درجة تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة

Study title: The degree of application of governance in secondary schools and its relationship to improving the administrative performance of school principals in Makkah Al-Mukarramah

إعداد

شاكر بن قهيدي بن حسين الخالدي

Shaker Qahidi Al-Khalidi

Doi: 10.21608/jasep.2025.423375

استلام البحث : ١٥ / ٢ /٢٠٢٥

قبول النشـــر: ١١ / ٣ / ٢٠٢٥

الخالدي، شاكر بن قهيدي بن حسين (٢٠٢٥). درجة تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٩(٤٨)، ٤٠١ – ٤٣٨.

http://jasep.journals.ekb.eg

درجة تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بتحسين الأداء لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) معلماً. تمثلت أداة الدراسة في استبانة تضمنت (٤٦) عبارة موزعة على محورين وسبعة أبعاد هي (الحوكمة وأبعادها المشاركة، المساءلة، الشفافية، والعدالة)، و(تحسين الأداء الإداري وأبعاده التخطيط، التنظيم، المراقبة). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية (متوسطة)، للمحور ككل وفي بعد المشاركة، ومرتفعة لأبعاد (المساءلة- الشفافية- العدالة)، أن واقع الأداء الإداري لديهم(مرتفعة)، للمحور ككل ولأبعاده (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الإداري، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه درجة الحوكمة لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل البكالوريوس في المحور ككل وفي أبعاد (المشاركة، والشفافية، والعدالة)، بينما لا توجد فروق في بعد المساءلة، وكذلك لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات في المحور ككل وفي الأبعاد (المشاركة، والشفافية، العدالة)، بينما لا توجد فروق في بعد المساءلة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المحور ككل وفي كل أبعاده(التخطيط، التنظيم، الرقابة)، ولصالح المؤهل العلمي البكالوريوس، وكذلك إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر. واوصت الدراسة باعتماد الحوكمة في المدارس الثانوية على أبعاد المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، وتطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة والتي من شأنها تطوير أداء التعليم الثانوي، وتحسين وضعه.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، تحسين الأداء الإداري، مديري المدارس.

Abstract:

Study Objectives: To identify the degree of application of governance and its relationship to improving the performance of school principals at the secondary stage in Makkah Al-

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

Mukarramah from the point of view of the study sample. the descriptive survey method. The study population consisted of all the teachers of the government secondary schools for boys in Makkah Al-Mukarramah, and the study sample consisted of (352) teachers. The study tool consisted of a questionnaire that included (46) statements distributed on two axes and seven dimensions: (governance and its dimensions, participation, accountability, transparency, and justice), and (improving administrative performance and its dimensions, planning, organizing, and monitoring). The study reached the following results: The degree of governance application among school principals at the secondary level is (medium), for the axis as a whole and in the participation dimension, and high for the dimensions (accountability-transparency-justice), that the reality of their administrative performance is (high), for the axis as a whole and its dimensions (planning, organization, control), there is a strong positive and statistically significant correlation between the degree of applying governance and improving administrative performance. While there are no differences in the accountability dimension, as well as for the variable of years of experience in favor of experience less than 5 years in the axis as a whole and in the dimensions (participation, transparency, justice), while there are no differences in the accountability dimension, there are statistically significant differences towards improving the administrative performance of school principals It is attributed to the educational qualification variable in the axis as a whole and in all its dimensions (planning, organization, control), and in favor of the bachelor's qualification, as well as to the variable of years of experience and in favor of years of experience of 10 years or more. Adoption of governance in secondary schools on the dimensions of participation,

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

transparency, accountability, and justice, and the application of governance in the education administration in Makkah Al-Mukarramah region, which would develop the performance of secondary education and improve its status.

Keywords: governance, improving administrative performance, school principals.

المقدمة:

يشهد الميدان التعليمي في ظل التطورات العالمية والمحلية عدة تحديات يجب مواكبتها والإصرار على التقدم في جميع المجالات، وللوصول لتحقيق الإنجازات والمثابرة على ذلك وجب الاهتمام بالتعليم المدرسي من قبل أصحاب القرار بوزارة التعليم امتداداً بإدارات التعليم من ثم مكاتب الإشراف وصولاً للمدرسة ووضع آلية ضبط مقننه مبنيه على ركائز واضحة لإخراج طلاب قادرين على مواكبة هذا العصر المتسارع.

فالنواه الحقيقية تبدأ من المدرسة ذاتها فمنها نجد صنع القرار والتخطيط للتطوير في عدة أمور تنموية ومهنية وإدارية (آل حارث، ٢٠١٩) فالمسارات التعليمية المدرسية عندما يلتحق بها الطلاب يكتسبوا الكثير من العلوم والمهارات التي تنميهم، فيقع على الكوادر التعليمية جزء من المسؤولية في متابعة هذا النشأ لما لهم من دور يُخولهم في الإسهام لتحقيق الأهداف المنشودة المأمول تحقيقها.

لاسيما في مدارس المرحلة الثانوية فهي تعتبر مرحلة مفصلية للطلاب في اختيار طريقهم التعليمي والمهني، ويقع على مديري المدارس في تلك المرحلة الكثير من الجهد فلابد من تحسين أدائهم الإداري لما لهم من دور في نجاح العملية التعليمية (إبراهيم وشعبان ،٢٠١٩) ولحصول ناتج لهذه المؤسسة ككل وجب الاهتمام بجميع الجوانب المؤدية للتحسين كل ما يلزم العملية التعليمية، فالعملية التعليمية شمولية متجددة تحتاج لتحسين مستمر.

وذلك يقتضي تطبيق حوكمة في المدارس لمعرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمة لما لها من أهمية قصوى (قرواني،٢٠١٦) فالحوكمة تسعى إلى تحقيق نجاح المنظومة التعليمية ككل للحصول على عملية مقننة منضبطة (المغربي،٢٠١٩)

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد التعليم هو لِبنة الأساس لبناء شخصية الطالب لاسيما في المرحلة الثانوية لتحديد وجهته المقبلة ومن ذلك فالإدارة المدرسية يقع عليها جانب من الحِمل لتسهيل الصعاب لأبنائنا الطلاب في المدارس ولا يمكن حصول اي من ذلك مالم يكن مدير المدرسة له دور فعال في سير العملية التعليمية بوضوح وشفافية وتحقيق للعدالة في جميع الجوانب الإدارية التي تساعد في التحسين وفق أداة ضبط تُطبق في المدرسة تتمثل بمجموعة من الأبعاد التي تقنن العمل بمسمى الحوكمة ، حيث أشارت دراسة (بالحارث،٢٠١٥) بأن استجابات أفراد الدراسة على تطبيق الحوكمة أتت بدرجة متوسطة، مما يبين أن هناك حاجة لزيادة الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة لوصولها لأعلى درجات التطبيق وتحقيق الأهداف المنشودة.

فالمجتمع المدرسي بما فيه من كوادر يسعون إلى تنفيذ الأهداف المرسومة والخطط التي تتبناها الإدارات التعليمية، وتحديدًا في المدارس الثانوية التي من خلالها يُكتسب مجموعه من المهارات، ولمعرفة مدى تحقق هذه الآمال وجب التقصي عن ممارسة الحوكمة في هذه المدارس (قرواني،٢٠١٦). حيث أشارت القاعود (٢٠١٩) بأن أهمية متطلبات الحوكمة الرشيدة في المدارس بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس مرتفعة جدًا، ودرجة تطبيق المتطلبات في هذه المدارس كانت بدرجة متوسطة أي أن هناك ضرورة لتطبيق الحوكمة لتحسين وتطوير الأداء لتسهيل مهمة المدرسة في اتخاذ القرار؛ ويعد التعليم الثانوي بالمدارس من اهم المراحل التعلمية التي تحتاج تحسين مستمر من أجل الطلاب فمدير المدرسة الثانوية يقع على عاتقة المسؤولية الرئيسة في تحسين الأداء الإداري لجميع المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق الحوكمة التي تتمثل بعدة أمور منها المشاركة واتخاذ القرار والمحاسبة والمسائلة الإدارية التي تأتي بمسمى الحوكمة (إبراهيم وآخرون،٢٠١٩) حيث أشارت دراسة المغربي (٢٠١٩) بأن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ولكن لم تكن بالمستوى المطلوب. وأشارت دراسة الشمراني (٢٠٢٠) أن درجة توفر تطبيق الحوكمة في المدارس ببيشة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات مما يتضح انها بحاجه لتعزيز التطبيق لتحسين الأداء؛ وأشارت دراسة الخوالدة (٢٠٢٠) بأن غياب الحوكمة في المؤسسات التربوية يعد قصوراً يبطئ من الارتقاء بمستوى التعليم، وان تطبيق الحوكمة يؤدي لإصلاح إداري شامل واتفقت دراسة شعبيات وآخرون (٢٠٢٠) مع دراسة خوالدة (٢٠٢٠) بأن تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالنزاهة والشفافية والمسائلة والمشاركة هي السد المنيع الذي يقف امام الفساد ويُحدِث الإصلاح الإداري.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ومن خلال ما سبق نجد أن الدراسات تتفق على أهمية تطبيق الحوكمة في المدارس وتفعيل الإدارة المدرسية لها لما فيها من عملية ضبط وتقنين وتحسين مستمر للمدرسة والإدارة المدرسية التي يكون في مقدمتها مدير المدرسة الذي يجب عليه التحسين من أداءه لنجاح العملية التعليمية فمن هنا جاءت مشكلة هذه الدراسة التي تكمّن في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. ما علاقة درجة تطبيق الحوكمة بتحسين الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة تطبيق الحوكمة تُعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات المتعلقة بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس تُعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الآتي: -

