

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2025-05-23)، تاريخ قبول النشر (2025-07-14)

|                                                                  |                                                                          |                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سنا إسماعيل نجار                                                 | اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية                            | درجة تطبيق مديري مدارس وكالة<br>الغوث الدولية للهندسة الإدارية في<br>منطقة الخليل التعليمية من وجهة<br>نظر المعلمين                                            |
| Sana Ismail Najjar                                               |                                                                          |                                                                                                                                                                |
| دنيا نزار حداد                                                   | اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:                          |                                                                                                                                                                |
| Dunia Nazar Haddad                                               |                                                                          | "The degree of application of administrative<br>engineering by UNRWA school principals in<br>the Hebron educational area from the<br>perspective of teachers." |
| /                                                                | اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:                          |                                                                                                                                                                |
| /                                                                |                                                                          |                                                                                                                                                                |
| باحثة دكتوراه-جامعة القدس أبوديس- فلسطين                         | <sup>1</sup> اسم الجامعة والدولة (لأول) باللغتين<br>العربية والإنجليزية  |                                                                                                                                                                |
| Palestine - PhD Researcher at Al-Quds University in -<br>Abu Dis |                                                                          |                                                                                                                                                                |
| باحثة دكتوراه-جامعة القدس أبوديس- فلسطين                         | <sup>2</sup> اسم الجامعة والدولة (لثاني) باللغتين<br>العربية والإنجليزية |                                                                                                                                                                |
| Palestine - PhD Researcher at Al-Quds University in -<br>Abu Dis |                                                                          |                                                                                                                                                                |
| /                                                                | <sup>3</sup> اسم الجامعة والدولة (لثالث) باللغتين<br>العربية والإنجليزية |                                                                                                                                                                |
| /                                                                |                                                                          |                                                                                                                                                                |
| sana1987anas@gmail.com                                           | E-mail: البريد الإلكتروني للباحث المرسل:                                 | لاستعمال هيئة التحرير: Doi                                                                                                                                     |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية، وبلغ عددهم (592) معلماً ومعلمة، واختيرت عينة عشوائية طبقية، وبلغت (133) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (30) فقرة، واختبر صدق أداة الدراسة، وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية ببرنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين ككل بلغ (4.005) وبدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة ب تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني لمديري المدارس والمعلمين، مع التركيز على مفاهيم الهندسة الإدارية وأدواتها الحديثة، لضمان تطبيق فعال ومستمر في المدارس. كما أوصت بتوحيد السياسات والإجراءات الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية، لضمان اتساق تطبيق الهندسة الإدارية بغض النظر عن اختلاف المؤهلات أو سنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: (الهندسة الإدارية، وكالة الغوث، الخليل)

Abstract:

This study aimed to assess the degree of application of administrative engineering by UNRWA school principals in the Hebron educational area from the perspective of teachers, using a descriptive-analytical approach. The study population consisted of 592 teachers, with a stratified random sample of 133 participants. A questionnaire comprising 30 items was used as the data collection tool, and its validity and reliability were statistically verified. Results indicated a high level of application, with an overall mean score of 4.005. Furthermore, no statistically significant differences were found in the application of administrative engineering related to gender, educational qualification, or years of service. Based on these findings, the study recommends enhancing professional training and development programs for school principals and teachers, focusing on modern administrative engineering concepts and tools. It also suggests standardizing administrative policies and procedures across UNRWA schools to ensure consistent and effective application regardless of differences in qualifications or experience.

Keywords: (administrative engineering, UNRWA, Hebron)

## مقدمة

تسعى المدارس إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية؛ لذلك اتجهت نحو هندسة العمليات الإدارية فيها بما يتواءم مع العصر الرقمي، باستخدام البرامج الرقمية وتقنياتها لتطوير الإدارة الرقمية فيها لتحقيق أهدافها التربوية. وتدفع التحديات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والمعرفية المؤسسات التربوية لإعادة التفكير في عملياتها الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقويم) من نقطة الصفر، وهذا ما يعبر عنه بهندسة العمليات الادارية ( عمرو، 2018).

ويتشابه مفهوم هندسة العمليات الإدارية بمفاهيم أخرى، كإعادة التفكير وإعادة التصميم، وإعادة التفكير، وإعادة الهيكلة والتنظيم، وإعادة البناء، وإدارة التغيير، إلا أن هندسة العمليات الإدارية أكثر شمولية فهي تعنى بتغيير الوضع السائد تغييراً جذرياً وشاملاً ( حاروش، 2018).

وأصبحت هندسة العمليات الإدارية ضرورة للمؤسسات التربوية؛ كونها تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والإدارية، وبالتالي تحسين المخرجات، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة للمؤسسات التربوية (سالم، 2022). كما أثبتت الدراسات السابقة وجود تأثير إيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسن المستمر وتخفيض التكاليف، كدراسة العرادة وعيناء (2024)، وقدمت دراسة عمرو (2018) مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم، وبينت دراسة أبو الحاج (2017) دور إعادة الهندسة الإدارية في تطوير الإداري. ولذلك جاءت هذه الدراسة؛ لتقصي درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحسين عملياتها الإدارية وتأديتها بسرعة وجودة عالية، بحيث تكون مواكبة لمستجدات العصر، لكنها تواجه تحديات كبيرة في مواكبة مستجدات العصر. وأكدت دراسة جاويش (2023) ضرورة تبني الهندسة الإدارية في أبعادها المختلفة ( التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والمتابعة والتقويم، واتخاذ القرارات، والاتصال) من أجل تحسين الأداء الإداري بين الموظفين. وبناء على ما سبق، تظهر حاجة الإدارة المدرسية إلى تطبيق فلسفة التغيير في إدارتها بالتوجه إلى هندسة العمليات الادارية لتغلب على تحديات العصر .

وبناء على خبرة الباحثان في مجال العمل التعليمي كمعلمات، ومعاصرتهم لأكثر من إدارة مدرسية، لاحظتا اختلاف في أنماطها الإدارية والقيادية في الممارسات الإدارية والفنية في المدارس، فهناك من كان تقليدياً في ممارسته وبعض الآخر متجدد، ومواكبا لكل جديد، ومما أثار تساؤلا لدى الباحثان حول هندسة العمليات الإدارية في المدارس، وتتحدد مشكلة الدراسة في إجابة السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق أهدافها حول التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى:

أولاً: معرفة درجة تطبيق الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية.

ثانياً: الكشف عن الفروق في استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)

#### أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بأنها قد تسهم في تسليط درجة تطبيق الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وأما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة الحالية في أن نتائجها الكمية قد تفيد المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في بناء الخطط التطويرية المناسبة لتطوير الإدارة في مدارسهم في ظل الهندسة الإدارية، وقد تسهم أيضاً في زيادة وعي القيادات التربوية في قسم التعليم في وكالة الغوث الدولية حول أهمية الهندسة الإدارية كما يراها المديرون في المدارس.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

##### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدارسة على جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية (1-9) في منطقة الخليل التعليمية.

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2024/2025م).

**الحدود المفاهيمية:** تمثلت الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في مجالات تطبيق الهندسة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية.

