



Volume 8, Issue 1, January 2021, p.199-215

Istanbul / Türkiye

**Article Information**

*Article Type: Research Article*

*This article was checked by iThenticate.*

**Article History:**

Received  
28/12/2020  
Received in revised  
form  
02/01/2021  
Available online  
15/01/2021

**THE DEGREE OF PRACTICING OF MANAGEMENT PROCESS  
ENGINEERING AND GOVERNANCE OVER EDUCATIONAL  
LEADERSHIP WITH CONTEMPORARY DEVELOPMENTS IN THE  
PALESTINIAN GOVERNMENT SCHOOLS IN NABLUS FROM THE  
VIEWPOINT OF MANAGERS**

**Maha Abdel Raof Abdelrahim AL QASEM <sup>1</sup>**  
**Rola A.M.ABUALHAYYAT <sup>2</sup>**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing of management process engineering and governance over educational leadership with contemporary developments in the Palestinian government schools in nablus from the viewpoint of managers, and to identify the extent of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) in the responses of the members of the study sample due to variables (the gender, age, experience, and scientific qualification) in determining the degree of practicing of management process engineering and governance over educational leadership, and to achieve it, the researchers used the descriptive approach and a questionnaire consisting of 23 paragraphs was developed as a tool to apply to a sample of 100 managers, and it tried to answer the main study question. The study reached the following results: the degree of practicing of management process engineering and governance over educational leadership with contemporary developments was 84% with a very high degree, and the absence of statistically significant differences attributable to the study variables (gender, age, and experience), with differences attributable to the variable (academic qualification), the study recommends disseminating the culture of management process engineering in schools and the adoption of governance as a reference for administrative processes to bring about a qualitative development in educational leadership, and to select leaders of educational qualifications master and higher because they know

<sup>1</sup>Researcher, Al-Quds Open University, Palestine, [memeqasem@hotmail.com](mailto:memeqasem@hotmail.com)

<sup>2</sup> Researcher, Educational Guid In Ministry Of Education, Palestine

the strategies of management process engineering and governance implementation.

**Keywords:** Governance, Management Process Engineering, Educational Leadership, Government Schools.

## درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينية من وجهة نظر المدرء

مها عبد الرؤوف عبد الرحيم القاسم<sup>3</sup>  
رولا عبد الرحمن محمد سعيد ابو الحيات<sup>4</sup>

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينية من وجهة نظر المدرء، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $A = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) في تحديد درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينية من وجهة نظر المدرء، ولتحقيقه استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكون من 23 فقرة كأداة لتطبيقها على عينة مكونة من 100 مدير/ة، وحاولت الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس وهو ما درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينية من وجهة نظر المدرء. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية كانت بنسبة 84% بدرجة مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر والخبرة)، مع وجود فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وبناءً على النتائج المتوقعة توصي الدراسة بنشر ثقافة الهندرة في المدارس واعتمادها لممارسة العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة التربوية مع تواجد مستشارين واعتماد الحوكمة مرجعاً للعمليات الإدارية واختيار القيادات من حملة المؤهلات العلمية ماجستير فأعلى لدرابتهم الكافية باستراتيجيات تطبيق الهندرة والحوكمة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الهندرة، القيادة التربوية، المدارس الحكوميّة.

<sup>3</sup> الباحثة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، [memeqasem@hotmail.com](mailto:memeqasem@hotmail.com)

<sup>4</sup> الباحثة، وزارة التربية والتعليم، فلسطين

## المقدمة:

شهد العالم مطلع القرن الحادي والعشرين العديد من المستجدات والمتغيرات الحيوية ، التي أثرت بشكل مضطرب على تنمية الأمم بمختلف أشكالها، الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بنظمها الرأسمالية والاشتراكية، مما دعا العديد من الدول إلى إعادة هندسة العديد من عملياتها الإدارية وعلى رأسها مجالات التربية والتعليم، والهندسة الإدارية مفهوم إداري جديد ظهر في التسعينيات ، بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيدين، وقد أخذ هذا المفهوم في الانتشار بشكل سريع ومطرد بين القطاعين: الخاص، والعام، حيث تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، فمجال التربية والتعليم متغير إذا شأنه شأن مجالات التنمية الأخرى، لكن تغيره بطيء ما تمت مقارنته بالمجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية، نظراً لطبيعته التي تهتم ببناء الإنسان ولملامسته جانباً مهماً ذا علاقة ارتباط بالمعارف والقيم والمهارات وتكوين الاتجاهات لدى الأفراد. وتسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك التطور التكنولوجي الهائل في عادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً للأهداف كإدارة الجودة الشاملة والفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة (الساعدي، 2013).

أن المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، وهي بحاجة إلى عملية إصلاح وتطوير مستمرة كونها المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته، لذا فإن الحاجة ملحة الآن لإحداث تحول جذري في الأنماط الإدارية التقليدية نحو أنماط جديدة تتسم بالمرونة، والتجديد وتستجيب للرؤى المستقبلية (عياصرة، والفاضل، 2006).

