



واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

The reality of job performance among public school
principals in Palestine based on the methodology of
reengineering administrative processes
(Business Process Reengineering)

إعداد

صالح حسين صالح سلمان
Saleh Hussein Saleh Salman

د. كمال خليل محمد مخامرة
Dr. Kamal Khalil Muhammad Makhamrah

القيادة والإدارة التربوية قسم العلوم التربوية- كلية العلوم التربوية - جامعة
القدس

Doi: 10.21608/jasep.2025.450384

استلام البحث: ٢٨ / ٤ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ٤ / ٦ / ٢٠٢٥

سلمان، صالح حسين صالح ومخامرة، كمال خليل محمد (٢٠٢٥) واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥٢)، ٢٦١ – ٢٩٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المديريات الآتية (يطا، القدس، نابلس)، وقد تم اختيار المديريات الثلاث بحيث تكون ممثلة للمديريات المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، وتم اختيار مديرية يطا من جنوب الضفة الغربية ومديرية القدس من منطقة الوسط، ومديرية نابلس من الشمال، وكان العدد (٦١٣٠) معلماً ومعلمة تقريباً، بواقع (٢٥٩٤) معلماً، و(٣٥٣٦) معلمة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥م)، جُمعت البيانات من عينة قوامها (٤٠١٧) معلماً ومعلمة، اختيروا عبر أسلوب العينة العشوائية الطبقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التطوري. أظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) جاء بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تُعزى إلى المتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة 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، والتركيز على فرق العمل والهيكل الأفقية بدلاً من الهياكل الهرمية المتعددة.

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

Abstract

This study aimed to identify the reality of job performance of government school principals in Palestine based on the methodology of administrative process re-engineering. The study population consisted of all public school teachers in the following directorates (Yatta, Jerusalem, and Nablus). 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 number of teachers was approximately 6,130, comprising 2,594 male teachers and 3,536 female teachers, during the first semester of the 2024/2025 academic year. Data was collected from a sample of 4,017 male and female teachers, selected using a stratified random sampling method. The study relied on a descriptive, evolutionary survey approach. The results showed that the job performance of public school principals, based on the administrative process reengineering methodology, was high, with no significant differences. The sample members' assessments of the actual job performance of public school principals, based on the administrative process reengineering methodology (reengineering), are attributed to the following variables: (gender, educational qualifications, and years of service). Based on these results, the study recommends the implementation of a process reengineering approach to improve the performance of senior leaders through strategic planning based on environmental analysis, scientific studies, and the development of alternative plans. It also recommends 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.

المقدمة:

يمرّ العالم اليوم بتغييرات سريعة متعددة الجوانب، معقدة الخصائص والأسلوب، وتعدّ التغييرات المتلاحقة سمةً رئيسيةً من سمات العصر الحاليّ الذي نعيش، وذات تأثير على المجتمع ومنظّماته، فإنّ مثل هذه التغييرات تُحتّم 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.

وإنَّ رفع مستوى الأداء وجودته لا يتّمان إلا بتحسين آلية صناعة القرارات، والاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك مهارات عالية، لذلك فإنَّ عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية تحدد عناصر هذه الثقافة بالأداء بأعلى مستوى من الكفاءة، والفاعلية، والتكيف مع التغيير، وصناعة القرار بالاستناد إلى قاعدة من المعلومات والعمل المشترك القائم على التعاون (تشامي، ٢٠٠٣).

أحدثت إعادة هندسة العمليات الإدارية ثورةً حقيقيةً في عالم الإدارة بما تمثله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال في عالم اليوم (الحمدي وآخرون، ٢٠١٦).

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

يعتبر منهج إعادة هندسة 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 مخرجات تعليمية وتربوية بأعلى المواصفات والخصائص التي تصبو إليها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنَّ 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 تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، إذ لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي يؤثر على بقائها ومستقبلها وأوصت الدراسات عديدة، منها دراسة بني عيسى (٢٠٠٩)، ودراسة الطراونة وآخرين (٢٠١١) ودراسة النخالة (٢٠١٥)، ودراسة الفوران (٢٠١٣)، بضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، حيث يعمل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على حلّ المشكلات والسبلات التي

تعرض الإدارة المدرسية، وذلك من خلال التفكير بصورة جديدة في كيفية القيام بالعمليات الإدارية، والكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المدرسة، والتركيز على التعلم، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعيم العلاقات بين الأسرة والمدرسة.

وفي ظل ما تعانيه المدارس من قصور نتيجة ضعف قدرتها على مجاراة تحديات 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 متغير. وبناءً على ما سبق تكمن "مشكلة في الإجابة عن السؤال السوالين الآتيين:

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 متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

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 فروق 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، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تنبّدى أهمية الدراسة بما يأتي:

الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تطبيق منهج إداري حديث لتطوير العمليات الإدارية في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك من خلال تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من كونها الأولى على حد علم الباحث.

