



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أ نموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس  
الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات  
الإدارية (الهندرة)

صالح حسين سلمان

أطروحة دكتوراة

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025 م

أنموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في  
فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

إعداد

صالح حسين سلمان

إشراف

الدكتور كمال مخامرة

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في  
القيادة والإدارة التربوية من البرنامج المشترك بين جامعة القدس وجامعة  
الخليل

1447 هـ / 2025 م

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

أ نموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في  
فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

اسم الطالب: صالح حسين سلمان

الرقم الجامعي: 22212083

المشرف: د. كمال مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 18 / 7 / 2025م.

لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع  
التوقيع  
التوقيع  
التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة د. كمال مخامرة

2. ممتحناً داخلياً أ. د. محمود أبو سمرة

3. ممتحناً خارجياً أ. د. خالد قرواني

4. ممتحناً خارجياً أ. د. غسان الحلو

القدس-فلسطين

1447 هـ / 2025 م

## الإهداء

أهدي جهدي وخلصه تعبي إلى ملك السماء الذي دبّ فيّ طاقة العطاء...

وإلى القلب الرحيم الذي راعاني... والوجه الباسم والنبع الحنون ...

إلى مَنْ كان دعاؤها سرّ ناجحي وحنانها بلسم جراحي... إلى روحها الطاهرة أُمّي الغالية

إلى مَنْ كافح في صمت وشموخ من أجل أن أشقّ طريقي... إلى مَنْ أفهمني أنّ الحياة عمل وجهد

وكفاح ودراسة نسأل الله أن يتغمدها بواسع رحمته ويسكنها فسيح جنانه...

إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره ...

إلى الذين تقاسموا معي أفراحي وأحزاني في هذه الدنيا... أسرتي وزوجتي الغالية

إلى كلّ مَنْ له معزة في قلبي ولم تسعني الكلمات لكتابتهم... إلى كلّ مَنْ ترك أثراً طيباً في

حياتي...

إلى كلّ هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## الطّالب

صالح حسين سلمان

## إقرار

أنا الموقع أدناه -مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان " أنموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)" أقرُّ أنا - معدّ هذه الأطروحة- بأنّها قدّمت إلى جامعة القدس؛ لنيل درجة الدكتوراة، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّت الإشارة له حينما ورد، وأنّ هذه الدّراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل أيّ درجةٍ عليا لأيّ جامعةٍ أو معهدٍ آخر.

التوقيع: *Safek Salman*

الاسم: صالح حسين سلمان

التاريخ: 2025/7/17م

## الشكر والتقدير

بادئ ذي بدء، فالحمدُ والشكرُ وعظيم الامتنان لله ... الذي لولا هدايته وفضله لما استطعتُ أن أمضيَ في طريقي نحو العلم والمعرفة

وأنتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل كمال مخامرة، على جهوده المتميزة وإرشاداته القيمة في تقويم اعوجاج هذه الرحلة البحثية لتخرج في أبهى صورة

وأنتقدم بالشكر إلى كلِّ مَنْ أسهم ومد يد العون لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

وأنتقدم بالشكر أيضاً إلى كلِّ مَنْ أسهم في إعداد هذه الرسالة العلمية لتبصرَ طريقها بعدَ أعمالٍ فكِّر... وبذل جهد ...

## الطَّالِب

صالح حسين سلمان

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديريات يطا، القدس، ونابلس، وقد تمّ اختيار المديريات الثلاث بحيث تكون ممثلةً لمديريات المحافظات الشماليّة في الضّفة الغربيّة، وتمّ اختيار مديرية يطا من جنوب الضّفة الغربيّة ومديرية القدس من منطقة الوسط، ومديرية نابلس من الشّمال، وكان مجتمع الدراسة (6130) معلّماً ومعلّمة تقريباً، بواقع (2594) معلّماً، و(3536) معلّمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2025/2024م)، جُمعت البيانات من عينة قوامها (417) معلّماً ومعلّمة، اختيروا عبر أسلوب العينة العشوائية الطبقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بصورته المسحية.

أظهرت النتائج أنّ واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) جاء بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى المتغيرات: (النوع الاجتماعيّ، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخدمة).

وبناءً على هذه النتائج، تمّ بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مع توصيات كان أبرزها: ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتطوير أداء القيادات العليا من خلال التخطيط الإستراتيجي القائم على التحليل البيئيّ والدراسات العلمية ووضع الخطط البديلة، وتوفير المرونة لتواكب التطورات الحديثة، والتركيز على فرق العمل والهيكل الأفقية بدلاً من الهياكل الهرمية المتعددة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، مديرو المدارس الحكومية، منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

# **A proposed Administrative Model to Develop the Job Performance of Public School Principals in Palestine Based on the Administrative Process Reengineering Methodology**

**Prepared by:** Saleh Husain Salman

**Supervised by:** Dr. Kamal Makhamreh

## **Abstract**

This study aimed to develop a proposed administrative model for developing the job performance of public school principals in Palestine, based on the methodology of administrative process reengineering. The study population consisted of all public school teachers in the Yatta, Jerusalem, and Nablus directorates. The three directorates were selected to represent the directorates of the northern governorates in the West Bank. The Yatta Directorate was selected from the southern West Bank, the Jerusalem Directorate from the central region, and the Nablus Directorate from the north. The study population consisted of approximately (6,130) male and female teachers, comprising (2,594) male teachers and (3,536) female teachers, during the first semester of the 2024/2025 academic year. Data were collected from a sample of (417) male and female teachers, selected using a stratified random sample.

The study relied on the descriptive approach in its survey form. The results showed that the actual job performance of government school principals, based on the administrative process reengineering methodology (re-engineering), was high. There were no statistically significant differences in the sample members' assessments of the actual job performance of government school principals, based on the administrative process re-engineering methodology (re-engineering), attributable to the variables: gender, educational qualifications, and years of service. Based on these results, a proposed administrative model was developed to improve the job performance of government school principals in Palestine, based on the administrative process re-engineering methodology (re-engineering).

The most prominent recommendations included: the necessity of implementing the process re-engineering approach to improve the performance of senior leaders through strategic planning based on environmental analysis, scientific studies, and the development of alternative plans; providing flexibility to keep pace with modern developments; and focusing on work teams and horizontal structures rather than multiple hierarchical structures.

**Keywords:** job performance, public school principals, business process reengineering methodology.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

يمرّ العالم اليوم بتغييرات سريعة متعددة الجوانب، معقدة الخصائص والأسلوب، وتُعدّ التغييرات المتلاحقة سمةً رئيسة من سمات العصر الحاليّ الذي نعيش، وذات تأثير على المجتمع ومنظّماته، فإنّ مثل هذه التغييرات تُحتمّ على المنظّمات أن تمتلك أدوات تُمكنها من العمل بما يضمن لها الاستقرار والاستمرار في تحقيق الأهداف، ممّا حدا بالإدارة السعي إلى تطوير ومواكبة لكلّ الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمرّ عن كلّ ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، من خلال التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعمليات الإدارية.

هناك الكثير من التغييرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة المنظمات وهياكلها، حيث فرضت عليها اعتماد أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، وكان من أهمّ هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات (الهندرة) الذي يحظى بأهمية بالغة لدى المسيرين لتمييزه عن باقي مداخل التغيير التنظيميّ في كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية، ويفرض إعادة التفكير، وإعادة التصميم لكلّ ما تقوم به المنظّمة من أعمال ومهام، وإجراءات ونظم وتدفق للعمل لتحقيق تحسينات

جوهرية وملموسة في كلّ المجالات، كما أنه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحسين أدائها، سواء التشغيلي أو الإستراتيجي (جرن، 2023).

لا شك أنّ تحسين الأداء والتجديد والتطوير لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة، أو أن تتصرف عنه باختيارها، ولكن أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المؤسسات، وعدم اندثارها (المجالي، 2022). ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحثاً مستمراً عن حلول مؤاتية للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ إنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن أساليب تتضمّن إعادة تصميم هيكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة كبرى، بحيث تركز على تحقيق غاية واحدة، هي تحسين الأداء (المجالي، 2022).

إنّ رفع مستوى الأداء وجودته لا يتمّان إلا بتحسين آلية صناعة القرارات، والاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك مهارات عالية، لذلك فإنّ عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية تحدد عناصر هذه الثقافة بالأداء بأعلى مستوى من الكفاية، والفاعلية، والتكيف مع التغيير، وصناعة القرار بالاستناد إلى قاعدة من المعلومات والعمل المشترك القائم على التعاون (صندوق، 2020)

أحدثت إعادة هندسة العمليات الإدارية ثورةً حقيقيّةً في عالم الإدارة بما تمثله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذريّ في جميع الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال في عالم اليوم (الحميدي وآخرون، 2016)، وتهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق التغيير الجذريّ في الأداء، من حيث أدوات العمل والنتائج والأسلوب، وصولاً إلى الإنجاز، وتحقيق الأهداف.

وتعدّ إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد الأساليب التي تساعد المنظمات على تقديم طرق مبتكرة، وتغييرات جذرية وسريعة للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وللتنظيم، والسياسات، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة، وتدقّق العمل، لتحقيق تحسينات ملموسة في خفض التكاليف والوقت، وتحسين الجودة، وزيادة القيمة المضافة، ورفع كفاءة الأداء، واكتساب ميزة تنافسية (Goksoy, Ozsoy, and Vayvay, 2012).

إنّ المدرسة باعتبارها مؤسسة تربيّة هي أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، لأنّ التربية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة، وإذا كانت المدرسة هي الأداة الحيوية في المجتمع، فإنها بحاجة إلى عملية

إصلاح وتطويرٍ مستمرة، كونها المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته، لذا فإن الحاجة ملحة الآن لإحداث تحولٍ جذريٍّ في الأنماط الإدارية التقليدية، نحو أنماط إدارية جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية مثل أسلوب الهندرة (حنون، 2010).

وقد اتجهت كثير من دول العالم إلى تطوير التعليم، وتحديثه عن طريق التفكير في حُلِّ قياداتٍ مدرسيّةٍ فاعلةٍ ومدربةٍ تدريباً يناسب متطلبات العصر، ويواكب ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية واجتماعية (السعود، 2015)، فالتطوير المدروس سمة من سمات المؤسسة الناجحة، وضرورة ملحة لها، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون، أو غرس الرؤوس في الرمال، بل لا بدّ من الديناميكية والحركة الهادفة والمواجهة، ومواكبة التغيير الفعال (عمرو، 2018).

ويعتبر منهج إعادة هندسية العمليات الإدارية (الهندرة) منهجاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، يقوم على التغيير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً، وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسات التربوية للحصول على مخرجاتٍ تعليميةٍ وتربويةٍ بأعلى المواصفات والخصائص التي تصبو إليها.

لقد أصبح من المعلوم أنّ تطبيق نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الميدان التعليمي، وخاصة في المدارس، ولما له من خصائص يتفق ومتغيرات القرن وتوجهاته، ويشكل ثورة حقيقية في مجال التربية والتعليم، ويدعو إلى التغيير الجذري، كما يدعو أيضاً إلى إعادة النظر في كلّ العمليات والإجراءات والمهام، ويقدم برامج عمل تتضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء.

وتأسيساً على ما سبق، هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج إداريٍّ مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، باعتبارها إحدى الإستراتيجيات التطويرية الهامة، ووفق الاتجاهات الإدارية الحديثة الرائدة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنّ التطورات العصرية في مختلف المجالات، فرضت على المؤسسات التعليمية الاستجابة والتكيف والتغيير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكلّ ما يحيطها من عوامل مؤثرة. وتواجه المؤسسات التعليمية في فلسطين تغيراتٍ جوهريةً وتوجهاتٍ جديدةً وتطوراتٍ حديثةً نلمسها في مختلف المجالات، إذ لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير التي تؤثر على بقائها ومستقبلها.

ويفرض التغيير بما صاحبه من تحدّيات على المدارس ضرورة التحول من موقع ردّ الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى التغيير والبحث المستمر عن الأسباب الكامنة وراء تلك التحدّيات التي تواجه المدارس، لتكون قادرة على التعامل مع متغيرات هذا العصر وتحدياته للوصول إلى أداء متميز، لذا بات على المعنيين بالإدارة التربوية اللحاق بركب التقدم العلمي والتقني، وتبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" باعتباره أحد المداخل المعاصرة في الفكر الإداري التي من شأنها، أن تسهم في تطوير المدارس، وتجويدها، وتطوير أدائها، وهياكلها الإدارية التنظيمية، وتطوير مهامها ووظائفها، وتجويد خدماتها للوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة ومواكبة تحدّيات عصر التغيير. وتعتبر إعادة هندسة العمليات (الهندرة) منهجاً للتغيير الواسع، ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المؤسسة التعليمية، وتسعى إلى جعل العمليات أكثر كفاءة من خلال تجمّع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها، بغضّ النظر عن الأساليب التقليدية ( Harvey and Brown, 2001).

وأوصت دراسات عديدة، منها دراسة بني عيسى (2009)، ودراسة الطراونه وآخرون (2017) ودراسة النخالة (2015)، ودراسة الفوزان (2013)، بضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، حيث يعمل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على حلّ المشكلات ومواجهة السلبيات التي تعترض الإدارة المدرسية، وذلك من خلال التفكير بصورة جديدة في كيفية القيام بالعمليات الإدارية، والكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المدرسة، والتركيز على التعلم إضافة إلى التعليم، وإتاحة الفرصة للمديرين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعيم العلاقات بين الأسرة والمدرسة.

وفي ظلّ ما تعانيه المدارس من قصور نتيجة ضعف قدرتها على مجاراة تحدّيات العصر، بالرغم كما يبذل من جهود لإصلاح التعليم، الأمر الذي يستوجب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس لاستيعاب الجديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يسهم في منتج تعليمي قادر على التكيف مع مجتمع متغيّر. وبناء على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: " ما الأنموذج الإداري المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإداريّة (الهندرة)؟

**وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:**

**السؤال الأول:** ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى مُتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

**السؤال الثالث:** ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟

**السؤال الرابع:** ما مدى ملاءمة الأنموذج الإداري التربوي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة من وجهة الخبراء والمختصين؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تقديم أنموذج إداري تربوي لتطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
3. بناء أنموذج إداري تربوي مناسب لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
4. الحكم على مدى ملاءمة الأنموذج الإداري التربوي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة من وجهة الخبراء والمختصين.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تتبدى أهمية الدراسة بما يأتي:

## الأهميّة العلميّة:

تتبع الأهميّة العلميّة للدراسة من تطبيق منهجٍ إداريّ حديثٍ لتطوير العمليات الإدارية في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك من خلال تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تتجلى الأهميّة العلميّة للدراسة من كونها الأولى على حدّ علم الباحث في فلسطين.

وكذلك أنها تساعد القائمين على المدارس في التعرف إلى مواطن الضعف والقوة في العمليات التي تقدمها هذه المدارس.

ويؤمل من الدراسة أن تمثل إضافةً للمكتبة العربية فيما يخصّ موضوعها، نظراً لقلّة الأبحاث والدراسات العربية حول موضوع الأداء الوظيفيّ المستند إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس العربية والفلسطينية (موضوع الدراسة).

## الأهميّة العمليّة:

تكمن أهميّة هذه الدراسة بما يؤمل من نتائجها في أن تفيّد مديري المدارس من خلال تعرف مستوى ممارستهم للهندرة، ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفيّ وتحسينه في مدارسهم، كما يؤمل من هذه الدراسة أيضاً الارتقاء بالمنهج الإداريّ التربويّ، باعتباره رافداً فهدماً للتطوير والتميز وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تستمدّ الدراسة أهميّتها من الفائدة المتوقّعة التي يمكن أن تنعكس على الميدان التعليميّ، إذا ما تمّ الأخذ بنتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

وعليه فمن المؤمل ان يستفيد من هذه الدراسة كلاً من الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم والمدارس والمؤسّسات التربوية المختلفة، من خلال استخدام الأنموذج الإداريّ المقترح في هذه الدراسة.
- العاملون في الميدان التربويّ، حيث سيساعدهم الأنموذج الإداريّ المقترح في تحسين مستويات الأداء بالشكل الأمثل.
- مديرو المدارس من خلال الأنموذج الإداريّ التربويّ المقترح الذي سيُمكنهم من تحقيق الأداء الوظيفيّ الأمثل، والذي سيساعدهم على إنجاز العمل، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

- يتوقع من خلال تحليل نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على دور الأنموذج الإداري المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## 5.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمّنت الدراسة الحالية مصطلحات عُرِفَت على النحو الآتي:

- **العمليات الإدارية (Business Processes)** يعرفها داميج وداميج (Damij&Damij, 2014) بأنها "الطريقة التي يتم فيها إنجاز العمل". ويُعرفها الباحث: بالأنشطة والتغيرات التي تقع على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة ترضي الطموح، وتحقيق الأهداف المرسومة بأعلى جودة، وبأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
- **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):** هو أسلوب إداري لإحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية لمدارس ومديريات التربية والتعليم الفلسطينية المتعلقة بمديري المدارس وموظفي السكرتاريا لإحداث نقلة نوعية نحو التغيير الإيجابي، وتحقيق النجاح والتميز من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، محققةً بذلك الأهداف المرجوة وتماشياً مع رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتطلعاتها (عمرو، 2018، ص31).
- وقد عرّف هامر ونشاببي (Hammer & Champy, 2005) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها "إعادة التفكير الأساسية، وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".
- وتُعرّف إجرائياً:** بأنها "التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كلّ ما يتعلّق بنظم العمل وأساليبه في المدرسة من حيث التغيرات الأساسية، وإعادة التصميم الجذري، والتركيز على العمليات الرئيسية، وذلك بهدف تطوير العمل الإداري المدرسي، وتقاس بالدرجة أولية الاستجابات أداء عينة الدراسة على أداؤها".
- **الأداء الوظيفي:** هو "المستوى الذي يُحقّقه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كميّة العمل المقدم وجودته من طرفه (عوض، 2021، ص20).
- **ويُعرّف إجرائياً:** "بالمستوى الذي يحقّقه مدير المدرسة عند قيامه بعمله من حيث كميّة العمل المقدم وجودته من طرفه، ويتمثل في استجابة العينة على استبانة هذه الدراسة".

- المدارس: "تمثل المستوى الثالث في وزارة التربية والتعليم، يرأسها ويقودها مدير المدرسة، ويساعده المعلمون وعددٌ من الموظفين الإداريين في تلك المدارس الحكوميّة، منها مدارس ذكور، وأخرى إناث أو مختلط يجمع الجنسين معاً.

## 6.1 حدود الدراسة:

تحدّدت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الحكوميّة في فلسطين.
- **الحدد المكاني:** تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكوميّة في الضفّة الغربية.
- **الحدد الزماني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2025م.
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوعها المتمثل باقتراح أنموذج إداري لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- **الحد الإجرائي:** تتحدد نتائج الدراسة بما توفره من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفاعلية فقراتها ومجالاتها، كما تتحدد النتائج بالطريقة التي تم تطبيق أداة الدراسة بموجبها، وكذلك لطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل نتائجها للإجابة عن تساؤلاتها.

## الفصل الثاني

### الأدب النظريّ والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمّن هذا الفصل عرض الأدب النظريّ والدراسات السابقة المرتبطة بهذه الدراسة وفق المحاور الثلاثة الآتية: "الأداء الوظيفي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ونبذة عن المدارس في فلسطين"، بينما تناول الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.2 الأدب النظريّ

يعرض الباحث في هذا الجزء الأدب النظريّ لهذه الدراسة، الذي يتكون من ثلاثة محاور رئيسة، تناول المحور الأول منها الأداء الوظيفي، وتناول المحور الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وتناول المحور الثالث نبذة عن المدارس في فلسطين، وذلك على النحو الآتي:

## 1.1.2 الأداء الوظيفي

### 1.1.1.2 مفهومه:

الأداء: هو ما يحدث نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث إنّ السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أمّا الإنجاز فهو ما يبقي من أثرٍ أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنّ الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (المعايطة، 2017).

يُعرف (الأداء الوظيفي) على أنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وحسن تنفيذه لعمله، والخبرة الفنية المطلوبة منه في العمل، إضافةً للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة، وقبول المهام الجديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكلّ حرصٍ وفاعلية" (علي، 2019، ص637)، وهو الحماس للقيام بالمهام المعطاة بفعالية، ولا تقتصر أداء الوظيفة على إكمال المهام فحسب، بل هو وسيلة للموظفين لتقدير المنظمة ومساعدة إدراك رؤيتها (Gunawan, Suyoto & Tannady, 2020 )

ويعرّف سونك وزملاؤه (Song, Chai, Kim, & Bae.,, 2018) الأداء الوظيفي على أنه "إجادة في المهامّ ويصنّفه المشرف المباشر في مكان العمل".

ويرى الباحث أنّ الأداء الوظيفي هو الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال موظفيها، بمعنى أنه مفهوم يربط بين مختلف أنواع النشاطات، وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مهامّ وواجباتٍ يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

### 2.1.1.2 أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عن فلسفة ورؤية المنظمة التي تبرز أهمية الأداء الوظيفي على النحو الآتي (Ramawickrama, Opatha, & PushpaKumari, 2017):

1. يُعدّ الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم التي تمّ بحثها على نطاقٍ واسعٍ لأهميته في بناء علم النفس الصناعي والتنظيمي.
2. يُعدّ الأداء الوظيفي مهماً للموظفين في أي منطقة تسعى إلى تحقيق الإنتاجية العالية، والزيادة في الأرباح، إذ يُعدّ الموظفون واجهة المنظمة التي تتعامل مع الزبائن الذين همّ الفئات المستهدفة من قبل المنظمة التي تسعى إلى جذبهم.

3. ينعكس الأداء الوظيفي الفردي على أداء المنظمة ككل، أي أنّ القوى العاملة الماهرة والمؤهلة تسهم في تحقيق النجاح للمنظمة.

4. يعبر عن الأداء الوظيفي بالسلوك الإيجابي الذي يسلكه الموظف نحو تحقيق الإنجاز المطلوب للظاهرة البحثية بدقة وفاعلية وإتقان.

### 3.1.1.2 الهدف من الأداء الوظيفي:

يُعتبر الأداء الوظيفي أحد العناصر الأساسية لنجاح أيّ منظمة، حيث يعكس مدى كفاءة الأفراد وفعاليتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. ويهدف الأداء الوظيفي إلى تحسين الإنتاجية، وجودة العمل من خلال تحديد الأهداف، وتقييم النتائج بشكل دوري. فمن خلال متابعة الأداء، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل (Virgana, 2021).

ويسهم الأداء الوظيفي في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير عندما يتم الاعتراف بإنجازاتهم، كما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، فإنّ الأداء الوظيفي ليس مجرد قياس للإنجازات، بل هو أداة فعالة في تحسين الأداء العام للمنظمة (Virgana, 2021).

### 4.1.1.2 محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوطٍ نابعةٍ من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أنّ السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه (بو قطف، 2014). ويتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تُحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، وقد وردت محددات الأداء المهنيّ أو الأداء الوظيفي في العديد من الدراسات السابقة، وجاءت تحت عنوان (الأداء الوظيفي) تارةً وتحت عنوان (الأداء المهني) تارةً أخرى. ووجدت الباحثة أنّ المقصود بمحددات الأداء تلك العوامل التي لا بدّ من توافرها حتّى يتحقق الأداء، ويشير المالكي (2018) إلى أنّ محددات الأداء هي:

- **الدافعية:** لا بدّ من توافرها لدى الفرد حتّى يكون هناك فعلٌ، بغضّ النظر عن كون الدافعية قويةً أم ضعيفةً.
- **القدرة على أداء العمل:** لا يُعقل أن يكون هناك أداء بدون قدرة على القيام بالعمل الموكل للفرد أو المؤسسة، وبالتالي تتحدد هذه القدرة على أداء العمل المطلوب بكفاءة وإتقان.

