

التحول إلى نموذج الخدمات المركزي (منهجية البناء والتصميم والإطار الزمني)



وكالة الوزارة للموارد البشرية



الصفحة	الموضوع
٣	التحول إلى نموذج الخدمات المركزي
١٢	منهجية البناء والتصميم للخدمات المركزية
٢٨	الإطار الزمني للتحول
٣٢	الأدوار والمسؤوليات في دورة حياة التحول الى مركزية الخدمات
٣٤	المقارنات المرجعية
٤٠	الأثر على الهياكل التنظيمية
٤٥	سلسلة القيمة للخدمات

المحتويات



التحول إلى نموذج الخدمات المركزي

(الخدمات المساندة والمؤسسية)



يتطلب تحقيق التطلعات الاستراتيجية إعادة تعريف نموذج تقديم الخدمات بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية



المبادئ التوجيهية المتبعة لبناء النموذج

- 1 قطاعات مركزية ممكنة بالصلاحيات لتقديم خدمات مساندة ومؤسسية، مع المحاسبية على مستوى الخدمات المقدمة، ومنظومة موحدة لضمان جودة واستمرارية تقديم الخدمات.
- 2 رفع كفاءة الإنفاق في تمويل خدمات التعليم بحيث تصبح مبنية على الاستغلال الأمثل للموارد والمباني التعليمية المتاحة.
- 3 تعزيز رضا المستفيدين وتحسين الصورة الذهنية للوزارة، من خلال رفع جودة الخدمات التعليمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية والصحة النفسية للطلاب.
- 4 ضمان رقابة مباشرة من قبل إدارات التعليم على جودة الخدمات المقدمة من جهات منظومة التعليم (مثل: مركز المناهج والمعهد الوطني للتطور المهني التعليمي)، وجودة الخدمات الداعمة المقدمة من شركات تطوير.
- 5 توفير نماذج تقديم خدمات تعليمية مُحفزة للاستثمار من قبل القطاع غير الحكومي (دعم التوسع في رياض الأطفال، نماذج تخصيص مدارس التعليم العام)، من خلال توحيد الممارسات التنفيذية للخدمات.
- 6 توفير بيئة تعليمية رقمية توظف الحلول الابتكارية وتُوفّر مباني تعليمية مرنة تختصر وقت التنفيذ وتقلل التكلفة.

تعزيز الحوكمة التنظيمية والمحاسبية على النتائج

تعزيز رضا المستفيدين وتحسين الصورة الذهنية للوزارة

الأهداف الاستراتيجية (الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب ٢٠٣٥)

تعزيز الحوكمة التنظيمية والمحاسبية على النتائج

التمويل المبني على الأداء

رحلة متكاملة للتعليم تعزز رضا المستفيد وتحسين الصورة الذهنية

تعزيز أدوار الكيانات التنظيمية الفرعية

دور فاعل للقطاعين الخاص وغير الربحي

بيئة تعلم غير محدّدة بمكان أو زمان

التطلعات الاستراتيجية

المملكة ضمن أفضل ١٠ دول في نواتج التعلم بين دول مجموعة G20

تطوير الأداء التعليمي والمؤسسي من حيث:

جودة مخرجات التعليم والخدمات الداعمة

المواءمة مع الاحتياجات المحلية والممارسات الدولية

الحوكمة التنظيمية

الكفاءة المالية



التوجهات الاستراتيجية وممكنات تطبيقها

Restricted



وزارة التعليم
Ministry of Education

تعزيز أدوار الكيانات الفرعية في مراقبة جودة الخدمات

- ✓ تعزيز رقابة إدارات التعليم على جودة خدمات معهد التطوير المهني ومركز تطوير المناهج وشركات تطوير.
- ✓ تفويض الصلاحيات التعليمية لإدارات التعليم والمدارس والمحاسبية على الأداء التعليمي.



تعزيز الحوكمة التنظيمية والمحاسبية على النتائج

- ✓ تطبيق نموذج الخدمات المساندة والمؤسسية المشتركة لتقليل الأعباء الإدارية على إدارات التعليم



رفع كفاءة الإنفاق في تقديم الخدمات

- ✓ زيادة الطاقة الاستيعابية وخفض التكلفة التشغيلية للمدارس من خلال تعديل السلم التعليمي.
- ✓ زيادة كفاءة استثمار الكوادر البشرية من خلال دمج المدارس.
- ✓ تحقيق عائد استثماري للمدارس الفائضة نتيجة تعديل السلم التعليمي.



دور فاعل للقطاع الخاص وغير الربحي

- ✓ تطبيق النماذج المدرسية المُدارة من القطاع الخاص.
- ✓ تطبيق القسائم التعليمية للطلاب ذوي الإعاقة.
- ✓ تعزيز مشاركة القطاع غير الحكومي بالتوسع في رياض الأطفال.



بيئة تعليم مرنة وابتكارية

- ✓ نموذج الفصول المتنقلة الذكية.
- ✓ نموذج المدارس الملحقة بالمدرسة المركزية لمعالجة التحديات في المناطق النائية.



التوجهات الاستراتيجية الداعمة للتحويل

تعزيز رضا المستفيد وتحسين الصورة الذهنية من خلال رحلة تعليم متكاملة

- ✓ تطوير تجربة المستفيدين وتحسين الصورة الذهنية للوزارة لديهم.
- ✓ تعزيز سلوكيات الطلبة الإيجابية وصحتهم النفسية.
- ✓ تحقيق توزيع أفضل للطلاب حسب تقارب الفئات العمرية.





وزارة التعليم
Ministry of Education

نطاق الخدمات المستهدف

مهام مؤسسية (نطاق التشريع والرقابة والتنفيذ)

- الاستثمار والشراكات والمسؤولية المجتمعية
- الشؤون القانونية
- المراجعة الداخلية
- الحوكمة والمخاطر والالتزام
- الاتصال المؤسسي
- مراقبة جودة الخدمات
- التخطيط والتحول
- الأمن السيبراني
- الوعي الفكري

خدمات مساندة (نطاق التشريع والرقابة والتنفيذ)

- الخدمات المشتركة (مالية، ميزانية، مشتريات...)
- الموارد البشرية التعليمية/الإدارية (نطاق تنفيذي)
- إدارة الأصول
- الأمن والسلامة والمرافق

النطاق المستهدف للخدمات المركزية في إطار تصنيف خدمات ومهام الوزارة

أداء المؤسسات التعليمية والاستثمار	مؤهلات القوى العاملة التعليمية (نطاق التشريع والرقابة)	دعم الطلاب والمنح الدراسية	البرامج التخصصية	القبول والتسجيل
- إدارة أداء المؤسسات التعليمية ونواتج التعلم	- بناء سياسات وضوابط التوظيف في المؤسسات التعليمية	- مواصفات خدمات دعم الطلاب ومراقبة جودتها (مثال: التغذية، النقل المدرسي، التجهيزات المدرسية، وغيرها)	- البرامج والمسارات التي تحدد رحلات الطلاب على مختلف المستويات في المؤسسات التعليمية المختلفة	- قبول وتسجيل الطلاب
- الامتثال للسياسات والضوابط والمعايير	- بناء أوصاف الوظائف التعليمية	- الدعم المالي وغير المالي (مثال: المنح الدراسية، المكافآت، وغيرها)		- إدارة معادلة الشهادات والدرجات العلمية للطلاب الحاليين والجدد
- الاستثمار ودعم التعليم الخاص والتفاعل مع الجهات ذات العلاقة	- تطوير معايير تأهيل شاغلي الوظائف التعليمية			

مهام وخدمات تعليمية (رئيسية)



الوضع الراهن

نطاق الخدمات المستهدف

المهام المؤسسية

جودة الخدمات

المخاطر والالتزام

الاتصال المؤسسي

الشؤون القانونية

التخطيط وقياس الأداء

المراجعة الداخلية

المسؤولية المجتمعية والعمل
التطوعي

التحول/إدارة المشاريع
المؤسسية

الاستثمار/الشراكات

تقويم الأداء التخصصي

الوعي الفكري

المهام الرئيسية

التعليم المستمر

النشاط الطلابي

التوجيه الطلابي

الإشراف التربوي

تنمية قدرات الموهوبين

تنمية قدرات ذوي الإعاقة

الحضانة

رياض الأطفال

التعليم الخاص

الإدارة المدرسية

الشؤون الصحية
المدرسية

القبول

الخدمات المساندة

المستودعات ومراقبة
المخزون

الميزانية

المشتريات

المالية/الرقابة المالية

خدمات الموارد
البشرية/شؤون المعلمين

الخدمات الإدارية (مكاتب
المدير العام/المساعدين)

تقنية المعلومات

الأمن والسلامة والمرافق

النقل والخدمات

الاتصالات الإدارية
والوثائق

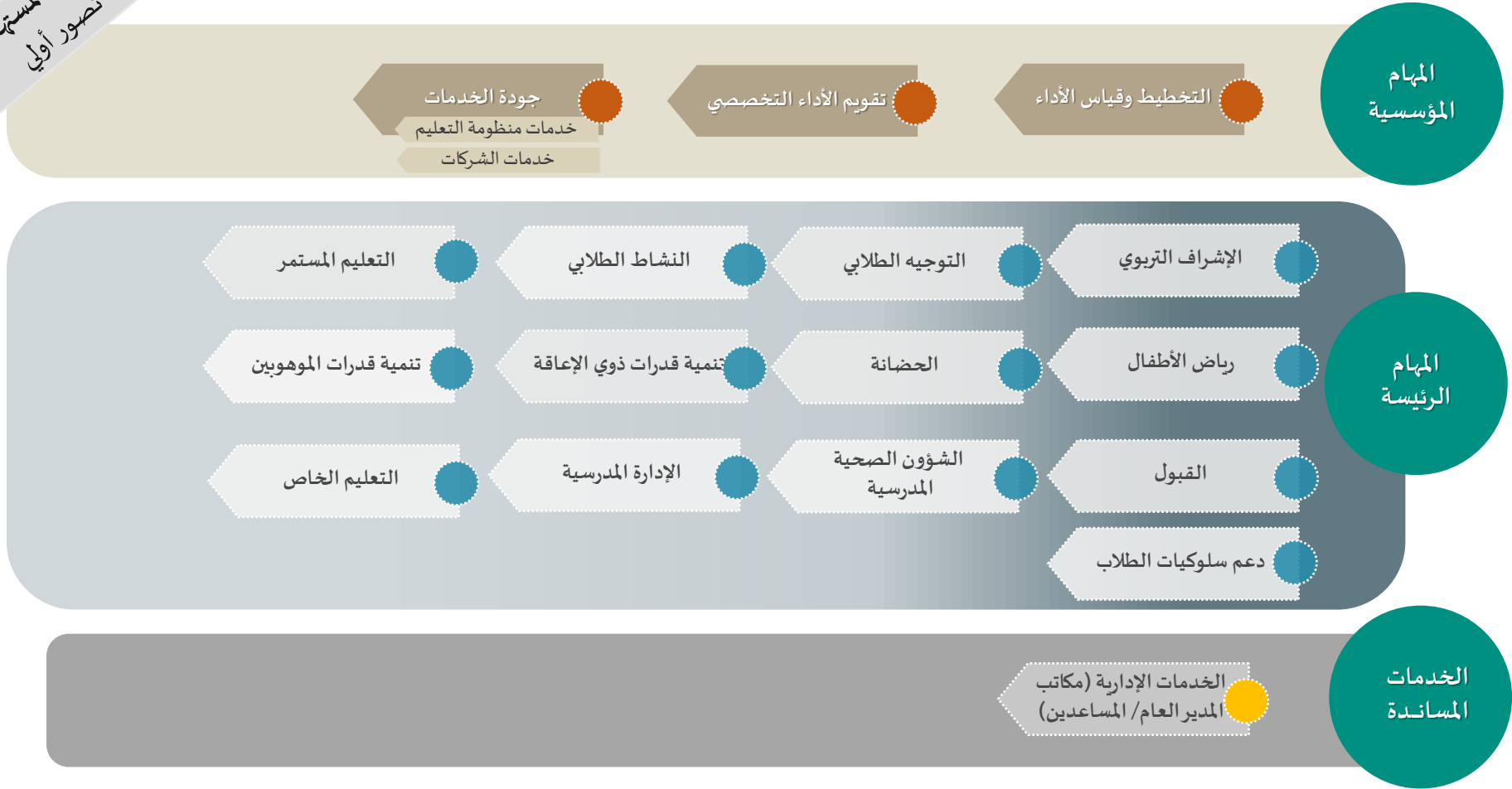
الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام مساندة

مهام مؤسسية

مهام رئيسية

الوضع المستهدف
تصور أولي



مركزية الخدمات لا يعني بالضرورة عدم وجود موارد بشرية في إدارة التعليم

الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام مساندة

مهام مؤسسية

مهام رئيسية



تقييم أثر التحول إلى النموذج المركزي في تقديم الخدمات المساندة والمؤسسية



أثر منخفض
أثر معتدل
أثر مرتفع

تقييم خصائص التحوّل



هدف النموذج

النموذج اللامركزي (الراهن) (الخدمات المساندة والمؤسسية)

نهاية ٢٠٢٥

- تتولى كل إدارة تعليم تقديم وتنفيذ كامل الخدمات (التعليمية + الغير تعليمية).
- تقديم الخدمات المساندة والمهام المؤسسية بشكل لامركزي في إدارات التعليم العامة (نموذج غير موحد).
- المحاسبية الكاملة في مجال التنفيذ على إدارة التعليم والمؤشرات المعتمدة لها، لكامل الخدمات (التعليمية + الغير تعليمية).

