



كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية

الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي

The Administrative Governance and its Relationship to Job Performance and Organizational Embeddedness

إعداد:

غادة كمال خليل مخامرة

إشراف:

الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

جامعة الخليل

1446 هـ - 2024م

إجازة الرسالة

الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي

إعداد:

غادة كمال خليل مخامرة

إشراف:

الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل

نُوقشت هذه الرسالة وأُجيزت يوم: بتاريخ: // / 2024م

التوقيع	أسماء أعضاء لجنة المناقشة
.....	أ.د. مجدي علي زامل
.....	د.
.....	د.

الخليل - فلسطين

1446هـ - 2024م

الإهداء

إلى الوطن الخالد فينا

إلى من علمتني العطاء، ورمز التقاني والإخلاص، ونبع المحبة والإيثار،

أمي الموقرة.

إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، قدوتي ومثلي الأعلى،

أبي العطوف.

إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي، فأنا منهم وهم مني،

إخوتي الأعزاء.

إلى رفيق الدرب، من ينافس الغيث في العطايا، ويسبق الحياء في السجايا،

زوجي الغالي.

إلى من تسعد عيني برؤياه، ويطرب القلب بنجواه،

فلذة كبدي عبد الله.

إلى جدائي رموز العلم الأوائل،

إلى الداعم الأول، الأستاذ الدكتور الفاضل: مجدي زامل.

إلى كل يد صافحتها يوماً عن ظهر قلب.

الباحثة: غادة كمال خليل مخامرة

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى أولاً وأخيراً، فاللهم لك الحمد والشكر لجلال وجهك، وعظيم سلطانك، وعلو مكانك، اللهم ليس بجهدى واجتهادى، إنما بفضلك وكرمك علي، الحمد لله الذي منحني الصبر والقوة، لإتمام هذه الأطروحة على الوجه الذي ترضاه عني.

لمن أزال غيمة جهل مررت بها برياح العلم الطيبة، ولمن صحح عثراتي على صفائح الأوراق، إلى رمز الإنسانية والعطاء، إلى من حرص على أداء الأمانة طلية فترة الدراسة وحتى إنتهاء هذا الجهد العظيم، خالص شكري وتقدير للأستاذ الدكتور مجدي زامل أسأل الله _العلي العظيم_ أن يجزيه خير جزاء.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من علمني، أساتذتي في جامعة الخليل، لما قدموه من علم وتوجيهات طيلة فترة الدراسة، والشكر لأعضاء لجنة المناقشة على جهودهم، وعلى ملحوظاتهم القيمة التي زينوا بها أطروحتي.

والشكر لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة على تعاونهم في الإجابة على أدوات الدراسة، وكل الشكر لكل من ساعد في إنجاز هذه الأطروحة، فجزى الله الجميع خير جزاء.

الباحثة: غادة كمال خليل مخامرة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملحقات
ن	الملخص باللغة العربية
221	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها
2	1.1 مقدمة
6	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
10	3.1 فرضيات الدراسة
12	4.1 أهداف الدراسة
13	5.1 أهمية الدراسة
15	6.1 حدود الدراسة ومحدداتها
16	7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
19	1.2 الإطار النظري
19	1.1.2 الحوكمة الإدارية
40	2.1.2 الأداء الوظيفي
49	3.1.2 الرسوخ التنظيمي
55	4.1.2 أهمية الحوكمة الإدارية اتجاه الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي
56	2.2 الدراسات السابقة
56	1.2.2 الدراسات السابقة بالمتعلقة بالحوكمة الإدارية

60	2.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي
64	3.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ التنظيمي
68	4.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد "الحكومة الإدارية والأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي"
71	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
80	1.3 منهجية الدراسة
80	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
83	3.3 أدوات الدراسة وخصائصها
92	4.3 متغيرات الدراسة
92	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
95	6.3 المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع نتائج الدراسة
97	1.4 نتائج السؤال الأول
103	2.4 نتائج السؤال الثاني
105	3.4 نتائج السؤال الثالث
109	4.4 نتائج السؤال الرابع
109	1.4.4 نتائج الفرضية الأولى
113	5.4 نتائج السؤال الخامس
113	1.5.4 نتائج الفرضية الثانية
116	6.4 نتائج السؤال السادس
116	1.6.4 نتائج الفرضية الثالثة
118	7.4 نتائج السؤال السابع
118	1.7.4 نتائج الفرضية الرابعة
121	8.4 نتائج السؤال الثامن
121	1.8.4 نتائج الفرضية الخامسة

123	9.4 نتائج السؤال التاسع
	الفصل الخامس
	تفسير النتائج ومناقشتها
133	1.5 تفسير النتائج ومناقشتها
133	1.5.1 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
138	1.5.2 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
140	1.5.3 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
144	1.5.4 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
144	1.5.4.1 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
149	1.5.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته
149	1.5.5.1 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
153	1.5.6 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته
153	1.5.6.1 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
157	1.5.7 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته
157	1.5.7.1 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
158	1.5.8 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشته
158	1.5.8.1 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
159	1.5.9 تفسير نتائج السؤال التاسع ومناقشته
175	2.5 التوصيات والمقترحات
	المصادر والمراجع
178	ثانياً: المصادر والمراجع باللغة العربية
190	ثالثاً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
196	الملحقات
197	الملحق (أ): أدوات الدراسة في صورتها الأولية
207	الملحق (ب): قائمة المحكمين

208	الملحق (ت): أدوات الدراسة في صورتها النهائية
218	الملحق (ث): كتاب تسهيل مهمة
220	الملحق (ج): كتاب التدقيق اللغوي

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.	81
2.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.	82
3.3	توزيع عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديمغرافية.	82
4.3	قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الحوكمة الإدارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة (ن=43).	86
5.3	قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=43).	87
6.3	قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الرسوخ التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=43).	87
7.3	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.	89
8.3	درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة.	91
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات استبانة الحوكمة الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا.	98
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الشفافية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	98
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المشاركة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	100
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المساواة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	101
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المساءلة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	102
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات استبانة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا.	103

105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات استبانة الرسوخ التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا.	7.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الروابط مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية .	8.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الموازنة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	9.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوضيحية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	10.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية).	11.4
111	تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لاستبانة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية).	12.4
112	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال: (المساواة) تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.	13.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).	14.4
114	تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) على استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).	15.4
115	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.	16.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الرسوخ التنظيمي تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).	17.4
117	تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لاستبانة الرسوخ التنظيمي تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).	18.4

119	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين (ن=310).	19.4
121	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين (ن=310).	20.4
124	استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد الشفافية في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازليًا وفق التكرارات والنسب المئوية لها.	21.4
125	استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد المشاركة في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازليًا وفق التكرارات والنسب المئوية لها.	22.4
126	استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد المساءلة في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازليًا وفق التكرارات والنسب المئوية لها.	23.4
127	استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد المساواة في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازليًا وفق التكرارات والنسب المئوية لها.	24.4
128	استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، مرتبة وفق التكرارات والنسب المئوية لها.	25.4
130	استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين، مرتبة وفق التكرارات والنسب المئوية لها.	26.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
120	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين (ن=310).	1.4
122	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين (ن=310).	2.4
131	أهم الإجراءات المقترحة التي يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لتعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين.	3.4

فهرس الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
197	أدوات الدراسة في صورتها الأولى	أ
207	قائمة المحكمين	ب
208	أدوات الدراسة في صورتها النهائية	ت
218	كتاب تسهيل مهمة	ث
220	كتاب التدقيق اللغوي	ج

الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي

إعداد: غادة كمال خليل مخامرة

بإشراف: أ. د. مجدي علي زامل

2024م

ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، في ضوء بعض المتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)، واعتمدت الباحثة المنهج المختلط، وطُبِّقَت أدوات الدراسة على عينة طبقية عشوائية، ضمت (310) من المعلمين والمعلمات، اختيرت من مجتمع الدراسة المكون من (1596) معلماً ومعلمة، خلال العام الدراسي (2023-2024)، واستُخدمت أداتان: الأولى: الاستبانة، تضمنت ثلاثة محاور هي: الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي، والثانية: المقابلة، استهدفت (20) معلماً ومعلمة، وجرى التأكد من صدقهما، وثباتهما.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج المقابلات إجراءات عدة لتنفيذ الحوكمة الإدارية، منها: توضيح آلية تقييم المعلمين، واعتماد المشاركة الجماعية بإشراك المعنيين في تنفيذ الأنشطة وبناء الخطط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات الاستجابات على أداة الحوكمة الإدارية ومجالاتها تعزى إلى

متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية)، ووجود فروق دالة إحصائيًا في مجال المساواة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح (أقل من 5 سنوات).

وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج المقابلات إجراءات عدة لتفعيل الحوكمة الإدارية لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، منها: تحفيز المعلمين على إنجازاتهم، والثناء عليهم، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا في متوسطات الاستجابات على أداة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والتخصص، والمديرية)، ووجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح (دراسات عليا)، ووجود فروق تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة لصالح (أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر).

وكذلك أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج المقابلات إجراءات عدة لتفعيل الحوكمة الإدارية لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين، منها: سيادة الاحترام، وبث الروح الإيجابية بين المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا في متوسطات الاستجابات على أداة الرسوخ التنظيمي ومجالاته تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الحوكمة الإدارية والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

وتوصي الدراسة بزيادة اهتمام مديري المدارس بتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس، وزيادة تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين، وتبني الإجراءات المقترحة لتفعيل الحوكمة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الأداء الوظيفي، الرسوخ التنظيمي.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات وتطورات معرفية ورقمية كبيرة وسريعة، وذلك في مختلف المجالات، ومنها المجال التربوي والتعليمي، فالمؤسسات التربوية تسعى في نظامها التربوي للتوجه نحو الأنماط القيادية الحديثة؛ وذلك لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسات التعليمية، وبناء على تراكم معرفي يسهم بارتقاء الأساليب التربوية، فالمؤسسات التربوية لا تقبل بنماذج إدارية لا ترتقي إلى التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في بيئة سريعة التغير.

فالمؤسسة التربوية الناجحة تسعى بشكل مستمر لإصلاحات عميقة، وتغييرات جذرية في أنماط الإدارة التربوية باعتبارها النواة الأولى لبناء شخصية المواطن، وتأهيله لمواكبة التطور السريع في مناحي الحياة كافة، وإتاحة الفرصة لمكونات المجتمع المدني لتحمل المسؤولية والمساهمة الفاعلة في تحقيق جودة الخدمات التربوية، فلا يمكن تحقيق ذلك دون تطوير للأنماط الإدارية، والبحث عن أقوم المسالك لإيجاد قيادة مدرسية تتمتع بقدر كبير من الكفاءة والاستقلالية والقدرة على ترسيخ الحوكمة كنهج إداري في المدرسة.

وخلال الفترة الماضية، وتحديداً بعد بداية عقد التسعينات وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة، برز استخدام مصطلح الحوكمة، حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، واستثمار الموارد البشرية والمادية (عطوة وعلي، 2012).

ويُعدّ مصطلح الحوكمة الإدارية من المصطلحات التربوية الحديثة، وهو مصطلح يعبر عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المنظمة (كافي، 2013)، وتعد حوكمة القطاع التربوي عنصراً أساسياً لتحقيق التميز، فهي تشمل أشكال التعاون بين مسؤولي الإدارة العليا والطواقم التعليمية، وذلك لتطوير الإشراف والسياسات العامة لهذا القطاع، من أجل تطوير مخرجاته، فواقع البحوث التطبيقية تعدّ حوكمة القطاع التربوي موضوعاً جديداً نسبياً.

ويُساهم توظيف الحوكمة في محاربة الفساد المالي والإداري، وتلبية احتياجات العاملين، وتحقيق النزاهة والشفافية والاستقامة والاستقلالية لهم، وخلق مناخ إيجابي للعمل يسوده التشارك، فينعكس ذلك على تحسين أداء العاملين، فتنجح الأهداف التعليمية بدرجة عالية من الجودة والإبداع.

كما يُعدّ العنصر البشري العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة، من خلال ما يقوم به من عمل وما يبذله من جهد، مما يستوجب ضرورة وضعه في بؤرة الاهتمام، فضلاً عن متابعة مستوى أدائه وما يعانیه من ضغوطات في العمل، وبذل مزيد من الجهد من أجل رفع روحه المعنوية، الأمر الذي سينعكس على مستوى أدائه الوظيفي وأداء مؤسسته (حسين، 2013).

لذلك أصبحت تنمية الأداء الوظيفي للعاملين من المواضيع المهمة التي تشغل المؤسسات في الوقت الحالي؛ فالمتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي أصبحت تشكل ضغطاً على إدارة المؤسسات لمواكبة هذا التطور، فيتوجب على المؤسسات التجديد في أسلوبها الذي يتميز بالرؤية والرسالة، وتفهم حاجات الموظفين، وتحفيزهم من أجل التكيف والإنجاز داخل المؤسسة.

فالقائد الفاعل هو من يأخذ بزمام المبادرة، ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات قبل حدوثها، ويتوجب عليه _أيضًا_ أن يعمل على تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المدرسة، لتفجير مواهبهم وإبداعهم، وتحفيزهم على المساهمة بطرح أفكار جديدة، وحل المشكلات للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية، وتجاوز التحديات.

وفي ضوء التطورات الإدارية المختلفة يعمل القادة على تنمية مهارات العاملين وإعطائهم فرصة لإدارة العمل بأنفسهم، ومشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم القدرة على التنفيذ، وهذا يؤدي إلى إنجاز الأعمال بصورة مستمرة، كما يؤدي إلى مواكبة التطور التكنولوجي من خلال تعزيز أداء العاملين في المدرسة، وإتاحة الفرص أمامهم من أجل بناء كادر إداري متكامل داخل المدرسة (الزهرة، 2019).

ومن هنا اهتمت الدراسات التربوية بموضوع الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك لأهميته الكبيرة لدى العاملين في المؤسسة، وفي المؤسسة ككل، ويقصد بالأداء الوظيفي قدرة الفرد على القيام بالأنشطة الموكلة إليه، والتي يتكون منها عمله، ويحكم على جودة هذا الأداء بناء على عدد من المعايير التي تستخدم لقياسه. (Eady & Zeped, 2007)

ويعد الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود المعلم التي تبدأ بالمقدرة والرغبة في الأداء في موقف معين (بشير، 2015)، وهو النتائج التي يحققها المعلم بعد تنفيذة لمسؤولياته التي يكلفه بها المدير (الفكي، 2018)، ويتضح أنه حالة شعورية داخلية للفرد، يفهم من خلالها أن الفرد راض عن المكان الذي يعمل فيه، وعن المسؤول الذي يعمل تحت قيادته (الراشدي، 2018).

إضافة إلى ذلك، فإن الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة يُعد من المواضيع المهمة والحيوية، لما له من أهمية بالغة لدى مديري المدارس الذين يهتمون بكيفية تحسين أداء المعلمين وتطويره بالطرق والأساليب التدريبية والتربوية الحديثة.

ولتعزيز الروابط والعلاقات والانتماء إلى العمل المدرسي، يأتي الرسوخ التنظيمي الذي يعتمد على مجموعة من العوامل الاجتماعية والوظيفية والنفسية التي لها الأثر الكبير في زيادة الروابط والملاءمة والتضحية بين العاملين والمدرسة (عشري، 2021).

وأظهرت الأدبيات المتصلة بالإدارة وجود منظورين لمفهوم الرسوخ التنظيمي، رسوخ العامل في عمله، أي يكون عكس مفهوم ترك العمل، وعليه يترك العامل العمل عندما يكون غير راضٍ عن الوظيفة، وتكون البدائل غير مناسبة.

أما من يرون أن الرسوخ الوظيفي أوسع وأشمل، فينظرون إلى أن بقاء العامل الموظف في عمله لا يرجع إلى العوامل المرتبطة بالوظيفة، بل هناك عوامل خارجية تساعد على البقاء في المؤسسة، ومن العوامل المساعدة في الرسوخ التنظيمي بعدان، هما: الرسوخ الداخلي، وهو مجموعة من العوامل التي تسهم في بقاء العامل في المؤسسة، والرسوخ الخارجي، وهو مجموعة من القوى التي تجعل العامل يبقى في المؤسسة مثل الأسرة والأصدقاء (مرزوق، 2018).

كما تبحث المؤسسات باستمرار عن العوامل النفسية والاجتماعية والمالية التي تعمل على زيادة الروابط والملاءمة بين العاملين والمؤسسة للحفاظ على أفضل العاملين لديهم، فالعامل الذي توفرت فيه قيم الرسوخ التنظيمي بمستوى عال يواجه صعوبة بالغة في ترك المؤسسة التي يعمل فيها، ويعمل على زيادة ارتباط العامل بعمله (Suryani et. al, 2021; Dechawaatanapaisal, 2020; Rubenstein et. al, 2020).

ويسعى القائد المتميز دائماً إلى الحفاظ على العاملين، وخاصة المتميزين، من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تظهر انعكاساً على نجاح المؤسسة، وخصوصاً في العلاقات الاجتماعية كوسيلة مهمة في ترابط المؤسسة.

وترى الباحثة أن ممارسة الحوكمة الإدارية في الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية يُسهم في توفير عناصر الإدارة السليمة، وتفعيل الأدوات الرقابية والإشرافية داخل المؤسسة، وعملية تعزيز مبادئ الحوكمة، والشفافية، والعدالة، والمشاركة، والمساءلة، الأمر الذي يسهم في ارتقاء الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، وتعزيز مهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات التعليمية، ورفع كفاءة المعلمين، التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وذلك باختيار الأساليب المناسبة والفاعلة، والتي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن زيادة مستوى الرسوخ التنظيمي لدى العاملين في المدرسة يمكن بأن يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي في المدرسة.

وتأسيساً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة، وفق متغيرات مرتبطة بالدراسة، قد تؤثر في نتائجها.

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة الإدارية ومبادئها؛ وذلك لما لها من أثر في إنجاز المهام بفاعلية وكفاية، فأصبحت أداة لتحسين الجودة وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، كما زادت أهميتها في المدارس؛ وذلك

نظرًا لما تلعبه من دور مهم فيها، من أجل مواجهة الضغوطات والنهوض بالمدارس، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ورسالتها المجتمعية في إطار من النزاهة والشفافية.

وفي السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام بموضوع الحوكمة في مجال التعليم، فعقدت المؤتمرات، وأجريت الدراسات والبحوث التي أوصت بضرورة تطبيقها في المؤسسات التربوية والسعي لتطويرها، وقد أوصى المؤتمر العربي الخاص بحوكمة الإدارة العامة _المقام في سلطنة عمان عام (2019)_ بضرورة إنشاء جهة مركزية على مستوى كل دولة تكون مرجعية لجميع المؤسسات في تطبيق الحوكمة (الغامدي وشحبل، 2020).

وقد أظهرت دراسة الخوالدة (2020) أن غياب مبادئ الحوكمة الإدارية في المؤسسات التربوية يُشكل إشكاليات كبيرة للمنظومة المهنية والأخلاقية في مؤسسات المجتمع الأخرى، كون المؤسسات التربوية تُغذي هذه المؤسسات الأخرى بالخريجين.

ويحظى تميز الأداء الوظيفي للعاملين بمكانة خاصة داخل أي مؤسسة، وذلك لاعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، والوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف العمل في المؤسسة، ونرى أن المؤسسة تكون أكثر استقرارًا، وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين فيها مميزًا.

ويعد الأداء الوظيفي أمرًا ضروريًا لنهوض المدرسة والعاملين فيها، فهو موجه للعاملين للنهوض بأدائهم داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، ويتلاءم مبدأ الأداء الوظيفي مع علاقته بالعاملين من أجل تنمية قدراتهم العلمية والعملية والإدارية التي تساعدهم على تقديم مهام وإنجازات مميزة في المدرسة (القطار، 2012).

ويُعد الرسوخ التنظيمي من الموضوعات التي لاقَت اهتمامًا كبيرًا في المجال التربوي، وفي حقل الإدارة باعتباره مفهوماً عكس مفاهيم: (الرغبة في ترك العمل، ودوران العمل، والانسحاب الوظيفي، والتسرب الوظيفي)، ولما له من علاقة بفاعلية المدرسة ودرجة إنجاز العمل فيها.

ويعتمد الرسوخ التنظيمي على تشجيع المعلم على البقاء في المدرسة، وأن القيم الشخصية للمعلم وأهدافه الوظيفية يجب أن تتناسب مع الخطط المستقبلية للمدرسة وثقافتها وبيئتها والظروف المحيطة بالمعلمين، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في زيادة ارتباط المعلم بالمدرسة (عشري، 2021)، كما أن المدارس من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية التي تحتاج إلى استقرار المعلمين فيها، والاهتمام بالروابط في المدارس له أثر واضح في بقاء المعلمين فيها.

لذا تلعب الحوكمة الرشيدة دورًا مهمًا في تحسين أداء المعلمين، ويمكن أن تسهم كذلك في تحقيق قدر عالٍ من الرسوخ الوظيفي لديهم، ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي وجدت أن تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس لا يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل إدارة المدرسة، وأن العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين يسودها شيء من الضعف في بعض الأحيان، مع غياب عوامل الرضا الوظيفي في أحيان أخرى، مما ينتج انعكاسات سلبية تؤثر في أداء المعلمين ورسوخهم التنظيمي، مما يؤثر سلبيًا في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

وتأسيسًا على ما سبق، ومن خلال عمل الباحثة في المجال المدرسي، فقد أدركت أهمية تطبيق الحوكمة الإدارية في العملية التربوية على وجه الخصوص، وتولد لديها إحساس بأهمية إجراء هذه الدراسة، لتكون حلقة في سلسلة البحوث العلمية المهمة، عبر الكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس:

ما مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء

الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: ما مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص،

وسنوات الخدمة، والمديرية)؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة،

والمديرية)؟

السؤال السادس: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟

السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين؟

السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

السؤال التاسع: ما المقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

1. 3 فرضيات الدراسة:

انبثق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات من (1-2)، وهي كما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، والتفاعل بينهما.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغير: (التخصص، وعدد سنوات الخدمة، المديرية)، والتفاعل بينهما.

انبثق عن سؤال الدراسة الخامس الفرضيات من (3-4)، وهي كما يأتي:

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعًا لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، والتفاعل بينهما.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعًا لمتغير: (التخصص، وعدد سنوات الخدمة، المديرية)، والتفاعل بينهما.

انبثق عن سؤال الدراسة السادس الفرضيات من (5-6)، وهي كما يأتي:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، والتفاعل بينهما.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيري: (التخصص، وعدد سنوات الخدمة، المديرية)، والتفاعل بينهما.

انبثق عن سؤال الدراسة السابع الفرضية رقم (7)، وهي كما يأتي:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين.

انبثق عن سؤال الدراسة الثامن الفرضية رقم (8)، وهي كما يأتي:

الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

1. 4 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

أولاً: التعرف إلى مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: تحديد ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، المديرية).

ثالثاً: التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.

رابعًا: تعرف ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيًا في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، المديرية).

خامسًا: التعرف إلى مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.

سادسًا: تحديد ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيًا في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، المديرية).

سابعًا: تعرف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين.

ثامنًا: تعرف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

تاسعًا: تحديد المقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

1. 5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يأتي:

1. 5. 1 الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من خلال أهمية المواضيع التي تناولتها الدراسة:

أولاً: تسليط الضوء على موضوع الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس والعلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

ثانياً: تقديم إطار نظري لموضوعات الدراسة: (الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي) من خلال إسهامات الباحثين والنتائج الفكرية في هذا المجال، وإثراء المكتبة التربوية الفلسطينية في موضوعات الدراسة.

ثالثاً: الاهتمام بركن أساسي من أركان العملية التعليمية وهو المعلم، وذلك من خلال معرفة سلوكياته وتعزيزها وتطويرها.

رابعاً: إبراز أهمية الحوكمة الإدارية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين في المؤسسة.

1. 5. 2 الأهمية التطبيقية:

والتي تتمثل فيما ستتوصل له الدراسة الحالية من نتائج ومعلومات وتوصيات والتي قد تفيد العاملين في المدارس والمؤسسات التربوية وتتمثل بما يلي:

أولاً: يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة واضعي السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير أساليب القيادة التقليدية، وتبني استراتيجيات وبرامج حديثة تساعد في تنمية الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي في أوساط المعلمين.

ثانياً: يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس في تطبيق الحوكمة الإدارية بأبعادها ودورها في تحسين العملية الإدارية، وتصميم برامج تدريبية لتقويم أدائهم، وتحسين ممارساتهم اليومية.

ثالثاً: فتح المجال أمام الباحثين، وتعدّ عاملاً محفزاً لإجراء دراسات مشابهة والاستفادة منها، والتي يمكن تطبيقها في المؤسسات التربوية، ودراسات تكميلية في ظل ظهور الاتجاهات التربوية الحديثة.

رابعاً: قدمت الدراسة أدوات بحثية لكل مفهوم من المفاهيم المدروسة يمكن تطبيقها في بحوث أخرى.

1. 6 حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدّد الدراسة الحاليّة في إطار الحدود والمحدّدات الآتية:

1- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وتتضمن مديرية التربية والتعليم في رام الله والبيرة، وبييرزيت.

2- **الحدود الزمانيّة:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024).

3- **الحدود البشريّة:** اقتصرت على معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة في مديريّتي التربية والتعليم في: (رام الله والبيرة، وبييرزيت) في فلسطين.

4- **الحدود المفاهيميّة:** اقتصرت الدّراسة على المفاهيم، والمصطلحات، الواردة في الدّراسة.

5- **الحدود الإجرائيّة:** تحدّدت بالأدوات المستخدمة، مثل: مقياس الحوكمة الإدارية، ومقياس الأداء الوظيفي، ومقياس الرسوخ الوظيفي، وأداة المقابلة الخاصة بمتغيرات الدراسة، وبتقييد تعميم نتائج الدّراسة بدلالات صدق الأدوات المستخدمة وثباتها، ومدى الاستجابة الموضوعيّة لأفراد عيّنة الدّراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدّراسة من جهة أخرى.

محددات الدراسة:

1- **الوضع الراهن** الذي تتعرض له دولة فلسطين وخصوصاً الحرب على قطاع غزة.

2- صعوبة الوصول لعدد من المدارس والإغلاقات التي تمت في معظم المدن التي أثرت على إجراء المقابلات مع المعلمين.

3- طبيعة الدوام وتحويله إلى دوام طوارئ، والإضرابات.

1.7 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الحوكمة الإدارية: هي "مجموعة من القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في الإدارة، والتي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالإدارة" (صلاح الدين وحفيظي، 2021، 7).

وتعرف إجرائياً بأنها الضوابط والإجراءات التي تتخذها إدارة المدرسة في ضبط العمل المدرسي، من خلال الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة، والوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويُعبَّر عنها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة الخاصة بالحوكمة الإدارية 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 إلى النتائج المطلوبة" (أبو شيخة، 2016، 45).

ويعرف إجرائياً بأنه إنجاز المهمات والواجبات المنوطة بالعاملين في المدرسة، من خلال تنمية قدراتهم العلمية والعملية والإدارية التي تساعدهم على إنجازها، من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المدرسة، ويُعبَّر عنه

من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة الخاصة بالأداء الوظيفي، التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

الرسوخ التنظيمي: هو حرص المنظمة على توفير الأجواء الملائمة والإيجابية للعاملين لدعم بقائهم في المنظمة وعدم تركها (الركابي والحمادي، 2019، 74).

ويعرف إجرائيًا بأنه الإجراءات والأنظمة والبيئة التي توفرها المدرسة من أجل المحافظة على تشجيع العاملين على البقاء فيها، ومن خلال تعزيز المواءمة والتضحية والروابط الجيدة بين المدرسة والعاملين فيها، الأمر الذي يسهم في زيادة درجة إنجاز العمل فيها، ويُعبّر عنه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة الخاصة بالرسوخ التنظيمي، التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 الحوكمة الإدارية

2.1.2 الأداء الوظيفي

2.1.3 الرسوخ التنظيمي

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإدارية

2.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

2.2.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ التنظيمي

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة، ويدرس الجزء الأول منه أهم موضوعات الدراسة، وهي: الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي، أما الجزء الثاني منه فيتناول الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة، حيث وُزعت حسب متغيرات الدراسة، وتتضمن دراسات عربية وأجنبية، وفي نهاية الفصل جرى التعقيب على الدراسات السابقة.

2. 1 الإطار النظري

2. 1 . 1 الحوكمة الإدارية: (Administrative Governance)

جاء مفهوم الحوكمة لتعزيز مفاهيم وأساسيات عامة كالنزاهة، والمساواة، والعدالة، والشفافية، والمشاركة، والكفاءة، والاستقلالية، والتمكين، والمحاسبة، والمسؤولية، وغيرها من المفاهيم الإيجابية، ومن الجدير بالذكر هنا أن الشريعة الإسلامية جاءت بهذه المبادئ والأصول، وقد سبقت بها جميع المنظمات الحديثة التي تسعى إلى وضع مبادئ للحوكمة، فهذا الأمر ليس حديثاً بالنسبة للشريعة الإسلامية.

1. المشاركة: فقد رسخت الشريعة الإسلامية وعززت مفهوم المشاركة، حيث يقول الله _ سبحانه وتعالى_:

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى:38]، ويقول تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَىٰ

اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿ آل عمران: 159 ﴾، وهذه كانت سنة النبي ﷺ، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: (ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ).

2. سيادة القانون: حثّ الدين الإسلامي على أن يكون النظام القانوني عادلاً، وأن يفرض من غير تحيز وبحيادية، يقول الله تعالى: ﴿وَأَنْ أَحْكَمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ [المائدة: 49]، ومن ذلك أيضاً قوله ﷺ: (كيف يقدر الله أمة لا يؤخذ لضعيفهم من شديدهم؟)، وهذا المبدأ هو من أصول الشريعة الإسلامية، التي لا بد من اتباعها وتطبيقها.

3. الشفافية: ينص هذا المبدأ على حرية انتقال المعلومات، ويوضح أيضاً أن المعلومات والإجراءات يجب أن تكون متاحة للجميع، وأن تزود هذه المعلومات بصورة تتيح فهمها ومتابعتها، فقد نهى الله سبحانه وتعالى عن كتمان الحق والشهادة، إذ يقول: ﴿وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: 42]، وعندما مرّ رسول الله ﷺ على صبرة طعام، وأدخل يده فيها، فنالت أصابعه بللاً، فقال: (ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال: أصابته السماء يا رسول الله، قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس، من غش فليس مني). وهذا هو جوهر مبدأ الشفافية الذي يجعل الإدارة صادقة بالإفصاح الحقيقي عن أعمالها.

4. المساواة: لقد قام الإسلام على مبدأ المساواة بين الناس، وأن الجميع لديهم الفرصة للتطوير والإنتاج. ويقول رسول الله ﷺ: " يا أيُّها الناسُ إنّ ربّكم واحدٌ ألا لا فضلَ لعربيٍّ على عجميٍّ ولا لعجميٍّ على عربيٍّ ولا لأحمرٍ على أسودٍ ولا لأسودٍ على أحمرٍ إلا بالتقوى إنّ أكرمكم عند الله اتقاكم".

5. المساءلة: أكدت الشريعة الإسلامية أن الجميع معرض للمساءلة، يقول تعالى: ﴿وَلْتُسْأَلُنَّ

عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [النحل: 93].

2. 1. 1. 1 نشأة الحوكمة:

تبين للباحثة أن الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة، التي تهم حقل الإدارة عامة، والتربوية خاصة، والتي استحوذت على اهتمام الأكاديميين، والمنظمات المهنية، والجهات الرسمية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، والسعي في محاولة نشر المفهوم وترسيخه، ويشكل هذا الموضوع توجهًا مستقبليًا جديدًا، كمنهجية إيداعية داعمة للمؤسسات التربوية، لما له من أهمية في زرع الشفافية داخل عملية صنع القرارات، والجهات المعنية بوضع القواعد المنظمة للنشاط، والأطراف الأخرى داخل المؤسسة.

ويعود أصل مصطلح الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر، تُعبّر عن قدرة ربان السفينة على قيادتها وسط الأمواج والأعاصير، وما يملكه من قيم وأخلاق نبيلة، وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم، ورعاية الأمانات والبضاعة وإيصالها إلى أصحابها، ودفاعه عنها ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى الميناء سالمًا أطلق على الربان (good governer) (الدين، 2015، 9).

وقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997, 15) تسعة مبادئ أساسية للحوكمة، وهي: سيادة القانون، والمشاركة، والشفافية، والإجماع العام، والاستجابة، والمساواة، والفاعلية والكفاءة، والمساءلة، والرؤية والاستراتيجية.

وقد لاحظت الباحثة أن موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة، التي تسعى جميع المؤسسات _على اختلاف عملها_ إلى تطبيق معاييرها ومبادئها، وذلك من أجل تحسين مستوى أدائها المالي والإداري، وبناء الثقة، وتحسين صورتها مع المجتمع المحلي.

لقد شهدت المنظمات خلال الآونة الأخيرة تحولات وتغيرات ناتجة عن الأزمات المالية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، فبرز مفهوم الحوكمة كأحد المواضيع المهمة التي تلعب دورًا بارزًا في حل الأزمات (خليل، 2009).

وبدأ الحديث عن الحوكمة في أوائل الثمانينيات بعد إخفاق عدد من الشركات العملاقة، على الرغم من أنها لا تعاني من نقص بالإمكانيات والموارد، إلا أن سبب الإخفاق كان عدم المعرفة بالجوانب التنظيمية والإدارية (أبو بكر، 2005).

ونتيجة لتلك الأزمات زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبح من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية من أجل تخطي تلك الأزمات، فقامت مجموعة من المنظمات والمؤسسات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه، ومن أبرز هذه اللجان: لجنة كابوري عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (خليل، 2009).

ولتأكيد الحاجة إلى الحوكمة، ومنذ عام 1997 أخذت حوكمة المؤسسات بعدًا آخر في العديد من المؤسسات الاقتصادية الناشئة والمتقدمة، خاصة في عدد من مؤسسات جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم في خضم الفضائح المالية وكبرى المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، حيث وقعت أزمة شركة (أنرون) (Enron) وشركة (وورلد كوم) (Worldcom) للاتصالات عام 2002، إضافة إلى توجه كثيرة من دول الاقتصاد الأمريكية نحو الإنهيار المالي، إلى جانب تحول كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية

الرأسمالية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات متواصلة من النمو الاقتصادي، مما أسهم في اتساع حجم الشركات، وأدى انفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على ممارسات المديرين، ووقع عدد من الشركات في أزمة مالية، مما دفع العالم للاهتمام بالحوكمة (العيسوي، 2003).

وتواجه المؤسسات التربوية عددًا من التحديات، والتغيرات المستمرة، التي تتطلب مواجهتها، وحسن التعامل معها بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي، والتوجهات المستقبلية، لذا فإن مواجهة التغيرات المتسارعة تتطلب وجود قيادة لديها المهارات والقدرات التي تمكنها من استيعابها وحسن إدارتها، لتحقيق التكيف معها، والاستجابة لمتطلبات العصر الحالي.

2. 1 . 1 . 2 مفهوم الحوكمة:

لغة: يُعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، ويعني الانضباط والسيطرة والحكم، ويتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها: الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على الأمور، ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام: وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات تم الحصول عليها من الخبرات السابقة.

التحاكم: طلباً للعدالة (حبوش، 2007، 22).

اصطلاحًا: مصطلح الحوكمة هو الترجمة لمصطلح (Governance Corporate)، أما الترجمة العلمية فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، ويمكن أن يظهر له ترجمات أخرى، ومنها: الحكم، والحكمانية، والحوكمة، والحاكمة، والقواعد الحاكمة، والحكم الرشيد (كافي وآخرون، 2018).

والحوكمة: نظام يتم من خلاله مراقبة المؤسسات، ويمكن تحديد حوكمة المؤسسات بتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين أفراد المنظمة مثل: المجلس، والمديرين، والعملاء، والموظفين وغيرهم، ويوضح القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تخص شؤون المؤسسة، ويوفر أيضًا الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركات، والوسائل التي تحقق تلك الأهداف (Mudashiru. et, al., 2014).

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والجهات الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة، والتي توفر الهيكل الذي يتم به تحديد الأهداف للشركة، ووسائل تحقق تلك الأهداف (سعدي، 2017).

