

درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك

أرياف أحمد الطراونة

*أ.د. خالد علي السرحان

تاريخ قبول البحث 2018/8/5

تاريخ استلام البحث 2018/6/13

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (100) مديرًا ومديرة، منهم (46) مدير و(54) مديرة. تم تطوير استبانة كأدلة للدراسة مكونة من خمسة مجالات و(56) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم جاءت متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). وأوصى الباحثان ضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك على أسلوب إدارة العمليات.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات، مديري المدارس الثانوية الحكومية، محافظة الكرك.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

The Degree of Applying Operations Management by the Peincipals of Public Secondary Schools in the Directorates of Eudcation in Karak Governorate

Aryaf Ahmad AL Tarawneh
Prof. Khaled Ali AL Serhan*

Abstract:

The study aimed at finding out the degree of applying operations management by the principals of public secondary schools in the directorates of education in the Karak governorate from their point of view. The researchers used descriptive – survey methodology. The sample of the study consisted of (100) male and females principals of these, (46) males and (54) were females. A questionnaire was developed as a study tool. It consisted of (5) fields and (56) items. The findings showed that the degree of applying operations management by the principals of public secondary schools was medium from their point of view.

There were significant differences in the degree of applying operations management by public secondary school principals in the directorates of education in Karak governorate attributed to sex variable, in favor of females, and to experience variable in favor of (10 years and above) category. The researchers recommended the need to train principals of public secondary schools in Karak governorate on method of process management.

Keywords: Operations management, Public secondary schools principals, Karak governorate.

المقدمة

يشهد العالم اليوم عدداً من المستجدات والتطورات، التي شملت جميع مجالات الحياة الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية. وتواجه دول العالم تحديات أساسية تدور حول كيفية تحقيق مستويات عليا من الرفاهية لشعوبها، مع الحفاظ على موقعها في المجتمع الدولي، من خلال التفاعل الإيجابي مع الدول التي سبقتها في جميع المجالات. ويكون ذلك من خلال الاستفادة المثلث من مواردها البشرية، والعمل على تنمية هذه الموارد. وتتوقف حيوية المجتمع ونشاطه في عصر التقدم العلمي والتكنولوجي إلى حد كبير على مدى تطور النظام التعليمي، وأملاكه للمقومات والكفايات المميزة التي تسهم بالرقي بالمجتمع ووصوله إلى مستويات متقدمة بين المجتمعات الأخرى.

وقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان، وتطور مفهومها بتطور حياته، ويتطور نظرته للأمور، ومع تغير أساليب الإنتاج، في ضوء التطور العلمي والتكنولوجي، وظهور عديد من المخترعات، ازدادت أهمية التخطيط، والتنظيم، والتنسيق لتجهيز الجهد البشري، وقيادتها لتحقيق أهدافها المرغوبة، بأقل وقت وجهد وكفاءة، وازدادت بذلك أهمية الإدارة حتى أصبحت ضرورة عملية في المجتمعات الحديثة، وأداة لتطوير المجتمع عبر الإفادة من طاقاته والوصول به إلى أقصى حد ممكن (Mutawa, 2003).

وتعُد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية، ويتوقف عليها نجاح العملية الإدارية كونها المشرفة على التعليم بشكل عام، ومدير المدرسة هو القائد والمحرك للعملية التعليمية – التعليمية، وبوصفه المحرك لها تزايد الاهتمام بأدائه ومهماته الإدارية إذ يعد المسؤول عن توجيه العناصر البشرية في النظام التعليمي ورعايتها والإشراف عليها ومتابعتها سواء فنياً أم إدارياً، وانطلاقاً من أهمية دور المدير في العملية التعليمية – التعليمية فقد أصبح من الضرورة إعداد العاملين في مجال الإدارة المدرسية وتدريبهم على أداء المهام وتحسين كفاءتهم، وعليه فإن تدريب مدير المدارس يحتل مكانة مرموقة في تخطيط برامج الإصلاح التربوي (AbuJadour, 2017).

وأشار رضوان (Radwan, 2014) إلى أن ضعف مواكبة مدير المدارس في الأردن للتطورات المتسرعة، وتصورهم عن إدراك ما يستجد في الساحة التربوية من تحولات علمية وفنية وتراثية معرفية أظهر حاجة ماسة إلى التقييم المستمر للحاجات التربوية لهؤلاء القادة التربويين، والذي يُعد مطلباً مهماً للتعرف إلى مواطن الضعف والقوة لديهم، إذ أن مواطن الضعف تُعد مشكلة تصف العمل داخل المؤسسات التربوية وتولد شعوراً بالإحباط لدى العاملين، لنقادي ما تواجهه الإدارة التربوية من مشكلات وصعوبات مع التطور التكنولوجي المتتابع. لذا يجب تدريبهم لرفع كفاءتهم في العمل، وفقاً

لأساليب حديثة تحسن الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات التربوية، ومن هذه الأساليب أسلوب إدارة العمليات.

عرف نجم (Najm, 2001) أسلوب إدارة العمليات بأنه: عملية التخطيط والتنظيم للعمليات والرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تطور مفهوم إدارة العمليات كما أشار آدم وإيرت (Adam & Ebert) إلى أن إدارة التصنيع أو الإدارة الصناعية والتي قامت على تقسيم العمل، وفيما بعد على دراسة العمل والتركيز على التكنولوجيا. واستخدم مصطلح إدارة الإنتاج والتي ركزت على إنتاج السلع والخدمات في المجتمعات الصناعية، وطبقت مبادئ الطريقة العلمية لتايلور (F.W.Taylor)، كما تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية لتقديم رؤية إنسانية بدلاً من الرؤية الآلية - الهندسية للمصنع. ومع تطور الحاسيبات واستمرار التحول من قطاع الصناعة كقطاع سائد إلى قطاع الخدمات؛ بدأ التحول التدريجي في عقدي التسعينيات والتسعينيات إلى مصطلح (إدارة العمليات) الذي هو توسيع لإدارة الإنتاج، ليشمل قطاع الخدمات، وليعطي إنتاج السلع وتقييم الخدمات في الوقت ذاته.

