

## Developing the Performance of Educational Offices in the Jazan region in Light of the Requirements of the Saudi Arabia Vision 2030

## تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

Mahmoud Abdel Tawab Abdel Tawab Fadl<sup>1\*</sup>,  
Aisha bint Muha Ahmed Safhi<sup>2</sup>

محمود عبد التواب عبد التواب فضل<sup>1\*</sup>، عائشة محه أحمد صفحي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor of Management and Planning at the Faculty of Education, Al-Azhar University in Cairo, Egypt, and King Khalid University, Saudi Arabia

<sup>1</sup>أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، وجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

<sup>2</sup>Educational Supervisor in the Education Office, Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Administration, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia

<sup>2</sup>مشرفة تربوية بمكتب التعليم، دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

Received:26/3/2022 Revised:31/5/2022 Accepted:7/9/2022

تاريخ التقديم:2022/3/26 تاريخ ارسال التعديلات:2022/5/31 تاريخ القبول:2022/9/7

**الملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على درجة توافر متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية (النوع - الوظيفة - سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين، وقادة المدارس، بمنطقة جازان للعام الدراسي 2021م، وبلغت عينة الدراسة (377) من المشرفين التربويين وقادة المدارس، ولجمع البيانات استخدم الباحثان الاستبانة حيث ضمت (41) عبارة موزعة على محورين (التخطيط الاستراتيجي، والشفافية الإدارية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن بُعد "التخطيط الاستراتيجي" أكثر هذه الأبعاد أهمية، حيث حصل على متوسط حسابي (4.72)، بينما كان بُعد "الشفافية الإدارية" أقل هذه الأبعاد أهمية (4.5)، كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الأداء، التخطيط الاستراتيجي، الشفافية الإدارية، مكاتب التعليم.

**Abstract:** The current study aimed to determine the degree of availability of the requirements of the Kingdom's vision (2030) represented in (strategic planning - administrative transparency), and to reveal the statistically significant differences between the average responses of the study sample members due to the study's classification variables (type - job - years of experience), The study used the descriptive method, and the study population consisted of all educational supervisors and school leaders in the Jizan region for the academic year 2021 AD. The study sample amounted to (377) educational supervisors and school leaders. The study results showed that the dimension of "strategic planning" is the most important of these dimensions, as it obtained an arithmetic average (4.72), while the dimension of "administrative transparency" was the least important of these dimensions (4.5). A proposal to develop the performance of education offices in the Jizan region in light of the requirements of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030.

**Keywords:** Performance Development, Strategic Planning, Administrative Transparency, Education Offices.

## مقدمة

وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وزيادة مستوى استقلالية العاملين في البيئات التنظيمية المختلفة.

ويتطلب نجاح الشفافية الإدارية التخطيط المسبق للعمل حيث يعد التخطيط الاستراتيجي الأداة التي تخدم أهداف المؤسسة، ومن خلاله تتمكن المؤسسة من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية في ضوء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها النجاح في عصر يتسم بالتغيرات السريعة وكثرة التحديات (عسيري، 2016)

ولما كانت القيادة الناجحة أساساً ضرورياً لأي مؤسسة؛ فيبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله بإدارة وتنظيم المؤسسة التي يتولى قيادتها؛ لذا فمن الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين الموصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، والمسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤكد تطور المؤسسة وتقدمها (الهدان، 2021)

وقد أشارت دراسة العجمي (2016) وجالودي والشمران (2021) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ومنهج علمي لتطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية، ودوره في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسات، كما أشارت دراسة الظاهري (2021) إلى أهميته في إنشاء المدارس وتجهيزها، وتنفيذ المناهج والامتحانات، وتوفير الكتب الدراسية، ووسائل تقويم الطلاب والمؤسسات التعليمية، ورفع إنتاجية المؤسسات التعليمية، وشؤون المعلمين، ومديري المدارس، والتدريب والنمو المهني أثناء الخدمة توصلت دراسة غولام (2022) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إحداث تغيير في اتجاهات العاملين وممارساتهم، وبناء ثقافة خاصة بالمؤسسة تجعلها جاهزة وقادرة على التوجه الاستراتيجي في التعامل مع عملياتها الإدارية، كما توصلت دراسة مخلوف (2022) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إتقان القيادات مهارات صنع واتخاذ القرار، واختيار البدائل الاستراتيجية الأنسب للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والمشاركة الفاعلة لكل عناصر العملية التعليمية.

وفي ظل ما تسعى إليه المملكة العربية السعودية وتخطط للوصول إليه في الجانب التعليمي من خلال رؤيتها (2030) تظهر أهمية هذا الموضوع الذي يهدف لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان، والتي يجب ألا تتأخر عن ركب الرؤية التي تسعى الدولة لتحقيقها مما ولد لدى الباحثان الإحساس بأهمية تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## مشكلة الدراسة

تمثل مكاتب التعليم المحرك الرئيس للعملية التعليمية لإشرافها على العمل الميداني في المدارس، وملاستها للواقع التربوي من جهة واتصالها بالقيادة التربوية من جهة أخرى، وفيها يظهر مدى تماسك النظام التعليمي لأي بلد، ويحمل العاملون في إدارات مكاتب التعليم على عواتقهم تطوير أداء

في عالم متسارع النمو اتجهت الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، إلى محاولة تحسين الخدمات التي تقدمها مؤسساتها؛ كونها ركيزة أساسية في عجلة التنمية، بما ينسجم مع تطورات تلك الدول ورغباتها، لمواجهة العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها والتكيف معها مما فرض على المؤسسات - ومن بينها المؤسسات التعليمية - إيجاد طرق حديثة وإبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إعداد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار أساليب جديدة وحلول إدارية سريعة.

ولم تكن المملكة بمنأى عن تلك التغيرات حيث تبنت قيادة حكيمة تخطيط استراتيجي فذ لمواكبة تلك التغيرات والتطورات المتسارعة، والعمل على مواجهة نقاط الضعف ودعم نقاط القوة لمواجهة التهديدات والمخاطر، ولتأمين مستقبل أكثر أماناً وطمأنينة، كان نتاج هذا الفكر رؤية ثابتة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030) والتي تعد نقطة تحول للبلاد، وقد انبثقت هذه الرؤية من تخطيط استراتيجي ضخم هدفه زيادة موارد الدخل للثروة العامة لخدمة الدولة مع الاحتفاظ بالموارد الأساسي " النفط" للأجيال القادمة (الحمزي، 2016)

وتمثل مكاتب التعليم المحرك الرئيس للعملية التعليمية لإشرافها على العمل الميداني في المدارس، وملاستها للواقع التربوي من جهة واتصالها بالقيادة التربوية من جهة أخرى، ويحمل العاملون في مكاتب التعليم على عواتقهم تطوير أداء العملية التعليمية بالمدارس، وكذلك نقل الخبرات المختلفة، والمساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجه المدارس (الحري، 2015)، لتكون قادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر؛ والقدرة على تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء (العتيبي، 2015).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطوير أداء مكاتب التعليم حيث أشارت دراسة (Ibini&Izim ( 2021 إلى دور الشفافية الإدارية في تطوير أداء مكاتب التعليم من خلال الإفصاح عن المعلومات التي تعزز المحاسبية، والتغلب على الشكوك وتعزيز السلوكيات الجيدة، وتقديم المعلومات المؤسسية بوضوح للعاملين، كما أظهرت دراسة (الشهري، 2020) أهمية ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسة في الوضوح والانفتاح والدقة وسهولة الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات على المستويات الإدارية المتنوعة، حيث أن الشفافية لا ترتبط بالإفصاح عن الأسرار التي تؤثر على أمن ووضع الأفراد في المؤسسة، كما أكدت دراسة (Florez et.al ( 2016 على أهمية دور الشفافية الإدارية في المؤسسات في تعزيز المستويات المتعلقة بالنمو والتطوير في المؤسسة ودعم أساليب التغيير والنجاح الإداري، وتساعد في وضع السياسات والبرامج المستقبلية،

- ما التصور المقترح لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)؟

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- براز دور (الشفافية الإدارية- التخطيط الاستراتيجي) في تطوير أداء مكاتب التعليم.
- ما يشهده قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية من تطورات جوهرية، زادت من اهتمام الباحثين بدراسة جوانب القوة والضعف في مشاريع التطوير والتغيير، ومحاولة التعرف على العوامل الداعمة لإنجاح هذا التطوير.
- مساعدة القيادات الإدارية في إدارات ومكاتب التعليم -منطقة جازان خاصة، وفي إدارات ومكاتب التعليم عامة- على معرفة معوقات تطوير أدائها، وكذلك التعرف على الإستراتيجيات التي قد تُسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

### أهداف الدراسة:

- وضع تصور مقترح لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030، بما يعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية بمنطقة جازان، وذلك من خلال:
- الوقوف إلى درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد العينة.
- الوقوف إلى درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد الشفافية الإدارية في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد العينة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (الشفافية الإدارية- التخطيط الاستراتيجي) في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية (الوظيفة - سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030(الشفافية الإدارية- التخطيط الاستراتيجي).
- الحدود المكانية:** مكاتب التعليم التابعة لإدارة تعليم منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية.

