مجلد بحوث المؤتمر العلمي الدولي الاول لكلية التربية غريان ـ جامعة غريان
المنعقد في الفترة
من 8- 9-11/ 2025
(المجلد الاول)

متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة

أ. سالم سعيد دعابو الغناي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة خليج السدرة، بن جواد، ليبيا
salem.adabu@gsu.edu.ly

Requirements for the Successful Implementation of Business Process Reengineering in the Department of Education Supervision, Gulf of Sidra Municipality

Salim Saeid Daabu Al-Ghanay
Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education,
Gulf of Sidra University, Bin Jawad, Libya
تاريخ الاستلام: 24-06-2025، تاريخ القبول: 15-09-2025، تاريخ النشر: 08-11-2025.

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها، معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) بحسب مشاركتهم في دورات تدريبية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين (الموظفين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات) بمراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة ، والبالغ عددهم (71) مفردة، اختيرت منه عينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، بلغ حجمها (27) مفردة، وبنسبة بلغت (38%)، وأظهرت نتائج البحث أن متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة متوفرة بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمجالات متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية) تُعزى إلى المشاركة في الدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المتطلبات القانونية، وكانت لصالح المشاركين في الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات – إعادة الهندسة العمليات الإدارية – مراقبة التربية والتعليم – بلدية خليج السدرة.

Abstract:
The study aimed to investigate the requirements for the successful implementation of Business Process Reengineering (BPR) within the Educational Administration Supervision Directorate in Al-Sidra Municipality, from the perspective of its staff members. It also sought to determine whether there are statistically significant differences in employees' perceptions of the requirements for BPR success (organizational, human, technological, and legal) based on their participation in training programs. The study employed the descriptive-analytical method, using a questionnaire as the primary data collection tool. The research population consisted of all employees, heads of departments, and division directors at the Educational Administration Supervision Directorate in Al-Sidra Municipality, totaling 71 individuals. A stratified random sample of 27 participants, representing 38% of the population, was selected. The findings indicated that the requirements for the success of BPR in the Directorate were

available at a moderate level. Furthermore, the results revealed no statistically significant differences in employees' evaluations of the organizational, human, and technological requirements attributed to training participation. However, statistically significant differences were observed in the legal requirements domain, in favor of those who had participated in training programs.

Keywords: Requirements – Business Process Reengineering (BPR) – Educational Administration Supervision – Al-Sidra Municipality.

مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم بفعل العولمة والتطورات التكنولوجية، أصبحت أنظمة التعليم أمام تحديات متنامية تتطلب تبنّي أساليب إدارية حديثة قادرة على مواكبة التغير وتجاوز الجمود المؤسسي. ويُعد تطوير الإدارة التعليمية أحد المحاور الجوهرية لضمان جودة التعليم واستدامة الأداء، لا سيما في الدول التي تسعى إلى تحسين نُظمها التعليمية ضمن بيئات تنظيمية معقدة. ويُعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering – BPR) أحد مداخل التطوير الإداري، فهو يقوم بعملية تحليل وتصميم شامل ومتكامل لعمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء الرئيسية، كالجودة، والسرعة، والتكلفة، ورضا المستفيدين (Hammer & Champy, 1993).

وتمثل مراقبات التعليم في ليبيا أحد الركائز الأساسية للإشراف والتوجيه الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية على مستوى البلديات والمناطق التعليمية، إذ يبلغ عدد مراقبات التعليم في دولة ليبيا (135) مراقبة، فهي تمثل الحلقة الوسيطة بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التربوية والتعليمية، حيث تقوم بمهمة متابعة وتنفيذ السياسات والخطط التعليمية، وضمان جودة الأداء الإداري والتربوي في المدارس، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني والتدريبي للكوادر التعليمية والإدارية (وزارة التربية والتعليم الليبية، 2025). وفي ظل هذا الدور الحيوي الذي تلعبه مراقبات التعليم، إلا أن الواقع التعليمي في دولة

ليبيا يواجه تحديات عديدة، منها ضعف البنية التحتية، والتغيرات السياسية والاقتصادية التي أثرت على فعالية أداء هذه المراقبات في القيام بمهامها على الوجه الأكمل.

وفي مقابل ذلك فقد أشار أبو كريم (2016) إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية تحقق نتائج مهمة وسريعة من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإدارية ذات القيمة المضافة بطريقة علمية منهجية، حيث تساعد في تطوير إدارة التعليم، من خلال إعادة تصميم عملياتها الإدارية. ويؤكد آل الحارث (2017) على أن الدوافع الرئيسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية هي من أجل تخفيض التكاليف، ومواجهة المنافسة المتزايدة في بيئة العمل التربوي، وتغير متطلبات المستفيدين من المخرجات التربوية، إضافةً إلى وجود الهياكل التنظيمية غير الفعالة للعملية التربوية والتعليمية، وعدم كفاية دعم تكنولوجيا المعلومات، ونقص البنى التحتية للمؤسسات التربوية (آل الحارث، 2017).