أن المنظمات التي تبنت أسلوب إعادة الهندسة، قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور، وبدأت بفكر ورؤى جديدة، وحققت نجاحات كثيرة، وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال والخدمات والتعليم، ما حفزه على الاقتراب من هذا المدخل واستخدامه في المنظمات التعليمية لتحسين أدائها، حيث يواجه التعليم العام في فلسطين باعتباره جزءاً من التعليم العربي تحديات كبيرة بفعل التقدم التقني الهائل والانفجار المعرفي وبخاصة أن المجتمع الفلسطيني يعيش ظروفًا استثنائية يواجه تحديات صعبة بفعل المحددات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي فضلاً عن الظروف الاقتصادية والمالية التي تعاني منها المؤسسات العاملة في المجتمع الفلسطيني بما فيها مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي الفلسطيني ولذلك فالمؤسسات التعليمية في فلسطين مطالبة باتباع استراتيجيات جديدة وأساليب إبداعية في مواجهة التحديات بغية تحقيق أهدافها المنشودة والمخططة والمتمثلة بمخرجات تعليمية وقد توافرت فيها الشروط اللازمة للنهوض بالمجتمع والإسهام الفعال في عمليات التنمية الشاملة فيه ولتحقيق ذلك اتجهت المؤسسات التعليمية عموماً والفلسطينية بخاصة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها بغية التأكد من ملائمة مخرجاتها التعليمية لحاجات السوق وأداء مهامها الإدارية والتعليمية بشفافية وعدالة ونزاهة فالحوكمة تستخدم لوصف هياكل مؤسسات التعليم وعملياتها وانشطتها بما فيها التخطيط والتوجيه لهذه المؤسسات والأفراد العاملين فيها فهي تهدف إلى إيجاد مؤسسات تعليمية قوية تحقق أعلى مستويات الأداء بفاعلية ونزاهة عالية وتسهم في تشجيع جميع مكوناتها والنهوض بها وتحقيق أهدافها بحيث تكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه في إطار من المشاركة والكفاءة والفعالية وبناء توافق الآراء والرؤية الاستراتيجية للتعليم (حلمي، 2003).

لم تعد الطرق التقليدية كافية لمواجهة التحديات وحالياً تحتاج المؤسسة التربوية النظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى هندسة تعمل على تنظيم المعرفة والتعامل معها للوصول إلى فهم المشكلات وحلها ولا بد أن تستفيد الإدارة التربوية من حقل إدارة الأعمال في ظل اقتصاديات التعليم لتحقيق مستوى أعلى من التنافسية لتحسين الجودة والإنتاجية وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى مداخل مجالات التطوير الإداري التربوي (الساعدي، 2013). وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة، مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (HAMMER AND CHAMPE,1993).

يعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة (البلوشي، 2007)

وبما أن التعليم العام في البلدان العربية يواجه تحديات كبيرة بفعل الفجوة بين المهارات المعرفية والاجتماعية والخبرات التي يكتسبها الطلبة، وتلك التي يهدف إلى تحقيقها فعلاً، فالمخرجات التعليمية من المدارس تمثل مدخلات للتعليم الجامعي الذي يهدف إلى إكساب الطلبة المهارات والخبرات اللازمة لسوق العمل لذلك فالمؤسسات التعليمية في فلسطين مطالبة باتباع استراتيجيات جديدة وأساليب إبداعية في مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف والمتمثلة بمخرجات تعليمية وتحقيق ذلك اتجهت المؤسسات التعليمية عموماً إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها للتأكد من ملاءمة مخرجاتها التعليمية لحاجات السوق وأداء مهامها الإدارية والتعليمية بشفافية وعدالة ونزاهة، فالحوكمة تستخدم لوصف هياكل مؤسسات التعليم وعملياتها وانشطتها بما فيها التخطيط والتوجيه لهذه المؤسسات والأفراد والعاملين فيها وتهدف إلى إيجاد مؤسسات تعليمية قوية تحت أعلى مستويات الأداء بفاعلية ونزاهة وعدالة وتسهم في تشجيع جميع مكوناتها على الاضطلاع بدور مهم في إدخال التحسينات على هذه المؤسسات والنهوض بها وتحقيق أهدافها (قرواني، 2016).