- إدراك الدور: إن إدراك الدور لمتطلبات العمل أو الوظيفة، يعني القيام بالأداء المطلوب على الوجهة الصحيحة، وألا يكون الجهد المبذول بالاتجاه غير الصحيح.
- يضيف العميان (2004) محددًا آخر، وهو، بيئة العمل: وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المؤسسة، وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل، والتقنية المستخدمة لإنجاز الأعمال، والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل التنظيمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور والحوافز، والفلسفة الإدارية للمؤسسة.

### 5.1.1.2 عناصر الأداء الوظيفي:

ذكر الأمين ويحيى (2016) أنّ العناصر الرئيسة للأداء الوظيفي تتمثل في الآتي.

1. الموظف وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة وما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وواجبات ومسؤوليات، وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات.
3. الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

بينما ذكر النميان (2002) أنّ عناصر الأداء الوظيفي تمثلت في:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تشمل بالمعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل التي تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من خبرة ومعرفة
- رغبة ومهارات وبراعة وقدرة الموظف على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- كمية العمل المنجز، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، ومدى صلاحية هذا الإنجاز في تحقيق الأهداف.

- المثابرة والثوق للذين يشملان الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

### 6.1.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي:

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي بالآتي:

1. الالتزام الوظيفي: أي الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، هو الذي يقوده إلى الاندماج في العمل واحتضان قيم المؤسسة (علي، 2019).
2. الولاء الوظيفي: هو درجة توافق الفرد مع منظّمته وعلاقته بها، ورغبته في تقديم أكبر عطاء أو جهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها، ورغبة قوية في البقاء عضواً في تلك المنظمة، نظراً لما تتميز به من شمولية وإيجابية، يجب أن تكون العلاقة قوية وإيجابية، وديناميكية وقائمة على المعتقد فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وغاياتها، وليس فقط لتقييم الفوائد المختلفة التي يجنيها بسبب ولائه للمؤسسة (عبد الباقي، 2004).
3. الانضباط الوظيفي: يشير إلى سلوك الموظفين في المؤسسة بطريقة تأخذ في الاعتبار قواعد ومعايير محددة للسلوك، ويمكن قبوله من قبل الموظفين (الانضباط الذاتي)، أو التي يرفض من الإدارة لمنع السلوك البديل وقواعد الأداء في المؤسسة " العقاب " وحاجة الإدارة إلى الوضوح والإنصاف في التوجيهات والأوامر والإجراءات حتى يتم الانتهاء من العملية الانضباطية، التي تشمل العناصر بالعاملين والمتعلق بالإدارة (العمرى، 2006).
4. إنجاز المهام: يشير إلى السلوكيات التي تسهم في إكمال العمليات الأساسية داخل المؤسسة، مثل الإنتاج المباشر للسلع والخدمات والمبيعات، وجرد المخزون، وإدارة المرؤوسين، وكلّ منها يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أعمال المؤسسة، وفي الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل ذلك الإنجاز، أو السلوك المطلوب لتحويل الفرد من حالة النزاع إلى مناخ تنافسي من خلال إدارة الصراع، وإدارة الأزمات لخلق فرص أفضل ومنافسة مثمرة، أو يمكن أن يكون السلوك جهداً مثقلاً لخلق ذلك المناخ (علي، 2019).

5. الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا كما أنه يعزز بناء جسور الثقة بين الكوادر بعضها ببعض وبينها وبين الوظيفة ومن ثم بينها وبين المنظمة. ويعتمد نجاح المنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي للفرد (الميلودي، 2023).

### 7.1.1.2 معايير تصنيف الأداء الوظيفي:

لتصنيف الأداء وتحديد أنواعه يتطلب اختيار المعيار الدقيق والعملية الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء، وهي كلّ من (معايير الشمولية، ومعايير الطبيعة، ومعايير الأجل)، ويمكن توضيح هذه المعايير وفق الآتي:

1. **الشمولية:** حسب معيار الشمولية يتم تقسيم الأهداف إلى أهداف كلية وجزئية، والأداء الكلي يتجسد من خلال الإنجازات التي أسهمت جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة في تحقيقها، ولا يمكن لنا أن ننسب إنجازها إلى أي عنصر دون إسهام باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ الأنظمة وكيفية تحقيقها لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، والأرباح، والنمو، أما الأداء الجزئي، فهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد... الخ، ويعتبر الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية (شاهين، 2010).
2. **التكاملية:** وفقاً لهذا المعيار يتم تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، واجتماعي، وسياسي وتقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بين هذه الأداءات، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون الأداء التكنولوجي (مرتجي، 2009).
3. **النوعية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجال، وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية (شاهين، 2010).

### 8.1.1.2 أقسام الأداء الوظيفي:

صنّف أبو شيخة (2008) الأداء الوظيفي إلى عدة أقسام، هي.

- القسم الأول (أداء المهام): ويُقصدُ به السلوكات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات.
- القسم الثاني (الأداء الظرفي): وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة إلى أداء يمكن ملاحظته وتقدير تأثيره.
- القسم الثالث (الأداء المعاكس): يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل، ويشمل أيضاً سلوكات، مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام.

### 9.1.1.2 أنواع تقييم الأداء الوظيفي:

يقسم تقييم الأداء الوظيفي إلى قسمين هما:

1. تقييم الأداء الرسمي: ذلك التقييم الذي يُجره الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد، وغالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.
2. أما التقييم غير الرسمي: فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، ومثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزه، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

ويعتمد التقييم الرسمي أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يُستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية، ومما لا يجدر بالملاحظة وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويُفضلت أن تكون رقمية، إذ إنّ التعبير عنها بالأرقام يُجنّبها الانحياز، ويضمن عدالتها، على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد الاعتماد المنظمة على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية ( Ramawickrama, et al, 2017).

### 10.1.1.2 مراحل تقييم الأداء:

أشار رجم وآخرون (2021) أن أهم مراحل تقييم الأداء هي:

1. تحديد المقيم، لا شك أنّ إدارة الأفراد هي الأقدر على التقييم، وتحقيق الموضوعية وعدم التحيز تشترك دائما الإدارة العليا في عملية التقييم.
2. تحديد المعايير التي ستستخدم في عملية القياس، بحيث تكون تلك المعايير موضوعية قابلة للقياس من أجل التوصل إلى القرارات السليمة.
3. تحديد أسلوب القياس المناسب، مثل الاستبيانات والمقاييس المعيارية، لجمع بيانات دقيقة حول مواقف المعلمين وفعالية استراتيجيات الدمج، مما يتيح تحليل النتائج بشكل موضوعي
4. تحديد دورية القياس والتقييم، أو بمعنى آخر تحديد الفاصل الزمني بين كلّ قياس على أساس أنّ هذه العملية تتسم بالاستمرارية.
5. تحديد علنية أو سرّيتها النتائج، أي يتم الإعلان عن النتائج التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي، وإخفاء النتائج التي تحد من مستوى الأداء الوظيفي.
6. تصميم سجلات الأداء من أجل توثيق البيانات التي تتعلق بالأداء الوظيفي لكل فرد يعمل في المنظمة.
7. تصميم استمارة قياس الأداء وتقييمه بحيث تشمل جميع معايير التي تتعلق بالأداء الوظيفي وبنوده.

### 11.1.1.2 الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

يمكن إيجاز الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء إلى (سالم وصالح، 2020):

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: لا بدّ من تفكيك أداء الموظّفين إلى أجزاء محددة حتّى تستطيع الإدارة أن تخصّص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.
2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين، إلا أنّ اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام؛ لأنّ الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظّف ورئيسه.
3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأنّ أيّ خلل في هذه العملية الحساسة جداً

سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظراً لارتباطها بموضوعاتٍ عديدة كالترقية، والمكافآت والعلاوات، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظّفين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في تقييم، وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركّز عليها التقييم والفوائد المتوقّعة الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظّف.

5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظّف بمتطلبات العمل يجب أن تحدد مسبقاً في شكلٍ معاييرٍ كميةٍ أو نوعيةٍ أو زمنيةٍ وقياس سلوك الموظّف، وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير، بعيداً عن التحيز الشّخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظّف، إذ من حقّ الموظّف أن يعرف نتائج التقييم، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقّع منه من قبل الإدارة، فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظّف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال، وقد يتوصّل إلى نتائج غير دقيقة، الأمر الذي ينعكس سلبياً على أدائه بشكل مباشر.

7. اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل بنواحٍ عديدة مثل النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل... إلخ.

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً: تتبدّى أهميّة هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما حُطّ لها مستقبلاً، وعلى الرئيس أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، وسلوكات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، ورفع كفاءة الاتصالات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات (سالم وصالح، 2020)

### 12.1.1.2 أهداف تقييم الأداء:

لعلّ أبرز الأهداف التي يسعى المقيّمون إلى تحقيقها بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

1. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

2. إسهام عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية بصورة مستمرة (المالكي، 2018).

### 13.1.1.2 تطوير الأداء:

إن التغيرات المتسارعة التي تحدث في ظلّ التقدم التقنيّ والمعلوماتيّ يُحتمّ التطور على المجتمعات والمؤسسات لتتمكّن من مواكبة التغيرات والتأقلم مع ما يحدث، ولعلّ المؤسسات التعليمية هي المعنية الأولى بذلك التأقلم، وذلك بتطوير قدراتها وإمكاناتها وطاقاتها وإدارتها، ويرتكز الاتجاه العام نحو التطوير، بهدف تحسين الأداء، وتحقيق النهضة الإدارية العربية (قناديلي، 2012).

عرّف علي وآخرون (2021، 147) التطوير بأنه: "العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتمّ ذلك من خلال عمليات التعلّم المخطّطة أو غير المخطّطة، ولكنها في كلّ الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها، وهو العمل بأسلوب عمليّ يؤدي إلى التحسين المستمرّ في الإدارة".

وعرف مشهور (2010، 53) الأداء بالخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة، مع الوضع في الاعتبار للظروف البيئية الداخلية والخارجية.

وفي ضوء ذلك يرى الباحث بأن تطوير الأداء هو ثمرة جهود فريق العمل على المستويين الفرديّ والجماعيّ لتحقيق أفضل النتائج، فالتطوير في مديريات التربية والتعليم يتطلب تكاتف جهود جميع العاملين مع رؤساء الأقسام في سبيل إحداث التطوير المرجو، مع وجود رغبة قوية لرفع مستوى أدائهم.

أما أبو شيخة (2008، 228) فقد عرف الأداء بأنه: "طريقة منظمة شاملة في علاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحاليّ والوضع المرغوب للأداء الفرديّ والمؤسسيّ، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".

### 14.1.1.2 عوامل تطوير الأداء:

يتطلب تطوير الأداء مراجعة النظام، ومن ثم تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، وتحديد الفجوات الحاصلة في الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الأداء، وقد يتم إدخال وسائل ومعدات وتقنيات جديدة، أو قرارات لتدريب الموظفين على برامج محددة، أو تغيير مواقعهم، وثمة العديد من العوامل التي تساعد على تطوير الأداء، منها ما يتعلق بالموظف نفسه، أو الوظيفة التي يشغلها، أو البيئة التنظيمية والإدارية المحيطة، وقد لخصها علي والضبع ومحمود (2021) بما يلي:

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع، ويمكن تطوير تلك المهارات والدوافع والاهتمامات بتلقي الدورات التدريبية في المجالات الإدارية والتكنولوجيا.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- البيئة الإدارية والتنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد المادية والأنظمة الإدارية والتكنولوجيا الحديثة.

### 15.1.1.2 متطلبات تطوير الأداء:

ذكر قناديلي (2012) أنه لإحداث التطوير لا بد أن يتوفر عند معظم الأفراد متطلبات تطور الأداء الآتية:

- الحافز والرغبة في النمو والتطوير.
- بذل إسهامات معقولة للمنظمة أكثر من التي تسمح به الظروف.
- الاتصال التعاوني مع الأفراد في المجموعات المقارنة، ومجموعات عملهم، ومجموعات العائلة الخاصة بهم.
- القدرة والرغبة في زيادة كفايتهم في مساعدة مجموعة العمل والمجموعات الأخرى في حلّ المشاكل.

ويرى الباحث بأن تطوير أداء رؤساء الأقسام يتطلب منهم توفر الدافعية والحافز والرغبة في التطوير، وإقناعهم للعاملين معهم بحاجتهم للتطوير أيضاً، وبذل الجهود المشتركة لتحدي الظروف وزيادة كفاءاتهم، ونموهم المهني، وتكوين فرق العمل التي تسهم في إنجاز الأعمال، وتخطي الصعاب والعوائق التي قد تواجههم.

## 2.1.2 الهندرة في المدارس

### 1.2.1.2 نشأة الهندرة:

يعود تاريخ نشأة الهندرة إلى العام (1980) حين ارتأت منظمات الأعمال بالقطاع الخاص إدخال تحسيناتٍ على الجودة، نظراً لقلّة المرونة، وبطء زمن التنفيذ والبيروقراطية، وضعف القدرة على تلبية احتياجات العملاء بهدف تحسين السرعة والمرونة والدقة والكلفة، ممّا يوجب التغيير الجذريّ باعتباره أسلوباً لتحقيق الأداء المرغوب (عزازي، 2017)، ونشأت الهندرة بوصفها فرعاً علمياً في أوائل القرن العشرين، حيث ظهرت استجابةً للتحديات الصناعيّة والاقتصاديّة التي واجهتها الشركات. كان الهدف الرئيس للهندرة متمثلاً في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجيّة من خلال تحليل العمليات وتبسيطها. فقد عُني العديد من المفكرين، مثل فريدريك تايلور، بتطوير مبادئ الإدارة العلميّة، ممّا أسهم في وضع الأسس التي بُنيت عليها فكرة الهندرة (الجعارات، 2017).

ومع مرور الوقت، تطورت الهندرة لتشمل مجالاتٍ متنوعة، مثل هندسة نُظم المعلومات وإدارة المشاريع. وتوسّعت تطبيقاتها لتشمل تحسين العمليات في القطاعات المختلفة، مثل التصنيع والخدمات، وظهرت تقنيات جديدة، مثل إدارة الجودة الشاملة. اليوم، تُعتبر الهندرة أداةً حيويةً لتحقيق الابتكار، وتحسين الأداء في المؤسسات المختلفة وفي مقدمتها المؤسسات التربوية.

### 2.2.1.2 مفهوم الهندرة:

أشارت صندوقة (2020، ص396) أن ما يقصد بمفهوم "إعادة هندسة الأعمال، سواء كانت تجاريةً أو تعليميةً أو صناعيةً، وبالإنجليزي ((Business Process re- engineering واختصاراً (BPR)، وهي إعادة تصميم جذريّ للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في الجوانب الحاسمة مثل الجودة والإنتاج والتكلفة والخدمة والسرعة، وتهدف إعادة هندسة العمليات التجارية إلى خفض تكاليف المؤسسة والحد من عمليات التكرار بأكبر قدر ممكن".

وعرف الجعارات (2017، ص12) الهندرة على أنها "تحسين الجودة عن طريق إعادة جدولة العمليات بتقليل تجزئة العمل وإنشاء ملكية واضحة للعمليات، يتحمّل العمّال والموظفون المسؤولية عن إنتاجهم، ويمكنهم عن طريق الهندرة قياس أدائهم بناءً على التغذية الراجعة السريعة".

وتعدّ الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية عمليةً حيويةً تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسيّ من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل جذريّ. ووفقاً فراغوس ل(Fragoso, 2015)، تُعتبرُ عملية إعادة التصميم السريع عملية أساسيةً في العمليات الإستراتيجية، حيث تضيف قيمة من خلال إعادة صياغة السياسات التنظيمية التي تسهم في تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية.

من ناحية أخرى، يشير كوريشي وبخاري (Qureshi & Bokhari, 2016) إلى قدرة المؤسسات على إعادة التفكير جذرياً في العمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات في الأداء الداخلي، ممّا يسهم في تعزيز جودة الخدمة وسرعة التنفيذ. كما يوضح موسى وعثمان (Musa & Othman, 2016) أنّ المؤسسات يمكنها اعتماد إستراتيجيات مبتكرة لإعادة تصميم العمليات، ممّا يسهم في تحسين الكفاءة والجودة، ويُعزّز قدرتها على المنافسة في السوق.

### 3.2.1.2 أهداف الهندرة:

يحقق تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد عديدة، وتتمحور حول اختصار خطوات العمل استخدام طرق جديدة للأداء الحدّ من المركزية، والسرعة في الإنجاز، وتوسيع صلاحيات العاملين، وإعلاء الروح المعنوية للعاملين من مشاركتهم في اتخاذ القرارات، التجديد، والإبداع والابتكار والتخطيط، بالإضافة إلى ترسيخ قيم العمل واتجاهاته وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية الإيجابية (عزازي، 2017).

وتهدف الهندرة في المدارس إلى تحسين العملية التعليمية والإدارية وتطويرها من خلال تطبيق أساليب وتقنيات جديدة تهدف إلى زيادة الفعالية والكفاءة، وتمثّل أهدافها في تحسين جودة التعليم عبر تحديث المناهج، وتوظيف التقنيات الحديثة، فضلاً عن تحسين بيئة التعلم، وتسعى الهندرة أيضاً إلى تعزيز مشاركة الطلاب في العملية التعليمية، ممّا يُفضي إلى رفع مستوى التحصيل العلمي، كما تركز على تقليل التكلفة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أم مادية. كما تعمل على تمكين المعلمين والإداريين من اكتساب مهارات جديدة تسهم في تحسين الأداء العام. في النهاية، تسهم الهندرة في رفع مستوى الأداء في المدارس بما يواكب التطورات التعليمية في العالم (النجداوي، 2023).

إعادة هندسة العمليات، المعروفة بالهندرة، فهي كما أشار حامد ومراد (2020) تمكّن المؤسسات من تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، كما يلي:

1. التغيير الجذري في الأداء: ويتضمن تغيير أساليب العمل وأدواته، مما يؤدي إلى تحسين النتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم المهام وتنفيذها وفقاً لاحتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
2. التركيز على العملاء: ويتم ذلك من خلال تحديد احتياجات العملاء، وتحقيق رغباتهم، يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الهدف.
3. السرعة: وتسهم الهندرة في تسريع أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتسهيل الوصول إليها.
4. الجودة: وتهدف إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لتلبية احتياجات العملاء vyfhjil .
5. خفض التكلفة: ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

#### 4.2.1.2 أهمية الهندرة:

تتمثل أهمية الهندرة في المدارس كما يراها حامد ومراد (2020) في قدرتها على تحسين النظام التعليمي برمته من خلال تبني أساليب مبتكرة ومنهجيات حديثة وهي:

أولاً: تسهم الهندرة في تحسين جودة التعليم عبر تحديث المناهج الدراسية، وتوفير بيئة تعليمية ملائمة تواكب تطورات العصر، كما تسهم في استخدام التقنيات الحديثة بشكل فعال، مما يعزز من تجربة التعلم للطلاب ويسهل تفاعلهم مع المحتوى التعليمي.

ثانياً: تساعد الهندرة في تحسين الإدارة المدرسية، مما يُنجم عنه تنظيم أفضل للوقت والموارد. ويمكن أيضاً تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية والمادية، وبالتالي تحقيق كفاءة أعلى في العمل المدرسي.

ثالثاً: توفر الهندرة فرصاً لتطوير مهارات المعلمين والإداريين من خلال التدريب المستمر والتأهيل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المدرسة ككل. في النهاية، تسهم الهندرة في رفع مستوى التعليم، وجعله أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.

ويرى الباحث أيضاً أنّ المنظّمات التي تلجأ إلى منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقق فوائد عديدة يمكن من خلالها أن تتمكّن المنظمة من زيادة الشّعور بالمسؤولية والمرونة تجاه الزبائن، وتطور وسائل الاتصال

معهم بأريحية، إضافةً إلى السيطرة بطريقة أكثر مهنية وحرفية مع الحالات الطارئة، بعيداً عن الأساليب التقليدية المتبعة بحيث ترفع من مستوى الكفاءة في العمليات الإدارية، وتزيد من جودة منتجاتها وكفاءتها والخدمات التي تقدمها، وخفض الكلف الزائدة جراء إلغاء العمليات الإدارية غير المرغوب فيها بسبب استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### 5.2.1.2 خصائص الهندرة الإدارية:

يرى جبريل (2020) أن الهندرة تعمل على تحقيق مجموعة من الخصائص في تطوير الأداء الوظيفي في المدارس وهي كالآتي:

- يتوجب أن تتصف عملية التغيير بصفة الاستمرار والشمول.
- يتوجب على الموظفين في المدارس أن تبدأ عملية إعادة البناء والتغيير في العمليات بشكل أساسي.
- يتوجب عليهم التركيز على الخطوات الإدارية، لا على الأنشطة نفسها.
- يتوجب أن يكون لديهم القدرة على استخدام التكنولوجيا.
- يتوجب أن يؤثر في طبيعة الإنتاج ومستوى الجودة والإنتاجية.
- يتوجب أن يكون التأثير على أداء الموظفين سريعاً وفعالاً وقويّاً.

### 6.2.1.2 مبادئ الهندرة:

أشار علي وآخرون (2018) أن مبادئ الهندرة في المدارس تعتمد على مجموعة من المبادئ، وتعمل على التركيز على النتائج ومخرجات العملية الإدارية، والربط بين الواجبات والمهام التي يتم إنجازها من قبل الموظفين في وظيفة واحدة، ومن أهمها أنها:

1. تركز على المتعلم حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي قد تعوق من إشباع حاجات المتعلم والمجتمع، كما تشمل عملية الهندرة الأفراد المستفيدين من تنفيذ هذه العمليات لتحسين أدائهم للعمل، والقضاء على المعوقات والحواجز التنظيمية.
2. تعمل على دمج المعلومات الهامة ليعتم تنفيذ العمل، حيث يصبح الفرد والمسؤول عن جمع المعلومة أصحاب دورٍ فعالٍ في تشغيل المعلومات ومعالجتها.

3. وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات، وهذا أبرز ما يميز الهندرة في العمليات الإدارية.
4. أداء العمل في ضوء نوع من الرقابة باستخدام المعدات التقنية الحديثة.
5. الفرد هو المسؤول عن إتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار بشأن عمل ما في إحدى مراحل العمل.

وأضاف إسماعيل (2022) أن المبادئ الأساسية للهندرة تكمن في الآتي:

- الأصولية (Fundamentalism): تبدأ الهندرة دون أي افتراضات أو ثوابت مسبقة. ولا تعتمد على مفاهيم أو قواعد صارمة، بل تركز على ما ينبغي أن يكون بدلاً مما هو كائن.
- الجذرية (Radicalism): تعني الهندرة إعادة التصميم بشكل جذري، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية للوضع القائم، وتهدف إلى التخلص من القديم تماماً واستبداله بكل ما هو عصري وجديد.
- الدراماتيكية (Dramatic): لا تتعلق الهندرة بالتحسينات التدريجية، بل تهدف إلى تحقيق قفزات كبيرة في معدلات الأداء. وهذا الأمر يتطلب التغيير الكلي للتخلص من القوالب القديمة، واستبدالها بأفكار مبتكرة.
- التركيز على العمليات (Processes): تركز الهندرة على العملية ككل دون تجزئة، حيث يتم تنفيذ العملية مرة واحدة بشكل متكامل منعاً لحدوث ثغرات قد تؤثر سلباً على مبادئ الهندرة الأساسية.