العملية التعليمية بالمدارس، وكذلك نقل الخبرات المختلفة، والمساهمة في تدليل الصعوبات التي تواجه المدارس (الحربي 2015)

وعلى الرغم من تزايد اهتمام المملكة بتطوير النظام التعليمي، إلا أن نظام الإدارة لا يزال دون المستوى المأمول، ويؤكد ذلك ما أشارت إليها بعض الدراسات كدراسة العدواني (2010) التي توصلت إلى قصور في أداء المشرفين الإداريين (كممثلين لإدارات التعليم) في تحقيق التنمية المهنية لقائدي المدارس، كما أشارت دراسة الحربي (2015) إلى أن نجاح أو فشل مكاتب التعليم يتوقف على طريقة إدارتها وأكدت على ضرورة تطوير أداء الإدارات التعليمية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وبينت دراسة قطب(2016) محدودية وجود نظام لتقويم إدارات التعليم قبل الجامعي، وضعف الرؤية القيادية والعمل الاستراتيجي المؤسسي، وغلبة الأساليب التنظيمية والإدارية التقليدية في إدارة الأداء، ووجود تداخل في الاختصاصات والمهام، والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، كما أكدت دراسة الخالدي (2016) و الياامي(2018) و العيد(2018) وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارات التعليم وتحد من قدرتها على تحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030، وتمثل في: مقاومة التغيير، التمسك بالمركزية، ضعف القدرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحثان على مجموعة مكونة من (25) من مشرفي مكاتب التعليم بمنطقة جازان والتي أظهرت وجود نوع من المركزية التي تتناقض مع الشفافية في بعض المجالات، وضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي، وأن المركزية في العمل مازالت هي السمة الغالبة، والشكوى المتكررة من الخدمات المقدمة من إدارات ومكاتب التعليم، وسيطرة المسألة والمحاسبية، عوضاً عن المكاشفة والمصارحة، وضعف تطابق بعض تقارير الزيارات الفنية الدورية مع نتائج تقارير تقويم الأداء السنوية.

نما سبق يمكن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد الشفافية الإدارية في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (الشفافية الإدارية- التخطيط الاستراتيجي) في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية (الوظيفة - سنوات الخبرة- الدورات التدريبية)؟

سلامتها وبقائها وفعاليتها، وعرفته الزويتى (2020) بأنه الإصلاح المستمر لكل ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي.

كما عرفه العتيبي (2013) بأنه النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية والهيكلي التنظيمي للمؤسسة التعليمية بواسطة اتخاذ عدة إجراءات وخطوات مدروسة ومتسلسلة تراعي عنصر التدرج المخطط في تحقيق التغيير بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة في الأداء المؤسسي للمنظمات التعليمية وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي ومستوى التنظيم الإداري للمؤسسة، ويرى الحازمي (2021) بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وفق خطط مدروسة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة بغرض التحسين.

وتُعرف الدراسة الحالية تطوير الأداء إجرائياً: بأنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحسين الجهود والممارسات التي تبذلها مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية)، من أجل إحداث تغييرات إيجابية ملموسة في كفاءة الخدمات التي تقدمها مكاتب التعليم بمنطقة جازان.

#### أهداف تطوير الأداء:

تتلخص أهم أهداف تطوير الأداء فيما يلي المطيري (2016):

- إيجاد عملية مستمرة للتطوير والتجديد.
- تهيئة مناخ ملائم لمعالجة المشاكل بعيداً عن الاجتهادات الفردية.
- رفع مستوى التفكير الإداري لدى العاملين في جميع المستويات.
- تطوير وتنمية مهارات العاملين بما يهيئ فرصاً أكبر لرفع مستويات الأداء
- تنمية العقول التي تمتلك الخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي الناجمة عن تطور المجتمع.

#### أهمية تطوير الأداء:

تكمن أهمية تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان إلى دورها في رفع كفاءة العمل، والتغلب على الصعوبات التي تواجهه وإنجازه بفاعلية، وأكدت على ذلك دراسة روتول (2012) Rothwill التي أشارت إلى أن التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أظهرت أن منظمات التعليم تخصص (40%) من ميزانيتها لتطوير الأداء؛ كما توصل القاسم (2015)، والختلان (2016) أن أهمية تطوير الأداء تتمثل في:

**الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المشرفين التربويين، ومشرفي ومشرفات القيادة التربوية ومدراء مدارس التعليم العام التابعة لإدارة تعليم منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1443هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

**تطوير الأداء:** يُعرف إجرائياً: بأنه نشاط يهدف إلى تحسين الجهود والممارسات التي تبذلها مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية)، لإحداث تغييرات إيجابية ملموسة في كفاءة مكاتب التعليم بمنطقة جازان.

**الشفافية الإدارية:** تُعرف إجرائياً بأنها: الإفصاح عن المعلومات والوضوح في التشريعات وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وتوفير مناخ صحي تسوده الثقة والمصادقية، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية.

**التخطيط الاستراتيجي:** يُعرف إجرائياً بأنه: عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

**مكاتب التعليم:** هي إدارات فرعية إشرافية تم إنشاؤها تعديلاً لمراكز الإشراف التربوي بناء على القرار الوزاري رقم (42/ 8/5) بتاريخ (1/3/1430هـ) والمتضمن تعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي بقطاع التعليم إلى مكاتب التعليم، لتتضمن الإشراف كأحد اختصاصاتها إلى جانب العديد من الاختصاصات الأخرى، والتي تعد فكرتها نموذجاً للتفويض الإداري ومدخلاً للمركزية في الإدارة التعليمية (السبعي، 2012) وتعرف الدراسة مكاتب التعليم إجرائياً بأنها: المؤسسات التي تشرف مباشرة على الميدان التربوي الذي هو بمثابة الوحدة التنفيذية لما تهدف له الدولة في الجانب التعليمي، فهي حلقة وصل بين المؤسسات التنفيذية (المدارس) وإدارة تعليم المنطقة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

- **تطوير الأداء:** يرى دودين (2014) أن التطوير هو مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات والأدوات والنشاطات أو الأساليب والمهارات التي تستخدم لزيادة فعالية العنصر البشري والمنظمة؛ كما عرفه علاقي (2015) بأنه: عملية مخططة لتغيير القيم والاعتقادات والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب من المنظمة مع المؤثرات البيئية، من أجل

وقياسها بمؤشرات الأداء، وتقييم أداء المؤسسة، وتطوير نظم العمل الجماعي، وتوفير الخدمات التعليمية والأكاديمية والإدارية للمستفيدين، كما يؤكد الكرخي (2016) أن التخطيط الاستراتيجي الرشيد يمكن المؤسسات التعليمية من التوظيف الرشيد لقدراتها المالية ويعزز العمل الجماعي ويكسب العاملين الخبرة اللازمة، كما أنه يسهم في تحسين الأداء من خلال كشف القضايا الرئيسية والصعوبات وتمكين في عمليات صنع واتخاذ القرارات، كما يشير عبيدات (2012) إلى دور التخطيط الاستراتيجي في صياغة رؤية واضحة ومحددة تتسجم مع غايات وأهداف مكاتب التعليم؛ ويعزز تجذير ثقافة العمل بروح الفريق، ويوحد منظومة القيم مثل الشفافية والعدالة والمساءلة والإبداع واستثمار نقاط القوة والفرص بين المستويات الإدارية المختلفة، واستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة.

مما سبق تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي، وازدياد الحاجة إليه، خاصة في المؤسسات التعليمية، وذلك بغرض توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف، وفي ضوء الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها تلك المؤسسات.

#### مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيص مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي (صباحي، 2020):

- تحليل الثقافة التنظيمية وصياغة الرؤية.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
- صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- وضع السياسات والخطط التشغيلية، والمبادرات، وبرامج العمل، والموازنات.
- نشر الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- تقييم الأداء بمؤشرات قياس دقيقة، ومتابعة تنفيذ الخطط دورياً (التنفيذ والتقييم والرقابة).
- الأخذ بالتغذية الراجعة لمستويات التنفيذ من خلال نتائج قياس الأداء، وتوظيفها لتحسين وتجويد الأداء.

#### متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تصنيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في ثلاث مجالات هي (الحايك، 2018):

- المتطلبات التنظيمية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر توفر الرؤية والرسالة والأهداف، وتوفير خطط تنفيذية منبثقة عن الخطة الاستراتيجية، والتحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية ووضع تصور للأنشطة التي تدعم تحقق الأهداف.

- قيامه على أسس واستراتيجيات علمية، ولا يقوم على مبادرات عشوائية.
- جهد منظم ومستمر، يقوم على التغيير متوسط وطويل المدى.
- رفع مهارة ومعرفة العاملين، وتمكينهم من المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- التعرف على واقع الأداء والمعوقات التي تواجهه ووضع الحلول اللازمة لمواجهة تلك المعوقات.
- تطوير أداء القيادات وتمكينهم من قيادة التطوير المستمر وتنمية المهارات اللازمة لتحقيق أهداف مكاتب التعليم.
- تطوير أداء العاملين لمواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- إشراك جميع العاملين في بناء الرؤية المستقبلية واستراتيجياتها.

#### ● متطلبات رؤية المملكة 2030:

##### - التخطيط الاستراتيجي:

##### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج، كما يعرف بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة، ويواكب مراحل تطورها (سلوى، ودليلة، 2020).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي تحجماً حديثاً يستند إلى مستويات عالية من التفكير الاستراتيجي الذي يمكن مكاتب التعليم من الدخول إلى التنافسية، وتطوير مجمل العمليات والأنشطة الأكاديمية والإدارية، وهو عملية منظمة تبدأ بدراسة الوضع الراهن لمكاتب التعليم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصولاً إلى صياغة رؤية مكاتب التعليم ورسالتها وأهدافها المأمول تحقيقها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية في ضوء إمكاناتها خلال مدة زمنية محددة تخضع للمتابعة والتقييم (صباحي، 2020)

##### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية من الركائز التي تستند إليها القيادات التعليمية، إذ اعتبر القحطاني والبحيري (2014) التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المنهجيات الحديثة للتطوير التعليمي، والانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتخطيط، وهو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية من خلال تحليلها وتحديد المخاطر والفرص والتحديات، ومقارنة مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل،

## مجالات الشفافية الإدارية:

- تتمثل أهم مجالات الشفافية بالآتي (المومني، 2019) (العمرى، 2019) (الهندي وعودة والغريب، 2019) (عبد العلي، 2020):
- شفافية البيانات والمعلومات: تعتبر البيانات عبارة عن حقائق وأرقام، أما المعلومات فهي عملية معالجة للبيانات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وأما نظم المعلومات الإدارية فإنه منحهج محوسب متكامل فيه البيانات من مصادر مختلفة بغرض توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين، وتكمن فوائد نظم المعلومات في تعزيز الشفافية في كونها توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وتُسهم في تنشيط عمليات الاتصال في المؤسسات، كما تحذ من التجاوزات الإدارية.
- شفافية الاتصالات: تتسم الاتصالات بالشفافية في عدم إخفاء المعلومات المهمة، وتدقق المعلومات بسلاسة مع التعاون بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها.
- شفافية اتخاذ القرارات: لممارسة الإدارة وظائفها المختلفة فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، بحيث يتوقف النجاح الذي تحققه المنظمة على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وحتى تكتسب القرارات شرعيتها لا بد أن تحاط بالشفافية، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية.
- شفافية القوانين والأنظمة والتشريعات: يمثل وضوح القوانين والأنظمة والتشريعات، مطلب رئيسي لتحقيق الشفافية الإدارية، بما يسهم في تسهيل التعامل بها، وبعدها عن التعقيد يؤدي إلى سهولة فهمها، ولا تتعارض مع تشريعات وقوانين وأنظمة أخرى، وتقدم في الوقت المناسب.
- شفافية إجراءات وآليات العمل: تتسم آليات وإجراءات العمل بالتغيير والتحديث المستمر حسب التغذية الراجعة ووفق آليات مدروسة، لأن قيام الموظفين بأعمالهم بكل مرونة من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية، ولزيادة فعالية الإجراءات الإدارية ينبغي أن تتصف بالشمولية والترابط مع أهداف المنظمة، وأن تستند إلى معايير محددة، كما يجب أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية حتى يسهل متابعتها والتأكد من بلوغها للأهداف المحددة، وأن تستند على حقائق ثابتة، تُطبق على نفس العمليات في كل مرة كما أنها مرنة مواكبة لعصر التغيير، وتتميز بالبساطة والوضوح، والبعد عن الازدواج، التعطيل، والتعارض والتكرار.
- شفافية تقييم الأداء: تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير في دائرته، لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف العليا، لذا تُعد من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المنظمة، ويتحدد مفهوم تقييم

- المتطلبات البشرية كتدريب وتأهيل الموارد البشرية للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، والأخذ برأي المعنيين وأصحاب المصالح.
- المتطلبات المادية التي تتمثل بتوفير الموارد المالية والمادية والتقنية، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

كما أوصت دراسة المطيري (2013) بضرورة إنشاء قواعد بيانات ومعلومات لتفعيل التخطيط الاستراتيجي وتوفير برامج تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيقه، واتباع سياسة مشاركة كافة الإدارات والعاملين في تقييم الخطة الاستراتيجية. كما أكدت دراسة (Aithal, Kumar, 2015)، (Srinivasa) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يجب أن يأخذ بالاعتبار اتساق الرؤية والرسالة مع الخطة الاستراتيجية، وسلامة البنية التحتية للتخطيط، والتنوع في أساليب وطرق التعليم، وتدريب وتأهيل العاملين والمشاركين في عملية التخطيط، والأخذ برأي الشركاء وأصحاب المصالح عند التخطيط.

## - الشفافية الإدارية:

أشار التويجري (2015) أن مفهوم الشفافية تجده مرتبطاً بمفاهيم عدة، كالمصداقية، والنزاهة، والعدل، والمكاشفة، والمصارحة، والنزاهة، ارتباطاً وثيقاً كما يرتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، كشفافية التخطيط، وشفافية التنظيم والتوجيه، وشفافية الرقابة واتخاذ القرار، ويرتبط مفهوم الشفافية بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية. كما عرفتها الحربي (2011) بأنها الوضوح والانسجام بين التشريعات والإجراءات والقضاء على الروتين، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، فالشفافية منهاج عمل ومبدأ إداري في المنظمة يشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية، والتطوير الإداري.

## أهمية الشفافية الإدارية:

- تتمثل أهمية الشفافية الإدارية فيما يلي (المومني، 2019):
- تعزيز الرقابة الذاتية والاستقلالية، ونجاح التنمية المستدامة، وجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال.
- تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وإطلاع المستفيدين على الخيارات المتاحة.
- تُعزز قيم الصدق والانفتاح والالتزام مما يساعد المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- نجاح خطط التطوير والتغيير في التغلب على العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات، وتقلص مقاومة العاملين للتغيير بما فيها من علنية ووضوح.

الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة أن للشفافية تأثيراً مباشراً على الثقة. ومن أهم توصيات الدراسة أنه يفترض على إدارة المؤسسات التعليمية أثناء قيامها بأنشطتها وأعمالها أن تكون أكثر شفافية.

**دراسة الحارثي (2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية، بجانب التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، تلخصت أهم نتائج الدراسة: أن مديري مكاتب التعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إداراتهم، وأن مديري مدارس التعليم العام بمحافظه الطائف على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 بين ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام.