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 يخص موضوعها، نظراً لقلّة الأبحاث والدراسات العربية حول موضوع الأداء الوظيفي المستند إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس العربية والفلسطينية (موضوع الدراسة).

الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما يؤمل من نتائجها في أن تفيّد مديري المدارس من خلال تعرف مستوى ممارستهم للهندرة، ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه في مدارسهم، كما يؤمل من هذه الدراسة أيضاً الارتقاء بالنهج الإداري التربوي، باعتباره رافداً فهدماً للتطوير والتميز وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تستمدّ الدراسة أهميتها من الفائدة المتوقعة التي يمكن أن تنعكس على الميدان التعليمي، إذا ما تمّ الأخذ بنتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): هي إعادة التفكير الأساسية، وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦).

وتُعرّف اجرائياً: هي "التخلّي 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 الرئيسة، وذلك بهدف تطوير العمل الإداري المدرسي، وتتمثل في استجابة العينة على استبانة هذه الدراسة".

- الأداء الوظيفي: هو "المستوى الذي يُحقّقه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كميّة العمل المقدم وجودته من طرفه (عوض، ٢٠٢١).

- ويُعرّف اجرائياً: "بالمستوى الذي يحقّقه مدير المدرسة عند قيامه بعمله من حيث كميّة العمل المقدم وجودته من طرفه، ويتمثل في استجابة العينة على استبانة هذه الدراسة".

حدود الدراسة:

تحدّدت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في فلسطين.
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: تقتصر هذه الدراسة على الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.



الأدب النظري:

يعرض الباحث في هذا الجزء الأدب النظري لهذه الدراسة، الذي يتكون من محورين: تناول المحور الأول منها الأداء الوظيفي، وتناول المحور الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وذلك على النحو الآتي:

الأداء الوظيفي 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، إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة، وقبول المهام الجديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (علي، ٢٠١٩)

وهو الحماس للقيام بالمهام المعطاة بفعالية، ولا تقتصر أداء الوظيفة على إكمال المهام فحسب، بل هو وسيلة للموظفين لتقدير المنظمة ومساعدة إدراك رؤيتها (Gunawan, et al, 2020)

ويعرّف (Song et al, 2018) الأداء الوظيفي على أنه "إجادة في المهام ويصنّفه المشرف المباشر في مكان العمل".

ويرى الباحثان 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 مهام واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي ظاهرة تنظيمية حرجة بفعل العديد من الدوافع أو الأهمية القصيمة التي يتم عرضها على النحو الآتي (Ramawickrama, et al, 2017)

١. يُعدّ الأداء الوظيفي من أكثر الظواهر التي تمّ بحثها على نطاق واسع لأهميته في بناء علم النفس الصناعي والتنظيمي.

٢. 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 هم الفئات المستهدفة من قبل المنظمة التي تسعى إلى جذبهم.

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

الهدف من الأداء الوظيفي:

يُعتبر الأداء الوظيفي أحد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث يعكس مدى كفاءة الأفراد وفعاليتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. يهدف الأداء الوظيفي إلى

تحسين الإنتاجية، وجودة العمل من خلال تحديد الأهداف، وتقييم النتائج بشكل دوري. من خلال متابعة الأداء، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل (Virgana, 2021).

عناصر الأداء الوظيفي:

- ذكر الأمين وآخرون (٢٠١٦) أنّ العناصر الرئيسية للأداء الوظيفي تتمثل في الآتي.
١. الموظف وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 ٢. الوظيفية وما تتصف به من متطلبات، تحديات، واجبات ومسؤوليات، وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات.
 ٣. الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

أنواع الأداء الوظيفي:

- صنّف أبو شيخة (٢٠١٠) الأداء الوظيفي إلى عدة أقسام، هي.
- النوع الأول (أداء المهام): يُقصدُ به السلوكات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل الإنتاج المباشر للضائع والخدمات.
 - النوع الثاني (الأداء الظرفي): هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة.
 - النوع الثالث (الأداء المعاكس): يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل، ويشمل أيضًا سلوكات، مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

الهندرة:

يعود تاريخ الهندرة إلى العام (١٩٨٠) حين ارتأت منظمات الأعمال بالقطاع الخاص إدخال تحسينات على الجودة، نظراً لقلّة المرونة، وبطء زمن التنفيذ والبيروقراطية، وضعف القدرة على تلبية احتياجات العملاء بهدف تحسين السرعة والمرونة والدقة والكلفة، مما يوجب التغيير الجذري باعتباره أسلوباً لتحقيق الأداء المرغوب (عزازي، ٢٠١٧).

مفهوم الهندرة:

هي "إعادة هندسة الأعمال، سواء التجارية أو التعليمية أو الصناعية، وبالإنجليزي ((Business Process re-engineering واختصاراً (BPR)، هي إعادة تصميم جذري 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" (صندوق وآخرون، ٢٠٢٠).