وجدير بالذكر أن الإدارات التعليمية على اختلاف مستوياتها بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية المتبعة، خاصةً في المؤسسات التعليمية الليبية التي تسعى إلى إحداث تطوراً ملموساً في الفترات السابقة على جميع المستويات من حيث نوعية وجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، وقد أظهرت تجارب دولية ناجحة (مثل تجربة سنغافورة، والإمارات العربية المتحدة، وفنلندا) أن تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية قد أسهم في تحسين الأداء، وتقليص الهدر الإداري، وزيادة التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية (القشطة، 2017)، وقياساً على ذلك، وعلى الرغم من أن السياق الليبي يختلف من حيث الإمكانيات والتحديات، إلا أن الاستفادة من تلك النماذج –

بما يتناسب مع البيئة المحلية – يرتبط بالعديد من الدواع التي تستوجب ضرورة تبني هذا المدخل من قبل مراقبات التعليم من أجل تعزيز دورها كمحرك للتطوير التربوي سواء على المستوى الإشرافي أو الإجرائي.

أولاً: مشكلة البحث:

تشهد الإدارات التعليمية في دولة ليبيا، ومن ضمنها مراقبات التعليم، تحديات تنظيمية وبنيوية معقدة ناتجة عن محدودية الموارد، وغياب المرونة في الإجراءات الإدارية، وعدم مواءمة الهياكل الحالية مع التوجهات العالمية نحو التحديث والتحول الرقمي، وقد أدى هذا الواقع إلى بطء سير العمليات الإدارية، وتكرار الإجراءات، وضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات، الأمر الذي يؤثر سلباً على كفاءة الإدارة وجودة الخدمات التعليمية المقدمة؛ وهو ما أكده تقرير ديوان المحاسبة الليبي (2021) الذي أشار إلى وجود قصور في الرقابة الداخلية داخل وزارة التربية والتعليم، والمراقبات التعليمية التابعة لها، تمثل في غياب تقارير دورية لمكتب المراجعة الداخلية، وتأخر نظام إعداد الخلاصات الشهرية، وانعدام سجل الأصول الثابتة، إضافةً إلى صرف مبالغ دون الرجوع إلى الإجراءات النظامية، كما أظهر التقرير خللاً في ممارسات بعض مراقبات التعليم، تم تأخير تسجيل دراجات أعمال السنة لطلاب شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي (ديوان المحاسبة الليبي، 2021)، في حين يكشف التقرير السنوي الثالث والخمسون لهيئة الرقابة الإدارية (2023) بأن معظم مراقبات التعليم تعاني من عدم ملاءمة المقار المخصصة لها ببعض البلديات لأعداد العاملين فيها، كما تحتاج المراقبات إلى توفير أجهزة الحاسوب وآلات التصوير، كما لوحظ تمكين موظفين غير مستوفيين للشروط لتولي مناصب رئاسية لبعض المكاتب، بالإضافة إلى عدم وجود خطة لتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم في بعض المراقبات، وعدم تفعيل وحدة الحسابات، وعدم التقيد بالهيكل التنظيمي الداخلي في بعض المراقبات، ووجود أقسام ومكاتب شاغرة بالهيكل التنظيمي في بعض المراقبات، دون تكليف من يقوم بمهامها مثل مهام مدخل البيانات، وكذلك عدم تفعيل

كلَ من (قسم شؤون المراقب، مكتب الخدمات التعليمية بالمراقبة)، بالمخالفة لأحكام قرار وزير التربية والتعليم رقم (226) لسنة 2022م، بشأن اعتماد التنظيم الداخلي لمراقبات التربية والتعليم بالبلديات.

وتماشياً مع ما سبق، وانطلاقاً مما أوصت به دراسة خليفة (2022) بأن أي توجه نحو تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية لا يمكن أن يُكتب له النجاح دون فهم دقيق للمتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية والقانونية، وبما دعت إليه الدراسة إلى تبني أساليب معاصرة في إدارة العمليات، وعلى رأسها إعادة الهندسة. يأتي هذا البحث للتعرف على المتطلبات الازمة التي تضمن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح في مراقبة تعليم ببلدية خليج السدرة خاصةً وفي ليبيا عامةً. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: **ما متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها؟** ويتفرع من التساؤل الرئيس لمشكلة البحث تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

السؤال الأول: ما مدى توافر المتطلبات (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) تُعزى إلى المشاركة في الدورات التدريبية؟

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على مدى توافر المتطلبات (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها.

2. معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) بحسب مشاركتهم في دورات تدريبية.

ثالثاً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:

1. يساهم البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات المحلية التي تتناول متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات في المراقبات التعليمية.

2. تعزيز قدرة النظام التربوي والتعليمي على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والمؤسسية، من خلال توفير رؤية واضحة للمتطلبات التي تُمكّن من تطبيق منهج الهندرة بنجاح.

