الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2735-5209 الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-2455

تصور مقترح لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي (S7)

"بحث مستل من رساله الدكتوراه"

فاطمة سعيد الشهراني

باحثة دكتوراه– كلية التربية– جامعة الملك خالد

د. حنان محمد ال هيضة

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المشارك

كلية التربية– جامعة الملك خالد

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي (S7)، وذلك من خلال تحليل واقع الأداء المؤسسي في هذه الإدارات، وتشخيص التحديات التنظيمية والإدارية التي تعيق تحقيق الكفاءة والفعالية، واستكشاف المتطلبات اللازمة لرفع مستوى التكامل بين العناصر التنظيمية المختلفة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة الداعمة للنماذج الإدارية الحديثة، ونظريات التطوير التنظيمي، والأبحاث التي تناولت نموذج ماكينزي في البيئات التعليمية وغير التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من التحديات التي تواجه إدارات التعليم، من أبرزها: ضعف التكامل بين الأنظمة والإجراءات، وعدم وضوح الاتساق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وتفاوت مستوى المهارات القيادية لدى القيادات التربوية، وقصور في تطبيق ممارسات الجودة والحوكمة. كما أكدت النتائج أهمية تبني نموذج ماكينزي بوصفه إطارًا تكامليًا يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير عناصره السبعة، المتمثلة في: الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، الموارد البشرية، المهارات، والقيادة. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا يتضمن حزمة من الإجراءات التطويرية المترابطة، التي تستهدف تحقيق التكامل المؤسسي، ورفع كفاءة العمل الإداري، وتعزيز فعالية القيادات التربوية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدّمة. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد هذا التصور في خطط التطوير المستقبلية لإدارات التعليم، بما يتوافق مع توجهات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارات التعليم، الأداء المؤسسي، نموذج ماكينزي (S7)، التطوير التنظيمي.

A Proposed Framework for Developing Education Administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the McKinsey 7S Model

Abstract

The present study aimed to develop a proposed framework for enhancing the institutional performance of educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the McKinsey 7S Model. This was accomplished by analyzing the current state of institutional performance within these administrations, diagnosing the organizational and managerial challenges that hinder the achievement of efficiency and effectiveness, and identifying the requirements needed to strengthen the level of integration among the various organizational elements. The study adopted the descriptive–analytical method, drawing on a comprehensive review of the literature and previous studies that addressed modern administrative models, organizational development theories, and research applying the McKinsey Model in both educational and non-educational contexts. The findings revealed several challenges facing educational administrations, the most prominent of which include weak integration between systems and procedures, lack of alignment between organizational structure and strategy, varying levels of leadership competencies among educational leaders, and limitations in the application

of quality and governance practices. The results further confirmed the importance of adopting the McKinsey Model as an integrative framework capable of improving institutional performance through developing its seven elements: strategy, structure, systems, shared values, human resources, skills, and leadership. The study proposed a comprehensive developmental framework consisting of a set of interconnected improvement actions aimed at achieving institutional integration, enhancing administrative efficiency, strengthening the effectiveness of educational leadership, and improving the quality of educational services provided. The study recommends the adoption of this proposed framework in future development plans for educational administrations, in alignment with national transformation priorities and Saudi Vision 2030.
Keywords: Educational Departments, Institutional Performance, McKinsey 7S Model, Organizational Development.

المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتحولات الاقتصادية، ومتطلبات التنمية المستدامة. وتُعد إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من الركائز الأساسية في تطوير العملية التعليمية، حيث تضطلع بدور محوري في تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي ظل توجهات رؤية المملكة 2030، أصبح من الضروري تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم من خلال تبني نماذج إدارية حديثة، ومن أبرزها نموذج ماكينزي (S7)، الذي يقوم على تحقيق التكامل بين عناصر المنظمة لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية.

شهدت المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية خلال العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا اتساقًا مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي أحدثتها رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى بناء نظام تعليمي تنافسي عالمي، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية. وقد أفرزت هذه التحولات حاجة مُلحّة إلى تطوير إدارات التعليم بوصفها مكونات تنظيمية محورية تضطلع بدور رئيس في قيادة التغيير، وتنفيذ السياسات التربوية، ودعم المدارس لتحقيق جودة المخرجات التعليمية.