### 7.2.1.2 منهجية تطبيق الهندرة في المدارس:

اعتماداً على ما إليه جاويش (2023) من أن الهندرة هي عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات والأنظمة داخل المدارس بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، تتمثل الخطوة الأولى في تحليل الوضع الراهن، حيث يتم دراسة العمليات التعليمية والإدارية الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف. بعد ذلك، يتم وضع أهداف واضحة ومحددة لتحسين الأداء، مع التركيز على تعزيز جودة التعليم، وتبسيط الإجراءات الإداري.

وبعد تحديد الأهداف، يتم إعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة، ويشمل ذلك تطوير نماذج تعليمية مبتكرة وتوظيف تقنيات حديثة مثل التعلم الرقمي، ثم تُنفذ التغييرات من خلال تدريب المعلمين والإداريين، مع ضرورة قياس النتائج، وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان التحسين المستمر. وهذه المنهجية تساعد المدارس على التكيف مع التحديات المعاصرة وتحقيق نتائج أفضل للطلاب: (Dagher, 2020)

كما تُعتبرُ الهندرة في المدارس خطوةً إستراتيجيةً لتحسين بيئة التعلّم وتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل. من خلال إعادة تصميم العمليات، يمكن للمدارس أن تركز على تطوير مهارات المعلمين، وتوفير الموارد اللازمة لدعم التعليم الفعال، كما تسهم الهندرة في تعزيز التواصل بين الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور، مما يُسهّل اتخاذ القرارات المتناغمة. علاوةً على ذلك، يمكن أن تؤدي هذه المنهجية إلى توفير الوقت والموارد من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية. في النهاية، لتسهم الهندرة في خلق بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة، مما يسهم في تحسين نتائج الطلاب ونجاحهم الأكاديمي.

### 8.2.1.2 متطلبات إعادة هندسة العمليات:

تتطوي إعادة هندسة العمليات على مجموعة من المتطلبات التي توضح دورها، وهي:

- 1- القيادة: تُعتبر القيادة عاملاً محورياً في إعادة هندسة العمليات، إذ يجب على القادة إلهام فرقهم وتحفيزهم على الابتكار. ويتطلب ذلك القدرة على التواصل الفعال، وكسب ثقة العاملين من خلال المشاركة في صنع القرار، كما يجب على القادة التأقلم مع التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية(النخالة، 2015).
- 2- السياسات الإدارية: تُحدد السياسات الإدارية الإرشادات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتساعد هذه السياسات على تحقيق التناسق بين مختلف الأقسام، وتضمن أن جميع الأعضاء يعملون نحو هدفٍ مشترك، كما تسهم في تعزيز الشفافية وتقليل الارتباك الناتج عن غموض الأدوار(مقداد، 2015).
- 3- التخطيط الإستراتيجي: يشكل التخطيط الإستراتيجي أساساً لرسم مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وهذا يتضمن تحديد الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير إستراتيجيات مناسبة، بحيث يضمن التخطيط الجيد استجابةً سريعةً وفعالةً للتغيرات في السوق (الشميلي، 2017).
- 4- تمكين العاملين: يمثل تمكين العاملين عملية منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات. ويعزز ذلك من شعورهم بالملكية والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع، كما يُحفز العاملين على تحسين أدائهم، وتطوير مهاراتهم.
- 5- تكنولوجيا المعلومات: تُعدّ تكنولوجيا المعلومات أداةً حيويةً لتحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية. وتساعد في تسريع تدفق المعلومات، وتسهيل الوصول إليها، مما يدعم اتخاذ القرارات

المستندة إلى البيانات، كما تُمكنُ المنظّمات من الابتكار، وتبني حلولٍ جديدةٍ تلبي احتياجات السوق (إسماعيل، 2016).

6- **الهيكل التنظيمي:** يُعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة. ويساعد في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، ويضمن وضوح الأدوار. الهيكل التنظيمي الفعال يُعزّز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات، ويوفّر بيئة عمل منظمة (البكري، 2017).

### 9.2.1.2 مبررات إعادة الهندرة:

تكمن مبررات إعادة الهندرة كما أشار إليها حجازي وسلامة (2021) في الآتي:

أولاً: التغيير والتطوير المستمر في البنية الاقتصادية العالمية؛ بحيث أصبحت قائمة على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة، وقصر دورة حياة الخدمة والمنتج.

ثانياً: السعي باستمرار لكسب الميزة التنافسية التي تجعل الحاجة للتغيير ضروريةً من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

ثالثاً: تعمل على التقدم الحضاري بشكل سريع وفنياً واجتماعياً، وتؤثر بشكل كبير على نوع الإنتاج وحجمه ومعدّله ومستوى جودة المنتجات المطلوبة وتكلفتها في السوق العالمي.

رابعاً: حدوث ثورة الاتصالات والمعلومات التي تجتاح العالم، وفي مقدمتها تفعيل الأنشطة والإجراءات من خلال الذكاء الاصطناعي.

خامساً: محاولة منظّمات الأعمال التأقلم والتكيف مع المتغيرات في السوق العالمي لغرض بقائها جزءاً من المنظومة الاقتصادية العالمية.

سادساً: إدراك أنّ التغيير هو الدافع الأساسي والمحرك الحقيقي لمشروع التطوير، وأنّ حقيقته دائمة الوجود وتستمرّ بالحدوث وشاملة لكلّ جوانب الحياة.

سابعاً: تعدد الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المؤسسة، الأمر الذي يكسبها مناعةً بكيفية التصدي لمثل هذه الضغوط بفاعلية ونجاح.

## 10.2.1.2 المجالات التربوية للهندرة

أشارت علي (2021) إلى أنّ التطبيق الجيد لمنهجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في المدارس يساعد على تحقيق الأهداف من خلال الخطوات الآتية:

1. تهيئة العاملين والموارد المالية على تطبيق منهجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).
2. توفير كلّ ما يساعد من عوامل لتطبيق منهجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) مع تحديد أولويات التنفيذ التي ينبغي أن تتسم بالأهمية والوضوح.
3. إجراء التنفيذ الفعلي لمنهجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، مع التغيير الجذري السريع لما هو قائم بالفعل، وتقييم ما تمّ تنفيذه في ضوء النتائج.
4. إعداد خطة جيدة للحصول على أفضل النتائج.
5. الاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها إدارياً، مع تجهيز متطلبات فريق العمل.
6. وضع تصميم جيد للعمليات ومراجعتها وتقييمها، ومراقبة العمليات للحكم من حيث هل طبقت بالصورة المطلوبة ام لا.

## 11.2.1.2 مجالات تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية في المدرسة:

تتمثل مجالات تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة في الآتي:

**أولاً: مجال التخطيط:** فهذه هندسة إعادة العمليات الإدارية هو تغيير واقع المدرسة نحو الأفضل، من خلال التعرف على المشكلات والمعوقات، والاحتياجات، وقدرات المعلمين بهدف الاستفادة منها لتقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي المتمثل بوضع خطة للتغيير، على اعتبار إنّ منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من مجموعة من الأفكار والتي تتمثل في متى تتم؟ وكيف تتم؟ وأين تتم؟ وهذا يُعدّ تخطيطاً، لذا يُعدّ التخطيط اللبنة الأساسية في تطبيق منهجية هندسة إعادة العمليات الإدارية (جاسم، مقابلة، 2017).

ويُعتبر التخطيط من الركائز الأساسية في الهندسة الإدارية، حيث يشير إلى العملية التي يتمّ من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. ويتضمن التخطيط تحليل البيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة، مما يساعد على تحديد الفرص والتحديات، بشرط أن يكون التخطيط شاملاً ودقيقاً، ويتطلب وضع إستراتيجيات واضحة ومحددة. ويشمل أيضاً على تحديد الجداول الزمنية والميزانيات اللازمة، من خلال التخطيط الجيد يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق، وفي حال تم تنفيذ التخطيط بشكل صحيح، فإنه يضمن وجود مسار واضح لتحقيق الأهداف المرجوة، والتخطيط يعود بفائدة كبيرة في إعادة هندسية العمليات الادارية عبر الدمج بين الخطط الفرعية لتكامل الخطة الشاملة، والقضاء على الروتين والبيروقراطية عن طريق تحديد البدائل الممكنة، والمرونة في التخطيط عبر تطبيق مبدأ اللامركزية (صميلي، 2018).

**ثانياً: مجال التنظيم:** التنظيم هو عملية ترتيب الموارد والأنشطة بطريقة تُسهل تحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن ذلك تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يشمل توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد والفرق. فمن خلال التنظيم الفعال، يمكن تقليل الازدواجية في الجهود وزيادة الكفاءة، كما يساعد التنظيم في تحديد خطوط الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام. ويتطلب التنظيم أيضاً مرونة في التعامل مع التغييرات التي قد تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية، وبالتالي يُسهل التنظيم في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية، مما يُعزز من فعالية الأداء العام للمؤسسة (عويّنا، 2020). ويتضمن التنظيم عمل مدير المدرسة على تقسيم الأعمال، وتوزيع الأدوار في مدرسته، مع تحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات، الملقاة بالأفراد العاملين في المدرسة وأسلوب الهندرة الإدارية يوفر عمليات جديدة تبين الوظائف والمسؤوليات عبر الوظائف التنظيمية الحالية، وهذا يؤكد الحاجة إلى بناء الهيكل التنظيمي الجديد الذي يُمكن المدرسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة للتنفيذ الجيد. وأشار صميلي (2018) إلى الفوائد التي يجنيها التنظيم من إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتمثل في: سرعة العمل من خلال استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعمل، والعمل بمستوى عالٍ من الالتزام، كما يساعد التنظيم إلى الوصول إلى التسلسل الإداري الأمثل.

**ثالثاً: مجال التوجيه:** يُعدّ التوجيه جزءاً حيوياً من عملية الإدارة، حيث يركّز على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويتطلب ذلك استخدام أساليب تحفيزية، وتواصلًا فعالاً لضمان التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين، فمن خلال التوجيه، يمكن للقادة التأثير على سلوك الأفراد، وتحفيزهم للعمل بجدية كبرى، ويشمل ذلك تقديم الدعم والتوجيه في تنفيذ المهام، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير اللازمين، كما يسهم التوجيه في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تُعزز من روح الفريق والتعاون. في النهاية، يُفضي التوجيه الجيد إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (جاسم، ومقابلة، 2017). وتوضح العلاقة بين الهندسة الإدارية والتوجيه المدرسي من خلال عدة أمور منها: تتضمن عملية الهندسة الإدارية حلّ المشكلات التي ترهق الموجهين

مثل فحص الشكاوى، وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما تعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، كما يساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بغير المتابعة والتقييم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، بالمقابل يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين، ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها الهندسة الإدارية، من أجل تحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهدف الأسمى، وهو هدف المنظومة التعليمية (حسين، 2007).

**رابعاً: مجال المتابعة والتقييم:** تعتبر المتابعة والتقييم من الأدوات الأساسية لضمان تحقيق الأهداف المحددة. وتشمل هذه العملية رصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطط، وتحليل النتائج بشكل دوري. فمن خلال المتابعة الفعالة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. ويتضمن التقييم تقييم كفاءة الاستراتيجيات المعتمدة وفعاليتها، مما يمكن الإدارة من إجراء التعديلات اللازمة، كما أن المتابعة المستمرة تُعزز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. في نهاية المطاف، تسهم هذه العمليات في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (شكري، 2016). والتقييم عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح الخطط والتنفيذ للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، وتزويد المعنيين بتغذية راجعة في وقتها، وتشخيص نقاط الضعف وكيفية علاجها وتلافيها وهو عملية بناء مستمرة (الهاجري، 2015).

#### خامساً: مجال الرقابة

تُعتبر الرقابة عنصراً أساسياً في الإدارة، حيث تستوجب التزام الأفراد بالخطط والسياسات المعتمدة. تشمل الرقابة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى رصد الأداء، والتأكد من تحقيق الأهداف. من خلال الرقابة الفعالة، يمكن اكتشاف الانحرافات عن المسار المحدد واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما تساعد الرقابة في تعزيز الشفافية والثقة داخل المؤسسة، حيث يشعر الأفراد بأن أداءهم يتم تقييمه بشكل عادل. تتطلب الرقابة استخدام أدوات قياس دقيقة، مثل التقارير والإحصائيات، لضمان الحصول على معلومات موثوقة. بالتالي، تُعزز الرقابة من فعالية الأداء، وتساعد في تحقيق النجاح المستدام (صندوق، 2020). وتمثل الرقابة المحصلة النهائية لأنشطة المدرسة، إذ يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة الخطط والأساليب الموضوعية وتنفيذها، وإذا ما كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها، وتشجع الإدارة المدرسية على تحقيق الأهداف، كما وتسهم في تغيير الخطط والبرامج وتعديلها، وتجدد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين، وتحقق العدالة لضمان حسن سير العمل، وتجويد الأداء وتصحيح الأخطاء، ومنع الانحرافات (عياصرة وبنبي أحمد،

2008)، وتسهم الهندسة الإدارية بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونها، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، كما تجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرناً، بحيث يمكن تعديلها إذا تغيرت الظروف، وتتيح الهندسة الإدارية الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد، كما يرتبط كلا المفهومين بالجودة وتحسين الأداء، وتحقيق النوعية في المخرجات التعليمية (حسين 2007).

#### سادساً: مجال الاتصال

يُعتبر الاتصال الفعال جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، حيث يسهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد. ويتطلب الاتصال الواضح والمباشر نقل المعلومات بشكل دقيق وسريع، مما يساعد في تجنب الأخطاء وسوء الفهم. فمن خلال بناء قنوات اتصال مفتوحة، يمكن للإدارة الاستماع إلى ملاحظات الموظفين ومقترحاتهم، مما يعزز من روح الفريق، كما أنّ التواصل الجيد يسهم في تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة. ويتطلب الاتصال أيضاً استخدام أساليب متنوعة، مثل الاجتماعات والتقارير، لضمان وصول المعلومات إلى جميع المعنيين. في النهاية، يقوي الاتصال الفعال إلى تحسين الأداء العام، وتعزيز النجاح المؤسسي (شكري، 2016).

#### سابعاً: مجال اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية حيوية تتضمن اختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من الخيارات المتاحة. يعتبر هذا المجال جزءاً أساسياً من الهندسة الإدارية، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ونجاحها. حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار عادةً بتحديد المشكلة أو الفرصة، ثم جمع المعلومات اللازمة لفهم السياق، بعد ذلك يتم تحليل الخيارات المتاحة بناءً على المعايير المحددة، مثل التكلفة، والوقت، والمخاطر.

وتتطلب القرارات الفعالة القدرة على التفكير النقدي والتحليلي، حيث يجب على القادة تقييم العواقب المحتملة لكل خيار، كما يمكن أن تتضمن عملية اتخاذ القرار التعاون مع الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز من جودة القرارات المتخذة من خلال دمج وجهات نظر متنوعة. وبعد اتخاذ القرار، يجب تنفيذ الحل المختار ومراقبة النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، وتعتبر إستراتيجية اتخاذ القرار الجيد أساسية لتحقيق النجاح المستدام، حيث تؤدي الخيارات الصحيحة إلى تحسين الأداء، وزيادة رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، فإن اتخاذ القرار الفعال يساعد في تقليل المخاطر، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة، مما يسهم في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (جاسم ومقابلة، 2017).

## 12.2.1.2 أوجه استفادة الإدارة المدرسية من تطبيق الهندرة:

أولاً: الفوائد التي تجنيها عملية التخطيط

أشار حجازي (2021) إلى الفوائد الآتية:

1. الانسجام بين الخطط : تتربط الخطط الفرعية بصورة متكاملة.
2. تحديد البدائل الممكنة: القضاء على الروتين والبيروقراطية خلال عملية التخطيط.
3. المرونة في التخطيط : اتخاذ القرارات بشكل لامركزيّ دون الرجوع المستمرّ إلى الإدارة العليا.

ثانياً: الفوائد التي تجنيها عملية التنظيم

ففي مجال الفوائد التي تجنيها عملية التنظيم، يذكر عوينان (2020) الفوائد الآتية:

1. التزام عالٍ: وفيها يتم العمل بمستوى عالٍ من الالتزام لتقديم أفضل تعليم للطلاب.
2. استبعاد الخطوات غير القيمة: وفيها يتم اختصار عدد الخطوات التي تضيف قيمة، مما يسهل سرعة العمل.
3. الوصول إلى التسلسل الإداري الأمثل: وفيها يتم تعزيز الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: الفوائد تجنيها على عملية التوجيه

ففي مجال التوجيه، تذكر دراسة عوينان (2020) الفوائد الآتية:

1. عدم العقاب على الفشل: وفيها يتم التأكيد للموظفين على عدم تعرضهم للعقاب إذا لم ينجح التطبيق.
2. تحول دور القيادة: وفيها يتم الانتقال من الإشراف إلى دور التوجيه والمساندة.

## 13.2.1.2 معوقات الهندرة

قسّم جاسم ومقابلة (2017) معوقات الهندرة على النحو الآتي:

- المعوقات البشرية، وأهمّها: تجاهل قيم الأفراد بوصفها ثقافةً في المنظمة، وغياب تبادل الخبرات، مقاومة التغيير لدى العاملين، وضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظّفين، وضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظّفين، وقلة الموارد البشرية المؤهلة.
- المعوقات الإدارية، وأهمّها: تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، واستخدام التفكير من التفكير الاستقرائي، والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم الاستنتاجي بدلاً للتغيير، وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.
- المعوقات التنظيمية، وأهمّها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرّج في تغيير ثقافة الموظّفين.
- المعوقات التقنية، وأهمّها: ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي في نظم المعلومات.
- المعوقات المالية، وأهمّها: عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.
- المعوقات التقويمية، وأهمّها: ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة الإدارية.

### 3.1.2 نبذة عن التعليم في فلسطين

تأسست السلطة الوطنية الفلسطينية بموجب اتفاقية أوسلو عام (1993) بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، وكان من أولى مهامها استلام مسؤولية التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة. وفيها واجهت وزارة التربية والتعليم تحديات كبيرة بسبب تدمير البنية التعليمية من قبل الاحتلال، وبذلت الوزارة جهوداً كبيرة في بناء مدارس جديدة وترميم القديمة، وتعيين الكوادر التعليمية، وتطوير المناهج، كما تم إنشاء نظام جديد لامتحانات الثانوية العامة، وإصدار شهادات فلسطينية، مع التركيز على رعاية الطلبة، وتكريم الأوائل. ونتيجة لهذه الجهود، تحسنت الحياة التعليمية في فلسطين بشكل ملحوظ، وأصبح التعليم فلسطينياً للمرة الأولى في تاريخ الشعب الفلسطيني (الأطرش، 2011).

وتعتبر مؤسسات التعليم من وجهة نظر السلطة الوطنية الفلسطينية أساسية في خدمة المجتمع من خلال استثمار رأس المال البشري. فهي تُرَوِّد المجتمع بالكوادر العلمية، وتُعزِّز المهارات اللازمة للتنمية، كما تُغرس في الأفراد المفاهيم الوطنية التي تُعزِّز الانتماء والولاء، مما يُرسِّخ الهوية الوطنية، ويسهم في بناء مجتمع واعٍ

وقوي. وبالتالي، تؤدي هذه المؤسسات دوراً محورياً في تشكيل مستقبل الأمة، وتحقيق التنمية المستدامة (الشرحة، 2024).

كما أن النظام التعليمي الفلسطيني في ظل السلطة الوطنية يشبه أنظمة التعليم في الدول العربية المجاورة، حيث يدرس جميع الطلاب المنهاج نفسه. في نهاية الصف الثاني عشر، ويطلب من الطلاب اجتياز امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة بجميع فروعها، وتعتبر نتيجة هذا الامتحان العامل الرئيس الذي يحدد قبول الطالب في الجامعات الفلسطينية أو الجامعات خارج الوطن، كما يعزز هذا النظام التنافسية بين الطلاب، ويُسهم في توجيههم نحو مسارات تعليمية مهنية مناسبة لمهاراتهم وطموحاتهم (عبد الرحمن، 2010).

والنظام التعليمي الفلسطيني في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية هو مشابه لتلك الأنظمة في الدول العربية المجاورة، وجميع الطلاب يدرسون المنهاج نفسه، وفي نهاية الصف الثاني عشر يطلب من جميع الطلاب التقدم لامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة بكل فروعها؛ ونتيجة هذا الامتحان هي العامل الوحيد الذي سيقرر ما إذا كان سيتم قبول الطالب في الجامعات الفلسطينية أو في جامعات خارج الوطن (عفونة، 2014).

### أقسام التعليم في المدارس الفلسطينية:

يقسم التعليم في المدارس الفلسطينية إلى:

- التعليم ما قبل المدرسة: وفيه يُقدم التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين (4 و 6) سنوات في رياض الأطفال، بينما تُخصّص دور الحضانة للأطفال دون (4) سنوات. يُعتبر حضور هذه المرحلة طوعياً بشكل عام، لكن العديد من المدارس الخاصة تشترط إتمام سنتين في رياض الأطفال للقبول في الصف الأول (غنام، 2011)
- التعليم الأساسي: تبدأ المرحلة الإلزامية من التعليم الأساسي في سن السادسة، حيث يلتحق الطلاب بالصف الأول، وتستمر هذه المرحلة لمدة عشر سنوات، حتى نهاية الصف العاشر (الأطرش، 2011).
- التعليم الثانوي: ويأتي بعد الانتهاء من التعليم الأساسي، وفيه يتفرع التعليم الثانوي إلى التعليم الثانوي الأكاديمي الذي مدته سنتان ويتضمن فرعين: العلمي والأدبي، ويُعد الطلاب للتقدم لامتحان التوجيهي الذي يتيح لهم الالتحاق بالجامعات، والتعليم الثانوي المهني: الذي مدته سنتان، وينقسم إلى فروع مثل الصناعي والتجاري والزراعي والتمريضي، ويُعد الطلاب لامتحان

التوجيهي المهني الذي ممّا يُمكنهم من الالتحاق بكليات المجتمع، والتدريب المهني: ينقسم إلى تدريب مهني طويل الأمد (مدته سنتان) لإعداد عمّال مهرة، وتدريب مهني قصير الأمد (من 5 إلى 8 أشهر) لإعداد عمّال محدودي المهارة (غنام، 2011).

- التعليم العالي: ينقسم التعليم العالي إلى التعليم في كليات المجتمع: حيث يدرس الطالب لمدة عامين، ويحصل على شهادة دبلوم، ويمكنه التقدم لامتحان الشّامل، والتعليم الجامعي، حيث يدرس الطلاب لمدة (4) سنوات للحصول على شهادة البكالوريوس، بينما يحتاج بكالوريوس الهندسة إلى (5) سنوات، وتخصّص الطّب إلى (7) سنوات. تقدم الجامعات أيضاً برامج دبلوم عالٍ، وبرامج ماجستير تمتدّ عامين بعد البكالوريوس، وبعض التخصصات تحتاج إلى وقت أطول حسب طبيعة الدراسة، والتعليم شبه الرسمي الذي يُقدم عادةً من وزارات أخرى غير وزارة التربية والتعليم، مثل وزارة العمل، والمنظمات الخيرية، والمؤسسات الدينية، والمؤسسات الخاصة (العسالي، 2009).

