مشكلة البحث

بالرغم من جهود الدولة رعاها الله، لا يزال المسار الوظيفي والتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم دون المستوى المأمول (التويجري وآخرين، 2019؛ زكي وكشميري، 2019). وأظهرت دراسات محلية أنه يُمارس بمستوى متوسط (التويجري، 2016؛ الغامدي، 2014)، مما يستدعي تطويره لإعداد كفاءات متميزة. كما تواجه الجامعات السعودية ضعفًا في التميز التنظيمي وعجزًا عن منافسة الجامعات العالمية (التويجري، 2020؛ الزهراني، 2020)، رغم أهمية التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وتنمية الموارد البشرية لذا تهدف الدراسة الحالية لبحث دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.





# أسئلة البحث

• ما مستوى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة

أم القرى؟

• ما مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة أم القرى؟

• هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وبين مستوى تحقيق التميز

التنظيمي؟



## الأهمية

تبرز أهمية تخطيط المسار الوظيفي كأداة لتنمية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وموظفيها. يُعد التميز التنظيمي هدف استراتيجي لتعزيز جودة الأداء والتنافسية العالمية بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030.

## الأهداف

- تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة أم القرى.
- تحديد مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة أم القرى.
- معرفة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى تحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى.

## مصطلحات البحث

**تخطيط المسار الوظيفي:** تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: عملية منظمة تشترك فيها الجامعة وموظفوها لربط التقدم الوظيفي بالقدرات والطموحات الفردية، وتحقيق أهداف جامعة أم القرى من خلال مسارات وظيفية مدروسة.

**التميز التنظيمي:** تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: مدخل إداري حديث يُمكن جامعة أم القرى من تحقيق نتائج متميزة عبر استثمار مواردها بكفاءة، ويشمل القيادة، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية المطبقة.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** حيث تتلخص بمعرفة دور تخطيط المسار الوظيفي من خلال أبعاده (وضوح المسار الوظيفي- الإعداد وتخطيط المسار الوظيفي - دعم البيئة التنظيمية - الاستراتيجيات الإدارية المطبقة) في تحقيق التميز التنظيمي من خلال أبعاده تميز (القيادة - الهيكل التنظيمي- الثقافة التنظيمية - الاستراتيجية التنظيمية).

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على موظفي وموظفات جامعة أم القرى.

**الحدود المكانية:** جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي

(1443هـ / 2022م).



# عينه البحت

تكونت من عينة عشوائية من  
موظفي وموظفات جامعة أم القرى  
بلغ عددهم (٣٨٢) موظف وموظفة



# منهج البحت

المنهج الوصفي الارتباطي



## نتائج البحث

اتضح وجود علاقة ارتباط طردية  
موجبة بين تخطيط المسار  
الوظيفي وبين مستوى تحقيق  
التميز التنظيمي.

أن مستوى التميز التنظيمي في  
جامعة أم القرى من وجهة نظر  
موظفي وموظفات جامعة أم القرى  
ككل "متوسط".

أن مستوى تخطيط المسار  
الوظيفي من وجهة نظر موظفي  
وموظفات جامعة أم القرى ككل  
"متوسط".

## مقترحات البحث



- إجراء دراسات لمعرفة متطلبات ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسات مقارنة لمستوى تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي بين الجامعات السعودية.

## توصيات البحث



- إدراج تخطيط المسار الوظيفي ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية للجامعة، وربطه بمؤشرات أداء وفق معايير التميز التنظيمي.
- تبني التميز التنظيمي فعلياً ضمن توجهات الجامعة وجعله أولوية لتحسين الأداء.



## البحث الخامس - دكتوراه

عدد المجلة	سنة النشر	مجلة النشر	اسم الباحث	عنوان البحث
عدد ١٥٠	٢٠٢٤	مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)	سلطان بن حسين المالكي	أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف

# المقدمة

تفرض التحديات المتسارعة في البيئة التعليمية الحاجة إلى تبني الجداريات القيادية داخل المؤسسات التعليمية، نظراً لدورها في تعزيز كفاءة القادة وتمكينهم من مواجهة القضايا الاجتماعية والبيئية والأخلاقية المعقدة؛ فقد أكدت الحسيني (٢٠١٥) أن العديد من القادة يفتقرون إلى هذه الجداريات، ما يحد من فاعليتهم. وتُعرف الجداريات القيادية بأنها سلوكيات يمتلكها القائد تمكّنه من أداء مهامه بكفاءة، وحشد الطاقات وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت (العتيبي والعقالي، ٢٠٢٢، ص ٤٨). وتُعد الجداريات القيادية عنصراً محورياً في تعزيز فاعلية المؤسسات عمومًا، والمؤسسات التعليمية خصوصًا، نظراً لدورها في التكيف مع المتغيرات المتسارعة والمتطلبات المتجددة؛ فهي تسهم في توظيف معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

ويوفر اعتماد هذه الجداريات إطاراً منهجياً لتطوير القيادات وتأهيلها، ويُعزز من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتخطيط المرتبط بالتنمية، وتبسيط العمليات الإدارية؛ كما تنعكس هذه الجداريات إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية من خلال رفع مستوى السعادة والدافعية والانتماء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية (البريري، ٢٠٢١؛ الربابعة، ٢٠٢٠؛ هاشم والسلامية، ٢٠٢٠).



# مشكلة البحث

يُعد دور مدراء المدارس دورًا هامًا في تحسين أداء الأفراد لديها عن طريق تمهيد ومعالجة المشكلات التي تواجههم داخل محيط العمل وربما تمتد إلى أبعد من ذلك، وهو ما يستدعي وجود قيادات تعليمية تمتلك جدارات قيادية مناسبة لها تأثير مباشر على جودة الحياة الوظيفية وتحسينها.

فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود قصور في الأداء وبعض الصعوبات والتحديات التي تحد من تحسين العمل وتطوير أداء الموظفين؛ وهو ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات مثل دراسة شمیلان (٢٠١٩) التي بيّنت أن العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعوقه الكثير من المعوقات، وأتت توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل تؤثر تأثيرًا مباشرًا في تحقيق أهدافه تتمثل في سوء الإدارة وكيفية التعامل مع الأفراد؛ كما أظهرت نتائج دراسة الفحيلة (٢٠١٩) وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية التي أثرت في تحقيق التميز. وكشفت دراسة الهداب والمخلافي (٢٠٢٠) عن مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، فضلًا عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي.

ومن جانب آخر نجد أن هناك بعض الدراسات التي أشارت نتائجها إلى أهمية تحلي القيادات التربوية للجدارات القيادية مما سوف ينعكس على أداء المؤسسات التربوية وتحسين مخرجاتها؛ فنجد أن دراسة سفر (٢٠١٧) أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة؛ أما دراسة الحضرمي (٢٠٢٢) فقد أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية جدًا بين ممارسة الجدارات القيادية بأبعادها الستة لدى قادة المدارس وبين تحسين الأداء المدرسي.





# أسئلة البحث

- ما أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- ما واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية المتمثلة في الجدارات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
  - ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، والاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها، نوع المدرسة) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

## الأهمية

- تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
  - أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة، والذي تتناوله الدراسة نظريًا وتطبيقيًا.
  - قد تُسهم الدراسة الحالية في توجيه اهتمام القائمين على التعليم والمهتمين به، بأهمية الجدارات القيادية في تحسين الحياة الوظيفية بالمدارس وتطويرها.
  - قد تُسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة أداء المدارس وزيادة إنتاجيتها من خلال ما تقدمه من مقترحات لرفع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها.
  - قد تُسهم هذه الدراسة في تقديم الفائدة لمدراء ومديرات المدارس وذلك من خلال زيادة تفاعل المعلمين في المشاركة في صنع القرارات، والعمل بروح الفريق، مما سوف ينعكس إيجابًا على البيئة المدرسية.

## الأهداف

- إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو الكشف عن أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية، ويمكن ذلك عن طريق التالي:
  - - الكشف عن واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية المتمثلة في الجدارات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
  - - الكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، والاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
  - - التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
  - - الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها، نوع المدرسة) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟



## مصطلحات البحث

يعرف الباحث **الجدارات القيادية إجرائيًا**: بأنها مجموعة من مهارات ومعارف واتجاهات (شخصية، تقنية، إدارية، وإنسانية) تُساعد مدراء ومديرات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف على تحسين جودة الحياة الوظيفية لأفرادها.