من ناحية أخرى، يشير (Qureshi & Bokhari (2018 إلى قدرة المؤسسات على إعادة التفكير جذرياً في العمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات في الأداء الداخلي، مما يسهم في تعزيز جودة الخدمة وسرعة التنفيذ. كما يوضح Musa (2018) أن المؤسسات يمكنها اعتماد إستراتيجيات مبتكرة لإعادة تصميم العمليات، مما يسهم في تحسين الكفاءة والجودة، ويُعزّز قدرتها على المنافسة في السوق.

أهداف الهندرة:

يحقق تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد عديدة التي تتمحور حول اختصار خطوات العمل استخدام طرق جديدة للأداء الحد من المركزية، السرعة في الإنجاز، توسيع صلاحيات العاملين، إعلاء الروح المعنوية للعاملين من مشاركتهم في اتخاذ القرارات، التجديد، والإبداع والابتكار والتخطيط، وترسيخ قيم العمل واتجاهاته وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية الإيجابية (عزازي، ٢٠١٧).

وتهدف الهندرة في المدارس إلى تحسين العملية التعليمية والإدارية وتطويرها من خلال تطبيق أساليب وتقنيات جديدة تهدف إلى زيادة الفعالية والكفاءة. تتمثل أهدافها في تحسين جودة التعليم عبر تحديث المناهج، وتوظيف التقنيات الحديثة، فضلاً عن تحسين بيئة التعلم. تسعى الهندرة إلى تعزيز مشاركة الطلاب في العملية التعليمية، مما يقضي إلى رفع مستوى التحصيل العلمي، كما تركز على تقليل التكلفة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية. تعمل على تمكين المعلمين والإداريين من اكتساب مهارات جديدة تسهم في تحسين الأداء العام. في النهاية، تسهم الهندرة في رفع مستوى المدارس بما يواكب التطورات التعليمية في العالم (الندواوي، ٢٠٢٣).

أهمية الهندرة:

تتمثل أهمية الهندرة في المدارس في قدرتها على تحسين النظام التعليمي برمته من خلال تبني أساليب مبتكرة ومنهجيات حديثة (حامد ومراد، ٢٠٢٠) 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 يُعزّز من تجربة التعلم للطلاب ويسهل تفاعلهم مع المحتوى التعليمي.

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

ثالثاً: توقّر 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.

خصائص الهندرة الإدارية:

تعمل الهندرة على مجموعة من الخصائص في تطوير الأداء الوظيفي في المدارس وهي كالآتي (جبريل، ٢٠٢٠)

- 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 وقوياً

مبادئ الهندرة:

١. تتمثل المبادئ التي تشتمل عليها الهندرة في المدارس في ما يلي (علي، ٢٠١٨)
٢. تركّز 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 والحوجز التنظيمية.
٣. تعمل على دمج المعلومات الهامة ليتم تنفيذ العمل، حيث يصبح الفرد والمسؤول عن جمع المعلومة أصحاب دور فعال في تشغيل المعلومات ومعالجتها.
٤. وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات.
٥. أداء العمل في ضوء نوع من الرقابة باستخدام المعدات التقنية الحديثة.
٥. الفرد هو المسؤول عن اتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار بشأن عمل ما في إحدى مراحل العمل.

منهجية تطبيق الهندرة في المدارس:

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 الإدارية (جاويش، ٢٠٢٣).

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

مجالات تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة:

أولاً: مجال التخطيط: هدف هندسة إعادة العمليات الإدارية هو تغيير واقع المدرسة نحو الأفضل، من خلال التعرف على المشكلات والمعوقات، والاحتياجات، وقدرات المعلمين لهدف الاستفادة منها لتقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي المتمثل بوضع خطة للتغيير، إنَّ منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من مجموعة من الأفكار تتمثل في متى تتم؟ كيف تتم؟ وأين تتم؟ وهذا يُعدّ تخطيطاً، لذا يُعدّ التخطيط للبيئة الأساسية في تطبيق منهجية هندسة إعادة العمليات الإدارية (جاسم ومقابلة، ٢٠١٧).

ثانياً: مجال التنظيم: التنظيم هو عملية ترتيب الموارد والأنشطة بطريقة تُسهّل تحقيق الأهداف المحددة. يتضمن ذلك تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يشمل توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد والفرق. من خلال التنظيم الفعال، يمكن تقليل الازدواجية في الجهود وزيادة الكفاءة، كما يساعد التنظيم في تحديد خطوط الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام. يتطلب التنظيم أيضاً مرونة في التعامل مع التغييرات التي قد تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية وبالتالي، يُسهّم التنظيم في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية، ممّا يُعزّز من فعالية الأداء العام للمؤسسة (عويّنا، ٢٠٢٠).

ثالثاً: مجال التوجيه: يُعدّ التوجيه جزءاً حيوياً من عملية الإدارة، 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 والمشرّفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، يساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بُغية 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، ٢٠٠٧).