**الحدود الإجرائية:** تمثلت الحدود الإجرائية في أداة الاستبانة (استبانة الهندسة الإدارية)، واقتصرت على الأداة المستخدمة (الاستبانة) لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها وعلى عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

#### محددات الدراسة

قد تتمثل محددات الدراسة الحالية في الصعوبات في تنفيذ إجراءات الدراسة للحصول على استجابات من المعلمين على الاستبانة (استبانة الهندسة الإدارية) في منطقة الخليل التعليمية، للمساعدة على الحصول على العدد المطلوب من الاستجابات للمعلمين على الاستبانة عبر الرابط الإلكتروني.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

هندسة العمليات الإدارية (Administrative Engineering):

**التعريف الاصطلاحي:** "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية؛ لتحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء الحرجة والحالية، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة" (Champy& Hamer, 2005: 34)

#### مدارس وكالة الغوث الدولية (UNRWA Schools)

**التعريف الاصطلاحي:** مدارس شبه حكومية تابعة للأمم المتحدة، وتُعنى بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، حيث يعد التعليم أحد برامجها الرئيسية، من خلال فتح المدارس؛ لتدريس أبناء اللاجئين في بلدان اللجوء حيث يتم تدريس مناهج البلد المضيف (الأونروا، 2023 أ).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### مفهوم الهندسة الإدارية:

فقد عرفت آل معافى (183:2022) الهندسة الإدارية "أنها إحدى منهجيات الإدارة للتغيير والتطوير في المؤسسات، والتي تقوم على إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة والتغيير الجذري في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ لتواكب مستجدات العصر، وتبلي احتياجات المؤسسة، ومع ظهور عصر التكنولوجيا دعت الحاجة إلى عمل التغييرات الجذرية في المؤسسات التي تنتهج أساليب تقليدية في تنفيذ عملياتها الإدارية".

##### عناصر الهندسة الإدارية:

فيما تتجلى عناصر الهندسة الإدارية في المدرسة من خلال عدة محاور أساسية كما ذكرها مخاروش (2022):

إعادة التفكير: أي التخلي عن الأساليب التقليدية وتبني أفكار جديدة في الإدارة، مما يمثل منهجية للتغيير الإداري المدرسي.  
إعادة التصميم الجذري: ويتمثل في التركيز على التجديد والابتكار بدلاً من التعديلات السطحية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في العمليات التعليمية.

تصميم جديد للعمليات: أي تنفيذ تحسينات جذرية داخل المدرسة عبر سلسلة من الأنشطة المترابطة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية.

التركيز على تكنولوجيا المعلومات: استخدام التقنيات الحديثة لإحداث تغييرات كبيرة في الأداء التعليمي والإداري.

فحص طرق العمل: اعتماد أساليب جديدة تحقق مستويات عالية من الأداء والجودة في العملية التعليمية.

وترى الباحثتان أن هذه العناصر مجتمعة تساهم في تطوير البيئة المدرسية وتحسين مخرجات التعليم بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث.

##### أهمية الهندسة الإدارية:

تكمُن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء من خلال تبسيط أنظمة العمل، وتعزيز المرونة التنظيمية، واختيار أساليب أكثر فاعلية، مما يساهم في القضاء على الإسراف والفاقد وتحقيق حسن الإدارة رغم محدودية الموارد المتاحة (الصرايرة، 2012). ويؤكد الرشدي وآخرون (2017) أن الهندسة الإدارية تُسرّع من إنجاز العمل وتحسّن جودته، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة المقدمة، خاصةً في المؤسسات التعليمية، حيث تساهم في تطوير مهارات العاملين، وتفويضهم صلاحيات أوسع، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. كما تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في دعم عمليات الهندسة الإدارية، إذ تساهم في تحسين الأداء، وتزويد المؤسسة بتغذية راجعة

مستمرة، مما يساعد في تطوير الأنظمة الإدارية، وتحقيق تنافسية أعلى من خلال تحفيز العاملين وتعزيز العلاقات التنظيمية

وبشكل عام، فإن الهندسة الإدارية تُمثل تحولاً جذرياً في أساليب العمل التقليدية، حيث تحلّ الأساليب الحديثة محل الإجراءات القديمة، مما يؤدي إلى تحفيز الأداء، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال تفويض الصلاحيات، وتعزيز بيئة العمل التشاركية، وتحقيق مستويات أداء أعلى وأكثر كفاءة.

فوائد الهندسة الإدارية:

وفي المدرسة تُسهم الهندسة الإدارية في تحقيق تحولات جوهرية في منظومة التعليم، مما يؤدي إلى العديد من الفوائد، منها كما ذكرها مخاراش (2022):

قيادة فعالة: وجود قادة ملتزمين بالتغيير الإيجابي، يسعون باستمرار لتحسين الأداء وتطوير البيئة التعليمية.

تفويض السلطات: تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة، مما يعزز من كفاءتهم ويزيد من تحملهم للمسؤولية.

تنمية المهارات والإبداع: تطوير مهارات العاملين والطلاب، وتعزيز قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

تقليل الهدر: تحسين كفاءة العمليات الإدارية، مما يقلل من الوقت والجهد المبذولين، ويوفر التكاليف.

استخدام التكنولوجيا: الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين جودة التعليم وتسريع العمليات الإدارية.

تعزيز الرقابة الذاتية: تشجيع العاملين على مراقبة أدائهم ذاتياً، مما يرفع من مستوى الجودة والإنتاجية.

معايير ترقيّة متقدمة: التركيز على التجديد والتميز كمعايير للترقية، مما يحفز على المنافسة الإيجابية والإبداع.

مصلحة الفرد والمجتمع: توجيه جهود التغيير والتطوير لخدمة الأفراد والمجتمع بشكل عام.

تنوع المعارف: تقديم محتوى تعليمي متنوع يتجاوز المناهج التقليدية، مما يثري تجربة التعلم.

تعليم ذاتي: تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي، بهدف تطوير قدراتهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جوهرية في أداء المؤسسات من خلال عدة أهداف رئيسية، كما ذكرها كل من يوسف (2014)؛ بوقرة وبوقرة (2020):

- ✓ تعزيز التخصص الوظيفي عن طريق تحويل مهام العاملين من متعددة إلى متخصصة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وتقديم خدمات متميزة.
- ✓ توثيق العمليات الإدارية بوضوح، من خلال رسم خرائط تدفق واضحة للإجراءات، مما يسهل تنفيذها وفق نظام منظم ومحدد.
- ✓ تقليل التكرار والتداخل في المهام عبر دمج العمليات المتشابهة، مما يزيد من الكفاءة التشغيلية.
- ✓ تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الأفقي، ودمج الأعمال الفرعية في مهام موحدة مع إعادة تصميمها لتناسب متطلبات العمل الحديثة.
- ✓ تفويض العاملين بالسلطة اللازمة لإنجاز المهام بفاعلية، مع تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ تبني أساليب حديثة بدلاً من الطرق التقليدية، مما يساهم في تسريع الأداء عبر تقليل عمليات التدقيق والمراجعة وتخفيف مستوى الرقابة.

وفي السياق ذاته أشار جرن (2023) إلى أن أهداف الهندسة تشمل تعزيز الترابط بين العمليات، والتركيز على تحقيق النتائج، وإزالة الحواجز بين الأقسام، إلى جانب التحديث والتطوير المستمر في بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تُحدث تغييرات نوعية في المؤسسات، تشمل تبسيط الإجراءات وزيادة وضوحها ودقتها، تحسين سرعة تنفيذ الأعمال وسلاستها، دمج المهام وتحديد الأولويات، إضافة إلى تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية في الإدارة.

وتتطلب عملية تطبيق الهندسة الإداري في المدارس مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق التغييرات المطلوبة حيث يجب أن تتوفر قيادات تربوية ذات خبرة وفكر فلسفي راقٍ لضمان توجيه العملية بشكل فعال، كما يجب أن يكون هناك اقتناع قوي لدى هذه القيادات بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي قد تحتاجه المدرسة. إضافة إلى ذلك، من الضروري تحديد رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، ووضع إستراتيجية مناسبة لتطبيق الهندسة الإدارية ويتعين اختيار فريق مختص لتنفيذ الهندسة الإدارية وتزويده بسلوك إيجابي لإحداث التغيير المنشود، كما يجب نشر ثقافة الهندسة الإدارية بين جميع العاملين والمجتمع المحلي، مع توعية أفراد المجتمع بالفوائد التي ستعود عليهم جراء تطبيق هذه التغييرات، ومن الجوانب المهمة وجود نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة، بالإضافة إلى تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ الهندسة الإدارية، كما يتعين التخلي عن النمط الإداري البيروقراطي، والعمل على توحيد الأنشطة من خلال عمليات متوازنة بدلاً من المنهج التقليدي، كما يجب الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال الهندسة الإدارية لضمان نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة (مخارش، 2022).

