



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



Smart Management as an Approach to Achieving Quality and Excellence in Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia

PhD. Yahia bin Saeed Al Dawood

Cultural Attaché at the Cultural Attaché Office of the Saudi Embassy in the Sultanate of Oman. PhD Researcher, Department of Foundations of Education Women Faculty, Ain Shams University, Egypt

geniuses1441@gmail.com

Prof. Suzan Mohamed Elmahdy

Professor of Educational Administration- Department of Foundations of Education Faculty of Women for Arts, Science and Education- Ain Shams University-Egypt.

suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg

Ass. Prof. Hala Amin Maghawry

Associate Professor of Educational Administration- Department of Foundations of Education- Faculty of Women for Arts, Science and Education- Ain Shams University- Egypt

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

Receive Date :4 January 2025, Revise Date: 8 January 2025,

Accept Date: 10 January 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.373488.1849](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.373488.1849)

Volume 5 Issue 6 (2025) Pp. 267-302.

Abstract

The aim of the research is to identify the role of smart management through its dimensions (digital transformation and artificial intelligence) in achieving the quality of the educational process in secondary schools. It also aims to clarify the role of smart management through its dimensions in achieving excellence in secondary schools, and to outline the challenges facing smart management in achieving the quality of the educational process in secondary schools. Additionally, it aims to identify the challenges facing smart management in achieving excellence in the educational process in secondary schools. The research relied on the descriptive approach due to its suitability for the nature of the study, and it reached a set of recommendations and procedural suggestions. The research showed that smart management is the most suitable management model for secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia, given its dimensions and essential characteristics for the success and academic distinction of the school. It also highlighted the importance of transitioning to smart management and the necessity of developing management systems, practices, and administrative processes in secondary schools. The recommendations emphasized the need to develop management and its systems and practices and transform them into smart management to face the significant challenges it encounters. The application of smart management in secondary schools aims to achieve quality in the schoolwork environment. Among the recommendations and proposals of the research is the necessity of distributing brochures and posters that illustrate the role of smart management in improving the quality of educational services in secondary schools. It is also recommended by the relevant authorities in the education departments, including policymakers and decision-makers, to work on providing modern technologies and the necessary material capabilities for educational institutions to keep pace with the rapid and successive changes in the field of education. The research has reached a set of procedural proposals, including the need to restructure school management systems according to the principles of smart management, enhance the use of digital transformation to improve the quality of educational services, develop comprehensive training programs for educational and administrative staff, achieve an advanced technical infrastructure to support smart management, and align smart management strategies with the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: Administration, Smart Management, Quality, Institutional Excellence, Secondary Schools.

الإدارة الذكية مدخلا لتحقيق الجودة والتميز في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

يحيى بن سعيد آل داود

ملحق ثقافي لدى الملحقية الثقافية بالسفارة السعودية في سلطنة عمان
باحث دكتوراه – بقسم أصول التربية تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)
كلية البنات – جامعة عين شمس -مصر
geniuses1441@gmail.com

أ.م.د/ هالة أمين مغاوري
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية البنات - جامعة عين شمس- مصر
hala_maghawri@women.asu.edu.eg

أ.د/ سوزان محمد المهدي
أستاذ الإدارة التعليمية
كلية البنات - جامعة عين شمس- مصر
suzan.elmahdy@women.asu.edu.ed

المستخلص:

هدف البحث التعرف على دور الإدارة الذكية من خلال أبعادها (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي) في تحقيق جودة العملية التعليمية بالمدارس الثانوية ، كما هدف بيان دور الإدارة الذكية من خلال أبعادها في تحقيق التميز بالمدارس الثانوية، وتوضيح التحديات التي تواجه الإدارة الذكية في تحقيق جودة العملية التعليمية بالمدارس الثانوية، وهدف كذلك إلى حصر التحديات التي تواجه الإدارة الذكية في تحقيق التميز في العملية التعليمية بالمدارس الثانوية، واعتمد البحث المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث، وتوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية، فقد أظهر البحث أن الإدارة الذكية تعد النمط الإداري الأنسب للمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، لما تمتلكه من أبعاد وخصائص ضرورية لنجاح المدرسة وتميزها الأكاديمي، كما أظهر البحث أهمية التحول نحو الإدارة الذكية وضرورة تطوير نظم الإدارة وممارساتها وعملياتها الإدارية في المدارس الثانوية، حيث أكدت التوصيات على ضرورة تطوير الإدارة وأنظمتها وممارساتها وتحولها لإدارة ذكية لمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث إن تطبيق الإدارة الذكية بالمدارس الثانوية يعمل على تحقيق جودة حياة العمل المدرسي، ومن توصيات البحث ومقترحاته أيضا ضرورة توزيع النشرات والبوسترات التي تبين دور الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المدارس الثانوية، كما أوصت الجهات المختصة في إدارات التعليم من واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات والتي يقع على عاتقهم العمل على توفير التقنيات الحديثة والإمكانات المادية اللازمة للمؤسسات التربوية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجال العمل التربوي، وقد توصل البحث الى مجموعة من المقترحات الإجرائية ومنها: ضرورة إعادة هيكلة نظم الإدارة المدرسية وفق مبادئ الإدارة الذكية، وتعزيز استخدام التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتطوير برامج تدريبية شاملة للكوادر التعليمية والإدارية، وتحقيق بنية تحتية تقنية متقدمة لدعم الإدارة الذكية، ومواءمة استراتيجيات الإدارة الذكية مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الإدارة - الإدارة الذكية - الجودة – التميز المؤسسي- المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

مقدمة

يعد ذكاء الأعمال من أهم السمات التي تميز المنظمات التي تمارس الذكاء التكنولوجي في عملياتها، وبالتالي فإن العديد من المؤسسات قد طغى على طبيعتها نشاطها استخدام التقنيات الحديثة وأصبحت تمارس أعمالها من خلال ذلك ، وبالتالي أطلق عليها المؤسسات الذكية، أو مؤسسات ذكاء الأعمال، وقد عرفت المؤسسات الذكية بأنها "المؤسسات التي تمتلك القدرة والكفاءة والاستمرارية لغرض تحقيق التكامل بين العمليات التنظيمية فضلا عن قدرتها على إنتاج المعرفة والاستفادة في اقتناص الفرص المتاحة ، إضافة إلى التكيف السريع لمواجهة التحديات البيئية الدائمة التغيير، فإنها تقوم بتوفير أدوات النجاح للأفراد العاملين لإنجاز المهام بالشكل المطلوب لغرض ضمان البقاء في عالم الأعمال" (جميل وناجي، 2024م، ص27).

إن الإدارة الذكية تعد مدخلا لتحقيق جودة العملية التعليمية حيث إن ظهور مفهوم المؤسسة الذكية يعتبر من أهم التطورات التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وهي توضح كيفية تحويل أي مؤسسة لتكون ذات نظام ذكي ذاتي يعتمد على تحسين عملياتها الحيوية والتشغيلية وتحقيق أهدافها لمراحل متقدمة وتنفيذ مختلف أعمالها بطريقة فاعلة، وإن إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) بكافة معاييرها المعتمدة هي المدخل الصحيح والمهم لبناء المؤسسات الذكية، وفي ذلك فقد أشار (النعمي وآخرون، 2020م، ص293) إلى "أن التغيرات المتسارعة في مجال التطور التكنولوجي (Technological Development) والتقدم الحاصل في مجال الاتصالات والتواصل الاجتماعي الذي أثر بشكل كبير على عمل المؤسسات والمجتمعات، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات وخاصة الخدمية منها، وأصبحت تهتم بتقديم أفضل الخدمات لرضاء زبائنهم وزيادة الحصة السوقية".

وقد شهد العالم في العقد الأخير من القرن العشرين ثورة اتصالات وتحولات نحو الرقمنة الإلكترونية (Electronic Digitization)، وبروز شبكات المعلوماتية (Information Networks)، وتطور تقنيات الاتصال والتواصل، وكان لابد لدول العالم الثالث من اللحاق بركب الدول المتقدمة في التحول نحو الرقمنة والتي تطورت لاحقا لمواطنه رقمية، حيث أصبح حتما على المجتمعات عامة بالدخول لعالم الاتصال والتواصل الإلكتروني، وفي المملكة العربية السعودية فقد اهتمت الدولة بالتحول نحو الرقمنة الإلكترونية، وفي ذات السياق فقد اهتمت الدولة بالتحول الرقمي (Digital Transformation) والإدارة الذكية (Smart Management) حيث أفردت له حيزا ضمن رؤية المملكة 2030 فيما يخص التحول الرقمي في كافة القطاعات الحكومية والخاصة بحلول العام 2030، وقد برز مصطلح المنظمات الذكية (Smart Organizations) التي تعمل على تفسير مسار التفكير الممنهج والأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في صقل مساراتها وإجراءاتها في المجالات التنظيمية والإدارية.

وبدأت العديد من المؤسسات ومن ضمنها المؤسسات التربوية في التخطيط لتنفيذ استراتيجية ورؤية المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي، وقد أفرزت تلك الخطط عن العديد من المسميات التي تصب كلها في خانة التحول الرقمي ومن ضمنها المواطنة الرقمية (Digital Citizenship) والإدارة الذكية (Smart Management) وذكاء الأعمال (Business Intelligence) والإدارة الإلكترونية (Electronic-Management)، والحوكمة الرقمية (Digital Governance) والاقتصاد الرقمي (Digital Economy)، فكل هذه الأنشطة تصب في استراتيجية الدولة للتحول الرقمي، وبالتالي تعكس على المؤسسات سمة الذكاء فتسمى بالمؤسسات الذكية (Smart Institutions). كما اهتمت وزارة التعليم بالمملكة بتطبيق رؤية المملكة الرقمية في أرض الواقع من خلال المؤسسات التعليمية التابعة لها، باعتبار أن تنفيذ آليات الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية (Educational Institutions) من شأنه تجويد

العملية التعليمية، وبالتالي الحصول على مخرجات تعليمية عالية المستوى مما يؤثر ذلك إيجاباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

مشكلة البحث وأسئلته

يحاول البحث الحالي التحقق من دور الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، فالعصر الحالي هو عصر العولمة والمؤسسات الذكية والتي تعمل على تحقيق أهدافها بالأساليب الذكية بالاعتماد على أحدث الأساليب التقنية للإدارة، وفي عالم متغير ومتطور يصبح الانتقال للحدثة ضرورة ملحة لمواكبة التطورات كالسير في منهج سليم نحو تحقيق النجاح كالإبداع في مختلف المجالات والاختصاصات، حيث تجاوز المفهوم القديم للإدارة لدى المؤسسات الطامحة للنجاح والتميز حيث يأتي في مقدمة عملية التبديل والانتقال هذه والتحكم الذي يعرف اليوم بالإدارة الذكية والمبدعة كمعرفة هيكلها والاستراتيجية التي تبنى من خلالها وما مكوناتها ومضامينها، وبالاطلاع على البحوث والأدبيات المتعلقة بموضوع الإدارة الذكية ومجالات تحقيق الجودة والتميز فقد أكدت تلك البحوث والأدبيات أن هناك بعض المؤشرات التي تدل على تدني جودة مخرجات التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- "ضعف ملائمة مخرجات التعلم لخطط التنمية واحتياجات سوق العمل.
 - 2- زيادة الهدر التربوي في التعليم والذي يحول دون تحقيق متطلبات الجودة" (ملاك عبد الرحمن الصبحي، 2022م، ص3).
 - 3- تدني مستوى طلبة المرحلة الثانوية في اختبار القدرات العامة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024م).
 - 4- من خلال دراسة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض، وجد أن هناك صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع تكاليف الدورات التدريبية في مجالات التميز (الداؤود، 2020م).
- كما تواجه المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية عدة مشكلات تتعلق بالجودة والتميز، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

- 1- **قلة تفعيل دور المدرسة في تحسين جودة الحياة المدرسية:** حيث توجد صعوبات تواجه المدارس الثانوية بالمملكة في تحسين جودة الحياة المدرسية للطلاب، مثل كثرة أعداد الطلبة وبعُد الأنشطة المقدمة عن اهتماماتهم وميولهم (نوف مناحي العتيبي، 2023م، ص31).
- 2- **وجود تحديات في الأداء الإداري:** حيث أشارت دراسة (المريخي، 2023م، ص ص 90-91) إلى وجود تحديات في الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، مما يستدعي تطوير المهارات الإدارية والتقنية للمديرات حتى تتواءم مع متطلبات الجودة والتميز.
- 3- **"مؤشرات جودة التعليم العام:** حيث إن هناك حاجة ماسة لتحسين مؤشرات جودة التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تطوير الأطر الفكرية والنظرية لمؤشرات الجودة في الفكر الإداري المعاصر.
- 4- **قصور التنسيق بين الجهات المختصة:** حيث إن قصور التنسيق بين الجهة الخارجية المختصة بتقويم التعليم في المملكة أي هيئة تقويم التعليم والجهات المختصة بإعداد المؤشرات بوزارة التعليم، حيث تتعدد القياسات والمؤشرات وتكرر لعدة جهات داخلية وخارجية محققة نفس الهدف، مما

يؤدي الى تشتيت الجهود المبذولة من كافة المستويات الإدارية في التعليم العام، وإرباك العملية التعليمية في المدرسة" (الموسى، 2018م، ص ص 161-162).