يعرف الباحث **جودة الحياة الوظيفية إجرائيًا**: بأنها مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تنفذها الإدارة المدرسية بهدف تحسين وتجويد مختلف جوانب الحياة الوظيفية لمنسوبيها، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي، مما يضمن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية**: اقتصرت هذه الدراسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب تعليم جنوب الطائف، في أبعادها التالية: (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، والاستقرار الوظيفي) من خلال تحديد الجدارات القيادية لمدراء ومديرات المدارس في أبعادها: (الشخصية، التقنية، الإنسانية، والإدارية).

**الحدود الزمانية**: تُقَدِّت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1445 هـ.

**الحدود البشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية قصدية من موظفي وموظفات مدارس التعليم العام.

**الحدود المكانية**: طُبِّقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام -بنين وبنات- بمكتب التعليم جنوب الطائف.



## عينه البهء

اعتمءء الءراءة على طررقة العقنة العشوائفة؁ هفء بلع هجم العقنة (٣٥٢) من منسوبف ومنسوباء مءارس الءعلفم العام بمكءب الءعلفم جنوب الطائف.



## مءءمع البهء

لءءقق أهءاف الءراءة والءجابة على أسئلءها تم اسءءءام المنهء الوصفف المسهف؁ لمءءمع فءكون من (٤١٧٦) من منسوبف ومنسوباء مءارس الءعلفم العام -بنفن وبناء- بمكءب الءعلفم جنوب الطائف حسب إحصائفاء إءارة الءعلفم للعام الءراسف ١٤٤٥ هـ.

# نتائج البحث

➤ أن واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية المتمثلة في الجدارات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (الجدارات القيادية الشخصية) وفي المرتبة الأخيرة بُعد (الجدارات القيادية الإنسانية).

➤ أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) جاء بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بُعد (الاستقرار الوظيفي) وفي المرتبة الأخيرة بُعد (ظروف العمل المادية والمعنوية).

➤ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً دالة إحصائياً بين ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية.

## مقترحات البحث



عمل دراسات مماثلة تناقش متغير جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام.

## توصيات البحث



من خلال النتائج يوصي البحث بما يلي:

- تدريب مديري ومديرات المدارس على آلية التعامل مع البيانات المؤرشفة واستخدامها في صنع القرارات؛ وإعطاء ورش عمل لمديري المدارس في كيفية استخدام التقنية في إقامة الندوات والمؤتمرات المختلفة.
- تجهيز المدارس بكل الإمكانيات المادية وغير المادية التي تُسهم في تحقيق جودة الأداء وتسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.



## البحث السادس - دكتوراه

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
دور القيادة الابتكارية في تحسين الممارسات الإدارية لدى القيادات التعليمية	حياة بنت صالح ماضي د. وفاء بنت عبد العزيز محاضر (أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى)	Global Journal of Arts Humanity and Social Sciences	١٤٤٦ هـ	العدد ٥ (٢)

# المقدمة

إن الدور الكبير الذي يمثله القائد التعليمي في تيسير العملية التعليمية ونجاحها تلزمه أن ينتهج أساليب إدارية حديثة تجعله أكثر مرونة مع التغيرات الداخلية والخارجية، متمتع بروح إبداعية تنافسية بين رؤوسيه لكي تصل المدرسة إلى الابتكار في الأداء من أجل وضع توجهات فكرية متطورة للنهوض بالعملية التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها، والقيادة الابتكارية هي أحد تلك الأساليب القيادية الناجحة.



# مشكلة البحث

تکمن مشكلة البحث عندما نجد حاجة مدراء المؤسسات التعليمية لممارسة أساليب قيادية حديثة كقيادة الابتكار لتکن منطلق لهم في أداء مهامهم ومرجعاً لهم في تخطيط أمورهم وتنفيذها ومرشداً لعمليات القيادة التربوية مما ینعکس ذلك على مخرج المدرسة من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات المتعلمين وإبداعهم.





# أسئلة البحث

- ما دور القيادة الابتكارية في تحسين الممارسات الإدارية لدى القيادات التعليمية؟
- -ما أهمية تبني القيادة الابتكارية في تطوير المؤسسات التعليمية؟
- -ما هي العوامل المؤثرة على دور القيادة الابتكارية في تحسين الممارسات القيادية؟



## الأهمية

- تساعد الدراسة الحالية في زيادة وعي المؤسسات التعليمية بمبادئ وأسس القيادة الابتكارية وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
- تدعم الدراسة الحالية التوجه المستقبلي للقيادة.

## الأهداف

- تحديد دور القيادة الابتكارية في تحسين الممارسات الإدارية لدى القيادات التعليمية.
- إبراز أهمية تبني القيادة الابتكارية في تطوير المؤسسات التعليمية وزيادة التفاعل بين القيادة والمعلمين.
- استعراض العوامل المؤثرة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية مثل المؤهلات العلمية والخبرات العملية في تحسين الممارسات القيادية.



## مصطلحات البحث

**القيادة:** هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك التابعين وتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة وجعلهم يتعاونون طواعية لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

**القيادة الابتكارية:** هي نمط من أنماط القيادة يبتعد عن التقليدية ويهتم بحل العقبات والمشكلات داخل المؤسسة التعليمية بطرق مبتكرة ومستحدثة تعتمد على القيادة الواثقة والمطلعة.

**الممارسات الإدارية:** هي مجموعة من العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقييم التي يمارسها مدير المؤسسة التعليمية من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة

**القيادات التعليمية:** هي الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي، من عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف والسياسات العامة، والتقييم، وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي التعليمي.



# عينه البحت

نظرا لأن الدراسة نظرية فإنها لا تتناول عينه ميدانية من المدراء أو القادة، ولكنها تستهدف القيادات التربوية والباحثين في مجال الإدارة التربوية وواضعي السياسات التعليمية الذين يسعون لبناء منظومة إدارية مدرسية تستند إلى أساليب قيادية ابتكارية.



# مجتمع البحت

القيادات التعليمية والتربوية في  
المملكة العربية السعودية

# نتائج البحث

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على دور القيادة الابتكارية في تحسين الممارسات القيادية

1. ثقافة المنظمة (دعم الابتكار، التعاون والتواصل، التعلم المستمر، تقدير الابتكار).
2. خصائص القائد الابتكاري (الرؤية الواضحة للمستقبل، الشجاعة والمبادرة، المرونة والقدرة على التكيف، الذكاء العاطفي، التواصل الفعال، تمكين الآخرين).
3. الهيكل التنظيمي (اللامركزية، المرونة في الإجراءات، توفير الموارد).
4. البيئة الخارجية (التغيرات التكنولوجية، المنافسة، احتياجات العملاء).
5. عمليات القيادة (صنع القرار، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأداء).

## ثانياً: أهمية تبني القيادة الابتكارية في تطوير المؤسسات التعليمية:

- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع - تحسين جودة التعليم والتعلم - تطوير المناهج الدراسية - تمكين المعلمين وأعطاهم مساحة أكبر للمبادرة والتجريب - تنمية مهارات الطلاب - تعزيز التعاون والشراكة - التكيف مع التغيير في عالم يشهد تغيرات متسارعة- تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني الابتكار في مختلف جوانب العمل المؤسسي.

## أولاً: تلعب القيادة الابتكارية دوراً محورياً في تحسين الممارسات الإدارية لدى القيادات التعليمية، من خلال:

1. تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر.
2. تحسين عمليات صنع القرار.
3. تطوير الهياكل التنظيمية المرنة.
4. تحسين إدارة الموارد.
5. تعزيز التواصل والتعاون.
6. تمكين العاملين وتحفيزهم.
7. تطوير مهارات القيادات التعليمية.

## مقترحات البحث



- تطبيق القيادة الابتكارية بشكل مؤسسي.
- تشجيع زيادة البحث العلمي في مجال القيادة الابتكارية.
- تحسين سياسات الموارد البشرية.

## توصيات البحث



- تعزيز برامج التدريب على القيادة الابتكارية.
- توفير بيئة داعمة الابتكار.
- تحفيز التعاون بين المدارس والمؤسسات التعليمية.
- تشجيع الابتكار على مستوى الكادر التعليمي.
- توفير الموارد اللازمة لدعم الابتكار داخل المدارس.