#### معوقات الهندسة الإدارية:

في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات تطبيق مدخل الهندسة كدراسة كل من ربحان (2014)؛ وميكونين (Mekonnen, 2014)، ودراسة عبد الرحمن (2017) فضلت الباحثين تقسيم المعوقات التي تواجه العاملين في المؤسسات بتطبيق الهندسة الإدارية إلى عدة محاور رئيسية على النحو التالي:

#### أولاً: المعوقات البشرية وتتمثل في:

- ✓ تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة.
- ✓ غياب تبادل الخبرات بين العاملين.
- ✓ مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- ✓ ضعف الثقافة في مفهوم الهندسة الإدارية.
- ✓ ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين.
- ✓ ضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين.
- ✓ قلة الموارد البشرية المؤهلة.

#### ثانياً: المعوقات الإدارية وتتمثل في:

- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة.
- ✓ استخدام التفكير الاستنتاجي بدلاً من التفكير الاستقرائي.
- ✓ القيم السائدة لدى الإدارات التي تفتقر إلى الميل للتغيير.

✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.

#### ثالثاً: المعوقات التنظيمية:

✓ ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

✓ عدم التجريب قبل تنفيذ التغيير.

✓ عدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.

رابعاً: المعوقات التقنية: تكمن في قلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقادم الأجهزة، والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.

خامساً: المعوقات المالية: تتمثل في عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.

سادساً: المعوقات التقويمية: وتتمثل في ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة الإدارية.

كما أشارت الشوخة (2022) إلى مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ عملية إعادة الهندسة في المدارس، وتتمثل هذه المعوقات في وجود ثقافة مقاومة للتغيير، وتجاهل قيم الأفراد وثقافة المدرسة في عملية إعادة الهندسة، الاستعانة بأشخاص غير مؤهلين لقيادة هذه العملية، محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها بشكل جذري، محاولة تنفيذ عملية إعادة الهندسة من أسفل إلى أعلى، عدم التمييز بين إعادة الهندسة وبرامج التغيير، تكليف أفراد على وشك التقاعد بإدارة إجراءات عملية إعادة الهندسة، وضع عراقيل أمام تنفيذ الهندرة، والتركيز على المظاهر بدلاً من الجوهر.

وتتمثل هذه المعوقات في وجود ثقافة مقاومة للتغيير، وتجاهل قيم الأفراد وثقافة المدرسة في عملية إعادة الهندسة، الاستعانة بأشخاص غير مؤهلين لقيادة هذه العملية، محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها بشكل جذري، محاولة تنفيذ عملية إعادة الهندسة من أسفل إلى أعلى، عدم التمييز بين إعادة الهندسة وبرامج التغيير، تكليف أفراد على وشك التقاعد بإدارة إجراءات عملية إعادة الهندسة، وضع عراقيل أمام تنفيذ الهندرة، والتركيز على المظاهر بدلاً من الجوهر.

#### سبل التغلب على معوقات تطبيق الهندسة الإدارية

تطرق الكثير من الدراسات السابقة إلى سبل التغلب على معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ومن هذه الدراسات دراسة أبو كريم (2016) حيث تطرقت إلى اقتراح للتغلب على صعوبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التعليمية، واقترحت البدء من الإدارة العليا على المستوى التنفيذي، ثم تفويض مسؤولية برامج إعادة هيكلة الأعمال إلى مستوى أدنى من الإدارة، كما يتم تعيين فريق مساهم في مشروع الهندسة الإدارية من قبل المجموعة التنفيذية للمشروع، وبحسب مسمياتهم الوظيفية، ويتم تشكيل فرق مماثلة لتمثيل المجالات الوظيفية المختلفة داخل مؤسسات التعليم الخاصة بهم. وأكدت على هذا النهج دراسة عمرو (2018) من حيث تحديد معايير التغيير باعتبارها التزاماً بتحديد الوسائل الإدارية أكثر فعالية وكفاءة، لتشمل هذه المعايير إعادة تصميم لعمليات التعليم، والهدف من إنشاء فرق متعددة التخصصات للعمل، مع أخذ الآراء المختلفة على جميع مستويات المؤسسة، فذلك يتيح ذلك تخطيط العمليات الأساسية وتحديد الأدوار والوظائف المعنية، في حين تطرقت دراسة النخالة (2015) إلى أن أفضل سبل التغلب على معوقات تطبيق الهندرة يجب أن يتم بالتغييرات في نظام الإدارة القائمة، فذلك يوضح كيفية تغيير النظام وتحسين العمل وتحسين أداء

المؤسسة من خلال تحسين العمليات التنظيمية. وأيضاً إظهار كيفية تأثر الإداريين والفرق بالانتقال التنظيمي والهدف من ذلك ضمان استخدام النظام الجديد ويمكنه التعامل مع جميع الإجراءات بفعال.

الدراسات السابقة:

جاءت دراسة سالم (2024) للتعرف إلى تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعرق في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الاستبانة، وتضمنت العينة (134) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية ببغداد، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الأساسية جاءت بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة ياسين (٢٠٢٤) التعرف إلى درجة تطبيق الهندسة الإدارية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في ضوء متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، باستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة فيما تكونت العينة من (90) مشرفاً ومشرفة، و (368) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين جاء مرتفعاً.

وسعت دراسة أبو عيشة (2022) التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (186) موظفاً إدارياً وأكاديمياً من العاملين في الجامعتين، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق هندسة العمليات في الجامعتين جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعتين تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة).

في حين هدفت دراسة علي (2020) التعرف إلى واقع وإمكانية تطبيق متطلبات الهندسة الإدارية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمشكلات التي تواجه تطبيقها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (180) عضواً من هيئة التدريس بجامعة نجران منهم (85) ذكوراً، ومنهم (95) إناثاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أعلى معدل للمتوسطات الإحصائية كان المجال التصور المقترح؛ إذ جاء بدرجة كبيرة، وأدنى معدل المتوسطات الحسابية جاء لمجال المشكلات والصعوبات؛ حيث جاء بدرجة متوسطة.

فيما سعت دراسة المالكي (2019) إلى الكشف عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام أداة الاستبانة، وتضمنت عينة الدراسة (146) معلماً بمدارس التعليم العام بمحافظة أضم في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018 2019، وأظهرت النتائج تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية وكشفت وجود علاقة ارتباط موجبة بين تحقيق قادة مدارس محافظة أضم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

وهدفت دراسة ناتاراجان (Natarajan, 2009) التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية: تجربة مكتبة العلوم الوطنية، والتعريف بأهمية إعادة هندسة العمليات في المكتبات، وكان من ضمن نتائجها: أن الهندرة تؤدي دوراً مهماً في تلبية احتياجات

المستفيدين وطلبتهم عن طريق إعادة تصميم الأنشطة في المكتبات، وإعادة الهياكل التنظيمية بالمكتبات، وأوصت بضرورة إعادة التفكير في كيفية إدارة وتنظيم عمليات المكتبات والأنشطة التي تتم بها لإعادة هيكلة عملياتها في البيئة الجديدة. التعقيب على الدراسات السابقة:

يلحظ من استعراض الدراسات السابقة، وتحليلها، أنها اختلفت في تناولها لموضوع هندسة العمليات الإدارية، فدراسة سالم (2024) للتعرف إلى تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعرق في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، وركزت دراسة ياسين (٢٠٢٤) التعرف إلى درجة تطبيق الهندسة الإدارية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في ضوء متغيرات الدراسة، واهتمت دراسة أبو عيشة (2022) التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، وهدفت دراسة علي (2020) التعرف إلى واقع وإمكانية تطبيق متطلبات الهندسة الإدارية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمشكلات التي تواجه تطبيقها، وسعت دراسة المالكي (2019) إلى الكشف عن درجة تحقيق قادة مدارس محافظة أضم المتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، واهتمت دراسة ناتاراجان (Natarajan,2009) التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتنوعت المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، فمنها من اعتمد على الدراسات التحليلية، والوصفية، و الارتباطية، والمسحية، والمختلطة، والتنوع في الأدوات البحثية، وتنوع البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة عربية وأجنبية، واتضح منها مجموعة من النتائج، والاستنتاجات، وأظهرت نتائج دراسة ياسين (2024) أن درجة تطبيق الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين جاء مرتفعاً

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في تناولها الموضوع درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين، وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة، واستفادت من الدراسات السابقة، والإطار النظري في بناء منهجية الدراسة، وأدائها، وفي بناء الدراسة، ووضع التفسيرات المناسبة لنتائج الدراسة.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث تم استقصاء آراء المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية حول درجة تطبيق المدراء للهندسة الإدارية.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية من العام الدراسي (2024 - 2025م) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024)

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (133) معلم ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل، تم اختيارهم بطريقة العينة المتيسرة، وبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

جدول 1.3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

| المتغير       | العدد          | النسبة المئوية % | المجموع |
|---------------|----------------|------------------|---------|
| الجنس         | ذكر            | 21.8             | 133     |
|               | انثى           | 78.2             |         |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل | 85.7             | 133     |
|               | ماجستير فأعلى  | 14.3             |         |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات | 27.8             | 133     |
|               | 5-10 سنوات     | 10.5             |         |
|               | 10 سنوات فأكثر | 61.7             |         |

أداة الدراسة: درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين :

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، قامت الباحثتان ببناء استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى المقاييس الواردة في بعض الدراسات، وبناءً على ذلك صيغت فقرات الاستبانة في صورتها الأولية. وقد شمل الاستبانة في صورته النهائية على (30) فقرة. موزعة على أربعة مجالات ، والجدول (2) يوضح أبعاد استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين .

جدول (2) يوضح أبعاد استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | المجال            | عدد الفقرات |
|-------|-------------------|-------------|
| 1     | التخطيط           | 8           |
| 2     | التنظيم           | 6           |
| 3     | الرقابة والتوجيه  | 8           |
| 4     | المتابعة والتقييم | 8           |
|       | الدرجة الكلية     | 30          |

تصحيح الاستبانة:

تم تصميم استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين على أساس مقياس (ليكرت الخماسي)، وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (بدرجة كبيرة جداً: خمس درجات، بدرجة كبيرة: أربع درجات، بدرجة متوسطة: ثلاث درجات، بدرجة قليلة: درجتين. بدرجة قليلة جداً: درجة واحدة). حيث طبق هذا الاستبانة على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد (درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الفئة الصحيح (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

### جدول (3): يوضح طول الفئات.

| الرقم | الدرجة                                                           | الدرجة      |
|-------|------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1     | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.79            | منخفضة جداً |
| 2     | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.59 | منخفضة      |
| 3     | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.39 | متوسطة      |
| 4     | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.19 | مرتفعة      |
| 5     | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5    | مرتفعة جداً |

#### 2.1.4.3 صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين استخدمت الباحثان طريقة صدق المحكمين، وصدق البناء:

#### أولاً- صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق الاستبانة بصورته الأولى في الدراسة الحالية بعرضه على ( 5 ) من المحكمين المختصين في العلوم التربوية وأيضاً المهتمين بالبحث العلمي، للتأكد من مدى صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه، وملاءمة صياغة كل فقرة لغوياً ووضوحها بالنسبة للمبحوث/ة، وملاءمة كل فقرة من فقرات الاستبانة لمستوى المبحوث/ة، وإضافة العبارات، أو تعديلها، أو حذفها، إذا احتاج الأمر، وهي التي شأنها أن تجعل الاستبانة أكثر صدقاً، وإبداء أية ملاحظات أخرى بشكل عام، وبعد جمع آراء المحكمين، كان هناك اتفاق بينهم على صلاحية الاستبانة ومقروئيتها، باستثناء بعض الفقرات التي تم تعديلها، أو حذفها بناء على ملاحظاتهم.

#### ثانياً- صدق البناء:

من ناحية أخرى فقد تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل بعد على عينة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية، لكل بعد دالة إحصائياً، ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وأنها تشترك معاً في قياس درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين .

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية لكل بعد.

| الفقرة  | قيمة (R) | مستوى الدلالة | الفقرة  | قيمة (R) | مستوى الدلالة | الفقرة           | قيمة (R) | مستوى الدلالة | الفقرة            | قيمة (R) | مستوى الدلالة |
|---------|----------|---------------|---------|----------|---------------|------------------|----------|---------------|-------------------|----------|---------------|
| التخطيط |          |               | التنظيم |          |               | الرقابة والتوجيه |          |               | المتابعة والتقييم |          |               |
| 1       | 0.689**  | 0.000         | 1       | 0.113    | 0.000         | 1                | 0.269**  | 0.000         | 1                 | 0.636**  | 0.000         |
| 2       | 0.623**  | 0.000         | 2       | 0.105    | 0.000         | 2                | 0.029    | 0.000         | 2                 | 7.67**   | 0.000         |
| 3       | 0.541**  | 0.000         | 3       | 0.090    | 0.000         | 3                | 0.009    | 0.000         | 3                 | 0.696**  | 0.000         |
| 4       | 0.658**  | 0.000         | 4       | 0.111    | 0.000         | 4                | 0.020    | 0.000         | 4                 | 0.425**  | 0.001         |
| 5       | 0.697**  | 0.000         | 5       | 0.161    | 0.000         | 5                | 0.139    | 0.000         | 5                 | 0.332**  | 0.000         |
| 6       | 0.576**  | 0.000         | 6       | 0.197*   | 0.000         | 6                | 0.098    | 0.000         | 6                 | 0.476**  | 0.000         |
| 7       | 0.688**  | 0.000         |         |          |               | 7                | 0.665**  | 0.000         | 7                 | 0.668**  | 0.000         |
| 8       | 0.688**  | 0.000         |         |          |               | 8                | 0.361**  | 0.000         | 8                 | 0.524**  | 0.000         |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالٍ وأنها تشترك معاً في قياس درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

ثبات الاستبانة: طريقة كرونباخ ألفا:

قامت الباحثتان بحساب الثبات لاستبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد المكونة له، إذ تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (5).

جدول (5) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

| الرقم | الأبعاد           | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------|-------------------|-------------|--------------|
| 1     | التخطيط           | 8           | 0.924        |
| 2     | التنظيم           | 6           | 0.886        |
| 3     | الرقابة والتوجيه  | 8           | 0.929        |
| 4     | المتابعة والتقييم | 8           | 0.945        |
|       | الدرجة الكلية     | 30          | 0.975        |

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة المختلفة تراوحت بين (0.886-0.945) بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات على الدرجة الكلية (0.975) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما هي درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين ؟

وقد انبثق عن السؤال الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

## نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين  
تعزى لمجال التخطيط ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التخطيط وذلك كما هو واضح في الجدول (6).