خصائص إدارة العمليات

وأشار لامي (Lami, 2008) أنه يجب الاهتمام بخصائص إدارة العمليات، وهي على النحو الآتي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): فقد تجسد الاهتمام الكبير بالجودة من قبل الشركات في الاتجاه المتمامي في تبني الشركات لإدارة الجودة الشاملة. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل للإدارة المتكاملة، من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المؤسسة بما يحقق رضا الزبائن، وهي القيام بعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.

ثانياً: المنافسة القائمة على الوقت (Time – Based Competition): إذ إن المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق أصبحت هي عامل النجاح الأساسي، وإن سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة المطلوبة، يمثل مزايا أساسية في التركيز على الوقت.

ثالثاً: المنافسة القائمة على الخدمة (Service – Driven Competition): المدخل الجديد الذي تطور بشكل قوي في السنوات الأخيرة يتمثل في التركيز على قوة الخدمات، أما الآن فإن القيمة المضافة تأتي بشكل متزايد من التحسينات التكنولوجية، وخصائص الأسلوب.

رابعاً: إعادة الهندسة (Re-engineering): وهي رؤية طرحت في أواخر التسعينيات من أجل

إعادة التفكير في عمليات الأعمال ويمكن تعريفها بأنها: إعادة تفكير عميق، وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسين كبير وواسع في معايير الأداء المهمة إستراتيجياً مثل: الكلفة، والخدمة، والسرعة.

خامساً: شهادة الأيزو (ISO 9000): تعد من أهم خصائص إدارة العمليات إذ قامت المنظمة العالمية للمقاييس في عام 1987م بنشر سلسلة من المعايير العالمية التي تتعلق بأنظمة الجودة. وتعمل معايير ISO 9000 على تأسيس أنظمة إدارة الجودة الشاملة وتوفير إرشادات حول كيفية تطوير أنظمة لإدارة جودة المنتجات والخدمات في شركات التصنيع والشركات الخدمية. وتعد مقاييس الأيزو أدوات إدارية موجهة نحو تنظيم الحالة الرسمية وإضفائها على العمليات والمهام من أجل الاتساق في المنتجات والتوافق في الإجراءات.

سادساً: سيجما ستة (Six Sigma): ويعد منهاجاً إدارياً يتعلق بالجودة ويركز على قيادة المنظمة نحو عملية التحسين المستمر للعمليات. ويُسعى إلى اكتشاف أسباب العيوب والأخطاء في عمليات التصنيع والخدمات وإزالتها. ويُمر هذا المنهج بمراحل بشكل متواصل لضمان التحسين المستمر للعمليات.

دورة حياة إدارة العمليات

تمر إدارة العمليات بدورة حياة تتضمن خمس مراحل أشار لها جيلوت (Gillot, 2008) على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تحديد العمليات وتصميمها (Process Identification and Design): وتضم هذه المرحلة إعداد قائمة بكلفة العمليات في المؤسسة، وتحديد درجة أهمية كل عملية وتصنيف العمليات إلى جوهيرية وداعمة، وتحديد أداء كل عملية لمعرفة العمليات المعقدة والبساطة، وتحديدحدث أو الإجراء الذي يؤدي إلى بدء العملية، وهل تبدأ العملية يدوياً أم بشكل آوتوماتيكي، وتحديد الأنشطة الموجودة ضمن العملية وكذلك تتابع الأنشطة. وتحديد المخرجات والتائج لكل نشاط، تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عملية بوضوح، وتحديد المسؤول بشكل واضح وال قادر على توفير المعلومات الضرورية لضمان أن العملية منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة.

المرحلة الثانية: نمذجة العمليات وتوثيقها (Process Modeling and Documentation): إذ تعد من المراحل المهمة في دورة حياة إدارة العمليات إذ يتم تمثيل العمليات بمخططات، فإذا كانت نمذجة العمليات وتوثيقها غير صحيحة، فإن تحسين العمليات سيكون أمراً صعباً ومعقداً، ومن أدوات النمذجة استخدام المحاكاة. إذ يصبح من الممكن تحليل سلوك العمليات قبل تنفيذها.

المرحلة الثالثة: تنفيذ العمليات (Process Execution): وتتضمن إعداد الموارد وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمليات، وتحديد الأنشطة التي يمكن أتمتها ودمجها بنظام المعلومات، وتمكنها من تبادل البيانات مع العمليات والتطبيقات الأخرى، ويتضمن كذلك تحديد الواجهات التي يمكن المستخدمين من الوصول إلى التطبيقات، واتخاذ إجراءات طبقاً لدور ومسؤوليات كل مستخدم.

المرحلة الرابعة: رقابة العمليات ومتابعتها (Process Monitoring and Control): إذ تحتاج العمليات التي يتم تنفيذها إلى رقابة ومتابعة من أجل الكشف عن مناطق الضعف في أثناء التنفيذ، وتحديد مؤشرات الأداء لدعم قرارات إدارة المؤسسة وإرشادها لإنجاز التحسينات الممكنة التي تستطيع المؤسسة إنجازها.

المرحلة الخامسة: عملية التحسين (Process Optimization): لكي تحافظ المنظمات على بقائها واستمرارها في بيئة شديدة التنافس، ويقترح هارنجلتون (Harrington, 1991) منهجاً مكوناً من خمس مراحل أساسية لتحسين العمليات وهي: (الترتيب للتحسين، وفهم العمليات، وتبسيط العمليات وانسيابها، والقياس والضبط، والتحسين المستمر).