### 1.3.1.2 أقسام النظام التعليمي:

يقسم النظام التعميمي الفلسطيني إلى الأقسام الآتية:

- **التّعليم ما قبل المدرسة (دور الحضّانة ورياض الأطفال):** يتمّ تقديم التّعليم لمرحلة ما قبل المدرسة في رياض الأطفال، للأطفال البالغة أعمارهم ما بين (4-6) سنوات، وأما دور الحضّانة، فهي مُخصّصة للأطفال الذين تقلّ أعمارهم عن (4) سنوات، وحضور هذه المرحلة طوعيّ بشكل عام رغم أنّ العديد من المدارس الخاصّة لا تقبل طلاباً في الصّفّ الأوّل دون أن يكونوا قد أنهوا سنّتين في رياض الأطفال (غنام، 2011).
- **التّعليم الأساسي:** تبدأ المرحلة الإلزاميّة من التّعليم الأساسي في سنّ السادسة، حيثُ يلتحق الطُّلاب في الصّفّ الأوّل من المرحلة الأساسيّة، التي تستمرّ لمدة عشر سنوات، أي حتّى نهاية الصّفّ العاشر الأساسيّ (الأطرش، 2011).
- **التّعليم الثانويّ:** بعد الانتهاء من المرحلة الأساسيّة الإلزامية يتفرّع التّعليم الثّانويّ إلى عدة مسالك هي:

1. التّعليم الثّانويّ الأكاديميّ ومدته سنتان بقرعيه: العلميّ والأدبيّ، ويُعدُّ الطُّلاب هنا للتقدّم لامتحان التوجيهي، الذي يُمكنهم من الالتحاق بالجامعات.

2. التّعليم الثّانويّ المهنيّ، ومدّته أيضاً سنتان، وينقسم إلى فروع الأربعة: الصّناعيّ، والتّجاريّ، والزّراعيّ، والتّمرضيّ، ويُعدُّ الطُّلاب هنا للتقدّم لامتحان التوجيهي المهنيّ ما يُمكنهم لاحقاً من الالتحاق بكليّات المجتمع.

3. التّدريب المهنيّ، ويُقسّم إلى تدريب مهنيّ طويل الأمد، مدته سنتان لإعداد عمّال مهرة، وإلى تدريب مهنيّ قصير الأمد من (5 - 8 أشهر)؛ لإعداد عمّالٍ محدودي المهارة (غنام، 2011).

#### • التّعليم العالّي: ويُقسّم إلى الآتي:

1. التّعليم في كليّات المجتمع، حيثُ يدرس الطُّالب مدّة عامين، يحصل في نهايتها على شهادة دبلوم كليّة مجتمع، ويمكنه في الوقت نفسه التقدّم لامتحان الشّامل.

2. التّعليم الجامعيّ حيثُ يدرس الطُّلاب والطّالبات مدّة (4) سنوات؛ للحصول على شهادة البكالوريوس، و(5) سنوات لبكالوريوس الهندسة، و(7) سنوات لتخصّص الطّب، وتقدّم الجامعات أيضاً برامج دبلوم عالٍ لمدة عام ما بعد البكالوريوس، وبرامج الماجستير لمدة عامين ما بعد البكالوريوس. وثمة تخصّصات قد تحتاج وقتاً أطول من ذلك، حسب طبيعة التّخصّص مثل التّخصّصات الطّبية.

3. التّعليم شبه الرّسميّ، هو ذلك النوع من التّعليم الذي لا يقدم في المدارس العامّة، حيثُ يتمّ تقديمه بالعادة من قبل وزارات أخرى غير وزارة التّربية والتّعليم، (وزارة العمل والشؤون الاجتماعيّة وغيرها)، والمنظّمات الخيريّة المحليّة والدوليّة، ومنظّمات أصحاب العمل والعمّال، والمؤسّسات الدينيّة، والمؤسّسات الخاصّة (العسالي، 2009).

#### 2.3.1.2 الجهات المشرفة على العمليّة التّعليميّة:

تمثلت الجهات المشرفة على العمليّة التّعليميّة في الآتي:

• حكوميّة: وهي السّلطة التي تشرف على معظم مدارس الصّنّف الغربيّة وقطاع غزة، عدا مدينة القدس، التي لا تزال تخضع للاحتلال الإسرائيليّ، وهناك نوعان من المدارس الحكوميّة فيها، هما المدارس

- الرّسميّة التي تُشرفُ عليها وزارة المعارف الإسرائيليّة والبلدية، ومدارس حكوميّة أخرى تشرف عليها دائرة الأوقاف الإسلاميّة، وتديرها وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينيّة.
- وكالة الغوث الدّولية: تشرف على مدارس اللاّجئين الفلّسطينيّين في الضّفّة الغربيّة بما فيها القدس وقطاع غزة، وتوجد معظمها في المخيمات الفلسطينيّة في الضّفّة والقطاع.
- المدارس الخاصّة: يشرف على هذه المدارس ويمولّها الهيئات والجمعيات الخيريّة والطوائف الدّينيّة والأفراد (عفونة، 2014).

### 3.3.1.2 إشكالات التّعليم في فلسطين:

لخصتها عفونة (2014) بما يأتي:

- غياب رؤية فلسطينية للتعليم: تفتقر رؤية وزارة التربية والتعليم إلى الخصوصية الفلسطينية، وتتشابه مع رؤى الدول العربية الأخرى رغم الظروف المختلفة، فالتركيز على تحسين نوعية التعليم يؤثر سلباً على تحقيق مخرجات واضحة.
- نظام التعليم: لا يوجد ارتباط فعال بين المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث يستمر معدل الأمية بين البالغين في الانخفاض، أما التدريب المقدم للمعلمين لم ينعكس بشكل واضح على أداء الطلاب.
- أثر البيئة والظروف المحيطة: الظروف السياسيّة السلبية تؤثر بشكل كبير على جودة التعليم وتحصيل الطلاب، وتداخل عوامل مثل الانتفاضة والانقسام والحصار فكل ذلك يسهم في تدني المستوى التعليمي.
- انتفاضة الأقصى: سلّكت إسرائيل إجراءات لتعطيل العملية التعليميّة كإغلاق المدارس، وتحويلها إلى تكتلات عسكرية، وتعرض الطلاب لمواقف صعبة مثل القتل والاعتقال، مما أثر سلباً على تحصيلهم الدراسي.
- تدني مستوى التحصيل: حيث أظهرت تفاوت كبير في نتائج امتحانات TIMSS، حين احتلت فلسطين المرتبة 43 من 49 دولة، ونتائج امتحانات التحصيل الوزاريّة تشير إلى تدنٍ ملحوظ، رغم تباينها مع نتائج الثانوية العامة.
- تردّي أوضاع المعلمين: إذ أنّ حوالي (70%) من المعلمين غير مؤهلين تربويّاً، ما يتطلب جهوداً لتأهيلهم، والظروف الاقتصاديّة والسياسيّة تؤثر سلباً على دافعيّة المعلمين وأدائهم.
- المنهاج الفلسطيني: واجه المنهاج انتقادات لعدم تجسيده للسلام ولعزلة المعرفة، ويعتبر منهجاً تقليديّاً يؤكّد المعارف، لكنّه يفتقر إلى مهارات القرن الحادي والعشرين مثل التفكير النقدي، وحلّ المشكلات.

## 2.2 الدّراسات السّابقة

أُجريت العديد من الدّراسات العربيّة والأجنبيّة ذات صلة بمتغيرات الدّراسة (الأداء الوظيفي، ومنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية)، ويستعرض الباحث أقرب البحوث في مجال اختصاصها على النحو الآتي:

### 1.2.2 الدّراسات العربيّة

هدفت دراسة سالم وآخرون (2024) التعرف إلى تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعراق في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتظهر أهميته في هندسة العمليات الإدارية في الرؤية الإدارية من خلال النظر إلى دورها المهم للمنظمات. والهندسة الإدارية: هي وسيلة إدارية منهجية تعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي وتصميمها، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمدرسة، وتعتمد على إحداث تغيير جذري مخطّط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج التعليمي، ونهجت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث وصف الظاهرة المراد دراستها وتفسيرها، وهي معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الحكوميّة بالمرحلة الابتدائية بالعراق، ومعوقات تطبيقها، والحلول المقترحة لتفعيلها. وتمّ إعداد استبانة موجّهة إلى المديرين العاملين في المدارس الحكوميّة بالمرحلة الابتدائية في العراق. ومن خلال الإطار النظريّ والدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج على محاور الدراسة أنّ تقديرات درجة تطبيق الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في مدارس المرحلة الابتدائية في مديرية التربية والتعليم ببغداد، من وجهة نظر المديرين التي افترضتها الباحثة في دراستها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم، الرقابة) جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وجاء مجال (التوجيه) بالمرتبة الأولى، واحتلّ المرتبة الثانية مجال (التنظيم)، بينما مجال (التخطيط) كان بالمرتبة الثالثة، أما المرتبة الرابعة فكانت لمجال (الرقابة) والمرتبة الخامسة والأخيرة كانت لمجال (التقييم). وأوصت الباحثة بالاهتمام بالتنوير المهنيّ لمديري مدارس المرحلة الابتدائية، عبر عقد دورات وورش عمل في مجالات التخطيط التنبؤيّ الابتكاري، والتخطيط الإستراتيجيّ.

وقامت دراسة جاويش (2023) بالتعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذا الهدف سلّك البحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على مديرات رياض الأطفال بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ، وقد توصلت البحث إلى عدد من النتائج تتمثل في: وجود فروق بين متوسّطات استجابات أفراد العينة حول "واقع

تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وكذلك وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وأوصى البحث بضرورة توظيف إعادة الهندسة الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.

**وسعت دراسة جرن (2023) إلى الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على تطور أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وتم انتهاج المنهج الوصفي الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية؛ إن أبرز متطلبات تطوير الأداء الوظيفي بالبلديات باستخدام الهندرة الإدارية تتمثل فيما يلي: العمل على وضع إطار عمل عام لمديرية الموارد البشرية، بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات البلدية وإستراتيجياتها، والعمل على تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى إدارة الموارد البشرية داخل البلديات، بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظّفين باعباره نظاماً فرعيّاً ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، حسب الملاءمة والتخصّص والقدرة على تنفيذ الأعمال. وتوصلت كذلك إلى أن أبرز عوامل نجاح الهندرة الإدارية تمثلت فيما يلي: وضع الإستراتيجية عمل البلديات أولاً ثمّ بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، التعهّد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير واستخدام معايير الهندرة الإدارية من قبل العاملين في البلديات. وتوصلت الدراسة إلى تتبع أهميّة تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات من خلال ما يلي والتحسين من قنوات الاتصال الداخلي بين الموظّفين في البلديات بالشكل الذي يجعل العملية أكثر مرونة وسرعة، والعمل على إدماج الموظّفين في العملية الإدارية بالشكل الذي يجعلهم مؤهلين لاتخاذ قرارات صحيحة إذا استدعت الحاجة لذلك، ويُعدّ استخدام الهندرة الإدارية وسيلةً لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البلديات، وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة هيكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة تبني الهندرة الإدارية وجدّواها من أجل تحقيق تطورٍ شاملٍ لديها بشكل عام، وتطوير أداء العاملين لديها بشكل خاصّ، والعمل على تطوير فلسفة العمل البلديّ لتشمل التغييرات الجديدة في الهندرة الإدارية، ودعم العاملين، وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة، وتحديد رؤية واضحة وشاملة للبلديات بشكل عام بما يُحقّق خدماتٍ متطورةً.**

وهدف دراسة أبو عيشة (2022) التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت

الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وزعت على عينة بلغت (186) من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين بالجامعتين، و توصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين لإعادة هندسة العمليات الادارية بدرجة تطبيق كبيرة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعتين تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس،، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وسنوات الخبرة)،

وركزت دراسة الشوخة (2022) التعرف إلى درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية، والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، ونوع المدرسة) في ذلك. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (217) مديراً ومديرةً، وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً ومديرةً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتمّ استخدام استبانة أداة للدراسة، وقد تمّ التحقق من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية قد جاءت مرتفعة، ولجميع المجالات، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق تُعزى إلى أثر (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة) في جميع المجالات والدرجة الكلية، وعدم وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة باستثناء مجال التوجيه والذي أظهرت الدراسة فيه إلى وجود فروق بين مستوى أقلّ من 5 سنوات ومستوى (5-10) سنوات وجاءت الفروق لصالح مستوى أقلّ من (5) سنوات.

وتطّرت دراسة إسماعيل (2022) إلى تحديد مستوى تطبيق الهندرة باعتبارها آليةً لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحليّة، كذلك تحديد مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحليّة، وتُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقفاً مُعيّناً يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة محلّ الدراسة، وهذا ما ينطوي عليه البحث الراهن.تعتمد الدراسة على المنهج العلميّ باستخدام منهج المسح الاجتماعيّ بأسلوب الحصر الشامل لأعضاء المجلس المحليّ التنفيذي بمحافظة الدقهلية وعددهم (72) مفردة، وأثبتت نتائج الدراسة صحّة الفرض الأول للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى تطبيق الهندرة باعتبارها آليةً لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحليّة مرتفعاً، كما أثبتت نتائج الدراسة صحّة الفرض الثاني للدراسة ومؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفعاً"، وأخيراً أكدت نتائج الدراسة صحّة

الفرض الثالث للدراسة ومؤداه" توجد علاقة طردية تأثيرية بين تطبيق الهندرة، وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحليّة".

وهدفت دراسة المجالي (2022) التعرف إلى القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد تناولت الدراسة المفاهيم الخاصّة في القيادة التحويلية وإبراز عناصرها وخصائصها، بالإضافة إلى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ودوره في تحسين جودة الخدمة، كذلك تناولت الدراسة دور القيادة التحويلي في تحسين أداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلية كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسّسة البلديات وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف القيادة التحويلية وتحويلها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظلّ التطورات السريعة وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة أنّ القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات، بحيث ترتبط بجودة الخدمة، وبحسن الأداء للموظفين. وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة البلديات، والأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة، وحسن الأداء للموظفين.

وهدفت دراسة الشدي (2021) التعرف إلى واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعرض أبرز الخبرات الجامعية الأمريكية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأخيراً بناء تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية في السعودية. وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهنّ (94) عضوة في كلية التربية بالمزاحمية، إحدى كليات جامعة شقراء. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها عدم توفّر إدارة مختصة بتقنية المعلومات بكلية التربية بالمزاحمية، وضعف الإعلان عن برامج تدريبية في إعادة هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس من قبل إدارة الجامعة، وقلة البرامج التدريبية في مجال إدارة هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

وهدفت دراسة حجازي وسلامة (2021) التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، كما هدفت إلى الكشف فيما إذا كان هناك علاقة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

الارتباطي، وعمل الباحثان على تطوير أداة الدراسة التي وُزعت على المجتمع الدراسي الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم والبالغ عددهم (900) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة منهم بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وقد بلغت نسبة العينة (21.5 %) من المجتمع الأصلي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، كما أنه لا توجد فروق لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

وانطلقت دراسة **عليو وآخرون (2020)** من أجل تحقيق الهندرة الادارية في التعليم من خلال الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة مثل أمريكا، والصين وألمانيا، وذلك من خلال التعرف على تجارب بعض الدول المتقدمة، والأسس النظرية لمدخل الهندرة الإدارية، والتعرف على تطبيق الهندرة في التعليم، والاستفادة منها في تحقيق الهندرة الإدارية في التعليم في مصر، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها : الهندرة الإدارية مدخل إداري حديث يعمل على التغيير الجذري للعمليات الادارية بهدف تقليل التكلفة، وتحقيق السرعة في أداء الأعمال، وزيادة رضا المستفيدين.

أشارت دراسة **طالب (2020)** إلى التعرف على كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة)، وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجتمع البحث، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة العلاقة بينهما لتحقيق هدف البحث ..أستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع من مجموعة من أساتذة وموظفي كلية التربية التابعة للجامعة المستنصرية في بغداد، والبالغ عددهم (45) حيث وزع الباحث الاستمارات على كل أفراد العينة، وتم استبعاد (3) استمارات فقط لعدم صلاحيتها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (42) استمارة، وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث، وباستخدام الوسائل الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وعلاقة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أجرى **أبو عصبه وآخرون (2020)** دراسة بهدف التعرف إلى معوقات تطبيق الهندرة لدى مديري المدارس الحكومية في القدس، وذلك من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة على معوقات تطبيق الهندرة، بلغت عينة الدراسة (49) مديرًا ومديرة، وخلصت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق الهندرة جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية تُعزى إلى مُتغيّر الجنس ولصالح الذكور، ومتغير مستوى المدرسة لصالح أساسية دنيا وثانوية، وعدم وجود فروق تُعزى إلى مُتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية).

وذهبت دراسة درادكة (2018) إلى معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، والكشف عن درجة اختلاف واقع تطبيق الهندرة باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصّص، وسنوات الخبرة)، وتمّ بناء استبانة مكونة من ( 58 ) فقرة مُوزّعة على ثلاثة محاور هي: (واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، ومعوقات التطبيق، والحلول المقترحة لتفعيلها). وتمّ التحقّق من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدّراسة من ( 345 ) وكيلاً ومُعلماً. وقد أشارت النتائج إلى أنّ الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة)، مع عدم وجود فروق في واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها تُعزى إلى مُتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصّص، وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة المواضية (2018) إلى تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وفق الهندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذه الأهداف تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (115) عضو هيئة تدريس من أربع جامعات أردنية، وقد اتضح من النتائج أنّ تطبيق الهندرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، وأنه لا بدّ من وضع آليات لتطوير كليات العلوم التربوية بحسب الهندرة.

وتناولت دراسة الطراونه وآخرون (2017) تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمّان الرابعة في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون استبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وطُبقت على عينة مكونة من (150) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية تربية عمّان الرابعة، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أنّ درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمّان الرابعة تبعاً لمتغير (الجنس) في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمّان الرابعة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) في المجالات جميعها، باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ومجال (التطبيق)، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات

العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمّان الرابعة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمّان الرابعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، باستثناء مجال (التقويم).

**وهدف دراسة غزالي (2017)** إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية للمراكز القومية للبحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، وتم استعراض خبرة كل من الهند، وإنجلترا وويلز، واليابان، وسنغافورا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الإستراتيجي، وتم تصميم أداة الاستبانة لقياس الواقع، وطُبقت على عينة من باحثي المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي في مصر. أسفرت نتائج الدراسة عن انخفاض الوزن النسبي لإجمالي محاور مؤثرات الواقع، وارتفاع الوزن النسبي لمحور مقترحات التطوير، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (المركز، والنوع، والدرجة العلمية) وبين استجابات عينة الدراسة؛ وقد تم رصد كل من عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر، وانتهت الدراسة إلى وضع عدة بدائل لهندسة المراكز القومية للبحوث التربوية.

**وأجرى الجعارات (2017)** دراسة بهدف الكشف عن العلاقة بين استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أسلوب (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء وإدارة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (204) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدرسين للهندرة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، واتضح أيضاً وجود علاقة إيجابية بين درجة استخدام المدرسين للهندرة، ودرجة ممارسة إدارة التغيير، وكذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات (الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي).

**وهدف دراسة الكحلوت (2017)** التعرف إلى علاقة إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة؛ لجمع البيانات والمعلومات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (287) من الأكاديميين الإداريين في الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (164) من الأكاديميين الإداريين في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تطبق إعادة هندسة العمليات بمعدل مرتفع، وأنه يوجد علاقة إيجابية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في أهم الجامعات.

وعمدت دراسة عبد الرحمن (2017) الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، واقتراح أهم التطلعات المستقبلية لتجاوزها. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (193) فرداً، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها: جاءت درجة المعوقات بدرجة مرتفعة «بمتوسط حسابي (4.01)، وجاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، ومجال المعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة من بين المعوقات. وأسفرت الدراسة عن الوصول إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة إيجاد منافذ جديدة تسمح بتقليص النفقات المالية في قطاع التعليم العالي.

ودُهبت دراسة الرشدي (2016) إلى تعرّف المعوقات الإدارية المختلفة (الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية) التي تواجه مديري المدارس الحكوميّة في دولة الكويت لدى تطبيق هندسة العمليات الإدارية، فقد تكوّنت العينة من (205) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في أربع أماكن، هي: (العاصمة، والفروانية، وحولي، ومبارك الكبير) حيث تمّ اختيارها بطريقة عشوائية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتمّ استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أنّ مجال (المعوقات المالية) جاء في المرتبة الأولى باعتباره مُعيقاً لتطبيق هندسة العمليات الإدارية، تلاه مجال (المعوقات البشرية) في المرتبة الثانية، ثم مجال (المعوقات التقنية) في المرتبة الثالثة، فمجال (المعوقات الإدارية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بين المجالات الأربعة. وتبيّن أيضاً عدم وجود اختلاف بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس الحكوميّة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية يُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية)، في حين تبيّن وجود اختلاف بين هذه التقديرات تُعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعوقات الإدارية.

وعُنيّت دراسة الجبوري (2016) بمعرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطوير قدرات العاملين، والاستعداد للتغيير، وتبسيط إجراءات العمل في أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ اختيار عينة قصدية للدراسة، وعددها (86) عاملاً إدارياً، وتبين من نتائج الدراسة وجود أثر لبعدين من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي: (تطوير قدرات العاملين، وتبسيط إجراءات العمل في أداء العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، كما تبيّن عدم وجود فروق في أثر هندسة العمليات الإدارية، تُعزى إلى المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

واهتمت دراسة النخالة (2015) بوضع تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمحافظة غزة، والكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أدائهم تُعزى إلى المتغيرات: (سنوات الخدمة الإدارية، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجنس)، ومن ثم اقتراح تصوّر لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية "الهندرة". ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدمت الباحثة منهجين، أولهما: الوصفي التحليلي والثاني: المنهج الكيفي البنائي لاقتراح التصور المقترح. واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (القيادة، والتخطيط، والتطبيق، والاتصال، والتقييم) لمعرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، وكذلك استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة بهدف معرفة جوانب التغيير المقترحة للعمليات الإدارية التي يقومون بها، وكذلك الاستفادة من آرائهم في صياغة التصور المقترح.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (126) رئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى الآتي: أن الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم في محافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى سنوات الخدمة الإدارية في المجالات: (القيادة، والتخطيط، والتطبيق، والاتصال)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم لصالح الذين كانت سنوات خدمتهم الإدارية أكثر من (10) سنوات، ومن ثم لصالح الذين سنوات خدمتهم من (10-5) سنوات، وأخيراً لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، وأظهرت النتائج عد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المجالات (القيادة، التخطيط، التطبيق، التقييم)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال الاتصال تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى التخصص في المجالات (القيادة، التخطيط، التطبيق، التقييم)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال التقييم تُعزى إلى (التخصص) لصالح الذين تخصصهم علوم إنسانية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (الجنس) في جميع المجالات: (القيادة، التخطيط، التطبيق، التقييم).