رابعاً: مجال المتابعة والتقييم: تعتبر المتابعة والتقييم من الأدوات الأساسية لضمان تحقيق الأهداف المحددة. تشمل هذه العملية رصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطط، وتحليل النتائج بشكل دوري. من خلال المتابعة الفعالة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. يتضمن التقييم كفاءة الاستراتيجيات المعتمدة وفعاليتها، مما يمكن الإدارة من إجراء التعديلات اللازمة، كما أنّ المتابعة المستمرة تُعزّز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. في نهاية المطاف، تسهم هذه العمليات في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (شكري، ٢٠١٦).

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، تُعزّز الرقابة من فعالية الأداء، وتساعد في تحقيق النجاح المستدام (صندوق، ٢٠٢٠).

سادساً: مجال الاتصال: يُعتبر الاتصال الفعال جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، حيث يسهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد. يتطلب الاتصال الواضح والمباشر نقل المعلومات بشكل دقيق وسريع، مما يساعد في تجنب الأخطاء وسوء الفهم. من خلال بناء قنوات اتصال مفتوحة، يمكن للإدارة الاستماع إلى ملاحظات الموظفين ومقترحاتهم، مما يُعزّز من روح الفريق، كما أنّ التواصل الجيد يسهم في تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة. يتطلب 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، ٢٠١٦).

سابعاً: مجال اتخاذ القرار: تتطلب 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 يُعزّز من جودة القرارات المتخذة من خلال دمج وجهات نظر متنوعة. بعد 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 يساهم في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال (جاسم ومقابلة، ٢٠١٩).

معوقات الهندرة

- قسم جاسم ومقابلة (٢٠١٩) معوقات الهندرة على النحو الآتي:
- المعوقات البشرية، أهمها: تجاهل قيم الأفراد بوصفها ثقافة في المنظمة، وغياب تبادل الخبرات، مقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الإدارية، ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، ضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وقلة الموارد البشرية المؤهلة.
 - المعوقات الإدارية، أهمها: تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، واستخدام التفكير من التفكير الاستقرائي، والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم الاستنتاجي بدلاً للتغيير، عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.
 - المعوقات التنظيمية، أهمها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.
 - المعوقات التقنية، أهمها: ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي في نظم المعلومات.
 - المعوقات المالية، أهمها: عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.
 - المعوقات التقويمية، أهمها: ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة الإدارية.

الدراسات السابقة ذات الصلة

هدفت دراسة سالم (٢٠٢٤) إلى التعرف على 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 مخطط ومدرّس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية بهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج التعليمي، ونهج الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث وصف الظاهرة المراد دراستها وتفسيرها، وهي معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بالمرحلة

الابتدائية بالعراق، ومعوقات تطبيقها، والحلول المقترحة لتفعيلها. وتمّ إعداد استبانةٍ موجّهةٍ إلى المديرين العاملين في المدارس الحكوميّة بالمرحلة الابتدائية في العراق. ومن خلال الإطار النظريّ والدراسات السابقة وما توصّلت 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). ومن ثمّ توصي الباحثة بالاهتمام بالتطوير المهنيّ لمديري مدارس المرحلة الابتدائية، عبر عقد دوراتٍ وورش عمل في مجالات التخطيط التنبؤيّ الابتكاري، والتخطيط الإستراتيجي.

وعرّفت دراسة أبي عيشة (٢٠٢٢) على التعرف على 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، تمّ توزيعها على عينة بلغت (١٨٦) من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين بالجامعتين، و توصّلت 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 المتغيّرات الاتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة).

ركّزت دراسة الشوخة (٢٠٢٢) على 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، نوع المدرسة) في ذلك. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (٢١٧) مديراً ومديرةً، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) مديراً ومديرةً تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتمّ استخدام استبانة أداة للدراسة، وقد تمّ التحقّق 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 على أثر (سنوات الخبرة) باستثناء مجال التوجيه أظهرت الدراسة وجود فروق بين أقل من ٥ سنوات ومن (٥-) ١٠ سنوات وجاءت الفروق لصالح أقل من (٥) سنوات. وذهبت دراسة درادكة (٢٠١٨) إلى معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، والكشف عن درجة اختلاف واقع تطبيق الهندسة باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، تم بناء استبانة مكونة من (٥٨) فقرة مُوزعة على ثلاثة محاور هي: (واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، ومعوقات التطبيق، والحلول المقترحة لتفعيلها). وتم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (٣٤٥) كميلاً ومُعَلِّماً. وقد أشارت النتائج إلى أن 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 متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

وتناولت دراسة الطراونه وآخرون (٢٠١٧) تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعُمان الرابعة. ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون استبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية تربية عُمان الرابعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عُمان الرابعة تبعاً لمتغير (الجنس) في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عُمان الرابعة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) في المجالات جميعها، باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ومجال (التطبيق)، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عُمان الرابعة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، 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 سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات، باستثناء مجال (التقويم).

دراسة (Rinaldi et al, ٢٠١٥) هدفت إلى اقتراح إستراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية لبلدية حكومية تقع في شمال إيطاليا، ومن ثمّ 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 تمّ 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 تحسّن 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.

التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق مبادئ الهندرة لتحسين النتائج التعليمية، التي كشفت عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على أداء العاملين في بلديات الأردن، مشددة على دور الهندرة في تحسين الكفاءة، وزيادة الفعالية، تناول موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة على حدّ علم الباحث، وهي درجة تطبيق الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، لما لها من أهمية في تحسين ممارسة العمليات الإدارية من (تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة، تقويم، واتخاذ قرار في الإدارات المدرسية)

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التطوري، بهدف بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ونظراً لخصوصية هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المديرية الآتية (بطا، القدس، نابلس)، وقد تمّ اختيار المديرية الثلاث، وتمّ اختيار مديرية يطا من جنوب الضفة الغربية، ومديرية القدس من منطقة الوسط، ومديرية نابلس، بحيث تمثل مديريات شمال الضفة الغربية، وكان عددهم (٦١٣٠) معلماً ومعلمة تقريباً،

بواقع (٢٥٩٤) معلّماً، و(٣٥٣٦) معلّمةً خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥م).

عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية من خلال تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى طبقتين حسب متغير الجنس، بحيث تمّ استهداف ما نسبته (٦.٨%) من مجتمع الدراسة، لذا تكونت عينة الدراسة من (٤١٧) معلّماً ومعلّمة.

جدول (١): 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			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	356	85.4%
	ماجستير فأعلى	61	14.6%
النسبة الكلية			
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٨٦	٢٠.٦%
	من (٥-١٠) سنوات	١٠٦	٢٥.٤%
	أكثر من (١٠) سنوات	٢٢٥	٥٤.٠%
النسبة الكلية			
		417	100%

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 (٢٠١٨)، دراسة الشوخة (٢٠٢٢).

صدق أداة الدراسة

صدق المحكّمين:

بعد صياغة فقرات الاستبانة والتأكد من مدى ملاءمة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، تمّ عرضها على (١٠) محكّمين من ذوي الخبرة في المجال التربوي، خرجت الاستبانة في صورتها النهائية بـ (٣٥) فقرة، بعد إطلاع المحكّمين على فقرات الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة ووضوح فقراتها، ومدى شمولية الفقرات لمحاور الدراسة وأبعادها تمّ تعديل بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات،

وإضافة فقرات، وقد تمّ اعتماد معيار نسبة الاتفاق (٧٠) بين آراء المحكّمين حول فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدّراسة:

بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلم ومعلمة، تمّ حساب معامل (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (٠.٧٧٨-٠.٨٨٢) لمجالات الاستبانة، في حيث كان معامل (Cronbach's Alpha) (٠.٩٣٤) أي أن الفقرات التي تمّ صياغتها قادرة على استرجاع (٩٣.٤%) من نتائج الدراسة في حال تطبيقها في الظروف نفسها وعلى مجتمع الدراسة نفسه.

متغيّرات الدّراسة:

احتوت الدّراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات التصنيفية: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية

المتغيرات التابعة: الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين

تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدّراسة):

تتضمّن مقياس الدراسة التدرّج الخماسي لليكرت، بحيث كان أعلى مستوى في التدرّج هو بدرجة مرتفعة جداً، وقد حصلت على قيمة (٥) درجات، وكان أقلّ هذه المستويات هو بدرجة منخفضة جداً وحصلت على قيمة درجة واحدة، وتمّ تقسيم درجات الاستجابات على عدد الفئات الآتية: (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وذلك على النحو الآتي:

المدى لقيم المقياس = أكبر قيمة - أصغر قيمة = ٥ - ١ = ٤

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

$$\text{مدى قيم المقياس} = \frac{٣}{٥} = ١.٣٣$$

عدد قيم التفسير

والنتائج المتمثّل في (١.٣٣) يمثل طول الفئة، أي المدى الذي يمثل الدرجات التي تمّ اعتمادها في المتوسط الحسابي، كما في الجدول الآتي:

جدول (٢): مفاتيح تصحيح الاستبانة

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	١.٠٠ - ٢.٣٣
متوسطة	٢.٣٤ - ٣.٦٧
مرتفعة	٣.٦٨ - ٥.٠٠

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS)، وقد تم استخدام العديد من الاختبارات الوصفية من نسب مئوية ومتوسطات 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).