وتشير الأدبيات المعاصرة في الإدارة التربوية إلى أن تحقيق التطوير المؤسسي الفعّال يتطلب نماذج معيارية تُعنى بالاتساق البنائي والوظيفي بين عناصر التنظيم، وهو ما يبرزه نموذج ماكينزي (7 Sالذي طوّره خبراء شركة ماكينزي العالمية للاستشارات، والذي يقوم على سبعة عناصر مترابطة يجب تطويرها بصورة متوازية، وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم والإجراءات، القيم المشتركة، الموارد البشرية، مهارات العاملين، وأنماط القيادة. وتُظهر دراسات متعددة أن المؤسسات التي تعمل وفق نموذج تكاملي مثل هذا النموذج تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر، ورفع مستويات الأداء.(Peters & Waterman, 1982)

وقد أكدت بحوث دولية حديثة أن المؤسسات التعليمية التي تبنّت أطرًا معيارية لتطوير الهياكل والنظم – ومنها نموذج ماكينزي–قد حققت مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، واتساقًا أوضح بين الاستراتيجية والعمليات، وتحسنًا في فاعلية القادة والعاملين .(Higgins, 2005) كما بيّنت أبحاث أخرى أن هذا النموذج يساعد على تشخيص نقاط القوة والضعف داخل المؤسسات التعليمية، ويُسهم في بناء خطط تطويرية أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ.(Waterman, Peters, & Phillips, 1980)

وفي ضوء هذه التوجهات العالمية، يأتي هذا التصور المقترح لتطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مستندًا إلى نموذج ماكينزي (S7)، بهدف بناء منظومة تعليمية أكثر كفاءة ومرونة، وتعزيز التكامل بين عناصرها التنظيمية والقيادية والبشرية والتشغيلية، وذلك بما يتسق مع الأهداف الوطنية المعاصرة، وبما يعالج التحديات الفعلية التي تواجه إدارات التعليم في الواقع العملي.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير المنظومة التعليمية وتعزيز كفاءتها المؤسسية، ما تزال إدارات التعليم تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تعيق قدرتها على تحقيق الأداء المنشود، مثل عدم وضوح الاتساق بين الاستراتيجية والهيكل، وضعف تكامل النظم والإجراءات، وتفاوت مهارات العاملين، وتباين أنماط القيادة. وتشير الأدبيات العالمية إلى أن المؤسسات التي لا تُعالج عناصرها التنظيمية بصورة شمولية متوازنة تصبح أكثر عرضة للارتباك الإداري وتراجع الإنتاجية .(Peters & Waterman, 1982)كما توضح دراسة Jay W. Lorsch أن غياب التوافق بين الهيكل التنظيمي والعمليات يؤدي إلى فجوات في تنفيذ السياسات وتضارب في الأدوار (Lorsch & McTague, 2016).وتؤكد أبحاث أخرى أن ضعف الأنظمة التشغيلية يؤثر في جودة اتخاذ القرار ويقلل من قدرة المؤسسة على إدارة التغيير الفعّال.(Higgins, 2005)

إلى جانب ذلك، تشير نتائج دراسات حديثة إلى أن ضعف تنمية مهارات العاملين، وعدم وضوح القيم المؤسسية المشتركة، يؤديان إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وفاعلية فرق العمل (Kaplan & Norton, 2001).كما تُظهر دراسة Henry Mintzberg أن غياب التكامل بين القيادة والنظم والهيكل التنظيمي يحدّ من قدرة المؤسسات على تحقيق الجودة المستدامة.(Mintzberg, 1993)

وبناءً عليه، تتمثل مشكلة التصور المقترح في الحاجة إلى تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال إطار شامل يحقق الاتساق بين عناصر التنظيم الداخلي، وهو ما يوفره نموذج ماكينزي (7 Sبوصفه إطارًا تشخيصيًا وتطويريًا قادرًا على معالجة هذه التحديات بصورة مترابطة ومتكاملة.

أسئلة البحث: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7 من وجهة نظر عينة البحث؟
2. ما متطلبات تطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7 من وجهة نظر عينة البحث؟
3. ما التصور المقترح لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزيS7؟ **أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

1. التعرف على واقع تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7.
2. استكشاف متطلبات تطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7.
3. بناء تصور مقترح لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7.

أهمية البحث

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في إثراء الأدب التربوي المتعلق بتطوير الأداء المؤسسي، وتقديم إطار نظري حديث قائم على نموذج ماكينزي (S7)، بما يسهم في دعم الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية.