واستهدفت دراسة عبد الخالق (2013) التعرف على الأسس النظرية لأهم توجهات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلي جانب الوقوف على الممارسات الفعلية لهذا المدخل، ومن ثم تقديم آليات مقترحة

لتطوير إدارة المدرسة الثانوية على ضوء توجّهات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولتطبيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمةً أداة الاستبانة المقننة التي طبقت على عينة من قيادات المدارس الثانوية، وقد أسفرت عن نتائج عديدةٍ كان من أهمّها: قصورُ إدارة المدرسة الثانوية عن مواكبة التطوّرات العالميّة ومقاومة التغيير، واستخدامُ الأساليب التقليدية في الأعمال المدرسيّة، وغيابُ التخطيط العلميّ السليم بغياب القرار الجماعيّ، وقصورُ في مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط مع ضعف كفاءة العناصر البشرية في التطبيق، وجمود البناء التنظيميّ بما لا يسمح بمواجهة التغيرات.

وهدفت دراسة الطنجي (2008) إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ الذي يعتمد على دراسة الظاهرة من خلال المسح الميدانيّ للحصول على البيانات من خلال استبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ، وشملت العينة على (50) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أهميّة اعتماد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل على توفير خبراء مختصين بمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## 2.2.2 الدراسات السابقة الأجنبية

هدفت دراسة الماودي (Al-Mawdieh, 2020) الكشف عن مدى ممارسة إعادة هندسة نهج العمليات الإدارية في مؤسّسات رياض الأطفال في الأردن من منظور مديراتٍ ومعلّمات، وما يمكن أن تواجهه من مشكلات عند ممارستها، ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، حيث تم استخدام الاستبانة مع عينة عشوائية بلغ عددها (242)، منهنّ 61 مديرة و161 معلّمة. وقد أظهرت النتائج أنّ المتوسط العام لدرجة ممارسة نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسّسات رياض الأطفال في الأردن كان مرتفعاً من وجهة نظر المديرات، وكان المتوسط العام لدرجة ممارسة نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المعلّمات متوسطاً، بينما تمثلت الصّعوبات في عدم العمل على نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وترسيخه بين العاملين في مؤسّسات رياض الأطفال، ولا يتمّ وضع نظام تدريبيّ على منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يستهدف مديراتٍ ومعلّماتٍ في مؤسّسات رياض الأطفال.

وهدفت دراسة ميكونين (Mekonnen, 2019) الكشف عن الآفاق والتحدّيات لتنفيذ الهندرة الإدارية في الجامعات الحكوميّة الأثيوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المختلط (الكمّي والنوعيّ)،

واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات على عينة قوامها (40) فرداً، كما أُجريت المقابلات على (3) أفراد. ولمعرفة أكثر التحدّيات صعوبةً، أظهرت نتائج الدراسة أنّ أكثر التحدّيات تتمثل في إدارة التغيير، والعوامل التنظيمية، وعوامل تكنولوجيا

وهدفت دراسة رينالدي (Rinaldi et al, 2015) إلى اقتراح إستراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية لبلدية حكومية تقع في شمال إيطاليا، ومن ثم العمل على إعادة تصميم العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية الإيطالية من أجل تحسين أدائها، استخدمت الدراسة المنهج البنائي القائم على أساس رسم خرائط مفصلة، وقد تمّ جمع البيانات المطلوبة من خلال قاعدة بيانات محوسبة، والملاحظة المباشرة للعمليات، ومن ثمّ تصميم نموذج محاكاة لدعم آلية إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تمّ استخدام نموذج المحاكاة من أجل تقييم الأداء للمؤسسات الحكومية الإيطالية، ومن أجل التحقق من مدى حصول تحسين في أداء تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الأداء للإدارة المستهدفة ليس بالمستوى المطلوب. وثمة إمكانية لتحسين مستوى أداء تلك الإدارة الإيطالية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهدفت دراسة دوراتي (Duarte, 2014) التعرف إلى دور استخدام تقنية المعلومات لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تمّ تطبيق عينة الدراسة على (406) من الطلاب. توصلت الدراسة إلى وجود دور تقنية المعلومات في تحسين العمليات الإدارية، ومع ذلك وجود ضرورة لتحسين نوعية دعم العمليات الإدارية.

وأشارت دراسة سيو (Seo, 2013) إلى الكشف عن تحدّيات تنفيذ التخطيط لهندرة العمليات في المنظمات الكبرى والجامعات في الولاية المتحدة الأمريكية. تمّ جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات مع (41) فرداً يعملون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (دراسة الحالة الرئيسية، وجامعتين). وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الجامعات نادراً ما تغير نماذج التشغيل الخاصة بها، ممّا يؤدي إلى مخاطر في عملياتها الإدارية.

وتناولت دراسة أوبي وإبزم (Obi and bezim, 2013) التعرف على واقع الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الإستراتيجية من خلال استثمار مؤسسات التعليم العالي والجامعات النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة إدارة الجامعات، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات، وخفض التكاليف، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (331) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا.

وكشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات، إلا أن العمليات الحيوية في الجامعات لم يتم هندستها في إدارة التعليم والبحث العلمي، وأن هناك ضعفاً في توفير المعلومات الإستراتيجية لهندسة إدارة الجامعات في نيجيريا.

ويبينت دراسة أولورنيسولا (Olorunsola, 2012) التعرف على الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه لدى الموظفين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر العاملين في الإدارات الجامعية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (411) موظفاً وموظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات الجامعية جاء بدرجة جيدة وبنسبة (79%) لجميع العوامل المرتبطة بالأداء، وأن ارتفاع مستوى أداء العاملين قد يُعزى إلى استخدام الهندرة في الإدارة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الجنس، وقد كان لصالح العاملين الذكور في الجامعات.

أما دراسة سيباتو وسينج (Sibhato & Singh, 2012) فقد هدفت إلى تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في أثيوبيا، وتفسر أثر العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. استخدم الباحث المنهج المختلط في الدراسة، وقد اختيرت عينة الدراسة من (161) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأثيوبية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات مع الأكاديميين ذوي العلاقة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء مؤسسات التعليم العالي غير فعالة في عملية التواصل، وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات كان منخفضاً، وأوضحت النتائج أن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت الدراسة أن عدم تدريب الموظفين والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي للاستراتيجية والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة، في أهدافها المتعلقة بتوظيف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي في مختلف السياقات. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة جاويش (2023) متطلبات توظيف الهندرة لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، بينما بحثت دراسة جرن (2023) تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على أداء العاملين، كما أظهرت دراسة حجازي وسلامة (2021) وجود علاقة ارتباط طردية

بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري في الهيئات المحليّة. من جهة أخرى، أكدت دراسة (Mekonnen, 2019) التحدّيات التي تواجه تنفيذ الهندرة، وتناولت متطلبات توظيف الهندرة لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال، وأكدت أهميّة تطبيق مبادئ الهندرة لتحسين النتائج التعليميّة، كدراسة جرن (2023) التي كشفت عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على أداء العاملين في بلديات الأردن، مشدّدة على دور الهندرة في تحسين الكفاءة، وزيادة الفعالية، أما دراسة حجازي وسلامة (2021) فقد أظهرت وجود علاقة طردية بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحليّة، ممّا يدلّ على أهميّة الهندرة في تعزيز الأداء المؤسسيّ، أما دراسة إسماعيل (2022) فأكدت أنّ تطبيق الهندرة باعتبارها آليةً لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحليّة كان مرتفعاً، ممّا يدلّ على فعاليتها في تحسين الأداء، ودراسة ميكونن (Mekonnen, 2019) التي تناولت التحدّيات التي تواجه تنفيذ الهندرة في الجامعات الأنثوية، وأبرزت أهميّة الهندرة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ودراسة الكحلوت (2017) التي أكدت أنّ تطبيق إعادة هندسة العمليات يُعزّز الميزة التنافسيّة للجامعات الفلسطينية، ممّا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في تلك الجامعات.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء ما تقدم، فإنّ الباحث قد استفاد من الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- صياغة مشكلة البحث.
- اتباع الإجراءات المناسبة للبحث.
- اتباع المنهج المناسب للبحث.
- إعداد أداة البحث وتصميمه.
- التأكيد على تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة،

#### أوجه التميز للبحث الحالي:

- تناول البحث موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة على حدّ علم الباحث، وهي درجة تطبيق الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكوميّة في فلسطين، لما لها من أهميّة في تحسين ممارسة العمليات الإدارية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقويم، واتخاذ القرار في الإدارات المدرسيّة)

- ركز البحث على هندرة العمليات الإدارية لما له من أثر على سير العمل الإداري من حيث (جودة الأداء، وتبسيط إجراءات العمل، وحجم الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء).
- قدّم البحث تصوّراً مقترحاً يتمّ من خلاله تطوير تطبيق الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكوميّة في فلسطين.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

تناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج هذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، واختيار العينة، وتوفير معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة، ومتغيراتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها على النحو الآتي:

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية (البنائية)، بهدف بناء نموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ونظراً لخصوصية هذا النوع من الدراسات، وقد سارت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها وفق هذه المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية لموضوع الدراسة:

تم في هذه المرحلة جمع الأدب النظري الكامل لهذا الموضوع، عبر استعراض المصادر، والمراجع، والدوريات، والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة، والاطلاع على ما كُتب في المؤلفات، والدراسات العربية، والأجنبية، واختيار ما يناسب الدراسة من الأدب النظري حول إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات التي يُبنى عليها النموذج المقترح:

وفي هذه المرحلة تمّ استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الأنموذج المقترح من خلال تحليل أدب الدراسة، واختيار النقاط الجوهرية أساساً لبناء الأنموذج.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات اللازمة لبناء الأنموذج:

وفي هذه المرحلة عرض الباحث وصفاً لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وتطوير أدواتها، وكيفية تصميمها وتطبيقها، وطرق التأكد من صدقها، وإثباتها التي استُخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، ومعالجتها إحصائياً لغرض تحليل البيانات، واستخراج النتائج، وذلك على النحو الآتي:

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي المدارس الحكومية في المديرية الآتية (يطا، القدس، نابلس)، وقد تمّ اختيار المديرية الثلاث، وتمّ اختيار مديرية يطا من جنوب الضفة الغربية، ومديرية القدس من منطقة الوسط، ومديرية نابلس، من منطقة شمال الضفة الغربية، وكان عددهم (6130) معلماً ومعلّمة، بواقع (2594) معلماً، و(3536) معلّمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2025/2024م)، والجدول الآتي يوضّح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس: (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية 2025/2023)

جدول (1.3): خصائص مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس

المجموع	عدد الإناث	عدد الذكور	المديرية
1721	980	741	يطا
904	542	362	القدس
3505	2014	1491	نابلس
6130	3536	2594	المجموع

### 3.3 عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: من أجل التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة وثباتها في هذه الدراسة تمّ توزيع (50) استبانة على المعلمين من خارج عينة الدراسة الفعلية.

**العينة الفعلية:** اختيرت عينة طبقية عشوائية من خلال تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى طبقتين حسب متغير الجنس، بحيث تمّ استهداف ما نسبته (6.8%) من مجتمع الدراسة، (417) معلماً ومعلمة، وبعد ذلك تمّ حساب العينة الطبقية، وتمّ حساب حجم العينة من معادلة كرجلي ومورجان (1970) بحسب المعادلات الآتية:

$$\text{عينة الذكور} = \frac{\text{حجم المجتمع الذكور} \times \text{حجم العينة الكلي}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}} = \frac{417 \times 2594}{6130} = 176 \text{ تقريباً}$$

$$\text{عينة الإناث} = \frac{\text{حجم المجتمع الإناث} \times \text{حجم العينة الكلي}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}} = \frac{417 \times 3536}{6130} = 241 \text{ تقريباً}$$

عمل الباحث من خلال توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة على استرجاع (417) استبانة من أجل الوصول إلى العدد المطلوب لتحقيق أهداف الدراسة، بحيث عُني بتوزيع العينة على المدارس الحكومية في فلسطين في المديرية الآتية (يطاء، القدس، ونابلس)، بحيث يكون عدد أفراد العينة لكل طبقة يتناسب مع حجم المجتمع فيها.

جدول (2.3): الخصائص الديموغرافية لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية).

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	176	42.2%
	أنثى	241	57.8%
النسبة الكلية		<b>417</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	356	85.4%
	ماجستير فأعلى	61	14.6%
النسبة الكلية		<b>417</b>	<b>100%</b>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	86	20.6%
	من (5-10) سنوات	106	25.4%
	أكثر من (10) سنوات	225	54.0%
النسبة الكلية		<b>417</b>	<b>100%</b>

### 4.3 أداة الدراسة:

عمل الباحث على تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة من أجل بناء فقرات الاستبانة التي تتعلّق بموضوع واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين كدراسة درادكة (2018)، ودراسة الشوخة (2022).

تمّ تقسيم الاستبانة إلى قسمين: الأول يتعلّق بالمعلومات الشخصية، وهي ما تُسمّى المتغيرات التصنيفية التي تتمحور حول خصائص أفراد عينة الدراسة التي تضمّ (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وجاءت الاستبانة تضم ثلاثة مجالات تمثلت في: التغيرات الأساسية من (11) فقرة، ومجال عادة التصميم الجذري من (13) فقرة، ومجال: العمليات الأساسية من (11) فقرة.

وجاءت الاستبانة ضمن التدرج لليكرت الخماسي بحيث كان أعلى مستوى في التدرج هو بدرجة مرتفعة جداً، وقد حصلت على قيمة (5) درجات، وكان أقلّ هذه المستويات هو بدرجة منخفضة جداً، وحصلت على قيمة درجة واحدة.

### صدق أداة الدراسة

#### صدق المحكّمين:

بعد صياغة فقرات الاستبانة والتأكد من مدى ملاءمة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، عُرضت على (10) محكّمين من ذوي الخبرة في المجال التربوي، خرجت الاستبانة في صورتها النهائية بـ (35) فقرة، وقد مثل الملحق رقم (3) أسماء المحكّمين ومكان عملهم، بينما مثل الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية.

بعد إطلاع المحكّمين على فقرات الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة ووضوح فقراتها، ومدى شمولية الفقرات لمحاوّر الدراسة وأبعادها تمّ تعديل بعض الفقرات من خلال إعادة الصياغة، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات، وقد تمّ اعتماد معيار نسبة الاتفاق (70) فأعلى بين آراء المحكّمين حول فقرات الاستبانة.

### 2.1.4.3 صدق الاتساق الداخلي:

وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية احتسب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين فقرات الاستبانة، بحيث تمّ حساب درجة الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية، وكان الهدف من حساب درجة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية هو تقنين أداة الدراسة، وصولاً إلى التحقق من درجة صلاحيتها من أجل تحقيق الأهداف التي ترنو الدراسة إلى تحقيقها، والجدول الآتي يظهر درجة الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج (Person correlation) بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيمة (R)	Sig	رقم الفقرة	قيمة (R)	sig
<b>التغيرات الأساسية</b>					
.1	0.575	**0.000	.7	0.626	**0.000
.2	0.412	**0.000	.8	0.627	**0.000
.3	0.687	**0.000	.9	0.616	**0.000
.4	0.729	**0.000	.10	0.633	**0.000
.5	0.420	**0.000	.11	0.623	**0.000
.6	0.707	**0.000			
<b>إعادة التصميم الجذري</b>					
.12	0.420	**0.000	.19	0.596	**0.000
.13	0.663	**0.000	.20	0.750	**0.000
.14	0.631	**0.000	.21	0.617	**0.000
.15	0.683	**0.000	.22	0.741	**0.000
.16	4180.	**0.000	.23	0.630	**0.000
.17	0.481	**0.000	.24	0.762	**0.000
.18	0.621	**0.000			
<b>التركيز على العمليات الأساسية</b>					
.25	0.400	**0.000	.31	0.565	**0.001
.26	0.584	**0.000	.32	0.685	**0.001
.27	0.471	**0.000	.33	0.423	**0.001
.28	0.712	**0.000	.34	0.622	**0.001
.29	0.424	**0.000	.35	0.471	**0.001
.30	0.576	**0.000			

ظهر أنّ هناك ارتباطاً بين جميع فقرات الاستبانة والدرجة الكلية وهذا يشير إلى أنّ جميع فقرات الاستبانة ذات ارتباط بموضوع الدراسة، وتحقق أهدافها، وخاصة أنّ مستوى الدلالة كان أقلّ من (0.05) ممّا يظهر درجةً من الاتساق الداخليّ بين الفقرات ومحاور الدراسة.

### ثبات أداة الدّراسة:

وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعيّة تمّ حساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة لكلّ مجال من مجالات الاستبانة من أجل التعرف على درجة ثبات نتائج الدراسة، وكانت درجة الثبات كما في الجدول الآتي:

جدول (4.3): نتائج معامل (Cronbach's Alpha) للاستبانة ومجالاتها

مجالّات الدّراسة	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التغيرات الأساسيّة	11	0.882
إعادة التصميم الجذريّ	13	0.880
التركيز على العمليات الأساسيّة	11	0.788
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>35</b>	<b>0.934</b>

بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعيّة، تمّ حساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (0.778-0.882) لمجالات الاستبانة، في حيث كان معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للدرجة الكلية (0.934) أي أنّ الفقرات التي صيغت قادرة على استرجاع (93.4%) من نتائج الدراسة في حال تطبيقها في الظروف نفسها وعلى مجتمع الدراسة نفسه.

### 5.3 متغيرات الدّراسة:

احتوت الدّراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغيرات التصنيفية:** (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)

**المتغير المستقل:** إعادة هندسة العمليات الإدارية

**المتغيرات التابعة:** الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين

### 6.3 إجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق الباحث الأهداف من هذه الدراسة تدرّج الباحث في الإجراءات الآتية:

1. اختار الباحث عنوان الدراسة وعمل على صياغة مخطّط للدراسة، وعرضه على لجنة الدراسات العليا، بحيث عزّجت اللجنة على اعتماد العنوان الآتي: "أنموذج اداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين استناداً لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)".
2. لجأ الباحث إلى تدعيم الدراسة بالمشكلة التي تسعى إلى حلّها، وكذلك بالأهداف التي ترنو إلى تحقيقها، وأهميّة الدراسة وفرضيّاتها وحدود الدراسة.
3. أطلع الباحث على العديد من المراجع والأبحاث العلميّة التي تتمحور حول الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وصياغة الإطار النظري للدراسة، والتعقيب عليها.
4. عمل الباحث على تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وحصر أعداد المعلمين والمعلمات في المنطقة المستهدفة في الدراسة.
5. بعد تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة احتسب معامل الصدق والثبات للاستبانة تمهيداً لتطبيقها على عينة الدراسة.
6. جرى التحقّق من صدق أدوات الدراسة وخروج بالصيغة النهائية لفقرات الاستبانة من أجل تطبيقها على العينة الفعلية.
7. بعد الحصول على كتاب تسهيل المَهمة من جامعة القدس الموجه للمدارس الحكوميّة في المديرية المستهدفة المتمثلة في (بطا، القدس، نابلس) ورّع الباحث الاستبانة تمهيداً لتفريغها للحصول على النتائج.
8. كان توزيع الاستبانة بالطريقة الإلكترونية، وتدوين البيانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
9. بعد تفريع استجابات أفراد عينة الدراسة استُخرجت نتائج الدراسة، ومن ثمّ مناقشتها، وربطُ النتائج بنتائج الجهود السابقة من الباحثين، وتقديماً مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تدعم نتائج الدراسة.

### 7.3 تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدّراسة):

تتضمّن مقياس الدراسة التدرّج الخماسيّ لليكرت، بحيث كان أعلى مستوى في التدرّج هو بدرجة مرتفعة جداً، وقد حصلت على قيمة (5) درجات، وكان أقلّ هذه المستويات هو بدرجة منخفضة جداً وحصلت على قيمة درجة واحدة، وكان التدرّج حسب الجدول (5.3) الآتي:

جدول (5.3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسيّ

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جداً
1	2	3	4	5

تمّ تقسيم درجات الاستجابات على عدد الفئات الآتية: (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وذلك على النحو الآتي:

$$\text{المدى لقيم المقياس} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

ومن أجل تفسير النتائج قسّم الباحث تدرّج ليكرت إلى ثلاث فئات، وكانت النتائج كما يلي:

$$\frac{\text{مدى قيم المقياس}}{\text{عدد قيم التفسير}} = \frac{4}{3} = 1.33$$

والنتائج المتمثلة في (1.33) يمثل طول الفئة، أي المدى الذي يمثل الدرجات التي تمّ اعتمادها في المتوسط الحسابيّ، كما في الجدول الآتي:

جدول (6.3): معيار تصحيح الاستبانة

الدرجة	المتوسط الحسابيّ
مُنخَفِضَة	2.33 - 1.00
متوسطة	3.67 - 2.34
مُرْتَفِعة	5.00 - 3.68

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، تم استخدام برنامج (SPSS)، وقد تم استخدام العديد من الاختبارات الوصفية من نسب مئوية ومتوسّطات حسابية، وانحرافات معيارية، وأعداد، كما تم استخدام الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن فرضيات الدراسة، اختبار (T-Test)، واختبار (ANOVA).

وتم احتساب صدق الاستبانة عن طريق اختبار (Pearson Correlation)، أما ثبات الاستبانة، فقد تم حسابه عن طريق معامل (Cronbach's Alpha).

## الفصل الرابع

---

### عرض النتائج وتحليلها

#### تمهيد:

يتخصّص هذا الفصل باستخراج النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين والمعلمات حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، تمّ الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها باستعراض النتائج بالترتيب، وفق ما عرض في الفصل الأول، وكانت النتائج كما يلي:

**نتائج السؤال الأول: ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة من وجهة نظر المعلمين؟**

احتسب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التغيرات الأساسية	3.86	0.41	1	مرتفعة
إعادة التصميم الجذري	3.66	0.46	3	متوسطة
التركيز على العمليات الأساسية	3.69	0.35	2	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.74	0.36		مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بين (3.66-3.86)، أما الدرجة الكلية فقد كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (0.36)، أي أنّ واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

وكانت أعلى مجال هو التغيرات الأساسية بدرجة مرتفعة وبلغ مقدار متوسطها الحسابي (3.86)، بينما جاء مجال التركيز على العمليات الأساسية بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ مقدار متوسطها الحسابي (3.69)، وأخيراً مجال إعادة التصميم الجذري بدرجة متوسطة، وكان مقدار متوسطها الحسابي (3.66).