عرض النتائج

نتائج السؤال الأول: ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين، والجدول يوضح ذلك:

جدول (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المعلمين

المرتبة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	١	0.61	4.08	يوضح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة
مرتفعة	٢	0.58	4.03	يقدم المدير باستمرار الإرشادات اللازمة في أثناء إنجاز الأعمال المختلفة
مرتفعة	٣	0.60	4.02	يوضح المدير إجراءات العمل للمعلمين داخل المدرسة.
مرتفعة	٤	0.42	3.91	يصمم المدير العمل بما يتفق وتطلعات المجتمع المحلي
مرتفعة	٥	0.48	3.89	يدرك المدير أهمية إحداث تغييرات إدارية جذرية في العمليات الإدارية.
مرتفعة	٦	0.69	3.88	يعرف المدير بوضوح الهدف من القيام بالأعمال الإدارية المختلفة.
مرتفعة	٧	0.60	3.87	يكون المدير نظراً شمولية للمدرسة من حيث العمليات والنظم والسياسات والهيكل التنظيمي
مرتفعة	٨	0.69	3.86	يهتم المدير ببرامج تدريب العاملين على الطرق الحديثة في إنجاز العمل.
مرتفعة	٩	0.52	3.78	يعيد المدير النظر بالأسس التي تحدث أساليب العمل الإداري باستمرار.
مرتفعة	١٠	0.64	3.70	يبتكر المدير طرقاً جديدة لأداء العمل الإداري.
متوسطة	١١	0.78	3.46	ينشر المدير مفهوم الهندرة بأهميتها بين المعلمين.

المتغيرات الأساسية		٣.٨٦	٠.٤١	مرتفعة
يُشجع المدير المعلمين بالمدرسة على تحمل المسؤولية.		4.16	0.55	١ مرتفعة
يُوضّح المدير للمعلمين أن هدف التعليم هو الفهم والابداع.		3.89	0.62	٢ مرتفعة
يطبق المدير مفهوم الإدارة الحديثة في المدرسة.		3.87	0.55	٣ مرتفعة
يقتنع المدير بفكرة تحول مدير المدرسة من إداري إلى قائد للتغيير.		3.86	0.67	٤ مرتفعة
يُعِد المدير تصميم هيكل المدرسة لتحقيق جودة الأداء		3.75	0.83	٥ مرتفعة
يبتعد المدير عن أنماط الإدارة التقليدية.		3.73	0.63	٦ مرتفعة
يتبع المدير أسلوب الإدارة بالمشاركة مع المعلمين بالمدرسة كافة.		3.72	0.89	٧ مرتفعة
يوفر المدير تصميمات بديلة لنظام العمل المدرسي.		3.65	0.69	٨ متوسطة
يعتقد المدير أن التغيير الجذري هو الحل الأمثل لمعالجة المشكلات الإدارية.		3.62	0.70	٩ متوسطة
يُغيّر المدير قواعد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.		3.56	0.66	١٠ متوسطة
يُعِد المدير تصميم الأعمال الإدارية من نقطة الصفر.		3.45	0.81	١١ متوسطة
يحدث المدير تغييرات جذرية في النظام المدرسي.		3.44	0.81	١٣ متوسطة
يقلل المدير مستوى الرقابة حول جميع المعلمين بالمدرسة.		2.96	0.87	١٤ متوسطة
إعادة التصميم الجذري		٣.٦٦	٠.٤٦	متوسطة
يركّز المدير على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب		3.93	0.60	١ مرتفعة
يسعى المدير إلى رفع مستوى جودة العمليات الإدارية.		3.86	0.54	٢ مرتفعة
يقدّم المدير عدة طرق لتنفيذ العمليات الإدارية في المدرسة.		3.83	0.53	٣ مرتفعة
يحدد المدير العمليات الإدارية التي تواجه درجة عالية من الخلل.		3.80	0.60	٤ مرتفعة
يركّز المدير على إحداث تغيير بالعمليات الإدارية الأساسية في المدرسة		3.77	0.53	٥ مرتفعة
يوجّه المدير لإنجاز العمليات الإدارية بشكل متكامل		3.76	0.56	٦ مرتفعة
يضع المدير رؤية مستقبلية للعمليات الإدارية داخل المدرسة.		3.73	0.62	٧ مرتفعة
يهتم المدير بالعمليات المساندة للعمليات الإدارية الأساسية.		3.70	0.61	٨ مرتفعة
يستبعد المدير الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية الإدارية		3.62	0.74	٩ متوسطة
يتجنب المدير الخطوات ذات التكلفة العالية في العمليات الإدارية		3.61	0.81	١٠ متوسطة
يهتم المدير بتغيير العمليات الإدارية لا تطويرها		3.05	0.71	١١ متوسطة
التركيز على العمليات الأساسية		٣.٦٩	٠.٣٥	مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بين (٣.٨٦-٣.٦٦)، أما الدرجة الكلية فقد كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٤) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٣٦)، 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 مقدار متوسطها الحسابي (٣.٨٦)، بينما جاء مجال التركيز على العمليات الأساسية بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، مقدار متوسطها الحسابي (٣.٦٩)، وأخيراً مجال إعادة التصميم الجذري بدرجة متوسطة، مقدار متوسطها الحسابي (٣.٦٦).
أولاً: التغيرات الأساسية:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التغيرات الأساسية بين (٣.٤٦-٤.٠٨) أما الدرجة الكلية فقد كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتغيرات الأساسية (٣.٨٦) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٤١).
أن أعلى فقرات التغيرات الأساسية كانت العبارة التي نصّت على (يوضّح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة) بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٦١)، وكان أقل درجة حصلت عليها الفقرة (ينشر المدير مفهوم الهندرة بأهميتها بين المعلمين) بمتوسط حسابي (٣.٤٦) بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٧٨) وهي بدرجة متوسطة.