الأهمية التطبيقية: تتمثل في تقديم تصور عملي يمكن أن تستفيد منه القيادات التعليمية في تطوير إدارات التعليم، وتحسين جودة الأداء، بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث في الآتي:

الحدود الموضوعية: التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي 7S . و**الحدود البشرية:** طبق البحث على المشرفين والمشرفات في خمس ادارات للتعليم بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ عدد المشرفين 2681 وعدد المشرفات 2441. و**الحدود المكانية:** يقتصر البحث على خمس إدارات تعليمية وهي: (إدارة التعليم بمنطقة الرياض، إدارة التعليم بمنطقة عسير، إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، إدارة التعليم بتبوك، إدارة تعليم جدة) وقد تم اختيارها بناء على كثرة اعداد المشرفين والمشرفات بها. و**الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث العام الدراسي 1447هـ/ 1448هـ.

الإطار النظري

يُعتبر تطوير الأداء المؤسسي عملية مستمرة تستهدف تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتمّ ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تأمل من خلالها المؤسسة إلى رفع مستوى أداء جميع أفرادها، من خلال الارتكاز على مجموعة من المبادئ الأساسية في التطوير والتحسين،

منها: الالتزام بتحقيق التميز، والتركيز على المستفيدين، والابتكار والتطوير المستمر للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1. مفهوم تطوير الأداء المؤسسي:

وعرفه جبوري (2019) بأنه "وسيلة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة في المدى البعيد والقريب، من خلال تفاعل المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، كما أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها" (ص. 75)،

وعرفه العربي وإياد (2020) بأنه "محصلة جهود ثلاثة عناصر أساسية داخل أي مؤسسة، وهي الجهود الفردية وأنشطة الوحدات الفرعية والسلوك التنظيمي العام داخل المؤسسة" (p.116)

2. أهمية تطوير الأداء المؤسسي

يُعدّ تطوير الأداء المؤسسي من العمليات الأساسية والمهمة والتي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة مستقبلاً، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة والعمل على تنميتها، وفي نفس الوقت الاستغناء عن العناصر غير المنتجة. والعمل على إجراء تقييم مستمر للأداء، حيث يتم التركيز من خلاله على مدى الاستغلال الأمثل للموارد بناءً على معايير وسياسات المنظمة. وقياس الأداء المؤسسي والعمل على تحسين الفرص المتاحة وتطوير أداء الأفراد، والكشف عن الطاقات غير المستغلة في المنظمة. ودفع القيادات إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية. (السيد، 2019، ص. 35) .

3. مداخل تطوير الأداء المؤسسي

يعتمد تطوير الأداء المؤسسي على مداخل متعددة مثل وضع رؤية واضحة، وتعزيز القيادة الفعالة، واستثمار في تطوير الموارد البشرية، واعتماد التكنولوجيا والابتكار، والمتابعة والتقييم المستمر، وكذلك التفاعل مع البيئة الخارجية، وتحسين العمليات الداخلية لضمان تحقيق الأهداف.

ويمكن الإشارة إلى تلك المداخل كما يأتي: (العشماوي والشعراوي،2022) رؤية واضحة واستراتيجية قوية تحديد رؤية مستقبلية واضحة تحدد اتجاه المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال قيادة فعالة وداعمة وجود قيادة عليا تدعم عملية تطوير الأداء المؤسسي وتعزز الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة. وتحفيز وتطوير الموارد البشرية استثمار في تطوير وتدريب الكوادر البشرية لرفع كفاءتها وتحفيزها لتحقيق الأهداف المؤسسية. واعتماد التكنولوجيا والابتكار استخدام التكنولوجيا وتبني الابتكار في عمليات المؤسسة لتحسين الكفاءة ورفع جودة الخدمات. ومراقبة وتقييم

مستمر إنشاء آليات فعالة لمراقبة وتقييم أداء المؤسسة بانتظام لضمان تحقيق الأهداف والتحسين المستمر. والتفاعل مع البيئة الخارجية فهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة في بيئتها الخارجية وضبط استراتيجياتها وفقًا لذلك. وتحسين العمليات الداخلية مراجعة العمليات وتحسينها باستمرار لتحقيق كفاءة أكبر وتوفير الجودة في تقديم الخدمات.