## البحث السابع - دكتوراه

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة المديرين والعاملين في تلك الإدارات. بحث مستل من رسالة ماجستير	حسين بن أحمد الجباري	مجلة الدراسات التربوية والإنسانية	٢٠٢٤	العدد ٢ (١٦)

## المقدمة

تُعد القيادة الإدارية من العوامل الجوهرية في نجاح المؤسسات التربوية، حيث يسهم القائد بكفاءته في إدارة الأفراد وتحفيزهم وتهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (الغضاونة، 2000). وتبرز أهمية السلوك القيادي بشكل خاص في المؤسسات المهتمة برعاية الموهوبين، لما له من أثر في تشكيل البيئة التعليمية ودعم أداء العاملين (الأشقر، 1994)، كما يُعد الاتصال الفعال وسيلة محورية تعكس أسلوب القائد وتُساهم في تنمية الانسجام التنظيمي (مدين وشيفر، 2005).

ويرى العساف (2005) أن القائد التربوي الناجح هو من يحقق تأثيراً إيجابياً في المناخ المدرسي، ويعزز من رضا العاملين ويدعم نموهم المهني. وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتقويم مستوى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية.



# مشكلة البحث

تشهد إدارات رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في إطار توجهات وزارة التربية والتعليم نحو دعم الفئات ذات القدرات العالية، إلا أن تحقيق الكفاءة المؤسسية في هذه الإدارات يظل مرهوناً بامتلاك مديريها للمهارات القيادية اللازمة، بجوانبها الفنية والإنسانية والإدارية.

وقد أكدت دراسة (العساف، 2005) أن القائد التربوي الفعال يمثل ركيزة في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى التحصيل وتنمية بيئة العمل. ورغم الجهود المبذولة، إلا أن الأدبيات التربوية- ومنها ما أشار إليه الغضاونة (2000م) - والتي بينت تفاوتاً في مستوى المهارات القيادية لدى المديرين، وهو ما قد ينعكس على فاعلية إدارات رعاية الموهوبين في تحقيق أهدافها.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث عن وجود تباين في توافر تلك المهارات بين مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العامة، إدارات التعليم، المراكز)، مما يدعو إلى فحص علمي منهجي لتحديد طبيعة هذا التفاوت وأسبابه. وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين معهم، بهدف تقديم إطار علمي يساهم في دعم وتطوير الكفاءات القيادية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة التعليمية المعاصرة.





# أسئلة البحث

## سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات؟
- ما درجة توافر المهارات القيادية (الفنية) لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات والعاملين في تلك الإدارات؟
- ما درجة توافر المهارات القيادية (الإنسانية) لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات؟
- ما درجة توافر المهارات القيادية (الإدارية) لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المهارات القيادية وابعادها لمديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المرتبة الوظيفية - الإدارة التابع لها المدير - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

## الأهمية

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على فئة قيادية تربوية لها دور محوري في تعزيز جودة التعليم واستثمار القدرات الطلابية العالية، وهي إدارات رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية.

وتتميز الدراسة بكونها تسعى إلى تقويم مستوى توافر المهارات القيادية الفنية والإنسانية والإدارية لدى المديرين، من خلال منظور ثنائي يشملهم ويشمل العاملين معهم، مما يُضفي عمقاً وموضوعية على نتائجها.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من كونها تسلط الضوء على جانب لم يُتناول بالقدر الكافي في سياق تطوير القيادات التعليمية في إدارات الموهوبين، بما يعزز من الاستفادة العلمية والتطبيقية من نتائجها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## الأهداف

- التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات.
- التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات.
- التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في توافر المهارات القيادية وأبعادها لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات (المرتبة الوظيفية، الإدارة التابع لها المدير، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة).



## مصطلحات البحث

**المهارة يعرفها الباحث إجرائياً:** المهارة التي تُقاس من خلال أداء المدير في ثلاث مجالات رئيسية: الفنية، الإنسانية، والإدارية، كما يظهر من خلال استجابته على فقرات الاستبانة الخاصة بكل بعد.

**المهارات القيادية يعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة (المديرون والعاملون) في إجاباتهم على فقرات الاستبانة، التي تقيس توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين في ثلاثة أبعاد رئيسية: المهارات الفنية، الإنسانية، الإدارية.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** تسهم هذه الدراسة في تحديد درجة توافر المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والإدارية) لمديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات.

**الحدود البشرية:** تقتصر نتائج هذه الدراسة على آراء مديري إدارات رعاية الموهوبين والعاملين في تلك الإدارات من التربويين المختصين في وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ممن تم اختيارهم وفق أدوات الدراسة وإجراءاتها.

**الحدود المكانية:** الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وجميع إدارات ومراكز رعاية الموهوبين للبنين.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1433هـ - 1434هـ.

# عينه البحث

## تكونت من:

84 مديراً لإدارات ومراكز رعاية الموهوبين في المملكة.  
80 مشرفاً من العاملين في نفس الإدارات.  
200 معلم موهوبين تم اختيارهم عشوائياً.  
أي أن إجمالي حجم العينة بلغ 364 مشاركاً، وتم اختيارهم ليمثلوا المستويات الثلاثة: الإدارة العامة، إدارات التعليم، مراكز رعاية الموهوبين.



# مجتمع البحث

مجتمع الدراسة يتكوّن من جميع مديري إدارات رعاية الموهوبين للبنين في المملكة العربية السعودية، العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة:  
1. الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بالوزارة.  
2. إدارات التعليم.  
3. مراكز رعاية الموهوبين.



## نتائج البحث



أظهرت الدراسة أن المهارات القيادية الفنية والإنسانية والإدارية تتوافر بدرجة عالية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة.



كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر هذه المهارات تعزى لبعض المتغيرات كالدورات التدريبية والمرتبة الوظيفية.



بيّنت النتائج تفاوت أهمية المهارات القيادية باختلاف المستوى الإداري، حيث احتلت الإدارة العامة المرتبة الأعلى في الأهمية.

## مقترحات البحث



- اقتراح نموذج قيادي يساعد في تحديد مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين في إدارات رعاية الموهوبين، بناءً على نتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارات التعليمية المختلفة لقياس مدى تحقيق المهارات القيادية لدى مديري ومراكز رعاية الموهوبين.

## توصيات البحث



- الموهوبين، وبما يتوافق مع متطلبات كل مستوى إداري.
- تبني القيادة الفعالة في إدارات الموهوبين من خلال تعزيز مهارات اتخاذ القرار والتخطيط والتفويض والتحفيز، واستثمار الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا المجال.
- بناء برامج تأهيل مستمرة تركز على إكساب المديرين مهارات التفكير الاستراتيجي والتقويم والإدارة بالمشاركة، بما يضمن استدامة التطوير المؤسسي.
- دعم ثقافة القيادة التشاركية عبر إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات، وتحقيق بيئة عمل إيجابية تعزز من الانتماء وتحفز الإبداع.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول علاقة المهارات القيادية بالأداء المؤسسي في مراكز رعاية الموهوبين، والاختلافات بين الإدارات التعليمية المختلف.



## البحث الثامن - دكتوراه

عدد المجلة	سنة النشر	مجلة النشر	اسم الباحث	عنوان البحث
-	٢٠٢٣ - ٢٠٢٤م	قدمت هذه الدراسة في الملتقى الخامس للدراسات العليا في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعات دول مجلس التعاون الخليجي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤م	وضحه بنت يحي معيني سارة بنت سعيد العتيبي نورة بنت ناصر الشهراني	المهارات القيادية لدى طالبات جامعة أم القرى وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي

## المقدمة

تعد المهارات القيادية من المواضيع التي أخذت حيزاً من الدراسات العلمية حيث تعتبر عنصراً مهماً في تشكيل شخصية الطالبات لتكون جزءاً في المجتمع، إذ تسهم في تعزيز ثقتها بنفسها وقدرتها على المبادرة وتحمل المسؤولية، ويمكن للجامعة أن تمارس دوراً محورياً في تنمية هذه المهارات لدعم الدور الفاعل للطالبات داخل الحرم الجامعي وخارجه، وتمكينهن من الإسهام الإيجابي في المجتمع.