ويرى الباحثان أن الإدارة المدرسية أصبحت تواجه تحديات كثيرة نتيجة الثورة المعرفية والتكنولوجية والتي تتطلب أن يكون مدير المدرسة على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة القيام بأدواره الجديدة وذلك وفقاً لأساليب حديثة تحسن الكفاءة وتزيد الفاعلية في بيئة العمل ومن هذه الأساليب أسلوب إدارة العمليات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

استدعت الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وما نجم عنها من تحديات، قيام المؤسسات والمنظمات ببذل الجهود الحقيقية لمواكبة ما ينتج عن ذلك من تطورات وتجديداً تلتاء مع الحاضر والمستقبل، والقيام بعملية مراجعة لكافة النظم وتقيمها، وبشكل خاص النظام التربوي بكافة جوانبه: سياسات، وأهداف، واستراتيجيات، وما يتربّى على ذلك من إعادة تأهيل وتدريب للكوادر البشرية لرفعة كفاليتها الإنتاجية، وتحسين أدائها بصورة تنسجم مع تلك التحولات. لذا فقد أصبح التدريب ضرورة أساسية، وأصبح واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة، وذلك كما أشارت دراسة رضوان (Radwan,2007)، ودراسة اليامي (AL-Yami, 2015). لذا يجب على وزارة التربية والتعليم إعداد مديري المدارس وظيفياً وتقديم البرامج التربوية لهم، حتى يتسعى لهم القيام بمهاماتهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية عالية. وقد لاحظ الباحثان من خلال

عملهما في أكثر من مدرسة حكومية أن هناك حاجةً ماسةً لتدريب مديرى المدارس الحكومية لرفع كفاءتهم في العمل، وفقاً لأساليب حديثة، ومن هذه الأساليب أسلوب إدارة العمليات. لذلك تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)؟

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).

أهمية الدراسة

تقسم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية (نظريّة، وتطبيقيّة)، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظريّة: تسهم هذه الدراسة في الوقوف على درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك، وذلك من أجل تحسين الفاعلية والكفاءة لمديرى المدارس واستخدام التكنولوجيا بالشكل الأمثل.

الأهمية التطبيقيّة: تكمّن أهمية هذه الدراسة في نتائجها المتوقعة، إذ يُؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- تقيد نتائج الدراسة أطرافاً متعددة من العاملين في مجال التعليم والإدارة التربوية من مديرى المدارس الحكومية الثانوية في الأردن ومعدى البرامج التربوية.
- توظيف نتائج هذه الدراسة وتعيمتها على أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، من خلال إعطاء صورة لواقع تطبيق إدارة العمليات في المدارس الحكومية، والذي من شأنه ما يُطُور كفاءة مديرى المدارس ويسهلها للقيام بدورهم على أكمل وجه.

- تقيد هذه الدراسة الباحثين التربويين، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلح الآتي الذي تم تعريفه مفاهيمياً وإجرائياً:

أسلوب إدارة العمليات: هو أسلوب يستخدم منهجية منظمة لتحسين الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات التي تبحث عن الإبداع واستخدام التكنولوجيا بالشكل الأمثل. وعادة ما تكون المؤسسة التي تطبق هذا الأسلوب أكثر مقدرة على إجراء التغييرات بنجاح مقارنة بالمؤسسات الهرمية التقليدية "Kassem, (2014: 98).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: منهج إداري منظم يهدف إلى تحسين الخدمات من أجل تحقيق نتائج متكاملة وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والتي تتضمن أبعاد إدارة العمليات وهي: (تحديد العمليات الإدارية، نمذجة العمليات الإدارية وتوثيقها، تنفيذ العمليات الإدارية، رقابة العمليات الإدارية ومتابعتها، تحسين العمليات الإدارية).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرياتها في محافظة الكرك للعام 2018-2017.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية لأداة جمع بياناتها، ودلائل الصدق والثبات المتحققة لها.

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

أجرى أوللا (Olalla, 2001) دراسة هدفت التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة إدارة عمليات الأعمال في أستراليا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور تكنولوجيا المعلومات مهم لأنها تتيح المجال للمؤسسة لتعديل عملياتها بطريقتين هما: زيادة درجة التعاون، وتخفيض درجة الوساطة من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وإن تكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات الجودة، والتكلفة.

دراسة الصفو (AlSafo, 2004) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية والتأثير بين عناصر استراتيجية العمليات وبين مجالات الأداء الاستراتيجي وذلك لمعرفة أثرها باستخدام مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي والتلفسي في الشركات العامة لصناعة الأدوية في محافظة نينوى بالعراق. استخدمت الدراسة المنهج المحسّن التحليلي. بلغت عينة الدراسة من الأشخاص الأكثر درية وخبرة باستراتيجية العمليات والأداء الاستراتيجي وعدهم (80) شخصاً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية معنوية بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي وتتأثر تلك العناصر في مجالات الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة.

دراسة رضوان (Radwan, 2007) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الأردن في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس أنفسهم. استخدم الباحث المنهج المحسّن التحليلي التطوري. بلغت عينة الدراسة (441) مديرًا ومديرة، و (1665) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية على مجال (العلاقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور) ولصلاح مديرى المرحلة الثانوية ومديراتها.

دراسة مثابي (Mathibe, 2007) والتي هدفت إلى معرفة درجة فاعلية البرامج التدريبية لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة الاحتياجات التي يتطلبها مدير المدارس، ومعرفة الفرق الذي أحدثته البرامج التدريبية قبل التدريب وبعده، وتقدير درجة استدامة فاعلية البرامج التدريبية في المدارس. وأستخدم الباحث المنهج المحسّن التحليلي. و تكونت عينة الدراسة من (600) مدرسة، منهم (200) مدير مدرسة، و(200) رئيس قسم، و (200) معلم. أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير البرامج التدريبية إيجابي على مدير المدارس مهنياً، وأن هذا التطوير ضروري لتنمية التعليم في البلاد. وتبين أن البرامج التدريبية توفر الاستراتيجيات المناسبة التي تدرس احتياجات المعلم وتلبّي متطلباته، والذي وبالتالي ينعكس إيجابياً على إنتاج المدرسة وعلى أداء الطلاب والمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن البرامج التدريبية تؤهل مدير المدارس لاستيعاب التغييرات الجارية واستخدام الطرق الإدارية الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا.

دراسة الصباغي (Al-Sabahi, 2008) والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبيa لتنمية المهارات القيادية لدى مدير المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، وهدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية.

وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي التطوري. وبلغت عينة الدراسة (780) مدبراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة وجود حاجة تربوية كبيرة لمديري المدارس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التربوية بين الريف والحضر كمتغيرات مستقلة للدراسة.

