



الجامعة العربية الأمريكية - جنين

كلية الدراسات العليا

الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب
وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد الباحث

خميس محمد محيسن أبو صلوك

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية
بكلية التربية في الجامعة العربية الأمريكية برام الله

2023/12

© الجامعة العربية الأمريكية- جنين 2023. جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الأطروحة

الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم:
تصور مقترح

إعداد الباحث

خميس محمد محيسن أبو صعلوك

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 18/9/2023 وأجيزت.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

1. د. كمال خليل مخامرة/ المشرف

2. د. محمد عمران/ الممتحن الداخلي

3. د. سامي عدوان/ الممتحن الخارجي

4. أ.د. بسام حوامدة/ الممتحن الخارجي

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:

الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها
بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: تصور مقترح

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة
إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة
أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: خميس محمد محيسن أبو صلوك

الرقم الجامعي: 201912991



التوقيع :

التاريخ: 2023/12/11

الإهداء

إلى الذي بذل فأعطى وضحى فأوفى... إلى من زرع في نفسي حب التحديوعلمني
الحكمة والصبر..... وكان لي دائماً معلماً ناصحاً..... إلى من أحمل اسمه بكل فخر

والذي الحبيب

إلى التي ملأت علي الدنيا أرضاً وسماًء... تلك التي منحت كل ما ملكت وبذلت عمرها لنا

أمي الغالية

إلى التي لا اخفي لهفة ملامحي عند ذكر اسمها...إلى من تعلقت نفسي بها.....

إلى من وهبتي الأمل لتخطي الصعاب...إليك يا من تفرحين لفرحي وتبتسمين من أجلي

إلى رفيقة دربي ونبض حياتي

زوجتي الحبيبة

إلى من تعلمت منهم أن الحياة محبة وتسامح وتضحية...إلى تلك النجوم المضيئة في حياتي...

إلى أشقاء روعي

إخواني وأخواتي

إلى الصفحة الأجل في عمري...إلى من عشقت الحياة لأجلهم...

أبنائي وبناتي

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً، الحمد لله خالق كل شيء، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وسلطانه العظيم، الحمد لله الذي وفقني لتقديم ما بين أيديكم، وهو على كل شيء قدير.

أسجد لله العظيم شكراً وحمداً على ما أنعم عليّ من سدادٍ وتوفيق، وما منحني إياه من صبر وثبات، حتى أنجزت هذه الأطروحة التي أسأل الله أن تكون شمعة على الطريق، تنير الدرب لكل طالب علم منيب.

يطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان والعرفان إلى الدكتور كمال خليل مخامرة لما منحه لي من وقته وعلمه وتوجيهاته وتوصياته، حتى خرجت هذه الأطروحة إلى حيز النور بدرجةٍ من الدقة والموضوعية وجزاه الله كل الخير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور محمد عمران، والدكتور سامي عدوان، والأستاذ الدكتور بسام حوامدة، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتحملوا أعباء قراءتها، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية وباقي أقسام كلية التربية في الجامعة العربية الأمريكية برام الله على ما قدموه لي طيلة فترة دراستي في الجامعة، وأتقدم بجزيل الشكر لكل من بذل أيّ جهدٍ أو قدم مشورة ولم أذكره فله من الله خير الجزاء.

الباحث

ملخص الدراسة

الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: تصور مقترح

هدفت الدراسة التعرف إلى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تم اختيارهم بطريقة عشوائية، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2022. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي حيث تم تطوير ثلاثة أدوات: الأولى قياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، والثانية لقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، والثالثة لقياس الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل يُعزى إلى متغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل يُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولصالح ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقد أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لديهم يُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ووجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الأداء الوظيفي لديهم.

كما أظهرت النتائج أن الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم جاء عاليًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في آراء أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية لديهم يُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ووجود وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الروح المعنوية لديهم.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، بالإضافة إلى عدد من التوصيات كان منها: وضع آليات لضمان الاستمرار في المستوى العالي للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، والاهتمام بمشاركة مديري المدارس الثانوية الشاملة والقيادات التربوية في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية، والتي تهتم بالاتجاهات الحديثة لتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس. وتم وضع تصور مقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الادارية، مديرو المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، الأداء الوظيفي للمعلمين، الروح المعنوية للمعلمين.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الأطروحة
ب	إقرار
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: مدخل الدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة ومبرراتها
5	أسئلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة ومحدداتها
9	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
31	الدراسات السابقة
42	التعقيب على الدراسات السابقة
44	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
45	منهج الدراسة
45	مجتمع الدراسة وعينتها
46	أدوات الدراسة
48	متغيرات الدراسة
49	إجراءات الدراسة
50	المعالجة الإحصائية
51	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
52	نتائج السؤال الأول
56	نتائج السؤال الثاني
62	نتائج السؤال الثالث
64	نتائج السؤال الرابع
66	نتائج السؤال الخامس
67	نتائج السؤال السادس
69	نتائج السؤال السابع
70	نتائج السؤال الثامن

70	نتائج السؤال التاسع.....
81	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
82	مناقشة نتائج السؤال الأول
87	مناقشة نتائج السؤال الثاني
90	مناقشة نتائج السؤال الثالث
91	مناقشة نتائج السؤال الرابع
94	مناقشة نتائج السؤال الخامس
95	مناقشة نتائج السؤال السادس.....
98	مناقشة نتائج السؤال السابع
99	مناقشة نتائج السؤال الثامن
100	مناقشة نتائج السؤال التاسع.....
101	التوصيات.....
102	المراجع
114	الملاحق
127	الملخص باللغة الإنجليزية.....

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	45
2	قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل أداة من أدوات الدراسة	48
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين	52
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الشفافية	53
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال المشاركة	54
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال المساءلة	55
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية	56
8	نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية	57
9	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة ككل حسب متغير الخبرة	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية	58
11	العلاقات الارتباطية بين المجالات الفرعية لأداة الحوكمة الإدارية ونتائج اختبار بارثلت	59
12	نتائج تحليل التباين المتعدد لمجالات أداة الحوكمة الإدارية الفرعية وفقاً للمتغيرات الشخصية	60
13	نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way MNOVA) على مجالات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية	60
14	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمجالات الفرعية لأداة الحوكمة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة	62
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي لديهم	63
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية	65
17	نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً للمتغيرات الشخصية	65
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم	66
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الروح المعنوية تبعاً للمتغيرات الشخصية	68
20	نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً للمتغيرات الشخصية	68
21	معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة وتقديراتهم على الأداء الوظيفي لديهم	69
22	معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الروح المعنوية لديهم	70

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
115	أدوات الدراسة بصورتها الأولى	أ
121	قائمة أسماء المحكمين	ب
122	الاستبانة بصورتها النهائية	ج

الفصل الأول مدخل الدراسة

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1 المقدمة

تسعى النظم التربوية التوجه نحو الأنماط الإدارية الحديثة لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة التربوية. لذا تواجه الدول تحديات تتعلق بأنظمتها التربوية التي أصبحت في حاجة ماسة لإصلاحات عميقة، وتغييرات جذرية في أنماط الإدارة التربوية باعتبارها النواة الأولى لبناء شخصية المواطن، وتأهيله لمواكبة التطور السريع في مناحي الحياة، وإتاحة الفرصة لمكونات المجتمع المدني لتحمل المسؤولية والمساهمة الفاعلة في تحقيق جودة الخدمات التربوية، ولتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية، فلا يمكن تحقيق ذلك دون تطوير الإدارة التعليمية، والبحث عن أقوم المسالك لإيجاد قيادة مدرسية تتمتع بقدر كبير من الكفاءة والاستقلالية والقدرة على ترسيخ الحوكمة كنهج إداري في المدرسة.

وفي ضوء ما يشهده العالم من تغيرات في جميع مناحي الحياة، والتي فرضت على الدول تحديث تصوراتها ورؤاها السياسية والثقافية والتربوية بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيده، كان لزاماً على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولاً عميقاً في أنماط حوكمتها لتلبية متطلبات العصر، وتوفير المزيد من الفعالية للمؤسسات التربوية (الحريري، 2018).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الأثر إيجابي والفعال للحوكمة الإدارية في مختلف المجالات الإدارية والأداء الإداري في كافة القطاعات، ومن ضمنها قطاع التعليم خاصة في مخرجات العملية التعليمية، وبينت دراسة العريني (2014) أن إدارات الحكومية بشكل عام بحاجة ماسة لانتهاج الحوكمة الرشيدة. وتزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع الحوكمة في المؤسسات التعليمية من خلال عقد المؤتمرات التي توصي بضرورة الإسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، فقد أوصت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة بضرورة تطبيق الحوكمة في مجال التعليم (مقادي والإبراهيم، 2020). وأوصت دراسات كل من (ناصر، 2012، وشرف، 2015، والزين، 2017) إلى

ضرورة إجراء دراسات متعمقة في مجال الحوكمة في المؤسسات التربوية. وتُعد الحوكمة من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين، بما تتصف من قدرة في إدارة وبناء مناخًا ديمقراطيًا تتفاعل فيه كافة أطراف العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، والرفع من مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء في العمل، وتحديد متطلباته، ومعاييرها، بهدف تحسين مخرجاته والرفقي بها.

وقد سعت كافة المؤسسات العامة إلى الاهتمام بالموظف وتهيئته علميًا وعمليًا، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته الفنية والفكرية لأداء عمله في مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية، وبما أن العنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي في المنظمة وهو الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، لذا اهتمت الاتجاهات الحديثة في الإدارة بالجوانب النفسية للفرد حيث بينت النتائج أن الأداء والإنتاج يتحسن بشكل كبير عند اشعار العاملين بالاهتمام وتقدير انجازهم واشراكهم في التخطيط والقرار، ومعاملتهم بطريقة شفافة مما يرفع الروح المعنوية لديهم (الحريري، 2018).

وينتج الأداء الوظيفي للمعلم من تفاعل ثلاثة عوامل هي: الدافعية، وبيئة العمل، والقدرة على الإنجاز، ويتأثر الأداء الوظيفي باتجاهات المعلم نحو مهنة التعليم، فالمعلم الذي يحب عمله يسعى في الاستمرار به، ويتحسن أدائه وتزداد خبرته وحبه لعمله يوماً بعد يوم (الحراشة، 2010).

وبين الحراشة (2010) إلى أن المدارس بحاجة إلى مدراء قادرين على ممارسة مبادئ الحوكمة، والالتزام بها في الميدان التربوي، وهذه المبادئ تشمل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ووضع التعليمات، وأسس العمل حتى يلتزم جميع العاملين بها، مما يؤدي إلى إيجاد مناخ إيجابي للعمل، في أجواء من التشاركية، والذي ينعكس إيجابيًا على تحسين أداء المعلمين؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بدرجة عالية من الإبداع.

من ناحية أخرى يُعد الفرد العامل الأساس في نجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال العمل الذي يقوم به ومقدار الجهد الذي يبذله، مما يستلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه، وما يعانيه من ضغوط في العمل، من أجل رفع روحه المعنوية؛ وبالتالي مستوى أدائه، وأداء المؤسسة التي يعمل فيها (حسين، 2013). لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الحوكمة

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

1.2 مشكلة الدراسة ومبرراتها:

في إطار مداخل الإصلاح الإداري، ظهرت العديد من الاتجاهات الإدارية التي تخاطب متطلبات التطوير، وتستجيب للتوجه نحو استقلالية المنظمة وإدارتها الذاتية، ومن تلك الاتجاهات ثقافة الحوكمة، التي تركز اهتمامها على ممارسة صنع القرار، والقيادة والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة الكاملة في العمل على أساس من الشفافية والمساءلة، والالتزام. وفي هذا السياق أكد كل من عطوة وعلي (2012) أنه لكي تتحقق الغايات وتتمكن المؤسسات التعليمية من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، ولتكون كافة الأطراف أمام مسؤولياتها، أصبح لزاماً تبنى ثقافة حوكمة المؤسسات التعليمية. ويرجع بسيوني (2010) أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية أنها تُعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير العمل، وتأكيد نزاهة الإدارة، وضمان تحقيق الأهداف، بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح العاملين، فهي أساس للاستقامة، والصحة الأخلاقية. وقد أشارت دراسة الخوالدة (2020) أن غياب مبادئ ثقافة الحوكمة الإدارية في المؤسسات التربوية يُشكل إشكاليات كبيرة للمنظومة المهنية والأخلاقية لمؤسسات المجتمع الأخرى، كون المؤسسات التربوية تُغذي هذه المؤسسات بالخريجين.

والروح المعنوية مؤشر على كفاية وفاعلية الإدارة وتعكس مدى نجاعتها في التعامل مع العاملين مما يحقق أهداف التنظيم، وإن لهذا العلاقة أهمية كبيرة، فإذا كانت جيدة وقائمة على العدل والاحترام المتبادل، فإن العامل يحس باحترامه وتقديره وبالتالي ترتفع معنوياته مما ينعكس إيجاباً على أداءه وإنتاجه، وبين الصالحي (2013) أن القيادة التربوية تكون ناجحة إذا كان لها تأثيرها الواضح على المعلمين، ومستوى روحهم المعنوية، وأدائهم الوظيفي، الذي ينعكس على الإنتاجية وتحقيق أهداف المدرسة. وأشارت دراسة نصار (2020) إلى إن أداء المعلمين الوظيفي يغلب عليه الطابع النمطي، وأصبحت المهام الوظيفية تنقل كاهلهم، فيحرصون على أدائها لتحقيق الإنجاز الكمي، دون الالتفات لجودة ونوعية المخرجات التعليمية. كما إن نجاح أي مدرسة يعتمد على الروح المعنوية للمعلمين، والتي تنعكس على

أدائهم الوظيفي كمجموعة واحدة بالرغم من التحديات والضغوطات التي تواجهها المدارس. وأوصت دراسة (2016) إلى بضرورة تحديد آليات واضحة ومقننة لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، وإجراء المزيد من الدراسات في مجال الحوكمة الإدارية في المدارس. كما أوصت دراسة الزطمة (2016) بضرورة إجراء دراسات تستقصي علاقة الحوكمة بالروح المعنوية للمعلمين في المدارس، وعلاقة الحوكمة بالأداء الوظيفي.

ومن خلال عمل الباحث في إحدى المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، فقد لاحظ أن ثقافة الحوكمة الإدارية يواجه العديد من التحديات، التي تبرز من خلال غياب استراتيجية واضحة المعالم، وغياب القوانين الواضحة لتطبيقها، والتداخل بين الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتدني كفاية المخرجات، وضعف امتلاك مهارات العمل الإداري للقائمين على المدارس الثانوية الشاملة، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم ثقافة الحوكمة الإدارية، وتداخل هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى، هذه التحديات أوجدت الإحساس بالمشكلة لدى الباحث، بالإضافة إلى أن الباحث لم يجد - في حدود علمه - دراسات ربطت الحوكمة الإدارية بالأداء الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين. لذا فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

1.3 أسئلة الدراسة

1. ما الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المعلمين للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
3. ما الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

5. ما الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للروح المعنوية لديهم تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
7. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والأداء الوظيفي للمعلمين؟
8. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والروح المعنوية للمعلمين؟
9. ما التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب؟

1.4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين، حيث أن الحوكمة الإدارية تمثل المظلة التي تضم تحت سقفها مجموعة من المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل الأطراف في المدرسة.

1.4.1 الأهمية النظرية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس، والأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين التي تتناولها، حيث تُعد من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين على السنوات الأخيرة.

- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من كونها تتناول مفهوم الحوكمة الادارية باعتباره سلوكاً تنظيمياً يؤثر على اتجاهات المعلمين نحو العمل والمدرسة وما قد يحققه من نتائج إيجابية مثل تحسين أداء المعلمين ورفع روحهم المعنوية. والشعور بالرضا الوظيفي.
- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، إذ تعتني بركن مهم من أركان العملية التعليمية ألا وهو المعلم، وذلك من خلال معرفة سلوكياته الايجابية لتعزيزها وتنميتها لدى المعلمين.
- تقديم إطار نظري لموضوعات البحث (الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين، والروح المعنوية) من خلال إسهامات الكتاب والباحثين والنتائج الفكرية في هذا المجال.
- تكتسب الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري نتيجة لندرة الأبحاث المنشورة فيها، لذلك تُعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل في النقب - حسب علم الباحث.

1.4.2 الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة واضعي السياسات التربوية والتعليمية ومتخذي القرار، لاتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتغيير أساليب القيادة التقليدية، وتبني الممارسات والأساليب القيادية المعاصرة التي تساعد على تنمية الأداء الوظيفي والروح المعنوية أوساط المعلمين، وتقديم مختلف أساليب الدعم والرعاية والاحترام للمعلم بما يضمن تقدير مجهودات المعلمين وإسهاماتهم في بيئة العمل في المدارس.
- نأمل أن تسهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار القائمين على التخطيط إلى تصميم البرامج التدريبية وعقد الدورات التي تسهم في زيادة المهارات والقدرات لدى مدراء المدارس لممارسة الحوكمة الادارية، والتعرف على آليات تعزيزها وتنميتها.
- قد تسهم الدراسة في التوصل إلى المزيد من الفهم لطبيعة علاقة الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي والروح المعنوية
- بناء تصور مقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من خلال نتائج الدراسة الحالية.

- قد تسهم هذه الدراسة في إنارة الطريق أمام العديد من الباحثين لإيلاء أهمية كبيرة لهذا الموضوع من جوانب متنوعة، والتوسع في دراسته بطرق مختلفة.

1.5 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.
2. تفسير أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات المعلمين للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
3. التعرف إلى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم.
4. تفسير أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي.
5. التعرف إلى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم.
6. تفسير أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للروح المعنوية لديهم.
7. تقصي وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والأداء الوظيفي للمعلمين.
8. تقصي وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والروح المعنوية للمعلمين.
9. إيجاد تصور مقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها:

تضمنت الدراسة الحدود والمحددات الآتية:

- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- الحد البشري: اقتصرت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- الحد الزمني: أجريت خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2021/2022)،
- الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على مفاهيم الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس، والأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين.
- كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى تمتع أدوات الدراسة بالخصائص السيكومترية من صدق وثبات، ومدى موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عليها، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ومدى مصداقية التحليل الإحصائي للبيانات، بالإضافة إلى محدد المنهج الوصفي الارتباطي.

1.7 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- الحوكمة الإدارية: هي "استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتضارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة" (حسام الدين، 2015، 17).

وتُعرف إجرائياً: الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة من خلال استجابة عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

• الأداء الوظيفي: هو "إنجاز المرؤوس للواجبات الموكلة إليه في عمله خلال فترة زمنية محددة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول للنتائج المطلوبة" (أبو شيخة، 2016، 45).

ويُعرف إجرائيًا: من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

• الروح المعنوية: هي "الحالة العقلية والنفسية للفرد في وقت معين، وتحت تأثير ظروف معينة" (الحريري، 2018، 95).

وتُعرف إجرائيًا: من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

• المدارس الثانوية الشاملة: هي المدارس التي تضم المرحلتين الثانوية والإعدادية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ففي الجزء الأول منه يتم عرض متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي، والروح المعنوية، أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية، وفي نهاية الفصل يتم التعقيب على الدراسات السابقة.

2.1 الحوكمة الإدارية:

تشهد الألفية الثالثة ثورة إدارية في كافة مجالات الحياة، وذلك لما للإدارة من أهمية في تنمية وتطوير المؤسسات المختلفة، وتحقيق الجودة في الأداء المؤسسي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة، والبحث عن أقوم الطرق لإيجاد قيادة تتمتع بقدر كبير من الكفاءة والاستقلالية (أبو كريم، 2018).

وتواجه المؤسسات التربوية اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة، والتي تستلزم مواجهتها وحسن التعامل معها بما يتوافق مع متطلبات العصر وتوجهات الدولة المستقبلية لهذا النوع من التعليم، لذا فإن مواجهة التغيرات المتسارعة يتطلب وجود قيادة للمدرسة لديها من المهارات والقدرات ما يمكنها من استيعابها وحسن إدارتها لتحقيق التكيف معها والاستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين وتحدياته وتقنياته (الشرقاوي، 2017).

2.1.1 مفهوم الحوكمة الإدارية:

ظهر مفهوم الحوكمة كأحد المصطلحات الحديثة نسبياً بعد ازدياد حالات الفشل والتعثر الإداري لدى العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، إذ تهدف الحوكمة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين أداء المؤسسات المختلفة (حاج حمد، 2015).

