

مُتَطَلِّبَات تَطْوِير بَعْض الْعَمَلِيَّات الْإِدَارِيَّة فِي مَدَارِس التَّعْلِيم الْعَام بِمَدِينَةِ تَبُوك فِي ضَوْءِ مَنَهْجِيَّة سِيَجْمَا٦

أ.د/علي حسن يعن الله القرني\* /نوره مسفر محمد القحطاني†

المُلخَص بِاللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ

هدفت الدِّراسةُ إلى معرفة مُتَطَلِّبَات تَطْوِير الْعَمَلِيَّات الْإِدَارِيَّة (التَّخْطِيط، التَّنْظِيم، اتِّخَاذُ الْقَرَار، الرِّقَابَة) فِي ضَوْءِ مَنَهْجِيَّة سِيَجْمَا٦، كَمَا هَدَفَتْ لِلْكَشْفِ عَنِ مَدَى وَجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مَتَوَسِّطَاتِ اسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ الْمُجْتَمَعِ حَوْلِ كُلِّ مِنْ وَاقِعِ تَطْبِيقِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ وَمُتَطَلِّبَاتِ تَطْوِيرِ تِلْكَ الْعَمَلِيَّاتِ فِي ضَوْءِ مَنَهْجِيَّةِ سِيَجْمَا٦، فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِ بِمَدِينَةِ تَبُوك، تُعْزَى لِمُتَغَيَّرَاتِ (سِنَوَاتِ الْخُبْرَةِ، الْمَرْحَلَةِ الدِّرَاسِيَّةِ). وَقَدِ تَمَّ اسْتِخْدَامُ الْمَنَهْجِ الْمَسْحِيِّ؛ حَيْثُ أُجْرِيَتْ الدِّرَاسَةُ عَلَى جَمِيعِ أَفْرَادِ الْمَجْتَمَعِ وَالبَالِغِ عَدَدُهُمْ (292) فَرْدًا، يَمْتَلِئُونَ قَادَةَ وَقَائِدَاتٍ وَمَشْرَفِيٍّ وَمَشْرَفَاتٍ الْفِي الْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِ بِمَدِينَةِ تَبُوك.

أُظْهِرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ وَجُودَ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَتَطَلِّبَاتِ الْلازِمَةِ لِتَطْوِيرِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ، كَمَا أُظْهِرَتْ النَتَائِجُ وَجُودَ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha=0.05$ ) بَيْنَ مَتَوَسِّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْمَجْتَمَعِ فِي بَعْدِي (التَّنْظِيمِ وَالرِّقَابَةِ). كَمَا أُظْهِرَتْ النَتَائِجُ عَدَمَ وَجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha=0.05$ ) بَيْنَ مَتَوَسِّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْمَجْتَمَعِ حَوْلَ أَهْمِيَّةِ مُتَطَلِّبَاتِ تَطْوِيرِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ بِشَكْلِ عَامٍ فِي ضَوْءِ مَنَهْجِيَّةِ سِيَجْمَا٦، وَفِي أَبْعَادِهِ: التَّعْرِيفِ، الْقِيَاسِ، وَالتَّحْسِينِ، يَعْزَى لِمُتَغَيَّرَاتِ مَرَاكِلِ الدِّرَاسَةِ، بَيْنَمَا يَوْجَدُ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha=0.05$ ) فِي بَعْدِي: التَّلْحِيلِ وَالتَّحْكُمِ يَعْزَى لِنَفْسِ الْمَتَغَيَّرِ. كَمَا أُظْهِرَتْ النَتَائِجُ عَدَمَ وَجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha=0.05$ ) بَيْنَ مَتَوَسِّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْمَجْتَمَعِ حَوْلَ أَهْمِيَّةِ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ بِشَكْلِ عَامٍ فِي ضَوْءِ مَنَهْجِيَّةِ سِيَجْمَا٦، وَفِي أَبْعَادِهِ: التَّعْرِيفِ، الْقِيَاسِ، التَّلْحِيلِ، وَالتَّحْسِينِ يَعْزَى لِمُتَغَيَّرِ طَبِيعَةِ الْعَمَلِ، بَيْنَمَا يَوْجَدُ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha=0.05$ ) فِي بَعْدِ التَّحْكُمِ يُعْزَى لِنَفْسِ الْمَتَغَيَّرِ.

مَقْدَمَةُ الدِّرَاسَةِ

فِي كُلِّ يَوْمٍ جَدِيدٍ يَحْدُثُ تَغْيِيرٌ هَائِلٌ وَسَرِيعٌ لَمَّا حَوْلْنَا، وَالَّذِي يَفْرَضُ عَلَيْنَا مَسَابِرَتَهُ بِخَطِيٍّ ثَابِتَةٍ وَأَهْدَافٍ وَاضِحَةٍ مَتَّخِذِينَ مِنَ الْإِدَارَةِ صَمَامَ الْأَمَانِ وَمَقَوِّدَ سَفِينَةِ التَّقَدُّمِ وَالتَّطْوِيرِ؛

\* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية والآداب- جامعة تبوك  
† ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب جامعة تبوك

وصولاً للتطوير الإداري في مختلف المؤسسات. والذي يرمز إلى تحسين الأداء الإداري برفع مستوى عملياته الإدارية.

إنَّ مسألة التطوير الإداري، لم تُعد مسألة اختيارية أو ثانوية للمنظمات، بل إنَّها عملية إلزامية، يجب أن تتصّف بالديمومة والاستمرارية والشمولية من حيث اهتمامها بتطوير النظم والقوى العاملة. لذلك ينتج توازن بين التطوير التنظيمي والبشري؛ يؤدي بدوره لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية وبلوغ رسالتها (وزارة التعليم، ٢٠١٧).

والهدف الأساسي للتطوير الإداري وفقاً لما أشار إليه عبوي (٢٠١٧: ١١٧) يتمثل في تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة؛ من أجل دفع النمو والتطور وإيجاد البيئة الملائمة لتقبل التغيرات التكنولوجية والقانونية والإدارية. إنَّ هذا الهدف يتمشى وينسجم حالياً مع متطلبات البيئة الجديدة المليئة بالحركة والنمو والتفاعل.

ومن ضمن هذه التغيرات الفاعلة برامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي تعتبر مدخلاً حديثاً وفلسفة إدارية متطورة، نشأت بالأساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الربحية، بينما المفكرون من ذوي التطوير الإداري والمهتمون بنشر الفلسفة الإدارية يهدفون إلى إمكانية تطبيق هذه الإدارة في المنظمات الخدمية (عثمان، ٢٠١٤: ٢٤٧).

من هذا المنطلق تم تطبيق TQM في المجال التعليمي، ونتج عنه زيادة في الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات تطبيق هذه الإدارة في مؤسسات التعليم العالي (إدريس وآخرون، ٢٠١٢). وبحثاً عن التفعيل المتميز لها يرى عيشاوي (٢٠١٤) أن من أفضل الطرق والمقاييس الناجحة استخداماً لتفعيل وتحسين هذه الإدارة استخدام المعيار الإحصائي الدقيق للجودة الشاملة المسمى سيجما Six Sigma، فمنهجية سيجما ٦ طريقة ذكية لإدارة العمل لاستهدافها المستفيدين تعليمياً في الدرجة الأولى، واستخدامها الحقائق والبيانات للوصول إلى أفضل الحلول، والعمل على تقليل كل من زمن دورة العمل والعيوب والأخطاء الناتجة أيضاً (باند وهولب، ٢٠١٤: ١٦، ١٥).

وتعزيراً لأهمية سيجما ٦ أشار (الديحاني، ٢٠١٠) إلى وجود بعض نظم الجودة لدى مديري المدارس، ومعرفة جيدة وتطبيق بإدارتهم المدرسية. كما أن لديهم الإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتطبيق نموذج لآلية سيجما ٦ بمدارسهم وفق دميك. حيث يفصل جودة (٢٠١٤: ٣٣٩-٣٥٠) نموذج (DMAIC) كما يلي: (يرمز دميك إلى خطوات سيجما ٦ المكونة من Define التعريف و Measure القياس و Analysis التحليل و Improve التحسين و أخيراً Control التحكم).