١. التعرف على درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة.
٢. التعرف على واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة.
٣. التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
٤. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تجاه درجة الحوكمة تُعزى بالمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٥. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتغيرات المتعلقة بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى بالمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

- قد تساهم هذه الدراسة في الإثراء البحثي في مجال حوكمة أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية.
- قد تساهم هذه الدراسة في معرفة واقع تطبيق الحوكمة في مدارس المرحلة الثانوية.
- قلة الدراسات المحلية التي جمعة بين متغيري الحوكمة وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية.

الأهمية التطبيقية:

- قد توفر هذه الدراسة المعلومات والبيانات المختصة في تحسين أداء المديرين والاستفادة منها من قبل أصحاب القرار.
- قد تساهم هذه الدراسة في معرفة مكمّن القصور في تطبيق الحوكمة بالمدارس ومعالجتها.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** معرفة درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة في الأبعاد التالية في الحوكمة (المشاركة والشفافية والمسائلة والعدالة) والأداء الإداري تم اختيار الأبعاد التالية (التخطيط والرقابة والتنظيم).
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة.
- **الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بتعليم مكة المكرمة.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث لعام ١٤٤٤ه

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة:

عرفها القاعود (٢٠١٩) بأنها "الممارسات الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المدرسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمدرسة من ناحية أخرى لهدف تحسين الأداء المؤسسي، والذي يقود نحو الجودة في العمل ولشفافية والعدالة".(ص.٣٣١)

وتعرفها طيب (٢٠١٨) بأنها" قدرة المنظمة على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم ومشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المنظمة على أساس من الشفافية، والمحاسبية، والأدوار الواضحة المحددة للعاملين، ومتابعتهم".(ص.١٩٧)

ويمكن تعريفها إجرائيًا: بأنها عملية ضبط مقننة للأداء المؤسسي والإداري بمجموعة من الإجراءات المحددة وفقًا لعمل تشاركي مبني على المسؤولية، والشفافية لتحسين الأداء على أكمل وجه.

الأداء الإداري:

يعرفه علي (٢٠١٦) بأنه" هو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية الإنتاج وجودة الإنتاج والتخطيط، و التعاون، و الاعتمادية، و الجهد و العناية في العل، والابتكار والإبداع". (ص.١٤٣)

ويعرفه إبراهيم (٢٠١٩)" بأنه جميع الممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري من (التخطيط - المشاركة واتخاذ القرار – المساءلة والتقويم – التنمية المهنية) لتحقيق الأهداف المطلوبة". (ص٧)

ويمكن تعريفه إجرائيًا بما يتعلق بهذه الدراسة: بأنه جميع ما يقوم به مديري المدارس لرفع المستوى التعليمي وفقًا لضوابط وتعليمات.

المشاركة:

يعرفها متولي (٢٠١٨) بأنها "مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات التعليمية، وأعضاء هيئة التعليم العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية."(ص.٣١٨)

يمكن تعريفها إجرائيًا: بأنها عملية تعاونية في اتخاذ القرار بين الإدارة المدرسية وطاقم العمل التعليمي فيما يصب لمصلحة العملية التعليمية التربوية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الشفافية:

تعرفها المحمدي (٢٠١٩)"بأنها التي تركز على حرية تدفُّق المعلومات بحيث تكون العمليّات والمؤسّسات والمعلومات في متناول المعنّيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافيةً لفهم العمليّات في المؤسّسات ومتابعتها."(ص.٣٥٦)

يمكن تعريفها إجرائيًا: بأنها الوضوح في آليات التعامل مع العاملين في المؤسسة التربوية وخاصة في المدارس من قبل المديرين ومن يتبعون للعمل في إدارتهم.

المساءلة:

يعرفها كلاً من الغليقة والحربي (٢٠٢١) بأنها "عملية تهدف إلى متابعة أداء الأعمال، وتقويم مستوى الأداء، والإنجاز لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس بحسب حدود الصلاحيات التي يمتلكها، والمهام المكلف بها وفقًا للوصف الوظيفي الخاص بالمسمّى الوظيفي..."(ص.١١٣)

يمكن تعريف المسائلة إجرائيًا: بأنها وسيلة لمتابعة العاملين بالمؤسسة التربوية بهدف تجّويد أدائهم بما يخدم العملية التعليمية.

العدالة:

ويعتبر عمر (٢٠٢٢) بأن" العدالة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بنمط الإدارة المتبع ونوع العلاقات بين العاملين في المديريات والإدارات التعليمية..."(ص.٤٦٨)

ويمكن تعريفها إجرائياً : إعطاء الموظفين حقوقهم بالتساوي وعدم التفريق بينهم.

التخطيط:

يعرفه إبراهيم وشعبان (٢٠١٩) بأنه" العمليات الأساسية لمدير المؤسسة التعليمية فهو يساعد على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، مما يساعد على ضمان استمرار العمل بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل مما يؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة. (ص.١٧-١٨)

يمكن تعريف التخطيط إجرائيًا: بأنه العمل وفق طريقة واضحة عالية الدقة للحصول على نتائج منضبطة.

الرقابة:

يعرفها بنى ومقابلة (٢٠٢٠)"الأساليب والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس للتأكد من أن كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم للتعرف إلى نقاط الضعف والأخطاء لمعالجتها"(ص.٣٢٩)

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

يمكن تعريف الرقابة إجرائيًا: بأنها طريقة متابعة مستمرة حسب لوائح مقننة.

التنظيم:

يعرفه الظفيري (٢٠٢٠) بأنه "الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين."(ص.٣٦)

يمكن تعريفها إجرائيًا: بأنها عمليات إدارية متتالية منظمه يقوم بها مدير المدرسة بشكل مستمر.

الإطار النظري

المبحث الأول: الحوكمة.

مفهوم الحوكمة:

الحوكمة نظام يتم من خلاله توجيه المؤسسة والتحكم فيها، وتهتم بهيكل وعمليات صنع القرار والمساءلة والرقابة والسلوك في الجزء العلوي من المؤسسة، وتؤثر الحوكمة في كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، وكيفية مراقبة المخاطر ومعالجتها، وكيفية تحسين الأداء.

فقد حظيت الحوكمة باهتمام الباحثين وتعددت مفاهيمها ومصطلحاتها فيمكن القول بأنها نظام إداري يتحكم في أداء المؤسسة ويحسنه من خلال عملية متكاملة، بالتعاون مع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية، مثل القطاع الخاص والمجتمع المدني، بما في ذلك المنظمات والأفراد، والمشاركة في صنع القرار مع مراعاة المهام المختلفة لكل طرف. (محمود،٢٠١٦).

حيث إنها تضم مجموعة من الضوابط التي تحقق النظام بتحديد الحقوق والواجبات لضمان وجود الشفافية والعدالة والمساءلة والمشاركة للتحسين المستمر. (الألفي،٢٠١٦).