3. يوفر البحث إطاراً عملياً يمكن أن يُعين صناع القرار على تبني استراتيجيات مدروسة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، بناءً على أسس علمية، بعيداً عن الحلول العشوائية.

رابعاً: حدود البحث: يقتصر البحث على الحدود الآتية:

1. **الحد الموضوعي:** يهتم البحث بموضوع متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها.
2. **الحد البشري:** العاملين وهم (الموظفين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات).
3. **الحد المكاني:** مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، بن جواد –ليبيا.
4. **الحد الزمني:** العام الدراسي 2024 – 2025م.

خامساً: مصطلحات البحث:

1. **مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة ويعرفها الباحث إجرائياً:** هي حلقة الوصل الإدارية بين وزارة التربية والتعليم في دولة ليبيا وبين المدارس التعليمية، وتضطلع بمسؤولية تنفيذ السياسات التربوية، والإشراف على جودة الأداء التعليمي، وضمان الامتثال للمعايير الوطنية، مع العمل على تحسين بيئة التعلم وفق أحدث النظم الإدارية.
2. **إعادة هندسة العمليات الإدارية** (Business Process Reengineering – BPR) **ويعرفها الباحث إجرائياً:** هي عملية إعادة تصميم جذرية وشاملة للإجراءات والهياكل التنظيمية في مراقبة تعليم ببلدية خليج السدرة، بهدف تحسين الكفاءة، وتقليل التعقيد، وتعزيز جودة الخدمات التربوية من خلال تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على التحليل والتطوير المستمر، ويتطلب نجاح هذه العملية توافر مجموعة من المتطلبات التي سيتم قياسها من خلال أداة البحث الاستبيان، والمتمثلة في المتطلبات التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية.

سادساً: الدراسات السابقة:

1. **دراسة الأمين (2025) بعنوان:** "**رؤية مستقبلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي**"، هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أداتين لجمع البيانات والمعلومات وتمثلت في المقابلة لخبراء الحاسوب والبرمجة، والاستبانة لمدراء المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الأساسية في بلدية طرابلس الكبرى، والبالغ عددهم (403) فرداً، وكذلك من خبراء في تقنيات الحاسوب والبرمجة، تم اختيارهم عينة قصدية من مدراء المدارس والخبراء، وبلغ

عددها (8) من الخبراء، و(144) مدير ومديرة من مراقبة تعليم أبي سليم ومراقبة تعليم سوق الجمعة ومراقبة تعليم جنزور، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن من أهم الصعوبات التي تعيق مدير المدرسة من الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة هي ضعف البنية التحتية للمدارس، ومقاومة التغيير، ومركزية السلطة من قبل وزارة التربية والتعليم في ليبيا، والجمود الإداري والشكلية في الإجراءات وتعقيدات اللوائح، يمكن أن تعيق الابتكار، فيستدعي ذلك إعادة النظر في الهياكل التنظيمية.

2. **دراسة الحفيظي (2022) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات"**، هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والتطويري، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب والمديريات الذين يمارسون مهام مدير إدارة، والبالغ عددهم (57) فرداً، إضافةً إلى جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب والمديريات، والبالغ عددهم (60) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات جاء بدرجة ممارسة متوسطة بشكل عام.

3. **دراسة الشوخة (2022) بعنوان: "درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية

والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (217) فرداً، واختيرت منهم عينة بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية بلغ عددها (134) فرداً، وبنسبة بلغت (62%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية قد جاءت مرتفعة.

4. **دراسة المطيري (2021) بعنوان: "درجة تطبيق استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة تعليم حفر الباطن"**، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" ومعوقات التطبيق من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارة تعليم حفر الباطن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات إدارة تعليم حفر الباطن، حيث بلغ عددهم (320) مشرف ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة الإلمام بالأسس النظرية لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ومتطلباتها ودرجة تطبيقها في إدارة تعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة.

5. **دراسة محمد (2017) بعنوان: "متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية"**، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة

من القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدن (صنعاء، عدن، تعز، إب، ذمار)، حيث بلغ عددهم (41) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن المتوسط الكلي للإجابات بلغ (2.66)، بنسبة مئوية بلغت (89%) أي بدرجة مرتفعة، حيث حصلت المتطلبات التشريعية على المرتبة الأولى بنسبة موافقة (90%)، وفي المرتبة الثانية جاءت المتطلبات البشرية بنسبة موافقة (89%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت المتطلبات التكنولوجية بنسبة موافقة (87%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت المتطلبات التنظيمية بنسبة موافقة (86%).

التعقيب على الدراسات السابقة: تهدف إلى تحديد مدى توافر متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة ، وبالتالي اختلفت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث الهدف العام، ومن حيث المنهجية الوصفية، اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي بصوره المختلفة (المسحي، الارتباطي)، كما اشتركت معها في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ومن حيث طريقة اختيار العينة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشوخة، 2022؛ والعازمي، 2019) من عينة عشوائية طبقية نسبية، واختلفت مع باقي الدراسات السابقة.