### مشكلة الدراسة

تنطلق الباحثتان في إجراء هذه الدراسة من شعورهما بأهمية ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء، حيث لاحظت الباحثتان من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال الحوكمة والهندرة مثل قرواني (2016)، برقعان والقرشي (2012)، والديحاني (2010)، جيمس (2014) (JAMES, 2014)، أن أغلب الدراسات تطرقت إلى الحوكمة والهندرة وأثرها على فعالية القيادة حيث توجد ممارسة للحوكمة بنسبة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة وتحتاج المؤسسات إلى اللجوء للابتكار لضمان جودة مخرجاتها التعليمية القادرة على المنافسة والحوكمة تيسر اتخاذ القرارات العقلانية والشفافية وتحقيق الكفاءة والفعالية ووجود توتر في نظام العمل بين محيط المدرسة أي الحكم الذاتي للمدرسة والحوكمة المركزية من حيث التوجيه والرقابة.

حيث أوصت الدراسات السابقة بضرورة تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس وضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي وزيادة تفويض السلطات للمعلمين وتحويل المدير من إداري إلى قائد ميسر للتغيير. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة التي تهدف إلى تحديد درجة ممارسة الحوكمة والهندرة في المدارس الحكومية في مدينة نابلس على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة تحديداً إن تسلط الضوء على الحوكمة والهندرة من شأنه رفع أثره على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة.

### أسئلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء؟
- 2- ما أثر متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في تحديد درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تسليط الضوء على أثر ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء.
2. تتناول موضوعاً له تأثير عميق على فاعلية المؤسسات التربوية ونجاحها في بلوغها لأهدافها وفي تأصيل الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة (إعادة هندسة العمليات الإدارية).
3. يتوقع من الدراسة الحالية أن تفيدها مجال التطوير الإداري والقيادة التربوية وتحسين اتخاذ القرارات فيما يخص تطوير العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. تتبع الأهمية من النتائج المرجوة والمأمولة منها والمقترحات التي ستقدمها لتطبيق مبادئ الحوكمة وفق معايير الحوكمة للتأكد من تحقيق الأهداف.
5. يتوقع من هذه الدراسة أن تساهم في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين المتخصصين في هذا المجال بالمعلومات اللازمة والضرورية للقيام بدراسات أخرى على مجتمعات مختلفة من خلال الاطلاع على النتائج والتوصيات.

### حدود الدراسة ومتغيرات الدراسة

حدود الدراسة:

- المحدد المكاني للدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية محافظة نابلس /فلسطين.  
المحدد الزمني للدراسة: العام الدراسي (2019/2020).  
المحدد البشري للدراسة: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية محافظة نابلس/فلسطين.

### مصطلحات الدراسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" ( MANAGEMENT PROCESS ENGINEERING): وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (البلوشي، 2007)

الحوكمة (GOVERNANCE): مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشتمل على مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (قرواني، 2016).

القيادة التربوية (EDUCATIONAL LEADERSHIP):

كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المتاحة (العجمي، 2008)

المدارس الحكومية (GOVERNMENT SCHOOLS): المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم (إبراهيم، 2017).

### الأدب النظري والدراسات السابقة

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

لجأت العديد من الجامعات إلى اتباع مدخل إعادة الهندسة انطلاقاً من أهميتها وطبيعتها وآليات عملها في عصر المعلومات والمعرفة، لما له من تأثير إيجابي على مستوى كفاية العمليات الإدارية وجودة المخرجات، فإعادة الهندسة لا تقوم على مبدأ إعادة الترميم أو الإضافة لأن هذه الأساليب من التطوير تعني البناء على أسس مختلفة، كما أنها لا تكتفي بإعادة التصميم الجزئي، فهي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات المنظمة وأنشطتها، بهدف تحقيق تحسين جذري مستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الانتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وتم تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تسهم في التطوير التنظيمي وهي العمليات ورضا العميل والقيادة والتزام الإدارة والأفراد وتكنولوجيا المعلومات ومستويات التغيير (البلوشي، 2007). لمعالجة قضايا أساسية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق شروط التكلفة والجودة والخدمة والسرعة يجب تحقيق ثلاثة متطلبات أساسية هي (إعادة تنظيم العمليات، وتطبيق تقنية المعلومات، وإعادة تصميم المنظمة) (HAMMER & CHAMPY, 1997).

الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية (البلوشي، 2007)

الدمج الوظيفي: هو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

الموظفون يتخذون القرارات: بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه لحصول على قرار معين بشأن العمل فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب.

تعدد خصائص العمليات: نتيجة وجود عصر تتنوع أسواقه وتتغير بسرعة فإنه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والمدخلات.

تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.

إنجاز العمل في مكانه: تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر.

خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعمل الهندرة على اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.

تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال لخارجية لكل عملية وهذا التقليل يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من الجمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة.