أهمية الحوكمة:

يعد تطبيق أبعاد الحوكمة أمراً في غاية الأهمية في المؤسسات بشكل عام، وفي إدارة المدارس الثانوية بشكل خاص، وذلك لما لها من دور فعال في كيفية تحديد الأهداف وتحقيقها، وكيفية مراقبة المخاطر ومعالجتها، وكيفية تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمدارس، ومنع الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وكذلك تعزيز القدرة على التطوير وتظهر أهمية الحوكمة فيما يلي:

١. توصل إلى درجات عالية من النزاهة.
٢. تمكين التعامل بالعدالة والحيادية مع جميع الأطراف المعنية.
٣. تمنع ممارسات الفساد المالي والإداري والانحرافات الداخلية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٤. تحسين الأداء ورفع كفاءته، والمساهمة في سير حركة التنمية.
٥. ترفع من مستوى ثقة من يتعامل مع المؤسسات.
٦. تعمل على التقليل من الوقوع في الخطأ، أو التقصير في أداء الأعمال.
٧. تسهم في توفير فرص العمل.
٨. تكشف عن التغيرات التي تطرأ على الأعمال والعمال الذين يقيمون بهذا العمل. (المنيع، والخنيزان، ٢٠١٧).

فالحوكمة تؤكد المسؤوليات الإدارية وتعزز المساءلة وتراقب الأداء للعموم لمنع استغلال السلطات المتاحة وتحقيق العدالة للعاملين وحماية حقوقهم (الغزالي،٢٠١٨) وتقوم على تحسين استخدام الموارد وتدعيم القدرة التنافسية بينهم (طيب،٢٠١٨) ويتم تطبيقها بعملية ضبط مقننة تقوم على معايير تعزز من رفع الأداء، فعند تطبيق أبعادها والعمل جاهدًا على الممارسة الصحيحة في تنفيذها سيكون الجهد المبذول مرضي للجميع. (عبيد وربايعة،٢٠٢٠) فالسعي يكون للرفع من الأداء ومواجهة المعوقات التي تواجه المدرسة وتساعد في تميزها للوصول لمخرجات تعليمية حسنة الأداء وبكفاءة عالية. (إبراهيم، وهدوء،٢٠٢٠) فتطبيقها يحث للتحفيز على التنافس للتجّويد الأعمال وجعلها بأفضل صورة مع ضمان الحقوق للعاملين وشعورهم بالمساواة ورضاهم عن مستواهم. (عمر،٢٠٢٢)

ومن خلال ما ذكر يستنتج أن أهمية تطبيق الحوكمة في المدارس قائمة من خلال إحساس كل فرد بالمسؤولية أمام ما يقوم به ومحاولة تحسين الأداء على المستوى الشخصي والمؤسسي للرفع الأداء والإنتاجية المهنية.

أهداف الحوكمة:

للحوكمة أهداف تبحث عنها المؤسسات الطموحة للارتقاء المأمول بمخرجات ومدخلات المؤسسة مما يؤدي للتميز والتحسين المستمر.

فتتنوع الأهداف المؤسسية عند تطبيق الحوكمة إلا أنها تحرص على تعزيز الثقة بين شركاء المصلحة المتبادلة والفاعلية المستمرة برقابة عالية والالتزام بمجموعة من المبادئ المتفق عليها. (الألفي ٢٠١٦)، فهي تقوم على رفع مستوى القدرات التنافسية وإنشاء أنظمة ذات فعالية وتحقيق مستوى من الكفاءة والتعاون بين الأفراد والمؤسسات. (الحسيني ،٢٠١٧)، وتعمل على تحقيق النزاهة وتمكين المؤسسات التعليمية من القيام بمسؤولياتها ومهامها المناطة بها، لإيضاح الرسالة السامية المراد تحقيق أهدافها بأكثر فاعلية وكفاءة تستفيد منها البيئة المدرسية شاملة. (متولي،٢٠١٨).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وهذا يوافق ما أشار إليه عمر (٢٠٢٢) بأن الهدف العام لتطبيق الحوكمة الإدارية بالإدارات التعليمية والمدرسية هو اتخاذ القرارات التي تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية والمساءلة والتمكين والعدالة، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية ورفع كفاءة وأداء المؤسسات التعليمية.

أبعاد الحوكمة:

يمكن أن تختلف هذه الأبعاد اعتمادًا على اختلاف الآراء ووجهات النظر فيها، حيث ذكر (institute of Directors in Southern Africa, 2019) ستة أبعاد رئيسة لحوكمة المدارس هي:

١. **النزاهة:** والذي يقصد به التصرف بحسن نية بما يخدم مصلحة المدرسة، ويعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتجنب تضارب المصالح والصراعات داخل المدرسة والتي تقوض الإنجاز، والعمل على تحديد مسار المدرسة بأمانة واستقامة.
٢. **الكفاءة:** ويقصد به اكتساب المعرفة العملية بالمدرسة، والتصرف بعناية واهتمام ومسؤولية بجميع القضايا المدرسية، والعمل على جمع المعلومات والبيانات بالشكل الصحيح قبل اتخاذ أي قرار.
٣. **المسؤولية:** ويقصد بها اتخاذ الإجراءات الصحيحة في كل ما يتعلق بأصول وموارد وممتلكات المدرسة، والحفاظ على المسار الاستراتيجي المدرسي، وذلك في إطار أخلاقي ومستدام.
٤. **المحاسبة والمساءلة:** ويقصد بها كل عمليات المتابعة والرقابة وتقويم الأداء، وذلك تبرير القرارات والإجراءات لكافة المشاركين المستفيدين من العملية التعليمية.
٥. **العدالة:** ويقصد بها إعطاء الاعتبار العادل للمصالح الشرعية والقانونية لاهتمامات وتوقعات أطراف العملية التعليمية.
٦. **الشفافية:** ويقصد بها الكشف عن المعلومات والبيانات بطريقة تمكن كافة المشاركين المستفيدين من العملية التعليمية من إجراء قراءة وتحليل مستنير لأداء المدرسة وإدارتها وكادرها، واستدامتها في تقديم خدمات تعليمية متميزة.

معوقات الحوكمة:

بالرغم من الأهمية الكبيرة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، حيث إنها تعمل على زيادة الكفاءة وارتفاع الجودة في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى الثبات والجمود ومقاومة أساليب التغيير

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

بشدة، وضعف تطبيق الحوكمة والاستفادة من مزاياها، ويمكن إجمال الصعوبات التي تواجه تطبيق أبعاد الحوكمة في المؤسسات التعليمية فيما يأتي:

١. **المعوقات التنظيمية:**

تشتمل على جهود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية للعاملين في المؤسسة. (قرواني، ٢٠١٦).

٢. **المعوقات البشرية:**

هناك العديد من المعوقات البشرية التي تقف في طريق تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس كتدني مستوي الوعي بمفاهيم الحوكمة المؤسسية والإدارة الرشيدة، وانخفاض نسبة التعاون، وانعدام الثقة التي يكون سببها التجارب السابقة، وقلة تطبيق المشاركة الجماعية للعاملين في الإدارة ، وقلة تدريب المديرين والعاملين معه على كيفية مواجهة الأزمات والمخاطر والعمل بروح الفريق، وقلة توافر الفرصة أمام أولياء الأمور للتعبير عن رأيهم في مسيرة العملية التعليمية، قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة أمام المسئولين وأولياء الأمور؛ الأمر الذي يقلل من ثقة أولياء الأمور في المؤسسات التعليمية، وهيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية، وعزوف بعض العاملين في هذه المؤسسات عن المشاركة في الأعمال الإدارية بالمدرسة فضلاً عن مقاومتهم للتغيير وخوفهم الشديد من تحمل المسئولية، وضعف رغبة بعض العاملين بالاندماج في أنشطة التنمية المهنية بالمدرسة.(إبراهيم، ٢٠٢٠).

٣. **المعوقات المادية:**

تعتبر المعوقات المادية إحدى معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية عموماً، وفي المدارس الثانوية خصوصاً، والتي ترتبط بارتفاع تكاليف التشغيل الناتجة عن تطبيق الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، بالإضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء ، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلاً عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم (قرواني، ٢٠١٦).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

بالإضافة إلى اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تحضير الميزانية، وقلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد، وقلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة، وسوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة، والإهدار في المال العام. (الحميدي، ٢٠١٦).

المبحث الثاني: تحسين الأداء الإداري.