عرف سليمان (2009، 12) الحوكمة بأنها: "منظومة من القوانين والعوامل التي تتحكم في عمليات المنظمة، وتتضمن علاقة المنظمة بأصحاب المصالح والمجتمع". وعرفها رزق (2011، 73) بأنها: "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وإن إطار حوكمة المنشآت يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، ويحث على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع "وباختصار" هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب". ويعرفها العيسوي (2015، 45) بانها: "مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل المؤسسة ورصدها".

عرف المليجي (2016، 47) الحوكمة بأنها " التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة، وكيفية العلاقات والمساءلة وبالتالي سيادة العدل وحكم القانون وتحقيق الأهداف المنشودة". وعرفها مرزوق (2017، 104) بأنها: "هي الممارسات التي تطبق بهدف توفير التوجيه ضمان تحقيق الأهداف، والتأكد من إدارة المخاطر بشكل المطلوب، والتحقق من استخدام الموارد بالشكل المطلوب". وعرفتها شوملي (2017، 17) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية".

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة بأن الحوكمة في هذه الدراسة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المدرسة، عن طريق الشفافية والمشاركة والمساءلة.

2.1.2 أهمية الحوكمة الإدارية:

تبرز أهمية الحوكمة كما ذكرها الخضير (2015) فيما أنها تعزز من سلطة القانون، بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة، وتطبق بنزاهة لضمان مستوى عال من الأمن والسلامة في المجتمع، وتوفر فرصاً لجميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن أجناسهم، لتحسين أوضاعهم والحفاظ عليها، وتتيح فرصاً للجميع للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة، لتمثيل مصالحهم، وتضع متخذي القرار أمام رقابة المجتمع، كما تمكن الحوكمة جميع الأطراف من متابعة تحقيق الأهداف المشروعة، لتحقيق أقصى حد من النجاح والرخاء للجميع، وتقتضي ضرورة تحقيق اهتمامات المجتمع المختلفة، والالتفاف حول المصلحة العامة، من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في الحوكمة، بالإضافة على قدرة الحوكمة على استغلال واستثمار الموارد اللازمة للكفايات الاجتماعية، من خلال الفاعلية في تطبيق الموارد الموجودة في حوزتها، وحسن إدارتها، لتلبية الاحتياجات للمجتمع.

وأشار المليجي (2016) إلى أن أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية تتمثل في دفع عجلة التنمية، ورفع مستوى الأداء، ويمكن التميز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، وبالنسبة لأصحاب المصالح أو المستفيدين فيما يأتي:

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية: وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح (الطلبة، المعلمين، أولياء الأمور، والمجتمع المحلي ... الخ)، مما يسهم في وضوح حقوق وواجبات كل طرف من هذه الأطراف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة من أجل رفع كفاءة الأداء، والعمل على وضع إطار تنظيمي يتم فيه تحديد أهداف المؤسسة وآليات تحقيقها، وتؤدي إلى غرس روح المنافسة وجذب المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي الذين يسعون لوضع مؤسستهم في المقدمة، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية التعلمية، وجذب التمويل للمؤسسة، والحصول على مصادر متنوعة للتمويل، وزيادة ثقة أصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة في هذه المؤسسات.

2. أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح (المستفيدين): ضمان حقوق كافة أصحاب المصالح كحق التصويت، والمشاركة في القرارات المؤثرة في أداء المؤسسة مستقبلاً، والإفصاح الكامل عن الوضع المالي للمؤسسة وأدائها المؤسسة، وأي قرارات متخذة من قبل الإدارة يساعد المستفيدين على تحديد مشاكلهم، من أجل تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم في المؤسسة.

2.1.3 أهداف الحوكمة الإدارية:

من الأهداف التي تحققتها الحوكمة تحقيق العدالة الاجتماعية والانسجام، وتحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية، وحماية الحقوق سواءً

في فرص صناعة القرار أم في المردود المادي والمعنوي، والتأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة، مع تحديد مسؤولياته وسلطاته، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال تطوير سياسات وإجراءات مناسبة، والرقابة والمتابعة على الأداء، وتحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها، والمراجعة والتعديل المستمر للقوانين الحاكمة لأداء المنظمة أو المؤسسة، وتقويم أداء الإدارة العليا، وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع مراعاة مصالح المتعاملين، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة، والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة وإدارتها (Deboer, Huisman & Meister-Scheytt, 2010).

ولخص يرداو (Yirdaw, 2016) أهم أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية وتشمل رفع أداء العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق العدالة والمساواة بينهم، وتحقيق المساواة لجميع الأطراف في المؤسسة، والعمل وفق آليات تتسم بالشفافية والوضوح، مما يمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على الأداء بفعالية، والمشاركة النشطة في جميع الفعاليات داخل وخارج المؤسسة.

وأشار خليل والعشماوي (2008) أن كفاءة نظام الحوكمة يتطلب وضع خطة تساعد على اتخاذ القرارات، تتفق مع أهداف المجموعات المختلفة في جميع المستويات الإدارية، وأن يكون هناك فهم واضح لوظائف إدارة المؤسسة، وفهم علاقتها مع الفئات الأخرى ضمن تركيب نظام حوكمة المؤسسات، واختيار مجموعة ممثلة من الإداريين تقوم بتحديد الفئات المخدومة داخلياً وخارجياً، وتحديد أهداف هذه الفئات، ودمجها مع أهداف المؤسسة، وتعريف وثيقة الحوكمة التي تعمل على تحديد المهمات والعمليات والمسؤوليات المنوطة بكل عضو في المؤسسة، مع بيان الأسس التي تم اعتمادها لاختيار هؤلاء الأعضاء، كما تقوم الوثيقة ببيان المشروعات ذات الأولوية الواجب تنفيذها، مع بيان كيفية توزيع الموارد.

وزاد الاهتمام بالحوكمة في المؤسسات التربوية لأنها تشكل الإطار المنظم لتحديد أهداف هذه المؤسسات، وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية، والمشاركة، والمسائلة، من أجل تجويد العملية التعليمية التعلمية وفق مصلحة الطلبة وأهداف وغايات وتطلعات المجتمع (Zhao & Wang, 2020).

إن إرساء قواعد الحوكمة الإدارية في المؤسسات التربوية ومن ضمنها المدارس مع ترك مساحة للتمييز في الأداء ووضع المعايير الخاصة بكل مدرسة من شأنه الارتقاء بالنظامين

التعليمي والإداري في المدارس إلى مستويات أفضل، كما أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود، وتطبيقه بشفافية، وذلك ضمن سياسة تعزيز الانجاز، وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2019).

وتهدف الحوكمة الإدارية إلى رفع أداء جميع الفئات في المدرسة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتوفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف، والعمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج المدرسة؛ لتحقيق الشفافية (Gobby & Wilkins, 2020).

ويرى الباحث أن دور الحوكمة في المدارس لا يقتصر على وضع القواعد وتطبيقها ومراقبة تنفيذها، ولكن يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من وزارة التربية والتعليم، ومؤسسات المجتمع المدني والمجتمع المدرسي من معلمين، وطلبة، ومجتمع محلي.

2.1.4 خصائص الحوكمة الإدارية الجيدة:

الحوكمة تعنى بضرورة وجود شبكة من المؤسسات تستخدم القوانين والإجراءات، والتي بدورها تعمل على خلق وإدامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة لتشمل كافة الجماعات في المجتمع، والحوكمة ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط، بل هي أيضاً حالة من المشاركة والديمقراطية وحقوق الإنسان، والاتفاق حول مكونات النفقات العامة (Wang, 2010).

والحوكمة الجيدة معنية بتفاعل المجتمعات والمؤسسة المدنية المحلية في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات العامة، لما لهذه المؤسسات من دور هام ورئيس في تعزيز المشاركة وبناء الثقة وفي تصميم الاهتمامات ووجهات النظر المحلية، وهذا لن يتأتى إلا بدعم هذه المجتمعات المدنية، ودعم اللامركزية، والحكم المحلي، وهو ما تركز عليه الحوكمة في تحقيق أهدافها (حلاوة وصالح، 2019).

ويرى رزق (2011) بأن الحوكمة الجيدة تحتاج بشكل أساسي إلى تمتع المدراء والأفراد بالقدرة الكافية على عمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية، والتأكيد على قيام الإدارة بمسؤولياتها العملياتية الكاملة، والحوكمة الفعالة تنشأ عندما يوفر مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد للملائمين لإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، ويشرف على جهود الإدارة المؤسسة في المضي بذلك الاتجاه.

وأشار فستو ونيكوت (Festo & Nkote, 2013) إلى أن المؤسسة التي تسعى لتفعيل الحوكمة الإدارية يجب عليها تطوير هيكلية العمل التي تضمن الثقة على المدى البعيد ما بين المؤسسة والجهات التنظيمية ومقدمين رأس المال الخارجي، والإشراف على الإدارة، والمساعدة على تجنب الممارسات الخاطئة، والمراقبة والمتابعة المخاطر العامة على المؤسسة، وتطوير التقنيات اللازمة لنشر الوعي، والمساعدة في تطوير سمعة متينة طويلة الأجل للمؤسسة، بحيث يمكنها ذلك من جذب الاستثمارات اللازمة، والتوضيح الدقيق لعملية صنع القرارات، والدفع بمنهجية تفكير استراتيجية على المستوى القيادي، من خلال توظيف مدراء قياديين ذوي خبرات والأفكار الجديدة.

2.1.5 مبادئ الحوكمة الإدارية:

من أهم مبادئ الحوكمة ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية يشجع على الشفافية، ويراعي أحكام القانون، ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات، ووجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار، ووجود رؤية استراتيجية واضحة لدى القيادة العليا، ومراعاة أصحاب المصالح وأخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية (الطوخي، 2012).

وبين سليمان (2009) أن الحوكمة تشمل المعايير الآتية:

1. **الشفافية:** وتُعد من المعايير العالمية المهمة في عمل المؤسسات، وتعني الآليات والتشريعات وتطبيقها، وتتيح الشفافية فرصة للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة، حيث تمكن الجميع من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك.

2. **المساءلة:** وهي إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم، بسبب سلوكيات غير مرغوب منها، أو قرارات غير حكيمة قاموا بها.

3. **المشاركة:** وهي يكون فيها لجميع فئات المجتمع رأي في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر أو غير مباشر.

2.1.6 آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية:

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب وجود مجموعة من الآليات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتشمل هذه الآليات كما ذكرتها شوملي (2017) ما يأتي:

الآليات الداخلية: تشمل العناصر الآتية:

- الإدارة: إذ من خلال حجمها، ومدى استقلال أعضائها، ومدى امتلاك المدير للسلطات فإنها تؤدي دورها بفاعلية.
- هيكل الملكية: ويقصد به تحديد ملاك الأسهم.
- الحوافز الإدارية: وذلك عن طريق وضع سياسات واضحة للمكافآت، من خلال ربط مكافآت الأفراد بمستوى الأداء الذي يقومون به، ويتم هذا من خلال لجنة المكافآت.
- الآليات الداخلية للرقابة: يجب أن يكون للمؤسسة نظام متكامل للرقابة الداخلية، يقوم بتقديم تقرير عن مدى التزام المؤسسات بالقواعد والقوانين لنشاطها، ومدى تطبيقها للحوكمة.

الآليات الخارجية: وتتضمن العناصر الآتية:

- القوانين والتشريعات المطبقة: وذلك لحماية حقوق المستثمرين.
- الهيئات القانونية والمالية والمحاسبية: التي تقوم بمراقبة عمل المؤسسات والمنظمات، والتأكد من التزامها بالقوانين والتعليمات الصادرة.
- الجهات الخارجية للرقابة: تتعلق بمراقب الحسابات المستقل الذي لا تربطه بالمؤسسة أي علاقة عمل، ويقوم بتدقيق القوائم المالية الخاصة بالمؤسسات، وإبداء رأيه الفني المحايد حولها، ومدى التزامها بمعايير المحاسبة وبنود الحوكمة.

2.1.7 مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية:

وتتم المؤسسات التعليمية بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كما ذكرها وانج (Wang, 2010) ما يأتي:

1. **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:** وهي أول مرحلة من مراحل الحوكمة وأهمها؛ حيث يتم التمييز بين الحوكمة كأسلوب إداري يتم الالتزام به والحوكمة كثقافة، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة وأهميتها وأدواتها ووسائلها ومنهجها.
2. **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية، قادرة على التفاعل مع مستجدات العمل، والمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة.
3. **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد للأعمال وللمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة التعليمية، وتحديد العقبات والصعوبات التي قد تعرقل مرحلة التطبيق، وتقويمها.
4. **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة قياس رغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، ومدى استعدادها لذلك، حيث يتطلب التنفيذ عدة ممارسات كاستقلالية السلطة، والمساءلة، والشفافية، والمساواة، والمسؤولية، حيث يتم دراستها وتحليلها لتحديد مواطن القوة والضعف في التنفيذ.
5. **مرحلة المتابعة والتطوير:** ويتم في هذه المرحلة التأكد من حسن التنفيذ، عبر الرقابة الداخلية والخارجية، والتدقيق في آليات تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية المختلفة.

2.1.8 معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية:

بين مرزوق (2017) أن هناك مجموعة من المعوقات لتطبيق الحوكمة في المؤسسات، وتشمل التشريعات المؤسسية، وطريقة إدارة المؤسسة، وآلية اختيار أعضاء الهيئة الإدارية، والمناخ السياسي العام داخل المؤسسة وخارجها، والثقافة السائدة في المجتمع.

2.1.9 دور مدير المدرسة في تطبيق الحوكمة الإدارية:

يُعد مدير المدرسة هو رأس هرم الإدارة المدرسية، وهو القائد التربوي الذي تلقى على عاتقه المهام والواجبات اللازمة لنجاح المدرسة في أدائها لرسالتها، وهو المسؤول عن التنسيق

بين كافة الجهود، وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها، التي تتبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه، لذا لا بد أن يكون مؤهلاً تأهيلاً خاصاً، وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره، وأن يكون قادراً على تحمل المسؤوليات، وعلاج المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة، ومتابعة سير العملية التعليمية التعليمية (Ashu, 2020).

ولمدير المدرسة تأثير كبير على الهيكل التنظيمي في مدرسته، الذي يتحدد بطبيعة سلوكه القيادي، وقدرته على التعامل بشفافية وواقعية بعيداً عن المحسوبية والواسطة، وقدرته على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد، لإيجاد مناخ مبدع، تتسم فيه الحرية، والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية، وتحسين نوعية الحياة المدرسية (العمامرة، 2012).

ويرى الباحث أن إن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي تدار بها، وبأسلوب الحوكمة الذي يتمثل في شخصية مدير المدرسة وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل التأثير في نشاطات منتسبي المدرسة، بهدف تحقيق الأهداف، وتنمية روح الجماعة وتحسين ظروف العمل.

2.2 الأداء الوظيفي:

تسعى الإدارة في أي مؤسسة إلى استغلال كفاءة وفعالية عاملها، والحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين بها، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة، وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين، والتي تنعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي؛ ويزيد من ولائهم للمؤسسة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها (عريفج، 2011).

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يرتبط بشكل رئيس بكل من سلوك الأفراد والمؤسسات، وهو عنصر أساسي في أي منظمة باعتباره المنتج النهائي للأنشطة بها، فالفرد قادر على التطور والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحس بالانتماء للمؤسسة والخوف على مصالحها، وهي بالتالي

تحقق له البيئة المناسبة من أجل الاستفادة من كفاءته وزيادة الطاقة المحركة له لتقديم الأداء الوظيفي العالي، ورفع الروح المعنوية له (الصوص، 2018).

ويُعرف الأداء الوظيفي على أنه "أداء الموظف لأعماله المكلف بها من قبل المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (العميان، 2008، 48). وعرفه كاهايا (Kahya, 2009) بأنه مجموعة من الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتعبّر عن مدى كفاءة ومستوى الإنجاز للعامل وربط هذا الأداء بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية والأكاديمية إلى تحقيقها. وعرفه السلمي (2011، 68). بأنه "القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".

وعرف سلطان (2014، 84) الأداء الوظيفي بأنه "نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً". وعرفه عقيلي (2016، 47) بأنه "الطريقة التي يؤدي بها فرد ما دوره، وهو كل فعل يستلزم الكثير من الجهد والعناء، كما أنه النتيجة المحققة من انجاز نشاط معين ويتطلب ترابط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض والتي قد تكون كفيلة بقيام الأستاذ بمهامه وأدواره مثل الكفاءات بالمعارف والمهارات والاتجاهات". وعرفه المحاسنة (2018، 101) بأنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل".

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة بأن الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو قيام المعلم بالمهام والواجبات المطلوبة التي يتكون منها عمله، وفقاً للقوانين والتعليمات والإجراءات والمعايير المحددة مسبقاً للأداء، لغرض تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

2.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء

صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (Breevaart, et al., 2015).

وبين أبو شيخة (2016) أن للأداء الوظيفي بعدين مهمين هما:

1. **أداء المهمة:** وهو عبارة عن إجراءات أداء العمل التي تسهم في الجوهر الفني للمؤسسة، إما مباشرة عن طريق استخدامها في أعمال المؤسسة، أو بشكل غير مباشر عن طريق خدمة أو صيانة المتطلبات الفنية للمؤسسة.
2. **الأداء السياقي:** وهي السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة، وتدعم العوامل النفسية والاجتماعية التي تجري فيها عمليات المؤسسة، وهي نشاطات تسهم بفعالية المؤسسة من خلال عدة طرق تؤدي إلى تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمؤسسة، والتي تُعد كمحفزات لنشاطات وعمليات المهمة.

ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء وظيفي فعال، وتستخدم هذه العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وهذه العناصر كما ذكرها أبو بكر (2014) ما يأتي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف الضرورية للعمل، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية الثقافية عن الوظيفة والمحاور المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتعني مدى إدراك الفرد لعمله الذي يؤديه، وما يمتلكه من دافعية ومهارة وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ عمله دون أخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** وتعني مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أداءه في الظروف الطبيعية للعمل، وسرعة إنجاز هذا العمل.
- **المثابرة والثوق:** وتضم الجدية في العمل، والتفاني، وقدرة الفرد على تحمل مسؤولية عمله، وإنجاز العمل في وقته المحدد، ومدى حاجة الفرد للتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين عليه، وتقييم نتائج عمله.

في حين صنف عقيلي (2016) عناصر الأداء الوظيفي كما يأتي:

1. **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من العوامل داخلية والعوامل خارجية، التي تؤثر في الأداء الفعال.

2.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويرى تانج وآخرون (Tang, et al., 2013) بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- **مناخ العمل:** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.
- **الدافعية الفردية:** وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل، الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، واكتساب الخبرات والمهارات المعارف المتخصصة بالعمل.

وبينت العطية (2013) أن الأداء الوظيفي هو أثر جهود الفرد التي تبدأ بالكفايات، وإدراك المهام الموكلة له، فالأداء في موقف معين هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول والكفايات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره في العمل، ويعبر الجهد المبذول عن درجة دافعية الفرد لأداء العمل، ومدى استمرارية الفرد في العمل، أما كفايات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الأداء المبذول، وإدراك الفرد لدوره في العمل يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات عن النشاطات في عمله، والطريقة التي يجب أن يؤدي بها عمله في المنظمة.

وتقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفة إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد، نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات أو جدارات تدريبيه سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة (Bhatti, M. et al., 2013).

ويذكر زويلف (2017) أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل أهمها: العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.

وأشار سليمان (2013) إلى أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي تشمل غياب الأهداف المحددة، ومشكلات التطوير التنظيمي، وضعف نطاق الاشراف، ودعم المشاركة في الإدارة، والتسيب الإداري، ومشكلات البيئة المادية، واختلاف مستويات الأداء، ومشكلات الرضا الوظيفي، وضعف نظم الحوافز.

2.2.4 مؤشرات الأداء الوظيفي:

بين يانج وهوانج (Yang & Hwang, 2014) أن الأداء الأساسي للحكم على فاعلية العاملين بالوحدات الإدارية يمثل من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

1. **الفاعلية:** وهي الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وعلى أكمل صورة، وبأسلوب علمي متقدم، ووفق لهذا المفهوم فإن الفاعلية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً.
2. **الكفاءة:** وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أو أن يؤدي الموظف عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

2.2.5 مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المداخل التالية:

1. **تحسين أداء الموظف:** ويُعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين، وتشمل التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، والتركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز، وربط الأداء الوظيفي بالأهداف الشخصية، ويعني ذلك أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف (سلطان، 2014).

2. **تحسين الوظيفية:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كان مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرص العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع جميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف (أبو شيخة، 2016).