5- ضعف دور القيادات التربوية: هناك حاجة ماسة لتطوير دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام، مع التركيز على توفير الدورات التدريبية المناسبة للمعلمين الجدد وتحفيزهم (آل صليح، 2020م، ص 183).

ومما سبق يُمكن القول ان هناك تحديات متعددة تواجه جودة مخرجات التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، مما يؤثر سلبيًا على توافقها مع خطط التنمية وسوق العمل، ومن أبرز هذه التحديات ضعف ملائمة المناهج، وزيادة الهدر التربوي، وتدني مستوى الطلاب في الاختبارات الوطنية، بالإضافة إلى مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية والقيادة التربوية، كما أن قلة التنسيق بين الجهات المعنية بالجودة التعليمية يساهم في تكرار الجهود وإضعاف فاعلية القرارات التربوية؛ وبناءً على ذلك تبرز الحاجة إلى تطوير منظومة التعليم الثانوي من خلال تحسين جودة الحياة المدرسية، ودعم القيادات التربوية، وتعزيز المهارات الإدارية، من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذكية بما يضمن تحقيق معايير الجودة والتميز في التعليم العام.

وفي ضوء ما سبق، يطرح البحث السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الجودة والتميز في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء الإدارة الذكية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1- ما الأسس النظرية للإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية؟
- 2- ما أبعاد الإدارة الذكية التي تساهم في تحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما التحديات التي تواجه الإدارة الذكية في تحقيق جودة وتميز العملية التعليمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما العلاقة بين الإدارة الذكية وتحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟
- 5- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور الإدارة الذكية لتحقيق الجودة والتميز في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث :

هدف البحث الوصول الى الهدف الرئيس وهو:

"تحقيق الجودة والتميز في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء الإدارة الذكية".

ويتفرع من الهدف الرئيس السابق مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- 1- تعرف الأسس النظرية للإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية.
- 2- الوقوف على أبعاد الإدارة الذكية التي تساهم في تحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- حصر التحديات التي تواجه الإدارة الذكية في تحقيق جودة وتميز العملية التعليمية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

4- تحديد العلاقة بين الإدارة الذكية وتحقيق الجودة والتميز في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

5- طرح التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور الإدارة الذكية لتحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يأتي:

1- قلة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت أبعاد الإدارة الذكية (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي) في إطار المؤسسات التعليمية - على حد علم الباحث لتحقيق الجودة والتميز.

2- يتناول البحث الإدارة الذكية كأحد التوجهات الإدارية الحديثة للمؤسسات التعليمية، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

3- من المأمول يفيد البحث من مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة في زيادة الاهتمام والتركيز على تحقيق الإدارة الذكية في الإدارة والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعتمد على الإدارة الذكية في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسات التعليمية.

4- قد يسهم البحث في فتح المجال للقيام بأبحاث مستقبلية، تتناول موضوع الإدارة الذكية ووسائل دعمها وتفعيلها في المجال التربوي لتحقيق الجودة والتميز للمؤسسات التعليمية.

5- قد يساعد البحث كافة المدارس بجميع المراحل الدراسية لتحقيق الجودة والتميز في مدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها، وضمان اعتمادها، ويحسن مركزها التنافسي.

6- قد يفيد تناول مدخل الإدارة الذكية في المدارس الثانوية في تدعيم تطوير إدارة وحدات ضمان الجودة بالمرحلة الثانوية، ويؤكد على مبدأ المنافسة بين المدارس الثانوية في تحقيق التميز والجودة لمخرجاتها التعليمية.

7- من المأمول أن يستند مسؤولي ضمان الجودة والتميز بإدارات التعليم بشكل عام والتعليم بالمدارس وأصحاب القرار إلى نتائج البحث في التعرف على جوانب القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعيق مكانة المدارس الثانوية التابعة لهم في ساحة المنافسة وعلاجها،

8- قد يلبي البحث احتياجات المؤسسات التعليمية العربية في تطوير إداراتها، حيث يركز على الإدارة الذكية؛ باعتبار أن القادة من أهم الموارد البشرية وهم المسؤولون عن تطبيق معايير الجودة والتميز للمؤسسات التعليمية.

9- قد يفيد البحث واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في الاهتمام بتطوير إدارة المؤسسات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة الذكية.

10- قد يساعد البحث في تقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور الإدارة الذكية لتحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

11- قد يسهم البحث في توجيه نظر المديرين والمعلمين لأهمية مدخل الإدارة الذكية وما يحمله تطبيقه من النفع على المدارس في تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية وكذا تحقيق تميز للمدارس الثانوية.

حدود البحث:

اقتصر البحث على دراسة دور الإدارة الذكية من خلال أبعادها (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي) للبحث في تحقيق جودة وتميز العملية التعليمية، كما اقتصر البحث على المدارس الثانوية فقط بالمملكة العربية السعودية.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، فهو طريقة علمية منظمة لا يقف عند مجرد وصف المشكلة محل المشكلة، بل يفسرها ويحللها ويضع إطاراً محدداً ودقيقاً للدراسة ووصفها وصفاً علمياً، (جابر، كاظم، 2010م، ص 134) ومن خلال هذا المنهج تم تحديد الأسس النظرية للإدارة الذكية في المؤسسات التربوية والمدارس الثانوية تحديداً دقيقاً، كما تم التعرف للإطار المفاهيمي للجودة والتميز في المدارس الثانوية بصورة خاصة والمؤسسات التربوية الأخرى بشكل عام من خلال مجموعه من البحوث التي تحصل عليها الباحث.

مصطلحات البحث:

تناول البحث المصطلحات التالية :

1- الإدارة الذكية: (Smart Management)

تعرف اصطلاحاً بأنها: "هي المنظمة التي تحقق النجاح المستمر والمستدام من خلال قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية واستثمار الفرص وتوفير بيئة تنظيمية تسهل عملية التعلم والنمو واستثمار المعرفة بما يمكنها من اتخاذ القرارات مما يجعلها متميزة " (عبد الله وآخرون، 2020م، ص 107).
أما إجرائياً عُرِفَتْ بأنها: تلك الإدارة التي تستخدم التطبيقات التقنية الذكية والرقمية، إضافة إلى الحصول على البيانات والمعلومات التي تسهل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بأسرع وقت وبأقل كلفة وجهد في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق أبعاد الإدارة الذكية (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي)

2- التميز: (Excellence)

التميز لغوياً عرف بأنه: تَمَيَّز / تَمَيَّزَ من يَتَمَيَّز، تَمَيَّزًا، فهو مُتَمَيِّزٌ، والمفعول مُتَمَيِّزٌ منه، ويُقال: التَّمَيِّزُ بَيْنَ الْحَقِّ وَالْبَاطِلِ: الْفَصْلُ، الْعَزْلُ، التَّفْرِيقُ، ويُقال أيضاً: تَمَيَّزَ فِي عَمَلِهِ عَلَى الْآخَرِينَ: اخْتَلَفَ، تَفَرَّدَ، وَتَمَيَّزَ عَنْهُمْ، نَافَسَهُمْ (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تاريخ الدخول: 2025-4-29م).
والتميز مشتق من الفعل ماز مِيزاً؛ أي عزله وفرزه، امتاز الشيء أي ظهر فضله على مثله وتميز الشيء أي امتاز عن غيره أي أن التميز هو أن تسير في اتجاهكم لتكون أفضل من الأفضل (عبد الرحمن، 2001م).

التميز اصطلاحاً عرف بأنه: (قدرة المؤسسة على امتلاك التفضيل عن غيرها من المؤسسات أو امتلاك مزايا معينة غير متوافره لغيرها من المؤسسات) (أبو النصر، مدحت محمد، 2014م، ص 70)
ويُعرف البحث الحالي التميز إجرائياً: بأنه الأنشطة والجهود الهادفة نحو تحقيق القدرة التنافسية للمدارس الثانوية لامتلاك مزايا معينة غير متوافره لغيرها من المدارس.

3- الجودة (Quality):

لغويا عرفت الجودة بأنها: جاذ / جاذب / جاذ على وجود، جُذ، جُودًا، فهو جَواد، والمفعول مجود، ويقال جاد العَمَلُ: أي صَارَ جَيِّدًا ويقال أيضاً؛ جَادَ عَمَلُهُ: أي فَعَلَهُ جَيِّدًا (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تاريخ الدخول: 2025-4-29م).

"وكون الشيء جيدا وهو نقبض الرديء وهي من جاد الشيء جوده أي صار جيدا، سواء كان هذا الشيء مادي من الأدوات أو غير مادي من الأقوال والأفعال" (بن منظور، 2010)
اما الجودة اصطلاحا عرفت بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن" (طائل، 2013م، ص42).

الجودة اجرانيا يعرفها الباحث بأنها: "هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تتبعها المدرسة الثانوية للعمل على تحسين وتطوير المخرجات التعليمية في ظل عمليات وأبعاد الإدارة الذكية".

4- الجودة التعليمية (Educational Quality):

الجودة التعليمية اصطلاحا عرفت بأنها: "عملية أداء كافة الأنشطة ذات العلاقة بالعملية التعليمية بكفاءة ومهارة بالشكل الذي يحقق هدف المؤسسة التعليمية وبما يلبي احتياجات وتوقعات الزبائن والجمهور المستهدف من العملية التعليمية ويعزز من الثقة والمصداقية بالخدمات التي تقدمها" (عبد الوهاب وناظم، 2017م، ص285).

الجودة التعليمية اجرانيا عرفت بأنها: "جُملة الإجراءات والمعايير التي يتم اتخاذها لغايات أخذ المنتج التعليمي نحو التقدم والتطور والتحسين المستمر. أيضا هي عملية السعي لتحقيق أهداف تعليمية محددة، وتقديم تجربة تعليمية متميزة للطلاب، بهدف تطويرهم بشكل شامل من أجل التنافسية مع غيرهم، وتزويدهم بالمهارات، والمعرفة الضرورية لمواجهة التحديات الشخصية، والمهنية في مستقبلهم.
الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تناول الباحث الدراسات السابقة من خلال قراءته واطلاعه على تلك الدراسات التي سبقته في تناول هذا الموضوع، وقد ألم بأبرز ما ورد فيها من حيث أهداف الدراسة والمنهج المستخدم والعينة والأداة وبعض النتائج التي توصلت إليها وتم تقسيم الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الدراسات المتعلقة بالإدارة الذكية بالمؤسسات التعليمية.
 - **المحور الثاني:** الدراسات المتعلقة بالجودة والتميز للمؤسسات التعليمية.
- وسوف يعرض البحث المحورين السابقين بشيء من التفصيل للدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الذكية بالمؤسسات التعليمية:

تعددت الدراسات التي تؤكد على أهمية (الإدارة الذكية) كمدخل لتحسين فاعلية وإنتاجية الكثير من المؤسسات - ومنها المؤسسات التعليمية - ومن هذه الدراسات ما يلي:

- 1- **دراسة (عبد العزيز، 2022م) بعنوان:** "ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام لمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي".

هدفت الدراسة التعرف على ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي من خلال تحديد درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية في مدارس التعليم

العام بمحافظة عسير، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقاتها، من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (١١٩) مديرا ووكيل، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٤هـ، وكانت اداة الدراسة الميدانية استبانة تم تطبيقها علي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة عسير .

وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على ان القيادة الذكية بمدارس التعليم العام تمارس بدرجة عالية، لا سيما في نشر المدرسة لقراراتها إلكترونيا، واعتمادها على الوسائل التقنية في تقديم خدماتها الإدارية المختلفة، وان هناك بعض معوقات تطبيق الإدارة الذكية في المدرسة، ومن أبرزها: ضعف الحوافز (المادية/ المعنوية) الداعمة للتحويل للقيادة الإلكترونية، وغياب (القوانين/ التشريعات) الداعمة لتطبيق الإدارة الذكية، وأشارت النتائج أيضا أن من أبرز متطلبات تفعيل الإدارة الذكية هي ضرورة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الذكية، كما أوصت الدراسة العمل على وضع خطة استراتيجية خاصة بالتحويل نحو الإدارة الذكية، وفرض الإدارة العليا العمل بالإدارة الذكية كنظام مشرع.

2- دراسة عمار أبو لبدة (Ammar Abulibdeh, 2024) بعنوان: " نحو مدارس وجامعات ذكية خالية من الكربون ومرنة ومتكاملة مع المجتمع: مراجعة".