يعد التطوير التربوي أساس كل تطوير حضاري، ويصعب أن يحدث تطوير بالفعل من غير تجديد وتطوير إداري ، لذلك أصبح تحسين الأداء الإداري أمراً ملحاً، ويأتي العنصر البشرى في اختياره وتأهيله وتدريبه في أولويات هذا التطوير، ولتحسين الأداء الإداري أهمية كبرى على مستوى الأداء والممارسات الإدارية، وذلك لأنه محاولة جادة للوصول إلى أداء تربوي فعال يصل إلى مختلف جوانب النظام الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية لتجويد مخرجاتها وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل جاد وفعال.(متولي، أمين، محمد، ٢٠١٨).

مفهوم تحسين الأداء الإداري:

يعرفه إبراهيم، والفقي (٢٠٢١)، بأنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتم داخل لمؤسسة سواءً نابعة من العاملين ذاتهم بالتعاون مع مدير المؤسسة، أو مفروضة على المؤسسة من قبل الجهات العليا، وذلك بهدف الإصلاح والتعديل، أو التطوير والرقي، وذلك لتحقيق أهداف السياسة العامة لتلك المؤسسات وفقاً لرؤى مستقبلية". (ص.١٣٨).

فيما عرفه سلامة، والهياف (٢٠١٦) بأنه" جهد شمولي يهدف إلى تغيير وتنمية أداء القيادات التربوية عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التعيير في المؤسسة ككل لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة". (ص.١٤).

أهمية تحسين الأداء الإداري:

باتت المنظمات الحديثة تجتهد في تفعيل الأساليب العلمية والمعاصرة لتحليل ووصف الأداء البشرى في مناخ العمل، وذلك بهدف تحديد مدى فاعليته وكفاءته، من خلال تحديد مشكلات الأداء وتحدياته، وتحديد مستويات الدعم اللازمة لتحسينه من تدريب وتحفيز وغيرها من طرق للارتقاء بالمنظمة وبلوغاً لتحقيق أهدافها، مع التأكيد على خلق خطط العمل، والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول والبدائل، ووسائل الاتصال المتماشية في المنظمة، والتي تضمن إجراء عمليات التحسين وتطوير الأداء البشرى بكل فاعلية ممكنة.(الزبون، ٢٠٢٢).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويمكن اعتبار تحسين الأداء مرتكز من المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمة نحو السير بها قدماً في سبيل نموها، مما يعني ضرورة الإيمان بأهمية الاستمرارية في عملية تحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين بمختلف مستوياتهم وتدرجهم الوظيفي على سلم الهرم التنظيمي، الأمر الذي يحتاج إلى تخطيط جيد لآليات تحسين الأداء وتحديد الوضع الراهن، ورسم معايير الأداء المطلوب، وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة وطرق تقييم الأداء وتقويمه، لاسيما أن بلوغ الرضا عن الأداء يؤول إلى تخفيض الوقت والجهد وانجاز المطلوب بوقت أسرع. (الزبون، ٢٠٢٢).

أهداف تحسين الأداء الإداري:

تتمثل أهداف تحسين أداء مدراء المدارس في الآتي: عبد العزيز(٢٠٠٤).

١. تشخيص مستويات الأداء الحالية لمدراء المدارس من أجل تحسينها.
٢. رفع مستويات أداء المدراء من خلال التأكيد على إلمامهم بمسئولياتهم والاتفاق معهم على أهداف رئيسية محددة يتم على ضوئها تقويم أدائهم بصورة منتظمة.
٣. تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإدارية للعاملين بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع، وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.
٤. تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناتجة عن تطور المجتمع، والتقدم التكنولوجي.
٥. التواصل المتميز بين المدراء وجميع العاملين بالمدرسة مما يؤدي إلى تقديم أداء متميز للجميع.

خطوات تحسين الأداء الإداري:

تتمثل خطوات تحسين الأداء الإداري في مجموعة من الخطوات وهي كالآتي: قراوي، (٢٠٢٠):

١. **التخطيط** : وتعتبر خطوة التخطيط في تحسين الأداء الإداري مهمة لأنها تساعد على ضمان تحقيق الأهداف واستخدام الموارد بكفاءة.
٢. **التنفيذ :** خطوة التنفيذ في تحسين الأداء الإداري هي عملية وضع الخطة موضع التنفيذ، ومن المهم أن تكون الأهداف والغايات واضحة، فضلاً عن الموارد المتاحة.
٣. **التقييم :** خطوة التقييم في تحسين الأداء الإداري هي عملية تقييم فعالية الخطة وإجراء التعديلات حسب الحاجة، وهذه خطوة مهمة لأنها تساعد على ضمان أن الخطة تلبي أهدافها وغاياتها وأن الموارد يتم استخدامها بكفاءة.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٤. **التحسين** : خطوة التحسين في تحسين الأداء الإداري هي عملية تحديد المجالات التي يمكن تحسين الأداء فيها واتخاذ خطوات لإجراء تلك التحسينات، هذه الخطوة ضرورية لأي مؤسسة تريد الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء الإداري.

تعتبر الخطوات السابقة مهمة لتحسين الأداء الإداري في جميع المؤسسات والتي من ضمنها المؤسسات التعليمية، التي ينبغي أن تتمثل هذه الخطوات من أجل تحسين الأداء الإداري لقياداتها ولكل العاملين فيها.

معوقات تحسين الأداء الإداري:

هناك الكثير من المعوقات التي تواجه تحسين الأداء الإداري بالمدارس كما ذكرتها دراسة محمد (٢٠٢١) تمثلت في:

١. معوقات مُتعلقة بإدارة المدارس والتَّنظيم المدرسي، مثل ضعف التَّعاون الوظيفي بين مُدراء المدارس وبعض العَاملين، وغياب الوعي بأهمِّية العمل الجماعي، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، قلّة توافر البيانات الأساسية الصَّحيحة اللازمة لإعداد الخُطَّط.

– معوقات مُتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتَّجهيزات، مثل قلَّة المُخصصات المالية والإمكانات المَادية المُتعلقة بالمرافق اللازمة لتنفيذ النَّشاطات التَّعليمية بالمدارس، وضعف مُشاركة المُجتمع المحلي في توفير مُخصصات مالية، وضعف كفاية المرافق التَّربوية بالمدرسة، والمتمثلة في الملاعب، غرف الأنشطة، ومعامل الحاسب الآلي، ومعامل التَّدريب، وغيرها من المرافق التَّربوية.

٢. معوقات مُتعلقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم، الافتقار إلى روح التَّعاون والمُشاركة، جُمُود الإجراءات وتقادم طُرُق العمل، وقصور أداء الإدارة التَّعليمية والمدرسية، ضعف التَّعاون بين إدارة المدرسة والمُستويات العُليا للإدارة لقلَّة الصَّلاحيات الممنوحة لمُدير المدرسة مقابل المسئوليات المُلقاة على عاتق القيادات التَّربوية، نقص التَّشريعات والقوانين اللازمة للمُؤسسات التَّربوية بإعداد برامج تحسين الأداء بالمدرسة.

٣. معوقات المُتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، قلَّة تشجيع القطاع غير الحكومي ومُنظمات المُجتمع المدني على تقديم الدَّعم المادي والمعنوي للمدرسة، ضعف مُساهمة المُجتمع المحلي في الأنشطة التي تُقدِّمها المدرسة.

أما الزهيري، وأحمد، وعطا (٢٠١٩)، فقد ذكروا مجموعة من العوائق والتي تحول دون تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس والمتمثلة في المعوقات الفنية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والتي ترتبط بالعملية التعليمية، والمعوقات الإدارية والتي ترتبط بالجانب الإداري، والمعوقات التنظيمية والتي ترتبط بالنظام التربوي للمدرسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالحوكمة:

١. دراسة إبراهيم، والمرزوقي (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها بسلطة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذلك نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حاجة المدارس في سلطنة عمان إلى هيئة محددة تتولى مسؤولية الحوكمة المؤسسية في المدارس، وتضم هذه الهيئة ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي، ويتم تدريب هذه الهيئة على القيام بواجبات ومسؤوليات وأدوار محددة، وقيام الهيئة بتشكيل مجموعة من اللجان المتنوعة لدعم عملها.