فيما يلي عرض فقرات كل مجال من مجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

جدول (2.4: أ): متوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.61	4.08	يوضح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة
مرتفعة	2	0.58	4.03	يقدم المدير باستمرار الإرشادات اللازمة في أثناء إنجاز الأعمال المختلفة
مرتفعة	3	0.60	4.02	يوضح المدير إجراءات العمل للمعلمين داخل المدرسة.
مرتفعة	4	0.42	3.91	يصمم المدير العمل بما يتفق وتطلعات المجتمع المحلي
مرتفعة	5	0.48	3.89	يدرك المدير أهمية إحداث تغييرات إدارية جذرية في العمليات الإدارية.
مرتفعة	6	0.69	3.88	يعرف المدير بوضوح الهدف من القيام بالأعمال الإدارية المختلفة.
مرتفعة	7	0.60	3.87	يكون المدير نظرة شمولية للمدرسة من حيث العمليات والنظم والسياسات والهيكل التنظيمي
مرتفعة	8	0.69	3.86	يهتم المدير ببرامج تدريب العاملين على الطرق الحديثة في إنجاز العمل.
مرتفعة	9	0.52	3.78	يعيد المدير النظر بالأسس التي تُحدث أساليب العمل الإداري باستمرار.
مرتفعة	10	0.64	3.70	يبتكر المدير طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري.
متوسطة	11	0.78	3.46	ينشر المدير مفهوم الهندرة بأهميتها بين المعلمين.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.41</b>	<b>3.86</b>	<b>التغييرات الأساسية</b>
مرتفعة	1	0.55	4.16	يشجع المدير المعلمين بالمدرسة على تحمل المسؤولية.
مرتفعة	2	0.62	3.89	يوضح المدير للمعلمين أن هدف التعليم هو الفهم والابداع.
مرتفعة	3	0.55	3.87	يطبق المدير مفهوم الإدارة الحديثة في المدرسة.
مرتفعة	4	0.67	3.86	يقتنع المدير بفكرة تحول مدير المدرسة من إداري إلى قائد للتغيير.
مرتفعة	5	0.83	3.75	يعيد المدير تصميم هيكل المدرسة لتحقيق جودة الأداء
مرتفعة	6	0.63	3.73	يبتعد المدير عن أنماط الإدارة التقليدية.
مرتفعة	7	0.89	3.72	يتبع المدير أسلوب الإدارة بالمشاركة مع المعلمين بالمدرسة كافة.

جدول (2.4: ب): متوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين

متوسطة	8	0.69	3.65	يوقر المدير تصميمات بديلة لنظام العمل المدرسي.
متوسطة	9	0.70	3.62	يعتقد المدير أن التغيير الجذري هو الحل الأمثل لمعالجة المشكلات الإدارية.
متوسطة	10	0.66	3.56	يُغيّر المدير قواعد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
متوسطة	11	0.81	3.45	يُعيد المدير تصميم الأعمال الإدارية من نقطة الصفر.
متوسطة	13	0.81	3.44	يُحدث المدير تغييرات جذرية في النظام المدرسي.
متوسطة	14	0.87	2.96	يقلل المدير مستوى الرقابة حول جميع المعلمين بالمدرسة.
<b>متوسطة</b>		<b>0.46</b>	<b>3.66</b>	<b>إعادة التصميم الجذري</b>
مرتفعة	1	0.60	3.93	يركّز المدير على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب
مرتفعة	2	0.54	3.86	يسعى المدير إلى رفع مستوى جودة العمليات الإدارية.
مرتفعة	3	0.53	3.83	يُقدّم المدير عدة طرق لتنفيذ العمليات الإدارية في المدرسة.
مرتفعة	4	0.60	3.80	يُحدد المدير العمليات الإدارية التي تواجه درجة عالية من الخلل.
مرتفعة	5	0.53	3.77	يركّز المدير على إحداث تغيير بالعمليات الإدارية الأساسية في المدرسة
مرتفعة	6	0.56	3.76	يُوجّه المدير لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل
مرتفعة	7	0.62	3.73	يضع المدير رؤية مستقبلية للعمليات الإدارية داخل المدرسة.
مرتفعة	8	0.61	3.70	يهتمّ المدير بالعمليات المساندة للعمليات الإدارية الأساسية.
متوسطة	9	0.74	3.62	يستبعد المدير الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية الإدارية
متوسطة	10	0.81	3.61	يتجنّب المدير الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية
متوسطة	11	0.71	3.05	يهتمّ المدير بتغيير العمليات الإدارية لا تطويرها
<b>مرتفعة</b>		<b>0.35</b>	<b>3.69</b>	<b>التركيز على العمليات الأساسية</b>

أولاً: التغييرات الأساسية:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التغييرات الأساسية بين (3.46-4.08) أما الدرجة الكلية فقد كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتغييرات الأساسية (3.86) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (0.41).

أن أعلى فقرات التغييرات الأساسية كانت العبارة التي نصت على (يوضح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة) بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (4.08)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.61)، تلاها العبارة (يقدم المدير باستمرار الإرشادات اللازمة في أثناء إنجاز الأعمال المختلفة)، بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (4.03)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.58)، وكان أقل درجة حصلت عليها الفقرة (ينشر المدير مفهوم الهندرة بأهميتها بين المعلمين) بمتوسط حسابي (3.46) بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.78) وهي بدرجة متوسطة.

### ثانياً: إعادة التصميم الجذري

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إعادة التصميم الجذري بين (4.16-2.96) أما الدرجة الكلية، فقد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإعادة التصميم الجذري (3.66) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (0.46).

أن أعلى فقرات إعادة التصميم الجذري كانت العبارة التي نصت على (يشجع المدير المعلمين بالمدرسة على تحمل المسؤولية) بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (4.16)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.55)، تلاها العبارة (يوضح المدير للمعلمين أن هدف التعليم هو الفهم والإبداع)، بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.89)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.89)، وكان أقل درجة حصلت عليها الفقرة (يقلل المدير مستوى الرقابة حول جميع المعلمين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (2.96) بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.87) وهي بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: التركيز على العمليات الأساسية

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التغييرات الأساسية بين (3.93-3.05) أما الدرجة الكلية فقد كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للتركيز على العمليات الأساسية (3.69) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (0.35).

أن أعلى فقرات التركيز على العمليات الأساسية كانت العبارة التي نصت على (يركز المدير على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب) بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.93)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.60)، تلاها العبارة (يسعى المدير إلى رفع مستوى جودة العمليات الإدارية)، بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.86)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.54)، وكان

أقل درجة حصلت عليها الفقرة (يهتم المدير بتغيير العمليات الإدارية لا تطويرها) بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.05) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (0.71) وهي بدرجة متوسطة.

**نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم فحص الفرضيات الآتية:

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني: الفرضيات الآتية:

**نتائج الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية الأولى استخدم اختبار (ت) لمعرفة الفروق حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كما هو مبين في الجدول (3.4).

جدول (3.4): نتائج اختبار (ت) للفروق حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	Sig.
التغيرات الأساسية	ذكر	176	3.88	0.42	415	0.559	0.576
	أنثى	241	3.85	0.40			
إعادة التصميم الجذري	ذكر	176	3.69	0.45	415	0.967	0.334
	أنثى	241	3.65	0.48			
التركيز على العمليات الأساسية	ذكر	176	3.71	0.36	415	0.913	0.362
	أنثى	241	3.68	0.35			
الدرجة الكلية	ذكر	176	3.76	0.37	415	0.923	0.357
	أنثى	241	3.73	0.36			

من خلال الجدول السابق تبين أنّ مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات معلّمي المدارس الحكوميّة بلغت (0.357) عند الدرجة الكليّة، كما أنها أكبر من (0.05) لجميع مجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى متغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الثانية استخدم اختبار (ت) لمعرفة الفروق حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين في الجدول (4.4).

جدول (4.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	Sig.
التغيرات الأساسية	بكالوريوس فأدنى	356	3.86	0.42	415	-0.450	0.653
	ماجستير فأعلى	61	3.88	0.37			
إعادة التصميم الجذري	بكالوريوس فأدنى	356	3.66	0.47	415	-0.392	0.695
	ماجستير فأعلى	61	3.69	0.41			
التركيز على العمليات الأساسية	بكالوريوس فأدنى	356	3.69	0.36	415	-0.783	0.434
	ماجستير فأعلى	61	3.73	0.35			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	356	3.74	0.37	415	-0.594	0.553
	ماجستير فأعلى	61	3.77	0.34			

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01

من خلال الجدول السابق تبين أنّ مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات معلّمي المدارس الحكوميّة بلغت (0.553) عند الدرجة الكليّة، كما أنها أكبر من (0.05) لجميع مجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإداريّة، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإداريّة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضيّة الفرعيّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإداريّة (الهندرة) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

يُستخدم اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق في استجابات معلّمي المدارس الحكوميّة حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإداريّة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولكن قبل استخدام هذا الاختبار يتمّ حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة من أجل التعرف ما إذا كان هناك فروق ظاهرية أم لا، وذلك كما في الجدول (5.4).

جدول (5.4: أ): المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإداريّة (الهندرة) من وجهة نظر المعلّمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغيرات
0.40	3.78	86	أقلّ من 5 سنوات	التغيرات الأساسية
0.43	3.85	106	من 5-10 سنوات	
0.39	3.89	225	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.41</b>	3.86	<b>417</b>	<b>المجموع</b>	
0.49	3.60	86	أقلّ من 5 سنوات	إعادة التصميم الجذري
0.45	3.66	106	من 5-10 سنوات	
0.45	<b>3.68</b>	225	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.46</b>	3.66	<b>417</b>	<b>المجموع</b>	

جدول (5.4: ب): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

0.29	3.65	86	أقل من 5 سنوات	التركيز على العمليات الأساسية
0.37	3.65	106	من 5-10 سنوات	
0.36	3.73	225	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.35</b>	<b>3.69</b>	<b>417</b>	<b>المجموع</b>	
0.33	3.67	86	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.39	3.72	106	من 5-10 سنوات	
0.35	3.77	225	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.35</b>	<b>3.74</b>	<b>417</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول السابق تبين أنّ هناك فروقاً ظاهرية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق، استخدم اختبار (ANOVA) من أجل معرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، وهذا تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (6.4) الآتي.

جدول (6.4: أ): نتائج اختبار (ANOVA) لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المُتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
التغيرات الأساسية	بين المجموعات	0.816	2	0.408	2.420	0.090
	داخل المجموعات	69.780	414	0.169		
	المجموع	70.596	416			
إعادة التصميم الجذري	بين المجموعات	.468	2	0.234	1.089	0.337
	داخل المجموعات	88.907	414	0.215		
	المجموع	89.374	416			

جدول (6.4: ب): نتائج اختبار (ANOVA) لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

0.101	2.303	0.287	2	0.574	بين المجموعات	التركيز على العمليات الأساسية
		0.125	414	51.624	داخل المجموعات	
			416	52.199	المجموع	
0.114	2.181	0.284	2	0.569	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.130	414	53.969	داخل المجموعات	
			416	54.538	المجموع	

\* دالة إحصائيًا عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائيًا عند المستوى 0.01

من خلال الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات معلمي المدارس الحكومية بلغت (0.114) عند الدرجة الكلية، كما أنها أكبر من (0.05)، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

**السؤال الثالث: ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟**

يأتي هذا الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

**أولاً: منطلقات الانموذج**

**المنطلقات النظرية:**

تتنوع وتتعدد المنطلقات النظرية لإعداد الأنموذج المقترح لتطوير أداء مديري مدارس المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وهي مستمدة من الدراسة النظرية، وتتركز بشكل عام في ضرورة البحث عن الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر مثل الهندرة؛ بحيث تتوافق مع التطورات المتسارعة والمستمرة في العالم، ويمكن إجمال المنطلقات النظرية في:

1. أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها يرتبط بتوافر قيادة قادرة على التكيف والإبداع في مواجهة تحديات العصر الحالي.
2. أن التغيير ضرورة حتمية في المدارس، وخاصة في فلسطين، بُغية مواجهة التحولات والتغيرات المحليّة والعالمية، ولذلك فهي في أشد الحاجة إلى قيادة تؤمن بالتغيير، وليست تقليدية.
3. أن القادة الذين يُطبقون منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، قادرون على تحقيق نتائج غير عادية في المدارس، والانتقال من الواقع الحالي لمدارسهم إلى ما يجب أن يكون بإبداع وابتكار، يتعاملون مع المستقبل بمرونة، ويستشرفون مشكلاته ليتّم معالجتها، فهم قادرون على استثمار الطاقات البشرية في المدرسة، وتأكيد اللامركزية، وتفويض السلطة، وتمكين معلّمهم في مجالات العمل، والابتعاد عن البيروقراطية في العمل المدرسيّ.

### المنطلقات المحليّة:

تتبلور أهمّ المنطلقات المحليّة التي توجّه بناء على الأنموذج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من خلال الآتي:

1. أهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الإستراتيجية نحو تطوير العمل القيادي في المدارس، ورفع كفاءته في ضوء التحديات التي تفرضها متغيرات العصر ومتطلباته،
2. حاجة مدارس التعليم في فلسطين إلى نهضة شاملة، والتطوير في جميع المجالات، على الرغم من الجهد المبذول.
3. ثمة فجوة في برامج اعداد مديري المدارس وتدريبهم، نظرا لتطور الاتجاهات التربوية المعاصرة في إعداد المديرين وتدريبهم، ممّا يجعل هذه البرامج بعيدة عن واقع العمل المدرسيّ، ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسّسات التربوية، وبالتالي فإن اعتماد الأنموذج المقترح سوف يعالج هذه الفجوة.

### ثانيا: أهداف الأنموذج المقترح:

يهدف الأنموذج المقترح إلى ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين من خلال:

- وضع خطة إستراتيجية تتضمّن الأهداف الإستراتيجية للمديرين، وتوضح إستراتيجيات تنفيذ العمل على مستوى المدرسة.

- التركيز على فرق العمل، والتي يمكن عن طريقها سد الثغرات وتقريب وجهات النظر لدى العاملين المشاركين في تطوير الأداء الإداري للمديرين.
- التكامل بين المركزية واللامركزية من خلال وضع آليات تنفيذ الخطة، وتفويض أداء المهام بالمهام الرئيسية من خلال الرقابة الذاتية أثناء أداء المهام المنوطة بهم والموكلة إليهم، الأمر الذي يؤكد على تثبيت مقولة: مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات لتعزيز مرونة الاتصال بين جميع العاملين في المدرسة.

ويرتكز الأنموذج المقترح إلى:

- إعادة التفكير في الأساليب الإدارية المتبعة في المدرسة، وخاصة بالأساليب القديمة التي عفا عليها الزمن.
- تفعيل اللامركزية.
- التركيز على العمليات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- تفعيل التكامل والتنسيق بين نظم التعليم والتدريب بجميع أنواعه ومراحل ومستوياته.

### ثالثاً: آليات تنفيذ عناصر الأنموذج المقترح

إنّ تحقيق الإنجاز العالي في الأداء الوظيفي لمدير المدرسة والوصول إلى درجة مناسبة من الإنتاجية في الأعمال المدرسية، يتم من خلال النظرة طويلة المدى للمدرسة، والنظرة الحالية لها، بحيث يتم مواجهة التحديات والمشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف، والوصول إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة، لتحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية، من خلال التركيز على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، كونه حجر الزاوية فيها، والمسؤول الأول عن تحقيقها، لذا اعتمد الباحث في تنفيذ الأنموذج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحكومية في ضوء متطلبات منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة النظرية والميدانية، ويتحدد تنفيذ الأنموذج المقترح من خلال العمليات الإدارية محور الهندرة، وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة من غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، والعمليات الإدارية كلّ الأعمال والأنشطة المحددة التي يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار، التي تتمثل: بالتخطيط والتنظيم، والتوجيه والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس والتقييم، والتغذية الراجعة (عليجات، 2007).

وتتمثل العمليات الإدارية في المدارس بما يلي:

## 1. التخطيط:

يُقصدُ بالتخطيط تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية مستقبلاً، وكيف ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الإستراتيجيات التي تُمكن المدير من تحقيقها، أو عملية وضع البدائل وتحديد أهدافها للأهداف، والخطط والبرامج والسياسات، والإجراءات، واختيار البديل الأفضل، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة (مصطفى، 2017).

وتقوم عملية التخطيط لإعادة هندسة العمليات على وضع أهداف واضحة ونتائج قابلة للقياس. يبدأ التخطيط بوضع خطط إستراتيجية تحدد أصحاب المصالح، وتجري مَسحاً شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الفجوات. يتم بعد ذلك وضع بدائل إستراتيجية من خلال تصميم الحلول المناسبة استناداً إلى أسس علمية وعملية، مع الاعتماد على التحليل القائم على الدراسات العلمية والمعايير المنطقية.

وبهذا تخضع كل عملية من عمليات إعادة الهندسة لمجموعة من المعايير المعتمدة على تصميم البرامج، التي تحدد تدفق العمليات بدءاً من نقطة البداية، مروراً بالتدفق والتأخير، وانتهاءً بالعلاقات الفرعية بين العمليات. لذا، يجب أن يتم التخطيط وفقاً لدراسات علمية دقيقة، مع تصميم نموذج يربط بين الخطط الفرعية ليعطي صورة متكاملة.

ويساعد التخطيط المدير والمعلمين في إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم من خلال الخطة الموضوعية، والتي تُعدّ جزءاً من التخطيط طويل الأمد، لذلك ينبغي للمدير عند وضعه لخطة أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية ماذا أريد؟ ومن استهداف؟ وما الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؟ وما مؤهلات المعلمين؟ وما خلفية التلاميذ ومستويات تحصيلهم؟ وكيف سأعمل على تحسين عملية التعلم والتعليم؟ (الحري، 2012).

ويجب أن يتمتع التخطيط بالمرونة الكافية، مما يسمح لفريق إعادة الهندسة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما ينبغي التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وتعتبر الإدارة المدرسية، وفقاً لهذا النموذج، شريكاً في عملية التخطيط، وليس مجرد موجه أو مراقب، بحيث تعتمد هذه العملية على خطوات مدروسة لكل عملية، مما يُسهّل على جميع العمليات السير وفق نموذج محدد، لذا يجب أن يتم تجنب التعارض في التخطيط تبعاً لطبيعة العمل لكل من العاملين مع طبيعة العمل.

ويتمّ تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء منهجية (الهندرة) في مجال التخطيط من خلال:

- تنفيذ مسح شاملٍ للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدرسة.
- تقييم الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، ممّا يُسهّل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع مجموعةٍ من البدائل الإستراتيجية المدروسة التي تتناسب مع طبيعة العمل، وتلبّي احتياجات المدرسة.
- تصميم نماذج تدفّق العمليات التي تُحدد نقاط البداية والتدفق والتأخير، مع توضيح العلاقات بين العمليات المختلفة.
- ضمان مرونة التخطيط لتمكين فريق إعادة الهندسة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تحديد العمليات ذات القيمة المضافة وتحسينها لتعزيز الكفاءة، وزيادة الأداء الوظيفي للمدير.
- تعزيز دور العاملين في المدرسة باعتبارهم مشاركين في عملية التخطيط، لضمان التزامها ودعمها للمبادرات الجديدة.
- إعادة صياغة إجراءات العمل بطريقة تتماشى مع طبيعته وتحدياته.

ومن خلال الترابط بين التخطيط والهندسة الإدارية يتمّ الانسجام بين الخطط الفرعية التي تطرحها الهندسة الإدارية، بحيث تترايط بصورة متكاملة، ويتمّ تحديد البدائل في أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين، والبيروقراطية، وهذا من أهداف الهندسة الإدارية ومن خلال الترابط أيضاً يحدث مرونة في التخطيط، إذ يُمكن فريق الهندسة الإدارية من اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الإدارة، أي اللامركزية في اتخاذ القرار، كما يتمّ تحويل دور المدير من رئيس إلى قائد مؤتمر ومفاوض، وهذا يسمح بالتالي بمشاركة الجميع في اتخاذ القرار، والأخذ بأنماط التفكير الابتكاريّ عند التخطيط، وضرورة التركيز على العمليات وفهم بنية العملية (حنون، 2010).

## 2. التنظيم:

يُقصدُ بالتنظيم تحديد المسؤوليات وكيفية توزيعها واختصاصات داخل المدرسة، حتّى يعرف كلّ من في المدرسة نوع السلطة الممنوحة له، والذي عن طريقه تنظم الجهود الفردية والجماعية، وأشكال الاتصالات المختلفة داخل المدرسة (الحري، 2006).

فالهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعيّة الأفراد، ومستوى الكفاءة المطلوبة وتمدّ الهندسة الإدارية التنظيم بأدوار جديدة، مثل تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وكذلك التنسيق بين خطوات عملية الهندسة الإدارية، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع الاختصاصات على العاملين، وإعادة بناء التفاعل داخل المدرسة.

تساعد عملية التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي الذي يُمكن المدرسة من أداء أدوارها بفاعلية كوحدة واحدة، وتسهم إعادة هندسة العمليات في التركيز على الجهود والوظائف. يتمّ ذلك من خلال تفويض الأعمال لفريق متكامل في المدرسة، ممّا يُعزّز من مفهوم الإدارة اللامركزية. يسمح هذا النموذج بتنفيذ جميع المهام الإدارية بشكل أكثر كفاءة، حيث تصبح المدرسة أكثر قدرةً على الاستجابة لاحتياجاتها، والتغلب على الصّعوبات.

**ويتمّ تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء منهجية (الهندرة) في مجال التنظيم من خلال:**

- تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمدرسة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ويشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان وضوح المهام.
- التركيز على تحديد الوظائف التي تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم، وتوجيه الجهود نحو تعزيز هذه الوظائف.
- تعزيز مفهوم الإدارة اللامركزية من خلال تفويض الأعمال لفريق متكامل من المعلمين والإداريين، ممّا يُمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.
- تشكيل فرق عمل متخصصة تتكون من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مع تمكينهم من العمل بشكل مستقلّ لتحقيق الأهداف المشتركة.
- استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات لتحسين التواصل وتحليل البيانات، ممّا يُسهّل اتخاذ القرارات المدروسة.
- إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين جميع مستويات الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية، ممّا يُعزّز من التعاون ويُسهّل تبادل المعلومات.
- تنظيم برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم، ممّا يسهم في تحسين الأداء العام للمدرسة.
- وضع نظام لتقييم الأداء بشكل دوري، يتضمن مؤشرات أداء واضحة، ممّا يساعد في تحديد النجاحات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- توفير بيئة تشجع على التفكير الابتكاريّ وتبني أفكار جديدة، ممّا يُعزّز من قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات.
- إنشاء آليات لتلقي التغذية الراجعة من المعلمين والطلاب، ممّا يساعد على تحسين العمليات التعليمية والإدارية بشكل مستمرّ.

### 3. التوجيه:

التوجيه: هو المساعدة على التحسين والتقدم، وهو مهارة في القيادة ومهارة في التقويم ومهارة في العلاقات الإنسانية ومهارة في إدارة الموظفين، وأنه سلوك منظم رسمي من قبل مدير المدرسة، ويؤثر تأثيراً مباشراً في سلوك المدرسين بشكل يحسّن تعلّم التلاميذ، ويحقق أهداف المؤسسة (مصطفى، 2017). وهو مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية ويتمثل في اصدار الأوامر والتعليمات، وتقديم الإرشادات للعاملين لتبيين لهم طريقة تنفيذ الأعمال وكيفية ذلك، والقيادات والإدارات التي تُصدر الأوامر، وتقدم الإرشادات للمرؤوسين لتنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وأشار (حسين (2007) إلى أهمية التوجيه في المدرسة في العملية التربوية من خلال: توضيح أهداف العمل، ومساعدة المعلمين والطلبة على فهمها، ومساعدة التلاميذ على معرفة ميولهم، وقدراتهم، ومشكلاتهم، وتحديدّها، وحلّها. وتنمية الاتجاه نحو العمل بروح الفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين، وتنمية روح القيادة والتبعية في نفوس المعلمين.

ويتمّ تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء منهجية (الهندرة) في مجال التوجيه من خلال:

- تضمين عملية الهندسة الإدارية آلية مناسبة لحلّ المشكلات، مثل فحص الشكاوى وحلّ المنازعات داخل المدرسة
- توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق المدرسيّ.
- مساعدة مديري المدارس على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة.
- التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقويم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء.
- توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعليّ لكلّ العاملين، ويتمّ ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها عملية الهندسة الإدارية.

