الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح

إعداد

نصر ناصر مسلم أبو كرش

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية

نيسان/ 2023

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الاطروحة

النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح.

إعداد

نصر ناصر مسلم أبو كرش

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 27 / 4 /2023 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

1. أ. د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي	مشرفاً ورئيساً	
2. د. غسان عبد العزيز أحمد سرحان	ممتحناً داخلياً	
3. أ. د. باسم علي عبيد حوامدة	ممتحناً خارجياً	
4. أ. د خولة راغب عبد الحي الشخشير	ممتحناً خارجياً	

إقرار

أقر أنا مقدم الأطروحة نصر ناصر مسلم أبو كرش أنها قدمت للجامعة العربية الأمريكية؛ لنيل درجة الدكتوراة، وأنها نتيجة أبحاثي، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: نصر ناصر مسلم أبو كرش.

201920324

التاريخ: 6 / 7 / 2023.

الإهداء

إلى روح النبيّ المصطفى الهادي محمد عليه السلام.

إلى أبي وأمي وأخي خالد رحمهم الله.

إلى زوجتي التي تحملت معي الصعاب.

إلى فلذة كبدي خالد.

إلى درة التّاج وسويداء قلبي ابنة أخي أسيل.

إلى إخوتي: رائد، ومهند، والمعتصم بالله، والمنتصر بالله، وضيف الله، ومحمد، وعنان، ونبيل، وأخواتي العزيزات: أميمة، وسارة، وخولة.

إلى كل مَن علمني حرفاً في مراحل تعليمي المختلفة.

إلى كل معلم أخذ بيد طلابه وزودهم بكل علم نافع.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر لله أولاً، ثم أتقدم بالشكر إلى أستاذي الدكتور عبد الناصر القدومي الذي شرّفني بقبوله الإشراف على هذه الدراسة، وغمرني بحلمه وسعة صدره خلال فترة إعداد الأطروحة وتجهيزها لتخرج بصورة علمية ملائمة ومشرفه، وإلى لجنة المناقشة على جهدهم وملاحظاتهم، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المحاضرين في كلية التربية برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية، وأخص بالذكر الدكتور محمد عمران على توجيهاته الدائمة، والدكتور ناصر سعافين، والدكتورة جولتان حجازي، والدكتور سامي عدوان، والأستاذة الدكتورة خولة الشخشير، كما أشكر كل المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

فلهم مني الاحترام والتقدير.

الباحث: نصر ناصر مسلم أبو كرش

ملخص الدراسة

النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح

إعداد

نصر ناصر مسلم أبو كرش

إشراف

أ. د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، ودراسة الفروق بين متغيرات المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي وبين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

اتّبع الباحث المنهج الوصفي والارتباطي من خلال تصميم أداة للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية بعد إيجاد الصدق والثبات لها. وتم استخدام المنهج النوعي من خلال تحليل موضوعيّ لبيانات المقابلات للإداريين من الوكلاء المساعدين والمديرين العامين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين في المديريات ووزارة التربية والتعليم كخبراء، كونهم يشرفون على عمل الموظفين، من خلال مقابلات شبه مفتوحة، وتحليل البيانات باستخدام النظرية المجذرة في التحليل النوعي؛ للوصول إلى

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، وبلغ عددهم تقريبا (905) شخصا، وذلك بواقع (54) مدير دائرة، و(285) رئيس قسم، و(566) مشرفا تربويا في المحافظات الشمالية من فلسطين، وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية –العشوائية، والبالغ عددها (330) فردا، ومثلت ما نسبته (37%) من مجتمع الدراسة.

بينت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية والاســـتقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم كانت كبيرة. كما تبيّن وجود علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين الحوكمة الإدارية والاســـتقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين

لمديريات التربية والتعليم.، وكانت أفضل وساطة كلية في المواطنة التنظيمية كعامل تابع للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية. كما قام الباحث بوضع تصور تطويري مقترح قائم على المواطنة التنظيمية كمتغير تابع للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية، من خلال مجموعة من المقومات، والأسس، والإجراءات، والمحددات.

بناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، من أهمها: إمكانية استفادة وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين من التصور المقترح للدراسة وزيادة الاهتمام بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية بمجالاتها المختلفة في تعزيز مجالات المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: النمذجة البنائية، الحوكمة الإدارية، الاستقامة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، تصور مقترح، مديريات التربية والتعليم.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إجازة الأطروحة	أ
إقرار الأصالة	ب
الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
ملخص الأطروحة باللغة العربية	ج
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ط
فهرس الملاحق	غ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وأهميتها	**1**
مقدمة الدراسة	2
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	9
حدود الدراسة	10
مصطلحات الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**12**
أولاً: الإطار النظري	**13**
الحوكمة	13
مفهوم الحوكمة	13
نشأة الحوكمة	15
خصائص الحوكمة	16
أبعاد الحوكمة	17
مبادئ الحوكمة الإدارية	21

محددات الحوكمة الإدارية	22
اهداف الحوكمة الإدارية	22
الاستقامة التنظيمية	24
مفهوم الاستقامة التنظيمية	24
أهداف الاستقامة التنظيمية	25
خصائص الاستقامة التنظيمية	26
أبعاد الاستقامة التنظيمية	27
معوقات تطبيق الاستقامة التنظيمية	28
المواطنة التنظيمية	29
مفهوم المواطنة التنظيمية	29
أبعاد المواطنة التنظيمية	30
خصائص المواطنة التنظيمية	32
أهمية المواطنة التنظيمية	33
أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	34
ثانياً: الدراسات السابقة	**35**
الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية	35
الدراسات العربية	35
الدراسات الأجنبية	38
الدراسات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية	39
الدراسات العربية	39
الدراسات الأجنبية	40
الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية	42
الدراسات العربية	42
الدراسات الأجنبية	45
التعليق العام على الدراسات السابقة	46
الفجوة البحثية	48
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	**51**

منهج الدراسة	52
مجتمع الدراسة	52
عينة الدراسة	53
عينة الخبراء	53
أدوات الدراسة	54
بناء أدوات الدراسة ووصفها	54
صدق المحكمين لأدوات الدراسة	57
الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	57
صدق الأدوات	57
ثبات الأدوات	69
المقابلات	71
متغيرات الدراسة	72
إجراءات الدراسة	73
المعالجات الإحصائية	73
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	75
أولا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول	76
ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني	78
ثالثا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث	84
رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع	88
خامسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس	100
سادسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس	109
سابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع	117
ثامنا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن	125
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتصور التطويري المقترح والتوصيات	155
مناقشة نتائج التساؤل الأول	156
مناقشة نتائج التساؤل الثاني	157

مناقشة نتائج التساؤل الثالث	159
مناقشة نتائج التساؤل الرابع	160
مناقشة نتائج التساؤل الخامس	161
مناقشة نتائج التساؤل السادس	162
مناقشة نتائج التساؤل السابع	162
مناقشة نتائج التساؤل الثامن	164
التصور التطويري المقترح للمواطنة التنظيمية	164
أولا: اسم التصور	164
ثانيا: مرتكزات التصور	165
ثالثا: أهمية التصور	167
رابعا: أهداف التصور	168
خامسا: أسس التصور	169
سادسا: منهجية التصور	171
سابعاً: آليات تنفيذ التصور وتطبيقه	172
الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح	175
ثامناً: خصائص التصور	176
تاسعاً: ضبط التصور المقترح	176
عاشراً: المعوقات المتوقعة أن تواجه تطبيق التصور المقترح	177
حادي عشر: محددات تطبيق التصور	180
الاستنتاجات	**184**
التوصيات	**185**
قائمة المصادر والمراجع	**187**
أولا: المراجع العربية	187
ثانيا: المراجع الأجنبية	194
الملاحق	**203**
ملخص باللغة الإنجليزية	**239**

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	الفجوة البحثية	49
2	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	52
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية أو المستقلة	53
4	مجالات أداة الحوكمة الإدارية قبل التحكيم	55
5	مجالات أداة الاستقامة التنظيمية قبل التحكيم	56
6	مجالات أداة المواطنة التنظيمية قبل التحكيم	57
7	صدق البناء لمجال الشفافية	58
8	صدق البناء لمجال المساءلة	59
9	صدق البناء لمجال الكفاية والفعالية	60
10	صدق البناء لمجال المشاركة	61
11	صدق البناء لمجال العدالة	62
12	صدق البناء لمجال التفاؤل التنظيمي	63
13	صدق البناء لمجال الثقة التنظيمية	64
14	صدق البناء لمجال التعاطف التنظيمي	64
15	صدق البناء لمجال النزاهة التنظيمية	65
16	صدق البناء لمجال الإيثار	66
17	صدق البناء لمجال الكياسة	67
18	صدق البناء لمجال السلوك الحضاري	67
19	صدق البناء لمجال الروح الرياضية	68
20	صدق البناء لمجال وعي الضمير	69
21	الثبات لأداة الحوكمة الإدارية	69
22	الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية	70

23	الثبات لأداة المواطنة التنظيمية	70
24	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبية والدرجة لواقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين	76
25	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبية والدرجة لواقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين	80
26	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبية والدرجة لواقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين	84
27	مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين	89
28	دلالة تحليل المسار لأثر الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع (T3)	90
29	قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الاستقامة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية	91
30	دلالة تحليل المسار لأثر للمواطنة التنظيمية كعامل وسيط (T3) بين الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل ((T1) والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)	92
31	قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون المواطنة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية (ن=30)	93
32	دلالة تحليل المسار لأثر المسار للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2) والحوكمة الإدارية كمتغير وسيط (T1)والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع (T3)	94

33	دلالة تحليل المسار لأثر المسار للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل(T2) والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1) والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)	96
34	دلالة تحليل المسار لأثر المسار للمواطنة التنظيمية كتغير مستقل(T2) والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1) والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)	97
35	قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الاستقامة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية	98
36	دلالة تحليل المسار لأثر المسار للمواطنة التنظيمية كتغير مستقل(T3) والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) والحوكمة الإدارية كمتغير وسيط(T1)	99
37	قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحوكمة الإدارية عاملاً وسيطاً بين المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (ن=330)	99
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	101
39	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	102
40	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	104
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية	106

42	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية	107
43	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المؤهل العلمي	108
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	109
45	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	110
46	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجاليْها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	112
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية	113
48	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية	114
49	نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المؤهل العلمي	116
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	117

51	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	118
52	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجال الروح الرياضية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	120
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية	121
54	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية	122
55	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المؤهل العلمي	123
56	توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمواطنة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)	127
57	توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)	136
58	توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)	145

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	نموذج تحليل المسار المقترح وفق (Baron & Kenny,1986)	72
2	متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين	80
3	متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية ومجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين	84
4	متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية لواقع المواطنة التنظيمية ومجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.	88
5	نموذج تحليل المسار المقترح الحوكمة الإدارية متغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط (T2)، والمواطنة التنظيمية متغير تابع (T3) وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986)	90
6	نموذج تحليل المسار المقترح للمواطنة التنظيمية كعامل وسيط (T3)بين الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل ((T1) والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) وفق نموذج بارون وكيني ((Baron & Kenny,1986	92
7	نموذج تحليل المسار المقترح للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2) والحوكمة الإدارية كمتغير وسيط (T1) والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع (T3) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986)	94
8	نموذج تحليل المسار المقترح للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T1) والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)، والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986)	95

9	نموذج تحليل المسار المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط (T2)، والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986)	96
10	نموذج تحليل المسار المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير مستقل (T3) والحوكمة الإدارية كمتغير وسيط (T1) والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986)	98
11	متوسطات الاستجابة لمجالات (الشفافية، والمساءلة، والكفاية والفعالية، والمشاركة، والعدالة) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	105
12	متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	113
13	متوسطات الاستجابة لمجال (الروح الرياضية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	120
14	توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية الإدارية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022)	126
15	توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية الإدارية للمواطنة التنظيمية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022)	135

16	توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمواطنة التنظيمية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).	136
17	توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022)	144
18	توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022)	145
19	توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022)	153
20	توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022)	153
21	نموذج توزيع النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).	154
22	التصور المقترح بوجود تأثير للحوكمة الإدارية كمتغير مستقل والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع	181
23	توزيع التصور المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير تابع للاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية الناتجة عن التحليل النوعي لمقابلات العينية النوعية	182

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية	203
2	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	213
3	قائمة بأسماء محكمي أسئلة المقابلات	214
4	استبانة العينة الاستطلاعية للدراسة	215
5	الاستبانة في صورتها النهائية	224
6	الأداة الثانية: أسئلة المقابلة	233
7	كتاب تسهيل مهمة الباحث	237

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة وأهميتها

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

يمتاز هذا العصر بالتطور السريع والتغير المستمر في مختلف المجالات العلمية، وهذا التطور المتسارع أفرز العديد من التحديات، التي طالت معظم المؤسسات، فأصبحت تواجه وضعاً فيه حاجة ملحة للتغيير، وهذا يعني أن المؤسسات بحاجة إلى قيادة قادرة على تطوير المؤسسات وإدارة الأزمات والتغيرات.

ويشهد العالم تطورا وتقدما متزايدا في مختلف مناحي الحياة، وفي ظل تعدد أدوار الفرد في المجتمع وتغير أشكال الإنتاج، يبقى الكادر البشري هو العنصر الأساسي في العمليات الإنتاجية والخدمية في المؤسسات على اختلافها، وأحد التحديات الأساسية للمجتمع البشري هو العمل من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Shiu,2017)، في ظل ما يشهده العالم المعاصر من تحديات؛ نتيجة التطور التكنولوجي السريع الذي أدى إلى ظهور متغيرات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية كافة. هذا بدوره أدّى إلى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات المختلفة محليا ودوليا، لمواجهة هذه التحديات الجديدة، مما استوجب من هذه المؤسسات تغيير أساليب إدارتها التقليدية، واعتماد مفاهيم إدارية حديثة، قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية (Saleem, Aslam, Yin, & Rao, 2020).

لقد شكّل فهم تفاعل عناصر العمليات الإدارية لبِنة أساسية في التطور الحاصل في العمل الإداري، وشكّل العنصر البشري البناء الأساسي الذي يقوم عليه التعليم، ونجاح العملية التربوية والارتقاء بواقع الأداء الإداري والتطوير؛ إذ ارتبط ظهور القيادة بظهور المجتمع البشري، فمنذ فجر البشرية عُرفّت القيادة بأنها مكون رئيس في حياة المجتمع الإنساني؛ ذلك أن تحقيق أهداف أي مجتمع لا يكتمل بدون مجموعة يتم تنظيمها لتحقيق أهدافها، من خلال عملية الإنجاز، كما لا يكتمل بدون قائد يعمل على تنسيق جهودها؛ للوصول إلى الهدف وهو المستقبل. فحضارة المجتمع ومستقبله يتركزان في أيدي القادة؛ لأن القيادة هي أحد المحددات المهمة لتحقيق تنمية حقيقية شاملة ومستدامة (Miller, 2016).

ومن هنا، أصبح للقيادة في المؤسسات التربوية ا أهمية كبيرة واهتمام خاص في ظل المتغيرات والتحديات؛ لدورها في إصلاح التعليم، وتحفيز المناخ التربوي، وتمكين العاملين الذين يعدون حجر الزاوية في إصلاح المجتمع وتحقيق أهدافه، ويصبح من السهل تطوير الرؤى والمهام والأهداف المستقبلية (السعود،2021).

ومن الأهمية بمكان للقيادة التربوية أن تكون قادرة على التعامل مع الضغوط والتغيرات المستمرة والسريعة، وتمتلك المواصفات والمهارات الإدارية، التي تمكنها من التعامل معها لإيجاد مناخ مؤسسي داعم وفعال، يتيح استثمار كل ما هو متاح من مواد بشرية ومادية لتحقيق الأهداف المرجوة، وأفضل النتائج التعليمية (بن معتوق، 2020).

فالقيادة التربوية تشكّل حجر الأساس في تحقيق المؤسسة التربوية رسالتها، فيما تمتلكه القيادة التربوية من قدرات لتحقيق التفاعل الإيجابي في البيئة التعليمية؛ فسلوك القائد التربوي له تأثير في مجريات الأمور في أية مؤسسة وقراراتها كبرت أم صغرت. فالقيادة هي أساس وضرورة لأية مجموعة، ومن المهم البحث في المقومات والصفات التي تجعل من الشخص قائدا، هور (Hoerr, 2005). لذا اهتمت الإدارة التربوية بسلوك القائد التربوي ودوره المهم في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية، من خلال السعي لفهم قضايا الموظفين، وتقدير أفكارهم، والاعتراف بإسهاماتهم وإنجازاتهم، ذلك أن المؤسسات التعليمية تعتمد بقوة على العلاقات البشرية والإنسانية (المعايطة، 2007).

ومن هنا يجدر البحث في المقومات التي تجعل الشخص قائدا، .(Bush, et al,2018) ولأن المؤسسات التعليمية تعتمد بقوة على العلاقات البشرية والإنسانية، أصبح سلوك القائد التربوي ودوره المهم في العلاقات الإنسانية في المؤسسة محط اهتمام الإدارة التربوية، من خلال السعي لفهم قضايا الموظفين، وتقدير أفكارهم، والاعتراف بإسهاماتهم، وإنجازاتهم (بطاح والطعاني، 2016).

تشكّل الإدارة عاملا استراتيجيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ذلك أنها تؤثر في نجاح أية خطة تنموية، وهي في الوقت نفسه عرضة للتحكم الاجتماعي والتغيير؛ إذ إن عدم كفاية الإدارة يشكّل عقبة رئيسة أمام التنمية. ولتحسين العمليات الإدارية اتجهت الدول نحو الحوكمة في الإدارة العامة والحكم الرشيد، بهدف تحسين الشفافية والمساءلة والعدالة والسلام وحماية حقوق الإنسان والحريات المدنية،وتعد أسس الحوكمة في العمل الإداري أداة لقياس كيفية إدارة المؤسسات، وتعزيز ممارساتها بأفضل الطرق الممكنة، من أجل تحسين خدماتها، وتحقيق أهدافها بكفاءة ومهنية .(Aguilera, & Cuervo-Cazurra, 2009)

وتعكس الحوكمة عمليات التفاعل سواء أكانت من خلال قوانين، أم معايير أم سلطة، أم لغة مجتمع منظم عبر نظام اجتماعي، قد يكون أسرة، أو قبيلة، أو منظمة رسمية أو غير رسمية وغيرها، إنها صنع القرار من بين الفاعلين المنخرطين في مشكلة جماعية تؤدي إلى إنشاء، أو تعزيز، أو إعادة إنتاج الأعراف والمؤسسات الاجتماعية، ومن الناحية العامة يمكن وصفها بأنها العمليات والسياسات الموجودة داخل المؤسسات الرسمية وفيما بينها (Barbier & Burgess, 2019).

وتشكل الحوكمة الطريقة التي يتم بها تنظيم القواعد والمعايير والإجراءات واستدامتها، وتنظيمها وإخضاعها للمساءلة، ودرجة الرسمية تعتمد على القواعد الداخلية للمنظمة وللشركاء الخارجيين، وعلى هذا النحو قد تتخذ الحوكمة العديد من الأشكال مدفوعة بالعديد من الدوافع المختلفة، ولها العديد من النتائج المختلفة (الآغا، 2008).

وقد لخص مهيدات (2011) خصائص الحوكمة الإدارية من خلال تركيزه على دور هذا المفهوم في تعزيز الانضباط والقيادة الأخلاقية، وتحقيق الشفافية والاستقامة والمساءلة، والكفاية والفعالية في استخدام الموارد، بالإضافة إلى الاستجابة والرؤية الاستراتيجية، واحترام حقوق جميع أعضاء المؤسسة، والمسؤولية الاجتماعية؛ إذ تعد الحوكمة من أهم العوامل التمكينية التي تعزز الفضيلة والاستقامة وتغذيها داخل المنظمة.

ذلك أن تعزيز ممارسات العمل الإداري القائم على مفهوم الحوكمة الإدارية داخل المنظمة، يظهر من خلال مجموعة من السلوكيات والفضائل في بيئة المنظمة، وهو ما قد يحقق أفضل تميز لسمات الاستقامة والمواطنة التنظيمية داخل المنظمة (Alahakone & Shingi, 2014).

تعد الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بالقيم والأخلاق والصفات السامية في العمل الإداري، وتعبر عن القواعد ذات الطابع الأخلاقي؛ لتحفيز السلوك وتوجيهه داخل المنظمة نحو تصرف الجماعات والأفراد، بصورة تعزّز من استمرارية المنظمة وتعزيز العلاقات الفضلى على جميع المستويات، لتسهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ورفع النتائج وإثرائها (Manning, 2020).