3. **تحسين الموقف:** إن سلوك الفرد لا يتأثر في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خط الاتصال، والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة (العطية، 2013).

إن هدف تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته، وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة تنتجها المؤسسات التربوية، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في المؤسسة التربوية، والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءاً بمديري المدارس وانتهاءً بالمعلمين في كل مجال من المجالات الأكاديمية (زويلف، 2017).

2.3 الروح المعنوية:

الروح المعنوية هي الجو العام الذي يسيطر على أفراد مؤسسة ما ويوجه سلوكها، وتُعد الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المؤسسة، كما أن الروح المعنوية تعبر وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وهي الإحساس الإيجابي الذي يدفع الموظفين إلى العمل، والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة، أو الإحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم (Yawson & Wonnia, 2014).

2.3.1 مفهوم الروح المعنوية:

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة، بحيث لا يمكن ملاحظتها إلا عن طريق آثارها ونتائجها، والروح المعنوية هي: "التي تعبر وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارة هذا العمل، وهي الإحساس المبهم لدى العاملين، وهي الإحساس الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة، أو الإحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم (Rowland, 2008)، وعرفها جلدة (2012، 79) بأنها "الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطاتهم وتجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية".

والروح المعنوية هي "محصلة مشاعر (العامل) العاملين نحو العمل الذي يقومون به ونحو زملائهم في العمل ورؤسائهم وبعض الجوانب الاقتصادية والنواحي الإشرافية وظروف العمل" (الحريري، 2012، 102). وعرفها العدلوني (2014، 97) بأنها: "ما يسيطر على مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها، وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة، أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها والهيئات التي يعملون بها".

والروح المعنوية هي "قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك" (ربيع، 2018، 193)، وعرفها الخواجة (2018، 95) بأنها: "وهي الحالة العقلية والنفسية للفرد في وقت معين، وتحت تأثير ظروف معينة".

ويستخلص الباحث من هذه التعريفات بأن الروح المعنوية في هذه الدراسة هي الحالة الوجدانية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والتي تدفعهم إلى العمل بحماس وتقلل من تأثيرهم بالمؤثرات الخارجية المعوقة للفاعلية.

ويرى الباحث أن الروح المعنوية تُعد انعكاساً لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشراً مهماً لمدى نجاح المؤسسة وفاعلية القيادة بها، ودليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، ومن الأهمية التعرف على أهم مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية من أجل تنمية هذه الروح والمحافظة عليها عالية.

2.3.2 أهمية الروح المعنوية:

تُعد الروح المعنوية إحدى العلامات التي يمكن بمقتضاها التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية في مؤسسة ما؛ فالروح المعنوية عند أفراد المؤسسة تعكس توازنهم الانفعالي، واتجاهاتهم ومواقفهم، ومدى منطقية استجاباتهم السلوكية للعوامل المؤثرة عليهم في مجال العمل والمحيط الاجتماعي الذي تجري فيه عمليات تفاعل بينه وبينهم (عوض، 2018).

وتُعد الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز، وتكمن أهميتها في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج، والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، فعندما ترتفع الروح المعنوية تؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، وحسن تكيف الفرد النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح والخدمات للعاملين، وتكاليف عمل أقل، ويشعرهم بالأمن والاطمئنان، حيث ترتبط الروح المعنوية بالولاء لدى الأفراد، فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كلما زاد الولاء نحو المؤسسة والعاملين فيها، وتعتبر من أهم العوامل التي تساعد على وجود عمل تعاوني مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأفراد، وبالتالي زيادة الإنتاج للمجموعة (فليه وعبد المجيد، 2009).

وتظهر أهمية الروح المعنوية أيضاً في العمل كمجموعة واحدة بالرغم من الضغوط التي يواجهها العاملون، وفي التأقلم مع المواقف الجديدة، والبقاء في مكان العمل، وانتشار جو من الدفء والحب بين العاملين، وتحقيق قوة دفع حقيقية نحو الهدف المشترك، وستكون اتجاهاتهم نحو مؤسستهم ومديرها اتجاهات إيجابية (Yawson & Wonnia, 2014).

2.3.3 مظاهر الروح المعنوية:

تُعد الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة، لكن يمكن ملاحظة الآثار السلوكية، والأعراض والمظاهر النفسية التي تبدو على الفرد، أو حتى على الجماعة، حيث يمكن ملاحظة الشخص المرتفعة والمنخفضة معنوياته، والصفات النفسية المسيطرة عليه، وتظهر هذه الأمور من خلال السلوك المتمثل في الإنتاجية، ودوران العمل، وسرعة الإنجاز، ومنع التباطؤ والتأخير والغياب (ربيع، 2018).

ومن مظاهر الروح المعنوية حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهار روح المبادرة والابتكار، والامتثال الطوعي والاختياري للتعليمات واللوائح، والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط الأهداف الشخصية بالأهداف العامة للمنظمة، والولاء بعد الله سبحانه وتعالى للمنظمة وقيادتها، والشعور بالفخر والانتماء للمنظمة (جلدة، 2012).

ويذكر حلوة (2007) أبرز مظاهر الروح المعنوية الإيجابية وهي: الإيمان بأهمية الرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والثقة بالقدرة الشخصية والقيادة الإدارية المشرفة والمسؤولة عن سير العمل في المؤسسة، والتماسك بين الموظفين لتحقيق الهدف المشترك، وانخفاض في معدل الشكاوى والتظلمات، وعدم وجود صراع بين الموظفين لتحقيق الهدف المشترك، والاهتمام بتأدية الأعمال والمسؤوليات التي تسند لكل عضو عامل في المؤسسة، والتعاون الإيجابي مع الظروف المثيرة أو الصعبة، والعمل على تحسين إنتاجه الشخصي بأقصى الحدود نسبة إلى قدراته واستعداداته، ووقته المتاح، وارتفاع في كمية الإنتاج وتحسين جودته، واعتزاز كل عضو بعمله والرضا عنه.

وتتمثل مظاهر الروح المعنوية السلبية في تدني مستوى الأداء، وارتفاع معدل الشكاوي، وارتفاع معدل دوران العمل، وارتفاع نسبة التغيب عن العمل، وفقدان الاهتمام العام بالعمل، ومخالفة التعليمات والقواعد التنظيمية، وتفشي ظاهرة تكوين الجماعات الصغيرة المنعزلة، والإضرابات المتكررة في العمل، وكثرة الشائعات والتطوع لتداولها، والإهمال في ملاحظة التفاصيل عند إنجاز المهام، والتهرب من المسؤولية (الصوص، 2018).

2.3.4 العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

تعتمد الروح المعنوية على خمس عوامل رئيسية هي: ثقة الفرد بهدف التنظيم الذي يعمل فيه والذي يساهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه، وثقة الفرد في قيادته، وثقة الفرد المتبادلة مع زملائه في العمل، وكفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية، وحالة الفرد الجسمية والعقلية والنفسية (Willis, 2014).

وبين عوض (2018) بأن مستوى الروح المعنوية للأفراد في المؤسسة ويتوقف على عوامل عدة: مادية ونفسية، واجتماعية، وعلى ما يحيط بها من جو مادي ومعنوي، كما أن القيادة الديمقراطية، والظروف المادية الجيدة، والأجور العادلة والمعقولة، وتوفير نظام حوافز، وإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، كلها من الأمور التي تزيد وترفع من مستوى الروح المعنوية للأفراد في المؤسسات.

2.3.5 قيادة وتنمية الروح المعنوية:

بين رسمي (2014) أنه لا توجد قواعد محددة يمكن أن تتبعها القيادة في رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث أن القيادة الإدارية فن من الفنون قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هناك عوامل تتفاعل مع بعضها لتوفير السلوك السليم وتطوير العلاقات بالمنظمة، وتحفيز العاملين، ورفع معنوياتهم ومن هذه العوامل:

1. إدراك العاملين للهدف العام: معرفة العاملين للهدف الذي تسعى إليه المنظمة، ودور كل منهم لتحقيق هذا الهدف يساعد على وضوح الرؤية لدى العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

2. الإشراف: حيث يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل العامة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في وجود علاقات طيبة، وخلق جو من الثقة والتعامل بين الرئيس والمرؤوسين، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم.

3. توافر فرص الاتصال الشخصي: إن توافر الفرص للاتصال الشخصي والمباشر بين الإدارة والأفراد على كافة المستويات يتيح للأفراد معرفة الدور الذي يؤديه، ومدى مساهمة مجهوداتهم في المجهودات الكلية للعمل، أي أن دور الإدارة يكون نظام الاتصال فيه ذي اتجاهين، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأعضاء النظام.

4. معالجة الشكاوي والتظلمات: إن شعور العاملين بالظلم أياً كان مصدره وأساسه سوف يؤثر لا محالة تأثيراً سيئاً على اهتماماتهم وأدائهم لعملهم، وهنا لا بد من وجود قيادة فعالة وتنتهج سلوكاً قيادياً فالأعمال على معالجة كل ما يطرأ على العاملين داخل المنظمة، وهذا مما يؤدي إلى رفع المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

ولرفع الروح المعنوية للعاملين لأبد أن يهيئ لهم الظروف والشروط التي يتطلبها العمل ومنها: أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الإدارة والمجتمع، وأن يهيأ له محيط عمل يتميز بالهدوء والصدقة والإخاء والتعاون، وأن تهيأ لكل فرد فرصة التعبير عن نفسه في عمله وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بعمله وبإنتاجه، وأن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه في نشاط الكلية، أو المؤسسة التي يعمل بها، وأن يتحرر الفرد من القلق النفسي بسبب حاضره ومستقبله، وأن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملان لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة وأهدافهما واحدة (غبابن، 2019).

وبين شمس الدين والفقي (2017) أن تنمية الروح المعنوية للعاملين، تتطلب من القيادة أدوات عديدة كتوفير فرص الاتصال الشخصي والمباشر، وتوفير الكفاءة في الإشراف، والعدالة والمساواة، وتوفير نظام للحوافز، وتفويض السلطات، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتوفير الهيكل التنظيمي القائم على وضوح المسؤوليات والأهداف، وتوفير الأمن للمرؤوسين، والثقة في كفاءة المؤسسة وأهدافها، والتوافق بين الفرد وزملائه.

2.4 الدراسات السابقة

في ضوء اطلاع الباحث على الدراسات المتعلقة بموضوعات الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس، والأداء الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين، وذلك من خلال البحث في الدوريات والملخصات العلمية والرسائل الجامعية، تبين وجود عدد من الدراسات التي بحثت في هذه الموضوعات، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في ثلاثة محاور، يتعلق المحور الأول بالدراسات المتعلقة بالحوكمة الادارية لدى مديري المدارس، ويتعلق المحور الثاني بالدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، ويتعلق المحور الثالث بالدراسات المتعلقة بالروح المعنوية لدى المعلمين، ويتعلق المحور الرابع بالدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة الادارية والأداء الوظيفي والروح المعنوية.

2.4.1 الدراسات المتعلقة بالحوكمة الادارية لدى مديري المدارس

أجرى برينان (Brennan,2011) هدفت إلى التحقق من تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في سياق إدارة المدارس، وأجريت الدراسة في المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة على الأدب النظري والمقارنات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق إدارة المدرسة لمبادئ الحوكمة كان مفيداً لتقييم أداء العملية التعليمية وتحسين فعاليتها، وأن تطبيق مبادئ (المساءلة والشفافية والنزاهة) في البيئة المدرسية يسهم في خلق مناخ تدريسي إيجابي، ويساعد الطلبة على التحلي بالقيم الأخلاقية المختلفة.، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة سهل على الإدارة المدرسية التعامل مع الموظفين والمعلمين بطريقة منصفة وعادلة.

وهدفت دراسة الشبول (2017) إلى التعرف إلى واقع تطبيق حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (388) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن متوسطات إجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية على بعد الشفافية جاء بدرجة كبيرة، وجاءت متوسطات إجابات معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية على بعد المساءلة بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بواقع الحوكمة في المدارس الثانوية تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة).

وأجرى المطيري (2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمة. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الكويت للحوكمة الرشيدة كان متوسطاً على جميع المجالات وعلى الأداة مجتمعة ما عدا مجال إدارة المعلومات، حيث كانت الدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الكويت للحوكمة الرشيدة والتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة عكاشة وعاشور والجوارنة (2019) إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحوكمة. وتكونت عينة الدراسة (404) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم بناء استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس العربية لدرجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحوكمة جاء بدرجة متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات معلمي المدارس العربية على جميع المجالات والأداة ككل تبعاً لاختلاف متغيري النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي باستثناء مجال المساءلة، وذلك لصالح الإناث والدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (عشر سنوات فأكثر).

وأجرت المحمدي (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى مديري مدارس التعليم الخاص بمدينة تبوك في السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، والمعوقات التي تُعيق تطبيق معايير الحوكمة، والمقترحات التي تسهم في تخطي هذه المعوقات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (282) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى مديري مدارس التعليم الخاص بمدينة تبوك في السعودية جاءت بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة المغربي (2019) إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الخاصة للبنات في مدينة الرياض بالسعودية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات المدارس الابتدائية الخاصة للبنات في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (388) معلمة، طبقت عليهن استبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الخاصة للبنات جاءت بدرجة متوسطة. وأن معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الخاصة للبنات جاءت بدرجة متوسطة. وأن المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة شعيبات والشرباتي وشرباتي (2020) إلى تعرف مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (311) مديراً وإدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة يُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

وأجرى الخوالدة (2020) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن لمعايير الحوكمة، وتم استخدام المنهج المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (158) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير جهة الإشراف؛ ولصالح الجهة الخاصة على جميع المجالات باستثناء مجال النزاهة والشفافية.

وهدفت دراسة مهنا (2020) إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة في عمان بالأردن لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (457) من العاملين في المدارس الخاصة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق

مديري المدارس الخاصة في عمان بالأردن لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وللمستوى الوظيفي ولصالح العاملين الإداريين ثم المعلمين.

وأجرى الزطمة (2020) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا في غزة بفلسطين، وسبل تفعيل مبادئ الحوكمة فيها، وقد واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (367) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا جاء مرتفعاً، وأظهرت النتائج أن مبدأ الإدامة حصل على الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني رشادة صنع القرار، ثم مبدأ التمكين في الترتيب الثالث، أما مبدأي المساءلة والشفافية فهما أقل المبادئ تطبيقاً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى النسر والعويدات (2021) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى وعي مديري المدارس الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى بمحافظة الزرقاء الأردنية بمفاهيم الحوكمة وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (220) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانتين، إحداهما لقياس مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة، والأخرى لقياس مستوى فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الحوكمة جاء متوسطاً، وأن مستوى فاعلية الأداء الإداري جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة بين فاعلية الأداء الإداري للمديرين والحوكمة.

2.4.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

أجرى أبويلا (Abwalla, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة التي يمارسها المدراء ودورها في أداء المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في إثيوبيا. وتكونت عينة الدراسة التي أجريت على عشر مدارس ثانوية عامة من

(170) معلمًا و (20) مديرًا. واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وكشفت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية بصفة عامة، وأن أداء المعلمين الوظيفي كان متوسطًا، وأن هناك دور لدى المديرين في صنع القرار والاتصال وتحسين مستوى أداء المعلمين. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين الوظيفي.

وأجرى أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في إيران. وتكونت عينة الدراسة من (64) معلمًا، و(1774) طالبًا. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة، وأن تأثير الرضا الوظيفي للمعلمين على أدائهم الوظيفي كان كبيرًا. كما أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: المعارف التربوية، والتميز بين الطلبة، وضعف الالتزام المهني، والعلاقات الشخصية.

وهدف دراسة المالكي (2018) إلى تعرف الأنماط القيادية لمديرات المدارس في منطقة الرياض في السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات. وتكونت عينة الدراسة من (106) معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من محورين: الأول يتعلق بالأنماط القيادية، والثاني بالأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي لدى مديرات المدارس هو النمط القيادي السائد، حيث جاء بدرجة كبيرة جدًا، ثم بالمرتبة الثانية النمط التساهلي، بدرجة متوسطة، وجاء النمط التسلطي بدرجة ضعيفة، واحتل النمط التقليدي بالمرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي، والنمط التساهلي ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين النمط التقليدي والنمط التسلطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات.

وأجرى القرني وعطية (2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن بالسعودية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (152) معلمًا. وأظهرت النتائج أن تطبيق المساءلة جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة، تُعزى

لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرت الحجاج وحسونة (2019) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان بالأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. ولتحقيق هدفي الدراسة استخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداتين. الأولى بحثت في التمكين الإداري، والثانية لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (371) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة أبو عشيبيّة وحجازي (2019) إلى تعرف درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب بفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانتيّن: استبانة الإدارة بالتحفيز، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب.

وأجرى الحمادي والقاسمي (2020) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة (280) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. وعدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة. ووجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.

وهدفت دراسة صويتي وكشيك (2020) إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي التعليم الأساسي في سوريا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (240) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين، الأولى: استبانة الأداء الوظيفي، والثانية: استبانة الرضا الوظيفي، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن هناك درجة مرتفعة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الأساسي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي وفقًا لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، والمعلمين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى ربيع (2021) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات، من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش في الأردن. وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (160) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية يُعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعًا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي يُعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. وتكونت عينة الدراسة من (320) معلمًا ومعلمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم يُعزى لآثار النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

2.4.3 الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية لدى المعلمين

أجرت رولاند (Rowland, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات القيادية المديرين في المدارس المتوسطة والروح المعنوية للمعلمين في تلك المدارس، في منطقة اتلانطا بولاية جورجيا الأمريكية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (7) مدارس متوسطة، وقد تم استخدام مقياس لقياس الممارسات القيادية المديرين، كما تم استخدام استبانة للمعلمين لجمع معلومات عن مستوى الروح المعنوية لديهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الممارسات القيادية للمديرين والروح المعنوية للمعلمين، كما أن ممارسات المديرين التي تسعى لتمكين الآخرين تؤثر وبشكل إيجابي جداً في رفع الروح المعنوية للمعلمين، كما أن التصرفات اليومية للمديرين تلعب دوراً حيوياً ورئيسياً في تفعيل البيئة المدرسية.

وأجرى يليس (Willis, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير اختبار المناهج الدراسية في ولاية ميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية لطلبة الصف السابع والثامن على الروح المعنوية للمعلمين وفعالية أدائهم. وتكونت عينة الدراسة من (57) معلماً من المدارس ذات النتائج المرتفعة، و(56) معلماً من المدارس ذات النتائج المنخفضة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الروح المعنوية للمعلمين بين المدارس ذات النتائج المرتفعة والنتائج المنخفضة، وأن الروح المعنوية للمعلمين تتأثر بالضغط والتوتر وتغيير السياسات التعليمية والمحتوى الناتجة عن تلك الاختبارات.

وهدفت دراسة ياونسون ووننيا (Yawson & Wonnia, 2014) إلى التعرف على الروح المعنوية للمعلمين وموقفهم من مهنة التعليم في مدارس بلدية كيب كوست في دولة غانا. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة تم اختيارهم من خمسة مدارس ثانوية عليا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن راتب المعلم وشروط الخدمة المتعلقة بالحوافز كانت السبب الرئيس لانخفاض الروح المعنوية للمعلمين، وأن رواتب المعلمين منخفضة جداً بالمقارنة برواتب المهن الأخرى، وأن الرضا عن أدائهم التدريسي كان السبب الرئيس لرفع الروح المعنوية للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوك الطلبة، والمرافق المدرسية هي من أكثر العوامل التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

معلمي المدارس المختلطة والمدارس ذات الجنس الواحد، ولصالح المدارس ذات الجنس الواحد.

وأجرى الرئيس (2017) دراسة هدفت إلى تعرف أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة في الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً في منطقة الأحمدية التعليمية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام استبانة تكونت من محورين: الأول لقياس أنماط القيادة التربوية، والثاني لقياس الروح المعنوية لدى المعلمين. وأظهرت النتائج أنّ درجة توفر أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة كان متوسطاً، وجاء النمط الدبلوماسي بدرجة مرتفعة، والنمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية.

وأجرى الشرمان وجبران (2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة اشتملت على جزأين: الأول لقياس الإدارة بالتجوال، والثاني لقياس مستوى الروح المعنوية. وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وهدفنا دراسة بركات (2019) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلمة ممن يعملن في المدارس الخاصة بلواء عين الباشا التابع لمحافظة البلقاء في الأردن. وقامت الباحثة بإعداد استبانة من

مجالين: الأول لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمات، والثاني لمعرفة مستوى الروح المعنوية للمعلمات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس جاء مرتفعاً. كما كانت تقديراتهن لمستوى الروح المعنوية للمعلمات مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات.

