

درجة فاعلية ممارسة العمليات الإدارية ( التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار)  
لدى مديري مدارس التعليم الأساسي  
د. سلامة بشير الشريقي - كلية الآداب الجميل - جامعة صبراتة.

The degree of effectiveness of practising administrative processes  
(planning-evaluation-decision-making) for the principals of basic education  
schools

The researcher : Dr. Salama Bashir Al-Shariqi

Extract

The research aimed to clarify and influence the methods and methods used in the effectiveness of practicing administrative processes (planning - evaluation - decision-making) among primary school principals in Libya. The study used the descriptive approach, and one of the most important results was the use of accurate and more objective criteria to measure performance and improve the quality of the educational product, adopting Evaluation is based on more than one source, such as observing the performance of employees, the achievement of students.

**المُلخَص :**

هدف البحث إلى توضيح وأثر الأساليب والطرق المُتبعة في فاعلية ممارسة العمليات الإدارية(التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة ليبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمي، اعتمد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب، و اعتمد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب

**المُقَدِّمة :**

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التّحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين؛ وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستلزم قرارات سديدة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

تهتم الحكومات في جميع دول العالم مع اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية اهتماماً بالغاً بالتعليم، لأنه أساس نهضتها ومعيار تقدمها، فالتعليم يشكل عصب الحياة في المجتمعات؛ إذ أنه الأساس في إعداد القوى البشرية، وحجر الأساس لعملية التنمية الشاملة، بحيث يعد الإنسان هو الهدف والوسيلة معاً. وهذا ما أكدته تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية (اليونسكو) والذي أوصى فيه على ضرورة " الاهتمام بجودة التعليم وقدرته على تهيئة الفرد للعيش في عالم يشهد طفرات متسارعة، وكثيراً ما يخضع لسلطان التكنولوجيا" (اليونسكو، 2010).

لذا تبحث المجتمعات المتقدمة والأخذة في التقدم دائماً عن العوامل التي تساعد على إعادة تشكيل العقول، وممارسات الحياة فيها سواء أكانت اليومية أم المهنية، ففي تسعينيات القرن العشرين، اتفق المعنيون بشئون التعليم و العمليات الإدارية على: أهمية إحداث تغييرات جوهرية شاملة في نظام التعليم، بما يجعل الطالب أكثر قدرة على التكيف مع مجتمع المعرفة، وخصائصه وانعكاساته على التربية من جانب، وعلى إعداده للمنتج التعليمي من جانب آخر، بالإضافة إلى تعزيز جودة التعليم، والانتقال من المستوي المحلي، إلى التنافس الإقليمي والدولي (حنفي، 2019).

ومن منطلق أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطور إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية، بحيث تقوم على أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة لها من إمكانات بشرية ومادية وفنية بهدف تحقيق أهداف مرسومة لها (مخولف، 2017).

وهذا لا يتم إلا من خلال المدرسة وخاصة مدارس الابتدائية باعتبارها المؤسسة التربوية النظامية المسؤولة عن تربية وتنشئة أفراد المجتمع وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والقيم التي تمكنهم من التفاعل بوعي مع متطلبات العصر ومتغيراته، كما أن المدرسة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا من خلال وجود إدارة مدرسية متميزة قادرة على قيادتها بجميع عناصرها بكفاءة وفاعلية (عبد الرسول، 2018).

ويشير خليفة أبو عاشور (2018) إلى أن معظم المشكلات التي تواجه مدارس التعليم العام ترجع إلى القصور في العمليات الإدارية بها، والتي تتمثل في ( التخطيط - التقويم - اتخاذ القرار) لذا فإن هذه العمليات الإدارية ؛ تمثل أكثر العمليات

الجوهريّة في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، ورضاء الطالب وأسرته من جهة أخرى، ومن ثمّ تمثل هذه العمليات فرصة لتناولها بالتغيير، والأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإداريّة الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية ومن تلك المداخل ما ينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصّة بالمؤسسة، والذي يطلق عليه ممارسة العمليات الإداريّة إحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهريّة فائقة في ضوء المعايير الأساسيّة للأداء"، ويؤيد بعضهم ضرورة الأخذ بممارسة العمليات الإداريّة لإحداث التغيير الجذري حيث يرون أن " الوصول إلى غدٍ أفضل يستلزم إعادة هندسة أكبر عنصر قادر على إحداث قيمة إيجابية مضافة في تحسين منظومة المجتمع ككل، أو قطاعاتها المختلفة" (فرجون، 2010).