سابعاً: الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تشير معظم الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية خاصةً في المجال التربوي والتعليمي إلى عدد من التعريفات التي وإن اختلفت جزئياً في صياغتها إلا أنها تتفق على حد كبير في مضمونها، فقد عرفها الساعدي بأنها: "مدخل إداري حديث يقوم على ترك الطرق التقليدية والشائعة غير المجدية في العمليات الإدارية، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم بل هو البدء من

جديد، وابتكار أساليب جديدة ومناسبة للوصول إلى التغيير الجذري في العمليات الإدارية في المؤسسة التعليمية بهدف تحسين مخرجات العملية التعليمية" (الساعدي، 2013: 12)، وعرفها العزازي بأنها: "إعادة هيكلة بناء المؤسسات التربوية وآليات عملها بما يحقق الأهداف المرجوة، ويتناسب مع مستحدثات العصر" (العزازي، 2011: 227)، وعرفتها القشطة بأنها: "إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بشكل جوهري وما يتصل بها من قيم بهدف تحقيق نقلة نوعية في الأداء العاملين والمنتج التعليمي بأقل تكلفة وسرعة ممكنة" (القشطة، 2017: 13)، ومن خلال ما سبق يتبين إن الهندرة في البيئة التعليمية هي أداة من الأدوات الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري في الهياكل والإجراءات التنظيمية والأنشطة التربوية والتعليمية، من خلال تصميم إجراءات جديدة، وتوظيف التكنولوجيا، وتحفيز الموارد البشرية، بهدف رفع الكفاءة والفعالية في العمليات التربوية، وتحقيق قيمة مضافة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.

2. أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

تتمثل أهمية إعادة الهندسة في التعليم في أنها تجعل المنظومة التعليمية أكثر قدرة على المنافسة، وإحداث تغيير في العمليات الإدارية، وتشجيع العاملين ومشاركتهم في التخطيط ووضع الهداف وصنع القرار، وتحقيق التعاون المتبادل بين العاملين والعمل ضمن الفريق الواحد، وتقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات المستفيدين (طلاب، أولياء أمور، موظفين، معلمين، مدراء مدارس ...الخ)، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية (القشطة، 2017)، وتحسين الجودة، وتقليل الوقت والجهد، ووضع معايير في قياس وتقويم الأداء، وتعزيز العلاقات الإنسانية وقيم التفاهم والتعاون في المؤسسة، والانتقال من الروتين إلى آليات العمل الهادف (الحفيظي، 2022).

3. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

أ. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتحويله من البناء العمودي إلى هيكل أفقي (الساعدي، 2013).

ب. إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات العمل والوظائف لتحويلها من أدوار فردية إلى ادوار جماعية بحيث يقل التداخل في العمل وتكرار المهام (الحميدي وآخرون، 2016).

ج. إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المؤسسة التعليمية (القشطة، 2017).

د. التخلص من روتين العمل القديم والتحول إلى المرونة والحرية في العمل.

هـ. تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من مهام متعددة إلى مهام متخصصة.

و. توثيق العمليات ضمن خرائط التدفق لتوضيح وتسهيل العمل وإجراءاته (الأمين، 2025).

4. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية:

أ. **الأسباب الداخلية:** وتتمثل في ازدياد النظام البيروقراطي فيها خاصةً في المؤسسات التعليمية الكبيرة، مثل مراقبات التربية والتعليم فهي تعتبر مؤسسات كبيرة نظراً لأنها تضم عدد كبير من الإدارات التي تتطلب إعادة هندسة عملياتها الإدارية بحيث تكون ذات جدوى وتسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، والتي قد تكون في العادة منتشرة في مناطق مختلفة داخل البلديات، ومسؤولة عن سير العملية التعليمية والتربوية داخل المدارس وتلبي احتياجاتها المستمرة سواء المادية أو غير المادية، مما يتطلب العمل بسرعة، وبجودة أعلى، وتكلفة أقل، حتى لا ترهق كاهل الدولة من الميزانيات المعتمدة لها.

ب. **الأسباب الخارجية:** وتتمثل هذه الأسباب في التغير في رغبات المستفيد من الخدمات التعليمية، مما يتطلب من الجهة المسؤولة عن العملية التعليمية والمتمثلة في مراقبة التربية والتعليم أن تجاري هذا التغير، وأن تواكب الانفجار المعرفي وما صاحبه نتيجة لثورة الاتصالات بفعل

التكنولوجية الحديثة التي أصبحت وسيلة مساعدة وذات أهمية في العمل الإداري والتربوي، إضافةً إلى المنافسة وتعدد أشكالها التي جعلت المؤسسات تتنافس لتقديم خدمات تعليمية أفضل وبيئة تربوية أحسن تواكب العصر وتلبي الاحتياجات والرغبات المطلوبة (الأمين، 2025).

5. متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في المراقبات التعليمية:

أ. **المتطلبات التنظيمية:** ويقصد بها الأنظمة والهياكل الإدارية التي تحدد كيفية سير العمل داخل مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، بما في ذلك اللوائح والسياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة، وتوفير بيئة عمل مرنة تسهم في إنجاح عملية إعادة الهندسة.

ب. **المتطلبات البشرية:** وتتضمن مستوى التأهيل والخبرات والكفاءات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، إلى جانب البرامج التدريبية اللازمة لإكسابهم المهارات الحديثة في الإدارة، وتحفيزهم على تبني التغيير والتكيف مع أساليب العمل الجديدة.

ج. **المتطلبات التكنولوجية:** وتشمل الأنظمة الرقمية والبرمجيات الذكية والأدوات التكنولوجية التي تدعم عمليات الإدارة والتخطيط والرقابة داخل مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، وتسهم في تسريع اتخاذ القرار، وتحسين دقة الأداء، وتعزيز الشفافية في العمل الإداري.

د. **المتطلبات القانونية:** ويقصد بها الإطار القانوني الذي ينظم عمليات إعادة هندسة الإدارة، ويحدد القوانين والتشريعات التي تحكم عمل مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، مع ضمان الامتثال للمعايير الوطنية والدولية، بما يسهم في ترسيخ ممارسات إدارية عادلة وفعّالة ومستدامة.

ثامناً: خطوات وإجراءات البحث:

1. **منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعة البحث، وأهدافه.
2. **مجتمع وعينة البحث:** بناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف في هذا البحث يتكون من جميع العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، والبالغ عددهم (71) موظفاً، وفقاً لإحصائية إدارة الموارد البشرية بمراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لعام 2024 – 2025م. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وقد بلغ حجمها (27) موظفاً، وبنسبة بلغت (38%)، من العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة.
3. **أداة البحث وصدقها وثباتها:** استخدمت استمارة الاستبيان كأداة للبحث، وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، بعد أن تم إعدادها بالاعتماد على الادب النظري ذات العلاقة والاستعانة بالدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث، وقد تم تقسيم أداة البحث إلى جزئيين؛ حيث تضمن الجزء الأول البيانات الأولية لأفراد عينة البحث، والجزء الثاني تضمن مجالات البحث، حيث احتوت على (4) مجالات "متطلبات" و(30) فقرة لاستمارة الاستبيان ككل، موزعة على (8) فقرات للمتطلبات التنظيمية، و(8) فقرات للمتطلبات البشرية، و(7) فقرات للمتطلبات التكنولوجية، و(7) فقرات للمتطلبات القانونية. وتم تحديد الاجابات على كل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي والذي تكون من خمسة إجابات وهي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، أوافق بشدة).
4. **الصدق الظاهري:** تم عرض استمارة الاستبيان على عدد (4) من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة والتخطيط التربوي، وهم من الدرجة الأكاديمية أستاذ مشارك وأستاذ من بعض الجامعة الليبية، وذلك

من أجل التأكد من مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى الملاحظات.

5. **ثبات الاستبيان:** تم الاعتماد على معامل الثبات ألفاكرونباخ لتأكد من ثبات المقياس.

الجدول رقم (1) يبين قيمة ثبات كل مجال وللاستبيان ككل

ت	المجالات	عدد الفقرات	قيمة الفا كرو نباخ
1	المتطلبات التنظيمية	8	0.839
2	المتطلبات البشرية	8	0.873
3	المتطلبات التكنولوجية	7	0.890
4	المتطلبات القانونية	7	0.866
الثبات الكلي لمجالات الاستبيان		**30**	**0.912**

يتبين من الجدول السابق إن جميع قيم ألفاكرونباخ مرتفعة، وكانت قيمة معامل ألفاكرونباخ للدرجة الكلية (0.912) لمجالات استمارة الاستبيان، وتراوحت القيم بين (0.839 و0.890) وهي قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ وبالتالي يمكن تطبيقها على أفراد العينة المختارة.

6. **الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث:** لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة البحث، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لجميع مجالات الاستبيان، وذلك للتعرف على متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، للتعرف على ما إذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدورات التدريبية.

تاسعاً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما مدى توافر المتطلبات (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من وجهة نظر العاملين فيها؟

1. **المتطلبات التنظيمية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المتطلبات التنظيمية، والتي تقيس **مدى توافر المتطلبات التنظيمية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة**، وقد تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما موضح في الآتي:

أن مدى توافر المتطلبات التنظيمية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، قد جاء بمتوسط حسابي كلي (2.680)، وانحراف معياري (0.875)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تقدير أفراد العينة لمدى توافر هذه المتطلبات. وقد تم ترتيب الفقرات بناءً على المتوسطات الحسابية كما يلي: جاءت الفقرة رقم (6): "تتوفر آليات لإدارة التغيير داخل المراقبة تساعد في تهيئة الموظفين للتطور الإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.920)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2): "وجود نظام تحفيز فعّال يشجع العاملين في المراقبة على التميز والتجديد والابتكار" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.827)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (5): "يُمنح مديري الإدارات السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية وفق التشريعات واللوائح" بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.879)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (7): "يتوفر بالمراقبة نظام لمتابعة وتقييم الأداء الإداري بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.934)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الخامسة "يوجد بالمراقبة دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الإدارية وهيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.944)،

وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (3) "تُحدد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.893)، وجاءت الفقرة رقم (8) "تتوفر في المراقبة معايير محددة لشغل الوظائف المختلفة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.698)، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) "يتسم الهيكل التنظيمي في مراقبة التعليم بالوضوح ويسهل عمليات التنسيق بين الإدارات" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.869). ومما سبق تشير هذه النتائج إلى أن مدى توافر المتطلبات التنظيمية في مراقبة خليج السدرة جاء متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على وجود بعض الأسس التنظيمية التي قد تساهم في دعم التغيير الإداري، مثل الاهتمام النسبي بإدارة التغيير والتحفيز، إلا أن هذه الجهود وحدها تبدو غير كافية لدعم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل المطلوب. ويُعزى ذلك إلى افتقار المراقبة لبنية تنظيمية واضحة ومتكاملة تُسهم في دعم أدوات قياس الأداء وضمان الجودة بشكل مؤسسي.

2. **المتطلبات البشرية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المتطلبات البشرية، والتي تقيس **مدى توافر المتطلبات البشرية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة**، وقد تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما موضح في الآتي:

أن مدى توافر المتطلبات البشرية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، قد جاء بمتوسط حسابي كلي (2.800)، وانحراف معياري (0.911)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تقدير أفراد العينة لمدى توافر هذه المتطلبات. وقد تم ترتيب الفقرات بناءً على المتوسطات الحسابية كما يلي: جاءت الفقرة رقم (3) "يُبدي العاملون بالمراقبة تقبلاً لأي عمليات قد تحدث للتغيير الإداري." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.878)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (7) "يتوفر في المراقبة فنيين مدربين ومؤهلين على صيانة الأجهزة الإلكترونية وملحقاتها." بمتوسط حسابي (2.93)

وانحراف معياري (0.896)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرتان رقم (4 و5) حيث نصَتا على (4) "تتوفر في المراقبة كوادر إدارية تمتلك مهارات استخدام الإنترنت." بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.998)، والفقرة رقم (5) "تتوفر في المراقبة كوادر إدارية تمتلك مهارات العمل بروح الفريق." بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.995)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (2) "تُقدم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات العاملين في الإدارة الحديثة." بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.934)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرتان رقم (1 و8) حيث نصَتا على (1) "يتناسب حجم الكوادر الإدارية بالمراقبة المهام والاختصاصات المنوطة بهم." بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.774)، والفقرة رقم (8) "يتوفر في المراقبة كادر تدريبي متخصص في مجال التدريب والتطوير الإداري." بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.809)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) "يتم تقيم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري لضمان مواكبة التطورات الحديثة." بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.954). وتأسيساً على ما سبق يتبين أن درجة توافر المتطلبات البشرية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة جاءت ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على وجود بعض القدرات والكفاءات البشرية التي يمكن البناء عليها، خاصةً ما يتعلق بتقبل العاملين لفكرة التغيير ووجود فنيين مؤهلين، غير أن المراقبة لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتنمية هذه الموارد، مثل محدودية البرامج التدريبية، وضعف تقييم الاحتياجات، وغياب كوادر متخصصة في التدريب الإداري. ويُعزى ذلك إلى غياب التخطيط الفعلي لتطوير العنصر البشري، وعدم وجود سلسة تدريب ممنهجة تواكب متطلبات الإدارة الحديثة وتؤهل العاملين لتحمل أدوار جديدة ضمن توجهات إعادة الهندسة.

3. **المتطلبات التكنولوجية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المتطلبات التكنولوجية، والتي تقيس **مدى توافر المتطلبات التكنولوجية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة**، وقد تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما موضح في الآتي:

أن مدى توافر المتطلبات التكنولوجية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، قد جاء بمتوسط حسابي كلي (2.811)، وانحراف معياري (0.857)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تقدير أفراد العينة لمدى توافر هذه المتطلبات. وقد تم ترتيب الفقرات بناءً على المتوسطات الحسابية كما يلي: جاءت الفقرة رقم (2) "تتوفر أجهزة حاسوب حديثة وملحقاتها في جميع وحدات ومكاتب المراقبة." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.860)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) "تتكامل الأنظمة التكنولوجية المختلفة لدعم العمليات الإدارية داخل المراقبة."، بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.824)، وجاءت الفقرة رقم (6) "يتوفر بالمراقبة برامج لحماية البيانات والمعلومات الإدارية." في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.875)، في حين جاءت الفقرتان رقم (1 و3) في المرتبة الرابعة، حيث نصَتا على الفقرة رقم (1) "تُستخدم البرامج الذكية في تنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية بفعالية." بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.851)، والفقرة رقم (3) "يوجد نظام معلومات إداري يُسهل الوصول إلى البيانات واتخاذ القرارات بشكل دقيق." بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.887)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) "يتم تجديد أجهزة الحاسوب والأنظمة التقنية باستمرار لمواكبة التطور في المجال الإداري." في المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.828)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) "وجود أنظمة إلكترونية تساعد على اللقاءات التفاعلية الافتراضية." بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.079). وبناءً على ما سبق فأن توافر المتطلبات التكنولوجية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج

السدرة جاء ضمن المستوى المتوسط، ويُشير ذلك إلى أن المراقبة تمتلك حداً أدنى من البنية التكنولوجية، ويلاحظ ذلك من ترتيب الفقرات أن الجوانب المرتبطة بالتقنيات الأساسية حصلت على تقييم أفضل، مثل توفر الحواسيب، وتكامل الأنظمة، بينما جاءت الفقرات المرتبطة بالتطورات الحديثة، مثل اللقاءات الافتراضية وتحديث الأجهزة بشكل دوري، بتقديرات أدنى، مما يعكس وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة واحتياجات التحول الإداري، وبالتالي لا يرقى إلى مستوى الجاهزية الكاملة اللازمة لدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية بكفاءة. ويُعزى ذلك إلى غياب خطة مؤسسية واضحة لتحديث البنية التقنية في المراقبة، إضافةً إلى الاعتماد على تجهيزات قديمة أو غير متكاملة، وعدم وجود موارد مالية وتقنية كافية لتحديث الأنظمة بانتظام بما يتناسب مع متطلبات إعادة الهندسة.

4. **المتطلبات القانونية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المتطلبات القانونية، والتي تقيس **مدى توافر المتطلبات القانونية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة**، وقد تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما موضح في الآتي:

أن مدى توافر المتطلبات القانونية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، قد جاء بمتوسط حسابي كلي (3.286)، وانحراف معياري (0.539)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تقدير أفراد العينة لمدى توافر هذه المتطلبات. وقد تم ترتيب الفقرات بناءً على المتوسطات الحسابية كما يلي: جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.898)، وجاءت الفقرة رقم (3) " وجود تشريعات وقوانين تحقق مبدأ الشفافية والمساءلة في جوانب العمل المختلفة." في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.875)، بينما جاءت الفقرتان رقم (2 و7) في المرتبة الثالثة، حيث نصَتا على الفقرة رقم (2) "وجود نصوص تشريعية تنظم تفعيل دور نظم المعلومات في عملية صنع القرار واتخاذه."، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.953)، بينما الفقرة رقم

(7) " تُعتمد تشريعات داعمة للتحول الرقمي في الإدارة التربوية لضمان نجاح أي عمليات للتطوير الإداري." بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.865)، وجاءت الفقرة رقم (5) "وجود لوائح داخلية تعزز مبدأ تفويض السلطة والمسؤوليات." في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.818)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) "وجود لوائح وتشريعات بما يحقق اللامركزية وتعزيز الإدارة الذاتية والاستقلال المالي والإداري." في المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.911)، وجاءت الفقرة رقم (1) تتوفر تشريعات وقوانين تتسم بالمرونة والموضوعية وتساعد على تطوير العمليات الإدارية بمراقبة التعليم." في المرتبة السادسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.981). ومما سبق يتبين أن الإطار التشريعي في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة يوفر أساساً مقبولاً يمكن البناء عليه في تطوير العمل الإداري، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحديث والتكيف مع متطلبات إعادة الهندسة، حيث أظهرت الفقرات التي تناولت الشفافية وتنظيم أعمال الإداريين وتفعيل نظم المعلومات نتائج مرتفعة نسبياً، مما يعكس وجود اتجاه نحو تقنين بعض جوانب الحوكمة والتحول الرقمي، إلا أن الفقرات المرتبطة بالمرونة التشريعية، واللامركزية، والاستقلال المالي، جاءت بتقديرات أقل، ما يدل على محدودية تفعيل التشريعات المتعلقة بالإدارة الذاتية وتفويض السلطة. ويُعزى ذلك إلى اعتماد لوائح تنظيمية قديمة أو غير محدثة، وافتقار بعض النصوص القانونية إلى آليات تنفيذ واضحة، إلى جانب بطء الاستجابة التشريعية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية، القانونية) تُعزى إلى المشاركة في الدورات التدريبية؟

جدول (2) يوضح الفروق وفق اختبار(T) لعينتين مستقلتين في تقديرات العاملين لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب المشاركة في الدورات التدريبية

رقم	المجالات	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	الفروق الإحصائية
1	المتطلبات التنظيمية	0.198	0.844	لا توجد فروق
2	المتطلبات البشرية	1.313	0.757	لا توجد فروق
3	المتطلبات التكنولوجية	1.127	0.270	لا توجد فروق
4	المتطلبات القانونية	2.365	0.026	توجد فروق