ثانياً: إعادة التصميم الجذري

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إعادة التصميم الجذري بين (٢.٩٦-٤.١٦) أما الدرجة الكلية، فقد كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإعادة التصميم الجذري (٣.٦٦) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٤٦).
أن أعلى فقرات إعادة التصميم الجذري كانت العبارة التي نصّت على (يُشجّع المدير المعلمين بالمدرسة على تحمّل المسؤولية) بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (٤.١٦)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٥٥)، وكان أقل درجة حصلت عليها الفقرة (يقلل المدير مستوى الرقابة حول جميع المعلمين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٢.٩٦) بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٨٧) وهي بدرجة متوسطة.

ثالثاً: التركيز على العمليات الأساسية

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التغيرات الأساسية بين (٣.٠٥-٣.٩٣) أما الدرجة الكلية فقد كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للتركيز على العمليات الأساسية (٣.٦٩) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٣٥).
أن أعلى فقرات التركيز على العمليات الأساسية كانت العبارة التي نصّت على (يُركّز المدير على العمليات الإدارية ذات التأثير العالي على الطلاب) بدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، بانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٦٠)، وكان أقل درجة حصلت عليها الفقرة (يهتم المدير بتغيير العمليات الإدارية

لا تطويرها) بمتوسطٍ حسابيٍّ (٣.٠٥) بانحرافٍ معياريٍّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٧١) 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، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

انبتق 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 تم استخدام 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 في الجدول (٤).

جدول (٤): 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	٤١٥	٠.٥٥٩	٠.٥٧٦
	أنثى	241	3.85	0.40			
إعادة التصميم الجذري	ذكر	176	3.69	0.45	٤١٥	٠.٩٦٧	٠.٣٣٤
	أنثى	241	3.65	0.48			
التركيز على العمليات الأساسية	ذكر	176	3.71	0.36	٤١٥	٠.٩١٣	٠.٣٦٢
	أنثى	241	3.68	0.35			
الدرجة الكلية	ذكر	176	3.76	0.37	٤١٥	٠.٩٢٣	٠.٣٥٧
	أنثى	241	3.73	0.36			

** دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠١ * دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥

من خلال الجدول السابق تبين أنّ مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات معلمي المدارس الحكومية بلغت (٠.٣٥٧) عند الدرجة الكلية، كما أنها أكبر من (٠.٠٥) لجميع مجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، 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 الجنس. نتائج الفرضية الثانية: 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 المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية الثانية تم استخدام 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، وذلك كما في الجدول (٥).

جدول (٥): 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 فائدي	356	3.86	0.42	٤١٥	-٠.٤٥٠	٠.٦٥٣
	ماجستير فأعلى	61	3.88	0.37			
إعادة التصميم الجذري	بكالوريوس فائدي	356	3.66	0.47	٤١٥	-٠.٣٩٢	٠.٦٩٥
	ماجستير فأعلى	61	3.69	0.41			
التركيز على العمليات الأساسية	بكالوريوس فائدي	356	3.69	0.36	٤١٥	-٠.٧٨٣	٠.٤٣٤
	ماجستير فأعلى	61	3.73	0.35			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فائدي	356	3.74	0.37	٤١٥	-٠.٥٩٤	٠.٥٥٣
	ماجستير فأعلى	61	3.77	0.34			

** دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠١ * دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥

من خلال الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات معلمي المدارس الحكومية بلغت (٠.٥٥٣) عند الدرجة الكلية، كما أنها أكبر من (٠.٠٥) لجميع مجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، 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 المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: 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 سنوات الخبرة.

يتم استخدام اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق في استجابات معلمي المدارس الحكومية حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦): 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

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

** دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠١ * دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥

من خلال الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من استجابات معلمي المدارس الحكومية بلغت (٠.١١٤) عند الدرجة الكلية، كما أنها أكبر من (٠.٠٥)، 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.

مناقشة نتائج الدراسة:

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.

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 الحاضنة 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 الإدارية (الهندرة)، 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 التعلم 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 إلى 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، و يُقدّم المدير عدة طرق لتنفيذ العمليات الإدارية في المدرسة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سالم (٢٠٢٤) 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 (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أنّ تطبيق جامعيّ فلسطين وغزة الخاصّتين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية بدرجة تطبيق كبيرة، ودراسة الشوخة (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أنّ درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس الأساسيّة، قد جاءت مرتفعة،

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة درادكة (٢٠١٨) التي أشارت إلى أنّ الدرجة الكلية لواقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة)، ودراسة الطراونه، وخاطر، وطويقات (٢٠١٧) التي أشارت إلى أنّ درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعَمَن الرابعة كانت بشكل عام متوسطة.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق 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).