ويرى العتيبي (2018) أن الحوكمة يمكن توضيحها بالقدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية، والممارسة بشكل ديمقراطي في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات من خلال المشاركة في عملية صنع القرار من جميع أفراد العملية الإدارية.

ويمكن توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية بلعملية أو الفن الذي يجمع العلماء والطلاب والمعلمين والإداريين والأمناء سويًا في المؤسسة التعليمية، لوضع وتطبيق القواعد والأنظمة التي بدورها تقلل من حدة النزاع، وتسهل تعاونهم، والحفاظ على الحرية الأساسية. (Ugah. 2017).

وتعرف كذلك بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجي وإدارة المؤسسات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تتضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة بين جميع الأطراف، وذلك من أجل توفر التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية" (محمود، 2011، 82).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات للحوكمة، ترى الباحثة أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات، وما تدخله المؤسسات التي تسعى للتطوير نطاق عملها، من ضمنها المؤسسات التربوية التي تضمنت نظاماً يهدف إلى تنظيم جميع الأعمال التي يقوم بها المعلمون والمعلمات داخل المدرسة، وتطبيق للرقابة الناجحة التي تسعى للتطور المستمر، والتطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم أفراد المؤسسة التعليمية، وبما يضمن تحقيق رسالة المدرسة في إطار من النزاهة والعدالة والمساءلة والفاعلية.

2. 1 . 1 عناصر الحوكمة:

يرى العنزي والشمري (2023) أن هناك أطرافاً معنية بتطبيق الحوكمة، والتي تتضمن أربعة أطراف رئيسية، وهي: المساهمون، ومجلس الإدارة، والإدارة، وأصحاب المصالح.

وأشار دياب (2014) إلى أن عناصر الحوكمة يمكن توضيحها فيما يأتي: مجموعة من الأنظمة الخاصة برقابة أداء المؤسسات، والعلاقات المنظمة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، والتأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لصالح المساهمين، ومجموعة من القواعد يتم من خلالها إدارة المؤسسات والرقابة عليها وفق آلية توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسات والمساهمين.

كما أن الحوكمة تشمل العديد من العناصر الأساسية، مثل المشاركة، والتفاعل مع المجتمع، واحترام حقوق الإنسان، والقانون سيد الأحكام في جميع نواحي الحوكمة الإدارية، وتعزيز مفهوم الشفافية والمشاركة والعدل والفاعلية الكفاءة والمساءلة والرؤية الإستراتيجية، التي تُسهم في نشأة إدارة عادلة وفعالة (أخضر، 2020).

وترى الباحثة أن للحوكمة مجموعة من العناصر التي تدعم عملها، وتعمل هذه العناصر على نجاح تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة، وخصوصًا المدارس، وتتصف هذه العناصر بشموليتها من حيث العلاقات والأنظمة الرقابية، وفيما يخص المدرسة تتجلى أهمية الحوكمة من خلال تحسين العلاقات بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي للمدرسة.

2. 1 . 1 . 4 معايير الحوكمة:

ونظرًا للاهتمام الواضح بمفهوم الحوكمة، حرصت العديد من المؤسسات على إدارة وتحليل معايير الحوكمة التي تحكم عملية الحوكمة، واتفق العنزي والشمري (2023)، والسكرانة (2009) على الآتي:

- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتتمثل فيما يأتي: ضمان وجود أساس فاعل لحوكمة الشركات، والتي تهتم بحفظ حقوق المساهمين، والتساوي في التعامل بين جميع المساهمين، ودور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة الإدارة في الشركات.
- معايير لجنة (بازل) للرقابة المصرفية العالمية، وتتمثل فيما يأتي: قيم الشركة وموثيق الشرف للتعاملات السليمة، واستراتيجية واضحة للشركة يتم بموجبها قياس نجاح الشركة ومساهمة الأفراد،

والتوزيع الشامل للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، وآلية معدة للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة، ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

- معايير مؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي، وتتمثل فيما يأتي: الممارسة المقبولة للحكم الجيد، وإسهامات تسهم في تحسين الحكم الجيد محليًا.

2. 1 . 1 . 5 أهمية الحوكمة:

للحوكمة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسات؛ نظرًا لدورها في تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الرضى العلمي، ودورها الواضح في الحد من الفساد سواء الإداري أو المالي، وتعزيز القدرة على التطور والتميز، وهي وسيلة للرقابة والإشراف وتحقيق الرضا في المجتمع المدرسي.

وأصبحت الحوكمة التربوية مفهومًا بغاية الأهمية التي سعت المؤسسات التربوية في الاهتمام بها، كونها من الأساليب الحديثة في النظم الإدارية، والتي تعدّ كمدخل تنظيمي للقطاع العام الذي يدعو إلى إعادة التفكير في الحوكمة، نظرًا لزيادة الاهتمام بآليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وظهور المناقشة بشكل أكبر وأوسع، وظهور عولمة التعليم والبحث العلمي، وما يظهر لهما من تأثير في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وما يعكسه على رفاهية الأفراد وتقدمهم، والانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة، وزيادة الاهتمام بعملة صنع القرار، وظهور مشكلة الفساد الأكاديمي الذي يهدد المشروعات الإصلاحية لصالح الانتفاع الشخصي وتراجع القيم (Leisyte, 2007).

ويوضح عطوة (2012) أن للحوكمة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، والتي تظهر بأنها تسهم في وضع أسس واضحة للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين: (الطلبة، وأولياء

الأمر، والمعلمين، والمجتمع المحلي... إلخ)، مما يوفر وضوحاً في الحقوق والواجبات لكل طرف، ويسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة، ويرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج التعليمي، ولها دور في وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، كما أن لها دوراً في غرس روح المنافسة، وتجذب قاعدة متينة من المشاركين من المجتمع المحلي المساهمين مادياً ومعنوياً لوضع المؤسسة في المقدمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة العملية التعليمية، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يسهم في رفع ثقة المستفيدين، والمجتمع بصفة عامة في المؤسسة لما تضمنه من حماية لحقوقهم.

وأوضح صلاح الدين وليليا (2021) أن للحوكمة الإدارية أهمية كبيرة داخل المؤسسة والإدارات والتي تظهر بتعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة، فيعمل نظام الحوكمة على ضمان العدالة والشفافية ومعاملة النزيهة لجميع أطراف العاملين داخل المؤسسة وأصحاب المصلحة المشتركة، فمن خلال تطبيق القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى ضمان سير عمل المؤسسة وفق اللوائح والإجراءات المنصوص والمتفق عليها، وبالتالي فإن عملية تأسيس إطار قوي للحوكمة يساعد في عملية تقييم المخاطر بصورة فاعلة، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تبذل جهودها في السعي لتطبيق الحوكمة الإدارية داخل المدرسة لما لها أهمية سيادة القوانين التي بدورها تسهم في تحسين أداء المدارس، وتساعد الإدارة في رسم استراتيجيات وخطط من أجل مواجهة المشاكل، واستقطاب الكفاءات ورفعها لاعتبارها أئمن الأمور قيمة في الوقت الحاضر، وهذا بدوره يؤثر على سمعة المؤسسة التعليمية، ولما له دور في استقطاب قوى عاملة تتميز بالكفاءة والإنتاجية، ويوضح أن المدرسة جزء من المجتمع وهي ليست بمعزل عنه، وهذا ما يسهل وينظم العمل الداخلي والخارجي في المدرسة، وتعزيز النزاهة والشفافية بعيداً عن الغموض.

2. 1. 1 أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما 0 اتفق عليها كل من: أمين (2022) وصلاح الدين (2021) وكافي وآخرون (2018) وميهلتا (Mehnta, 2014) ومرزوق (2012)، والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:

1. تعزيز الفاعلية، وزيادة الكفاءة من خلال توفير بيئة صالحة للعمل والإنتاج، تعزز المشاركة الكافية لكافة أعضاء الهيئة التدريسية، والأكاديميين، والإداريين، والقيادات، والطلبة في عملية صنع القرارات.
2. تحسين الممارسات التربوية والإدارية يسهم في تحقيق العدالة والمساواة للعاملين داخل المدرسة، ويُسهم في رفع الأداء، وتحقيق الشفافية والوضوح في أداء الأعمال يُسهم في رفع العطاء والمشاركة الفاعلة في المدرسة وخارجها.
3. تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الثقة في خدماتها.
4. ضمان التقويم المستمر للأداء المالي والإداري، وتحسين تطوير أداء المؤسسات التعليمية.
5. مساعدة الإدارة في صياغة الاستراتيجيات السليمة وبنائها، مما يضمن عملية اتخاذ قرارات فاعلة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
6. التأكيد على عملية مراجعة الأداء لكافة الفعاليات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات الإنتاجية، وصولاً لتحقيق الأهداف.

7. وضع القوانين والقواعد، وسيادة العدالة والديمقراطية بما يشمل الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح، للحصول على أداء مرتفع لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الحوكمة في المدرسة.

8. تقلل الحوكمة من التبذير وكلفة رأس المل على المؤسسة، وتسهم في تسهيل عملية الرقابة على الإدارة والمؤسسة.

وفي ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الحوكمة داخل المدارس، التي تشمل تحقيق العدالة والمساءلة والشفافية لجميع الأطراف العاملة في المدرسة، وتعزيز مستوى المسؤولية لدى العاملين، والاهتمام بمصالح المجتمع بصورة عامة، والتأكيد على أهمية الدور التعليمي الذي تقوم به المدرسة، مما يسهم في تحسين الأداء، وتنظيم القواعد المتعلقة بأداء العمل، والتي تضمن توزيع الحقوق والواجبات بين جميع أفراد المؤسسة.

2. 1 . 1 7 إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:

اتفق العوضي (2020)، وعبد الرحمن (2019)، والرزمة (2015) على أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يُسهم في رفع الأداء وتحقيق الإنجازات، ويمكن أن يظهر ذلك بعدة مستويات يمكن توضيحها من خلال تطوير المستوى العلمي، ويظهر ذلك من خلال تطوير المنهاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة، التي تشكل إعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة والمجتمع، والتي بدورها تسهم في تبني فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ويمكن أن يبرز أيضاً على المستوى الإداري واعتماد مبادئ

الحوكمة في جميع التعاملات الإدارية، ويتمثل ذلك بتوضيح الهيكلية، وإعداد الخطط التطويرية التي تتحدد من خلالها أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق الأهداف، ومتابعة الأداء، والتعديل في قوانين المؤسسة، وسن قوانين مرنة، تتضمن معايير واضحة لقياس الأداء الذي بدوره يسهم في تطوير الأداء المهني للعاملين، والذي يعدّ مدخلاً لتحقيق المتطلبات التنافسية، بحيث يتم توزيع الرقابة بين كل الأطراف المعنية، وتعيين مديرين ذوي خبرات وكفاءات عالية، ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، ويظهر أثره على المستوى الاجتماعي من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بدور المراقبين لأداء المؤسسة، ودعم عملية الإفصاح عن نتائج التحليل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، والذي بدوره يحقق الوضوح والشفافية والنزاهة في التعامل، ورفع درجة الثقة بين المجتمع والمؤسسة، وتطوير الشراكة المشتركة بين المؤسسة والمجتمع، التي بدورها تسهم في نشر السلوك الأخلاقي بين أفراد المجتمع مما قد يسهم في رفع روح التعاون بين المجتمع ككل.

لذا ترى الباحثة أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس يعتمد على المشاركة بالخبرات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ككل، وعلى هذا يسهم في الارتقاء بمستوى العاملين مهنيًا، وسيادة المشاركة في عمليات صنع القرار، ويظهر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحقيق الأهداف العلمية والتعليمية وتطبيقها بالصورة الواضحة يدعم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في سير العملية التعليمية، وبذلك يتم تجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.

2. 1 . 1 . 8 محددات الحوكمة:

إن التطبيق الجيد للحوكمة الإدارية يعتمد على مستوى جودة مجموعتين من المحددات كما اتفق عليها أغلب الباحثين في هذا المجال، ومنهم: برقعان والقرشي (2012)، وفاوازي (Fawazy, 2003)، وهي كما يأتي:

أ- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والسلطات داخل المؤسسة التربوية ووحداتها الإدارية المختلفة في إطار من النزاهة والمساءلة والعدالة، ويؤدي توافرها وتطبيقها إلى التقليل من التعارض، والصراع، ورفع الفوائد.

ب- المحددات الخارجية: تشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المؤسسة في الدولة، وترتكز على تشكيل مجالس صناع القرار، وآلية الرقابة عليها، بما يشمل اطلاع المعنيين على ما يدور داخل المؤسسة بشفافية ووضوح، إضافة إلى البيئة الإقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وفاعلية القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشاريع، وكفاءة الأنظمة الرقابية في تطبيق الرقابة، وعلى هذا فإن وجود المحددات الخارجية يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، وبذلك يقلل من التعارض.

وتستنتج الباحثة أن محددات الحوكمة بحاجة إلى مراجعة وتدقيق بشكل مستمر، من أجل ضمان آلية

تطبيقها بفاعلية وكفاءة، وصياغة التعليمات التي تضمن جودة المخرجات.

2. 1. 1. 9 أبعاد الحوكمة:

يشير الزميتي (2019) وحتاملة وسلامة (2017) إلى أن أبعاد الحوكمة هي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة. وفيما يأتي توضيح لها:

أولاً: الشفافية: (Transparency)

هي تدفق المعلومات ووضوحها لجميع الأطراف، وتعرف أيضاً_ بإمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات حول القواعد والقرارات، وضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى أصحاب المصالح. (توق، 2014)

للشفافية أهمية كبيرة في تقليل الغموض والتخلف الإداري، وكذلك تقلل من غموض التشريعات، حيث إنها تتمتع بالوضوح الكامل، وتسهم في نمو العمل بمعايير عالية الجودة، وزيادة الترابط بين المنظمات المختلفة، لأنها تخاطب كافة المستويات الإدارية لإحداث التكامل بين أهدافها، وتطوير الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق العمل التي تقوم بإنجاز الأعمال (عليما، 2020).

وذكر فونج (Fung, 2014) أن هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد في تحقيق الشفافية، تتمثل في تشجيع الأفراد على قول الحقيقة للسلطة، والاعتراف بالأخطاء، وتنويع مصادر المعلومات، كما أن بناء الدعم التنظيمي يحقق الشفافية.

وأوضح الشهري (2020) أن هناك نوعين من الشفافية:

أ- الشفافية الخارجية: (External Transparency)

تتضح بحصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجونها حول برامج مشاريع المؤسسة للاستفادة منها، وتعني_أيضًا_ نشر المعلومات بالتوقيت المناسب للجمهور، والشفافية بالخدمات المقدمة، وما يتم مواجهته من عقبات أثناء أدائها، وتقبل الاقتراحات والنقد الإيجابي، ومن ثمّ تصبح الصورة واضحة للجمهور، مما يعزز الثقة والمصادقية لدى المجتمع الخارجي، الأمر الذي يدفعه لدعم المؤسسات التعليمية.

ب- الشفافية الداخلية: (Internal Transparency)

تعرف بأنها النتائج الطبيعي لسوكيات الاتصال الفاعلة والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة وبين أفرادها، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، فالمؤسسات التي تسودها الشفافية الداخلية تتميز بالتواصل المستمر مع كافة الأفراد، وتشركهم في صناعة القرارات، وتتعامل بنزاهة مع كافة المستويات.

وذكر السلمي (2017) مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق الشفافية في المدرسة، وهي:

1. الأنظمة واللوائح: هي مجموعة من القواعد التي تتحكم بالمؤسسة ونظامها وتوجيه الإدارة بالطرق المطلوبة، ومن المؤشرات الدالة على تطبيق الشفافية في المؤسسة مدى علم معلمي المدرسة باللوائح والقوانين الضابطة للعمل، ومعرفة المعلم لحقوقه وواجباته، وهذا يوفر بيئة تعليمية واضحة المعالم.

2. نظام المعلومات: هي المصدر الأساسي والمهم لأي منظمة حكومية أو خاصة، حيث إن العاملين في المدرسة بحاجة إلي تدفق مستمر للمعلومات حول المدرسة وإدارتها.

3. توفر نظام اتصال فعال، يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة للمنظمة، والصادرة إليها.

ويقصد بإجراءات العمل بأنها الخطوات التفصيلية من البداية إلى النهاية، والأعمال الموزعة بين الإدارة والمعلمين والإداريين توزيعًا عادلاً وفق دليل المدرسة الإجرائي.

وأوضحت نعيمة (2011) معايير تساعد في تحقيق الشافية داخل المؤسسة التعليمية، التي يمكن أن تتلخص في الآتي:

1. الوضوح الإداري، التي تعني بأن تكون المؤسسة على صورة واضحة بالقرارات الإدارية وبدرجة من الوضوح في الإفصاح في القرارات القانونية والواقعية.
2. تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرارات، التي تظهر من خلال المشاركة والتفاعل والتي بدورها تسهم في رفع التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية للعاملين وزيادة الرقابة الذاتية.
3. توفير معلومات واضحة لجميع العاملين ولك بإعطاء صورة متكاملة وواضحة لطبيعة أداء المؤسسة التي يؤثر بشكل إيجابي على تحسن أداء العاملين.
4. وجود نظام رقابي متكامل.

وترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية بحاجة لتوظيف الشفافية الإدارية داخلها؛ نظرًا لما تواجهه من بطء وصول المعلومات للعاملين، أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، وضعف قنوات الاتصال الفعالة، مثل: الوسائل الحديثة، ويمكن أن يظهر ضعف قنوات الاتصال بين المدارس والبيئة المحيطة، ويظهر من خلال ضعف دور مجالس الأولياء في التعاون مع الإدارة، ومحدودية الموارد المالية واقتصرها على التمويل الحكومي إن توفر.

ثانيًا: المشاركة: (Participation)

هي الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في سبيل التعاون والتلاحم مع المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة، لبناء جسور من العلاقات والمفاهيم المشتركة والتبادلية، والتي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وعمليات مترابطة، بهدف تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع (هاشم، 2013).

ويذكر ناصر الدين (2019) أن المشاركة تتضح بإتاحة المجال لجميع المعلمين، بشكل مباشر وغير مباشر، للمشاركة في وضع القواعد والمبادئ، ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص العملية التعليمية ضمن معايير واضحة.

ويمكن توضيح أهمية المشاركة بأنها عملية وجود نظام مشاركة فعال للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، يتيح لهم الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة، ويحقق التعاون بين الأعضاء في المدرسة، ويسهم في التوافق وزيادة الفهم المتبادل بين الأعضاء وتقليل النزاعات، والمشاركة تؤدي إلى التعرف إلى وجهات النظر المختلفة، وكيفية الاستفادة من أفكار الآخرين في تحسين جودة القرارات الصادرة، وتسهم أيضًا في رفع الروح المعنوية بين المعلمين، وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وإحساسهم بتحقيق الذات نتيجة مشاركتهم بصنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة (عبد الرزق، 2015).

ويذكر البارودي (2015) أن عملية مشاركة العاملين داخل المؤسسة تسهم في توفير سياسة فاعلة داخل المؤسسة وتحسن أداء العاملين، وبالتالي فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في تحسين نوعية هذه القرارات، وجعلها أكثر قبولاً للعاملين فيتم تنفيذها بحماس ورغبة صادقة من قبلهم، وبالتالي توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين المؤسسة والمجتمع المحيط من جهة أخرى، ويظهر أيضاً تأثير

إيجابي على تنمية القيادات الإدارية ورفع مستوى المسؤولية لديهم، وتقبل وعملية تنفيذ القرارات وعلاج المشكلات، ويؤثر ذلك على العاملين في رفع الروح المعنوية لديهم وتأكيد الذات أيضاً.

وترى الباحثة أن تدعيم سياسة المشاركة حق للجميع في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، ويخلق جوًا من الولاء والانتماء لدى المعلمين، ويرفع من فرصة التحسين والتطوير، ويحقق أهداف المدرسة.

ثالثاً: المساءلة: (Accountability)

هي مجموعة من الأساليب يتم بواسطتها التحقق من سير الأمور وفق ما هو مخطط له، وضمن أفضل أداء ممكن، وذلك وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون إهدار (House of common. 2009).

ويوضح هلال (2010) أن المساءلة نوع من الآليات المستخدمة لمراقبة الوفاء بالمسؤوليات، بشرط توفر بيئة مناسبة تضمن حسن الأداء، فهي وسيلة الوصول إلى الأهداف لخدمة المجتمع، حيث ترتبط المساءلة بوجود الفساد الإداري، وترتبط بالشروط المتفق عليها من حيث التوقيت والنوع والجودة.

ويوضح الشهراني (2015) أن تطبيق المساءلة داخل المؤسسات يقدم دورًا محوريًا في توجيه العمليات والنشاطات للمؤسسة، فتطبيق المساءلة داخل المجتمع يسهم في تمثيل القيم المجتمعية كالديمقراطية والشفافية، وهي وسيلة لتحسين المناخ العام في المؤسسة، وتوفير بيئة ثقافية وإدارية تسودها الثقة، وينتج عن ذلك حماية المصالح العامة بشكل أكثر فاعلية.

وأوضح المليجي (2011) أن عملية تطبيق المساءلة داخل المؤسسة التعليمية يوفر نتائج إيجابية والتي تتلخص بدفع العاملين لتحسين أساليبهم التعليمية والتربوية، وأدوار العاملين (مديري المدارس، والمعلمين،

والمشرفين، وغيرهم) داخل المؤسسة التعليمية تكون واضحة، وعملية التقييم تكون واضحة ودقيقة وموضوعية، والتركيز على المخرجات التعليمية ونتائجها بصورة واضحة، بالإضافة إلى لك فإن عملية توفر المساءلة تسهم في الحد من الوساطة والمحسوبية داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي تعالج نواحي القصور والضعف داخل المؤسسة التعليمية والعمل على تحسينها وتطويرها، والمساهمة في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في النظام التعليمي.

ويُعدّ مدير المدرسة القائد والمسؤول حول إدارة المدرسة على النحو المطلوب، كما أنه المسؤول عن دفع المدرسة لتحقيق أهدافها بصورة فاعلة، فعملية المساءلة مهمة لحماية كافة المصالح بشكل فاعل، وضبط العمل من خلال الاستمرار في عملية المتابعة، مع الاهتمام بعملية التحفيز من أجل ضمان الاستمرارية.

وترى الباحثة أن تطبيق سياسة الثواب والعقاب، وتطبيق المساءلة داخل المدرسة وعدم تجاهلها، تُعدّ مسؤولية مهمة؛ لأن التقصير في ممارسة المحاسبة والمساءلة يعيق بشكل واضح عملية تطوير أداء المدرسة، وهنا تدعو الحاجة إلى تركيز الجهود على المحاسبة التربوية الذاتية في المدرسة بمؤشرات ومعايير، باعتبارها المسؤولة بالمشاركة مع أطرافها من: مديرين، ومعلمين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي، حول إنجاز أهدافها.

رابعًا: المساواة:

تعرف بأنها الاحترام والاعتراف بحقوق جميع الأطراف، وتعني توافر الفرص للجميع، مما يتطلب توافر العدل الاجتماعي للأفراد جميعهم.

ويمكن توضيح العدالة بأنها حصيلة إدراك العاملين بالإنصاف، وإحساسهم بعدالة التعامل، فلا يمكن للمدرسة أن تصف نفسها عادلة ما لم تكن هذه هي وجهة نظر العاملين أيضًا (العسكر، 2016).

ويعرفها الشهري (2014) بأنها الطريقة التي يحكم العامل من خلالها على مدى توافر الأبعاد الخمسة للعدالة: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقويمية، والعدالة الأخلاقية.

أما مصلح (2013) فيرى أن المساواة تتوضح بتوفر الفرص للجميع لتوفير الرفاهية وحمايتهم، ويتطلب توافر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص في تحسين أوضاعهم، مع توضيح سياسات ذات أولوية من أجل إشباع حاجاتهم الأساسية، وضمان أمنهم المجتمعي، والمساواة بين جميع العاملين وذلك لضمان تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة.

وتتمثل أهمية العدالة والمساواة في أنها تنعكس على حالات الرضا للعاملين، وتظهر في طرق اتخاذ القرار، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وينتج عن العدالة والمساواة تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في اتخاذ القرار، وتسهم في تحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة، وكيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة في المؤسسة، كما وتُبرز العدالة منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الفرد (علوش، 2016).

وترى الباحثة أن المساواة ترتكز على إيجاد الفرص للجميع، من أجل تحسين أوضاعهم، كما أنها تُعدّ من أهم مرتكزات الحوكمة التي تُسهم في التغلب على الفساد، وحماية حقوق العاملين، وضمان الحصول على الإمكانيات والفرص، مما ينتج عنه خلق مناخ إيجابي للعمل، وسيادة أجواء المشاركة، مما ينعكس إيجابًا على تحسين أداء العاملين، وتحقيق الأهداف التعليمية بدرجة عالية من الإبداع.

2 . 1 . 2 الأداء الوظيفي: (Job Performance)

تزخر الشريعة الإسلامية بالمبادئ الإيجابية لإنجاز العمل، ووضح الإسلام أن الأمم لا تبني إلا بالعمل المتقن، ووجه الإنسان نحو الإحسان في العمل، وأن يستشعر أن من مستلزمات العمل الإحسان فيه والإتقان له، قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]، فينبغي عند أداء العمل أن يجتمع فيه الصلاح، سواء للعاملين أو الأفراد المقدم لهم الخدمة، وأن يقصد بالعمل النفع للفرد وللأمة.

ويحظى الأداء الوظيفي باهتمام كبير؛ حيث تسعى الإدارات في أي مؤسسة إلى استغلال كفاءة عاملها وفعاليتهم، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة، وربط أهدافها بأهداف العاملين، وشهد هذا المجال بحوث مستمرة في إيجاد حلول لمشاكل تواجه الأداء الوظيفي، من أجل تحقيق غاية مهمة، وهي تحسين الأداء الوظيفي للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (أمين وعبد السلام، 2018).

2 . 1 . 2 مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء:

لغة: هو مصدر الفعل أدى الشيء، أي وصله، وأدى الأمانة، وأدى الشيء، أي قام به (ابن منظور، 2009).

اصطلاحاً: هو المقياس الرئيس التابع، أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه، ويصلح كوسيلة للحكم

على فاعلية الأفراد (يوسف، 2005).

الأداء الوظيفي:

لغة: هو تسليم العين الثابت في الذمة بالسبب الموجب، فهذا التعريف يتضمن المؤدى، والمؤدى، والمؤدى له (التونجي، 2010).

اصطلاحًا: يعرف _ حسب معجم المصطلحات التربوية والمدرسية _ بأنه قيام الأفراد بالأعمال والواجبات المكلفين بها، للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وظائفهم وأعبائها (المليجي، 2011).

ويمكن تعريفه على أنه الجهد المبذول من الفرد للقيام بالأنشطة الموكلة إليه، ويتبين بواسطة نواتج إنجاز المعلم، وقد يكون مصدره إنسانيًا، أو عملاً مشتركًا بين الإنسان والآلة والمادة (السكران، 2004).

ويعرفه عقيل (2006) بأنه أي نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتحتم على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتوفرة. وعرفه السلمي (2011) بأنه إتمام الأعباء الوظيفية، من مسؤوليات وواجبات، بناءً على المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

ويُعدّ الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وهذا يعني أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، والقدرات، وإدراك الدور والمهام الموكلة به، فالجهد مرتبط بالطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وينتج هذا الجهد من الحوافز التي يحصل عليها الفرد، والتي تدفعه لذلك، أما القدرات فهي الصفات الشخصية للفرد، والتي يستخدمها لأداء الوظيفة، يُوضّح إدراك الدور بالاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء المهام (حسن، 2003).

وعرفت بولخوة (2012) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الهادفة، والنتائج من طرف العاملين عند القيام بالمهام والممارسة للمسؤوليات على مستوى الوظيفة التي شغلونها داخل المؤسسة.

أما عطية (2022) فتعرفه على أنه مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تخضع لمراقبة الأشخاص وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأنه أيضاً نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهام الموكلة إليه وذلك بالاستخدام المعتدل للموارد المتاحة.

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة أن الأداء الوظيفي يُوضّح بقيام المعلم بالواجبات والمهام الموكلة إليه، والتي يتكوّن منها عمله، ضمن القوانين والتعليمات والإجراءات والمعايير المحددة مسبقاً للأداء، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

فالأداء الوظيفي يرتبط بسلوك العامل والمدرسة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتبارها المحصلة لجميع الأنشطة، وعلى هذا ترتبط كفاءة المدرسة مع العامل، ويعدّ الأداء الوظيفي المحور الأساسي في إدارة العامل داخل المدرسة، بما يتناسب مع برامجها وسياساتها، لذا يُعدّ الأداء الوظيفي من العمليات التي تعمل المدرسة بشكل مستمر على تحسين عملياتها الإدارية للوصول إلى تحسين أداء العاملين، وتقديم الأفضل من أجل النهوض بالمدرسة، وتقديم مخرجات ذات جودة عالية.

2. 1 . 2 . 2 محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، والتفاعل بين السلوك والإنجاز للأنشطة، والمهام المكونة للوظيفة، ويمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات، وإدراك الدور الهام للفرد بها.

وتباينت آراء الباحثين في تحديد مستويات الأداء الوظيفي ومحدداته، ويمكن توضيحها حسب بورتر وإدوارد

لويلر (1968) بعوامل رئيسة متعلقة بالجهد المبذول الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.

وأما قدرات الفرد التي تظهر خبراته السابقة فتحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ومن ضمن ذلك التعليم

والتدريب والخبرات، وإدراك الدور الوظيفي، ويشمل انطباعاته وتصوراتهِ حول السلوك والأنشطة التي يتكون

منها عمله والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة (الربيق، 2004).

وأتفق الضناوي وجوزيف (2010) وآل سعود (2008) وحسن (2003) والحنيفة (2003) على أهم

محددات الأداء الوظيفي، وهي كما يأتي:

1. الدافعية: يقصد بها مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذات الفرد، والتي تحرك سلوكه في اتجاه

معين، ويقصد بها _أيضاً_ منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى الرغبة في إنجاز المهام، فهي

تعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد في العمل، ويمكن أن يظهر ذلك من خلال حماسه وإقباله

على العمل.

2. القدرات: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد واتجاهاتهم، وذلك حتى تستطيع توزيع

العمل والمهام على العاملين بالطرق الصحيحة، وهي الخصائص الشخصية _سواء أكانت عقلية أم

جسدية_ المستخدمة لأداء الوظيفة.

3. الجهد: هو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه الوظيفية، وذلك للوصول إلى أقصى

معدلات العطاء في مجاله، فالفرد أثناء تأديته لمتطلبات الوظيفة يبذل جهودًا سمعية، وبصرية، وعقلية

أو جسدية، وهي بمحصلتها الدافع لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

4. إدراك الدور: يشير إلى الاتجاهات التي تشكل سلوك الفرد، ويمثل انعكاسًا لإدراكه، ويستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها عمله في المنظمة، وحاجاته الحالية ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.

وبناء على ذلك تجد الباحثة أن للأداء تصنيفات ومحددات يُعدّ إدراكها في غاية الأهمية لتحقيق الكفاءة الإدارية، والتصنيفات للأداء تُظهر علاقة الأداء بدور القيادة وخصائصها التي تحتاج إلى عملية إشراف ومتابعة، والقدرة على فهم سلوكيات الأفراد وخصائصهم، وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة، كما أن لمحددات الأداء الوظيفي أهمية في قدرة القيادة_ في المؤسسة_ على تحليل قدرات العاملين للاستفادة منها بالقدر الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

2. 1 . 2 . 3 تقييم الأداء ومفهومه:

إن عملية التقييم هي جوهر عملية الرقابة، ولا تقتصر فقط على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أداء الأعمال، فعملية تطوير الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساعد في تطوير المنظمة، ومن أهم عوامل التطوير تقييم أداء العاملين.

ويمكن تعريفه بأنه تقدير كفاءة الفرد، بغرض معرفة قدرته على القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، وسلوكه أثناء العمل، ودرجة تعاونه مع زملائه في العمل، ومدى قدرته على تحمل أعباء أكبر مستقبلاً، فهو قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة العمل، وسلوكه مع الجماعة في العمل، وهذا القياس يفيد أطراف متعددة، أهمها الفرد نفسه، وجماعة العمل (رحاطة وخضور، 2012).

وقد عرفه نوهى وحياء (2021) بأنه عملية تقدير كفاءة العاملين، وهو نظام قياس وتقييم أداء الأفراد وسلوكهم أثناء العمل بواسطة الملاحظة المستمرة والمنظمة خلال فترة زمنية معروفة.

وقد عرف مجيد (2011، 77) تقييم الأداء بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل، للحكم على مستوى نجاحهم وكفاءتهم في تنفيذ الأعمال، والحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل، وتحمل مسؤوليات أكبر".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تحليل لأداء العاملين وسلوكياتهم التي تنتج داخل المؤسسة، وذلك بهدف الحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم بالقيام بالمهام.

2. 1 . 2 . 4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، والتي يكون للفرد أو المنظمة دور مهم فيها، وإن مراعاة المؤسسة لهذه العوامل، وحرصها على مراعاة احتياجات العاملين، والعمل على تحسين أدائهم، سوف ينعكس إيجاباً على الأداء العام داخل المؤسسة، ومن ثمَّ ينعكس على تحقيق أهدافها بفاعلية.

وقد اتفق درة والصبغ (2008)، وعقيل (2006) على أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تؤثر في أداء العاملين، هي:

1- عوامل إدارية تنظيمية: تتضح من خلال الصراع بين العامل ورئيس العمل، أو بين العامل وزملائه،

وتكون بسبب عدم توضيح المهام الوظيفية توضيحاً دقيقاً، ونقص في التدريب، وعدم تحديد الواجبات

الوظيفية، وقلة الموارد المالية أو تأخر وصولها.

2- عوامل بيئية خارجية: تحدث نتيجة الصراعات بين القيم والاتجاهات التي يؤمن بها العامل والقيم

السائدة في المجتمع، وظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية، والسياسات والتشريعات الحكومية.

3- عوامل مرتبطة بالعامل: تنتج من خلال رغباته ودافعيته، بالإضافة إلى طبيعة الشخصية والقدرات

العقلية، والتغيب المستمر عن العمل، والظروف العائلية.

وترى الباحثة أن الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلمين يكون للمعلم نفسه أو ما حوله دور مهم فيها، ويمكن أن تظهر في عوامل محيطية بالمدرسة_أيضًا_ وما يحتويه المجتمع من قيم وعادات وتقاليد، ويظهر دور المدير فيها بالحرص الدائم على أن يتم مراعاة هذه العوامل، وهي بدورها تلمس احتياجات المعلمين، وتسهم في تحسين أدائهم، ومن ثمَّ ينعكس على أداء المدرسة بشكل عام، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية.

2. 1 . 2 . 5 معوقات الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من المعوقات التي تصادف كل فرد أثناء تأديته لعمله، وتحول دون الوصول إلى المستوى

المطلوب، منها:

1. الظروف الفيزيائية للعمل: هي التي ترتبط بالظروف البيئية مثل: الحرارة ، والتهوية، والضوضاء،

بالإضافة إلى عمل الآلات وتعطلها، والظروف التي تعرقل العامل، والتي تؤدي إلى انخفاض مستوى

أدائه.

2. حوادث العمل: هي الأخطار التي تحدث أثناء العمل، وتعيق تأدية المهام، وقد تكون تقنية أو تكنولوجية (الطائي وآخرون، 2006).

3. عدم وضوح السياسات والمهام: نتيجة عدم معرفة العاملين بالواجبات والمهام والحقوق بصورة دقيقة وواضحة، وهذا يؤثر في أعمالهم ومسئولياتهم (حسن، 2003).

4. غياب عنصر التدريب الذي بدوره يضاعف من أداء العاملين وقدراتهم.

5. انعدام الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وغياب روح الجماعة في العمل، وبذلك يسهم في انتشار الضجر في العمل، مما يدفع العامل لتغيير العمل (سلطان، 2003).

وفي ضوء ما جرى عرضه، ترى الباحثة أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق من وصول العامل إلى تحقيق الأداء المطلوب، وانعدام تحقيق الأهداف، مما يسبب عدم الشعور بالرضا داخل المؤسسة، ويمكن أن ينتج عنه التخلف والتغيب عن العمل، فعلى المؤسسة أو الإدارة أن تسعى بشكل مستمر إلى توفير الظروف المناسبة للعمل، وإيجاد بيئة تنظيمية خالية من العوائق لضمان تحقيق الأهداف.