وتضطلع المدارس بدور فاعل في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية وفيها يتلقى الطلبة تعليمهم ومعارفهم، ويطورون مهاراتهم وقدراتهم العقلية والنفسية والانفعالية، فالمدارس تهدف بالدرجة الأولى إلى تنمية الطلبة

تنمية متوازنة في إطار تحقيق الأهداف التربوية الشاملة المتكاملة وإكساب الطلبة المنظومة القيمية والاجتماعية ولتحقيق أهدافها المخططة فان المدارس تقوم بوظائف إدارية ومالية وتعليمية واجتماعية في

إطار تواصل وانفتاح على المجتمع المحلي وضمن لوائح وقوانين ناظمة لعملها في إطار المساءلة والمحاسبة

والنزاهة والكفاءة والفعالية وتقييم دوري لأدائها ومدى تحقيق أهدافها فتعمل على تطبيق استراتيجيات جديدة واساليب ابتكارية تمكنها من تحقيق أهدافها فتستخدم المدارس مبادئ الحوكمة وفق معايير محددة في إطار النزاهة والشفافية والعدالة والمساءلة والكفاءة والفعالية بغية التأكد من سلامة إجراءاتها وأنشطتها واضطلاعها بمسؤولياتها الاجتماعية والانخراط في العمل معها لضمان جودة التعليم والمخرجات التعليمية (قرواني، 2016).

### مفهوم الحوكمة

يمكن تعريفها بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة إدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة وفق التشريعات والقوانين والأنظمة وجمهور المتعاملين وأخلاقيات المهنة، ووضع السلطة والمسؤولية، ويمكن القول أنها حالة وعملية واتجاه وتيار يحكم نشأة المؤسسة ويضبط اتجاهاتها ويحمي ويؤمن سلامة إجراءاتها وسلوكيات أفرادها كافة، ويمكن الإدارة المدرسية والمعلمين من ممارسة سلطاتهم في إطار النزاهة والشفافية والمساءلة والعدالة وتوفير متطلباتها التنظيمية والبشرية والمادية وبما يضمن تحقيق حمايتها ونموها واستقرارها (قرواني، 2016). ويتضمن مفهوم القيادة مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، والهدف منها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

والإدارة التربوية بجهودها المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تنطوي تحت مفهوم القيادة ولكي تحقق المدرسة التطبيق الناجح للعمليات فإنها بحاجة إلى قائد وإدارة وإلى قيادة إدارية تربوية واعية لأهمية التغيير تمتلك رؤية تطويرية مبدعة، ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو إنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة لجميع العمليات المدرسية. (أحمد إبراهيم، 1997)

### الدراسات السابقة

#### دراسة قرواني (2016)

هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات واستخدم الباحث استبانة والمنهج الوصفي التحليلي. نتائج الدراسة وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بنسبة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الشفافية، المساءلة، التمكين، العدالة). وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بنسبة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية). عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

#### دراسة الساعدي (2013)

هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المتوسطة ذاتيا في سلطنة عمان، وبيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتخصص والمحافظة في استجابة مديري ومديرات المدارس ولتحقيق ذلك اجريت الدراسة على عينة مكونة من 72 وتم جمع البيانات باستخدام استبانة اشتملت على 76 فقرة وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين ان درجة ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت كبيرة مع وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير والخبرة لصالح (1-5) سنوات والتخصص لصالح العلوم الإنسانية والمحافظة لصالح محافظة الداخلية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. وأوصى

الباحث بضرورة اعتماد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية والتحقق من جودة العمليات الإدارية.

#### دراسة برقان والقرشي (2012)

هدف البحث إلى الكشف عن حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة ومواجهة التحديات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي وتوصلت إلى أن الجامعات تحتاج إلى اللجوء للابتكار لضمان جودة مخرجاتها التعليمية القادرة على المنافسة في سوق العمل والحوكمة تيسر اتخاذ القرارات العقلانية والشفافية وتحقيق الكفاءة والفعالية.

#### دراسة الطراونة وآخرون (2011)

هدفت إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة بالأردن وتمثلت الاداة باستبانة اشتملت على 57 فقرة وطبقت على عينة مكونة من 150 موظفا وموظفة، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل) ووجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة.

#### دراسة الديحاني (2010)

هدفت إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت باستخدام الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع الإدارة المدرسية في مدارس الكويت ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم وإدارة الموارد البشرية، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وتم تطبيقها على مديري المدارس وتوصلت إلى نتائج منها وجود معوقات عديدة تخص كل من غدارة المنهج والتنمية المهنية وإدارة الموارد المالية مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس وضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي وزيادة تفويض السلطات للمعلمين وتحويل المدير من إداري إلى قائد ميسر للتغيير.

#### دراسة المعاينة (2010)

أجريت المعاينة دراسة هدفت إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات BPR وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (167) واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت (56) فقرة واتبعت المنهج المسحي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية: درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها كانت متوسطة في جميع مجالات الأداة (الفهم، الإدراك، المبادرة، التخطيط، إعداد البرامج، التغيير، التمويل، التطبيق، التقييم)، وتم وضع تصور لتطوير أداء العاملين في الوزارة لزيادة كفاءتهم.