هدفت الدراسة الى اكتشاف تحول المؤسسات التعليمية نحو مدارس وجامعات ذكية خالية من الكربون ومرنة ومتكاملة مع المجتمع. وتسلط الضوء على الالتزام المتزايد بالاستدامة والتعليم القائم على التكنولوجيا استجابةً لتحديات تغير المناخ، وهدفت الدراسة أيضا " تعرف الجوانب الحاسمة لهذا التحول، بما في ذلك السعي إلى عمليات خالية من الكربون، وتدابير المرونة لمواجهة التحديات المتعلقة بالمناخ، والمشاركة المجتمعية الفعالة؛ وباستخدام منهجية السيناريو، يرسم البحث خرائط للأدبيات الحالية لتحديد المفاهيم والثغرات الرئيسية، التي تغطي مبادرات الاستدامة، ودمج التكنولوجيا الذكية، واستراتيجيات المرونة.

وتؤكد النتائج على دور المؤسسات التعليمية كمختبرات حية للاستدامة، مع تسليط الضوء على الابتكارات في مجال اعتماد الطاقة المتجددة، وتصميمات المباني الموفرة للطاقة، وبرامج الحد من النفايات، وتكمن أصالة الدراسة في تحليلها الشامل لكيفية تطور المؤسسات التعليمية إلى محفزات للتغيير المستدام، وتعزيز التعليم وإدارة الحرم الجامعي من خلال التقنيات الذكية مع معالجة التحديات المالية والتنظيمية.

3- دراسة (العروي، 2024م) بعنوان: " تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية السعودية لتجويد الإجراءات الادارية: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في الهيئات الإدارية في المدارس السعودية".

هدفت الدراسة لبناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية السعودية وتجويد الإجراءات الإدارية، كما هدف للكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية السعودية لتجويد الإجراءات الإدارية. لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة، وتم توزيع استبيانات إلكترونية على عينة طبقية تضم ٥1 عضوا من المدراء والوكلاء الإداريين ومساعديهم. توصل البحث إلى ارتفاع مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الذكية لتجويد الإجراءات الإدارية في المؤسسات التعليمية السعودية بشكل ملحوظ. وتوصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الذكية لتجويد الإجراءات الإدارية في المؤسسات التعليمية السعودية، وذلك بناء على المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

4- دراسة (الريش، 2024م) بعنوان: " دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم إلقاء الضوء على ماهية كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي، وذلك من حيث: التعريف والأهمية والفوائد والتحديات، وكنوع من التمهيد لذلك تم تعريف مفهوم كل من القيادة والتخطيط، ثم انتقل البحث لإلقاء الضوء على ماهية الإشراف بصفة عامة والإشراف التربوي بصفة خاصة، من حيث التعريف والوظائف والمهارات والتحديات، ومن أهم نتائج البحث توضيح دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي، فعلى سبيل المثال فإن القيادة الذكية والتخطيط الذكي يمكن أن يلعبا دورا هاما ورئيسيا في تطوير وتحسين الإشراف التربوي، من خلال استخدام الأدوات الذكية مثل: أجهزة الهاتف الذكي وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات الذكاء الاصطناعي ومنصات التعلم الإلكتروني، في التواصل عن بعد، وتطوير خطط قابلة للقياس، وفي تمكين المشرفين التربويين، وفي دعم وتحفيز المعلمين، وتحسين أداءهم أثناء العملية التعليمية، وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الإشراف التربوي من خلال القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية والتخطيط الذكي في المجال التعليمي، والبحث الحالي يعتبر من البحوث النظرية المكتوبة الوصفية، حيث حاول البحث وصف العلاقة بين كل من: القيادة الذكية والتخطيط الذكي من ناحية والإشراف التربوي من ناحية أخرى.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالجودة والتميز بالمؤسسات التعليمية:

تعددت الدراسات التي تناولت (الجودة والتميز بالمؤسسات التعليمية) والتي بات الكثير من المؤسسات يهتم بتحقيقها بالعديد من المؤسسات - ومنها المؤسسات التعليمية - ومن هذه الدراسات ما يلي:

1- دراسة (هيبه وآخرين، 2019) بعنوان: " متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لضمان الجودة والتميز بمدارس التعليم الثانوي الفندقي في مصر".

هدفت الدراسة التعرف على الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، والتعرف على ضمان الجودة والتميز في مدارس التعليم الثانوي الفندقي، لوضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والتميز بمدارس التعليم الثانوي الفندقي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي الفندقي في محافظتي القاهرة والبحر الأحمر، وبلغ عددهم (152) معلم ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة في مدارس التعليم الثانوي الفندقي بمحافظة القاهرة والبحر الأحمر أن أبرز مظهر لتطبيق المشاركة الفعالة تمثل في تشكيل إدارة المدرسة لفرق عمل لإنجاز المهام، فيما برز واقع الشفافية في تعبير الإدارة عن أفكارها بوضوح وموضوعية، أما العدالة والمساواة فبرزت في تخطيط الإدارة لتأهيل جميع الخريجين لمتطلبات العمل السياحي المعاصر، بينما تمثل تطبيق المحاسبية في التزام إدارة المدرسة بمبدأ المساءلة لضمان قيام جميع أفراد المجتمع المدرسي بأدوارهم ومسؤولياتهم في عملية اتخاذ القرار.

2- دراسة (الحامدي، 2021م) بعنوان: " دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة".

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي،

وسعت الدراسة الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، وفقا للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وتم في ضوء ذلك اختيار عينة قصدية من مديري، و مدير مساعد بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة وعددهم (119) موزعه بين (87) مدير مدرسة و(32) مدير مساعد، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بتحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، جاءت بدرجة تقدير عالية جدا، كما بينت الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى) حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، لصالح الإناث، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، جاءت لصالح مدير مساعد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

3- دراسة (محمد والمهدي، 2022م) بعنوان: " الإدارة الإلكترونية مدخلا لتحقيق الجودة والتميز لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر".

هدف الدراسة التعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، والوقوف على الإطار النظري لجودة وتميز التعليم بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى رصد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ورصد واقع الجودة والتميز بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ثم تحديد معوقات الجودة والتميز بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم البحث استبيان موجه لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط والبالغ عددهم (93) مدير بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط، وقد توصل البحث إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تحقيق الجودة والتميز بالتعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة (الجمل، 2024) بعنوان: " الجودة الشاملة كمتغير وسيط للوصول إلى الميزة التنافسية والتميز المؤسسي".

هدفت الدراسة التعرف على مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتميز المؤسسي، والتعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي في ظل بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، تفرض على المؤسسات أن تتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على تحقيق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على تفكيك العناصر الأساسية استنباط أحكام أو قواعد؛ يمكن من طريقها إجراء تعميمات تساعد في لموضوعات البحث، ثم دراستها بأسلوب متعمق، ثم حل المشكلات. وخلصت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تسهم في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل، وهي متطلب أساس لتحقيق الميزة التنافسية،

من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، من خلال تعظيم الأداء الذي يحقق الميزة التنافسية، وبالتالي يقود إلى التميز المؤسسي، ولن يتحقق التميز المؤسسي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات. كما تبين أنه ليس بالضرورة أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية، يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفرداها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق التميز المؤسسي.

5- دراسة (الغامدي، 2024) بعنوان: " دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية".

هدفت الدراسة الكشف عن الدور التي تؤديه حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وهدفت هذه الحلقات إلى تعزيز وتحسين جودة العمليات والخدمات في المؤسسات التعليمية، في سياق الجامعات السعودية، ويمكن تلخيص دور حلقات الجودة في التميز المؤسسي على النحو التالي: أولاً، تحسين الجودة ورفع المستوى: تعمل حلقات الجودة على تحليل وتقييم العمليات الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يتم تطبيق أدوات إدارة الجودة لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات التعليمية والإدارية، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الجودة في تقديم الخدمات التعليمية والأكاديمية، ثانياً، تطوير ثقافة الجودة: حيث تساهم حلقات الجودة في تعزيز ثقافة الجودة بين أعضاء المؤسسة التعليمية، وتشجع المشاركة الفعالة والمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي، يتم توفير التدريب والإرشاد للموظفين وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الوعي بأهمية الجودة وتقنيات إدارتها، ثالثاً، تحقيق المعايير والمتطلبات: حيث تؤدي حلقات الجودة دوراً حاسماً في ضمان الامتثال للمعايير والمتطلبات التي تفرضها الهيئات التنظيمية والاعتماد الأكاديمي، ويتم تحليل العمليات وتنفيذ تحسينات لضمان التزام المؤسسة بالمعايير وتحقيق الجودة المطلوبة، رابعاً، تحقيق التحسين المستمر: تعمل حلقات الجودة على تحقيق التحسين المستمر في الجامعة من خلال تحليل البيانات وتقييم النتائج وتنفيذ تحسينات وفقاً لمفهوم PDCA (Plan-Do-Check-Act). يتم رصد الأداء وتحليل العوامل التي تؤثر عليه لضمان استمرارية التحسين وتحقيق التميز المؤسسي، فحلقات الجودة تؤدي دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال تحسين الجودة وتعزيز ثقافة الجودة وتحقيق المعايير وتحقيق التحسين المستمر، وتعتبر هذه الحلقات عاملاً مهماً لتحقيق الريادة والتميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية حتى عام 2021م

6- دراسة لولو يو ويانغ ليو (Lulu Yu and Yang Liu, 2025) بعنوان: "مستويات التعليم والتنمية الاقتصادية عالية الجودة".

هدفت الدراسة التعرف على تأثير التعليم على التنمية الاقتصادية عالية الجودة (HQD) باستخدام بيانات لوحة من 273 مدينة صينية (2003-2021)، ويُعزز التعليم التنمية الاقتصادية عالية الجودة من خلال تعزيز التقدم التكنولوجي وهيكلة التوظيف، وتشجيع الابتكار والتحول الاقتصادي. تُخفف اللامركزية المالية هذه العلاقة، مما يُعزز آثار التعليم في المناطق ذات الاستقلالية المحلية الأكبر، وكشف تحليل التباين عن تأثيرات أقوى في المدن الجنوبية والعاصمة، وتأثيرات أضعف في المناطق الشمالية والمناطق غير العاصمة، وتؤكد اختبارات المتانة ثبات النتائج، وتؤكد هذه النتائج دور التعليم في الابتكار والنمو الشامل، مما يحث صانعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية على دمج التعليم مع سياسات الحوكمة والقطاع الصناعي لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن هناك أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي كذلك استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بعض النقاط التي سوف يتم توضيحها كما يلي:

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج؛ حيث استخدم المنهج الوصفي مثل دراسة هبية، عام (2019م)، ودراسة الحامدي، عام (2021م)، ودراسة عبد العزيز، عام (2022م)، ودراسة محمد والمهدي، عام (2022م)، ودراسة الغامدي، عام (2024م) ودراسة العروبي، عام (2024م)، ودراسة الريش، عام (2024م)، بينما اختلف البحث الحالي في استخدام المنهج عن دراسة عمار أبو لبة (Ammar Abulibdeh)، عام (2024م) التي استخدمت منهجية السيناريو، ودراسة الجمل، عام (2024م) والتي استخدمت المنهج التحليلي، ودراسة لولو يو ويانغ ليو (Lulu Yu and Yang Liu)، عام (2025م) والتي استخدمت المنهج الكيفي.

واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي تناولت الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية في تناول الجودة والتميز على مستوى المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لمحاولة تحقيقها وذلك من خلال الإدارة الذكية من حيث أبعادها وطريقة مساهمتها في تحقيق جودة المدارس الثانوية وتميزها بالمملكة العربية السعودية نظراً لاختلاف الإدارة الذكية من مجال إلى آخر، وركز البحث الحالي على بعدين فقط من أبعاد الإدارة الذكية: (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي)؛ نظراً لقابلية مساهمتها لتحقيق جودة وتميز المؤسسات التعليمية، كما تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اقتراح تصور للإدارة الذكية لتحقيق الجودة والتميز للمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلى حد علم الباحث فإنه لم يجد دراسات عربية أو أجنبية قد تناولت هذا الموضوع من قبل.

أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الذكية في تحديد مفهومها وأبعادها وكيفية استخدامها كمدخل إدارياً جديداً لتطوير أداء المنظمات في المجالات المختلفة، ولكن البحث الحالي ركز في الحدود الموضوعية على تطبيق أبعاد الإدارة الذكية (التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي) في مجال تحقيق الجودة والتميز للمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

خطوات سير البحث

سار البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية،

ويوضحه البحث على النحو التالي:

- أولاً: مفهوم الإدارة الذكية وأهدافها.
- ثانياً: أهمية الإدارة الذكية وخصائصها.
- ثالثاً: أبعاد الإدارة الذكية والتي تتمثل في:
 - 1- بعد التحول الرقمي:
 - أ- مفهوم التحول الرقمي وأهدافه.