2. 1 . 2 . 6 طرق تحسين الأداء الوظيفي:

تسعى إدارة المدرسة أو المؤسسات التعليمية بشكل مستمر إلى تحقيق الفعالية بالصورة الأمثل، ومن أجل ذلك هناك عدة أمور يجب مراعاتها، منها:

1. تحسين أداء العامل: وهو من أكثر العوامل التي تواجه صعوبة في تغييره، وإذا تم التأكد من أن العامل

بحاجة إلى تحسين في الأداء بعد تحليل الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التغيير، وتشمل التركيز

على القوة لدى العامل، والتوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وما يؤديه الفرد بامتياز، فوجود علاقة

بين الرغبة والأداء تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وربطه بالأهداف الشخصية بحيث تكون الجهود منسجمة مع أهداف العامل (سلطان، 2014).

2. تحسين الوظيفة: إن عملية التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصًا في عملية تحسين الأداء، فإذا ما كانت الواجبات الوظيفية مملة أو تفوق قدرات العامل ومهاراته فإنها تسهم في تدني مستوى الأداء، ومن ضمن هذه الوسائل، إتاحة الفرصة للعامل في المشاركة في عملية التخطيط، والإسهام في عمليات حل المشكلات، و_أيضًا_ بالاستفادة من عملية الإثراء وتوسيع نطاق الوظيفة، وذلك بواسطة جمع مزيد من المهام التي تتطلب المستوى نفسه من المهارة بهدف زيادة ارتباط العامل بالوظيفة، ومن ثمَّ رفع مستوى المسؤولية لديه (أبو شيخة، 2016).

3. تحسين الموقف: إن سلوك العامل لا يتأثر في موقف معين بما يمتلكه من مهارات وسمات شخصية ومعارف فقط، بل يتأثر بطبيعة الموقف الذي يتعرض له، فالمواقف بدورها تعطي فرصًا للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء بواسطة معرفة الطرق التي يتم من خلالها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح خط الاتصال، والتفاعل المتبادل بين الإدارات الأخرى مع المجتمع المستفيد من الخدمة (العطية، 2013).

واستنادًا إلى ما سبق، فإن من الأهمية استهداف مواطن الضعف لدى العاملين، والسعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها، وذلك بواسطة زيادة دافعية الفرد للعمل، والاهتمام بتحسين بيئة العمل، مما يوفر الشعور بالراحة لدى العامل، ومن ثمَّ تحسين أدائه، وضمان استمرارية المؤسسة في العطاء.

2. 1 . 3 الرسوخ التنظيمي: (Organization Embeddedness)

يُعدّ الرسوخ التنظيمي من الموضوعات التي حظيت باهتمامات واسعة في حقل السلوك التنظيمي، لاسيما في الفترات الأخيرة باعتبار أنها من المفاهيم الإيجابية.

وأشارت الدراسات الحديثة إلى أن جذب العاملين المميزين، والاحتفاظ بهم، من أهم القضايا التي تواجه المنظمات، فتكاليف استبدال العاملين يمكن أن تكون أعلى من الأفراد الذين تركوا العمل، كما أن العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة أو خارجها تسهم في بناء رأس مال اجتماعي، بالإضافة إلى أن المورد البشري أمر مهم يجب الاهتمام به، وذلك لنجاح المؤسسة، فعند مغادرة الأفراد ذوي القيمة من المؤسسة فإن شبكة العلاقات الاجتماعية يمكن أن تنقطع، ومن المحتمل أن يغادر أفراد آخرون نتيجة لذلك (Holtom et al. 2006).

ويعرّف الرسوخ لغة: من المصدر: "رَسَخَ"، والفعل: "رَسَخَ"، فهو "راسخ". (معجم اللغة العربية المعاصر، 2013)، واصطلاحًا: هو "جميع العوامل الداخلية والخارجية، والتي تؤثر في بقاء المرؤوس في المؤسسة" (الشايح، وآل حارس، 2022).

وعرف ماراسي وبيبيت (Marasi, Cox & Bennett, 2016) الرسوخ التنظيمي من خلال طريقة غير مباشرة للتقليص من تكاليف دوران العمل، لذا تهتم المؤسسات إلى رفع العمل على انتماء العاملين وثقتهم التنظيمية بها.

أما الركابي والحمادي (2019) فقد عرف الرسوخ التنظيمي على أنه سعي المنظمة لخلق أجواء من الإيجابية الملائمة للعاملين، لدعم تواجدهم بالمنظمة وعدم التفكير في تركها.

وعرفه المبارك (2020) بأنه مصطلح مرتبط بالمنظمة، وهو أيضًا_ ارتباطات العاملين بأشخاص ومجموعات وفرق، وإدراكهم مدى ملائمتها للوظيفة والمنظمة والمجتمع، والتضحية هي الثمن الذي يتم دفعه فيما إذا قرروا الرحيل عن المنظمة.

أما دودين (2020) فقد عرفه من خلال ارتباط الموظف بوظيفته والسعي بالاحتفاظ بها، لشعوره أن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتناسب مع الأهداف الوظيفية له، وأن العمل داخل المنظمة يوفر له فرص لا يمكن الاستغناء عنها، وينمي ويطور له روابط رسمية بمجال العمل.

ومن خلال استقراء الباحثة للتعريفات التي جرى عرضها، يتضح أنها على الرغم من اختلاف المفردات في صياغة المفهوم إلا أنها اتفقت على أن الرسوخ التنظيمي يعرف بأنه مجموعة من الروابط النفسية والاجتماعية والمالية والعوامل الداخلية داخل العمل أو خارجه، والتي توضح ارتباط العامل وتمسكه بعمله، وتماثل قيم المؤسسة مع قيم العامل وأعرافه، وبشكل عام إذا وجد العامل قيمه الشخصية، وأهدافه الوظيفية، وخطته المستقبلية تتلاءم مع ثقافته التنظيمية فإن ذلك يسهم في ارتباطه بوظيفته وبالمؤسسة.

2. 1 . 3 . 1 أبعاد الرسوخ التنظيمي:

وبمراجعة الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الرسوخ التنظيمي، اتضح للباحثة أن غالبية الأدبيات تتفق على ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: المواءمة، والتضحية، والروابط، وقد اتفق شارق وصديقي (Shariq, 2023)، وروبينشتاين وآخرون (Rubenstein et al, 2020)، وأندريسن (Andresen, 2015)، وتاكويرا (Takawira, 2012)، على هذه الأبعاد، وجاءت كما يأتي:

1. المواءمة التنظيمية: (Fit- Organization)

يمكن تعريفها بأنها مدى التوافق والارتياح المدرك الذي يشعر به العامل، ومدى التناغم بينه وبين المؤسسة والمجتمع المحيط به من جهة أخرى، وبذلك تكون قيم العامل وأهدافه المهنية، وخطته المستقبلية لا بد أن تتناسب مع ثقافة المؤسسة، ومتطلبات الوظيفة الحالية: (المعارف، والمهارات، والقدرات المطلوبة)، ويُفترض ازدياد ارتباط العامل بالمؤسسة كلما زاد التناسب.

وتظهر المواءمة التنظيمية داخل المؤسسة حينما يسود شعور العاملين بالراحة في العمل، ويكون الانسجام والتوافق بين قيم العامل وأهدافه والمؤسسة، ويسعى العاملون إلى استخدام المهارات والمواهب في الوظيفة بالشكل الجيد، وتظهر المواءمة المجتمعية عندما يكون هناك توافق بين العامل والمجتمع، وعند توفر وسائل الراحة والرفاهية داخل المجتمع.

ويمكن توضيح المواءمة المجتمعية بالبحث عن الجاذبية المستمرة بين العامل ومجتمعه، والتي تعزز من بقاء الأفراد في أماكن عملهم كملأمة المناخ، والثقافة، والمرافق (Kiazad et al, 2015, 642).

وترى الباحثة أن التوافق الذي يشعر به العامل بالأهداف المهنية والخطط المستقبلية مع واقع الوظيفة وشعوره بالارتياح وتناسب قيمه الشخصية وأهدافه المهنية، بحاجة إلى أن يتناسب مع ثقافة الوظيفة ومتطلباتها، الأمر الذي قد يزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة مهنيًا وشخصيًا، ويسهم في ارتباطه بالعمل.

2. الروابط التنظيمية: (Links- Organization)

هي العلاقات والصلات الرسمية وغير الرسمية التي يكونها العامل مع فرق العمل وجماعاته، فالروابط التنظيمية والمجتمعية تؤدي إلى تفاعل العاملين والتزامهم بالعمل والبقاء فيه، ويشير الرسوخ التنظيمي إلى عدد

من الروابط التي تربط العامل وعائلته بالشبكة المالية والنفسية التي تحتوي العمل، والأصدقاء، والمجتمع، والبيئة المادية التي يعيش فيها، وكلما زاد عدد الروابط بين العامل وهذه الشبكة زاد الرسوخ والانتماء للمؤسسة.

ويمكن أن تؤثر الروابط المجتمعية على الرسوخ التنظيمي، وتشمل الروابط المجتمعية العلاقة مع الأصدقاء المقربين، والأسرة، وملكية المنزل، والحالة الاجتماعية، ومن ثمّ يمتلك العاملون عددًا كبيرًا من الروابط في مراحل مختلفة خلال المسيرة الوظيفية؛ وقد يترتب على تركهم وظائفهم إعادة ترتيب هذه الروابط، وقد يضطر البعض إلى تركها (Yilidiz, 2018).

ويشير هذا البعد إلى الروابط التي تربط العامل بوظيفته كالعلاقات بين العاملين، والأنشطة، والهوايات، والمؤسسات المجتمعية التي تشكل شبكة من الروابط التي تربطه بالمجتمع (Watson & Buchanan, 2016).

وترى الباحثة أن الروابط التنظيمية _ كأحد أبعاد الرسوخ التنظيمي _ يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، داخل بيئة العمل أو خارجها، وكلما زادت هذه الروابط ازداد ارتباط العامل داخل المدرسة، وهذا يقلل احتمالية تركه للوظيفة، ويمكن أن تكون هذه الروابط اجتماعية مع الأصدقاء المقربين، وأفراد العائلة، وحتى تملكه للمنزل، وعدد سنوات العمل داخل المدرسة نفسها، وبذلك تزداد الروابط مع استمرار الوقت، وعندما يفكر العامل في ترك الوظيفة فإنه يحتاج إلى إعادة ترتيب هذه الروابط، وقد يضطر لإلغاء بعضها.

3. التضحية التنظيمية: (Sacrifice- Organization)

هي التكلفة المدركة للمنافع المادية والمعنوية التي يمكن للعامل أن يفقدها نتيجة ترك الوظيفة، أو التكلفة المادية والاجتماعية التي يتحملها نتيجة فقد المزايا النفسية والمادية في حال ترك الوظيفة، ويمكن أن تكون

استقرار في العمل أو ترقيات وحوافز مالية، أو تركه للزملاء والعلاقات الاجتماعية، والانفصال عن المجتمع، وكلما زادت الأمور التي يمكن أن يفقدها إذا ترك الوظيفة، زادت صعوبة إنهاء عمله في المؤسسة.

إن يقصد بالتضحية كأحد أبعاد الرسوخ التنظيمي كافة الضغوط المالية والنفسية الناتجة عن ترك العمل، وقد يضطر العاملون إلى ترك الأصدقاء أو تغيير مدرسة أطفالهم؛ وتعد هذه الضغوط سواء داخل العمل أو خارجه بمثابة تضحية متوقعة للعامل تزيد من صعوبة تركه للعمل (Watson & Buchanan, 2016).

وترى الباحثة أن العامل يواجه صعوبة بالغة في حال التفكير بترك الوظيفة لما له من تكاليف يمكن أن تواجهه إذا ترك العمل، وتتمثل في المزايا المادية والمعنوية التي يمكن أن يفقدها عند تركه العمل، ويمكن أن يترتب عليها خسائر اجتماعية أيضًا، ومواجهة مجتمع جديد، وعلى هذا يحتاج إلى البدء بالتأقلم مع هذا المجتمع.

2. 1 . 3 . 2 أهمية تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين:

يعدّ الرسوخ الوظيفي أحد الركائز المهمة اللازمة لضمان نجاح المدارس في تحقيق أهدافها، ورفع قدراتها التنافسية، وذلك بما يوفره الرسوخ الوظيفي من تحقيق الأمان للمعلمين، مما يسهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية نحو العمل، ورفع طموحهم واستقرارهم النفسي، والاجتماعي، والاقتصادي، مما يرفع من قدرتهم على المشاركة بفاعلية في الأنشطة المدرسية، ورفع جهودهم في تحقيق الأهداف، والعطاء المستمر لحل المشكلات، والبحث بشكل مستمر على إيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات المدرسية، واستخدام أفكار وأساليب حديثة في العمل.

وأكدت العديد من الدراسات على أهمية تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى المرؤوسين، حيث توصلت نتائج دراسة تشي وآخرين (Qi, et. Al., 2014) إلى أن ارتفاع الرسوخ التنظيمي يسهم في تغيير تصورات العاملين حول متطلبات وظائفهم، مما يحفزهم على البحث عن الموارد التي تلبى احتياجاتهم في الوظيفة، ويحفز أيضًا على التصرف بشكل استباقي، مما يسهم في رفع الأداء.

وبيّنت نتائج دراسة أمبوفو (Ampofo, 2020, 262) أن التأثير الإيجابي للرسوخ التنظيمي يسهم في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين، وذلك من خلال تحسين الرضا الوظيفي، وتعزيز المشاركة في العمل، واتفقت معها دراسة سيلف وآخرين (Self, et. Al., 2020, 125) التي أكدت على الدور الذي يلعبه الرسوخ التنظيمي في انخفاض معدل الدوران الوظيفي ودعم الزملاء.

وفي ضوء ما جرى عرضه، تتضح أهمية الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين، ويظهر إسهامه في الاحتفاظ بالكفاءات، والعناصر المتميزة، وأصحاب الخبرات من المعلمين، ومن ثمّ يضمن استمرارهم، واستقرار المستوى الأدائي لهم، وينعكس على زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وزيادة التزامهم التنظيمي، ودعم سلوكيات العمل المبتكرة، ورفع قدراتهم الاستكشافية.

ويسهم تعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين في التأثير في الروح المعنوية ورفعها، وتعزيز المشاركة، مما يسهم في تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات، ويسهم أيضًا في نشر العمل بروح الفريق بين المعلمين، وتغيير نظرتهم حول المتطلبات الوظيفية، وتعزيز الروابط التنظيمية داخل بيئة العمل، مما يسهم في السعي إلى بذل جهود لتطوير الأداء، والاهتمام برفع سمعة المدرسة والارتقاء بها.

كما تسهم عملية تعزيز الرسوخ الوظيفي في تحسين جودة العمل، ودعم فرص التطور والتقدم، وتمكّن المدرسة من التخطيط الجيد لتوفير احتياجاتها من العناصر البشرية التي تحتاجها مستقبلاً، مما يضمن حسن سير العملية التعليمية.

2. 1 . 4 أهمية الحوكمة الإدارية اتجاه الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي:

إن الممارسة الجيدة للحوكمة الإدارية وتطبيقها، من شأنها أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة وأبعادها.

ويمكن أن نرى العلوم التربوية تسعى بشكل دائم ومتزايد إلى معرفة الأسباب التي تستطيع الاحتفاظ بالموارد البشرية لديها، وفهم أسباب مغادرة العاملين لوظائفهم، وهذا يعد من محاور اهتمام المديرين إلى أن أدرك العلماء والباحثون معرفة "سبب بقاء الأشخاص" بدلاً من التركيز على "سبب مغادرتهم" (Mitchell, et. al., 2001).

ويرتبط مفهوم الرسوخ التنظيمي بمستويات أعلى من الأداء الوظيفي، والسلوك الإبداعي، وبمستويات أقل من الغياب، ودوران العمل (Lee et al, 2004; Ng & Feldman, 2010).

إن اهتمام الإداريين بالسعي إلى تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وتحقيق رفايتهم، وتحسين أدائهم، يسهم في زيادة شعور العامل بأن الوظيفة تلبى احتياجاته النفسية، وتشعره بالراحة فيها، وهذا يسهم في تمسكه بها، وفي زيادة الرسوخ التنظيمي للعامل في مؤسسته.

وفي ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن السلوكيات الإدارية وسيادة الشفافية داخل المدرسة، والسلوكيات التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وسيادة القانون في المساءلة والمساواة بين العاملين في المدرسة، تدعم وترفع

من قدرة العامل على أداء وصياغة المهام الموكلة إليه، وعلى هذا تتوافق مع دوافعهم واحتياجاتهم، وهذا يزيد من فرصة بقائهم ورسوخهم التنظيمي في المدرسة.

2. 2 الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس، والأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي لدى المعلمين، وصُنفت إلى أربعة أقسام: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإدارية، والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي، والدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ التنظيمي، والدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد "الحكومة الإدارية والأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

2. 2 . 1 الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإدارية:

أجرى أمين (2022) دراسة هدفت إلى معرفة الأسس النظرية لأبعاد الحوكمة، والأسس النظرية للإدارة المدرسية، والتعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المينا في ضوء أبعاد الحوكمة، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الابتدائية في محافظة المينا، وبلغ حجم العينة (2100) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عينة الدراسة لواقع تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة أبو صلاح (2021) إلى معرفة واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، واعتمد

المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من مجالين: الحوكمة الإدارية، والمناخ التنظيمي، وبلغ حجم العينة (120) مديرًا ومديرة، واستُخدمت المقابلة، وكانت موجهة لمديري المدارس الحكومية والخاصة، وبلغ عدد من جرى مقابلتهم (13) مديرًا ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة استجابة أفراد العينة على محور: (مبادئ الحوكمة الإدارية، والتي تمثلت في: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والإفصاح والنزاهة، ومبدأ مسؤوليات الإدارة) جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة استجابة أفراد العينة لمحور: (المناخ التنظيمي) جاءت بدرجة متوسطة، وتبين بالرجوع إلى إجابات أفراد العينة أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، من أهمها: عدم وجود حرية العمل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعد الالتزام بتطبيق الأنظمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجتي استجابات أفراد العينة بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية والمناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس.

وطبق الشراري وحتاملة (2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، واعتمد المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وكانت مكونة من (73) فقرة موزعة على المجالين: تطبيق الإدارة المدرسية للحوكمة، ومتطلبات تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (332) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت بصورة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة، أهمها: أن تعمل

الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم على تحسين عمليات الاتصال والتواصل بين إدارات المدارس وبين الإدارة العليا، والعمل على تمكين مديري المدارس وإشراكهم في القرارات المتعلقة بتنظيم العمل المدرسي. وهدفت دراسة **حاتاملة (2018)** إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على استبانة خاصة بالحوكمة المؤسسية، وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، وتكونت العينة من (272) قيادياً تربوياً من (6) مديريات تعليمية من أصل (12) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجالي المشاركة الفاعلة والعدالة والنزاهة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق لصالح المسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة (10) سنوات فأكثر، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المدرسية في مديريات التربية والتعليم.

وأجرى **محمود (Mahmoud, 2016)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد في جمع البيانات على الاستبانة، والتي طبقت على عينة طبقية عشوائية مقدارها (173) مديراً ومديرة، بنسبة (47%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات

شمال الضفة الغربية جاءت بصورة متوسطة، في حين ظهرت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وجودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم أداء العاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وجودة العمل في مديريات التربية والتعليم تعزى إلى متغير المديرية لصالح مديرتي: طوباس وقباطية.

وهدفت دراسة **دوما (Duma, 2013)** إلى الكشف عن وجهات نظر مديري المدارس حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس في مقاطعتي سيسونكي (Sisonke) وأمغونغاندو (Umgungundlovu)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المديرين في المديريات الثماني في المقاطعتين المذكورتين (200) مدير ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات التي جُمعت من مديري المدارس باستخدام الاستبانة، أظهرت الدراسة أن مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس تعد ضرورية في مكونات التعليم في جنوب إفريقيا، كما أظهرت الدراسة أن مديري المدارس الريفية يرغبون في أن يكون لأولياء الأمور دور مهم في حوكمة المدارس، وأنه لا بد من توفير التدريب على دور أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس حتى يستطيعوا توظيف معرفتهم في أنشطة المدارس.

وأجرى **فورد (Ford, 2013)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر حوكمة هيئة إدارة المدرسة في التحصيل الدراسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت الدراسة (14000) مجلس إدارة منتخب للمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، واختيرت ست ولايات استراتيجية لفحص علاقة حوكمة المدارس فيها بالمخرجات الأكاديمية على مستوى المنطقة، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وفحصت الدراسة العلاقة بين خلفيات أعضاء هيئة إدارة المدرسة والالتزام بمجموعة من الممارسات الجيدة التي أخضعتها الجمعية الوطنية لهيئات إدارة المدارس،

وخريجي المقاطعة، ومعدلات التسرب، وقد أظهرت الدراسة أن الطريقة التي تدير بها هيئة الإدارة المدرسية أثرت في مستوى الأداء في المقاطعة، خصوصًا الهيئات المنخرطة في استراتيجيات التخطيط، وإظهار المراقبين أو المشرفين كمتعاونين، وتخفيف الصراع وإصلاح أفضل لمؤشرات المخرجات التعليمية، كما أظهرت أن الهيئات الإدارية التقليدية للمدارس تؤثر في المخرجات التعليمية ونوعيتها، وأن تحسين الحوكمة يرفع التحصيل الأكاديمي.

وهدفت دراسة برينان (Brennan, 2011) إلى التعرف إلى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في سياق إدارة المدارس، وأجريت الدراسة في المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة على الأدب النظري والمقارنات، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تطبيق إدارة المدرسة لمبادئ الحوكمة كان مفيدًا لتقييم أداء العملية التعليمية وتحسين فاعليتها، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، والشفافية، والنزاهة) في البيئة المدرسية يسهم في خلق مناخ تدريسي إيجابي، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة سهّل على الإدارة المدرسية التعامل مع العاملين والمعلمين بطريقة عادلة.

2.2 . 2 الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

هدفت دراسة حسونة وإدريس (2023) إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (150) عاملاً، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية، وأوصت الدراسة بالتركيز على انتقاء القيادات في

الوزارة من الذين يتمتعون بمهارات عالية وقدرات إبداعية، واهتمام الإدارة العليا بالموظفين، وتوفير المناخ الجيد الذي يشعر الموظف بالانسجام والارتياح.

وأجرى الأنصاري والقاسمية (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع نظام تطبيق إدارة الأداء الوظيفي وعلاقتها بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (164) معلماً ومعلمة من مدارس الحلقة الثانية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من مجالين: الأداء الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف نظام إدارة الأداء الوظيفي جاء بصورة مرتفعة، وأن مستوى رضا معلمي مدارس الشارقة للتعليم الأساسي عن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي جاء بصورة مرتفعة، وكانت أبرز التوصيات زيادة الوعي بأهمية إدارة الأداء الوظيفي، وأهدافه، ومؤشراته، والأوزان النسبية المستخدمة في عملية تقييم الأداء الوظيفي بمدارس الشارقة بدولة الإمارات.

وهدف دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظرهم، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى إلى دور متغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

وأجرى أبو عشيبة وحجازي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب بفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرًا ومديرة، واستُخدمت استبانتان لجمع البيانات: استبانة الإدارة بالتحفيز، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود فروق في درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية).

وهدفت دراسة ولوماسي وآخرين (Wolomasi, et. al., 2019) إلى وصف الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في منطقة بوفن ديجول، وأدائهم الوظيفي، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية، بلغ عددهم (352) معلمًا، واستخدمت الاستبانة لقياس الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية ظهر بدرجة مرتفعة، كما أوضحت أن المعلمين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا والتحفيز يميلون إلى أن يكونوا أكثر انجذابًا إلى الحياة المهنية، ويمكن أن يطور من جودة التدريس، وأن الأداء الوظيفي للمعلمين تم التنبؤ به بشكل إيجابي كبير من خلال رضاهم الوظيفي.

وأجرى أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في إيران، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من

(46) معلمًا، و(1774) طالبًا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة، وأن المعلمين الراضين يختلفون بشكل كبير عن غير الراضين عن أدائهم الوظيفي، ما يشير إلى الاختلاف في أدائهم الوظيفي، أي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والأداء الوظيفي لهم، كما أظهرت الدراسة أن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: المعارف التربوية، وضعف الالتزام المهني، والتمييز بين الطلبة، والعلاقات الشخصية.

وهدفت دراسة أبويلا (Abwalla, 2014) التعرف إلى تأثير أساليب القيادة التي يمارسها مديري المدارس ودورها في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية جامبيلا في أثيوبيا، واعتمد المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتكونت العينة من (170) معلمًا ومعلمة، و(20) مديرًا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات، وكانت أبرز النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس بصفة عامة في المدارس الثانوية، وأن أداء المعلمين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك دورًا لدى المديرين في صنع القرار، والاتصال، وتحسين مستوى أداء المعلمين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين الوظيفي.

وطبق شامامي (Shamaki, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أسلوب القيادة المناسبة التي تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي، وأتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (165) معلمًا من المدارس الثانوية العامة في ولاية تاربا في نيجيريا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الديمقراطية وإنتاجية المعلمين وأدائهم الوظيفي، وأظهرت أيضًا وجود دور بارز لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

وجاءت دراسة **الحمد (2015)** بهدف التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المستقلة في دولة قطر، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (395) معلمًا ومعلمة، واستخدمت في جمع البيانات استبانتان: الأولى لقياس ضغوط العمل، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل لدى معلمي المدارس المستقلة في دولة قطر جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المستقلة في دولة قطر جاء بدرجة مرتفعة، فيما لم تظهر علاقة دالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة في مجال الطلبة وأولياء الأمور، والضغوط الأسرية، وظهرت علاقة دالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة في مجال الإدارة والإشراف والتدريس، وظروف العمل والمناهج.

2. 2 . 3 الدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ التنظيمي:

هدفت دراسة **محمود (2023)** إلى معرفة العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في وزارة التخطيط في بغداد، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وجرى اختيار عينة قصدية مكونة من (53) موظفًا من العاملين في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في محافظة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي علاقة إيجابية، وتبين أن الجانب الإعلاني لمركز التطوير الإداري ضعيف، مما يؤدي إلى إغفال جهود المركز الإدارية.

وأجرت عطية (2023) دراسة هدفت إلى تحديد أهم الأطر الفكرية للقيادة الاحتوائية والرسوخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية، وطبيعة العلاقة بينهما، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين: أما الأولى فمتصلة بواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة الاحتوائية من وجهة نظر المعلمين، وأما الثانية فمتصلة بمعرفة مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظرهم، وطُبقت الاستبانة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الفنية بالإسكندرية بلغ عددهم (391) معلمًا، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة الاحتوائية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمتغير القيادة الاحتوائية، والدرجة الكلية لمتغير الرسوخ التنظيمي.

وهدفت دراسة شاوور (2023) إلى التعرف إلى واقع الرسوخ الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد: (الروابط، والتضحية، والملاءمة)، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديرًا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الرسوخ الوظيفي لدى عينة الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى الرسوخ الوظيفي وفقًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرى الشايح وآل حارس (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الدمام، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (377) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الدمام

بالمملكة العربية السعودية، واستُخدمت أداة الاستبانة لقياس الرسوخ التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى أن واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، ووجود فروق دالة إحصائية حول واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق دالة إحصائية حول واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر.

وهدفت دراسة شببتي وآخرين (Shibiti, et. Al., 2019) إلى معرفة ما إذا كان الرسوخ التنظيمي يمكنه التنبؤ بمستوى العمل في المدارس العامة التابعة لبلدية تشواني، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (278) معلمًا من معلمي مدارس بلدية تشواني، وأظهرت النتائج أن الرسوخ التنظيمي يمكنه التنبؤ بمستوى العمل بشكل كبير وإيجابي، وأن هناك معدلًا مرتفعًا في دوران المعلمين، إذ يقوم العديد منهم بترك المهنة أثناء السنوات الأولى من التدريس.

وأجرى حجازي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمراحل التعليمية العامة، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة لقياس الرسوخ التنظيمي والرضا الوظيفي على عينة الدراسة المكونة من (346) معلمًا بالمراحل التعليمية الثلاث، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن مستوى الرسوخ التنظيمي مرتفع لدى المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي متوسط، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرسوخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود فروق بين المعلمين في الرسوخ الوظيفي وفق متغير النوع لصالح الإناث، ووجود فروق بين المعلمين في الرسوخ الوظيفي وفق متغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الابتدائية.

وهدفت دراسة أوسوسكي (Osowski, 2018) التعرف إلى العلاقة بين الرسوخ التنظيمي ونية الدوران لمعلمي الرياضيات في المدارس الثانوية، وأتبع المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين في المرحلة الثانوية يميلون إلى ترك العمل أكثر من المعلمين في المراحل الدنيا، كما أن المعلمين بالمدارس الحكومية وخاصة التي يلتحق بها الطلبة من ذوي الدخل المنخفض يميلون إلى ترك العمل أكثر من المعلمين الذين يدرسون في المدارس الموجودة بالأحياء ذات المستوى المادي والاقتصادي المرتفع.

وأجرى راجبان وآخريين (Rajappan, et al, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الروحانية في العمل والرسوخ التنظيمي بين معلمين المدارس الثانوية العليا في منطقة إرناكولام، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلمين من المدارس الثانوية العليا في منطقة إرناكولام، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الروحانية في العمل لمعلمي المدارس الثانوية العليا جاء بدرجة عالية، وأن الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العليا جاء بدرجة عالية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الروحانية في العمل والرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العليا.

وأجرى واتسون وبوكاتان (Waston & Buchanan, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى استخدام الرسوخ التنظيمي لشرح الإبقاء على المعلمين الجدد في وظائفهم، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً مبتدئاً في وسط كاليفورنيا، وكانت أبرز النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين الرسوخ التنظيمي والإبقاء على المعلمين، وأن الرسوخ التنظيمي هو أساس

مهم في فهم دوران المعلمين المبتدئين، وأظهرت النتائج أن الروابط الاجتماعية بين المعلمين تساعد المعلمين المبتدئين في البقاء في وظائفهم، وأن للمجتمع المحيط بهم دورًا في وقف الدوران بينهم.

2.2. 4 الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد "الحكومة الإدارية والأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي":

أجرى أبو صعلوك (2023) دراسة هدفت إلى معرفة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (329) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة عالية، وأظهرت كذلك أن الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية، كما أظهرت أن الروح المعنوية لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية وإيجابية متوسطة في تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى المديرين وتقديراتهم على الأداء الوظيفي للمعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى المديرين وتقديراتهم على الروح المعنوية للمعلمين.

وهدفت دراسة برانيتاساري (Pranitasari, 2020) التعرف إلى تأثير القيادة الفعالة والثقة التنظيمية في تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين، والتزامهم التنظيمي في المدارس العليا الخاصة في المنطقة التعليمية في بيولوجانج في شرق جاكرتا بإندونيسيا، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في بيولوجانج في شرق جاكرتا بإندونيسيا، واختيرت عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل؛ فبلغت (115) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس كان عاليًا، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الفعالة، والثقة التنظيمية،

لدى مديري المدارس، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكان للقيادة الفعالة، والثقة التنظيمية، أثر إيجابي فعال في الدافعية للعمل.

وأجرى الوكيل (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، والتعرف إلى أثر تبني القيادات للحوكمة باعتبارها متغيرًا وسيطاً للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من الموظفين بحي شرق نصر وبلغ عددهم (246) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة، والأداء الوظيفي، وأوضحت أن الحوكمة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الإدارية من خلال دعم المساءلة الإدارية، وكان أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة بواسطة تفعيل دور القيادات اتجاه تبني معايير الاستقلال، والشفافية، والانضباط، والمحاسبة، والوعي الاجتماعي، والعدالة، وتفعيل كل معيار وفق أبعاد تطبيقية تسهم في تطوير ممارسات مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة.

وهدفت دراسة الفودري (2019) التعرف إلى مستوى عدالة تقييم الأداء، وشفافيته، وأثره في الالتزام التنظيمي للمعلمين في الكويت، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، وعددهم (7342) معلمًا ومعلمة، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية، وتكونت من (405) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشفافية، والعدالة، في تقييم أداء المعلمين، تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؛ إذ جاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)، ووجود أثر دال إحصائياً للشفافية، والعدالة، في تقييم الأداء للالتزام التنظيمي، وأوصت بربط عملية تقييم الأداء بالمكافآت، والترقيات، والحوافز المادية، والمعنوية؛ لرفع الالتزام التنظيمي لديهم.

وأجرى يلدز (Yilidiz, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية وتصورات الانتماء المهني، واتّبع المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (258) معلماً، وكشفت النتائج أن الرسوخ التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن الانتماء المهني للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين الرسوخ التنظيمي وتصورات الانتماء المهني، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرسوخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وطبق القرني وعطية (2018) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بلقرن بالسعودية من وجهة نظر المعلمين، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (152) معلماً في محافظة بلقرن، وأظهرت النتائج أن تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين في مدارس محافظة بلقرن بالسعودية بمجالها الإداري والفني جاء بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لتطبيق المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

وهدف دراسة سرحاني (2017) التعرف إلى الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظة الخرج، وطبقت الاستبانة المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية،

والأداء الوظيفي على أفراد العينة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي كانت ضعيفة، وأكدت الدراسة ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، الأمر الذي يسهم في تحسن الأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس.

وأجرى سيلامات وآخرون (Selemat, et., al., 2013) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وجرى الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي تكونت من (37) معلمًا في المدارس الثانوية في منطقة كلانج، وبناءً على البيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها، أظهرت النتائج أن المعلمين في إحدى المدارس الثانوية غير قادرين على القيام بمهامهم، وأن المناخ التنظيمي في المدرسة غير صحي، كما بينت النتائج أن المناخ التنظيمي له دور في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين، فقد وجد أن أحد جوانب السلوك القيادي لمدير المدرسة وسلوك المعلمين، وهو الدافع والعوائق من العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة، يمكن للباحثة أن تعقب عليها وفق الآتي:

أولاً: الأهداف:

هدفت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول: (الحوكمة الإدارية) كدراسة أمين (2022) التي هدفت إلى معرفة الأسس النظرية لأبعاد الحوكمة والأسس النظرية للإدارة المدرسية، والتعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة، ودراسة أبو صلاح (2021) التي هدفت

إلى معرفة واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، ودراسة الشراري وحتاملة (2020) التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، وجاءت دراسة حتاملة (2018) للكشف عن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وتحدث دراسة محمود (Mahmoud, 2016) عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية،، وكشفت دراسة دوما (Duma. 2013) عن وجهات نظر مديري المدارس حول مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة في المدارس، وهدفت دراسة فورد (Ford, m.) (2013) إلى التعرف إلى أثر حوكمة هيئة إدارة المدرسة في التحصيل الدراسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت دراسة برينان (Brennan, 2011) إلى التحقيق في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في سياق إدارة المدارس.

وتعددت أهداف الدراسات التي تناولت المحور الثاني: (الأداء الوظيفي)، فهدفت بعضها إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية، مثل: دراسة حسونة وإدريس (2023)، أما دراسة الأنصاري والقاسمية (2022) فهدفت إلى التعرف إلى واقع نظام تطبيق إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات، وهدفت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش في الأردن، وجاءت دراسة أبو عشيبيية وحجازي (2019) بهدف التعرف إلى درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب بفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وهدفت دراسة

ولوماسي، والأشلوي، ويرانج (Wolomasi, Asaloei, and Werang, 2019) إلى وصف الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في منطقة بوفن ديوجل، وكيف يتنبأ بأدائهم، كما هدفت دراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016) إلى التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في إيران، أما دراسة أبويلا (Abwalla, 2014) فهدفت إلى التعرف إلى تأثير أساليب القيادة التي يمارسها المدرء ودورها في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية جامبيلا في أثيوبيا، أما دراسة شاماكي (Shamaki, 2014) فهدفت إلى التعرف إلى أسلوب القيادة المناسبة التي تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي، وهدفت دراسة (الحمد، 2015) إلى التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المستقلة في دولة قطر.