#### دراسة الشواورة (2009)

هدف التعرف إلى مفهوم حوكمة الشركة ومبادئها وقواعدها وأهدافها ووسائلها وتقييم دورها في تقليص حجم المنازعات في السلطات لمكافحة الفساد وتعظيم المصالح المتبادلة بين الأطراف ذات العلاقة. وأظهرت الدراسة إن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات ضرورة اقتصادية واجتماعية ويؤدي تطبيقها إلى مكافحة الفساد ويساعد بجذب الاستثمارات العربية والاجنبية.

#### دراسة القاسم (2009)

بعنوان "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة" (دراسة حالة في الجامعة الإسلامية – فلسطين) هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعات الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة موظفين وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات وأعضاء فرق التميز وعددهم (60) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن إعادة تطبيق هندسة العمليات



الإدارية يعمل على خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية في غزة كما ساهم في زيادة سرعة الإنجاز في مختلف دوائر وكليات الجامعة حيث أدى إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة لطلابها.

#### دراسة السر (2008)

بعنوان "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في فلسطين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث طبقت الدراسة على عينة (300) موظف يتراوح مساهم الوظيفي ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة حيث استخدم الباحث استبانة تناولت مجموعة من المحاور لتقييم واقع الهندرة كما قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية حيث توصل الباحث إلى مجموعة نتائج منها أن هناك وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطور الإداري ولكن يوجد قصور في إدراك مفهوم الهندرة بالإضافة إلى وجود ازدواجية وتداخل في صلاحيات العم بين بعض الدوائر في الجانب المدني وكذلك غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05,0) =A بين هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة بها مثل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجيا عالية.

#### دراسة البلوشي (2007)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد إمكانية تطبيق متطلباتها في كلية التربية بالرساق وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة مكونة من (86) فقرة وتم توزيع الاستبانة على (311) من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والأكاديمية المساندة بكليتي التربية بالرساق وجامعة السلطان قابوس، ومن أهم النتائج إن تقديرات أفراد عينة الدراسة قد انحصرت جميعها في التقدير العالي، توجد فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وفي متغير الكلية لصالح كلية التربية بجامعة السلطان قابوس وفي متغير العمر لصالح الفئة العمرية المتوسطة بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنسية وتوصلت الباحثة إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية لكليات التربية بسلطنة عمان في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية كما تم وضع مقترح بعدد من الدراسات.

#### دراسة الزيات (2007)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين والعوامل المجتمعية المؤثرة والتوصل إلى أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة باستبانة أعدتها الباحثة وأجريت الدراسة على عينة قوامها (120) فرداً منهم (84) مديراً و(18) نائباً للمدير و(18) موجهاً، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض درجة واقع الأداء الإداري للمديرين في ادخال ادارة الجودة الشاملة وادارة الوقت والادارة بالاهداف وادارة التغير وادارة المعرفة للمدارس التي يعملون فيها، ودرجة قياس واقع الأداء الإداري في الدرجة الكلية لمديري المدارس الثانوية على المحاور الآتية: ادارة الوقت والادارة بالاهداف وادارة التغير وادارة المعرفة كانت كتوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05=A) بين استجابات افراد العينة نحو واقع الأداء الإداري في محور ادارة الجودة الشاملة وادارة الوقت والادارة بالاهداف وادارة المعرفة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

#### دراسة (AL-DAH, 2015)

أوضحت الدراسة تنازل محددات مكافحة الاستيلاء على المكافآت وآثارها على حوكمة الشركة وأدائها، وأظهرت بأن المديرين التنفيذيين بالرغم من ثنائية دورهم يستعملون سلطتهم للتأثير اجراءات الحماية من الاستيلاء وقيمة الشركة لم تتأثر بثنائية الدور للمديرين التنفيذيين وهذا يشير انهم لا يشعرون بالحاجة الى

العمل لتحقيق افضل المصالح للمساهمين و اشارت النتائج الى ان آليات الحوكمة الداخلية والخارجية تتفاعل في تأثيرها على أداء الشركة.

**دراسة جيمس (JAMES, 2014)**

هدف إلى تقصي الاتجاهات في الحوكمة وادارة مدارس في انجلترا ، وسعى الى تحديد موضوع تغيير الحوكمة في المدارس وتطوره في الأربعين سنة الماضية واستخدمت الموضوعات لتحسين الأداء المدرسي وتحصيل الطلبة وفصل البعد السياسي عن ادارة المدرسة وتطويرها باعتبارها عملا اداريا وتنوع المؤسسات وحوكمتها وتطور دور مدير المدرسة في الحوكمة وأظهرت الدراسة وجود توتر في نظام العمل بين محيط المدرسة اي الحكم الذاتي للمدرسة والحكومة المركزية من حيث التوجيه والرقابة المتضمنة تطبيقات مهمة لدور السلطة المحلية.