دراسة حنون (Hanoun, 2010) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد بلغت عينة الدراسة (429) مدبراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس ومستوى المدرسة والتخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً للخبرة الإدارية ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

وأجرى كولباكر وجرونوالد (Kohlbacher and Gruenwald, 2010) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج يحدد أبعاد المنظمة الموجهة نحو العمليات ومعالجة أوجه القصور في الأدب المتعلق بالتوجه نحو العمليات في النمسا. فقد تم التأكيد على أن التوجه نحو العمليات يعني التركيز على عمليات الأعمال والعملاء بدلاً من التركيز على التراكيب الوظائفية، واستخدم المنهج الوصفي المحسبي. وقد تكونت العينة من مجموعة من الشركات النمساوية التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية والآلات التي يزيد عدد الموظفين فيها على (50) موظفاً، و(152) شركة، وقد استخدم (37) مؤشراً لقياس أنموذج التوجه نحو العمليات. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة عمليات الأعمال تتضمن عدة جوانب تتراوح بين قياس أداء العمليات والهيكل التنظيمي الموجه نحو العمليات وأن التوجه نحو العمليات يزيد من كفاءة المنظمة من خلال تنسيق الأنشطة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

وأجرى نيوباور (Neubauer, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة أهمية إدارة عمليات الأعمال من حيث كونها تسمح للشركات بالتكيف السريع من متطلبات الأعمال المتغيرة. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف إلى الطرق والأفكار المقترنة والتي تعتمد على إدارة عمليات الأعمال لزيادة كفاءة عمليات المنظمات. وقد استخدم المنهج الوصفي المحسبي أطلق عليه اسم الوضع الراهن لإدارة عمليات الأعمال

في كل من النمسا وألمانيا وسويسرا. وتكونت عينة الدراسة من (185) من متذمّن القرار في عدة شركات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلّب توفر الانسجام الملائم بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كعنصر مهم في سوق تنافسي، وأن الغالبية العظمى من الشركات التي شملها المسح والمنخرطة في مشاريع إدارة عمليات أعمال لا تتبع المنهج الشمولي لإدارة عمليات الأعمال الذي يسمح للمنظمة بالوصول إلى حالة المنظمة المركزية على العمليات، كما أظهرت الدراسة أن منهج إدارة عمليات الأعمال يسمح للشركات بالتكيف المنظمي السريع مع متطلبات السوق والعملاء المتغيرة بشكل مستمر.

دراسة اليامي (AL-Yami, 2015) التي هدفت إلى اقتراح استراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة. وقد استخدم المنهج المحسّن التحليلي التطوري. وبلغت عينة الدراسة (74) مديرًا ومديرة من مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف إدارة المعرفة في العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية متّوسطة في جميع مجالات أداة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي) على مجالات أداة الدراسة وعلى الأداة ككل.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة توصل الباحثان إلى استنتاج ما يأتي:

- تابين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
 - تشابهت معظم الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.
- وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة للتعرّف إلى المنهجية العلمية المستخدمة، وكيفية عرض النتائج والوسائل الإحصائية المستخدمة. أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فتتميز بأنّها انفردت بقياس درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظات الكرك. مما يضفي على هذه الدراسة صفة الأصلية، وينحّيها سمة الأهمية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المحسّن، ل المناسبة لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة وعيّنتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرياتها في مديريات محافظة

الكرك، والبالغ عددهم (100) مدير ومديرة، منهم (46) مديرًا، و(54) مديرة، حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم 2016/2017، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1). توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	مديرة	مدير	المديرة
23	9	14	المزار الجنوبي
40	23	17	قبضة الكرك
17	9	8	الغور
20	13	7	القصر
100	54	46	المجموع

وقد شملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لمحدودية عددهم، والجدول (2) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (2). توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والخبرة

المجموع	العدد	المستوى	المتغير
100	46	ذكر	الجنس
	54	أنثى	
100	13	أقل من 10 سنوات	الخبرة
	87	10 سنوات فأكثر	

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك من وجهة نظرهم، اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة رضوان (2007)، ودراسة اليمامي (2014). وتم استخدام سلم ليكرت الخماسي (Likert) لتصحيف أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5, 4, 3, 2, 1) على الترتيب. وتكونت أداة الدراسة من خمسة مجالات، و(56) فقرة، وعلى النحو الآتي:

- المجال الأول: تحديد العمليات الإدارية، وتشتمل على (13) فقرة.
- المجال الثاني: نبذة العمليات الإدارية، وتوثيقها وتشتمل على (10) فقرات.
- المجال الثالث: تنفيذ العمليات الإدارية، وتشتمل على (12) فقرة.
- المجال الرابع: رقابة العمليات الإدارية، ومتابعتها وتشتمل على (10) فقرات.
- المجال الخامس: تحسين العمليات الإدارية، وتشتمل على (11) فقرة.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على (10) ملخصين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والمتخصصين في القياس والتقويم والإدارة التربوية، وذلك لإبداء رأيهم في كل فقرة، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورةها النهائية، وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة الملخصين، أصبحت أداة الدراسة بصياغتها النهائية مكونة من (56) فقرة، وتم توزيعها على خمسة مجالات، وهي: (تحديد العمليات الإدارية، ونمذجة العمليات الإدارية وتوثيقها، وتنفيذ العمليات الإدارية، ورقابة العمليات الإدارية ومتابعتها، وتحسين العمليات الإدارية). وتم اعتماد تعديلات ملخصي أداة الدراسة وبقيت الفقرات كما هي مكونة (56) فقرة.