وترتبط مظاهر الاستقامة التنظيمية بثلاث سمات مركزية: الأخلاق الطيبة، والإصلاح الاجتماعي، والتأثير البشري، وتتجلى هذه المظاهر في الأنشطة الفردية أو الجماعية داخل المنظمة، ذلك أنها تعكس الصفات الحميدة المتمثلة في التفاؤل والالتزام، وغيرها من الممارسات الأخلاقية التي تعكس حالة من الرقي والسمو في التفاعل داخل المنظمة، وهو ما يسهم في نمو المؤسسة وتحسين أدائها (Tsachouridi & Nikandrou, 2016).

بالتالي، فإن الاستقامة التنظيمية تعزز صحة المنظمة، وترفع من أدائها، وتعكس العديد من المزايا الفردية والتنظيمية داخلها؛ وتساعد على نمو الأفراد وتطورهم، وتحسين التفاعل الاجتماعي والإنساني والتنظيمي القائم على العواطف والمشاعر الداعمة داخل المنظمة، وتسهم في إيجاد بيئة عمل داعمة ومعززه ترفع من التزام الأفراد العاملين فيها، وتزيد من الرضا وتحقق مستوى أعلى من الابتكار والتنمية والانتماء، وهو ما يعكس تنظيما فعالا يسهم في توجيه بيئة المنظمة نحو الممارسات التنظيمية السليمة والفعالة، التي تحقق مفهوم المواطنة التنظيمية وتعززه لدى موظفيها (Singh, David, & Mikkilineni, 2018).

إن مفهوم المواطنة التنظيمية يرتبط بسلوك فردي، يعكس انخراط الموظف في سلوك يبذل من خلاله قصارى جهده لمساعدة بيئة عمله على العمل بسلاسة، وهو ما يعكس عموما مبادئ الإيثار والضمير والمرونة؛ فالمواطنة التنظيمية هي رغبة الموظف في الذهاب إلى أبعد من مهامه الوظيفية في مكان العمل من خلال القيام بأعمال إيجابية تفيد زملاءه في العمل (Chen & King, 2018).

وتظهر المواطنة التنظيمية إلى حد كبير من خلال العديد من السلوكيات في مكان العمل، ويمكن أن تقطع شوطا طويلا نحو تحسين الإنتاجية والروح المعنوية مع خلق بيئة عمل إيجابية بشكل عام، ولهذا يشكل الموظفون الذين يظهرون السلوكيات الرئيسية للمواطنة التنظيمية قيمة كبيرة لأية منظمة، حيث يحفزون أعضاء فريقهم، ويعززون الأداء الوظيفي (Anand et al, 2018).

بالتالي إن تحقيق مسار إداري وتنظيمي فاعل داخل المؤسسة، بما فيه من استثمار الموارد التي تساعد على تعزيز الإنتاجية، يعكس ضرورة البحث عن فهم أفضل للعلاقة بين الممارسات الإدارية الفضلى ومنها التميز المحتمل لممارسة الحوكمة الإدارية وارتباطها بالعوامل التنظيمية المختلفة؛ إذ تحتاج المنظمات إلى تحسين مواردها البشرية بطريقة تحافظ على المستوى العالي من الأداء والجودة، وتحسين النتائج المستقبلية، وتحقيق مفهوم الاستقامة والمواطنة التنظيمية في كيانها (Purwanto et al, 2021).

فاليوم تعيش المؤسسات التربوية في العالم عصر التجديد وتعزيز الإنتاجية؛ حيث تشهد المجتمعات تطورات سريعة في القطاعات كافة، ولا سيما في قطاعات التعليم؛ لذا تجد المؤسسات التربوية الفلسطينية نفسها أمام تحديات تفرض عليها تنمية ممارساتها، من خلال الأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطورا، والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة التي تحقق الجودة والكفاءة (محمود، 2016).

وعليه، فإن البحث عن العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم يعد ذو قيمة تربوية وإدارية كبيرة؛ إذ تعد مديريات التربية والتعليم من

المؤسسات التربوية الأساسية في العملية التربوية، حيث تسهم وتلعب دور القيادة في مختلف مراحل التطوير والتغيير والتجديد التربوي. وانطلاقاً من هذا الدور الريادي ينبغي لهذه المؤسسات التربوية أن تحرص على امتلاك جهاز إداري قادر على الإبداع والتطور، وأن تؤدي هذه المديريات دورها بفاعلية، وذلك لكون مديريات التربية والتعليم من التنظيمات الإدارية داخل النظام الاجتماعي الشامل الذي ربط الأفراد والجماعات فيه علاقات عمل وعلاقات اجتماعية أخرى، ولذلك تمثل هذه المديريات جانبا مهما من البناء التربوي (المومني، 2017).

ولأن التكاملية من سمات العمل الإداري التربوي في مستوياته كافة، والمديرون العامون لمديريات التربية والتعليم هم حلقة الوصل بين القيادة العليا والقيادة الميدانية في المجال التربوي، يتطلب هذا المركز الوظيفي امتلاك مهارات إدارية عالية في مختلف المجالات الإدارية، لتحسين القيادة وتوجيه أعمال المديرية بكفاءة ونجاح، ويستدعي ذلك توفر الحوكمة الإدارية، والاستقامة والمواطنة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه المؤسسات التربوية تدقيقا أكبر وتوقعات أداء متزايدة وسط تحديات التطور والتقدم الحاصل في عالمنا اليوم، وهو ما قد يخلق صورة غير واضحة ومجزّأة في الممارسات والهياكل الإدارية؛ لذا فإن فهم العلاقة بين مكونات الأداء الإداري وممارساته ونواتجه يعد مكونا ضروريا للاستجابات التنظيمية لمثل هذه التحديات، إذ يشجع ذلك المديرين على تجاوز متطلبات الدور الرسمي المحدد. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى المزيد لتنظيم الممارسات الإدارية في مجموعة متماسكة من النتائج، ولتحقيق ذلك نحتاج إلى فهم أفضل لكيفية ممارسة الحوكمة الإدارية والاستقامة والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين في مديريات التربية والتعليم، لا سيما أن الباحث ممارس للعمل الإداري التربوي، وقد احتك بالميدان الإداري ولمس الحاجة لبحث موضوع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم؛ حيث نجد أن كثيرا من المؤسسات تسعى لتطوير نفسها ضمن إطار المفاهيم الإدارية الحديثة؛ إذ تؤكد العديد من الدراسات ارتباط الحوكمة الإدارية بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد (عبد القادر، 2017)، والاستقامة ومناخ العمل الأخلاقي المتميزالفعال، (Beeri, Uster, & Vigoda-Gadot, 2019)، وأيضا (Jameel, Asif, & Hussain, 2019)، وتأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية في الممارسات الإدارية التي تعزز من نمو المؤسسة وتحريكها نحو الإبداع. (Singh & Singh, 2018)، وأيضا (Tamunomiebi, 2020)

ومع التقدم الحاصل في التطوير المفاهيمي للمصطلحات الإدارية السابقة، إلا أنه ليس لدينا صورة تطبيقية متماسكة لكيفية تأثير هذه المتغيرات مجتمعة في مستوى الأداء الإداري. من هنا، وفي ضوء خبرة الباحث التربوية بناء على عمله مديرا عاما في مديرية التربية والتعليم لمحافظة رام الله والبيرة استقى طبيعة مشكلة الدراسة، ونقص الدراسات السابقة، ويمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

2. ما واقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

3. ما واقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

4. ما العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الاستقامة التنظيمية تعزي لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

8. ما التصور التطويري المقترح للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين في ضوء دراسة النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة للتعرف إلى:

1. واقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
2. واقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
3. واقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
4. العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وأفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة.
5. دلالة الفروق في متوسطات استجابة العينة على الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي.
6. دلالة الفروق في متوسطات استجابة العينة على الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي.
7. دلالة الفروق في متوسطات استجابة العينة على المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي.
8. التوصل إلى بناء تصور مقترح للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، في ضوء دراسة النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كمتطلبات رئيسة لنجاح المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، تأتي أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المواضيع قيد الدراسة للنجاح الإداري، والمتمثلة في الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وبالتالي تلقي الدراسة الحالية الضوء على واقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، لمعرفة جوانب القوة، والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف والعمل على علاجها.

2. تبرز أهمية الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة من المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وتعد بمثابة ميزة للدراسة؛ حيث يمثل هؤلاء شريحة مهمة تتوسط العمل بين الإدارة العليا المتمثلة في وزارة التربية والتعليم، والإدارة الميدانية ممثلة في الإشراف التربوي ومديري المدارس، إضافة لنقص الدراسات التي أجريت على المديرين العامين في مديريات التربية والتعليم.

3. تعد الدراسة الحالية إضافة لأدبيات البحث؛ لأنها من الدراسات الرائدة –في حدود علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين بصورة مجتمعة.

4.قد تعمل على تحديد العلاقة بين متغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي، مع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

5. يتوقع أن تساعد الدراسة في التوصل إلى أنسب نموذج بنائي يوضح العلاقات والتأثيرات المتداخلة والاتجاهات السببية، بين متغيرات: الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، يمكن الاعتماد عليه في اختيار وإعداد برامج تدريبية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى التعديل في العمل الإداري لدى المديرين العامين لما يخدم نجاح العمل في مديريات التربية والتعليم.

6. ربما تساهم الدراسة الحالية في تقديم تصور مقترح، يمكن الاستفادة منه لتنمية الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

7. يتوقع من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية إغناء المكتبة العربية، وإفادة الباحثين في إجراء دراسات مشابهة على متغيرات إدارية أخرى.

حدود الدراسة:

التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية من فلسطين.
2. **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
3. **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي المدرسي 2023/2022.
4. **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة موضوع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
5. **الحد الإجرائي:** تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أدوات القياس المستخدمة في الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس ودقتها، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

نموذج المعادلة البنائية :(Structural Equation Model (SEM الأسلوب الذي يستخدم لتحديد العلاقات السببية الخطية بين المتغيرات وتقديرها، وتتضمن كلا من المتغيرات المقاسة (المشاهدة)، والمتغيرات الكامنة (Maccalluma & Austin, 2000) .

الحوكمة الإدارية: تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكات، بما يضمن الشفافية والمساءلة من جميع الأطراف، وتغليب

مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة (السعدية، 2021).

ويعرفها الباحث إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الحوكمة الإدارية المستخدمة في الدراسة الحالية. كما يرى فيها الباحث، أنها أسلوب إداريّ حديث، يؤكّد سلامة الإجراءات والأعمال، وعدالة التنظيم، ونزاهة القائمين، وشفافية القرارات بما يكفل نجاح المؤسسة على المستوى الإداري والإنتاجية؛ بحيث يسهم ذلك كله في تحقيق الجودة التي تعمل على تنمية الرؤية الشمولية للمؤسسة وتطويرها.

الاستقامة التنظيمية: هي كل ما يتعلق بالمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل، كاميرون وكازا (Cameron & Caza, 2016) .

ويعرفها الباحث إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الاستقامة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

المواطنة التنظيمية: هي سلوك اختياري مرغوب فيه، ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي، ولكنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (حسان، 2018)

ويعرفها الباحث إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

التصور التطويري المقترح: التخطيط للمستقبل المرغوب فيه للموارد الكافية لبلوغه، كما أنه إدارة تغيير المستقبل والتأثير فيه، وهو أداة عمل تزودنا بوسيلة فعالة، وذلك من خلال الاعتماد على قرارات آنية من خلال استشراف انعكاساتها على المستقبل (غريب،2014).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الحديث عن الإطار النظري المتعلق بالنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لدى مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، كما يتضمن الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها من حيث النتائج، وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومدى الإفادة منها في الدراسة الحالية.

الإطار النظري

أولاً: الحوكمة

يعد الفرد رأس المال البشري للمجتمع؛ لذا تقوم المؤسسات التعليمية المختلفة بدور بارز في بناء الشخصية المتكاملة له، لتمكنه من بناء مجتمعه وتطويره. ومن هنا، ونتيجة لهذا الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات، تكون مسؤوليّة القادة التربويين مسؤوليّة كبيرة، وبالتالي برزت أهمية توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في القيادة: كالتشاركيّة، وإدارة الأزمات، والحوكمة، وهذا من شأنه الحد من الأزمات التي يواجهها التعليم، كما يقلل الفجوة بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (عطوة والسيد علي، 2011).

مفهوم الحوكمة:

وقد حظيَ هذا المفهوم في الآونة الأخيرة بالاهتمام، كونه أحد أهم المفاهيم في العمل الإداري لتحقيق الجودة والتميّز في الأداء؛ فالحوكمة الإداريّة مرجعيّة يتم الاستناد إليها في حكم المنظمة (الخطيب وقريط، 2010).

وهناك العديد من الألفاظ التي أُطلقت على الحوكمة، لكنّها في مجملها تحمل المعنى والمفهوم نفسيهما، فهي تعني في اللغة العربية: الحاكميّة، والحكم، والحكمانيّة، والإدارة الرشيدة، والإدارة الجيدة، والضبط المؤسسي (يوسف، 2007).

والحوكمة ترجمة مختصرة للمصطلح (Governance Corporate)، أما الترجمة العلميّة لها فهي كما ذكرها العريني (2013): معادِل معنويّ لممارسة أساليب الإدارة الرّشيدة. ويعود السبب في تعدد التعريفات إلى ارتباط هذا المفهوم بالعمليات الإدارية المختلفة في المنظمة المالية، والاقتصادية، والتنظيمية، والاجتماعية، فالحوكمة الإدارية أساس في العمليات الإدارية المتَّبعة في إطار المنظمة التي تعزز مخرجاتها وتحسّنها، والحوكمة ذات علاقة وثيقة بالضبط والمساءلة، لتحقيق المصلحة العامة في الإدارة المثلى، والاستعمال الأقصى للموارد البشرية والتقنية والمالية والمؤسساتية في المنظمة، لخلق آليات مناسبة تقوّم السياسات الإدارية وتصححها، وتتصدى لأية إساءة في استخدام النفوذ، والسلطة وهدر المال العام (سيد أحمد، والألوسي، 2019).

ليس غريبا إذن هذا الاهتمام في إيجاد قالب لغوي يُصب فيه مفهوم الحوكمة، وإعطاؤها هوية تصفها، ومن مفاهيمها ما قاله **الشراري وحتاملة** (2022): مجموعة من التشريعات والتعليمات التي تستند إلى الفلسفة التربوية المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، التي تَنظِم أعمال المنتمين إلى المؤسسة من موظفين وغيرهم، وتعمل على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها في إطار من النزاهة والعدالة، والمساءلة، والكفاءة، والفاعليّة.

ومن جانب ذو شأن يرى باشيوة وقشاو (2022) في مفهوم الحوكمة على أنها آلية تسعى لتحقيق اهداف المؤسسة وترسيخ الشفافية والجودة للتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، عبر مجموعة من التشريعات الإدارية والقانونية. ويتوافق سدوك (2021) مع باشيوة وقشاو في أن الحوكمة تهدف إلى خلق مؤسسة تحكمها القواعد والأنظمة التي تعمل على حسن سير المؤسسة من خلال اختيار الأسلوب المناسب في إدارة العمليات في المؤسسة بكفاءة، وتميز سدوك عن باشيوة وقشاو أنه يعطي أهمية لأداة الرصد والإبلاغ والتطوير، وتحسين العمليات وإجراءات العمل. وتناولها كل من راجعي وأم هاني (2021) من زاوية أخرى تتعلق بالرقابة وأساليبها ودورها في إرساء مبادئ الإفصاح والمساءلة والعدل والمساواة داخل العمل الإداري؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبحسب قرواني (2016) فإن الحوكمة تيار يعمل على خلق مؤسسة ويضبط اتجاهاتها، ويؤمّن سلامة إجراءاتها وسلوكيات أفرادها كافة، بحيث يستطيع جميع أفراد هذه المؤسسة أن يمارسوا أدوارهم في إطار النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة. أما (Escarros,2013)

فيعتبرها وسيلة لخلق نوع من التوازن داخل المؤسسة المرتبطة بأوامر السلطة والموارد المتاحة بأسلوبين، أولهما: الالتزام بمبادئ علم الإدارة، وثانيهما: مراعاة المهارات الشخصية في فن تطبيق الأسس والمبادئ، ويعملان معاً على إرساء ثلاثية من القيم السياسية والمؤسسية والمهنية. ويراها غادر (2012) عبارة عن نظم وقرارات تتبعها الحوكمة بهدف تنظيم العمل في القطاعيين العام والخاص، بحيث تحقق الجودة والتميز في الأداء الإداري.

ووصفها الخضيري (2005) بمجموعة من المسلكيات الحكيمة، التي تؤدي إلى تعاظم الثّقة، وزيادة مسببات الأمان، وتحمي المخرجات من الفساد الإداريّ، عبر التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، لتحقيق السلوك القيادي والإداري المميزين. ويرى السر (2013) الحوكمة بمنظور التطبيق لمعايير ولنظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم، وبالتالي سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ضمن النزاهة، والشفافية والمساءلة، والمشاركة من جميع العاملين، وتكون المصلحة العامة أساسا، مما ينعكس على المخرجات والأداء المؤسسي.

ويخلص الباحث من خلال استعراضه لما سبق من أدبيات حول مفهوم الحوكمة، أنها أسلوب إداريّ حديث، يؤكّد على سلامة الإجراءات والأعمال، وعدالة التنظيم، ونزاهة القائمين، وشفافية القرارات بما يكفل نجاح المؤسسة على المستوى الإداري والإنتاجية؛ بحيث يسهم ذلك كله في تحقيق الجودة التي تعمل على تنمية الرؤية الشمولية للمؤسسة وتطويرها.

نشأة الحوكمة

شكل تقرير البنك الدولي للعام (1989) المحرك الأساس لقضية مساءلة الحكومات، ولنشأة الحوكمة، بشأن ملامح التنمية للدول الأفريقية الواقعة جنوب الصحراء، وتعزّز مفهوم الحوكمة، بعد تراكم نتائج الدراسات حول انهيار الاقتصاد العالمي؛ حيث بين التقرير أن السبب ليس نقص الموارد، وإنّما عدم الرشد، وغياب النّضج في السلوك الإداري في الجوانب التنظيمية والإدارية في المؤسسات الواردة في التقرير (Andrew and Antonio, 2018).

فالحوكمة الإداريّـة نشأت بدايةً فـي مجال الاقتصاد لمواجهة الفساد المالي، وانتقلت تدريجيا منذ بدايات القرن العشرين إلى مجالات أخرى، منها التعليم؛ حيث أصبح تطبيق الحوكمة فـي المؤسسات التعليمية معيارا لتحديد جـودتها، ورصد مدى قدرتها على تحقيق أهداف التعليم والتعلم (الألفي، 2016).

تؤكد الشبكة الأوروبية لمجالس التعليم (ENEC) The European Network of Education Councils (2016) أن تطبيق الحوكمة الإدارية له بالغ الأثر في القطاعات كافة، سيما في المؤسسات التعليمية؛ لأن فلسفتها مبنية على المحاسبية، والرقابة والإشراف، مما يضمن الشفافية في تطبيق التشريعات، وبالتالي تحقيق النزاهة في الممارسات الإدارية، وهذا كله من شأنه أن يحقق الارتقاء بجودة مخرجات المؤسسة التربوية، وسلامة الإجراءات المتبعة .

إن وجود الحوكمة في المؤسسات التعليمية يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بطريقة أفضل، كما يضمن الالتزام بالقوانين والنظم وتحقيق النزاهة والانضباط لكافة العاملين، كما تحقق الحوكمة نوعا من التوازن المؤسسي، الذي يسهم بدوره في دعم الثقة والمصداقية بين القادة والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية (بشير، 2019)، وأيضا (Williamson, 2015) وتبرز أهمية الحوكمة في الاستخدام الكفء للموارد المتاحة بنوعيها المادي والبشري، وهذا له الدور البارز في القضاء على الفساد، والتأكيد على مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، مما يسهم في تحقيق الأهداف .(Olmedo ,2017).

خصائص الحوكمة الإدارية

للحوكمة خصائص كثيرة متنوعة تبعا لتنوّع وجهات نظر الدارسين، لكنّ الثابت أنها ترتبط أساسا بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات التربوية، وتختص بتحقيق الشفافية والعدالة في صنع القرارات، وتقوم على تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية داخل المؤسسة التربوية وتوجيهها، والتركيز على القضايا الأكثر أهمية التي تواجه المؤسسة التربوية، وتقوم على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسات التربوية (الشراري وحتاملة، 2022).