**دراسة (GOKSOY, OZSOY AND VAYVAY, 2010)**

هدفت الدراسة الى دراسة الهندرة كاداة استراتيجية لادارة التغيير التنظيمي وقد كانت العينة احدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا واستخدمت الدراسة استبانة لعينة عددها ( 75 ) وقد اشارت النتائج الى اهم اسباب النجاح في التطبيق الجيد للهندرة في الشركة والية التطبيق وهي ان تلتزم الادارة العليا بتطبيق الهندرة والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة واثائها وكفاءة فريق الهندرة كما اكد على ملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة.

**دراسة (RINGIM, RAZALLI, AND HASNAN, 2010)**

هدفت هذه الدراسة الى تأثير تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والأداء التنظيمي حيث كانت العينة البنوك النيجرية واستخدم استبانة عددها ( 417 ) و اشارة النتائج الى اهمية العوامل الالية في تطبيق الهندرة وهي استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة والمواءمة بين استراتيجيات الهندرة واستراتيجيات الشركة بالاضافة الى توفير الموارد المالية المناسبة لتطبيق.

**دراسة أحمد وفرانيسيس وزيري (AHMAD, FRANCIS, ZAIRI, 2007)**

هدفت الى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي، وهي دراسة حالة تجريبية بفحص ثلاثة معاهد تعليم عالي في ماليزيا وتوصلت الى ان هناك سبعة عوامل حرجة ومهمة لعملية اعادة هندسة العمليات الادارية وهي ( العمل بروح الفريق الواحد، الثقافة النوعية، نظام الإدارة النوعي، نظام المكافآت المرضية، إدارة التغيير الفاعلة، التشاركية، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة الفاعلة للمشاريع وكفاية المصادر المالية.

**دراسة بوجيرانو (BUJOREANU, 2005)**

قام بدراسة حول تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات ووجد الباحث ان نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطط ونشاطات المنظمة وأوضح الارتباط بين تطوير العمليات الادارية في المنظمة وبين اعادة هندسة العمليات الادارية واستخدم منهج دراسة الحالة ووضحت الدراسة ان الهدف انجاح اعادة هندسة العمليات الادارية وتحسين جودة العمليات يجب ان تدخل مبادئ اعادة هندسة العمليات الادارية مع مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.

**دراسة أحادي (AHADI, 2004)**

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات هما تبادل المعلومات الالكترونية وتكنولوجيا الانترنت وأشار النتائج الى وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطا إيجابيا مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، تشكيل العمليات، ثقافة المنظمة، خدمة العملاء)، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين والتطبيق الناجح للمنهجية.

### دراسة (CHIPLUNDAR & CHATTOPADHYAY, 2003)

هدفت هذه الدراسة الى تطبيق المبادئ المتعلقة بالنظم المفتوحة في اعادة هندسة عمليات الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الاعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات مع الاخذ بعين الاعتبار التفاعلات المختلفة بين الاعمال المتعددة عند تطبيق اعادة هندسة عملية الاعمال حيث اقترحت هذه الدراسة نموذجا مبنيا على مخططات الاحداث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات التي يمكن ان تستخدم في تصميم نظم المعلومات وهذه المنهجية يمكن ان تستخدم في تطوير نظام التصميم بحيث يتم تحليل كل موقف لمعرفة متطلباته من البيانات والموارد والعمليات ومن الممكن ان تظهر تفاعلات بين القوى المختلفة والنماذج والاحداث والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل كما بحثت هذه الدراسة في القوى المحركة لاعادة الهندسة ومكوناتها.

### الطريقة والإجراءات

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف إلى درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في التربية والتعليم من 180 فرداً، وقد اشتملت العينة على (100) فرداً.

### أداة الدراسة:

قامت الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، وتكونت في صورتها النهائية من (23) فقرة موزعة على مجال الهندرة (التخطيط والتنظيم، إعادة الهيكلة والتصميم، التغييرات والمتابعة) مجال الحوكمة (القدرة التنافسية والتميز، المساءلة، الشفافية).

### صدق الأداة

تأكدت الباحثان من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين أشاروا إلى صلاحية أداة الدراسة.

### ثبات الأداة

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (CRONBACH ALPHA)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (81%).