وأجرى المطيري (2020) دراسة هدفت إلى تعرف درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. واستخدم المنهج الوصف الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (242) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة المتيسرة. وتم استخدام أداتين: الأولى لقياس اليقظة الذهنية، والثانية لقياس الروح المعنوية للمعلمين. وأظهرت النتائج أن اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية من جهة نظر المعلمين جاءت متوسطة. وأن الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى عينة الدراسة تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من خمس سنوات، والمؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة داله إحصائياً بين درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية وبين درجة الروح المعنوية للمعلمين.

وأجرت القيسي (2021) دراسة هدفت إلى تعرف الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة الزرقاء بالأردن. وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج أن درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر

النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس.

2.4.4 الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة الادارية والأداء الوظيفي والروح المعنوية.

هدفت دراسة قمو (2008) إلى تعرف درجة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية، والأداء الوظيفي لدى معلمهم. واشتملت عينة الدراسة على (206) مديراً ومديرة، و(3010) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولغايات جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بتطوير ثلاث أدوات؛ الأولى: استبانة الثقة التنظيمية، والثانية: استبانة الروح المعنوية، والثالثة: استبانة الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما كشفت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس ومستوى الروح المعنوية. ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرت السليمان ومقابلة (2017) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (299) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً. وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ومستوى ادائهم الوظيفي.

وهدفت دراسة القاعد وبخيت (2019) إلى تعرف درجة توفر متطلبات الحوكمة في مدارس محافظة ينبع بالسعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرة من مديرات المدارس بمدينة ينبع. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت النتائج أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً، وأن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والداخلية من متطلبات الحوكمة في مدارس محافظة ينبع كانت بدرجة متوسطة. وعدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق متطلبات الحوكمة في مدارس محافظة ينبع وأهمية تطبيقها.

وهدفت دراسة الشهراني والزهراني (2020) إلى تعرف درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى الأداء في مدارس بيشة بالسعودية من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (64) مديرة، و(344) معلمة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى الأداء في المدارس متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس تُعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء في المدارس تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في المدارس.

2.4.5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يُلاحظ أن هذه الدراسات اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي أجريت فيها، حيث هدفت بعض الدراسات إلى معرفة الحوكمة لدى مديري المدارس، وعلاقتها ببعض المتغيرات كدراسات (برينان (Brennan,2011)؛ الشبول (2017)؛ المطيري (2018)؛

عكاشة وآخرون (2019)، المحمدي (2019)؛ المغربي (2019)، شعيبات وآخرون (2020)؛ الخوالدة (2020)؛ مهنا (2020)؛ الزطمة (2020)؛ النسر والعوديات (2021)).

وهدفت بعض الدراسات إلى تعرف الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بعدد من المتغيرات كدراسات (أويلا (Abwalla, 2014)؛ أفشار ودوستي (Afshar & 2016 Doosti, (2018)؛ المالكي (2018)؛ القرني وعطية (2018)؛ الحجاج وحسونة (2019)؛ أبو عشيبة وحجازي (2019)؛ الحمادي والقاسمي (2020)؛ صويتى وكشيك (2020)؛ ربيع (2021)؛ بني حمدان وبني حمدان (2021)).

وهدفت دراسات (رولاند (Rowland, 2008)؛ يليس (Willis, 2014)؛ يوسون وونيا (Yawson & Wonnia, 2014)؛ الريس (2017)؛ الشرمان وجبران (2018)؛ بركات (2019)؛ المطيري (2020)؛ القيسي (2021)) إلى تعرف الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بعدد من المتغيرات.

وهدفت دراسات (قمو (2008)؛ السليمان ومقابلة (2017)؛ القاعود وبخيت (2019)؛ الشهراني والزهراني (2020)) إلى التعرف على العلاقات بين بعض متغيرات الدراسة الثلاثة.

وتتميز الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، في أنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي أجريت في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، للكشف عن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين.

وتتشابه عينة الدراسة مع عينات أغلب الدراسات السابقة؛ حيث ستطبق على معلمي المدارس، وتشابهت مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي كأغلب الدراسات السابقة.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة، في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، وتطوير أدوات الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أدوات الدراسة مع إيضاح كيفية التحقق من صدقهما وثباتهما، وعرض الخطوات الإجرائية التي تم تطبيقها، وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة.

3.1 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لطبيعة الدراسة والمتمثلة في التعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وعددهم (2001) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات منطقة النقب التعليمية، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2022/2021). وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (329) معلماً ومعلمة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1)

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	144	43.8 %
	أنثى	185	56.2 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	193	58.7 %
	دراسات عليا	136	41.3 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	118	35.9 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	121	36.8 %
	10 سنوات فأكثر	90	27.3 %
المجموع		329	100.0 %

3.3 أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبعد الرجوع إلى الأدب التربوي السابق المتعلق بموضوع الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس كدراستي الخوالدة (2020)، والزمطة (2020)، والأداء الوظيفي للمعلمين كدراستي السليمان ومقابلة (2017)، ونصار (2020)، والروح المعنوية للمعلمين كدراسات الصالحي (2013)، والسليمان ومقابلة (2017)، والقيسي (2021)، تم إعداد ثلاثة أدوات؛ الأداة الأولى عبارة عن استبانة لقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، والأداة الثانية عبارة عن استبانة لقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم، أما الأداة الثالثة فهي عبارة عن استبانة لقياس الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم، وقد تم الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة في تحديد مجالات الدراسة الحالية وفقراتها، وتم إعادة صياغة العديد من الفقرات، بالإضافة إلى إضافة فقرات أخرى بحيث تلائم الدراسة الحالية.

وتكونت الأداة الأولى والمعدة لقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس إلى أربعة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال الشفافية: وتضمن إحدى عشر فقرة، ذوات الأرقام (1-11).
2. مجال المشاركة: وتضمن عشرة فقرات، ذوات الأرقام (12-21).
3. مجال المساءلة: وتضمن اثني عشر فقرة، ذوات الأرقام (22-33).

وتكونت الأداة الثانية والمعدة لقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين من (27) فقرة. في حين تكونت الأداة الثالثة والمعدة لقياس الروح المعنوية لدى المعلمين من (23) فقرة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً) ملحق (ج).

3.3.1 صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من الجامعات

الفلسطينية وعددهم (15) محكمًا ملحق (ب)، وذلك لتقدير ملائمة فقرات الاستبانات وشموليتها ومناسبتها وانتمائها لمجالات الدراسة، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية وأية تعديلات يرونها مناسبة. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، وحذف فقرة واحدة، أجمع عليها 80 % من المحكمين.

وللتحقق من صدق البناء لأدوات الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال من جهة، وبين الفقرات والأداة ككل من جهة أخرى، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وعددهم (35) معلماً ومعلمة، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال للأداة الأولى بين (0.42 - 0.76)، ومع الأداة الأولى ككل تراوحت بين (0.33-0.74)، في حين تراوحت معاملات الارتباط للأداة الثانية بين (0.62 - 0.86)، وتراوحت معاملات الارتباط للأداة الثالثة بين (0.68-0.85)، وقد تجاوزت جميعها (0.25)، وهي جميعاً قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وتعتبر مؤشرات جيدة للحكم على أدوات الدراسة (عودة، 2010).

3.3.2 ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وثبات تطبيقها تم استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (test & re test) بتوزيع الأدوات على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة وعددهم (35) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعان). واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديراتهم في المرتين على أدوات الدراسة، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.71-0.90)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.46-0.73)، حيث اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة (عودة، 2010). والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات لأدوات الدراسة بطريقة الإعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

جدول (2)

قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل أداة من أدوات الدراسة

قيم معاملات الثبات		عدد الفقرات	المجالات
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.67	0.83	33	الحوكمة الإدارية
0.73	0.90	27	الأداء الوظيفي
0.46	0.71	23	الروح المعنوية

3.3.3 تصحيح أدوات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لاستجابات عينة الدراسة، وتم تقدير درجات أدوات الدراسة بحيث تُعطى العبارات (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنتدنية، ومنتدنية جداً) الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وتم استخدام المعيار التالي للحكم على المتوسطات الحسابية وفقاً للمعادلة:

$$\frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

$$\frac{5}{(1-5)} =$$

$$0.80 =$$

- أولاً: (1 - 1.80) مستوى متدني جداً.
 ثانياً: (1.81 - 2.60) مستوى متدني.
 ثالثاً: (2.61 - 3.40) مستوى متوسط.
 رابعاً: (3.41 - 4.20) مستوى عالي.
 خامساً: (4.21 - 5.00) مستوى عالي جداً.

3.4 متغيرات الدراسة:

أ. المتغير المستقل الرئيس:

- الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

ب. المتغيرات المستقلة الثانوية:

- النوع الاجتماعي: وله فئتان (ذكور، وإناث).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).
- الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ج. المتغيران التابعان:

- الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

3.5 إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. إعداد أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وإخراجها في صورتها النهائية.
3. مخاطبة إدارة التعليم في منطقة النقب التعليمية، من خلال كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية لتسهيل مهمة الباحث.
4. توزيع أدوات الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة، حيث جرى توزيع رابط للأدوات إلكترونياً من خلال جوجل درايف (Google Drive)، على مجتمع الدراسة، وحصل الباحث على (329) استجابة على الأدوات، وبناءً على ذلك وبعد عملية تدقيق الاستجابات، تمثل الاستجابات الصالحة للتحليل ما نسبة (100%) من إجمالي الاستجابات التي حصل عليها.
5. بعد الإجابة على الاستبانات من قبل أفراد عينة الدراسة، تم إدخال البيانات على الحاسب الآلي.
6. معالجة البيانات التي تم جمعها إحصائياً.
7. الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ووضع عدد من التوصيات والمقترحات.

3.6 المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للأسئلة الأول والثالث والخامس: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للأسئلة الثاني والرابع والسادس: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (Three - Way ANOVA)، وتحليل التباين المتعدد الثلاثي المتعدد (3 WAY MANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe)
3. للسؤالين السابع والثامن: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، بهدف التعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وفيما يلي عرض لما تم التوصل إليه من نتائج وفقاً لتسلسل أسئلتها.

4.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الشفافية	4.00	0.75	عال
2	3	المساءلة	3.87	0.72	عال
3	2	المشاركة	3.64	0.68	عال
الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ككل					عال

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن مجال "الشفافية" قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.75) وبمستوى عال، وجاء مجال "المساءلة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.72) المساءلة. بينما جاء مجال "المشاركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.68) وبمستوى عال، وقد بلغ

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل (3.71) وبانحراف معياري (0.64)، وهو يقابل مستوى عال.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب كل على انفراد، وعلى النحو التالي:

المجال الأول: الشفافية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الشفافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	توفير توصيف واضح لمهام وسلطات كل وظيفة في المدرسة.	4.32	0.75	عال جداً
2	9	تحديث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة.	4.18	0.98	عال
3	8	توفير قاعدة بيانات متاحة عن جميع العاملين في المدرسة.	4.06	0.87	عال
4	6	توضيح توجهات المدرسة الاستراتيجية للمعلمين والإداريين في المدرسة.	4.02	.90	عال
5	4	الإفصاح عن الإجراءات التي تتم في المدرسة لجميع المعلمين والإداريين.	3.50	1.18	عال
6	1	تعريف المعلمين والإداريين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري.	3.47	1.14	عال
6	3	توفير توصيف واضح لمؤهلات تولي كل وظيفة في المدرسة.	3.47	1.10	عال
8	5	الكشف عن سياسة منح الحوافز لمنتسبي المدرسة.	3.35	1.14	متوسط
9	11	تطبيق أنظمة وقوانين الإدارة المالية في المدرسة بنزاهة وشفافية.	3.30	1.11	متوسط
10	7	نشر تقارير أداء المدرسة للمهتمين بصفة دورية.	3.16	1.14	متوسط
11	10	الإفصاح عن المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها.	3.02	1.08	متوسط
المجال ككل					عال
			4.00	0.75	

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة (2) والتي نصت على "توفير توصيف واضح لمهام وسلطات كل وظيفة في المدرسة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.75) وبمستوى عال جداً، وجاءت الفقرة (9) والتي كان نصها "تحديث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.98) وبمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (10) والتي نصت على "الإفصاح عن المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.08) وبمستوى عال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (4.00) وبانحراف معياري (0.75)، وهو يقابل تقدير مستوى عال.

المجال الثاني: المشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	تشكيل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة واللوائح بحيث تضمن مشاركة الجميع.	4.14	0.91	عال
2	18	توفير قنوات اتصال مفتوحة مع جميع المعلمين والإداريين في المدرسة.	4.05	0.97	عال
3	20	إتباع أسلوب الحوار مع مجالس أولياء الأمور.	4.00	0.89	عال
4	21	تحفيز المعلمين والإداريين في المدرسة على العمل الجماعي المشترك.	3.95	0.93	عال
5	19	توفير نظام لتلقي المقترحات والشكاوي للتعامل معها.	3.91	1.00	عال
6	14	إتباع أسلوب الحوار في إدارة شؤون المدرسة.	3.87	0.97	عال
7	16	توفير مساحة من الحرية في إبداء الرأي بهدف المشاركة في عملية صنع القرار.	3.55	1.01	عال
8	12	إشراك جميع المعلمين والإداريين في المدرسة في عملية صنع القرار.	3.48	1.18	عال
8	13	الحد من المركزية من خلال الأنظمة واللوائح المدرسية.	3.48	1.00	عال
10	17	إشراك جميع المعلمين والإداريين في عمليات تقويم أداء الإدارة المدرسية.	3.47	1.10	عال
		المجال ككل	3.64	0.68	عال

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة (15) والتي نصت على "تشكيل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة واللوائح بحيث تضمن مشاركة الجميع" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.91) وبمستوى عال جداً، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي كان نصها "يوفر فرصاً تسهم في تطوير كفايات المعلمين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.97) وبمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (17) والتي نصت على "إشراك جميع المعلمين والإداريين في عمليات تقويم أداء الإدارة المدرسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (1.10) وبمستوى عال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.55) وبانحراف معياري (0.70)، وهو يقابل تقدير مستوى عال.

المجال الثالث: المساءلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال المساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	29	مساءلة المعلمين والإداريين في المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء.	4.29	0.77	عال جداً
2	33	متابعة تطبيق مدخل الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل في المدرسة.	4.05	0.96	عال
3	27	اطلاع المعلمين والإداريين على تقارير أدائهم الوظيفي.	4.01	0.94	عال
4	28	السماح للمعلمين والإداريين بالتظلم والاعتراض على تقارير أدائهم إذا اقتضت الضرورة.	4.00	0.90	عال
5	30	تطوير معايير واضحة لترقية المعلمين والإداريين في المدرسة.	3.96	0.97	عال
6	31	تطوير معايير موضوعية (للمكافآت والحوافز) في المدرسة.	3.90	0.94	عال
7	32	إيجاد أسس لمعايير محددة لضبط جودة الأداء.	3.77	1.08	عال
8	24	توفير معايير واضحة لتقويم الأداء على مستوى المدرسة.	3.41	0.94	عال
9	22	توفير نظام واضح للمساءلة في المدرسة.	3.30	0.98	متوسط
10	26	توفير تقويم أداء للمدرسة من قبل فريق خارجي.	3.26	1.04	متوسط
11	25	تطوير نظام تقويم أداء داخلي.	3.27	1.03	متوسط

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
12	23	تقديم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقا للقوانين المعمول بها.	2.80	1.06	متوسط
		المجال ككل	3.87	0.72	عال

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة (29) والتي نصت على "مساءلة المعلمين والإداريين في المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى عال، وجاءت الفقرة (33) والتي كان نصها "متابعة تطبيق مدخل الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل في المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (23) والتي نصت على "تقديم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقا للقوانين المعمول بها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (1.06) وبمستوى عال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.87) وبانحراف معياري (0.72)، وهو يقابل تقدير مستوى عال.

4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية. حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.91	0.32
	أنثى	4.17	0.30

0.32	4.00	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
0.36	4.08	دراسات عليا	
0.36	3.96	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.32	4.00	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.33	4.11	10 سنوات فأكثر	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولبيان الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (WAY ANOVA 3) كما هو في الجدول (8).

جدول (8)

نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.40	0.70	0.07	1.00	0.07	النوع الاجتماعي
0.79	0.07	0.00	1.00	0.00	المؤهل العلمي
0.01*	7.58	0.70	2.00	1.40	سنوات الخبرة
		0.09	323.00	39.49	الخطأ
			329.00	7070.43	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر من الجدول (8) ما يأتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل يُعزى إلى متغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ككل يُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (9) .

جدول (9)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة ككل حسب متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المتوسط الحسابي	3.96	4.00	4.11
أقل من 5 سنوات	3.96	0.05	*0.12
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4.00		*0.14
10 سنوات فأكثر	4.11		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة ثانية، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

كما تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، الجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	الشفافية	المشاركة	المساعدة
المتوسط الحسابي	المتغير	المتوسط الحسابي	المتغير	المتوسط الحسابي
4.04	ذكر	0.45	0.48	3.90
				0.52

0.52	4.01	0.55	4.05	0.51	4.09	أنتى
0.52	3.92	0.50	3.95	0.44	4.03	بكالوريوس فما دون
0.51	4.00	0.55	4.05	0.53	4.11	دراسات عليا
0.54	3.81	0.53	3.91	0.48	4.04	أقل من 5 سنوات
0.50	3.89	0.50	3.95	0.44	4.04	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.47	4.13	0.52	4.08	0.51	4.09	10 سنوات فأكثر

يظهر من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحديد أي نوع من تحليل التباين يتوجب استخدامه، فقد تم حساب العلاقات الارتباطية بين المجالات الفرعية لأداة الحوكمة الإدارية كما في الجدول (11).

جدول (11)

العلاقات الارتباطية بين المجالات الفرعية لأداة الحوكمة الإدارية ونتائج اختبار بارلت

المشاركة	المشاركة	المساءلة	الشفافية
			1
	1		0.07
1	0.14		0.37
اختبار Bartlett للكروية			
	نسبة الأرجحية العظمى	كا ² التقريبية	درجة الحرية
		60.948	5
		0.00	الدالة الاحصائية

يظهر من الجدول (11) أن قيمة كاي تربيع كا² بدرجات الحرية (5) هي (60.948) وهي قيمة دالة إحصائياً الأمر الذي استوجب إجراء تحليل التباين المتعدد على المجالات الفرعية للمقياس وفقاً للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث استخدام اختبار (Hotelling's Trace) لمعرفة أثر متغيري النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، واختبار (Wilks' Lambda) لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة، وذلك كما في الجدول (12):

جدول (12)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمجالات أداة الحوكمة الإدارية الفرعية وفقاً للمتغيرات الشخصية

الدلالة الإحصائية	قيمة F الكلية المحسوبة	قيمة الاختبار المتعدد	الاختبار المتعدد	النوع الاجتماعي
0.39	1.05	0.96	Hotelling's Trace	النوع الاجتماعي
0.18	1.50	0.94	Hotelling's Trace	المؤهل العلمي
0.03	2.31	0.92	Wilks' Lambda	سنوات الخبرة

يظهر من الجدول (12) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا يوجد

أثر لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي) ولتحديد أي مجال من مجالات المقياس كان

لمتغير سنوات الخبرة أثر، تم تطبيق تحليل التباين المتعدد الثلاثي المتعدد (WAY

MANOVA 3) كما هو في الجدول (13).

جدول (13)

نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3 way MNOVA) على مجالات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	المتغير
0.36	0.837	0.187	1	0.187	الشفافية	النوع الاجتماعي
0.12	2.454	0.636	1	0.636	المشاركة	
0.08	3.028	0.734	1	0.734	المساءلة	
0.13	2.355	0.806	1	0.806	الشفافية	المؤهل العلمي
0.22	1.513	0.921	1	0.921	المشاركة	
0.47	0.517	0.268	1	0.268	المساءلة	
0.01*	5.233	0.386	2	0.777	الشفافية	سنوات الخبرة
0.02*	3.977	1.036	2	2.067	المشاركة	
0.00*	14.064	3.405	2	6.811	المساءلة	
		0.224	323	95.786	الشفافية	الخطأ
		0.260	323	110.867	المشاركة	

المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
المجموع	المساءلة	103.381	323	0.242		
	الشفافية	145.701	329			
	المشاركة	98.534	329			
	المساءلة	121.447	329			

يظهر من الجدول (13) ما يأتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد حول مجالات الدراسة يُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد حول مجالات الدراسة يُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مجالات (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) يُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (14).