دراسة سوات جوسوان (2016) Julsuwan: وهدفت إلى دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، ووضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، ومستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التنموي. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية تتألف من مبادئ القيادة الاستراتيجية، وسمات القيادة الاستراتيجية وحدة، ومهارات القيادة الاستراتيجية وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأدروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

دراسة (Amini, A., Jafar, S. T., & Farahsa, S. (2017): هدفت إلى بناء نموذج رقابة تعليمية متكامل لتقييم أداء الإدارات والمكاتب التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم العناصر الخاصة بنموذج تقييم الأداء تمثلت في السياق، المدخلات، العمليات والمخرجات، وجاءت أهم مميزات النموذج المستخلص في تحسين ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية، تحسين العلاقات البيئية بين الأفراد والوحدات التنظيمية. وارتكز النموذج المسمى بـ "نموذج تحسين الجودة والرقابة المستمر" على ست مراحل؛ تطوير خطة للمحاسبية، تطبيق خطة المحاسبية، تحليل النتائج وإعداد قائمة التقارير، صياغة خطة للتحسين وفق النتائج المستخلصة، إجراء التدخلات العلاجية، تحليل النتائج البعيدة للتدخلات العلاجية.

دراسة الزعير والضحيك (2019): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، من وجهة نظر

الأداء بالممارسة الفعلية التي تهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد لعمله في المؤسسة كامل وناجح وفاعل وتسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق الربط بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم، وتحديد نقاط الضعف لدى العاملين تمهيداً للتغلب عليها.

### الدراسات السابقة:

دراسة الشمراي (2014) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة بلقرن للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وخلصت إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة بلقرن للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة أكثر من 10 سنوات في مجالي العلاقات الإنسانية والتقييم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة.

دراسة كارافلي وليفينت (2014) Karaevli&Levent هدفت إلى التحقق في أثر شفافية الإدارة المدرسية على المعلمين في المراحل المهنية المختلفة، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية وهي: (شفافية فرص التطوير المهني، والشفافية من حيث العوامل التي تؤثر على الاتصالات، والشفافية من حيث عناصر الثقة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن الشفافية في الإدارة المدرسية تساهم في التطوير المهني للمعلمين والأداء السليم، وخلق الثقة المستدامة، وتكون لها انعكاسات إيجابية، وتوفر اتصالاً فعالاً في المدرسة.

دراسة الحربي (2015) هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة أداء مديري مكاتب التربية كانت مرتفعة في مجالي القيم، وأخلاقيات العمل التربوي، والتمكين الإداري، بينما كانت متوسطة في بقية المجالات التي شملتها أداة الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي).

دراسة ميديان ورافين (2015) Median & Rufin هدفت إلى تحليل فعالية سياسة الشفافية التي تقوم بها إحدى الجامعات الحكومية، من حيث التأثير على رضا الطلاب والثقة، وبلغت عينة الدراسة (6180) طالباً من طلاب الدراسات العليا، وطلاب التعليم المستمر من (الجامعة الوطنية للتعليم عن بعد) مدريد، إسبانيا (UNED) وكانت أداة الدراسة

محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم (ثابت، 2018).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة الأصلي من جميع المشرفين التربويين، وقادة المدارس، بمنطقة جازان للعام الدراسي 2021م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (1466) فرداً، كما هو موضح بالجدول (1).

جدول 1: وصف مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة			الوظيفة
الإجمالي	إناث	ذكور	
785	393	392	مشرف تربوي
681	365	316	قائد مدرسة
1466	758	708	إجمالي مجتمع الدراسة

باستخدام معادلة كرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (305)، وقد تكونت عينة الدراسة من (377) من المشرفين التربويين وقادة المدارس، ويوضح الجدول (2) وصف عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (الوظيفة-سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).

جدول 2: وصف عينة الدراسة بحسب (النوع-المؤهل-سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	182	48.3%
	أنثى	195	51.7%
الوظيفة	مشرف تربوي	169	44.8%
	قائد مدرسة	208	55.2%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	106	28.1%
	من 5- أقل من 10 سنوات	128	34.0%
	10 سنوات فأكثر	143	37.9%
	الإجمالي	377	100%

#### أدوات الدراسة:

صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (5) محكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، وملائمتها لموضوع الدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالبعد الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد كل من درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم التأكد من صدق الاستبانة الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي له باستخدام

القيادات الأكاديمية، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وموافقة أفراد الدراسة على كل من: (أن رؤية الجامعات تنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وكذلك أن إدارة الجامعات تعزز القيم لدى الطلاب، إضافة إلى تطورها أساليب التعلم بشكل مستمر، وتوفر فرص تعلم مختلفة مستمرة).

دراسة عسيري (2019): هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى: أن درجة موافقة عينة الدراسة بشكل عام على متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية تعزى لمتغير النوع، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة (الخليوي، 2019): وهدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري. وأظهرت نتائجها أن مستوى التميز الإداري كان كبيراً، كما بينت أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في مدارس الرياض الابتدائية. علاوة على ذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الأسرة على التخطيط الاستراتيجي (في متغيرات مختلفة: الوظيفة وسنوات الخبرة) والتميز الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، إذ يتميز المنهج الوصفي بوصف الظاهرة المدروسة كما هي بالواقع من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته، وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها، لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية، ويقوم المنهج الوصفي على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة



هو (0.70) (البطش وأبو زينة، 2007)؛ ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للاستبانة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها؛ وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

### عرض النتائج ومناقشتها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ونصه: ما درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية) من وجهة نظر أفراد العينة؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأبعاد بشكل عام، ثم لعبارات كل بعد من الأبعاد كالتالي:

#### جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حول درجة أهمية

متطلبات رؤية المملكة (2030)، والأبعاد بشكل عام من وجهة نظر أفراد العينة.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب البعد
1	التخطيط الاستراتيجي	4.72	0.443	مهمة جداً	1
4	الشفافية الإدارية	4.50	0.589	مهمة جداً	2
	الدرجة الكلية لأهمية الأبعاد ككل	4.61	0.547	مهمة جداً	

ويتضح من جدول (5) ما يلي: جاءت الدرجة الكلية لأهمية الأبعاد بمتوسط (4.61) مما يدل على درجة أهمية مهمة جداً، وكان بُعد "التخطيط الاستراتيجي" أكثر هذه الأبعاد أهمية، حيث حصل على متوسط حسابي (4.72)، بينما كان بُعد "الشفافية الإدارية" أقل هذه الأبعاد أهمية (4.5). أما فيما يتعلق باستجابات قادة المدارس والمشرفين التربويين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) من وجهة نظر أفراد العينة، لكل بعد فكانت كالتالي:

#### - بعد التخطيط الاستراتيجي:

يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات قادة المدارس والمشرفين التربويين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي، على كل عبارة من عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي، وقد تم قياسه بالاعتماد على (21) عبارة.

وباستقراء نتائج الجدول السابق يتضح الآتي:

تشير النتائج في جدول (6) إلى أن درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين جاءت بشكل عام بدرجة مهمة جداً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.38)، (4.86)

معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (3) نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

#### جدول 3: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.702	16	**0.896	31	**0.675
2	**0.839	17	**0.818	32	**0.810
3	**0.879	18	**0.811	33	**0.789
4	**0.790	19	**0.818	34	**0.786
5	**0.608	20	**0.849	35	**0.847
6	**0.601	21	**0.570	36	**0.936
7	**0.920	22	**0.508	37	**0.924
8	**0.840	23	**0.841	38	**0.924
9	**0.740	24	**0.902	39	**0.875
10	**0.869	25	**0.767	40	**0.851
11	**0.737	26	**0.641	41	**0.627
12	**0.616	27	**0.786		
13	**0.757	28	**0.884		
14	**0.657	29	**0.797		
15	**0.566	30	**0.884		

قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن كل عبارة في الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تم التحقق من ثبات الاداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، ويوضح الجدول (4) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها بتحليل الثبات، حيث أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.926&0.939)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.968).