ثبات الأداة:

للحصول على ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، لمجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3). قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المجال
0.90	تحديد العمليات الإدارية
0.89	نمذجة العمليات الإدارية وتوثيقها
0.91	تنفيذ العمليات الإدارية
0.92	رقابة العمليات الإدارية ومتابعتها
0.88	تحسين العمليات الإدارية

يتبيّن من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتحديد مجتمع الدراسة وأفراد عينتها، ومن ثم تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وتوزيعها على أفراد الدراسة. تم تفريغ استجابات أفراد الدراسة، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS). تم بعد ذلك استخراج نتائج أسئلة الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

اعتمد الباحثان المعالجات الإحصائية الآتية لتحقيق أغراض الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك من وجهة نظرهم بشكل عام على أداة الدراسة ككل، وعلى فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

لإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تبعاً لمتغيري الجنس، والخبرة)، وتم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA). ولأغراض تحليل البيانات تم استخدام ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3} = \frac{1.33 - 1.5}{3} = -0.06$$

وعليه:

- المتوسطات الحسابية من (1 - 2.33) تقابل درجة تطبيق ضعيفة.
- المتوسطات الحسابية أكبر (3.67 - 3.4) تقابل درجة تطبيق متوسطة.
- المتوسطات الحسابية (3.68 - 5.00) تقابل درجة تطبيق مرتفعة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- متغير الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- متغير الخبرة: ولها فئتان: (أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع: تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرياتها في مديريات محافظة الكرك الواقع تطبيق إدارة العمليات.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

لإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة للكلي والمجالات لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك

الرقم	المجال	تحديد العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1			3.62	0.58	1	متوسطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسطة	2	1.01	3.20	متابعة ورقابة العمليات الإدارية	2
متوسطة	3	0.75	3.18	تنفيذ العمليات الإدارية	3
متوسطة	4	0.49	2.99	تحسين العمليات الإدارية	4
متوسطة	5	0.64	2.92	نمنجة وتوثيق العمليات الإدارية	5
متوسطة	-	0.33	3.19	الكلي	

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديرىات محافظة الكرك جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.33)، فقد جاء مجال (تحديد العمليات الإدارية) بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.58)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية تحديد نقطة البداية قبل البدء بتنفيذ أي عمل إداري، وأهمية تحديد ملامح العمليات الإدارية حتى يتمكن الإداري من وضع أولويات العمل الإداري، وحتى يتسمى للإداري تحديد الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، وهذا من شأنه ما يؤدى إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة، والعمل بكفاءة وفاعلية عالية، والوصول إلى النتائج المرجوة من العملية التعليمية التعليمية. بينما جاء مجال (نمنجة العمليات الإدارية وتوثيقها) في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.64). وربما يعزى ذلك إلى أن انشغال مديرى المدارس بتنفيذ العمليات الإدارية ومتابعتها، ومتابعة سير العمل في المدرسة قد يشغلهم عن نمنجة العمليات الإدارية وتوثيقها بشكل يومي. وافتقت نتائج هذا المجال مع دراسة (AL-Yami, 2015) وذلك بأن درجة توظيف العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة في جميع مجالات أداة الدراسة، وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة:

أولاً: مجال تحديد العمليات الإدارية

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال تحديد العمليات الإدارية

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بشكل واضح.	3.79	0.96	1	مرتفعة
4	امتلاك مهارة عالية في تحديد الأهداف المنشودة للمدرسة بدقة.	3.78	0.94	2	مرتفعة
3	امتلاك مهارة عالية في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.	3.71	1.02	3	مرتفعة
9	الحرص على عمل ميزانية المدرسة ثم مراجعتها حسب الحاجة.	3.70	0.89	4	مرتفعة
7	الحرص على تحديد الاحتياجات التربوية للعاملين في المدرسة للقيام بأدوارهم بالشكل المناسب.	3.66	1.10	5	متوسطة
6	الحرص على إعداد السجلات الإدارية المنظمة للعمل الإداري في المدرسة.	3.64	1.05	6	متوسطة

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	الحرص على إدارة الوقت في المدرسة	3.63	0.92	7	متوسطة
10	تحديد العمليات الإدارية القليلة للأئمة للدمج مع التكنولوجيا.	3.61	0.97	8	متوسطة
5	العمل على حصر الإمكانيات المادية والبشرية الازمة في المدرسة.	3.59	0.96	9	متوسطة
11	تكليف أحد العاملين في المدرسة لتوفير المعلومات التي يحتاجها العاملون بثقة	3.58	0.91	10	متوسطة
2	امتلاك مقدرة عالية في تحديد أولويات عمل مدير مدرسة.	3.56	1.04	11	متوسطة
13	الاستفادة من التقنيات التكنولوجية في تطوير عملية التعلم والتعليم في المدرسة.	3.44	0.96	12	متوسطة
12	الحرص أن يكون للمدرسة موقع الكتروني على شبكة المعلومات العالمية.	3.32	0.87	13	متوسطة
	الكلي	3.62	0.58	---	متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن الفقرة (1) والتي تنص على "صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بشكل واضح جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.96)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية وجود رؤية للمدرسة ورسالتها، وضرورة صياغتها بشكل واضح ومفهوم لكل من يقرأها، وذلك لأن الرؤية والرسالة تعطيان مؤشراً واضحاً لما تزيد المدرسة تحقيقه من أهداف منشودة تتعلق بعملية التعلم والتعليم في المدرسة، والذي ينعكس إيجاباً على مخرجات هذه المدرسة من طلبة واعين ومبدعين ومتذمرين لوطفهم وأمنهم. بينما جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "الحرص أن يكون للمدرسة موقع الكتروني على شبكة المعلومات العالمية". في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.87). وربما يعزى ذلك إلى انشغال مديري المدارس بالأعمال اليومية في المدرسة، من متابعة المعلمين والطلبة واستقبال أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي فليس لديهم الوقت الكافي للعمل على متابعة الموقع الكتروني للمدرسة وتصفحه باستمرار.

ثانياً: مجال رقابة العمليات الإدارية ومتابعتها

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال متابعة ورقابة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
42	الحرص على تعديل نظام المسائلة في ضوء مسؤوليات العاملين في المدرسة.	3.48	1.43	1	متوسطة
44	الحرص على المتابعة لكل المهام التي تتم في المدرسة.	3.37	1.32	2	متوسطة
43	الحرص على تشكيل وحدة تنظيمية برئاسة أحد العاملين في المدرسة لمتابعة تعديل المهام الإدارية.	3.34	1.45	3	متوسطة
40	الحرص على تقويم المهام الموكلة للعاملين في المدرسة.	3.27	1.40	4	متوسطة
41	الحرص على تعديل دوري كمشرف مقيم في المدرسة.	3.26	1.47	5	متوسطة