ب- متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجه.

2- بعد الذكاء الاصطناعي:

أ- مفهوم الذكاء الاصطناعي.

ب- متطلبات الذكاء الاصطناعي والتحديات التي تواجه.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للجودة التعليمية،

ويوضحه البحث على النحو التالي:

- أولاً: مفهوم الجودة التعليمية وأهميتها.

- ثانياً: أبعاد الجودة ومتطلباتها.

المحور الثالث: الأسس النظرية للتميز المدرسي

ويوضحه البحث على النحو التالي:

- أولاً: مفهوم التميز المدرسي وأهميته.

- ثانياً: متطلبات التميز ومعوقاته.

المحور الرابع: العلاقة بين الإدارة الذكية وتحقيق الجودة والتميز للمدارس الثانوية بالمملكة

العربية السعودية

- أولاً: التحول الرقمي ودوره في تحقيق الجودة والتميز

- ثانياً: الذكاء الاصطناعي ودوره في تحقيق الجودة والتميز

المحور الخامس: توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية

بالمملكة العربية السعودية على ضوء الإدارة الذكية

ويتناول البحث المحاور السابقة بشيء من التفصيل، على النحو التالي:

المحور الأول: الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية

ويعرضها البحث على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الإدارة الذكية وأهدافها

يعتمد تطوير المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، على انتهاز أساليب عمل جديدة

واتباع أنماط إدارية حديثة مثل الإدارة الذكية لمواكبة تلك التطورات وتحقيق التحول الرقمي والذكاء

الاصطناعي وفيما يلي سوف عرض مفهوم الإدارة الذكية وأهدافها بشيء من التفصيل:

1- مفهوم الإدارة الذكية:

أن مفهوم الذكاء على وفق نظرية الذكاءات المتعددة هو مجموعة من المهارات التي تمكن الأفراد

من حل كافة المشكلات والأنشطة الذهنية التي تقابله في الحياة وبدرجات مختلفة (الخفاف، 2012م، ص14)

وأن الذكاء يعد ذخيرة الإدارة فهو يساعدها على كسب قوة الفطنة وبلوغ الأهداف والوصول إلى النجاح ،

حيث أكدت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين نجاح المؤسسات وسمات مدراءها وقادتها وفي مقدمتها

سمة الذكاء (صالح وآخرون، 2015م ، ص112)، وأن عملية تحويل المؤسسة إلى مؤسسة ذكية هي مسألة

تتعلق بمستوى حسن المعرفة وإدارتها، وأن الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتصرف من خلالها بذكاء

تعتمد على كفاءات ومهارات العاملين فيها وقدراتها التشغيلية من أنظمة وسياسات.

تعرف الإدارة الذكية بأنها "استخدام الآلات كالتقنيات الحديثة في تبادل المعلومات مع أنظمة

الإنتاج الأخرى، كالعامل بدرجة عالية من الاستقلالية، كاستخدام إنترنت الأشياء الاصطناعي، والاستفادة

من التكنولوجيا كالخدمات السحابية في تحسين عمليات الإدارة (Vlasov et al., 2019, 490)." .

وترتكز فكرة الإدارة الذكية على دعم صناع القرار في جميع مستويات المؤسسات والمنظمات، من خلال توفير رؤية معلوماتية دقيقة ومتناسقة تساعدهم على تحقيق أفضل إدارة للأداء. وتهدف إلى تقديم حلول فعالة تضمن الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة، مع التركيز على الجوانب الأساسية التالية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص7):

- الرؤية المدروسة للأداء المؤسسي.
 - الاعتماد على التحليل ودراسة تفصيلات الأمور.
 - تقويم الأداء المتوازن.
 - التقارير والاعتماد على تقنية الاتصالات والمعلومات.
 - قاعدة تقنية راسخة لمعيارية الإدارة الذكية للأعمال وإدارة الأداء.
 - التخلص من البيانات التي يمكن أن تعيق عمليات اتخاذ القرار.
- كما تعرف المؤسسة الذكية بأنها "تلك المؤسسة القادرة على الاستشعار واستنزاف التغيرات الحاصلة في العمل وقدرتها على الاستجابة بأسرع وقت ممكن لتلك التغيرات من خلال استثمار مواردها المادية وغير المادية في التفاعل مع الفرص التي تم استشعارها في بيئة العمل" (العوامل، 2015، ص18).

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الذكية هي الإدارة التي تستخدم العمليات الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتستخدم التقنيات الذكية في أنظمتها الإدارية من أجهزة ذكية من خلال استخدام التكنولوجيا كشبكة الإنترنت في كافة عملياتها، وذلك لرفع كفاءة الإدارة بالمدرسة وقدرتها على مسايرة التغيرات المستقبلية ومواكبة العصر الذكي.

2- أهداف الإدارة الذكية

- تتعدد أهداف الإدارة الذكية فيما يلي (العمر، 2015، ص 200):
- تطوير أساليب تعليمية حديثة، مثل التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، إلى جانب تبني التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي، لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة.
 - توفير وإتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية، بما في ذلك الكتب والأبحاث والرسائل العلمية المحلية والعالمية، لضمان وصول أعضاء هيئة التدريس والطلاب في المعاهد العليا إلى المعرفة الحديثة.
 - تعزيز مهارات وكفاءات الكوادر الأكاديمية والإدارية في المعاهد العليا، من خلال تطوير قدراتهم في التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة.
- ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الذكية تسهم بشكل جوهري في تطوير منظومة التعليم من خلال تبني أساليب تعليمية حديثة تعتمد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، كما أنها تضمن إتاحة المعرفة لجميع الفئات الأكاديمية عبر مصادر إلكترونية متقدمة، مما يعزز من جودة التعليم والبحث العلمي، إضافةً إلى ذلك تركز الإدارة الذكية على تنمية المهارات والكفاءات الإدارية والأكاديمية، مما يضمن تحقيق كفاءة أعلى في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ويعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

ثانياً: أهمية الإدارة الذكية وخصائصها.

ويعرض البحث أهمية الإدارة الذكية وخصائصها فيما يلي:

1- أهمية الإدارة الذكية

تعتبر القيادة الذكية أداة قوية يمكنها مساعدة القادة على تحقيق الأهداف وتحسين أداء الفرق في بيئة العمل الحديثة. ويمكن تحديد أهمية القيادة الذكية في البنود التالية (الريش، 2024م، ص12):

- ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا في العمل.
- انتشار العمل عن بعد.
- تنوع فرق العمل وتوزيعها في مواقع مختلفة.
- الحاجة إلى قادة يتمتعون بمهارات تقنية وقيادية متقدمة.

2- خصائص الإدارة الذكية

ويوضحها البحث كما يلي (القطار وآخرون، 2022م، ص ص 138-139):

- القدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري.
- القدرة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- القدرة على تشجيع الآخرين على استخدام هذه التكنولوجيا.
- القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرار.
- القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.
- القدرة على تحفيز وإلهام الآخرين.

ومما سبق يتضح أن الإدارة الذكية أصبحت ضرورة ملحة في بيئة العمل الحديثة، حيث تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا وتعزز من كفاءة العمل عن بعد وإدارة الفرق المتنوعة، كما أن القادة في هذا النمط الإداري بحاجة إلى مهارات تقنية وقيادية متقدمة لمواكبة التطورات المتسارعة، وتتميز الإدارة الذكية بعدة خصائص أساسية، مثل التفكير الإبداعي، والقدرة على استخدام وتحليل البيانات، والتكيف مع التغيرات، وتحفيز الآخرين، مما يجعلها نهجاً فعالاً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية والابتكار وتحقيق الجودة والتميز.

ثالثاً: أبعاد الإدارة الذكية.

تنقسم أبعاد الإدارة الذكية إلى بُعدين أساسيين هما التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ويعرضهما البحث كما يلي:

1- بعد التحول الرقمي:

ويعرضه البحث كما يلي:

أ- مفهوم التحول الرقمي وأهدافه

ويوضحهما البحث كالتالي:

- مفهوم التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية بناء بنية تحتية معلوماتية متطورة تتيح للمنظمات ممارسة أنشطتها عبر الإنترنت بفعالية. كما يشمل تشكيل كيان تنظيمي يحدد مجالات العمل المثلى ويعزز جاذبية المنظمة، مما يحقّق الكفاءات الذكية داخلها وفي بيئتها التنافسية. ويتم ذلك من خلال تبني نظام إلكتروني متكامل يتيح للمنظمة ضبط أدائها ذاتياً وتحسين عملياتها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والابتكار (نهلة عبد القادر هاشم، 2010م، ص200).

كما يُعرف على أنه تحول المنظومة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات؛ وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة" (عبد السلام، 2011م، ص270).

ومما سبق يمكن القول ان التحول الرقمي ليس مجرد إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، بل هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل المنظمات من خلال بناء بنية تحتية معلوماتية متطورة، وتعزيز استثمار البيانات والمعرفة في صنع القرارات، كما أنه يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الكفاءة، والاستفادة من الفرص الجديدة التي توفرها التقنيات الحديثة؛ وبالتالي فإن التحول الرقمي يمثل خطوة ضرورية لأي منظمة تسعى إلى التطور والابتكار في بيئة تنافسية متسارعة التغير.

- أهداف التحول الرقمي:

- يحقق التحول الرقمي عدداً من الأهداف المهمة في المؤسسات التعليمية منها (أسامة عبد السلام، 2013م، ص 523):

- نشر ثقافة التحول الرقمي وبناء العقلية الرقمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
 - يساهم في تطوير الأنماط القيادية والإدارية، وذلك من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تساعد في تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية
 - توفير المعلومات اللازمة لتطوير المؤسسات التعليمية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، وتساعد على بناء هيكل تنظيمي شبكي مرن يتناسب من التغيرات الحديثة.
 - يوفر خدمات إبداعية حديثة ومبتكرة تختلف عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
 - توفير الوقت والجهد ورفع كفاءة الأداء على كافة المستويات في المؤسسات التعليمية.
- ومن الأهداف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تغيير شامل يهدف إلى تطوير الثقافة المؤسسية وتعزيز الكفاءة والشفافية، فمن خلال نشر العقلية الرقمية بين العاملين، وإدخال أساليب قيادية وإدارية حديثة، يمكن تحسين عملية صنع القرار وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، كما أن التحول الرقمي يساهم في بناء هيكل تنظيمية مرنة تتكيف مع المتغيرات الحديثة، ويوفر خدمات تعليمية مبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم؛ وبالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب- متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي قد تواجهه:

ويوضحهما البحث كالتالي:

- متطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية توافر مجموعة من العوامل الأساسية لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه بفعالية. ومن أبرز هذه المتطلبات:

- **بنية تحتية وتقنية متطورة:** حيث لا بد من توفير شبكات اتصال حديثة، وأجهزة حاسوبية متقدمة، وأنظمة برمجية تدعم العمليات التعليمية والإدارية، وضمان توافر الإنترنت عالي السرعة داخل المؤسسات التعليمية لدعم التعلم الإلكتروني والتواصل الفعّال (عبد السلام، 2015م، ص112).
- **تطوير المهارات الرقمية للعاملين:** فمن الضروري تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين العاملين لضمان تبني التقنيات الحديثة بسلاسة (نهلة هاشم، 2017م، ص89).