يتبين من الجدول السابق إن نتائج اختبار(T) لعينتين مستقلتين، تبيَن أن تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تختلف بشكل دال إحصائياً بين من شاركوا في الدورات التدريبية ومن لم يشاركوا، وذلك في مجالات المتطلبات التنظيمية، والبشرية، والتكنولوجية، حيث كانت الفروق غير دالة. وفي المقابل، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المتطلبات القانونية، وكانت هذه الفروق لصالح المشاركين في الدورات التدريبية، ويعزى ذلك إلى احتمال يكون محتوى الدورات التدريبية المقدمة للعاملين يركَز بدرجة أكبر على الجوانب القانونية، بينما يغفل أو لا يغطي بالشكل الكافي الأبعاد التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، وهو ما يستدعي إعادة النظر في تصميم هذه الدورات لتكون أكثر شمولاً وتوازناً، بما يدعم تنفيذ عمليات إعادة هندسة ناجحة ومتكاملة.

عاشراً: ملخص نتائج البحث والمقترحات:

1. نتائج البحث:

أ.أظهرت نتائج البحث أن متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة متوفرة بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر العاملين بالمراقبة، حيث جاء مجال المتطلبات البشرية في المرتبة الأولى، وجاء مجال المتطلبات التنظيمية في المرتبة

الثانية، ومن ثم جاء مجال المتطلبات التكنولوجية في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال المتطلبات القانونية.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة لمتطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية) تُعزى إلى المشاركة في الدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المتطلبات القانونية، وكانت لصالح المشاركين في الدورات التدريبية.

2. **توصيات البحث:** بناءً على النتائج السابقة، يوصي البحث بالآتي:

أ.العمل على إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للمراقبة بما يضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، مع إعداد أدلة تنظيمية داخلية محدثة تدعم التنسيق بين الإدارات والأقسام في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة.

ب. العمل على وضع خطة تدريبية متكاملة تستند على تقييم علمي دوري لاحتياجات العاملين في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة، مع التركيز على المهارات الإدارية الحديثة وتقنيات الإدارة الإلكترونية.

ج. ضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة من خلال تحديث الأجهزة، وتكامل الأنظمة الإلكترونية، وتفعيل أدوات الاجتماعات الافتراضية والتواصل الرقمي، لدعم العمل المؤسسي الذكي.

د. مراجعة وتحديث الإطار التشريعي المعمول به داخل مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة بما يتلاءم مع مبادئ الإدارة الحديثة، من خلال سن لوائح مرنة تدعم التحول الرقمي وتزيد من استقلالية الوحدات الإدارية.

هـ. ضرورة إعادة هيكلة محتوى التدريب الإداري ليتسق مع متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل متوازن بحيث يشمل الأبعاد الأربعة.

3. المقترحات البحثية المستقبلية:

أ. إجراء دراسات مقارنة حول جاهزية مراقبات التعليم في مناطق أخرى من ليبيا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب. تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية الليبية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

- أبو كريم، أحمد. (2016). تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، *5*(3)، 496–516.
- آل الحارث، فاطمة. (2017). *إعادة هيكلة العمليات الإدارية بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الأمين، ابتسام حسين مخزوم. (2025). *رؤية مستقبلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
- الحفيظي، أحمد عثمان سعيد. (2022). *تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- الحميدي، مفلح راتب، وآخرون. (2016). *إعادة هندسة العمليات*. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خليفة، أحمد حسين. (2022). *متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في وزارة التعليم الليبية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة طرابلس، ليبيا.
- ديوان المحاسبة الليبي. (2021). *التقرير السنوي العام عن قطاع التعليم. إدارة الرقابة على القطاع العام*، طرابلس، ليبيا.

- الساعدي، علي بن هلال. (2013). *مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً في سلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، عمان.
- الشوخة، كفاح مصطفى. (2022). *درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- العازمي، هايف شداد. (2019). *الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.
- العزازي، فاتن. (2011). *الإدارة والتخطيط التربوي*. دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قرار وزير التربية والتعليم رقم (226) لسنة 2022م *بشأن اعتماد التنظيم الداخلي لمراقبات التربية والتعليم بالبلديات*. (2022). وزارة التربية والتعليم، طرابلس، ليبيا.
- القشطة، سها حمدي حمدان. (2017). *درجة ممارسة الإدارة التعليمية في وكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة وعلاقتها بجودة الأداء* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- محمد، عادل سعيد. (2017). *متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- المطيري، أمل عبد الله. (2021). *درجة تطبيق استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في إدارة تعليم حفر الباطن* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.
- هيئة الرقابة الإدارية. (2023). *التقرير السنوي الثالث والخمسون*. طرابلس، ليبيا.
- وزارة التربية والتعليم الليبية. (2025). *الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم*. http://www.moe.gov.ly
- Hammer ,M. and Champy J. (1993). *Reengineering in the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.