أما الدراسات التي تحدثت عن المحور الثالث: (الرسوخ التنظيمي)، فهدفت إلى معرفة العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في وزارة التخطيط في بغداد كما ورد في دراسة محمود (2023)، أما دراسة عطية (2023) فهدفت إلى تحديد أهم الأطر الفكرية للقيادة الاحتوائية والرسوخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية، وهدفت دراسة شاور (2023) إلى فهم واقع الرسوخ الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل، وهدفت دراسة الشايع و آل حارس (2022) إلى التعرف إلى واقع ممارسة الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الدمام، وطبق شبيتي وآخرون (Shibiti, et al, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة ما إذا كان الرسوخ التنظيمي يمكنه التنبؤ بمستوى العمل في المدارس العامة التابعة لبلدية تشواني، أما دراسة (حجازي، 2019) فهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرسوخ الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمراحل التعليمية العامة، وهدفت دراسة أوسوسكي (Osowski, 2018) إلى التعرف إلى العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونية الدوران

لمعلمي الرياضيات في المدارس الثانوية، وهدفت دراسة راجبان وآخرين (Rajappan, et al, 2017) إلى التعرف إلى العلاقة بين الروحانية في العمل والرسوخ التنظيمي بين معلمي المدارس الثانوية العليا في منطقة إرناكولام.

أما الدراسات التي تحدثت عن الأبعاد الثلاث (الحكومة الإدارية والأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي) فهدفت إلى معرفة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين كدراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة برانيتاساري (Pranitasari, 2020) والتعرف إلى تأثير القيادة الفعالة والثقة التنظيمية في تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين، والتزامهم التنظيمي في المدارس العليا الخاصة في المنطقة التعليمية في بيولوجانج في شرق جاكرتا بإندونيسيا، أما عن دراسة الوكيل (2019) فسعت إلى الكشف عن علاقة مبادئ الحوكمة مع الأداء الوظيفي، و دراسة الفودري (2019) التعرف إلى مستوى عدالة تقييم الأداء، وشفافيته، وأثره في الالتزام التنظيمي للمعلمين في الكويت، أما دراسة يلدز (Yilidiz, 2018) فهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرسوخ الوظيفي لمعلمي الدارس الابتدائية وتصورات الانتماء المهني، ودراسة القرني وعطية (2018) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بلقرن بالسعودية من وجهة نظر المعلمين، أما دراسة سرحاني (2017) التعرف إلى الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، وأجرى سيلامات وآخرون (Selemat, et., al., 2013) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين.

أما الدراسة الحالية فهدفت إلى تسليط الضوء على موضوع الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس والعلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين، وهذا ما اختلفت فيه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، إذ تعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة- التي تبحث العلاقة في الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

ثانياً: المنهج:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة أمين (2022)، ودراسة الشراي وحتاملة (2020)، ودراسة الوكيل (2019)، ودراسة حتاملة (2018)، ودراسة دوما (Duma, M. 2013)، ودراسة حسونة وإدريس (2023)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة زكرياء (2019)، ودراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، ودراسة شاماكي (Shamaki, 2014)، ودراسة عطية (2023)، ودراسة الشايح و آل حارس (2022)، دراسة شببتي وآخرون (Shibiti, et. Al., 2019)، ودراسة واتسون وبوكاتان (Waston & Buchanan, 2016)، ودراسة سيلامات وآخرون (Selemat, et., al., 2013).

كما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الارتباطي، مثل: أبو صلوك (2023)، ودراسة محمود (Mahmoud, 2016)، ودراسة فورد (Ford, M. 2013)، ودراسة برينان (Brennan, 2011)، ودراسة الأنصاري والقاسمية (2022)، ودراسة أبوعشيبية وحجازي (2019)، ودراسة عطية (2023)، ودراسة حجازي (2019)، ودراسة أوسوسكي (Osowski, 2018)، ودراسة يلدز (Yilidiz, 2018)، ودراسة راجبان وآخرون (Rajappan, et al, 2017)، ودراسة برانيتاساري (Pranitasari, 2020)، ودراسة القرني وعطية (2018)، ودراسة سرحاني (2017)،

أما الدراسة الحالية فاختلقت عن الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتشابهت مع دراسة أبو صلاح (2021)، ودراسة أبويلا (Abwalla, 2014)، ودراسة شاور (2023) في الاعتماد على المنهج المختلط.

ثالثاً: العينة:

تتوزع العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، من حيث الفئة المستهدفة، وطبيعتها، وحجمها، وتشابهت الدراسة الحالية مع عدة دراسات من حيث العينات من فئة المعلمين: (الذكور والإناث) كدراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة الشراري وحتاملة (2020)، ودراسة الأنصاري والقاسمية (2022)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة ولوماسي وآخرون (Wolomasi, et. Al., 2019)، ودراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، ودراسة أبويلا (Abwalla, 2014)، ودراسة شامكي (Shamaki, 2014)، ودراسة سيلامات وآخرون (Selemat, et., al., 2013)، ودراسة الحمد (2015)، ودراسة عطية (2023)، ودراسة الشايح و آل حارس (2022)، ودراسة شببتي وآخرون (Shibiti, et al, 2019)، ودراسة حجازي (2019)، ودراسة أوسوسكي (Osowski, 2018)، ودراسة يلدز (Yilidiz, 2018)، راجبان وآخرون (Rajappan, et al, 2017)، ودراسة واتسون وبوكاتان (Waston & Buchanan, 2016)، ودراسة دراسة برانيتاساري (Pranitasari, 2020)، ودراسة الفودري (2019)، ودراسة القرني وعطية (2018)، ودراسة سرحاني (2017) وهذا ما تشابهت به الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، إذ استهدفت معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

رابعاً: الأداة:

تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات، مثل: دراسة دراسة أمين (2022)، ودراسة الشراري وحتاملة (2020)، ودراسة الوكيل (2019)، ودراسة حتاملة (2018)، ودراسة دوما (Duma, M. 2013)، ودراسة حسونة وإدريس (2023)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة زكرياء (2019)، ودراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، ودراسة شاماكي (Shamaki, 2014)، ودراسة سيلامات وآخرون (Selemat, et., al., 2013)، ودراسة محمود (2023)، ودراسة عطية (2023)، ودراسة الشايح وآل حارس (2022)، ودراسة شببتي وآخرون (Shibiti, et. Al.,) (2019)، ودراسة واتسون وبوكاتان (Waston & Buchanan, 2016)، ودراسة أبو صلوك (2023)، ودراسة محمود (Mahmoud, 2016)، ودراسة فور (Ford, M. 2013)، ودراسة برينان (Brennan,) (2011)، ودراسة الأنصاري والقاسمية (2022)، ودراسة أبوعشيبية وحجازي (2019)، ودراسة عطية (2023)، ودراسة حجازي (2019)، ودراسة أوسوسكي (Osowski, 2018)، ودراسة يلدز (Yilidiz,) (2018)، ودراسة راجبان وآخرون (Rajappan, et al, 2017)، ودراسة برانيتاساري (Pranitasari, 2020)، ودراسة الفودري (2019)، ودراسة القرني وعطية (2018)، ودراسة سرحاني (2017).

واختلفت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتمادها على أداتين، هما: الاستبانة، والمقابلة، واتفقت مع دراسة أبو صلاح (2021)، ودراسة أبويلا (Abwalla, 2014)، ودراسة شاور (2023).

سادسًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، وتطوير أدوات الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها وما تضمنته من توصيات ومقترحات، كما

استفادت الباحثة في رسم صورة للمجالات، وألقت الضوء على مفهوم الحوكمة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي، وهذا أكسب الباحثة أهمية ودراية واسعة في هذا المجال، وأكسابها معرفة بالموضوع.

سابعًا: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي، وألقت الضوء على العلاقة بين التطبيق لمعايير الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي، إذ تُعدّ الدراسة الحالية - في حدود علم الباحثة - من الدراسات القليلة التي تبحث العلاقة في الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والرسوخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، كما تميزت الدراسة الحالية بالتوصل إلى سبل إجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية في المدارس، الأمر الذي قد يسهم في زيادة الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي لدى المعلمين فيها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع وعينة الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميمها ومتغيراتها، وإجراءات تنفيذها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من منهجين، هما: المنهج الكمي، بواسطة الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، الذي يساعد على فهم الظاهرة ووصفها وصفاً نوعياً دقيقاً، كما يساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم الظاهرة ووصفها وصفاً كمياً دقيقاً، وهذا المنهج لا يعتمد على جمع المعلومات فحسب، بل يقوم بربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى النتائج والتوصيات والاستنتاجات المرجو الوصول إليها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (1596) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي: (2022/2023)، والجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.

الجدول (1.3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية:

المجموع	بئر زيت	رام الله والبيرة	المديرية
498	147	351	نكر
1098	535	563	أنثى
1596	682	914	المجموع

أما عينة الدراسة فقد اختيرت كالاتي:

أولاً: العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (43) معلماً من المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة (روبرت ماسون)، إذ يشير (بشمانى، 2014) إلى أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

معادلة (روبرت ماسون) لتحديد حجم العينة

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)
P	نسبة توافر الخاصية، وهي: 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية، وهي: 0.50

وقد بلغ حجم العينة (310) من المعلمين والمعلمات، من معلمي المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية، ويوضح الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية.

الجدول (2.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية

المديرية	رام الله والبيرة	بيروت	المجموع
ذكر	68	29	97
أنثى	109	104	213
المجموع	177	133	310

الجدول (3.3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	97	31.3
	أنثى	213	68.7
	المجموع	310	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	245	79.0
	ماجستير فأعلى	65	21.0
	المجموع	310	100.0
التخصص	إنساني	199	64.2
	علمي	111	35.8
	المجموع	310	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	68	21.9
	من 5- أقل من 10 سنوات	62	20.0
	10 سنوات فأكثر	180	58.1
	المجموع	310	100.0
	مديرية رام الله والبيرة	177	57.1

42.9	133	مديرية بيرزيت	المديرية
100.0	310	المجموع	

وتكونت عينة المقابلة من (20) معلمًا ومعلمة، منهم (12) معلمًا ومعلمة من مديرية التربية

والتعليم في رام الله والبييرة، و(8) معلمين ومعلمات من مديرية التربية والتعليم في بيرزيت.

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت أداتين لجمع البيانات، هي: استبانة (الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي

للمعلمين، والرسوخ التنظيمي للمعلمين)، والمقابلة.

أولاً: استبانة الحوكمة الإدارية:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي، والدراسات

السابقة، وعلى أدوات الحوكمة الإدارية المستخدمة في بعض الدراسات، ومنها: دراسة أبو صلوك (2023)،

ودراسة أمين (2022)، ودراسة صلاح الدين وليليا (2021)، ودراسة الدهدار (2020)، ودراسة حاملة وسلامة

(2017)، قامت الباحثة بتطوير استبانة الحوكمة الإدارية استنادًا إلى تلك الدراسات.

ثانيًا: استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي، والدراسات

السابقة، وعلى أدوات الأداء الوظيفي للمعلمين المستخدمة في بعض الدراسات، ومنها: دراسة أبو صلوك

(2023)، ودراسة أمين (2022)، ودراسة أبو عيشة وحجازي (2019)، ودراسة أمين وعبد السلام (2018)،

قامت الباحثة بتطوير استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين استنادًا إلى تلك الدراسات.

ثالثًا: استبانة الرسوخ التنظيمي:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وعلى أدوات الرسوخ التنظيمي المستخدمة في بعض الدراسات، ومنها: دراسة شاور (2023)، ودراسة سلامة (2020)، ودراسة (حجازي، 2019)، قامت الباحثة بتطوير استبانة الرسوخ التنظيمي استنادًا إلى تلك الدراسات.

رابعًا: أداة المقابلة:

استخدمت الباحثة المقابلة الفردية من خلال اختيار عينة قصدية تكونت من (20) معلماً تبعاً لسنوات الخبرة أكثر من (10) سنوات وتكونت من (12) معلماً ومعلمة من مديرية رام الله والبيرة، و (10) معلمين من مديرية بيرزيت، اعتمدت على طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب أن يعبر بلغته الخاصة، بناء على تجربته الشخصية؛ إذ يتم عن طريق هذا النوع من المقابلات توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسها.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1) صدق أدوات الدراسة:

أ) صدق المحتوى لأدوات الدراسة "الاستبانة":

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لأدوات الدراسة، وهي: استبانة الحوكمة الإدارية، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين، واستبانة الرسوخ التنظيمي، عرضت هذه الأدوات في صورتها

الأولية على مجموعة من المتخصصين من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة، وقد بلغ عددهم (11) محكمًا، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ اعتمد معيار الاتِّفاق (70%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملحوظات المحكمين وآرائهم، أُجريت التعديلات المقترحة، فعُدلت صياغة بعض الفقرات، وحُذفت بعض الفقرات، وصولاً إلى النسخة المحكمة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، كما هو موضح في ملحق (ت)، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تضم ثلاثة أجزاء، موزعة على النحو الآتي:

-الجزء الأول: استبانة الحوكمة الإدارية:

- المجال الأول: الشفافية، وتكون من (12) عبارة.
- المجال الثاني: المشاركة، وتكون من (10) عبارات.
- المجال الثالث: المساءلة، وتكون من (12) عبارة.
- المجال الرابع: المساواة، وتكون من (9) عبارات.

-الجزء الثاني: استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين:

- وتكون مة (24) عبارة.

-الجزء الثالث: استبانة الرسوخ التنظيمي:

- المجال الأول: المواءمة، وتكون من (8) عبارات.
- المجال الثاني: التوضيحية، وتكون من (8) عبارات.
- المجال الثالث: الروابط، وتكون من (8) عبارات.

ومن أجل فحص الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، طُبِّقت الأدوات على عينة استطلاعية مكونة من (43) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة.

(ب) صدق البناء لأدوات الدراسة "الاستبانة":

استخدم صدق البناء، إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لاستبانة الحوكمة الإدارية والرسوم التنظيمي، ولإستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين، كما هو مبين في الجداول (4.3)، (5.3)، (6.3).

الجدول (4.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الحوكمة الإدارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة (ن=43):

الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.70**	.65**	13	.85**	.76**	23	.73**	.72**	35	.87**	.82**
2	.84**	.78**	14	.87**	.79**	24	.82**	.73**	36	.91**	.87**
3	.85**	.81**	15	.82**	.82**	25	.88**	.85**	37	.90**	.82**
4	.78**	.69**	16	.82**	.81**	26	.81**	.77**	38	.87**	.80**
5	.79**	.74**	17	.87**	.81**	27	.78**	.77**	39	.87**	.81**
6	.89**	.84**	18	.93**	.87**	28	.76**	.71**	40	.87**	.82**
7	.85**	.82**	19	.87**	.88**	29	.90**	.86**	41	.89**	.85**
8	.86**	.81**	20	.75**	.74**	30	.88**	.86**	42	.86**	.81**
9	.75**	.70**	21	.80**	.72**	31	.88**	.88**	43	.79**	.76**
10	.90**	.87**	22	.88**	.87**	32	.88**	.89**	-	-	-
11	.85**	.85**	-	-	-	33	.90**	.85**	-	-	-
12	.71**	.73**	-	-	-	34	.91**	.86**	-	-	-
درجة كلية للمجال	.95**	درجة كلية للمجال	.95**	درجة كلية للمجال	.95**	درجة كلية للمجال	.97**	درجة كلية للمجال	.94**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (65. - .93)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا. وفي ضوء ما أشار إليه جارسيا (Garcia, 2011)، لم تحذف أي فقرة من فقرات الاستبانة.

الجدول (5.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين مع الدرجة الكلية للاستبانة (ن=43):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة
الأداء الوظيفي للمعلمين			
.73**	13	.85**	1
.74**	14	.75**	2
.85**	15	.45**	3
.92**	16	.87**	4
.76**	17	.80**	5
.69**	18	.81**	6
.73**	19	.87**	7
.85**	20	.87**	8
.79**	21	.78**	9
.85**	22	.73**	10
.85**	23	.79**	11
.61**	24	.36*	12

دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة * p < .05, ** p < .01

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (36. - .92)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا، وفي ضوء ما أشار إليه جارسيا (Garcia, 2011)، لم تحذف أي فقرة من فقرات الاستبانة.

الجدول (6.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الرسوخ التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للاستبانة (ن=43):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
	الروابط		التضحية			المواءمة		
.86**	.89**	17	.78**	.82**	9	.76**	.85**	1
.78**	.83**	18	.76**	.80**	10	.87**	.84**	2
.63**	.70**	19	.83**	.91**	11	.82**	.79**	3
.72**	.70**	20	.85**	.90**	12	.75**	.85**	4
.81**	.89**	21	.90**	.89**	13	.74**	.82**	5
.82**	.92**	22	.69**	.77**	14	.89**	.93**	6
.89**	.93**	23	.46**	.65**	15	.85**	.88**	7
.87**	.85**	24	.71**	.76**	16	.85**	.81**	8
.95** درجة كلية للمجال			.91** درجة كلية للمجال			.96** درجة كلية للمجال		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيمة معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (46) - (93)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وفي ضوء ما أشار إليه جارسيا (Garcia, 2011)، لم تحذف أي فقرة من فقرات الاستبانة.

ج) صدق البناء لأداة المقابلة:

من أجل التحقق من صدق المقابلة استخدمت الباحثة صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين، وعرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (11) محكماً، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (3) أسئلة، إذ اعتمد معيار الاتّفاق (70%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملحوظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدّلت صياغة بعض الأسئلة.

2) ثبات أدوات الدراسة:

أ) ثبات أدوات الدراسة "الاستبانة":

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة الثلاث، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل أداة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (7.3) يوضح ذلك.

الجدول (7.3)
معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الحوكمة الإدارية	الشفافية	12	.95
	المشاركة	10	.96
	المساءلة	12	.96
	المساواة	9	.96
	الحوكمة الإدارية ككل	43	.98
الأداء الوظيفي للمعلمين	-	24	.97
الرسوخ التنظيمي	المواءمة	8	.94
	التضحية	8	.92
	الروابط	8	.93
	الرسوخ التنظيمي ككل	24	.97

يتضح من الجدول (7.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أدوات الحوكمة الإدارية تراوحت ما بين (.95 - .96)، وللدرجة الكلية بلغت (.98)، بينما جاءت قيمة معامل الثبات لاستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين (.97)، فيما تراوحت قيمة معامل الثبات لمجالات استبانة الرسوخ التنظيمي ما بين (.92 - .94)، وللدرجة الكلية بلغت (.97)، وتعدّ هذه القيم مرتفعة، وتجعل الأدوات قابلة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

(ب) ثبات أداة المقابلة:

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُللت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيد التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يأتي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}}{100 \times \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}}$$

وبناءً على النتائج، بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (35) فكرة، بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (32) فكرة، وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل: (30) فكرة، وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج: (60=30*2)، وعليه يكون: (0.89=60/67)، ثم يتضح أن قيمة الثبات قد بلغت (0.89)، وهي قيمة مرتفعة.

تصحيح أدوات الدراسة "الاستبانة":

أولاً: استبانة الحوكمة الإدارية: تكونت استبانة الحوكمة الإدارية في صورتها النهائية من (43) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للحوكمة الإدارية.

ثانياً: استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين: تكونت استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين في صورتها النهائية من (24) فقرة، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي للمعلمين.

ثالثاً: استبانة الرسوخ التنظيمي: تكونت استبانة الرسوخ التنظيمي في صورتها النهائية من (24) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للرسوخ التنظيمي.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجات، قليلة جداً (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من: الحوكمة الإدارية، والأداء الوظيفي للمعلمين، والرسوخ التنظيمي لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على الاستبانة تكون على النحو الآتي:

الجدول (8.3)

درجات احتساب مستوى كل استبانة من أدوات الدراسة:

2.33 فأقل	مستوى منخفض
3.67 - 2.34	مستوى متوسط
5 - 3.68	مستوى مرتفع

4.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على:

أ- المتغيرات التصنيفية (الديمغرافية):

1. الجنس: وله فئتان، هما: (ذكر، وأنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان، هما: (بكالوريوس، وماجستير فأعلى).
3. التخصص: وله فئتان ، هما: (إنساني، وعلمي).
4. عدد سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات، هي: (أقل من 5 سنوات، ومن 5- أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر).
5. المديرية: ولها فئتان ، هما: (مديرية رام الله والبيرة، ومديرية بيرزيت).

ب- المتغير التابع:

1. الدرجات على استبانة الحوكمة الإدارية ومجالاته من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الدرجات على استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. الدرجات على استبانة الرسوخ التنظيمي ومجالاته من وجهة نظر عينة الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

أتبعت الباحثة في تنفيذ الدراسة عددًا من الخطوات، جاءت على النحو الآتي:

1.5.3 إجراءات تنفيذ أداة "الإستبانة":

أجريت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية: كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها، وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينتها.
3. تطوير أدوات الدراسة بواسطة مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. تحكيم أدوات الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة.
5. الحصول على الموافقة من مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة على المعلمين.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (43) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق أدوات الدراسة وثباتها.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28)، لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2.5.3 إجراءات بناء جمع البيانات للمقابلات:

تمت عملية جمع البيانات الخاصة بالمقابلات وفق عدد من الخطوات التي قامت بها الباحثة، وجرى عملية

تحليل النتائج والتي يمكن توضيحها بما يلي:

1. كتابة مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي تعد مناسبة لموضوع الدراسة.
2. تحكيم أسئلة المقابلة، إذ عرضت أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، وقد بينوا مناسبة الإداة لتحقيق أهداف الدراسة.
3. كتابة الأسئلة بصورتها النهائية.
4. جرى التواصل مع مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم للحصول على موافقتهم في إجراء المقابلات مع المعلمين.
5. إجراء المقابلات مع العينة المختارة، بعد أخذ موعد مسبق مع المبحوثين، وإجراء مقابلات بصورة فردية وجاهية بعضها عبر الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي، وجرى تعريفهم بالدراسة وأهدافها وأهميتها. وجرى تدوين المقابلات.
6. بعد الانتهاء من إجراء المقابلات، تم جمع المعلومات وتحليلها، وجرى استخدام طريقة (PEEL) في تفرغ النتائج وتفسيرها في أربعة أبعاد، وهي الفكرة الرئيسية (Point)، ومثال أو دليل (Example)، والتفسير أو التوضيح (Explanation)، والربط (Link).
7. التوصل إلى النتائج والتوصيات، بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

6.3 المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات الكمية، وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، من أجل قياس ثبات الاتساق الداخلي لفقرات كل أداة من أدوات الدراسة.
3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقات بين الفقرات، وأبعادها، والدرجة الكلية للمقياس، وبين متغيرات الدراسة.
4. اختبار تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction").
5. اختبار تحليل التباين الخماسي "بدون تفاعل" (5-way ANOVA "without Interaction").
6. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 نتائج السؤال الأول

2.4 نتائج السؤال الثاني

3.4 نتائج السؤال الثالث

4.4 نتائج السؤال الرابع

1.4.4 نتائج الفرضية الأولى

5.4 نتائج السؤال الخامس

1.5.4 نتائج الفرضية الثانية

6.4 نتائج السؤال السادس

1.6.4 نتائج الفرضية الثالثة

7.4 نتائج السؤال السابع

1.7.4 نتائج الفرضية الرابعة

8.4 نتائج السؤال الثامن

1.8.4 نتائج الفرضية الخامسة

9.4 نتائج السؤال التاسع

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي تم طرحها، وقد نُظِّمت وفقًا لمنهجية محددة في العرض، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، ثم يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، ثم يلي ذلك تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة، وهكذا تعرض النتائج المرتبطة بكل سؤال وفرضية على حدة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (1.4) يوضح ذلك.

الجدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الحوكمة الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا:

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	الشفافية	3.92	.673	78.4	مرتفع
2	2	المشاركة	3.91	.696	78.2	مرتفع
3	4	المساواة	3.90	.738	78.0	مرتفع
4	3	المساءلة	3.82	.696	76.4	مرتفع
		الحوكمة الإدارية	3.89	.657	77.8	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الحوكمة الإدارية ككل بلغ (3.89)، وبنسبة مئوية (77.8%)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الحوكمة الإدارية فتراوح ما بين (3.82-3.92)، وجاء مجال "الشفافية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبنسبة مئوية (78.4%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "المساءلة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبنسبة مئوية (76.4%)، وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الحوكمة الإدارية، كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) الشفافية:

الجدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الشفافية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	يُعرّف مدير المدرسة العاملين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح)، للعمل بشكل دوري.	4.24	.747	84.8	مرتفع
2	2	يوفر توصيف واضح لمهام كل وظيفة في إطار المدرسة.	4.07	.756	81.4	مرتفع
3	10	يحدث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة.	4.03	.830	80.6	مرتفع
4	12	يطبق "أنظمة وقوانين" الإدارة المالية في المدرسة على العاملين بشفافية.	4.02	.838	80.4	مرتفع
5	3	يوفر معايير واضحة لمؤهلات تولي كل وظيفة في المدرسة.	3.98	.800	79.6	مرتفع
6	6	يوضح خطة المدرسة الاستراتيجية للعاملين في المدرسة.	3.92	.878	78.4	مرتفع
7	7	يوفر معايير تقييم الأداء للعاملين في المدرسة.	3.91	.871	78.2	مرتفع
8	4	يفصح عن الإجراءات التي تتم في المدرسة لجميع العاملين فيها.	3.87	.919	77.4	مرتفع
9	9	يوفر قاعدة بيانات متاحة عن جميع العاملين في المدرسة.	3.80	.936	76.0	مرتفع
10	11	يفصح عن المعلومات المهمة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها للعاملين.	3.79	.898	75.8	مرتفع
11	8	ينشر تقارير أداء المدرسة بصفة دورية.	3.77	.947	75.4	مرتفع
12	5	يوضح سياسة منح الحوافز للعاملين في المدرسة.	3.65	.982	73.0	متوسط

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الشفافية

تراوحت ما بين (3.65-4.24)، وجاءت فقرة: "يُعرّف مدير المدرسة العاملين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح)،

للعمل بشكل دوري" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي قدره (4.24)، وبنسبة مئوية (84.8%)، وبتقدير مرتفع،

بينما جاءت فقرة: "يوضح سياسة منح الحوافز للعاملين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ

(3.65)، وبنسبة مئوية (73.0%)، وبتقدير متوسط.

2) المشاركة:

الجدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	16	يشكل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة بحيث تضمن مشاركة الجميع.	4.14	.765	82.8	مرتفع
2	20	يتبع أسلوب الحوار البناء مع مجالس أولياء الأمور.	4.13	.768	82.6	مرتفع
3	18	يوفر قنوات تواصل مناسبة مع جميع العاملين في المدرسة.	4.02	.846	80.4	مرتفع
4	22	يحفز العاملين في المدرسة على العمل الجماعي المشترك.	4.01	.816	80.2	مرتفع
5	15	يتبع أسلوب الحوار الفعال في إدارة شؤون المدرسة.	3.98	.922	79.6	مرتفع
6	21	يشرك أفراد المجتمع المحلي في خطط المدرسة التطويرية.	3.90	.811	78.0	مرتفع
7	13	يشرك مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة في عملية صنع القرار.	3.82	.987	76.4	مرتفع
8	19	يوفر نظام واضح لتلقي "المقترحات والشكاوي" للتعامل معها.	3.79	.891	75.8	مرتفع
9	14	يحد من المركزية من خلال تفويض الصلاحيات الممنوحة في القوانين في المدرسة.	3.68	.888	73.6	مرتفع
10	17	يشرك جميع العاملين في عمليات تقييم أداء الإدارة المدرسية.	3.61	.995	72.2	متوسط

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المشاركة

تراوحت ما بين (4.14- 3.61)، وجاءت فقرة: "يشكل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة بحيث تضمن مشاركة

الجميع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي قدره (4.14)، وبنسبة مئوية (82.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما

جاءت فقرة: "يشرك جميع العاملين في عمليات تقويم أداء الإدارة المدرسية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبنسبة مئوية (72.2%)، وبتقدير متوسط.

(3) المساواة:

الجدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات المساواة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	43	يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم الوظيفية المعتمدة.	4.02	.788	80.4	مرتفع
2	42	يطلع جميع العاملين في المدرسة على الأنظمة.	4.01	.809	80.2	مرتفع
3	35	يمارس مدير المدرسة العدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة.	3.96	.908	79.2	مرتفع
4	37	يبث روح التعاون بين العاملين في المدرسة.	3.94	.911	78.8	مرتفع
5	40	يساعد في تمكين العاملين عن طريق دعمهم عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.	3.90	.820	78.0	مرتفع
6	38	يطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية.	3.89	.872	77.8	مرتفع
7	39	يراعي العدالة في توزيع الأعمال الإضافية بين الجميع في المدرسة.	3.89	.893	77.8	مرتفع
8	41	يحاسب المقصرين بصورة عادلة.	3.76	.941	75.2	مرتفع
9	36	يتبنى نظامًا عادلًا في الحوافز "مادية ومعنوية".	3.74	.947	74.8	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المساواة

تراوحت ما بين (3.74-4.02)، وجاءت فقرة: "يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم

الوظيفية المعتمدة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وبنسبة مئوية (80.4%)، وبتقدير مرتفع،

بينما جاءت فقرة: "يتبنى نظامًا عادلاً في الحوافز "مادية ومعنوية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وبنسبة مئوية (74.8%)، وبتقدير مرتفع.

(4) المسألة:

الجدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المسألة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	27	يطلع العاملين في المدرسة على تقارير أدائهم الوظيفي.	4.06	.888	81.2	مرتفع
2	24	يقدم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقاً للأنظمة المعمول بها.	3.97	.763	79.4	مرتفع
3	28	يتيح للعاملين التظلم على تقارير أدائهم وفق التعليمات المعمول بها.	3.89	.871	77.8	مرتفع
4	34	يتابع تحقيق الجودة الشاملة في جوانب العمل كافة في المدرسة.	3.86	.803	77.2	مرتفع
5	23	يوفر مدير المدرسة نظاماً واضحاً للمساءلة في المدرسة.	3.86	.815	77.2	مرتفع
6	25	يوفر معايير واضحة لتقويم الأداء على مستوى المدرسة.	3.84	.849	76.8	مرتفع
7	33	يحدد معايير لضبط جودة الأداء المدرسي.	3.83	.827	76.6	مرتفع
8	32	يحفز العاملين في ضوء أدائهم الوظيفي.	3.79	.920	75.8	مرتفع
9	26	يطور نظام تقويم أداء داخلي.	3.77	.857	75.4	مرتفع
10	29	يسائل العاملين في المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء.	3.74	.869	74.8	مرتفع
11	30	يتبع معايير واضحة لترقية العاملين في المدرسة.	3.67	.949	73.4	متوسط
12	31	يطور معايير موضوعية للتحفيز "مادية ومعنوية" في المدرسة.	3.59	.993	71.8	متوسط

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المساءلة تراوحت ما بين (4.06 - 3.59)، وجاءت فقرة: "يطلع العاملین في المدرسة على تقارير أدائهم الوظيفي"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وبنسبة مئوية (81.2%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة: "يطور معايير موضوعية للتعزيز "مادية ومعنوية" في المدرسة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبنسبة مئوية (71.8%)، وبتقدير متوسط.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

الجدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	11	أتعامل مع زملائي في المدرسة بجو يسوده الاحترام.	4.44	.702	88.8	مرتفع
2	5	ألتزم بمواعيد العمل الأمر الذي يعزز من أدائي الوظيفي.	4.35	.712	87.0	مرتفع
3	2	أتمتع بالاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	4.34	.677	86.8	مرتفع
4	7	أرى أن التحفيز الإيجابي من قبل مدير المدرسة يزيد من أدائي الجيد.	4.33	.776	86.6	مرتفع
5	4	ألتزم بقواعد العمل، الأمر الذي يحقق لي أداء جيداً.	4.32	.705	86.4	مرتفع

مرتفع	85.4	.647	4.27	أوفر بيئة تعليمية مناسبة للطلبة داخل الغرفة الصفية.	15	6
مرتفع	85.2	.669	4.26	أنجز مهامي الوظيفية كمعلم بكفاءة.	1	7
مرتفع	85.2	.729	4.26	أتقن مهارات التواصل مع الآخرين.	10	8
مرتفع	84.2	.827	4.21	أرى أن تقبل مدير المدرسة للمقترحات التي أقدمها يزيد من تنمية الإبداع لدي.	8	9
مرتفع	83.8	.673	4.19	أرى أن العمل المشترك مع زملائي يسهم في تحقيق النتائج المرجوة.	23	10
مرتفع	83.8	.724	4.19	أتمتع بأداء وظيفي فاعل عن طريق العمل الجماعي في المدرسة.	9	11
مرتفع	83.6	.696	4.18	أوظف الموارد التعليمية المتاحة بفاعلية في تنفيذ المواقف التعليمية.	16	12
مرتفع	83.4	.750	4.17	أحسن التصرف تحت ضغط العمل في المدرسة.	14	13
مرتفع	83.2	.759	4.16	أتعاون مع زملائي المعلمين لإنجاز مهامهم الوظيفية.	13	14
مرتفع	83.0	.725	4.15	أطور من مهاراتي الرقمية من أجل تحسين العملية التعليمية.	20	15
مرتفع	83.0	.764	4.15	أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل المدرسي.	6	16
مرتفع	82.4	.730	4.12	أنجز مهامي الوظيفية بفاعلية عندما تتوافر احتياجاتي الوظيفية.	19	17
مرتفع	82.0	.734	4.10	أنوع في استخدام استراتيجيات التدريس في التعليم.	17	18
مرتفع	81.6	.715	4.08	أطور أساليب العمل بصورة مستمرة.	21	19
مرتفع	81.0	.766	4.05	أصمم أنشطة تلبي الاحتياجات التعليمية للطلبة.	18	20
مرتفع	80.8	.779	4.04	أمتلك القدرة على مواصلة مهامي التربوية خارج نطاق المدرسة.	22	21
مرتفع	80.6	.870	4.03	أرى أن خبرتي تزداد بالعمل المدرسي كلما جرى تكلفي بمزيد من المهام.	24	22
متوسط	73.4	1.207	3.67	أرى أن الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي لدي.	12	23
متوسط	71.2	1.161	3.56	أمتلك الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا أقتضى الأمر.	3	24
مرتفع	83.0	.523	4.15	الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي للمعلمين		

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين ككل بلغ (4.15)، وبنسبة مئوية (83.0)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين فتراوحت ما بين (3.56 - 4.44)، وجاءت فقرة: "أتعامل مع زملائي في المدرسة بجو يسوده الاحترام"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وبنسبة مئوية (88.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة: "أمتلك الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا أقتضى الأمر"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبنسبة مئوية (71.2)، وبتقدير متوسط.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: ما مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، والجدول (7.4) يوضح ذلك.

الجدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الرسوخ التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً:

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	الروابط	4.21	.603	84.2	مرتفع
2	1	المواءمة	4.02	.611	80.4	مرتفع
3	2	التضحية	3.99	.599	79.8	مرتفع

مرتفع	81.4	.546	4.07	الدرجة الكلية
-------	------	------	------	---------------

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الرسوخ التنظيمي ككل بلغ (4.07)، وبنسبة مئوية (81.4%)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الرسوخ التنظيمي فتراوحت ما بين (3.99 - 4.21)، وجاء مجال "الروابط" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبنسبة مئوية (84.2%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "التضحية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبنسبة مئوية (79.8%)، وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الرسوخ التنظيمي كل مجال على حدة، وجاءت على النحو الآتي:

(1) الروابط:

الجدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الروابط مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	22	أعمل مع زملائي في المدرسة بصورة تعاونية.	4.30	.677	86.0	مرتفع
2	19	أشعر باحترام الزملاء في المدرسة التي أعمل فيها.	4.30	.714	86.0	مرتفع
3	21	أحرص على التفاعل مع زملائي في المدرسة.	4.28	.703	85.6	مرتفع
4	18	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع زملائي في المدرسة.	4.23	.757	84.6	مرتفع
5	24	أشارك في فرق العمل المدرسية بما يحقق أهداف المدرسة المطلوبة.	4.18	.752	83.6	مرتفع

مرتفع	83.4	.804	4.17	أحرص على استمراري في العمل بالمدرسة.	17	6
مرتفع	83.0	.734	4.15	أشعر أن عملي في المدرسة يحسن أدائي.	23	7
مرتفع	81.8	.878	4.09	أشعر بالأمان في مدرستي.	20	8

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الروابط تراوحت ما بين (4.30 - 4.09)، وجاءت فقرة: "أعمل مع زملائي في المدرسة بصورة تعاونية"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.30)، ونسبة مئوية (86.0%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة: "أشعر بالأمان في مدرستي"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، ونسبة مئوية (81.8%)، وبتقدير مرتفع.