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
45	اتخاذ اجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأداء المخطط له للعمل في المدرسة.	3.20	1.40	6	متوسطة
36	تحديد العمليات الإدارية الرئيسة التي تحتاج متابعة.	3.19	1.47	7	متوسطة
38	القيام بعمل تغذية راجعة للمهام التي تتم في المدرسة للتعرف إلى درجة فاعليتها.	3.05	1.31	8	متوسطة
39	تحليل أداء العاملين في المدرسة للتعرف إلى درجة تناعمه مع الأداء المخطط له.	3.01	1.39	9	متوسطة
37	تفعيل التكنولوجيا في المدرسة لمتابعة المهام الإدارية.	2.87	1.26	10	متوسطة
	الكل	3.20	1.01	---	متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن الفقرة (42) والتي تنص على "الحرص على تفعيل نظام المساءلة في ضوء مسؤوليات العاملين في المدرسة. جاءت في الرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.43)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية تفعيل نظام المساءلة وذلك ل الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين حتى يتسعى لهم تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، وحتى يكون العامل في المدرسة حريصاً دائماً على تقديم أفضل ما عنده، والقيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة في ظل وجود نظام المساءلة، والذي هدفه تجويد العمل وتحسينه، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد وتكلفة. بينما جاءت الفقرة (37) والتي تنص على "تفعيل التكنولوجيا في المدرسة لمتابعة المهام الإدارية" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.26). وربما يعزى ذلك إلى عدم رغبة مديري المدارس استخدام التكنولوجيا لمتابعة المهام الإدارية في المدرسة، واعتمادهم على التوثيق الورقي ظناً منهم بأن ذلك أسرع لهم، وأوفر لهم وقتاً وجهداً، ويمكن الاحتفاظ بالوثيق الورقي، في حين أن التخزين باستخدام وسائل التكنولوجيا قد يؤدي إلى فقدانها من أجهزة الحاسوب.

ثالثاً: مجال تنفيذ العمليات الإدارية

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال تنفيذ العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	القيام بدراسة كل عمل في المدرسة قبل البدء بتنفيذها.	3.41	1.13	1	متوسطة
28	تفعيل البرامج التكنولوجية الحديثة لتنمية مهارات الحوار مع العاملين في المدرسة.	3.40	1.16	2	متوسطة
32	الحرص على توفير المعلومات الازمة للعمل في المدرسة.	3.39	1.27	3	متوسطة
27	توظيف منظومة التعلم الالكتروني في العمل الإداري.	3.36	1.24	4	متوسطة

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	الحرص على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	3.28	1.25	5	متوسطة
35	تحفيز العاملين في المدرسة على القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.	3.17	1.35	6	متوسطة
29	استثمار أماكن المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.	3.15	1.24	7	متوسطة
34	تشجيع المعلمين على التخطيط لبرامج الأنشطة المدرسية المتنوعة.	3.03	1.26	8	متوسطة
33	تشجيع المعلمين على التوصل لحل المشكلات التي تواجههم في العمل بالطريقة العلمية.	3.01	1.31	9	متوسطة
30	الحرص على التنسيق بين المعلمين من مختلف التخصصات في المدرسة لتغيير مهامهم بشكل صحيح.	2.99	1.21	10	متوسطة
25	توفير العاملين للمدرسة من أصحاب الكفاءات لتغيير مهامهم بشكل صحيح.	2.80	1.03	11	متوسطة
24	الحرص على عقد اجتماعات دورية للعاملين للوقوف على درجة فاعلية تنفيذ العمل في المدرسة.	2.77	.95	1	متوسطة
	الكلي	3.18	.75	---	متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن الفرقة (26) والتي تنص على "القيام بدراسة كل عمل في المدرسة قبل البدء بتنفيذها." جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.13)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية دراسة كل عمل قبل البدء بتنفيذها، وهذا من شأنه ما يخفف من نسبة الوقع في الخطأ في عمل، وتقييد هذه الدراسة للعمل قبل تنفيذه في الوقوف على نقاط القوة في العمل وذلك لتعزيزها، ونقط الضعف في هذا العمل وذلك لتحسينها وتقويتها، وكل هذا من شأنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من القيام بهذا العمل القائم على الدراسة العميقية له قبل تنفيذه. بينما جاءت الفرقة (24) والتي تنص على "الحرص على عقد اجتماعات دورية للعاملين للوقوف على درجة فاعلية تنفيذ العمل في المدرسة." في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.95). وربما يعزى ذلك إلى أن مدير المدارس لا يميلون إلى الإكثار من عقد الاجتماعات إلا حسب الحاجة، مثل اجتماع بداية العام الدراسي لتوضيح خط السير للمدرسة في العام الدراسي، وتوضيح واجبات ومهامه كل فرد في المدرسة وهكذا.

رابعاً: مجال تحسين العمليات الإدارية

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال تحسين العمليات

الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
56	متابعة اقتراحات العاملين في المدرسة.	3.64	0.92	1	متوسطة
55	توفير أبدال متعددة لتحسين أداء العمل في المدرسة.	3.44	1.48	2	متوسطة

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
53	توظيف أسلوب العصف الذهني للعاملين لتحسين الأداء في المدرسة.	3.39	1.27	3	متوسطة
52	مطابقة مقدرة العاملين مع متطلبات العمل في المدرسة.	3.06	1.01	4	متوسطة
54	تشجيع العاملين على تبني استراتيجيات ملائمة لتحسين الأداء في المدرسة.	3.01	1.31	5	متوسطة
51	الحرص على تحويل بيئة المدرسة إلى بيئة الكترونية في جميع أوجه نشاطاتها.	2.98	1.02	6	متوسطة
49	العمل على نشر ثقافة المبادرة (الفردية والجماعية) بين العاملين في المدرسة.	2.85	1.42	7	متوسطة
50	توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحسين أداء العاملين في المدرسة.	2.84	1.35	8	متوسطة
47	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة.	2.64	1.40	9	متوسطة
48	الاهتمام بوضع حواجز لتشجيع العاملين في المدرسة لتحسين أداء مهماتهم.	2.56	1.29	10	متوسطة
46	تفعيل قنوات الاتصال بين كافة أطراف العمل في المدرسة باستخدام تقنيات حديثة مثل: (البريد الإلكتروني، موقع التواصل الاجتماعي، ...).	2.43	1.24		متوسطة
	الكلي	2.99	0.49	---	متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن الفقرة (56) والتي تنص على "متابعة اقتراحات العاملين في المدرسة". جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى ضرورة الاهتمام باقتراحات العاملين في المدرسة لما في ذلك من تحسين وتجويده العمل في المدرسة، والاسقادة من اقتراحاتهم والتي تعطي مؤشراً لمدير المدرسة بنقاط القوة وذلك لتعزيزها، ونقاط الضعف لتحسينها، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية التعلمية. بينما جاءت الفقرة (46) والتي تنص على "تفعيل قنوات الاتصال بين كافة أطراف العمل في المدرسة باستخدام تقنيات حديثة مثل: (البريد الإلكتروني، موقع التواصل الاجتماعي، ...)." في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.24). وربما يعزى ذلك إلى مقاومة مدير المدارس للتغيير الذي يرأفهم يكلفهم الوقت والجهد في ظل ضغوط العمل عليهم في المدرسة، وأيضاً صعوبة تعامل بعض مديري المدارس مع التقنيات الحديثة للتكنولوجيا، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى إمكانات بعض المدارس والتي لا يتتوفر فيها تقنيات حديثة وأدوات تكنولوجية، واتفقت نتائج هذه المجال والتي جاءت بدرجة متوسطة مع نتائج دراسة الصباحي (Al-Sabahi, 2008)