جدول (14)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمجالات الفرعية لأداة الحوكمة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
		4.04	4.04	4.09
الشفافية	أقل من 5 سنوات	4.04	0.25	0.62*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4.04		0.53*
	10 سنوات فأكثر	4.09		
		3.91	3.95	4.08
المشاركة	أقل من 5 سنوات	3.91	0.25	0.61*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.95		0.51*
	10 سنوات فأكثر	4.08		
		3.81	3.89	4.13
المساءلة	أقل من 5 سنوات	3.81	0.07	*0.26
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.89		*0.32
	10 سنوات فأكثر	4.13		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي

سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5

سنوات) وذوي سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير

الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية

الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للأداء

الوظيفي لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (15).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي لديهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	التزم بمواعيد بدء وانتهاء الدوام الرسمي.	4.00	1.00	عال
2	1	أنجز مهامه الوظيفية كمعلم بكفاءة.	3.99	1.11	عال
3	15	أوفر بيئة تعليمية مناسبة.	3.94	0.49	عال
4	4	أتقيد بقوانين وأنظمة العمل المدرسي.	3.88	1.01	عال
5	27	أمتلك المعرفة التامة عن مهنتي ومتطلباتها الوظيفية.	3.86	1.08	عال
6	12	أمتلك المهارات اللازمة لإدارة العملية التعليمية التعلمية.	3.85	1.01	عال
7	9	أعمل بروح الفريق الواحد.	3.84	1.02	عال
7	5	أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.	3.84	1.03	عال
9	11	أتعامل مع المعلمين والإداريين في المدرسة بجو يسوده الصداقة والاحترام.	3.83	1.08	عال
10	17	أنوع في استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس.	3.83	1.07	عال
11	25	أنمي المفاهيم التربوية الحديثة وأعزز السلوك الجيد عند الطلبة.	3.82	1.14	عال
12	26	أتحمل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات الإنجاز المطلوبة.	3.81	1.13	عال
13	20	أصمم أساليب مختلفة ومناسبة لتقويم أداء الطلبة.	3.80	1.20	عال
14	13	أتعاون مع المعلمين لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.79	1.13	عال
15	10	أتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين.	3.78	1.14	عال
16	6	أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل.	3.78	1.15	عال
17	14	أحسن التصرف في المواقف الحرجة.	3.77	1.20	عال
18	7	أطور أدائي بشكل مستمر.	3.76	1.18	عال
19	16	أستخدم الموارد التعليمية المتاحة بشكل جيد.	3.76	1.17	عال
20	23	لدي القدرة على مواصلة دوري التربوي خارج نطاق المدرسة.	3.76	1.11	عال
21	24	أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم.	3.75	1.22	عال
22	18	أصمم أنشطة متنوعة لتحديد الاحتياجات التعليمية لكافة الطلبة.	3.74	1.20	عال
23	2	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	3.73	1.15	عال

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
24	19	أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.73	1.07	عال
25	21	أتطلع لتحسين ممارسات مهنة التعليم من أجل تحسين العملية التعليمية.	3.72	1.09	عال
26	22	أمتلك القدرة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.72	1.21	عال
27	3	يتوفر لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا أقتضى الأمر.	3.71	1.20	عال
		الأداء الوظيفي ككل	3.82	0.65	عال

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (15) أن الفقرة (8) والتي نصت على "التزم بمواعيد بدء وانتهاء الدوام الرسمي" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى عال، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "أنجز مهامى الوظيفية كمعلم بكفاءة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (3) والتي نصت على "يتوفر لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا أقتضى الأمر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى عال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الأداء الوظيفي ككل (3.82) وانحراف معياري (0.65)، وبمستوى عال.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أدائهم الوظيفي، تبعاً للمتغيرات الشخصية. حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (16).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.48	0.11
	أنثى	3.54	0.10
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	3.51	0.09
	دراسات عليا	3.54	0.15
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.49	0.12
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.50	0.11
	10 سنوات فأكثر	3.53	0.09

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (16) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية للأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولبيان الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 WAY ANOVA) كما هو في الجدول (17).

جدول (17)

نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	1.224	1	1.224	2.668	0.103
المؤهل العلمي	0.005	1	0.005	0.345	0.558
سنوات الخبرة	0.040	2	0.020	1.757	0.177
الخطأ	1.281	323.00	0.011		
المجموع	1458.764	329.00			

يظهر من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي يُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "ما الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (18).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أشعر خلال عملي كمعلم بالأمان الوظيفي.	4.14	0.75	عال
2	23	أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته.	4.11	0.81	عال
3	18	أقوم بمساعدة زملائي في العمل.	4.07	0.84	عال
4	16	أشعر بسعادة عندما أشارك في صنع القرار في المدرسة.	4.05	0.66	عال
5	13	يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل.	4.02	0.74	عال
6	17	أشعر بأن السياسة المتبعة في المدرسة تلبي حاجاتي.	4.00	1.01	عال
7	4	يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها.	4.00	0.67	عال
8	2	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس.	3.99	0.77	عال
9	7	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول.	3.98	0.68	عال
10	20	أعتقد بأنني شخص قليل الصراع والاحتكاك السالب مع زملائي.	3.98	0.67	عال
11	15	أشعر بالفخر كوني معلماً.	3.96	1.08	عال
12	6	أشعر بالولاء لمهنة التعليم.	3.95	0.67	عال
13	3	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.	3.95	0.64	عال
14	10	أشعر بأنني أنمي نفسي في المدرسة.	3.91	0.52	عال

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
15	22	أشعر بأن مدير المدرسة شخص منصف وعادل.	3.89	0.95	عال
16	19	أشعر بأن هناك اهتمام باستفساراتي وشكواي.	3.87	0.61	عال
17	11	أشعر بأنه تتاح لي الفرص لإثبات ذاتي.	3.87	1.11	عال
18	21	يساعدني مدير المدرسة إذا وقعت في خطأ غير مقصود.	3.86	0.64	عال
19	12	أشعر بأن عملي كمعلم يتم وفق خطوات منظمة.	3.81	0.77	عال
20	9	يتناسب عملي كمعلم مع ميولي وطموحاتي.	3.78	0.71	عال
21	8	أرغب في الاستمرار في عملي كمعلم.	3.77	0.64	عال
22	14	أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب أثناء قيامي بعملي كمعلم.	3.73	0.97	عال
23	1	أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعملي كمعلم.	3.55	1.14	عال
		الروح المعنوية ككل	3.92	0.39	عال

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (18) أن الفقرة (5) والتي نصت على "أشعر خلال عملي كمعلم بالأمان الوظيفي" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى عال، وجاءت الفقرة (23) والتي كان نصها "أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى عال، بينما جاءت الفقرة (1) والتي نصت على "أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعملي كمعلم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى عال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الروح المعنوية ككل (3.92) وانحراف معياري (0.39)، وبمستوى عال.

4.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للروح المعنوية لديهم تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على الروح المعنوية لديهم، تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية. حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الروح المعنوية تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.68	0.62
	أنثى	3.75	0.58
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	3.76	0.55
	دراسات عليا	3.64	0.66
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.81	0.59
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.65	0.64
	10 سنوات فأكثر	3.66	0.57

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (19) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية للروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولبيان الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 WAY ANOVA) كما هو في الجدول (20).

جدول (20)

نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	0.275	1	0.275	0.775	0.378
المؤهل العلمي	0.617	1	0.617	1.744	0.188
سنوات الخبرة	1.559	2	0.779	2.204	0.113

0.355	323.00	145.699	الخطأ
	329.00	5903.696	المجموع

يظهر من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية لديهم يُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

4.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والأداء الوظيفي للمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الأداء الوظيفي لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (21).

جدول (21)

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة وتقديراتهم على الأداء الوظيفي لديهم

الحوكمة الإدارية	مجالات الحوكمة الإدارية			الإحصائي	الأداء الوظيفي للمعلمين
	المساءلة	المشاركة	الشفافية		
0.411	0.451	0.654	0.510	قيمة معامل الارتباط	
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	الدلالة الإحصائية	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الأداء الوظيفي لديهم.

4.8 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والروح المعنوية للمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الروح المعنوية لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (22).

جدول (22)

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الروح المعنوية لديهم

الحوكمة الإدارية	مجالات الحوكمة الإدارية			الإحصائي	الروح المعنوية للمعلمين
	المساءلة	المشاركة	الشفافية		
0.439	0.601	0.504	0.461	قيمة معامل الارتباط	
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	الدلالة الإحصائية	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (22) وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الروح المعنوية لديهم.

4.9 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع: "ما التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب؟"

للإجابة عن السؤال التاسع قام الباحث بتحديد أوجه القصور التي أشارت إليها نتائج الدراسة الميدانية، وكذلك دراسة المقترحات التي أشار إليها مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والتي من شأنها تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة بدرجة كبيرة جداً، وبناءً على ذلك تم بناء التصور المقترح الذي ينطوي على ما يأتي:

أ- فلسفة التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح على تطبيق الحوكمة الإدارية للارتقاء بأداء المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وذلك من خلال تفعيل مبادئ والمساءلة والنزاهة والشفافية والحد من الفساد، وتحقيق النزاهة والشفافية في تقديم المعلومات لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.

كما تقوم فلسفة التصور المقترح أيضا على النظر للحوكمة الإدارية بنظرة أكثر شمولية بحيث تشمل جميع مكونات وعناصر العملية التعليمية، ويشترك في تنفيذها كافة الأطراف المعنية، بالإضافة إلى التركيز على الإجراءات التي تُعزز المساءلة والشفافية بما يؤدي إلى الحفاظ والإبقاء على مستوى الأداء العالي بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

ب- متطلبات التصور المقترح:

- نشر ثقافة الحوكمة الإدارية داخل المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات والنشرات والدورات التدريبية لجميع العاملين والمعلمين بها، بحيث تتناول أبعاد الحوكمة الإدارية وكيفية تفعيلها في العملية التعليمية.
- اقتناع القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ومنطقة النقب التعليمية بقواعد ومبادئ الحوكمة الإدارية، وتوفير الدعم اللازم لتطبيقها بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- تدريب العاملين والمعلمين لمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب على مبادئ الحوكمة الإدارية وكيفية تفعيلها والالتزام بهما في أداء مهامهم الوظيفية.
- وضع قواعد وأسس مرجعية تشريعية وقانونية كافية تنظم العمل داخل المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بمؤسسات المجتمع المحلي والمستفيدين منها.
- توفير الشفافية في عمل المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وإتاحة الفرصة لمؤسسات المجتمع المحلي لمساءلتها على أدائها والتزامها.

- تعزيز الثقة المتبادلة بين مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وكافة المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

ج - أهداف التصور المقترح:

يمكن تلخيص أهداف التصور المقترح فيما يأتي:

1. وضوح التشريعات التي تحكم العمل بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لجميع العاملين بها.
2. العمل على شفافية نتائج تقييم أداء العاملين بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ووضوح معاييرها لهم.
3. العمل على شفافية القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ورشادتها ووضوح مبرراتها للمتأثرين بها وبالتالي ضمان تنفيذهم لها.
4. إتاحة المعلومات والبيانات المدرسية لجميع المستفيدين بشفافية.
5. التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وبالتالي توفير الكثير من الوقت والجهد.
6. إشراك العديد من الأشخاص والجهات في الرقابة على العمل الإداري بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
7. تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الثواب والعقاب على العاملين بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
8. إشراك العديد من الأشخاص والجهات في إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب وصنع القرارات بها.

د - مرتكزات بناء التصور المقترح :

يُعد التصور المقترح الراهن وصفاً لأدوار مديري الثانوية الشاملة في النقب المرغوب تحقيقها للمساهمة في تحسين الحوكمة الإدارية في العملية الإدارية في المدرسة. ويرتكز التصور المقترح على عدد من الأسس النظرية، والنتائج المستمدة من المصادر المتعددة الآتية:

- 1- ما تضمنته الدراسة الميدانية الحالية من محاور، والتي تناولت:

- المستوى الحالي للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من خلال الإجابة على الجزء الأول من أداة الدراسة.
- المقترحات التي أدلى بها عدد من مديري المدارس الثانوية الشاملة في النقب، لتحسين الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية الشاملة.

2- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم تضمينها في الفصل الثاني من الدراسة، وما خلصت إليه من نتائج.

3- الإطار النظري للدراسة الحالية، والذي انطوى على مفهوم الحوكمة الإدارية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائص الحوكمة الإدارية الجيدة، ومبادئ الحوكمة الإدارية، والآليات تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، ومراحل تطبيقها، بالإضافة إلى معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية، ودور مدير المدرسة في تطبيقها.

هـ - التصور المقترح وآليات تنفيذه:

في ضوء الأهداف التي جرى تحديدها للتصور المقترح، ومع الأخذ في الاعتبار نتائج الدراسة الميدانية، يمكن صياغة بنود التصور المقترح وآليات تنفيذه فيما يلي:

1. الهدف الأول: تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وذلك من خلال:

- فيما يتعلق بشفافية التشريعات المدرسية: يجب أن تعقد إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب اجتماعات دورية مع العاملين بها للتأكد من وضوح جميع التشريعات التي تحكم العمل بالمدرسة، بالإضافة إلى استخدام موقعها على شبكة الإنترنت في الإعلان عن كل ما هو جديد في هذه التشريعات وأي تعديلات تطرأ عليها، كما يجب أن تصدر نشرات توضح للعاملين بها حقوقهم وواجباتهم المدرسية.
- فيما يتعلق بشفافية تقييم أداء العاملين بالمدرسة: يجب أن تعقد إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب اجتماعات دورية مع العاملين بها لإعلامهم بمعايير تقييم أدائهم، وأن يكون للعاملين حق التوقيع على تقارير تقييم أدائهم قبل إرسالها إلى المعنيين، كما يجب أن تصدر إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب نشرات توضح للعاملين بها

المعايير التي يتم على أساسها ترقيتهم، وأن تستغل موقعها على شبكة الإنترنت في الإعلان عن أسباب ترقية العاملين.

- فيما يتعلق بشفافية القرارات المدرسية: يجب أن تنشئ إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب مركزاً للمعلومات والبيانات المدرسية يكون متاحاً لجميع العاملين بها بحيث يتم الاستفادة منه في صنع القرارات الإدارية بالمدرسة، كما يجب أن تستغل موقعها على شبكة الإنترنت في الإعلان عن القرارات التي تم اتخاذها.
- فيما يتعلق بشفافية المعلومات والبيانات المدرسية: يجب أن توفر إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب قنوات اتصال فعالة بينها وبين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، كما يجب أن عقد ندوات تثقيفية لمديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لتوعيتهم بأهمية توافر الشفافية في المعلومات والبيانات المدرسية.
- فيما يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبادل المعلومات والبيانات المدرسية: يجب أن تعقد إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب دورات تدريبية للعاملين بها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يجب أن تقوم بالتحديث الدوري للمعلومات والبيانات المتاحة على موقعها الإلكتروني، وأن تستغل هذا الموقع في التواصل مع الطلبة، والجهات المستفيدة، بالإضافة إلى ضرورة استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من البريد الورقي في إرسال واستقبال المراسلات بينها وبين منطقة النقب التعليمية.

2. الهدف الثاني: تطبيق المشاركة الإدارية في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وذلك من خلال:

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية للعاملين بالمدرسة: يجب أن تعقد إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب اجتماعات دورية مع العاملين بها للتعرف على آرائهم في القرارات المهمة التي تم اتخاذها، وتوفير تغذية راجعة حولها، كما يجب أن تعمل منطقة النقب التعليمية على تسهيل حصول مديري المدارس الثانوية الشاملة الراغبين في تمكين العاملين بها على الموافقات الإدارية المطلوبة، كذلك يجب أن تشجع منطقة النقب التعليمية مديري المدارس الثانوية الشاملة على التمكين الإداري للعاملين بها.
- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية للطلبة: يجب أن يتم تمثيل الطلبة في مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرارات المدرسية التي تخصهم، كما يجب أن تعقد

إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب اجتماعات ولقاءات دورية مع الطلبة للتعرف على مشاكلهم ومقترحاتهم للتغلب عليها.

- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية لأولياء أمور الطلبة: يجب أن تلغي إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب عضوية أولياء الأمور غير الفاعلين في مجلس أولياء الأمور والمعلمين، كما يجب أن تستغل موقعها على شبكة الإنترنت في الإعلان عن أفراد المجتمع المحلي الذين قاموا بالتبرع للمدرسة للاقتداء بهم، كذلك يجب أن تستقطب العناصر الفاعلة من أولياء أمور الطلبة لعضوية مجلس أولياء الأمور والمعلمين.
- فيما يتعلق بالمشاركة الإدارية لمؤسسات المجتمع المدني: يجب تمثيل مؤسسات المجتمع المدني في مجلس أولياء الأمور والمعلمين للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، كما يجب أن يقوم أعضاء أقسام التربية في المجالس المحلية بتنظيم ندوات للمعلمين لتوعيتهم بأدوارهم تجاه المشكلات الإدارية بالمدرسة

3. الهدف الثالث: تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وذلك من خلال:

- فيما يتعلق بالمساءلة الداخلية (من داخل النظام التعليمي): يجب أن تستحدث وحدة في الهيكل التنظيمي للمدرسة تضم ممثلين عن جميع فئات المجتمع المدرسي، وتكون مهمتها التأكد من قيام العاملين بالمدرسة بأعمالهم على النحو المطلوب، كما يجب أن تراعي إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب أثناء زيارتها للفصول تقييم كافة الأمور التي يجب على المعلمين الالتزام بها، مع الأخذ بنتائج هذه الزيارات عند إعداد تقارير تقييم أداء هؤلاء المعلمين، بالإضافة إلى ضرورة قيام المشرفون والمتابعون من منطقة النقب التعليمية بإعداد تقارير فعلية عن نتائج زيارتهم للمدرسة ورفعها إلى منطقة النقب التعليمية التي تتبعها لاتخاذ اللازم.
- فيما يتعلق بالمساءلة الخارجية (من خارج النظام التعليمي): يجب أن تقدم أقسام التربية في المجالس المحلية تقارير عن أداء المعلمين في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، كما يجب أن تُشكل لجنة رقابية بكل مجلس محلي تضم ممثلين عن الأحزاب وأفراد المجتمع المحلي تكون مهمتها القيام بزيارات مفاجئة للمدارس الثانوية الشاملة لمتابعة العملية التعليمية بها، كذلك يجب أن تنظم نقابة المهن التعليمية زيارات دورية للمدارس الثانوية

الشاملة للتأكد من التزام العاملين بها بميثاق شرف المهنة وأخلاقياتها، بالإضافة إلى تخصيص برنامج تليفزيوني لنقل صورة للرأي العام عن الواقع الفعلي لهذه المدارس.

- فيما يتعلق بالعدالة في مساءلة العاملين بالمدرسة: يجب أن تفتح إدارة المدرسة الثانوية الشاملة في منطقة النقب قنوات اتصال فعالة بين العاملين بها من جانب ومنطقة النقب التعليمية من جانب آخر للإبلاغ عن أي تجاوزات إدارية معهم، كما يجب أن تعقد منطقة النقب التعليمية ندوات تثقيفية لمديري المدارس الثانوية الشاملة لتوعيتهم بالأضرار المترتبة على المحاباة والتمييز بين العاملين بها.

و - مراحل تطبيق التصور المقترح:

يتم تنفيذ التصور المقترح من خلال عدة مراحل، هي:

1. المرحلة الأولى: نشر ثقافة الحوكمة الإدارية:

يتم في هذه المرحلة نشر ثقافة الحوكمة الإدارية داخل المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وذلك من خلال:

- إقامة الندوات والمؤتمرات المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب التي تتناول موضوعات الحوكمة الإدارية وكيفية تفعيلها في العملية التعليمية.
- إعداد النشرات الدورية تتضمن التعليمات والتوجيهات التي تضمن توضيح الحوكمة الإدارية ومبادئها وأساليب تنفيذها.
- تقديم الدورات التدريبية لجميع العاملين والمعلمين في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب عن أساليب الحوكمة الإدارية وكيفية تطبيقها.

2. المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة الإدارية:

ويتم في هذه المرحلة بناء بنية أساسية قوية لتأسيس نظام لتطبيق الحوكمة الإدارية من خلال إنشاء إدارة للحوكمة الإدارية بمنطقة النقب التعليمية، حيث يتطلب تطبيق الحوكمة الإدارية للارتقاء بمهنة التعليم ضرورة إنشاء إدارة للحوكمة بمنطقة النقب التعليمية، بحيث يندرج تحت هذه الإدارة عدة لجان فرعية تتمثل فيما يأتي:

- لجنة المحاسبة والمساءلة التعليمية.