النموذج المركزي (المستهدف) (الخدمات المساندة والمؤسسية)

بداية ٢٠٢٦

- تقديم الخدمات المساندة والمهام المؤسسية بشكل مركزي لإدارات التعليم (نموذج موحد) (ديوان الوزارة/طرف ثالث).
- تواصل فعال ورقابة مباشرة على جودة خدمات معهد التطوير المهني ومركز المناهج، في تقديم خدماتها لإدارات التعليم.
- المحاسبية في مجال التنفيذ على الوحدة التنظيمية الإشرافية في ديوان الوزارة/طرف ثالث.
- زيادة التركيز على الخدمات التعليمية والمؤشرات المعتمدة لها من قبل إدارات التعليم.

توحيد ودمج العمليات.

كفاءة واستثمار أمثل (موظفي الخدمات المساندة أقل + استثمار القوى الإضافية).

انخفاض التكاليف التشغيلية وزيادة الحوكمة والرقابة المالية وفورات الحجم (Economies of scale) وتقليل الازدواجية في المهام.

إجراءات وسياسات ومعايير جودة موحدة في إدارات التعليم تماثل (مستوى خدمة + الرقابة عليها).

الاستجابة للاحتياجات المحلية أبسطاً مركزية (المعالجة + اتخاذ القرارات).

ازدواجية في المهام والعمليات في كل إدارة تعليم.

هدر في (الوقت والموارد والبنية التحتية)

ارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف الحوكمة المالية زيادة في (عدد الموظفين + البنية التحتية) لكل إدارة تعليم.

إجراءات وسياسات ومعايير جودة غير موحدة في إدارات التعليم تفاوت/ضعف (مستوى الخدمات + الرقابة عليها)

الاستجابة للاحتياجات المحلية أسرع.

سرعة (المعالجة + اتخاذ القرارات الداخلية)

الكفاءة
التنظيمية:

الحوكمة
المالية:

الرقابة
وجودة الخدمة:

الاستجابة:



التقييم



تطبيق التحول إلى مركزية تقديم الخدمات

Restricted



وزارة التعليم
Ministry of Education

مستهدف خلال ٢٠٢٧ ٣

تنفيذ متكامل للخدمات (إسناد) يعمل
بمستويات دعم متعددة لجميع المستفيدين

تفعيل المراجعة الداخلية + الالتزام (رقابة)
جهة مركزية للخدمات المشتركة (مُنَفَّذ)
ديوان الوزارة/إدارات التعليم/..... (مستفيد)
المدارس (مستفيد)

دعم جاهزية تنفيذ التحول إلى الوضع المستهدف

وضع الخطط وتنفيذها مسؤولية كل قطاع في ديوان الوزارة
تغيير استراتيجي (التشريع والتنفيذ والرقابة)
استثمار أمثل/تشاركي للموارد البشرية
خفض التكاليف من خلال تشغيل كيان واحد
توحيد العمليات وأتمتة موحدة للإجراءات

توفير قنوات متعددة للدعم وتقديم الخدمة
تحسين الخدمات والرقابة عليها بشكل موحد
تجهيز للإسناد المستقبلي للخدمات (طرف ثالث)

استجابة بطيئة للاحتياجات المحلية
تجربة مستفيد موحدة ومتكاملة وسهلة القياس

مخاطر متوسطة نتيجة تركيز التشغيل في نقطة
واحدة (انقطاع الخدمة + ضغط عالي)

مستهدف خلال ٢٠٢٦ ١

توسيع مهام الوكالات/القطاعات الحالية
لتقديم الخدمات لإدارات التعليم والمدارس

تفعيل المراجعة الداخلية + الالتزام (رقابة)
قطاعات ديوان الوزارة المختصة (مُنَفَّذ)
إدارات التعليم العامة (مستفيد)
المدارس (مستفيد)

توسع مهام الوكالات بسبب ضعف كفاءة التنفيذ.
عمليات غير موحدة وأتمتة مختلفة للإجراءات.
زيادة التكاليف بسبب استمرار التحديات الحالية.
تغيير استراتيجي (التشريع والتنفيذ والرقابة)

لا يتطلب تعديل هيكل كبير
تعديل جزئي في سلاسل الاعتماد

ضعف البنية التحتية اللازمة للخدمة واسعة النطاق
ضعف الرقابة بسبب تعدد مالكي الخدمات
ضعف المحاسبية الموحدة على الخدمات

استجابة بطيئة للاحتياجات المحلية
ضعف التنسيق في الخدمات التكاملية
تجربة مستفيد غير موحدة

مخاطر موزعة بين القطاعات مع إمكانية تداخل
الأولويات بين القطاعات المتعددة

تنفيذ مختلط: مركزي لبعض
الخدمات ولا مركزي لبعضها الآخر

الوضع الراهن
رقابة إجرائية وتنظيمية غير فاعلة
قطاعات ديوان الوزارة المختصة (مُنَفَّذ)
إدارات التعليم العامة (مُنَفَّذ + مستفيد)
المدارس (مستفيد)

الكفاءة التنظيمية
والحوكمة المالية

سهولة التطبيق
 وإدارة التغيير

جودة الخدمات
والرقابة

الاستجابة
وتجربة المستفيد

مستوى المخاطر



التقييم



المحاور الرئيسة للنموذج (المرتكزات)

المحور

المحور الأول: تعزيز مستوى الحوكمة

وكالة الوزارة للموارد البشرية – القطاع/القطاعات المألكة للخدمة

المحور الثاني: تحسين جودة الخدمات

القطاع/القطاعات المألكة للخدمة – الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
الإدارة العامة لمراقبة جودة الخدمات – وكالة الوزارة للموارد البشرية
الإدارة العامة للتحويل الرقمي – وكالة التحويل المؤسسي

توجهات ضمن النموذج المقترح

- ← أفضل الممارسات التنظيمية: نموذج الخدمات المشتركة (Shared-services Process Model).
- ← إعادة هيكلة إدارات التعليم: لتحقيق مزيد من التركيز على عمليات التعليم والتعلم، والرقابة على سلوكيات الطلبة.
- ← هيكل تنظيمي للوزارة موجه بالخدمات: يتوافق مع نموذج إدارة الخدمات المشتركة.
- ← معالجة التحديات: تفعيل التوجهات الاستراتيجية بمعالجة التحديات التي تواجه متلقي الخدمات (طلاب، معلمين..) والقائمين على تقديم الخدمات التعليمية.
- ← تطوير تجربة المستفيدين: من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم ورفع مستوى رضاهم عن هذه الخدمات.
- ← قنوات تقديم الخدمة: توفير قنوات متعددة.



المحور

المحور الثالث: تحسين الكفاءة التشغيلية

القطاع/القطاعات المالكة للخدمة – وكالة الوزارة للموارد البشرية

المحور الرابع: الاستغلال الأمثل للتقنية

الإدارة العامة للتحويل الرقمي – القطاع/القطاعات المالكة للخدمة

توجهات ضمن النموذج المقترح

← تقليل العبء الإداري والمالي: تقليص الوحدات التنظيمية المساندة والمؤسسية في إدارات التعليم، وإسناد الخدمات التي تقدمها لتكون مركزياً في ديوان الوزارة.

← تحسين وإعادة هندسة الخدمات غير التعليمية: للحد من حالات عنق الزجاجة وانقطاع التسلسل التنظيمي.

← توفير الحجم الوظيفي اللازم من مقدمي الخدمات بما يتواءم مع حجم العمليات وتعقيدها.

← أتمتة الخدمات على نظام الدعم الموحد: تحويل أكبر نسبة من الخدمات التفاعلية إلى خدمات ذاتية لا تتطلب تدخل الموظفين، مع ضمان الحوكمة (خدمات مؤتمتة بالكامل، تقليل سلسلة الموافقات)

← تطوير القدرات التقنية للأنظمة: لتلائم النموذج المقترح، ومن أهمها برمجة ضوابط ومتغيرات تقديم الخدمة في الأنظمة.



- ← تفويض الصلاحيات الإدارية والمالية اللازمة للقطاع/القطاعات المألفة لتقديم الخدمات بشكل فعال.
- ← تفعيل دور المراجعة الداخلية في الرقابة التنظيمية والإجرائية: المحاسبية على تحقيق مؤشرات قياس الأداء وتطوير الخدمات غير التعليمية.
- ← تحديد مؤشرات مستوى الخدمة وضمان الالتزام بها، من قبل الإدارة العامة لمراقبة جودة الخدمات.
- ← تحديث ونشر دليل الخدمات غير التعليمية بشكل مستمر، من قبل وكالة الوزارة للموارد البشرية.
- ← الاستفادة من بوابة نظام الدعم الموحد (عبر التطبيق الذكي أو صفحة الويب)
- ← مركز اتصال نظام الدعم الموحد.
- ← المحادثة المباشرة (Live Chat)
- ← منصة تفاعل ذكي (Chatbot)
- ← التجهيز الخدمي للنظام الموحد
- ← إمكانية التطبيق المرحلي على مستوى الخدمة/إدارة التعليم
- ← تنوع الخدمات و مرجعيتها الفنية
- ← البناء الإجرائي الموحد للخدمات المستهدفة
- ← منهجية البناء المتبعة في الوزارة

إدارة مستوى الخدمة بفعالية

القطاع/القطاعات المألفة للخدمة – الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
الإدارة العامة لمراقبة جودة الخدمات – وكالة الوزارة للموارد البشرية – إدارات التعليم

قنوات متعددة لتقديم الخدمات

الإدارة العامة للتحويل الرقمي – القطاع/القطاعات المألفة للخدمة

مرونة التنفيذ المرحلي

القطاع/القطاعات المألفة للخدمة – إدارات التعليم
وكالة التحويل المؤسسي – وكالة الوزارة للموارد البشرية

النموذج الإجرائي

القطاع/القطاعات المألفة للخدمة – وكالة الوزارة للموارد البشرية



تقييم الأداء لمقدمي الخدمات المركزية



تقييم الأداء لمقدمي الخدمات المركزية (القيادات)



انطلاقاً من مبدأ تحقيق التميز الخدمي ورضا المستفيد وتحسين الصورة الذهنية للقطاعات الخدمية المركزية في ديوان الوزارة، يأتي أهمية إعطاء وزن نوعي لمستويات الرضا عند المستفيدين من هذه الخدمات في إدارات التعليم سعياً من الوزارة لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الخدمات فيها. وعليه سيتم القياس من خلال الاستطلاع والتقارير والمؤشرات ذات العلاقة لرصد مستويات الرضا العام في أربع محاور مؤسسية تتمثل في:



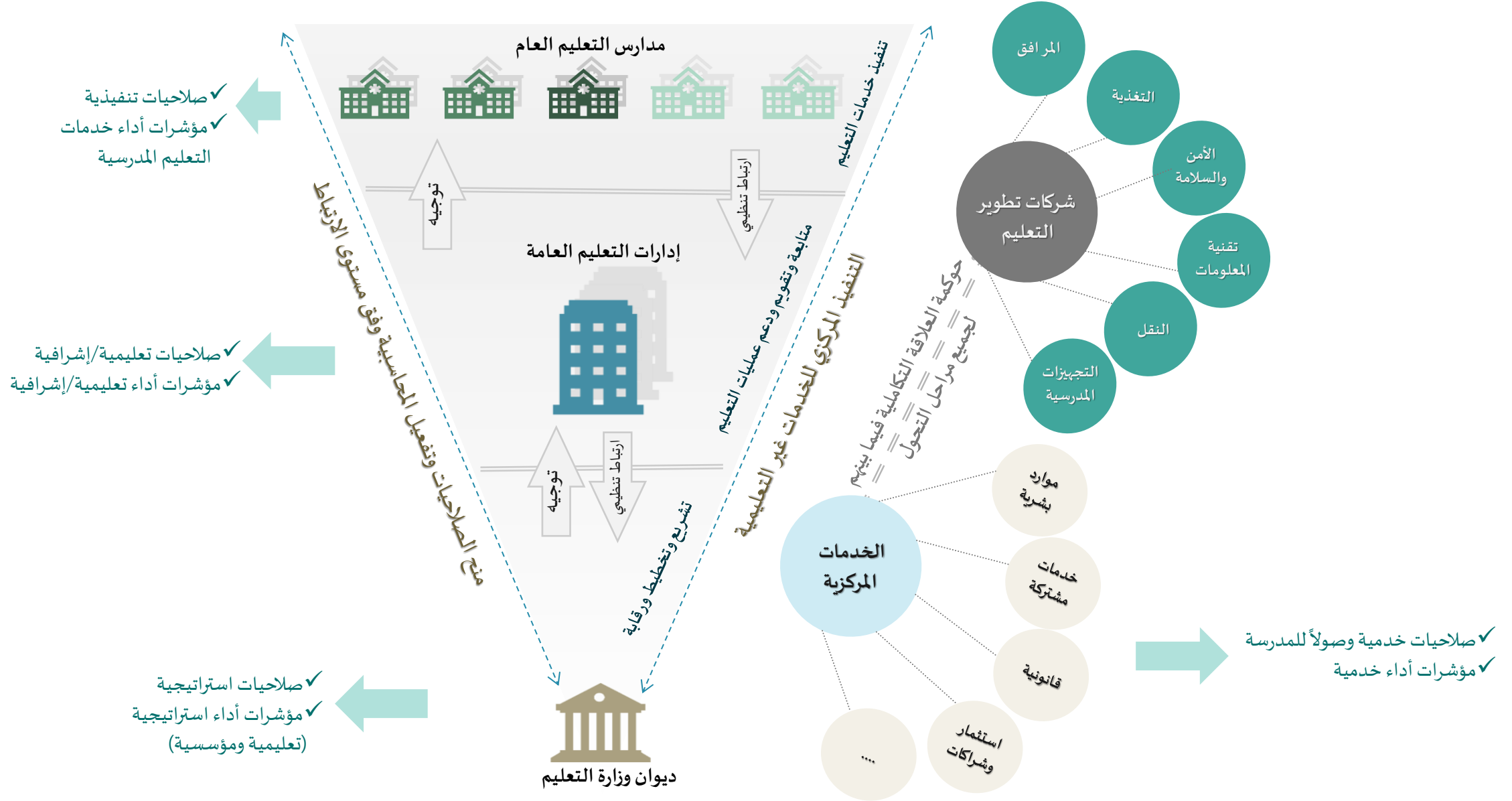


منهجية البناء والتصميم للخدمات المركزية





نظرة على مستويات الارتباط المركزي واللامركزي (منظور خدمات)





المفاهيم والمصطلحات	
المصطلح	التعريف
الخدمة	سلسلة الأنشطة أو الإجراءات التي تؤديها الجهة لتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين عبر قنوات تقديم الخدمات المختلفة وتكون مبنية على التفاعل بين المستفيد و مقدم الخدمة
الإجراء	مجموعة من الأنشطة والمهام التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحويل مدخل إلى مخرج معين وتؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة
سلسلة القيمة المضافة	مجموعة من الخدمات أو الإجراءات تقوم بها الجهة لتقديم خدمة ذات قيمة للمستفيد
الإجراءات الرئيسية (الأساسية)	الإجراءات التي ينتج عنها خدمات يستفيد منها متلقي الخدمة بالنسبة للجهة. وترتبط هذه الإجراءات الرئيسة بالرسالة التي وجدت الجهة لتنفيذها.
الإجراءات المساندة	الإجراءات التي ينتج عنها خدمات يستفيد منها متلقي الخدمة الداخلي (موظف أو وحدة تنظيمية). مثال: (إجراءات الموارد البشرية، تقنية المعلومات، المالية) وغيرها
النموذج التشغيلي	تمثيل توضيحي على شكل خرائط أو مخططات أو جداول لكيفية عمل الجهة يُظهر توزيع وترابط أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. كما يصف عناصر المنظمة مثل المهام والأفراد وعمليات اتخاذ القرار وأنظمة المعلومات ومزودي الخدمات والمواقع والأصول، التي تعتبر أساسية لتقديم الخدمات للمستفيدين، وكيفية تفاعل هذه العناصر لتقديم الخدمات بنجاح

النطاق المستهدف للخدمات المركزية في إطار تصنيف خدمات ومهام الوزارة

مهام مؤسسية (نطاق التشريع والرقابة والتنفيذ)
الاستثمار والشراكات والمسؤولية المجتمعية
الشؤون القانونية
المراجعة الداخلية
الحوكمة والمخاطر والالتزام
الاتصال المؤسسي
مراقبة جودة الخدمات
التخطيط والتحول
الأمن السيبراني
الوعي الفكري
خدمات مساندة (نطاق التشريع والرقابة والتنفيذ)
الخدمات المشتركة (مالية، ميزانية، مشتريات...)
الموارد البشرية التعليمية/الإدارية (نطاق تنفيذي)
إدارة الأصول
الأمن والسلامة والمرافق

أداء المؤسسات التعليمية والاستثمار	مؤهلات القوى العاملة التعليمية (نطاق التشريع والرقابة)	دعم الطلاب والمنح الدراسية	البرامج التخصصية	القبول والتسجيل
- إدارة أداء المؤسسات التعليمية ونواتج التعلم	- بناء سياسات وضوابط التوظيف في المؤسسات التعليمية	- مواصفات خدمات دعم الطلاب ومراقبة جودتها (مثال: التغذية، النقل المدرسي، التجهيزات المدرسية، وغيرها)	- البرامج والمسارات التي تحدد رحلات الطلاب على مختلف المستويات في المؤسسات التعليمية المختلفة	- قبول وتسجيل الطلاب
- الامتثال للسياسات والضوابط والمعايير	- بناء أوصاف الوظائف التعليمية	- الدعم المالي وغير المالي (مثال: المنح الدراسية، المكافآت، وغيرها)		- إدارة معادلة الشهادات والدرجات العلمية للطلاب الحاليين والجدد
- الاستثمار ودعم التعليم الخاص والتفاعل مع الجهات ذات العلاقة	- تطوير معايير تأهيل شاغلي الوظائف التعليمية			

مهام وخدمات تعليمية (رئيسية)



خدمات ومهام إدارات التعليم

Restricted



وزارة التعليم
Ministry of Education

الوضع الراهن

نطاق الخدمات المستهدف

المهام
المؤسسية

جودة الخدمات

المخاطر والالتزام

الاتصال المؤسسي

الشؤون القانونية

التخطيط وقياس الأداء

المراجعة الداخلية

المسؤولية المجتمعية والعمل
التطوعي

التحول/إدارة المشاريع
المؤسسية

الاستثمار/الشراكات

تقويم الأداء التخصصي

الوعي الفكري

المهام
الرئيسية

التعليم المستمر

النشاط الطلابي

التوجيه الطلابي

الإشراف التربوي

تنمية قدرات الموهوبين

تنمية قدرات ذوي الإعاقة

الحضانة

رياض الأطفال

التعليم الخاص

الإدارة المدرسية

الشؤون الصحية
المدرسية

القبول

الخدمات
المساندة

المستودعات ومراقبة
المخزون

الميزانية

المشتريات

المالية/الرقابة المالية

خدمات الموارد
البشرية/شؤون المعلمين

الخدمات الإدارية (مكاتب
المدير العام/المساعدين)

تقنية المعلومات

الأمن والسلامة والمرافق

النقل والخدمات

الاتصالات الإدارية
والوثائق

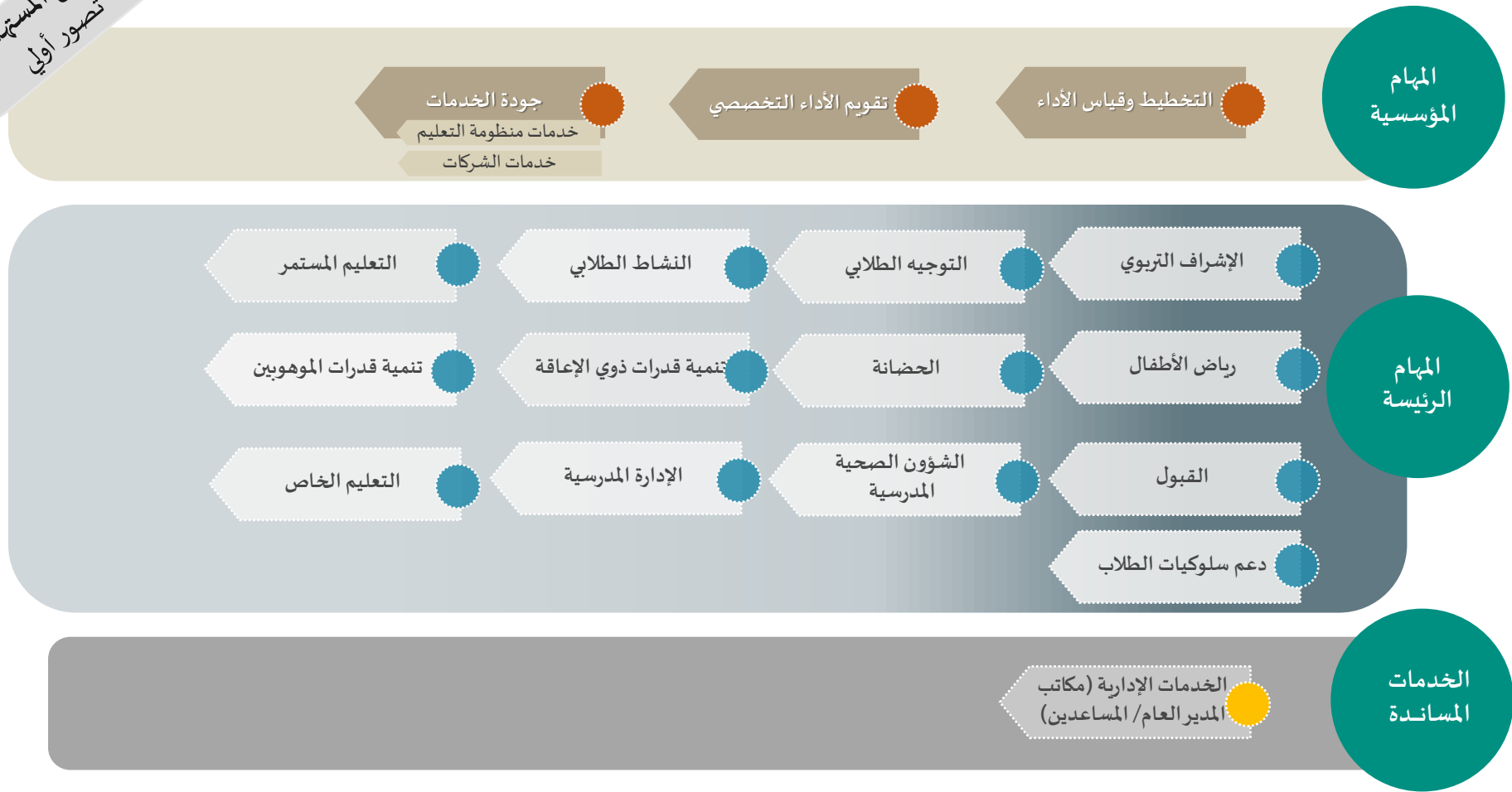
الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام مساندة