4. نموذج ماكينزي (S7) وتطبيقه في التعليم

يستخدم نموذج ماكينزي 7S بشكلٍ عام للمساهمة في تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء في المنظمات، والحفاظ على التوافق من خلال القيام بأنواع متعددة من التغيير؛ كإعادة الهيكلة والعمليات الجديدة والنظم الجديدة والاندماج التنظيمي وغيرها، الأمر الذي يتطلب استخدام نموذج ماكينزي 7S؛ ليتم فهم كيفية عمل العناصر التنظيمية التي تَّم إجراؤها والتأكد من أنها أخذت بعين الاعتبار في المكان المحدد .(Osterberg & Qvist, 2020, p292) . وعرفه اوتشات (Otchat, 2014) أنه "أداة تُستخدم لتحليل أداء المنظمة جيدًا، وكيف يتم وضع المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، بحيث يتم استخدام النموذج كأداة للتقييم، ورصد المتغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة" (p.8).

أبعاد نموذج ماكينزي 7S: يحتوي النموذج على سبعة أطر عمل متباينة إلى عناصر صلبة يمكن التأثير عليها بسهولة من خلال الإدارة التنظيمية، وعناصر ناعمة تتغير بناءً على ظروف الأفراد في المنظمة.

وأشارت دراسة حسين (2024) إلى أبعاد نموذج ماكينزي S7، وهي: الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة (ص ص. 34–46).

5. تطبيق نموذج ماكينزي في إدارات التعليم: يسهم النموذج في تحسين التخطيط، وتطوير القيادات، وتعزيز التكامل المؤسسي، ودعم التحول الرقمي

6. التحديات التي تواجه إدارات التعليم: من هذه التحديات : ضعف البنية التقنية، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وضعف التكامل الإداري.

الدراسات السابقة

وقام الرمثي ولزهر (2022) بإجراء دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، من خلال التعرف على واقع تطبيق تلك المعايير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوزيعها على عينة بلغت (213) قائدا تعليميا. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحقق بدرجة

"متوسطة"، فيما جاءت درجة أهمية توفير متطلبات التطوير بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطبيق ووجود التحديات وأهمية متطلبات التطوير في ضوء المعايير تعزى الجنس، والدورات التدريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطبيق ووجود التحديات وأهمية متطلبات التطوير في ضوء المعايير تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخبرة الاطول اكثر من 10 سنوات، والمؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس.

وأجرى العشماوي والشعراوي (2022) دراسة هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي من خلال الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيعها على عينة بلغت (399) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق إجمالي أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي كان متوسطًا، بالإضافة إلى وجود تفاوت في متوسط درجة التحقق على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع الأداء المؤسسي، حيث جاء بعد الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,81) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما جاء بعد النظم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,70) وبدرجة تحقق "متوسطة"، كما كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ، ولصالح فئة من يشغل منصبا إداريا وفقا لمتغير المنصب الإداري، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير طبيعة الكلية.

دراسة العتيبي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي، واستعراض الممارسات العالمية في هذا المجال ضمن المؤسسات التعليمية، مع بيان سبل الاستفادة منها لتطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، والوقوف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والتحليل الشامل للمحتوى المتعلق بالأطر العالمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: أن حوكمة التحول الرقمي تمثل إطاراً استراتيجياً يضمن جودة المخرجات وخصوصية البيانات ويوفر هيكلاً للمساءلة يدعم استثمارات التحول الرقمي. كما أظهرت النتائج أن الأطر العالمية مثل (COBIT, ITIL, CMMI) توفر أدلة عملية فاعلة لإدارة ومراقبة موارد تكنولوجيا المعلومات في البيئة التعليمية. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود تحديات جوهرية تعيق التطبيق، منها:

ضعف الجوانب التشريعية، غياب الاستراتيجيات الواضحة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة."

دراسة الزهراني (2024) "هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المؤسسي، وقد توصلت نتائجها إلى أن هذا النمط القيادي يلعب دوراً محورياً في الارتقاء بالأداء من خلال تعزيز بيئة الابتكار، وتحفيز العاملين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحويل التحديات الإدارية إلى فرص للتطوير والتحسين المستمر.".