- لجنة إدارة المخاطر.
- لجنة المراجعة الداخلية والخارجية للحوكمة.
- لجنة مكافحة الفساد المالي والإداري.

ويمكن تحديد مهام واختصاصات هذه الإدارة فيما يلي:

- متابعة تنفيذ معايير الحوكمة الإدارية بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقومها ومراجعتها، ووضع البرامج المختلفة لتفعيلها.
- التنسيق بين جهود المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب في مكافحة الفساد المالي والإداري ووضع الآليات المختلفة للحد منه والقضاء عليه.

3. المرحلة الثالثة: وضع الخطط الاستراتيجية لتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتحديد جدولها الزمني:

ويتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق.
- تحديد مهام وواجبات العاملين اللازمة لتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- تحديد الخطط الزمنية لتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وخطط المتابعة وأساليب التقويم.
- تحديد العقبات والتحديات التي قد تعوق عملية تطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، ووضع الآليات والحلول اللازمة لمواجهتها والتغلب عليها.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ وتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع لتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، ويتم توزيع الموارد المتاحة على خطوات التنفيذ، ووضع القواعد والضوابط اللازمة للتطبيق، مع مراعاة المرونة بحيث يتم تعديل وتغيير الخطة الموضوعية بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المختلفة التي تحدث في المدارس الثانوية الشاملة.

ويتطلب تنفيذ التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب اشتراك كافة الأطراف ذات الصلة مع فريق التطبيق ولجان المراجعة، مع الاستعانة بذوي الخبرة من الأكاديميين والمتقنين وأفراد المجتمع المحلي في جميع خطوات التنفيذ.

5. المرحلة الخامسة: مرحلة المتابعة والتقييم لتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب:

ويتم في هذه المرحلة الحكم على مدى نجاح عملية تنفيذ وتطبيق التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، ومدى تحقيقه لأهدافه، ويتم ذلك من خلال:

- تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية بالمدارس الثانوية الشاملة لمتابعة أدائها، ومدى التزامها بتطبيق التصور المقترح.
- تعيين مراقبين بمنطقة النقب التعليمية والمدارس الثانوية الشاملة تكون مهمتهم متابعة ورقابة عملية تنفيذ التصور المقترح، وتدقيق الإجراءات الخاصة بذلك.
- تشكيل لجان متابعة بالمدارس الثانوية الشاملة للحكم على مدى التزام العاملين بالتصور المقترح.
- تفعيل دور مجالس أولياء الأمور وأصحاب المصالح وأقسام التربية في المجالس المحلية في تقييم أداء المدارس، ومدى التزامها بتنفيذ آليات الحوكمة الإدارية.

ز - الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح:

تتحدد في وزارة التربية والتعليم، وإدارة منطقة النقب التعليمية، وأقسام التربية في المجالس المحلية، والمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

ح - ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح :

لضمان نجاح تنفيذ التصور المقترح يجب أن تقتنع المستويات الإدارية الأعلى في النظام التعليمي بالحوكمة وبالمزايا التي ستحققها لإدارة المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب إذا قامت بتطبيقها، وأن يتم توفير الدعم المالي المطلوب لتفعيل الحوكمة بها، بالإضافة إلى إصدار التشريعات التي تتلاءم مع مبادئ الحوكمة وتسهل تطبيقها، فضلا على عقد الندوات التثقيفية الهادفة إلى توعية أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي بالحوكمة ومزايا تطبيقها بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

ط - إمكانية تطبيق التصور المقترح والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه:

من خلال نتائج الدراسة تبين أن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى عالٍ - وإن كان هذا المستوى جاءت ضمن الأساليب الإدارية المتبعة، وليس بشكل واعي أو مقصود- ، فإنه يتوفر في المدارس الثانوية الشاملة في النقب إمكانية تحسين تطبيق الحوكمة الإدارية. كذلك اتضح تأييد المعلمين للمقترحات التي من شأنها تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب. من هنا يمكن الاستدلال على إمكانية تطبيق التصور المقترح في الثانوية الشاملة في منطقة النقب، إلا أنه من المتوقع - من جهة نظر الباحث- وجود بعض المعوقات التي قد تواجه تطبيق هذا التصور، ومنها:

- تمسك وزارة التربية والتعليم ومنطقة النقب التعليمية بالمركزية، وتقلص الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
- ضعف الصلاحيات القانونية الكافية لمديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب بإتاحة المعلومات للعاملين في المدرسة وبعض أصحاب المصالح.
- احتفاظ مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب بالصلاحيات واتخاذ القرار.

- امتناع مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب عن تمكين العاملين في المدرسة من إنجاز بعض المهام.
- ضعف الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب مما يدفعهم لرفض المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار وتنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ويتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: "ما الحوكمة الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت نتائج السؤال الأول أن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى (عال).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الثانوية الشاملة لمفهوم الحوكمة وأهمية تفعيله في قيادتهم للمدارس، نظراً لأنه يسهم في تحقيق نتائج ومردودات إيجابية تتعلق بجميع أطراف العملية التعليمية من معلمين وإداريين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي، فضلاً عن اهتمام وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة بتطوير الأداء الإداري بالمدارس من خلال مديري المدارس وممارستهم، نظراً لتوافر الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة، وتوافر الكوادر التربوية المؤهلة تأهيلاً علمياً متميزاً في المجال التربوي من مديريين ونائبين ومعلمين وإداريين، إضافة إلى توافر الإمكانيات المادية والتي تُنفق على العملية التربوية في الدولة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الثانوية الشاملة بالدور الذي تقوم به الحوكمة في المجال التربوي، والمتمثل في تحسين كفاءة المخرجات التعليمية، ووضع هياكل واضحة يتم من خلالها تحديد أهداف المدرسة ووسائل تحقيقها، ومراجعة القوانين التي تحكم أداء المدرسة وتعديلها بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى القائمين على العملية التربوية، وتحديد طبيعة الحوافز الملائمة لإدارة المدرسة والمنطقة التعليمية لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المدرسة والمستفيدين منها، والمساعدة على رفع درجة الثقة لكسب ثقة أولياء الأمور وتحقيق معايير الجودة الشاملة، مع ضمان حصول المعلمين والطلبة والعاملين بالمدرسة على معاملة عادلة، والتغلب على

حالات الفشل المدرسي، ووضع نظام فعال يقوم على معايير الشفافية والوضوح في المدارس، فضلاً عن تطوير أداء مديري المدارس، وتحسين المخرجات التعليمية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تبني مديري المدارس الثانوية الشاملة لمفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الجودة في الأداء والمنتج وتحقيق الميزة التنافسية، والعمل على تنمية الموارد البشرية والمادية في المدارس، وتحسين الكفاءة الإدارية والمهنية، واستثارة وتحفيز كافة العاملين والطلبة على تحسين الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، كذلك يعمل مديري المدارس الثانوية الشاملة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية الداخلية للمدرسة، وتطبيق مبدأ المشاركة للجميع، كما يمتلك مديري المدارس الثانوية الشاملة آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة للمخالفات بالطرق القانونية، كما تتوفر لديهم آليات لتقييم الأداء وفق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى أنهم يتبعون المرونة في تنفيذ الأنظمة والقوانين، ويتبعون اللامركزية في اتخاذ القرار.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى البرامج التأهيلية والتدريبية واللقاءات التربوية، التي ترفع من كفايات مديري المدارس الثانوية الشاملة لمتابعة أدوارهم في المدرسة، وتكون أهدافها الأساسية متمثلة في كيفية ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، وضرورة تحقيق الشفافية في العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وغيرها بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الشبول (2017)، والمحمدي (2019)، والزمطة (2020)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى عالٍ. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عكاشة وآخرون (2019)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متدنٍ، ودراسات المطيري (2018)، والمغربي (2019)، والقاعود وبخيت (2019)، وشعيبات وآخرون (2020)، والشهراني والزهراني (2020)، والخوالدة (2020)، ومهنا (2020)، والنسر والعويدات (2021)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متوسط.

ولتقديم صورة واضحة حول نتائج السؤال الأول فإن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يمكن مناقشتها في ضوء المجالات الآتية:

المجال الأول: الشفافية:

أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال جاء بمستوى (عالٍ). وقد يُعزى ذلك إلى التطور في المجال الإداري الذي يمارسه مديري المدارس الثانوية الشاملة، والذي انتقل من الإدارة التقليدية القائمة على التحفظ والسرية إلى الإدارة الحديثة القائمة على الشفافية والمصارحة، وهذه النتيجة تشير إلى حرص مديري المدارس الثانوية الشاملة على تحقيق الشفافية الإدارية إيماناً منهم بأهميتها في تعزيز قيم التعاون والانتماء لدى العاملين بالمدرسة، وإزالة أي غموض يعيق تحقيقهم للأهداف التربوية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس الثانوية الشاملة في تسهيل الإجراءات المتبعة بالمدارس، حتى تكون واضحة للجميع ويسهل تطبيقها، ولا تتضمن أكثر من معنى، مما يترتب عليه سهولة القيام بالمهام الوظيفية من قبل الجميع، وسهولة القيام بالإجراءات الرقابية والتطوير المستمر للمدارس الثانوية الشاملة ومشاركة الجميع في ذلك.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المجتمع المحلي يعتبر من الأطراف الداعمة للعملية التعليمية، ويعتبر من المحاور الأساسية لنجاح المنظومة التعليمية، ولكي يتم تحقيق نوعاً من الاستقرار في العمل الفني، والتعليمي، والإداري في المدرسة يجب أن يكون المجتمع المحلي هو العين المراقبة لأداء ومهام المدرسة، والذي يتم التعرف عليه من جهات نظر الطلبة الذين يعبرون عن مدى الرضا ومستوى الأداء التعليمي داخل المدرسة، مما يساهم بشكل فعال للوقوف دائماً لمتابعة العمل المدرسي والإدارة المدرسية، وتزويدهم بخبرات وأفكار ومعلومات جديدة تساهم في تحقيق أهداف الطلبة، ولذلك فإن مديري المدارس الثانوية الشاملة يسعون إلى إطلاع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي على أداء المدرسة وإنجازاتها وقراراتها بشكل مستمر، ويتقبلون الآراء من أفراد المجتمع المحلي من خلال مجالس أولياء الأمور ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، للتعرف على جوانب النجاح وجوانب القصور في العمل الإداري والفني للمدرسة الثانوية الشاملة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الشبول (2017)، والمحمدي (2019)، والزمطة (2020)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال الشفافية لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى عالٍ. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عكاشة وآخرون (2019)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال الشفافية لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متدنٍ، ودراسات المطيري (2018)، والقاعود وبخيت (2019)، وشعيبات وآخرون (2020)، والشهراني والزهراني (2020)، ومهنا (2020)، والنسر والعويدات (2021)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال الشفافية لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متوسط.

المجال الثاني: المشاركة:

أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال جاء بمستوى (عالٍ). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الثانوية الشاملة بأهمية المشاركة الفعالة من قبل الجميع في العملية التربوية، بما يسهم بشكل كبير في تحقيقها لأهدافها، فلا شك في أن المشاركة تجعل هناك انتماء للعمل، ومن ثم يقوم الجميع ببذل أقصى جهد ممكن لتحقيق النجاح، لأنهم يرون أنهم مسؤولون عن القرارات التي يتم اتخاذها، وليسوا فقط مجرد منفذين لها.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس الثانوية الشاملة في بث روح الجماعة بين جميع العاملين من معلمين وإداريين ومستخدمين، إيماناً منهم بأن العمل التربوي يُعد عمل جماعي ومنتكامل لا يمكن تجزئته، وبالتالي فإنه يتطلب إشراك الجميع فيه بهدف إثراء العملية التربوية، والاستفادة من الخبرات المتواجدة لديهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تنفذ استراتيجيات إصلاح التعليم والتي تركز على العلاقة التشاركية بين أعضاء المجتمع المدرسي من إدارة، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور، وبالتالي هذا ينعكس على مديري المدارس الثانوية الشاملة الذين بدورهم يشجعون كل من المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي على المشاركة في تقديم الأفكار والآراء المبدعة لتحسين أداء المدرسة، كما يشجعون الطلبة على تقديم أفكار وآراء تساعد في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية الشاملة، كما ويشجعون المجتمع المحلي المتمثل في المجلس المدرسي ومجلس

أولياء الأمور والمجلس المحلي لتقديم أفكار وآراء تساعد في تحقيق أهداف المدرسة وتحويل المدرسة الثانوية الشاملة إلى مدرسة آمنة مشجعة ومحفزة للتعليم.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الشبول (2017)، والمحمدي (2019)، والزمطة (2020)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال المشاركة لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى عالٍ. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عكاشة وآخرون (2019)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال المشاركة لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متدنٍ، ودراسات المغربي (2019)، والقاعود وبخيت (2019)، وشعيبات وآخرون (2020)، والشهراني والزهراني (2020)، والخوالدة (2020)، ومهنا (2020)، والنسر والعويدات (2021)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال المشاركة لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متوسط.

المجال الثالث: المساءلة:

كشفت نتائج هذا المجال أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال جاء بمستوى (عالٍ). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تعميق مديري المدارس الثانوية الشاملة لمفهوم المساءلة من خلال التخطيط لكيفية تنفيذها على كافة المستويات التربوية، وتوضيح أبعاد تطبيقها على المعلمين والإداريين والطلبة، كذلك يسعى مديري المدارس الثانوية الشاملة إلى التغلب على العوائق التي تقف أمام تنفيذ المساءلة بشكل حازم، كالعلاقات الاجتماعية وتدخلات المجتمع المحلي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الشاملة ينظرون إلى أن المساءلة بحد ذاتها تتعدى المفهوم المرتبط بتصديد الأخطاء والعقوبات، بل ترمي على ما هو أسمى من ذلك من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف للوصول إلى الحقائق ومعالجة الأخطاء، وتدعيم العمل التربوي للارتقاء إلى مستوى أعلى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، لأنهم ينظرون إلى المساءلة على أنها آلية تضبط العمل الإداري من خلال توجيه السلوك الإداري، وتحسين مستوى الأداء للعاملين في المدرسة، وضمان حسن التوجه، وتحقيق الفعالية والكفاءة للعمل، ووسيلة لمقاومة الانحراف في العمل من خلال توضيح وتبرير اللازم إنجازه من المهام والواجبات.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المساءلة في المدارس تمثل مطلبًا أساسيًا لفئات وشرائح المجتمع المحلي كافة، والجهات الرقابية في وزارة التربية والتعليم والمجلس المحلي، للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، وزيادة مستوى إنتاجيتها، لتستطيع تلبية ضرورات الواقع ومتغيراته المتسارعة، والوصول إلى بيئة تعليمية توافقيه ممنهجة، كما أن وزارة التربية والتعليم قد اهتمت كثيرًا في تحقيق مستويات مرتفعة من المساءلة الإدارية، واهتمامها بأقسام الرقابة الإدارية والمالية في المناطق التعليمية والمجالس المحلية، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع التي تسعى لتحقيقها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الشبول (2017)، والمحمدي (2019)، والزمطمة (2020)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال المساءلة لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى عالٍ. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عكاشة وآخرون (2019)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال المساءلة لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متدنٍ، ودراسات المطيري (2018)، والمغربي (2019)، وشعيبات وآخرون (2020)، والشهراني والزهراني (2020)، والخواودة (2020)، ومهنا (2020)، والنسر والعويدات (2021)، والتي أظهرت أن الحوكمة الإدارية في مجال المساءلة لدى مديري المدارس قد جاءت بمستوى متوسط.

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات أداة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، والأداة ككل تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين سواء الذكور أم الإناث لديهم نفس الاتجاهات نحو مديري المدارس الثانوية الشاملة فيما يتعلق بممارستهم للحوكمة الإدارية، وهذه النتيجة قد تُعزى إلى أن مديري المدارس الثانوية الشاملة سواء الذكور أم الإناث يمارسون نفس الأدوار فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، نتيجة لأن هذا التوجه يتم التأكيد عليه من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي تُعد المشرع الأساسي لأداء مديري المدارس الثانوية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الشاملة يطبقوا الأنظمة والقوانين الصادرة لهم من قبل وزارة التربية والتعليم، لأن هذه القوانين واللوائح والتعليمات ملزمة لجميع المدارس سواء للذكور أم للإناث، كما أن مديري المدارس الثانوية الشاملة يطبقوا ويوظفوا مبادئ المساواة، والمشاركة والشفافية، بنفس الدرجة تقريباً من وجه نظر أفراد العينة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الشبول (2017)، المطيري (2018)، عكاشة وآخرون (2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات مهنا (2020)، والزمطمة (2020)، والنسر والعويدات (2021)، والتي أظهرت أن والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات أداة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، والأداة ككل تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تصدر التعليمات واللوائح والأنظمة لجميع مديري المدارس الثانوية للتنفيذ، وتطبق هذه القوانين على جميع المعلمين سواء كان المعلمين من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، فلا يتأثر رأى المعلم باختلاف الدرجة العلمية لأن القوانين واللوائح والتعليمات تطبق على الجميع دون استثناء.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الشاملة للحوكمة الإدارية تكون واضحة بشكل كبير، وبالتالي يستطيع المعلمون بغض النظر عن مؤهلهم

العلمي إدراكها بدرجة متشابهة، نظراً لأن الحوكمة تمثل سلوكيات ممارسة يتم ملاحظتها من قبل جميع المعلمين لأنها تتعلق بأدائهم الوظيفي بشكل كبير.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات المطيري (2018)، عكاشة وآخرون (2019)، ومهنا (2020)، والظومة (2020)، والنسر والعويدات (2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية α (≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات أداة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، والأداة ككل تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، ولصالح تقديرات ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة العالية هم أكثر دراية بالحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، إذ أنهم عاصروا العملية الإدارية في المدارس الثانوية الشاملة لفترة طويلة من الزمن، واطلعوا على خطة عملها، وتنفيذها، وبالتالي فقد جاءت تقديراتهم أعلى.

وقد تُعزى هذه النتيجة أن المعلمين ذوي الخبرة العالية قد خضعوا لدورات تدريبية أو شاركوا بندوات أو مؤتمرات حول الحوكمة الإدارية وعناصرها، وبالتالي فإن لديهم القدرة على تقدير مستوى تطبيق عناصرها بدقة أكبر من ذوي الخبرة المتدنية والمتوسطة.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات عكاشة وآخرون (2019)، والتي أظهرت أن والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الشبول (2017)، والمطيري (2018)، وشعبيات وآخرون (2020)، ومهنا (2020)، والظومة (2020)، والنسر والعويدات

(2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على: "ما الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟"

أظهرت نتائج السؤال الثالث أن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاء بمستوى (عالٍ).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى نظرة أغلبية معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للتعليم كرسالة سامية تقتضي بذل الجهد، والاخلاص، والأداء عالي المستوى، فالمعلم مسؤول عن عمله أمام نفسه ومهنته وطلبته، والمسؤولية يترتب عليها نجاح العملية التعليمية، والذي يتم من خلال تحقيق الأهداف المنشودة، والارتقاء بالطلبة الذين هم محور العملية التعليمية، والسعي نحو النمو المهني، وتحقيق الإنجاز، ولأن التعليم مهنة مقدسة، يرفع الله شأن من يسعى إلى رفع شأن التعليم، وبالتالي يرتكز معلمو المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب على العمل بشرف المهنة والالتزام بالقواعد المهنية للتعليم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الوازع الديني الداخلي الذي يحرك معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للقيام بعملهم على أكمل وجه، والمبادرة لتنفيذ المهام؛ للوصول لجودة الأداء المطلوبة، كما أن معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب قد اكتسبوا أثناء دراستهم الجامعية المهارات والكفايات والقدرات والتدريبات التي تجعل أداءهم جيداً، وتعطيهم أهمية في السلم الوظيفي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم وأقسام التربية والتعليم في المجالس المحلية على تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة من خلال الدورات، والمحاضرات، والندوات، والمؤتمرات الدورات التدريبية والتأهيلية، والتي تنمي لدى المعلمين العديد من المهارات التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم بصورة كبيرة، بالإضافة إلى تنمية الكفايات اللازمة للتعامل مع المنهاج والطلبة وأولياء الأمور، كما تمكن الدورات التدريبية والتأهيلية معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من الكفايات اللازمة لعمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم في المدرسة، والكفايات المتعلقة بجميع مجالات العمل داخل المدرسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دعم المشرفين التربويين لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من خلال تطوير تعليمهم وتدريبهم، وحل مشكلاتهم التدريسية، والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى لجوء الكثير من معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب إلى التعلم الذاتي لتعزيز كفاياتهم المهنية، والتي تنعكس إيجابًا على أداءهم الوظيفي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب يسعون دائمًا إلى تحسين أدائهم الوظيفي بشتى الطرق؛ لاقتناعهم أن تحسين أدائهم هو تحسين لأداء الطلبة، وتحقيق لأهداف العملية التعليمية في المدرسة، كما أن اللوائح والقوانين التي تفرضها سياسة وزارة التربية والتعليم على المعلمين تحفزهم لتحسين أدائهم باستمرار، لأنه مرتبط ارتباطًا وثيقًا بعملية تقييم المعلم.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات أبو عشيبة وحجازي (2019)، والحجاج وحسونة (2019)، وصويتى وكشيك (2020)، وربيع (2021)، التي أظهرت أن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس قد جاء بمستوى عالٍ.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات قمو (2008)، وأبويلا (Abwalla, 2014)، والسليمان ومقابلة (2017)، والشهراني والزهراني (2020)، وبني حمدان وبني حمدان (2021)، والتي أظهرت أن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس قد جاء بمستوى متوسط.