مهام مؤسسية

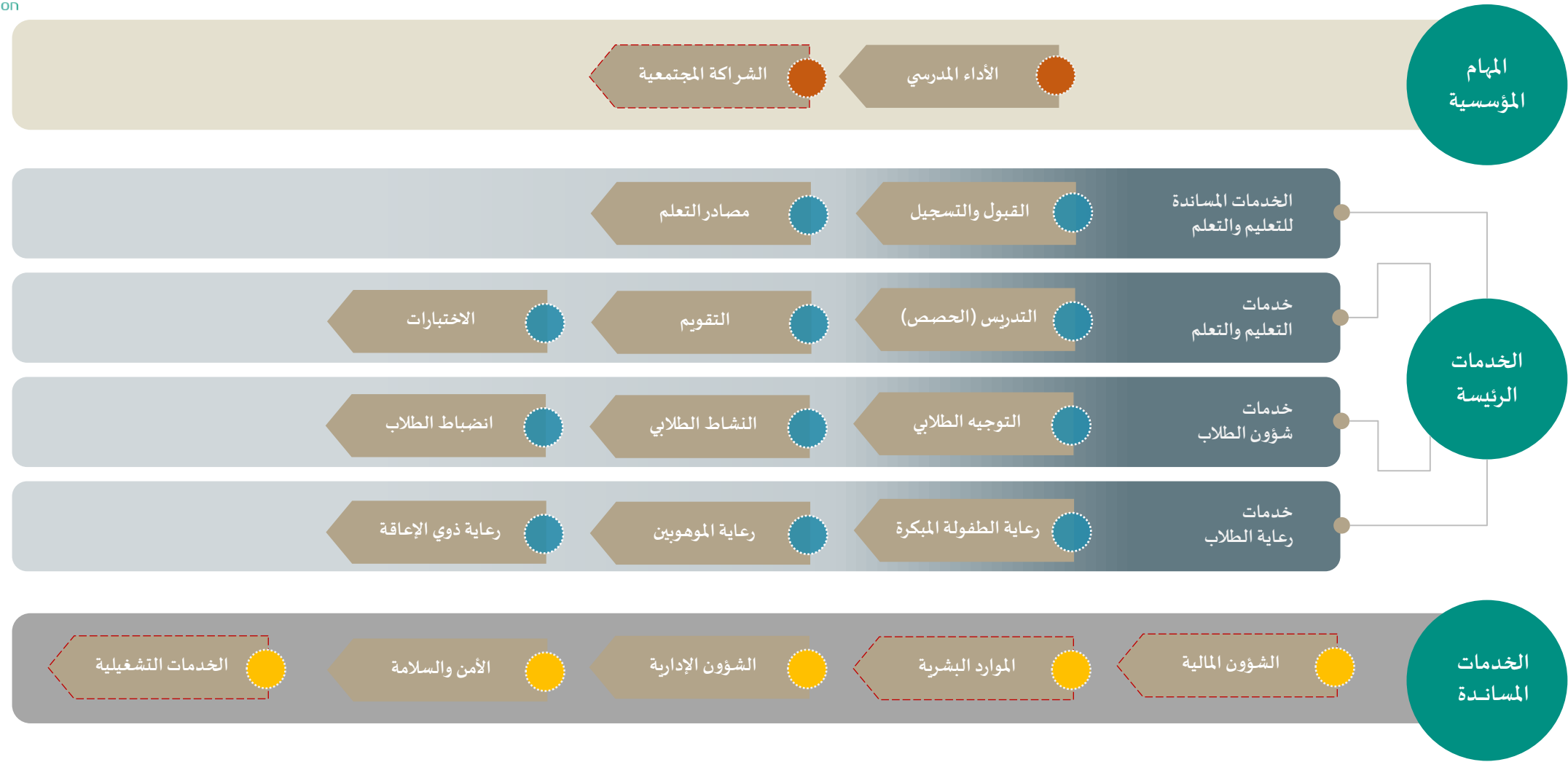
مهام رئيسية

الوضع المستهدف
تصور أولي



الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام رئيسية مهام مؤسسية مهام مساندة



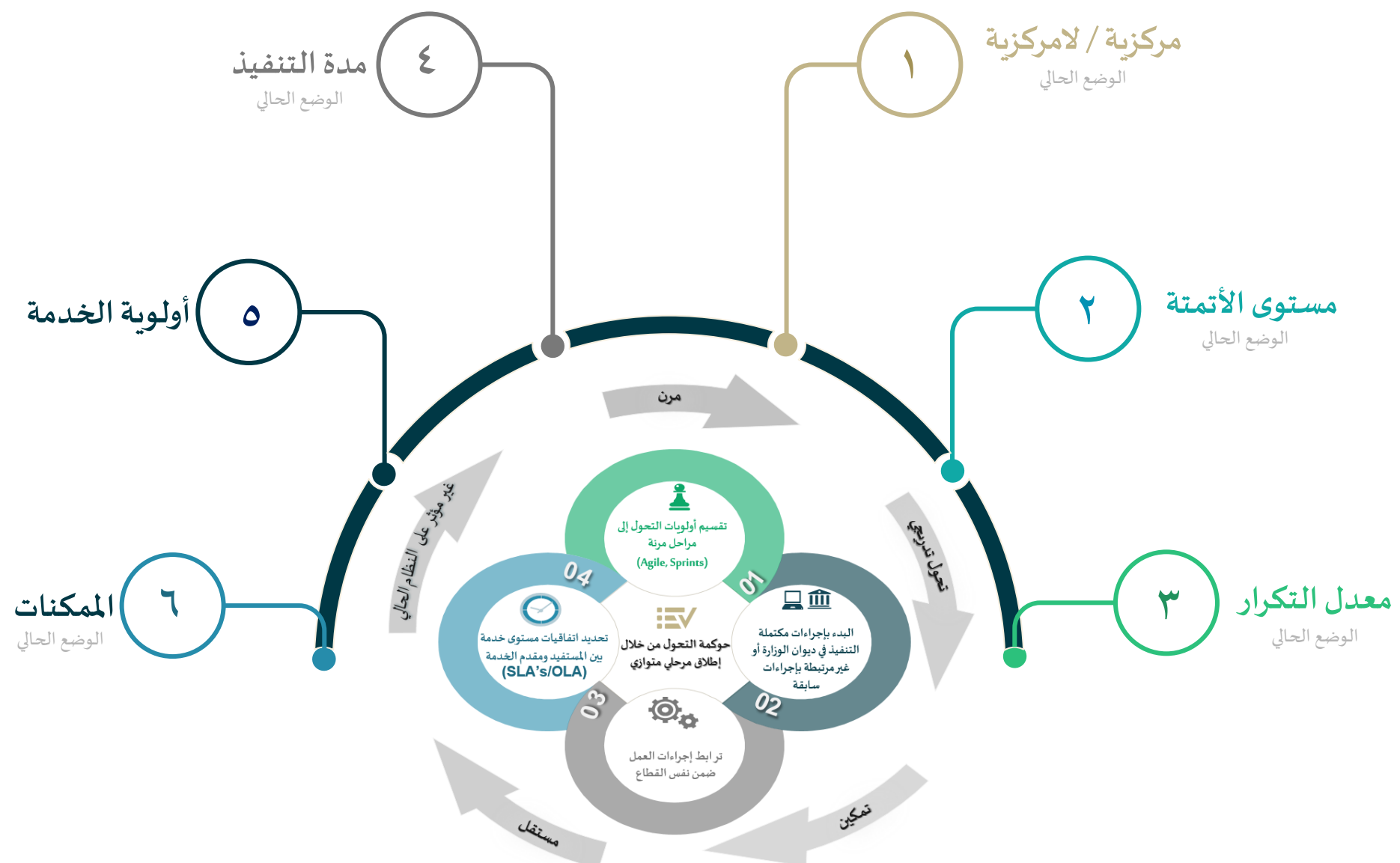
الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام رئيسية مهام مؤسسية مهام مساندة

ارتباط مركزي لبعض الخدمات



معايير تصنيف جاهزية التحول لمركزية الخدمات وترتيب أولويتها





منهجية البناء والتصميم التنظيمي للخدمات المركزية

وتحديث الأدلة التنظيمية والإجرائية
(إدارات التعليم، ديوان الوزارة)

جمع الوثائق ذات العلاقة
بعمل (إدارات التعليم ،
ديوان الوزارة)

معرفة التصور التاريخي
للخدمات

توثيق الخدمات وربطها بالإدارات
الوضع الراهن



تأكيد توثيق الخدمات وربطها بالإدارات
الوضع الراهن مع أصحاب العلاقة



14 نوفمبر 2025

ربط نتائج حصر وتحليل الخدمات
وتعريف الفجوات للوضع الراهن



حصر النماذج العالمية والإدارية في خدمات
(المهام المؤسسية والمهام المساندة)



بالإضافة للمقارنة
المرجعية التي خرجت من
عملية التحول في إدارات
التعليم

تصميم التصور المستقبلي
للخدمات



توثيق مهام وتعريف بعض
خدمات التصور التنظيمي
الوضع المستقبلي



11 ديسمبر 2025

التصور المستقبلي للخدمات
(إدارات التعليم ، ديوان الوزارة)
الأدلة التنظيمية والإجرائية
المحدثة



اللائح والتشريعات
والأدلة الاستراتيجية
النتائج السابقة للأدلة التنظيمية
والإجرائية والخدمات ذات العلاقة

مبادئ أساسية في التنظيم مؤثرة في مرحلة التحول لمركزية الخدمات (١ من ٣)



التخصص وتجميع الوظائف المتشابهة

١

١. تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل؛ أي تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة.
٢. يجب مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات لكل تقسيم لتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي لتفادي الازدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام.
٣. يجب أن تحدد هذه الاختصاصات بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة انسياب العمل وتحقيق التنسيق المطلوب.
٤. تخصصية المهام ومدى إمكانية تجميع الأعمال والنشاطات المتجانسة تحت تقسيم تنظيمي مستقل (functional base).



الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسة

٢

١. إعطاء الثقل والاهتمام الملئم للأنشطة الرئيسة التي تحقق أهداف الجهة الحكومية بشكل مباشر (Mission Related).
٢. أفراد تقسيم تنظيمي مستقل لكل نشاط رئيس.



التكامل والتجانس

٣

١. ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.



النطاق الإشرافي

٤

١. عدد الموظفين ضمن مسؤولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء، العدد الأمثل: خمسة أشخاص.
٢. كلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير، مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود.
٣. كلما قل عدد المرؤوسين زادت عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فعال.
٤. كلما اتسع النطاق الجغرافي للتقسيمات التي يتم الإشراف عليها، ازدادت صعوبة أداء مهام الإشراف.
٥. مراجعة وتقليل النطاق الإشرافي للمستويات العليا لتحسين الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر وتصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فعال.



مبادئ أساسية في التنظيم مؤثرة في مرحلة التحول لمركزية الخدمات (٢ من ٣)



وحدة الأمر

٨

١. ألا يتلقى المرؤوس أو امره إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته، وألا تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد.
٢. بعض الأحيان ووفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهيكل التنظيمي، يمكن أن يكون للموظف تبعية إدارية وتبعية فنية في الوقت ذاته، ويكون الأسلوب الأمثل لتطبيق هذا المبدأ هو التحديد السليم للاختصاصات بشكل واضح ودقيق، بحيث تختص المرجعية الفنية بكيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية، وتختص المرجعية الإدارية بالموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.



الرقابة الفاعلة

٧

١. تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، ومثال ذلك عدم تبعية نشاط الرقابة المالية لوحدة الشؤون المالية أو المراجعة الداخلية للعمليات لوحدة تنفيذ العمليات.
٢. استمرارية مركزية مهام الحوكمة الأساسية كالخطيط والمواءمة الاستراتيجية، والتنظيم الإداري، وقياس الأداء المؤسسي على المستوى الاستراتيجي والرقابة على التنفيذ والإسناد، وتعزيز الاستثمار والعلاقة مع القطاع الخاص.



المركزية واللامركزية الإدارية

٦

١. تعرف المركزية بتركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى.
٢. تتمثل اللامركزية في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى، حيث يسمح مبدأ اللامركزية بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار.
٣. تتوقف درجة اللامركزية الإدارية على ظروف كل جهة. ويمكن التخفيف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصلاحيات. ويقصد بتفويض الصلاحيات أن يقوم الرئيس بتكليف رؤوسه بالقيام بأعمال يكون بمقدورهم أدائها بالكفاءة المطلوبة. وهذا لا يعني إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض، حيث يبقى مسؤولاً تجاه الموظف الأعلى منه رتبة ويحاسب على هذا الأساس.
٤. مركزية وظائف الحوكمة الأساسية كالخطيط الاستراتيجي، ولا مركزية في التخطيط التشغيلي والتنفيذ. تعزيز تفويض صلاحيات اتخاذ القرار في مجالات التخطيط التشغيلي والتنفيذ للقطاعات خارج ديوان الوزارة بدءاً بإدارة التعليم ووصولاً للمدرسة (اللامركزية)، مع ضمان قياس الأداء والمحاسبية لتحقيق أفضل النتائج.



التسلسل الإداري

٥

١. تقسيم تنظيمي يحدد المرجعية الإدارية وآلية رفع مخرجات العمل/ التقارير.
٢. يمثل العلاقة التنظيمية المباشرة وتسلسل المستويات الإشرافية بما يتناسب مع الصلاحيات المخولة لكل منها وتدفعها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في خط مستمر يسمى "خط التسلسل الإداري".
٣. كلما قل عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل مشاكلها مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل.