#### جدول 4: معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
التخطيط الاستراتيجي	21	0.926
الشفافية الإدارية	20	0.939
الاداة ككل	41	0.968

ومما سبق نلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، وقد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات وهو (0.70) حيث يرى كثير من المختصين، والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ

(Amini, A., Jafar, S. T., & Farahsa, S.2017) ودراسة (الزعير والضحيك، 2019) ودراسة (الخليوي، 2019) ودراسة (الغامدي، 2021)

ويمكن تفسير ذلك بأن بعد التخطيط الاستراتيجي يُعد أهم ركائز نجاح وتقدم الإدارة التعليمية لتحقيق مستوى أعلى من الجودة بأقل وقت وتكلفة ممكنة، وهناك العديد من المزايا التي تحصل عليها الإدارات التعليمية من نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي؛ من أهمها: زيادة الإنتاجية، الانسيابية والمرونة في العمل، والتزام العاملون بالقواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها، بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا رأوا ضرورة لذلك، وإيجاد الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم؛ من أجل إحداث التغيير ينتج عنها مستوى أعلى من المنافسة وتعزز احترام الذات، وتبليغ الإدارة التعليمية لحاجات العاملين في التطور الذاتي والوظيفي يزداد انتماءهم لها، وأيضاً التزامهم بتحقيق أهدافها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ونصه: ما درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد الشفافية الإدارية في تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد العينة؟

#### - بعد الشفافية الإدارية:

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات قادة المدارس والمشرفين التربويين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد الشفافية الإدارية، على كل عبارة من عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي، وقد تم قياسه بالاعتماد على (20) عبارة.

تشير النتائج في جدول (7) إلى أن درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد الشفافية الإدارية على عبارات بعد الشفافية الإدارية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين جاء بشكل عام بدرجة عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (4.66)، (4.14) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (0.544)، (1.308)، وتراوحت درجة الأهمية بين مهمة جداً، ومهمة، وحلّت العبارة رقم (9) "التعامل بشفافية مع جميع العاملين والمتعاملين معها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.66)، وانحراف معياري (0.544)، وبدرجة أهمية مهمة جداً. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) "إتاحة معلوماتها للعاملين والمستفيدين بشفافية تامة" بمتوسط حسابي (4.62)، وانحراف معياري (0.666)، وبدرجة أهمية مهمة جداً، والعبارة (10) "وضع وثيقة عمل أخلاقية تساهم في الكشف عن الفساد

وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (0.406)، (1.357) وجميعها جاءت ضمن درجة متوسطة، ومهمة جداً.

وحلّت العبارة رقم (12) "تدريب معدي الخطط الاستراتيجية في مجال تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) التي تواجه مكاتب التعليم" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.86)، وانحراف معياري (0.434)، وبدرجة أهمية مهمة جداً. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (6) "تدريب المعلمين على التواصل الرقمي مع قيادة المدرسة" بمتوسط حسابي (4.83)، وانحراف معياري (0.461)، وبدرجة بدرجة مهمة جداً.

كما حلّت العبارة رقم (13) "تطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم نجاح الخطط الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (4.83)، وانحراف معياري (0.461)، في الترتيب الثاني، وبدرجة أهمية مهمة جداً.

كما جاءت العبارة رقم (14) "تعزيز التواصل المجتمعي بين مكاتب التعليم والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.79)، وانحراف معياري (0.406)، في الترتيب الثالث، وبدرجة أهمية مهمة جداً.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد جاءت العبارة (9) في الترتيب التاسع عشر" اعتبار الخطط الاستراتيجية وثيقة ملزمة لجميع العاملين على مختلف المستويات والأقسام" بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (1.040)، وبدرجة مهمة.

كما جاءت العبارة (10) في الترتيب العاشر" استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.357)، وبدرجة مهمة، وجاءت العبارة (11) في الترتيب العاشر" إعداد مكاتب التعليم إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى " بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.217)، وبدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مكاتب التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030 من خلال: تدريب معدي الخطط الاستراتيجية في مجال تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) التي تواجه مكاتب التعليم، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم نجاح الخطط الاستراتيجية، وتعزيز التواصل المجتمعي بين مكاتب التعليم والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتنسيق والتناغم بين الأقسام والوحدات والإدارية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وزيادة العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي، واستثمار الفرص والموارد المتاحة لتطوير مستوى أدائها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، 2015) ودراسة (سوات جونسوان ٢٠١٦) ودراسة

وتشير هذه النتائج إلى أهمية بعد الشفافية الإدارية في تطوير أداء مكاتب التعليم من خلال التعامل بشفافية مع جميع العاملين والمتعاملين معها، وإتاحة معلوماتها للعاملين والمستفيدين بشفافية تامة، ووضع وثيقة عمل أخلاقية تساهم في الكشف عن الفساد الإداري، ووضع نظام واضح للمساءلة والمحاسبية مع الجميع، وتنفيذ الإجراءات التنفيذية داخل مكاتب التعليم بسهولة وبعد عن التعقيد، وامتلاك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل تبعية مسؤولياتها، ووصول المعلومات الصادرة من الإدارة العليا حتى أسفل الهيكل التنظيمي بكل يسر وسهولة، ووضع نظام اتصال مباشر في مكاتب التعليم بين المسؤولين والمستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كارافلي وليفينت (Karaevli&Levent 2014) ودراسة العتيبي (2015) ودراسة ميدان ورافين (Median & Rufin2015) ودراسة الحارثي (2016).

الإداري " بمتوسط حسابي (4.62)، وانحراف معياري (0.716)، وبدرجة أهمية مهمة جداً.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (20) " تبادل العاملين في مكاتب التعليم الأفكار والمعلومات من خلال وسائل اتصال متنوعة ومواكبة لتغيرات العصر " بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (1.028)، في الترتيب الثامن عشر، وبدرجة أهمية مهمة جداً. وفي التاسع عشر جاءت العبارة (7) " المرونة في التعامل مع المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.739)، وبدرجة أهمية مهمة جداً، وفي الترتيب العشرين والأخير جاءت العبارة رقم (8) " وضع مكاتب التعليم وثيقة تكفل حقوق الفئة المستهدفة" بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (1.308)، وبدرجة أهمية مهمة.

**جدول 6:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات القادة والمشرفين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد التخطيط الاستراتيجي، مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
12	4.86	0.434	مهمة جداً	1
13	4.83	0.461	مهمة جداً	2
14	4.79	0.406	مهمة جداً	3
15	4.76	0.503	مهمة جداً	4
16	4.72	0.519	مهمة جداً	5
17	4.72	0.639	مهمة جداً	5
18	4.69	0.749	مهمة جداً	7
19	4.66	0.554	مهمة جداً	8
20	4.66	0.659	مهمة جداً	8
21	4.59	0.671	مهمة جداً	10
1	4.52	0.772	مهمة جداً	11
2	4.34	0.958	مهمة جداً	12
3	4.24	0.935	مهمة جداً	13
4	4.21	1.064	مهمة جداً	14
5	4.03	1.001	مهمة	15
6	4.03	1.035	مهمة	15
7	4.00	1.176	مهمة	17
8	3.86	1.075	مهمة	18
9	3.76	1.040	مهمة	19
10	3.48	1.357	مهمة	20
11	3.38	1.217	متوسطة	21
	4.34	0.820	مهمة جداً	

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات القادة والمشرفين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في بعد الشفافية الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
9	4.66	0.544	مهمة جداً	1
1	4.62	0.666	مهمة جداً	2
10	4.62	0.716	مهمة جداً	2
11	4.59	0.618	مهمة جداً	4
2	4.55	0.814	مهمة جداً	5
3	4.55	0.856	مهمة جداً	5
12	4.55	0.856	مهمة جداً	5
13	4.55	0.857	مهمة جداً	5
5	4.52	0.677	مهمة جداً	9
14	4.52	0.677	مهمة جداً	9
15	4.48	0.677	مهمة جداً	11
16	4.48	0.678	مهمة جداً	11
17	4.45	0.856	مهمة جداً	13
5	4.41	0.853	مهمة جداً	14
18	4.41	0.671	مهمة جداً	14
19	4.41	0.853	مهمة جداً	14
6	4.38	0.807	مهمة جداً	17
20	4.34	1.028	مهمة جداً	18
7	4.31	0.793	مهمة جداً	19
8	4.14	1.308	مهمة	20
	4.48	0.79	مهمة جداً	

الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) تبعاً لمتغير النوع، تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، يتبين من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات القادة والمشرفين التربويين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي - الشفافية) تبعاً لمتغير النوع، وجاءت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.462)، وكانت قيمة ت للأبعاد ككل (3.616)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة من الإناث أكثر حرصاً على الاستفادة من مجالات التطوير لاعتقادهم بأهمية هذه الأبعاد في تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء رؤية المملكة 2030.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) تعزى للمتغيرات التالية (النوع - الوظيفة - سنوات الخبرة)؟ "

#### • بالنسبة لمتغير النوع:

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في التخطيط

## ● بالنسبة لمتغير الوظيفة:

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) تبعاً لمتغير الوظيفة، تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وجدول (9)، يبين ذلك، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات القادة والمشرفين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) تبعاً لمتغير الوظيفة، وجاءت الفروق لصالح المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.248)، وكانت قيمة ت للأبعاد ككل (4.722)، حيث ويشير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي متطلبات تطوير أداء مكاتب التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة من المشرفين التربويين تعود إلى تقديرهم للأهمية النسبية لهذه المتطلبات، وذلك لإدراكهم أن هذه المتطلبات سوف تساهم في تطوير وتحسين أداء مكاتب التعليم.

## ● بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، فأكثر) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وجدول رقم (10) يوضح ذلك.

تبين من جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين متوسطات استجابات في لدرجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (الشفافية - التخطيط الاستراتيجي)، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، فأكثر)، وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح بالجدول (11)

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)، وذلك تبعاً لاستجابات القادة والمشرفين التربويين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية) تبعاً لمتغير النوع.

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	182	4.56	0.555	375	7.375	0.000
	أنثى	195	4.88	0.214			
الشفافية الإدارية	ذكر	182	3.85	0.850	375	3.206	0.001
	أنثى	195	4.10	0.670			
الأبعاد ككل	ذكر	182	4.21	0.610	375	3.616	0.000
	أنثى	195	4.49	0.462			

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)، وذلك تبعاً لاستجابات القادة والمعلمين حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية) تبعاً لمتغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	مشرف تربوي	169	4.89	0.182	5375	6.887	0.000
	قائد مدرسة	208	4.59	0.539			
الشفافية الإدارية	مشرف تربوي	169	4.62	0.277	375	3.999	0.000
	قائد مدرسة	208	4.40	0.738			
الأبعاد ككل	مشرف تربوي	169	4.76	0.248	375	4.722	0.000
	قائد مدرسة	208	4.5	0.684			

جدول 10: نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.481	2	1.241	6.481	0.002 دالة
	داخل المجموعات	71.592	374	0.191		
	المجموع	74.073	376			
الشفافية الإدارية	بين المجموعات	11.888	2	5.944	18.737	0.000 دالة
	داخل المجموعات	118.642	374	0.317		
	المجموع	130.529	376			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	2.838	2	1.419	4.827	0.009 دالة
	داخل المجموعات	109.948	374	0.294		
	المجموع	112.787	376			

جدول 11: نتائج المقارنات البعدية بطريقة (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية)، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

البعد	سنوات الخبرة	$\bar{X}$	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	4.59	-	*0.186	*0.174
	من 5-أقل من 10 سنوات	4.78	-	-	0.011
	10 سنوات فأكثر	4.77	-	-	-
الشفافية الإدارية	سنوات الخبرة	$\bar{X}$	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
	أقل من 5 سنوات	4.35	-	*0.222	0.006
	من 5-أقل من 10 سنوات	4.58	-	-	*0.216
	10 سنوات فأكثر	4.36	-	-	-
الأبعاد ككل	المرحلة	$\bar{X}$	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
	أقل من 5 سنوات	4.34	-	*0.187	0.007
	من 5-أقل من 10 سنوات	4.52	-	-	*0.179
	10 سنوات فأكثر	4.35	-	-	-

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

### التصور المقترح لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030:

- مفهوم التصور المقترح: يقصد به وضع نموذج عام يوضح كيفية تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية).

#### ● أهداف التصور المقترح:

- تحديد متطلبات تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية).

تبين النتائج في جدول (11) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حول أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي الشفافية الإدارية)، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، جاء اتجاه الفروق لصالح سنوات الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** ونصه: ما التصور المقترح لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)؟

- تقديم الإدارة العليا الدعم الكامل لمكاتب التعليم لتنفيذ خططها.
  - تقديم دورات تدريبية منتظمة للمرؤوسين تساهم في رفع مستوى الأداء لديهم.
  - وضع مكاتب التعليم خططها بما يتفق وأهداف رؤية المملكة 2030
  - الإعلان عن رؤية ورسالة مكاتب التعليم بشكل واضح لجميع العاملين
  - زيادة التنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الإدارات المختلفة في تحديد (رؤية مكاتب التعليم) ورسالتها.
  - تطبيق اللامركزية في صناعة القرارات الاستراتيجية.
  - إشراك العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
  - ربط نظام الحوافز والمكافآت بالأداء الجيد.
  - ربط الخطط الاستراتيجية باحتياجات العاملين بمكاتب التعليم والمدارس التابعة لها.
  - إشراك جميع العاملين بمكاتب التعليم في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
  - اعتبار الخطط الاستراتيجية وثيقة ملزمة لجميع العاملين على مختلف المستويات والأقسام.
  - استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي.
  - إعداد مكاتب التعليم إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى
- الشفافية الإدارية:*
- التعامل بشفافية مع جميع العاملين والمتعاملين معها.
  - إتاحة معلوماتها للعاملين والمستفيدين بشفافية تامة.
  - وضع وثيقة عمل أخلاقية تساهم في الكشف عن الفساد الإداري
  - وضع نظام واضح للمساءلة والمحاسبة مع الجميع.
  - تنفيذ الإجراءات التنفيذية داخل مكاتب التعليم بسهولة وبعد عن التعقيد.
  - امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل تبعية مسؤولياتها.
  - وصول المعلومات الصادرة من الإدارة العليا حتى أسفل الهيكل التنظيمي بكل يسر وسهولة.
  - وضع نظام اتصال مباشر في مكاتب التعليم بين المسؤولين والمستفيدين.
  - إشراك المستفيدين في عمليات صنع واتخاذ القرار
  - تحديث الدليل التنظيمي بشكل دوري بما يتواءم ومتطلبات العصر المتغيرة.
  - زيادة الصلاحيات التي تسمح لقادة مكاتب التعليم بإجراء التغييرات التي تحتاجها بيئة العمل لديهم.
  - وجود نظام متطور لتقييم الأداء داخل مكاتب التعليم.
  - زيادة التعاون بين مكاتب التعليم وهيئة مكافحة الفساد وذلك من أجل الحفاظ على الشفافية التامة في العمل
  - إشراك أصحاب الخبرة من المجتمع المحلي عمليات صنع واتخاذ القرار

- الارتقاء بأداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان من خلال تحسين وتطوير مستوى أداؤها.
- مساعدة كافة المستفيدين من عملية التعليم والتعلم بمكاتب التعليم بمنطقة جازان على القيام بدور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات الإدارية والإشرافية داخل مكاتب التعليم بمنطقة جازان.

#### ● مبررات التصور المقترح:

- ضرورة تطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية) وذلك للعمل على: التخلص من المشكلات، ومعالجة نقاط الضعف، والتي وضحتها الدراسة النظرية، الأمر الذي يعد خطوة نحو تحسين جودة عملية التعليم والتعلم بمكاتب التعليم بمنطقة جازان.

#### ● منطلقات التصور المقترح

- نتائج الدراسات السابقة، وما أسفرت عنه من توضيح لأهم المشكلات التي تعاني منها مكاتب التعليم.
- الأسس النظرية لتطوير أداء مكاتب التعليم بمنطقة جازان في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية)، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية.
- ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية واستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية متطلبات رؤية المملكة (2030) والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - الشفافية الإدارية).
- رؤية المملكة 2030 وما تضمنته من اتجاه المملكة لتطوير الاداء في جميع المجالات وخاصة التعليم وإعداد جهاز إداري كفء وفعال.

#### ● مجالات التصور المقترح:

##### *التخطيط الاستراتيجي:*

- تدريب معدي الخطط الاستراتيجية في مجال تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) التي تواجه مكاتب التعليم.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم نجاح الخطط الاستراتيجية.
- تعزيز التواصل المجتمعي بين مكاتب التعليم والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- التنسيق والتناغم بين الأقسام والوحدات والإدارية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- زيادة العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- استثمار الفرص والموارد المتاحة لتطوير مستوى أداؤها.
- تدريب منسوبيها على مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- توعية العاملين بجدوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أعمالهم..

**المراجع:**

آل مكّي، عواطف بنت ابراهيم بن علي (2011) المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب.