- **إعداد محتوى تعليمي رقمي تفاعلي:** يتم تطوير مناهج تعليمية تتناسب مع بيئة التعلم الإلكتروني وتوظف الوسائط المتعددة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز لتحسين تجربة التعلم (أسامة عبد السلام، 2019م، ص 210).
- **تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات:** من خلال توفير أنظمة أمنية لحماية البيانات الخاصة بالطلاب والمعلمين والمؤسسات من الاختراقات، والالتزام بسياسات الخصوصية ومعايير أمن المعلومات في جميع العمليات الرقمية (القطار وآخرون، 2020م، ص 154).
- **دعم القيادة والإدارة الرقمية:** تبني أساليب قيادية حديثة تعتمد على البيانات والتحليلات الذكية في اتخاذ القرارات، وتوفير منصات إلكترونية لإدارة العمليات الأكاديمية والإدارية بفعالية (الريش، 2021م، ص 67).
- **التكامل بين الأنظمة والتقنيات:** لا بد من ضمان تكامل منصات التعلم الإلكتروني مع نظم المعلومات الإدارية لسهولة تبادل البيانات، وتطوير بيئة رقمية موحدة تسهل الوصول إلى المعلومات وتبسط الإجراءات التعليمية (عبد الرحمن وآخرون، 2022م، ص 95).
- ومما سبق يمكن القول أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مجموعة من المتطلبات الأساسية، فمن خلال توفير بنية تحتية وتقنية متطورة، وتدريب الكوادر على المهارات الرقمية، يمكن تسهيل تبني التكنولوجيا وتحسين العملية التعليمية، كما أن إعداد محتوى رقمي تفاعلي واستخدام تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي و التحول الرقمي سوف يساهمان في تعزيز تجربة التعلم؛ بالإضافة إلى ذلك يُعد الأمن السيبراني وحماية البيانات من الركائز المهمة لضمان بيئة تعليمية رقمية آمنة، كما أن دعم القيادة الرقمية وتكامل الأنظمة يساهمان في تحسين الإدارة الأكاديمية وتعزيز الكفاءة التشغيلية؛ لذا فإن تحقيق التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة وتعاوناً متكاملاً بين مختلف الجهات المعنية.
- **التحديات التي قد تواجه التحول الرقمي**
- قد يكون هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية ومنها ما يلي:
- "قلة وعي المؤسسة التعليمية باحتياجات الأجيال الجديدة من الطلاب، وطبيعة المنافسين وكيفية التعامل معهم، وضعف قدرة المؤسسة الجامعية على استحداث تقنيات وأدوات وطرق عمل جديدة.
- نقص الكفاءات القادرة على تنفيذ التحول الرقمي على مستوى المؤسسة التعليمية" (إسماعيل، 2024م، ص 71).
- سيادة الممارسات القيادية التقليدية وغير الفعالة والحفاظ على النظام الروتيني السائد (Rodríguez-Abitia, G. and Bribiesca, 2021.p.14).
- سيادة ثقافة مقاومة التغيير التي تمنع عملية التطور السريع وإطلاق التكنولوجيا الجديدة (Teixeira, A., Gonçalves, M. et al., 2021. P.P8-9)
- ضعف تجهيزات أقسام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات التعليمية التي تدعم المبادرات الرقمية، وكذلك ضعف البنية التحتية، ووجود سياسات غير مرنة، ومحدودية الخبرة الكافية في التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة تؤخر تشكيل المبادرات الرقمية الجديدة (Price Waterhouse, Coopers PwC.2015. P.6)
- "ظهور العديد من المشكلات التي تعيق عملية التعلم، مثل أخطاء الخادم، ومشكلات الاتصال التي تستغرق الكثير من الوقت لاستكشافها وإصلاحها، مما يتسبب في إحباط المتعلمين والمعلمين.

- تركيز المالكين لمواقع الويب على تصنيف المواقع الخاصة بهم في محركات البحث بدلا من التركيز على المحتوى الذي يقومون بنشره، إضافة إلى عرض العديد من مواقع الويب معلومات غير صحيحة ومضللة عن طريق نسخها ولصقها من مصادر أخرى دون التحقق من صحتها وغير موثوق بها، مما يمثل عقبة خطيرة في عملية النمو المعرفي للمتعلم" (Kaur, Harpreet, 2019. P.P.286-288).
- ارتفاع التكلفة الاقتصادية للأجهزة والتطبيقات الرقمية من حيث تكلفة الشراء والتشغيل والصيانة، فمن الصعب على المؤسسة التعليمية أن توفر لكل طالب جهازا أو تطبيقاً رقمياً خاص به (الشريف، 2018م، ص615).

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات التعليمية قد تواجه عدة تحديات في التحول الرقمي، أبرزها ضعف الوعي باحتياجات الأجيال الجديدة، ونقص الكفاءات القادرة على التنفيذ، كما تعيق الممارسات القيادية التقليدية وثقافة مقاومة التغيير تبني التقنيات الحديثة؛ بالإضافة إلى ذلك تعاني المؤسسات من ضعف البنية التحتية ونقص الدعم لأقسام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤخر المبادرات الرقمية؛ وأخيراً تؤثر المشكلات التقنية، والمعلومات المضللة عبر الإنترنت، وارتفاع التكاليف الاقتصادية على نجاح تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

2- بعد الذكاء الاصطناعي:

ويعرضه البحث كما يلي:

أ- مفهوم الذكاء الاصطناعي

ويوضحه البحث كما يلي:

الذكاء الاصطناعي هو فرع من فروع علوم الحاسبات، وهو العلم الذي يجعل الآلات تفكر مثل البشر، أي حاسوب له عقل، وأيضا يعرف بأنه سلوكا وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية وتجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها، ومن أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج عليها الآلة، فهي أنظمة أو أجهزة تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام والتي يمكنها أن تحسن من نفسها استنادا إلى المعلومات التي تجمعها (محمد، 2021م، ص573).

يُعرف الذكاء الاصطناعي على أنه ذلك الفرع من علوم الحاسوب (Computer Science) الذي يمكن بواسطته إيجاد الحاسب من أداء بعض المهام بدلا من الإنسان، والتي تحاكي أسلوب الذكاء الإنساني لكي يتمكن الحاسب من أداء بعض المهام بدلا من الإنسان والتي تتطلب التفكير والفهم والسمع والتكلم والحركة بأسلوب منطقي ومنظم (أحمد كاظم، 2012م، ص4).

وتأسيساً على ما سبق يُمكن القول ان الذكاء الاصطناعي فرعاً من علوم الحاسوب يهدف إلى تمكين الآلات من محاكاة الذكاء البشري في التفكير والتعلم واتخاذ القرار، ويتميز بقدرته على التحليل الذاتي والتكيف، مما يجعله أداة فعالة في تحسين الكفاءة والإنتاجية بمجالات مثل التعليم والصناعة والرعاية الصحية.

ب- متطلبات الذكاء الاصطناعي والتحديات التي قد تواجهه:

ويتناولها البحث كما يلي:

- متطلبات الذكاء الاصطناعي

ويوضحها البحث الحالي كما يلي (الغيثي، 2023م، ص296)، (عبد السلام، 2021م، ص

ص 423-424):

- **توفير البنية التحتية والتجهيزات التقنية:** يشمل ذلك تأمين الإمكانيات المادية، والشبكات الحديثة، والتقنيات المتطورة داخل المؤسسات التعليمية لضمان تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي مع العملية التعليمية.
- **تأهيل وتطوير الكفاءات العلمية:** يتطلب إعداد وتدريب المتخصصين في الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى تقديم دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية لتعزيز مهاراتهم في استخدام هذه التقنيات.
- **تطوير المناهج الدراسية:** يشمل ذلك إدراج مادة مستقلة للذكاء الاصطناعي في المدارس والجامعات، وتصميم برامج تدريبية للمعلمين والقيادات التعليمية لمساعدتهم على دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم.
- **تعزيز استخدام الواقع الافتراضي:** العمل على تطوير تقنيات التعلم باستخدام الواقع الافتراضي ليتكامل مع الذكاء الاصطناعي، خاصة مع تزايد انتشار هذه التقنيات في العملية التعليمية.
- **التركيز على تدريس العلوم والتكنولوجيا:** الاهتمام بتعليم العلوم، الرياضيات، والهندسة، مع تعزيز مهارات التفكير النقدي، الإبداعي، وحل المشكلات، إضافة إلى تنمية مهارات التعاون والعمل الجماعي.
- **نشر الوعي بأهمية الذكاء الاصطناعي:** توعية الطلاب وأولياء الأمور بأهمية هذه التقنيات وفوائدها، وتعريفهم بكيفية استخدامها في تطوير المؤسسات التعليمية والخدمات المقدمة فيها.
- **إعداد ميثاق أخلاقي وضوابط قانونية:** وضع سياسات تحكم استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم، لضمان الاستفادة منه بأفضل شكل ممكن وتقليل المخاطر المحتملة.
- **الاستثمار في الأبحاث والتطوير:** دعم الأبحاث في الذكاء الاصطناعي، وعقد شراكات بين المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية لتعزيز الابتكار في هذا المجال.
- **تعزيز استخدام التطبيقات الذكية في التعليم:** توعية المعلمين بأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتشجيعهم على اعتماد أساليب التدريس الحديثة بدلاً من الأساليب التقليدية.
- **إتاحة الفرص للتدريب على الذكاء الاصطناعي:** تخصيص وقت كافٍ للمعلمين لتلقي التدريب اللازم على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطبيقها أثناء التدريس بشكل فعال.
- **تهيئة المتعلمين للتفاعل مع التقنيات الحديثة:** تشجيع الطلاب على التكيف مع نمط التعلم القائم على الذكاء الاصطناعي، وتعزيز تفاعلهم معه بشكل إيجابي.
- **ضمان دعم البنية التحتية والفنية:** توفير بيئة تقنية مناسبة لاستيعاب تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إلى جانب توفير الدعم الفني لضمان استمرارية وكفاءة تشغيلها داخل المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ذلك يُظهر العرض السابق أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم يعتمد على توافر البنية التحتية، وتأهيل الكفاءات، وتحديث المناهج، وتعزيز البحث والتطوير، كما يتطلب بيئة داعمة تشمل الدعم التقني، والتشريعات القانونية، ورفع الوعي بأهمية هذه التقنيات، يمثل تأهيل المعلمين والطلاب للتفاعل مع الذكاء الاصطناعي عاملاً حاسماً في تحقيق الاستفادة القصوى منه؛ وأخيراً فإن استمرار التطوير والابتكار من خلال دعم الأبحاث والشراكات الأكاديمية ضروري لضمان نجاح هذه التقنيات في العملية التعليمية.

- التحديات التي قد تواجه الذكاء الاصطناعي

ويوضحها البحث فيما يلي:

- **"خصوصية البيانات وأمانها:** تتطلب أنظمة الذكاء الاصطناعي في التعليم جمع كميات كبيرة من البيانات الشخصية للطلاب، مما يثير مخاوف بشأن خصوصية هذه البيانات وأمانها. في حالة حدوث خروقات أمنية، قد تتعرض المعلومات الحساسة للطلاب للاستخدام غير المصرح به .
 - **تفاوت إمكانية الاتصال بالإنترنت:** تشكل الفجوة الرقمية تحديًا رئيسًا أمام تكامل الذكاء الاصطناعي في التعليم، خاصة في المجتمعات ذات الدخل المنخفض والمناطق الريفية والمهمشة. يفقر بعض الطلاب إلى الوصول إلى الإنترنت وأجهزة الحاسوب، مما يمنعهم من المشاركة الكاملة في تجارب التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي ويؤدي ذلك إلى حرمانهم من التعليم المخصص وموارد التعلم الرقمية، مما يزيد من عدم المساواة التعليمية.
 - **الفجوة الرقمية:** تتطلب تطبيقات الذكاء الاصطناعي بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، وهو ما قد لا يتوفر في جميع المؤسسات التعليمية، خاصة في الدول النامية، مما يؤدي إلى تفاقم الفجوة الرقمية.
 - **التحيز والعدالة:** إذا تم تدريب خوارزميات الذكاء الاصطناعي على بيانات متحيزة، فقد تؤدي إلى نتائج غير عادلة وتفاقم الفجوات التعليمية بين الطلاب" (Chima Abimbola Eden and Others, 2024, P.P.8-9).
 - **" نقص التفاعل البشري:** الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي قد يقلل من التفاعل المباشر بين المعلمين والطلاب، مما يؤثر على تطوير المهارات الاجتماعية والعاطفية لدى الطلاب.
 - **مقاومة المعلمين:** قد يواجه بعض المعلمين مقاومة في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بسبب مخاوف تتعلق بفقدان الوظائف أو نقص المعرفة التقنية، مما يستدعي توفير تدريب مناسب لهم" (UNESCO, 2023, Accessed at 26-3-2025).
 - **"الاعتبارات الأخلاقية:** يثير استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم تساؤلات أخلاقية حول مدى تدخل هذه الأنظمة في اتخاذ القرارات التعليمية وتأثيرها على مستقبل الطلاب.
 - **جودة المحتوى وملاءمته:** تعتمد فعالية أنظمة الذكاء الاصطناعي على جودة ودقة المحتوى التعليمي الذي تقدمه، مما يتطلب مراقبة مستمرة لضمان توافقه مع المعايير التعليمية" (Sri Balaji Education Society's, 2025, Accessed at 26-3-2025).
- وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاصطناعي يواجه تحديات في التعليم تتعلق بخصوصية البيانات، والفجوة الرقمية، ونقص البنية التحتية، مما يعوق استفادة جميع الطلاب منه، كما أن التحيز في الخوارزميات قد يؤدي إلى غياب العدالة في الفرص التعليمية، ويواجه المعلمون مقاومة في تبني هذه التقنيات بسبب نقص التدريب والخوف من فقدان الوظائف، مما يستلزم تأهيلهم بشكل مناسب؛ وبالنسبة لـ ضمان جودة المحتوى والالتزام بالأخلاقيات أمرًا ضروريًا لتحقيق الاستخدام المسؤول والفعال للذكاء الاصطناعي في التعليم.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة التعليم

ويوضحه البحث على النحو التالي:

أولاً: مفهوم جودة التعليم وأهميتها

ويعرضه البحث كما يلي:

1- جودة التعليم

ركز الدين الحنيف على جودة العمل وإتقانه حيث قال تعالى: "صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" (سورة النمل، الآية 88)، وجاء الحديث الشريف متمماً للمعنى، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"؛ لذا، يمكن اعتبار الإتقان تعريفاً أعم وأشمل للجودة، فالإتقان هو أداء العمل على أتم وجه وإنجازه وإتمامه في أقل وقت (بدر، 2019م، ص155). وتُعرف جودة التعليم على أنها: جملة المعايير والخصائص التي يجب أن تتوافر في عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، لتلبي حاجات المجتمع ومتطلباته وميول المتعلمين وحاجاتهم، على أن تتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال للعناصر المادية والبشرية جميعها في المؤسسة التربوية (الخميسي، 2007م، ص905).