#### 4. الرقابة:

تعد الرقابة الادارية وسيلةً فاعلة لتحسين مستوى أداء المدرسة من خلال مراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي، ثم مقارنته بمعايير مستمدة من الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً (بدر، الصباغ، 2020).

وتساعد الهندسة الإدارية في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم الهندسة الإدارية بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، كما تجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرناً، بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت الظروف، كما تتيح الهندسة الإدارية الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد، كما يرتبط كلا المفهومين بالجودة وتحسين الأداء، وتحقيق النوعية في المخرجات التعليمية (حسين 2007).

وتعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على توفير نظام رقابة مباشر، الذي يُعتبر جزءاً أساسياً من الخطة الإستراتيجية. يتضمن هذا النظام عمل خرائط تدفق تُوضِّح سير العمليات الإدارية، وتوفير نُظم رقابة ذاتية، مما يساعد على التغلب على المشكلات عند حدوثها، ويعزِّز من قدرة فريق العمل على التطور الذاتي.

إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تعتمد على التوجيه التقليدي الذي يجعل المدير مراقباً للعمل، حيث توفر التغذية الراجعة التي تجعل المدير مشاركاً في العمل بدلاً من كونه مجرد مراقب. يساعد هذا الأسلوب في تمكين فريق العمل من تصحيح الأخطاء في وقت حدوثها، مما يُعزِّز من كفاءة الأداء.

ويتمّ تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء منهجية (الهندرة) في مجال الرقابة من خلال (عزازي، 2017):

- تشجيع المدير على تفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، مما يُعزِّز من قدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.
- تطبيق نظام رقابة مباشر يساعد في متابعة سير العمل، وتحديد المشكلات بسرعة.
- تقديم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء الفريق، مما يساعد في تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.
- استخدام خرائط تدفق العمليات لتوضيح سير العمل، مما يُسهّل على الجميع فهم الأدوار والمسؤوليات.

- تشجيع فريق العمل على التعلم والتطور الذاتي، مما يُعزّز من كفاءة الأداء، ويساعد في تحقيق الأهداف.

## 5. الاتصال:

تعتبر التكنولوجيا جزءاً أساسياً في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي من خلال استخدام البرامج المتطورة، والتي يمكن بواسطتها تحديد العمليات الأساسية والفرعية، بالإضافة إلى تصميم نماذج تساعد في رسم خرائط التدفق الخاصة بتلك العمليات، كما تسهم التكنولوجيا في ربط الوحدات المختلفة ببعضها، مما يُعزّز من كفاءة التواصل.

وتعمل نُظم المعلومات الإدارية على تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة، مما يُسهل عملية الاتصال باعتبارها أحد مكونات التوجيه الإداري. وفي إطار الهندرة، تعتمد المنظمات على قنوات اتصال رأسيّة وأفقية، بحيث يتمّ التركيز على العمليات التي تتطلب نوعاً من التفويض على مستوى التنفيذ، مما يؤدي إلى تحقيق نوع من اللامركزية. وهذه اللامركزية تتيح اتصالات أفقية أكثر فعالية، مقارنةً بالاتصال الرأسي الذي قد يُفضى إلى عدم المرونة، وتضييع الوقت في الإجراءات الروتينية.

ويتمّ تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء منهجية (الهندرة) في مجال الاتصال من خلال (شكري، 2016):

- التخلّص من الأنماط الجامدة في الاتصال، مما يمكن من تحقيق مرونة كبرى في العمليات.
- دمج أجزاء العمل المختلفة لتصبح عمليات مترابطة، مما يعزّز من الكفاءة التشغيلية.
- إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات القائمة، مما يُسهل تحسين الأداء.
- مساعدة مديري المدارس على تبني أنماط قيادية معاصرة مثل القيادة بالتجوال.
- تشجيع استخدام نُظم المعلومات الإدارية لتسهيل اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات.
- إنشاء قنوات اتصال أفقية فعالة بين أعضاء هيئة التدريس، مما يُعزّز التعاون، ويقلل من الوقت المستغرق في الإجراءات.
- العمل على إزالة القواعد القديمة التي تعيق الابتكار، وتعزيز بيئة مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات.
- تمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات فورية، مما يُسهل عملية التعلم الذاتي ويُعزّز من الأداء الجماعي.

## 6. المتابعة والتقييم:

لن تكون هناك فاعلية للتخطيط والتنظيم ما لم يكن مرتبطاً بالمتابعة والتقييم، إنّ عملية المتابعة في المدرسة وتنفيذ خطط أعمال هيئة التدريس ونتائجها ومتابعة تنفيذ قرارات المجالس، ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة، وفحص الأمور المالية والإدارية بطريقة دورية، ثم متابعة الخدمات التي تُحقّق دور المدرسة باعتبارها مركز إشباع في البيئة، وحتى يتمّ ذلك بفاعلية، لا بدّ من وجود مجموعةٍ من الضوابط على الأداء، ومنها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وكذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال إحداث الإبداع والابتكار وتحفيز ذلك من قبل المعلمين، كما تتطلب إعادة الهندسة اعتماد تقويم الأداء ومتابعته على أكثر من مصدر، منها ملاحظة الأداء، ومتابعة الأنشطة، والتوثيق المستمرّ.

ويتمّ تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء منهجية (الهندرة) في مجال التقييم من خلال (الهاجري، 2015):

- متابعة جميع العمليات الادارية في المدرسة خطوة بخطوة.
- الاستفادة من التغذية الراجعة بتقييم خطوات الهندرة، ممّا يؤدي إلى معرفة فيما إذا ما كنّا نحن نسير بطريقة صحيحة أم لا، وهذا يوفر الوقت والجهد والمال.
- أنّ التقويم يعمل على التحفيز لتحسين الأداء وتحديد الحاجات التدريبية، وتحديد مدى التغيير في سلوك العاملين في المدرسة، واتخاذ القرارات التربوية المناسبة، ومساءلة العاملين في المدرسة.

### رابعاً: متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح

ثمّة مجموعة من المتطلبات الضرورية لتنفيذ الأنموذج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحكوميّة في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وهي كالاتي:

1. العمل على اقناع أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بأهمية تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس، بحيث يتوافر الدعم والتأييد والقرار لتنفيذ هذا التصوّر وتحقيق أهدافه.
2. تشكيل هيكل تنظيمي مناسب في المدرسة بحيث تتوزّع به المسؤوليات، ويعرف المعلمون حقوقهم وواجباتهم، كي يسود المناخ التنظيمي المدرسيّ التناغم والتسلسل في المهام والواجبات بينهم.

3. إشراك جميع المهتمين بالتطوير في عملية تطبيق الأنموذج المقترح بحيث يتبين لهمُ الفوائد والقيمة الإنتاجية المراد تحقيقها من خلاله.
4. توافر المقومات البشرية المتمثلة في تحديد الكوادر المتخصصة في تدريب مديري المدارس على تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وتدعيمها لديهم، بحيث يكونوا على دراية واسعة بموضوع (الهندرة) ومجالاتها المتعددة، وبفهم واسع لطرق التدريب الحديثة، حتى يتحقق المراد بسهولة ويسر.
5. توافر المقومات المادية التي تساعد على التطوير أداء مديري المدارس، من خلال تخصيص مراكز متخصصة للتدريب والتنمية بحيث تحتوي على قاعات تدريبية وقاعات مؤتمرات وندوات مجهزة بأحدث التقنيات والوسائل الملائمة لتنفيذ عملية تدريب تطبيق منهجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؛ كما لا بدّ من توفير ميزانية لكلّ مادة تدريبية بما يتناسب مع الخطة المكتوبة المراد تحقيقها للتدريب والتنفيذ.
6. تزويد المدارس بأحدث التقنيات الحديثة من وسائل تعليمية وإدارية لتسهيل عملية التعليم، والاتصال والتواصل بجميع الأطراف المؤثرة بالعملية التعليمية التعليمية.
7. تحديد نظام للحوافز والمكافآت للأداء القيادي المتميز والشخصية الإدارية التي تُطبق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بدرجة عالية.

### خامساً: معوقات تنفيذ الأنموذج المقترح

قد ينفذ التصوّر المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وينجح في تحقيق المراد منه من خلال تحقيق الأهداف المدرسية، ولكن في بعض الأحيان تقف بعض المعوقات حائلاً قوياً في وجه تنفيذ الأنموذج المقترح وتقاوم تحقيقه، وتتمثل هذه المعوقات في:

1. محدودية استخدام التقنيات الحديثة في المدارس، إما بسبب عدم توافرها، أو لضعف مهاراتهم اللازمة للتعامل معها.
2. مقاومة مديري المدارس للتطوير والتغيير والانتقال من الواقع الراهن لمدارسهم إلى واقع منشود.
3. عدم دراية بعض أصحاب القرار والقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس لأهمية تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفقدان الثقة في التنفيذ والتطوير.
4. عدم وجود نظام للحوافز والمكافآت في وزارة التربية والتعليم، يُعزّز من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الميدان التعليمي، والتي من شأنها أداء الأعمال بكفاءة واقتدار.

## سادسا: مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ الأنموذج المقترح:

بعد سرد معوقات تنفيذ الأنموذج المقترح نجد أنه يمكن التغلب عليها، والحدّ منها من خلال الإجراءات الآتية:

1. تسويق فكرة الأنموذج المقترح وأهميته لمديري مدارس التعليم الأساسي، وإقناعهم بالاتصال والمشاركة في مضامينه المختلفة.
2. بيان الفوائد المرجوة من تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لجميع الأطراف في العملية التعليميّة، وبخاصّة مديرو المدارس بحيث لا يكونوا مقاومين لتنفيذ الأنموذج المقترح.
3. على وزارة التربية والتعليم العالي العمل على استقطاب مدربي تنمية موارد بشرية، ومتخصّصين، وخبراء في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس.
4. تعزيز مديري المدارس المتميزين الذين تتوافر فيهم الرغبة والقناعة والقدرة على تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس، بتقديم شهادات تقدير وتكريم لهم.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى ملاءمة النموذج الإداري التربوي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة من وجهة الخبراء والمختصّين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ عرض النموذج الإداري التربوي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميّة في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة في صورته الأولى على مجموعة من الخبراء المتخصّصين في مجال القيادة والإدارة التربوية، للتأكد من درجة ملاءمته ملحق رقم (4). وعُني الباحثُ بأخذ غالبية المقترحات وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثمّ اعتماد التصور المقترح.

ومن الأمثلة على ذلك ما أشار إليه جاويش (2023) وداغر (Dagher, 2020) من أن الهندرة هي عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات والأنظمة داخل المدارس بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، تتمثل الخطوة الأولى في تحليل الوضع الراهن، حيث يتمّ دراسة العمليات التعليميّة والإدارية الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف. بعد ذلك، يتمّ وضع أهداف واضحة ومحددة لتحسين الأداء، مع التركيز على تعزيز جودة التعليم، وتبسيط الإجراءات الإداري.

وبعد تحديد الأهداف، يتم إعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة، ويشمل ذلك تطوير نماذج تعليمية مبتكرة وتوظيف تقنيات حديثة مثل التعلم الرقمي، ثم تُنفذ التغييرات من خلال تدريب المعلمين والإداريين، مع ضرورة قياس النتائج، وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان التحسين المستمر. وهذه المنهجية تساعد المدارس على التكيف مع التحديات المعاصرة وتحقيق نتائج أفضل للطلاب:

كما تُعتبر الهندرة في المدارس خطوة إستراتيجية لتحسين بيئة التعلم وتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل. من خلال إعادة تصميم العمليات، يمكن للمدارس أن تركز على تطوير مهارات المعلمين، وتوفير الموارد اللازمة لدعم التعليم الفعال، كما تسهم الهندرة في تعزيز التواصل بين الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور، مما يُسهل اتخاذ القرارات المتناغمة. علاوةً على ذلك، يمكن أن تؤدي هذه المنهجية إلى توفير الوقت والموارد من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية. في النهاية، لتسهم الهندرة في خلق بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة، مما يسهم في تحسين نتائج الطلاب ونجاحهم الأكاديمي.

### مناقشة النتائج والتوصيات:

تضمّن هذا الفصل مناقشة النتائج والتوصيات التي تتمحور حول أنموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أنّ واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أعلى مجال هو التغيرات الأساسية بدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال التركيز على العمليات الأساسية بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وأخيراً مجال إعادة التصميم الجذري بدرجة متوسطة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أنّ معلمي المدارس راضون عن واقع أداء مديريهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وقد يُعزى ذلك، إلى تطور تكنولوجيا المعلومات على مستوى مديري المدارس بشكل شخصي، وعلى مستوى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشكل عام، ولذلك فقد بات استخدام التقنيات حاجةً ضروريةً للتكيف ومواكبة التغيرات السريعة في العالم، وبما أنّ تكنولوجيا المعلومات هي الحاضرة

للهندرة وركن أساسي في نجاح هندسة العمليات الإدارية، فارتفاع تقنية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة يزيد من مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، هذا عدا عن اكتساب المديرين لخبرات إدارية حديثة نتيجة التدريب والتأهيل من خلال البرامج التدريبية، وورش العمل، والاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، وما فرضته جائحة كورونا من تحدٍ في استخدام التكنولوجيا، وخاصة التعلّم عن بُعد والبرمجيات التعليمية، وحالياً تتوجّه الإدارات العليا في القطاع التربوي، وأصحاب القرار نحو اللامركزية، ومنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات، وهذا ساعد مديري المدارس على تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس، لذا جاء واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً الى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، بدرجة مرتفعة، عدا عن ذلك فمديرو المدارس يمتلكون جديةً في تنفيذ العمل الإداري، ويتضح لنا أنّ هناك شية إجماع بين المعلمين على أنه يوجد تحديث وتطوير للممارسات والأساليب الإدارية، ووعي واهتمام إداري عند مديري المدارس لتحسين نوعية المخرجات التعليمية، وظهر هذا واضحاً في نتائج الدراسة المتمثلة في الآتي: يوضّح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة، ويُقدّم المدير باستمرار الإرشادات اللازمة في أثناء إنجاز الأعمال المختلفة، ويوضّح المدير إجراءات العمل للمعلمين داخل المدرسة، ويُشجّع المدير المعلمين بالمدرسة على تحمّل المسؤولية، ويوضّح المدير للمعلمين أنّ هدف التعليم هو الفهم والإبداع، ويُركّز المدير على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب، ويسعى المدير إلى رفع مستوى جودة العمليات الإدارية، ويُقدّم المدير عدة طرق لتنفيذ العمليات الإدارية في المدرسة.

وبالرغم من أنّ الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً الى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، جاء مرتفعاً في جميع المجالات، إلا أنّ مجال إعادة التصميم الجذري جاء بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى استبعاد مديري المدارس لكثير من الخطوات الإدارية لاعتقادهم أنها لا تضيف قيمة للعملية الإدارية، وكذلك لتجنّب المديرين الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية نتيجة لشحّ الموارد والتمويل، بالإضافة إلى اهتمام مديري المدارس بتغيير بعض العمليات الإدارية تطوير البعض الآخر.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سالم وآخرون (2024) التي أشارت إلى أنّ تقديرات درجة تطبيق الهندسة

الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في مدارس المرحلة الابتدائية في مديرية التربية والتعليم ببغداد، من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، ودراسة أبي عيشة (2022) التي أشارت إلى أنّ تطبيق

جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية بدرجة تطبيق كبيرة، ودراسة الشوخة (2022) التي أشارت إلى أنّ درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية، قد جاءت مرتفعة،

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة درادكة (2018) التي أشارت إلى أنّ الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة)، ودراسة الطراونة، وخاطر، وطويقات (2017) التي أشارت إلى أنّ درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمّان الرابعة كانت بشكل عام متوسطة.

**مناقشة النتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟**

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الكفاءة المهنية والمهارات الإدارية في تحديد الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ليس لها علاقة بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما أنّ التركيز على النتائج والأداء الفعلي قد يكون له تأثير أكبر من العوامل الشخصية، فجميع المعلمين أدركوا مُتفقين واقع الاداء الوظيفي لمديريهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بغض النظر عن جنسهم ومؤهلاتهم وسنوات خبرتهم.

وانتفتت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو عيشة (2022) أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعتين تُعزى إلى (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ودراسة الشوخة (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية، تُعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ودراسة درادكة (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف تبعاً إلى

مُتغير سنوات الخبرة، ودراسة الطراونة، وخاطر، وطويقات (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعُمان الرابعة. تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطراونة، وخاطر، وطويقات (2017) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعُمان الرابعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟**

جاء التصور المقترح لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تتوزع عبر ست مراحل رئيسية وهي: (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والاتصال، والتقييم) وتم التطرق إلى هذه المراحل بالتفصيل في الفصل الرابع والتي تتلخص في:

- 1. التخطيط:** يركز التخطيط على تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال وضع استراتيجيات واضحة وتقييم الفجوات بين الأداء الحالي والمطلوب. يتضمن ذلك مسح البيئة وتحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء التعليمي.
- 2. التنظيم:** يتمثل التنظيم في توزيع المسؤوليات والاختصاصات داخل المدرسة، مما يضمن وضوح الأدوار. يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال إنشاء هيكل تنظيمي يسهل التواصل والتنسيق بين الفرق، ويعزز من مفهوم الإدارة اللامركزية.
- 3. التوجيه:** يُعنى التوجيه بتقديم الدعم والمساعدة للمعلمين، من خلال توضيح الأهداف وتوزيع المهام. يشمل ذلك تطوير مهارات القيادة وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في تحسين تعلم الطلاب وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 4. الرقابة:** تهدف الرقابة إلى متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، لاكتشاف الفجوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. تعتمد على نظام رقابة مرن يسمح بالتغذية الراجعة السريعة، مما يعزز من كفاءة الأداء ويساعد في تطوير العمليات.

5. **الاتصال:** يشمل الاتصال استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية. يهدف إلى تعزيز التعاون وتسهيل اتخاذ القرارات، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ويقلل من الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية.

6. **المتابعة والتقييم:** تتضمن المتابعة مراقبة تنفيذ الخطط وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف. تعتمد على التغذية الراجعة لتحديد احتياجات التدريب وتحفيز الابتكار، مما يسهم في تعزيز فاعلية العمليات التعليمية والإدارية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** ما مدى ملاءمة النموذج الإداري التربوي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة من وجهة الخبراء والمختصين؟

تم عرض النموذج الإداري التربوي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية، للتأكد من درجة ملاءمته ملحق رقم (4). واهتم الباحث بأخذ غالبية المقترحات وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم اعتماد التصور المقترح.

## 2.5 التّوصيات:

بناءً على نتائج الدّراسة يوصي الباحث بالآتي:

- تبني الانموذج المقترح ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتطوير أداء القيادات العليا من خلال التخطيط الإستراتيجي القائم على التحليل البيئي والدراسات العلمية، ووضع الخطط البديلة، وتوفير المرونة لتواكب التطورات الحديثة.
- التركيز على فرق العمل والهياكل الأفقية بدلاً من الهياكل الهرمية المتعددة، والتركيز على العمليات الإدارية ذات القيمة المضافة.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات، ودعم عملية الاتصال الإلكتروني بين المستويات الإدارية المختلفة.
- دعم اللامركزية، وتفويض المستويات التنفيذية للقيام بمهامها من أجل تحقيق سرعة دورة العمليات الإدارية.
- دعم الثقافة التنظيمية التي تدعو إلى الابتكار والتجديد بدلاً من الاعتماد على النظم البيروقراطية.
- تطوير أساليب قيادة تُعزّز من المشاركة الفعالة، وتقلل من الرقابة التقليدية، مما يسهم في تحسين الأداء العام للعملية التعليمية.
- الإيعاز إلى المديرين بتعزيز ثقافة التطوير المستمر، والتركيز على تحسين العمليات بشكل يُمكن المعلمين والطلاب من تحقيق نتائج أفضل.
- إجراء دراسات تجريبية لمعرفة نتائج تطبيق البرامج المقترحة في تطور الأداء الوظيفي لدى المديرين.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية

- إسماعيل، طارق. (2022). الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 27(3)، 665-719.
- إسماعيل، ممدوح. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 307-340.
- الأطرش، معتصم. (2011). واقع المدارس الفلسطينية، مجلة رؤى تربوية، 34(34)، 53-68.
- الأمين، برباح، ويحي موسى. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستثنائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- البكري، الباقر. (2017). استنباط نموذج لتأثير الهندرة على شركات التشييد في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
- بني عيسى، هيثم. (2009). مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداً ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بو قطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر - بسكرة، الجزائر.
- بدر، فاطمة، والصباح، معاذ. (2020). أساسيات الإدارة الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- جاسم، ظلال، ومقابلة، عاطف. (2017). برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1(1)، 93 - 137.
- جاويش، سامية. (2023). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، 27(1)، 1-67.

جبريل، وائل.(2020). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلديّ درنة، مجلة جامعة البحر المتوسطّ الدولية، 11، 48-75.

جرن، أسامة. (2023). الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفيّ للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3)، 775-786.

الجعارات، فايز. (2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإدارة التغيير في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حامد، نجلاء، ومراد، أسماء. (2020). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي، مجلة العلوم التربوية، 1(3)، 5-101.

حجازي، محمود وسلامة، سلامة.(2021). إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحليّة الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحليّة في محافظة طولكرم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6 (16)، 15-29.

الحري، قاسم. (2006). الإدارة المدرسيّة الفاعلة لمدسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد.

الحري، رافده ( 2012 ) اتجاهات إدارية معاصرة. دار الفكر، عمان، الأردن.

حسين، سلمة. (2007). ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

الحميدي، مفلح وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى. (3.16). إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، عمان: دار حامدة للنشر والتوزيع.

حنون، نادية. (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكوميّة في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجبوري، إحسان. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المصرفي: دراسة المصارف العراقية الخاصة، رسالة كتورا غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

- درادكة، أمجد. (2018). إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، دراسات، العلوم التربوية، 45، (4)، 103\_86
- الرشيدي، أحمد. (2016). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ريحان، شادي. (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رجم، خالد وسويقات، محمد وقداش، سمية. (2021). تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8 (2)، 119-95.
- الزبيدي، وفاء. (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 263-225.
- سالم، مؤيد، والصالح، محمد. (2020) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، أثير المنشور، عمان، الأردن.
- سالم، مها، وحناء، تودي، ومكروم، عبد الودود. (2024). تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعراق في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (127)، 1546\_1529.
- شاهين، ماجد. (2010). مدى فعالية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشدي، ندى. (2021). تصوّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بالمزاحمية في ضوء الخبرات الجامعية الأمريكية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلد (1)، عدد (26)، 272\_219.
- الشرحة، أشرف. (2024). النظرة الشمولية للتعليم في فلسطين، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 8 (3)، 18-9.

شكري، طاهر. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط والبناء التنظيمي والقيادة الإبداعية والرقابة والحكومة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الشوخة، كفاح. (2022). درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شيخة، نادر. (2008). إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صميلي، صفاء. (2017). واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمنطقة جيزان، مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 149\_118.

صميلي، صفاء. (2018). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 149 - 118.

صندوق، هيام. (2020). معوقات تطبيق الهندسة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4). 391 - 414.

طالب، مصطفى. (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية في الجامعة المستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (117)، 274-255.

الطنيجي، سالم. (2008). نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطراونه، سليمان، وخاطر، أيمن، وطويقات، مشهور. (2017). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. (24)، 1\_267، 311.