وعلى هذا يُعدّ ممارسة العمليات الإداريّة من أبرز المداخل الإداريّة في الفكر الإداري المعاصر، فقد أكدت دراسة" برنت دافيز Brent Davies على الإفادة الواسعة والكبيرة في مجال التعليم من ممارسة العمليات الإداريّة، خاصّة في ظلّ التغيرات الحادثة في شتى المجالات المحيطة بنظم التعليم، وضعف قدرة النظم التقليديّة على مواجهة تلك التغيرات (الخالدي ، 2010)، كما يؤكد " سونج وآخرون (2010)"Thong and others أن الحاجة ماسة إلى ممارسة العمليات الإداريّة بالأجهزة الحكوميّة ومنها التعليم، وذلك لمواجهة الظروف الجديدة، حيث يلعب هذا ال دوراً نافعاً في النهوض بالمؤسسات العامّة، من خلال ثلاثة مفاتيح هي : التقنيّة، المعلومات، والموارد البشريّة.

كما أن ممارسة العمليات الإداريّة هو عملية متحركة و على المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعديلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة كما أن عملية ممارسة العمليات الإداريّة تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما إن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالباً أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحصه أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة (العوادة، 2017 م).

## مشكلة الدراسة:

لقد أوضحت الدراسات ( العوادة، 2017 والعجمي، 2018) أن واقع إدارة مدارس العجيلات تعاني من قصور وضعف في ممارسة العمليات الإدارية ويتضح ذلك فيما يلي :

وجود تخبط في قرارات الإدارة المدرسية نتيجة لغياب المعلومات الدقيقة وتعارض آراء العاملين مع المدير، لغياب المناخ الديمقراطي داخل مدارس العجيلات. - لا تتيح قواعد البيانات في مدارس العجيلات العامة المعلومات الكمية والنوعية التي تلبي احتياجات صانع القرار لمواجهة مشكلات العمل المدرسي ( الطعاني، 2015 م). - خضوع عملية صنع القرار التعليمي في ليبيا لهيمنة القيادة السياسية حيث تعتبر رؤية القيادة السياسية وتوجيهاتها بمثابة مصدر عملية صنع القرار في ليبيا. - ضعف مساندة الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية الحديثة بالرغم من وجود توجه من وزارة التربية والتعليم لذلك ولكن لم يترجم هذا التوجه إلى سياسات وممارسات داخل المدرسة (الجهني، 2019 م).

يعاني النظام الحالي للمعلومات من الكثير من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في أهمها صعوبة الحصول على البيانات، والبطء في الحصول على المعلومات، كبر حجم الملفات والسجلات الورقية وسهولة تلفها، ارتفاع نسبة الأخطاء.

## أسئلة الدراسة :

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما فلسفة ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار) في مدارس العجيلات؟

2- ما علاقة سنوات الخبرة بعملية ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار) في مدارس العجيلات؟

وما العوامل التي تؤثر على ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار) في مدارس العجيلات؟

## أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى توضيح وأثر الأساليب والطرق المتبعة في فاعلية ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة ليبيا وذلك من خلال:

- التعرف على مفهوم وفلسفة ممارسة العمليات الإدارية ( التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة ليبيا.  
- الوقوف على واقع العمليات الإدارية بمدارس العجيلات بدولة ليبيا.

### أهمية البحث:

إن الإدارة العليا بوزارة التربية تقوم باتخاذ القرارات الخاصة بوزارة التربية بدولة ليبيا وما يتبعها من إدارات تعليمية ومدارس على مختلف مستوياتها بدولة ليبيا. تتبع أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- 1- ظهور أساليب إدارية حديثة في مجال الإدارة المدرسية.
- 2- الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تبني أحد المداخل الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية وهو ممارسة العمليات الإدارية.
- 3- غياب الفلسفة والمبادئ التي توجه العمل التربوي في مجال الإدارة المدرسية.