2- أهمية جودة التعليم

يمكن تحديد أهمية جودة التعليم في النقاط التالية (حاتمة، دراوشة، 2019م، ص271):

- ثبات العمل واستمراره.
- التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم، وسلوكهم، وعلاقتهم الوظيفية، والإنسانية.
- الحفاظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات.
- تضمن جودة التعليم ندرة تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، كما أنه لا يتأثر بتغيير القيادات.

○ تتسم جودة التعليم بالاستقرار الإداري، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد إجراءات وأنظمة) تعمل على تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.

يتضح مما سبق أن جودة التعليم تمثل ركيزة أساسية لتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة، فهي تضمن تحقيق معايير واضحة تساهم في تحسين المدخلات والمخرجات التعليمية، مما يؤدي إلى استمرارية العمل وثباته داخل المؤسسات التعليمية، كما تعزز الجودة التزام العاملين بالقيم والمبادئ، مما يعمل على إيجاد بيئة تعليمية متماسكة ومستقرة إدارياً، بالإضافة إلى الحد من تأثير تغيير القيادات على استمرارية العملية التعليمية، وبالتالي فإن تحقيق جودة التعليم يساهم في بناء نظام تعليمي أكثر كفاءة واستدامة، قادر على تلبية متطلبات المجتمع ومتغيراته.

ثانياً: أبعاد جودة التعليم ومتطلباتها

ويوضحها البحث كما يلي:

1- أبعاد جودة التعليم

اعتمد عدد من الباحثين من بينهم (فتحية، 2015م، ص ص36-37)، (الصميدعي ويوسف، 2014م، ص92)، (النجار، 2017م، ص ص45-46) خمسة أبعاد رئيسة للجودة وهي على النحو التالي:

أ- **الاعتمادية:** هي قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة وأيضاً مدى وفائها بتقديم الخدمة التي وعدت بها المستفيدين بشكل دقيق وصحيح وثابت بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها.

- ب- **الملموسية:** وهي الدليل المادي للخدمة والتي تعد كمرافق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات ذات التماس مباشر مع الزبون ومعدات الاتصال مثل المبنى، الديكور التجهيزات المادية لتسهيل تقديم الخدمة إلى غيره.
- ج- **العناية:** وتعني تركيز الخدمة على أساس فردي، أي ابداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبائن وترك انطباع لدى كل فرد من المستفيدين من الخدمة بأنه هو الأكثر أهمية، وتعني المحادثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة كل هذا يقوي انطباعه حول مستوى جودة الخدمة.
- د- **الاستجابة:** وهي رغبة واستعداد وقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسريعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة الفورية والمتقنة وفقا لما يتطلع له العميل والتفاعل السريع مع الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها وتلبيتها بصورة جيدة وفقا لتصوره.
- هـ- **الثقة:** وهي تجعل المؤسسة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم وهو يشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالمجاملة والمعرفة والكياسة والدقة في العمل ومدى قدرة المؤسسة وموظفيها على بناء الثقة.

2- متطلبات جودة التعليم

لقد وضع ديمنج برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة ويمكن أن يصلح للنظام التعليمي، ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة إن المبادئ الواردة في هذا البرنامج، لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة سيطبق في أي مؤسسة تعليمية وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي؛ ويتكون هذا البرنامج من (14) بنداً وهم (أولاد حيودة، عبد اللطيف، 2016م، ص15):

- إيجاد حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاجية والخدمة.
- تبني فلسفة جيدة للتطوير.
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- منع الحاجة إلى التفتيش.
- الاهتمام بالتدريب المستمر.
- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
- القضاء على الخوف لدى القيادات.
- إلغاء الحواجز في الاتصالات.
- منع الشعارات التي تركز على الانجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.
- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.
- التعرف على جوانب العمل.

ومما سبق يمكن القول أن جودة التعليم تعتمد على أبعاد رئيسة تشمل الاعتمادية، الملموسية، العناية، الاستجابة، والثقة، والتي تساهم في تحسين مستوى الخدمات التعليمية وتعزيز رضا المستفيدين، كما أن تطبيق الجودة يتطلب التزام المؤسسات التعليمية ببرنامج ديمنج للتحسين المستمر، والذي يشمل التدريب المستمر، تطوير القيادة، تعزيز التواصل الفعال، وتبني فلسفة التحسين المستمر، وتحقيق هذه المتطلبات

يسهم في تطوير النظام التعليمي، وزيادة كفاءته، وتعزيز الثقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، مما يؤدي إلى بناء بيئة تعليمية متطورة ومستدامة.

المحور الثالث: الأسس النظرية للتميز المؤسسي

ويعرضه البحث كما يلي:

أولاً: مفهوم التميز المدرسي وأهميته.

ويوضحه البحث الحالي كما يلي:

1- مفهوم التميز المدرسي

اختلف الباحثون في إيجاد مفهوم محدد للتميز في علم إدارة الأعمال، أما على المستوى التربوي فقد تعددت آراء الباحثين حول التميز حيث تُعرف (الجعبري، 2009م، ص29) التميز المدرسي بأنه "تلك الجهود التنظيمية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تحقيق ميزات للمؤسسة التربوية والتعليمية بهدف تطويرها".

وعرفه (المولى، 2019م، ص12) بأنه " هو التفوق والتفرد من قبل إدارة المنظمة في نشاط ما، مقارنة مع من يعملون في ذات النشاط، والتميز لا يعني الوصول إلى درجة الكمال، ولكن هو بذل كافة الجهود للتفوق على الأقران".

كما يذكر مستاهفين وآخرون (Mostahfezien et al., 2019: P.345) ان التميز المدرسي وضع من أجل تعيين القابلية للمنظمة من أجل تحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والوعي الكامل بأهمية الجودة والأداء المتميز".

ومما سبق يُمكن القول أن التميز المدرسي يشير إلى الجهود التنظيمية المستمرة التي تهدف إلى تحقيق التفوق والتفرد في الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وهو لا يعني الوصول إلى الكمال المطلق، بل يعتمد على السعي الدائم للتحسين والتطوير مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما يرتبط التميز المدرسي ارتباطاً وثيقاً بالجودة العالية، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز من خلال وعيها بأهمية التطوير المستمر والالتزام بمعايير الجودة.

2- أهمية التميز المدرسي:

تتعدد أهمية التميز لدى المؤسسات التعليمية حيث يذكر كلاً من (سمهود، 2016م) و(كشوب وآخرون، 2023م، ص350) أهمية التميز فيما يلي:

أ- **تحقيق النجاح والاستدامة:** يسهم التميز في ضمان بقاء المؤسسات التعليمية واستمراريتها في ظل التغيرات المحيطة.

ب- **تعزيز القيادة الفاعلة:** يعتمد التميز على إدارة قوية قادرة على اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق الأهداف بمهارة.

ج- **رفع مستويات الأداء المدرسي:** يساهم التميز في تحسين أداء المعلمين والإداريين وتطوير قدراتهم المهنية.

د- **تحقيق التنافسية المؤسسية:** يجعل التميز المؤسسة التعليمية أكثر قدرة على التفوق في بيئة تنافسية متزايدة.

هـ- **إنتاج مخرجات تعليمية عالية الجودة:** يسهم تطبيق استراتيجيات التميز في تحسين جودة التعليم وتحقيق نتائج تعليمية متميزة.

و- **تحقيق التناغم والفاعلية المؤسسية:** يساعد التميز على تحقيق انسجام بين الأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة التعليمية.

- ز- **تطوير رؤية ورسالة المدرسة:** يشجع التميز المؤسسات التعليمية على مراجعة وتحديث رؤيتها ورسالتها باستمرار.
- ح- **تعزيز الجودة الإدارية:** يساهم التميز في تطبيق أساليب إدارية حديثة تساعد في رسم الرؤى المستقبلية وتحقيق الأهداف.
- ط- **رفع الكفاءة المؤسسية:** يعمل التميز على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وتعزيز قدراتها على تحقيق التطوير المستدام.
- ومما سبق يتضح أن التميز المدرسي عنصرًا أساسيًا لضمان استدامة المؤسسات التعليمية وتحقيق نجاحها في ظل التحديات والمتغيرات العالمية، فهو يساهم في تعزيز القيادة الفاعلة، ورفع كفاءة الأداء المدرسي، وتحقيق التنافسية المؤسسية، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية، كما يساعد التميز على تطوير الرؤية والرسالة المؤسسية، وتعزيز الجودة الإدارية، وتحقيق التناغم والفاعلية داخل المؤسسة، مما يجعلها قادرة على التكيف مع المستجدات وتحقيق التطوير المستدام.

ثانياً: متطلبات التميز ومعوقاته

ويوضحها البحث كما يلي:

1- متطلبات تحقيق التميز في المدارس

يمكن للمدرسة أن تحقق التميز المدرسي عن طريق مجموعة من العوامل مثل توفير بيئة ملائمة للتعلم، واختيار مديرين ذوي مهارات قيادية عالية، وتعيين فريق متميز من المعلمين، وكذلك تحسين ظروف العمل والمرافق والتسهيلات اللازمة، وتقديم المزيد من الفرص للتعلم، والعمل على تقليل مشكلات العنف بها. ومن ثم يمكن حصر أهم متطلبات تحقيق التميز المدرسي بالمدارس في ثلاثة متطلبات رئيسية، كما جاء لدى شو كلا وجارج (Shukla & Garg, 2019) وهي:

أ- **تميز القيادة المدرسية:** حيث تشير كل جوائز التميز الدولية إلى أهمية القيادة، التي تتطلب وضعها في قائمة المعايير الضرورية لنجاح المدرسة في تنفيذ إدارة الجودة والتميز، ويمكن أي يعزى فشل بدايات الجودة في الدول الغربية في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين إلى نقص الخبرات الشخصية للمديرين في إدارة الجودة والتميز، فالقيادة القوية تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق التميز المدرسي، من خلال دعمها المناخ المدرسي الذي تزدهر فيه عملية التعلم، ويشجع الطلاب على تحقيق أقصى ما لديهم قدرات ومهارات، كما تساهم في إرساء التعلم المدرسي الذاتي؛ الذي يؤثر على العملية التعليمية والتعلمية داخل المدرسة.

ب- **تميز المعلمين:** تعد جودة وتميز المعلمين من أكثر المدخلات التعليمية تأثيراً على تميز المدرسة، لذلك فمن الضروري أن يعمل نظام التعليم على توظيف وتدريب وتنمية أفضل المعلمين والاحتفاظ بهم للإسهام في تحسين عملية التعليم والتعلم، وتحقيق التميز في أداء المدرسة ككل (Joystika, 2019).

فإدراك المعلمون أهمية تحقيق التميز المدرسي؛ يعزز أوضاع العاملين ويجعلهم يتفاعلون إيجابياً، ليس فقط في كيفية تنفيذ الإجراءات فحسب؛ بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين، ويشعرهم بأهميتهم كعناصر فاعلة في المدرسة، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتهم المدرسة، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المدرسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وتميزها (كشوب وآخرون، 2023م، ص352).

ج- تميز المشاركة المجتمعية: تعد المشاركة المجتمعية إحدى صيغ الربط بين المدرسة والمجتمع، حيث تسقط منها الحواجز التقليدية للعملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والفصول الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع وأرحب للتحصيل المستمر للمعرفة بجميع الوسائل، ومن جميع المصادر في كل وقت ومدى الحياة، فهي علاقة تتواصل وتتكامل فيها مسؤولية الدولة عن التعليم مع مسؤولية أولياء الأمور وغيرهم من أفراد ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل تحقيق الجودة والتميز في المدرسة وتؤدي مشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم إلى تحسين إنجازات المدرسة من خلال ما ورد لدى قواسمه (Qawasmeh, 2016) و (مسيل وعتريس، 2018م):

- زيادة التطلعات التعليمية لأولياء الأمور.
- الشعور بالانتماء إلى المدرسة.
- عدم وجود حاجة لمساعدة الأطفال عند أداء الواجبات المنزلية.
- المشاركة في انتخابات مجلس المدرسة.
- توفير مناخ ملائم للدراسة في المنزل.
- المشاركة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية.