ومن خصائص الحوكمة الإدارية التي بيّنها نوري وسلمان (2014) خصائص متعلقة بتطبيق المساءلة لإدارة المؤسسات المختلفة، وتحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية بين المؤسسات والأطراف الأخرى، وتعزيز أداء المؤسسات، وتوفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري، وتغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي، ومعرفة الحقوق ومسؤوليات العاملين من مجلس الإدارة إلى لجان التدقيق والمراقبة وأصحاب المصالح المختلفة.

وأهم خصائص الحوكمة منح أعضاء مجلس الإدارة الحق في اتخاذ قرارات رشيدة بعيدا عن التأثيرات الخارجية، وممارسة الحوكمة الفعالة، كتعزيز التعاون بين مجلس الإدارة والإسراع في فهم مختلف الأدوار لأمناء مجلس إدارة المدرسة، يتأتّى بالتدريب على نظام الحوكمة،

(Bradley, 2015)، وهناك خصائص للحوكمة تمثلت في مشاركة الرجال والنساء مشاركة مباشرة، أو من خلال ممثلين في إطار شرعية المشاركة وسيادة القانون، وتحقيق الشفافية والمساواة والشمول، بمعنى أن يشعر كل فرد في المجتمع بأنه غير مهمش، والخدمات ستشمله، وكذلك يحصل على فرص لتحسين معيشته وتطويرها، والحفاظ عليها، مما يؤدي إلى القرارات الصحيحة التي تتلاءم مع القوانين، وتضمن استجابة المؤسسات، وتحقق الفعالية والكفاءة، والمحاسبة للمؤسسات في القطاعات كافة أمام المجتمع والمتأثرين بها (عزت، 2012، قرواني، 2016).

أبعاد الحوكمة الإدارية:

للحوكمة الإدارية صورة واضحة وكاملة بيّنها فرج الله وموارد (2021) في محاور مختلفة أهمها: السياق الشامل والرسالة والأهداف، والذي يتمثل في الإطار الكلي للنظام والتفاعل بين المؤسسة والدولة؛ كذلك توجهات الإدارة من حيث التخطيط الاستراتيجي والقيادة؛ لأنّ الحوكمة الفعّالة والإدارة الفعّالة متمازجتان معا؛ فالإدارة دون الرؤية لا يمكنها التكيّف، والقيادة دون الإدارة الفعالة تبقى مجرد قيادة وهمية. وقد ركز، أيضا، على محور الاستقلالية حيث يرى أن هناك اتجاها دوليا لزيادة استقلالية المؤسسات العامة من خلال منحها الاستقلال والحكم الذاتي. بالإضافة إلى المساءلة وهي الثّمن الذي ينبغي دفعه -غالبا- مقابل ما تقوم به الحكومات والوزارات من المطالبة بتعزيز الاستقلالية، وتأتي المساءلة على هيئة مظاهر قابلة للقياس من الإنجاز والتقدّم، لتحقيق أهداف المؤسسة. وأخيرا محور المشاركة وهو من العناصر المهمة للمجتمعات الديمقراطية والمفتوحة، للوصول إلى المعلومات حول القرارات الحكومية، والمشاركة في تطوير السياسات؛ لأنّ الرأي والمشاركة عنصران رئيسان لتحقيق الحوكمة الرشيدة.

ووضع الكايد (2003) أبعاد الحوكمة ضمن الأطر الآتية:

* الشفافية التي تركّز على حرية تدفّق المعلومات بحيث تكون في متناول الجميع.
* المشاركة في اتخاذ القرار الصحيح.
* المساواة في توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم.
* المساءلة لمتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع.
* النزاهة في تعزيز سلطة القانون.
* الفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

ويمكن تحديد الأبعاد فيما يأتي:

الشفافية:

تعبر الشفافية بشكل عام عن ممارسات إدارية تكون وفق التشريعات والأنظمة، وتتميز بوضوح تقييم الأداء وإنصافه للموظفين، بالإضافة إلى الإفصاح عن البيانات التي يتم من خلالها تقييم الأداء، الطشة (2007). وهذا المفهوم فيه إشارة واضحة إلى حرية الوصول إلى المعلومات والبيانات، والعلنية في مناقشة القضايا ذات الصلة، وإمكانية تداول المعلومات، كما يبيّن دور القائد في التزامه الوضوح في الممارسات والأنشطة كافة. وعليه، فإن جميع العمليات والمعلومات ذات الصلة تكون في متناول المعنيين والمرؤوسين، مما يحقق الفهم العام والفعاليّة في متابعة الأنشطة بشكل واضح. إنّ اتّسام المؤسسات التربوية بالشفافية يوحي بمصداقيتها أمام الرأي العام والعاملين والإعلام والرقابة المختلفة، وتكون تلك المؤسسات مستعدة لأي نقد لسياساتها وإجراءاتها، للاستفادة منه في عملية التحسين لممارسات المؤسسة وإجراءاتها، (Corcoran,2017).

وللشفافية أهمية كبيرة كونها عنصراً من عناصر الحوكمة؛ فهي تعمل على المساهمة الفعالة في تطوير جوانب الخدمة المدنية، وتسهم في تعزيز الرقابة الذاتية والمصداقية، وذلك بتحقيق نوعية أداء أفضل بالتركيز على الجودة وزيادة إنتاجية العمل. وتؤدي الشفافية دوراً واضحاً في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، كما وتسهم في إغلاق الأبواب أمام النمطية السائدة في العمل (بيروقراطية)، كالتوقيعات، والتصديقات، وتبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية. والشفافية أساس الرقابة الشعبية على قرارات الإدارة، وأساس الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية، فلا غموض في التشريعات ولا ضبابية في القرارات في ظل وجودها، كما تقل الصلاحيات الفردية في عمليات اتخاذ القرارات، وتتجه نحو اللامركزية (رمزي،2013).

يرى الباحث، أنّ تطبيق الشفافية مطلب إنساني وحضاري؛ فهو خير السبل نحو الإصلاح الإداري والقضاء على الفساد، كما أن قائداً رشيداً موضوعياً يطبقها في إدارته، يجعله يرسو بمؤسسته إلى بر الأمان من الثقة والتطور. إنّ الشفافية تشعر الأفراد بالرضا تجاه القيادة التربوية، وتدفعهم إلى مكاشفة المسؤولين والقائمين على العملية التعليمية في أي تقصير، ومطالبتهم بتوضيح كل مبهم أو غموض في التعليمات أو البيانات.

المساءلة:

المساءلة عنصر فاعل في تطوير العمل ومحاسبة المقصرين وإثابة المجتهدين، وهنا يأتي دور المسؤول، فمن واجبه تقديم تقارير دورية حول سير العمل في مؤسسته بشكل تفصيلي، يوضح الإيجابيات والسلبيات، ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ العمل، ويتحمل المسؤولية عنه والإجابة

عن أية استفسارات تطرح بهدف الرقي في أداء العاملين في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم، 2013)

ويرى بطاح (2006) أن المساءلة التربوية عبارة عن ناتج العملية التربوية التي تسهم في تقييم برنامج تعليمي من حيث فعاليته وكفاءته في تحقيق تعلم الطالب، والتربويون مسؤولون عن فشل أو نجاح البرنامج التعليمي. وبالمساءلة تتمكن الجهات المعنية من محاسبة الأفراد على ضوء النتائج التي تم تحقيقها، لدعم الممارسات الجيدة، وتقليص السلبية منها، ومعالجة التقصير بكل حزم، وهذا ما يشير إلى اعتماد المساءلة على الشفافية. (Dimmock & Tan,2013).

إنّ تفعيل المساءلة في المؤسسات التعليمية يحقق نوعاً من التماسك التنظيمي ويعزز الثقة في الإدارة، باعتبارها أداة لمتابعة استخدام الصلاحيات الممنوحة للأفراد والمسؤولين، وتعد المساءلة وسيلة للتحكم، تضمن حسن إدارة العاملين، فهي لم تعد مقتصرة على الكشف عن الأخطاء ومحاسبة المقصرين، بل أصبحت مرتبطة أكثر بعمليات تقويم الأداء وتحسينه بهدف الارتقاء بالمؤسسة التربوية. (Greany & Maxwell,2018).

الكفاية والفاعلية:

لقد زادت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لتحقيق تآزُر مكونات العملية الإدارية والتعليمية، ليعكس ذلك مناخاً ديمقراطياً تتفاعل فيه الأطراف كافة؛ مما يؤدي إلى رفع فاعلية الأداء وكفاءته لدى العاملين؛ مما ينعكس بدوره على نوعية المخرجات وجودتها، نتيجة طبيعية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الإدارية والتعليمية، ولإشاعة مناخ ديمقراطي تتفاعل فيه الأطراف كافة؛ فمن أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة الكفاءة والفاعلية، لذلك تبنّت المؤسسات ثقافة الحوكمة حتى تؤدي رسالتها كمؤسسات فاعلة في المجتمع (حتاملة، 2018). فجاءت نتائج دراسة العوضي (2020) لتؤكد ما ذهب إليه حتاملة من حيث أن العاملين في المؤسسات المختلفة يحتاجون إلى التنمية المهنية بهدف إظهار الفعالية والكفاءة، بالإضافة إلى إيجاد آليات من أجل تطوير العمل وأداء المؤسسة.

المشاركة

تعد المشاركة حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد؛ حيث تهدف إلى جسر الهوّة القائمة بين القيادات والمرؤوسين، وتحقق المشاركة شكلاً غير هرمي مبني على مبدأ تفويض السلطات بالمشاركة الفعلية الذي يؤدي بدوره إلى إنجاز العمل الإداري بصورة متكاملة، ومن عوامل نجاح

المشاركة في تحقيق أهدافها: الثقة الكبيرة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وقدرة المرؤوسين ورغبتهم في رسم السياسات، واتخاذ القرارات بنجاح، وتوافر مستوى عالٍ من القناعة لدى القادة بمفهوم المشاركة، وصنع القرار المبني على التعاون بين الجميع، (Harris & Jones,2015). وتتيح المشاركة للقائد فرصة اللقاء مع مرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التـي تواجههم، وتحليلها وصولا إلى أفضل الحلول الممكنة التي تخدم المؤسسة، كما تتضمن المشاركة التعاون مع كل الجهات المعنية لبناء علاقات قوية ومفاهيم مشتركة لخدمة المؤسسة، (O'Brien,2015). ومن جانب آخر تعد السعدية (2021) المشاركة جزءا مهما من الحوكمة، حيث إن مشاركة الموظفين والاهتمام بآرائهم حول الحلول المقترحة التي يمكن اتباعها، بالإضافة إلى دعم اقتراحاتهم وتشجيعهم على روح المبادرة في حل المشكلات التي تواجه العمل، وكل ذلك يعزز التفكير الإبداعي والمشاركة الخلاقة لدى العاملين في المؤسسة.

وفي هذا يرى الباحث ان المشاركة ذات فعالية من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة، وبالتالي فإن هذه المشاركة تمنح جميع العاملين في المؤسسة بكل مستوياتهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات والسياسات التي تتبعها المؤسسة، وهذا يسهم في نجاح المؤسسة وتطويرها وديمومتها.

العدالة

من أهم مجالات العمل الإداري بوجه عام، والحوكمة بوجه خاص، لما لها من الأثر العميق في العلاقـات الإنسانية في المؤسسات، ولارتباطها ارتباطا وثيقاً بالرضا الوظيفي لجميع العاملين، توني (Tony,2021). والعدالة تسندها مجموعة من الركائز هي: عدالة التوزيع، وعدالـة الإجراءات، والعدالة الأخلاقية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقويمية، والعدالة ذات صلة وثيقة بـنمط الإدارة المتّبع، وتؤثر بشكل مباشر في جهود الأفراد ودوافعهم نحو إنجاز الأهداف التعليمية بنجاح وفاعلية، (Ball,2011).

يعتقد الباحث أن العدالة بين أفراد المؤسسة لها أهمية كبيرة في رفع مستوى المؤسسة، فالحوكمة العادلة تشعر الموظف أنه محمي ضمن منظومة قوانين تلبي حقوقه واحتياجاته الوظيفية؛ فتحقيق العدالة بين العاملين هو تحد كبير للقائمين على المؤسسة، وذلك بسبب التنوع في الموارد البشرية واختلاف الثقافات المرجعية بينهم، وكذلك اختلاف الأنماط المعرفية والفكرية.

مبادئ الحوكمة الإدارية

تشتمل الحوكمة على ستة مبادئ، وقد بينها، راجعي وأم هاني (2021) كالآتي:

- مبدأ الإفصاح والشفافية: الإفصاح الدقيق من أهم ما يميّز إطار حوكمة المؤسسات المتصلة بتأسيس المؤسسة في المسائل كافة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والأسلوب في ممارسة السلطة، وهو أحد الملامح المحورية لتحقيق الإشراف على المؤسسات.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: يتحقق من خلال الحوكمة ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة، لإدراك المبادئ التنفيذية للمؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الجمعية وأصحاب المصالح.
- مبدأ حكم القانون والمساواة: يتضمن أُطرا قانونية يتم تنفيذها بحيادية، بما يحمي حريات الأفراد وحقوقهم في ظل وجود قضاء مستقل بالالتزام بسيادة القانون. كما يقيس مدى ثقة الأفراد في القواعد الحاكمة للمؤسسة، ومدى احترام حقوق المجموعات المختلفة في المؤسسة.
- مبدأ المساءلة: يختص بتقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وكيفية اتخاذ القرار وتطبيقه.
- مبدأ الانضباط: يكون باتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وانضباط الجميع داخل المؤسسة، ويحقق الرقابة الذاتية، حيث يقوم كل فرد بتنفيذ أعماله على أكمل وجه.
- مبدأ المشاركة والاستقلالية: يشارك الجميع داخل المؤسسة باستقلالية كبيرة، دون تأثيرات غير لازمة للعمل وكل فرد مسؤول عن أفعاله.

ومن المبادئ التي ذكرها غادر (2012) وجود إطار تنظيمي وقانوني فعّال للمؤسسات والإدارات العامة، واعتماد وحدات للمراجعة الداخلية، والمعاملة المتساوية لحملة الأسهم، ومبدأ العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات المراجعة الداخلية في إدارات الدولة كافة، وتحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح، وتفعيل عمل الأجهزة الرقابية ومسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.

ووضعت الحوكمة الإدارية مجموعة من المبادئ تمثّلت في الإطار العام للمناخ التشريعي والقوانين في الدولة، وفي مبدأ العدالة والمعاملة المتكافئة والمتوازنة لجميع أفراد المجتمع،

والإفصاح والشفافية فيما يصدر عن المسؤولين، وتطبيق المساءلة والمحاسبة بشفافية كاملة، ووجود سياسات واضحة لتجنب تعارض المصالح في الإدارات التنفيذية (سردوك،2021).

محددات الحوكمة الإدارية

تشتمل الحوكمة على محددات داخلية ومحددات خارجية، فالمحددات الداخلية تتضمن القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات، ضمن المساءلة والنزاهة والشفافية والعدالة، وتضمن الحد من التعارض بينها وبين الصراع داخلها وتقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد. أما المحددات الخارجية فتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المنظمة في الدولة، وآليات الرقابة عليها بما فيها إطلاع الجمهور على ما يجري في المؤسسة بشفافية ووضوح، بالإضافة إلى البيئة الاقتصادية ومناخ العمل في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشاريع، وكفاءة الأجهزة الرقابية وهيئاتها في إحكام الرقابة على المؤسسات. (قرواني، 2016)، ويتوافق هذا الطرح مع الشراري وحتاملة (2020) حول طبيعة المحددات وتصنيفها لمحددات داخلية وخارجية، فأما الداخلية فهي اللوائح والقواعد والتعليمات التي تنظم العمل سير أداء الموظفين في المؤسسة وتضبطه، أما الخارجية فهي التشريعات والقوانين التي تفرض على مؤسسات الدولة، وتقوم أجهزة الرقابة بمتابعتها لضمان سيرها ضمن قواعد الشفافية والنزاهة.

وهنا يرى الباحث، ضرورة أن يتم تعميم القواعد والقوانين التي يجب أن تحكم المؤسسات من أجل ضمان عدم انحرافها عن الطريق السوي، في ذات الوقت تسير ضمن الحوكمة بفعالية وإنتاجية عالية.

أهداف الحوكمة الإدارية

تهدف الحوكمة إلى تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها، بتكوين بيئة صالحة للعمل، ووضع القوانين التي يسترشد من خلالها قائد المؤسسة في توليه الأعمال الإدارية، لتحقيق الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف، وتعزيز مشاركتهم في عمل المؤسسات، لاتخاذ القرار الصحيح وتحقيق العدالة والمساواة، والعمل وفق آليات تتسم بالوضوح، والشفافية، والاستمرار بالعطاء والعمل (العريني، 2014). كما وتهدف الحوكمة إلى دعم مستوى المسؤولية لدى

الموظفين، وحماية مصالح المجتمع بصورة عامة، وتعظيم الدور التعليمي الذي تقوم به المؤسسة التربوية، مما يؤدي إلى تحسين أدائها، وتنظيم القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة والعاملين (القاعود وبخيت، 2019).

ومن أهم أهداف الحوكمة الإدارية بحسب الزطمة والكحل (2020) تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وإدامة الشرعية في المجتمع، وتحقيق الكفاية في التنمية الاقتصادية، واستثمار الموارد العامة؛ مما يؤدي إلى التنافس الشريف وتعزيز الشفافية والمساءلة بين الإدارات كافة.
وتضمن الحوكمة تحقيق فاعلية الانفاق بما يخدم مخرجات العملية التربوية، ومعلوم أنّ الفاعلية ترتكز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية، وتسعى إلى التعرف إلى مواطن القوة ومواطن الضعف في العمل، مما يساعد في رفع تلك الفاعلية التنظيمية، وتحقيق الأهداف المنشودة، وتتوقف الفاعلية الإدارية على عوامل متعددة، يلعب كل منها دورا مختلفا في أهميته وتأثيره على المستوى العام للفاعلية، منها: المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة، والمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمع، وأنواع الموارد المادية والبشرية المتاحة وكمياتها. وهناك مجموعة من المحددات تمكننا من الحكم على فاعلية الأداء الإداري، تتمثل في تحقيق الأهداف والاتصالات واتخاذ القرار وإدارة الأولويات (مومني والابراهيم،2019).

وتستند الأهداف المراد تحقيقها من تطبيق الحوكمة الإدارية إلى العديد من الأطراف ذات الصلة بالعملية التعليمية، (Pierce, 2014)، ويكمن الهدف الرئيس لتطبيق الحوكمة الإدارية في السعي لزيـادة كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال تكوين بيئة عمل صالحة، يكون العمل فيها وفق آليات تتسم بالوضوح والشفافية، وهذا يضمن العدالة والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية (الكسر، 2018). وثمة أهداف أخرى للحوكمـة الإدارية في المؤسسات التربوية تتمثل في وضع القوانين والنظم التي تكون دليلا يسترشد به في تنفيذ الأعمال الإدارية والتنظيمية، وهذا يعكس مستوى ملحوظا للعدالة للجميع، وبالتالي استحقاق المحاسبية، والمساءلة للأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية كافة، (Davies & Spicer ,2015).

ويرى الباحث، أن الحوكمة الإدارية تُلزم القيادة التربوية المتمثلة بالمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم بالالتزام الأخلاقي أمام عملهم ورؤسائهم في العمل، وأمام العاملين من مشرفين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي بمؤسساته المختلفة، وهذا الالتزام يزيد الثقة المتبادلة، ويعزز الانتماء والولاء والدافعية نحو التطور والإنجاز.