من هذا المنطلق كان على إدارة المدارس الاتساق والانسجام مع المفاهيم المعاصرة للوفاء بمتطلبات تطوير عملياتها الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرار) وتحسينها، بإدخال استراتيجيات تنظيمية ناجحة والاستفادة منها. وتأسيساً على ما سبق

يُمكن القول إنَّ التَّطوِيرَ الإداري للمدارس بات ضرورة عصرية لا غنى عنه؛ لتهيئة الظروف الداخليَّة بما يتلاءم والتكنولوجيا العالمية التي تحتاج إلى أرض صلبة من العلوم والمهارات والأفكار الحديثة، كمنهجية سيجما ٦ التي تعتبر إحدى برامج الجودة المميزة التي تختصر المسافات وتجعل إرضاء المُستفيدين أبرز اهتماماتها. وتعمل على التَّخْلُص من العيوب نهائيًا وصولاً إلى مخرجات تعليمية تفي بطموح مجتمعنا الراقي وتطلعاته.

### مُشكلة الدِّراسة

إنَّ المتتبع لمسيرة التَّعليم الدراسي في المملكة يلحظ أنَّ إدارته قد تطورت كثيراً عما كانت عليه، غير أنَّها ما تزال بحاجة إلى التحديث والتَّطوير (العقيل، ٢٠١٣: ٢٦٤)، يؤكد ذلك ما ادلى به وزير التعليم، من أنَّ إصلاح التَّعليم العام سينطلق في اتجاهين: الأول منها: محاولة تحسين البيئة الإداريَّة في إدارات التعليم، ورفع كفاءة الأداء، وتطوير النظم والإجراءات، وتصحيح بعض الممارسات، وتفكيك المركزيَّة قدر الامكان (العيسى، ٢٠١٦).

ذلك أنَّ المركزيَّة ينشأ في ظلها أمراض متعددة، مثل كثرة تعقيدات الروتين، مما يقلل من كفاءة الإدارة المدرسية في ممارسة وظائفها ومهامها، ويصعب معها إحداث التغيير والتَّجديد للأفضل (العقيل، ٢٠١٣: ٢٠٤)، هذا وأنَّ بعض من المدراء يمارس أكبر قدر من السيطرة التي تمنع المشاركة الإيجابية في وضع الخطط والبرامج والأنشطة؛ مما يؤدي إلى انخفاض المستوى المهني والفني والنمو الذاتي والتكيف مع المهنة وبيئة العمل (مصطفى، ٢٠١٢: ١٠٠، ١٠١).

من هذا المنطلق أشار (العتيبي، ٢٠١٠) في دراسته عن معوقات التخطيط أن أفراد الدراسة موافقين بدرجة كبيرة على وجود معوقات للتخطيط المدرسي تتعلق بإعداد الخطة، بإقرار الخطة، بتنفيذ الخطة، بمتابعة الخطة وتقويمها، ومن أجل ذلك الغرض اتفق معه (العُمري، ٢٠١٤) مؤكداً أنَّ أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والشخصية التسرع من قبل بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار الإداري، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات مدير المدرسة، وضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري.

بناءً على ذلك أوضح (الشاعري، ٢٠٠٩) نواحي الضعف في عملية التخطيط ومنها ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية بعمليات تحديد الاحتياجات لتحسين الأداء المدرسي قبل وضع خطة تحسين الأداء، مما أوجد خطأ لا تهتم بتحسين المدرسة، ولا تراعي في وضع أهدافها واقع تحسين أداء المدرسة. وتأكيداً لذلك يبرز (السلمي، ٢٠١٧) كثيراً من المشكلات الإدارية كعدم تحقُّق فك الارتباط بين المدارس المتوسطة المجاورة، والمدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات. وضعف التهيئة للمدرسة المطبقة لنظام

المقررات. كذلك تأخر المقررات الدراسية، وعدم توفر برنامج حاسوبي موحد لجمع البيانات. بالإضافة إلى قلة العائد المادي من المصنف المدرسي، وغياب الحوافز المادية لمنسوبي المدرسة.

وبالتالي تصل المعوقات عالمياً لتتدخل منظمة اليونسكو وتنفذ الوضع القائم في دراسة (Redding et al., 2016) التي جاء فيها تتيح لوائح التحسين المدرسي المعدلة فرصة لوكالات التعليم المحلية ووكالات التعليم الحكومية أن تعيد النظر في كيفية تنفيذ لوائحها الجدية على جميع مستويات النظام، وسنة التخطيط لليونسكو تتيح للمدارس فرصة البناء على النجاحات القائمة وتقييم القدرة على جميع المستويات لدعم التغيير السريع والمنهجي والمستدام. يتضح من ذلك مدى الاهتمام البالغ بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار ورقابة في تطوير العملية التعليمية المدرسية؛ ولذا اهتمت بها الدراسة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح ظهور المشكلات الإدارية في المدارس، مما يجعلها في حاجة ماسة إلى متطلبات التطوير. وتفعيل المنهج العلمي الحديث واستخدام طرق البحث المختلفة، إضافة إلى الاطلاع على تجارب الآخرين للوصول إلى حل تلك المشكلات، وتجويد العمليات الإدارية ثم الوصول بها إلى التحسين المطلوب الذي يمثل مرحلة اتقان الأعمال التي حث عليها ديننا الحنيف؛ ولذا يُمكن صياغة وبلورة مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين التاليين:

١. ما متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ تُعزى إلى مُتغيّرات (سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

#### أهداف الدراسة

١. التعرف على متطلبات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرار) في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ من وجهة نظر قادة المدارس وقائدات المدارس ومشرفي القيادة المدرسية ومشرفات القيادة المدرسية.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ تُعزى إلى مُتغيّرات (سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).

### أهمية الدراسة

تَنطَلِقُ مِنَ التَّأثيرِ المُبَاشِرِ وغيرِ المُبَاشِرِ لمحاورها، ويُمكن التَّمييزُ بين نوعين من الأهمية، أحدهما الأهمية النظرية، والأخرى الأهمية التطبيقية للدراسة.

#### أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تتمركز في حادثة الموضوع الذي يبحث في متطلبات تطوير العمليات الإدارية لمدارس التعليم العام في ضوء منهجية سيجما٦، وما ينتج عنه من رفع مستوى الأداء، والوفاء بتحقيق احتياج الطلاب الذين يعتبرون بؤرة الاهتمام. وقد تصيف الدراسة وتثري الكم المعرفي؛ بتزويد المكتبة العربية بتطبيقات جديدة لمدخل سيجما٦ في إدارة مدارس التعليم العام، وتفتح الطريق أمام دراسات وأبحاث جديدة تطرق هذا المجال.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

تُؤمِّلُ البَاحِثَةُ مِنْ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ مَساعِدَةَ إِدارةِ مَدارسِ التَّعليمِ العامِ لِلحصولِ على الميزة التنافسية الناشئة عن تجويد العمليات الإدارية، وتمهيد الطريق لاستحداث الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم العام، وصولاً للمدارس المستقلة أسوة بالبلدان المتقدمة. ثم استفادة أصحاب القرار والقائمين على التنمية المهنية في الميدان التربوي؛ بتزويد العاملين بكل جديد وحديث يساهم في دفع عجلة التطور قدماً، وتبسيط الإجراءات والنظم مع تفادي الأخطاء والانحراف عن تحقيق الأهداف بكل مصداقية.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدِّرَاسَةُ على واقع تطبيق العمليات الإدارية إضافة إلى متطلبات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرار) بمدارس التعليم العام الحكومي في ضوء منهجية سيجما٦ (التعريف، القياس، التحليل، التحسين، التحكم).

**الحدود البشرية:** قادة المدارس وقائدات المدارس للتعليم العام الحكومي من غير مدارس التحفيظ ومدارس الأبناء للمراحل الثلاث ومُشرفي القيادة المدرسية ومُشرفات القيادة المدرسية.

**الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة تَبوك ومكتب الإشراف التربوي بشقيقه.

**الحدود الزمانية:** ١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م.

### مُصطلحات الدراسة

**سيجما ٦: (Sigma 6)**

يعرف (باند وآخرون، ٢٠٠٩: ١٤، ١٥) سيجما ٦ بأنها: تمثل نظام شامل وشديد المرونة يهدف إلى تحقيق ودعم ومضاعفة النجاح في الإدارة، يقوم على الفهم الواضح لحاجات المستفيدين. إضافة إلى استخدام البيانات والحقائق بشكل متقن، والتحليل الإحصائي وبذل الاهتمام الدؤوب لإدارة وتطوير وابتكار عمليات الإدارة .  
ويمكن تعريف سيجما ٦ إجرائياً كما يلي: هي طريقة لتطوير العمليات الإدارية داخل المدارس باستخدام نموذج دميك، بما يكفل التحسين وتحقيق الأهداف وتقليل الأخطاء، وتمييز المخرجات وتلبية طلبات المستفيدين .