خامساً: مجال نمذجة العمليات الإدارية وتوثيقها

الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال نمذجة وتوثيق العمليات الإدارية
مرتبة تناظرياً

الرقم	الكلية	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	الحرص على توضيح المهام الموكلة للعاملين في المدرسة.	3.06	1.01	1	متوسطة	
14	تحديد العناصر الضرورية لتقيم العمل في المدرسة.	2.99	0.97	2	متوسطة	
19	الحرص على تنظيم عملى في المدرسة	2.98	1.02	3	متوسطة	
16	تشجيع العاملين على استخدام أساليب تربوية حديثة لنموذج عملهم في المدرسة.	2.97	1.07	4	متوسطة	
21	استخدام برمجيات حديثة لتنظيم السجلات الإدارية في المدرسة	2.96	1.05	5	متوسطة	
23	الحرص على توثيق الزيارات الإشرافية باستخدام تقنيات الحاسوب.	2.91	0.96	6	متوسطة	
15	تحديد أدوار العاملين في المدرسة لتنفيذ المهام المنوطة بهم بشكل صحيح.	2.89	1.04	7	متوسطة	
18	الحرص على استخدام التوثيق الورقي في عملى في المدرسة.	2.84	1.10	8	متوسطة	
17	العمل على توظيف الحاسوب في عملى في المدرسة.	2.83	1.04	9	متوسطة	
22	الحرص على تحديث قاعدة بيانات المدرسة.	2.81	1.07	10	متوسطة	
	الكلي	3.18	0.75	---	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (9) أن الفقرة (20) والتي تنص على "الحرص على توضيح المهام الموكلة للعاملين في المدرسة". جاءت في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.01)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية أن يعرف كل العاملين مهماتهم وضرورة توضيح هذه المهام باستمرار، وذلك للقيام بالعمل بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية التعليمية في المدرسة. بينما جاءت الفقرة (22) والتي تنص على "الحرص على تحديث قاعدة بيانات المدرسة". في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.07). وربما يعزى ذلك إلى عدم امتلاك مدير المدارس الوقت الكافي لمتابعة تحديث قاعدة بيانات المدرسة، وضغط العمل في المدرسة، وأيضاً عدم رغبة بعض مدير المدارس في استخدام الحاسوب، واعتمادهم على التوثيق الورقي باستمرار، وأنفت نتائج هذا المجال والتي جاءت بدرجة متوسطة مع نتائج دراسة دراسة مثابي (Mathibe, 2007).

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغيري: (الجنس، والخبرة)؟

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول(10):

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانية الحكومية في مديريات محافظة الكرك حسب الجنس والخبرة

المتغير	فئة المتغير	الجنس	الخبرة	الكلى	تحسين ورقابة العمليات الإدارية	متابعة العمليات الإدارية	نمنجة وتوثيق العمليات الإدارية	تنفيذ العمليات الإدارية	تحديد العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي
ذكر		الجنس		3.30	3.16	3.44	3.36	3.12	3.44	المتوسط الحسابي
العدد				.46	.46	.46	.46	.46	.46	العدد
الانحراف المعياري		الجنس		0.85	1.08	0.93	0.99	1.02	0.98	الانحراف المعياري
انثى		الخبرة		3.45	3.20	3.64	3.60	3.26	3.53	المتوسط الحسابي
العدد				.54	.54	.54	.54	.54	.54	العدد
الانحراف المعياري		الخبرة		0.70	1.06	0.86	0.84	0.91	0.89	الانحراف المعياري
أقل من 10 سنوات		الجنس		3.30	3.11	3.51	3.43	3.03	3.40	المتوسط الحسابي
العدد				.13	.13	.13	.13	.13	.13	العدد
الانحراف المعياري		الخبرة		0.74	1.06	0.87	0.90	0.95	0.93	الانحراف المعياري
10 سنوات				3.45	3.24	3.56	3.52	3.35	3.58	المتوسط الحسابي
العدد				.87	.87	.87	.87	.87	.87	العدد
فأكثر		الخبرة		0.82	1.07	0.94	0.96	0.97	0.94	الانحراف المعياري

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تبعاً لمتغيري (الجنس والخبرة)، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA)، كما في الجدول(11):

الجدول (11). نتائج تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديرى المدارس الثانية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تبعاً لمتغيري (الجنس، والخبرة) والتفاعل بينهما

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
تحديد العمليات الإدارية	الجنس	.055	1	.055	.165	.686
	الخبرة	.280	1	.280	.838	.362
	تفاعل الجنس والخبرة	.372	1	.372	1.112	.294
	الخطأ	.334	95	31.752		
تنفيذ العمليات الإدارية	الكلى المصحح	.98	98	33.739		
	الجنس	1.995	1	1.995	5.042	.027
	الخبرة	.564	1	.564	1.426	.235