ثانياً: الاستقامة التنظيمية

مفهوم الاستقامة التنظيمية:

في إطار تعريف الجمل (2022) لمفهوم الاستقامة التنظيمية فهي تطلق على مجموعة من الصفات الشخصية والسلوكيات والمبادئ الإيجابية التي يتبناها مدير المؤسسة، وتظهر في سلوكه وتصرفاته وردود أفعاله وطريقة تعامله مع المعلمين، متمثلة بأبعادها الخمسة: التفاؤل والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح. ومن التعريفات للاستقامة التنظيمية، ما أورده الناصري وإبراهيم (2022) حيث عرفاها على أنها المهنة الفاضلة، والسلوك الإنساني الحميد الذي يتضمن أبعاد التفاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح، ويكون العاملون حريصين على تحقيق الجودة والتميز في أداء واجباتهم الوظيفية، قادرين على مواجهة المشكلات والتحديات، عازمين على القيام بعمليات التحسين والتطوير في مجالات العمل المؤسسي، (Mangier & Bento 2020). وهي صفة أخلاقية تحمل معاني ذات أبعاد إيجابية ترتقي بالعمل الإداري وتحقق آمال القادة والعاملين وتطلعاتهم، وتجعلهم أكثر إنتاجية في ممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، ولديهم القدرة الإبداعية في التفكير التصميمي في حل المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة. ومن جانب آخر عرفها أبو طبيخ (2019) على أنها عملية توجيه مستمر للسلوكيات الإيجابية التي تعمل على تحقيق استقرار المؤسسة وازدهارها والتنافس البناء بين العاملين فيها. في حين ذهب الصراف (2019) إلى أن الاستقامة التنظيمية عبارة عن أنشطة تعكس ثقافة المؤسسة، إضافة إلى عملية نشر الأخلاق واستدامتها، بتغذيتها بعناصر قائمة على النزاهة والعطف والاحترام. والاستقامة التنظيمية مدخل تنظيمي ذو أبعاد أخلاقية ترتكز على المسلكيات المهنية التي تتميز بحسن الأداء وفعالية العمل، ويجعل العاملين أكثر إبداعاً والتزاماً، وأكثر حرصاً على تحقيق الجودة والتميز في أداء الأعمال، وأكثر قدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات والتحديات وطرح الحلول لها، (Kooshki & Zeinabadi, 2016). وتوصف على أنها قيمة اجتماعية عليا، من حيث تفعيل القيم الأخلاقية في ممارسة الإدارة، وسلوك قائم على الفضيلة يمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ومن فوائدها تحسين حياة أعضاء المؤسسة وأصحاب المصلحة، وزيادة الكفاءة التنظيمية، وتشجيع العاملين على الاستعداد لمساندة المؤسسة وقت الأزمات التي تواجهها، (Nikandrou & Tsachouridi, 2015).

وبناء على ما ورد أعلاه يرى الباحث، أن الاستقامة التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسة والعاملين فيها، وما ينبني عليها من قيم ومبادئ ومعايير مهنية يلتزم فيها الجميع، وتكون أساساً للعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل وخارج المؤسسة.

أهداف الاستقامة التنظيمية

تساءل الكثيرون عن دواعي الاستقامة التنظيمية في ظل وجود قوانين ملزمة للجميع، وللإجابة عن هذا التساؤل، نستحضر وجهة نظر الجمل (2022) في الاستقامة التنظيمية، حيث يراها قوة داخلية للسلوك عند مديري المؤسسات المختلفة، ومنهم مديرو المدارس، ورفع جودة القرارات، ومعالجة المعلومات، وتحفيز قدرة الأفراد العاملين ضمن نطاق المهارات المرتبطة، التي تؤدي إلى تطوير أنفسهم، وتسهيل عملية صنع القرار الأخلاقي، وتحمل المسؤولية، وزيادة الرضا لدى الأفراد العاملين، ورفع مستوى الابتكار لديهم، وزيادة السلوكيات الاجتماعية والإنسانية الرفيعة.

وأضاف المطيري (2022) أهدافا أخرى للاستقامة التنظيمية تتمثل في كونها تعمل على دعم أخلاقيات العمل، وتجنب الأخطاء التنظيمية، وتبني الثقة المتبادلة بين الجميع داخل التنظيم، وبين التنظيم ومتلقي الخدمات، وتعزز الوصول لمستوى أعلى للمنفعة الفردية والجماعية، وتعزز الأداء الإيجابي والشعور باحترام الذات وتحقيق الاستقلالية، والقدرة على اتخاذ القرارات الإيجابية. ووفق (غالي وأمانة،2017) فإن الاستقامة التنظيمية تسهم في بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزز من الوصول إلى مستويات عليا من المنفعة الجماعية. وتؤكد السعد (2020) بأن الاستقامة التنظيمية عامل رئيس في المؤسسات، وتساعد في التعافي من الأزمات والصدمات، وخلق المشاعر الإيجابية لدى أفراد المؤسسة، وإيجاد العلاقات وبنائها بمثل عليا فاضلة. كما تعمل الاستقامة التنظيمية على تنمية الإحساس بالفخر في العمل في المؤسسة، وتعمل على احترام وتقدير الآخرين، وتحقق الهوية والتماثل التنظيمي للعاملين، وتقود إلى النجاح وتطوير أساليب العمل في المؤسسة، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بجودة وتميز، (Zeng,2018).

يرى الباحث أن الاستقامة التنظيمية في المدارس تبعث على الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين؛ لأن الضوابط الأخلاقية تحول دون الظلم والتمييز، وتدفع الجميع للعمل بمهنية وإخلاص، فيكون شعارهم الولاء للمهنة، والدافعية نحو الإنجاز؛ مما ينعكس على مخرجات التعليم، والطلبة، حيث يعتقد الباحث أن الاستقامة التنظيمية لا تتأتى إلا من خلال الانتماء الصادق الذي

يشعر به العاملون، وهذا الشعور يأتي بالعدل بينهم وإنصافهم في حقوقهم، وعدم خلق الفئوية التي تجعل من بيئة العمل بيئة منفرة تمتاز بالمشاحنة والبغضاء.

خصائص الاستقامة التنظيمية

يشعر الفرد من خلال الاستقامة التنظيمية بالخير والاحترام، ويدرك ذلك من الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية، كما تحقق الاستقامة التنظيمية التعاون والتوازن في الاتصالات بين أفراد المؤسسة، وتعالج الانحرافات بشكل إيجابي، وتوفر خدمات الوساطة وتعزز المرونة لدى الرؤساء في العمل وتمنحهم سعة الصدر في تعاملهم مع زملائهم (غالي وأمانة، 2017).

وقد وضّح ونك وهاكنت (Wang & Hackett,2016) مجموعة من خصائص الاستقامة التنظيمية أبرزها: أن الاستقامة التنظيمية خاصية أساسية في مكان عمل يتميز بالروح المعنوية وشجاعة التصرف مع الآخرين، وهي سمة شخصية تمكن القادة من القيام بما يؤمنون به على أنه أمر صحيح. ويساعد تحقيق الاعتدال والزهد القادة على التحكم بردود أفعالهم العاطفية ورغبتهم في تحقيق ذاتهم، ويعد الزهد صفة شخصية إيجابية تتمثل بالسيطرة على الرغبة، وتعديل رغباتهم النمطية بالأشياء الجذابة لأسباب ثقافية وبيولوجية، وهي سمة شخصية تثير الاعتراف باحترام حقوق الآخرين ومعاملة الأفراد بعدل وإنصاف. وهذا يستدعي وجود قائد عادل قادر على مواجهة التحديات والثغرات في المصالح، وكذلك فهي تتسم بالعقلانية التي يجب أن تتوفر في القائد ليتمكن من إصدار الأحكام الصحيحة، واختيار ما يقود المؤسسة إلى تحقيق الأهداف، وتطبيق الإنسانية التي تكمن في حب القادة للآخرين واحترامهم؛ مما يحفز الأفراد على تعديل تصرفاتهم بما يتلاءم مع المؤسسة وتحقيق الثقة المتبادلة حيث تعكس الثقة التنظيمية حب الفرد وتطلعاته ورغبته في إيجاد العلاقات المتبادلة مع الآخرين، واحترام معايير المنظمة وقواعدها.

يمكن القول: إن الاستقامة التنظيمية هي، مجموعة من الصفات العقلانية والوجدانية والعاطفية، تترجم من خلال السلوكيات والعلاقات مع الآخرين، وتبين مدى جودة هذه الصفات من خلال القيادة والممارسات القيادية المختلفة.

أبعاد الاستقامة التنظيمية

أشارت بعض الدراسات التي وقعت في علم الباحث إلى وجود خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية، ومن هذه الدراسات دراسة (المطيري، 2022)، التي أجملها في خمسة أبعاد: التّفاؤل التنظيمي، ويتبلور حول توقع الأفراد العاملين بإنتاجية إيجابية وأفكار بناءة بحيث يبتعدون عن التوقعات السلبية، وهو أحد المبادئ الأساسية لحركة علم النفس الإيجابي، والتفاؤل أسلوب توضيحي يزيد من فرص النجاح في العديد من المجالات؛ ويؤدي إلى الإصرار، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين تفاؤل العاملين وأدائهم والسعادة والرضا لديهم، وله أثره في رفاهية الفرد، والنمو الشخصي، والإحساس بالهدف في العمل، وتحسين العلاقة مع الآخرين، والفخر بالإنجازات، كما يسهم التفاؤل التنظيمي للمدير في حماية نفسه من مشاعر الاكتئاب والقلق بتوقعاته الإيجابية، وتتولد لديه نظرة مستقبلية تدفعه لابتكار طرق أكثر إيجابية. ثم تأتي الثّقة التنظيمية، وهنا لا يمكن للمؤسسة أن تتخذ لها مكانا في بيئة العمل دون الثقة بين الأشخاص، ومن الصعوبة بمكان للمدير التنظيمي إهمال العنصر الفعال للثقة في ممارسة جميع الأعمال، فالثقة عنصر أساس في الفاعلية التنظيمية، تحفّز الابتكار، وتؤدي إلى الاستقرار العاطفي، وتسهم في القبول والانفتاح وحرية التعبير. ثم يأتي التّعاطف التنظيمي، ويعرف على أنه مشاركة الأفراد فيما بينهم في الجوانب التي تعتبر قلقاً جماعياً وهمًاً مشتركاً، وديناميكية بين الأفراد أو مجموعة من العمليات الفرعية، يتم تفعيلها بملاحظة المعاناة الإنسانية، ويؤدي وجودها إلى إيجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل؛ لأن التعاطف يولد الثقة ويؤثر في الشهود، فمشاهدة المواجهات الرحيمة يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد في المؤسسة، مما يشجع الأفراد على العمل أكثر من أجل المصلحة العامة. أما النّزاهة التنظيمية، فهي الركن الأساس للمنظمة والتي تتمثل في السلوك الإيجابي بكل أوجهه ومعانيه الأخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، وينعكس على أعمال المؤسسة في قيادتها، ونبذ السلوكيات التخريبية التي تسهم في تغذية الفساد الإداري، ويحقق التكامل والاتساق، ويعكس حالة الفهم والإدراك للقيم الجوهرية والنزاهة؛ ويوجّه العاملين نحو الوقاية من الجوانب السلبية، ومكافحة أوجه الفساد. وأخيرا يأتي بُعد التّسامح التنظيمي، وهو البعد الأخلاقي والروحي، والرغبة في مناقشة الحكم السلبي والسلوك غير المبالي تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل بطريقة تسامحية، والتسامح التنظيمي استراتيجية لحل النزاعات، وبناء التعاون للموارد البشرية، ويتصل بالعدالة وتقليل الأخطاء في المؤسسات، وهو فضيلة إنسانية تعزز سمات التعاطف والحب.

وتشير دراسة (طه،2021) إلى الأبعاد الخمسة للاستقامة التنظيمية، وأولها: التفاؤل التنظيمي أي الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة الصعوبات. ثانيهما: الثقة التنظيمية التي تعني حوكمة احترام المديرين لموظفي المؤسسة، وإيمان الفرد بسياسات المنظمة، والثقة المتبادلة بينهم من حيث النية والسلوك. ثالثهما: التعاطف التنظيمي، ويقصد به اهتمام الموظفين ببعضهم البعض، والشعور بمعاناة الآخرين، والعمل على تخفيف تلك المعاناة وتعزيز الترابط بينهم. رابعهما: النزاهة التنظيمية التي تتضمن معنى واسعا لسلوكيات الصدق والنزاهة داخل المؤسسة، من الالتزام بالعمل وفقاً للمبادئ والقيم الأخلاقية. وخامسهما: المغفرة التنظيمية التي تعني أن الأخطاء تغتفر، وقابلة للاعتذار بصدق، وهي فرصة للتعرف على المستويات العالية من الأداء.

أما أبعاد الاستقامة التنظيمية عند (مرزوق والسنديوني والعماوي، 2019) فتتمثل في: أولا: التفاؤل الذي يعبر عن مدى الشعور بالمنظمة، وأن العاملين سوف يكونون ناجحين في القيام بواجباتهم عندما يواجهون تحديات كبيرة. ثانيا: الثقة وهي إيمان القائد التنظيمي بأهداف المنظمة وسياساتها، والثقة المتبادلة فيما بينهم من حيث النية والسلوك. ثالثا: النزاهة متمثلة في الصدق وحسن الخلق والاحترام المتبادل في المؤسسات، من خلال تفاعل العاملين مع بعضهم البعض والالتزام في العمل وفقاً للقيم الأخلاقية. رابعا: الرحمة وهي صفة فرعية يجب أن تتواجد في كل فرد أو جماعة، وتعني الملاحظة والشعور بمعاناة الآخرين. خامسا: التسامح بقبول الاعتذار بصدق عن الأخطاء التي يحدثها العامل، وتكون بمثابة فرصة للمؤسسة للحصول على أعلى مستويات في الأداء.

معوقات تطبيق الاستقامة التنظيمية

وضح المطيري (2022) نوعين من المعوقات، وهما:

1. **المعوقات التنظيمية**: تتمثل في أسلوب القيادة التقليدي، وجمود تطبيق اللوائح من خلال صلابة الأنظمة وعدم مواكبة المستجدات؛ فمدير المؤسسة الذي لا يحسن استخدام الصلاحيات المخولة له، يضعف تفاعله الإيجابي وتواصله مع العاملين في المؤسسة، ويفقد بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية؛ بسبب عدم الاطلاع على اللوائح التنظيمية للعمل.
2. **المعوقات الاجتماعية**: تتلخص في ممارسات الإدارة؛ كاهتمام المدير بالعلاقات الاجتماعية في العمل على حساب إنجاز الأعمال، وعدم امتلاكه تصورا واضحا عن أبعاد الاستقامة التنظيمية داخل المدرسة، وافتقاره للقدرة على توفير بيئة محفزة لتطبيق أبعاد الاستقامة

التنظيمية في جميع المجالات الإدارية والفنية، وضعف خبرته الكافية لتطبيق جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية.

ويرى الباحث، أن غياب الاستقامة التنظيمية دليل على افتقار المؤسسة إلى قيادة فاعلة تتبنى الأنماط القيادية الفاعلة، وتضبط سلوك الجميع، وتعمل على تنفيذ المهام الموكلة إليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، دليل على عجزها في تعميم مناخ تنظيمي ملائم يحفز على العمل والعطاء والإنتاج، وتعمل فقط ضمن أنظمة تقليدية ضعيفة، ربما تكون معيقة للعمل ومعيقة لتطور المؤسسة نحو الأفضل.

ثالثاً: المواطنة التنظيمية

- **مفهوم المواطنة التنظيمية**

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المرغوبة في المؤسسات لارتباطه بكثير من الممارسات الإيجابية التي تؤثر في فعالية المؤسسات ونجاحها. فمن خلال سلوك المواطنة التنظيمية تقل الحاجة للأساليب الرقابية التقليدية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجع من جانب آخر على ارتباط الموظف بمؤسسته، وتزيد من الرضا عن العمل والإنتاجية (دبون وصيتي، 2018). ويعد (Organ) أول باحث استخدم مفهوم المواطنة التنظيمية وحدد أبعاده، حيث أصبح يعول على مفهوم المواطنة التنظيمية في الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات المعاصرة من جهة، ومن جهة أخرى مستوى الموظفين (شلابي، 2016). ولقد تعددت التعريفات التي تعرضت لتوضيح المقصود بالمواطنة التنظيمية، وذلك باختلاف الباحثين والزوايا التي ينظر منها هؤلاء الباحثين، ومن أبرز التعريفات للمواطنة التنظيمية أنها مسلكيات تطوعية اختيارية تهدف إلى تعزيز مستوى أداء العمل، (Montani & Desmarais, 2018). ومنهم من رآها على أنها سلوكيات يقوم بها الفرد برغبته، ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي، ولكنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (حسان، 2018). كما ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد اختيارياً وتطوعياً في بيئة العمل؛ لمساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام بقواعد العمل، وتحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر، (Yen, 2008) . وبالتالي يستخلص الباحث، أن المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات اختيارية وتطوعية زائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية ولا تخضع لنظام الحوافز يقوم بها الموظف لدعم كفاءة المؤسسة المنتمي إليها وفعاليتها.

ويعتبرها الأضم (2021) سلوكاً تطوعياً يقوم به العاملون في المؤسسة للمساعدة في أداء الأنشطة والمهام التي لا تقع ضمن متطلبات الوظيفة، ويعد سلوكا مهما لجميع أعضاء المؤسسة، حيث يعمل على الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة بدون أي عائد. ويعرفها (حسن وإبراهيم، 2021) بقولهما: "سلوك إرادي ذاتي يتجاوز الأدوار الشكلية، ولا يرتبط بدافع مادي، ولا يخضع لقواعد رسمية، ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة تحت قيادة التفكير الاستراتيجي كعملية". أما الحربي (2021) فيرى فيها عملاً اختيارياً إرادياً يقوم به الموظف بدافع ذاتي، دون أن ينتظر مقابلاً مادياً أو معنوياً، فهو عمل طوعي وخدمة يقدمها للمؤسسة، ليعبر عن رضاه وراحته النفسية في عمله في المؤسسة، ويكون هذا باتفاق عام مع الإدارة. ويرى فيها حسني (2021) عبارة عن مسلكيات اختيارية وطوعية تزيد عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية، ولا تخضع لنظام الحوافز، ويقوم بها الموظف لدعم كفاءة المنظمة وفاعليتها، ويتحدد سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين بالإيثار والضمير الحي.

ومن هذا كله يستخلص الباحث، أن المواطنة التنظيمية سلوكيات اختيارية وتطوعية، تجسد التفاعل الإيجابي بين العامل والمؤسسة، يؤديها بإرادته، زائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية، ولا تخضع لنظام الحوافز، وتتحدد بالفضيلة المدنية والضمير الحي والروح الرياضية، وتدعم أداء المؤسسة بفاعلية.

أبعاد المواطنة التنظيمية

تناول الباحثون المواطنة التنظيمية من جوانب مختلفة، وعند تحديد أبعادها رأى بعضهم أنّ لها بعدين أساسيين، ورأى آخرون أنها خمسة أبعاد رئيسة، والاتجاهان لا يتناقضان؛ فالذين يرون فيها بعدين لا يرفضون الاتجاه الآخر ذا الخمسة أبعاد، لاعتقاهم أن الأبعاد الخمسة يمكن تضمينها من خلال هذين البعدين. والبعدان الرئيسان للمواطنة التنظيمية هما: البعد الفردي والبعد التنظيمي، بمعنى أنّ هناك سلوكاً طوعياً يهدف إلى مصلحة المؤسسة، والارتقاء بأدائها، والعمل على استمراريتها ودوامها، وآخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المؤسسة للقيام بأعمالهم، والتعاون معهم، وفي النهاية تحقيق أهداف المؤسسة (أبو نعمة، 2016).

يرى جريجو وبلانر (Grego-Planer, 2019) أن المواطنة التنظيمية يحددها عاملان هما: الإيثار وخدمة المبادئ، فالإيثار سلوكيات تهدف إلى مساعدة الزملاء الآخرين، في حين أن عامل خدمة المبادئ مرتبطً بالحفاظ على قواعد التعاون ومعاييره ودعم روح الفريق. ورغم الاهتمام

الكبير بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه بمراجعة تلك الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ، أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، فقد أشارت هذه الدراسات إلى ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدراً كبيراً من التداخل فيما بينها، وذكر بوديسادوف وبلوم (Podsadoff, Whaiting & Blume ,2009) أن أكثر تصور شائع في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو تصور أورجان (Organ 1988) الذي قسم فيه سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي على النحو الآتي:

الإيثار: يعد هذا البُعد أساساً في كل الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تعددت المسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد ومنها ما ذكره العطوي (2007) مدى قدرة الفرد وقابليته على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء، والرؤساء، والعملاء) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة. وتأخذ صور المساعدة أشكالا ومجالات عديدة منها: المساعدة في الظروف الاستثنائية، والاستغناء عن قسم من الإجازات للآخرين، والمصالحة بين الزملاء. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في: أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلاً من تشتيت انتباه قياداتهم، ويفيد في أن العاملين أيضاً لا يظهرون للقادة حاجاتهم للمساعدة؛ مما ينعكس على كيفية تقييم أدائهم. وكذلك وعي الضمير (الالتزام العام). ولم يكن أورجان الوحيد في تناوله هذا البعد فقد أشار هاشم وولاء (2012) إلى أن وعي الضمير يشمل تصرفات العاملين مثل مراعاة مواعيد العمل، وتكون نسبة الحضور أعلى من المتوسط، حيث إن العامل يصر على الحضور إلى العمل حتى وهو مريض ومع سوء الأحوال الجوية، ويحرص على اتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

الكياسة: يشير هذا البعد إلى تصرفات تساعد على منع ظهور مشكلة متعلقة بالعمل، أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية. وأوضح حسن وإبراهيم (2021) أهمية هذا البعد وتتبلور في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تعزيز روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم والمجاملة. ويقصد بالكياسة أيضاً مدى إسهام الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال مع الآخرين، ومن بين سلوكياته: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغباتهم وخصوصياتهم وتجنب إثارة المشاكل معهم. أما السلوك الحضاري، فيعرف هذا النوع من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على أنه مسؤولية الأفراد في المشاركة في إدارة المؤسسة، ويبدو أثر ذلك في صور متعددة، منها:

المشاركة التنظيمية، وحماية موارد المنظمة، ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المؤسسة حديثاً؛ فالسلوك الحضاري بذلك يتكون من أنشطة وسلوكيات تعود إلى اهتمامات الأفراد بالتطوع التنظيمي، والإسهام بمسؤولية في إدارة القضايا، والمشاركة الفعالة والبناءة من خلال حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدها المؤسسة، (Sharma & Agrawal,2014).