٢. دراسة الشهري (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول هذا الواقع، ومعوقات تطبيقه والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل، والخبرة، والحصول على دورة الإشراف التربوي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها جاءت تطبيق أبعاد الشفافية والتمكين في إدارة التعليم بمحافظة بيشة بدرجة تطبيق كبيرة، بينما جاءت أبعاد المساءلة والعدالة بدرجة تطبيق متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

٣. دراسة الحراصي، والراسبية (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبيان، وطبقت على عينة بلغت (٤١٠)، من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان مرتفع، أما على مستوى الأبعاد،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

حصل بعد الشفافية، والمساءلة على مستوى تطبيق مرتفع، وحصل بعد المشاركة، والعدالة على مستوى تطبيق متوسط، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء الإداري:

١. دراسة الزبون (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى التَّعرفِ على أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة بلغت (٥٥) إداري وادارية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في محافظة جرش جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى تحسين أدائهم الإداري جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أن تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر إيجاباً على تحسين أدائهم الإداري ، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة احصائيًا حول مستوى تفعيل التفويض الإداري تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومستوى المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى استخدام التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في محافظة جرش وتحسين أدائهم الإداري .

٢. دراسة (Novak Andrej, Kristijan Breznik 2022):

هدفت الدراسة لتحليل علاقة أساليب القيادة بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، وكذلك تحليل تأثير المتغيرات المعتدلة على نموذج البحث المقترح. وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل الهياكل الديموغرافية في سلوفينيا. وتتألف العينة من ١٣٥ شركة سلوفينية أكملت الاستبيان عبر الإنترنت. وكشفت النتائج أن أسلوب القيادة يرتبط ارتباطا إيجابيا بإدارة المعرفة. تم العثور على البنية التحتية للمعرفة لتكون عامل النجاح الرئيسي لمفهوم إدارة المعرفة لأنها تؤثر بشكل إيجابي على عمليات إدارة المعرفة. في حين أن القيادة التحويلية تحسن الأداء التنظيمي، فإن الدراسة لم تؤكد تأثير قيادة المعاملات على الأداء التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتأكد أن إدارة المعارف لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، يجب على القادة الناجحين تبني والجمع بين كلا نمطي القيادة في إدارة المعرفة وتحسين الأداء

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التنظيمي. وكذلك للممارسين الذين يمكنهم تعديل أسلوب قيادتهم وممارسات إدارة المعرفة لتحسين أدائهم.

٣. دراسة سليمان، وإبراهيم، والفقي(٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال التعرف على واقع مديري مدارس التعليم بحلقتيه(الابتدائية، والإعدادية)، من وجهة نظر المديرين ووكلاء المدارس والمعلمين والإداريين، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات والآليات لتحسين أداء مديري مدارس تلك المرحلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وطبقت على عينة بلغت (٣٧٤)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كان لاتجاه العام لجميع الأبعاد متوسط، رصد بعض التحديات التي تعوق أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، سواءً كانت معوقات خاصة بالثقافة العامة، أو معوقات خاصة بالموارد البشرية، أو الموارد المادية.

ثالثاً: الدراسات التي جمعت بين الحوكمة وتحسين الأداء.

١. دراسة الشهراني، والزهراني(٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى الأداء في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات ومعلمات التعليم العام بمحافظة بيشة البالغ عددهن (٨٠) قائدة و (٢٠٥٩) وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٦٤) قائدة و (٣٤٤) معلمة وكانت أبرز النتائج ان درجة توفر متطلبات الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة وجاء مستوى الأداء في مدارس بيشة متوسط أيضًا كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

٢. دراسة إبراهيم، وشعبان(٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومبادئ الحوكمة، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وطبقت على (١٣٩) من العاملين بالمدرسة الثانوية، و(١٠٦) من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها جاءت موافقة أفراد العينة على محاور أداة الدراسة موافقة إلى حد ما، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

لمتغير ات الجنس، ونوع التعليم(عام-أزهري)، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة.

٣. دراسة النسر (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (٢٢٠)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كان مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الحوكمة الرشيدة متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لفاعلية الأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وعدم وجود فروق في متغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين فاعلية الأداء والحوكمة الرشيدة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها تركز على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
- إنها الدراسة الوحيدة التي ربطت بين درجة تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في حدود علم الباحث.
- أنها أول دراسة تتناول درجة تطبيق الحوكمة بمدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين في حدود علم الباحث – في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يقومون بالتدريس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية للبنين التابعة لإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٤٤ه البالغ عددهم (٢٧١٦) معلماً.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) معلماً والذين يقومون بالتدريس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية للبنين التابعة لإدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٤٤ه، وهم مجمل من استجاب مع الباحث في الاستبيان الإلكتروني، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وصف خصائص عينة الدراسة:

لقد تم تحديد صفات عينة الدراسة من عدة جوانب وهي المؤهل وسنوات الخبرة، وفيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة، والجـــــدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	231	65.63%
	أعلى من البكالوريوس	121	34.38%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات.	55	15.63%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.	109	30.97%
	من١٠سنوات فأكثر.	188	53.41%
	الإجمالي	٣٥٢	١٠٠.٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن الحاصلين على مؤهل البكالوريوس ما نسبته (٦٥.٦٣%)، بينما الحاصلين على الدراسات العليا يمثلون (٣٤.٣٨%)، وبالنسبة لمؤهل سنوات الخبرة نلاحظ أن (٥٣.٤١%) من عينة الدراسة "من ١٠ سنوات فأكثر" يليهم " من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات" بنسبة (٣٠.٩٧%)، ومن ثم "أقل من ٥ سنوات" بنسبة (١٥.٦٣%) من إجمالي عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

احتوت الأداة بصورتها الأولية على (٦٤) عبارة موزعة على محورين وسبعة أبعاد.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة اتبع الباحث طريقتين هما:

١. **صدق المحكمين "الصدق الظاهري"**:

للتأكد من صدق الأداة بهذه الطريقة فقد اتبع الباحث الخطوات الآتية:

- قام الباحث بتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان وأبعادها الفرعية، وصياغة العبارات الخاصة بكل محور وبُعد من هذه المحاور والأبعاد، حتى يمكن تغطية أكبر قدر ممكن لموضوع الدراسة وبعرض الصورة الأولية للاستبيان على ١٥ محكماً من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي وأصول التربية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والمختصين في عدد من الجامعات والجهات ذات العلاقة نظر الملحق رقم (١).

- تفضل (١٥) محكماً بتحكيم الاستبيان، وقد قام الباحث بتحليل آراء المحكمين ، وتصنيفها تبعاً للمحاور والأبعاد، مع اعتبار نسبة اتفاق ٨٠% من الآراء كشرط لصلاحية العبارة ، وعلى ضوء آراء الأساتذة المحكمين أعاد الباحث صياغة بعض العبارات، وحذف بعضها الآخر، وإضافة بعضها، ليبلغ عدد عبارات الاستبيان (٤٦) عبارة من (٤٧) عبارة انظر الملحقين (٢) ، (٣).
- بعد أن أعد الاستبيان في صورته النهائية قام الباحث بعرضه على بعض الأساتذة المحكمين - للمرة الثانية – وعلى الأستاذ المشرف ، حيث رأوا أنه صالح للتطبيق .

جدول رقم:(٢)، يوضح توزيع عبارات الأداة(الاستبانة)، بصورتها الأولية والنهائية

المحاور	الأبعاد	عدد عبارات الاستبانة بصورتها الأولية	عدد عبارات الاستبانة بصورتها النهائية
الحوكمة	المشاركة	٧	٧
	الشفافية	٧	٧
	المساءلة	٦	٦
	العدالة	٨	٧
الأداء الإداري	التخطيط	٦	٦
	التنظيم	٦	٦
	الرقابة	٧	٧
	الإجمالي	٤٧	٤٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

٢.١ معاملات الارتباط بين درجات العبارات ومجموع البعد الذي تنتمي إليه بمحور تطبيق الحوكمة، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح الجدول التالي نتائجها.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات بالدرجة الكلية لكل بعد بمحور تطبيق الحوكمة

المشاركة		الشفافية		المساءلة		العدالة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٨٣١ **	٨	٠.٨٣١ **	١٥	٠.٦٥٩ **	٢١	٠.٨٩٣ **
٢	٠.٧٤٧ **	٩	٠.٨٧٢ **	١٦	٠.٧٣٥ **	٢٢	٠.٩١٨ **
٣	٠.٨٦٣ **	١٠	٠.٨٤٠ **	١٧	٠.٧٧٧ **	٢٣	٠.٩٢٠ **
٤	٠.٨٥٠ **	١١	٠.٨١٥ **	١٨	٠.٧٦٥ **	٢٤	٠.٨٧٠ **
٥	٠.٨٠٥ **	١٢	٠.٨٦٨ **	١٩	٠.٧٩٥ **	٢٥	٠.٨٦٨ **
٦	٠.٨٥٥ **	١٣	٠.٧٠٦ **	٢٠	٠.٧٧٦ **	٢٦	٠.٨٨٧ **
٧	٠.٨٧٩ **	١٤	٠.٨٦٣ **	-	-	٢٧	٠.٨٦١ **

**** دال عند المستوى (٠.٠١)**

من خلال الجدول السابق يتضح بأن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات عالية حيث تراوحت في البعد الأول: المشاركة بين (٠.٧٤٧ – ٠.٨٧٩)، أما البعد الثاني: الشفافية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٠٦ – ٠.٨٧٢)، وجاء البعد الثالث: المساءلة بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٦٥٩ – ٠.٧٩٥)، في حين أن البعد الرابع: العدالة جاء بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٨٦١ – ٠.٩٢٠)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق الحوكمة.