### حدود البحث :

**الحد الزمني:** تم إجراء هذا البحث خلال العام الدراسي 2023/2022م  
**الحد المكاني:** تم إجراء هذا البحث في بمدارس التعليم الأساسي بمراقبة التعليم بالعجيلات.

**الحد البشري:** مديرو مدارس التعليم الأساسي في العجيلات.

**الحد الموضوعي:** تأثير العولمة على الإدارة التربوية.

### مصطلحات الدراسة:

**1- العمليات الادارية :** وتعرف بأنها : "مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة بهدف تحقق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفاعلية هذه العمليات (Brost, 2010)، و- أيضاً - يعرفها (الطعاني، 2015 م). بأنها : "إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة".

يعرفها الباحث إجرائيا : ممارسة العمليات الادارية على أنها نظام متكامل مكون من قواعد البيانات وشبكات اتصال وتكنولوجيا المعلومات التي يديرها مجموعة من الأفراد تعمل بصورة منظمة لجمع وتصنيف وتحليل وتقييم البيانات وتحويلها إلى معلومات تتصف بالدقة والحدثة كما يحقق النظام تدفق منظم للمعلومات، لمد (المديرين - ونوابهم - والوكلاء) بالمعلومات التي تساعدهم في عملية صنع القرارات

التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء والقيام بالوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق أهداف مدارس العجيلات.

**2- اتخاذ القرار :** تعرف عملية صنع القرار على أنها عملية تقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية تهدف إلى التعرف على المشكلة وتحديدتها، وتقصي أسبابها وتحليلها، ووضع معايير للقياس، واقتراح البدائل المناسبة، وتقييمها للوصول للحل المناسب(العودة، 2017 م).

ويعرف الباحث إجرائيا أنه ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد هو القرار.

**3- التخطيط:** القواعد العامة للتنفيذ وتتنوع هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ (غراب، 2015).

ويعرف الباحث إجرائيا أن تصور شامل لما يقع مستقبلاً وعليه يمثل مرتكز أساسي لمتخذ القرار حيث أنه يتعامل مع متغيرات مستقبلية يصعب السيطرة على إيجادها.

**4- التقويم :** هو إمكانية إنتاج أحكام قيمة بخصوص نشاطات الإنسان وكفاءاته المتنوعة.

### الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري للدراسة عدداً من الجزئيات ذات العلاقة بمدخل إعادة ممارسات العمليات الإدارية بمدارس الابتدائية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، على النحو التالي:

#### مبادئ ممارسة العمليات الإدارية :

تركز جهود ممارسة العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على الوصول إلى تحسينات جوهرية في جودة المنتج والسرعة في أداء العمليات والتجديد فيها وتقديم الخدمات، كما تركز على المراجعة المستمرة للهيكل الإداري للمدرسة ومراجعة الممارسات التي يقوم بها، لتحقيق أهداف المدرسة وزيادة إنتاجيتها، ويتطلب تحقيق ذلك التأكيد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوى عليها ممارسة العمليات الإدارية والتي من أهمها (عبد الرسول، 2018):

– التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات الإدارة المدرسية.

– إعادة التفكير في الوضع الحالي للإدارة المدرسية

– التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.

- التركيز على العمليات وليس على الوظائف.
  - شمول الإدارة المدرسية ككل(العمليات، النظم، السياسات والهيكل).
  - التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
  - حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
  - الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
- خصائص ممارسة العمليات الإدارية :**

يختلف ممارسة العمليات الإدارية بالمدرسة عن مداخل التطوير الإداري الأخرى في أنه متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي للمدرسة بشكل جذري وسريع، كما أنه قد يتطلب حذف أو استحداث لوظيفة أو قسم أو إدارة، وبناء على ذلك حدد الباحثون والممارسون مجموعة من الخصائص التي تميز ممارسة العمليات الإدارية عن المداخل الإدارية الحديثة من أهمها ( أبو عاشور، 2018).