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | نص الفقرة                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| q8         | يعمل المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة.       | 4.11          | 0.76              | مرتفعة |
| q2         | يضع المدير أولويات لدعم القرارات الإدارية.          | 3.95          | 0.71              | مرتفعة |
| q3         | يشارك المدير صناعة القرارات الطارئة مع المعلمين.    | 3.95          | 0.86              | مرتفعة |
| q5         | يشجع المدير العمل بروح الفريق                       | 3.95          | 0.89              | مرتفعة |
| q6         | يبني المدير الرؤية المدرسية لتحسين الأداء المدرسي   | 3.95          | 0.77              | مرتفعة |
| q4         | يضع المدير مؤشرات لتحديد نجاح العمليات الإدارية.    | 3.92          | 0.82              | مرتفعة |
| q7         | يبني المدير خطة طوارئ للتعامل مع التغييرات المفاجئة | 3.92          | 0.81              | مرتفعة |
| q1         | يملك المدير القدرة على التخطيط التنبؤي.             | 3.80          | 0.78              | مرتفعة |
|            | الدرجة الكلية                                       | 3.95          | 0.80              | مرتفعة |

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التخطيط جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.95) كما تبين أن أهم فقرات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التخطيط تمثلت في الفقرات رقم (8) (يعمل المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة) والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.11) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) (يملك المدير القدرة على التخطيط التنبؤي) بمتوسط حسابي قدره (3.80) معبرة عن درجة مرتفعة.

تعزو الباحثان هذه النتيجة (درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التخطيط تمثلت في الفقرات رقم (8) (يعمل المدير على نشر ثقافة التغيير في المدرسة) والتي جاءت في الترتيب الأول) إلى طبيعة الإدارة التربوية في منطقة الخليل التعليمية التي تؤمن بالقيادة التشاركية والتي تلزم مدرء المدارس بها أو قد يكون ناتج عن اقتناع المدرء بالتغيير وتشاركه مع الآخرين.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التنظيم ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التنظيم، وذلك كما هو واضح في الجدول (7).

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التنظيم مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | نص الفقرة                                                                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| q11        | يوزع المدير الحصص الدراسية للمعلمين بناء على تخصصاتهم وميولهم                   | 4.11          | 0.74              | مرتفعة |
| q14        | يهتم مدير المدرسة بالدورات التدريبية للمستحدثات التعليمية                       | 4.11          | 0.75              | مرتفعة |
| q12        | ينوع المدير طرق التواصل الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي.                    | 4.09          | 0.73              | مرتفعة |
| q9         | يوضح المدير باستمرار الوصف الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة.                       | 3.95          | 0.75              | مرتفعة |
| q10        | يعيد المدير تصميم هياكل اللجان المدرسية بما يتناسب مع أهداف الخطة الإستراتيجية. | 3.92          | 0.78              | مرتفعة |
| q13        | توفير التقنية الحديثة لخدمة العمل الإداري.                                      | 3.92          | 0.87              | مرتفعة |
|            | الدرجة الكلية                                                                   | 4.02          | 0.77              | مرتفعة |

يتضح من الجدول (7) أن الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التنظيم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.02) كما تبين أن أهم فقرات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التنظيم تمثلت في الفقرة رقم (11) (يوزع المدير الحصص الدراسية للمعلمين بناء على تخصصاتهم وميولهم) والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.11) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) (توفير التقنية الحديثة لخدمة العمل الإداري) بمتوسط حسابي قدره (4.02) معبرة عن درجة مرتفعة.

تعزو الباحثان هذه النتيجة (أن أهم فقرات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال التنظيم تمثلت في الفقرة رقم (11) (يوزع المدير الحصص الدراسية للمعلمين بناء على تخصصاتهم وميولهم) والتي جاءت في الترتيب الأول) إلى: قد يكون السبب وجود نظام إدارة المعلومات EIMS الذي يسمح بعبء محدد لكل معلم، لا بد لمدير المدرسة من الالتزام به لتحقيق كفاية المعرفة والفهم والشفافية، وأما حسب ميولهم فقد يكون السبب سعي مديري المدارس لتحقيق جودة التعليم وتعزيز الجانب الاجتماعي العاطفي لدى المعلم بمنحه تدريس المادة الدراسية التي يميل إليها.

نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه ، وذلك كما هو واضح في الجدول (8).

**جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه مرتبة تنازلياً.**

| رقم الفقرة | نص الفقرة                                                             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| q17        | يوثق المدير مسار الأداء الإداري وفق نظام الالكتروني .                 | 4.11          | 0.81              | مرتفعة        |
| q15        | يتابع المدير تنفيذ الخطة الإستراتيجية وفق المخطط الزمني.              | 4.09          | 0.78              | مرتفعة        |
| q18        | يطبق المدير أساليب رقمية تتوافق مع مستحدثات التعليم                   | 4.09          | 0.83              | مرتفعة        |
| q21        | يتابع المدير نتائج الاختبارات للطلبة وتحليلها وخططها العلاجية         | 4.09          | 0.85              | مرتفعة        |
| q16        | يقارن المدير بين الأداء الفعلي بالمؤشرات تحديد نجاح العمليات الإدارية | 4.03          | 0.81              | مرتفعة        |
| q19        | يستخدم المدير أسلوب المساءلة لأداء المعلمين.                          | 4.03          | 0.78              | مرتفعة        |
| q22        | يعدل المدير الملاحظات الموجهة للمعلمين في حال تغييرها                 | 4.03          | 0.80              | مرتفعة        |
| q20        | يحث المدير المعلمين على التغيير من خلال الاجتماعات الدورية.           | 4.01          | 0.80              | مرتفعة        |
|            | <b>الدرجة الكلية</b>                                                  | <b>4.06</b>   | <b>0.81</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.06) كما تبين أن أهم درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه تمثلت في الفقرات رقم (17) (يوثق المدير مسار الأداء الإداري وفق نظام الالكتروني) والتي جاءت في الترتيب الأولي بمتوسط حسابي قدره (4.11) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) (يحث المدير المعلمين على التغيير من خلال الاجتماعات الدورية) بمتوسط حسابي قدره (4.01) معبرة عن درجة مرتفعة .

تعزو الباحثان هذه النتيجة (أن الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (4.06) كما تبين أن أهم درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال الرقابة والتوجيه تمثلت في الفقرات رقم (17) (يوثق المدير مسار الأداء الإداري وفق نظام الالكتروني)) إلى: قد يكون السبب نظام إدارة المعلومات الخاصة بالمعلمين في وكالة الغوث الدولية، كون هذه العملية

مشترك بين المعلم والمدير، حيث يقوم المعلم بمأخذة الإنجازات بما قام أو ما سيقوم به، ويقوم مدير المدرسة ب(3) جلسات مع المعلم بهدف تقييم الأداء وبذلك يتم عملية التوثيق في مواعيد محدد من قبل الجهة المختصة.

نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال المتابعة والتقييم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال المتابعة والتقييم، وذلك كما هو واضح في الجدول (9).

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | نص الفقرة                                                                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| q25        | يطبق المدير مبادئ التعزيز للارتقاء بجودة الأداء المدرسي                    | 4.03          | 0.85              | مرتفعة |
| q23        | يقيم المدير المدرسة من خلال حجم وعدد عمليات إعادة ترتيب العمليات الإدارية. | 4.01          | 0.80              | مرتفعة |
| q26        | يلبي المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ظل التطور التكنولوجي.         | 4.01          | 0.80              | مرتفعة |
| q29        | يركز المدير على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين في جوانب العمل المدرسي.     | 4.01          | 0.79              | مرتفعة |
| q28        | يطبق المدير التقييم الذاتي باستمرار.                                       | 3.97          | 0.77              | مرتفعة |
| q24        | يسعى المدير لتحقيق الشفافية والوضوح في الأداء المدرسي.                     | 3.96          | 0.79              | مرتفعة |
| q27        | يوجه المدير المعلمين لاستخدام استراتيجيات تعليمية حديثة.                   | 3.96          | 0.80              | مرتفعة |
| q30        | يوثق المدير كافة العمليات الإدارية المحدثة في الأداء المدرسي               | 3.96          | 0.77              | مرتفعة |
|            | الدرجة الكلية                                                              | 3.99          | 0.80              | مرتفعة |

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال المتابعة والتقييم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.99) كما تبين أن أهم فقرات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال المتابعة والتقييم تمثلت في الفقرات رقم (25) (يطبق المدير مبادئ التعزيز للارتقاء بجودة الأداء المدرسي) والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.03) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (30) (يوثق المدير كافة العمليات الإدارية المحدثة في الأداء المدرسي) بمتوسط حسابي قدره (3.99) معبرة عن درجة مرتفعة.