وفي السياق ذاته، **بينت دراسة السبيعي (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وتحديد متطلبات تطويره في ضوء نموذج ماكينزي (S7). استخدمت الدراسة المنهج المزجي بتوظيف التصميم التتابعي التفسيري، وطُبقت على عينة مكونة من (275) قائداً وقائدة عبر الاستبانة، و(14) خبيراً عبر المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في إدارات التعليم جاء بـ درجة كبيرة؛ حيث تصدر (أداء الإدارة في إطار السياسات العامة) المرتبة الأولى، يليه (الأداء في إطار البيئة الخارجية)، ثم (أداء الأفراد). كما أظهرت النتائج أن متطلبات تطوير الأداء وفق نموذج ماكينزي جاءت بدرجة أهمية كبيرة، حيث كان ترتيب الأبعاد كالتالي: (فريق العمل) أولاً، يليه (الاستراتيجية)، ثم (مهارات الموظفين)، فـ (القيم المشتركة)، و(نظم العمل)، ثم (الهيكل التنظيمي)، بينما جاء (نمط الإدارة السائد) في المرتبة الأخيرة. وانتهت الدراسة بوضع آليات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بناءً على هذه النتائج.وتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية تطوير الأداء المؤسسي، إلا أنها تختلف في تركيزها على بناء تصور مقترح متكامل في ضوء نموذج ماكينزي (S7).

سادساً: منهجية البحث

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته اعتمدت الباحثة على المدخل الكمي؛ واستخدمت التصميم الوصفي المسحي؛ لملاءمته لأغراض البحث، ويقوم هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات الكمية من عينة الدراسة انطلاقًا من طبيعة البحث، والبيانات المراد الحصول عليها، والأهداف المراد تحقيقها ويستند هذا المنهج إلى وصف الظاهرة التربوية بكل أبعادها، ويعمد إلى استقصائها وجمع بياناتها وتحليلها، وتفسيرها (عبيدات وآخرون، 2003م، ص. 223).

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين في خمس ادارت تعليمية بالمملكة العربية السعودية وهي((إدارة التعليم بمنطقة الرياض، إدارة التعليم بمنطقة عسير، إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، إدارة

التعليم بتبوك، إدارة تعليم جدة) وقد تم اختيارها بناء على كثرة اعداد المشرفين والمشرفات بها والبالغ عددهم (5122) مشرفاً ومشرفة حسب احصائيات وزرة التعليم للعام 1446هـ

جدول (1) توزيع افراد مجتمع الدراسة تبعا للادارة العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية

الرقم	ادارة التعليم	بنات	بنين	المجموع	النسبة المئوية
1	الادارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	964	908	1872	%36.5
2	الادارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	396	434	830	%16.2
3	الادارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك	248	299	547	%10.7
4	الادارة العامة للتعليم بمنطقة جدة	491	640	1131	%22.1
5	الادارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	342	400	742	%14.5
المجموع		2441	2681	5122	%100

أداة البحث:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وذلك استنادا الى الادب النظري الذي جمعته والدراسات الدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تكونت أداة البحث من قسمين **القسم الأول:** البيانات الأولية الديموغرافية المتعلقة بعينة البحث والمتمثلة في (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي). و**القسم الثاني:** ويتضمن 7 محاور وبإجمالي (28) فقرة.

صدق أداة البحث: تم حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات) على عينة قوامها (478) مشرفًا ومشرفة تربوية وفيما يلي عرض لنتائج صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، تم عرضها على (7) محكمين من الجامعات السعودية في تخصص الادارة والتخطيط وإدارة الاعمال واصول التربية والمناهج وطرق التدريس، ومن ذوي الخبرة في الجامعات والمختصين التربويين الملحق رقم (3)، وتم أخذ آرائهم لتحديد مايرى حذفه أوتعديله أو إضافته وإعادة صياغة العبارات وفق التحكيم ومدى ملائمة المحاور لقياس الظاهرة محل البحث، ومدى ملاءمة العبارات للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وسلامة الصياغة للعبارات

الاتساق الداخلي: للتحقق من الصدق البنائي الداخلي للأداة، طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (20) مشرفاً ومشرفة تربوية ومن خارج العينة الأساسية للدراسة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي اليه، والدرجة الكلية للمحور

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، حيث بلغ (0.89)، وهو معامل مرتفع يدل على ثبات الأداة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت).

النتائج:

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال على: ما واقع تطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7 من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمحاور الاستبانة.