التوجه بالعملية ( التحول من الهيكل الوظيفي إلي العمليات)؛ حيث تحاول ممارسة العمليات الإدارية علي بعض المشاكل التي نتجت عن الهيكل الوظيفي وذلك من خلال الاهتمام بالعمليات الموجودة بالمدرسة وإعادة هندستها.

- تشمل كافة العمليات بالمؤسسة؛ فممارسة العمليات الإدارية تغطي كافة العمليات وليست العمليات التشغيلية فقط.

- يمكن تحديد المسئول عنها؛ فالإدارة العليا هي المسؤولة عن ممارسة العمليات الإدارية وذلك للتأكد من أن جهود التحسين المستمر بالمؤسسة تتم بشكل جيد.

- التوجه بالعمل؛ فجهود ممارسة العمليات الإدارية تتوجه بالعمل لإشباع حاجاته ورغباته، كما أن مخرجات العمليات بالمؤسسة لا تدعم أهداف المؤسسة فحسب، بل أيضاً تشبع حاجات ورغبات العميل، كما أن العميل يجب أن يساهم في عملية ممارسة العمليات الإدارية من خلال تقديمه لرأيه ومقترحاته فيها.

- تشمل تغيير جوهري في العمليات والبدء من الصفر

- المقارنة المرجعية لعملية ممارسة العمليات الإدارية وذلك من خلال قياسها ومقارنتها بالعمليات النموذجية (المثالية) وذلك بالاستعانة بالمؤسسات ذات الخبرة في هذا المجال.

- الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات الإدارية.

- تسعى لكسر كل القوالب القديمة في الفكر الإداري مثل تقسيم العمل والتخصص والعمليات المتتابعة والتوقيت.

– الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات؛ فهذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود ممارسة العمليات الإدارية، كما أنها أحد العوامل الأساسية في إنجازها.  
– تنمي اتجاهات الرضا الوظيفي الإيجابية لدى العاملين تجاه الإدارة، وزملاء العمل، والمدرسة بصفة عامة.

– تحفيز العاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، حيث يلاحظ على المنظمات التي تتبنى ممارسة العمليات الإدارية تقوم بإسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين ومن ثم يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكراً على المديرين فقط.

دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة أو المتقاربة والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة (البربري، 2011).  
تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلاً من مهام بسيطة وروتينية (فرجون، 2010).

– إنجاز العمل في مكانه، ففي المدارس التقليدية يعتمد نظام العمل على التخصص الكامل، في حين أن ممارسة العمليات الإدارية تؤدي نفس العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام بالمدرسة.

– الجمع بين المركزية واللامركزية؛ حيث تتمكن المدارس التي تطبق ممارسة العمليات الإدارية من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المدرسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة (الخالدي، 2010).

### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار الإداري، وذلك على النحو الآتي:

**1- دراسة:** سعد عوض الخالدي(2010) ، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة ليبيا باستخدام العمليات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم والأطر النظرية والمعرفية للعمليات الإدارية. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وضع تصور مقترح لتفعيل استخدام العمليات الإدارية كتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة ليبيا.

فقد أجرى هجان (2010 م) دراسة هدفت التعرف إلى واقع عملية ممارسة العمليات الإدارية على مستوى مدارس التعليم العام. ولتحقيق ذلك استخدمت استبانة طبقت على (40) مديرا ووكيلا من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام المشاركين في برنامج الدورات التدريبية المنعقدة في كلية المعلمين، بالمدينة المنورة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة تجاه واقع عملية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات الآتية :

الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية. وكشفت عن أبرز معوقات اتخاذ القرار كعدم توافر الوقت الكافي لتحديد الأبدال، وعدم تعاون بعض العاملين في المدرسة في تنفيذ القرارات، وعدم توافر المعلومات الكافية، وضعف الثقة بالنفس، وصعوبة تقييم البدائل.

**2- دراسة :** دين وشارفمان (Sharfman & Dean, 2010م) بعنوان : "دراسة تحليلية لإجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي"، هدفت الدراسة إلى تحديد الظروف والشروط التي تساعد المدير على استخدام إجراءات رشيدة في صنع القرارات، تعريف الرشد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكان من أهم الاستنتاجات تحليل الوثائق والمستندات ولا توجد علاقة بين الرشد الإجرائي وكل من: حجم المنظمة، أهمية القرار، والخلافات بين المديرين.