**التطوير الإداري: (Administrative Development)**

هو عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوي كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (عبدالسلام، ٢٠١٧: ٣٨٨).

ويمكن تعريف التطوير الإداري إجرائياً كالتالي: هو تغيير شامل ومخطط وهادف للمدرسة بجميع ما فيها من: عمليات ووسائل عمل وطرق للأداء وعلاقات بين الأفراد وأنماط سلوكية، بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفعالية التي تضمنها منهجية سيجما ٦.

**العمليات الإدارية: (Administrative Process)**

عرّف العلق (٢٠١٢: ٢٧) العمليات الإدارية بأنها: الأنشطة التي يمارسها الإداري، وتقوم على عدد من العمليات يُمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض، من حيث الطبيعة والترتيب الزمني للقيام بها، وقد يُطلق عليها الوظائف الإدارية.  
ويمكن تعريف العمليات الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة يُقوم بها أو يُشرف عليها قائد المدرسة أو قائدة المدرسة أو مشرف القيادة المدرسية أو مشرفة القيادة المدرسية (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الرقابة) في ضوء منهجية سيجما ٦؛ لمزيد من تحقيق الأهداف التربوية داخل المدارس بشكل جيد.

**الدراسات السابقة****أولاً: الدراسات العربية :**

كما هدفت دراسة (المسعودي، ٢٠١٥) إلى معرفة كيفية تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة، من خلال معرفة واقع بعض العمليات الإدارية

في جامعة تبوك، ومتطلبات تطويرها في ضوء مدخل سيجما ستة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، مع تصميم استبانة كأداة للدراسة الميدانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٤) فرداً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في شطري الطلاب والطالبات بجامعة تبوك. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: \* موافقة أفراد مجتمع الدراسة على واقع بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك جاءت بدرجة موافقة متوسطة. \* موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أهمية متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة جاءت بدرجة متوسطة. \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك ومتطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة تعزى إلى متغيرات (الوظيفة\_ النوع\_ سنوات الخبرة). وقد تم إعداد تصور مقترح لتطوير بعض العمليات الإدارية اشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة من خلال التعرف والقياس والتحليل والتحسين والرقابة.

وهدفت دراسة (الحسن، ٢٠١٧) إلى معرفة كيفية تطوير القيادات المدرسية باستخدام منهجية سيجما (6) "استراتيجية مقترحة"، واتبعت المنهج الوصفي المسحي و المنهج النوعي، مستخدمة الاستبانة كأداة لها لملاءمتها للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٩٦٦) قائداً/ةً ووكيلاً/ةً لمدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية للتعليم بمحافظة حفر الباطن والإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء. أشارت نتائج الدراسة أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على أهمية توافر المتطلبات لتطبيق سيجما (6) في تطوير قيادات مدارس التعليم العام بدرجة عالية، وموجودة بدرجة عالية في أبعاده كافة، عدا بعدي التحليل والتحسين كانت عالية جداً. وأن أفراد الدراسة موافقون على وجود المعوقات لتطبيق سيجما (6) في تطوير قيادات مدارس التعليم العام بدرجة عالية في أبعاده كافة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

وهدفت راسة (Ongy، 2016)، هدفت الدراسة إلى تحليل نظام التسجيل بالكلية باستخدام منهجية سيجما ٦ (دميك)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة أن قام الباحث بإجراء استبيان للرأي لجمع البيانات من المستجيبين والذين هم عبارة عن طلاب مستمرين في المرحلة الجامعية من جامعة فيساياس الحكومية. كما تم جمع البيانات باتباع تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية حيث تم اختيار (٥٠) مشاركا وفقاً لتوافرهم خلال فترة التسجيل، وتكون المجتمع والعينة من (٥٠) طالبا مستمرا في المرحلة الجامعية من جامعة فيساياس الحكومية، أما أبرز النتائج الأقرب للدراسة الحالية فكانت أنه بمساعدة

منهجيةً سيجمما ٦ تم تحديد تدابير للتخفيف من أسباب الاختلافات استناداً إلى ما هو مهم بالنسبة للعميل من أجل تحسين أداء مستدام في عملية التسجيل. وهدفت دراسة (Geel et al,2017) إلى بحث خصائص المدرسة التي تؤثر على تنفيذ اتخاذ القرار القائم على البيانات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات المستخدمة فقد نظمت (١١) جلسة وشارك فيها (٥٣) مدرسة. كما تم تعيين أربعة مدربين متفرغين لتوجيه المدارس في تنفيذ برنامج القرار القائم على البيانات فترة عامي التدخل. واستناداً إلى مجموع الدراسات السابقة فقد حدد المؤلفون (١٢) عاملاً محتملاً لنجاح تنفيذ برنامج القرار القائم على البيانات. ثم تمت عملية تدخل مكثف للبرنامج وقاموا بدراسة خصائص (١٦) مدرسة تتعلق بنجاح تنفيذ برنامج القرار القائم على البيانات بعد المشاركة في التدخل المكثف لمدة سنتين أكاديميتين متتاليتين، وتكون المجتمع والعينة من (٥٠٠) مدرسة ابتدائية في الأجزاء الشمالية والوسطى من هولندا حضرت مؤتمر الإحاطة بالمشاريع في مناطق تلك المدارس لتحديد اهتمامها بالمشاركة، وأشارت النتائج أن كلا من القيادة التعليمية القوية والتعرض لأقصى قدر من التدخل وتوحيد أساليب العمل فضلاً عن استمرارية الموظفين ووجود مدرب أكاديمي قوي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح عملية التنفيذ، وذلك بالاعتماد على قرارات صحيحة قائمة على الأرقام والبيانات.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### أولاً : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مُجتمَعُ الدِّراسة من جميع قاندي وقائدات المدارس، ومُشرفي ومُشرفات القيادة المدرسيّة - باستثناء مدارس التحفيظ ومدارس الأبناء- الذين على رأس عملهم أثناء تطبيق الدِّراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم (٢٩٢)؛ منهم (١٢٢) قيادة مدرسية ذكور، (١٥٤) قيادة مدرسية إناث، و(٩) إشراف قيادة مدرسية ذكور، و(٧) إشراف قيادة مدرسية إناث. وذلك حسب إحصائيات إدارة التعلّم بمنطقة تبوك للعام الدراسي(١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ).

#### ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لدراسها الميدانية؛ وقد تضمنت الاستبانة جزأين هما :  
- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من حيث: طبيعة العمل الحالي، سنوات الخبرة، المرحلة، النوع.  
- الجزء الثاني: ويحتوي على (٧٢) عبارة موزعة على محورين، وذلك كما يأتي :

- أ- المحور الأول: الذي يقيس واقع تطبيق العمليات الإدارية ويتضمن (التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرار) .
- ب- المحور الثاني: الذي يقيس متطلبات تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ ويتضمن (التعريف- القياس- التحليل- التحسين- التحكم) .

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة، كما يأتي :

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

لقد تم تحكيم الاستبانة من قبل عدد من الأكاديميين أصحاب الاختصاص (١٥ محكماً) وذوي الخبرة في الجامعات السعودية؛ من حيث ملاءمة العبارات لقياس الأبعاد، ووضوح العبارات وصياغتها اللغوية.

#### جدول (١)

عدد العبارات	الأبعاد	المحور
8	التخطيط	المحور الأول: واقع تطبيق العمليات لإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرار) في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر قاندي وقائدات المدارس ومشرفي ومشرفات القيادة المدرسية.
8	التنظيم	
8	الرقابة	
8	اتخاذ القرار	
8	التعريف	المحور الثاني: متطلبات تطوير العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ من وجهة نظر قاندي وقائدات المدارس ومشرفي ومشرفات القيادة المدرسية.
8	القياس	
8	التحليل	
8	التحسين	
8	التحكم	
72		المجموع الكلي

وبعد استعادة الأداة من المحكمين، تم الأخذ بأرائهم وتعديلاتهم؛ من حذف أو إضافة أو تعديل حتى خرجت بالصورة النهائية. وبعد إجراء التعديلات اللازمة، أصبحت الأداة مكونة من (٧٢) عبارة موزعة في محورين وأبعادهما .