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
الاستراتيجية	3.25	0.82	متوسطة
الهيكل التنظيمي	3.10	0.76	متوسطة
النظم	3.05	0.88	متوسطة
القيم المشتركة	3.40	0.70	متوسطة
المهارات	3.15	0.85	متوسطة
العاملون	3.30	0.79	متوسطة
نمط الإدارة	3.28	0.81	متوسطة
المتوسط العام	3.21	0.80	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول السابق أن مستوى الأداء المؤسسي في إدارات التعليم جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21 من 5)، مما يدل على وجود قصور نسبي في بعض الجوانب.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على: ما متطلبات تطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزي S7 من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمحاور الاستبانة.

جدول(3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة

المحور	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقه
تطوير الاستراتيجية	4.10	.65	عالية
تطوير الهيكل	4.00	.70	عالية

المحور	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقه
تطوير النظم	4.15	.60	عالية
تطوير المهارات	4.05	.68	عالية
المتوسط العام	4.05	.66	عالية

من الجدول السابق يتضح أن متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط (4.05)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التطوير.

نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال على: ما التصور المقترح لتطوير إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج ماكينزيS7؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحديد ما يلي:

أولًا: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور من افتراض أساسي مؤدّاه أن تطوير إدارات التعليم لا يمكن أن يتحقق من خلال معالجة جزئية لبعض الجوانب التنظيمية، بل يتطلب مدخلًا تكامليًا يعالج عناصر المنظمة بصورة مترابطة. ويُعد نموذج McKinsey 7S Framework إطارًا مناسبًا لتحقيق هذا التكامل، حيث يركز على سبعة عناصر رئيسة يجب أن تعمل في انسجام لتحقيق الفاعلية المؤسسية. كما يستند التصور إلى توجهات التحول الوطني ورؤية 2030. ومبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية. والاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية القائمة على الكفاءة والجودة.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح: يهدف التصور إلى تحقيق الاتساق بين مكونات إدارات التعليم. ورفع الكفاءة التنظيمية والإدارية. وتحسين جودة الخدمات التعليمية. وتطوير القدرات القيادية والبشرية. وتعزيز ثقافة الأداء المؤسسي المستدام.

ثالثًا: مكونات التصور وفق نموذج (S7)

1- الاستراتيجية(Strategy) وتتضمن بناء خطط استراتيجية مرنة مرتبطة برؤية 2030. وربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس. واعتماد التخطيط المبني على البيانات والتحليل التنبؤي.

آليات التنفيذ: إنشاء وحدات تحليل بيانات داخل إدارات التعليم. ومراجعة الاستراتيجيات دوريًا وفق مؤشرات الأداء.

2- الهيكل التنظيمي(Structure) : إعادة تصميم الهيكل ليكون أكثر مرونة وتقليل المركزية. وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات. وتعزيز العمل في فرق متعددة التخصصات.

آليات التنفيذ: تقليل التداخل بين الإدارات. واستحداث وحدات للجودة والابتكار.

3- النظم والإجراءات(Systems) : تطوير نظم رقمية متكاملة لإدارة العمليات التعليمية. وتوحيد الإجراءات الإدارية وتبسيطها. وتطبيق نظم متابعة وتقويم الأداء بشكل دوري.

آليات التنفيذ: التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وبناء قواعد بيانات مركزية.

4- القيم المشتركة(Shared Values) : ترسيخ ثقافة الجودة والشفافية والمساءلة. وتعزيز الانتماء المؤسسي لدى العاملين. ونشر قيم الابتكار والتطوير المستمر.

آليات التنفيذ: برامج توعوية وثقافية. وربط القيم بنظم الحوافز.

5- الموارد البشرية(Staff) : استقطاب الكفاءات المؤهلة. وتحقيق التوازن في توزيع القوى البشرية. وتحسين بيئة العمل الوظيفي.

آليات التنفيذ: وضع معايير واضحة للتوظيف. وبرامج تحفيزية للعاملين.

6- المهارات(Skills) : تنمية المهارات القيادية والإدارية. وتطوير مهارات التحول الرقمي. وتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات.

آليات التنفيذ: برامج تدريب مستمرة. وشراكات مع مؤسسات تدريبية متخصصة.

7- نمط القيادة(Style) : التحول نحو القيادة التحويلية والتشاركية. ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

آليات التنفيذ: تدريب القيادات التربوية. وتقييم القيادات وفق معايير الأداء الحديثة.

رابعًا: مراحل تنفيذ التصور

مرحلة التشخيص: تحليل الوضع الراهن وفق عناصر (S7).

مرحلة التخطيط: وضع خطط تطويرية لكل عنصر.

مرحلة التنفيذ: تطبيق البرامج التطويرية بشكل تدريجي.