الروح الرياضية، هو بعد مهم عند أورجان وجاء متوافقا مع جاسم وصبر (2014) حيث أشار الأخير إلى أن هذا النوع من السلوكيات يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى، ويشير إلى مدى استعداد الأفراد وتحملهم للقيام بمهامهم وما يطلب منهم في جميع الأحوال والظروف بدون أي تذمر أو شكوى.

وعلى ضوء ما سبق، يرى الباحث أن مدير عام التربية كقائد عليه أن يتحلى بالإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، وأن يكون تعامله مع زملائه حضارياً، وأن يكون ذا ضمير حي، وذلك كله لخدمة العملية التعليمية ومصلحة المؤسسة، وأن يحرص على تطوير العاملين وإفادتهم بخبراته، وأن يعمل على نزع فتيل النزاعات بين العاملين، وأن يتحلى برحابة صدر تمكنه من الحوار مع المعلمين وزملائه الموظفين، وأن يتعرف إلى مشكلاتهم ومحاولة حلها واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها.

خصائص المواطنة التنظيمية

تتمثل خصائص المواطنة وفق بعض الدراسات على، أنها يصعب قياسها فهي تمتاز بصفة التطوعية الذاتية، وكونها موجهة نحو منفعة المؤسسة بعيدا عن التحيّز الشخصي للفرد، ومجردة من الرسمية، وتعزز فاعلية المؤسسة، والسلوك الإيجابي لدى الموظفين؛ بالإضافة إلى أنها تعمل على تشجيع السلوك الإيجابي من خلال تبني قادة المؤسسة لهذا السلوك، وتوجيه سياساتها واستراتيجياتها نحو استقطاب الأفراد المناسبين واختيارهم، وإلحاقهم ببرامج تدريبية تنمي لديهم السلوك، وأخذ ذلك بالاعتبار عند اعطاء المنح والحوافز، واعتباره ضمن نقاط القوة التي تميز موظفا عن غيره من الأفراد العاملين (التمام ، 2019). وأخيرا، فإن التطوع خصيصة أصيلة في مفهوم المواطنة التنظيمية، فهو سلوك نابع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد، وهو ليس مفروضاً في نظام توصيف الوظائف، ويتجرد من الرسمية، فالفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة. والتطوع يقوم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات (دبون وصيتي، 2018).

أهمية المواطنة التنظيمية

إنّ المتتبع للآثار الإيجابية التي تحققها المواطنة التنظيمية للمنظمة وللعاملين فيها وفق التمام (2019) يلمس ما يأتي: توفير بيئة جاذبة للكفاءات، ورفع مستوى أداء العاملين، وتعزيز القدرة التنافسية لديهم. وتقليل مستوى الرقابة الإدارية، ورفع مستوى الرقابة الذاتية للفرد، والإسهام في ترشيد الموارد البشرية والمادية، والعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للعاملين، وتكريس العلاقات الودية، والتعاون والتنسيق والتفاهم بينهم ومن يتعاملون معهم، ورفع الروح المعنوية ومستوى الرضا، وتعزيز الشعور بالمسؤولية، وزيادة مستوى الدافعية الذاتية لتحقيق أعلى الإنجاز. فالدور الإضافي الذي يلعبه العامل يسام في تحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من قدرة العمال على أداء وظائفهم بفاعلية (مصطفى وآخرون ،2021). كما وتبرز أهميتها من خلال كونها تطوعية غير إجبارية؛ مما يؤدي إلى إيجاد ممارسات إيجابية يسلكها الفرد في عمله في المؤسسة (الروسان ، 2019).

وفي هذا الجانب بالذات يعتقد الباحث، أن الحاجة ماسة لهذا السلوك في المؤسسات التعليمية والمدارس على وجه الخصوص، إذ لا بد من الاهتمام به وتعظيمه لسد النقص في الموارد المالية، وتلبية الطلب المتزايد لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

وتتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وفق المومني (2017) في أنها توفر الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يريد المشاركة فيه، وتقلل العبء المادي على المنظمات، لأنها إضافة حقيقية إلى مواردها، حيث تسمح بتوجيه ما يجب أن تتحمله المنظمات، لتوظيف بعض الموظفين وتوسيع خدماتهم وتمييزهم في الأداء، وتقوم على تقوية العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز، ويزيد فاعلية الموظف وكفاءته في العمل.

ولخّص طاهر وطه (2017) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة مشابهة للمومني، حيث يريان أنها فرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه، وتوطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز، ورفع كفاءة الموظفين وفاعليتهم في العمل، وخلق الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني، وكذلك تعمل على تقليل مقاومة التغيير، وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمؤسسات، وتخفيف العبء المادي عن المؤسسات.

يتوافق رأي الباحث فيما ذهب إليه كل من المومني (2017) وطاهر وطه (2017) حول أهمية سلوك المواطنة التنظيمية سيما في المؤسسات التربوية؛ فهذا السلوك يعزز العلاقات الودية بين المديرين العامين والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، وينمي لدى الجميع معاني الإخلاص والولاء والالتزام الأخلاقي تجاه مهنة التعليم، ويجعلهم حريصين على تطوير ذواتهم، مستشعرين أن علاقاتهم بالمؤسسة وبأنفسهم علاقة وطيدة قوية كما الأسرة الواحدة، وهو شعور يزيد الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عواتقهم في غرس القيم الإيجابية لدى الطلبة، وتعديل سلوكياتهم، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التعليم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وصقل شخصياتهم ذاتياً.

أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تقسم أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بحسب القحطاني (2014) والشوا (2015) إلى أربعة أنماط تتمحور في: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري، ويكون باتباع قيم المؤسسة والسياسات واللوائح والعمل وفق ما تنص عليه، واستخدام الموارد التنظيمية استخداماً أمثل، وكذلك تقديم اقتراحات تسهم في تطوير الأداء في المؤسسة وجعلها أكثر تميزاً. النمط المتعلق بخدمة العملاء والخدمات المقدمة من المؤسسة، ويشمل هذا النمط مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالخدمات المقدمة من المؤسسة، ليستفيدوا من تلك الخدمات، كإنجاز معاملاتهم لتسيير أمورهم، وحسن استقبالهم، والترحيب بهم والإصغاء إليهم. النمط المتعلق بأعمال إضافية، حيث يقوم الموظف بأعمال إضافية ليست من متطلبات وظيفته الرسمية، للنهوض بالمؤسسة، ومن أمثلة ذلك: المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المؤسسة، والعمل ساعات إضافية بعد انتهاء الدوام لإنجاز بعض المهام التطوعية. النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي، ويقصد به بذل جهود مضاعفة في العمل، والالتزام بأوقات العمل، وتجنب إضاعة الوقت بالثرثرة والأحاديث الجانبية، وعدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل، وعدم إضاعة الجهد داخل المؤسسة وتجنب إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

وفي ذات السياق يرى بندر كريم (2012) أن هناك أنماطاً سلوكيةً للعاملين داخل المؤسسة يقوم بها الفرد لمساعدة أفراد آخرين، موجهة نحو الأفراد العاملين داخل المؤسسات، ويقوم بها الشخص دون تكليف من أحد، وليست من متطلبات وظيفته الرسمية، ومن أنماطها: النمط المتعلق بشؤون العمل، بمعنى مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، ومساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، حتى لو لم يكن ذلك مطلوباً منه، ومساعدة

الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة. النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية، ويتضمن هذا النمط رفع الروح المعنوية للموظفين، بتقديم المساعدة للزملاء في العمل في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية والعائلية، وتخصيص وقت لذلك، وتقديم الاعتذار في حال الخطأ تجاه أحد الزملاء.

أخيراً يرى الباحث، أن ممارسة الحوكمة الإدارية والاستقامة والمواطنة التنظيمية من قبل مدير عام التربية والتعليم؛ والذي يعتبر رأس الهرم الإداري في مديريات التربية والتعليم، يزيد دافعية الموظفين في العمل؛ وبالتالي، ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن ثم يؤدي إلى تنمية مستدامة في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وكل ذلك يصب في خدمة الوطن والمواطن.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، التي تناولت الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية؛ إذ تم تناول هذه الدراسات من خلال تنظيمها في ثلاث مجالات، هي: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الإدارية، والدراسات السابقة المتعلقة بالاستقامة التنظيمية، والدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

أولا: الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية

1. الدراسات العربية

دراسة قام بها **الباسل وآخرون (2022)** هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة في إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف إلى ماهية الحوكمة والقيادة وأهميتها ومتطلباتها، والتعرف إلى محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة والقيادة في إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وأهم مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في الحوكمة والقيادة في إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان، وقد تمثل التساؤل الرئيس للدراسة بالآتي: ما متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة في إدارات

مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟ واستخدم المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يأتي:

نشر ثقافة الحوكمة والقيادة في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم ما بعد الأساسي خاصة، وتوضيح أهمية تطبيق الحوكمة والقيادة والفوائد المرجوة من تطبيقها في تطوير الأداء الإداري، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال. توفير نظام تدريبي فعال لتطوير الحوكمة والقيادة في إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس. التركيز على التدريب لتطبيق الحوكمة والقيادة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب المراد تطبيقه، وربط نظام التدريب باحتياجات إدارات المدارس؛ وذلك لتحسين مهاراتهم وتطويرها، مما يزيد من تحسين أدائهم وجودته وكفاءته.

أجرى **الخميسي وآخرون (2022)** دراسة هدفت إلى الكشف والتحليل عن مبادئ اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء الحوكمة الإدارية، من أجل التوصل إلى تفعيل اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية، وذلك من خلال التعرف إلى مبادئ ومتطلبات اتخاذ القرار، والتعرف إلى مفهوم الحوكمة الإدارية ومبادئها وأهميتها، والتعرف إلى واقع حوكمة إدارة التعليم في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، مع وضع تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار في الوزارة في ضوء الحوكمة الإدارية. وتمثلت مشكلة الدراسة في **السؤال الرئيس التالي**: ما متطلبات تفعيل اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية؟ واعتمد المنهج البحث الوصفي؛ حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، وتم التوصل لعدد من النتائج من أهمها: توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يسهم في تطوير قدرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تفعيل اتخاذ القرار، من خلال اتباع أساليب حديثة في التدريب، وتحديد رؤية واضحة، فيما يتعلق بتفعيل اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية الوزارة ورسالتها والعمل بها، بل متابعتها ميدانيا للتحقق من تنفيذها، وإسناد المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم لمديرين محفزين، يتمتعون بشخصيات قادرة على اتخاذ القرار، في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية، ويمتلكون نظرات متعددة الأبعاد، والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية لتفعيل ذلك.

قام **عوض وشرباتي (2020)** بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. استخدم المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة (ن= 1038) بلغ عددها (311) مديرا وإداريا. وتم بناء استبانة لقياس درجة تطبيق الحوكمة مكونة من (50) فقرة موزعة على خمس مجالات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي. وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثان بتعزيز درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بكل الوسائل المتاحة، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المتخصصة في حوكمة التربية والتعليم من قبل الباحثين والتربويين والمؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة.

قامت **مومني والإبراهيم (2019)** بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والتعرف إلى درجة وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري. تم إعداد أداتين، الأولى: استبانة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، والثانية: استبانة للكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (201) إداريا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة، وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

جاءت دراسة **حتاملة (2018)** والتي قصد منها التعرف إلى درجة ممارسة الحوكمة المؤسساتية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من 40 فقرة موزعة على 5 مجالات هي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، أما عينة الدراسة فبلغت 272 قياديا تربويا من (6) مديريات تعليمية من أصل (42) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وبنسبة (14%) تقريبا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (2077) فردا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1- إن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة.
2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة باستخدام مؤشرات أداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم ترتكز على الحوكمة المؤسسية، ومتابعة الدراسات والأبحاث في الحوكمة المؤسسية.

2. الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها بوزكرت **(Bozkurt, 2021)** هدفت للتعرف إلى ممارسة الحوكمة الإدارية القائمة على العدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم البحث المنهج الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على (1025) معلما من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في وسط مدينة غازي عنتاب في تركيا، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقياس قيادة الحوكمة الإدارية القائمة على العدالة الاجتماعية ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام (المتوسط والانحراف المعياري، وبيرسون، ونمذجة المعادلة الهيكلية)، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القائد للحوكمة الإدارية القائمة على العدالة الاجتماعية، ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية، كما كشفت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية أن سلوكيات القيادة في ممارسة الحوكمة الإدارية القائمة على العدالة الاجتماعية تنبئ بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، وفسرت (37٪) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ لذا من الضرورة تبني ممارسات الحوكمة القائمة على العدالة الاجتماعية في البيئات المدرسية وتعزيزها.

دراسة سوبرايدي وآخرون (**Supriadi, et al, 2021**) هدفت تحديد العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات في المدارس المهنية الإندونيسية، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (838) مستجيبا، وتم إعداد أداة القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، وتم التوصل إلى ستة مجالات للحوكمة هي: (الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية، والعدل، والمشاركة). وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات في المدارس المهنية الإندونيسية، وذلك من خلال تمكين المعلمين، وتفويض الصلاحيات، والتشجيع على صنع القرار المشترك مع المديرين.

هدفت دراسة بيكال **(Baykal, 2020)** إلى التعرف إلى تأثير الحوكمة الإدارية في الالتزام التنظيمي، من خلال فهم ما إذا كانت تصورات ممارسات الحوكمة الإدارية المتمثلة في الدعم التنظيمي لأعضاء المؤسسة، تعمل كوسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحقيقية للقائد والالتزامات التنظيمية للموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة مكونة من (255) موظفًا من موظفي قطاع الخدمات في اسطنبول، واستخدمت الدراسة مقاييس الحوكمة الإدارية المتمثلة في الدعم التنظيمي، ومقياس سلوكيات القيادة، والالتزام التنظيمي من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الحوكمة الإدارية المتمثلة في تصورات الدعم التنظيمي للموظفين لها تأثير وسيط في علاقة القيادة الحقيقية والالتزام التنظيمي.

دراسة شيراز، وآخرون **(Sheeraz et al, 2020)** كان هدف الدراسة فحص العلاقة بين الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسة العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين في التعليم العالي الخاص في باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تضمنت عينة الدراسة بيانات من (151) مدرساً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في التعليم العالي الخاص في مؤسسات باكستان، واستخدمت الدراسة مقياس الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسة العدالة التنظيمية ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحث، وكشفت النتائج أن الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسات العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية، والفضائل المدنية، والعدالة التفاعلية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية

1. الدراسات العربية

هدفت دراسة **الناصري وإبراهيم (2020)** إلى التعرف إلى درجة توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (203) معلم ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى

أن درجة توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككل، كما جاءت كبيرة في جميع الأبعاد وهي: التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيريْ سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

قامت دراسة **السعد (2020)** بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية وأثر المتغيرات للقيادة المتسامية، وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة في مدارس مديرية تربية عمان الثانية، واستخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة)، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: عقد دورات تدريبية في مجال الاستقامة لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية في مجال المهارات التكنولوجية خاصة في التعامل مع مهارات التعلم عن بعد.

2. الدراسات الأجنبية

دراسة كفياني **(Kaviyani, 2019)** وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في مدينة فراشبند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على (230) معلماً من المعلمين الذين عملوا في هذه المدارس

في (2016-2017)، تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس الاستقامة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي ومقياس القيادة الأخلاقية من إعداد الباحث، وأظهرت النتائج المتحصل عليها أن الاستقامة التنظيمية تنبئ بشكل مباشر بالالتزام التنظيمي للمعلمين، كما أن الاستقامة التنظيمية مؤشر هام على التزام المعلمين التنظيمي بسبب القيادة الأخلاقية.

هدفت دراسة ريقو، وآخرون **(Rego et al, 2016) إلى** استكشاف دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات، اعتمد الباحث فيها على المنهج التجريبي، واشتملت عينة الدراسة على (216) فرداً من (14) مؤسسة مختلفة من المؤسسات العاملة في البرتغال، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المقابلة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج المبحوثين أهمية الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر لدى العاملين في المؤسسات.

هدفت دراسة نرديقون وديلكسي **(Nartgun, & Dilekci, 2016)** إلى التعرف إلى تقييم مديري المدارس بناء على أساليبهم القيادية وعلاقة ذلك بالاستقامة التنظيمية لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار (232) معلماً ومعلمة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية في اختيار العينة، واستخدم الباحث مقياس أساليب القيادة ومقياس الاستقامة التنظيمية من إعداده، وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب القيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على أساس الجنس والوظيفة ونوع المدرسة ومستوى التعليم، كما لوحظ وجود فروق في أسلوب القيادة الأخلاقية والتحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الأقدمية المهنية.

تناول همراهي وآخرون **(Hamrahi et al, 2015)** أهمية الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز المعايير الأخلاقية لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (384) من الموظفين الحكوميين في محافظة فارس في (68) مؤسسة إحصائية على أساس أسلوب التصنيف العشوائي للعينة، وأظهرت نتائج الدراسة الدور المهم للاستقامة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي لدى الموظفين، وأكدت الدراسة على المسؤولية التي تقع على عاتق مسؤولي الحكومة في الاهتمام بالعوامل التي تعزز الاستقامة التنظيمية، وذلك لدورها المهم في منع انهيار المعايير الأخلاقية في القطاع العام.

وجاءت دراسة كوشكاي وزنبادي **(Kooshki&Zeinbadi, 2015)** بهدف التعرف إلى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس، وأجريت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في إيران، وبلغ عددها (403) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للاستقامة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما توصلت النتائج إلى أن الاستقامة التنظيمية لها تأثير معنوي في الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأكدت النتائج أيضا على ضرورة تعزيز الاستقامة التنظيمية في المدارس وأهميته.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية

1. الدراسات العربية:

أجرت **الأضم (2021)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية غرب غزة للعام 2021، واشتملت عينة الدراسة على (263) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في مديرية غرب غزة للعام 2021، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وكانت توصيات الدراسة: تنمية مهارات القيادات التحويلية لدى المديرين والمعلمين من خلال إعداد ورش العمل التدريبية، وعقد الندوات.

دراسة قام بها **مكي وآخرون (2021)** هدفت إلى التعرف إلى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة في أسوان. واعتمدت المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة الشخصية، والاستبانة، والتحليل المرجعي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من العاملين في ديوان مديرية الشباب والرياضة في أسوان، والبالغ عددهم (55) فردا. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على إمكانية تفعيل السلوكيات التنظيمية وترسيخها لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة من خلال ممارسة نشاط تطوعي، وقلة المشاكل التي تحدث بين العاملين في

مديرية الشباب والرياضة في أسوان تزيد من تماسكها وقدرتها على أداء دورها. وأوصت الدراسة على ضرورة تشجيع أي جهد يبذل ليعزز سلوكيات المواطنة في مديرية الشباب والرياضة في أسوان، وتوعية العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عقد الاجتماعات والندوات، ومكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسلوب يشجعهم على الاستمرار.