الاتساق الداخلي Internal Validity  
تم حساب الاتساق الداخلي ، وكانت النتائج كما يلي:  
اتساق عبارات المحور الأول: واقع تطبيق العمليات الإدارية

جدول (٢). قياس الاتساق الداخلي لأبعاد واقع تطبيق العمليات الإدارية

بعد التخطيط		بعد التنظيم		بعد الرقابة		بعد اتخاذ القرار	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.816**	1	0.786**	1	0.887**	1	0.822**
2	0.915**	2	0.805**	2	0.896**	2	0.912**
3	0.867**	3	0.892**	3	0.908**	3	0.833**
4	0.875**	4	0.906**	4	0.896**	4	0.911**
5	0.886**	5	0.889**	5	0.816**	5	0.818**
6	0.916**	6	0.866**	6	0.883**	6	0.755**
7	0.830**	7	0.913**	7	0.882**	7	0.829**
8	0.831**	8	0.808**	8	0.877**	8	0.894**

\*\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )  
 تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن قيم معامل الارتباط لعبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد نفسة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يؤكد ملائمة العبارات لقياس البعد الواردة فيه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التخطيط مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.816) و(0.916)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التنظيم مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.786) و(0.913)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الرقابة مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.816) و(0.908) كما وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.755) و(0.912).

📌 اتساق عبارات المحور الثاني: متطلبات تطوير العمليات الإدارية

جدول (٣). قياس الاتساق الداخلي لأبعاد مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية

بعد التعريف		بعد القياس		بعد التحليل		بعد التحسين		بعد التحكم	
معامل الارتباط	رقم العبارة								
0.808**	1	0.840**	1	0.914**	1	0.822**	1	0.912**	1
0.874**	2	0.848**	2	0.847**	2	0.859**	2	0.844**	2
0.836**	3	0.868**	3	0.852**	3	0.848**	3	0.782**	3
0.917**	4	0.881**	4	0.839**	4	0.846**	4	0.851**	4
0.894**	5	0.886**	5	0.906**	5	0.912**	5	0.895**	5
0.832**	6	0.789**	6	0.904**	6	0.827**	6	0.837**	6
0.905**	7	0.912**	7	0.864**	7	0.925**	7	0.817**	7
0.789**	8	0.821**	8	0.831**	8	0.792**	8	0.925**	8

\*\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أنّ قيم معامل الارتباط لعبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يؤكد ملائمة العبارات لقياس البعد الواردة فيه، حيثُ تراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد " التعريف " مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.789) و(0.917)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد " القياس " مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.789) و(0.912)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد " التحليل " مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.831) و(0.914)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد " التحسين " مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.792) و(0.925)، وتراوحت قيم معامل الارتباط لعبارات بعد " التحكم " مع الدرجة الكلية للبعد بين (0.782) و(0.925).

**الصدق البنائي: Structure validity:** وهو يقيس مدى اتساق كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للأبعاد جميعاً أو جميع عبارات الاستبانة. جدول (٤). معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

رقم	البعد	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	التخطيط	0.826**	0.00
2	التنظيم	0.855**	0.00
3	الرّقابة	0.853**	0.00
4	اتخاذ القرار	0.782**	0.00
5	التعريف	0.915**	0.00
6	القياس	0.789**	0.00
7	التحليل	0.847**	0.00
8	التحسين	0.795**	0.00
9	التحكّم	0.924**	0.00

يتضح من الجدول (٤) أنّ قيم معاملات الارتباط لجميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي فإن جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**د- ثبات الاستبانة: Reliability**  
تم حساب الثبات على النحو التالي :

جدول (٥). معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لقياس ثبات الاستبانة

رقم	أبعاد واقع تطبيق العمليات الإدارية	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1	أبعاد واقع تطبيق العمليات الإدارية	التَّخْطِيط	8	0.890	0.943
2		التَّنْظِيم	8	0.827	0.909
3		الرَّقَابَة	8	0.831	0.911
4		اتخاذ القرار	8	0.893	0.944
	محور واقع تطبيق العمليات الإدارية (الكلية)		32	0.860	0.927
1	أبعاد مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجمان	التعريف	8	0.906	0.952
2		القياس	8	0.843	0.918
3		التَّحْلِيل	8	0.833	0.912
4		التَّحْسِين	8	0.743	0.861
5		التَّحْكُم	8	0.836	0.914
	محور مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجمان (الكلية)		40	0.832	0.912
	جميع أبعاد الدراسة		72	0.845	0.919

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) للتحقق من ثبات الاستبانة كما في الجدول (٥). يعتبر مستوى (0.60) لمعامل ألفا كرونباخ مقبولا لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما يعتبر المستوى (0.70) مقبولا لجميع أبعاد الدراسة. ويبدو واضحا من الجدول بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة مرتفعة وأكبر من الحد الموصى به (0.60)، حيث بلغت (0.860) لمحور واقع تطبيق العمليات الإدارية، وتراوحت بين (0.827) و(0.893) لأبعاد المحور، وكذلك بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجمان (0.832)، وتراوحت بين (0.743) و(0.906) لأبعاد المحور، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل أبعاد الدراسة مجتمعة (0.845) وهي أكبر من (0.70). كما يتضح من الجدول أيضًا ارتفاع قيمة الصدق الذاتي لكل بعد، حيث بلغت قيمته لمحور واقع تطبيق العمليات الإدارية

(0.927)، و(0.912) لمحور مُتطلبات تطوير العمليات الإداريَّة في ضوء منهجيَّة سيجمان، كما بلغت قيمة الصدق الذاتي لجميع أبعاد الدِّراسة (0.919) مما يعني ارتفاع معامل الثبات لأداة الدِّراسة.

#### نتائج الدِّراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: " ما مُتطلبات تطوير العمليات الإداريَّة (التَّخطيط، التَّنظيم، الرِّقابة، اتِّخاذ القرار) في مدارس التَّعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجيَّة سيجمان من وجهة نظر قاندي/قائدات المدارس ومشرفي/مشرفات القيادة المدرسيَّة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب لتقديرات مجتمع الدِّراسة على أبعاد وعبارات المحور الثاني من أداة الدِّراسة الذي يقيس أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإداريَّة (التَّخطيط، التَّنظيم، الرِّقابة، اتِّخاذ القرار) في مدارس التَّعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجيَّة سيجمان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجتمع الدراسة حول متطلبات تطوير العمليات الإدارية العام في ضوء منهجية سيجما ٦.

الرتبة وفق المتوسط	رقم العبارة في الأداة	العبارات والأبعاد لمتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	5	ربط جميع العمليات الإدارية بروية المدرسة ورسالتها.	4.10	0.724	عالية
2	4	وضع خطة عامة لعمليات الإدارة.	4.06	0.749	عالية
3	2	تعريف منسوبي المدرسة برويتها ورسالتها.	4.04	0.762	عالية
4	3	إمكانية جعل العمليات الإدارية فرصة للتميز.	4.03	0.771	عالية
5	6	اختيار وتكوين أعضاء فريق سيجما ٦.	4.03	0.777	عالية
6	7	ترجمة صوت الطلبة إلى متطلبات ملزمة.	4.03	0.777	عالية
7	8	مناقشة مشروع سيجما ٦ بطريقة تتسم بروح الفريق.	4.02	0.781	عالية
8	1	نشر ثقافة سيجما ٦ بين منسوبي المدرسة.	3.97	0.889	عالية
المتوسط العام لبعده التعريف					
			4.0348 <sub>2</sub>	0.776	عالية
1	1	جمع المعلومات للاعتراف بالمشكلة.	4.08	0.734	عالية
2	4	قياس المدخلات لتوضيح أفضل الطرق لتحسينها	4.05	0.768	عالية
3	2	قياس المخرجات أو نتائج الطلبة.	4.05	0.769	عالية
4	8	تقييم العمليات الإدارية الحالية.	4.03	0.778	عالية
5	3	قياس قدرة العمليات كتسليم المعاملات في وقتها المحدد مثلاً.	4.03	0.779	عالية
6	7	استخراج معدلات أداء العاملين.	3.97	0.818	عالية
7	6	استخدام التقارير اليومية والأسبوعية.	3.97	0.819	عالية
8	5	متابعة أداء منسوبي المدرسة كقياس وقائي.	3.90	0.849	عالية