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

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبي عيشة (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعتين تُعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ودراسة الشوخة (٢٠٢٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق درجة تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ودراسة درادكة (٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية تُعزى إلى مُتغير (وسنوات الخبرة)، ودراسة الطراونه وآخرون (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود

فروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطراونه وآخرون (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتطوير أداء القيادات العليا من خلال التخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل البيئي والدراسات العلمية، ووضع الخطط البديلة، وتوفير المرونة لتواكب التطورات الحديثة.
- التركيز على فرق العمل والهيكل الأفقية بدلاً من الهيكل 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 تُعزز من المشاركة الفعالة، وتقلل من الرقابة التقليدية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للعملية التعليمية.
- الإيعاز إلى المديرين بتعزيز ثقافة التطوير المستمر، والتركيز على تحسين العمليات بشكل يمكن المعلمين والطلاب من تحقيق نتائج أفضل.
- إجراء دراسات تجريبية لمعرفة نتائج تطبيق البرامج المقترحة في تطور الأداء الوظيفي لدى المديرين.

المراجع العربية

- الأمين، برياض، ويحي موساوي. (٢٠١٦). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستثنائية. رسالة ماجستير. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
- بني عيسى، هيثم. (٢٠٠٩). مدى إمكانية تطبيق عمداك كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداك ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- تشامي، جيمس. (٢٠٠٣). إعادة هندسة الإدارة المطلوب الحتمي للقيادة الجديدة. ترجمة عبد الرحمن هيمان، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- جاسم، ظلال، ومقابلة، عاطف. (٢٠١٧). برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ١(١)، ٩٣ - ١٣٧.
- جاويش، سامية. (٢٠٢٣). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، ٢٧(١)، ٦٧-١.
- جبريل، وائل. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ١١، ص ٤٨-٧٥.
- حامد، نجلاء، ومراد، أسماء. (٢٠٢٠). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي، مجلة العلوم التربوية، ١(٣)، ١٠١-٥.
- الحري، قاسم. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد.
- الحري، رافده (٢٠١٢) اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.
- حسين، سلمة. (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، الإسكندرية: دار الجامعة.
- حنون، نادية. (٢٠١٠). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- درادكة، أمجد. (٢٠١٨). إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٥، العدد ٤، ملحق ٣، ٨٦-١٠٣.
- ريحان، شادي. (٢٠١٤). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزبيدي، وفاء. (٢٠١٨). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ٢٢٥-٢٦٣.
- سالم، مها وحنا، تودي ومكروم، عبد الودود. (٢٠٢٤). تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعراق في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (١٢٧)، ١٥٢٩-١٥٤٦.
- شكري، طاهر. (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- الشوخة، كفاح. (٢٠٢٢). 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، الأردن.
- شيخة، نادر. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صميلي، صفاء. (٢٠١٧). واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمنطقة جيزان، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ١١٨-١٤٩.
- صميلي، صفاء. (٢٠١٨). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ١١٨-١٤٩.
- صندوق، هيام. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٢(٤)، ٣٩١-٤١٤.
- الطراونه، سليمان، وخاطر، أيمن، وطويقات، مشهور. (٢٠١٧). 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)، ٢٦٧-٣١١.

- عزازي، فاتن. (٢٠١٧). إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٤ (١٠٩)، ٩٥-٢١٠.
- علي، نايفة. (٢٠١٨). 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 العلمية، ٤٠ (٤)، ٣٤٣-٣٦٢.
- علي، وفية. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للآداب والعلوم الإنسانية، ٤١ (٥)، ٦٣٢-٦٤٦.
- عليما، صالح. (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عوبنان، منيرة. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، ٣١ (١٢٢)، ٤٠٨-٤٣٠.
- عوض، نور. (٢٠٢١). أثر التغيير على أداء العاملين في الدائرة الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- أبو عيشة، محمود. (٢٠٢٢). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاضعتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، مجلة العلوم والاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٧)، ١-٢٨.
- القيسي، محمد. (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- المجالي، محمد. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣ (٦)، ٤١٥-٤٢٩.
- مصطفى، يوسف. (٢٠١٧). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.
- النجداوي، مها. (٢٠٢٣). هندرة النظام الإداري في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطوير الخدمة، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، ٢ (٥)، النخالة، نجلاء. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية

- 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.
- Hammer, M., & Champy, J. (2005). **Reengineering the Corporation**. New York, United States: HarperCollins Publishers Inc.
- Harvey, D., and Brown, Donald R (2001). **An Experiential Approach to Organization Development**, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hal.
- 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.
- 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.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. **International Business Research**,10(10), 66-81.
- 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.
- 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.
- 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.
- Virgana, Virgana (2021): The Dynamic of Teachers' Job Performance, **Journal of Southwest Jiaotong University**, 56 (2), 258- 270.
- Rinaldi, M. et. al. (2015), Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study, **Business Process Management Journal**, 21 (2), 419–462.