٢.٢ صدق الاتساق الداخلي بين كل الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط الكلي لمحور تطبيق الحوكمة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بين كل الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط الكلي لمحور تطبيق الحوكمة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين المتوسط الكلي لكل بعد المتوسط الكلي للمحور، والجدول التالي يوضح نتائجها:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمحور تطبيق الحوكمة

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	المشاركة	٠.٨٦٦ **
٢	الشفافية	٠.٩٣٥ **
٣	المساءلة	٠.٨٥١ **
٤	العدالة	٠.٩١٢ **

**** دال عند المستوى (٠.٠١)**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

نلاحظ في الجدول السابق بأن قيم معاملات الارتباط للأبعاد التي تتكون منها المحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٥١ - ٠.٩٣٥)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من الصدق لمحور تطبيق الحوكمة.

٢.٣ معاملات الارتباط بين درجات العبارات ومجموع البعد الذي تنتمي إليه لمحور الأداء الإداري

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح الجدول التالي نتائجها.

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات بالدرجة الكلية لكل بعد لمحور الأداء الإداري

المشاركة		الشفافية		المساءلة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩١٩ **	٧	٠.٩٢١ **	١٣	٠.٨٧٦ **
٢	٠.٩٢٨ **	٨	٠.٨٨٧ **	١٤	٠.٨٩٦ **
٣	٠.٩٢٠ **	٩	٠.٩١٢ **	١٥	٠.٨٩٤ **
٤	٠.٩٢٠ **	١٠	٠.٩٣٧ **	١٦	٠.٨٦٤ **
٥	٠.٩٠٨ **	١١	٠.٩١٨ **	١٧	٠.٨٦٧ **
٦	٠.٩٠٥ **	١٢	٠.٩٢٥ **	١٨	٠.٨٨٣ **
-	-	-	-	١٩	٠.٨٩٠ **

**** دال عند المستوى (٠.٠١)**

من خلال الجدول السابق يتضح بأن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات عالية حيث تراوحت في البعد الأول: التخطيط بين (٠.٩٠٥ – ٠.٩٢٨)، أما البعد الثاني: التنظيم فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨٨٧ – ٠.٩٣٧)، وجاء البعد الثالث: الرقابة بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٨٦٤ – ٠.٨٩٦)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٢.٤ صدق الاتساق الداخلي بين كل الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط الكلي لمحور الأداء الإداري:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بين كل الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط الكلي لمحور الأداء الإداري من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين المتوسط الكلي لكل بعد المتوسط الكلي للمحور، والجدول التالي يوضح نتائجها:

جدول (٦): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية لمحور الأداء الإداري

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	التخطيط	٠.٩٤٦ **
٢	التنظيم	٠.٩٥٩ **
٣	الرقابة	٠.٩٥٢ **

**** دال عند المستوى (٠.٠١)**

نلاحظ في الجدول السابق بأن قيم معاملات الارتباط للأبعاد التي تتكون منها محور الأداء الإداري جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٤٦ - ٠.٩٥٩)، مما يدل على توافر درجة مقبولة من الصدق للمحور.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدم طريقة الاتساق الداخلي(Internal Consistency) وذلك باستخراج معامل (ألفا كرونباخ) لجميع محاور وأبعاد الأداة ، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات لكل محور من المحاور وبُعد من الأبعاد:

جدول (٧): معامل الثبات آلفا كرونباخ لمحور وأبعاد أداة الدراسة

	الأبعاد	الفا كرونباخ
الحوكمة	المشاركة	٠.٩٢٧
	الشفافية	٠.٩٢٤
	المساءلة	٠.٨٤٦
	العدالة	٠.٩٥٥
	الثبات الكلي لمحور تطبيق الحوكمة	٠.٩٦٨
الأداء الإداري	التخطيط	٠.٩٦٢
	التنظيم	٠.٩٦١
	الرقابة	٠.٩٥٢
	الثبات الكلي لمحور الأداء الإداري	٠.٩٨١

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

يتضح من الجدول السابق أن محور تطبيق الحوكمة يتمتع بثبات عالي إحصائياً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩٦٨)، وهي درجة ثبات عالية، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور تتراوح بين (٠.٨٤٦ – ٠.٩٥٥)، وهذا يعني أن محور تطبيق الحوكمة يتمتع بمعاملات ثبات مقبولة.

كما يتضح من الجدول السابق أن محور الأداء الإداري يتمتع بثبات عالي إحصائياً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩٨١)، وهي درجة ثبات عالية، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور تتراوح بين (٠.٩٥٢ – ٠.٩٦٢)، وهذا يعني أن محور الأداء الإداري يتمتع بمعاملات ثبات مقبولة.

نتـائــج الدراسة: تحليلها ، ومناقشتها ، وتفسيرها.

النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (٨) التالي:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
٣	المساءلة	3.60	0.859	١	مرتفعة
٢	الشفافية	3.58	0.952	٢	مرتفعة
٤	العدالة	3.48	1.037	٣	مرتفعة
١	المشاركة	2.84	1.042	٤	متوسطة
	تطبيق الحوكمة	3.37	0.872	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق:

أن درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث كان المتوسط الحسابي العام (٣.٣٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٧٢). كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (المساءلة) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، يليه في الترتيب الثاني جاء بعد (الشفافية) بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (العالة) بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وجميعها بدرجة موافقة (مرتفعة)، بينما كان في الترتيب الأخير بعد (المشاركة) بمتوسط حسابي (٢.٨٤)،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وبدرجة موافقة (متوسطة). ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة بكل بعد على حدة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

١. **البعد الأول: المشاركة:**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (٩) التالي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة في البعد الأول (المشاركة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٢	يناقش المعلمين وأولياء الأمور في مشاكل أبنائهم الطلبة.	3.43	1.110	١	مرتفعة
١	يعمل بمبدأ مشاركة المعلمين في صنع قرارته.	3.20	1.228	٢	متوسطة
٥	يقوم بعمل اجتماعات دورية لمناقشة الأمور التطويرية بالمدرسة.	3.13	1.197	٣	متوسطة
٣	يُخصص وقتاً للحوار مع الطلاب حول المشاكل التي تواجههم.	3.06	1.225	٤	متوسطة
٧	يُشارك الطلاب في صناعة القرارات المدرسية.	2.49	1.312	٥	منخفضة
٦	يوفر صناديق للاقتراحات والشكاوى لمنسوبي المدرسة.	2.35	1.346	٦	منخفضة
٤	يقوم بمشاركة المعلمين معلومات الميزانية التشغيلية للمدرسة.	2.26	1.312	٧	منخفضة
	المشاركة	2.84	1.042	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق:

أن درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الأول (المشاركة) كان بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٢.٨٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٤٢). وجاء في الترتيب الأول عبارة (يناقش المعلمين وأولياء الأمور في مشاكل أبنائهم الطلبة) بمتوسط حسابي (٣.٤٣) بدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي الترتيب الثاني عبارة (يعمل بمبدأ مشاركة المعلمين في صنع قرارته) بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، بينما كان في الترتيب الأخير عبارة (يقوم بمشاركة المعلمين معلومات الميزانية التشغيلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، بدرجة موافقة (منخفضة).