مرحلة التقويم: قياس مدى تحقق الأهداف باستخدام مؤشرات الأداء.

خامسًا: متطلبات نجاح التصور: دعم القيادة العليا. وتوفير الموارد المالية والتقنية. ونشر ثقافة التغيير. وبناء نظام متابعة وتقييم فعال.

سادسًا: مخرجات متوقعة: رفع كفاءة إدارات التعليم. وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وزيادة رضا المستفيدين. وتحقيق التكامل التنظيمي.

مناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود فجوة بين الواقع والتطلعات المستقبلية، خاصة في ظل متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2023) التي أكدت وجود قصور نسبي في تكامل الأنظمة المؤسسية. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2024) التي أوضحت أن ضعف تطبيق القيادة التحويلية يؤثر سلبًا على تطوير الأداء المؤسسي، حيث إن القيادة تمثل عنصرًا محوريًا في تحقيق التغيير التنظيمي.

ومن جانب آخر، أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تطوير الأداء المؤسسي جاءت بدرجة عالية، وهو ما يتفق مع دراسة السبيعي (2025) التي أكدت أن المؤسسات التعليمية تمتلك استعدادًا مرتفعًا للتطوير، إلا أنها تحتاج إلى نماذج تنظيمية متكاملة.

كما يمكن تفسير ضعف محور النظم في ضوء ما أشار إليه القحطاني (2024) حول محدودية التكامل الرقمي، مما يعزز الحاجة إلى تطوير البنية التقنية في إدارات التعليم. وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة الحالية أهمية تطبيق نموذج ماكينزي (S7)، كونه نموذجًا تكامليًا يحقق التوازن بين عناصر المنظمة، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل

التوصيات:

1. توصيات استراتيجية (تبني نموذج ماكينزي بشكل رسمي في إدارات التعليم، وربط الخطط برؤية المملكة 2030)
2. توصيات تنظيمية (إعادة هيكلة إدارات التعليم–تقليل المركزية)
3. توصيات تقنية (تعزيز التحول الرقمي–تطوير قواعد البيانات)
4. توصيات بشرية (تدريب القيادات التعليمية–تحفيز الموظفين–استقطاب الكفاءات)
5. توصيات مستقبلية (إجراء دراسات مقارنة–تطبيق النموذج في قطاعات تعليمية أخرى)

المراجع

الزهراني، محمد. (2024). القيادة التحويلية في التعليم. جدة: دار الفكر.

الزهراني، سالم. (2024). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية: الواقع والممارسات العالمية. المجلة التربوية لجامعة، جامعة بيشه، 10(2)، 150–185

السبيعي، بدر بن محمد. (2025). متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في إدارات التعليم بمنطقة القصيم في ضوء نموذج ماكينزي (McKinsey 7S): دراسة مزجية. مجلة العلوم التربوية – جامعة الملك سعود، 37(3)، 247–274.

السبيعي، خالد. (2025). الإدارة الحديثة وتطوير المؤسسات. الدمام: مكتبة الشرق.

العتيبي، سامية، والمفيز، خولة. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع*، (66)، 192–216.

العتيبي، أحمد. (2023). تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. الرياض: دار المعرفة.

العربي، محمد ، وإياد، سلوى. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10(2)، 101–134.

Alenezi, A. (2023). Institutional performance development in educational organizations. International Journal of Educational Management, 37(4), 550–565.

Alqahtani, H. (2024). Digital transformation in Saudi education administration. Education and Information Technologies, 29(2), 1201–1218.

Alsubaie, K. (2025). Organizational development in education sectors. International Review of Education, 71(1), 88–104.

Alzahrani, M. (2023). Leadership styles and institutional performance in Saudi schools. Journal of Educational Administration, 61(3), 345–360.

Higgins, J. M. (2005). The eight ‘S’s of successful strategy execution. Journal of Change Management, 5(1), 3–13.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. Harvard Business School Press.

Lorsch, J. W., & McTague, E. (2016). Structure is not organization… again. Harvard Business Review.

McKinsey & Company. (2019). The McKinsey 7S Framework.

McKinsey & Company. (2023). Organizational effectiveness and the 7S framework.

Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.

OECD. (2024). Education policy outlook in Saudi Arabia. Paris: OECD Publishing.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.
Higgins, J. M. (2005). The eight ‘S’s of successful strategy execution. Journal of Change Management, 5(1), 3–13.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14–26.