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات والأبعاد لمُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦	رقم العبارة في الأداة	الرتبة وفق المتوسط
عالية	0.822	4.0119 3	المتوسط العام لبعدها القياس		
عالية	0.773	4.05	اعداد خطة لتحسين العمليات الإدارية المدرسية.	1	1
عالية	0.776	4.05	بناء علاقات مطورة للعمل المدرسي.	7	2
عالية	0.819	4.03	تحسين بيئة العمل لإزالة العقبات.	6	3
عالية	0.824	4.01	تحديد الإجراءات المطلوبة للتحسين.	3	4
عالية	0.828	4.00	الحصول علنا اعتماد المسؤولين لتنفيذ التحسينات.	8	5
عالية	0.829	4.00	استعارة أفضل الممارسات الموجودة لدى الآخرين.	5	6
عالية	0.842	3.97	إعادة تنظيم الأهداف بما يتلاءم معها للتحسين.	4	7
عالية	0.846	3.96	تدريب الأفراد المشاركين في التحسين.	2	8
عالية	0.827	4.0085 9	المتوسط العام لبعدها التحسين		
عالية	0.776	4.03	تبسيط العمليات الإدارية بما يبعدها عن التعقيد.	8	1
عالية	0.785	4.02	معرفة العلاقات المؤثرة على العمليات.	7	2
عالية	0.786	4.02	تحليل الارتباط بين السبب ونتيجته.	2	3
متوسطة	0.713	3.09	محاولة تسريع العمليات الإدارية دون فقد جودتها.	5	4
متوسطة	0.716	3.08	تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمأمول.	3	5
متوسطة	0.732	3.05	البحث عن أسباب مشاكل الأداء لتحليلها.	1	6
متوسطة	0.826	2.96	استخدام طريقة العصف الذهني للعمليات الإدارية.	6	7

المرتبة وفق المتوسط	رقم العبارة في الأداة	العبارات والأبعاد لمتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
8	4	إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة أسباب الأخطاء في العمليات.	2.86	0.883	متوسطة
المتوسط العام لبعده التحليل					
1	8	التحكم في ردة الفعل عند نشوء اختلاف.	4.07	.7430	عالية
2	2	التأكد من صلاحية التحسينات.	4.05	7640.	عالية
3	6	توثيق المعايير والإجراءات الجديدة.	3.97	.7820	عالية
4	5	تقليل احتمالية حدوث الأضرار.	3.27	0.832	متوسطة
5	7	جعل المتغيرات في أفضل وضع.	3.18	0.843	متوسطة
6	3	التحسين المستمر للعمليات.	3.15	0.861	متوسطة
7	1	التحقق من نجاح تنفيذ العمليات الإدارية.	2.74	0.891	متوسطة
8	4	تقديم معايير جديدة للعمليات الإدارية.	2.55	0.914	منخفضة
المتوسط العام لبعده التحكم					
متطلبات تطوير العمليات الإدارية (الكلية)					
			4.07	0.722	عالية

توضح النتائج في الجدول (٦) أنَّ أهمية متطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦ من وجهة نظر أفراد المجتمع، بشكل عام جاء بمستوى أهمية (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.722). وبالنسبة لأهمية متطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦ من وجهة نظر أفراد المجتمع لكل بعد منفرد، فقد جاء بعد (التعريف) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.03483) وانحراف معياري (0.776) وبمستوى أهمية (عالية)، يليه في الترتيب الثاني بعد القياس، بمتوسط حسابي (4.01193)، وانحراف معياري (0.822) وبمستوى أهمية (عالية)، يليه في الترتيب الثالث بعد التحسين بمتوسط حسابي (4.00859)، وانحراف معياري (0.827) وبمستوى أهمية (عالية)، وجاء بعد التحليل في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.39)

وانحراف معياري (0.858)، وبمستوى أهمية (متوسطة). بينما جاء بعد التَّحْكُم في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.854)، وبمستوى أهمية (متوسطة).

ونتيجة لدراسة (Aboelmaged,2010) أنَّ بحوث سيجما٦ تنمو بسرعة وتغطي مختلف التخصصات والنطاقات مع التركيز بشكل كبير على أدوات وتقنيات سيجما٦. والبحوث التجريبية هي المهيمنة مع مزيد من التركيز على نهج دراسة الحالة. كما أن الفجوة المتنامية بين الدراسات التي تركز على التصنيع والخدمة تنطوي على عودة سيجما٦ إلى التصنيع باعتبارها قاعدتها الأولية. وعلى الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات المتاحة على سيجما٦ إلا أن الموضوع لا يزال قيد التطوير ويوفر فرصا محتملة لمزيد من البحث والتطبيقات. وتزود الدراسة كلا من الأكاديميين والممارسين بإطار مفيد لمتابعة بحوث سيجما٦ من خلال شرح النمو الزمني لها والموضوعات التي تشكل تحديا لأبحاثها وتسيطر على أنواع البحوث ومجالات التطبيق فيها والمصادر الرئيسية للمعلومات. وبالتالي يمكن القول أنه يمكن تحقيق متطلبات تطوير العمليات الإدارية كالتالي: فمثلا في عملية التخطيط: جاء في العبارة التي حلت في الترتيب السابع وبمستوى واقع (متوسطة) "يتم مشاركة كوادر مؤهلة عند التخطيط المدرسي"، سيُجرى عليه بعد التعريف ابتداءً بالعبارة "ربط جميع العمليات الإدارية برؤية المدرسة ورسالتها"، كأن تتضمن الرؤية والرسالة مبدأ المشاركة أثناء عملية التخطيط، ثم "وضع خطة عامة لعمليات الإدارة" كالبحث عن الكوادر المؤهلة للمساهمة في التخطيط المدرسي، وإدراج أسمائهم وتوزيع العمل عليهم إلى غير ذلك. وبعدها سيتم "تعريف منسوبي المدرسة برؤيتها ورسالتها" المتضمنة المشاركة سابقة الذكر، وسيوضح سبب ذلك "إمكانية جعل العمليات الإدارية فرصة للتميز"، أي أن مشاركة ذوي الخبرة في عملية التخطيط سيطور العمل المدرسي ليصل إلى التميز.

ثم ستعمد إدارة المدرسة إلى تشكيل فريق وتطلق عليه فريق سيجما٦؛ لينفذ المطلوب في الخطوات السابقة، وسيستعين الفريق باستطلاع آراء المستفيدين من خدمات المدرسة، ليتعرف على ما يرضيهم ويساهم في حل الصعوبات التي تواجههم وتحقق طموحهم وأحلامهم، ثم يتوجه بها إلى فريق التخطيط المنتخب ليباشر عمله. على أن يكون هناك تعاون وتنسيق بين أعضاء فريق سيجما٦ وفريق التخطيط، وتوضع في لوحة النشرات الحائطية معلومات عن سيجما٦ ومشاريعها المختلفة وفوائدها العديدة، مع طباعة بعض المطويات والنشرات وتوزيعها والتشجيع على قراءة ممتعة بخصوصها. وهكذا سيطبق بعد القياس بجمع المعلومات للاعتراف بالمشكلة، التي تتلخص في قصور التخطيط عن تحقيق الأهداف بسبب عدم المشاركة فيه، وسيتم قياس قدرات فريق التخطيط للوقوف على

مستواهم الحقيقي، وما إذا كانوا بحاجة للتدريب والتأهيل، كما سيتم قياس نواتج العملية التعليمية القائمة على خطط قديمة تفتقد المشاركة، وإجراء عمليات التقويم لذلك كله. إن قصور عملية التخطيط سيؤثر على جميع أركان المدرسة، ويتسبب في تعطيل العمل الإداري المدرسي، مما ينعكس على أداء العاملين فيها، وإثبات ذلك في تقارير المدرسة اليومية أو الأسبوعية، إضافة إلى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ويمكن ملاحظة ذلك بكل يسر وسهولة، ويلاحظ الاختلاف بين مجال التصنيع والآلات والأدوات والذي يحتاج إلى أجهزة قياس فائقة الجودة لمعرفة المشكلات التي تعاني منها أتراس الأجهزة المختلفة وتأثير المواد الكيميائية عليها، وحساسية بعضها للضوء وما إلى ذلك.