سعت دراسة **الغضوري (2020)** إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت، والتعرف إلى درجة تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (780) معلما ومعلمة في المرحلة المتوسطة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (71) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في الكويت جاءت بدرجة كبيرة، وأن الثقافة التنظيمية ككل في مدارس المرحلة المتوسطة والأبعاد كل على حدة (فلسفة المدرسة- رسالة المدرسة- قيم المدرسة- الأعراف والقوانين المدرسية- التوقعات) جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت درجة تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ككل لدى المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة والأبعاد كل على حدة (الإيثار- الكياسة- وعي الضمير- الروح الرياضية- السلوك الحضاري) بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات مديري المدارس المتوسطة تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل- المنطقة التعليمية)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق حول الثقافة التنظيمية ككل والأبعاد كل على حدة تعزى لمتغيريْ الجنس والمؤهل، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق حول الأبعاد التالية: (فلسفة المدرسة- قيم المدرسة- الأعراف والقوانين المدرسية- التوقعات) والثقافة التنظيمية ككل تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق حول رسالة المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق حول سلوك المواطنة التنظيمية ككل، والأبعاد كل على حده تعزى لمتغيرات (الجنس- الخبرة- المنطقة التعليمية)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل. وفي ضوء النتائج تم تقديم تصور مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في ضوء الثقافة التنظيمية.

دراسة **خلف الله (2016)** وهدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، ودرجة ممارسة معلميهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم أيضا، وكذلك الكشف عن مدى الاختلاف في

متوسطات تقديراتهم لكل من مهارات الذكاء الانفعالي لديهم، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم باختلاف متغيرات: (نوع المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة كمدير، والجهة المشرفة، والمنطقة التعليمية)، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلميهم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بمقياسين طبقها على عينة الدراسة البالغ عددها (83) مديرا ومديرة، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن استجابة عينة الدراسة على مقياس الذكاء الانفعالي جاءت بنسبة مئوية (61%) وهي نسبة متوسطة، وأن استجابتهم على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بنسبة مئوية (54.0%)، وهي نسبة متوسطة، وكذلك وجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير (نوع المدير) وذلك لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة كمدير) لصالح ذوي الخدمة الأكثر، ووجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارسة معلميهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (نوع المدير)، لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، لصالح حملة البكالوريوس، ومما أسفرت عنه الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المديرين لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلميهم سلوك المواطنة التنظيمية.

استعرضت دراسة **الحراحشة وملوح (2012)** درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (206) من العاملين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسية جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمجموعة من

التوصيات أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عمليا لينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها لتحقيق أهدافها المنشودة.

2. الدراسات الأجنبية

دراسة بيرم (**Bayram, 2022**) هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة الاجتماعية والمواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة مكونة من (1025) معلما من المرحلة الثانوية في تركيا، وطبق عليها أداتان: الأولى لقياس العدالة الاجتماعية، والثانية لقياس المواطنة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بينهما؛ حيث فسرت العدالة الاجتماعية ما نسبته (36%) من المواطنة التنظيمية، وأكدت نتائج الدراسة على أن الأداء لدى المعلمين يتحسن كلما كان هناك عدالة اجتماعية من قبل مديري المدارس، وينعكس ذلك إيجابيا على المواطنة التنظيمية لديهم.

دراسة قامت بها فهيم **(Fahim, 2022)** هدفت إلى فحص العلاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على أداة البحث الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (104) مستجيبا من وزارة قطاع النقل العام في مصر، وقد أظهرت نتائج الدراسة دور العدالة التنظيمية والإنصاف وأهميتها، لا سيما تلك المستمدة من محددات الاستقامة التنظيمية، المفيدة في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام، وإسهامها بشكل إيجابي في تحقيق أبعاد المواطنة التنظيمية لدى موظفي القطاع العام.

أما دراسة سمسودن **(Samsudin, 2018)** فهدفت إلى التعرف إلى العلاقات بين دعم القائد وسلوك المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي العاطفي كمتغير وسيط لدى الموظفين في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على نموذج تحليل المسار، واشتملت العينة على (143) موظفاً من موظفي المقر العام للانتخابات في وادي كلانج في ماليزيا، واستخدمت الدراسة مقياس تقييم دعم القائد باستخدام سبعة عناصر مقتبسة من أدبيات القيادة الداعمة، ومقياس تقييم الالتزام التنظيمي الفعال باستخدام ثلاثة عناصر مقتبسة من مقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام ثمانية عناصر من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج تحليل المسار ثلاث نتائج، كانت على النحو الآتي: أولاً ، كانت العلاقة بين دعم القائد وسلوك المواطنة التنظيمية مهمة. ثانيًا، كانت العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية مهمة.

أخيرًا، كانت العلاقة بين دعم القائد والالتزام التنظيمي الفعال مرتبطة بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يؤكد أن تأثير دعم القائد على سلوك المواطنة التنظيمية يتم توسطه من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي في العينة التنظيمية.

أجرى بدوي **(Badawy et al, 2017)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في كل من جمهورية مصر العربية والمكسيك، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (116) فرداً من المكسيك، و(127) فرداً من مصر، واستخدم الباحث مقياس الثقافة التنظيمية، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداده، وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي في المكسيك عنها في مصر، كما أظهرت النتائج ارتباطا إيجابيا بين المتغيرات الثلاث بشكل ملحوظ مع وجود اختلافات طفيفة بين الثقافتين.

قام رمضان **(Ramadhan, 2018)** بدراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية الجيدة في المنظمات، حيث تم إجراء هذه الدراسة في مكتب مؤسسة (TASPEN) فرع مالانج في إندونيسيا، واتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (34) موظفا، حيث تم استخدام استبانة من إعداد الباحث التي تم توزيعها على الموظفين، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية، كما أنّ لهما تأثيرا مباشرا ومهما في أداء الموظفين.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال اطّلاع الباحث على الدراسات السابقة للمواضيع قيد الدراسة، توصل إلى أوجه اتفاق واختلاف، وجوانب تميّز لهذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة؛ حيث اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ولكن في الدراسات السابقة تم تناولها بصورة منفردة، ولم يجد الباحث دراسة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة، ولم تتطرق أية دراسة سابقة لدراسة الموضوع وتطبيقه على المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

وتنفرد الدراسة الحالية عن باقي الدراسات، أنها جاءت لتسد النقص في الدراسات التي تتناول النمذجة البنائية للعلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ودراسة هذه العلاقات بصورة مجتمعة. كما تتميز هذه الدراسة عن كثير من الدراسات السابقة في اختيار مكان التطبيق المتمثل في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

وفيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، فبينت الدراسات أن درجتها كانت كبيرة، مثل دراسات: (Sheeraz et al, 2020)، و(مومني والإبراهيم ،2019)، و(Baykal, 2020)، وكانت متوسطة مثل: دراسة (عوض وشرباتي ،2020)، ودراسة (حتاملة ، 2018)، ، ويوجد شبه إجماع بين الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: (Supriadi, et al, 2021)، والباسل وآخرون ،2022)، و(الخميسي وآخرون ،2022)، و(عوض وشرباتي، 2020)، و(مومني والإبراهيم، 2019)، و(حتاملة،2018)، على أن مجالات الحوكمة تتمثل في مجالات: (الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية، والعدل، والمشاركة).

وفيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية، بينت الدراسات أن درجتها كانت كبيرة، مثل دراسات: (الناصري وابراهيم ،2020)، و(Kaviyani, 2019)، و(Rego et al, 2016)، و(Kooshki & Zeinbadi, 2015)، ودراسة (السعد ، 2020)؛ ويوجد شبه إجماع بين الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: (الناصري وابراهيم ، 2020)، و(السعد، 2020)على أن مجالات الحوكمة تتمثل في مجالات: (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية).

وفيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية، بينت الدراسات أن درجتها كانت كبيرة مثل دراسات: (فهيم ، 2022)، و(Samsudin, 2018)، و(الغضوري، 2020)، و(Badawy et al, 2017)، و (Bayram, 2022)، ومتوسطة في دراسة (الأضم ، 2021)، و(خلف الله ، 2016) ودراسة (الحراحشة وملوح ، 2012) ، ويوجد شبه إجماع بين الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: (الأضم، 2021)، و(مكي وآخرون، 2021)، و(الغضوري،2020)، و(خلف الله، 2016)، و(الحراحشة وملوح، 2012)، على أن مجالات المواطنة التنظيمية تتمثل في مجالات: (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضري، والروح الرياضية، ووعي الضمير).

وتميّزت الدراسة الحالية باستخدامها منهجاً علمياً مزج بين نوعين: الكمي والنوعي لدراسة الموضوع من جميع جوانبه، ولكن معظم الدراسات السابقة ركزت على المنهج الكمي فقط، أو النوعي فقط. كما تميّزت الدراسة الحالية بوضع تصور تطويري إداري تربوي مقترح، لتطوير

المواطنة التنظيمية كعامل تابع لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، في ضوء علاقتها بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية.

الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة في طبيعة موضوعها، حيث لم يتم التطرق إلى فحوى هذا الموضوع –وفق علم الباحث-، بصورة شمولية كما عالجته هذه الدراسة من حيث ما تواجهه المؤسسات التربوية اليوم من تغيرات وتوقعات أداء متزايدة وسط تحديات التطور والتقدم الحاصل في عالمنا، وهو ما قد يخلق صورة غير واضحة ومجزّأة في الممارسات والهياكل الإدارية؛ لذا برزت الفجوة البحثية من خلال فهم العلاقة بين مكونات الأداء الإداري السليم وممارساته ونواتجه، لإيجاد بيئة عمل منظمة، من خلالها يتم تشجيع المديرين العامين على تجاوز متطلبات الدور الرسمي المحدد. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى المزيد لتنظيم الأدبيات والممارسات الإدارية في مجموعة متماسكة من النتائج، ولتحقيق ذلك نحتاج إلى فهم أفضل لكيفية ممارسة الحوكمة الإدارية والاستقامة والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين في مديريات التربية والتعليم، وتعد هذه الأمور من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقها؛ ومع التقدم الحاصل في التطوير المفاهيمي للمصطلحات الإدارية السابقة، إلا أنه ليس لدينا صورة تطبيقية متماسكة لكيفية تأثير هذه المتغيرات مجتمعة في مستوى الأداء الإداري.

من هنا، وفي ضوء خبرة الباحث، ونقص الدراسات السابقة شكلت هذه الفجوة نقصاً في حقل الحوكمة والادارة والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، فجاءت دراسة الباحث هذه لتكمل ما توقف عنده الباحثون السابقون بالنظر إلى زاوية بحثية جديدة، فهي ترتبط بالمشكلة البحثية وتعد جزءا منها، ونعرض فيما يأتي جدولاً يوضح الفجوة البحثية بأنواعها التي ميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

جدول رقم (1) الفجوة البحثية بأنواعها

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة الزمنية	تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الحوكمة الإدارية في فترات زمنية سابقة عن العام 2023.	جاءت هذه الدراسة لتتناول الموضوع ضمن فترة حديثة تمثلت في العام 2023.
الفجوة المكانية	كانت البيئة التي تم تناول الموضوع فيها مختلفا كليا من حيث المكان الجغرافي ومكان تطبيق الدراسات السابقة.	اقتصرت الدراسة الحالية على مقرات مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
فجوة منهجية	معظم الدراسات السابقة ركزت على المنهج الكمي فقط أو النوعي فقط.	وتميّزت الدراسة الحالية باستخدامها منهجاً علمياً مزج بين نوعين الكمي والنوعي لدراسة الموضوع من جميع جوانبه
الفجوة التحليلية	من خلال اطلاع الباحث لم يجد أي دراسة جمعت بين أكثر من أداة بحثية، هذا من جانب، ومن جانب آخر كان هناك فجوة في تحليل المتغيرات، فقد تناولت المتغيرات المتعلقة بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية بصورة منفردة مجتزأة. كذلك كانت الفجوة في النتائج التحليلية، فمعظم الدراسات السابقة أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الحوكمة فيها كانت متوسطة.	استخدم الباحث في دراسته ثلاث أدوات لكل مفهوم من المفاهيم التي تعرضت لها الدراسة حيث شملت على: الأدبيات العلمية، الاستبانة المسحية، المقابلات الشخصية تناولت الدراسة الحالية متغيرات الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية بصورة مجتمعة بشكل شمولي مع ربط العلاقة بينها بطريقة تحليلية. في هذه الدراسة أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الحوكمة من قبل مديري التربية كانت بدرجة كبيرة.
فجوة معرفية	ظهر نقص واضح في الدراسات السابقة حول النمذجة البنائية للعلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ودراسة هذه العلاقات بصورة مجتمعة.	عالجت الدراسة الحالية النمذجة البنائية للعلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ودراسة هذه العلاقات بصورة مجتمعة.

فجوة تطبيقية	جاءت معظم الدراسات بتطبيق يختلف تماماً عن الدراسة الحالية، فمنها ما طبق على الجامعات، وأخرى على معلمي المدارس، وثالثة على المنظمات المدنية.	طُبقت هذه الدراسة على المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وهذا ما ميزها عن غيرها من الدراسات.
فجوة مفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة مفاهيم مثل: الشفافية والعدالة، المساءلة، المسؤولية، والاستقلالية، والمشاركة. لكنها لم تتعرض لربط هذه المفاهيم بالحوكمة.	تعرضت هذه الدراسة لمفاهيم لم تتناولها الدراسات السابقة ولم يتم تطبيقها من قَبل، في أي دراسة خاضت في المجال نفسه، مثل مفهوم النمذجة البنائية والكفاية والفعالية.
الفجوة النظرية	كان تعرض الدراسات السابقة للأدبيات النظرية مقتصراً على العرض المعلوماتي فقط.	من خلال استعراض الأدبيات العلمية استطاعت هذه الدراسة أن تضع تصورا تطويريا إداريا تربويا مقترحا، لتطوير المواطنة التنظيمية كعامل تابع لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في من فلسطين، في ضوء علاقتها بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على العرض لمنهجية الدراسة، والإجراءات التي اتبعت في تطبيق الدراسة من حيث منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومتغيراتها وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية، وفيما يأتي التوضيح لذلك:

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والأسلوب الارتباطي لمعالجة الجانب الكمي المتعلق بأدوات الدراسة (الحوكمة الإدارية، والاستقامة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، إضافة إلى الجانب الكيفي المرتبط بالمقابلة للوكلاء المساعدين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، من أجل بناء تصور تطويري مقترح، نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وبلغ عددهم (905) وفقا للسجلات الرسمية لديوان الموظفين في وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية 2022- 2023 م، موزعين تبعاً للمسمى الوظيفي والجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	المجموع
مدير دائرة	54
رئيس قسم	285
مشرف تربوي	566
العدد الكلي	**905**

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (330) مديراً ورئيس قسم ومشرفا تربويا في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من ذوي الخبرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تمثل العينة ما نسبته (37%) تقريبا من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية أو المستقلة (ن= 330).

المتغيرات الديموغرافية	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي*
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	20	6.1
	رئيس قسم	110	33.3
	مشرف تربوي	200	60.6
	المجموع	**330**	**%100**
الخبرة التربوية	أقل من 5 سنوات	35	10.6
	من 5-10 سنوات	30	9.1
	أكثر من 10 سنوات	265	80.3
	المجموع	**330**	**%100**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	162	49.1
	أعلى من بكالوريوس	168	50.9
	المجموع	**330**	**%100**

عينة الخبراء:

تكونت عينة الخبراء من (13) وكيلا مساعدا في وزارة التربية والتعليم، ومدير دائرة ورئيس قسم ومشرفا تربويا في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، حيث أجريت معهم المقابلة (الجانب النوعي)، التي تعد عينة مساندة للدراسة الميدانية (الكمية) والأدب

التربوي للدراسة الحالية من أجل بناء تصور تطويري مقترح. وقد تم اختيار عينة الخبراء على أساس العمل في الحقل التربوي أولا، وعلى أساس ملاءمة العينة لموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة:

من خلال الاطّلاع على الدراسات السابقة، وفي ضوء أهداف الدراسة، تم تصميم وبناء ثلاث أدوات للدراسة من أجل قياس الحوكمة الإدارية، والاستقامة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، حيث تم تصميمها وفق مرحلتين هما:

أولاً: المرحلة الأولى: بناء أدوات الدراسة ووصفها

1. أداة الحوكمة الإدارية

من خلال اطّلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الحوكمة الإدارية، مثل: (الباسل وآخرون ،2022)، و(الخميسي وآخرون ،2022)، و(عوض وشرباتي، 2020)، و(مومني والإبراهيم، 2019) و(حتاملة، 2018)، قام الباحث بوضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال؛ وذلك بقصد عرضها على محكّمين متخصصين لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس الحوكمة الإدارية، حيث تكونت الأداة في صورتها الأولية من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات : الشفافية، والمساءلة، والكفاية والفعالية، والمشاركة، والعدالة، كما هو مبين في الجدول رقم (3).

وتكون سلم الاستجابة على الفقرات من خمس استجابات وفق تدريج سلم ليكرث الخماسي، وهي: درجة (كبيرة جدا) وتُعطى (5) درجات، ثم درجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم درجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم درجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثم درجة قليلة جدا وتُعطى درجة واحدة (1).

الجدول رقم (4): مجالات أداة الحوكمة الإدارية قبل التحكيم

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الشفافية	10
2	المساءلة	10
3	الكفاية والفعالية	10
4	المشاركة	10
5	العدالة	10
	المجموع	50

2-أداة الاستقامة التنظيمية

من خلال اطّلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الاستقامة التنظيمية، مثل: (الميالي والعبادي،2021)، و(الناصري وإبراهيم ،2020)، و(السعد ،2020)، و(مرزوق وآخرون ،2019)، قام الباحث بوضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، وذلك بقصد عرضها على محكّمين متخصصين لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس الاستقامة التنظيمية، حيث تكونت الأداة في صورتها الأولية من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات: التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (4).

وتكون سلم الاستجابة على الفقرات من خمس استجابات وفق تدريج سلم ليكرت الخماسي، وهي: درجة (كبيرة جدا) وتُعطى (5) درجات، ثم درجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم درجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم درجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثم درجة قليلة جدا وتُعطى درجة واحدة (1).

الجدول رقم (5): مجالات أداة الاستقامة التنظيمية قبل التحكيم

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التفاؤل التنظيمي	10
2	الثقة التنظيمية	9
3	التعاطف التنظيمي	7
4	النزاهة التنظيمية	11
	المجموع	37

3. أداة المواطنة التنظيمية

من خلال اطّلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع المواطنة التنظيمية، مثل: (الأضم، 2021)، و(مكي وآخرون، 202)، و(الغضوري، 2020)، و(خلف الله، 2016)، و(الحراحشة وملوح، 2012)، قام الباحث بوضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، وذلك بقصد عرضها على محكّمين متخصصين لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس المواطنة التنظيمية؛ حيث تكونت الأداة في صورتها الأولية من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات: الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضري، والروح الرياضية، ووعي الضمير، كما هو مبين في الجدول رقم (6).

وتكون سلم الاستجابة على الفقرات من خمس استجابات وفق تدريج سلم ليكرت الخماسي وهي: درجة كبيرة جدا وتُعطى (5) درجات، ثم درجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم درجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم درجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثم درجة قليلة جدا وتُعطى درجة واحدة (1).

الجدول رقم (6): مجالات أداة المواطنة التنظيمية قبل التحكيم

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الإيثار	10
2	الكياسة	9
3	السلوك الحضري	10
4	الروح الرياضية	11
5	وعي الضمير	10
	المجموع	50

صدق المحكّمين لأدوات الدراسة

وللتأكد من صدق أدوات الدراسة الثلاثة، تم عرضها في صورتها الأولية ملحق (1) على مجموعة من المحكّمين المتخصصين ملحق (2)، حيث طلب من المحكمين إبداء الرأي حول فقرات الأدوات الثلاثة، من حيث: وضوح صياغة الفقرات ومناسبتها للمجال المنتمية إليه، وتم الأخذ بعين الاعتبار لرأيهم في الموافقة، أو تعديل الصياغة ،أو حذف الفقرات غير المهمة، وتم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين، حيث أصبح عدد فقرات أداة الحوكمة الإدارية (39)، وعدد فقرات أداة الاستقامة التنظيمية (21)، وعدد فقرات أداة المواطنة التنظيمية (30)، كما في الملحق (3).