مبادئ أساسية في التنظيم مؤثرة في مرحلة التحول لمركزية الخدمات (٣ من ٣)



التوازن التنظيمي

١٢

- تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية. ومن الأمثلة على ضعف التوازن التنظيمي:
١. تبعية عشر إدارات عامة لوكالة، في حين تتبع إدارتي عموم فقط لوكالة أخرى.
 ٢. عدد الوحدات الإدارية في المستويات العليا أكبر من عددها في المستويات الدنيا.
 ٣. عدد الوحدات التنظيمية المساندة أكبر من عدد الوحدات الأساسية (الفنية).
 ٤. تقليل الارتباطات التنظيمية بالمستويين الأول والثاني قدر الإمكان.



الاتصال الداخلي الفعال

١١

١. يحقق الاتصال الفعال أقصى درجات التواصل باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الجهة من أجل تحقيق فهم مشترك ومواءمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
٢. يعمل على تعزيز المساهمة والالتزام من قبل الموظفين نحو أهداف الجهة من خلال إعلام الموظفين وإشراكهم في الاستراتيجية.
٣. يعمل على تعزيز عملية التغيير ويزيد من قدرة الموظفين على العمل في ظروف متغيرة.
٤. تسهيل وصول وتوفير المعلومات الهامة، ليتم اتخاذ القرارات بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.



المرونة

١٠

١. مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسؤولية والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
٢. ضرورة توفر المرونة والانسائية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات و انسيابها.
٣. إمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات.



نقطة اتصال واحدة

٩

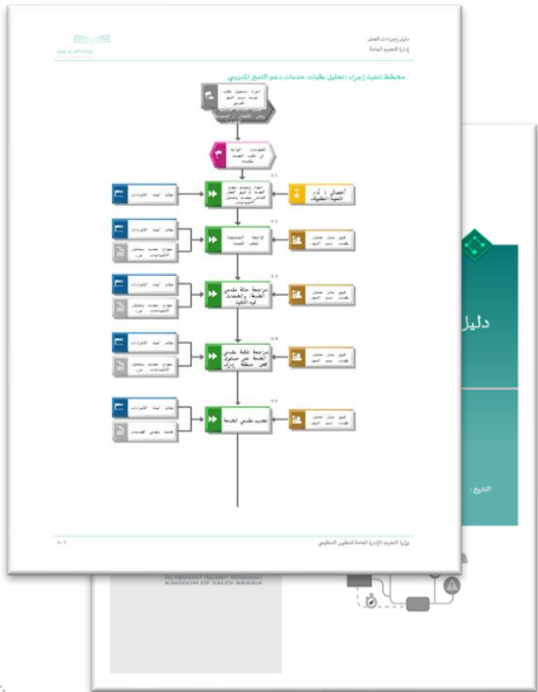
١. وجود واجهة واضحة مع المستفيدين/الجمهور/الشركاء الاستراتيجيين /الموردين لفهم احتياجاتهم وتلبيةها، ونقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.

نماذج تصنيف الخدمات ودراستها

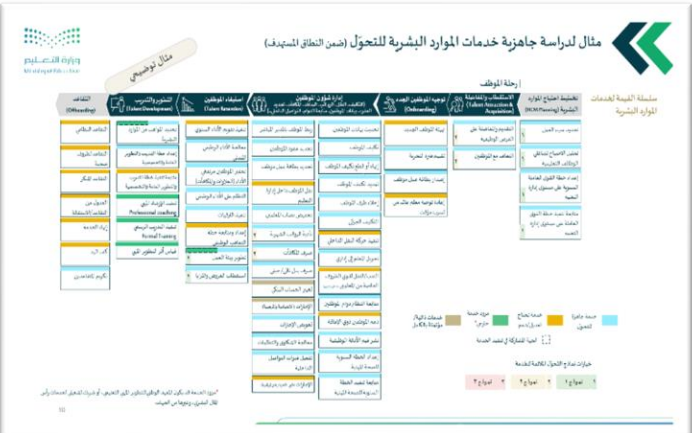
الخدمات	الأنشطة	الخدمات (مؤسسية/ مؤسسية جزئياً/ غير مؤسسية)	تكرار الخدمة	مدى تنفيذ الخدمة	الخدمات الغير مركزية حالياً هل تم تطبيقها بشكل مركزي سابقاً	معلومات استمرارية مركزية الخدمات التي تم تطبيقها بشكل مركزي سابقاً	أولوية مركزية الخدمة من وجهة نظر الوحدة التنظيمية	التحديات	ممكنات مركزية الخدمة	التسكين التنظيمي للخدمة
خدمة تنفيذات وإستشارات	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية

الخدمات (الأنشطة)	مركزية/ غير مركزية	حالة الخدمة (مؤسسية/ مؤسسية جزئياً/ غير مؤسسية)	تكرار الخدمة	مدى تنفيذ الخدمة	الخدمات الغير مركزية حالياً هل تم تطبيقها بشكل مركزي سابقاً	معلومات استمرارية مركزية الخدمات التي تم تطبيقها بشكل مركزي سابقاً	أولوية مركزية الخدمة من وجهة نظر الوحدة التنظيمية	التحديات	ممكنات مركزية الخدمة	التسكين التنظيمي للخدمة
خدمة تخطيط الاتصال المؤسسي										
إعداد خطة إدارة التعليم الاتصالية										
إعداد خطة العمليات السنوية										
خدمة الإعلام والتشويق										
إعداد الملف الإلكتروني										
تنفيذ التغطية الإعلامية										
مساندة التعاون الإعلامي										
مناخية القضايا الإعلامية الخاصة بالتعليم										
تدريب القيادات الإدارية										
خدمة العلاقات العامة										
استقبال الزوار وتنظيم جدول مراجع الزائرين										
تنفيذ خطة العلاقات والكتابات										
إعداد وتنفيذ الأنشطة الترفيهية لطلاب إدارة التعليم										
خدمة أراء وأولياء										
تقديم الخدمات الاستشارية										
مناخية تنفيذ خطة إدارة التعليم الاتصالية										

نموذج التمثيل الإجرائي للخدمة



نموذج سلسلة القيمة للخدمات وأولويتها للتحويل للمركزية

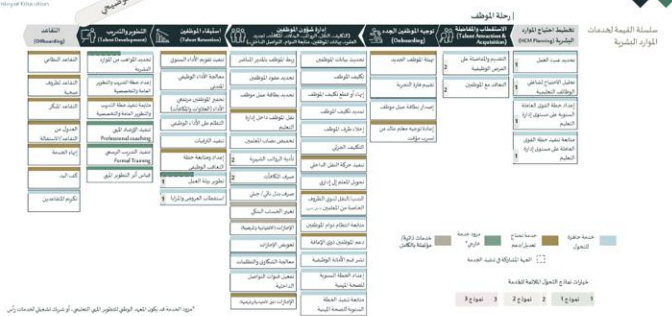


نماذج الأثر التنظيمي المبني على التحول لمركزية الخدمات

الخدمات	الأثر التنظيمي	الأثر المالي	الأثر البشري	الأثر البيئي
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية
خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية	خدمة إدارية

خدمات الموارد البشرية

◀ مثال لدراسة جاهزية خدمات الموارد البشرية للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)



خدمات الشؤون القانونية

دراسة جاهزية خدمات الشؤون القانونية للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)



خدمات المراجعة الداخلية

مثال لدراسة جاهزية خدمات المراجعة الداخلية للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)

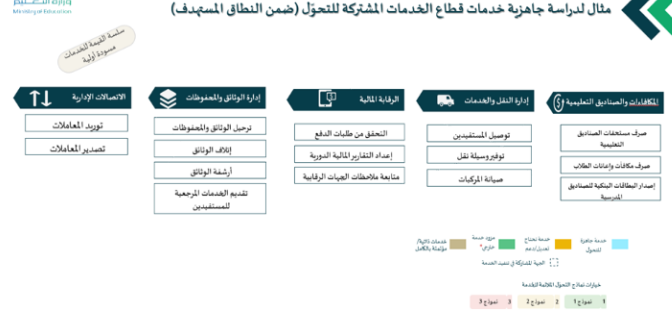


خدمات الخدمات المشتركة

جاهزية خدمات قطاع الخدمات المشتركة للتحويل (ضمن النطاق المستهدف)

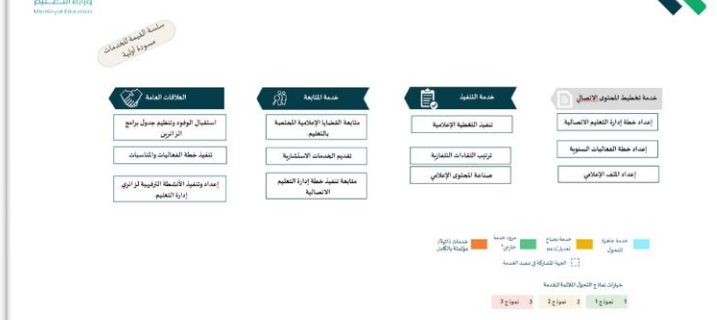


مثال لدراسة جاهزية خدمات قطاع الخدمات المشتركة للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)



خدمات الاتصال المؤسسي

مثال لدراسة جاهزة خدمات قطاع الاتصال المؤسسي للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)





مثال لمخرج دراسة جاهزية خدمات الموارد البشرية للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)



مثال توضيحي

رحلة الموظف

سلسلة القيمة لخدمات الموارد البشرية



خدمة جاهزة للتحوّل
خدمة تحتاج تعديل/دعم
مزود خدمة خارجي*
خدمات ذاتية/مؤتمتة بالكامل

الجهة المشاركة في تنفيذ الخدمة

خيارات نماذج التحوّل الملائمة للخدمة

١ نموذج ١ ٢ نموذج ٢ ٣ نموذج ٣

*مزود الخدمة قد يكون المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، أو شريك تشغيلي لخدمات رأس المال البشري، وغيرها من الجهات.

مقارنة الوضع المستهدف والوضع الحالي (التنظيم/الخدمات)
(على مستوى إدارة التعليم)



تصور أولي

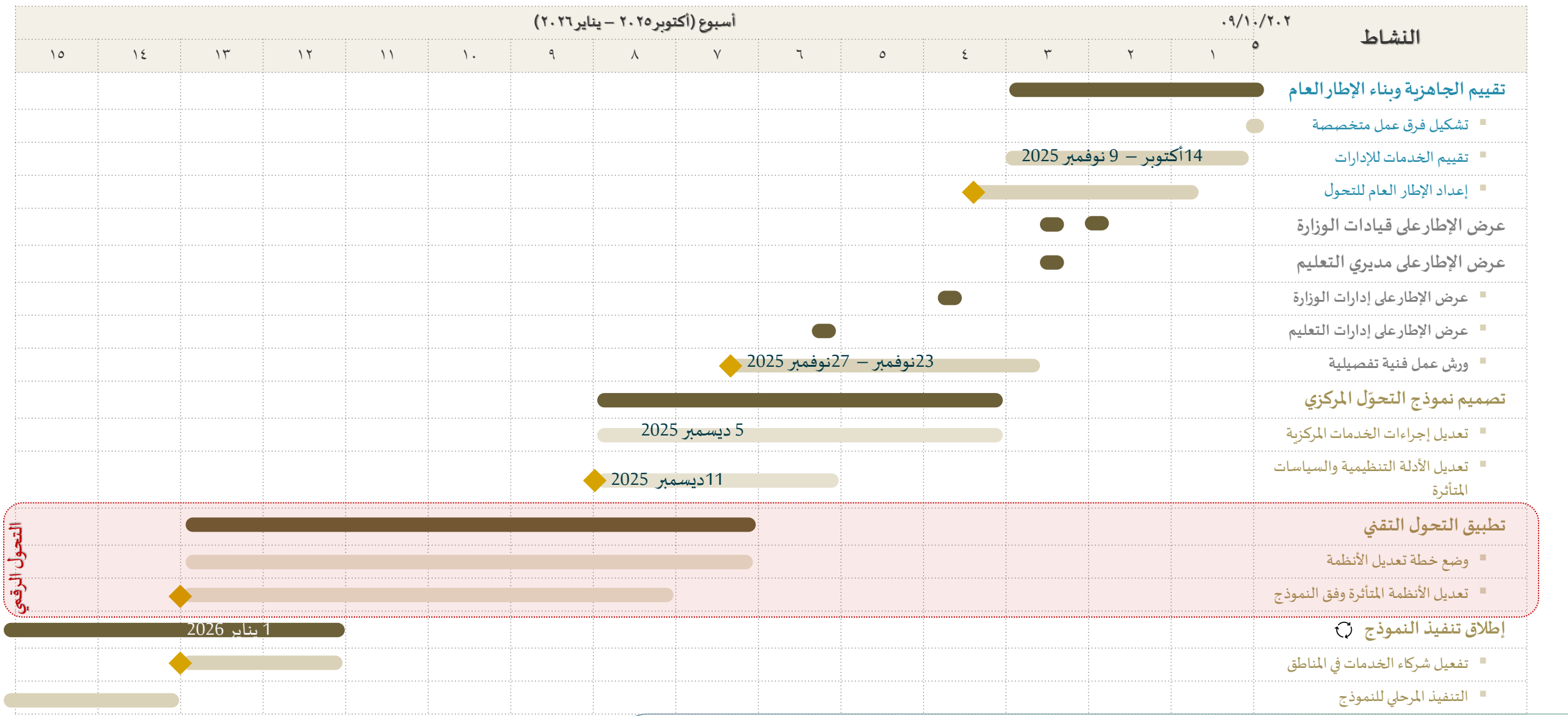
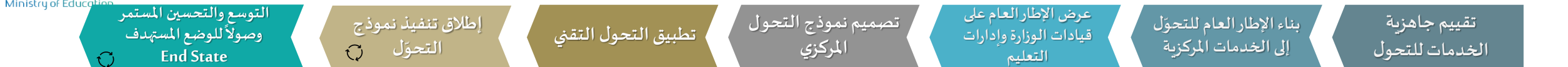
النموذج المركزي المستهدف	النموذج اللامركزي الراهن	
٣	١٥	عدد الوحدات التنظيمية المرتبطة بمدير عام التعليم
١٧	٣٣	عدد(تصنيفات) الخدمات الكلي في إدارة التعليم
١٣	١٢	تصنيفات الخدمات التعليمية
4	٢١	تصنيفات الخدمات غير التعليمية (مؤسسية ومساندة)
١٧	٠	خدمات غير تعليمية مستهدفة بالتحويل المركزي
٣٠	٥٢	عدد الوحدات التنظيمية الكلي في إدارة التعليم
٢٢	٢١	عدد الوحدات التنظيمية التعليمية
٨	٣١	الوحدات التنظيمية غير التعليمية (مؤسسية ومساندة)