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.305	1.066	.422	1	.422	تقاعل الجنس والخبرة	
		.396	95	37.597	الخطأ	
			98	40.202	الكلي المصحح	
.703	.147	.078	1	.078	الجنس	
.026	5.118	2.707	1	2.707	الخبرة	
.283	1.164	.616	1	.616	تقاعل الجنس والخبرة	نمنجة العمليات الإدارية وتوثيقها
		.529	95	50.249	الخطأ	
			98	56.190	الكلي المصحح	
.973	.001	.001	1	.001	الجنس	
.083	3.071	3.024	1	3.024	الخبرة	
.296	1.104	1.087	1	1.087	تقاعل الجنس والخبرة	متابعة ورقابة العمليات الإدارية
		.985	95	93.546	الخطأ	
			98	100.556	الكلي المصحح	
.021	5.490	1.276	1	1.276	الجنس	
.108	2.629	.611	1	.611	الخبرة	
.451	.573	.133	1	.133	تقاعل الجنس والخبرة	تحسين العمليات الإدارية
		.233	95	22.089	الخطأ	
			98	24.260	الكلي المصحح	
.048	4.019	.351	1	.351	الجنس	
.001	12.777	1.115	1	1.115	الخبرة	
.333	.948	.083	1	.083	تقاعل الجنس والخبرة	الكلي
		.087	95	8.288	الخطأ	
			98	11.105	الكلي المصحح	

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، حيث كانت قيمة (ف)= (4.019)، وكذلك وجود فروق في مجال (تنفيذ العمليات الإدارية، وتحسين العمليات الإدارية) تعزى للجنس، إذ كانت قيم (ف)= (5.490، 5.042) على الترتيب ولصالح الإناث. وربما يعزى ذلك إلى أن مديريات المدارس يتميزن بالتنظيم في عملهن على الأغلب أكثر من مديرى المدارس، وهذا ما يؤيده واقع مدارس الإناث في هذه الأيام، والتي تمتاز بالنظام أكثر من مدارس الذكور، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن مديريات المدارس لديهن دافعية أكثر للعمل من مديرى المدارس، ويمثلن رغبة أكثر في تنفيذ العمليات الإدارية وتحسينها. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في المجالات الثلاثة (تحديد العمليات الإدارية، ونمنجة العمليات الإدارية، ورقابة العمليات الإدارية ومتابعتها) تعزى للجنس، فقد كانت قيم (ف)= (0.165، 0.147، 0.001) على

الترتيب.

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) بين المتواسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة (في الدرجة الكلية إذ كانت قيمة $(f)=12.777$)، وكذلك وجود فروق في مجال (نمنجة العمليات الإدارية وتوثيقها) حيث كانت قيمة $(f)=5.118$ ، ولصالح من خبرتهم (10 سنوات فأكثر). وربما يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر) من مديري المدارس ومديرياتها يمتلكون خبرة عالية في نمنجة وتوثيق العمليات الإدارية، وهذا بفضل خبرتهم الطويلة في الإدارة فقد تعودوا على النمنجة والتوثيق للعمليات الإدارية لما في ذلك من سهولة الرجوع إلى ما هو موثق. بينما لم تظهر فروق في المجالات الفرعية الأربع (تحديد العمليات الإدارية، وتغفيف العمليات الإدارية، ومتابعة العمليات الإدارية، وتحسين العمليات الإدارية) تعزى للخبرة إذ كانت قيم $(f)=0.838$, 1.426 , 3.071 , 2.629 على الترتيب.

وفيما يتعلق بالتفاعل بين الجنس والخبرة لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك فيتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق في المجال الكلي لدرجة تطبيق إدارة العمليات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك والمجالات الفرعية تعزى للتفاعل بين الجنس والخبرة.

النوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- ضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة الكرك على أسلوب إدارة العمليات.
- ضرورة التركيز على مديري المدارس الثانوية الحكومية ذوي الخبرة (أقل من 10) سنوات، وذلك بتكييف تدريبهم على أساليب إدارية متعددة، حتى يمتلكوا الكفايات الفنية والإدارية في إدارتهم لمدارسهم.

References:

- AbuJadour, S. (2017). **Educational psychology**. Amman: Almasera house for publishing and distribution.
- Al-Lami, K. (2008). **Contemporary techniques and Systems in Operations Management**, Sharjah: Ithraa Publishing House.
- Al-Sabahi, M. (2008). **A Proposed Training program for leadership skills development among high-school principals in the Republic of Yemen in**

- light of some of the international needs**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan.
- AlSafo, R. (2004). **Elements of operational strategy and its impact in some areas of performance: A survey of the opinions of managers in public companies for the manufacture of medicines and medical supplies in Nineveh**, Unpublished Doctoral Dissertation, Mosul University, Mosul, Iraq.
- AL-Yami, K. (2015). **Proposed strategy for the re-engineering of administrative processes in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of knowledge management**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Gillot, J. (2008). **The complete guide to business process management**. New York :McGraw-Hill.
- Hanoun, N. (2010). **The Degree administrative engineering method usage in administration operations practices in Public Schools in the West Bank Governorates from the directors' point of view**, Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus: Palestine.
- Harrington, H. (1991). **Business process improvement**. New York: McGraw-Hill.
- Kassem, R. (2014). **Management tools and business development methods (150) model and methodology in institutional development**, Riyadh: Jarir Bookshop for Publishing and Distribution.
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2010). Process orientation Conceptualization and measurement. **Business Process Management Journal**, 16(1): 135-152.
- Mathibe, J. (2007). The professional development of school principals, **South African Journal of Education**, 27(3); 523-540
- Mutawa, I. (2003). **Educational administration in the Arab World**, Cairo, Arab Thought House.
- Najm, A. (2001). **Operation's management: Modern systems, methods and trends**, Riyadh: Institute of Public Administration.
- Neubauer, T. (2014) An empirical study about status of business process management .**Business Process Management Journal**,15(2): 160-183.
- Olalla. M. (2001). Information technology in business process reengineering "**Research Presented at Forty-Seventh International Atlantic Economic Conference in Vienna**", Austria, March, 16-23.
- Radwan, A. (2007). **Designing a training program to meet the training needs of school principals in Jordan in light of the Comprehensive quality standards**, Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid: Jordan.
- Radwan, M. (2014). **Design, implementation and evaluation of training programs**. Cairo: Arab Training Group.