**3- دراسة :** محمد أحمد عوض البربري (2011) ، وهدفت هذه الدراسة إلى إعادة العمليات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير بعض أساليب تجديد الأداء بهذه الوحدات من خلال الاستفادة من نظام إدارة المعرفة داخلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

أ- عدم وجود تباين جوهري بين آراء العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق لعمليات إعادة العمليات وذلك نتيجة للتقارب في ثقافات رؤساء الوحدات الإدارية.

ب - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة وعمليات إعادة العمليات، وهذا يعني أن نقص إدراك أهمية إعادة العمليات يتأثر بنقص المكافآت التي تشجع على تبادل المعرفة ونشرها وليس تخزينها.

ج - وجود علاقة قوية بين اكتساب المعرفة وبين كافة عمليات إعادة العمليات، فيما عدا الهيكل التنظيمي الذي قد يتأثر بطبيعة الحال بنوعية رؤساء ومديري الوحدات، مما يعني أن ارتفاع مستوى اكتساب المعرفة يزيد من إدراك العاملين لإعادة العمليات.

**3- دراسة :** الجرايدة (2011 م) واستهدفت التعرف إلى بيان مدى أهمية المعلومات في التأثير في كفاءة العمليات الادارية وفعاليتها، والوقوف على واقع المعلومات التربوية في مديريات التربية والتعليم من حيث نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد المشكلات والعقبات التي تحد من فاعلية استخدام المعلومات التربوية في مديريات التربية والتعليم، كما هدفت التعرف إلى درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الهاشمية للعام الدراسي (2019 م) وقد بلغ عددهم (28) مديرا، (36) مساعدا. وتوصلت إلى نتائج عديدة منها: أن درجة إسهام المعلومات في عملية اتخاذ القرار كانت عالية، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الخبرة في مجال الوظيفة لصالح ذوي الخبرة ما دون الخمس سنوات.

**4- دراسة :** العوادة (2017 م) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على نمط العمليات الادارية لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن وفقا لبعض المتغيرات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة مكونة من (413) مديرا ومديرة، وتكونت الاستبانة من سبعة محاور. وتوصلت الدراسة إلى أن متغير توافر المعلومات يؤثر على أنماط اتخاذ القرار. وللنمط القيادي أثر على أنماط اتخاذ القرار. كما يوجد أثر دال إحصائيا بين عنصر المخاطرة وأنماط اتخاذ القرار لدى المديرين في الوزارات المركزية. كذلك لا يوجد أثر دال إحصائيا في نمط اتخاذ القرار لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة.

**5- دراسة:** Saraiapedro M, Santos Lino o and(2017) Quinta-Ferreira Rosa M. بعنوان : "إعادة هندسة تعليم العمليات الادارية من أجل المستقبل" ، وهدفت هذه الدراسة إلى إعادة هندسة التعليم في مجال العمليات الكيميائية بما يلائم المستقبل. وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة إحداث تغيرات تربوية في ذلك النظام التعليمي بما يتلاءم مع المستقبل. كما ركزت الدراسة على ضرورة إحداث بعض التغيرات الثقافية بالنسبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لقبول ذلك التغير، وأوضحت الدراسة ضرورة إعادة هندسة العمليات الادارية.

**6- دراسة :** Im. John Jin H:(2018) بعنوان: "إعادة العمليات الإدارية في التعليم الإلكتروني ، وهدفت هذه الدراسة إلى إعادة العمليات الإدارية الإلكترونية في التربية الإلكترونية، علماً بأن التربية الإلكترونية ليست قاصرة على التعليم

الإلكتروني ولكنها تشمل أنماط التعليم الافتراضي وأنماط التعليم التقليدي وقدمت الدراسة 4 حالات لتطبيق إعادة العمليات في التربية الإلكترونية تمثلت في:

أ - العلوم الجيولوجية في ولاية الميسيسيبي Mississippi State

ب - قسم البساتين وقسم الكيمياء في ولاية نيبيراسكا Nebraska state

ج - كلية إدارة الأعمال College of Business

د- قسم الكيمياء وذلك في ولاية Massachusetts

وقد أشارت الدراسة إلى أن النظام التعليمي برمته يجب أن يلحق به مجموعة من التغييرات حتى يلاءم التربية الإلكترونية، كما أشارت إلى ضرورة إحداث تغييرات بيئية وأيضاً إعادة تصميم المناهج منظومة التربية الإلكترونية.