ويمثل الطموح الأكاديمي لدى الطالبات دافعاً رئيسياً نحو التفوق والابتكار، ويتأثر بمدى امتلاكهن للمهارات القيادية التي تعزز التوجه نحو تحقيق الأهداف التعليمية بواقعية وإصرار، ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة إلى معرفة مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي لديهن مساهمةً في تطوير برامج تربوية تدعم نمو القادة المستقبليات.



# مشكلة البحث

تسعى رؤية المملكة 2030 في التعليم إلى بناء شخصية الطالب المستقلة المزودة بروح القيادة والمبادرة والمثابرة، عبر تطوير نظام التعليم والتدريب ليواكب متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتنطوي مرحلة التعليم الجامعي على تعزيز ما اكتسبه الفرد من عادات وقيم ومهارات سابقة، مع إضافة معارف وقيم جديدة تنبني عليها توقعات بنوعية حياته المستقبلية ومساره المهني.

وأكدت دراسة المخلفي (2019) على أهمية أن يوجه القادة الأكاديميون اهتمامهم إلى تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب، من خلال تصميم وتنفيذ أنشطة وبرامج تدريبية متعددة ومتنوعة تتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتتلخص مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات تظهر امتلاك الطالبات المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي لديهن بجامعة أم القرى -على حد علم الباحثات- ولذلك تسعى الدراسة للإجابة عن





# أسئلة البحث

- هل هناك علاقة بين امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية ومستوى الطموح الأكاديمي لديهن؟
- ما مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية بأبعادها: (مهارة التخطيط، مهارة الاتصال والتواصل، مهارة حل المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة العمل الجماعي)؟
- ما مستوى الطموح الأكاديمي لطالبات جامعة أم القرى؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية تبعاً للتخصص العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية تبعاً للسنة الدراسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات جامعة أم القرى تبعاً للتخصص العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات جامعة أم القرى تبعاً للسنة الدراسية؟



## الأهمية

يُؤمّل أن تُسهم الدراسة الحالي في فتح آفاق بحثية جديدة في المجال التربوي.  
المأمول أن تساعد نتائج هذه الدراسة قيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بما يمتلك طالبات الجامعة من مهارات قيادية واستثمارها بطريقة مناسبة.

## الأهداف

- التعرف على مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية بأبعادها: (مهارة التخطيط، مهارة الاتصال والتواصل، مهارة حل المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة العمل الجماعي).
- التعرف على مستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات جامعة أم القرى.
- الكشف عن العلاقة بين امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية ومستوى الطموح الأكاديمي لديهن.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية تبعاً للتخصص العلمي.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية تبعاً للسنة الدراسية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات جامعة أم القرى تبعاً للتخصص العلمي.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات جامعة أم القرى تبعاً للسنة الدراسية.



## مصطلحات البحث

**المهارات القيادية:** تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة السلوكيات والممارسات التي تشمل مهارات: (التخطيط، الاتصال، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) التي تمارسها الطالبة للتعامل مع المواقف التي تواجهها لتحقيق أهدافها المنشودة.

**الطموح الأكاديمي:** يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الذي تتوقع وتتطلع الطالبة للوصول إليه أو تحقيقه في مجال دراستها.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية بأبعادها: (مهارة التخطيط، مهارة الاتصال، مهارة حل المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة العمل الجماعي) وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي.

**الحدود البشرية:** اقتصر الدراسة الحالية على طالبات البكالوريوس في جامعة أم القرى.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة بفرعيها (العابدية والزاهر).

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 1444هـ.



# عينه البحت

تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات البكالوريوس بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة بفرعيها (العابدية، الزاهر)، خلال الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي 1444هـ، وبلغ مجتمع الدراسة (19408) طالبة، نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ عينة بلغت (411) طالبة، وهي العينة المتيسرة من الطالبات اللاتي وافقن على المشاركة في الدراسة.



# منهج البحت

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي  
الارتباطي.



# نتائج البحث



وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطموح الأكاديمي تعود لمتغير السنة الدراسية لصالح السنة الدراسية الثالثة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطموح الأكاديمي تعود لمتغير التخصص العلمي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك المهارات القيادية وفقاً لمتغيري التخصص العلمي، والسنة الدراسية.

وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية بأبعادها ومستوى الطموح الأكاديمي لديهن.

أن مستوى امتلاك طالبات جامعة أم القرى للمهارات القيادية ككل جاء مرتفعاً، وكذلك جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، وجاء ترتيبها على النحو التالي: (مهارة العمل الجماعي، مهارة الاتصال والتواصل، مهارة التخطيط، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة حل المشكلات).

أن مستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات جامعة أم القرى للطموح الأكاديمي جاء مرتفعاً.

## مقترحات البحث



دراسة المهارات القيادية لدى طلاب وطالبات جامعة أخرى وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي، ومقارنة النتائج مع البحث الحالي.  
دراسة دور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب وطالبات الجامعات السعودية.

## توصيات البحث



- استثمار المهارات القيادية للطالبات من خلال إشراكهن في بعض الأدوار القيادية المتنوعة بالجامعة.
- إقامة دورات وورش عمل لتعزيز الطموح الأكاديمي لدى الطالبات من السنة الأولى من التحاقهن بالجامعة.



## البحث التاسع - دكتوراه

عدد المجلة	سنة النشر	مجلة النشر	اسم الباحث	عنوان البحث
-	-	رسالة ماجستير غير منشورة	سعد إبراهيم المطرفي إشراف أ.د. تركي بن كديمس العتيبي (أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط سابقًا بجامعة أم القرى)	المهارات الناعمة لمديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الإداري

# المقدمة

يتعرض العديد من مديري المدارس للكثير من التحديات، الأمر الذي يتطلب منهم معرفة كيفية مواجهتها بطريقة بناءة، وتحويلها إلى فرص جديدة للتميز والإبداع، فالإدارة المدرسية تعبر عما يمتلكه المدير من مهارات تجعله متفردا عن غيره لبناء بيئة عمل مشجعة على العطاء والانتماء المهني.

ويتفق كثير من الباحثين على أن هناك نوعين من المهارات يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس هما: المهارات الناعمة، والمهارات الصلبة، والتوازن بينهما يمثل مفتاح النجاح (مادوكو، 2020)، وإن أهم المهارات الناعمة التي يتوجب توافرها في مديري المدارس: العمل ضمن الفريق، وإدارة الوقت، حيث تسهمان بشكل كبير في التركيز على تحسين مستويات التواصل والاتصال داخل بيئة العمل المدرسي وخارجها، واتخاذ القرارات الفاعلة، كما تقوم بدور مؤثر في بناء الخطط، وتفعيل عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة (الفايز، 2022)؛ والأداء الإداري لمدير المدرسة يمثل المحور الرئيس لتحقيق أهداف العملية التعليمية (النجار، 2022).

وأكدت رؤية 2030 في محور (اقتصاد مزدهر) على أهمية التركيز على مهارات المستقبل لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم وواقع احتياجات سوق العمل التي تمثل الممارسات الإدارية المتقدمة جزءا مهما من مكوّنه، ونظرا لقلّة الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الإداري في المؤسسات التعليمية أصبحت الحاجة ملحة لدراسة العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية.



# مشكلة البحث

لقد أصبحت التغيرات التطويرية؛ التي طرأت على المدارس الثانوية بحاجة إلى مواكبة إدارية فاعلة تركز على تحسين الأداء، وتحرير الطاقات؛ للتعامل مع المواقف، والتكيف مع التحولات المستقبلية المتسارعة للعمل على تحقيق الأهداف (الشقيفي، 2020)، وأكدت دراسة التويجري (2020) على أن هناك قصوراً في امتلاك مديري المدارس للكثير من المهارات الناعمة التي تمكنهم من التكيف مع التغيير، وبينت دراسة العنزي (2022) أن ممارسة المهارات الناعمة في مدارس الحدود الشمالية جاءت بدرجة متوسطة.

ويعد الأداء الإداري الركيزة الأساسية لتحقيق ذلك من خلال ما يمتلكه المديرون من مهارات وخبرات ملائمة تمكنهم من قيادة مدارسهم بنجاح (الزيود، 2021)؛ فأداء مدير المدرسة الإداري يتطلب إجابة مستمرة لتلك المهارات لتعزيز أدائه وأداء العاملين معه نحو الوصول إلى النتائج التي تهدف إلى تحقيقها مؤسساتهم التعليمية (الخروصي، 2022).