وعند تطبيق بعد التحليل سيتم "تبسيط العمليات الإدارية بما يبعدها عن التعقيد"، من خلال مطالبة فريق التخطيط بتيسير الخطط واقتصارها على البنود المهمة التي تتصل مباشرة بالعمل الإداري المدرسي، واحتوائها أزمنة قصيرة للتخلص من الأشياء غير الهامة. أما "معرفة العلاقات المؤثرة على العمليات" وتحليل الارتباط بين السبب ونتيجته" فيمكن القيام بذلك عن طريق مخطط عظمة السمكة وهو معروف ومطبق في المدارس كاستراتيجية تدريسية، وسيطبق على عملية المشاركة في التخطيط لمعرفة مدى فائدتها، وما ينتج إذا تم تجاهلها. أما "محاولة تسريع العمليات الإدارية دون فقد جودتها"، فيعني التخلص من الخطوات الزائدة التي تشكل عبئا وتكاليفا ليس لها داع. وفي "تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمأمول" يتم استعراض برنامج التخطيط بدون مشاركة وبعد احتوائه على مشاركة فريق التخطيط، والمقارنة بينهما للوصول إلى إقرار البرنامج المشترك.

وعند "البحث عن أسباب مشاكل الأداء لتحليلها" يتم وضع عدة فروض تمنع المشاركة في عملية التخطيط من قبل الأفراد المؤهلين، وترجيح الأفضل منها، ثم "استخدام طريقة العصف الذهني للعمليات الإدارية" لحشد مجموعة من الأسباب والاحتمالات على أن تقبل أي آراء وتصبح ملكا لفريق سيجما ٦ وليس لقائلها. أخيرا "إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة أسباب الأخطاء في العمليات الإدارية"، يتم توثيق ما سبق واستطلاع الآراء المختلفة وإجراء المناقشات حول الاحجام عن المشاركة في عملية التخطيط.

في بعد التحسين سيتم "اعداد خطة لتحسين العمليات الإدارية المدرسية"، وتتلخص في اشراف فريق سيجما ٦ على صياغة الخطة التي سيضعها فريق التخطيط المكلف، والتعاون بما يوفر "بناء علاقات مطورة للعمل المدرسي"، أي العمل بروح الفريق الواحد وانسجام كافة الأطراف. مما ينتج عنه "تحسين بيئة العمل لإزالة العقبات"، ومرونة الجميع واستعدادهم للعمل والعطاء، ثم "تحديد الإجراءات المطلوبة للتحسين"، أي تزويد الجميع بمعلومات عن منهجية سيجما ٦، ومبادئها ومميزاتها، وشروط العاملين بها، والدورات التي سيحضرونها وما إلى ذلك من خطوات وأهداف وأدوات. ونتيجة لهذا كله يتحتم "الحصول على اعتماد المسؤولين لتنفيذ التحسين"، لنجاح استراتيجية العمل وإثباتها رسمياً. ولا مانع

من "استعارة أفضل الممارسات الموجودة لدى الآخرين", سواء على أرض الواقع أو تجارب نجحت في كتب وأبحاث أصحابها, بما يتناسب مع بيئة العمل وخصائصه. نتيجة لهذا "إعادة تنظيم الأهداف بما يتلاءم مع التحسين", لن تسير منهجية سيجما ٦ في خط مستقيم لكنها ستعود مرة أخرى إلى نقطة البدء؛ لتعدل وتصحح وتغير بما يكفل التطوير والتحسين المستمر. سيكون من المفيد جدا اعتماد مبدأ المرونة لضمان القيام بالمنهجية المخطط لها. وسيلزم بطبيعة الحال "تدريب الأفراد المشاركين في التحسين", واكسابهم المهارات المختلفة للقيام بالعمل.

أما في مرحلة التحكم فسيتم بتطبيق ما جاء في (نجم, ٢٠١٠: ١١٢) "وفيها يتم الرقابة على العملية المحسنة, ومقارنتها بما هو محدد من المعايير أو القيم المستهدفة, وتثبيت عملية الوقاية من الخطأ وتقييم النتائج". وهكذا في بقية المشكلات التي ظهرت, وهي عبارة عن العبارتين الأخيرتين في كل من العمليات الإدارية (التخطيط, التنظيم, اتخاذ القرار, الرقابة), والتي اثبتت الدراسة الحالية قصورا في استجابة مجتمع الدراسة حيالها؛ مما يعني عدم ممارسة جيدة لها, مما أهلها للحصول على مستوى واقع (متوسطة).

**ب : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ تُعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟**

تم اجراء تحليل التباين الأحادي (One Way - Anova)؛ وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد المجتمع حول أهمية متطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء سيجما ٦ في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة. وكذلك اختبار مان وتني (Mann-Whitney)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد المجتمع حول أهمية متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في ضوء منهجية سيجما ٦، تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وفيما يلي نتائج هذه الاختبارات:

١- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد المجتمع حول متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ تبعاً لسنوات الخبرة.

ج

دول (٧). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل (One Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ تبعاً لسنوات الخبرة.

اتجاه الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متغير سنوات الخبرة			الإحصاءات الوصفية	أبعاد متطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء سيجما ٦
			١١ فأكثر	٦ من ١٠ الى	١ - ٥		
غير دالة	0.70 3	0.453	3.94	89.3	3.96	المتوسط الحسابي	التعريف
			0.865	0.834	0.856	الانحراف المعياري	
غير دالة	0.407	0.913	4.06	4.03	4.08	المتوسط الحسابي	القياس
			0.834	0.876	.848	الانحراف المعياري	
غير دالة	0.675	0.483	3.81	4.30	4.09	المتوسط الحسابي	التحليل
			0.843	0.879	0.847	الانحراف المعياري	
غير دالة	0.976	0.394	3.84	4.25	4.08	المتوسط الحسابي	التحسين
			0.839	0.821	0.843	الانحراف المعياري	
غير دالة	0.72 3	0.683	3.87	7.24	4.16	المتوسط الحسابي	التحكم
			0.837	0.921	0.856	الانحراف المعياري	
غير دالة	0.412	0.913	4.08	4.04	4.07	المتوسط الحسابي	متطلبات التطوير
			0.843	0.845	0.846	الانحراف المعياري	
			0.787	0.987	0.994	الانحراف المعياري	

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (٧) إلى وجود اختلاف ظاهري بين استجابات أفراد المجتمع من فئات سنوات الخبرة الثلاث حول أهمية متطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦ في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، بشكل

عام وفي الأبعاد الخمسة. وبعد تطبيق التّحليل الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد المجتمع حول مُتطلبات تطوير العمليات الإداريّة في ضوء منهجيّة سيجما٦، أظهرت النتائج أنّ الفروق بين الاستجابات – تبعاً لمتغير سنوات الخبرة- لم تكن دالة إحصائية، حيثُ تراوحت قيمة "F" المحسوبة للفروق بين فئات سنوات الخبرة الثلاث ما بين (0.394) و(0.913)، وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 = \alpha)$ . تعني هذه النتيجة أنّ تقديرات أفراد المجتمع حول أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإداريّة في ضوء منهجيّة سيجما٦ بشكل عام، وفي أبعاده المُختلفة متشابهة، بصرف النظر عن سنوات الخبرة. وبالتالي فإن عامل الخبرة لا يُعد مؤثراً في تقدير أفراد المجتمع لمُتطلبات تطوير العمليات الإداريّة في ضوء منهجيّة سيجما٦ في مدارس التّعليم العام بمدينة تبوك.

٢- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد المجتمع حول مُتطلبات تطوير العمليات الإداريّة في مدارس التّعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجيّة سيجما٦ تُعزى لمتغير مرحلة الدراسة.

جدول (٨). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل (One Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد المجتمع حول متطلبات تطوير العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما ٦ تُعزى لمتغير مرحلة الدراسة.