**7- دراسة :** (Pang and Hodson, 2018): بعنوان: " استخدام المحاكاة في تعليم إعادة العمليات الإدارية" ، واستهدفت هذه الدراسة توضيح كيفية استخدام تكنولوجيا المحاكاة كأداة تعليمية فعالة في تفعيل تعلم المفاهيم المرتبطة بممارسة العمليات الإدارية. وقد تم استخدام ثلاثة أمثلة تم استخدامها في كلية إدارة نظم المعلومات، وجامعة الدفاع القومي، كما حاولت الدراسة توضيح عملية التطبيق الناجحة للمحاكاة في تحسين العمليات، كما ناقشت الدروس المستفادة من هذه الخبرات وقضايا عملية التطبيق، وتوضيح مستقبل توظيف تكنولوجيا المحاكاة في التعليم. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها: تعد المحاكاة أداة تعليمية فعالة حيث تساعد الطلاب على أن يكونوا أكثر ابتكارية في تنفيذ الأنشطة التعليمية.

تساعد المحاكاة في توفير أداة تحليلية لتقييم البدائل المختلفة، وتقديم النتائج للمعنيين

**8- دراسة :** عالم (2018 م) وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة العمليات الإدارية لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة. ولتحقيق ذلك فقد استخدمت الاستبانة الفلتي طبقت على (108) من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات الآتية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية). كما

أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد المجتمع حول عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وفقا للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، مقر العمل).

**9- دراسة :** الجهني (2019 م) واستهدفت التعرف إلى واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرار أثناء الأزمات المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الاستبانة وطبقت على جميع مديري مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (97) مديرا. وتوصلت الدراسة أن مديري المدارس يمارسون أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، حيث يمارسون بدرجة كبيرة جدا وبدرجة كبيرة أساليب (دراسة الحالة، وبيروت، والحكم الشخصي والبدئية، ودراسات الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الاحتمالات). وأشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى إلى (التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات).

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي:  
اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام وهو ممارسة العمليات الإدارية باختلاف مسمياتها.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في : دراسة واقع عمليات الإدارة المدرسية(التخطيط-التقويم-اتخاذ القرار)، وكذلك سبل تطويرها باستخدام ممارسة العمليات الإدارية.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :  
-التعرف على الإطار المفاهيمي لممارسة العمليات الإدارية، وتكوين تصور عام عن مبادئه، وأسس، وخصائصه.  
-تصميم أداة الدراسة الميدانية وتحديد أبعادها ومفرداتها.

## إجراءات الدراسة :

### منهج الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة والأهداف التي حددتها الدراسة؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عن تلك الظاهرة كمياً وكيفياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية فإن المنهج الوصفي يعد من أنسب المناهج البحثية لها؛ حيث يمكن من خلاله القيام بجمع البيانات وتحليلها وصولاً لتعرف واقعا لعمليات الادارية التربوية بمدارس العجيلات بليبيا، وممارسة العمليات الادارية بمدارس العجيلات بليبيا.

**مجتمع الدراسة:** يشمل المجتمع مدراء بمدارس بمراقبة تعليم العجيلات

**أداة الدراسة:** بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي أتبع في الدراسة؛ استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتصميم الاستبانة وعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المختصين في موضوع الدراسة، وقد أبدوا ملاحظات قيمة حول الاستبانة ومحاورها وفقراتها استفادت الدراسة في صياغة استبانتها في صورتها النهائية حيث تكونت الاستبانة من محاورين:

فكان الجزء الأول للاستبانة تناول واقعا لعمليات الإدارية التربوية بمدارس العجيلات بليبيا، وتكون من (13) عبارات.