والمهارات الناعمة تُعد مكوناً مهماً لتحقيق تكامل الأداء الإداري، وإيجاد بيئة محفزة وداعمة للعمل ضمن الفريق، والاتصال والتواصل الجيد، وإدارة الوقت بكفاءة، واتخاذ القرار الملائم في سياقٍ تحسيني متكامل.





# أسئلة البحث

**إن غياب المهارات الناعمة أثناء الممارسة الإدارية تمثل معاناة حقيقية لمديري المدارس، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:**

- ما العلاقة بين درجة ممارسة المهارات الناعمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة والأداء الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟  
وينبثق من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:
- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة: ( إدارة الوقت، العمل ضمن الفريق، اتخاذ القرار، والتواصل والاتصال) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما واقع الأداء الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للمهارات الناعمة والأداء الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في درجة ممارسة المهارات الناعمة تعزي للمتغيرات التالية: (التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في واقع الأداء الإداري تعزي للمتغيرات التالية: (التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

## الأهمية

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، حيث أن أهمية المهارات الناعمة تكمن في أنها من أهم المهارات التي يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس الثانوية مع ممارستها عمليا من خلال العمليات الإدارية اليومية.

## الأهداف

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة: ( إدارة الوقت، العمل ضمن الفريق، اتخاذ القرار، التواصل والاتصال) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للمهارات الناعمة والأداء الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في درجة ممارسة المهارات الناعمة تعزي للمتغيرات التالية: (التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لواقع الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزي للمتغيرات التالية: (التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

## مصطلحات البحث

تُعرف **المهارات الناعمة إجرائياً**: المهارات التي يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس لتحقيق النجاح المهني، كمهارة العمل ضمن الفريق، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة التواصل والاتصال.

يُعرف **الأداء الإداري إجرائياً**: كافة الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ وفقاً للأنشطة والمهام والمسئوليات المنوطة به؛ والتي يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية**: الكشف عن علاقة المهارات الناعمة بأبعادها (إدارة الوقت، العمل ضمن الفريق، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل)، والأداء الإداري بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لمديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بنين بمدينة مكة المكرمة.

**الحدود المكانية**: اقتصرَت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية - بنين - بمدينة مكة المكرمة.

**الحدود الزمانية**: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 1444هـ.

**الحدود البشرية**: طبقت الدراسة على معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية (بنين) بمدينة مكة المكرمة.



# عينه البحت

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية -بنين- بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهم (٢٠١٥) معلما، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٦١) معلما وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.



# منهج البحت

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي  
الارتباطي.

# نتائج البحث

تبين أن هناك علاقة ارتباطية عكسية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين جميع أبعاد المهارات الناعمة ومستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ مما يوضح التأثير الإيجابي للمهارات الناعمة على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في زيادة التواصل وتبادل الأفكار وتحقيق التنظيم المناسب، والمشاركة الفاعلة في ولتخطيط نحو اتخاذ القرارات المدرسية بشكل جيد.

تبين أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية لجميع أبعاد الأداء الإداري قد جاء متوسطاً بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء في الرتبة الأولى بُعد الرقابة بدرجة متوسطة، وجاء بُعد التوجيه في الرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد التنظيم بدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الرابعة بعد التخطيط بدرجة منخفضة، قد ويعزى ذلك إلى الافتقار لمهارة التخطيط وزيادة الأعباء الإدارية وقلة البرامج الموجهة للمديرين.

تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لجميع المهارات الناعمة جاءت بدرجة منخفضة بشكل عام من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاءت مهارة العمل ضمن الفريق في الرتبة الأولى، ومن ثم مهارة إدارة الوقت في الرتبة الثانية، ومهارة اتخاذ القرار في الرتبة الثالثة، وفي الرتبة الرابعة أتت مهارة التواصل والاتصال، وقد يرجع ذلك ضعف الاهتمام بأهمية الوقت والعمل ضمن الفريق ودورها في إنجاز المهام وقلة البرامج التدريبية المقدمة في مجال اتخاذ القرار وعدم تقبل وجهات النظر المتعددة.

## مقترحات البحث



إجراء دراسة مماثلة على مراحل  
تعليمية مختلفة.

## توصيات البحث



العمل على زيادة ممارسة المهارات الناعمة لدى مديري  
المدارس الثانوية لما لها من تأثير إيجابي وداعم للعمليات  
الإدارية، والسماح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرار  
والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها.



## البحث العاشر - دكتوراه

عدد المجلة	سنة النشر	مجلة النشر	اسم الباحث	عنوان البحث
-	بتاريخ ٠٤ / ٠٨ / ١٤٤٦ هـ	بحث مقدم لمؤتمر القيادة والإدارة	د. نجلاء بنت عبد القادر بن مصري أ.د. خلود بنت سعد اليوسف (أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى)	تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام في ضوء الهندسة البشرية: تصور مقترح

# المقدمة

تهدف عملية التطوير في الإدارات إلى تحسين أدائها وكفاءتها استجابةً للتحديات الحالية والمستقبلية، الناتجة عن مواكبة التغيرات في البيئة العملية، والتطور التقني، وثورة المعلومات والاتصالات لتحقيق نجاح أفضل، والوصول إلى الأهداف المؤسسية، الأمر الذي انعكس على طبيعة الأداء في المنظمات في ظل التنافسية والتميز المنشود، مما دفعها إلى تبني خططٍ تساهم في تطوير أدائها وبقائها، وهو ما يرتبط بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وبصفة خاصة الموارد البشرية باعتبارها أصولاً فكرية هي أعلى الأصول في المنظمة، وهي الغاية والوسيلة في العمليات الإنتاجية والخدمية، وهي العقل المفكر للمنظمة، فكان لابد من الاهتمام بالعنصر البشري من النواحي المادية، والنفسية، والسلوكية، والاجتماعية للوصول إلى كفاءة العمل، وزيادة الإنتاج على مستوى المنظمة.

وتشكل إدارة الموارد البشرية في التعليم العام إحدى الإدارات التي تقوم بدور حيوي ومهم في تحقيق رؤية التعليم ورسائله وأهدافه، فهي وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها، واختيارها، وتدريبها، وتقييمها، وتحفيزها، وتطويرها بشكل فعال (القحطاني، ٢٠١٥).

ومن الرؤى الداعمة لتطوير بيئة العمل الحكومي وكوادرها، والبحث عن التميز المؤسسي هي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، الذي جعل الاستثمار في رأس المال البشري نصب عينيه، وكذلك برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي هدف إلى رفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل وتطوير بيئة العمل.

وبالاستناد إلى هذه الفلسفة التطويرية، ولغرض تطوير إدارة الموارد البشرية، فإن الهندسة البشرية تعد منهجية علمية وخطة تطوير أداء تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يناسب عمل الموظفين، والقائمة على مراعاة قدرات وإمكانات الموظفين، وتبادل الخبرات والمعلومات بينهم، والمؤثرات البيئية المحيطة بهم، والعوامل الشخصية الخاصة بالموظفين. وهذا ما أكدته نتائج دراسة الحربي (٢٠١٨) والذي أشار إلى أن مستوى أداء المؤسسات ونجاحها يتوقف بشكل رئيس على الآليات التي تستخدمها المؤسسات، وكيفية استغلال مواردها.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الهندسة البشرية.

# مشكلة البحث

وقد أظهرت دراسة (Shanker,2017) أن غالبية الناس يقضون ٥٠% من حياتهم داخل البيئات المغلقة، وهذا من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على الحالة العقلية، والفكرية، والذهنية، والقدرات الأدائية لهم، وهنا تزداد الضرورة للتطوير، فجاءت دراسة (Ahmed and Shaukat,2018) والتي أكدت أن الهندسة البشرية إذا لم تتوفر تؤثر بشكل سلبي على نوعية الحياة (الصحة البدنية والعقلية) للموظفين على حد سواء، ولمعرفة درجة تطبيقها أوضحت دراسة الخوالدة (٢٠١٦) أهمية سد الفجوة الحاصلة بين الوضع القائم والمنشود في تطبيق مبادئ الهندسة البشرية على بيئة العمل العربي.