2- معوقات التميز

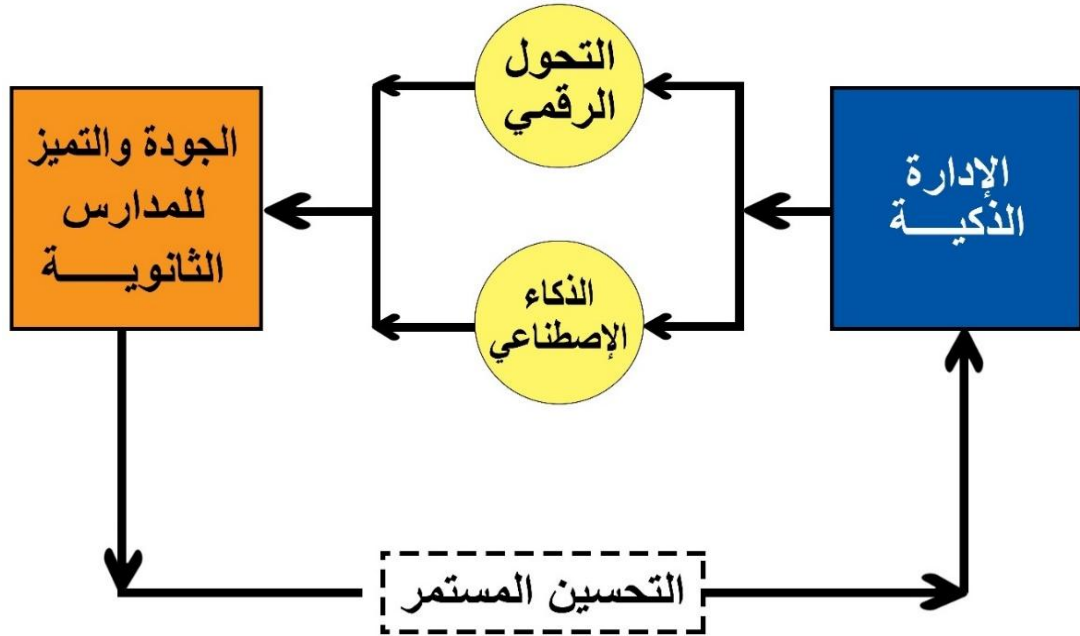
أشار (سلامة وجوهر، 2023م، ص ص 277-278) إلى أن إدارات المدارس الثانوية تعاني من العديد من المشكلات التي تعوق قدرتها على تطوير أدائها وتجعلها غير قادرة على مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأساليب إدارية جديدة ينبغي على إدارة المدرسة الاعتماد عليها، ومن أهم جوانب القصور في الأداء الإداري التي تعوق التميز بالمدرسة الثانوية ما يلي:

- إهمال وجود التخطيط المنظم على مستوى المدرسة الثانوية العامة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في إنجاز القرارات التعليمية.
- إهمال روح المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، مما يترتب على ذلك جمود في العمل الإداري وبعده عن التطور وانخفاض مستوى الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
- ندرة وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن عمليات الأداء الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وضعف التقويم الموضوعي.
- قلة الكوادر التنظيمية المؤهلة للعمل الإداري.
- ندرة وجود مشاركة إيجابية وفعالة في صنع القرار التعليمي، واعتماده على الميول والاتجاهات.
- ضعف المكافآت والمحفزات نحو تطوير وتحسين الأداء الإداري، وانشغال الكثير من العاملين بمزاولة أنشطة أخرى قد تكون بعيدة عن تخصصهم مما يضعف من رغبتهم في تفعيل وتطوير الأداء بالمدرسة.
- قلة البرامج التدريبية على الأساليب الحديثة في التخطيط ترتب عليه وجود قصور في مهارات تخطيط الأداء الإداري بالمدرسة.
- لا يزال يسيطر على فكر القيادات المدرسية الشكل التقليدي للتقويم والاعتماد على الروتين في تقويم الأداء للعاملين.

المحور الرابع: العلاقة بين الإدارة الذكية والجودة والتميز للمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية:

تُعد الإدارة الذكية مدخلاً حديثاً يسعى إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال توظيف التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بما يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الجودة وتحقيق التميز في المؤسسات، خاصة التعليمية منها. وتعتمد الإدارة الذكية على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتقنية، مما يؤدي إلى تطوير العمليات الإدارية والتعليمية بصورة مستمرة، وتقليل الهدر في الوقت والجهد. هذا التطوير يسهم في تحقيق معايير الجودة الشاملة عبر ضمان الدقة في الأداء، السرعة في اتخاذ القرار، والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وتتضح العلاقة بين الإدارة الذكية وتحقيق الجودة والتميز للمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق أبعادها الرئيسية، وهي التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، ودورهما في تحقيق الجودة والتميز كما يوضحه الشكل (1) التالي:



شكل (1)

العلاقة بين الإدارة الذكية والجودة والتميز

ومن الشكل (1) تتضح العلاقة بين الإدارة الذكية وبين تحقيق الجودة والتميز حيث تعمل الإدارة الذكية من خلال أبعادها وهما التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على تحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية والتي سوف يتم عرضها بشئ من التفصيل فيما يلي:

أولاً: التحول الرقمي ودوره في تحقيق الجودة والتميز

التحول الرقمي هو عملية إدماج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب التعليم والإدارة المدرسية، ويشمل:

- 1- **تنفيذ العمليات الإدارية:** يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية للمدارس من خلال الأنظمة الرقمية التي تقلل من الأخطاء البشرية وتسهل الإجراءات مثل التسجيل والاختبارات وإدارة الأداء.
- 2- **توفير منصات تعليمية رقمية:** يساهم في تحسين جودة التعليم من خلال استخدام منصات التعلم الإلكتروني التي تتيح محتوى تعليمي تفاعلي وتدعم أساليب التعلم المتنوعة.
- 3- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** من خلال تطبيق أنظمة رقمية لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري، مما يسهل عمليات التقييم وتحقيق العدالة في قياس مستوى الأداء المدرسي.
- 4- **رفع الكفاءة المؤسسية:** يتيح التحول الرقمي تحليل البيانات التعليمية بشكل دقيق، مما يساعد في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة لتحقيق التطوير المستدام.

ثانيا: الذكاء الاصطناعي ودوره في تحقيق الجودة والتميز

- الذكاء الاصطناعي هو أحد مكونات الإدارة الذكية التي تعزز جودة التعليم من خلال:
- 1- **تحليل البيانات الضخمة:** يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء الطلاب والمعلمين من خلال أنظمة متقدمة، مما يمكن الإدارة المدرسية من اتخاذ قرارات تستند إلى بيانات دقيقة.
 - 2- **التعليم المخصص (Personalized Learning):** يمكن للذكاء الاصطناعي تخصيص المناهج الدراسية بناءً على مستوى فهم كل طالب، مما يساعد على تحقيق نتائج تعليمية أكثر كفاءة.
 - 3- **تحسين التوجيه والإرشاد:** باستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي، يمكن تقديم إرشادات مهنية وأكاديمية دقيقة للطلاب بناءً على مهاراتهم واهتماماتهم، مما يعزز فرص نجاحهم.
 - 4- **رفع مستوى الأمان المدرسي:** يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة مراقبة ذكية لتحليل السلوكيات داخل المدارس، مما يساعد في الحد من المشكلات السلوكية وتعزيز بيئة تعليمية آمنة.
- ومما سبق يمكن القول أنه بدمج التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي فإن الإدارة الذكية تساهم في تحقيق الجودة والتميز في المدارس الثانوية بالسعودية، حيث تعمل على تحسين جودة التعليم عبر تطوير مناهج تفاعلية، وتحليل بيانات الأداء التعليمي، وتقديم حلول تعليمية متطورة، كما تعزز التميز المؤسسي بجعل المدارس أكثر قدرة على المنافسة ومواكبة التطورات العالمية من خلال التحول الرقمي؛ وبفضل الذكاء الاصطناعي يتم رفع كفاءة اتخاذ القرار عبر دعم الإدارة المدرسية ببيانات دقيقة لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وتحسين الأداء، إضافة إلى ذلك تساهم التقنيات الحديثة في تحقيق بيئة تعليمية متكاملة توفر تجربة تعلم أكثر تفاعلية وفعالية وأخيراً؛ فإن تطبيق الإدارة الذكية يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يساعد في تطوير التعليم وتحسين جودة مخرجاته، بما يحقق التنمية المستدامة للمجتمع التعليمي في السعودية.

المحور الخامس: توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجودة والتميز بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء الإدارة الذكية

ويوضحها البحث كما يلي:

- 1- إعادة هيكلة نظم الإدارة المدرسية بالمدارس السعودية وفق مبادئ الإدارة الذكية.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقترحات الإجرائية التالية:
- إطلاق مبادرات وزارية لدعم تطوير نظم الإدارة الذكية مع تخصيص ميزانيات مستقلة.
 - تفعيل نظم معلومات متكاملة تشمل التسجيل والحضور وإدارة الأداء الوظيفي.
 - تدريب الكوادر الإدارية على استخدام نظم الذكاء الاصطناعي في التحليل واتخاذ القرار.
 - تطوير قنوات إلكترونية للتواصل بين الطلاب والمعلمين والإدارة.

- دعم المدارس الناجحة في تفعيل الإدارة الذكية من خلال مكافآت وحوافز معنوية ومادية.

2- تعزيز استخدام التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقترحات الإجرائية التالية:

- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الفصول الذكية والواقع المعزز.
- تطوير أنظمة إدارة تعلم (LMS) تدعم التعليم التفاعلي والتقييم المستمر.
- اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوكيات التعلم وتصميم مسارات تعليمية مخصصة.
- دعم استخدام التعلم التكيفي (Adaptive Learning) داخل الصفوف الدراسية.
- تشجيع المدارس على الاستثمار في الأجهزة الذكية والبرمجيات التعليمية الحديثة.

3- تطوير برامج تدريبية شاملة للكوادر التعليمية والإدارية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقترحات الإجرائية التالية:

- تأسيس مراكز تدريب رقمية متخصصة في الذكاء الاصطناعي والإدارة الذكية.
- تنفيذ دورات إلزامية للمعلمين والإداريين حول استخدام أدوات الإدارة الحديثة.
- تنظيم ورش عمل تطبيقية حول نظم المعلومات وتحليل البيانات.
- تقديم برامج تدريب مستمر عبر منصات إلكترونية (Online Training Platforms).
- تحفيز المعلمين والإداريين المتميزين بشهادات وجوائز لتحفيز ثقافة التعلم المستمر.

4- تحقيق بنية تحتية تقنية متقدمة لدعم الإدارة الذكية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقترحات الإجرائية التالية:

- توفير شبكات إنترنت قوية وأمنة في جميع المدارس الثانوية.
- نشر حلول الحوسبة السحابية لإدارة العمليات الإدارية والتعليمية.
- تطوير نظم أمن سيبراني متكاملة لحماية بيانات الطلاب والمؤسسات.
- صيانة وتحديث التجهيزات التقنية بشكل دوري لضمان الأداء الأمثل.
- توعية المجتمع المدرسي بثقافة الأمان الرقمي وتعزيز السلوكيات الآمنة على الإنترنت.

5- تعزيز ثقافة الجودة والتميز في التعليم والإدارة المدرسية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقترحات الإجرائية التالية:

- إطلاق برامج داخلية لنشر ثقافة التميز والجودة بين العاملين والطلاب.
- تبني معايير أداء عالمية في تقييم الأداء المدرسي والإداري.
- بناء خطط للتحسين المستمر تعتمد على تغذية راجعة دورية.
- دعم المبادرات الطلابية التي تعزز من الإبداع والابتكار.
- إقامة ملتقيات علمية ومسابقات تحفيزية للتميز الأكاديمي والإداري.