أما الجزء الثاني تناول محاور الدراسة والتي تمثلت في واقعا لعمليات الإدارية التربوية بمدارس العجيلات بليبيا. وتكون من (10) عبارات.

### تفسير النتائج :

- الفرض الأول : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينم متوسطي درجات مديري المدارس حول واقع العمليات الادارية التربوية بالمدارس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الدراسة بتطبيق لاستبيان على عينة البحث الميداني ، وباستخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين، ظهرت النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح دلالة الفروق حول واقع العمليات الادارية التربوية بالمدارس

العينة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	درجة الحرية	مستوي الدلالة
مديري المدارس	34	76.53	21.56	1.05	0.05	76	غير دالة
مديرات المدارس	57	81.07	16.63		0.01		

يتضح من الجدول السابق عدم صحة الفرض الأول الذي يقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعة مديري المدارس ودرجات مجموعة مديرات المدارس حول واقع العمليات الإدارية حيث جاءت قيمة المحسوبة (1.05) في حين أن قيمة ت الجدولية 0.05 ممن (1.66) وقيمتها عند 0.01 هي (2.37) وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، ومعنى هذا أنه لا يوجد اختلاف بين المجموعتين، مما يدل على أن كلا من مديري المدارس ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية يطبقوا عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة والتقويم، وأن كلا منهم دور حيوي في تنفيذ هذه العمليات داخل مدراس العجيلات.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس ومديرات المدارس حول إمكانية تطبيق منهجية ستة سيجما بمدارس العجيلات.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الدراسة بتطبيق الاستبيان على عينة البحث الميداني، وباستخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين، ظهرت النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

يوضح العلاقة الارتباطية بين العمليات الإدارية وتطبيق منهجية ستة سيجما لعينة مديري المدارس

المحور	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
العمليات الإدارية	41	76.53	21.56	0.92	0.01
تطبيق منهجية ستة سيجما	36	69.65	18.08		

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى صحة الفرض الثالث، حيث إن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.92)، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، ويعني ذلك ارتباط طردي موجب قوي بين آراء أفراد عينة مديري المدارس حول واقع العمليات الإدارية داخل مدراس العجيلات، وإمكانية تطبيق منهجية ستة سيجما،

وهذا يدل على أن مديري المدارس تؤكد على مدى إمكانية التطبيق وانعكاس ذلك بالإيجاب على العمليات الإدارية المطروحة.

### النتائج :

- تحديد متطلبات التدرج ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج التعليمي.
- وضع أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة.
- اعتماد التقويم على أكثر من مصدر، مثل ملاحظة أداء العاملين، وإنجاز الطلاب.
- اعتماد عنصر المكافآت المادية والمعنوية لكل الكفاءات بالمدرسة.
- وضع مؤشرات للكشف عن الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب فيه لدى العاملين بالمدرسة.
- ربط نظام الحوافز لدى العاملين بالمدرسة بنتائج تقييم الأداء.
- اعتبار عامل الكفاءة المعيار الأكثر أهمية أثناء المفاضلة بين العاملين.
- تنمية قدرة العاملين على النقد وحل المشكلات.

### التوصيات :

- نشر ثقافة التغيير في المنظومة المدرسية؛ وتشير ثقافة التغيير إلى ذلك النسق القيمي من المعايير والعادات والقيم والمعتقدات التي تعزز عمليات التطوير التنظيمي في المدرسة، وتدفع إلى تحسينها باستمرار، وتستند هذه الثقافة على القضاء على مقاومة التغيير، ونشر الوعي بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتنمية الإحساس بالمسئولية والمشاركة في عمليات التطوير لعناصر المنظومة المدرسية.
- دعم الإدارة العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يعد من العوامل الهامة في تطوير الإدارة المدرسية، وخاصة إذا كان هذا الدعم نابع من إيمانها واقتناعها بعمليات التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية، ويتحقق ذلك من خلال الإيمان بأهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على المدرسة ككل أو على أي عملية من عمليات الإدارة المدرسية.
- توفير قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمدرسة.
- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى.
- إعادة هندسة العلاقات داخل المدرسة، ويتطلب ذلك إعادة النظر في العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين والعلاقة بين المعلمين أنفسهم، والعلاقة بين المعلمين

والطلاب، ويحتاج ذلك التأكيد على البعد الإنساني في الإدارة الذي يعتمد على مراعاة مشاعر الأفراد العاملين وظروفهم.