### نتائج الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول

وللإجابة على سؤال الدراسة الأول ونصه: "ما درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات الدراسة وفق المتوسط الحسابي تنازلياً كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1) الأوساط الحسابية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة في

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجال
88%	4.38	الشفافية
86%	4.28	اعادة الهيكلة والتصميم
84%	4.21	التخطيط والتنظيم
84%	4.20	المساءلة
83%	4.13	التغييرات والمتابعة
78%	3.88	القدرة التافسية والتميز

84%	4.18	درجة ممارسة الهندرة والحوكمة
-----	------	------------------------------

يتضح من الجدول رقم (1) أن درجة ممارسة الهندرة والحوكمة كانت بنسبة 84% بدرجة مرتفعة جداً، حيث تبين أن الشفافية كان بنسبة 88% واحتلت المرتبة الأولى، في حين كانت إعادة الهيكلة والتصميم بنسبة 86%، التخطيط والمساءلة بنسبة 84% لكل منهما، في حين التغييرات والمتابعة بدرجة 83%، وحل في المرتبة الأخيرة القدرة التنافسية والتميز بنسبة 78%.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني

ما أثر متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في تحديد درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء؟

### نتائج الفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (A=0.05) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء تعزى إلى متغير الجنس"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس استخدمت الباحثان اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين **INDEPENDENT -T- TEST** وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي:-

الجدول رقم (2) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	انثى (ن=46)		ذكر (ن=54)	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.752	0.513	0.33	4.19	0.21	4.17

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (A=0.05) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس وذلك لأن الدلالة أكبر من (0.05)، لذلك تقبل الفرضية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (A=0.05)، من حيث درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة تعزى إلى متغير الجنس.

### نتائج الفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (A=0.05) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدراس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء تعزى إلى متغير الخبرة"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة استخدمت الباحثان اختبار **ONE WAY ANOVA** وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3) التالي:-

الجدول رقم (3) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.600	0.513	0.040	2	0.080	بين المجموعات
		0.078	97	7.518	داخل المجموعات
			99	7.597	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى (A=0.05)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=A$ ) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينيّة من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير الخبرة وذلك لأن الدلالة أكبر من ( $0.05$ ). لذلك تقبل الفرضية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=A$ )، من حيث درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة تعزى إلى متغير الخبرة.

### نتائج الفرضية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=A$ )، من حيث درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة تعزى إلى متغير العمر"، من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر استخدم اختبار **ONE WAY ANOVA** وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4) التالي:-

الجدول رقم (4) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.711	0.460	0.036	3	0.108	بين المجموعات
		0.078	96	7.490	داخل المجموعات
			99	7.567	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05=A$ )

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=A$ ) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينيّة من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير العمر وذلك لأن الدلالة أكبر من ( $0.05$ ). لذلك تقبل الفرضية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=A$ )، من حيث درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة تعزى إلى متغير العمر.

### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=A$ ) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكوميّة الفلسطينيّة من وجهة نظر المدراء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثان اختبار **ONE WAY ANOVA** وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (5) التالي:-

الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.047	3.195	0.228	2	0.456	بين المجموعات
		0.074	97	7.142	داخل المجموعات

		99	7.597	المجموع
--	--	----	-------	---------

\* دالة إحصائية عند مستوى (A=0.05)

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (A=0.05) في درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدرء تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لان الدلالة أصغر من (0.05). والفروق بين المستوى بكالوريوس وماجستير ولصالح ماجستير. لذلك ترفض الفرضية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (A=0.05)، من حيث درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### مناقشة النتائج

يتضح من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدرء كانت مرتفعة بمتوسط (4.18) وبنسبة مئوية مقدارها (84 %) وسبب ذلك يعود إلى توفر العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والحوكمة، وعمل التغييرات التنظيمية وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة والفعالة لضمان نجاح تطبيق فعال لكل منهما في ظل تكليف حملة الماجستير فأعلى بالمهام الإدارية القيادية، حيث تبين أن الشفافية كان بنسبة 88% واحتلت المرتبة الأولى، في حين كان إعادة الهيكلة والتصميم بنسبة 86%، التخطيط والمساءلة بنسبة 84% لكل منهما، في حين احتل التغييرات والمتابعة بدرجة 83%، وحل في المرتبة الأخيرة القدرة التنافسية والتميز بنسبة 78%. وترى الباحثتان أن هذا الترتيب يعود إلى أن العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والحوكمة محل الدراسة قادرة على التأثير على تطبيق كل منهما بنسب متفاوتة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس. وكشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية في ضوء المستجدات المعاصرة في مدارس نابلس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدرء باختلاف الجنس وهذا يشير إلى أن نوع الجنس لا يؤثر على رأي المدرء في المدارس حول درجة ممارسة الهندرة والحوكمة على القيادة التربوية وتفسر الباحثتان ذلك بان عمليات الهندرة والحوكمة تشمل جميع الكادر دون النظر لذكر وأنثى فالكل يشارك في إعادة صياغة العمليات دون وجود اختلاف في التطبيق بالنسبة للجنس، كما كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر على رأي المدرء في المدارس حول مدى ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية، وكشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وهذا يشير إلى أن العمر لا يؤثر على رأي المدرء في المدارس حول مدى ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (A = 0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي يؤثر على رأي المدرء في المدارس حول مدى ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية فحملة الماجستير فأعلى يتمتعون بقدرة على توفير العوامل التنظيمية والبيئة المناسبة لتطبيق الهندرة والحوكمة وتحقيق ميزات تنافسية تؤثر إيجاباً على فعالية القيادة التربوية. ويتضح من خلال نتائج الدراسة أن أثر ممارسة الهندرة والحوكمة على فعالية القيادة التربوية قد توافقت ودراسة القاسم (2009) والسر (2008) وهناك أثر واضح لممارسة الهندرة والحوكمة وتوفير العوامل المناسبة على فعالية القيادة التربوية وأن آليات الحوكمة تتفاعل في تأثيرها على أداء المؤسسات ويتوافق هذا مع ما ذكره AL-DAH (2015) وأكدت على ضرورة ملاءمة استراتيجية الهندرة المتبنية من قبل المؤسسة مع استراتيجية المؤسسة ويتوافق هذا مع دراسة GOKSOY, OZSOY AND VAYVAY (2010) التي تشير إلى أن تطبيق الهندرة وكفاءة فريق التطبيق أهم أسباب النجاح.