أبعاد متطلبات تطوير العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك	الإحصاءات الوصفية	متغير مرحلة الدراسة				قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
		الابتدائية	المتوسطة	الثانوية	جميع المراحل			
التعريف	المتوسط الحسابي	3.92	3.94	3.96	3.94	0.346	0.895	غير دالة
	الانحراف المعياري	0.765	0.727	0.646	0.689			
القياس	المتوسط الحسابي	3.92	4.02	4.03	3.97	0.765	0.453	غير دالة
	الانحراف المعياري	0.737	0.654	0.623	0.682			
التحليل	المتوسط الحسابي	3.93	4.08	4.35	3.67	2.42	0.032	دالة
	الانحراف المعياري	0.734	0.671	0.542	0.684			
التحسين	المتوسط الحسابي	4.18	4.15	4.17	4.14	0.821	0.343	غير دالة
	الانحراف المعياري	0.735	0.643	0.647	0.773			
التحكم	المتوسط الحسابي	3.96	4.12	4.36	3.68	2.86	0.028	دالة
	الانحراف المعياري	0.712	0.659	0.542	0.683			
متطلبات تطوير	المتوسط الحسابي	3.69	3.71	3.72	3.67	2.06	0.113	غير دالة

			0.684	0.641	0.671	0.748	الانحراف المعياري	العمليات الادارية
--	--	--	-------	-------	-------	-------	-------------------	-------------------

يلاحظ من الجدول (٨) عدم وجود دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد المجتمع حول أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء سيجما ٦ بشكل عام، وعلى أبعاد (التعريف، القياس، التحسين). حيثُ تتراوح قيمة "F" المحسوبة بين (0.346) و(0.821)، وهذه النتيجة تعني أن مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦ في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، في أبعاد: (لتعريف، القياس، التحسين) من وجهة نظر مجتمع الدراسة لا يختلف باختلاف مرحلة الدراسة. وبالتالي فإنَّ مُتغير المرحلة المدرسية لا يُؤثر في تقدير أفراد المجتمع حول أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦ في هذه الأبعاد. بينما يلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد المجتمع حول أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في ضوء منهجية سيجما ٦ في كل من بعدي (التحليل، التحكم) حيثُ بلغت قيمة "F" المحسوبة للفروق بين فئات مُتغير "المرحلة" على هذين البعدين (2.42)، (2.86)، على التوالي. وللكشف عن مصدر هذه الفروق الدالة احصائياً، تم اجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "LSD" كما يظهر في الجدول (٩).

جدول (٩). نتائج المقارنة البعدية بطريقة (LSD) للكشف عن مصدر الفروقات بين استجابات أفراد المجتمع على أبعاد (التحليل، التحكم) تبعاً لمتغير مرحلة الدراسة.

أبعاد مُتطلبات العمليات الإدارية في	متغير المرحلة	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	جميع المراحل
التحليل	متوسط حسابي	3.93	4.08	4.35	3.67
	المرحلة الابتدائية		0.1524270	0.418*	.2610110
	المرحلة المتوسطة			0.265914	0.413*
	المرحلة الثانوية				0.679352*
	جميع المراحل				3.67
التحكم	متوسط حسابي	3.69	4.12	4.36	3.68
	المرحلة الابتدائية		0.157538	0.396*	0.286915

0.444453*	0.238788			4.12	المرحلة المتوسطة
0.683241*				4.36	المرحلة الثانوية
				3.68	جميع المراحل

يتبين في الجدول (٩) أنّ مصدر الفروق الدالة احصائيا في بعد (التحليل) كان بين استجابات أفراد المجتمع من فئة المرحلة الابتدائية من جهة، واستجابات أفراد المجتمع من فئة " المرحلة الثانوية" من جهة أخرى، ولصالح أفراد المجتمع من فئة المرحلة الثانوية، كون المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد المجتمع من فئة المرحلة الثانوية أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زملائهم من فئة المرحلة الابتدائية. وبين استجابات أفراد المجتمع من فئة المرحلة المتوسطة من جهة، واستجابات أفراد المجتمع من فئة جميع المراحل من جهة أخرى، ولصالح المرحلة المتوسطة، كون المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد المجتمع من فئة المرحلة المتوسطة أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابة زملائهم من فئة جميع المراحل. وتوضح النتيجة على أنّ عملية التحليل تزداد لدى أفراد المجتمع المسؤولين عن مرحلتَي الثانوية والمتوسطة في القيادة، مقارنة بزملائهم المسؤولين عن القيادة للمرحلة الابتدائية والاشراف لفئة جميع المراحل.

وبالنسبة لمصدر الفروق الدالة احصائيا في بعد التّحكّم، فقد كانت بين استجابات أفراد المجتمع من فئة المرحلة الابتدائية من جهة، واستجابات أفراد المجتمع من فئة المرحلة الثانوية من جهة أخرى، ولصالح أفراد المجتمع من فئة المرحلة الثانوية، كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زملائهم من فئة المرحلة الابتدائية. وهذه النتيجة تعني أنّ عملية التّحكّم تزداد لدى أفراد المجتمع من فئة المرحلة الثانوية، مقارنة مع زملائهم ذوي القيادة من فئة المرحلة الابتدائية. وكذلك بين استجابات أفراد المجتمع من فئة المرحلة المتوسطة، واستجابات أفراد المجتمع من فئة جميع المراحل من جهة أخرى، ولصالح أفراد المجتمع من فئة المرحلة المتوسطة. وهذه النتيجة تعني أنّ عملية التّحكّم تزداد لدى أفراد المجتمع من فئة القيادة للمرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية، مقارنة مع زملائهم من فئة الاشراف لجميع المراحل والقيادة للمرحلة الابتدائية.

ويمكن التعقيب على ذلك كما يلي :

**أولاً:** أظهرت النتائج أنّ مُتغيّر سنوات الخبرة لا يعتبر عاملا مؤثرا في تقدير أفراد المجتمع حول أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإداريّة في مدارس التّعليم العام بمدينة تبوك، وقد يفسر ذلك بأن أفراد المجتمع يتفقون على حاجتهم لتبني منهجيّة سيجما ٦. حيث إنهم يعملون في ظل ظروف وظيفية وبيئة تربوية متشابهة في إدارة التّعليم بمنطقة تبوك،

مما يجعلهم يتفوقون على احتياجات المدارس ومُتطلبات تطوير العمليات الإدارية باستخدام هذه المنهجية. وهي متشابهة مع دراسة (المسعودي, ٢٠١٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول واقع بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك. واختلفت مع دراسة (الحراشنة, ٢٠١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة على الأداة ولصالح الخدمة القصيرة. يعزى ذلك الاختلاف إلى التفاوت المكاني والزمني بين الدراستين.

**ثانياً:** أظهرت النتائج أنَّ مُتغير مرحلة الدراسة لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقدير أفراد المجتمع حول أهمية مُتطلبات تطوير العمليات الإدارية في مدارس التَّعليم العام بمدينة تبوك بشكل عام، وفي أبعاده: (التعريف، القياس، والتَّحسين). بينما يُعد مؤثراً في تقدير أفراد المجتمع لبعدي (التَّحليل والتَّحكُّم)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أنَّ طبيعة العمل لكل مرحلة مدرسية يختلف عن الأخرى، كما أنَّ المشاكل والتحديات لكل مرحلة تختلف عن الأخرى وكذلك الأهداف، مما ينعكس على تقييم كل فئة لأهمية مُتطلبات سيجما ٦ في بعديه التَّحليل والتَّحكُّم.

**ثالثاً:** أظهرت النتائج أنَّ طبيعة العمل لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية مُتطلبات التَّطوير في العمليات الإدارية في مدارس التَّعليم العام بمدينة تبوك في ضوء سيجما ٦، وفي أبعاده أيضاً، باستثناء بعد التَّحكُّم. وقد يعود السبب في ذلك إلى أنَّ اختلاف المهام الوظيفة والاجراءات الإدارية ترى الأهمية "للتَّحكُّم" كأحد مُتطلبات تطوير مدارس التَّعليم العام بصورة مختلفة؛ من حيث المقارنة بالمعايير والقيم المستهدفة، وتنفيذ مخطط الرِّقابة للمُتغيرات الأساسية، ثم تثبيت عملية الوقاية من الخطأ وتقييم النتائج. وهي متشابهة مع دراسة (الشثري, ٢٠١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين وظيفتهم خبير واتجاهات أفراد الدراسة الذين وظيفتهم عضو هيئة تدريس حول (المتطلبات الخاصة بمرحلة التعريف، المتطلبات الخاصة بمرحلة القياس، المتطلبات الخاصة بمرحلة التحليل، المتطلبات الخاصة بمرحلة التحسين، المتطلبات الخاصة بمرحلة الضبط) باختلاف متغير الوظيفة الحالية. ولذا فهي تختلف عن الدراسة الحالية في بعد التحكم. الذي يتبين فيه أن مصدر الفروق الدالة احصائياً في بعد (التحكم) كان بين استجابات أفراد المجتمع من فئة "الإشراف"، واستجابات أفراد المجتمع من فئة "القيادة المدرسية" من جهة أخرى، ولصالح أفراد المجتمع من فئة القيادة مدرسية، كون المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد المجتمع من فئة القيادة مدرسية أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زملائهم من فئة الإشراف المدرسي. ويعزى ذلك إلى التفاوت الكبير في العدد بين الفئتين.