6- مواءمة استراتيجيات الإدارة الذكية مع رؤية المملكة 2030.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال المقترحات الإجرائية التالية:

- التأكد من توافق خطط الإدارة الذكية مع مستهدفات التعليم في رؤية 2030.
- الاستفادة من مشاريع وطنية مثل "بوابة المستقبل" في تحسين جودة التعليم الرقمي.
- تطوير الشراكات مع القطاعين العام والخاص لدعم التحول الذكي.
- نشر تقارير دورية عن مدى تقدم المدارس نحو تحقيق معايير الإدارة الذكية.
- تحفيز المدارس على تبني الابتكار والتقنيات الحديثة كأساس لتحديث بنيتها التعليمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2014م): **الأداء الإداري المتميز**، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- إسماعيل، شيماء درويش محمد وآخرون (2024م): متطلبات تطوير إعداد معلم التربية الخاصة بالجامعات المصرية لمواكبة التحول الرقمي، **مجلة بحوث**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، مج4، ع6، مصر، ص ص 61-89.
- آل صليح، جابر ناصر منصر، (2020م): تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي، **المجلة التربوية**، كلية التربية – جامعة سوهاج، ع73، مصر – سوهاج، ص ص 139-158.
- أولاد حيمودة، عبد اللطيف (2016م): أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي، **مجلة روافد للبحوث والدراسات**، جامعة غرداية - مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية، ع1، الجزائر، ص ص 3-26.
- البحيري، السيد محمود. (2012م): نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية. **مجلة كلية التربية**، مصر: كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (1)، العدد (150)، 14-135.
- بدر، سها عبد الرازق (2019م): **جودة التعليم، مجلة رسالة معلم**، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، مج56، ع2، الأردن، ص ص 154-159.
- بن منظور، محمد بن مكرم. (2010م): **لسان العرب**. بيروت: دار صادر، 270.
- جابر، عبد الحميد جابر وكاظم، أحمد خيرى (2010م): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط4، دار النهضة العربية، القاهرة
- الجعبري، تغريد عيد (2009م): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي – جامعة الخليل، فلسطين.
- الجمال، سمير سليمان (2024م): الجودة الشاملة كمتغير وسيط للوصول إلى الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، **مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث**، أكاديمية التطوير العلمي - مجموعة سما دروب للدراسات والاستشارات والتطوير العلمي، ع19، اليمن، ص ص 90-113.
- جميل، اسراء رياض وناجي، مصطفى ناطق. (2024م): إدارة التفاوض الإداري وتأثيره في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية في الجامعة التقنية الوسطى. **مجلة الريادة للمال والأعمال**، المجلد (5)، العدد (2)، العراق، ص ص 23-31.
- الحامدي، سالم بن خميس بن حارب (2021م): دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) محافظة شمال الباطنة، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد (5)، العدد (22)، مصر، ص ص 489-534.

- الخفاف، ايمان عباس. (2012م): أثر برنامج مبني على نظرية الذكاء الاخلاقي في النمو الحسي لدى اطفال الروضة، **مجلة الدراسات الاجتماعية**، العدد (27).
- الخميسي، السيد سلامة إبراهيم (2007م): معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم رؤية منهجية، **اللقاء السنوي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام**، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، ص ص 903-927.
- الدأود، حسن بن عبد العزيز. (2020م): واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص 136-154.
- الريش، خالد (2021م): **الإدارة الرقمية: التحول واستراتيجيات التنفيذ**، المركز العربي للنشر، لبنان.
- الريش، سلمى عبد الله حمد (2024م): دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي، **مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية**، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مج18، ص3، مصر، ص ص 3-26.
- سلامة، عبد السلام عبد السلام وجوهر، على صالح. (2023م): معوقات تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدمياط، **مجلة التربية**، جامعة دمياط، كلية التربية، المجلد (38)، العدد (87)، مصر، ص ص 264-292.
- سمهود، إيهاب عبد ربه (2016م): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين-غزة.
- الشريف، باسم بن نايف محمد (2018م): "مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكاء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها"، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (1)، العدد (179)، ص ص 600-650.
- شعبان، فرست على وعصمت، فهم سليم. (2014م): دور الذكاء الإداري في تعزيز ابعاد جوده الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لعينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة دهوك. **مجلة جامعه زاخو**، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص 228-248.
- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان. (2014م): **تسويق الخدمات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- طائل، مصطفى كامل. (2013): **معايير الجودة الكاملة**. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009م): **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الرحمن، أحمد وآخرون (2022): **تكامل النظم الرقمية في المؤسسات الأكاديمية**، دار الفكر المعاصر، المملكة المغربية الهاشمية.
- عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد. (2001م): مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم استراتيجية التميز في ظل البيئة التنافسية الحديثة. كلية التجارة- جامعة سوهاج، **مجلة التجارية المعاصرة**: المجلد البحوث (5) العدد (1)، سوهاج.
- عبد السلام، أسامة (2015): **أسس التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر العربي، مصر.
- عبد السلام، أسامة (2019): **المحتوى الرقمي ومستقبل التعليم الإلكتروني**. دار النشر التكنولوجي، الأردن.

- عبد السلام، أسامة عبد السلام على (2011م): "التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات"، **مجلة التربية**، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (14)، العدد (33)، ص ص 267-320.
- عبد السلام، ولاء محمد حسني (2021م): تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم: المجالات، المتطلبات، المخاطر الأخلاقية، **مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية**، مج 36، ع 4، ص ص 387-466.
- عبد العزيز، جيهان عبد العزيز رجب (2022م): ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي، **المجلة التربوية**، كلية التربية - جامعة سوهاج، مج 104، ع 104، مصر، ص ص 865-905.
- عبد الله، حاتم علي وحمد، عامر علي وعبد الكريم، علي احسان. (2020م): الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. **الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (126)، بغداد، ص ص 105-118.
- عبد الوهاب، حيدر سامي، وناظم، احمد رعد. (2017). أثر جودة الخدمة على مستوى طلب الخدمة الجامعية: بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة الاهلية، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، المجلد (12)، العدد (40)، ص ص 281-305.
- العتيبي، نوف مناحي (2023م): آليات مقترحة لتفعيل دور المدرسة الثانوية في تحسين جودة الحياة المدرسية لدى الطلبة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس، مج 24، ع 2، مصر - القاهرة، ص ص 1-38.
- العروي، أماني سالم حميد (2024م): تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية السعودية لتجويد الإجراءات الادارية: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في الهيئات الإدارية في المدارس السعودية، **مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة**، العدد (6)، مجلد (30)، المملكة العربية السعودية، 2024م، ص ص 14164-14204.
- عزازه، بسمه نبيل إسماعيل. (2022م): تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الاطفال SOS في فلسطين. **دراسة ماجستير**، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس.
- العتار، فؤاد حمودي وآخرون (2022م): القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، **مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة واسط، مج 16، ع 45، العراق، ص ص 133-166.
- العتار، محمد وآخرون (2020م): الأمن السيبراني في البيئة التعليمية الرقمية، دار العلم والتقنية، المملكة العربية السعودية.
- عطية، محسن علي. (2015م): **الجودة الشاملة والمنهج**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.
- علوش، سلمان وإبراهيم، جليل وعبود، سلمان. (2018م): معوقات تطبيق معايير ادارة جودة التعليم في مديرتي تربية الرصافة الثانية والثالثة، بغداد، **مجلة الفتح**، العدد (75)، ص ص 334-353.
- علي، أسامة عبد السلام (2013م): التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية**، مج ٢، ع ٣٧، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص 523-571.

- العمر، جاسم إبراهيم (2015): الذكاء الاجتماعي وأثره في نجاح سلوكيات الإدارة الذكية بقطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، **مجلة دراسات في التعليم العالي**، مركز تطوير التعليم العالي، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (9)، ص ص 198-239.
- الغامدي، فوزية بنت علي وآخرين (2024م): دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، **المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع29، مصر، ص ص 463-502.
- الغيثي، مريم سالم سعيد (2023م): متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية بدولة الإمارات، **مجلة كلية التربية – جامعة أسوان**، مج41، ع41، ص ص 284-300.
- فتحية، بوحروود. (2015م): **إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2012م): **الجودة في التعليم (المفاهيم – المعايير – المواصفات – المسؤوليات)**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة.
- القاسم، احمد غسان مثقال. (2016م): تأثير الفطنة المنظمة على الأداء المؤسسي – دراسة على المصارف التجارية في الأردن. **المجلة العربية للإدارة**، جامعة الدول العربية، المجلد (33)، العدد (1)، القاهرة.
- كاظم، حامد متعب وراضي، جواد محسن. (2010م): الريادة وأثرها في الأداء الجامعي المتميز، **المؤتمر العربي الثالث بعنوان: "الجامعات العربية تحديات وآفاق"**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، ص ص 227-248.
- كشوب، سعيد بن سالم بن محاد وآخرين (2023م): التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقته ببعض المتغيرات، **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية – جامعة القاهرة، مج31، ع4، مصر، ص ص 341-373.
- مجيد، سوسن شاكر. (2011م): **تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية**. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، محمود إبراهيم خاطر والمهدي، سوزان محمد (2022م): الإدارة الإلكترونية مدخلا لتحقيق الجودة والتميز لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، كلية التربية - جامعة سوهاج، ع12، مصر، ص ص 551-575.
- محمد، هناء رزق (2021م): **انظمة الذكاء الاصطناعي ومستقبل التعليم، مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، مركز تطوير التعليم الجامعي بكلية التربية – جامعة عين شمس، مج52، ع52، مصر، ص ص 573-587.
- المريخي، مشاعل بنت هزاع (2023م): تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، مج2، ع17، المملكة العربية السعودية، 2023م، ص ص 66-95.
- مسيل، محمود؛ عتريس، محمد؛ عزازي، عبد الله (2018م): تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، **مجلة كلية التربية المجلد 29**، ج6، مصر، ص ص 513-554.
- ملاك عبد الرحمن الصباحي (2022م): درجة ملائمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، **مجلة العلوم التربوية**

- والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد (6)، العدد (4)، فلسطين، إبريل 2022م، ص ص 29-1.
- الموسى، ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب (2018م): مؤشرات جودة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة مستقل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج25، ع114، مصر، ص ص 133-176.
- المولى، مثني (2019م): أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ناصر، ميرفت وهاشم، نهلة. (2010م): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية اجتماعية، مصر، المجلد (16)، العدد (3)، 25-2.
- نجاه، خثير وحسيبة، مداني. (2023). دور ذكاء الأعمال في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة لعينة من الموظفين في معهد باستور بالجزائر العاصمة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص 234-252.
- النجار، صباح مجيد وجواد، مها كمال. (2017م): إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات. بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- النسور، أسماء (2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- هاشم، نهلة عبد القادر، (2010م). تنمية الجدارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء فرق العمل الافتراضية - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد (20)، مصر، ص ص 187-225.
- هاشم، نهلة (2017م): التعليم الرقمي: استراتيجيات وتحديات التحول الرقمي، دار النشر الأكاديمي، الإمارات العربية المتحدة.
- هيبه، مروة حسام إسماعيل وآخرين (2019م): متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لضمان الجودة والتميز بمدارس التعليم الثانوي الفندقي في مصر، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي، مصر.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، النشرة التعريفية الرابعة، قياس وتقويم نواتج التعلم للبرنامج الأكاديمي (المفهوم والأنواع والتطبيق)، إبريل 2024م.
- حتاملة، حابس ودراوشة، نجوى عبد الحميد (2019م): الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (46)، العدد (2)، ملحق (2) الأردن، ص ص 269-281.

المراجع الأجنبية:

Ammar Abulibdeh (2024), Towards zero-carbon, resilient, and community-integrated smart schools and campuses: A review, **World Development Sustainability**, Volume 5, p.p 1-16.

Burkov V., Burkova, L., Loginovskiy, O. (2016). Smart Management Methods and Mechanisms of Industrial Enterprises and Organizations, Bulletin of

the South Ural State University. **Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics**, 16(3) 93–101.

Chima Abimbola Eden and others (2024): Integrating AI in education: Opportunities, challenges, and ethical considerations, **Magna Scientia Advanced Research and Reviews**, 10(02), 006-013.

Garg, S. & Shukla, P (2019). Institutional Excellence: A Nodel-based Study on Faculty Perception, First Published, Retrieved on 5 11 2020 from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/772591>

Lulu Yu and Yang Liu (2025): Education Levels and High-Quality Economic Development, Finance Research Letters, **Journal Pre-proof**, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107228>

Plice Waterhouse Coopers PwC, (2015), "The 2018 Digital University-Staying Relevant in the Digital Age", United Kingdom, P. 6.

Qawasmeh, F. & Al-Boulini, F. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University, **arab economic and business journal**, (11).

Vlasov, A., Grigoriev, P., Krivoshein, A., & Shakhnov, V. (2019). Smart management of technologies: predictive maintenance of industrial equipment using wireless sensor networks. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 6(2), 489-502. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(2\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(2)) .

المواقع الإلكترونية:

معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9/> Accessed at 29-4-2025.

الموقع الرسمي لليونسكو (2023م): تحديات وفرص الذكاء الاصطناعي في التعليم:

https://www.unesco.org/en/articles/challenges-and-opportunities-artificial-intelligence-education?utm_source=chatgpt.com , Accessed at 16-3-2025.

الموقع الرسمي لجمعية سري بالاجي التعليمية بالهند (2025م):

https://ismrpune.edu.in/challenges-of-artificial-intelligence-in-education/?utm_source=chatgpt.com, Accessed at 16-3-2025.