ونتيجة لأهمية دور إدارة الموارد البشرية وحاجتها للتطوير، فإن ذلك يدعو إلى الاستفادة من رؤية استشرافية تجمع بين الأهداف القصيرة والطويلة الأمد؛ تساهم في استثمار مهارات الأفراد وتحفيزهم وخلق بيئة إيجابية وآمنة لتعزيز الكفاءة وتزيد من القدرة التنافسية، وقد أثبتت الدراسات والتي طبقت في عدد من المؤسسات التعليمية أن تطبيق أبعاد الهندسة البشرية يحقق ذلك، كدراسة المدرع والرويس (٢٠١٩)، ودراسة الحيلة (٢٠٢١)، ودراسة سعد وصيام (٢٠٢٢)، ودراسة الراجحي (٢٠٢٣)، ودراسة خاطر (٢٠٢٣)، ودراسة الثويني (٢٠٢٤).

وحسب اطلاع الباحثة على مصادر المعلومات، ولخبرتها كونها مشرفة تطوير مهني تربيوي ضمن فريق التدريب في إدارة الموارد البشرية مما جعلها في موقع الملاحظ والمشارك، وجدت أن موضوع تطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الهندسة البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، من الموضوعات الرئيسية التي لم يتم تناولها بدراسات مستفيضة -على حد علم الباحثة- وبناءً عليه برزت فكرة هذه الدراسة في محاولة لإمداد وزارة التعليم بدراسة علمية ميدانية من خلال الأسئلة التالية:





# أسئلة البحث

ما التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الهندسة البشرية؟  
من خلال الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الهندسة البشرية (البُعد التنظيمي، البُعد المعرفي، البُعد البدني، البُعد البيئي، البُعد الوجداني) من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الهندسة البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الهندسة البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟



## الأهمية

- الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للدراسة من عدة اعتبارات، وهي:
1. أهمية الموضوع وحدثه، حيث إن تطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الهندسة البشرية من الموضوعات المهمة، والذي يربط المعارف العلمية بالممارسات الميدانية، وخاصة في ظل التحديات العالمية، وازدياد المنافسة لرفع كفاءة العمل، وزيادة الإنتاج.
  2. قد تساهم الدراسة الحالية بزيادة المعرفة بموضوع تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام، وموضوع الهندسة البشرية. الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من عدة اعتبارات، وهي:
1. تأمل الباحثة أن تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار التربوي والمسؤولين لدى وزارة التعليم وإدارات التعليم بتطبيق التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الهندسة البشرية.
  2. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المدربين في مجال الموارد البشرية بتصميم برامج تدريبية تركز على تطبيق أبعاد الهندسة البشرية، ومتابعتها، وتقييمها، وتصحيح مسارها بما يحقق تطور الأداء والإنتاج.

## الأهداف

- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الهندسة البشرية.
- التعرف على درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الهندسة البشرية (البُعد التنظيمي، البُعد المعرفي، البُعد البدني، البُعد البيئي، البُعد الوجداني) من وجهة نظر عينة الدراسة.
- التوصل إلى متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الهندسة البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الهندسة البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة التي تُعزى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).



## مصطلحات البحث

تُعرف **إدارة الموارد البشرية إجرائياً** في الدراسة الحالية: بأنها فرع من فروع الإدارة يركز على تنظيم وتوجيه مجموعة أنشطة وعمليات تشمل تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتنمية المهنية والتدريب، وإدارة أداء الموظفين، وخدمات الوظيفة، تم تصميمها لتحقيق أقصى استفادة من الموظفين لتحقيق أهداف إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

تُعرف **الهندسة البشرية إجرائياً** في الدراسة الحالية: بأنها دراسة بيئة العمل في إدارة الموارد البشرية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتهيئتها بالشكل الذي يناسب عمل مديري إدارة الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام التابعين لها، والموظفين فيها، والتي تقيس أبعاد الأرجونوميكس (البُعد التنظيمي، والبُعد المعرفي، والبُعد البدني، والبُعد البيئي، والبُعد الوجداني)، بهدف تحسين أدائهم، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** التعرف على درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الأرجونوميكس (البُعد التنظيمي، والبُعد المعرفي، والبُعد البدني، والبُعد البيئي، والبُعد الوجداني)، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات تطويرها.

**الحدود المكانية:** تم تطبيقها على إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية حيث جاء اختيار إدارة تعليم منطقة (الرياض، الشرقية، محافظة جدة، حائل، جازان).

**الحدود البشرية:** مديري إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ورؤساء الأقسام التابعين لها، والموظفين فيها، وكان عدد الاستجابة ٢١٢ مشارك.

**الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة الميدانية عام ١٤٤٥هـ.

## عينة البحث

من مديري إدارة الموارد البشرية في التعليم العام، ورؤساء أقسامها والموظفين فيها، وبلغ عددهم (٢٦٩) فرداً، وهي نسبة تشكل ٢٣٪ من أفراد المجتمع وفق معادلة ستيفن ثامبسون، بالتالي هي نسبة ممثلة وكافية، وتم توزيع الأداة عليهم بطريقة عشوائية بسيطة، وبلغ عدد الردود التي وصلت للباحثة (٢١٢) رداً إلكترونياً.



## مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في إدارة تعليم منطقة (الرياض، المنطقة الشرقية، محافظة جدة، حائل، جازان) وعددهم (٩١٨) فرداً، تم إرسال رابط الاستبانة الإلكتروني إلى عينة البحث.

## نتائج البحث

- توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم العام لأبعاد الهندسة البشرية جاءت بشكل عام بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٩٦,٢)، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد المعرفي بمتوسط حسابي (١٢,٣)، وفي المرتبة الثانية البُعد التنظيمي بمتوسط حسابي (٠,٨,٣)، وفي المرتبة الثالثة البُعد البيئي بمتوسط حسابي (٠,١,٣)، وفي المرتبة الرابعة البُعد البدني بمتوسط حسابي (٨٣,٢) وجميعها بدرجة "متوسطة"، والمرتبة الأخيرة البُعد الوجداني وبدرجة تطبيق "منخفضة" بمتوسط حسابي (٦٤,٢).
- بلغت درجة متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم العام في ضوء الهندسة البشرية (٧٥,٢) بدرجة "متوسطة"، وكشفت الدراسة عن أن متغيرات الدراسة مؤثره في تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد الهندسة البشرية في إدارة الموارد البشرية في التعليم العام، وهي لصالح درجة (البكالوريوس)، ولصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخدمة (٥ سنوات فأقل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزي لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى).
- توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام في ضوء الهندسة البشرية.



## مقترحات البحث



- إنشاء مراكز بيوت خبرة لتطوير المؤسسات التعليمية في ضوء تطبيق أبعاد الهندسة البشرية من متخصصين في مجالات مختلفة ترتبط بأبعاد الهندسة البشرية.

## توصيات البحث



- أوصت الباحثة بالعمل على تبني التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العام في ضوء الهندسة البشرية وتطبيقه والعمل على تحقيق متطلباته.



## الجلسة الثانية

التعريف بالباحثين في مرحلة الماجستير

تقدمها الطالبة

ضحى بنت يوسف شبلي





# البحث الحادي عشر - ماجستير

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين في جامعة أم القرى	مها بنت خالد ستر اللحياني د. وفاء بنت عبد العزيز محضر (أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى)	المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب.	٢٠٢٥ م	العدد ٢

## المقدمة

في ظل التحديات الإدارية المتسارعة برزت إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية فعالة لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل، خاصة في الجامعات لما لها من دور في إعداد الكفاءات البشرية وقد أظهرت دراسات متعددة أثر تطبيق مبادئ الجودة في رفع كفاءة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية وتعد جامعة أم القرى نموذجًا يسعى لتطبيق هذه المبادئ رغم وجود تحديات تعوق التنفيذ الكامل

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري بالجامعة، بالاستفادة من الأدبيات السابقة وتقديم نتائج وتوصيات تساعد في تطوير الأداء الإداري وتحقيق بيئة أكثر كفاءة واستدامة.



# مشكلة البحث

رغم انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في المؤسسات التعليمية إلا أن جامعة أم القرى تواجه تحديات في تحقيق نتائج ملموسة في الأداء الإداري مما يبرز الحاجة إلى دراسة مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الكفاءة الإدارية والتغلب على المعوقات التي تحد من نجاحها.