### التوصيات:

- ضرورة إبراز الممارسات الصحيحة للعمليات الإدارية والتي اثبتتها الدراسة كالمشاركة والمرونة والمبادرة ومراعاة التخصصات المختلفة. إضافة إلى توضيح أهمية منهجية سيجما٦ في مدارس التعليم العام ، وذلك لتحديد المشاكل والسيطرة عليها، وتقليل نسبة الخطأ، وتقليل الهدر في النفقات وفي الوقت، والتّحسين المستمر للعمليات الإدارية في مدارس التعليم العام.
- تحفيز دور الابتكار والابداع لدى كادر الاشراف القيادي والقيادة في مدارس التعليم العام؛ وذلك من خلال تبني نمط قيادي تشاوري يسمح لكادر مدارس التعليم العام بطرح الآراء بشفافية. وتبادل الأفكار، والمشاركة في اتّخاذ القرارات؛ لتحديد البدائل المتاحة والممكنة حسب إمكانيات المدارس.
- تشجيع العاملين في المدارس على تبني المبادرة وخاصة عند تطبيق الرقابة والمساءلة، واعتبارها أحد روافد الحصول على ميزات تنافسية مع الآخرين في تحقيق أعمال خالية من الأخطاء. مع حفظ الحقوق وتفعيل القوانين الأخلاقية التي تحث على الاحترام والتأدب مع الزملاء في العمل، والتي لا تتعارض بأي حال من الأحوال مع الاستمرار في ممارسة الرقابة للاطمئنان على سير الأعمال في الحرم المدرسي.

### ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. إجراء المزيد من الدراسات حول مُتطلبات التّطوير والتّحسين في ضوء منهجية سيجما٦ في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، وفي مواضيع أخرى، وهنا تقترح الباحثة إجراء دراسة بعنوان: "مستوى أداء المعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك وعلاقته بتطبيق منهجية سيجما٦". وذلك لإبراز دور منهجية سيجما٦ في تحسين أداء المعلمات.
٢. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية يتم تطبيقها في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية. على أن تحمل نفس عنوان الدراسة الحالية، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية؛ وذلك بهدف تعزيز نتائج الدراسة الحالية، والتي أظهرت أهمية مرتفعة لسيجما٦ في تطوير العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك. وذلك من أجل تحسين تلك العمليات الإداريّة ورفع مستوى الأداء الإداري والتعليمي وتحقيق طموح القيادة الحكيمة لهذه البلاد.
٣. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية، تأخذ نفس صفة مجتمع الدراسة الحالية، يتم تطبيقها على المدارس الأهلية في مدينة تبوك وغيرها من مدن المملكة العربية السعودية. بغية معرفة مدى أهمية منهجية سيجما٦ في تلك المدارس لعملياتها الإداريّة (النّخطيط، التّنظيم، اتّخاذ القرار، الرقابة). وذلك لأهمية هذا القطاع التعليمي للنهوض بالمسيرة التعليميّة في المملكة العربيّة السّعوديّة، جنباً لجنب وبشكل تكاملي مع قطاع التعليم العام.

مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية

العدد (٩) أغسطس ٢٠١٩

---

وإذا اتضح لإدارات التعليم إيمان مجتمع الدراسة بأهمية سيجما ٦ تساهم في البدء بتطبيقها رسمياً.

## المراجع

- إدریس، جعفر عبدالله موسى؛ وأحمد، أحمد عثمان إبراهيم؛ والأختر، عبدالرحمن بن عبدالله (٢٠١٢). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة. أماراباك. المجلد ٣. العدد (٧). ص ص ٣٩-٦٢.
- الحراشنة، محمد عبود (٢٠١٤). درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق في الأردن. *المجلة التربوية*. م ٢٨٨. ع ١١٢. ص ١٨١.
- الحسن، محمد بن حمد بن سالم (٢٠١٧). تطوير القيادات المدرسية باستخدام منهجية سيجما (6) "استراتيجية مقترحة". ط. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٠). إمكانية تطبيق مبادئ سيجما ستة ومعوقاتهما في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. *المجلة التربوية*. م ٢٤، ع ٩٦. ص ص ١٥-٦٩.
- السلمي، عائض بن عويض (٢٠١٧). مشكلات إدارات مدارس التعليم الثانوي المُطبقة لنظام المقررات وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإدارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤٩ (٣)، ١٩١-٢٢٢.
- الشاعري، بدر بن جمعان عوض الله (٢٠٠٩). التخطيط لتحسين أداء المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طيبة. المدينة المنورة.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٠). مُتطلبات تطبيق مدخل ستة سيجما (Six Sigma) لتحسين جودة الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة التربية وعلم النفس. م-٣٥٤. ص ص ١-٢٥٥.
- العتيبي، ذيب بن غزاي بن بركي (٢٠١٠). معوقات التخطيط في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- العقيل، عبدالله بن عقيل (٢٠١٣). سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية. ط ١٠. الرياض: مكتبة الرشد.
- العقيل، عبدالله بن عقيل (٢٠١٣). سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية. ط ١٠. الرياض: مكتبة الرشد.
- العلاق، بشير (٢٠١٢). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. ط العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العُمري، يوسف بن محمد بن موسى (٢٠١٤). معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- المسعودي، عهود ضيف الله (٢٠١٥). تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك.

- باند، بيت؛ وهولب، لاري (٢٠١٤). السيكس سيجما رؤية متقدمة في إدارة الجودة. "ترجمة مسلم، أسامة أحمد". الرياض: دار المريخ للنشر.
- باند، بيتر إس؛ ونيومان، روبرت بي؛ وكافاناج، رونالد آر (٢٠٠٩). **منهج سيجما ٦ كيف طورت جنرال إلكتريك، وموتورولا، وكبرى الشركات الأخرى من أدائها**. ط١. الرياض: مكتبة جرير.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٤). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. ط٧. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد السلام، إبراهيم (٢٠١٧). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية في السودان: دراسة حالة على مؤسسة حكومية بولاية الخرطوم بالسودان. **مجلة الباحث**، ١٧، ٣٨٥-٣٩٢.
- عبوي، زيد منير (٢٠١٧). **الاستراتيجيات الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير**. دار المعزز للنشر والتوزيع.
- عثمان، محمد الصائم (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة**. ط١. الرياض: مكتبة الرشد.
- عشاوي، أحمد (٢٠١٤). **طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)**. **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**. العدد (٥). ص ص ١١٧-١٢٨.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٤). **المدخل في التربية المقارنة ونظم التعليم**. ط١. الرياض: مكتبة الرشد.
- موقع وزارة التعليم (٢٠١٧). **التطوير الإداري**. تم الرجوع إليها بتاريخ: ٢٠/١٠/١٤٣٨ هـ على الرابط : <http://www.moe.gov.sa>.
- المراجع الأجنبية

- Aboelmaged, M. Gamal (2010). Six Sigma quality: a structured review and implications for future research. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 27(3), 268-317.
- Geel, Marieke van ;Visscher ,Adrie J;&Teunis, Bernard(2017). School characteristics influencing the implementation of a data-based decision making intervention. **School Effectiveness and School Improvement**.Vol.28. No.3. pp443-462.
- Ongy, Elvira E. (2016). Analysis of College Enrollment System Using Six-Sigma (DMAIC) Methodology. **Journal of Educational and Human Resource Development**.Vol. 4. Pp133-149.
- Redding, Sam; Dunn, Lenay; &McCauley, carlas (2015). **SCHOOL IMPROVEMENT GRANTS - Guidance and Tools for the 2015 - Amended Regulations: Maximizing the Optional Planning/Pre-**

Implementation Year. **The Centeron School Turna-  
roundWested.** <http://centeronschoolturnaround.Org>.