(2) الموازنة:

الجدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الموازنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	أشعر بتناسب مهاراتي مع طبيعة عملي.	4.09	.769	81.8	مرتفع
2	2	أرى توافق بيني وبين زملائي في المدرسة.	4.09	.790	81.8	مرتفع
3	3	أوظف مواهبتي في العمل.	4.04	.756	80.8	مرتفع
4	6	أتمتع بحرية لأداء مهامي داخل المدرسة.	4.04	.769	80.8	مرتفع
5	4	أشعر بتوافق نفسي كبير مع مكان عملي.	4.00	.846	80.0	مرتفع
6	7	أحقق أهدافي المهنية من خلال عملي المدرسي.	3.97	.737	79.4	مرتفع
7	1	أرى أهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة.	3.95	.749	79.0	مرتفع
8	8	أستطيع التطور المناسب من خلال عملي المدرسي.	3.95	.811	79.0	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المواءمة تراوحت ما بين (4.09 - 3.95)، وجاءت فقرة: "أشعر بتناسب مهاراتي مع طبيعة عملي"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وبنسبة مئوية (81.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة: "أستطيع التطور المناسب من خلال عملي المدرسي"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وبنسبة مئوية (79.0%)، وبتقدير مرتفع.

(3) التوضيحية:

الجدول (10.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوضيحية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	14	ألتزم بمواعيد الدوام المدرسي: (الحضور، والانصراف) على الرغم من وجود بعض العراقيل.	4.34	.722	86.8	مرتفع
2	13	أعمل على دعم العمل المدرسي بكل ما أستطيع.	4.18	.681	83.6	مرتفع
3	11	أبذل مزيداً من الوقت لمساعدة الطلبة في المدرسة.	4.17	.742	83.4	مرتفع
4	10	أخلص للمدرسة على الرغم من وجود بعض القضايا التي تحد من تلبية احتياجاتي.	4.13	.673	82.6	مرتفع
5	16	أبذل جهداً استثنائياً لمساعدة زملائي في المدرسة.	3.92	.830	78.4	مرتفع
6	12	أضحي بأهدافي لتحقيق أهداف المدرسة.	3.84	.863	76.8	مرتفع
7	15	أعمل على متابعة الطلبة الذين لديهم ظروف خاصة بعد الدوام المدرسي.	3.70	1.019	74.0	مرتفع
8	9	أتنازل عن الحوافز التي أستحقها من أجل رقي المدرسة.	3.69	.946	73.8	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التضحية تراوحت ما بين (4.34 - 3.69)، وجاءت فقرة: "ألتزم بمواعيد الدوام المدرسي: (الحضور، والانصراف) على الرغم من وجود بعض العراقيل"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.34)، وبنسبة مئوية (86.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة: "أتنازل عن الحوافز التي أستحق من أجل رقي المدرسة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبنسبة مئوية (73.8%)، وبتقدير مرتفع.

4.4 السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الأولى الآتية:

1.4.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية).

لاختبار الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)، والجدول (11.4) يبين ذلك.

الجدول (11.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)

المتغير	المستوى	الإحصائي	الشفافية	المساءلة	المساءلة	المساواة	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	3.98	3.95	3.91	4.01	3.96
		SD	.677	.733	.670	.738	.662
المؤهل العلمي	بكالوريوس	M	3.89	3.89	3.78	3.85	3.85
		SD	.671	.680	.706	.735	.653
التخصص	دراسات عليا	M	3.90	3.90	3.81	3.89	3.87
		SD	.649	.680	.671	.727	.639
عدد سنوات الخدمة	إنساني	M	4.00	3.95	3.87	3.94	3.94
		SD	.756	.759	.788	.784	.721
عدد سنوات الخدمة	علمي	M	3.91	3.92	3.81	3.91	3.88
		SD	.690	.702	.709	.767	.673
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	M	3.94	3.89	3.85	3.88	3.89
		SD	.645	.690	.677	.687	.628
عدد سنوات الخدمة	من 5 - أقل من 10 سنوات	M	3.97	4.06	3.99	4.08	4.02
		SD	.641	.674	.626	.592	.596
عدد سنوات الخدمة	10 سنوات فأكثر	M	3.83	3.79	3.71	3.71	3.76
		SD	.655	.671	.715	.717	.639
المديرية	مديرية رام الله والبيرة	M	3.96	3.91	3.83	3.90	3.90
		SD	.680	.712	.732	.787	.688
المديرية	مديرية بيرزيت	M	3.87	3.90	3.82	3.91	3.87
		SD	.663	.678	.649	.672	.615

M=المتوسط الحسابي SD=الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (11.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)، في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي،

والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)، فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA) "without Interaction"، والجدول (12.4) يبين ذلك.

الجدول (12.4)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية)

الدلالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.388	.746	.339	1	.339	الشفافية	الجنس
.432	.620	.300	1	.300	المشاركة	
.120	2.427	1.166	1	1.166	المساءلة	
.082	3.048	1.629	1	1.629	المساواة	
.191	1.719	.737	1	.737	الدرجة الكلية	
.283	1.156	.526	1	.526	الشفافية	المؤهل العلمي
.442	.594	.288	1	.288	المشاركة	
.439	.602	.289	1	.289	المساءلة	
.456	.558	.298	1	.298	المساواة	
.367	.816	.350	1	.350	الدرجة الكلية	
.627	.237	.108	1	.108	الشفافية	التخصص
.719	.130	.063	1	.063	المشاركة	
.648	.209	.100	1	.100	المساءلة	
.801	.064	.034	1	.034	المساواة	
.899	.016	.007	1	.007	الدرجة الكلية	
.466	.766	.348	2	.696	الشفافية	عدد سنوات الخدمة
.074	2.624	1.271	2	2.543	المشاركة	
.051	3.010	1.446	2	2.892	المساءلة	
.013*	4.375	2.338	2	4.676	المساواة	
.073	2.636	1.130	2	2.260	الدرجة الكلية	
.379	.775	.352	1	.352	الشفافية	المديرية
.887	.020	.010	1	.010	المشاركة	
.780	.078	.038	1	.038	المساءلة	
.501	.454	.243	1	.243	المساواة	
.982	.000	.000	1	.000	الدرجة الكلية	
		.455	303	137.721	الشفافية	الخطأ
		.485	303	146.817	المشاركة	
		.480	303	145.553	المساءلة	
		.534	303	161.912	المساواة	
		.429	303	129.896	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 < p)

يتضح من الجدول (12.4) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية).

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته باستثناء مجال: (المساواة) تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال: (المساواة) تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، أجري اختبار (LSD)، والجدول (13.4) يوضح ذلك.

الجدول (13.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال: (المساواة) تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة:

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المساواة	أقل من 5 سنوات	4.08			
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.71			
	10 سنوات فأكثر	3.90			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (13.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مجال المساواة لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

بين (أقل من 5 سنوات)، و (من 5- أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

5.4 السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد

سنوات الخدمة، والمديرية)؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الثانية الآتية:

1.5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس،

والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات:

(الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)، والجدول (14.4) يبين ذلك.

الجدول (14.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى

متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية):

الأداء الوظيفي للمعلمين		المستوى	المتغيرات
الانحراف المعياري	المتوسط		
.531	4.11	ذكر	الجنس
.519	4.17	أنثى	
.522	4.12	بكالوريوس	

.509	4.27	دراسات عليا	المؤهل العلمي
.499	4.17	إنساني	التخصص
.563	4.11	علمي	
.570	4.21	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
.672	3.96	من 5- أقل من 10 سنوات	
.424	4.20	10 سنوات فأكثر	
.495	4.19	مديرية رام الله والبيرة	المديرية
.556	4.10	مديرية بيرزيت	

يتضح من الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، فقد أجري تحليل التباين الخماسي "بدون تفاعل" (5-way ANOVA "without Interaction")، والجدول (15.4) يبين ذلك.

الجدول (15.4)

تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية):

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.181	1.795	.470	1	.470	الجنس
.025*	5.081	1.330	1	1.330	المؤهل العلمي
.470	.523	.137	1	.137	التخصص
.006*	5.136	1.345	2	2.690	عدد سنوات الخدمة
.221	1.501	.393	1	.393	المديرية
		.262	303	79.343	الخطأ

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتضح من الجدول (15.4) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والتخصص، والمديرية).

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح دراسات عليا.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، أُجري اختبار (LSD)، والجدول (16.4) يوضح ذلك.

الجدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الأداء الوظيفي للمعلمين	أقل من 5 سنوات	4.21			
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.96			
	10 سنوات فأكثر	4.20			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (16.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بين (من 5 سنوات - أقل من 10

سنوات) من جهة، وكل من: (أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من: (أقل من 5 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر).

6.4 السؤال السادس: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

1.6.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).

لاختبار الفرضية الثالثة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)، والجدول (17.4) يبين ذلك.

الجدول (17.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الرسوخ التنظيمي تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية):

المتغير	المستوى	الإحصائي	المواءمة	التضحية	الروابط	الرسوخ التنظيمي ككل
الجنس	ذكر	M	4.02	4.02	4.14	4.06
		SD	.614	.639	.636	.578
		M	4.01	3.98	4.25	4.08

.532	.586	.580	.611	SD	أنثى	
4.07	4.21	3.99	4.00	M	المؤهل	بكالوريوس
.522	.574	.574	.597	SD	العلمي	دراسات عليا
4.11	4.23	4.02	4.07	M	التخصص	إنساني
.631	.707	.689	.664	SD		
4.10	4.24	4.02	4.03	M		
.533	.599	.590	.596	SD		
4.03	4.17	3.94	3.98	M	عدد	سنوات
.568	.612	.613	.639	SD		
4.14	4.28	4.04	4.11	M	أقل من 5	سنوات
.555	.618	.596	.622	SD		
3.95	4.09	3.85	3.91	M	من 5- أقل من	سنوات
.630	.668	.645	.719	SD		
4.09	4.23	4.03	4.02	M	10 سنوات	الخدمة
.506	.571	.579	.562	SD		
4.12	4.22	4.06	4.08	M	مديرية رام الله	المديرية
.511	.562	.554	.600	SD	والبيرة	
4.02	4.20	3.91	3.93	M	مديرية بيرزيت	
.586	.657	.646	.617	SD		

M=المتوسط الحسابي SD=الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (17.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة

على مقياس الرسوخ التنظيمي في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وللكشف عن دلالة الفروق بين

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الرسوخ التنظيمي، فقد أجري تحليل التباين

المتعدد "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، والجدول (18.4) يبين ذلك.

الجدول (18.4)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الرسوخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية):

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.800	.064	.024	1	.024	المواءمة	الجنس
.992	.000	.000	1	.000	التضحية	
.089	2.907	1.053	1	1.053	الروابط	
.472	.518	.153	1	.153	الدرجة الكلية	
.367	.818	.303	1	.303	المواءمة	المؤهل العلمي
.693	.156	.055	1	.055	التضحية	
.710	.139	.050	1	.050	الروابط	

.537	.383	.113	1	.113	الدرجة الكلية	
.535	.386	.143	1	.143	المواءمة	التخصص
.374	.794	.282	1	.282	التضحية	
.338	.923	.334	1	.334	الروابط	
.363	.830	.246	1	.246	الدرجة الكلية	
.181	1.716	.635	2	1.270	المواءمة	عدد سنوات الخدمة
.186	1.693	.601	2	1.202	التضحية	
.159	1.849	.670	2	1.339	الروابط	
.136	2.005	.593	2	1.186	الدرجة الكلية	
.060	3.564	1.318	1	1.318	المواءمة	المديرية
.080	3.084	1.095	1	1.095	التضحية	
.779	.079	.029	1	.029	الروابط	
.148	2.099	.621	1	.621	الدرجة الكلية	
		.370	303	112.097	المواءمة	الخطأ
		.355	303	107.572	التضحية	
		.362	303	109.759	الروابط	
		.296	303	89.631	الدرجة الكلية	

*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (18.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على مقياس

الرسوخ التنظيمي ومجالاته لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى

متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).

7.4 السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الرابعة الآتية:

1.7.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين مستوى الحوكمة الإدارية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين.

للإجابة عن الفرضية الرابعة، استُخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (19.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون، كما يوضح شكل (1.4) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (19.4)

قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين (ن=310):

الأداء الوظيفي ككل	الحوكمة الإدارية ككل	المساواة	المساءلة	المشاركة	الشفافية	
					—	الشفافية
				—	0.84**	المشاركة
			—	0.82**	0.86**	المساءلة
		—	0.87**	0.83**	0.83**	المساواة
	—	0.94**	0.95**	0.93**	0.94**	الحوكمة الإدارية ككل
—	0.56**	0.53**	0.50**	0.53**	0.54**	الأداء الوظيفي ككل



الشكل (1.4)

قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين (ن=310):

يتضح من الجدول (19.4) ومن الشكل (1.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.56$)، ويتضح أن العلاقة بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي

للمعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

8.4 السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الخامسة الآتية:

1.8.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوكمة الإدارية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

للإجابة عن الفرضية الخامسة، استُخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مستوى

الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي

للمعلمين، والجدول (20.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون، كما يوضح شكل (2.4) نتائج اختبار

معامل ارتباط بيرسون.

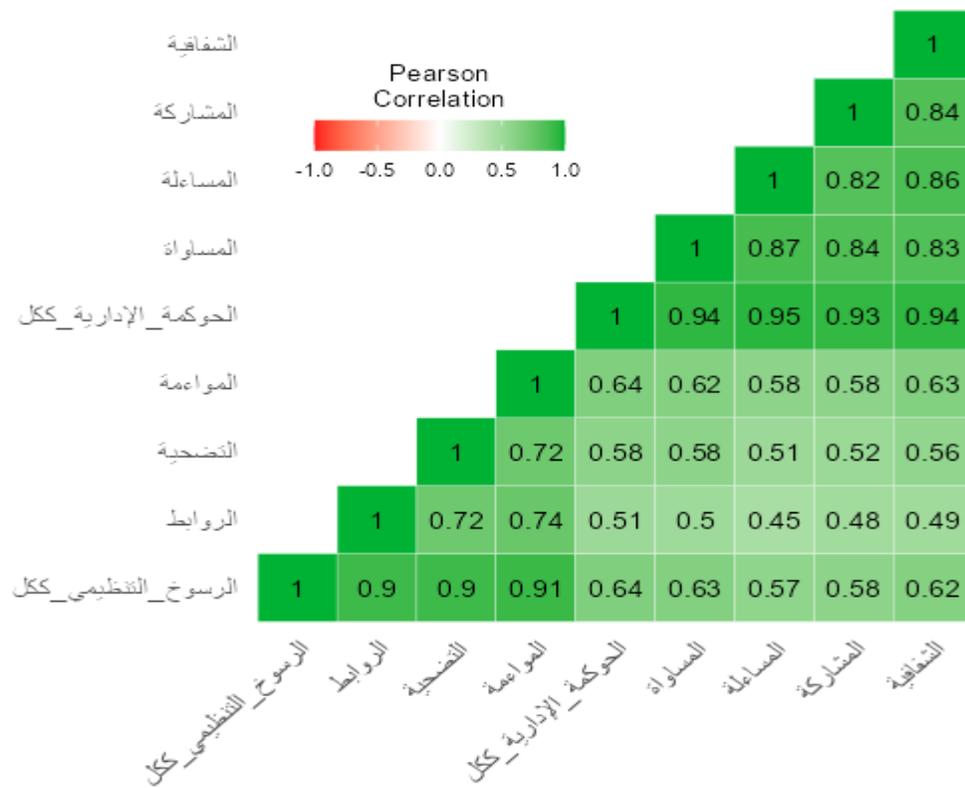
الجدول (20.4)

قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين (ن=310):

الرسوخ		الحوكمة				الشفافية	
التنظيمي	الروابط	المواومة	التضحية	الإدارية	المساواة	المشاركة	المشاركة
كل	كل	كل	كل	كل	كل	كل	كل
							الشفافية
							المشاركة
							المساواة
							المساواة

—				0.94**	0.95**	0.93**	0.94**	الحوكمة الإدارية ككل	
	—			0.64**	0.63**	0.58**	0.58**	المواءمة	
		—		0.72**	0.58**	0.52**	0.52**	التضحية	
			—	0.72**	0.74**	0.51**	0.48**	الروابط	
—	0.90**	0.90**	0.91**	0.64**	0.63**	0.57**	0.58**	0.62**	الرسوخ التنظيمي ككل



الشكل (2.4)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين (ن=310):

يظهر من جدول (20.4)، ومن شكل (2.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.64$)، ويتضح أن العلاقة بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الرسوخ التنظيمي للمعلمين.

9.4 السؤال التاسع: ما المقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

وفيما يأتي الاستجابات التي جرى الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة الذين جرت مقابلتهم، وهي:

أولاً: الحوكمة الإدارية:

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول: "كيف يمكن لمدير المدرسة تفعيل

الحوكمة الإدارية بأبعادها: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة)، في بيئة العمل المدرسي؟"

1- مجال الشفافية:

جرى تصنيف وترتيب استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم _حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق مجال الشفافية في بيئة العمل المدرسي_ تنازلياً وفق تكرارها والنسب المئوية، والجدول (4.21) يبين ذلك.

الجدول (21.4)

استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق مجال الشفافية في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازلياً وفق التكرارات والنسب المئوية لها:

#	نص الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
1.	توضيح آلية تقييم المعلمين، وإتاحة الفرصة للتقييم الذاتي، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، وتوضيح سياسية الحوافز المتبعة.	15	75%
2.	اطلاع المعلمين على القوانين والأنظمة، والكتب الرسمية، وفتح المجال في عملية اتخاذ القرارات.	14	70%
3.	اطلاع المعلمين على المسمى الوظيفي، والتوصيف الواضح لكل وظيفة في المدرسة.	5	25%
4.	عرض إنجازات المدرسة خلال العام الدراسي، والمشاركة في وضع الخطط.	3	15%

يشير الجدول (21.4) إلى أن: "توضيح آلية تقييم المعلمين، وإتاحة الفرصة للتقييم الذاتي، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، وتوضيح سياسية الحوافز المتبعة"، حصلت على أعلى نسبة مئوية (75%)، يليها: "إطلاع المعلمين على القوانين والأنظمة، والكتب الرسمية، وفتح المجال في عملية اتخاذ القرارات"، جاءت بنسبة مئوية (70%)، يليها: "إطلاع المعلمين على المسمى الوظيفي، والتوصيف الواضح لكل وظيفة في المدرسة" بنسبة مئوية بلغت (25%)، وحصلت الإجابة التي تنص على: "عرض إنجازات المدرسة خلال العام الدراسي، والمشاركة في وضع الخطط" على أقل نسبة مئوية بلغت (15%).

2- مجال المشاركة:

جرى تصنيف وترتيب استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم _حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق مجال المشاركة في بيئة العمل المدرسي_ تنازليًا وفق تكرارها والنسب المئوية، والجدول (22.4) يوضح ذلك.

الجدول (22.4)

استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد المشاركة في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازليًا وفق التكرارات والنسب المئوية لها:

#	نص الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
1.	اعتماد المشاركة الجماعية، وإشراك المعنيين من: (طلبة، وعاملين، وأولياء الأمور، ومجتمع محلي) في عملية تنفيذ الأنشطة، وبناء الخطط.	12	60%
2.	بث روح التعاون، واعتماد آلية توزيع الأعباء والمهام على الجميع.	6	30%
3.	مشاركة العاملين في عملية تقييم أداء الإدارة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، واتباع آلية التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.	5	25%
4.	المعرفة بقدرات المعلمين، ونقاط القوة والضعف لديهم، والاستفادة منها، واستثمارها في آلية تشكيل اللجان، ووضع البرامج التدريبية.	3	15%

يشير الجدول (22.4) السابق إلى: "اعتماد المشاركة الجماعية، وإشراك المعنيين من: (طلبة، وعاملين، وأولياء الأمور، ومجتمع محلي) في عملية تنفيذ الأنشطة، و بناء الخطط"، حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (60%)، يليها: "اعتماد آلية توزيع الأعباء والمهام على الجميع"، جاءت بنسبة مئوية (30%)، ثم يليها: "مشاركة العاملين في عملية تقييم أداء الإدارة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، واتباع آلية التواصل الفعال

بين الإدارة والعاملين"، والتي جاءت بنسبة مئوية (25%)، وحصلت الإجابة التي تنص على: "المعرفة بقدرات المعلمين، ونقاط القوة والضعف لديهم، والاستفادة منها، واستثمارها في آلية تشكيل اللجان، ووضع البرامج التدريبية" على أقل نسبة مئوية (15%).

3- مجال المساءلة:

جرى تصنيف وترتيب استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم _حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق مجال المساءلة في بيئة العمل المدرسي_ تنازليًا وفق تكرارها والنسب المئوية، والجدول (23.4) يبين ذلك.

الجدول (23.4)

استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد المساءلة في بيئة العمل المدرسي، مرتبة تنازليًا وفق التكرارات والنسب المئوية لها:

#	نص الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
1.	تحديد معايير واضحة لعملية الضبط، واتباع الخصوصية لكل معلم في التقييم.	12	60%
2.	التغذية الراجعة لنتائج التقييم، وإتاحة الفرصة للحوار والدفاع في مناقشة نتائج التقييم.	11	55%
3.	ملاحظة الخلل بشكل مباشر، والسعي المباشر في عملية التصويب ومتابعة المخرجات.	8	40%
4.	المتابعة الأولية، والاطلاع على الأداء بشكل مستمر، والمعرفة بتفاصيل الأداء.	5	25%
5.	يتبع سياسة حوافز واضحة في ضوء تطور الأداء.	3	15%

يشير الجدول (23.4) السابق أن: "تحديد معايير واضحة لعملية الضبط، واتباع الخصوصية لكل معلم في التقييم"، حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (60%)، يليها: "التغذية الراجعة لنتائج التقييم، وإتاحة الفرصة للحوار والدفاع في مناقشة نتائج التقييم"، بنسبة مئوية بلغت (55%)، ثم يليها: "ملاحظة الخلل بشكل مباشر، والسعي المباشر في عملية التصويب ومتابعة المخرجات"، التي جاءت بنسبة مئوية (40%)، وجاءت الإجابة: "المتابعة الأولية، والاطلاع على الأداء بشكل مستمر، والمعرفة بتفاصيل الأداء"، بنسبة (25%)، وحصلت الإجابة: "يتبع سياسة حوافز واضحة في ضوء تطور الأداء"، على أقل نسبة مئوية بلغت (15%).

4- مجال المساواة:

جرى تصنيف وترتيب استجابة أفراد العينة الذين جرى مقابلتهم _حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق مجال المساواة في بيئة العمل المدرسي_ تنازلياً وفق تكرارها والنسب المئوية، والجدول (24.4) يبين ذلك.

الجدول (24.4)

استجابة أفراد العينة الذين جرى مقابلتهم حول دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية وفق بُعد المساواة في بيئة

العمل المدرسي، مرتبة تنازلياً وفق التكرارات والنسب المئوية لها:

#	نص الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
1.	العدالة في التعامل، والأخذ بعين الاعتبار ظروف كل معلم.	13	65%
2.	العدالة في توزيع المهام، حسب كفاءة كل معلم.	7	35%
3.	دعم المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	6	30%

4.	الاهتمام باطلاع المعلمين جميعهم على الأنظمة.	5	25%
5.	محاسبة المقصرين بصورة عادلة وواضحة.	4	20%

يشير الجدول (24.4) السابق إلى: "العدالة في التعامل، والأخذ بعين الاعتبار ظروف كل معلم"، حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (65%)، يليها: "العدالة في توزيع المهام، حسب كفاءة كل معلم"، والتي جاءت بنسبة مئوية (35%)، ثم يليها: "دعم المعلمين في عملية اتخاذ القرارات"، وحصلت على نسبة مئوية بلغت (30%)، وجاءت الإجابة: "الاهتمام باطلاع جميع المعلمين على الأنظمة"، بنسبة مئوية بلغت (25%)، وحصلت الإجابة: "محاسبة المقصرين بصورة عادلة وواضحة"، على أقل نسبة مئوية بلغت (20%).

ثانيًا: الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول: "اقترح إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين"، وتصنيفها، وترتيبها تنازليًا وفق تكرارها والنسب المئوية، والجدول (25.4) يوضح ذلك.

الجدول (25.4)

استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، مرتبة وفق التكرارات والنسب المئوية لها:

#	نص الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
1.	تحفيز المعلمين على إنجازاتهم، والثناء عليهم.	13	65%

2.	توفير بيئة مدرسية حاضنة: (أجهزة حواسيب، وتوفير وسائل تسهل أداء العملية التعليمية)، وتدريب المعلمين لمواكبة التطورات.	11	55%
3.	دعم المعلم وإسناده أمام المجتمع المحلي والطلبة.	10	50%
4.	اطّلاع المعلمين على خبرات وتجارب من مدارس ومديريات مختلفة.	8	40%
5.	اهتمام مدير المدرسة بالالتزام بأوقات العمل والمواعيد المتفق عليها بين الإدارة والعاملين.	5	25%
6.	تشجيع المعلمين على ضبط النفس في الفترة التي يكون فيها ضغط عمل على العاملين.	4	20%

يشير الجدول (25.4) السابق إلى أن: "تحفيز المعلمين على إنجازاتهم والثناء عليهم"، حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (65%)، يليها: "توفير بيئة مدرسية حاضنة: (أجهزة حواسيب، وتوفير وسائل تسهل أداء العملية التعليمية)، وتدريب المعلمين لمواكبة التطورات"، وجاءت بنسبة مئوية بلغت (55%)، ثم يليها: "دعم المعلم وإسناده أمام المجتمع المحلي والطلبة"، وحصلت على نسبة مئوية بلغت (50%)، يليها: "اطّلاع المعلمين على خبرات وتجارب من مدارس ومديريات مختلفة"، وحصلت على نسبة مئوية بلغت (40%)، وجاءت الإجابة: "اهتمام مدير المدرسة بالالتزام بأوقات العمل والمواعيد المتفق عليها بين الإدارة والعاملين"، بنسبة مئوية بلغت (25%)، وحصلت الإجابة التي تنص على: "تشجيع المعلمين على ضبط النفس في الفترة التي يكون فيها ضغط عمل على العاملين"، على أقل نسبة مئوية بلغت (20%).

ثالثاً: الرسوخ التنظيمي:

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول: "اقتراح إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين"، وتصنيفها، وترتيبها تنازلياً وفق تكرارها والنسب المئوية، والجدول (26.4) يوضح ذلك.

الجدول (26.4)

استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل

الحكومة الإدارية لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين، مرتبة وفق التكرارات والنسب المئوية لها:

#	نص الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
1.	سيادة الاحترام، وبت الروح الإيجابية بين المعلمين.	17	85%
2.	إشراك الطلبة مع المعلمين في الأنشطة اللامنهجية، وزيادة التفاعل بينهم.	15	75%
3.	دعم العلاقات الاجتماعية، والتفاعل بين المعلمين.	11	55%
4.	إتاحة الفرصة للمعلمين لممارسة وأداء مهامهم بحرية.	10	50%
5.	إعطاء المعلم الوقت الكافي لمساعدته في عملية التصويب والتطوير.	8	40%
6.	متابعة الطلبة الذين لديهم ظروف خاصة.	4	20%

يشير الجدول (26.4) السابق إلى أن: "سيادة الاحترام، وبت الروح الإيجابية بين المعلمين" حصلت على

أعلى نسبة مئوية بلغت (85%)، يليها: "إشراك الطلبة مع المعلمين في الأنشطة اللامنهجية، وزيادة التفاعل

بينهم"، جاءت بنسبة مئوية بلغت (75%)، ثم يليها: "دعم العلاقات الاجتماعية، والتفاعل بين المعلمين"،

جاءت بنسبة مئوية بلغت (55%)، وحصلت الإجابة: "إتاحة الفرصة للمعلمين لممارسة وأداء مهامهم بحرية"،

على نسبة مئوية بلغت (50%)، ثم يليها: "إعطاء المعلم الوقت الكافي لمساعدته في عملية التصويب والتطوير"،

جاءت بنسبة مئوية بلغت (40%)، وحصلت الإجابة التي تنص على: "متابعة الطلبة الذين لديهم ظروف

خاصة"، على أقل نسبة مئوية بلغت (20%).

والشكل (3.4)، يوضح أهم الإجراءات المقترحة التي يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية

من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لتعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين.



الشكل (3.4)

أهم الإجراءات المقترحة التي يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لتعزيز

الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين:

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير النتائج ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

1.4.1.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

1.5.1.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية، ومناقشتها

6.1.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته

1.6.1.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

7.1.5 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته

1.7.1.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

8.1.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشته

1.8.1.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

9.1.5 تفسير نتائج السؤال التاسع ومناقشته

2.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفق أسئلتها، وما انبثق عنها من فرضيات، بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، فضلاً عن تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير النتائج ومناقشتها:

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ما مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة في رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الحوكمة الإدارية ككل (3.89)، وبنسبة مئوية (77.8%)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الحوكمة الإدارية تراوحت ما بين (3.82-3.92)، وجاء مجال "الشفافية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبنسبة مئوية (78.4%)، وبتقدير مرتفع، وجاء مجال "المشاركة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبنسبة مئوية (78.2%)، وبتقدير مرتفع، وجاء مجال "المساواة" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وبنسبة مئوية (78.0%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "المساءلة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبنسبة مئوية (76.4%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية متوفرة بدرجة كبيرة في كل محاورها: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة)، وهذا يدل على وعي مديري المدارس الحكومية الثانوية بالدور الذي تقوم به الحوكمة الإدارية في المجال التربوي، والتي تتمثل في تحسين كفاءة المخرجات التعليمية، وبناء خطط واضحة يتم من خلالها تحديد أهداف المدرسة وسبل تحقيقها، وإدراك مديري المدارس _أيضًا_ أن الحوكمة الإدارية منهج علمي معاصر، يوجه المؤسسات التعليمية نحو التجديد والتطوير، وذلك من أجل مواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة لثورة المعلومات، وتحقيق أساليب تعليمية أكثر حداثة.

وجاء مجال "الشفافية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3.65-4.24)، وحصلت الفقرة التي تنص على: "يُعرّف مدير المدرسة العاملين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.24)، وبنسبة مئوية (84.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما حصلت الفقرة التي تنص على: "يوضح سياسة منح الحوافز للعاملين في المدرسة"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.65)، وبنسبة مئوية (73.0%)، وبتقدير متوسط.

ويمكن إرجاع ذلك إلى حرص مديري المدارس على توفير الشفافية أثناء العمل، وإطلاع العاملين على القرارات والأنظمة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى حرص المديرين وسعيهم في تسهيل الحصول على المعلومات بالوضوح التام، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة التي يحتاجها العاملون، والتي بواسطتها يمكن سير العملية التعليمية بالصورة الصحيحة، وإتاحة الفرصة للعاملين في وضع البدائل لحل المشكلات خلال الأزمات، ويعزى ذلك _أيضًا_ إلى أن الوضوح في عملية الإفصاح التام عن المعايير المتبعة في منح الحوافز يزيد من مستوى الثقة بين مديري المدارس والعاملين، ويزيد من مستوى التنافسية بينهم، ومن ثمَّ يسهم ذلك في تعزيز الشفافية بين العاملين ومديري المدارس.

وحصل مجال "المشاركة" على المرتبة الثانية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.14- 3.61)، بمستوى عالٍ، وحصلت الفقرة التي تنص على: "يشكل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة بحيث تضمن مشاركة الجميع"، على أعلى متوسط حسابي قدره (4.14)، وبنسبة مئوية (82.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما حصلت الفقرة التي تنص على: "يشرك جميع العاملين في عمليات تقويم أداء الإدارة المدرسية"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.61)، وبنسبة مئوية (72.2%)، وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الحكومية الثانوية بأهمية المشاركة، وما لها من تأثير في العملية التربوية، وهذا يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف، ورسم السياسات في العملية التربوية، فلا شك أن المشاركة توفر انتماءً للعمل، وبذلك تدفع العاملين إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق النجاح، وتنمي الشعور بالمسؤولية بالقرارات التي يجري اتخاذها، وأنهم ليسوا فقط منفذين للقرارات، ويوضح ذلك رغبة مديري المدارس الحكومية الثانوية في تنفيذ استراتيجيات تركز على العلاقات التشاركية بين أفراد المؤسسة التربوية، وبذلك يعزز الترابط والعمل الموحد الذي يتم بواسطته تحسين نوعية القرارات، وجعلها أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن مديري المدارس الحكومية الثانوية يهتمون بتفعيل المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين، عن طريق تشكيل لجان عمل مشتركة، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة، وهذا يسهل عملية حل المشكلات، وسيادة الحوار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة بين العاملين والمديرين، والإسهام في عملية التطوير الإداري.

وجاء مجال "المساواة" في المرتبة الثالثة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.02-3.74)، بتقدير مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم الوظيفية المعتمدة"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، وبنسبة مئوية (80.4%)، وبتقدير مرتفع، بينما حصلت الفقرة

التي تنص على: "يتبنى نظامًا عادلاً في الحوافز "مادية ومعنوية" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.74)، وبنسبة مئوية (74.8%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة العدالة داخل المؤسسة التربوية، وما لها من أثر مهم في تحقيق الرضا للعاملين، وشعورهم بالأمان، فتعامل مديري المدارس مع العاملين بطريقة واحدة وواضحة يسهم في تقريب العلاقة بين المديرين والعاملين، وبناء جسور من الثقة، وهذا يثبت كفاءة مدير المدرسة، وقدرته على ممارسة العمليات الإدارية بالصورة الصحيحة بعيداً عن التحيز واللامركزية، وتجنب حدوث مشاكل وفجوات بينها وبين العاملين، وإيماناً منها بأهمية المساواة، وما له من سيادة مناخ مدرسي ديمقراطي مفتوح يتسم بفاعلية الاتصال، ويحث على العدالة، ويدعم العلاقات بين مدير المدرسة والعاملين، ومن ثمَّ يرفع من فاعلية الأداء المدرسي، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن كل معلم لديه المعرفة الكاملة في تخصصه، وعندما يجري إشراكه في عملية صنع القرارات التي ترتبط بتخصصه، فإن ذلك يسهم في تقديم أكبر قدر من المقترحات والوسائل التطويرية، ويُسهم في فتح المجال أمام العاملين في تبادل الخبرات، وتنميتهم في مجال صنع القرارات، وإبداء الرأي، وتقديم المقترحات.

وجاء مجال "المساءلة" بالمرتبة الرابعة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.59 - 4.06)، وحصلت الفقرة التي تنص على: "يطلع العاملين في المدرسة على تقارير أدائهم الوظيفي"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، وبنسبة مئوية (81.2%)، وبتقدير مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "يطور معايير موضوعية للتحفيز (مادية ومعنوية) في المدرسة"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%)، وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى تعمق مديري المدارس الحكومية الثانوية بمفهوم المساءلة، وتنفيذها على المستويات التربوية كافة، وتطبيقها على العاملين والطلبة، ومن ثمّ الوقوف أمام العوائق التي تمنع من ممارسة المساءلة بحزم، وعلى هذا ينظر المديرون لعملية المساءلة بمنظور مختلف بعيداً عن تصيد الخطأ للعاملين، ومن ثمّ الكشف عن جوانب القوة والضعف للوصول إلى الأهداف المرسومة، ومعالجة الأخطاء، والارتقاء بالمستوى التربوي لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وبذلك يتم إبراز العمل الجيد للعاملين، وتحسين الإخفاقات وتصليحها، كما تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على إبراز العمل الجيد، ومحاسبة الأداء الضعيف، وإطلاع العاملين على تقارير أدائهم، ومتابعة الأهداف المنجزة، وبذلك يمكّن العاملين من معرفة أوجه القصور، والعمل على إصلاحها، وتحسينها؛ وذلك لضمان النمو والتطور المستمر للعملية التربوية، وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن تطبيق معايير موضوعية للتحفيز يساهم في توجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى أدائهم، وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الكفاءة والفاعلية للعمل، ومقاومة الانحراف في العمل عن طريق توضيح آلية الرقابة، والحوافز التي يتم الحصول عليها، وتوضيح اللازم إنجازه من المهام والواجبات، فالمساءلة تُعدّ متطلباً مهماً لجميع فئات المؤسسات التربوية سواء مديري المدارس أو العاملين، وبذلك يتم ضمان تحقيق النظم التربوية المتوقع الحصول عليها، والوصول إلى بيئة تعليمية توافقية، حتى تضمن نجاح جهود التطوير التي يسعى مديرو المدارس إلى تحقيقها.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو صعلوك، 2023)، التي أظهرت أن الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاءت بدرجة عالية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو صلاح، 2021)، التي أظهرت أن درجة استجابة أفراد العينة عن محور مبادئ الحوكمة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشراري وحتاملة، 2020)، التي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة

الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت بصورة متوسطة، وكذلك مع دراسة (حتاملة، 2018)، التي أظهرت أن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة محمود (Mahmoud, 2016)، التي أظهرت أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة.