# أسئلة البحث

- ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين بجامعة أم القرى؟
- ما الأسس النظرية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟
- ما العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري بناءً على الدراسات السابقة؟
- كيف يمكن استثمار تجارب الجامعات الأخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري بجامعة أم القرى؟



## الأهمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة المتزايدة لتطوير الأداء الإداري في الجامعات نظراً لما لذلك من انعكاسات مباشرة على جودة التعليم والخدمات المقدمة ومن خلال تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لهذا المجال وتوسيع القاعدة المعرفية حول مبادئ الجودة وتطبيقاتها في البيئة الجامعية. كما تقدم الدراسة بعداً تطبيقياً مهماً من خلال توصيات تستند إلى تجارب جامعات محلية ودولية ناجحة يمكن أن تستفيد منها جامعة أم القرى في معالجة التحديات الإدارية ورفع كفاءة الأداء وتحقيق بيئة تنظيمية أكثر فعالية واستدامة.

## الأهداف

- توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري
- التعرف على الاسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تحليل العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري استناداً إلى الدراسات السابقة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الإداري في جامعة أم القرى



# مصطلحات البحث

## حدود البحث

عرفت الباحثة مصطلحات الدراسة إجرائيًا، على النحو الآتي:

**إدارة الجودة الشاملة:** عملية مستمرة لتحسين جودة الأنشطة والخدمات بالمؤسسة التعليمية من خلال إشراك جميع العاملين واستخدام أدوات قياس الأداء بما يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الإداري.

**الأداء الإداري:** مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة بهدف تحسين الفعالية الإدارية.

**الحدود الموضوعية:** إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري.

**الحدود المكانية:** جامعة أم القرى.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من عام 1446هـ.



# عينه البهء

تمثلت عينه الدراسة في الأدبيات  
والدراسات التي تناولت الموضوع  
محلين ودولين.



# منهج البهء

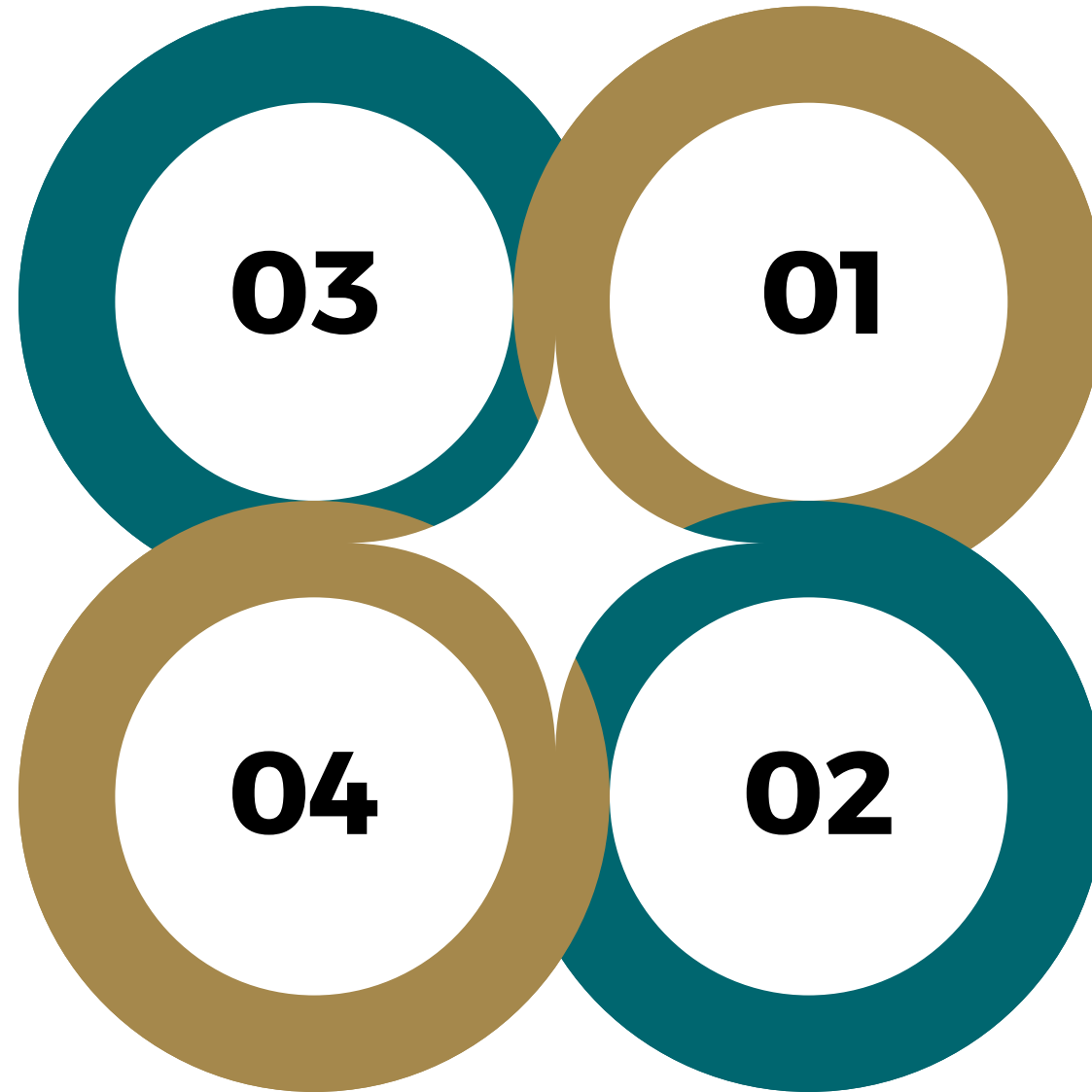
اعتمدت الدراسة على المنهج  
الوصفي التحليلي من خلال تحليل  
الدراسات السابقة ذات العلاقة  
واستنباط النتائج والتوصيات منها.



# نتائج البحث

توجد علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الجودة وتحقيق الأداء الإداري الفعال.

التحديات تشمل ضعف ثقافة الجودة، مقاومة التغيير، نقص الموارد، وضعف التقييم.



تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُحسن الكفاءة الإدارية ويقلل الأخطاء ويزيد رضا الموظفين.

يساهم في تحسين الاتصال والتنسيق بين الإدارات ورفع جودة الخدمات وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

## مقترحات البحث



- دراسة ميدانية على موظفي جامعة أم القرى لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري الفعلي.
- مقارنة تطبيق الجودة بين الجامعات السعودية للوقوف على أفضل التجارب.

## توصيات البحث



- تعزيز ثقافة الجودة من خلال التوعية والمكافآت.
- تحسين الهيكل الإداري وإنشاء وحدة متخصصة للجودة.
- تطوير الموارد البشرية ببرامج تدريبية وتواصل إداري فعال.
- تخصيص ميزانية ودعم تقني كافٍ.
- اعتماد التقييم المستمر للعمليات الإدارية.



## البحث الثاني عشر - ماجستير

عنوان البحث	اسم الباحث	مجلة النشر	سنة النشر	عدد المجلة
آليات التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية	ساره بنت سعيد العميري د. وفاء بنت عبد العزيز محاضر (أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة أم القرى)	مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية	٢٠٢٥ م	العدد ٣٨

## المقدمة

تشهد الجامعات السعودية تحولات متسارعة بفعل الانفتاح العالمي والتقدم التقني، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتعزيز التنافسية ومواكبة مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى إدراج خمس جامعات ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً (الراجحي، 2021؛ رؤية المملكة 2030).

ويعد التحول الرقمي أولوية في التعليم الجامعي لما يوفره من أدوات تعليمية متقدمة مثل المحتوى الإلكتروني وتقنيات الذكاء الاصطناعي، التي تسهم في تحسين جودة التعليم، وتمكين الجامعات من أداء وظائفها بكفاءة أعلى (رجب، 2022؛ العنزي، 2022).



# مشكلة البحث

يُعد التحول الرقمي أداة محورية لتطوير الأداء الجامعي وتعزيز الخدمات التعليمية، لما له من دور في دعم اتخاذ القرارات الاستباقية وتحقيق الميزة التنافسية (رجب، 2022).

ومع ذلك، تواجه الجامعات السعودية تحديات في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وضعف التوافق بين المحتوى وطرق التدريس، إضافة إلى أن واقع التحول الرقمي لا يزال متوسطاً رغم ما توفره الأنظمة الجديدة من دعم، مما يستدعي تعزيز الكفاءات الرقمية ومواءمة الجهود مع متطلبات برامج التحول الوطني (Bendik, 2022, p.809؛ المطرف، 2020).