وزارة التعليم
Ministry of Education

الإطار الزمني للتحويل





التحويل الرقمي

مخرج / مرحلة مهمة

نشاط فرعي

نشاط رئيسي

1 يناير 2026

WWW.MOE.GOV.SA



جدولة العمل مع توضيح المدخلات والمخرجات لكل مرحلة

الوصف

المدخلات

المخرجات

المدة

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
تقييم جاهزية الخدمات للتحويل	بناء الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية	عرض الإطار العام على قيادات الوزارة وإدارات التعليم	تصميم نموذج التحوّل المركزي	تطبيق التحوّل التقني	إطلاق نموذج التحوّل	التوسع والتحسين المستمر للوضع المستهدف
- تشكيل فريق عمل متخصص - تقييم خدمات الإدارات - تحديد التحديات والمشكلات الحالية في نموذج اللامركزية. - وضع إطار مبدئي للخدمات المركزية. - وضع إطار عام لمنهجية العمل	- التصور الأولي لتصنيف الخدمات المركزية - ورش عمل لأصحاب العلاقة - الإطار العام للتحوّل - تحديث الأطار والتوجه العام إلى الخدمات المركزية.	- عرض الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية على قيادات الوزارة. - عرض الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية على مديري التعليم. - أخذ الملاحظات والملاحظات عليه.	- تحديث الأدلة التنظيمية والإجرائية وفق النموذج المركزي. - تحديد الخدمات المستهدفة وترتيبها حسب أولوية التنفيذ. - إعداد خطة عمل تنفيذية للتحوّل إلى نموذج الخدمات المركزية	- تقييم الأنظمة الحالية (مثل نظام فارس، نور، الدعم الموحد). - تحديد الحاجة إلى تطوير أنظمة جديدة أو تحديث الأنظمة الحالية لدعم المركزية. - وضع خطة لتكامل هذه الأنظمة مع بعضها.	- تطبيق النموذج الجديد بشكل مرحلي اختيار عدد محدود من خدمات إدارات التعليم. - نقل المهام والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات إلى ديوان الوزارة. - تفعيل دور شركاء الأعمال. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم نجاح التجربة لكافة أصحاب العلاقة.	- استمرار تطبيق النموذج المركزي على الخدمات المستهدفة لإدارات التعليم. - تقييم شامل لأداء النموذج المركزي، وفق المؤشرات المعتمدة لقياس التحوّل. - جمع الملاحظات من المستفيدين. - إجراء التعديلات اللازمة على العمليات والإجراءات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
	- قائمة الأهداف الاستراتيجية، والتوجهات الاستراتيجية - نموذج حوكمة قطاع التعليم (مخرج الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب). - الأدلة الاستراتيجية واللوائح والسياسات والتشريعات ذات العلاقة. - الأدلة التنظيمية والإجرائية ذات العلاقة.	- قائمة الأهداف الاستراتيجية، والتوجهات الاستراتيجية - الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية المحدث. - النطاق الأولي المستهدف للخدمات المركزية في إطار تصنيف خدمات ومهام الوزارة.	- الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية المحدث - الخدمات والإجراءات والأنظمة ذات العلاقة - تقرير بكافة الملاحظات والملاحظات بهذا الخصوص	- الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية الحالية والمستخدمة للتنفيذ - الدليل التنظيمي والأدلة الإجرائية المحدث. - خطة عمل تنفيذية للتحوّل إلى نموذج الخدمات المركزية	- خطة إدارة التغيير والاتصال. - خطة تدريب شركاء الأعمال. - خطة تنفيذية للتحوّل إلى الخدمات المركزية (محدثة)	الدروس المستفادة من التطبيق الأولي لنموذج الخدمات المركزي.
- تصنيف أولي للخدمات المركزية المستهدفة في إطار خدمات ومهام الوزارة - الإطار العام لمنهجية العمل	- الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية المحدث. - تشكيل فريق متخصص يضم ممثلين من مختلف الإدارات المتأثرة.	- تقرير بكافة الملاحظات والملاحظات بهذا الخصوص - الإطار العام للتحوّل إلى الخدمات المركزية المحدث	- خطة عمل تنفيذية للتحوّل إلى نموذج الخدمات المركزية - الدليل التنظيمي والأدلة الإجرائية المحدث. - تقرير عبء العمل وخطة إعادة توزيع وتسكين الموارد البشرية	- خطة تكامل الأنظمة مع بعضها لدعم المركزية. - خطة إدارة التغيير والاتصال. - خطة تدريب شركاء الأعمال. - خطة تنفيذية للتحوّل إلى الخدمات المركزية (محدثة)	- تقرير الملاحظات والملاحظات (تحديث مستمر). - التعديلات اللازمة على العمليات والإجراءات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة	- تقرير دوري لأداء النموذج المركزي، ونتائج المؤشرات المعتمدة له. - الأدلة التنظيمية والإجرائية المحدث - المؤشرات المؤسسية والتشغيلية (المحدثة).
أسبوع	٢-٣ أسابيع	يومي عمل	٥ أسابيع*	٣ أسابيع*	٤ أسابيع*	٦ أشهر*



جدولة الورش للتصور المبدئي والنهائي (ضمن النطاق المستهدف)

تاريخ ورشة العمل		مكان انعقاد الورشة		وقت الورشة		الوحدة التنظيمية	
الأثنين 1447/4/28 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	9 - 8		الوحدة التنظيمية	
				9:30 - 9		الإدارة العامة للاتصالات	
				11 - 10		الإدارة العامة للخدمات	
الأربعاء 1447/4/30 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	10 - 8		الإدارة العامة للخدمات	
				12 - 10		إدارة مراقبة الجودة	
				1:30 - 12:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2 - 1:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
الخميس 1447/4/23 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	2:30 - 2		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2:30 - 2		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2:30 - 2		الإدارة العامة للشؤون المالية	

تاريخ ورشة العمل		مكان انعقاد الورشة		وقت الورشة		الوحدة التنظيمية	
الأثنين 1447/4/28 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	9 - 8		الوحدة التنظيمية	
				9:30 - 9		الإدارة العامة للاتصالات	
				11 - 10		الإدارة العامة للخدمات	
الأربعاء 1447/4/30 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	10 - 8		الإدارة العامة للخدمات	
				12 - 10		إدارة مراقبة الجودة	
				1:30 - 12:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2 - 1:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
الخميس 1447/4/23 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	2:30 - 2		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2:30 - 2		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2:30 - 2		الإدارة العامة للشؤون المالية	

تاريخ ورشة العمل		مكان انعقاد الورشة		وقت الورشة		الوحدة التنظيمية	
الأثنين 1447/4/28 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	9 - 8		الوحدة التنظيمية	
				9:30 - 9		الإدارة العامة للاتصالات	
				11 - 10		الإدارة العامة للخدمات	
الأربعاء 1447/4/30 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	10 - 8		الإدارة العامة للخدمات	
				12 - 10		إدارة مراقبة الجودة	
				1:30 - 12:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2 - 1:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
الخميس 1447/4/23 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	3 - 2:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				3 - 2:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				3 - 2:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	

تاريخ ورشة العمل		مكان انعقاد الورشة		وقت الورشة		الوحدة التنظيمية	
الأثنين 1447/4/28 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	9 - 8		الوحدة التنظيمية	
				9:30 - 9		الإدارة العامة للاتصالات	
				11 - 10		الإدارة العامة للخدمات	
الأربعاء 1447/4/30 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	10 - 8		الإدارة العامة للخدمات	
				12 - 10		إدارة مراقبة الجودة	
				1:30 - 12:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				2 - 1:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
الخميس 1447/4/23 هـ	الأعضاء	قاعة ورش العمل مكتب معالي الوزير الدور الثالث	قاعة رقم 21 بالدور الأول	3 - 2:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				3 - 2:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	
				3 - 2:30		الإدارة العامة للشؤون المالية	



وزارة التعليم
Ministry of Education

الأدوار والمسؤوليات في دورة حياة التحول الى مركزية الخدمات





الأدوار والمسؤوليات في دورة حياة التحول الى مركزية الخدمات

إدارة التغيير	وكالة الوزارة للموارد البشرية	التحول الرقمي	المراجعة الداخلية	صاحب الصلاحية	التطوير التنظيمي	الجهات التشريعية بديوان الوزارة	الجهات التنفيذية إدارات التعليم
• وضع خطة اتصال شاملة لإيضاح أهداف التحول وفوائده لجميع الموظفين. • تقديم برامج تدريب للموظفين المتأثرين بالتحول، سواء في الديوان أو في المناطق. • معالجة المخاوف والتحديات التي قد تظهر خلال عملية التحول.	• التنسيق مع الإدارة المعنية لتحديد احتياج عبء العمل. • إيجاد الشواغر الوظيفية المطلوبة بحسب الاعتماد. • توظيف أو نقل الكوادر الوظيفية المطلوبة بالتعاون مع الإدارة المعنية وفقاً للدليل التنظيمي المُحدَّث.	• تقييم تأثير الأنظمة الحالية (مثل نظام فارس، نور، الدعم الموحد). • تحديد الحاجة إلى تطوير أنظمة جديدة أو تحديث الأنظمة الحالية لدعم المركزية. • وضع خطة لتكامل هذه الأنظمة مع بعضها. • أتمتة الخدمات والإجراءات وإجراء التكامل فيما بينها.	• الإشراف على تفعيل الهيكلة والإجراءات المعتمدة للوزارة بالتنسيق مع وكالة الوزارة للتحوّل المؤسسي، ورفع التقارير لصاحب الصلاحية في حال تعثّر تطبيقها.	• اعتماد الأدلة التنظيمية والإجرائية للنموذج المركزي . • تعديل / تفويض الصلاحيات الإدارية والمالية لتقديم الخدمات بشكل فعال. • التوجيه بتوفير المكنات المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ التحديثات على الأدلة التنظيمية والإجرائية.	• دراسة وتقييم اقتراحات تحديث الدليل التنظيمي الواردة في هذه المرحلة، وقطاعات الوزارة. • تقديم التوصيات لصاحب الصلاحية بخصوص مدى الحاجة لإجراء التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي والأدلة الإجرائية. • تحديث الهياكل والأدلة التنظيمية. • تحديث الأدلة الاجرائية	• إقرار الخدمات المركزية للوحدات التنظيمية ضمن نطاق الإشراف الخاص بهم. • متابعة توفير المكنات المالية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم التحول مع وكالة الوزارة للموارد البشرية، ووكالة الوزارة للخدمات المشتركة، والإدارة العامة للتحول الرقمي.	• المساهمة في حصر المهام والعمليات الحالية للخدمات المساندة والمؤسسية. • تحديد التحديات والمشكلات الحالية لضمان الانتقال السلس. • تحديد ممثلين من مختلف الإدارات المتأثرة (الموارد البشرية، المالية، المشتريات، القانونية، المراجعة الداخلية...). • تحديد سفراء العمل للقطاعات المتأثرة وتمكينهم من تفعيل دورهم.