2. 1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم؟

جاءت نتائج إجابات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبنسبة مئوية (83.0%)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين فتراوحت ما بين (4.44 - 3.56)، وحصلت الفقرة التي تنص على: "أتعامل مع زملائي في المدرسة بجو يسوده الاحترام"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.44)، وبنسبة مئوية (88.8%)، وبتقدير مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "أمتلك الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا أقتضى الأمر"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.56)، وبنسبة مئوية (71.2)، وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى نظرة معلمي المرحلة الثانوية لمهنة التعليم كرسالة سامية تقتضي بذل الجهد، والإخلاص، والأداء بأعلى مستوى، ويرون أن لديهم الكفاءة في أداء مهامهم التعليمية، إذ يُنظر إليهم على أنهم قادة في صفوفهم، يؤثرون في طلبتهم، فالمعلم مسؤول عن عمله أمام نفسه وطلبته، ويترتب عليه نجاح العملية التعليمية، بما يتوفر لديه من حرفة في إنجاز مهامه للاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة، والارتقاء بالطلبة الذين هم محور العملية التعليمية، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الحوكمة الإدارية بأبعادها من جانب مديري المدارس، واهتمامهم بوضع معايير أساسية واضحة لتطوير أداء معلميهم، واعتبارهم شركاء في تطوير العملية التعليمية، يُسهم في زيادة انتماء المعلمين للعمل المدرسي، ويزيد من دافعيتهم، ويُحسن من أدائهم الوظيفي، وتعزى هذه النتيجة أيضًا إلى حرص مديري المدارس على التعامل بإنسانية مع المعلمين، وتوفير مناخ يسوده الاحترام والتقدير، ويعزز من قدرة المعلمين وإيمانهم بضرورة العمل، ويزيد التفاعل الإيجابي بينهم، وزيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو صلوك، 2023) التي أظهرت أن الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة عالية، ومع دراسة (الأنصاري والقاسمية، 2022) التي أظهرت أن واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي لأهداف إدارة الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك مع دراسة (أبوعيشة وحجازي، 2019) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما أنتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحمد، 2015) التي أظهرت أن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المستقلة في دولة قطر جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بني حمدان، 2021) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية

في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، ودراسة أويلا (Abwalla, 2014) التي أظهرت أن الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية جامبيلا في أثيوبيا جاء بدرجة متوسطة.

3. 1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

ما مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم؟

جاء المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الرسوخ التنظيمي ككل (4.07)، وبنسبة مئوية (81.4%)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الرسوخ التنظيمي فتراوحت ما بين (3.99 - 4.21)، وجاء مجال "الروابط" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبنسبة مئوية (84.2%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "التضحية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبنسبة مئوية (79.8%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى سعي المعلمين الدائم لتكوين روابط وعلاقات داخل المدرسة، وحرصهم على وجود توافق بين المعلمين أنفسهم، الأمر الذي يزيد من انتمائهم للمدرسة، والشعور بالولاء لها، وبالدعم الذي يعزز ثقتهم من قبل مديري المدارس، وهذا يزيد من علاقات الروابط بين مدير المدرسة والمعلمين داخل المدرسة وخارجها، وعلى هذا كلما أدرك المعلم دعم المدير له، واهتمامه بالممارسات الأخلاقية الداعمة، وسيادة الروابط الاجتماعية، فإن ذلك يعزز من تمسك المعلم بالمدرسة، وإدراكه في حال قرر ترك المدرسة أو الانتقال منها أنه يمكن أن يتكبد خسارات قد تواجهه مستقبلاً، وهذا يدفعه إلى التمسك بوجوده في المدرسة ورسوخه فيها.

وحصل مجال "الروابط" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبنسبة مئوية (84.2%)، وبمستوى مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "أعمل مع زملائي في المدرسة بصورة تعاونية"، على أعلى

متوسط حسابي بلغ (4.30)، وبنسبة مئوية (86.0%)، وبتقدير مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "أشعر بالأمان في مدرستي"، على أدنى متوسط حسابي، بلغ (4.09)، وبنسبة مئوية (81.8%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلم بأنه جزء لا يتجزأ من هذا الكيان، كما أن وجود روابط وعلاقات إيجابية بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وسيادة التفاعل بينهم، يعزز من الارتباط الروحي بالمدرسة وتعلقهم بها، وبالزملاء، والطلبة، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون دور العمل المشترك التعاوني والحرص على تبادل الآراء، ومشاركة الخبرات والمعلومات، فضلاً عن حرصهم على تقديم المساعدة، والمشورة، والمشاركة بالأنشطة التي تنظمها المدرسة، وهذا يعزز الشعور بالانتماء بين المعلمين، والحرص على العمل الجماعي الذي يتيح الاستقرار النفسي والتكامل في العمل، وهذا ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للمعلمين، ومن ثمَّ يؤثر في رسوخهم داخل المدرسة، وقد تعود هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بالمواطنة والانتماء إلى المدرسة، وخاصة عندما تتوفر فيها وسائل الأمان من احترام وتقدير وتعاون، فيسود الشعور بالأمان والاستقرار، وبذلك يصبح المعلم قادراً على أداء مهامه.

وجاء مجال "المواءمة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وبنسبة مئوية بلغت (80.4%)، وبمستوى مرتفع. وحصلت الفقرة التي تنص على: "أشعر بتناسب مهاراتي مع طبيعة عملي"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، وبنسبة مئوية (81.8%)، وبتقدير مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "أستطيع التطور المناسب من خلال عملي المدرسي"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.95)، وبنسبة مئوية (79%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود توافق بين المعلمين ومديري المدارس، وهذا ينعكس إيجاباً على شعور المعلم بالتوافق بينه وبين ثقافة المدرسة التي يعمل بها، وشعور المعلم بحرية أداء مهامه داخل المدرسة،

يعود إلى الثقة التي يمنحها له مدير المدرسة، وبذلك يشعر بأن الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها تتلاءم مع أهدافه الشخصية، عن طريق السعي الحثيث نحو تحقيق أهداف المدرسة، فالمعلمون إذا ما وجدوا جواً إنسانياً داعماً، دفعهم ذلك إلى الحرص على العمل، وزيادة الولاء وثقة المعلمين، ويُساهم ذلك في رفع مستوى الرسوخ لدى المعلمين في المدرسة، كما تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدرسة بتوفير الموارد التي تنمي من قدرات المعلمين ومهاراتهم، وحرصها على التطوير المستمر لهم، وهذا يساهم في تطوير أهداف المدرسة، وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قيام مديري المدارس بتوفير بيئة مدرسية داعمة للمعلمين عن طريق توفير وسائل رقمية حديثة، وتوفير دورات تدريبية للمعلمين لتطوير مهاراتهم، وتوفير فرص التعلم، والتنمية الشخصية للمعلمين، الأمر الذي يزيد من شعورهم بكفاءة الوظيفة وفاعلية الذات، وإحساسهم بالاحتياج إليهم في العمل، وهذا يزيد من رغبتهم في بقائهم بالعمل ورسوخهم التنظيمي.

وجاء مجال "التضحية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، ونسبة مئوية بلغت (79.8%)، وبمستوى مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "ألتزم بمواعيد الدوام المدرسي (الحضور، والانصراف) على الرغم من وجود بعض العراقيل"، على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، ونسبة مئوية (86.8%)، وبتقدير مرتفع، وحصلت الفقرة التي تنص على: "أتنازل عن الحوافز التي أستحق من أجل رقي المدرسة"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.69)، ونسبة مئوية (73.8%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن لدى المعلمين التزاماً مهنيًا عاليًا، لما له من أثر في البيئة المدرسية، وإلى اهتمامهم وسعيهم في تحقيق أهداف المدرسة، ولديهم رقابة ذاتية على أنفسهم بالتزامهم بأوقات العمل، وتفضيلهم للتطوير، والرقي بالمدرسة، وهذا يظهر من رغبة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في البقاء في عملهم، وإدراكهم العالي لحجم المنافع والمكاسب التي يمكن أن يفقدوها عند ترك المدرسة أو الانتقال منها؛ نظرًا

لشعورهم بالانتماء والاعتزاز وإحساسهم بقيمة العمل الذي يقدمونه، وشعورهم بالراحة النفسية في العمل داخل المدرسة، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم بالعمل في المدرسة، لذا تصبح المدرسة جزءاً من نمط حياتهم، وهذا يعزز من شعور الانتماء لهذا المكان؛ وعلى هذا يصبح لدى المعلم التزام أكبر، وانتماء عالٍ، بصرف النظر عن أي عراقيل قد تواجهه في الحضور، ووكذلك شعور المعلم بأن الطلبة أبناء له، ومن الواجب أن يقدم لهم العلم والمعرفة، الأمر الذي يزيد من تمسكه بالبقاء في العمل.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلم يرى في تحقيق أهداف المدرسة، وسيادة الألفة والثقة مع مدير المدرسة، وحرية التواصل معه، وإدراكه أن العلاقات التي حصل عليها داخل المدرسة، وزيادة المشاركة والعمل الجماعي، والألفة الموجودة بين المعلمين والطلبة، قد تكون أكبر حافز حصلوا عليه، وكل ذلك يؤثر في رغبة المعلمين في البقاء بالعمل في المدرسة، ووكذلك يؤثر في سعيهم إلى تحقيق مستوى عالٍ لدى الطلبة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطية (2023) التي أظهرت أن مستوى الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة الشايع وآل حارس (2022) التي بينت أن واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، ودراسة حجازي (2019) التي أظهرت أن مستوى الرسوخ التنظيمي مرتفع لدى المعلمين بمراحل التعليم العام في محافظة الشرقية، ودراسة راجبان وآخرين (Rajappan, et al., 2017) التي أظهرت أن الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العليا في منطقة (إرناكولام) جاء بدرجة عالية، ودراسة برانيتاساري (Pranitasari, 2020) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس كان عالياً، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شاوور (2023) التي أظهرت أن مستوى الرسوخ الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية التربية والتعليم/ الخليل من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة، ودراسة

أوسوسكي (Osowski, 2018) التي أظهرت أن الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية جاء بدرجة منخفضة، ودراسة يلدز (Yilidiz, 2018) التي أظهرت أن الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في وسط مدينة (بولو) جاء بدرجة متوسطة.

4. 1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟ وانبثقت عنه الفرضية الصفرية الآتية:

1. 4. 1.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته تعزى إلى متغير (الجنس)، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك كلا الجنسين من المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية فيما يتعلق للحوكمة الإدارية، والاتفاق في وجهات نظرهم حول تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة الإدارية، والتزام كلا الجنسين بالأنظمة والقوانين؛ لأن هذه القوانين ملزمة لجميع المدارس الذكور والإناث، وكلاهما يمارسون

الأدوار نفسها فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، كل حسب مهامه ووظيفته، وأن مديري المدارس الحكومية الثانوية يطبقون مبادئ: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة، بنفس الدرجة تقريباً من وجهة نظر أفراد العينة. وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو صلاح (2021) التي أظهرت عدم وجود تأثير الجنس في مستوى الحوكمة الإدارية، وانفقت أيضاً_ مع نتائج دراسة الشراري وحتاملة (2020) التي بينت عدم وجود تأثير الجنس في مستوى الحوكمة الإدارية، ودراسة الفودري (2019) التي عدم وجود تأثير الجنس في مستوى الحوكمة الإدارية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حتاملة (2018) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، ونتائج دراسة محمود (Mahmoud, 2016) التي أظهرت وجود تأثير للنوع الاجتماعي في مستوى الحوكمة الإدارية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي للمعلمين لم يكن عاملاً مؤثراً في مستوى تطبيق مديري المدارس للحوكمة الإدارية، وإلى أن العمل الإداري شبه موحد لجميع مديري المدارس الحكومية الثانوية، وتطبق القوانين على جميع المعلمين سواء كانوا من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، فلا يتأثر رأي المعلم باختلاف الدرجة العلمية؛ لأن القوانين واللوائح تطبق على الجميع دون استثناء، وإلى أن مديري المدارس يدركون مفهوم الحوكمة ويطبقونها في مدارسهم، ومن ثمَّ يستطيع المعلمون بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي إدراكها بدرجة متشابهة، كما يعود ذلك إلى اطلاع المعلمين على الإجراءات المتعلقة بالحوكمة الإدارية في

المدارس، واهتمام الجامعات بالمحتوى الداعم لهذا الموضوع، وهذا ما جعل عدم وجود فروق في إجابات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو صلاح (2021) التي ظهرت عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي في مستوى الحوكمة الإدارية، ونتائج دراسة حتاملة (2020) التي بينت عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي في مستوى الحوكمة الإدارية، ودراسة الفودري (2019) التي عدم وجود تأثير المؤهل العلمي في مستوى الشفافية والعدالة الإدارية. واختلفت مع نتائج دراستي: حتاملة (2018)، ومحمود (Mahmoud, 2016) اللتين أظهرتا وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته تعزى إلى متغير (التخصص).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف تخصصهم لديهم الاتجاهات نفسها نحو مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بممارستهم للحوكمة الإدارية، وأن القوانين والأنظمة والتعليمات تطبق على جميع المعلمين، وعلى هذا يمارس مديرو المدارس المبادئ الإدارية بالشكل الواضح والكامل، فمدير المدرسة يعرض القوانين والأنظمة، ويفصح عن الإجراءات القانونية أمام الجميع سواء أكانت تخدم التخصص العلمي أو الإنساني، ويهتم المدير بإشراك المعلمين على اختلاف تخصصاتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار لمقترحاتهم والشكاوي المقدمة من قبلهم، وهذا ما يوضح قيام المدير بعرض آلية التقييم الخاصة بكل تخصص، وعرضها على جميع المعلمين، وهذه النتائج توضح _أيضاً_ تطبيق المدير للمساواة على جميع المعلمين، واعتمادها في

تفويض الصلاحيات لكل معلم وفق تخصصه، وبذلك يسهم في تسهيل تطبيق المهام الإدارية لمدير المدرسة، وإنجاز المهام بالصورة الصحيحة التي تخدم العملية التربوية والتعليمية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته تعزى إلى متغير (المديرية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين سواء أكانوا في مديرية بيرزيت أو رام الله والبيرة تطبق عليهم مبادئ الحوكمة الإدارية، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة بلا استثناء، فجميع المديرية تتبع لوزارة التربية والتعليم، وعلى هذا تطبق عليها جميع القوانين والأنظمة الصادرة عن الوزارة، ولديها نفس المهام والواجبات الملقاة على المعلم، فالسياسات والخطط التربوية تطبق فيها، وهذا ما يظهر نجاح مديري المدارس في ممارسة الحوكمة الإدارية، وما يظهر من نتائج في ممارسات المعلمين، وأن مفهوم الحوكمة الإدارية واضح لجميع المعلمين على اختلاف مديرياتهم، وهذا يدل على إدراك المديرين وتعمقهم في الحوكمة الإدارية.

وانتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمود (Mahmoud, 2016) التي أظهرت عدم تأثير متغير المديرية على مستوى الحوكمة الإدارية، ودراسة الفودري (2019) التي عدم وجود تأثير المنطة التعليمية في مستوى الشفافية والعدالة الإدارية..

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة ومجالاته، وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة باستثناء مجال (المساواة)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مبادئ الحوكمة: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) تواكب جميع مراحل الخدمة لدى المعلمين على اختلاف سنوات الخدمة لديهم، وبذلك يكون مفهوم مبادئ الحوكمة: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) واضحاً لديهم، وعلى هذا

يتقبل المعلمون على اختلاف سنوات الخدمة والأنظمة والقوانين، ويستخدمون الوسائل والأنظمة التي تعود على المدرسة بالتطور والتقدم، ويدل هذا على أن مديري المدارس يمارسون الحوكمة الإدارية.

وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مجال المساواة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بين (أقل من 5 سنوات)، ومن (5- أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الأقل من 5 سنوات خدمة، يواجهون عدم استقرار مع بيئة جديدة لهم، وليس لديهم الدراية الكافية اتجاه المديرين نحو ممارساتهم الإدارية، وذلك نتيجة وجودهم لفترة قليلة في المدارس، وأن المعلمين ذوي الخدمة الحديثة لم يتمكنوا من الاندماج في أنظمة المدرسة وقوانينها وتعليماتها، مقارنة مع المعلمين الذين لديهم سنوات خدمة عالية، ويعود ذلك أيضًا إلى توجه المدير لتفويض الصلاحيات للمعلمين القدامى كونهم أكثر دراية بالتعليمات، إضافة إلى غياب التعاون بين المعلمين القدامى والجدد، وهذا قد يعرض المعلمين الجدد إلى تحمل أعباء إضافية عن المعلمين القدامى، وبذلك يتكون لديهم شعور بغياب المساواة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراستي: حتاملة (2018)، ومحمود (Mahmoud, 2016) اللتين أظهرتا وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح أقل من 5 سنوات، واختلفت مع نتائج دراستي: أبو صلاح (2021)، و حتاملة (2020) ودراسة الفودري (2019)، ودراسة القرني وعطية (2018) التي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الحوكمة الإدارية.

5. 1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)؟ وانبثقت عنه الفرضية الصفرية الآتية:

1.5. 1.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جودة الأداء الوظيفي مرجوة من جميع المعلمين بصرف النظر عن النوع الاجتماعي، فالجميع سواسية أمام مهامهم الوظيفية، ومكلفين بتحقيق الإنتاجية في التعليم والتطوير، فالمعلمون يسعون بشكل مستمر إلى النهوض بالعملية التعليمية، وفقاً للتعليمات والقوانين والسياسات التربوية، علاوة على تشابه الظروف التعليمية، وبرامج إعداد المعلمين وتأهيلهم، كما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات ومعاهد إعداد المعلمين بمحتوى البرامج والمساقات الدراسية من ناحية، والتدريب العملي للطلبة المعلمين من ناحية أخرى، الأمر الذي يسهم في تمكين المعلمين من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو استراتيجيات التعلم والتعليم، وتوظيفها في تدريس المباحث الدراسية، وبذلك ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي: حسونة وإدريس (2023)، و بني حمدان وبني حمدان (2021)

اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المعلمين عن مستوى الأداء

الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة أبو عيشيية وحجازي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت مع نتائج دراسة الحمد (2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس المستقلة في دولة قطر تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير التخصص، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية وبصرف النظر عن تخصصاتهم، يظهرون التزامًا عاليًا بأداء مهامهم التدريسية، والتزامهم بواجباتهم المهنية، ويحرصون على التطور والتقدم وتحسين أدائهم، والسعي إلى تقديم مخرجات تعليمية ذات جودة، بالإضافة إلى اهتمام الجامعات ومعاهد إعداد المعلمين ببرامج إعداد المعلمين من جميع التخصصات العلمية والإنسانية من خلال مدة التدريب في المدارس التدريبية، وتطوير استراتيجيات التدريب والإشراف عليهم، وتطوير محتوى البرامج التدريبية، الأمر الذي يسهم في عدم وجود فروق دالة إحصائية على أداة الأداء الوظيفي للمعلمين وفقًا لمتغير التخصص.

كما أظهرت النتائج، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المديرية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الحكومية الثانوية بصرف النظر عن عملهم في مديرية رام الله والبيرة أو مديرية بيرزيت يقومون بأدائهم الوظيفي شكل عالٍ، والتزامهم بنظام العمل في المدرسة، ونظرًا للاهتمام الكبير من قبل وزارة التربية والتعليم، والسعي الدائم لتطوير أداء المعلمين، وتقديم الدورات التدريبية للمعلمين على مستوى المديرية أو الوزارة بشكل عام على اختلاف تخصصاتهم، وأيضًا اهتمامها بتطوير أداء المعلمين في الجانب الإلكتروني

وتقديم الدورات التدريبية في هذا المجال، والمسابقات التربوية السنوية كمسابقة معلم فلسطين، كل هذا يعزز المعلمين ويشجعهم على تطوير أدائهم، لما له من رفع قيمة الرسالة التربوية التي يقدمها المعلمون، وعلى الرغم من تشابه المهام الوظيفية التي يقوم بها المعلمون بغض النظر عن مكان العمل، وذلك حسب الوصف الوظيفي للمعلم، فالجميع ملتزم بتقديم المهام الوظيفية بشكل كامل.

وأظهرت النتائج_أيضًا_ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي للمعلمين يساعدهم في اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويسهم في تطوير وتجديد المستوى الفكري والمعرفي لديهم، وهذا يتأتى عن طريق حرص الجامعات على تطوير محتوى المساقات الدراسية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة، وينعكس هذا الأمر عليهم في زيادة اهتمامهم بالواجبات والمهام المنوطة بهم، ومن ثمَّ يتطور الأداء الوظيفي لديهم، ويكونون قادرين على تقديم وتحقيق أهداف تربوية وتعليمية بصورة فاعلة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحمد (2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي وفقًا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، واختلفت مع نتائج دراسة حسونة وإدريس (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة الأنصاري والقاسمية (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى إلى أثر المؤهل العلمي، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج

دراسة أبو عيشيية وحجازي (2019) التي بينت عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، إذ جاءت الفروق لصالح كل من: (أقل من 5 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الجدد تكون لديهم دافعية عالية في تقديم أداء عالٍ، وإدراكهم أن الواجبات والمهام يجب أن تتم على أكمل وجه منذ البدء والمباشرة بالعمل، وتعزى أيضًا إلى البرامج والدورات التدريبية التي تواكب التطورات المعرفية والتربوية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم للمعلمين الجدد، مما يسهم في تطوير أداء المعلمين ذوي الخبرة الحديثة، وبذلك تسهم في صقل مهاراتهم وتحسن جودة الأداء الوظيفي لديهم.

أما فيما يتعلق بالمعلمين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، فتعزى هذه النتيجة إلى أن التجارب الكثيرة التي يتعرض لها المعلمون ذوي الخبرة الطويلة على مدار سنوات العمل، تكسبهم قدرات عالية في الخدمة والأداء، نتيجة السياسة القائمة على تبادل الخبرات بين المعلمين بواسطة الزيارات الصفية بينهم، واللقاءات التدريبية التوضيحية التي يقوم بها المعلمون ذوو الخبرة والجودة في الأداء، والتزامهم الكبير بنظام العمل والقوانين والتعليمات على مدار السنوات أثناء العمل، مما يعزز من خبرتهم في مجال عملهم وتخصصهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسونة وإدريس (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ونتائج دراسة الأنصاري والقاسمية (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ونتائج دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) التي أظهرت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى إلى سنوات الخدمة.

1.5. 6 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته:

هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)؟ انبثقت عنه الفرضية الصفرية الآتية:

1.5. 6. 1 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الرسوخ التنظيمي لديهم تبعًا لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الرسوخ التنظيمي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير الجنس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية لديهم رسوخ تنظيمي عال على اختلاف جنسهم، ولديهم استقرار داخل المدرسة، وغياب الرغبة في ترك المدرسة أو الانتقال منها، وعندهم شعور بالارتباط الوجداني اتجاه المدرسة التي يعملون بها، ولديهم إدراكهم بأنهم جزء منها، ولديهم أيضًا شعور بالولاء اتجاه المدرسة وما يوفره من الإحساس بالتوازن بين المهارات التي يمتلكها المعلم ومتطلبات العمل، وذلك نتيجة ارتباطهم بالمجتمع الذي يعيشون فيه، ويرونه ملائمًا بالنسبة إليهم، وهذا ما يزيد من تمسكهم بالعمل والإدراك بالإمكانيات التي يمكن أن يفقدوها في حال تركوا مكان العمل، ومن ثم يتكون المجتمع الذي يعيشون فيه.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطية (2023) التي أظهرت عدم تأثير الجنس في مستوى الرسوخ التنظيمي، ونتائج دراسة شاور (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الرسوخ التنظيمي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى إلى متغير الجنس، واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة يلدرز (Yilidiz, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرسوخ التنظيمي لعينة الدراسة تعزى إلى الجنس، واختلفت مع نتائج دراسة الشايح وآل حارس (2022) التي أظهرت وجود تأثير للجنس على مستوى الرسوخ التنظيمي ولصالح الذكور، ونتائج دراسة حجازي (2019) التي أظهرت وجود فروق بين المعلمين في الرسوخ التنظيمي وفق متغير النوع لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الرسوخ التنظيمي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون بشكل إيجابي أهداف العمل، ومتطلباته، فتصبح أكثر مرونة، وقدرة على تحقيق الأهداف، وإشباع التطلعات الوظيفية، وتعود هذه النتيجة إلى العلاقات الإيجابية السائدة داخل المدرسة، والتعاون بين المعلمين، وسيادة الاحترام بينهم، كما تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بتوزيع المهام والأدوار المتناسبة مع مؤهلها، ووضعها في مكانها الصحيح، وهذا ما يزيد من تمسك المعلمين، وتعزيز ارتباطهم بالمدرسة، وتعزى أيضًا إلى أن المعلمين على اختلاف شهاداتهم لديهم القناعة بأهمية مهنة المعلم، وأن المشاكل التي تواجه المعلمين هي نفسها بصرف النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطية (2023) التي أظهرت عدم تأثير المؤهل العلمي في مستوى الرسوخ التنظيمي، ونتائج دراسة شاور (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع

الرسوخ التنظيمي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ونتائج دراسة يلدز (Yilidiz, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرسوخ التنظيمي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على مقياس الرسوخ التنظيمي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير التخصص، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية على اختلاف تخصصاتهم، لديهم التزام وظيفي عالٍ، وشعور بالمسؤولية اتجاه مهنة التدريس واتجاه الطلبة، وخصوصاً طلبة الثانوية العامة كونها مرحلة مصيرية في حياة الطالب، وهذا ما يرفع من رغبة المعلمين لبقائهم في المدرسة، وأن المعلمين على اختلاف تخصصاتهم يواجهون الضغوط نفسها في العمل، ويتحملون الأعباء نفسها في محيط عملهم لاختلاف التخصصات، ويمكن أن يواجه المعلمون الخوف من فكرة ترك الوظيفة التي يعملون بها، والخسائر التي يمكن أن يواجهوها على المستوى التنظيمي أو المجتمعي، وأن فرصة الحصول على وظيفة أخرى ليس بالأمر السهل.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على مقياس الرسوخ التنظيمي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات الخبرة، لديهم التزام اتجاه المدرسة التي يعملون بها، ويعود ذلك إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، ونتيجة هذا الالتزام، والانتماء للمهنة، والسعي لتقديم الأفضل، يكسب المعلمون الخبرات والقدرات والكفاءة، وكذلك البرامج التدريبية التي تقدم للمعلمين على مدار السنوات، والتي بدورها ترفع من قدرة المعلمين وكفاءتهم، وتعزز من ارتباطهم بمهنة التعليم، وسيادة التعاون بين المعلمين، والانسجام على مدار السنوات، وتوفر التفاعل بشكل إيجابي بينهم، وسيادة العلاقات

الاجتماعية الإيجابية، وتوافق أهدافهم مع أهداف المدرسة، فمع مرور الوقت يزداد سعيهم إلى تحقيق الذات، وإثبات جدارتهم واكتساب الخبرات، وهذا ما يعزز ارتباطهم وبقائهم بالمدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شاور (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الرسوخ التنظيمي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة يلدز (Yilidiz, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرسوخ التنظيمي وفقًا لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع نتائج دراسة الشايح وآل حارس (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الرسوخ التنظيمي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير المديرية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في جميع المديريات يخضعون لآلية المتابعة نفسها، وتحكمهم نفس القوانين واللوائح التي لا تميز بينهم، وهذا لا يؤثر في سعيهم لترك الوظيفة أو الانتقال منها، كما أن التعليمات والظروف التي يعيشها المعلمون في المدارس متشابهة، وهذا ما يسهم في عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة على أداة الرسوخ التنظيمي ومجالاته تعزى إلى متغير المديرية.

7. 1.5 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين؟

انبثقت عنه الفرضية الصفرية الآتية:

1.7. 1.5 1 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوكمة

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين مستوى

الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي

للمعلمين، ويتضح أن العلاقة بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظة رام الله والبيرة والأداء الوظيفي للمعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة

الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وترى الباحثة أن الحوكمة الإدارية تمثل عاملاً رئيساً ومهماً في مراقبة أداء المعلمين، في حين قيام

مدير المدرسة بتطبيق القوانين والأنظمة، وهذه من شأنها أن تساعد في تيسير أعمال المدرسة والموائمة

بين جميع مكونات بيئة العمل المدرسي، فتطبيق الحوكمة بأبعادها تسهم في خلق مناخ ملائم، وتزيد من

حالة الرضا والانسجام داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي للمعلمين.

وتعزى هذه النتيجة إلى قوة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الحكومية الثانوية، وقدرة مديري المدارس

على مواجهة الأزمات، وعدالتهم في توزيع المهمات بين المعلمين، واتخاذ القرارات، واعتماد المشاركة،

وتقييم الأداء بين المعلمين ومدير المدرسة، وتبادل الخبرات ووجهات النظر، ويعود ذلك إلى إيمانهم بأهمية

المشاركة الحقيقية، وإشراك المجتمع المحلي، والتزام مديري المدارس بتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية يحقق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي للمعلمين، فالحوكمة توفر للإدارة الإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي بواسطته تدار العملية التعليمية بكفاءة وأداء عالٍ، وتطبيق الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وترفع من دافعيتهم، وإنتاجهم، وتنهض بالعملية التعليمية. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية وإيجابية في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس وتقديراتهم على الأداء الوظيفي للمعلمين، واتفقت -أيضاً- مع نتائج دراسة الوكيل (2019) التي أوضحت أن الحوكمة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الإدارية من خلال دعم المساءلة الإدارية.

8. 1.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشته:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟
انبثقت عنه الفرضية الصفرية الآتية:

8. 1.5 1 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله والبيرة والرسوخ التنظيمي للمعلمين، ويتضح أن العلاقة بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية والرسوخ التنظيمي للمعلمين

جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الرسوخ التنظيمي للمعلمين.

تعزى هذه النتيجة إلى تطبيق مديري المدارس الثانوية للحوكمة الإدارية من خلال تطبيق الشفافية الإدارية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، والمساواة العادلة بين المعلمين، واهتمام المديرين بتقوية الروابط بين المعلمين وسيادة التعاون فيما بينهم، والتفاعل الإيجابي، وتعزيز المشاركة والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة، مما يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين، وهذا ما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل بالمدرسة.

وتعزى هذه النتيجة _أيضاً_ إلى اهتمام مديري المدارس بمتابعة المعلمين، والاهتمام بظروفهم، والسعي في تقديم حوافز لهم، والتزامهم بالقانون وتطبيقها على جميع المعلمين، بعيداً عن المحسوبية، وتوفير المعلومات الشاملة لمسؤوليات كل طرف وواجباته وحقوقه، وتحديد الإجراءات التي بدورها تضمن رفع كفاءة المعلمين وقدراتهم، الأمر الذي يسهم في زيادة الرسوخ الوظيفي للمعلمين.

9. 1.5 تفسير نتائج السؤال التاسع ومناقشته:

ما المقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تعزيز الأداء

الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

وفيما يلي مناقشة للنتائج التي جرى الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة الذين جرت مقابلتهم، وهي كما يأتي:

أولاً: الحوكمة الإدارية:

وتم اعتماد هذه النتائج بناء على إجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم، والتي بدورها تعند حول إمكانية مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية بأبعادها: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) داخل بيئة العمل المدرسي.

1- مجال الشفافية:

الفكرة الرئيسية: التعرف على دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية في مجال الشفافية في بيئة العمل المدرسي، وتركزت استجابات المبحوثين في هذا المجال في أربع أفكار رئيسية، كما يشير إليها الجدول (4.21).
أ- اتفق ما نسبته (75%) من المبحوثين على توضيح آلية تقييم المعلمين، وإتاحة الفرصة للتقييم الذاتي، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، وتوضيح سياسية الحوافز المتبعة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م1 وم10) من: "ضرورة قيام مدير المدرسة بتوضيح المحاور الخاصة بعملية التقييم، والاتفاق على آلية التقييم"، وأشار (م3) إلى: "ضرورة اعتماد معيار للتقييم ثابت، ويطبق على الجميع، والبعد عن الشخصنة والعلاقات الاجتماعية أثناء عملية التقييم"، وأشار (م18) إلى: "أهمية معرفة آلية الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها المعلم خلال عملية التقييم"، وأشار (م7 وم14) إلى: "اعتماد سياسة الباب المفتوح خلال عملية التقييم، وإتاحة الفرصة في عملية المناقشة لنتائج التقييم وضرورة أن يوضح المدير الآلية التي يتبعها المعلم في عملية التصويب، وضرورة الإطلاع على مخرجات التصويب".

ب- اتفق ما نسبته (70%) من المبحوثين على إطلاع المعلمين على القوانين والأنظمة، والكتب الرسمية، وفتح المجال في عملية اتخاذ القرارات، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م2، م5) من: "ضرورة إطلاع المعلمين على القوانين والأنظمة، وتوضيح الجوانب التي يمكن إشراك المعلمين فيها عن طريق اجتماعات

دورية فردية أو جماعية حسب كل تخصص"، وأشار (م5) إلى: "ضرورة أن يقوم مدير المدرسة بإيصال المعلومات والملاحظات الخاصة بالكتب الرسمية بشكل واضح ومفصل، وتوضيح قواعد يمكن لمعلم المدرسة أن يسترشد بها"، وأشار (م8) إلى: "أهمية توضيح الإجراءات القانونية التي يمكن أن تواجه المعلم أثناء العملية التربوية، لمعرفة الحقوق والواجبات الخاصة به".

ت- اتفق ما نسبته (25%) من المبحوثين على اطلاع المعلمين على المسمى الوظيفي، وتوصيف واضح لكل وظيفة في المدرسة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3 وم15) من أنه: "يمكن لمدير المدرسة أن يمارس الشفافية عن طريق توضيح المسمى الوظيفي للمعلم مع بداية كل عام سواء أكان معلمًا جديدًا أو لديه سنوات خدمة، وذلك لأهمية التذكير بها"، وأشار (م7) إلى: "ضرورة أن يوفر الوصف الوظيفي بشكل دائم، وأن يكون متاحًا للمعلم أن يصل له في أي وقت"، وأشار (م9) إلى أن: "المعلم بحاجة إلى معرفة الأيام العارضة، والغيابات المتاحة للمعلم، وكيف يمكن أن تكون هذه المعرفة مهمة في تجنب أي خلل أدائي يمكن أن يواجهه خلال المهنة".

ث- اتفق ما نسبته (15%) على عرض إنجازات المدرسة أثناء العام الدراسي، والمشاركة في وضع الخطط، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م8) من أن: "من الضروري اطلاع المعلمين على الإنجازات الخاصة بالمدرسة، وعرضها على صفحة المدرسة الإلكترونية"، وأشار (م9 وم6) إلى: "ضرورة عرض الإنجازات الخاصة بالمدرسة، والإخفاقات التي واجهت المدرسة، وعرض آلية التطوير، وإشراك المعلمين في وضع خطط التطوير، وكيفية تجنب الإخفاقات".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية الذين لديهم فهم لمبادئ الحوكمة الإدارية، وبشكل خاص للشفافية، يظهر ذلك عن طريق توضيحهم للآليات التي يتم بواسطتها تقييم المعلمين، وبناء معايير واضحة، والتزامهم بالمصداقية في إتاحة الفرصة للمعلمين في تقديم التغذية الراجعة للأعمال المنجزة، وإدراكهم لضرورة اطلاع المعلمين على القوانين والأنظمة، لما له من فتح المجال أمام المعلم، حتى تكون الأمور القانونية واضحة ومعروفة، ويكون المعلم قادرًا على حماية نفسه قانونيًا، ويتجنب الوقوع في الخطأ، وفي كل ما يؤثر في أدائه، وهذا يسهم في فهم المعلمين لبعد الشفافية داخل المدرسة.