5.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي تبعًا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأدائهم الوظيفي تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جودة الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تُطلب من الذكور والإناث على حد سواء بغض النظر عن النوع الاجتماعي، وهذه إحدى السياسات المتبعة في وزارة التربية والتعليم في المساواة بين الجنسين، وعدم التمييز بينهم، فكلهم سواسية في أداء مهامهم الوظيفية؛ لذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مهنية الأداء الوظيفي ومسؤولية الأداء الوظيفي والإنتاجية والتطوير هي مجالات يتم متابعة المعلمين في تحقيقها من قبل مديري المدارس الثانوي الشاملة والمعلمين مكلفين بالالتزام بمهنة التعليم، والأداء الوظيفي حسب شروط مهنة التعليم، ويتعرضون للمساءلة المهنية حول الأداء الوظيفي، ومكلفين بتحقيق الإنتاجية في التعليم والتطوير بغض النظر كانوا ذكوراً أم إناثاً.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الحمادي والقاسمي (2020)، وربيع (2021)، وبني حمدان وبني حمدان (2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة صويتي وكشيك (2020)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية α (≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأدائهم الوظيفي تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إن معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية جميعهم يقومون بأداء واجباتهم المهنية بأفضل صورة، ويحرصون على التطور والنقد ومواكبة تغيرات العصر والتكنولوجيا لتحسين أداءهم الوظيفي، وتحسين جودة المنتجات التعليمية في مدارسهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعملون على القيام بواجباتهم الموكلة إليهم على أكمل وجه، لأنهم يدركون حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تطوير العملية التعليمية، وفي تحقيق النتائج التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراستي الشهراني والزهراني (2020)، وبنى حمدان وبنى حمدان (2021)، اللتان أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة صويتي وكشيك (2020)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأدائهم الوظيفي تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص جميع معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب على الوصول بأدائهم الوظيفي إلى الجودة المطلوبة منهم على اختلاف سنوات خبرتهم؛ ويعود ذلك إلى الوازع الديني الذي يحركهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، ويعود أيضاً إلى سياسة وزارة التربية والتعليم التي تنتهجها من أجل تحسين جودة الأداء الوظيفي للمعلمين.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تبني وزارة التربية والتعليم العديد من الدورات التدريبية التي تعمل على تطوير أداء المعلمين ذوي الخبرة القليلة، وصقل مهارات المعلمين ذوي الخبرة الطويلة، وإلى السياسة القائمة على تبادل الخبرات بين المعلمين ذوي الخبرات المختلفة من خلال الزيارات الصفية للمعلمين فيما بينهم، وللدروس التدريبية التوضيحية التي يقوم بها المعلمون ذوو جودة الأداء العالي.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات القرني وعطية (2018)، والحمادي والقاسمي (2020)، وصويتي وكشيك (2020)، والشهراني والزهراني (2020)،

وربيع (2021)، وبني حمدان وبني حمدان (2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "ما الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟"

أظهرت نتائج السؤال الخامس أن الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاءت بمستوى (عال).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الجو العام الذي يسود المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وقدرة الفريق في هذه المدارس على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات، والعمل كفريق واحد، وبأقل ما يمكن من الصراع أو النزاع، من خلال السعي الحثيث نحو تحقيق أهداف المدرسة، فالمعلمين إذا ما وجدوا في مدرستهم جوًّا إنسانيًّا مناسبًا، وعوملوا معاملة تليق بهم وبكرامتهم، دفعهم ذلك للحرص على العمل، وكون لديهم الحب والتقدير لبعضهم، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية حافزًا إيجابيًا على العمل والإقبال عليه، فالمؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقدير بالتعليمات والقوانين يصعب تغييرها تكون بعيدة عن التماسك والتفاعل والوحدة في الأهداف والآمال، أما إذا كانت المؤسسة اجتماعية فإنها ستمتع بولاء وثقة أفرادها لما فيها من تحقق إشباع حاجاتهم، ويسهم في رفع الروح المعنوية لأفرادها.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى مشاعر الانتماء التي يتمتع بها معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب نحو بلدهم، انتماء للوطن قبل أن يكون انتماء للمدرسة التي يعملون بها، كما أن معلمي المدارس الثانوية الشاملة يدركون تمامًا أن الدولة تقدم لهم الرعاية بمختلف أشكالها الصحية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية، وتوفر لهم فرص الحياة الكريمة وحرية التعبير عن الذات، مما يسهم في امتلاكهم لروح معنوية عالية أثناء تأدية عملهم في المدارس.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن وظيفة المعلم في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تُعد من أولى الوظائف اهتماماً في الدولة، فالمزايا المادية التي يتمتع بها المعلم تفوق مزايا العديد من المهن في الدولة، كما أن تمتع معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب بالعديد من الإجازات أسوة بالطلبة يجعل من مهنة التعليم مهنة جاذبة ومحبة للكثيرين، علاوة على أن نظام الترقّي داخل النظام التعليمي من معلم إلى نائب مدير أو مدير مدرسة هي أمور يسودها

العدل والشفافية مما يشعر فئة المعلمين بالراحة النفسية أو بصورة أخرى الأمن النفسي، ويرفع من الروح المعنوية لديهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الروح المعنوية العالية لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ناتج عن البيئة المدرسية التي يسودها جو من الألفة والعلاقات الإنسانية والمناخ الإيجابي الداعم، وأن لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تصور إيجابي بأن التعليم يطور الشخص على نحو الأفضل، مما يعزز دافعيتهم للعمل، وإقبالهم على بذل المزيد من الجهد لإنجاح العملية التعليمية في المدارس بالتعاون مع إدارة حكيمة، وإكساب الطلبة المعلومات والمعارف، كل حسب اختصاصه.

وانتفتت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الرئيس (2017)، والسليمان ومقابلة (2017)، وبركات (2019)، والقيسي (2021)، التي أظهرت أن الروح المعنوية لدى معلمي المدارس قد جاءت بمستوى عالٍ.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات قمو (2008)، والشрман وجبران (2018)، والمطيري (2020)، والتي أظهرت أن الروح المعنوية لدى معلمي المدارس قد جاءت بمستوى متوسط.

5.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للروح المعنوية لديهم تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب للذكور والإناث على حد سواء، كما أن مديري المدارس الثانوية الشاملة يطبقون نفس

الممارسات الإدارية في مدارسهم، كما أن الإمكانيات المادية والبنية التحتية في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب متقاربة، لذا جاءت تقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم على اختلاف نوعهم الاجتماعي متقاربة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أساس العمل بالقطاع التربوي في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب يركز على الإنسان ذكراً كان أم أنثى، فالمشاعر والأحاسيس جزء لا يتجزأ من هذا العمل، لذا فإن مديري المدارس الثانوية الشاملة يسعون إلى توفير جو من الألفة والعلاقات الإنسانية والمناخ الإيجابي داخل مدارسهم، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف التربوية والتعاون والعمل بروح الفريق، ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراستي الرئيس (2017)، والمطيري (2020)، واللذان أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية في الروح المعنوية لمعلمي المدارس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القيسي (2021)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية α (≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه مهما كان المؤهل العلمي للمعلم في المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب فإنه لا ينعكس على الروح المعنوية لديه، لأن المؤثر والموجه الأساسي للروح المعنوية يتعلق ببيئة العمل في المدرسة، وما يرتبط بها من عوامل أخرى كنظام الحوافز ونظام الترقيّة، والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، والعمل بروح الفريق.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى شعور معلمي المدارس الثانوية الشاملة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بالانتماء إلى مدارسهم التي يعملون بها، وحرصهم على الالتزام بالأنظمة

والتعليمات المعمول بها، وإلى حجم الاهتمام والاحترام الذي يحضون به في عملهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، كما أنهم على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يشاركون في صنع القرارات وحل مشكلات العمل، لذا جاءت تقديراتهم للروح المعنوية لديهم على اختلاف مؤهلاتهم العلمية متقاربة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراستي الريس (2017)، والقيسي (2021)، واللذان أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية في الروح المعنوية لمعلمي المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (2020)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للروح المعنوية لديهم تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب يعملون في بيئة واحدة ويتعرضون لظروف وضغوطات عمل متقاربة، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، كما أن الروح المعنوية للمعلمين تتأثر بمحكات أخرى تشمل البيئة المدرسية والعلاقات بين أطراف العملية التعليمية، والحوافز والترقية، وهي غير مرتبطة بسنوات الخبرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية الشاملة في النقب يتلقون نفس المعاملة الإدارية والمالية من مديري المدارس الثانوية الشاملة بغض النظر عن سنوات خبرتهم، كونهم يُدرسون في مدارس تتشابه فيها أنظمة العمل والتعليمات، بالإضافة إلى تقارب الظروف الوظيفية لدى المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم، فليس هناك فروق في الأعباء الوظيفية أو التدريسية حسب سنوات الخبرة، فجميع المعلمين سواء مهما اختلفت سنوات خبرتهم، الأمر الذي أدى إلى تقارب وجهات نظرهم للروح المعنوية لديهم.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراستي الريس (2017)، والقيسي (2021)، واللذان أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية في الروح المعنوية لمعلمي المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (2020)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 5 سنوات).

5.7 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والأداء الوظيفي للمعلمين؟"

أظهرت نتائج السؤال السابع وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الأداء الوظيفي لديهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الحوكمة الإدارية تمثل عنصرًا مهمًا في مراقبة أداء المدارس، وتطبيق القوانين التي من شأنها أن تساعد في تيسير أعمال المدرسة، والموائمة بين جميع مكونات بيئة العمل، فالحوكمة تسهم في خلق مناخ ملائم وسليم وتضبطه، وتزيد من حالة الرضا والانسجام في بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التزام مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب بتطبيق الحوكمة الإدارية يحقق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي للمعلمين، كون الحوكمة تزود المدرسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العملية التعليمية بكفاءة وأداء مرتفع، كما أن تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة عناصر تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وترفع إنتاجيتهم، وتنهض بالعملية التعليمية وتجعلها متميزة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مديري المدارس الثانوية الشاملة في النقب للحوكمة الإدارية ومعاييرها والتأكد من توافرها بدرجة كبيرة، يسهم في النهوض بعناصر

العملية التعليمية بأكملها، والذي ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي للمعلمين، وانتمائهم للمدرسة التي يعملون بها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات القرني وعطية (2018)، والحجاج وحسونة (2019)، والشهراني والزهراني (2020)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية أو أحد عناصرها لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين.

5.8 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والروح المعنوية للمعلمين؟"

أظهرت نتائج السؤال الثامن وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على الروح المعنوية لديهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مديري المدارس الثانوية الشاملة للحوكمة الإدارية من خلال تدعيم المساءلة الإدارية والشفافية والمشاركة الفاعلة، يسهم بشكل إيجابي في رفع أداء المعلمين، ويعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين جميع عناصر العملية التربوية في المدرسة، وتقدير مديري المدارس الثانوية الشاملة للمعلمين وإنجازاتهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الحوكمة الإدارية تلعب دوراً كبيراً ومهماً من خلال إشراك المعلمين في العمليات الإدارية والفنية في المدرسة، وتقوم بتوفير المعلومات التي تحدد مسؤوليات كل طرف وواجباته وحقوقه، كما تعمل على تحديد الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى تحسين أداء المعلمين، ووضع أنظمة وقوانين تقلل المحسوبية والمصالح الشخصية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التي تضمن كفاءة أداء المعلمين، وتطوير مستواهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للمعلمين.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تطبيق مديري المدارس الثانوية الشاملة في النقب للحوكمة الإدارية بالشكل الفعال يمكنهم من توجيه المعلمين التوجيه الصحيح بطريقه تمكنهم من اكتشاف قدراتهم، ومن ثم العمل على تمهيتها، وتحسين مستوى مهاراتهم التدريسية، ومشاركتهم الفاعلة في العملية التربوية داخل المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، والذي يُعد مطلبًا أساسيًا في تحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية في المدارس.

ونتيجة لعدم وجود دراسات سابقة تطرقت إلى العلاقة بين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين، فلم يتم مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

5.9 مناقشة التصور المقترح لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإدارية في المؤسسات التربوية، وبالإفادة من نتائج الدراسة الميدانية، تم تحديد المجالات والعناصر الفرعية للتصور المقترح، وتم الاعتماد على الجوانب السابقة في بناء التصور المناسب لسبل تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، والذي يهدف إلى العمل على وضوح التشريعات التي تحكم العمل بالمدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب لجميع العاملين بها، العمل على شفافية نتائج تقييم أداء العاملين ووضوح معاييرها لهم، والعمل على شفافية القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالمدارس الثانوية الشاملة ورشادتها ووضوح مبرراتها للمتأثرين بها وبالتالي ضمان تنفيذهم لها، وإتاحة المعلومات والبيانات المدرسية لجميع المستفيدين بشفافية، والتوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري بالمدارس الثانوية الشاملة، وبالتالي توفير الكثير من الوقت والجهد، وإشراك العديد من الأشخاص والجهات في الرقابة على العمل الإداري بالمدارس الثانوية الشاملة، وتحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الثواب والعقاب على العاملين بالمدارس الثانوية الشاملة، وإشراك العديد من الأشخاص والجهات في إدارة المدرسة الثانوية الشاملة وصنع القرارات بها، بالإضافة إلى تحسين الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة بإمكانية تطبيق هذا التصور المقترح.

5.10 التوصيات:

بعد التوصل إلى النتائج ومناقشتها فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. وضع آليات لضمان الاستمرار في المستوى العالي للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.
2. الاهتمام بمشاركة مديري المدارس الثانوية الشاملة والقيادات التربوية في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية، والتي تهتم بالاتجاهات الحديثة لتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس.
3. العمل على إدراج ممارسة مديري المدارس للحوكمة في تقييمهم السنوي وترقيهم الوظيفية.
4. تشكيل لجان مختصة ومستقلة من الخبراء مهمتها الإشراف على تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس، ومتابعة الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس منطقة النقب التعليمية.
5. توفير العديد من البرامج التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة لتلبية احتياجاتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي.
6. التركيز على الجوانب المادية والمعنوية في البيئة المدرسية التي تسهم في بقاء الروح المعنوية للمعلمين في المستوى المرتفع.
7. إجراء مزيد من الدراسات على عينات ومتغيرات مختلفة.

المراجع

المراجع العربية

أوبكر، مصطفى. (2014). إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية.

أبو شيخة، نادر. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبدالحكيم. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 344 – 361.

أبو كريم، أحمد. (2018). الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

بركات، كفى. (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. دراسات: العلوم التربوية، 46(3)، 307-323.

بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(5)، 419 – 432.

جلدة، سامر. (2012). السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر.

حاج حمد، أبو القاسم. (2015). الحاكمة. بيروت: دار الساقى.

الحامدي، سالم والقاسمي، عايده. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(17)، 299-344.

- الحجاج، ريماء وحسونة، أسامة. (2019). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(3)، 406 - 422.
- الحراشنة، حسن. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- الحريري، رافدة. (2012). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة.
- الحريري، رافدة. (2018). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حسام الدين، غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد.
- حسين، سحراء. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 36، 207-227.
- حلاوة، جمال وصالح، على. (2019). مدخل إلى علم التنمية. رام الله: مكتبة الشروق.
- حلوة، محمد فوزي. (2007). العلاقات الإدارية سلوك مهارات. الرياض: دار أجنادين.
- الخصيري، محسن. (2015). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خليل، واردة والعشماوي، عبدالفتاح. (2008). الحوكمة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
- الخواجا، عبد الفتاح. (2018). الإدارة الذكية المطورة للمرووسين والتعامل مع الضغوط النفسية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الخواودة، فايز. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الحاكمية الرشيدة: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(29)، 1 - 11.

خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2019). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. الإسكندرية: مكتبة الاسكندرية.

ربيع، أحمد. (2021). **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش**. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(1)، 166 – 181.

ربيع، هادي. (2018). **علم النفس الإداري**. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان.
رزق، عادل. (2009). **الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

رسمي، محمد. (2014). **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الريس، عبدالله. (2017). **أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الزطمة، محمد. (2020). **مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تفعيلها**. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(1)، 14 – 34.

زويلف، مهدي. (2017). **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**. عمان: دار مجدلاوي.

الزين، بوشعيب. (2011). **نحو حكمة جيدة: لتدبير المؤسسة التعليمية**. مجلة عالم التربية، 20، 462 – 473.

سلطان، محمد. (2014). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السلمي، علي. (2011). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السليمان، آلاء ومقابلة، عاطف. (2017). دور مديري المدرس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 1(1)، 73 - 92.

سليمان، حنفي. (2013). السلوك التنظيمي والأداء. الزقازيق: مكتبة المدينة.

سليمان، محمد. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). الإسكندرية: الدار الجامعية.

الشبول، راوية. (2017). واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 31(1)، 319 - 346.

شرف، هناء. (2015). واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشرقاوي، مريم. (2017). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الشرمان، أحمد وجبران، علي. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(25)، 109-122.

شعبيات، محمد والشرباتي، هشام وشرباتي، نجاه. (2020). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها : دراسة ميدانية في مدارس محافظتي الخليل وبيت لحم. المجلة التربوية، 34(135)، 165-202.

شمس الدين، محمد والفقي، إسماعيل. (2017). السلوك الإداري: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. عمان: دار الفكر.

شوملي، سهير. (2017). الحوكمة الرشيدة في الجامعات. عمان: دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع.

الشهراني، مطرة والزهراني، خديجة. (2020). درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2(1)، 279 – 299.

الصالح، خالد. (2013). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس، 40، 4 – 40.

الصوص، نداء. (2018). السلوك الوظيفي. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

صويتى، بتول وكشيك، منى. (2020). درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، 42(32)، 11 – 77.

الطوخي، سامي. (2012). الإدارة بالشفافية. القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

العدلوني، محمد. (2014). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم.

عريفج، سامي. (2011). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 3(12)، 114 – 148.

العطية، ماجدة. (2013). سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عقيلي، عمر. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة زهران.
- عكاشة، هيام وعاشور، محمد وجوارنة، طارق. (2019). درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحوكمة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، 730-750.
- العميرة، محمد (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.
- العميان، محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- عودة، أحمد. (2010). القياس والتقييم في العملية التدريسية. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- عوض، عامر. (2018). السلوك التنظيمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العيسوي، إبراهيم. (2015). التنمية في عالم متغير - دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق.
- غباين، عمر. (2019). القيادة الفاعلة والقائد الفعال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- القاعود، مجديين وبخيت، انتصار. (2019). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6(3)، 327 - 340.
- القرني، محمد وعطية، محمد. (2018). المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 13، 12 - 68.
- قرواني، خالد. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14(4)، 111-157.

قموه، سحر. (2008). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. أطروحة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القيسي، سهام. (2021). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المالكي، شريفة. (2018). الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(7)، 115 – 144.

المحاسنة، إبراهيم. (2018). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

المحمدي، سميرة. (2019). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية، 31(2)، 363 – 387.

مرزوق، فاروق. (2017). حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المعولية، إيمان والقضاة، محمد أمين. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان. المجلة التربوية الأردنية، 1(1)، 64 – 89.

المغربي، عالية. (2019). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. المجلة التربوية، 68، 1593 – 1643.

المطيري، سعود. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المطيري، عبد الرحمن. (2020). درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

مقداي، بشيرة والإبراهيم، عدنان. (2020). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(1)، 1 – 26.