المقارنات المرجعية





تقييم أثر التحول إلى النموذج المركزي في تقديم الخدمات المساندة والمؤسسية



تقييم خصائص التحول

أثر منخفض
أثر معتدل
أثر مرتفع



هدف النموذج



التقييم

الكفاءة
التنظيمية:

الحوكمة
المالية:

الرقابة
وجود خدمة:

الاستجابة:

النموذج اللامركزي (الراهن) (الخدمات المساندة والمؤسسية)

نهاية ٢٠٢٥

- تتولى كل إدارة تعليم تقديم وتنفيذ كامل الخدمات (التعليمية + الغير تعليمية).
- تقديم الخدمات المساندة والمهام المؤسسية بشكل لامركزي في إدارات التعليم العامة (نموذج غير موحد).
- المحاسبية الكاملة في مجال التنفيذ على إدارة التعليم والمؤشرات المعتمدة لها، لكامل الخدمات (التعليمية + الغير تعليمية).

ازدواجية في المهام والعمليات في كل إدارة تعليم.

هدر في (الوقت والموارد والبنية التحتية)

ارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف الحوكمة المالية

زيادة في (عدد الموظفين + البنية التحتية) لكل إدارة تعليم.

إجراءات وسياسات ومعايير جودة غير موحدة في إدارات التعليم.

تفاوت/ضعف (مستوى الخدمات + الرقابة عليها)

الاستجابة للاحتياجات المحلية أسرع.

سرعة (المعالجة + اتخاذ القرارات الداخلية)

النموذج المركزي (المستهدف) (الخدمات المساندة والمؤسسية)

بداية ٢٠٢٦

- تقديم الخدمات المساندة والمهام المؤسسية بشكل مركزي لإدارات التعليم (نموذج موحد) (ديوان الوزارة/طرف ثالث).
- تواصل فعال ورقابة مباشرة على جودة خدمات معهد التطوير المهني ومركز المناهج، في تقديم خدماتها لإدارات التعليم.
- المحاسبية في مجال التنفيذ على الوحدة التنظيمية الإشرافية في ديوان الوزارة/طرف ثالث.
- زيادة التركيز على الخدمات التعليمية والمؤشرات المعتمدة لها من قبل إدارات التعليم.

توحيد ودمج العمليات.

كفاءة واستثمار أمثل (موظفي الخدمات المساندة أقل + استثمار القوى الإضافية).

انخفاض التكاليف التشغيلية وزيادة الحوكمة والرقابة المالية

وفورات الحجم (Economies of scale) وتقليل الازدواجية في المهام.

إجراءات وسياسات ومعايير جودة موحدة في إدارات التعليم.

تماثل (مستوى خدمة + الرقابة عليها).

الاستجابة للاحتياجات المحلية أبطأ

مركزية (المعالجة + اتخاذ القرارات).



المقارنة المرجعية:

المقارنات المرجعية لمستويات تفويض صلاحيات القرارات الرئيسية



القرارات الرئيسية			بناءً على مصفوفة تفويض صلاحيات القرارات الرئيسية المعدة من قبل لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	
مستوى المدرسة	مستوى المنطقة	مستوى المقر الرئيس (ديوان الوزارة)	المؤشر	التصنيف
          			توزيع الطلبة على المدارس	تنظيم التعليم
          			تصنيف الطلاب	
   	 	     	وقت التدريس	
     	  	 	التوظيف	عمليات الموظفين – المعلمين
    	    	 	إنهاء الخدمات	
    		   	المهام والمسؤوليات	
    	  	 	شروط الخدمة	
    	  	     	تحديد مستويات الرواتب	
   	     	 	التوظيف	عمليات الموظفين – مديري المدارس
   	     	 	إنهاء الخدمات	
  	  	   	المهام والمسؤوليات	
  	  	   	شروط الخدمة	
   	  	     	تحديد مستويات الرواتب	



مصفوفة تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات المصاحبة للتحويل المركزي للخدمات



تفويض الصلاحيات المقترح يختلف عن الوضع الراهن

تصنيف الصلاحيات المستهدفة
OECD (دراسة الأثر)

Restricted



وزارة التعليم
Ministry of Education

المدراس	مستويات الحوكمة (المرحلة)			ديوان الوزارة	القرارات الرئيسية	
	فرق الدعم التربوي/....	إدارة التعليم	الخدمات المركزية		المؤشر	التصنيف
I	I	I	I	R A	توزيع الطلبة على المدارس	تنظيم التعليم
I	I	I	I	R A	تصنيف الطلاب	
I	I	I	I	R A	وقت التدريس	
I	C	R A	I	I	التوظيف	
I	C	R A	I	I	إنهاء الخدمات	عمليات الموظفين – المعلمين
I	C	I	R A	R A	المهام والمسؤوليات	
I	C	R	R A	R A	شروط الخدمة	
I	I	R	A	A	تحديد مستويات الرواتب	
I	C	R A	C	C	التوظيف	عمليات الموظفين – مديري المدارس
I	I	R A	C	C	إنهاء الخدمات	
I	I	C	R A	R A	المهام والمسؤوليات	
I	I	C	R A	R A	شروط الخدمة	
I	I	C	C	R A	تحديد مستويات الرواتب	

(R) ينفذ (A) يُحاسب/يعتمد (C) يُستشار (I) يُعلم



نموذج التفاعل بين أصحاب العلاقة في منظومة تقديم خدمات التعليم والدعم التربوي بعد التحول



المهام في نموذج التفاعل			المستفيدون
الخدمات المركزية	الإدارة العامة للتعليم	هيئة تقويم التعليم والتدريب	الطلاب
	✓		
		✓	
الإداريين	المعلمين		المعلمون / الموظفون الإداريون
	✓		
	✓		
			المدارس
		✓	
		✓	
		✓	

توفير
الدعم الإداري

تطوير المعلمين
وتوفير الدعم
التربوي للمدارس

تقديم نواتج التعلم والأداء العام
للمدارس



نموذج الحوكمة وسلسلة القيمة في تقييم الأداء المدرسي بعد التحوّل

نطاق تقييم الأداء المدرسي
(دراسة الأثر)



تنفيذ الخطط التحسينية للأداء المدرسي

5

- تتمتع المدارس عالية الأداء بقدر أكبر من الاستقلالية وتحصل على مستويات أقل من الدعم/الإشراف مقارنة بالمدارس ذات الأداء المنخفض
- يتم تقديم الدعم للمدارس ذات الأداء الضعيف (على سبيل المثال: مستشارون تربويون، تبادل معلمين ومديري مدارس مع المدارس المتميزة، إلخ)

مشاركة المعلومات

4

- يتم نشر تقارير ونتائج التقييم المدرسي.
- يتم نشر البيانات التي تم جمعها أثناء عملية التقييم على منصة مفتوحة تستفيد منها المدارس الأخرى وأصحاب المصلحة المهتمين بالوصول إلى بيانات مفتوحة كمية ونوعية عن الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور

التقييم الخارجي

المراجعة والتقارير

3

- يتم استخدام البيانات المجمعة لتقييم المدارس وإعداد التقارير
- يتم رفع تقرير التقييم إلى إدارة المدرسة
- وضع توصية لتحسين أداء المدرسة بناء على نتائج تقييمها (الداخلي والخارجي)

زيارة التقييم المدرسي

2

- يقوم فريق خارجي معتمد باستلام التقييم الذاتي للمدرسة وتحليله استعداداً للزيارة المدرسية
- يقوم مستشارو التقييم الخارجي بإجراء زيارات ميدانية وتقييم مجالات مثل القيادة المدرسية، ونواتج التعلم، وبيئة التعلم (مثل: البنية التحتية للتعليم وغيرها)

التقييم الداخلي

1

- إجراء تقييم ذاتي داخلي من قبل فرق الدعم التربوي (المستشارون التربويون) بالتعاون مع مديري المدارس بناءً على إطار عمل محدد يشمل أداء المعلم ومستوى تقدم تعلم الطلاب

أهمية توجيه عملية التقييم الذاتي من خلال إطار إشرافي وضوابط دعم تربوي مناسبة، تتم مناقشتها وتحسينها المستمر بالتنسيق مع أداء التعليم في الإدارة العامة للتعليم

المخرجات

أصحاب العلاقة

تقرير التقييم الذاتي للمدرسة

المدرسة

الإدارة العامة للتعليم

بيانات الزيارات التقييمية

هيئة تقويم التعليم والتدريب

تقرير التقييم المدرسي الخارجي

هيئة تقويم التعليم والتدريب
المدارس

معلومات ونتائج تقييم متاحة

هيئة تقويم التعليم والتدريب

المدرسة

الإدارة العامة للتعليم

يتطلب تنفيذ هذا التحوّل بفاعلية بناء إطار وضوابط دعم تربوي وتصنيف للمدارس

(R) ينفذ (A) يُحاسب/يعتمد (C) يُستشار (I) يُعلم



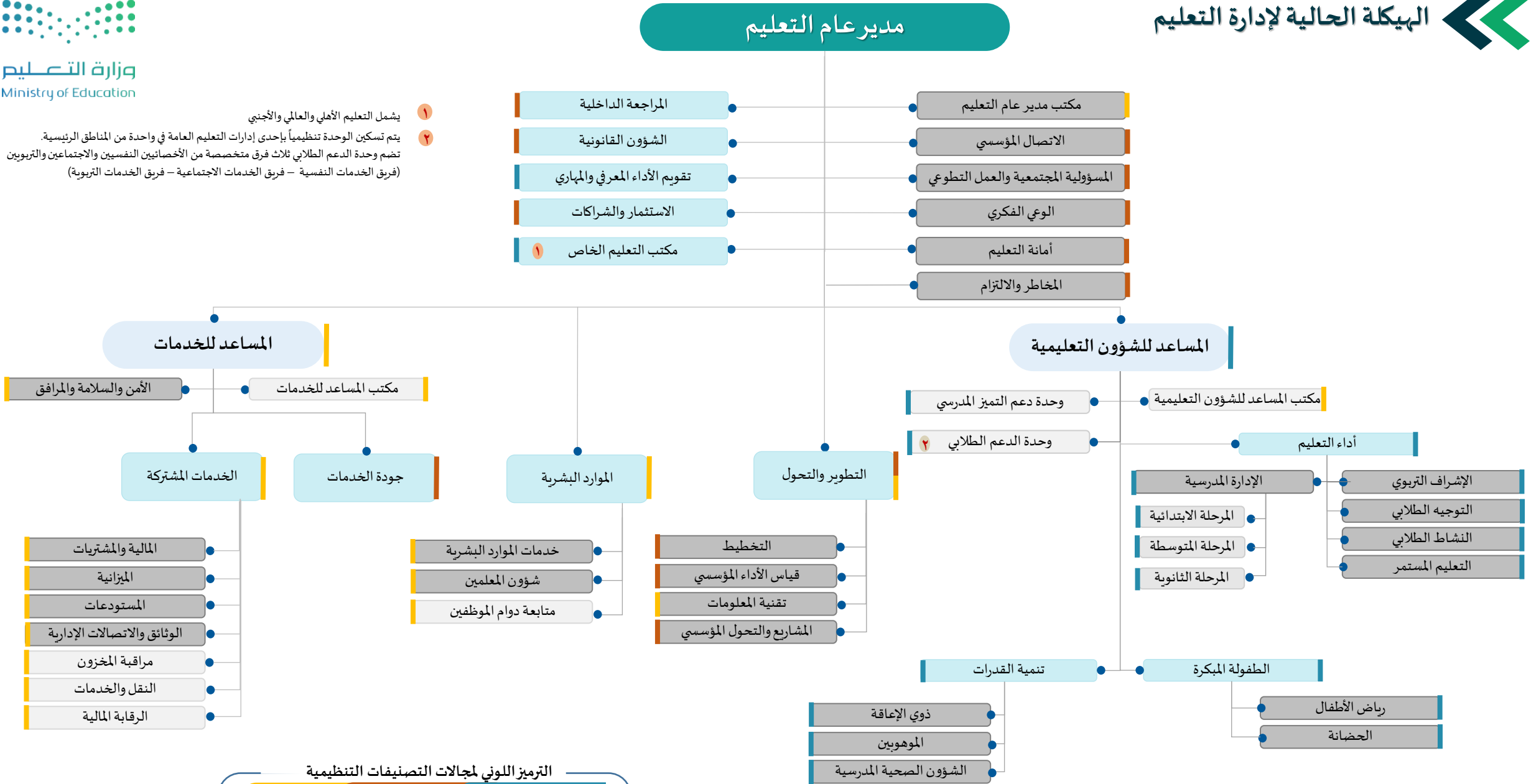
وزارة التعليم
Ministry of Education

الأثر على الهياكل التنظيمية





١ يشمل التعليم الأهلي والعالمي والأجنبي
٢ يتم تسكين الوحدة تنظيمياً بإحدى إدارات التعليم العامة في واحدة من المناطق الرئيسية.
تضم وحدة الدعم الطلابي ثلاث فرق متخصصة من الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين والتربويين
(فريق الخدمات النفسية – فريق الخدمات الاجتماعية – فريق الخدمات التربوية)