تعزو الباحثان هذه النتيجة (أن أهم فقرات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمجال المتابعة والتقييم تمثلت في الفقرات رقم (25) (يطبق المدير مبادئ التعزيز للارتقاء بجودة الأداء المدرسي)) إلى: قد يعود السبب إلى وجود دوافع للتميز لدى مديري المدارس من خلال التعزيز لتحسين الجودة أو قد يكون السبب وجود فريق ضمان الجودة الذي يقوم بمهمة تقييم جودة المدرسة كل (3) سنوات، ويعد هذا التقييم جزء من تقييم مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي من قبل مدير التعليم.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازلياً.

| الرقم | المجال            | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|---------|
| 1     | التخطيط           | 133   | 3.95            | 0.80              | مرتفعة  |
| 2     | التنظيم           | 133   | 4.02            | 0.77              | مرتفعة  |
| 3     | الرقابة والتوجيه  | 133   | 4.06            | 0.81              | مرتفعة  |
| 4     | المتابعة والتقييم | 133   | 3.99            | 0.88              | مرتفعة  |
|       | الدرجة الكلية     | 133   | 4.005           | 0.815             | مرتفعة  |

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على استبانة درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين ككل بلغ (4.005) وبدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثان هذه النتيجة (درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة) إلى: قد يعود السبب إلى الكفايات التي يسعى المدير والمعلم لتحقيقها بأفضل بصورة للحصول على تقييم ذو الأداء الأفضل أو يلي التوقعات، أو قد يكون رغبة مدير التعليم في منطقة الخليل ودافعيته تأثر على المديرين وتحفيزهم ليكونوا الأفضل. تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العرادة وعيناء (2024) التي أكدت وجود تأثير إيجابي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على التحسن المستمر في المؤسسات التربوية، ودراسة عمرو (2018) التي أوصت بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم لتحقيق التطوير الإداري. كما تتوافق مع نتائج دراسة أبو الحاج (2017) التي أشارت إلى دور الهندسة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الإداري. وتدعم هذه النتائج أيضاً ما توصلت إليه دراسة جاويش (2023) حول أهمية تبني أبعاد الهندسة الإدارية لتحسين الأداء الإداري في المدارس.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات درجة تطبيق

مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وانبثق عن هذا السؤال الثاني الفرضيات الصفرية (1-3) وفيما يلي نتائج فحصها:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدمت الباحثتان اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (11).  
جدول (11): نتائج اختبارات (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

| المتغير           | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| التخطيط           | ذكر   | 29    | 3.99            | 0.732             | 0.078           | 131          | 0.421             |
|                   | أنثى  | 104   | 3.98            | 0.625             |                 |              |                   |
| التنظيم           | ذكر   | 29    | 4.16            | 0.668             | 1.135           | 131          | 0.720             |
|                   | أنثى  | 104   | 4.01            | 0.594             |                 |              |                   |
| الرقابة والتوجيه  | ذكر   | 29    | 3.98            | 0.757             | 0.380           | 131          | 0.314             |
|                   | أنثى  | 104   | 3.93            | 0.616             |                 |              |                   |
| المتابعة والتقييم | ذكر   | 29    | 4.13            | 0.793             | 0.966           | 131          | 0.192             |
|                   | أنثى  | 104   | 4.00            | 0.641             |                 |              |                   |
| الدرجة الكلية     | ذكر   | 29    | 4.06            | 0.677             | 0.687           | 131          | 0.581             |
|                   | أنثى  | 104   | 3.98            | 0.575             |                 |              |                   |

دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )      \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $0.01 \geq \alpha$ ).

يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى (الذكور)، (4.06)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (3.98)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (0.687) عند مستوى الدلالة (0.581)، وذلك كما هو واضح في الجدول (11). وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرض الصفري الأولى. تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الهندسة الإدارية أو ممارسات الإدارة حسب متغير الجنس. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة العرادة وعيناء (2024) أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يختلف جوهرياً بين الذكور والإناث في المؤسسات التربوية، مما يعكس توحيد السياسات الإدارية والتدريب المستمر الذي يخضع له جميع العاملين بغض النظر عن الجنس. كما توصلت دراسة عمرو (2018) إلى نتائج مماثلة في مكاتب التربية والتعليم، حيث لم تؤثر الفروق الجنسية على مستوى تطبيق الهندسة الإدارية. ويعزز ذلك ما أشار إليه أبو الحاج (2017) من أن الفروق في الأداء الإداري ترتبط أكثر بالعوامل التنظيمية والتدريبية وليس بالجنس، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن الفروق في متوسطات التطبيق تعزى بشكل أكبر إلى عوامل أخرى مثل المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وليس الجنس.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدمت الباحثان اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (12) جدول (12): نتائج اختبارات (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

| المتغير           | المؤهل العلمي  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| التخطيط           | بكالوريوس فأقل | 114   | 3.99            | 0.655             | 0.355           | 131          | 0.533             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 19    | 3.93            | 0.610             |                 |              |                   |
| التنظيم           | بكالوريوس فأقل | 114   | 4.06            | 0.598             | 0.926           | 131          | 0.852             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 19    | 3.92            | 0.695             |                 |              |                   |
| الرقابة والتوجيه  | بكالوريوس فأقل | 114   | 3.95            | 0.608             | 0.457           | 131          | 0.124             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 19    | 3.88            | 0.860             |                 |              |                   |
| المتابعة والتقييم | بكالوريوس فأقل | 114   | 4.04            | 0.640             | 0.457           | 131          | 0.124             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 19    | 3.96            | 0.879             |                 |              |                   |
| الدرجة الكلية     | بكالوريوس فأقل | 114   | 4.01            | 0.575             | 0.586           | 131          | 0.286             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 19    | 3.92            | 0.730             |                 |              |                   |

دالة إحصائياً عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ).  
\*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha$ ) ( $0.01 \geq$ ).

يتبين من الجدول (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لدى (بكالوريوس فأقل)، (4.01)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (ماجستير فأعلى) (3.92)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (0.586) عند مستوى الدلالة (0.286)، وذلك كما هو واضح في الجدول (12) وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرض الصفرية الثانية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العرادة وعيناء (2024)، والتي أشارت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية لا يتأثر بشكل كبير بمستوى المؤهل العلمي للعاملين، بل يرتبط أكثر بالسياسات المؤسسية والتدريب المستمر. كما أوضحت دراسة عمرو (2018) أن فعالية تطبيق الهندسة الإدارية تعتمد على مدى التزام الإدارة العليا وثقافة المؤسسة أكثر من ارتباطها بمستوى التحصيل الأكاديمي للمديرين أو المعلمين. وتدعم نتائج دراسة أبو الحاج (2017) هذا التوجه، حيث بينت أن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية يرتبط بوجود بيئة عمل محفزة وتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر لجميع العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول (13).