التائب، مسعود حسين (2018). البحث العلمي قواعده - إجراءاته - ومناهجه، الطبعة الأولى، ٢٠١٨، ص ٢٢٧.

التوبجيري، صائب (2015). مستوى وعي مديري المدارس الثانوية حول التخطيط التربوي وعلاقته بالمستوى لممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر مدرسين في ديبالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

جالودي، ناصر محمد والشمران، محمد ياسين (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية (أسيوط). (9)37.307-328.

الحارثي، عبد الله محسن عوض (2016). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، كلية التربية.

الحازمي، الحسن بن علي يحيى. (2021) دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج 5، ع 19، ص 51-70.

الحايك، أريج. (2018م). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحري، سعيد صلاح (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث، جامعة الإمارات. (2)42.64-110.

الحري، نيفين بنت حامد، وحري، هاشم بن بكر بن محمد. (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. المجلة السعودية للتعليم العالي، ع 6، 184 - 185

الحمزي، مها بنت محمد حسن، (2016)، رؤية المملكة العربية السعودية 2030. رؤية ثابتة لأجيال رائدة، بوابة تعليم صبيا الإخبارية، وزارة التعليم.

الخالدي، مشعل خالد (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. (3)36.364-419.

الخثلان، منصور زيد (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود.

- وضوح عملية تقييم الأداء لجميع العاملين والمستفيدين.
- إشراك جميع العاملين في مكاتب التعليم في عملية تقييم الأداء
- اتخاذ مكاتب التعليم القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية.
- تبادل العاملين في مكاتب التعليم الأفكار والمعلومات من خلال وسائل اتصال متنوعة ومواكبة لتغيرات العصر
- المرونة في التعامل مع المواقف المختلفة.
- وضع مكاتب التعليم وثيقة تكفل حقوق الفئة المستهدفة.

**• معوقات تطبيق التصور المقترح:**

- القيام بعملية التخطيط على يد غير المتخصصين وبطريقة تقليدية.
- قلة وجود المديرين والخبراء الذين سيساهمون في تدريب الكوادر في مكاتب التعليم.
- المركزية التي لازالت تسيطر على المستويات الإدارية العليا.
- محدودية الصلاحيات المقدمة لمسؤولي مكاتب التعليم.

**• سبل التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح:**

- استقطاب بعض المديرين ذوي الخبرة والكفاءة لتدريب الكوادر في مكاتب التعليم.
- منح مسؤولي مكاتب التعليم الصلاحيات الكافية لتطوير العمل.
- الشفافية الكاملة في إجراء المعاملات داخل مكاتب التعليم.

**الإفصاح والتصريحات**

**تضارب المصالح:** ليس لدى المؤلفون أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

**الوصول المفتوح:** هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص اسناد الابداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>



العجمي، كروز تراحيب سالم (2016). واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم (دراسة ميدانية). التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. 35(170 ج1). 429-492.

العدواني، أحمد بن دخيل داخل (2010). متطلبات تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة، مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة

عسيري، أحمد بن عبد الله أحمد البارقي (2016) تحليل استراتيجي لحفظ تطوير المهن الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية عسيري، محمد علي محمد. (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 3(11). 117-150.

علاقي، مدني (2015). إدارة الموارد البشرية، (ط5) جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

العمرى، مشرف على عبد الله (2019). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية. 20(2). ص 237-263.

العبد، زبيدة عبد الرحمن (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية. جامعة نططا. (2)70. 527-573.

الغامدي، عوض بن موسى باشة (2021). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 9، ع. 1، فبراير 2021. 188-208.

الغامدي، ماجد بن جماح حامد الغامدي (2016). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير" بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى غولام، جمال الدين، ومشته، مريم. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة. مجلة آفاق للعلوم: جامعة زيان عاشور الجلفنة، مج7، ع1، 293 - 305. مسـتـرجـع مـن <https://search.mandumah.com/Record/1214296>

القاسم، فيصل عبد الله (2015). التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية

القحطاني، منصور، والبحري، السيد (2014م). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12). ص 1-45.

قطب، سلوى محمد. (2016). دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، القاهرة، مجلة مستقبل التربية العربية، 23(10)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص 39.

الكرخي، مجيد (2016م). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. الأردن، عمان: المعتز للنشر والتوزيع.

الخليوي، لينا سليمان، والعريفي، أسماء بنت سليمان، والحري، نوال بنت نايف (2019). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. 3، ع. 26، نوفمبر 2019. 74-96.

دودين، أحمد يوسف (2014م). منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة. عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الزعيبر، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن والضحيك، نورة بليهان (2019). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية. ع. 20، ج. 3، 1-40.

زويبي، سارة. (2020). دور المعلوماتية في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج10، ع1، ص 49-67.

السيبي، عبيد بن عبد الله (2010). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، كلية التربية.

سلوى، عبداللوي، ودليلة بيانة (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونانغاز بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

الشمري، خلف عبد الله علي (2014). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الباحة، كلية التربية.

الشهري، شبيخة فضل محمد. (2020). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، مجلة التربية بالأزهر، ع 187، الجزء الأول، 9 ص 348-400.

صبحي، منال (2020). درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(2). ص 290-309.

الصعدي، هند أحمد (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. 178(1). 228-315.

الظاهري، محمد عطية مبارك. (2021). مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ع8، 317 - 363. مسـتـرجـع مـن <https://search.mandumah.com/Record/1155390>

عبد العالي، نوف بنت. (2020). واقع الشفافية الإدارية ودورها في عملية اختيار مديري الإدارات من وجهة نظر العاملين في إدارة الأمن والسلامة بوزارة الصحة في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العتيبي، فهد عبید صلاح (2015). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عنيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، كلية التربية.

- Tarbawīyah wa-al-naḥḥīyah*, al-mujallad al-Awwal. 5, §. 19, § 51-70.
- Al-Khālīdī, M. (2016). ru'yah muqtaraḥah li-taṭwīr al-adā' al-idārī fī al-mu'assasāt al-ta'limīyah fī ḍaw' madkhal al-Idārah al-iliktrūnīyah. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah. Jāmi'at Tañā*. 36 (3). 364-419.
- Al-Khathlān, M. (2016). *istirātījīyah muqtaraḥah li-taṭwīr Idārat al-mawārid al-basharīyah fī ḍaw' Tiknūlūjīyā al-adā' al-Bishrī fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah*. Risālat duktūrāh ghayr manshūrah. Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- Al-Khulaywī, Līnā, al-'Arīfī, Asmā', wālhrby, Nawāl. (2019). al-Takhtīt al-istirātījī ladā mudīrī al-Madāris al-ibtidā'īyah bwṣṭ Madīnat al-Riyād wa-'alāqatuhu bmsṭwā al-Tamyīz al-idārī al-Mudarrisī *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-naḥḥīyah*. mlgh. 3, §. 26 Nūfimbir 2019. 74-96.
- Al-Makkī, 'Awāṭif bint Ibrāhīm ibn 'Alī (2011) *al-mushkilāt al-Idārīyah fī Makātib al-ishraf al-tarbawī wa-muwājahituhā fī ḍaw' madkhal al-taṭwīr al-tanzīmī fī Saṭṭanat 'Ammān*, Risālat mājīstīr (ghayr manshūrah), Jāmi'at Nīzwā, Kullīyat al-'Ulūm wa-al-Ādāb.
- Al-Sa'īdī, H. (2018). namūdhaj muqtaraḥ li-taṭwīr adā' qādat idārāt al-Ta'lim fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah fī ḍaw' ma'āyir al-Tamyīz. *Journal Kullīyat al-Tarbiyah. Jāmi'at al-Azhar*. 178 (1). 228-315.
- Al-Shahrī, al-Shaykhah Faḍl Muḥammad. (2020). wāqī' al-shafāfīyah al-Idārīyah fī al-Idārah al-'Ammah lil-ta'lim bi-Mīnṭaqat Tabūk, *Journal al-Tarbiyah al-Azharīyah*, §20. 187, al-juz' al-Awwal, 9, § 348-400.
- Al-Shahrī, al-Shaykhah. (2020). wāqī' al-shafāfīyah al-Idārīyah fī al-Idārah al-'Ammah lil-ta'lim bi-Mīnṭaqat Tabūk, *Journal al-Tarbiyah al-Azharīyah*, §20. 187, al-juz' al-Awwal, 9, § 348-400.
- Al-Shamrānī, K.(2014). *al-shafāfīyah al-Idārīyah ladā mudīrī al-Madāris fī Muḥāfazat Balqarn*, Risālat mājīstīr (ghayr manshūrah), Jāmi'at al-Bāḥah, Kullīyat al-Tarbiyah.
- Al-Subay'ī, 'A. (2010). *al-adwār al-qiyādīyah lmdyry al-Ta'lim fī ḍaw' Mutatallabāt Idārat al-taḥyīr, duktūrāh*. Risālat mājīstīr (ghayr manshūrah) Jāmi'at Umm al-Qurā, Makkah al-Mukarramah, Kullīyat al-Tarbiyah.
- Al-Zāhīrī, Muḥammad 'Aṭīyah Mubārak. (2021). Maṣfūfat al-ma'lūmāt al-lāzimah Injāh al-Takhtīt al-istirātījī al-Mudarrisī fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : dirāsah ṭahlīlīyah. *Majallat Shabāb al-bāḥithīn fī al-'Ulūm al-Tarbawīyah : Jāmi'at Sūhāj – Kullīyat al-Tarbiyah*, al-mujallad al-thāmin, 317-363. mstrj' min <http://search.mandumah.com/Record/1155390>
- Al-Zubayr, I, wāldhāk, Nūrah. (2019). darajat mumārasat al-Takhtīt al-istirātījī fī al-jāmi'āt al-nāshī'ah wa-'alāqatuhā bi-taḥqīq Ahdāf ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah 2030 : dirāsah maydānīyah. *Journal al-Baḥth al-'Ilmī fī al-Tarbiyah*. §. 20, J. 3, 1-40.
- Al-Zubayr, Ibrāhīm ibn 'Abd Allāh ibn 'Abd al-Rahmān wāldhāk, Nūrah blyhān (2019). darajat mumārasat al-Takhtīt al-istirātījī fī al-jāmi'āt al-nāshī'ah wa-'alāqatuhā bi-taḥqīq Ahdāf ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah 2030 : dirāsah maydānīyah. *Journal al-Baḥth al-'Ilmī fī al-Tarbiyah*. §. 20, J. 3, 1-40.
- Amīnī, U, Ja'far, S, wa Farhah, S. (2017). taṭwīr namūdhaj al-tadqīq lqyyim al-aqsām al-ta'limīyah. *BMJ maftūh*, 7dawī: [https://bmjopen.bmj.com/content/7/Suppl\\_1/bmjopen-2016-015415.45](https://bmjopen.bmj.com/content/7/Suppl_1/bmjopen-2016-015415.45)