2- مجال المشاركة:

الفكرة الرئيسية: معرفة دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية في مجال المشاركة في بيئة العمل المدرسي، وتركزت استجابات المبحوثين في هذا المجال في أربع أفكار رئيسية، كما أشار إليها الجدول (4.22).
أ- اتفق ما نسبته (60%) من المبحوثين على اعتماد المشاركة الجماعية عن طريق إشراك المعنيين من: (طلبة، وعاملين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي) في عملية تنفيذ الأنشطة وبناء الخطط، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3) من أن: "الإدارة الناجحة لديها القدرة على دمج الفئات داخل المدرسة وخارجها وربط مشاركتها، على سبيل المثال: تفعيل المناسبات تكون عن طريق إشراك الجميع وفق رغباتهم، بحيث يجد الفرد نفسه في المكان"، وأشار (م15) إلى "ضرورة المشاركة في عملية توزيع المهام بعيدًا عن المحاباة"، وأشار (م12) إلى أن "وجود المجتمع المحلي داخل المدرسة يزيد من الترابط والمشاركة، وتعدّ المدرسة جزءًا مهمًا منه، لأن الموجودين في المدرسة هم أبناء المجتمع"، وأشار (م10) إلى أن "للمعلمين والطلاب رؤية يمكن أن يغفل مدير المدرسة عنها نتيجة العبء الكبير من الأعمال، فعملية المشاركة تسهل إتمام المهام".

ب- اتفق ما نسبته (30%) من المبحوثين على بث روح التعاون، واعتماد آلية توزيع الأعباء والمهام على الجميع، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م2) من: "تحفيز العاملين على التعاون والتسارع في تنفيذ المهام دون تخصيصها على فئة محددة"، وأشار (م12) إلى: "تجنب الاهتمام بفئة محددة وإهمال الآخر، وضرورة استشارة الجميع"، وأشار (م18) إلى: "سيادة روح التفاعل بين المعلمين والأخذ بعين الاعتبار تخصص كل معلم في توزيع المهام".

ت- اتفق ما نسبته (25%) من المبحوثين على مشاركة العاملين في عملية تقييم أداء الإدارة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، واتباع آلية التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م4)، (م16) من: "تنفيذ اجتماعات دورية شهرية للاستماع لآراء المعلمين ومقترحاتهم حول أهم النقاط التي واجهت المدرسة أثناء الشهر، ورسم الحلول وآلية التطوير"، وأشار (م5، م6، م9) إلى: "إتاحة الفرصة للمعلمين في عملية تقييم أداء الإدارة، والمشاورة في وضع البرامج والسياسات في حل المشكلات".

ث- اتفق ما نسبته (15%) من المبحوثين على المعرفة بقدرات المعلمين ونقاط القوة والضعف لديهم، والاستفادة منها، واستثمارها في آلية تشكيل اللجان، ووضع البرامج التدريبية، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م1) من أن: "مدير المدرسة يجب أن تكون لديه القدرة على التمييز بين قدرات المعلمين، واستثمارها في توظيف المهام في المدرسة، فالمعلم الذي يتميز بالقدرات الاجتماعية يوظفه في تشكيل اللجان الاجتماعية"، وأشار (م3) إلى أن: "معرفة نقاط القوة والضعف لكل معلم تسهل عملية توزيع المهام، على سبيل المثال: (دمج المعلم قوي الشخصية مع الآخر الأقل) يسهم في التأثير فيهما، وزيادة التفاعل"، وأشار (م13) إلى: "تفهم ظروف كل معلم بناءً على الوضع الخاص به، والتعاون بين الإدارة والهيئة التدريسية".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركة من الأبعاد المهمة التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس في تطبيق الحوكمة الإدارية، وذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وحاجتهم وإدراكهم لأهمية المشاركة الجماعية، وما لها من دور مهم في أداء المهام التربوية والتعليمية، فالبيئة المدرسية بحاجة لمشاركة الجميع فيها من: إدارة، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور؛ لأنها وحدة واحدة تخدم الجميع، وسيادة روح التعاون بين المعلمين، لأن توزيع الأعباء على الجميع يسهل إنجاز المهمات، فكل معلم لديه أعباء من المهام التربوية، والأعمال الإضافية حين يتم توزيعها بصورة تشاركية تسهل من الإنجاز واستثمار قدرات المعلمين وخبراتهم وتوزيعها في إتمام المهمات، وهذا ما يفسر ضرورة توفر مبدأ المشاركة لدى مديري المدارس أثناء تطبيق الحوكمة الإدارية.

3- مجال المساءلة:

الفكرة الرئيسية: معرفة دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية في مجال المساءلة في بيئة العمل المدرسي، وتركزت استجابات المبحوثين في هذا المجال في خمس أفكار رئيسية، كما يبينها الجدول (4.23).

أ- اتفق ما نسبته (60%) من المبحوثين على تحديد معايير واضحة لعملية الضبط، واتباع الخصوصية لكل معلم في التقييم، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3، م7) من أن: "معايير ضبط الجودة واضحة منذ بداية العام الدراسي"، وأشار (م4، م8) إلى: "تقييم كل معلم وحده، واتباع الخصوصية بين المعلم والمدير في عملية التقييم"، وأشار (م4) إلى أنه: "لا يمكن للمعلم أن يقبل أن يتم انتقاده أمام زميله، فاتباع الخصوصية في عملية التقييم أمر مهم حتى لا يؤثر على صورته".

ب- اتفق ما نسبته (55%) من المبحوثين على التغذية الراجعة لنتائج التقييم، وإتاحة الفرصة للحوار والدفاع في مناقشة نتائج التقييم، وجاءت أبرز الاقتباسات، حيث أشار (م2) إلى: "اتباع النقد البناء بهدف التطوير"، وأشار (م5) إلى: "السماح للمعلمين بالتظلم في حال عدم الرضا عن نتائج التقييم"، وأشار كل من (م16)، (م18) إلى: "المتابعة خلال عملية التصويب، والتأكد من الوصول للنتائج المتفق عليها"، أشار (م7) إلى: "إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلم، لمعرفة نقاط الضعف وأسباب التقصير، تسهل عليه الآلية التي يتبعها في التصويب".

ت- اتفق ما نسبته (40%) من المبحوثين على ملاحظة الخلل بشكل مباشر، والسعي المباشر في عملية التصويب، ومتابعة المخرجات، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه كل من (م1، م5): "في حال ملاحظة خلل لدى المعلمين يتم توضيحها وتصحيحها بين المعلم والمدير، وعرض خبرات المعلمين القدامى"، وأشار (م2، م11) إلى: "انتقاء الأسلوب الملائم خلال عملية المساءلة، ولفت نظر المعلم والتصويب بشكل مباشر دون تأخير"، وأشار (م4) إلى: "الاهتمام بالتفاصيل في عملية التقييم (مثل التأخير المستمر على الحصاة الدراسية)، وضرورة الوقوف عند تلك النقطة وعدم إهمالها"، أشار (م6) إلى: "المحاسبة المباشرة بناء على آلية واضحة، وتعزيز دور القانون والنظم الداخلية".

ث- اتفق ما نسبته (25%) من المبحوثين على المتابعة الأولية، والاطّلاع على الأداء بشكل مستمر، والمعرفة بتفاصيل الأداء، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م1) من أن: "مدير المدرسة يجب أن يكون مطلع بالتفاصيل بشكل كامل"، وأشار (م13) إلى أن: "يتوفر تقرير خاص لكل معلم يوثق فيه الإخفاقات والإنجازات لعرضها خلال التغذية الراجعة"، وأشار (م20) إلى: "الإشراف المستمر والتوجيه المستمر، والثاء على نقاط القوة، وتوضيح آلية تصويب نقاط الضعف".

ج- اتفق ما نسبته (15%) من المبحوثين على اتباع سياسة حوافز واضحة في ضوء تطور الأداء، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار له (م5) من: "قيام المدير باتباع سياسة تحفيز شهرية أو فصلية خاصة بالمدرسة وفق بنود محددة، تسهل عملية التقويم، وتحفز أداء المعلمين"، وأشار (م9) إلى: "بما أن عملية الأداء الدراسي مهمة لتقييم الطالب فإن تطوير الأداء للمعلم أيضًا مهم، وفق سياسة تقييم واضحة يضعها المدير".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية من الأبعاد المهم تطبيقها من قبل مديري المدارس الحكومية الثانوية، والتي تظهر بالالتزام بعملية التقييم لجميع العاملين وفق معايير واضحة ومحددة، وعدم إغفال الخصوصية لكل معلم، لما له من أثر في الحفاظ على صورة المعلم أمام زملائه، وإتاحة المجال أمامه للتطوير والتقويم، وفتح المجال للحوار والنقاش، ويمكن أن يفعل مديرو المدارس الحكومية الثانوية المساءلة عن طريق المتابعة المستمرة، وملاحظة التقصير، ولقت نظر المعلمين له مع متابعة عملية التصويب والمتابعة الأولية وبشكل مستمر، لما له دور في إصلاح الأخطاء وتصويبها بشكل مباشر، وتراكم الأخطاء والتأخير في حلها وإصلاحها يؤثر على سير العملية التربوية التعليمية داخل المدرسة، وينتج عنه تأخير في إنجاز المهمات وتراجعها، مما يؤثر في طبيعة أداء المعلمين، وبذلك يؤثر في الطلبة.

4- مجال المساواة:

الفكرة الرئيسية: معرفة دور مدير المدرسة في تفعيل الحوكمة الإدارية في مجال المساواة في بيئة العمل المدرسي، وتركزت استجابات المبحوثين في هذا المجال في خمس أفكار رئيسية، كما يشير إليها الجدول (24.4).

أ- اتفق ما نسبته (65%) من المبحوثين على العدالة في التعامل، والأخذ بعين الاعتبار ظروف كل معلم، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3) بقوله: "يجب أن يتوفر لمدير المدرسة النظرة الشاملة والعدالة في التعامل بين المعلمين"، وأشار (م4، م10) إلى ضرورة أن: "يراعي الموضوعية في عملية التقييم بعيدًا عن العلاقات الشخصية"، وأشار (م6، م17) إلى: "عدم التمييز في التعامل بين المعلمين، والأخذ بعين الاعتبار إنجازات المعلمين، والثناء عليهم"، وأشار (م13) إلى أن: "الوضوح والشفافية في التعامل، يوفر المساواة، والتعامل بمهنية بين الأفراد بعيدًا عن العلاقات الشخصية".

ب- اتفق ما نسبته (35%) من المبحوثين على العدالة في توزيع المهام، حسب كفاءة كل معلم، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م1) من أنه: "ليس من السهل تطبيق المساواة بشكل كامل، ولكن يمكن الأخذ بعين الاعتبار إمكانية توزيع المهام حسب قدرات كل معلم، وتوزيع العبء بالتساوي"، وأكد (م8) على: "أهمية مشاركة جميع العاملين في إنجاز الأعمال الإضافية"، وأضاف (م11): "من الصعوبة تطبيق المساواة على الجميع، ولكن لو ظهر تمييز في عملية توزيع الأعباء، يوضح سبب اتباع هذا النهج".

ت- اتفق ما نسبته (30%) من المبحوثين على دعم المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م7، م14) من: "دعم المعلمين في عملية اتخاذ القرار، والدعم أمام المشرفين أثناء عملية التقييم"، وأشار (م18) إلى أن: "سيادة الحوار والنقاش بين المعلمين يسهم في رفع المسؤولية لديهم"، وأشار (م8) إلى: "إتاحة الفرصة للمعلم في اتخاذ القرارات يعزز شعور المعلم بالمساواة".

ث- اتفق ما نسبته (25%) من المبحوثين على الاهتمام بإطلاع جميع المعلمين على الأنظمة على اختلاف التخصصات، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3، م7) من: "قيام المدير بعرض اللوائح والأنظمة

سواء أكانت موجهة لمعلمي المرحلة الأساسية أو الثانوية، يفتح المجال أمام المعلمين في الشعور بالترابط بينهم"، وأشار (م11) إلى: "ممارسة العدالة والمساواة على جميع العاملين ليس من السهل تطبيقها، ولكن يمكن إظهارها باطلاعهم على الكتب الرسمية والقوانين، وذلك لسيادة الشمولية للجميع".

ج- اتفق ما نسبته (20%) من المبحوثين على محاسبة المقصرين بصورة عادلة وواضحة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م15) بقوله: "عملية المحاسبة من حق المدير، ولكن دون اتباع الأسلوب التسلطي أو الدكتاتوري أثناء التقييم"، وأشار (م12، م6) إلى أن: "العدالة في التقييم أمر مهم، ومن حق المعلم أن يشعر بالمساواة في ضوء عملية تقييمه دون ظلم".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المعلمين بتطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية لبعد المساواة كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية داخل البيئة المدرسية، وأهمها: العدالة في التعامل مع المعلمين، والعدالة في توزيع المهام، فتطبيقها يسهم في تفويض المهام لكل معلم بما يتناسب مع خبرته وكفاءته، وهذا ما يسهل عملية إنجاز المهام ومن ثمَّ الحصول على نتائج ذات جودة وقيمة واضحة، والتزام المدير بدعم المعلمين بعملية اتخاذ القرارات له دور في رفع شعور المعلمين بانتمائهم للمدرسة، وزيادة مستوى أدائهم، كما أن اطلاع المعلمين على الأنظمة والقوانين ومحاسبة المقصرين يدفع المعلمين إلى الالتزام بتطبيق المهام الموكلة إليهم بالصورة الصحيحة بعيدًا عن التخاذل والتأخير، فتطبيق المساواة على جميع العاملين في المدرسة يؤثر في الاستقرار الداخلي للمعلمين، وذلك يرفع من كفاءة أدائهم الوظيفي، ويعزز من رسوخهم التنظيمي بالمدرسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو صلاح (2021) التي أظهرت عن طريق إجابات أفراد العينة أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، من أهمها: عدم وجود حرية في العمل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة.

ثانيًا: الأداء الوظيفي:

وتم اعتماد هذه النتائج بناء على إجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم، والتي بدورها تعتمد على إقتراحات يمكن تطبيقها من إدارة المدرسة من أجل تفعيل الحوكمة لديهم لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.

الفكرة الرئيسية: التعرف إلى إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم، لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، وتركز رأي المبحوثين في هذا المجال في ست أفكار رئيسية، كما يبينها الجدول (25.4)، وهي:

أ- اتفق ما نسبته (65%) من المبحوثين على تحفيز المعلمين على إنجازاتهم والثناء عليهم، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م2) بقوله: "الثناء على المعلم ودعمه يسهم في تجديد رغبة المعلم واستمراريته في العطاء والعمل والإبداع"، وأشار (م4) إلى أن: "اعتماد تقييم المدير للمعلم، ورفع نسبته في التقييم مقارنة مع تقييم المشرف، له دور في التأثير في أداء المعلم، كون المدير على اطلاع دائم على أداء المعلم وعلى مدار العام، مقارنة بالزيارة الإشرافية مرة واحدة أثناء العام الدراسي"، وأشار (م11) إلى أن: "تخصيص مسابقة في المدرسة لتكريم المعلم المتميز، وفق بنود محددة، تسهم في رفع الأداء والتحفيز على العمل"، وأشار (م13) إلى أن: "الدعم المعنوي والاعتراف بالعمل يحفز على استمرار الأداء وتطويره".

ب- اتفق ما نسبته (55%) من المبحوثين على توفير بيئة مدرسية حاضنة: (أجهزة حاسوب، وتوفير وسائل تسهل أداء العملية التعليمية)، وتدريب المعلمين لمواكبة التطورات، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3، م5، م14) بقولهم: "توفير بيئة ملائمة تحتوي على وسائل تكنولوجية حديثة تنمي التعاون والتشارك بين المعلمين"، وأشار (م3) إلى أن: "عملية توفير أي مادة، ولو بسيطة تسهل على المعلم عمله، يسهم في رفع أدائه"، وأشار (م6) إلى أن: "توفير إدارة المدرسة لورشات تدريبية مستمرة للمعلمين، يرفع ويطور من أدائهم".

ت- اتفق ما نسبته (50%) من المبحوثين على دعم المعلم وإسناده أمام المجتمع المحلي والطلبة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م3) بقوله: "مساندة المدير للمعلم أمام الطلاب يسهم في دعم قوة المعلم والشعور بالأمان في العمل"، وأشار (م7) إلى أن: "فتح المجال أمام المعلم للدفاع عن نفسه في حال شكوى المجتمع عن أدائه، وعرض إنجازاته أمام المجتمع، يدعم استمرارية أدائه"، وأشار (م8، م12، م2) إلى أن: "عرض إنجازات المعلمين على صفحة المدرسة لإطلاع المجتمع عليها يرفع من أدائهم".

ث- اتفق ما نسبته (40%) من المبحوثين على ضرورة إطلاع المعلمين على خبرات وتجارب من مدارس ومديريات مختلفة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م1) من: "نقل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد، ومناقشتها مع المعلمين، وإتاحة الفرصة للتطوير"، وأشار (م6، م14) إلى أن: "إطلاع المعلمين على تجارب أقرانهم في مدارس ومديريات أخرى يسهم في فتح المجال للمعلم في اكتساب خبرات جديدة"، وأشار (م5) إلى أن: "إتاحة الفرصة أمام المعلم المبدع لعرض خبراته وقدراته أمام معلمين خارج المدرسة يحفز على السعي في تطوير أدائه وعمله".

ج- اتفق ما نسبته (25%) من المبحوثين على اهتمام مدير المدرسة بالالتزام بأوقات العمل، والمواعيد المتفق عليها بين الإدارة والعاملين، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (6) بقوله: "حضور المدير إلى المدرسة في الوقت الصحيح وقبل الطلاب والمعلمين، يرفع من المسؤولية أمام المعلمين في الالتزام بالعمل"، وأشار (4م) إلى أن: "التأخير المستمر للإدارة في الحضور إلى المدرسة، أو مغادرته المستمرة أثناء الدوام، يضعف من شعور الرقابة لدى المعلمين والطلاب، ما يدفعهم للتقاعس عن العمل وعدم الالتزام"، وأشار (12م، 14م) إلى أن: "التزام الإدارة بمواعيد الاجتماعات، أو بالأوقات المتفق عليها سواء في حصص الحضور أو في فترات الاستراحة، وإعطاء الوقت قيمة وأهمية، يعزز من عملية الأداء والالتزام للجميع".

ح- اتفق ما نسبته (20%) من المبحوثين على تشجيع المعلمين على ضبط النفس في الفترة التي يكون فيها ضغط عمل على العاملين، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (18م) بقوله: "من أبرز المهام الوظيفية في أي وظيفة، العمل أثناء فترة الضغط، وأثناء العمل في المدرسة نواجه العديد من الضغوط، فيجب على مدير المدرسة أن يتحلى بضبط النفس"، وأشار (12م، 17م) إلى: "حينما يتحلى مدير المدرسة بالحزم، والقدرة على الضبط أثناء مواجهة الضغوط التي تؤثر في عمله، فهذا يمثل نموذج يمكن أن يتأثر به المعلمون والطلاب".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور المهم لمديري المدارس في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين، عن طريق توفير حوافز للمعلمين سواء أكانت مادية أو معنوية، فحين يشعر المعلم بتقدير العمل الذي يقدمه، يدرك أن أثر العمل واضح لدى الطلبة أو الإدارة، وبذلك يسهم في تعزيز أداء المعلمين، واهتمام مديري المدارس بتوفير بيئة حاضنة للمعلمين، يوضح اهتمامهم وسعيهم في تطوير أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم، وتأثير هذا

الدور على الطلبة والمدرسة ككل، ويمكن أن يظهر ذلك في اهتمام مديري المدارس ودعمهم للمعلمين أمام المجتمع المحلي والطلبة، وتعزيز ثقة المعلم بنفسه.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أويلا (Abwalla, 2014) التي أظهرت المقابلات أنه لم يكن أداء المعلمين على مستوى التوقعات.

ثالثاً: الرسوخ التنظيمي:

وتم اعتماد هذه النتائج بناء على إجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم، والتي بدورها تعتمد على إقتراحات يمكن تطبيقها من إدارة المدرسة من أجل تفعيل الحوكمة لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين.

الفكرة الرئيسية: التعرف إلى إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين، وتركز رأي المبحوثين في هذا المجال في ست أفكار رئيسية، كما يبينها الجدول (26.4)، وهي:

أ- اتفق ما نسبته (85%) من المبحوثين على سيادة الاحترام، وبت الروح الإيجابية بين المعلمين في المدرسة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م2) بقوله: "سيادة الاحترام والتعاون والمشاركة بين الإدارة والمعلمين يسهم في تعزيز الرغبة في البقاء بالمدرسة"، وأشار (م3) إلى أن: "العلاقات الاجتماعية بين أفراد المدرسة والمجتمع المحيط بها يسهم في رفع التوافق بينهم"، وأشار (م7) إلى أن: "سيادة الاحترام والتقدير عامل أساسي في التأثير في رغبة المعلم وشعوره أثناء عمله، وإذا كانت الإدارة تمارس الاحترام فهذا يؤثر على العاملين

جميعهم"، وأشار (م9، م12) إلى أن: "سيادة الباب المفتوح أمام المعلمين من قبل الإدارة يتيح الفرصة للمعلمين في التعبير، وتقديم الاقتراحات، والتفاعل في العمل".

ب- اتفق ما نسبته (75%) من المبحوثين على إشراك الطلاب مع المعلمين في الأنشطة اللامنهجية، وسيادة التفاعل بينهم، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م6) بقوله: "المعلمون بحاجة إلى تفريع للخروج من أجواء الضغط"، وأشار (م10، م13) إلى أن: "الطلاب والمعلمين بحاجة إلى تفريع مستمر بعيداً عن الضغط الدراسي، وإذا توفر هذا الأمر، فإنه يسهم في سيادة الارتياح والتفاعل على المستوى المنهجي واللامنهجي، ويرفع الثقة بينهم"، وأشار (م20) إلى أن: "المدير الداعم القادر على فرض قوة المعلم أمام الطلاب وفق القانون، والذي يهتم بالحالة النفسية لأفراد المؤسسة من طلاب ومعلمين، له دور في تقوية الروابط بين المعلم والطالب وفق سيادة الاحترام، وهذا يؤثر في رغبتهم في البقاء في المدرسة ووجودهم فيها".

ت- اتفق ما نسبته (55%) من المبحوثين على دعم العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين المعلمين، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م1) بقوله: "العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والإدارة لها دور كبير في زيادة رغبة المعلم في بقاءه في المدرسة"، وأشار (م14، م17) إلى أن: "العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة تسهم في توطيد الروابط بين العاملين، وتؤثر في الروح المعنوية بين الإدارة والمعلمين، ومن ثمَّ ترفع ارتباطهم بالمدرسة، وتؤثر في رغبتهم في البقاء"، وأشار (م18) إلى: "أن العمل بالشراكة بين العاملين وتوزيع المهام بالتساوي، يسهم في تقوية العلاقات والروابط، ويدعم الرغبة في البقاء في المدرسة"، وأشار (م6) إلى أن: "المدرسة تعدّ متنفساً للعاملين خاصة المعلمات، فسيادة العلاقات الناجحة فيها ترفع من قوة ارتباط المعلم بوظيفته".

ث- اتفق ما نسبته (50%) من المبحوثين على إتاحة الفرصة للمعلمين بممارسة وأداء مهامهم بحرية، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م15) بقوله: "يمر المعلم أثناء الفصل الدراسي بالكثير من الظروف والضغوط، وإتاحة الحرية له في العمل وممارسة مهنة التدريس جزء مهم في ضبط العملية التربوية"، وأشار (م18، م14) إلى أن: "المدير الناجح يكسب المعلمين الثقة بأنهم هم الأكثر كفاءة في أداء مهامهم التدريسية، وهذا ما يفتح المجال أمام المعلم للاستمرار في العملية التعليمية"، وأشار (م6) بقوله: "أثناء الفصل الدراسي نواجه العديد من العطل، والتغييرات أثناء الدوام، ووجود الحصص الإلكترونية، فيجب أن تكون هناك حرية للمعلم في إعطاء الأولوية في أداء المنهاج التعليمي، وذلك لضبط عملية التدريس، والتأكيد على حصول الطالب على أهم المعلومات".

ج- اتفق ما نسبته (40%) من المبحوثين على إعطاء المعلم الوقت الكافي لمساعدته في عملية التصويب والتطوير، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م18، م14) من أن: "مساندة المدير للمعلم في عملية تصويب أخطاء العمل يؤثر على اهتمامه في عملية التصحيح وتطويرها"، وأشار (م15) بقوله: "بعد عملية التقييم يعطي مدير المدرسة المعلم فترة لتصويب النقاط المتفق عليها، وذلك لتسهيل عملية التطوير والتغيير"، وأشار (م7، م5) إلى أن: "السؤال المتكرر للمعلم حول ما تم تغييره يضعف من رغبة المعلم في التغيير، فالمعلم بحاجة لدراسة نقاط القوة والضعف لديه وتطويرها".

ح- اتفق ما نسبته (20%) من المبحوثين على متابعة الطلبة الذين لديهم ظروف خاصة، وجاءت أبرز الاقتباسات، ما أشار إليه (م16) بقوله: "حينما يتابع مدير المدرسة أوضاع الطلاب، ويطلع عليها، يساهم هذا في تكامل العملية داخل المدرسة، ويسهل في حل المشاكل"، وأشار (م3) إلى: "توزيع مسؤولية المدير على كل محاور المدرسة، وحينما تكون هذه المسؤولية واضحة أثناء العمل، وظاهرة للعاملين، فإن هذا يؤكد على

اهتمام الإدارة بالعاملين داخل المدرسة، ويحفز المعلمين على الشعور بالمسؤولية"، وأشار (م2) إلى أن: "متابعة الطلبة الذين لديهم ظروف خاصة سواء أكانت صحية أو اجتماعية، يوفر للمعلم صورة واضحة عن آلية التعامل معهم دون وقوع مشاكل".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ما يقدمه مديرو المدارس من إجراءات، يمكن أن تؤثر في رسوخ المعلمين ورغبتهم في البقاء في الوظيفة، والتي تتمثل في سيادة الاحترام النابع من مديري المدارس، وما ينعكس على المعلمين والطلبة، واهتمام المديرين بالمشاركة بين المعلمين والطلبة، لما له من أثر في كسر الحواجز بينهم وفق حدود الاحترام، وهذا يؤثر في الحالة الشعورية للمعلم والطالب، وما يسود من تفاعل بينهم، ومن ثمَّ يعزز من حالة رسوخ المعلمين داخل المدرسة، فالعلاقات الاجتماعية الإيجابية، وشعور المعلم بمساحة من الحرية في أداء مهامه، واهتمام مديري المدارس بالطلبة، يزيد من شعور المعلمين بأنهم جزء مهم من المدرسة، وبذلك يوفر الاستقرار لهم، ويزيد من تمسكهم بالبقاء داخل هذه الأجواء الإيجابية، وعدم التفكير بتركها أو الانتقال إلى مكان آخر.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شاوور، 2023) التي أظهرت أن المعلم يرى أن وظيفته تؤثر سلباً في علاقته الأسرية، وكذلك يجد صعوبة في الحصول على وظيفة أخرى غير وظيفة معلم.

2.5 التوصيات والمقترحات

في إطار ما جرى التوصل إليه من نتائج، تقدم الدراسة التوصيات والمقترحات الآتية:

1- ضرورة زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس بتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس عن طريق إجراءات ومقترحات عدة، مثل: توضيح آلية تقييم المعلمين، وإتاحة الفرصة للتغذية الراجعة والمتابعة، وتوضيح سياسة منح الحوافز للعاملين في المدرسة، وتطوير معايير موضوعية للتحفيز "مادية ومعنوية" في المدرسة، والعدالة في توزيع المهام حسب كفاءة كل معلم، وغيرها.

2- زيادة تركيز وزارة التربية والتعليم على تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين، ورفع مستوى الأداء لديهم، عن طريق إجراءات ومقترحات عدة، مثل: توفير بيئة مدرسية حاضنة: (أجهزة حاسوب، وتوفير وسائل تسهل أداء العملية التعليمية)، وتدريب المعلمين لمواكبة التطورات، وتنفيذ البرامج التطويرية، وتكليفهم بمهام أخرى، وتطوير أساليب العمل لديهم.

3- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى المعلمين، وذلك عن طريق تعزيز سيادة الاحترام، وبث الروح الإيجابية بين المعلمين في المدرسة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية الداعمة، والتفاعل بين المعلمين في المدرسة، وإشراك الطلبة مع المعلمين في الأنشطة اللامنهجية، وسيادة التفاعل بينهم وغيرها، الأمر الذي يقوي ويزيد من رغبة المعلمين في البقاء في وظيفتهم الحالية.

4- تعزيز وزارة التربية والتعليم الثقة بين مديري المدارس والمعلمين، مع التركيز على زيادة مساحة المشاركة بين المستويات الإدارية كافة.

5- تشكيل وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس للجان مختصة لمتابعة وإجراء تقييم دوري لتطبيق مبادئ الحوكمة، ومتابعة الأداء الوظيفي للمعلمين.

6- تبني المقترحات الإجرائية الخاصة بزيادة تفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين.

7- إجراء دراسات مرتبطة بالحوكمة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وتطبيقها

في بيئات أخرى.

8- إجراء دراسات مقارنة متصلة بالرسوخ التنظيمي لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة والتابعة

لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا".

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم.
- ابن ماجه، محمد. (2017). سنن ابن ماجه. القاهرة: دار إحياء الكتب العربية.
- ابن منظور. (2009). لسان العرب. بيروت. دار صادر.
- أبو بكر، مصطفى. (2005). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، الذي انعقد 10 سبتمبر 2005م. كلية التجارة جامعة الإسكندرية. مصر.
- أبو شيخة، نادر. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أبو صلوك، خميس. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية.
- أبو عيشة، إيناس وحجازي، ياسين. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات والتربية والنفسية، 27(3)، 344-361.
- أبو قحف، عبد السلام. (1993). اقتصاديات الأعمال. القاهرة: المكتب العربي الحديث.
- أخضر، علي. (2020). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. مجلة العلوم التربوية: 5(1)، 49-88.

- آل سعود، سعود. (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أمين، سارة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37(2)، 425-464.
- أمين، لعور وعبد السلام، مطاعي. (2018). الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية ببلدية قاوس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر.
- الأنصاري، أسماء والقاسمية، عابدة. (2022). تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 6 (27)، 1-42.
- البارودي، منال. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- برقان، أحمد والقرشي، عبد الله. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان. لبنان.
- بشماني، شكيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5): 85-100.
- بشير، حسن. (2015). أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

- 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.
- بولخوة، آمال. (2012). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف، دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الضمان الاجتماعي لولاية أم البوايف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- الترمذي، محمد. (1998). الجامع الكبير " سنن الترمذي ". بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- توق، محي الدين. (2014). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- التونجي، محمد. (2010). معجم مصطلح الأصول. عمان: دار الجيل ناشرون.
- جودة، محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
- حبوش، محمد. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- حتاملة، عبد السلام وسلامة، كايد. (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 11(1)، 102-122.
- حجازي، إحسان. (2019). التضمن الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستوى كل منهما لدى المعلمين بمراحل التعليم العام، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، (116)، 227-308.

- حسين، راوية. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين، سحراء. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية آلاء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (36)، 207-270.
- الحمد، مشاعل. (2015). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المستقلة في قطر (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية. عمان
- الحنيطة، خالد. (2003). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- خليل، محمد. (2009). مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات في فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لأراء المرجعين الخارجين والمستثمرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خوالدي، زكريا. (2020). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية عين فكرون- أم البواقي - (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم البواقي. الجزائر.
- درة، عبد البادري والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
- الدهدار، مروان. (2020). أثر الحوكمة في الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. مجلة الملك سعود، 29 (1)، 53-76.
- دودين، أحمد. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية.

- دياب، رنا. (2014). واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الدين، حسان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الراشدي، سعيد. (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين 11-12 وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (20)، 181-228.
- رحاحلة، عبد الرزاق وخضور، ناصر. (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية. عمان: دار الإعصار للنشر والتوزيع.
- الركابي، كاشاني والحمادي، رنا. (2019). الرضا الوظيفي واثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل. 11(1)، 310-346.
- الزطمة. محمد. (2015). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزميتي، أحمد. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 25 (25)، 1-62.
- الزهرة، قواريري والعياشي، مريم. (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- سرحاني، ليلي. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، ع (4)، 255-278.
- السكارنة، بلال. (2009). *أخلاقيات العمل*. عمان: دار المسيرة.
- السكران، ناصر. (2004). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سلامة، رشا. (2020). *العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط التفاعلي لليقظة العقلية: دراسة ميدانية*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 7(2)، 1-13.
- سلطان، محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- سلطان، محمد. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- السلمي، علي. (2011). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، مشعف. (2017). *مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة القراءة والمعرفة*، 187(1)، 58-92.
- شاور، ميرفت. (2023). *واقع التضمين الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر مديري المدارس*. *مجلة الفتح*، 27(3)، 136-166.
- الشايح، علي، وآل حارس، علي. (2022). *الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(8)، 333-425.
- شريف، علي. (1998). *الإدارة المعاصرة*. الإسكندرية: دار الجامعية.

- الشهراني، نورة. (2015). واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها. مجلة كلية التربية، 26 (102)، 227-278.
- الشهري، عبد الله. (2020). حوكمة الشركات. صنعاء: دار الكتب الوطنية بصنعاء.
- الشهري، محمد. (2014). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- صلاح الدين، سردوك وليليا، حفيظي. (2021). دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي OSC أم البواقي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- الصويان، أحمد. (2019). الإمام أحمد بن حنبل الشيباني ومسنده. الرياض: دار المصطفى.
- الضناوي، سعدي ومالك، جوزيف. (2010). معجم المرادفات والأضداد. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب ناشرون.
- الطائي، يوسف؛ الفضل، مؤيد؛ العبادي، هاشم. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق.
- العامودي، محمد. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبد الرازق، شيماء. (2015). متطلبات تحسين مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات المدرسية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع(54)، 215-238.

- عبد الرحمن، ياسر. (2019). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8 (2)، 184-2020.
- العتيبي، مراء. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- العسكر، شعاع. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مركز الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- عشري، تامر. (2021). الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. المجلة العربية للإدارة. 41(2)، 265-286.
- العطار، هيثم. (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك في إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي: الأزهر والإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عطوة، محمد إبراهيم. (2012). حوكمة النظام التعليمي، مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية، 2(79)، 449-532.
- عطوة، محمد وعلي، فكري. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 79(2)، 449 - 532 .
- عطية، أفكار. (2023). القيادة الاحتوائية وأثرها في تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية- نموذج مقترح. مجلة كلية التربية، 47(2)، 73 - 270

- عطية، رحاب. (2022). الرصيد المعرفي وأثره على الأداء الوظيفي حسب أراء أمناء المكتبات بجامعة عمر المختار: دراسة ميدانية، مجلة النيل للدراسات والبحوث الإنسانية: 33(33)، 301-332.
- العطية، ماجدة. (2013). سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عقيل، محمد. (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عقيل، ناصر. (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- علوش، صباح. (2016). دور العدالة التنظيمية في تخفيض ضغوط العمل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(1)، 672-716.
- عليمات، خالد. (2020). الفساد وانعكاسه على التنمية والاقتصاد من أجل الدين والسنة. عمان: دار الخليج.
- العنزي، حمود والشمري، وائل. (2023). أثر الحوكمة الإدارية في الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، المجلة العربية للإدارة، 45(4)، 1-28.
- العوضي، رأفت. (2020). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، 208-244.
- العيساوي، إبراهيم. (2003). التنمية في عالم متغير: دراسة مفهوم التنمية ومؤشراتها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الغامدي، علي وشحبل، سلوى. (2020). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج. (8)، 32-33.
- الفكي، غيداء. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني. دراسة حالة مدارس الجودة أساس الخرطوم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الفودري، محمد. (2019). مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء وأثره في الالتزام التنظيمي للمدرسين في الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- القرني، محمد وعطية، محمد. (2018). المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان الأهلية، الأردن، ع (13)، 12-68.
- كافي، مصطفى. (2013). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها - أسبابها - تداعياتها - آفاقها). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى؛ كافي، كولار؛ ربيع، إيمان. (2018). الحوكمة المؤسسية. الجزائر: ألفا للوثائق.
- المبارك، فيصل. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- مجيد، شاكرا. (2011). تقويم جودة الأداء في المؤسسة التعليمية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- محمد، سعدي. (2017). متطلبات الحوكمة المحلية في الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

- محمود، زيد. (2023). القيادة المغناطيسية وتأثيرها في الرسوخ التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لآراء العاملين في المقر الرئيسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في وزارة التخطيط في بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(62)، 140-162.
- محمود، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية. المركز العبي للتنمية، 18(73)، 45-142.
- مرزوق، عبد العزيز. (2018). العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، 36(2). 182-223.
- مرزوق، فاروق. (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصلح، عبير. (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط(3)، رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان.
- مُعجم اللغة العربية المُعاصر. (2023). معنى رسوخ. <https://2u.pw/MlaEoAp>
- المقابلة، عاطف والسليمان، الآء. (2017). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. 1(1). 74-92.
- المليجي، إبراهيم. (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة العربية.
- المليجي، رضا. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. عمان: دار الفكر العربي.