- تمكين الأفراد العاملين Staff Empowerment، ويتطلب ذلك تفويض بعض الصلاحيات المخولة للمديرين إلى مساعديهم ومعاونيهم، تحقيقاً لمبدأ اللامركزية، وتدعيماً للإدارة الديمقراطية في إدارة العمل المدرسي، وكذلك إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون تدخل مباشر من الإدارة المدرسية مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة.

- تطوير معايير وأسس اختيار مديري المدارس ووكلائهم بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية، ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وسماتهم الشخصية، والدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، وإجادتهم لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات.

- عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس لتدريبهم على ماهية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- تدريب العاملين على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملين فعلياً لتطوير أدائهم الوظيفي.

- إعطاء مديري المدارس السلطات الكافية لإحداث التطوير والتحسين.  
- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.

- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية.

- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

## المراجع

- 1- الخالدي، سعد عوض(2010): استخدام الهندسة الإدارية لمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة ليبيا (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، 2010).
- 2- البربري، محمد أحمد عوض(2011):"دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق"دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، الجزء 3، العدد 75، يناير 2011، صص 409-480
- 3- أبو عاشور، خليفة مصطفى(2018):" معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (18)، العدد الثاني، صص 111.
- 4- الجرايدة، محمد. (2011 م). درجة ممارسة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- 5- الجهني، عبد الله مسعود. (2019 م). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 6- حنفي، محمد طه(2019): المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع (13)، يناير، صص 1.
- 7- الطعاني، حسن أحمد. (2015 م). مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية - سوريا، س 21، ع 2، صص 197-243.
- 8- عالم، خالد أحمد. (2018 م). درجة ممارسة القيادة التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة : جامعة أم القرى. كلية التربية.
- 9- عبد الرسول، محمود أبو النور(2018):" تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته" مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، ع (23)، سبتمبر، صص 233-234.
- 10- العجمي، محمد حسين(2018): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع) صص 32.
- 11- العوادة، عاطف محمد فالح. (2017 م). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
- 12- غراب، كامل السيد (2015)، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، مكتبة الملك فهد، الرياض.
- 13- فرجون، خالد محمد (2010):" خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة ليبيا وفق مفهوم" إعادة هندسة العمليات التعليمية"- دراسة استطلاعية"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة ليبيا، المجلد (24) العدد (95)، يونيو، صص 101-180.
- 14- مخلوف، سميحة على محمد(2017): تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري"، مجلة كلية التربية بالفيوم، ع (7) نوفمبر، صص 315.
- 15- هجان، علي حمزة (2010 م). واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام كما يراه مديرو المدارس ووكلاؤها: دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية. مجلة كلية التربية - عين شمس-مصر، ع 24، ج 1، صص 51-9.
- 16- اليونسكو(2010): التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية (القاهرة: اليونسكو، 24-27 يناير 2010) صص 39.

1. Brost, P. (2010). Shared Decision Making for Better Schools, Principal leadership, London, p. p: 58-63.

2. John Jin H, Im(2018):"Educational Reengineering For E-Education",1ABR and TLC Conference Proceedings San Juan, Puerto Rico,.P.P.37-50.
3. Pang, L. & Hodson, W.( 2018): The Use of Simulation in Process Reengineering Education, Proceedings of the Winter Simulation Conference, , P.P.1397-1402
4. Pedro NI, Saraiva and Lino O,(2017): Santos and Rosa M, Quinta-Ferreira:"Reengineering Chemical Engineering Education for the Future. International Conference on Engineering Education 3-7 September, 2017. P.P.83-105.
5. Thong and others: Business Process Re-engineering in Public Sector"The case of the Hosing Development Bond in Singapore", Journal of Management information system, Vol.17, Issue 1, 2010, P.256