# أسئلة البحث

## السؤال الرئيس:

- ما التحول الرقمي وما مفهومه وأهدافه وآلياته؟

## الأسئلة الفرعية

- 1- ما الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي؟
- 2- ما الأطر النظرية لمفهوم الميزة التنافسية؟
- 3- ما آليات التحول الرقمي في التعليم الجامعي السعودي لتحقيق الميزة التنافسية؟



## الأهمية

تبرز الأهمية النظرية للبحث في توضيح مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته وآلياته، في ظل التوجه العالمي المتسارع نحو الرقمنة، وما يوفره نظام الجامعات الجديد من فرص لتعزيز استقلالية الجامعات السعودية ورفع تنافسيتها.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في دعم تطوير الخدمات التعليمية الرقمية، وتمكين الخريجين من اكتساب المهارات المطلوبة لسوق العمل، إلى جانب تزويد القيادات الجامعية بأبرز التحديات الرقمية وسبل معالجتها، بما يعزز تحقيق رؤية المملكة

2030

## الأهداف

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وآليات تطبيقه في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.
- التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- تحديد الآليات التي تسهم في تسريع التحول الرقمي في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية



## مصطلحات البحث

### تعرف إجرائياً على النحو الآتي:

**التحول الرقمي للتعليم:** يُقصد به - إجرائياً في هذا البحث - مجموعة الإجراءات والآليات التي تُطبقها الجامعات السعودية لتحديث منظومتها التعليمية من خلال استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، بهدف تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.

**الميزة التنافسية:** تُعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على التفوق والتميز، من خلال توظيف استراتيجيات وآليات التحول الرقمي التي تمكّنها من المنافسة الفعالة مع الجامعات الأخرى

## حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** تناول البحث التحول الرقمي من حيث المفهوم، المتطلبات، والآليات، بوصفه مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ.

**الحدود المكانية:** الجامعات السعودية



## منهج الدراسة وعينتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالي التحول الرقمي والميزة التنافسية في التعليم الجامعي. وتمثلت عينة الدراسة في محتوى هذه الأدبيات بما يخدم أهداف البحث وتحليله النظري.





# نتائج البحث

من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي: ضعف البنية التحتية، نقص الكوادر المؤهلة، وغياب السياسات الداعمة.

يسهم التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والدولي.

التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية في الجامعات السعودية، لدوره في تحسين جودة التعليم، وتطوير قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاءة الخدمات الجامعية.

## مقترحات البحث



- إجراء دراسات علمية تقيس أثر التحول الرقمي على الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، ومدى مساهمته في تطوير الأداء وتحقيق التنافسية.
- تنفيذ بحوث ميدانية حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المعاهد التجارية، في ضوء التحول الرقمي وتوجهات رؤية المملكة 2030

## توصيات البحث



- ضرورة تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة داخل الجامعات.
- توفير التمويل اللازم لتعزيز البنية التحتية الرقمية ودعم جهود التحول الرقمي



# التوصيات الختامية

يقدمها الطالب

سعد بن إبراهيم المطرفي



في إطار الجهود المستمرة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى لدعم المشاركات البحثية أختتم ملتقى طلبة وطالبات الإدارة التربوية والتخطيط جلساته يوم الأحد الموافق ١٨ /٥ /٢٠٢٥ م، تحت شعار:

التميز البحثي لطلاب قسم الإدارة التربوية والتخطيط

### ”طاقات بحثية لرؤية وطنية“

ومن خلال تبادل الأفكار والخبرات البحثية توصل الملتقى إلى التوصيات الختامية التالية:





## توصيات الملتقى

1 دعم الأبحاث التربوية التي تركز على تقديم حلول واقعية وتعالج التحديات المعاصرة في مجال الإدارة التربوية والتخطيط.

2 تكثيف الأبحاث المشتركة بين الطلبة وبعضهم البعض، وبينهم وبين أساتذة القسم للتزود بخبراتهم ومهاراتهم البحثية.

3 تشجيع الأبحاث البينية بين طلبة وطالبات قسم الإدارة التربوية والتخطيط والكليات والأقسام الأخرى.

4 إطلاق مبادرات بحثية مستقبلية لطلبة وطالبات قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

5 تفعيل دوريات وورش عمل فصلية للطلبة والطالبات لتعزيز الطموح البحثي.

6 إنشاء حاضنة للأفكار والمبادرات البحثية لخدمة طلبة وطالبات الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط.

تعزيز المهارات القيادية الناعمة والتنظيمية  
لتشجيع ممارسة مهارات التواصل الفعال  
وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار  
المبني على البيانات.

8

التحفيز على استكشاف نماذج إدارة موارد بشرية  
مستدامة في ضوء الهندسة البشرية لضمان  
متطلبات التطور المؤسسي.

7

إطلاق مبادرات شراكة بين قسم الإدارة  
التربوية والتخطيط والكليات الأخرى لتبادل  
الخبرات ودعم ممارسات المهارات الرقمية في  
الإدارة التربوية والتخطيط.

9

دعم الأبحاث ذات المتغيرات الحديثة في مجال  
إدارة الاحتواء العالي والذكاء الاصطناعي،  
والقيادة الرقمية، ومتطلبات تحقيق رؤية  
المملكة ٢٠٣٠.

9

تشجيع البحوث التطبيقية وشراكات القطاع  
الخاص لتوظيف نتائج دراسات وبحوث الإدارة  
التربوية والتخطيط في منتجات وخدمات إدارية  
وتعليمية وتقنية.

10



14 تبني التميز التنظيمي ضمن توجهات الجامعة وجعله أولوية لتحسين الأداء.

14

15 تطوير منظومة مركزية لجمع البيانات الإدارية والتربوية وربطها بنظام دعم القرار لتوفير رؤية شاملة لصانعي القرار في المؤسسات التربوية.

15

16 إجراء مزيد من دراسات ربط مهارات القيادة وأثرها على جودة الأداء والتحصيل الأكاديمي مع التركيز على أثر المتغيرات الرقمية.

16

11 إدراج تخطيط المسار الوظيفي ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية لكلية التربية وربطها بمؤشرات أداء وفق معايير التميز التنظيمي.

11

12 إنشاء مجالس استشارية وسجل إلكتروني يوثق خطوات تطبيق التوصيات وتأثيرها مع نشر دوريات داخلية للتشارك في النجاحات.

12

13 إقامة الملتقى بشكل سنوي وتطويره لإثراء مهارات وخبرات طلبة وطالبات القسم.

13



# خاتمة الملتقى

تقدمها الطالبة

أمل بنت علي الزهراني



وفي ختام هذا الملتقى العلمي الذي جمعنا ، تحت مظلة الفكر والمعرفة، وتلاقت فيه العقول عبر الفضاء الرقمي، نعبر عن اعتزازنا وفخرنا بما قُدم من عروض بحثية ثرية تمثل قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى؛ فلقد أثبت هذا الملتقى أن المسافات لا تُعيق التميّز، وأن التقنية حين تُوظّف لخدمة العلم، فإنها تفتح آفاقًا أرحب للتواصل، والتكامل، والتأثير.



ولا يفوتنا في ختام هذا المقام أن نثمن ونشكر اللجنة المنظمة لهذا الملتقى وعلى رأسهم سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط **الدكتور عبدالعزيز بن أحمد الحرازي** ؛ وسعادة **الأستاذة الدكتورة خلود بنت سعد اليوسف** الذين كانوا خير ملهم وداعم لهذا اللقاء فلهم منا خالص الشكر وعظيم الامتنان، بالإضافة الى **طلبة قسم الإدارة التربوية والتخطيط من دفعة ٤٦** ، على جهودهم المباركة في متابعته وتنظيمه منذ اللبنة الأولى وحتى الختام ، كما وتُشيد بعطاء الباحثين والباحثات المشاركين ، الذين أضافوا لهذا اللقاء قيمة علمية ومعرفية يعتز بها ، فشكرا لكم جميعاً .

**”نسأل الله أن تُسهم هذه الجهود في ترسيخ بناء معرفي متين، وتمهّد الطريق نحو مستقبل أكثر وعياً وتأثيراً.“**

**والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .**



# شكرا لكم