- ناصر الدين، يعقوب. (2019). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 62(6)، 341-374.
- نعيمة، حرب. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- نوهي، بوارس. وحياء، عليوش. (2021). الصحة المهنية والأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديعة خنيفر مسعود بالميلية-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- النيسابوري، مسلم. (1900). الإيمان من صحيح مسلم. الرياض: دار الصميعي للنشر والتوزيع.
- هاشم، مروة. (2013). المشاركة المجتمعية في التعليم في مصر: إدارة واقع وإمكانات منظمات المجتمع المدني. مجلة الطفولة والتنمية، 5 (20)، 221-228.
- هلال، محمود. (2010). دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد. القاهرة: مركز تطوير الأداء.
- الوكيل، منار. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 107-127.
- يوسف، طارق. (2005). معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والإنترنت. عمان. دار وائل للنشر.

- Abwalla, B. (2014). **The Principals Leadership style and teacher performance 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.
- Ampofo, E. (2020). Mediation Effects of Job Satisfaction and Work Engagement on The Relationship Between Organizational Embeddedness and Affective Commitment Among Frontline Employees of Star- Rated Hotels in Accra. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. 44(3), 253-262.
- Andresen, M. (2016). What Determines Expatriates Performance While Abroad? The Role of Job Embeddedness. **Journal of Global Mobility**. 3(1), 62-82.
- 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, 24-40.
- Dochawatanapaisal, D .(2020). Meaningful work on career setslactions a moderated mediation model of job embeddedness and work-based social support, **Management Research Review**, 44(6), 889-908.
- Eady, K. & Zeped, S. (2007). Evaluation Supervision and Staff Development Under Mandated Reform: The Perceptions and Practice of Rural Middle School Principals. **The Rural Educator**. 28(2), 1-7.
- Fawzy, S. (2003). **Assessment of Corporate Governance in Egypt.** Working paper no.82, the Egyptian center of economic studies.

- Fung, B. (2014). The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance. **Universal Journal of Management**. 2(2), 72 – 80.
- Fung, B. (2014). The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance. **Universal Journal of Management**. 2(2), 72 – 80.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. **Organizational dynamics**. 35(4), 316-331.
- Holtom, B. Mitchell, T. and Lee, T. (2006). Increasing Human and Social Capaital By Appling Job Embeddedness Theory. **Organizational Dynamic**. 35(4), 316-331.
- House of Commons. (2009). **Children, Schools and Families Committee - First Report**. <https://2h.ae/TOBX>.
- Kiazad, K.; Holtom, B.; Hom, P. & Newman, A. (2015). Job Embeddedness: A Multifoci Theoretical Extension. **Journal of Applied Psychology**, 100(3), 641–659.
- Lee, T, Mitchell, T, Sablynski, C, Burton, J, & Holtom, B. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**, 47(5), 711–722
- Leisyte, L. (2007). **University governance and academic research: Case studies of research units in Dutch and English universities**, Enschede, Netherlands.
- Mahmud, J. (2016). **The Degree of the Application of the Principles of Governance and its Relation to the Quality of work Procedures in the Directorates of Education in the Northern Provinces of the West Bank from the Viewpoints of the Principals in Government secondary schools**, (Unpublished Maste’s Thesis). National University of Success, Palestine.

- Marasi, S.; Cox, S & Bennrtt, R. (2016). Job To Embeddedness: Is it always a Good Thing?. **Journal of Managerial Psychology**. 31(1), 141-153.
- Mary, B. (2020). How organizational Loyalty Influences customer Service Staff Intention to Stay in Occupation Throughout their Career. **International Journal of Administration Science**. (2). 931-107.
- Mehta, A. (2014). The challenge of policy: formulation improving customer and service delivery in the 21st century by E. Governance. **International Journal of Scientific& Research Publication**, 4(1). 1-7.
- Mitchell, T.; Holtom, B.; Lee, T.; Sablynski, C. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**. 44(6), 1102-1121.
- Mudashiru, A.; Bakara, I.; Babatunde, Y. & Ishmael, O. (2014). Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis. **International Journal of Humanities and Social Science**, 4(1), 170-178.
- Mulili, B. (2014). Corporate Governance in Kenya's Public Universities. **Journal of Applied Research in Higher Education**. 6(2). 342-357.
- Osowski, C. (2018). Relationship Between Job Embeddedness and Turnover Intention of High School Math Teachers. Doctor thesis. **Walden University**.
- Patrick, J. (2020). **Exploring the Relationship of Job Insecurity, Moral Disengagement, and Job Embeddedness on an Accountant's Unethical Behavior** (Doctoral Dissertation). Northcentral University.
- Pranasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. **Media Ekonomi dan Manajemen**, 35(1), 75-91.

- Qi, j.; Li, j. & Zhang, Q. (2014). How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting. **Social Behavior and Personality**. 42(10), 1629-1638.
- Rajappan, S.; Nair, S.; Kirupa, P. & Sivakumar, V. (2017). Exploring the effect of workplace spirituality on job embeddedness among higher secondary school teachers in Ernakulam district. **Journal Cogent Business & Management**. 4(1), 1975-2331
- Rubenstein, A.; peltokorpi, V. & Allen, D. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on- and off-the-job embeddednes. **Journal of Vocational Behaviour**. 119(1), 103-413.
- Rubenstein, A.; Peltokorpi, V. & Allen, D. (2020). Work- home and Home Work Conflict and Voluntary Turnover: A Conservation of Resources Explanation for Contrasting Moderation Effects of on- and off-the-job embeddedness. **Journal of Vocational Behavior**. 119(1), 1-17.
- Suryani, S.; Sudrajat, B.; Hendryadi, H.; Oktrivina, A.; Hafifuddin, H. & Buto, Z. (2021). Can Islamic work ethics encourage knowledge-sharing behaviors? The role of job embeddedness and organizational identification. **Journal of Islamic Accounting and Business Research**. 12(8), 1181-1199.
- Sadasa, K. (2013). The Influence of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction Towards Teacher Job Performance. **Indian Journal of Health and Wellbeing**. 4(9). 1637-1642.
- Selemat, N.; Samsu, N. & Kamalu, N. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. **Educational Research Journal**, 2(1). 71-82.

- Self, T.; Gordan, S. & Ghosh, A. (2020). Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**. 23(1), 1-19.
- Shamaki, E. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State. **Journal of Education and Practice**. 6(10), 200- 204.
- Shariq, S. & Siddiqui, D. (2023). **Organisational Embeddedness in Pakistan: Causes and Consequences**. Available at SSRN 4432612. <https://2u.pw/ZTrusT7> .
- Shibiti, R.; Mitonga-Monga, J. & Lerotholi, M. (2018). Perceived job embeddedness in relation to work engagement in Tshwane Municipality. public schools. **Journal of Contemporary Management**, 15(1), 78-99.
- Sun, X. & Ailing, H. (2020). Development of a Scale of Chinese Primary school teachers' job embeddedness. Article. 6(1), <https://2u.pw/xVAAZoG>
- Takawira, N. (2012). **Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff In a Higher Education Institution** (Doctoral Dissertation). University of South Africa.
- Ugah, O. (2017). **Shared Governance Practices in Maryland Community Colleges**. Morgan State University.
- United Nations Development Programmer (UNDP). (1997). **Governance and Sustainable Human Development** (New York: UNDP, UNDP policy document), 14-15.
- Waston, J. & Olson-Buchanan, J. (2016). Using Job Embeddedness to Explain New Teacher Retention. **Education Leadership Review**. 17(1). 1-16.

- Wolomasi, A.; Asaloei, S. & Werang, B. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. **International Journal of Evaluation and Research in Education**. 8(4), 575-580.
- Yilidiz, K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions. **Universal Journal of Educational Research**. 6(7), 1454-1466.
- Garcia, E. (2011.) **A tutorial on correlation coefficients**, information-retrieval
18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099eadea.pdf>.

الملحقات

- الملحق (أ): أدوات الدراسة في صورتها الأولية
- الملحق (ب): قائمة المحكمين
- الملحق (ت): أدوات الدراسة في صورتها النهائية
- الملحق (ث): كتاب تسهيل مهمة

ملحق رقم (أ): أدوات الدراسة في صورتها الأولية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

تحكيم أدوات

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي"، وتهدف إلى التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة في رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق ذلك اطّعت الباحثة على مجموعة من الأدوات بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملوحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات أدوات الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، حتى إخراج الأدوات بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الأداة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والعامة (المتغيرات التصنيفية).

الجزء الثاني: يتكون من استبانة الحوكمة الإدارية.

الجزء الثالث: يتكون من استبانة الأداء الوظيفي.

الجزء الرابع: يتكون من استبانة الرسوخ التنظيمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: غادة مخامرة

إشراف: أ.د. مجدي زامل

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الجزء الأول: المتغيرات التصنيفية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	1- () ذكر 2- () أنثى
A2	المؤهل العلمي	1- () بكالوريوس، 2- () ماجستير فأعلى
A3	التخصص	1- () علوم أدبية "إنسانية"، 2- () علوم علمية
A4	عدد سنوات الخدمة	1- () أقل من 5 سنوات 2- () من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات 3- () 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: استبانة الحوكمة الإدارية، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة:

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الضياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							المجال الأول: الشفافية:
							1. يُعزّف مدير المدرسة العاملين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري.
							2. يوفر توصيفاً واضحاً لمهام كل وظيفة في المدرسة.
							3. يوفر توصيفاً واضحاً لمؤهلات تولي كل وظيفة في المدرسة.
							4. يفصح عن الإجراءات التي تتم في المدرسة لجميع المعلمين والإداريين.
							5. يكشف عن سياسة منح الحوافز للعاملين في المدرسة.
							6. يوضح توجهات المدرسة الاستراتيجية للعاملين في المدرسة.
							7. ينشر تقارير أداء المدرسة للمهتمين بصفة دورية.
							8. يوفر قاعدة بيانات متاحة عن جميع العاملين في المدرسة.
							9. يحدّث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة.
							10. يفصح عن المعلومات المهمة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الضياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
							11. يطبق "أنظمة وقوانين" الإدارة المالية في المدرسة بشغافية.
المجال الثاني: المشاركة:							
							12. يشرك مدير المدرسة العاملين جميعهم في المدرسة في عملية صنع القرار.
							13. يحد من المركزية عن طريق "الأنظمة واللوائح" المدرسية.
							14. يتبع أسلوب الحوار في إدارة شؤون المدرسة.
							15. يشكل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة، بحيث تضمن مشاركة الجميع.
							16. يوفر مساحة من الحرية في إبداء الرأي، بهدف المشاركة في عملية صنع القرار.
							17. يشرك العاملين جميعهم في عمليات تقييم أداء الإدارة المدرسية.
							18. يوفر قنوات تواصل مفتوحة مع العاملين جميعهم في المدرسة.
							19. يوفر نظاماً لتلقي المقترحات والشكاوي، للتعامل معها.
							20. يتبع أسلوب الحوار مع مجالس أولياء الأمور.
							21. يحفز العاملين في المدرسة على العمل الجماعي المشترك.
المجال الثالث: المساءلة:							
							22. يوفر مدير المدرسة نظاماً واضحاً للمساءلة في المدرسة.
							23. يقدم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقاً للقوانين المعمول بها.
							24. يوفر معايير واضحة لتقييم الأداء على مستوى المدرسة.
							25. يطور نظام تقييم أداء داخلي.
							26. يوفر تقييم أداء للمدرسة من قبل فريق خارجي.
							27. يطلع العاملين في المدرسة على تقارير أدائهم الوظيفي.
							28. يسمح للعاملين بالتنظيم على تقارير أدائهم إذا اقتضت الضرورة.
							29. يسائل العاملين في المدرسة في ضوء نتائج تقييم الأداء.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							30. يطور معايير واضحة لترقية العاملين في المدرسة.
							31. يطور معايير موضوعية (للمكافآت والحوافز) في المدرسة.
							32. يحدد أسسًا لمعايير محددة لضبط جودة الأداء.
							33. يتابع تطبيق مدخل الجودة الشاملة في جوانب العمل كافة في المدرسة.
المجال الرابع: المساواة:							
							34. يوفر مدير المدرسة نظام العدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة.
							35. يتبنى نظامًا عادلًا في "الحوافز والمكافآت".
							36. يبث روح التعاون بين العاملين في المدرسة.
							37. يطبق معايير تقييم للأداء تتسم بالموضوعية.
							38. يراعي العدالة في توزيع الأعمال الإضافية.
							39. يحاسب المقصرين بصورة عادلة.
							40. يطلع العاملين جميعهم في المدرسة على "اللوائح والأنظمة" جميعها.
							41. يعتمد مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة حسب التخصصات.

الجزء الثالث: استبانة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة:

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							1. أنجز مهامه الوظيفية كمعلم بكفاءة.
							2. يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتزعة	منتزعة	
							3. يتوفر لدي الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا أقتضى الأمر.
							4. التزامي بقواعد العمل يحقق لي أداء جيداً.
							5. التزامي بمواعيد العمل يزيد من أدائي الوظيفي.
							6. أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل.
							7. يزيد التحفيز الإيجابي من قبل مدير المدرسة من أدائي الجيد.
							8. يسهم قبول مدير المدرسة للمقترحات التي أقدمها في تنمية الإبداع لدي.
							9. يسهم العمل الجماعي في تحسين أدائي الوظيفي.
							10. أتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين.
							11. أتعامل مع زملائي في المدرسة بجو يسوده الاحترام.
							12. يؤثر الراتب الذي أتقاضاه على فاعلية الأداء الوظيفي لدي.
							13. أتعاون مع المعلمين لإنجاز مهامهم الوظيفية.
							14. أحسن التصرف في المواقف الحرجة.
							15. أوفر بيئة تعليمية مناسبة داخل الغرفة الصفية.
							16. أوظف الموارد التعليمية المتاحة في تنفيذ المواقف التعليمية.
							17. أنواع في استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس.
							18. أصمم أنشطة متنوعة لتحديد الاحتياجات التعليمية للطلبة.
							19. تسهم تلبية احتياجاتي الوظيفية في إنجاز المهام المنوطة بي.
							20. أطور من مهاراتي الرقمية من أجل تحسين العملية التعليمية.
							21. أمتلك القدرة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
							22. أمتلك القدرة على مواصلة دوري التربوي خارج نطاق المدرسة.
							23. يسهم العمل المشترك مع زملائي في تحقيق النتائج المرجوة.
							24. تكلفني بمزيد من المهام يثري من خبرتي بالعمل.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							25. يساعدني العمل في المدرسة على تطوير معرفتي بصورة مستمرة.

الجزء الرابع: استبانة الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة:

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
المجال الأول: المواءمة:							
							1. أرى أن قيمي الشخصية تتسجم مع قيم العمل.
							2. يوجد توافق بيني وبين زملائي في المدرسة.
							3. استخدم مواهبي في العمل.
							4. أشعر بتوافق كبير مع مكان عملي.
							5. تتناسب مهاراتي مع طبيعة عملي.
							6. أتمتع بحرية لأداء مهامي داخل المدرسة.
							7. أستطيع تحقيق أهدافي المهنية عن طريق العمل في المدرسة.
							8. أشعر بالتطور في عملي في المدرسة.
المجال الثاني: التضحية:							
							9. تقدم لي المدرسة حوافز تتفق مع الإنجازات التي أحققها.
							10. أرى أن المدرسة التي أعمل فيها تلبي احتياجاتي.
							11. أبذل مزيداً من الوقت لمساعدة الطلبة في المدرسة.
							12. لدي قدر من الحرية لمتابعة أهداف عملي.
							13. يساعدني مكان عملي على تحقيق أهدافي الشخصية.
							14. أرى أن زملائي في العمل يحترموني.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الضياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		نص العبارة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							15. أرى أن الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع مستوى أدائي.
							16. تتوفر لدي الرعاية الصحية في المدرسة.
المجال الثالث: الروابط:							
							17. أحرص على استمراري في العمل بالمدرسة.
							18. أحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع زملائي في المدرسة.
							19. أشعر باحترام زملاء في المدرسة التي أعمل فيها.
							20. أشعر بالأمن في مدرستي.
							21. أحرص على التفاعل مع زملائي في المدرسة.
							22. أعمل مع زملائي في المدرسة بصورة تعاونية.
							23. أشعر أن عملي في المدرسة يحسن أدائي.
							24. أشارك في فرق العمل في المدرسة بما يحقق أهداف المدرسة.
							25. أحرص على تقوية أواصر الترابط مع زملائي في المدرسة.



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

أسئلة المقابلة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي"، تهدف إلى التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة في رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة، نأمل منك الإجابة عن أسئلة المقابلة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: غادة مخامرة
إشراف: أ.د. مجدي زامل

ما المقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

تعرف الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في الإدارة، التي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالإدارة (صلاح الدين وحفيظي، 2021)، وتعرف إجرائياً بأنها الضوابط والإجراءات التي تتخذها إدارة المدرسة في ضبط العمل المدرسي، عن طريق الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة، والوصول إلى تحقق أهداف المدرسة.

أما الأداء الوظيفي فيعرف بأنه "إنجاز المرؤوس للواجبات الموكلة إليه في عمله أثناء فترة زمنية محددة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول للنتائج المطلوبة" (أبو شيخة، 2016، 45)، ويعرف إجرائياً بأنه إنجاز المهمات والواجبات المنوطة بالعاملين في المدرسة، عن طريق تنمية قدراتهم العلمية والعملية والإدارية التي تساعدهم على إنجازها، من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المدرسة.

ويعرف الرسوخ الوظيفي على أنه حرص المنظمة على توفير الأجواء الملائمة والإيجابية للعاملين لدعم بقائهم في المنظمة وعدم تركها (الركابي والحمادي، 2019)، ويعرف إجرائياً بأنه الإجراءات والأنظمة والبيئة التي توفرها المدرسة من أجل المحافظة على تشجيع العاملين على البقاء فيها، ومن خلال تعزيز المواءمة والتضحية والروابط الجيدة بين المدرسة والعاملين فيها، الأمر الذي يسهم في زيادة درجة إنجاز العمل فيها.

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: كيف يمكن لمدير المدرسة تفعيل الحوكمة الإدارية بأبعادها: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) في بيئة العمل المدرسي؟

1- على مستوى الشفافية:

2- على مستوى المشاركة:

3- على مستوى المساواة:

4- على مستوى المساواة:

السؤال الثاني: اقترح إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.

السؤال الثالث: اقترح إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين.

ملاحظة: يتخلل طرح الأسئلة المذكورة، أسئلة أخرى من أجل تحفيزهم على الإجابة، وصولاً إلى النتائج المرجوة من أسئلة المقابلة.

انتهت الأسئلة

مع خالص شكري واحترامي.

الملحق (ب)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1.	أ.د. خالد نظمي قرواني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2.	أ.د. فؤاد طلافحة	أستاذ	علم النفس التربوي	جامعة مؤتة
3.	أ.د. منيرة محمود	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
4.	أ.د. تيسير أبو ساكور	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	ادارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
6.	د. جمال محمد بحيص	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. حسام حسني القاسم	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
8.	د. كمال مخامرة	أستاذ مشارك	ادارة تربوية	جامعة الخليل
9.	د. إبراهيم عبد الله	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
10.	د. إبراهيم المصري	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	جامعة الخليل
11.	د. أشرف منذر الصايغ	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية

الملحق (ت)

أدوات الدراسة في صورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: " الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي"، تهدف إلى التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة في رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة تضع الباحثة بين يديك أدوات الدراسة، والتي تتكون من أربعة أجزاء: الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامة، والثاني: يُمثل أداة للحوكمة الإدارية، والثالث: يُمثل أداة للأداء الوظيفي، والرابع: يُمثل أداة للرسوخ التنظيمي، أملاً منك تعبئة فقرات هذه الأدوات بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن فقراتها كافة دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد صممت الأدوات من أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والعامة (المتغيرات التصنيفية).

الجزء الثاني: يتكون من استبانة الحوكمة الإدارية.

الجزء الثالث: يتكون من استبانة الأداء الوظيفي.

الجزء الرابع: يتكون من استبانة الرسوخ التنظيمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: غادة مخامرة

إشراف: أ.د. مجدي زامل

الجزء الأول: المتغيرات التصنيفية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	1- () ذكر، 2- () أنثى
A2	المؤهل العلمي	2- () بكالوريوس، 3- () ماجستير فأعلى
A3	التخصص	1- () إنساني، 2- () علمي
A4	عدد سنوات الخدمة	1- () أقل من 5 سنوات 2- () من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات 3- () 10 سنوات فأكثر
A5	المديرية	1- () مديرية رام الله والبيرة 2- () مديرية بيرزيت

الجزء الثاني: استبانة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة:

#	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الشفافية:						
42.	يُعرّف مدير المدرسة العاملين في المدرسة (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري.					
43.	يوفر توصيفاً واضحاً لمهام كل وظيفة في إطار المدرسة.					
44.	يوفر معايير واضحة لمؤهلات تولي كل وظيفة في المدرسة.					
45.	يفصح عن الإجراءات التي تتم في المدرسة لجميع العاملين فيها.					
46.	يوضح سياسة منح الحوافز للعاملين في المدرسة.					
47.	يوضح خطة المدرسة الاستراتيجية للعاملين في المدرسة.					
48.	يوفر معايير تقييم الأداء للعاملين في المدرسة.					
49.	ينشر تقارير أداء المدرسة بصفة دورية.					
50.	يوفر قاعدة بيانات متاحة عن العاملين جميعهم في المدرسة.					
51.	يحدث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة.					
52.	يفصح عن المعلومات المهمة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها للعاملين.					
53.	يطبق "أنظمة وقوانين" الإدارة المالية في المدرسة على العاملين بشفافية.					
المجال الثاني: المشاركة:						

#	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
54.	يشرك مدير المدرسة العاملين جميعهم في المدرسة في عملية صنع القرار.					
55.	يحد من المركزية عن طريق تفويض الصلاحيات الممنوحة في القوانين في المدرسة.					
56.	يتبع أسلوب الحوار الفعال في إدارة شؤون المدرسة.					
57.	يشكل اللجان في المدرسة تبعاً للأنظمة، بحيث تضمن مشاركة الجميع.					
58.	يشرك العاملين جميعهم في عمليات تقويم أداء الإدارة المدرسية.					
59.	يوفر قنوات تواصل مناسبة مع العاملين جميعهم في المدرسة.					
60.	يوفر نظاماً واضحاً لتلقي "المقترحات والشكاوي" للتعامل معها.					
61.	يتبع أسلوب الحوار البناء مع مجالس أولياء الأمور.					
62.	يشرك أفراد المجتمع المحلي في خطط المدرسة التطويرية.					
63.	يحفز العاملين في المدرسة على العمل الجماعي المشترك.					
المجال الثالث: المساءلة:						
64.	يوفر مدير المدرسة نظاماً واضحاً للمساءلة في المدرسة.					
65.	يقدم تقارير دورية للجهات المسؤولة وفقاً للأنظمة المعمول بها.					
66.	يوفر معايير واضحة لتقويم الأداء على مستوى المدرسة.					
67.	يطور نظام تقويم أداء داخلي.					
68.	يطلع العاملين في المدرسة على تقارير أدائهم الوظيفي.					
69.	يتيح للعاملين التظلم على تقارير أدائهم وفق التعليمات المعمول بها.					
70.	يسائل العاملين في المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء.					
71.	يتبع معايير واضحة لترقية العاملين في المدرسة.					
72.	يطور معايير موضوعية للتحفيز "مادية ومعنوية" في المدرسة.					
73.	يحفز العاملين في ضوء أدائهم الوظيفي.					
74.	يحدد معايير لضبط جودة الأداء المدرسي.					

الدرجة					نص العبارة	#
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يتابع تحقيق الجودة الشاملة في جوانب العمل كافة في المدرسة.	75
المجال الرابع: المساواة:						
					يمارس مدير المدرسة العدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة.	76
					يتبنى نظاماً عادلاً في الحوافز "مادية ومعنوية".	77
					يبث روح التعاون بين العاملين في المدرسة.	78
					يطبق معايير تقييم الأداء بموضوعية.	79
					يراعي العدالة في توزيع الأعمال الإضافية بين الجميع في المدرسة.	80
					يساعد في تمكين العاملين عن طريق دعمهم عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.	81
					يحاسب المقصرين بصورة عادلة.	82
					يطلع العاملين جميعهم في المدرسة على الأنظمة.	83
					يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم الوظيفية المعتمدة.	84

الجزء الثالث: استبانة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة:

الدرجة					نص العبارة	#
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أنجز مهامه الوظيفية كمعلم بكفاءة.	26
					أتمتع بالاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	27
					أمتلك الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي، إذا اقتضى الأمر.	28
					ألتزم بقواعد العمل، الأمر الذي يحقق لي أداء جيداً.	29
					ألتزم بمواعيد العمل، الأمر الذي يعزز من أدائي الوظيفي.	30
					أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل المدرسي.	31
					أرى أن التحفيز الإيجابي من قبل مدير المدرسة يزيد من أدائي الجيد.	32

#	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
33.	أرى أن تقبل مدير المدرسة للمقترحات التي أقدمها يزيد على تنمية الإبداع لدي.					
34.	أتمتع بأداء وظيفي فاعل أثناء العمل الجماعي في المدرسة.					
35.	أتقن مهارات التواصل مع الآخرين.					
36.	أتعامل مع زملائي في المدرسة بجو يسوده الاحترام.					
37.	أرى أن الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي لدي.					
38.	أعاون مع زملائي المعلمين لإنجاز مهامهم الوظيفية.					
39.	أحسن التصرف تحت ضغط العمل في المدرسة.					
40.	أوفر بيئة تعليمية مناسبة للطلبة داخل الغرفة الصفية.					
41.	أوظف الموارد التعليمية المتاحة بفاعلية في تنفيذ المواقف التعليمية.					
42.	أنوع في استخدام استراتيجيات التدريس في التعليم.					
43.	أصمم أنشطة تلبى الاحتياجات التعليمية للطلبة.					
44.	أنجز مهامي الوظيفية بفاعلية عندما تتوافر احتياجاتي الوظيفية.					
45.	أطور من مهاراتي الرقمية من أجل تحسين العملية التعليمية.					
46.	أطور أساليب العمل بصورة مستمرة.					
47.	أمتلك القدرة على مواصلة مهماتي التربوية خارج نطاق المدرسة.					
48.	أرى أن العمل المشترك مع زملائي يُسهم في تحقيق النتائج المرجوة.					
49.	أرى أن خبرتي تزداد بالعمل المدرسي كلما تم تكليفي بمزيد من المهام.					

الجزء الرابع: استبانة الرسوخ التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة:

#	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: المواءمة:						

الدرجة					#	نص العبارة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					26.	أرى توافقاً بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة.
					27.	أرى توافقاً بيني وبين زملائي في المدرسة.
					28.	أوظف مواهبي في العمل.
					29.	أشعر بتوافق نفسي كبير مع مكان عملي.
					30.	أشعر بتناسب مهاراتي مع طبيعة عملي.
					31.	أتمتع بحرية لأداء مهامي داخل المدرسة.
					32.	أحقق أهدافي المهنية بواسطة عملي المدرسي.
					33.	أستطيع التطور المناسب أثناء عملي المدرسي.
المجال الثاني: التوضيحية:						
					34.	أبتذل عن الحوافز التي أستحق من أجل رقي المدرسة.
					35.	أخلص للمدرسة على الرغم من وجود بعض القضايا التي تحد من تلبية احتياجاتي.
					36.	أبذل مزيداً من الوقت لمساعدة الطلبة في المدرسة.
					37.	أضحي بأهدافي لتحقيق أهداف المدرسة.
					38.	أعمل على دعم العمل المدرسي بكل ما أستطيع.
					39.	ألتزم بمواعيد الدوام المدرسي (الحضور والانصراف) على الرغم من وجود بعض العراقيل.
					40.	أعمل على متابعة الطلبة الذين لديهم ظروف خاصة بعد الدوام المدرسي.
					41.	أبذل جهداً استثنائياً لمساعدة زملائي في المدرسة.
المجال الثالث: الروابط:						
					42.	أحرص على استمراري في العمل بالمدرسة.
					43.	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع زملائي في المدرسة.
					44.	أشعر باحترام الزملاء في المدرسة التي أعمل فيها.
					45.	أشعر بالأمان في مدرستي.
					46.	أحرص على التفاعل مع زملائي في المدرسة.
					47.	أعمل مع زملائي في المدرسة بصورة تعاونية.
					48.	أشعر أن عملي في المدرسة يحسن أدائي.

الدرجة					نص العبارة	#
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أشارك في فرق العمل المدرسية بما يحقق أهداف المدرسة المطلوبة.	49



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

أسئلة المقابلة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي"، تهدف إلى التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة في رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة، نأمل منك الإجابة عن أسئلة المقابلة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: غادة مخامرة
إشراف: أ.د. مجدي زامل

ما المقترحات الإجرائية لتفعيل الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في تعزيز الأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي للمعلمين؟

تعرف الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في الإدارة، والتي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالإدارة (صلاح الدين وحفيظي، 2021)، وتعرف إجرائيًا بأنها الضوابط والإجراءات التي تتخذها إدارة المدرسة في ضبط العمل المدرسي، عن طريق الشفافية والمشاركة والمساءلة والمساواة، والوصول إلى تحقق أهداف المدرسة.

أما الأداء الوظيفي فيعرف بأنه "إنجاز المرؤوس للواجبات الموكلة إليه في عمله أثناء فترة زمنية محددة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى النتائج المطلوبة" (أبو شيخة، 2016، 45)، ويعرف إجرائيًا بأنه إنجاز المهمات والواجبات المنوطة بالعاملين في المدرسة، عن طريق تنمية قدراتهم العلمية والعملية والإدارية التي تساعدهم على إنجازها، من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المدرسة.

ويعرف الرسوخ الوظيفي على أنه حرص المنظمة على توفير الأجواء الملائمة والإيجابية للعاملين، لدعم بقائهم في المنظمة وعدم تركها (الركابي والحمادي، 2019)، ويعرف إجرائيًا بأنه الإجراءات والأنظمة والبيئة التي توفرها المدرسة من أجل المحافظة على تشجيع العاملين على البقاء فيها، بواسطة تعزيز المواءمة والتضحية والروابط الجيدة بين المدرسة والعاملين فيها، الأمر الذي يسهم في زيادة درجة إنجاز العمل فيها.

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: كيف يمكن لمدير المدرسة تفعيل الحوكمة الإدارية بأبعادها: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمساواة) في بيئة العمل المدرسي؟

5- على مستوى الشفافية:

6- على مستوى المشاركة:

7- على مستوى المساواة:

8- على مستوى المساواة:

السؤال الثاني: اقترح إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.

السؤال الثالث: اقترح إجراءات يمكن تطبيقها من جانب مديري المدارس الثانوية من أجل تفعيل الحوكمة الإدارية لديهم لتعزيز الرسوخ التنظيمي للمعلمين.

ملاحظة: يتخلل طرح الأسئلة المذكورة أسئلة أخرى من أجل تحفيزهم على الإجابة، وصولاً إلى النتائج المرجوة من أسئلة المقابلة.

انتهت الأسئلة

مع خالص شكري واحترامي.

الملحق (ث)

كتاب تسهيل مهمة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

م خ/ت/2024

الرقم :

Date

2024/01/14

التاريخ :

سعادة الدكتور محمد مطر المحترم
مدير مركز البحث والتطوير / وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يرجى العلم أن الطالبة غادة كمال مخامرة الرقم الجامعي (22119135) ملتحة ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهي في طور جمع المعلومات لأطروحتها بعنوان:

الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي.

للتكرم بمساعدتها في تسهيل مهمتها لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا





الرقم: و ت / ١٠٠٠ / ٢٠٢٤
التاريخ: ١٠ / ١٠ / ٢٠٢٤ م

لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

"غادة كمال خليل مخامرة"

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"الحكومة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوم التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة إلكترونية على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الآتية: "رام الله والبيرة، بيرزيت".
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سترسل العينة لإيميل الباحث/ة للتواصل عبر الإيميل مع العينة يرابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: حلوقة وكيل الوزارة المحترم.

حلوقة الوكيل المساعد لشؤون تعليمية المحترم.

حلوقة رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقييم التربوي المحترم.

السادة المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في مديريات: رام الله والبيرة، بيرزيت المحترمون.

د. مجدي زامل/المحترم/المشرف على الدراسة - بريد إلكتروني: azamcl@qos.edu.ps

دعواتكم

الملحق (ج)

كتاب التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

دكتوراه

تدقيق لغوي (عربي)

اسم الطالبة: غادة كمال خليل مخامرة الرقم الجامعي: 22119135

رقم الهاتف: 0568574644 البريد: الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

التوقيع: غاده التاريخ: 2024/8/11

أفيد سيادتكم طمأناً بأن الأطروحة الموسومة بـ:

الحكومة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي

**The Administrative Governance and its Relationship to Job
Performance and Organizational Embeddedness**

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتنكيل، والترقيم)، وهيصالحة بصورتها الحالية.

اسم المدقق والتوقيع:

د. صمر علي نودين

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد

عنوان العمل: كلية العلوم الإسلامية/ الظاهرية

رقم الجوال: 0569209600

الإيميل: omardod71@gmail.com

التاريخ: 2024 /08 /12م

The Administrative Governance and its Relationship to Job Performance and Organizational Embeddedness

Abstract

The study aimed to identify the administrative governance among secondary government school principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate, and its relationship to job performance and organizational embeddedness of teachers from their point of view, in light of the variables: (gender, academic qualification, specialization, number of years of experience, and directorate). The researcher adopted the mixed approach, and the study tools were applied to a random stratified sample, which included (310) male and female teachers, selected from the study population consisting of (1596) male and female teachers, during the academic year (2023-2024). Two tools were used. The first was the questionnaire, which included three scales: administrative governance, job performance, and organizational embeddedness. The second was the interview, which targeted (20) male and female teachers, and their validity and reliability were verified.

The results of the study showed that the overall degree of administrative governance among secondary government school principals from the teachers' point of view was high. The results of the interviews showed several procedures to activate administrative governance; which included: clarifying the mechanism for evaluating teachers, and adopting collective participation by involving stakeholders in implementing activities and building plans. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) on the administrative governance tool and its scales due to the gender, academic qualification, specialization, and directorate, and there were statistically significant differences in the scale of equality according to the variable of the number of years of experience in favor of (less than 5 years).

The results of the study also showed that the overall score of the level of job performance of government secondary school teachers from their point of view was high, and the results of the interviews showed several procedures to activate administrative governance to enhance the job performance of teachers. These include: motivating teachers for their achievements, praising them, and the absence

of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) on the job performance tool due to gender, specialization, and directorate, but the presence of statistically significant differences on the job performance tool due to the educational qualification variable, as the differences were in favor of (postgraduate studies), and the presence of statistically significant differences on the job performance tool due to the variable of the number of years of experience in favor of (less than 5 years), and (10 years or more).

The results also showed that the overall score of the level of organizational embeddedness of government secondary school teachers from their point of view was high. The results of the interviews showed several procedures to activate administrative governance to enhance the organizational embeddedness of teachers, including: the prevalence of respect, spreading a positive spirit among teachers, and the absence of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) on the organizational embeddedness tool and its scales due to the gender, academic qualification, specialization, number of years of experience, and directorate. The results also showed the existence of a positive correlation between the level of administrative governance among school principals and the job performance of teachers, and the existence of a positive correlation between the level of administrative governance and the organizational embeddedness of teachers.

The study recommended increasing the interest of school principals in applying administrative governance in schools, increasing the enhancement of job performance and organizational embeddedness of teachers, and adopting the proposed procedures to activate administrative governance in enhancing job performance and organizational embeddedness.

Keywords: Administrative governance, job performance, organizational embeddedness.