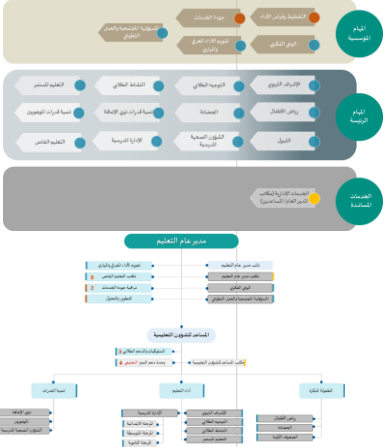
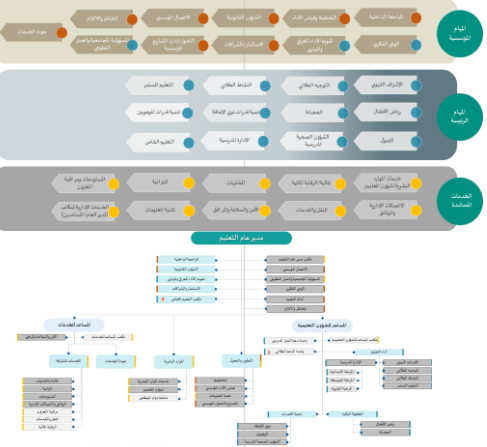


الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام رئيسية | المهام المؤسسية | مهام مساندة

مقارنة الوضع المستهدف والوضع الحالي (التنظيم/الخدمات) (على مستوى إدارة التعليم)

تصور أولي

النموذج المركزي المستهدف	النموذج اللامركزي الراهن	
		
١٧	٣٣	عدد (تصنيفات) الخدمات الكلي في إدارة التعليم
١٢	١٢	تصنيفات الخدمات التعليمية
٥	٢١	تصنيفات الخدمات غير التعليمية (مؤسسية ومساندة)
١٧	٠	خدمات غير تعليمية مستهدفة بالتحويل المركزي
٣١	٥٢	عدد الوحدات التنظيمية الكلي في إدارة التعليم
٢٢	٢١	عدد الوحدات التنظيمية التعليمية
٩	٣١	الوحدات التنظيمية غير التعليمية (مؤسسية ومساندة)

الهيكلية المستهدفة لإدارة التعليم (تصوّر أولي)

تصوّر أولي

مدير عام التعليم

تصوّر أولي لن يكتمل إلا بعد

مكتب مدير عام التعليم

مساعد مدير التعليم

المساعد للشؤون التعليمية

مراقبة جودة الخدمات

وحدة دعم التميز المدرسي

مكتب المساعد للشؤون التعليمية

الدعم الطلابي 4

دراسات سلوكيات الطلاب 3

الإشراف التربوي

التوجيه الطلابي

النشاط الطلابي

التعليم المستمر

المرحلة الابتدائية

المرحلة المتوسطة

المرحلة الثانوية

تنمية القدرات

الطفولة المبكرة

ذوي الإعاقة

الموهوبين

الشؤون الصحية المدرسية

الصفوف الأولية

رياض الأطفال

الحضانة

1 مراقبة وتقييم جودة خدمات المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، والمركز الوطني للمناهج وغيرها من جهات منظومة التعليم التي تقدم خدمات لإدارة التعليم العامة

2 خدمات منظمات المجتمع المدني

3 تيسر خدمات شركات تطوير المقدمة لإدارة التعليم العامة

4 تُسكن الوحدة تنظيمياً

تضم ثلاث فرق متخصصة من الاختصاصات

(فرق الخدمات النفسية – فريق الخدمات الاجتماعية – فريق الإشراف التربوي)

الترميز اللوني لمجالات التصنيفات التنظيمية

مهام مساندة

المهام المؤسسية

مهام رئيسية

وحدة

قسم

إدارة

إدارة عامة



وزارة التعليم
Ministry of Education

سلسلة القيمة للخدمات





مثال لدراسة جاهزية خدمات قطاع الخدمات المشتركة للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)

Restricted



وزارة التعليم
Ministry of Education

سلسلة القيمة للخدمات
مسودة أولية

التسجيل حتى التقرير	الطلب حتى التحصيل	إدارة المخزون	معالجة الدفع	تحديد مصادر الشراء حتى التعاقد	إدارة الميزانية	تخطيط الاحتياج من المشتريات
أقفال الفترات المحاسبية	تحصيل الإيرادات	استلام الأصناف	إصدار أمر الدفع	الشراء المباشر	إعداد الميزانية	تخطيط المشتريات
	معالجة السلف	التحقق من الأصناف	إصدار أمر الصرف	طرح المناقصات	مراقبة الميزانية	
	صرف مستحقات الإيرادات والأمانات	صرف الأصناف	معالجة أوامر الصرف المستحقة والمتعثرة	فتح العروض وفحصها	الارتباط المبدئي	
		مناقلة/ إسقاط العهد		التعاقد	إجراء تعزيز مالي	
		إرجاع الأصناف		زيادة أعمال إضافية	توزيع مخصصات الميزانية	
		جرد المستودعات		ضمان الدفعة المقدمة	إعداد الارتباط على النفقات العامة	
		معالجة الفروقات		تمديد الضمان البنكي	إعداد الارتباط على المشاريع الجديدة	
		إخلاء طرف العهد العينية		تقييم المتعاقدين	إعداد الارتباط على نفقات العاملين	
		متابعة الأصناف الراكدة		استبدال الضمان البنكي	إعداد الارتباط على المشاريع والأعمال الإضافية	
		متابعة فقد وتلف الأصناف		تسجيل الضمانات البنكية	إعداد الارتباط على استكمال المشاريع المتعثرة أو المسحوبة	
				تدقيق مستخلصات المورد	المناقشات بين التكاليف والاعتمادات	

خدمة جاهزة للتحويل
خدمة تحتاج تعديل/دعم
مزود خدمة خارجي
خدمات ذاتية/مؤتمنة بالكامل

الجهة المشاركة في تنفيذ الخدمة

خيارات نماذج التحوّل الملائمة للخدمة

نموذج ٣

نموذج ٢

نموذج ١

نموذج ١



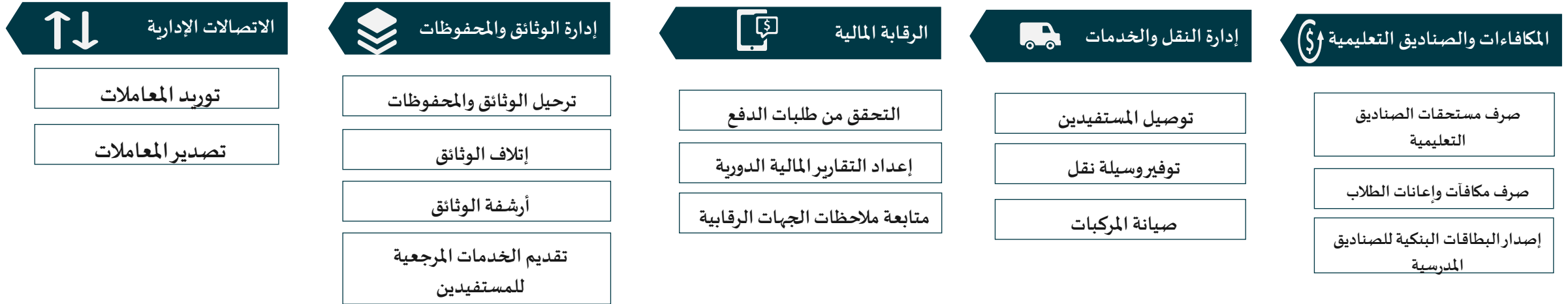
مثال لدراسة جاهزية خدمات قطاع الخدمات المشتركة للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)

Restricted



وزارة التعليم
Ministry of Education

سلسلة القيمة للخدمات
مسودة أولية



خيارات نماذج التحوّل الملائمة للخدمة

١ نموذج ١ ٢ نموذج ٢ ٣ نموذج ٣

الجهة المشاركة في تنفيذ الخدمة

خدمة جاهزة للتحوّل

خدمة تحتاج تعديل/دعم

مزود خدمة خارجي *

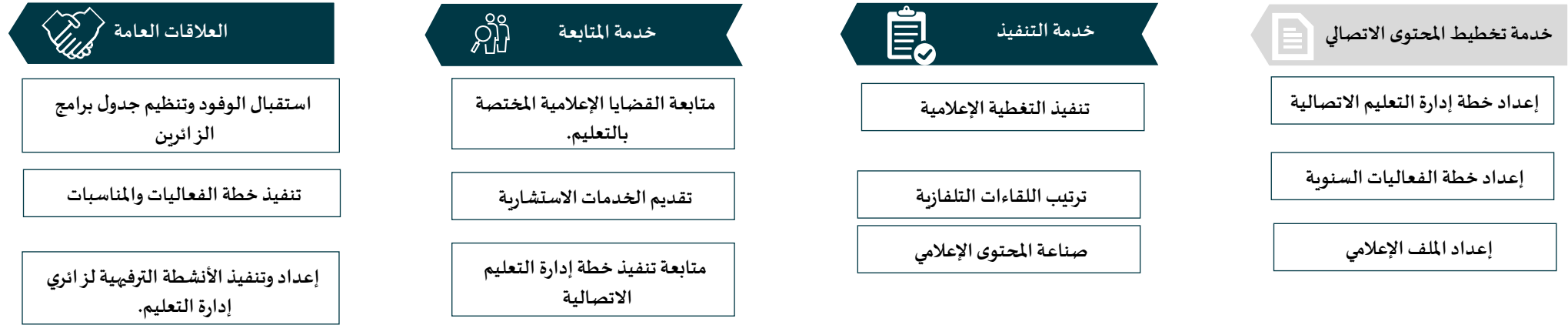
خدمات ذاتية/مؤتمتة بالكامل



مثال لدراسة جاهزية خدمات قطاع الاتصال المؤسسي للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)

Restricted

سلسلة القيمة للخدمات
مسودة أولية



خدمة جاهزة للتحوّل
خدمة تحتاج تعديل/دعم
مزود خدمة خارجي*
خدمات ذاتية/مؤتمتة بالكامل

الجهة المشاركة في تنفيذ الخدمة

خيارات نماذج التحوّل الملائمة للخدمة

١ نموذج ١
٢ نموذج ٢
٣ نموذج ٣

مثال لدراسة جاهزية خدمات المراجعة الداخلية للتحوّل (ضمن النطاق المستهدف)



سلسلة القيمة للخدمات
مسودة أولية

التنسيق الرقابي

الرد على ما يرد من الجهات الرقابية

تنفيذ المراجعة الداخلية

- تنفيذ المراجعة الداخلية
- قضايا التحقق
- إدارة زيارات المتابعة (التفتيشية)
- فحص الشكاوى والبلاغات والوقائع
- تقديم الرأي والمشورة مالياً أو تقنياً أو تشغيلياً أو تربوياً
- إعداد التقارير الدورية

تخطيط المراجعة الداخلية

- إعداد خطة المراجعة الداخلية
- إعداد الخطة التنفيذية لعملية المراجعة الداخلية
- الإعداد لتنفيذ المراجعة الداخلية

خدمة جاهزة للتحوّل
خدمة تحتاج تعديل/دعم
مزود خدمة خارجي
خدمات ذاتية/ مؤتمتة بالكامل
الجهة المشاركة في تنفيذ الخدمة

خيارات نماذج التحوّل الملائمة للخدمة

- نموذج ١
- نموذج ٢
- نموذج ٣



سلسلة القيمة للخدمات
مسودة أولية



خدمة جاهزة للتحوّل
خدمة تحتاج تعديل/دعم
مزود خدمة خارجي*
خدمات ذاتية/مؤتمنة بالكامل

الجهة المشاركة في تنفيذ الخدمة

خيارات نماذج التحوّل الملائمة للخدمة

نموذج ١ ٢ نموذج ٢ ٣ نموذج ٣



وزارة التعليم
Ministry of Education

شكراً لكم