- مخلوف، سعد جاد الرب، سمحان، منال فتحي، والسيد، سماح السيد محمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية. *مجلة كلية التربية : جامعة المنوفية – كلية التربية*، مج 37، ع 1، 353 – 418. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1221050>
- المومني، حنان (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية 33(6). 1060-1033
- الهدبان، تغريد عبد الله بن هبدان (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 37(12)، 71-103.
- الهندي، وحيد أحمد، وعودة أحمد عودة عبد المجيد، والغري، رحاب راشد. (2019). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 27(4). ص 219-251.
- اليامي، هادية علي (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 2(26). 32-49.

## References

- Al-'Abd al-'Ālī, N. (2020). *wāqī' al-shafāfīyah al-Idārīyah wa-dawruhā fī 'amalīyat ikhtiyār mudīrī al-aqsām min wijhat nazar al-'āmilīn fī Idārat al-amn wa-al-salāmah bi-Wizārat al-Ṣiḥḥah bi-al-Riyād*, Risālat duktūrāh ghayr manshūrah, Jāmi'at Nāyif al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-Amnīyah.
- Al-Hamzī, M. (2016). ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah 2030. ru'yah thāqibh lil-ajyāl al-rā'idah, bawwābat Akhbār al-Ta'lim bṣbyā, Wizārat al-Ta'lim.
- Al-Ḥarbī, N, wḥryry, H. (2011). al-Idārah bāshfāfīyah wa-'alāqatuhā bi-al-thiqah al-tanzīmīyah fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah min wijhat nazar a'dā' Hay'at al-tadrīs wa-al-muwazzafīn. *Journal al-Sa'ūdīyah lil-ta'lim al-'Ālī*, 'A 6, 184 – 185
- Al-Ḥarbī, S. (2015). *istirātījīyah muqtaraḥah li-taṭwīr adā' mudīrī Makātib al-Ta'lim fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah fī ḍaw' al-Ittijāhāt al-mu'āṣirah al-Majallah al-Dawliyah lil-Abḥāth*, Jāmi'at al-Imārāt al-'Arabīyah al-Muttaḥidah. 42 (2). 64-110.
- Al-Ḥārithī, 'A. (2016). *darajat mumārasat mudīrī Makātib al-Ta'lim llshfāfīyah al-Idārīyah wa-'alāqatuhā bālāltzām al-tanzīmī lmdyry Madāris al-Ta'lim min wijhat nazarīhim bi-Muḥāfazat al-Tā'if*, Risālat mājīstīr (ghayr manshūrah) Jāmi'at Umm al-Qurā, Makkah al-Mukarramah, al-Kullīyah al-Ta'lim.
- Al-Hāyik, A. (2018). *Mutatallabāt wa-mu'awwiqāt taṭbīq al-Takhtīt al-istirātījī ladā mudīrī al-Madāris al-ibtidā'īyah al-khāṣṣah fī Muḥāfazat al-'Āshimah 'Ammān* Risālat mājīstīr lam yatimmu nasharahā. Jāmi'at al-Sharq al-Awsaṭ, al-Urdun.
- Al-Hāzīmī, al-Ḥasan. (2021) Dawr al-Takhtīt fī taṭwīr adā' al-Mu'allim al-Rāshid wafqa mahārāt al-qarn al-hādī wa-al-'ishrīn, *al-Majallah al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-*

- Karaevli, Ozge, and Levent, Faruk. (2014) Investigation of effect of transparency in school administration on teachers who are in different career phases. *Journal of Educational Sciences*. Year June 2014. vol. 40. P.p 98-108.
- Medina, Cayetano, and Rufin, Ramon. (2015). Transparency policy and student satisfaction and trust. *People, Process and policy*. Vol.9. No .3. p.p 309- 323
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2012). *Human performance improvement*. Routledge.
- Srinivas Rao, A. B., Kumar, P. M., & Aithal, P. S. (2015). Strategic Planning in Higher Education Institutions: A Case Study of SIMS-VISION 2025. *International Journal of Educational Science and Research (IJESR)* Vol. (5), Issue 2, Apr 2015, 29-42.
- Tesfaw, T. A., Hofman, R. H (2012) Instructional Supervision and Its Relationship with professional Development: perception of private and Government Secondary School Teachers in Addis Ababa. *Dissertations | Theses- Masters Theses, Reports – Research* ERIC Number: ED 534226.
- Burka, I. (2020). How managers in Poland use the principles and instruments of the kaizen philosophy in their personal lives – the personal kaizen approach. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2), 1-21. *Dissertations, Proust LLC, Ed. D. Dissertation, University of Phoenix, ED521577, ERIC*.
- Dūdīn, A. (2014m). *munazzamāt al-A'māl al-mu'āshirah : al-waḥā'if wa-al-idārah*. 'Ammān, al-Akādīmīyūn lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Em-ueje, I, and Izims, T. ( 2021) “Effect of Organizational Transparency on Organizational Performance: A Survey of Insurance Companies in Lagos State Nigeria”. *Journal of Economics, Management and Trade* 26, no. 4 (July 7, 2020): 52-62. Accessed December 21, 2021.
- Florez-Parra, J. M., Lopez-Pérez, M. V., & Lopez-Hernandez, A. M. (2016). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Developmen* PP .1-14.
- Ismā'īl sybwkr, Najlā' Najāhī. (2018). *Ahammīyat al-manhaj al-waḥfī fī al-Baḥṭh fī al-'Ulūm al-Insānīyah*. al-'uhūd, 6 (8). 43-54.
- Jlwdy, N, wshrmān, M. (2021). *darajat mumārasat idārāt al-jāmi'āt li-mabādī' al-Qiyādah al-Istirāṭijīyah wa-'alāqatuhā bāltmyz al-tanzīmī fī al-jāmi'āt al-Urdunīyah*. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah (Asyūṭ)*. 37 (9). 307-328