- عبد الباقي، صالح الدين. (2004). السلوك الفعّال في المنظمات، الدار الجامعيّة الجديدة، القاهرة، مصر.
- عبد الخالق، عبد الخالق. (2013). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (26)، 1-68.
- عبد الرحمن، إيمان. (2017). معيقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم والبحث العلميّ الأردنيّة، مجلة جمعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعيّة، 14 (2)، 105-136.
- عبد الرحمن، برهان. (2010). دور التعليم العالي في تعزيز الهوية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسيّة من وجهة نظر الطلبة والعاملين: جامعة النجاح أنموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنيّة، نابلس، فلسطين.
- عزازي، فاتن. (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربيّة، 24 (109)، 95-210.
- العسالي، علياء. (2009). قراءة في أثر الاحتلال على واقع التّعليم في المجتمع الفلسطينيّ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النّجاح الوطنيّة، نابلس، فلسطين.
- غنام، غنام. (2011). أسباب إلحاق الأبناء بالمدارس الخاصة من وجهة نظر الوالدين والمديرين في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو عصبه، خالد وصندوقه، هيام، والتميمي، سهيل. (2020). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2 (4)، 390-414.
- عفونة، سائدة. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 28 (2)، 266-292.
- علي، إيمان والضبع، رباح ومحمود، هناء. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 3 (1)، 135-160.
- علي، زينب. (2021). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحسين المستمرّ، مجلة كلية التربية جامعة أسوان، (36)، 542\_573.

علي، نايفة. (2018). الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلميّة، 40 (4)، 343-362.

علي، وفقية. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للآداب والعلوم الإنسانية، 41(5)، 632-646.

عليمات، صالح. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

عليو، شيماء، عامر، ناصر، عبد الحميد، هدية . (2020). الهندرة الإدارية في التعليم في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، مجلة العلمية كلية التربية بالوادي الجديد، (33)، 1\_19.

عمرو، عامر. (2018). مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

العمرى، عبيد. (2004). تأثير كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. 16. (1). ص 120.

العميان، محمود سلمان. (2004)، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عويّنا، منيرة. (2020). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، 31(122)، 408-430.

عوض، نور. (2021). أثر التغيير على أداء العاملين في الدائرة الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

عياصرة، معن ، وبني أحمد، مروان ( 2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو عيشة، محمود. (2022). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والأداريين، مجلة العلوم والاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (7)، 1-28.

غزالي، فاتن. (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، 24، (109)، 105\_133.

الفوزان، إلهام. (2013). واقع هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

قناديلي، رؤى. (2012). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

القيسي، محمد. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الكحلوت، أحمد. (2017). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المالكي، شريفة. (2018). الأنماط لقيادية لقيادات المدراس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العملي في التربية، 7(19)، 115-144.

المجالي، محمد. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(6)، 415-429.

مرتجي، ذكريات. (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المعاينة، عبد الله. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(2)، 57-75.

مقداد، ماجد. (2015). درجة ممارسة مديري المناطق التعليميّة بوكالة الغوث الدوليّة محافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسُبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

مصطفى، يوسف. (2017). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربيّ، القاهرة، مصر. النجدوي، مها. (2023). هندرة النظام الإداريّ في البلديات في المملكة الأردنيّة الهاشميّة وأثرها في تطوير الخدمة، مجلّة العلوم الطبيعيّة والإنسانيّة، 2(5). 30-60.

المواضية، رضا. (2018). تطوير كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنيّة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإداريّة "الهندرة" من وجهة نظر أعضاء الهيئة، المجلّة الدوليّة لضمان الجودة، 1(1)، 20-27. الميلودي، وجدان. (2023). الانتماء الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات الليبية دراسة ميدانية في جامعة الزاوية، مجلّة الأصالة، 2(6)، 367-397.

النخالة، نجلاء. (2015). تصوّر مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلاميّة، غزة، فلسطين.

النميان، عبد الله. (2022). الرقابة الإداريّة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنيّة، منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنيّة، السعوديّة.

الهاجري منى. (2015). دارة تحليلية لدراسة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الإفادة منها في دولة الكويت، مجلّة كليّة التربية بجامعة طنطا، (57)، 421\_460.

Al-Mawdieh, Reda(2020): The Practice of the ReEngineering of Administrative Processes Approach in Kindergarten Institutions in Jordan from the Perspective of Female Principals and Teachers, **Journal of Educational and Social Research**, v(10), n(6), 66- 80.

Bokhari,A,S. & Qureshi,R. J.,(2016). Business Process ReEngineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia", **Information Engineering and Electronic Business**,4,10-17.

Dagher, Azhar Khader (2020): Reengineering Model for the Education System to Improve the Academic Achievement of Students in Jordanian Schools, **Journal of Education and Practice**, 11 (21), 117- 138.

Damij, N., & Damij, T. (2014). **Process Management A Multi-disciplinary Guide to Theory,Modeling, and Methodology**. Springer.  
<https://researchportal.northumbria.ac.uk>.

Duarte, S. (2014). **Business Process Reengineering on High Education Institutions – An Integrative Approach of Enterprise Architecture and Service Design Methods**. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Portugal: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Fragoso, J. T. (2015). Business process reengineering in government agencies: Lessons from an experience in Mexico. **Journal of Service Science and Management**, 8(03), 382-392.

Goksoy, A., Ozsoy, B., and Vayvay, O (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company”. **International Journal of Business and Management**,. 7 (2), 89- 112.

Gunawan, F. E., Suyoto, Y. T., & Tannady, H. (2020). Factors affecting job performance of hospital nurses in capital city of Indonesia: Mediating role of organizational citizenship behavior .**Test Engineering and Management**,83, 22513-22524.

Hammer, M., & Champy, J. (2005). **Reengineering the Corporation**. New York, United States: HarperCollins Publishers Inc.

Harvey, D., and Brown, R. (2001). **An Experiential Approach to Organization Development**, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hal.

Mekonnen, N. (2019). Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities. **International Journal of Advanced Research**. 7(8), 109-120.

Musa, M. A. & Othman, M. S., (2016). Business Process Reengineering in Healthcare: Literature Review on the Methodologies and Approaches", **Review of European Studies**, 8 (1), 20-34.

Obi, Chiaka & Ibezim, Nnenna (2013): Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience, **Scientific Research**, 783 – 800.

Olorunsola E.O (2012). Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West of Administrative Staff Job Performance in south West Nigerian Universities, **Journal of International Education Research**. 7(11). 124-41.

Ramawickrama, J., Opatha, H, & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. **International Business Research**, 10(10), 66-81.

Rinaldi, M. (2015), Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study, **Business Process Management Journal**, 21 (2), 419–462.

Seo, G. (2013). **Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment**. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts. Cambridge.

Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, **Global Journal of management and business research**, 12(11), 1-29.

Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. **Performance Improvement Quarterly**, 30(4), 249-271.

Virgana, Virgana (2021): The Dynamic of Teachers' Job Performance, **Journal of Southwest Jiaotong University**, 56 (2), 258- 270.

## ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة القدس



عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

برنامج الدكتوراة للقيادة والإدارة التربوية

أداة الاستبانة في صورتها الأولى (للتحكيم)

الأستاذ الدكتور/..... المحترم

تحية طيبة وبعد

يتقدم اليكم الباحث باطيب التمنيات، ويتمنى لشخصكم الكريم موفور الصحة والعافية والتوفيق والسداد في مسيرتكم العلمية والمهنية ،ويود اعلامكم بانه يقوم بإجراء بحث بعنوان "النموذج اداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استنادا الى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية تخصص قيادة وإدارة تربوية.

ويهدف الباحث الى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين، ولأهمية موضوع الهندرة في المؤسسات التعليمية العامة، ودورها في تعزيز وتطوير العمليات الإدارية، أعد الباحث هذه الأداة المرفقة لتحقيق أهداف البحث حيث شملت (55) فقرة، موزعة على مجالات البحث بأبعادها المختلفة، وهي كالاتي:

علماً بأن المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الاستجابات ( مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً ) ، ونظراً لما تتمتعون به من سعة الاطلاع والخبرة، فإن الباحث يتقدم اليكم بأداة البحث ( الاستبيان ) لإبداء آرائكم العلمية وملاحظاتكم القيمة في مدى وضوح العبارة ودقتها واقتراح أي تعديلات او إضافات ترونها مناسبة لتحقيق اهداف البحث.

الباحث : صالح حسين صالح سلمان

## تعريف الهندرة:

هي إعادة التفكير بصورة جديدة تقوم على احداث تغيير جذري وفق أسس علمية مدروسة استناداً الى إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، وذلك بالتركيز على الكفاءات الجوهرية للمدرسة، بهدف احداث تحسين جذري وسريع، يكفل بذلك السرعة في الإنجاز، وخفض التكاليف، وصولاً الى تحقيق اعلى جودة ممكنة للمخرج والمنتج التعليمي.

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع إشارة ( X ) للاجابة المناسبة.

1- الجنس: ذكر      انثى  
الفئة العمرية

اقل من 25 سنة      اقل من 35 سنة      اقل من 45 سنة

اكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي

دبلوم      بكالوريوس      ماجستير      دكتوراة

2- سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات      اقل من 10 سنوات      اقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

3- المسمى الوظيفي

مدير      نائب مدير      موظف اداري

الجزء الثاني: مجالات الاستبانة بإبعادها المختلفة

المجال الأول: الهندرة

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		انتفاء الفقرات للمجال		الفقرات	ت	الأبعاد
	غير صالحة	صالحة	لا تنتمي	تنتمي			
					تتناسب السلطات المفوضة مع حدود المسؤولية	1	بعد الجانب التنظيمي في تصميم العملية
					تتنسج الاتصالات بين موظفي المدرسة بالرسمية	2	
					تنوع المهام الموكلة اليك في العمل	3	
					التخطيط السليم لدى الإدارة المدرسية لتطبيق مفهوم الهندرة	4	
					سهولة الاتصال والتواصل بين الموظفين	5	
					روح الفريق الواحد في العمل هي السائدة في التنظيم الإداري للمدرسة	6	
					الخضوع للرقابة الصارمة اثناء العمل	7	
					النظرة الإيجابية للعاملين في المدرسة اتجاه العمل	8	
					التواصل بين المدراء ومرؤوسيههم بالعمل بصورة مستمرة	9	
					تقدير المسؤولين لمهاراتك في العمل	10	
					توفر البيئة المناسبة لأثبات المهارات وتحقيق الإنجاز بكفاءة وفاعلية	11	
					تعلم الإدارة على تعزيز وتشجيع العمل الجماعي	12	
					التعاون بين الموظفين ضمن الفريق الواحد لانجاز المهام المشتركة	13	
					العمل الجماعي ينعكس ايجاباً لتعلم المهارات الجديدة	14	

					يفوض المدراء في المدرسة الصلاحيات الإدارية لمروسيهم اغلب الأحيان	15	
					تتبع إدارة المدرسة المنهج العلمي في اتخاذ القرارات	16	
					المعرفة لدى إدارة المدرسة بالاسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة	17	
					توفر الرؤية المستقبلية لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) عند إدارة المدرسة	18	بعد الأجراءات والسياسات
					السياسات والإجراءات للعمليات الإدارية تتسم بالوضوح	19	
					تساعد اللوائح والإجراءات على تحقيق سير العمليات الإدارية في المدرسة	20	
					المرونة في تطبيق العمليات والإجراءات الإدارية داخل المدرسة	21	
					المساعدة على نشر وتعزيز ثقافة التغيير (الهندرة) في المدرسة	22	
					تعديل السياسات والإجراءات بما يتناسب ومتطلبات العصر	23	
					السياسات والإجراءات المتبعة تلقى قبولاً ورضاً لدى العاملين في المدرسة	24	
					قدرة الإدارة على رصد وتشخيص المشكلات ووضع الحلول الجذرية لها	25	
					تتبنى إدارة المدرسة أساليب التكنولوجيا الحديثة	26	بعد استخدام
					توفر المعلومات في الوقت المناسب باستخدام تكنولوجيا المعلومات	27	التقنيات وتكنولوجيا
					التطوير ورفع مستوى الأداء الإداري لديها من خلال تكنولوجيا المعلومات	28	المعلومات
					توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة بالوقت المناسب باستخدام تكنولوجيا	29	

					المعلومات	
					تعمل إدارة المدرسة على استخدام التقنيات الادارية الحديثة في الاتصال لرفع مستوى الاداء	30
					تعمل تكنولوجيا المعلومات على تبسيط الاعمال المعقدة	31
					تمتلك المدرسة التقنيات الحديثة في عملها الإداري بما يميزها عن نظيراتها في الأداء	32

## المجال الثاني: الأداء الوظيفي

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الفقرات		الفقرات	ت	الأبعاد
	غير صالحة	صالحة	لا تنتمي	تنتمي			
					التقيد بلوائح وأنظمة العمل لأنجاز المهام لدي إدارة المدرسة	33	البعد الأول:
					تتسم إجراءات العمل بالمرونة الكافية التي تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات	34	دقة الاداء
					تحمل المسؤولية نحو دقة العمل والانجاز	35	
					قدرة إدارة المدرسة على تصويب الأخطاء في العمل	36	
					مدى ثقة العاملين اتجاه السياسات والإجراءات التي تتخذها الادارة	37	
					يتم انجاز الاعمال المطلوبة في اوقاتها المحددة من قبل إدارة المدرسة	38	البعد الثاني:
					تتسم قرارات العمل الإداري لادارة المدرسة بالمركزية	39	سرعة الأداء
					حدود السلطة والمسؤولية في العمل الإداري واضحة ومحددة	40	
					يتناسب الهيكل التنظيمي مع الأهداف المحددة من قبل إدارة المدرسة	41	
					مشاركة الإدارة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرار	42	
					قدرة إدارة المدرسة على رصد تشخيص المشكلات ووضع الحلول الجذرية لها	43	البعد الثالث: جودة
					الاحذ بآراء واقتراحات الموظفين لتحسين مستوى الأداء الوظيفي	44	الأداء

					وجودته في المدرسة	
					45 تتميز إجراءات العمل بالوضوح	
					46 استخدام واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمدرسة بكفاءة وفاعلية من قبل إدارة المدرسة	
					47 البرامج التي تقوم إدارة المدرسة بتطبيقها تساهم في رفع مستوى لدى موظفيها	
					48 تعمل إدارة المدرسة على تغيير الإجراءات في العمل بما يتناسب ومتطلبات العصر	
					49 هناك تناسب ما بين عدد الموظفين الإداريين في المدرسة وحجم الاعمال المطلوبة منهم	
					50 قبول العاملين في إدارة المدرسة القيام بالاعمال الإضافية الموكلة اليهم	
					51 حرص إدارة المدرسة على انجاز جميع المهام المطلوبة منها	
					52 تناسب الحوافز مع حجم الاداء	
					53 تحظى بالتدريب اللازم لاداء المهام الجديدة	
					54 توفر البيئة المناسبة التي تساعد على تطوير الأداء الوظيفي	
					55 العدالة في توزيع المهام	

## ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

برنامج الدكتوراة للقيادة والإدارة التربوية

**الأخ الفاضل----- الأخت الفاضلة المحترمين**

تحية طيبة وبعد،،،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى وضع " نموذج اداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية ، وذلك لأهمية أرائكم في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة ، وتحقيق الغاية العلمية المنشودة ، علماً بأن اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : صالح حسين صالح سلمان

التهندرة : وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية ، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

#### الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية

يرجى التكرم بوضع إشارة ( X ) للإجابة المناسبة.

1- الجنس: ذكر      انثى

2- المؤهل العلمي

بكالوريوس فأدني      ماجستير فأعلى

3- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات      5-10 سنوات      أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: استبانة واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية / الهندرة من وجهة نظر المعلمين .

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جداً	الفقرة
<b>التغيرات الأساسية</b>					
					يوضّح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة
					يُقدم المدير باستمرار الإرشادات اللازمة في أثناء إنجاز الأعمال المختلفة
					يوضّح المدير إجراءات العمل للمعلمين داخل المدرسة.
					يصمّم المدير العمل بما يتفق وتطلّعات المجتمع المحلي
					يُدرك المدير أهمية إحداث تغييرات إدارية جذرية في العمليات الإدارية.
					يُعزّف المدير بوضوح الهدف من القيام بالأعمال الإدارية المختلفة.
					يُكوّن المدير نظرة شمولية للمدرسة من حيث العمليات والنظم والسياسات والهيكل التنظيمي
					يهتم المدير ببرامج تدريب العاملين على الطرق الحديثة في انجاز العمل.
					يُعيد المدير النظر بالأسس التي تُحدث أساليب العمل الإداري باستمرار.
					يبتكر المدير طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري.
					ينشر المدير مفهوم الهندرة بأهميتها بين المعلمين.

إعادة التصميم الجذري				
				يُشجع المدير المعلمين بالمدرسة على تحمل المسؤولية.
				يُوضّح المدير للمعلمين بأن هدف التعليم هو الفهم والابداع.
				يطبق المدير مفهوم الادارة الحديثة في المدرسة.
				يقتنع المدير بفكرة تحول مدير المدرسة من إداري إلى قائد للتغيير.
				يُعيد المدير تصميم هيكل المدرسة لتحقيق جودة الأداء
				يبتعد المدير عن أنماط الإدارة التقليدية.
				يَتَّبِع المدير أسلوب الإدارة بالمشاركة مع المعلمين بالمدرسة كافة.
				يوفر المدير تصميمات بديلة لنظام العمل المدرسي.
				يعتقد المدير أن التغيير الجذري هو الحل الأمثل لمعالجة المشكلات الإدارية.
				يُغيّر المدير قواعد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
				يُعيد المدير تصميم الأعمال الإدارية من نقطة الصفر.
				يُحدث المدير تغييرات جذرية في النظام المدرسي.
				يُقلل المدير مستوى الرقابة حول جميع المعلمين بالمدرسة.
التركيز على العمليات الأساسية				
				يُركز المدير على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب
				يسعى المدير لرفع مستوى جودة العمليات الإدارية.
				يُقدّم المدير عدة طرق لتنفيذ العمليات الإدارية في

					المدرسة.
					يُحدد المدير العمليات الإدارية التي تواجهه درجة عالية من الخلل.
					يُركز المدير على أحداث تغيير بالعمليات الإدارية الأساسية في المدرسة
					يُوجه المدير لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل
					يضع المدير رؤية مستقبلية للعمليات الإدارية داخل المدرسة.
					يهتم المدير بالعمليات المساندة للعمليات الإدارية الأساسية.
					يستبعد المدير الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية الإدارية
					يتجنب المدير الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية
					يهتم المدير بتغيير العمليات الإدارية لا تطويرها

ملحق (3) قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

#	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1.	الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود.	أستاذ دكتور	القيادة التربوية	الجامعة الأردنية
2.	الدكتور محمد شعيبات.	أستاذ دكتور	علم النفس التربويّ	جامعة القدس
3.	الأستاذ الدكتور محمود أحمد أبو سمرة.	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة القدس
4.	الدكتور إبراهيم أبو عقيل.	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الخليل
5.	الدكتور جعفر أبو صاع.	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية
6.	الدكتور خالد سليمان كتلو.	أستاذ مشارك	القياس والتقويم	جامعة القدس المفتوحة
7.	الدكتور خالد أحمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة التربوية	جامعة مؤتة
8.	الدكتور سامي عدوان.	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
9.	الدكتور أشرف محمد أبو الخيران.	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
10.	الدكتور نبيل صبيح.	_____	القيادة والإدارة التربوية	مديرية التربية والتعليم

## ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
National Centre for Examination, Measurement  
and Educational Evaluation.



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
المركز الوطني لامتحانات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / 4714 / 666  
لتاريخ: 14 / 1 / 2025م

السادة المدبرون العامون لمديريات التربية والتعليم (نابلس، القدس، يطا) المحترمون  
تحية طيبة وبعد،،

### الموضوع: تسهيل مهمة الباحث صالح حسين صالح سلمان

تهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه من جامعة القدس حيث تقدم بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "نموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)".  
سيقوم الباحث بتوزيع رابط استبيان محوسب على عينة من معلمي/ات المدارس الحكومية العاملين في مديريات التربية والتعليم الآتية: (نابلس، القدس، يطا). نكراً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني لامتحانات والقياس والتقويم التربوي



اسمها: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.  
الذكور كمال مغامرة المحترم/ المشرف على الدراسة.  
باحث صالح سلمان المحترم.

د. مطر  
م. مطر  
13

ملحق (6) كتاب التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

دكتوراه

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: صباح حسين سلمان  
الرقم الجامعي: 22212083  
رقم الهاتف: 0594888151  
التوقيع: [Signature]  
البرنامج: دكتوراه في الإدارة والادارة التربوية  
التاريخ: 2025/6/23

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة باللغة العربية:

أ. نموذج إداري مقترح لتطوير الإدارة الوظيفية لمدرسي المدارس  
المتوسطة في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (المدرسة)

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

Proposed Administrative Model to Develop The Job Perf

of Public School Principals in Palestine Based on The administr

Process Reengineering methodology

تم تدقيقها لغوياً من حيث: ( الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق و التوقيع

[Signature]

إسحق "محمد يحيى" الجعبري

الرتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ 2025/6/23

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (مختص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.

- جدول (1.3): خصائص مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس .....52
- جدول (2.3): الخصائص الديموغرافية لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية).....53
- جدول (3.3): نتائج (Person correlation) بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية .....55
- جدول (4.3): نتائج معامل (Cronbach's Alpha) للاستبانة ومجالاتها .....56
- جدول (5.3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي .....58
- جدول (6.3): مفاتيح تصحيح الاستبانة .....58
- جدول (1.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين .....61
- جدول (2.4: أ): متوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين .....62
- جدول (2.4: ب): متوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين .....63
- جدول (3.4): نتائج اختبار (ت) للفروق حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.....65
- جدول (4.4): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .....66

جدول (5.4: أ): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ..... 67

جدول (5.4: ب): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ..... 68

جدول (6.4: أ): نتائج اختبار (ANOVA) لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ..... 68

جدول (6.4: ب): نتائج اختبار (ANOVA) لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ..... 69

## فهرس الملاحق

- 98 ..... ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأُولية
- 105 ..... ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية
- 110 ..... ملحق (3) قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة
- 111 ..... ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم
- 112 ..... ملحق (6) كتاب التدقيق اللغوي

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
3.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 أهمية الدراسة
7.....	5.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
8.....	6.1 حدود الدراسة
9.....	الفصل الثاني
9.....	الأدب النظريّ والدراسات السابقة ذات الصلة
9.....	1.2 الأدب النظريّ
10.....	1.1.2 الأداء الوظيفيّ
37.....	2.2 الدراسات السابقة
37.....	1.2.2 الدراسات العربية
46.....	2.2.2 الدراسات السابقة الأجنبية
48.....	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
51.....	الفصل الثالث
51.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها
51.....	1.3 منهج الدراسة:
52.....	2.3 مجتمع الدراسة:
52.....	3.3 عينة الدراسة:
54.....	4.3 أداة الدراسة:
56.....	5.3 متغيرات الدراسة:
57.....	6.3 إجراءات الدراسة:

58	7.3 تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):
60	الفصل الرابع
60	عرض النتائج وتحليلها
82	الفصل الخامس
82	مناقشة النتائج
82	1.5 مناقشة نتائج الدراسة:
87	2.5 التّوصيات:
88	المصادر والمراجع
113	فهرس الجداول
115	فهرس الملاحق
116	فهرس المحتويات