المليجي، رضا. (2016). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

مهنا، إيمان. (2020). مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب. (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 62، 341 – 374.

النسر، محمود والعويدات، عبدالله. (2021). مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 6(1)، 72 – 87.

نصار، سلمى. (2020). درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الهيبي، خالد. (2013). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية

Abwalla B. (2014). **The principals Leadership style and teacherperformance in Secondary Schools of Gambella Regional States**. Unpublished MA. Thesis, Jimma University, Jimma, Ethiopia.

Afshar, S. & Doosti, M. (2016). Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' job performance. **Iranian Journal of Language Teaching Research, 4**, 97-115.

Ashu, F. (2020). **Effectiveness of School Leadership and Management Development in Cameroon: A Guide for Educational Systems, Schools and School Leaders**. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Bhatti, M. et al. (2013). Expatriates adjustment and job performance: An examination of individual and organizational factors. **International Journal of Productivity and Performance Management, 62**(1), 694-717.

Brennan, N. (2011). **Applying Principles of Good Governance in a School Board Context**. in Helen O'Sullivan and John West-Burnham (eds.), *Leadership and Management in Schools: An Irish Perspective*, Sage Publications, London, Chapter 3, pp. 24-40.

Breevaart, K., et al. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. **Journal of Managerial Psychology, 30**(1), 754-770.

- Deboer, H., Huisman, J. & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in "Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. **Studies in Higher Education**, 35 (3), 317-333.
- Festo, T. & Nkote, I. (2013). Corporate Governance in Private Universities: Financial Performance Perspective. **Journal of Business Law and Ethics**, 1(1). P.1-15.
- Gobby, B. & Wilkins, A. (2020). **Governance and educational leadership**. In book: Understanding educational leadership: Critical perspectives and approaches (pp.309-322), Publisher: Bloomsbury.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 39, 96-104.
- Tang, C., et al. (2013). Chinese core self-evaluations and job performance: Entrepreneurs in private small and medium enterprises. **Journal of Chinese Human Resources Management**, 4(2), 151-170.
- Rowland, K. (2008). **The Relationship of Leadership and Teacher Morale**. Unpublished Ph.D., Liberty University, Virginia, USA.
- Wang, L. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. **Globalisation, Societies and Education**, 8(4) p477-495.
- Willis, M. (2014). **The Effect of the Mississippi Curriculum Test: Second Edition: A Study on the Teacher Morale and teacher Efficacy of Seventh and Eighth grade Teachers**. Unpublished Ph.D., Delta State University, Mississippi, USA.

- Yang, C. & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. **Chinese Management Studies**, 7(1), 6-26.
- Yawson, M. & Wonnia, W. (2014). Teacher Morale and Attitude to Work in Selected Senior Secondary Schools in The Cape Coast Municipality Psychology. **European Journal Educational and Development**, 2(2), 24-47.
- Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study". **SAGE Journal**, 1(6). P.1-12.
- Zhao, D. & Wang, L. (2020). School governance structure and its impact on student performance: A comparative study between four provinces of China and the PISA2015 high-scored countries/economies. **Best Evidence in Chinese Education**, 6(2), 825-843.

الملاحق

الملحق (أ)

أدوات الدراسة بصورتها الأولية

سعادة الدكتور: الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للتعرف على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين.

ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة في مجال التحكيم لذا يرجو الباحث منكم التكرم بقراءة بنود الاستبانة، وابداء ملاحظاتكم عليها من حيث: الصياغة اللغوية للفقرات، وانتماء البنود لمجالاتها، وحذف غير المناسب من البنود، وإضافة البنود التي ترونها ملائمة، وأي ملاحظات أخرى.

شاكرًا ومقدرًا حسن تعاونكم وتجاوبكم ومقدرًا جهدكم ووقتكم الثمين

الباحث

خميس محمد محيسن أبو صلوك

المعلومات الديموغرافية

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون دراسات عليا
- 3- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الأول: المجالات المتعلقة بالحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب

يقوم مدير المدرسة ب:						
المجال الأول: الشفافية						
ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
					تعريف العاملين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري.	1
					توفير توصيف واضح لمهام كل وظيفة في المدرسة.	2
					توفير توصيف واضح لسلطات كل وظيفة في المدرسة.	3
					الإفصاح عن إجراءات المدرسة لجميع العاملين في المدرسة.	4
					الكشف عن سياسة منح الحوافز لمنسوبي المدرسة.	5
					توضيح توجهات المدرسة الاستراتيجية للعاملين في المدرسة.	6
					نشر تقارير أداء المدرسة للمهتمين بصفة دورية.	7
					توفير قاعدة بيانات متاحة عن جميع العاملين في المدرسة.	8
					تحديث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة.	9
					الإفصاح عن المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها.	10
					تطبيق أنظمة وقوانين الإدارة المالية في المدرسة بنزاهة وشفافية.	11
					توفير مناخ ديمقراطي في التعامل مع العاملين والطلبة.	12
المجال الثاني: المشاركة						
					إشراك جميع العاملين في المدرسة في عملية صنع القرار.	13
					الحد من المركزية من خلال الأنظمة واللوائح المدرسية.	14
					اتباع أسلوب الحوار في إدارة شؤون المدرسة.	15
					تشكيل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة واللوائح بحيث تضمن مشاركة الجميع.	16
					توفير هامش من الحرية في إبداء الرأي بهدف المشاركة في عملية صنع القرارات.	17
					إشراك جميع العاملين في عمليات تقييم أداء الإدارة المدرسية.	18
					توفير قنوات اتصال مفتوحة مع جميع العاملين في المدرسة.	19
					توفير نظام لتلقي المقترحات والشكاوي للتعامل معها.	20
					إتباع أسلوب الحوار مع مجالس أولياء الأمور للوصول إلى القرارات المتخصصة.	21
					تحفيز العاملين على العمل الجماعي المشترك بين منسوبي المدرسة.	22

المجال الثالث: المساءلة					
					23 توفير نظام واضح للمساءلة في المدرسة.
					24 تقديم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقا للقوانين المعمول بها.
					25 توفير معايير واضحة لتقويم الأداء على مستوى المدرسة.
					26 تطوير نظام تقويم أداء داخلي.
					27 توفير تقويم أداء للمدرسة من قبل فريق خارجي.
					28 اطلاع العاملين على تقارير أدائهم الوظيفي.
					29 السماح للعاملين بالتنظلم والاعتراض على تقارير أدائهم إذا اقتضت الضرورة.
					30 مساءلة منتسبي المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء.
					31 تطوير معايير واضحة لترقية منتسبي المدرسة.
					32 تطوير معايير موضوعية (للمكافآت والحوافز) في المدرسة.
					33 إيجاد أسس لمعايير محددة لضبط جودة الأداء.
					34 متابعة تطبيق مدخل الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل في المدرسة.

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....
.....
.....

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب

ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					أنجز مهامه الوظيفية كمعلم بكفاءة.	1
					يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	2
					يتوفر لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا اقتضى الأمر.	3
					أتقيد بقوانين وأنظمة العمل المدرسي.	4
					أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.	5
					أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل.	6
					أطور أدائي بشكل مستمر.	7
					التزم بمواعيد بدء وانتهاء الدوام الرسمي.	8
					أعمل بروح الفريق الواحد.	9
					أتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين.	10
					أعمل مع العاملين في المدرسة بجو يسوده الصداقة والاحترام.	11
					أمتلك المهارات اللازمة لإدارة العملية التعليمية التعليمية.	12
					أتعاون مع المعلمين لإنجاز مهامهم الوظيفية.	13
					أمتلك حسن التصرف في المواقف الحرجة.	14
					أوفر بيئة تعليمية مناسبة.	15
					استخدم المورد التعليمية المتاحة بشكل جيد.	16
					أنوع في استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس.	17
					أصمم أنشطة متنوعة لتحديد الاحتياجات التعليمية لكافة الطلبة.	18
					أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.	19
					أصمم أساليب مختلفة ومناسبة لتقويم أداء الطلبة.	20
					أتطلع لتحسين ممارسات مهنة التعليم من أجل تحسين العملية التعليمية.	21
					أمتلك القدرة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	22
					لدي القدرة على مواصلة دوري التربوي خارج نطاق المدرسة.	23
					أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم.	24
					أنمي المفاهيم التربوية الحديثة وأعزز السلوك الجيد عند الطلبة.	25
					أتحمل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات الإنجاز المطلوبة.	26
					أمتلك المعرفة التامة عن مهنتي ومتطلباتها الوظيفية.	27

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....
.....
.....

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بالروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب

ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعملتي كمعلم.	1
					أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس.	2
					أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.	3
					يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها.	4
					أشعر خلال عملي كمعلم بالأمان الوظيفي.	5
					أشعر بالولاء لمهنة التعليم.	6
					أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول.	7
					أرغب في الاستمرار في عملي كمعلم.	8
					يتناسب عملي كمعلم مع ميولي وطموحتي.	9
					أحس بأنني أنمي نفسي في المدرسة.	10
					أحس بأنه تتاح لي الفرص لإثبات ذاتي.	11
					أشعر بأن عملي كمعلم يتم وفق خطوات منظمة.	12
					يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل.	13
					أثناء قيامي بعملتي كمعلم أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب.	14
					أشعر بالفخر كوني معلماً.	15
					أشعر بسعادة عندما أشارك في صنع السياسات المتبعة في المدرسة.	16
					أشعر بأن السياسات المتبعة في المدرسة تلبي حاجاتي.	17
					أقوم بمساعدة زملائي في العمل.	18
					أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي.	19
					أعتقد بأنني شخص قليل الصراع والاحتكاك السالب مع زملائي.	20
					يساعدني مدير المدرسة إذا وقعت في خطأ غير مقصود.	21
					أشعر بأن مدير المدرسة شخص منصف وعادل.	22
					أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته.	23

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....

الملحق (ب) أسماء المحكمين

رقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. خالد أبو عصبه	الإدارة التربويّة	الجامعة العربية الأمريكية / الجامعة العبرية بالقدس / كلية بيت بيرل / مدير معهد مسار للأبحاث
2	د. إبراهيم البدور	تكنولوجيا التعليم	كلية القاسمي / كلية كي / مركز استكمالات رهط
3	د. أحمد العطاونة	الإدارة التربوية	كلية كي / كلية احفا / مركز الاستكمال واحة الصحراء
4	د. أمل أبو السعد	الإدارة التربوية	كلية كي
5	د. سالم أبو مديغم	الإدارة التربويّة	مدير مدرسة بيت الحكمة رهط / معهد مندل للقيادة
6	د. سليمان خالدي	التعليم والمجتمع	كلية كي / كلية احفا
7	د. صالح أبو حماد	الإدارة التربويّة	كلية كي / كلية احفا / مهد بيتسمن
8	د. صقر أبو صعلوك	الإدارة التربويّة	جامعة فلسطين الاهلية / كلية مركز النقب / مدرسة السلام عرعره النقب
9	د. عدنان أبو جربيع	المناهج والتدريس	كلية كي / مركز الاستكمال واحة الصحراء
10	د. محمد الددا	الإدارة التربويّة	كلية كي / مدرسة الفاروق كسيفة / مركز الاستكمال واحة الصحراء
11	د. مها العودات	اللغة الإنجليزية	مدرسة الثانوية اورط كسيفة / كلية كي / الكلية الاكاديمية العربية للتربية
12	د. موسى أبو شارب	اللغة العربية	كلية كي
13	د. ميساء بداونه	الإدارة التربويّة	كلية كي / كلية سخنين
14	د. ناصر أحمد	الأدب العربي الحديث	كلية القاسمي / كلية كي / كلية احفا
15	د. يونس العمور	الإدارة التربوية	مدرسة الفاروق كسيفة / مركز الاستكمال واحة الصحراء

الملحق (ج)

أدوات الدراسة بصورتها النهائية

المحترم/ المحترمة

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للتعرف على الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين. والباحث إذ يضع بين أيديكم هذه الأدوات فإنه يرجو قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عليها بوضع إشارة (/) في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية.

مؤكداً أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مسبقاً

الباحث

خميس محمد محيسن أبو صلوك

المعلومات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الأول: المجالات المتعلقة بالحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب

يقوم مدير المدرسة ب:					
المجال الأول: الشفافية					
الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً
1	تعريف المعلمين والإداريين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري.				
2	توفير توصيف واضح لمهام وسلطات كل وظيفة في المدرسة.				
3	توفير توصيف واضح لمؤهلات تولي كل وظيفة في المدرسة.				
4	الإفصاح عن الإجراءات التي تتم في المدرسة لجميع المعلمين والإداريين.				
5	الكشف عن سياسة منح الحوافز لمنتسبي المدرسة.				
6	توضيح توجهات المدرسة الاستراتيجية للمعلمين والإداريين في المدرسة.				
7	نشر تقارير أداء المدرسة للمهتمين بصفة دورية.				
8	توفير قاعدة بيانات متاحة عن جميع العاملين في المدرسة.				
9	تحديث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة.				
10	الإفصاح عن المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها.				
11	تطبيق أنظمة وقوانين الإدارة المالية في المدرسة بنزاهة وشفافية.				
المجال الثاني: المشاركة					
12	إشراك جميع المعلمين والإداريين في المدرسة في عملية صنع القرار.				
13	الحد من المركزية من خلال الأنظمة واللوائح المدرسية.				
14	إتباع أسلوب الحوار في إدارة شؤون المدرسة.				
15	تشكيل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة واللوائح بحيث تضمن مشاركة الجميع.				
16	توفير مساحة من الحرية في إبداء الرأي بهدف المشاركة في عملية صنع القرار.				
17	إشراك جميع المعلمين والإداريين في عمليات تقييم أداء الإدارة المدرسية.				
18	توفير قنوات اتصال مفتوحة مع جميع المعلمين والإداريين في المدرسة.				
19	توفير نظام لتلقي المقترحات والشكاوي للتعامل معها.				
20	إتباع أسلوب الحوار مع مجالس أولياء الأمور.				
21	تحفيز المعلمين والإداريين في المدرسة على العمل الجماعي				

					المشترك.
المجال الثالث: المساءلة					
					22 توفير نظام واضح للمساءلة في المدرسة.
					23 تقديم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقا للقوانين المعمول بها.
					24 توفير معايير واضحة لتقويم الأداء على مستوى المدرسة.
					25 تطوير نظام تقويم أداء داخلي.
					26 توفير تقويم أداء للمدرسة من قبل فريق خارجي.
					27 اطلاع المعلمين والإداريين على تقارير أدائهم الوظيفي.
					28 السماح للمعلمين والإداريين بالتنظم والاعتراض على تقارير أدائهم إذا اقتضت الضرورة.
					29 مساءلة المعلمين والإداريين في المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء.
					30 تطوير معايير واضحة لترقية المعلمين والإداريين في المدرسة.
					31 تطوير معايير موضوعية (للمكافآت والحوافز) في المدرسة.
					32 إيجاد أسس لمعايير محددة لضبط جودة الأداء.
					33 متابعة تطبيق مدخل الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل في المدرسة.

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب

الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
1	أنجز مهامه الوظيفية كمعلم بكفاءة.					
2	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
3	يتوفر لدي الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا اقتضى الأمر.					
4	أتقيد بقوانين وأنظمة العمل المدرسي.					
5	أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.					
6	أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل.					
7	أطور أدائي بشكل مستمر.					
8	الترم بمواعيد بدء وانتهاء الدوام الرسمي.					
9	أعمل بروح الفريق الواحد.					
10	أتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين.					
11	أتعامل مع المعلمين والإداريين في المدرسة بجو يسوده الصداقة والاحترام.					
12	أمتلك المهارات اللازمة لإدارة العملية التعليمية التعليمية.					
13	أعاون مع المعلمين لإنجاز مهامهم الوظيفية.					
14	أحسن التصرف في المواقف الحرجة.					
15	أوفر بيئة تعليمية مناسبة.					
16	أستخدم الموارد التعليمية المتاحة بشكل جيد.					
17	أنوع في استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس.					
18	أصمم أنشطة متنوعة لتحديد الاحتياجات التعليمية لكافة الطلبة.					
19	أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.					
20	أصمم أساليب مختلفة ومناسبة لتقويم أداء الطلبة.					
21	أطلع لتحسين ممارسات مهنة التعليم من أجل تحسين العملية التعليمية.					
22	أمتلك القدرة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.					
23	لدي القدرة على مواصلة دوري التربوي خارج نطاق المدرسة.					
24	أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم.					
25	أنمي المفاهيم التربوية الحديثة وأعزز السلوك الجيد عند الطلبة.					
26	أتحمل ضغوط العمل وأحافظ على مستويات الإنجاز المطلوبة.					
27	أمتلك المعرفة التامة عن مهنتي ومتطلباتها الوظيفية.					

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بالروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب

الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
1	أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعملتي كمعلم.					
2	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس.					
3	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.					
4	يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها.					
5	أشعر خلال عملي كمعلم بالأمان الوظيفي.					
6	أشعر بالولاء لمهنة التعليم.					
7	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول.					
8	أرغب في الاستمرار في عملي كمعلم.					
9	يتناسب عملي كمعلم مع ميولي وطموحاتي.					
10	أشعر بأنني أنمي نفسي في المدرسة.					
11	أشعر بأنه تتاح لي الفرص لإثبات ذاتي.					
12	أشعر بأن عملي كمعلم يتم وفق خطوات منظمة.					
13	يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل.					
14	أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب أثناء قيامي بعملتي كمعلم.					
15	أشعر بالفخر كوني معلماً.					
16	أشعر بسعادة عندما أشارك في صنع القرار في المدرسة.					
17	أشعر بأن السياسة المتبعة في المدرسة تلبي حاجاتي.					
18	أقوم بمساعدة زملائي في العمل.					
19	أشعر بأن هناك اهتمام باستفساراتي وشكواي.					
20	أعتقد بأنني شخص قليل الصراع والاحتكاك السالب مع زملائي.					
21	يساعدني مدير المدرسة إذا وقعت في خطأ غير مقصود.					
22	أشعر بأن مدير المدرسة شخص منصف وعادل.					
23	أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته.					

Abstract

Administrative Governance of the Secondary Comprehensive School Principals in Negeb Area and it's Relationship with Teachers Functional Performance and Morale from their Point Views: A Proposed Paradigm

This study aimed at investigating administrative governance of the secondary comprehensive school principals in Negeb area and it's relationship with teachers functional performance and morale from their point views. The study sample consisted of (329) teachers, in secondary comprehensive school in Negev, were chosen by convenience method. The descriptive correlational approach was used, The researcher developed three questionnaire: the first one to identify administrative governance of the secondary comprehensive school principals in Negeb area, and the second one to identify functional performance for secondary comprehensive teachers in the Negeb, and the third one to identify the morale level for secondary comprehensive teachers in the Negeb, and its validity and reliability were confirmed.

The study results showed that the estimates of the study sample for the administrative governance of the secondary comprehensive school principals in Negeb area was high, and there were no statistically significant differences on the estimates of the study sample about the administrative governance of the secondary comprehensive school principals as a whole, due to the variables (gender and educational qualification). and there was statistically significant differences on the estimates of the study sample about the administrative governance of the secondary comprehensive school principals as a whole, due to the years of experience, in favor of (10 years and over).

The study results also showed that the functional performance for secondary comprehensive teachers in the Negeb from their point of view was high, and there were no statistically significant differences in the estimates of the study sample about

their functional performance due to the variables (gender, educational qualification, and years of experience). And there is a positive correlation with statistical significance between the averages of the estimates of the study sample for the administrative governance of the secondary comprehensive school principals and their estimates about their functional performance.

The study results also showed that the morale for secondary comprehensive teachers in the Negeb from their point of view was high, and there were no statistically significant differences in the estimates of the study sample about their the morale due to the variables (gender, educational qualification, and years of experience). And there is a positive correlation with statistical significance between the averages of the estimates of the study sample for the administrative governance of the secondary comprehensive school principals and their estimates about their the morale for secondary comprehensive teachers in the Negeb.

In the light of the study results, a proposed perception was developed about the improving ways to practice administrative governance of the secondary comprehensive school principals in Negeb area. In addition to a number of recommendations, including: Putting mechanisms to ensure the continuation of the high level of administrative governance of the secondary comprehensive school principals in Negeb area, and paying attention to the participation of secondary comprehensive school principals and educational leaders in local and international scientific conferences and seminars, which are concerned with modern trends for the application of administrative governance in schools. A proposed paradigm was developed for ways to improve administrative governance among secondary comprehensive school principals in Negeb area.

Key word: Administrative Governance, Secondary Comprehensive School Principals in Negeb Area, Teachers Functional Performance, Teachers Morale.