جدول 13 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة   | المتغير           |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|-------------------|
| 0.81              | 72.8            | 37    | أقل من 5 سنوات | التخطيط           |
| .87               | 182.            | 14    | 5-10 سنوات     |                   |
| .62               | 3.03            | 82    | 10 سنوات فأكثر |                   |
| .89               | 3.41            | 37    | أقل من 5 سنوات | التنظيم           |
| .86               | 3.42            | 14    | 5-10 سنوات     |                   |
| .81               | 3.90            | 82    | 10 سنوات فأكثر |                   |
| .78               | 3.25            | 37    | أقل من 5 سنوات | الرقابة والتوجيه  |
| .78               | 3.25            | 14    | 5-10 سنوات     |                   |
| .75               | 3.67            | 82    | 10 سنوات فأكثر |                   |
| .78               | 3.25            | 37    | أقل من 5 سنوات | المتابعة والتقييم |
| .78               | 3.25            | 14    | 5-10 سنوات     |                   |
| .63               | 3.53            | 82    | 10 سنوات فأكثر |                   |
| .78               | 3.25            | 37    | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية     |
| .78               | 3.25            | 14    | 5-10 سنوات     |                   |
| .75               | 3.67            | 82    | 10 سنوات فأكثر |                   |

يتضح من الجدول (13) وجود تقارب في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم. ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (14)

جدول 14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة

يهدف جدول (14) إلى عرض نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي أُجري لدراسة الفروق في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر

المعلمين، وذلك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. يوضح الجدول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة في أبعاد الهندسة الإدارية المختلفة (التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، المتابعة والتقييم) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لتطبيق الهندسة الإدارية.

| الأبعاد           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| التخطيط           | بين المجموعات  | 0.038          | 2            | 0.019          | 0.044           | 0.957             |
|                   | داخل المجموعات | 55.206         | 130          | 0.425          |                 |                   |
|                   | المجموع        | 55.243         | 132          |                |                 |                   |
| التنظيم           | بين المجموعات  | 0.704          | 2            | 0.352          | 0.940           | 0.393             |
|                   | داخل المجموعات | 48.652         | 130          | 0.374          |                 |                   |
|                   | المجموع        | 49.356         | 132          |                |                 |                   |
| الرقابة والتوجيه  | بين المجموعات  | 0.731          | 2            | 0.365          | 0.873           | 0.420             |
|                   | داخل المجموعات | 54.445         | 130          | 0.419          |                 |                   |
|                   | المجموع        | 55.176         | 132          |                |                 |                   |
| المتابعة والتقييم | بين المجموعات  | 0.308          | 2            | 0.154          | 0.333           | 0.717             |
|                   | داخل المجموعات | 60.037         | 130          | 0.462          |                 |                   |
|                   | المجموع        | 60.345         | 132          |                |                 |                   |
| الدرجة الكلية     | بين المجموعات  | 0.336          | 2            | 0.168          | 0.467           | 0.628             |
|                   | داخل المجموعات | 46.760         | 130          | 0.360          |                 |                   |
|                   | المجموع        | 47.096         | 132          |                |                 |                   |

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha)$ .  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد الأخرى، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.467) عند مستوى الدلالة (0.628)، وتبعاً لذلك فقد تم قبول الفرضية الثالثة. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العرادة وعيناء (2024) التي أشارت إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل جوهري على مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، حيث يعود ذلك إلى أن التدريب المستمر وتوحيد السياسات الإدارية يساهمان في تقليص الفجوة بين العاملين بغض النظر عن سنوات خدمتهم. كما أوضحت دراسة عمرو (2018) أن فعالية تطبيق الهندسة الإدارية تعتمد بدرجة أكبر على ثقافة المؤسسة والالتزام الإداري وليس على سنوات الخبرة. وتدعم نتائج دراسة أبو الحاج (2017) هذا التوجه، حيث بينت أن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية يرتبط بمدى توفر بيئة عمل محفزة وبرامج تطوير مهني مستمرة لجميع العاملين، وليس فقط لمن لديهم سنوات خدمة أطول.

تعزو الباحثان هذه النتيجة (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)) إلى: قد تعود إلى الأسباب الآتية:

- الشفافية لدى مدير منطقة الخليل التعليمية في تطبيق القيادة التغيير وهندسة العمليات الإدارية.
- تجانس بيئة الدارسة من الناحية الإدارية من حيث التعليمات الإدارية والفنية المطبقة واليات تنفيذها
- تعكس النتائج سياسة الانروا القائمة على المساواة بين الجنسين
- وجود أنظمة الالكترونية تنظم العمليات الإدارية المرتبطة بعملية الهندرة، وهي: EPER- EIMS-ETM
- برامج الوكالة التدريبية الخاصة بمديري المدارس كبرنامج القيادة من أجل المستقبل التي تحتوي رزمة أدوات التغيير الداعمة لعملية الهندرة.
- انعكاس البرامج التدريبية التي تعطي للمعلمين الجدد البدلاء برنامج sbtd1-2، والمعلمين المثبتين الجدد NAT وانعكاس استدامة البرامج التدريبية التي تم إعطاؤها للمعلمين، حيث يحمل جميع المعلمين المثبتين من عدد سنوات خدمة (1) فأكثر جميع الشهادات المتعلقة بالتطوير المهني حسب ما تراه مناسب جهة الدائرة التعليمية.

#### التوصيات:

#### توصيات الدراسة

بناءً على نتائج البحث حول درجة تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للهندسة الإدارية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني لمديري المدارس والمعلمين، مع التركيز على مفاهيم الهندسة الإدارية وأدواتها الحديثة، لضمان تطبيق فعال ومستمر في المدارس.
- توحيد السياسات والإجراءات الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية، لضمان اتساق تطبيق الهندسة الإدارية بغض النظر عن اختلاف المؤهلات أو سنوات الخبرة.
- توفير الدعم الفني والتقني للمديرين من خلال تجهيز المدارس بأدوات وتقنيات حديثة تسهل عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة.
- تشجيع ثقافة العمل التشاركي بين جميع العاملين في المدارس لتعزيز تبني مبادئ الهندسة الإدارية وتحقيق أهداف التطوير الإداري.
- إجراء دراسات مستقبلية تستهدف تقييم أثر تطبيق الهندسة الإدارية على جودة التعليم ورضا المعلمين والطلاب، مع التركيز على الفروق المحتملة بين المناطق المختلفة.
- مراجعة دورية للسياسات الإدارية وتحديثها بما يتماشى مع التطورات التربوية والتكنولوجية الحديثة، مع إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في هذه العملية.
- تشجيع البحث العلمي التطبيقي في مجال الهندسة الإدارية التربوية لتطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات المدارس في وكالة الغوث الدولية.

- تعميم تجربة منطقة الخليل التعليمية فيما يتعلق بالهندسة الإدارية كقصة نجاح.

#### مقترحات الدراسة: مقترحات لعناوين دراسات مستقبلية

1. أثر تطبيق مبادئ الهندسة الإدارية على جودة التعليم والتحصيل الأكاديمي للطلاب في مدارس وكالة الغوث الدولية. (يركز على الربط المباشر بين الهندسة الإدارية ومخرجات التعليم)
2. معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. يتوسع ليشمل المدارس الحكومية، ويركز على التحديات
3. دور القيادة التحويلية لمديري المدارس في تفعيل مبادئ الهندسة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي. يستكشف دور القيادة كمتغير وسيط
4. تطوير نموذج مقترح لتطبيق الهندسة الإدارية في المدارس الفلسطينية لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. دراسة تطويرية تطبيقية.
5. العلاقة بين تطبيق الهندسة الإدارية والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية. يربط الهندسة الإدارية بالجانب الإنساني والوظيفي.
6. تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي) في تعزيز تطبيق الهندسة الإدارية في المدارس الفلسطينية. دراسة حديثة تربط بين التقنية والهندسة الإدارية.
7. تحليل مقارن لدرجة تطبيق الهندسة الإدارية بين مدارس وكالة الغوث الدولية والمدارس الخاصة في فلسطين. دراسة مقارنة بين قطاعات تعليمية مختلفة.
8. دور الهندسة الإدارية في تحقيق الاستدامة التعليمية والتكيف مع المتغيرات المستقبلية في المدارس. يركز على الرؤية المستقبلية والمرونة.