٢. **البعد الثاني: الشفافية:**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة في البعد الثاني (الشفافية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١٣	يُزود المعلمين بالتعاميم الخاصة بهم.	4.12	1.040	١	مرتفعة
٨	ينفذ مهامه بوضوح.	3.73	1.094	٢	مرتفعة
٩	يوضح للمعلمين حقوقهم وواجباتهم.	3.55	1.178	٣	مرتفعة
١٤	يناقش مع المعلمين الأمور المتعلقة بتطوير وتقويم أدائهم.	3.49	1.186	٤	مرتفعة
١٠	يجتمع بالمعلمين بشكل دوري لمناقشة جميع المهام والمسؤوليات.	3.48	1.191	٥	مرتفعة
١٢	يُفصح عن رؤية ورسالة المدرسة للمعلمين والطلاب.	3.37	1.210	٦	متوسطة
١١	يُطلع أولياء الأمور بكل ما يتعلق بأبنائهم.	3.29	1.128	٧	متوسطة
	الشفافية	3.58	0.952	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق:

أن درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الثاني (الشفافية) كان بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٥٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٥٢). وجاء في الترتيب الأول عبارة (يُزود المعلمين بالتعاميم الخاصة بهم) بمتوسط حسابي (٤.١٢) بدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي الترتيب الثاني عبارة (ينفذ مهامه بوضوح) بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بينما كان في الترتيب الأخير عبارة (يُطلع أولياء الأمور بكل ما يتعلق بأبنائهم) بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، بدرجة موافقة (متوسطة).

٣. البعد الثالث: المساءلة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (١١) التالي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة في البعد الثالث (المساءلة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١٥	يطبق المساءلة للمعلمين حال تقصيرهم.	3.99	1.047	١	مرتفعة
١٧	يوضح أسباب المساءلة للمعلمين.	3.81	1.082	٢	مرتفعة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١٦	يعتبر المساءلة أداة لرفع مستوى الأداء للمعلم.	3.57	1.135	٣	مرتفعة
١٨	يسمح للمعلم بالاطلاع على تقييم أدائه والاعتراض عليه إن رغب في ذلك.	3.56	1.241	٤	مرتفعة
١٩	يقوم بمساءلة الطلاب حال تقصيرهم العلمي أو وجود سلوكيات غير مناسبة	3.49	1.172	٥	مرتفعة
٢٠	يزود الطلاب بتغذية راجعة عن أدائهم التعليمي.	3.16	1.172	٦	متوسطة
	المساءلة	3.60	0.859	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق:

أن درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الثالث (المساءلة) كان بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٦٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٥٩). وجاء في الترتيب الأول عبارة (يطبق المساءلة للمعلمين حال تقصيرهم) بمتوسط حسابي (٣.٩٩) بدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي الترتيب الثاني عبارة (يوضح أسباب المساءلة للمعلمين) بمتوسط حسابي (٣.٨١)، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بينما كان في الترتيب الأخير عبارة (يزود الطلاب بتغذية راجعة عن أدائهم التعليمي) بمتوسط حسابي (٣.١٦)، بدرجة موافقة (متوسطة).

٤. البعد الرابع: العدالة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة في البعد الرابع (العدالة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٢٥	يعامل الطلاب بطريقة عادلة دون تمييز.	3.64	1.111	١	مرتفعة
٢٧	يقف على مسافة متساوية بين الطالب والمعلم في حال وجود مشكلة.	3.55	1.080	٢	مرتفعة
٢١	يهتم بإعطاء المعلمين حقوقهم.	3.53	1.162	٣	مرتفعة
٢٢	يُقيم المعلمين بعدالة ويبتعد عن التحيز.	3.48	1.179	٤	مرتفعة
٢٣	يُطبق القرارات على الجميع بِلا استثناء.	3.46	1.235	٥	مرتفعة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٢٦	لا يفرق بين المعلمين عند محاسبتهم على التقصير في أداء عملهم.	3.43	1.196	٦	مرتفعة
٢٤	يُحفز المعلمين المتميزين ويحاسب المقصرين.	3.31	1.206	٧	متوسطة
	العدالة	3.48	1.037	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق:

أن درجة تطبيق الحوكمة لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الرابع (العدالة) كان بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣.٤٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٣٧). وجاء في الترتيب الأول عبارة (يعامل الطلاب بطريقة عادلة دون تمييز) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) بدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي الترتيب الثاني عبارة (يقف على مسافة متساوية بين الطالب والمعلم في حال وجود مشكلة) بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بينما كان في الترتيب الأخير عبارة (يُحفز المعلمين المتميزين ويحاسب المقصرين) بمتوسط حسابي (٣.٣١)، بدرجة موافقة (متوسطة).

النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نص على ما يلي: ما واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (١٣) التالي:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
٢	التنظيم	3.62	1.025	١	مرتفعة
١	التخطيط	3.49	1.054	٢	مرتفعة
٣	الرقابة	3.45	1.008	٣	مرتفعة
	الأداء الإداري	3.52	0.982	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

أن واقع الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كان المتوسط الحسابي العام (٣.٥٢) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٨٢). كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (التنظيم) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، يليه في الترتيب الثاني جاء بعد (التخطيط) بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وجاء في الترتيب الثالث والأخير بعد (الرقابة) بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وجميعها بدرجة موافقة (مرتفعة).

النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي نص على ما يلي: ما علاقة درجة تطبيق الحوكمة بتحسين الأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول (١٤) التالي:

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق الحوكمة والأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١٤): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق الحوكمة والأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة

المحاور	دراسة العلاقة	التخطيط	التنظيم	الرقابة	الأداء الإداري
المشاركة	معامل الارتباط	٠.٧٠٨	٠.٧٩٨	٠.٧٠٢	٠.٧٠٣
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية
الشفافية	معامل الارتباط	٠.٨٥٦	٠.٧٧٧	٠.٧٨٩	٠.٨٤٥
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٤ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠١ **
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية
المساءلة	معامل الارتباط	٠.٧١٤	٠.٧٠١	٠.٧١٢	٠.٧٤٢

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المحاور	دراسة العلاقة	التخطيط	التنظيم	الرقابة	الأداء الإداري
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية
العدالة	معامل الارتباط	٠.٨٩٨	٠.٨٣٠	٠.٨١٨	٠.٨٨٧
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية
تطبيق الحوكمة	معامل الارتباط	٠.٨٩٥	٠.٨١٣	٠.٨٤٩	٠.٨٩٣
	الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **	٠.٠٠٠ **
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية
	اتجاه العلاقة	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية	علاقة طردية

**** دال عند المستوى (٠.٠١)**

يتضح من الجدول السابق:

أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق الحوكمة والأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة (ر= ٠.٨٩٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية قوية). ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة تطبيق الحوكمة والأداء الإداري لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة هي معاملات ارتباط (طردية قوية) جميع الأبعاد حيث كانت بين (٠.٧٠١ – ٠.٨٩٨)، وجميعها ذات دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

توصيات الدراسة:

١. اهتمام المعنين في قطاع التعليم بتحديد مفهوم واضح للحوكمة في المدارس يركز على القيادة الفعالة للمدارس، ووضع السياسات والخطط وصياغة الأهداف، وإدارة كافة جوانب العملية التعليمية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٢. اعتماد الحوكمة في المدارس الثانوية على أبعاد المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة.
٣. تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة والتي من شأنها تطوير أداء التعليم الثانوي، وتحسين وضعه.
٤. إصدار التشريعات المناسبة لتمكين الإدارات التعليمية من ممارسة الحوكمة وتطبيق أبعادها.
٥. تمكين إدارات المدارس والمعلمين وتدريبهم في مجال تطبيق أبعاد الحوكمة ونشر ثقافتها بين كافة الموظفين لديهم في المدارس بما يضمن تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، وانعكاسها على الطلبة بشكل سليم.
٦. مراجعة الأنظمة واللوائح والقوانين المطبقة في المدارس الثانوية بشكل عام وفق خطة سنوية بهدف تطوريها وفق المستجدات والمتطلبات المتسارعة.
٧. دعوة المعلمين للمشاركة في اللجان المدرسية وتحفيز الذات والتقديم المبادرات والمقترحات والتي من شأنها تطوير العمل المدرسي، كذلك إتاحة المجال لهم في المشاركات الخارجية وإشراكهم في وضع الخطط والتنفيذ والمتابعة ومن أهم هذه الفئات الهيئات الإدارية والتدريسية وكذلك الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع.
٨. إشراك جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية في عملية صنع القرار.

مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

١. إجراء دراسات تتعلق بمعيقات تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم.
٢. إجراء دراسة مماثلة تبين مستوى إتقان مديري المدارس لأبعاد الحوكمة في المراحل الدراسية الأخرى.
٣. القيام بدراسة تجريبية تتضمن تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية، وأثرها على التحصيل العلمي للطلبة.
٤. إعداد برنامج مقترح لتنمية أبعاد الحوكمة لدى مديري المدارس بمرحلة التعليم الثانوي.
٥. إجراء دراسة للتعرف على متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم.
٦. إجراء دراسة تقيس تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد الحوكمة.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المراجع:

إبراهيم، إبراهيم أحمد، شعبان، ولاء عبد العزيز (٢٠١٩). *تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة*، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج(٣٠)، ع (١٢٠)، ص ١-٤٢.

إبراهيم، حسام الدين السيد، والمرزوقي، أحمد سعيد (٢٠٢٢). الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مركز ابن العربي للثقافة والنشر*، مج(٢)، ع(٦)، ص٧٩٤-٨٤١.

إبراهيم، فيصل فتحي، والفقي، عبدالهادي علي (٢٠٢١). تحسين أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ع١٠٢، ص١٣١-١٥٦.

إبراهيم، هدوء السيد (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية : دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، مج(١٠٩)، ع(٥). ص٨٧٩-٩٠٦.

أحمد، أحمد محمد، محمد، محمد حمدي (٢٠١٧). تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج(٥٠)، ص ٦١-١١٣.

الأحمري، وفاء عبدالله على(٢٠٢٠) دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط. *مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*. ع٦.

آل الحارث، فاطمة بنت علي عبدالله (٢٠١٩) استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة، *العلوم التربوية*، مج٢٧ ,ع١ ،١٨٢ - ٢٠٧.

بالحارث، مريم حسين محمد (٢٠١٥) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، *مجلة جامعة بنها* - كلية التربية .مج٢٦,ع١٠٢

بشير، محمد حسن (٢٠١٩). الأسس والمبادئ والنظريات للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، العدد السادس، المجلد الثالث، مارس، ٢٧-٤٥.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

بنى عبدالله، محمد موسى حمد، ومقابلة، عاطف يوسف (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج٤ ,ع١ ،٣٢٣ – ٣

حتاملة، عبد السلام محمود، وسلامة، كايد محمد (٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية و الحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، مج(١١)، ع(١)، ص١٠٢-١٢٢.

الحراحشة، محمد، والذيابات، علي. (٢٠٢١). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثا، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية*، جامعة النجاح الوطنية، مج (٣٥)، ع (٤)، ص ٥٠٩-٥٣٤.

الحراصي، مسلم سالم، والراسبية، أميمة راشد (٢٠٢١). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عمان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة، مج (٥)، ع (٢٢)، ص ١-٢٠.

الحسيني، عامر بن محمد (٢٠١٧). مفهوم الحوكمة وتطبيقاته بين القطاعين العام والخاص : حوكمة رؤية المملكة العربية السعودية .*مركز البحوث والتواصل المعرفي*.مج١,ع١.

الحميدي، منال بنت حسين (٢٠١٧). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، *مجلة كلية التربية*(جامعة بنها)، مصر، ٢٨(١١٠)، ص١٥٥-٢١٠.

خليل، نبيل سعد (٢٠١٥). *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الخليوي، لينا سليمان، والمالكي، هند منصور، والغامدي، وفاء غرم الله (٢٠١٧). درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع(٩٠)، ص٢٢-٤٧.

الخوالدة، فايز سليمان سلامة (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الحاكمية الرشيدة: دراسة ميدانية على مديري المدارس في

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

محافظة المفرق الأردن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، مج (٤)، ع (٢٩).
الزبون، داهود سالم (٢٠٢٢). أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة الجرش، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، الأردن، مج(٣)، ع(٣)، ص١٩٤-٢١٤).
الزهري، إبراهيم، وأحمد، أشرف محمود، وعطا، رجب أحمد (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ع(٤)، ص١٩٣-٢٣٣.
زيتون، حسن (٢٠٠٤). *مهارات التدريس رؤية في تنفيذ التدريس*، ط٢، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
سليمان، السعيد السعيد، وإبراهيم، فيصل فتحي، والفقي عبد الهادي علي (٢٠٢١). تحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ كلية التربية، ع (١٢٠)، ص ١٣١-١٥٦.
سليمان، السعيد السعيد، والبص، محمد السيد، وعبد المنعم، فيصل فتحي (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مج (١٩) ، ع (١)، ص ١٧١-٢٠٤.
شعبيات، محمد عوض (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها: دراسة ميدانية في مدارس محافظتي الخليل وبيت لحم. *جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي* . مج ٣٤,ع١٣٥.
الشهراني، مطرة رجاء ماضي (٢٠٢٠). درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي , *مجلة جامعة أسيوط - كلية التربية* - مركز تعليم الكبار, مج ٢,ع١.
الشهري، محمد عامر (٢٠٢١). واقع تطبيق الحوكمة بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*، ع (١١)، ص٣٣١-٣٩٤.
طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠١٨).دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، *مجلة جامعة القاهرة* – كلية الدراسات العليا للتربية .مج ٢٦,ع٢

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الظفيري، صلاح كساب ثاني (٢٠٢٠). تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات، *العلوم التربوية*، مج٢٨ ,ع٣ -٣١، ٦٧.

عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥).*البحث العلمي (مفهومة، أدواته، أساليبه)* ، ط١، دار الفكر عمان، الأردن

العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، دار المسيرة، عمان الأردن.

عدس، عبد الرحمن (١٩٩٧). *أساسيات البحث التربوي*، ط٢، دار الفرقان ، عمان، الأردن.

علي، حسام قرني أحمد (٢٠١٦).أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات الفكر الشرطي. القيادة العامة لشرطة الشارقة – مركز بحوث *الشرطة*. مج ٢٥,ع٩٨

عمر، حسام سمير (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، *مجلة الطفولة والتربية*، جامعة الإسكندرية- كلية رياض الأطفال، مج(١٤)، ع(٤٩). يناير ص ٤٥٣-٥٠٨.

الغامدي، ماجد جماح (٢٠١٧). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

الخالدي ، عبدالله بن عبدالعزيز، والحربي، شذى بنت سلطان بن حمدي (٢٠٢١). التفويض وعلاقتها بالمساءلة الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج١ ,ع٢ ،١٠٩ - ١٣٠.

القاعود, مجدلين محمود (٢٠١٩). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، *مركز رفاد للدراسات والأبحاث*، مج٦.ع٣.

قراوي، أحلام (٢٠٢٠). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة جامعة سطيف١، *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، مج(٣)، ع(٦)، ص٨٦٧-٨٤٨.

قرواني، خالد نظمي (٢٠١٦). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق- كلية التربية، سوريا، مج١٤,ع٤، ص١٢٢-١٦٩.

متولي، عمر الكريم، أمين، رشا عويس، محمد، منى شعبان (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري لمديري المدارس بمصر في ضوء معايير القيادة والحوكمة، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الفيوم، كلية التربية، ع١٠، ج٤، ص٢٩١-٣٢٢.

محمد، منى عبد الحميد (٢٠٢١). *التطوير التنظيمي مدخلاً لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"دراسة ميدانية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سوهاج.

المحمدي، سميرة دخيل دليم (٢٠١٩). *درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠*، جامعة الملك سعود -كلية التربية .مج٣١,ع٢

محمود، هالة عمر (٢٠١٦). تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، *مجلة كلية التربية*، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، مج(٢٦)، ع(٤).

المغربي، عالية هاشم عبدالله (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض. *المجلة التربوية* ،ج٦٨. ١٦٤٣-١٥٩٣

المنيع، نورة بنت منيع، و الخنيزان، تهاني بنت محمد(٢٠١٧). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودي، ٢٠٣٠، *أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠*، جامعة القصيم، القصيم، ٧-٤٤.

النسر، محمود حسن (٢٠١٩). *مستوى وعي مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين في الأردن* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

المراجع الأجنبية:

institute of Directors in Southern Africa, (2019). Governance in Public Schools: A Guide to the Application King Principles in Public Schools, Pretoria.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472