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، توصي الباحثان بما يأتي:
1. نشر ثقافة الهندرة في المدارس واعتمادها لممارسة العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة التربوية مع تواجد مستشارين.
  2. اعتماد الحوكمة مرجعاً للعمليات الإدارية لإحداث تطوير نوعي في القيادة التربوية.
  3. العمل على تمكين مديري المدارس وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل المدرسي وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، ومراعاة الالتزام بالنزاهة والعدالة والمساواة.
  4. تحديد آليات واضحة وإجراءات مقننة لتطبيق مبدأ المساءلة الإدارية للعاملين في المدرسة.
  5. تبصير المدراء بدورهم في تطبيق الهندرة وسبل تفعيلها وتحقيق النتائج للنهوض بالقيادة التربوية.
  6. تفويض الصلاحيات للمدراء وتفكيك الهيكل الروتيني للعمل وزيادة المرونة فيه لتحويله من النظام الهرمي إلى الأفقي.
  7. متابعة تطبيق الهندرة والحوكمة في المدارس من قبل المدراء واعتبارها معياراً للتوظيف.
  8. اختيار القيادات من حملة المؤهلات العلمية ماجستير فأعلى لدراباتهم الكافية باستراتيجيات تطبيق الهندرة والحوكمة.

## المراجع

- إبراهيم، إسماعيل (2017). مناهج البحوث الإعلامية. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- أحمد، إبراهيم (1997). تحديث الإدارة التعليمية والنظرة والإشراف الفني. دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
- برقعان، أحمد والقرشي، عبدالله. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. الفترة 15-17/12 جامعة الجنان، لبنان.
- البلوشي، شريفة. (2007). "إعادة هندسة العمليات الإدارية وإمكانية تطبيق متطلباتها في كليات التربية بسلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- حلمي، فؤاد. (2003). "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة". مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (8).
- الديحاني، سلطان. (2010). "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت". المنتدى الثاني للمعلم: رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، المنعقد 21-23 إبريل 2010، جامعة الكويت. الكويت.
- الزيات، علي. (2007). "تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراة غير منشورة مع معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر.
- الساعدي، علي. (2013). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتيا في سلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- السر، أيمن (2008) : واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشواورة، فيصل (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 25، عدد 2.

- الطراونة، محمد و خاطر، صبحي وطويقات، محمد. (2011). "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، فلسطين. (24):267-311.
- العجمي، محمد. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة، الأردن. عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). "الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- قاسم، إسماعيل (2009). "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- قرواني، خالد. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. (14):4.
- المعاينة، عطا الله. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

#### المراجع الأجنبية

- Ahadi, H. (2004). An Examination Of The Role Of Organization Enables In Buisness Process Reengineering And The Impact Of Information Technology. Information Resources Management Journal, 17. 4, 110-118.
- Ahmad, H., Francis, A., And Zairi, M. (2007). Buisness Process Reengineering Critical Factors In Higher Education. Mangement Journal Of Bradford. 13. 3, 451-455.
- Al- Dah, Bilal. (2015). Determinants And Effects Of Antitakeover Provisions On Corporate Governance And Firms Performance. Durham University. Uk.
- Bourjoreanu, I. (2005). Redesigning The Organization With Information Systems. Royal Military Collage Of Canada. Canada. Mai 45/01.
- Hammer, M. And Champy, J. (1993). Reengineering The Corporation: Amanifesto For Business Revolution. New York: Harper Buisness, 40-41.
- Hesson, M. ،Al-Ameed, H. And Samaka, M. (2007) .Business Process Reengineering In Uae Public Sector: A Town Planning Case Study, Business Process Management Journal
- James, Chris. (2014). Trends In The Governance And Governing Of Schools In England. University Of Bath. Bath. Uk.
- Ringim, Kabiru. (2012) .A Framework Of Business Process Reengineering Factors And Orgazizational Performance Of Nigerian Banks, Asian Social Science, Vol. 8. No. 4.