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل معافي، رحاب. (2022). متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية*، (21): 173-207
- الأونروا. (2023). *الموقع الرسمي للإنروا*، استرجع بتاريخ 20 مايو 2025، المتاح <https://www.unrwa.org>
- ابو كريم، أحمد. (2016). تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة للدراسات والابحاث*، 3 (5): 496-516
- أبو عيشة، محمود (2022) واقع هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(14): 70-98
- أبو الحاج، عزمي. (2017). دور إعادة الهندسة الإدارية في تطوير الإداري الإداري في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، *مجلة القدس المفتوحة*، 33(7): 56-86.
- بوقرة، حليلة وبوقرة عواطف. (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية مقارنة تطويرية. عمان: دار الأيام
- جاويش، سامية. (2023). إعادة هندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، *المجلة العلمية لكلية التربية الطفولة المبكرة في بورسعيد*، 27(1): 1-76.
- جرن، أسامه. (2023). الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 4(3): 775-786.
- حاروش، نور الدين. (2018). الهندسة الإدارية بين المفاهيم والتطبيق، *مجلة التواصل*، 24(2): 13-26.
- الرشيدي، فهد و العجمي، عبد الله و الطشة ، غنيم. (2021). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. *المجلة العلمية*، 37(3): 56-80.
- ريحان، شادي (2014). معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سالم، ماهر. (2022). أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) (MPR) في المؤسسات التربوية، *مجلة أرض الشام*، 1(1): 1-15.
- سالم، مها. (2024). تطوير أداء مديري المدارس المرحلة الابتدائية بالعراق في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، *مجلة كلية التربية*، 127: 1529-1546.
- 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)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
- الصرايرة، إسماعيل. (2012). التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

- عبد الرحمن، إيمان. (2017). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الاجتماعية والنفسية، 14(2): 105-136
- العراة، عثمان وعيناء، عبد السلام. (2024). التحسن المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، مجلة الدراسات الاجتماعية، 30(1): 81-106.
- علي، حنان (2020) متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 10(4). 109-139
- عمرو، عامر. (2018). مقترح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- المالكي، عبد الله وعطية محمد. (2019) مستوى تطبيق قادة مدارس محافظة أضرم لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة العلوم التربوية، 4(5) 2-5
- مخارش، ابتسام. (2022). درجة تطبيق الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة حجة، اليمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حجة، اليمن
- النخالة، نجلاء. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2024). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام 2024/2023، رام الله، فلسطين.
- ياسين، حنان. (2024). درجة تطبيق الهندسة الإدارية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة.
- يوسف، داليا. (2014). تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول، مجلة التربية وعلم النفس، 5(3): 1-50

#### ثانياً: المراجع العربية الإنكليزية

- Al-Maafa, R. (2022). Requirements for re-engineering administrative processes to achieve quality in distance education in secondary schools in Riyadh (In Arabic). *Journal of Educational and Humanitarian Studies*, 21, 173–207.
- UNRWA. (2023). Official website of UNRWA. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.unrwa.org> (In Arabic).
- Abu Kareem, A. (2016). A proposed framework to overcome obstacles facing re-engineering administrative processes in public schools in Saudi Arabia (In Arabic). *International Specialized Educational Journal for Studies and Research*, 3(5), 496–516.
- Abu Aisha, M. (2022). Reality of administrative process engineering at Palestine University and Gaza Private University from the perspective of academics and administrators (In Arabic). *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 6(14), 70–98.
- Abu Al-Hajj, A. (2017). The role of administrative re-engineering in developing administrative staff in higher education institutions in Palestine (In Arabic). *Al-Quds Open University Journal*, 33(7), 56–86.

- Bouqra, H., & Bouqra, A. (2020). Administrative process re-engineering in school administration: A developmental approach (In Arabic). Amman: Dar Al-Ayyam.
- Jawish, S. (2023). Administrative re-engineering (industrialization) and its role in improving job performance of kindergarten principals (In Arabic). *Scientific Journal of Faculty of Early Childhood Education, Port Said*, 27(1), 1–76.
- Jarran, O. (2023). Administrative industrialization and its role in improving job performance of employees in municipalities of Jordan (In Arabic). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 4(3), 775–786.
- Haroush, N. D. (2018). Administrative engineering between concepts and applications (In Arabic). *Al-Tawasul Journal*, 24(2), 13–26.
- Al-Rashidi, F., Al-Ajmi, A., & Al-Tashah, G. (2021). Degree of assistant principals' practice of digital management in intermediate schools in Kuwait (In Arabic). *Scientific Journal*, 37(3), 56–80.
- Rayhan, S. (2014). Obstacles to applying re-engineering of administrative processes (industrialization) in public schools in Gaza governorates and ways to reduce them [Unpublished master's thesis] (In Arabic). Islamic University, Gaza, Palestine.
- Salem, M. (2022). The approach of re-engineering administrative processes (MPR) in educational institutions (In Arabic). *Ard Al-Sham Journal*, 1(1), 1–15.
- Salem, M. (2024). Developing the performance of primary school principals in Iraq in light of re-engineering administrative processes (In Arabic). *Faculty of Education Journal*, 127, 1529–1546.
- Al-Shawakhah, K. (2022). Degree of applying re-engineering administrative processes methods at the Directorate of Education for Zarqa First Area from the perspective of basic school principals [Unpublished master's thesis] (In Arabic). Al al-Bayt University, Mafrqa, Jordan.
- Al-Sarraira, I. (2012). Strategic analysis in re-engineering administrative processes (In Arabic). Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.
- Abdulrahman, I. (2017). Obstacles to applying administrative industrialization and future aspirations to overcome them in the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Jordan: A survey study (In Arabic). *University of Sharjah Journal of Social and Psychological Sciences*, 14(2), 105–136.
- Al-Aradah, O., & Ainah, A. S. (2024). Continuous improvement between re-engineering administrative processes and cost reduction at Saba Regional University (In Arabic). *Journal of Social Studies*, 30(1), 81–106.
- Ali, H. (2020). Requirements for applying administrative engineering at Najran University from the perspective of faculty members (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 10(4), 109–139.
- Amro, A. (2018). Proposal to apply re-engineering of administrative processes in education offices in Hebron governorate [Unpublished master's thesis] (In Arabic). Graduate Studies College, Hebron University, Hebron, Palestine.
- Al-Malki, A., & Atiyah, M. (2019). Level of application of school leaders in Adham governorate to the requirements of re-engineering administrative processes (In Arabic). *Educational Sciences Journal*, 4(5), 2–5.
- Makhareesh, I. (2022). Degree of applying industrialization in the practice of administrative processes by principals of public basic schools in Hajja governorate, Yemen [Unpublished master's thesis] (In Arabic). Hajja University, Yemen.

- Al-Nakhala, N. (2015). A proposed framework for developing the performance of heads of departments in education directorates in Gaza governorates in light of the re-engineering administrative process method "industrialization" [Unpublished master's thesis] (In Arabic). Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ministry of Education and Higher Education. (2024). Annual educational statistical book for the year 2023/2024 (In Arabic). Ramallah, Palestine.
- Yassin, H. (2024). Degree of applying administrative engineering and its relationship to developing job performance among public school principals in Palestine from the perspective of teachers and supervisors [Unpublished master's thesis] (In Arabic). Graduate Studies College, Al-Quds Open University.
- Youssef, D. (2014). A proposed framework for using industrialization as an approach to organizational change in Egyptian universities in light of experiences of some countries (In Arabic). *Journal of Education and Psychology*, 5(3), 1–50.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Natarajan, M. (2009). Exploring the business process re-engineering: National Science Library's experience. *Communications of the IIMA*, 9(4), 7–23.
- Mekonnen, N. (2014). *Prospects and challenges to implement business process reengineering (BPR) in Ethiopian public universities* (Unpublished master's thesis). Addis Ababa University, Ethiopia.