ثانيا: المرحلة الثانية: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

أولا: الصدق

للتأكد من معاملات الصدق لأدوات الدراسة الثلاثة بصورتها النهائية في المرحلة الثانية بعد اعتماد صدق المحكّمين، تم توزيع أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (79) من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم تم استبعادهم

من عينة الدراسة الأصلية، حيث تم استخراج قيم صدق البناء (Construct Validity) باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لكل أداة من أدوات الدراسة الثلاثة، وذلك من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتدرج لكل مجال من مجالات الأدوات، وذلك لتحديد نسبة مساهمة كل فقرة في مجالها على أساس افتراضي وهو أن فقرات كل مجال تفسر ما نسبته (100%) من المجال، وتم اعتماد الفقرات التي تسهم في تفسير (1%) فأكثر في المجال الذي تنتمي إليه، واستبعدت الفقرات المتبقية نظرا لأنّ مساهمتها ضئيلة، وفي ضوء تحليل الانحدار المتدرج كانت نتائج صدق البناء لأدوات الدراسة على النحو الآتي:

أ. صدق البناء لأداة الحوكمة الإدارية

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)، وتحديد الفقرات التي تسهم في تفسير كل مجال تنتمي إليه، أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (29) فقرة من أصل (39) فقرة (الملحق رقم (4)، وفيما يأتي عرض لكل مجال:

1. مجال الشفافية

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، وصل عدد الفقرات إلى (7)، وتم حذف فقرتين، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7): صدق البناء لمجال الشفافية (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
1	9	يتيح نشر تقارير الجهات المختلفة من جوانب قوة وقصور بكل شفافية ووضوح.	76.9
2	7	يتيح تبادل المعلومات على المستويات الإدارية كافة.	11.7

3	1	يقوم بتزويد العاملين بالمعرفة اللازمة حول التشريعات التربوية النافذة.	4.3
4	3	يجيب عن الأسئلة والاستفسارات المختلفة بما يخص العمل دون تردد.	2.1
5	5	ينشر تقارير دورية حول إنجازات المديرية.	1.3
6	8	يعقد اجتماعات لكل العاملين لمناقشة قضايا المديرية.	1.1
7	4	يتعامل بكل شفافية ووضوح في اتخاذ العقوبات التأديبية بحق المخالفين في العمل.	1
8	**6**	يتيح لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين الاطلاع على خطط المديرية.	**حذف**
9	**2**	يُطلع العاملين على الكتب الرسمية الصادرة من الوزارة.	**حذف**
		النسبة الكلية	**%98.4**

2. مجال المساءلة

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، وصل عدد الفقرات إلى (6)، وتم حذف فقرة واحدة والجدول رقم (8) يبين ذلك.

الجدول رقم (8): صدق البناء لمجال المساءلة (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
10	14	يلتزم بتطبيق المساءلة للعاملين بعيدا عن المحسوبية.	80.5
11	12	يستخدم أدوات المراجعة الذاتية في المديرية لبناء الخطة التطويرية للمديرية.	8.5
12	16	يزود العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم باستمرار.	5.2

13	15	يطبق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.	2.4
14	11	يسهل عملية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاج إليها العاملون.	1.5
15	10	يشرك العاملين في عمليات التخطيط المختلفة للمديرية.	1.2
16	**13**	**يقوم بمساءلة العاملين بناء على معلومات موثوقة.**	**حذف**
		النسبة الكلية	**%99.3**

3. مجال الكفاية والفعالية:

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، وصل عدد الفقرات إلى (5)، وتم حذف فقرتين، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

الجدول رقم (9): صدق البناء لمجال الكفاية والفعالية (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
17	20	يراعي العدالة عند توزيع الأنشطة الإضافية على العاملين.	77.9
18	22	يراعي اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل (تكلفة ووقت وجهد).	12.8
19	18	يضع الأهداف وفق الإمكانات المتاحة.	5.1
20	19	يحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.	1.7
21	23	يطلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة.	1
22	21	يستثمر الموارد (المالية والبشرية والتقنية) بشكل متوازن لتحقيق الأهداف.	حذف
23	17	يبني خططاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.	حذف
		النسبة الكلية	**%98.5**

4.مجال المشاركة

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، وصل عدد الفقرات إلى (6)، وتم حذف ثلاث فقرات، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10): صدق البناء لمجال المشاركة (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
24	25	يشرك العاملين في المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية.	77.9
25	31	يسمح لجميع الأطراف المعنية في المديرية بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	10.5
26	28	يوفر الإمكانيات والبيئة المناسبة للعاملين لأداء أدوارهم بنجاح.	5.3
27	24	يتعاون مع العاملين في المديرية لإدارة الأزمات.	2
28	27	يزود جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية.	1.4
29	32	يسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.	1.1
30	30	يُشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام.	حذف
31	29	يفوض بعض العاملين بجزء من صلاحياته بهدف بناء كوادر إدارية.	حذف
32	26	يشرك المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	حذف
		النسبة الكلية	**%98.2**

5. مجال العدالة

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، وصل عدد الفقرات إلى (5)، وتم حذف فقرتين، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11): صدق البناء لمجال العدالة (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
33	36	يعامل العاملين في المديرية على أسس قائمة على العدل والمساواة	85.6
34	33	يراعي توزيع الأعمال والأنشطة بطريقة عادلة على جميع العاملين	6.7
35	39	يسمح للعاملين المطالبة بحقوقهم المشروعة وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها.	3.6
36	34	يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة العمل	1.6
37	37	يسمح للموظف أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسه المباشر.	1.4
38	38	يلتزم بتطبيق المعايير والأنظمة على جميع العاملين	حذف
39	35	يقيّم أداء العاملين بعدل وموضوعية	حذف
		النسبة الكلية	**%98.9**

ب. صدق البناء لأداة الاستقامة التنظيمية

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، وتحديد الفقرات التي تسهم في تفسير كل مجال تنتمي إليه، تم التوصل إلى الأداة بصورتها النهائية، لكي تصبح (21) فقرة دون حذف أي فقرة، مع إجراء التعديل في ترتيب الفقرات الملحق رقم (4)، وفيما يأتي عرض لكل مجال:

1. مجال التفاؤل التنظيمي

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (6)، ولم يتم حذف أي فقرة، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12): صدق البناء لمجال التفاؤل التنظيمي (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
1	2	يعزز التفاؤل التنظيمي لدى العاملين بما يضمن ردود الفعل الإيجابية.	81.1
2	3	يخلق بيئة عمل جاذبة تشعر العاملين بالإيجابية.	10.3
3	4	يتفاءل بالنجاح في عمله، حتى لو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة.	3.9
4	6	يربط بين أدائه المهني وأهداف العملية التربوية وغاياتها بشكل فعال.	2.2
5	5	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للعاملين في المديرية.	1.6
6	1	يمتلك مدير عام التربية رؤية واضحة إيجابية في المديرية.	1
		النسبة الكلية	%100

2. مجال الثقة التنظيمية

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (5)، دون حذف أي فقرة، والجدول رقم (13) يبين ذلك.

الجدول رقم (13): صدق البناء لمجال الثقة التنظيمية (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
7	10	يدعم الثقة بين المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية كافة.	84.3
8	8	يتمتع بحسن تصرف وحكمة في تدبير الميزانيات التشغيلية.	9.1
9	11	يحظى بثقة العاملين في المديرية.	3.3
10	9	يثق بصورة كاملة في العاملين في المديرية.	1.5
11	7	يكيف استراتيجيات العمل وفق الأحداث والظروف.	1.8
		النسبة الكلية	**%100**

3. مجال التعاطف التنظيمي

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (5)، دون حذف أي فقرة، والجدول رقم (14) يبين ذلك.

الجدول رقم (14): صدق البناء لمجال التعاطف التنظيمي (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
12	15	يهتم بتلبية احتياجات العاملين في المديرية وبتقديم سبل الدعم والرعاية لهم.	81.5
13	13	يراعي الحالات الصحية والمرضية المزمنة للعاملين	10.6
14	16	يراعي الظروف التي يمر بها العاملون ويمكن أن تؤثر سلبا في أدائهم	3.7
15	12	ينمي التعاطف التنظيمي بين العاملين.	2.1

16	14	يشارك الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم (السراء والضراء)	2.1
		النسبة الكلية	**%100**

4. مجال النزاهة التنظيمية:

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (5)، دون حذف أي فقرة، والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15): صدق البناء لمجال النزاهة التنظيمية (ن= 79).

ج. صدق البناء لأداة المواطنة التنظيمية:

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
17	20	يوائم بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.	80.3
18	18	يرفع باستمرار معايير الأداء الوظيفي الفردي، والجماعي بشكل، واضح، ومحدد.	10.7
19	21	يتميز بالصدق والأمانة.	5.7
20	19	ينسب الممارسات والأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.	1.9
21	17	يعتمد على آلية رسمية واضحة للجميع في توزيع المهام والأعمال.	1.4
		النسبة الكلية	**%100**

وبعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، وتحديد الفقرات التي تسهم في تفسير كل مجال تنتمي إليه، تم التوصل إلى الأداة بصورتها النهائية، لكي تصبح (27) فقرة من أصل (30) فقرة، الملحق رقم (4)، وفيما يلي عرض لكل مجال:

1. مجال الايثار

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (6)، ولم يتم حذف أي فقرة، والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16): صدق البناء لمجال الايثار (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
1	5	يزود العاملين بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم	79
2	2	يعاون العاملين في تجاوز مشكلاتهم الشخصية	11.1
3	6	يحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.	4
4	4	يساعد في تلبية احتياجات العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي	2.6
5	3	يتعاون مع المراجعين وزوار المديرية بإيجابية	1.9
6	1	يساعد العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليهم	1.4
		النسبة الكلية	**%100**

2- مجال الكياسة

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (5) دون حذف أي فقرة، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17): صدق البناء لمجال الكياسة (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
7	9	يلتزم الحياد والموضوعية في حديثه عن العاملين.	85.7
8	7	يحرص على أن تظهر مديريته بمظهر إيجابي في محيطها الاجتماعي	6.8
9	8	يتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المديرية	3.3
10	11	يحترم خصوصية العاملين	2.7
11	10	يتعامل بصدق وشفافية مع العاملين	1.5
		النسبة الكلية	**%100**

3.مجال السلوك الحضاري

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، بقي عدد الفقرات (6)، دون حذف أي فقرة، والجدول رقم (18) يبين ذلك.

الجدول رقم (18): صدق البناء لمجال السلوك الحضاري (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
12	15	يحث العاملين على استثمار أوقات العمل بفعالية.	79
13	17	يواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تنظمها المديرية.	11.6
14	12	يحرص على تقديم صورة إيجابية عن المديرية للآخرين.	4.4

15	16	يحرص على احترام المواعيد.	2.8
16	14	يحث العاملين على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	1.1
17	13	يحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	1.1
		النسبة الكلية	**%100**

4.مجال الروح الرياضية:

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج، وصل عدد الفقرات إلى (4)، وتم حذف (3) فقرات، والجدول رقم (19) يبين ذلك.

الجدول رقم (19): صدق البناء لمجال الروح الرياضية (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
18	23	يبتعد عن أسلوب الشكوى في التعامل مع مشكلات العمل	86.9
19	18	يتقبل النصيحة بصدر رحب ويعمل بموجبها	6.5
20	21	يستوعب انفعالات العاملين دون إثارة المشكلات	3.1
21	19	يؤمن بقدرات الآخرين وأفكارهم ويستفيد منها	1.6
22	**24**	**يتجنب تصيد أخطاء العاملين في المديرية**	**حذف**
23	**20**	**يبادر إلى الاعتذار لمن أخطأ في حقهم من العاملين**	**حذف**
24	**22**	**يبادر لتقريب وجهات النظر بين العاملين والإصلاح بينهم**	**حذف**
		النسبة الكلية	**%98.1**

5.مجال وعي الضمير:

بعد إجراء تحليل الانحدار المتدرج بقي عدد الفقرات (6) دون حذف أي فقرة والجدول رقم (20) يبين ذلك.

الجدول رقم (20): صدق البناء لمجال وعي الضمير (ن= 79).

الرقم	الرقم في الاستبانة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية للمجال (%)
25	28	يحافظ على ممتلكات المديرية ويهتم بها	75.3
26	26	يعلم مسبقاً بعدم تمكنه من الحضور لظرف ما	11.1
27	30	يتجنب استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية	7.9
28	27	يتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى في غياب الرقابة الإدارية	2.5
29	25	يلتزم بأوقات الحضور والانصراف الرسمية	1.7
30	29	يبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته	1.5
		النسبة الكلية	**%100**

ثانيا: الثبات لأدوات الدراسة

وللتأكد من معامل الثبات لأدوات الدراسة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على العينة الاستطلاعية نفسها، وفيما يلي البيان لذلك:

أ. الثبات لأداة الحوكمة الإدارية

الجدول رقم (21): الثبات لأداة الحوكمة الإدارية (ن= 79).

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الشفافية	7	0.88
2	المساءلة	6	0.90
3	الكفاية والفعالية	5	0.91

4	المشاركة	6	0.92
5	العدالة	5	0.90
	الثبات للأداة ككل	**29**	**0.97**

تشير نتائج الجدول رقم (20) أن معامل الثبات لأداة الحوكمة الإدارية ككل كان (0.97)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.88- 0.92)، وبالتالي تتمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وتفي بالغرض من استخدامها.

ب. الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية

الجدول رقم (22): الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية (ن= 79).

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	التفاؤل التنظيمي	6	0.92
2	الثقة التنظيمية	5	0.90
3	التعاطف التنظيمي	5	0.90
4	النزاهة التنظيمية	5	0.91
	الثبات للأداة ككل	**21**	**0.97**

تشير نتائج الجدول رقم (22) أن معامل الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية ككل كان (0.97)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.90- 0.92)، وبالتالي تتمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وتفي بالغرض من استخدامها.

ج- الثبات لأداة المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (23): الثبات لأداة المواطنة التنظيمية (ن= 79).

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الإيثار	6	0.91
2	الكياسة	5	0.89
3	السلوك الحضاري	6	0.93

4	الروح الرياضية	4	0.89
5	وعي الضمير	6	0.87
	الثبات للأداة ككل	**27**	**0.97**

تشير نتائج الجدول رقم (23) أن معامل الثبات لأداة المواطنة التنظيمية ككل كان (0.97)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.87- 0.93)، وبالتالي تتمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وتفي بالغرض من استخدامها.

المقابلات:

اشتملت المقابلة على (8) أسئلة تسهم في بناء التصور التطويري المقترح، وذلك بعد تحكيمها، وقد تم اشتقاق الأسئلة من خلال نتائج تحليل الاستبانة، كما في الملحق رقم (5) وهي:

1- إلى أي درجة تعتقد أن الاستقامة التنظيمية بأبعادها متوفرة لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وإلى أي درجة تؤثر في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم؟
2- من المعروف سعي المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيهم من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حد سواء، ويكون ذلك باستخدام الحوكمة الإدارية بجميع أبعادها من مساءلة وشفافية ومشاركة ونزاهة، إلى أي درجة يتم تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم؟ وما درجة تأثيرها في المواطنة التنظيمية؟
3- ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية التعاون بين المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم وموظفي المديرية لتعزيز المواطنة التنظيمية؟
4- في اعتقادك، ما متطلبات تحسين المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟
5- ما أبرز المعوقات التي تؤثر سلباً في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟
6- هل هناك إجراءات وآليات لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ إذا كانت الإجابة نعم، برأيك ما أبرز

الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية، ويفترض بوزارة التربية والتعليم القيام بها لتحقيق هذا التطوير؟

7- برأيك هل لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة لتعزيز المواطنة التنظيمية في مديرياتهم؟ إذا كانت الإجابة نعم، ما المؤشرات؟ وإذا كانت الإجابة لا، ما الأسباب؟ وأين تكمن المشكلة بالضبط؟

8- ما الآليات التي من الممكن القيام بها من المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم أنفسهم لتعزيز المواطنة التنظيمية في مديرياتهم؟

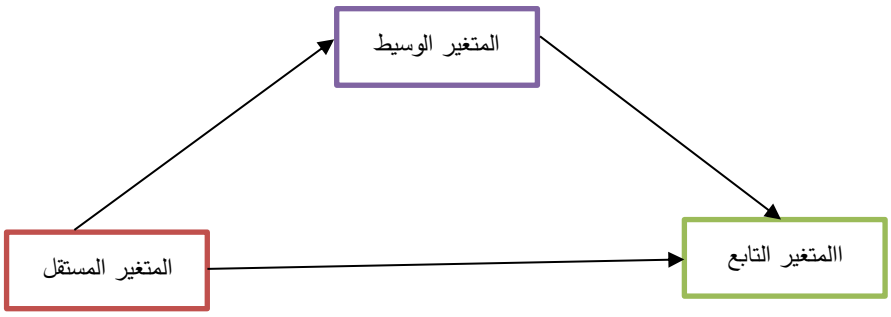
متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أ. المتغير المستقل والتابع والوسيط وفق النماذج البنائية:

تم اعتماد كل من الحوكمة الإدارية، والاستقامة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وتابعة ووسيطة لكل منها، وبهذا وصل عدد النماذج الى ستة نماذج، وذلك كما في الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1): نموذج تحليل المسار المقترح، وفق نموذج، بارون وكيني،(Baron & Kenny,1986)



ب. المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

- متغير المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات، وهي: (مدير دائرة، رئيس قسم، مشرف تربوي).
- متغير الخبرة التربوية ولها ثلاثة مستويات، وهي: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- متغير المؤهل العلمي وله مستويان، هما: (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

ج. المتغيرات التابعة (Dependent variables)

تمثلت هذه المتغيرات في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أدوات الدراسة الحالية ومجالاتها المستخدمة لقياس الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- الاطّلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، وبناء أدوات الدراسة بصورتها الأولية.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية لأصحاب العلاقة من أجل جمع البيانات.
- التأكد من الصدق الأولي للأدوات من خلال عرضها على محكمين، والحذف وإجراء التعديلات وفق آراء المحكمين.
- إجراء دراسة استطلاعية على عينة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، للتأكد من الخصائص السيكومترية من حيث الصدق والثبات لأدوات الدراسة في المرحلة الثانية.
- تصميم أدوات الدراسة إلكترونيا وإرسالها إلى أفراد عينة الدراسة.
- جمع البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج Analysis of Moment Structures (AMOS,24).
- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى التصور المقترح والاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وبرنامج (Analysis of Moment Structures (AMOS,24 من خلال تطبيق ما يأتي:

1- المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية للإجابة عن التساؤلات الأول والثاني والثالث.

2- معامل الارتباط بيرسون **(R)** (Person Correlation) والانحدار البسيط (R^2) (Simple Regression) للإجابة عن التساؤل الرابع، إضافة إلى تحليل المسار (Path-Analysis) باستخدام برنامج (AMOS) لتحديد المسار، ودراسة المواطنة التنظيمية كعامل تابع بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومربع ايتا (Eta Square) لتحديد الفروق والعلاقة بين متغيريْ المسمى الوظيفي والخبرة التربوية وبين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، إضافة إلى اختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

4- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق والعلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

ولتفسير النتائج المتعلقة بالتساؤلات الأول والثاني والثالث حول واقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، تم استخدام المتوسطات الحسابية كما أعدت بطريقة السلم الخماسي، وذلك من خلال إيجاد المدى بين أعلى استجابة وأقل استجابة على الفقرات (5-1= 4)، ومن ثم تقسيم المدى على عدد المستويات لتحديد طول الفئة (5/4= 0.80) ويضاف إليها (1) كأقل استجابة، فيصبح توزيع الدرجات كالآتي: (صفر وآغا، 2019)

- (1- 1.80) ويقابلها الوزن النسبي (20%- 36%) درجة واقع قليلة جدا.
- (1.81- 2.60) ويقابلها الوزن النسبي (36.20%- 52%) درجة واقع قليلة.
- (2.61- 3.40) ويقابلها الوزن النسبي (52.20%- 68%) درجة واقع متوسطة.
- (3.41- 4.20) ويقابلها الوزن النسبي (68.20%- 84%) درجة واقع كبيرة.
- (4.21- 5) ويقابلها الوزن النسبي (84.2%- 100%) درجة واقع كبيرة جداً.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة المرتبطة بأدوات الدراسة الثلاث: (الحوكمة الإدارية، والاستقامة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية) والمقابلة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على:

ما واقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية، ونتائج الجداول رقم (24) تبين ذلك.

الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبية والدرجة لواقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=330).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	يجيب عن الأسئلة والاستفسارات المختلفة بما يخص العمل دون تردد	3.93	0.82	78.6	كبيرة
2	يعقد اجتماعات لكل العاملين لمناقشة قضايا المديرية	3.82	0.98	76.4	كبيرة
3	يقوم بتزويد العاملين بالمعرفة اللازمة حول التشريعات التربوية النافذة	3.67	0.85	73.4	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الواقع
4	يتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	3.63	0.87	72.6	كبيرة
5	يتعامل بكل شفافية ووضوح في اتخاذ العقوبات التأديبية بحق المخالفين في العمل	3.63	0.90	72.6	كبيرة
6	ينشر تقارير دورية حول إنجازات المديرية	3.55	0.91	71	كبيرة
7	يتيح نشر تقارير الجهات المختلفة من جوانب قوة وقصور بكل شفافية ووضوح.	3.52	0.90	70.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الشفافية	**3.68**	**0.69**	**73.6**	**كبيرة**
8	يطبق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية	3.78	0.89	75.6	كبيرة
9	يسهل عملية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاج إليها العاملون.	3.74	0.86	74.8	كبيرة
10	يلتزم بتطبيق المساءلة للعاملين بعيدا عن المحسوبية	3.60	0.97	72	كبيرة
11	يزود العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم باستمرار	3.58	0.91	71.6	كبيرة
12	يستخدم أدوات المراجعة الذاتية في المديرية لبناء الخطة التطويرية للمديرية	3.57	0.88	71.4	كبيرة
13	يشرك العاملين في عمليات التخطيط المختلفة للمديرية	3.56	0.93	71.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال المساءلة	**3.64**	**0.77**	**72.8**	**كبيرة**
14	يطلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة	3.80	0.92	76	كبيرة
15	يضع الأهداف وفق الإمكانات المتاحة	3.76	0.79	75.2	كبيرة
16	يراعي اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل (تكلفة ووقت وجهد).	3.71	0.86	74.2	كبيرة
17	يحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها	3.67	0.85	73.4	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الواقع
18	يراعي العدالة عند توزيع الأنشطة الإضافية على العاملين	3.50	0.95	70	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الكفاية والفعالية	**3.69**	**0.76**	**73.8**	**كبيرة**
19	يتعاون مع العاملين في المديرية لإدارة الأزمات	3.91	0.88	78.2	كبيرة
20	يسمح العاملين بالتعبير عن آرائهم لكافة	3.77	0.92	75.4	كبيرة
21	يوفر الإمكانيات والبيئة المناسبة للعاملين لأداء أدوارهم بنجاح	3.69	0.89	73.8	كبيرة
22	يشرك العاملين في المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية	3.65	0.91	73	كبيرة
23	يزود جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية	3.62	0.86	72.4	كبيرة
24	يسمح لجميع الأطراف المعنية في المديرية بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة	3.56	0.93	71.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة	**3.70**	**0.77**	**74**	**كبيرة**
25	يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة العمل.	3.86	0.87	77.2	كبيرة
26	يسمح للموظف أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسه المباشر.	3.78	0.94	75.6	كبيرة
27	يسمح للعاملين المطالبة بحقوقهم المشروعة وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها.	3.73	0.91	74.6	كبيرة
28	يعامل العاملين في المديرية على أسس قائمة على العدل والمساواة	3.70	0.99	74	كبيرة
29	يراعي توزيع الأعمال والأنشطة بطريقة عادلة على جميع العاملين	3.54	0.93	70.8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال العدالة	**3.72**	**0.82**	**74.4**	**كبيرة**
	الدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية	**3.69**	**0.72**	**73.8**	**كبيرة**

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) ما يأتي:

- **مجال الشفافية:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.52- 3.93) وبوزن نسبي تراوح ما بين (70.4%- 78.6%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.68)، وبوزن نسبي (73.6%).

- **مجال المساءلة:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.56- 3.78) وبوزن نسبي تراوح ما بين (71.2%- 75.6%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.64)، وبوزن نسبي (72.8%).

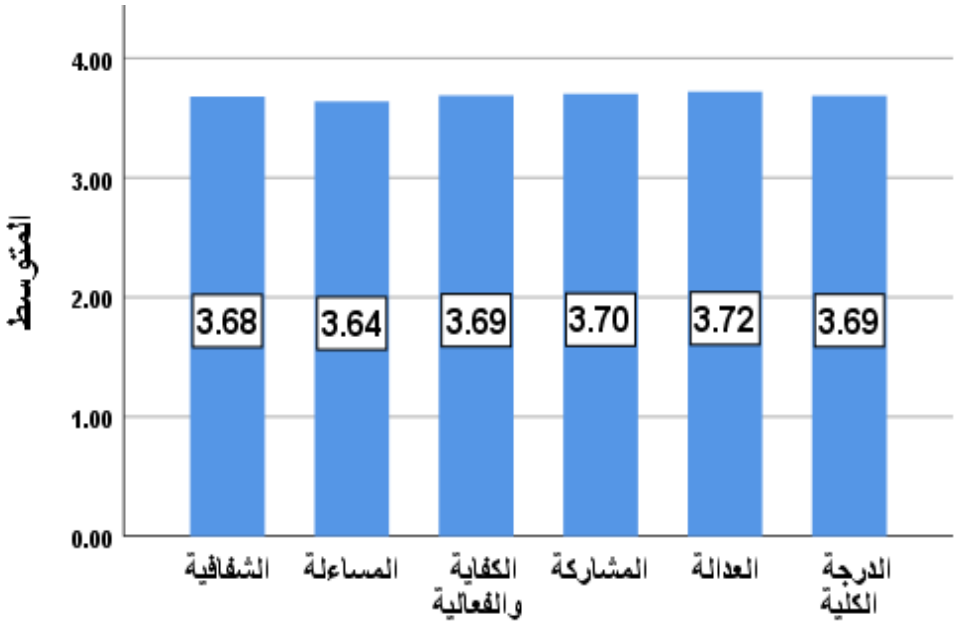
- **مجال الكفاية والفعالية:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.50- 3.80)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (70%- 76%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.69)، وبوزن نسبي (73.8%).

- **مجال المشاركة:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.56- 3.91)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (71.2%- 78.2%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.70)، وبوزن نسبي (74%).

- **مجال العدالة:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.54- 3.86)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (70.8%- 77.2%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.72)، وبوزن نسبي (74.4%).

- إنّ الدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.69)، وبوزن نسبي (73.8%)، وكانت درجة الواقع كبيرة على جميع المجالات، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.64- 3.72)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (72.8%- 74.4%)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (العدالة) بمتوسط حسابي قدره

(3.72)، وبوزن نسبي (74.4%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (المساءلة) بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وبوزن نسبي (72.8%)، والشكل رقم (2) يبين ذلك.



الشكل البياني رقم (2): متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية ومجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني ونصّه كالآتي:

ما واقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية، ونتائج الجدول رقم (25) تبين ذلك.

الجدول رقم (25):المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبية والدرجة لواقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=330).

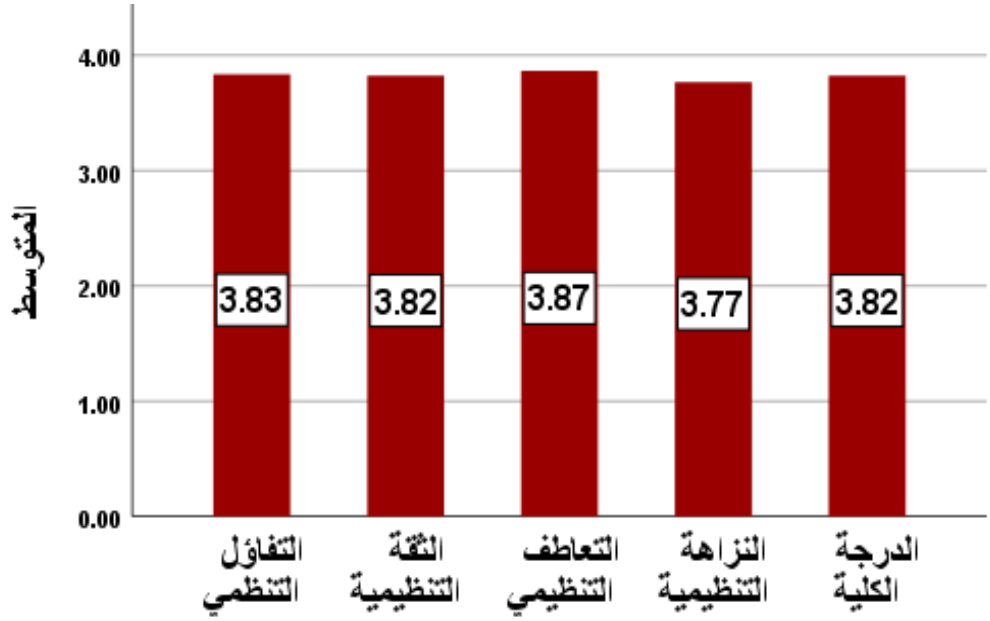
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	يعزز التفاؤل التنظيمي لدى العاملين بما يضمن ردود الفعل الإيجابية	3.82	0.87	76.4	كبيرة
2	يخلق بيئة عمل جاذبة تشعر العاملين بالإيجابية	3.81	0.93	76.2	كبيرة
3	يتفاءل بالنجاح في عمله، حتى لو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة	3.92	0.87	78.4	كبيرة
4	يربط بين أدائه المهني وأهداف العملية التربوية وغاياتها بشكل فعال	3.76	0.84	75.2	كبيرة
5	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للعاملين في المديرية	3.71	0.98	74.2	كبيرة
6	يمتلك مدير عام التربية رؤية واضحة إيجابية في المديرية	3.99	0.84	79.8	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال التفاؤل التنظيمي		**3.83**	**0.79**	**76.6**	**كبيرة**
7	يدعم الثقة بين المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية كافة	3.84	0.89	76.8	كبيرة
8	يتمتع بحسن تصرف وحكمة في تدبير الميزانيات التشغيلية	3.85	0.85	77	كبيرة
9	يحظى بثقة العاملين في المديرية	3.85	0.93	77	كبيرة
10	يثق بصورة كاملة في العاملين في المديرية	3.79	0.91	75.8	كبيرة
11	يكيف استراتيجيات العمل وفق الأحداث والظروف	3.79	0.78	75.8	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال الثقة التنظيمية		**3.82**	**0.78**	**76.4**	**كبيرة**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الواقع
12	يهتم بتلبية احتياجات العاملين في المديرية وبتقديم سبل الدعم والرعاية لهم	3.85	0.88	79	كبيرة
13	يراعي الحالات الصحية والمرضية المزمنة للعاملين.	3.97	0.90	79.4	كبيرة
14	يراعي الظروف التي يمر بها العاملون ويمكن أن تؤثر سلبا في أدائهم	3.87	0.84	77.4	كبيرة
15	ينمي التعاطف التنظيمي بين العاملين	3.65	0.89	73	كبيرة
16	يشارك الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم (السراء والضراء)	3.98	0.96	79.6	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال التعاطف التنظيمي		**3.87**	**0.78**	**77.4**	**كبيرة**
17	يوائم بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين	3.83	0.87	76.6	كبيرة
18	يرفع باستمرار معايير الأداء الوظيفي الفردي، والجماعي بشكل، واضح ومحدد	3.77	0.84	75.4	كبيرة
19	يتميز بالصدق والأمانة	3.69	0.83	73.8	كبيرة
20	ينسب الممارسات والأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها	3.67	0.82	73.4	كبيرة
21	يعتمد على آلية رسمية واضحة للجميع في توزيع المهام والأعمال.	3.87	0.84	77.4	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال النزاهة التنظيمية		**3.77**	**0.75**	**75.4**	**كبيرة**
الدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية		**3.82**	**0.74**	**76.4**	**كبيرة**

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) ما يأتي:

- **مجال التفاؤل التنظيمي:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.71- 3.99)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (74.2%- 79.8%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبوزن نسبي (76.6%).
- **مجال الثقة التنظيمية:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.79- 3.85)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (75.8%- 77%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.82) وبوزن نسبي (76.4%).
- **مجال التعاطف التنظيمي:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.65- 3.98)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (73%- 79.6%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.87) وبوزن نسبي (77.4%).
- **مجال النزاهة التنظيمية:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.67- 3.87)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (73.4%- 77.4%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.77) وبوزن نسبي (75.4%).
- إن الدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة؛ حيث كان متوسط الاستجابة (3.82) وبوزن نسبي (76.4%)، وكانت درجة الواقع كبيرة على جميع المجالات، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.77- 3.87)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (75.4%- 77.4%)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (التعاطف التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبوزن نسبي (77.4%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال النزاهة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وبوزن نسبي (75.4%)، والشكل رقم (3) يبين ذلك.



الشكل البياني رقم (3): متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية ومجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث، وهذا نصّه:

ما واقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لواقع المواطنة التنظيمية، ونتائج الجدول رقم (26) تبين ذلك.

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبية والدرجة لواقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=330).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة الواقع
1	يزود العاملين بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم	3.76	0.89	75.2	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة الواقع
2	يعاون العاملين في تجاوز مشكلاتهم الشخصية	3.91	0.80	78.2	كبيرة
3	يحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل	3.89	0.81	77.8	كبيرة
4	يساعد في تلبية احتياجات العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي	4.08	0.76	81.6	كبيرة
5	يتعاون مع المراجعين وزوار المديرية بإيجابية	3.76	0.90	75.2	كبيرة
6	يساعد العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليـهم	4.09	0.84	81.8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال السلوك الإيثار	**3.91**	**0.71**	**78.2**	**كبيرة**
7	يلتزم الحياد والموضوعية في حديثه عن العاملين	3.88	0.90	77.6	كبيرة
8	يحرص على أن تظهر مديريته بمظهر إيجابي في محيطها الاجتماعي	3.96	0.82	79.2	كبيرة
9	يتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المديرية	4.20	0.79	84	كبيرة
10	يحترم خصوصية العاملين	3.93	0.93	78.6	كبيرة
11	يتعامل بصدق وشفافية مع العاملين	3.86	0.87	77.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الكياسة	**3.97**	**0.76**	**79.4**	**كبيرة**
12	يحث العاملين على استثمار أوقات العمل بفعالية	4.05	0.82	81	كبيرة
13	يواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تنظمها المديرية	4.09	0.80	81.8	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة الواقع
14	يحرص على تقديم صورة إيجابية عن المديرية للآخرين	4.07	0.81	81.4	كبيرة
15	يحرص على احترام المواعيد	3.97	0.82	79.4	كبيرة
16	يحث العاملين على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.99	0.83	79.8	كبيرة
17	يحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	4.21	0.83	84.2	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال السلوك الحضاري	**4.06**	**0.71**	**81.2**	**كبيرة**
18	يبتعد عن أسلوب الشكوى في التعامل مع مشكلات العمل	3.78	0.86	75.6	كبيرة
19	يتقبل النصيحة بصدر رحب ويعمل بموجبها	4.15	0.78	83	كبيرة
20	يستوعب انفعالات العاملين دون إثارة المشكلات	3.96	0.82	79.2	كبيرة
21	يؤمن بقدرات الآخرين وأفكارهم ويستفيد منها	3.87	0.86	77.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الروح الرياضية	**3.94**	**0.72**	**78.8**	**كبيرة**
22	يحافظ على ممتلكات المديرية ويهتم بها	4.26	0.83	85.2	كبيرة جدا
23	يُعلم مسبقاً بعدم تمكنه من الحضور لظرف ما	4.05	0.82	81	كبيرة
24	يتجنب استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية	4.20	0.93	84	كبيرة
25	يتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى في غياب الرقابة الإدارية	4.08	0.84	81.6	كبيرة

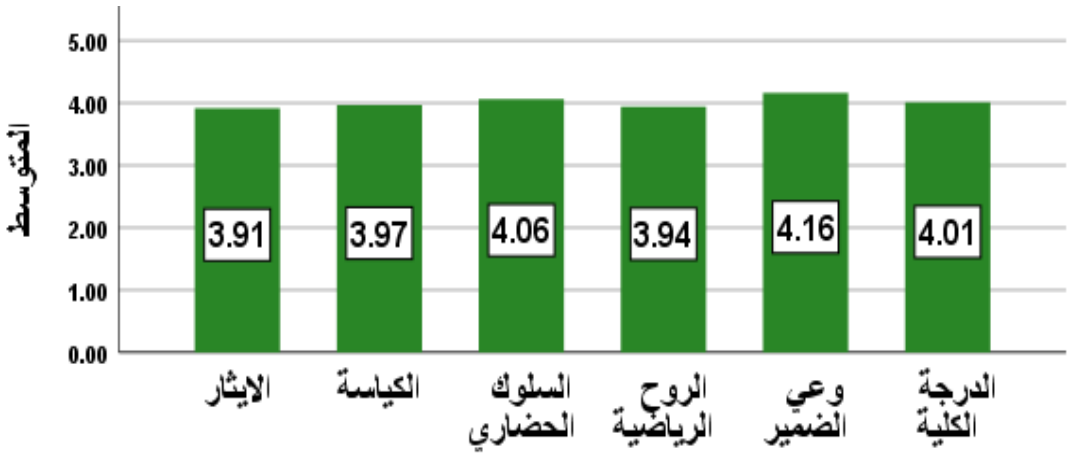
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة الواقع
26	يلتزم بأوقات الحضور والانصراف الرسمية	4.28	0.77	85.6	كبيرة جدا
27	يبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته	4.10	0.85	82	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال وعي الضمير		**4.16**	**0.73**	**83.2**	**كبيرة**
الدرجة الكلية لواقع المواطنة التنظيمية		**4.01**	**0.68**	**80.2**	**كبيرة**

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) ما يأتي:

- **مجال الإيثار:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.76- 4.09)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (75.2%- 81.8%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.91) وبوزن نسبي (78.2%).
- **مجال الكياسة:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت كبيرة وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.86- 4.20)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (77.2%- 84%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.97) وبوزن نسبي (79.4%).
- **مجال السلوك الحضاري:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة في هذا المجال كانت كبيرة جدا على الفقرة (17)، بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبوزن نسبي (84.2%)، بينما كانت الدرجة كبيرة على الفقرات (12- 16)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.97- 4.09)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (79.4%- 81.8%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (4.06) وبوزن نسبي (81.2%).
- **مجال السلوك الروح الرياضية:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المجال كانت كبيرة، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.78- 4.15)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (75.6%- 83%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (3.94) وبوزن نسبي (78.8%).

- **مجال وعي الضمير:** إن درجة الواقع لاستجابة أفراد عينة الدراسة في هذا المجال كانت كبيرة جدا على الفقرتين (22، 26)، بمتوسط استجابة عليهما على التوالي (4.26، 4.28)، وبوزن نسبي على التوالي (85.2%، 85.6%)، بينما كانت درجة الاستجابة كبيرة على الفقرات (23، 24، 25، 27)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها (4.05- 4.20)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (81%- 84%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (4.16) وبوزن نسبي (83.2%).
- إن الدرجة الكلية لواقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (4.01) وبوزن نسبي (80.2%)، وكانت درجة الواقع كبيرة على جميع المجالات، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.94- 4.16)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (78.8%- 83.2%)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال وعي الضمير، بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وبوزن نسبي (83.2%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال الروح الرياضية بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وبوزن نسبي (78.8%)، والشكل رقم (4) يبين ذلك.



الشكل البياني رقم (4): متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية لواقع المواطنة التنظيمية ومجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي ينص على:

ما العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

ولتحديد العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وللإجابة عن **القسم الأول من التساؤل**، تم استخدام معامل الارتباط بيروسون (Pearson Correlation)، ونتائج الجدول رقم (27) تبين ذلك.

الجدول رقم (27): مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين (ن= 330).

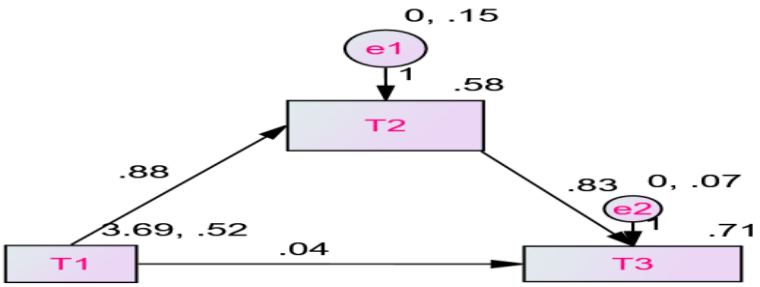
المتغيرات	الحوكمة الإدارية	الاستقامة التنظيمية	المواطنة التنظيمية
الحوكمة الإدارية		*0.86	*0.80
الاستقامة التنظيمية			*0.92
المواطنة التنظيمية			

*دال إحصائيا عند مستوى (α= 0.01).

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.01) بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون على التوالي: (0.86، 0.80، 0.92)، وجميعها دالة إحصائيا وتعبر عن علاقة عالية بين المتغيرات.

وللإجابة **عن القسم الثاني من التساؤل** حول أفضل نموذج بنائي للوساطة يمكن التوصل إليه في ضوء العلاقة بين المتغيرات، تم استخدام تحليل المسار Path Analysis وفيما يأتي اختبار لأفضل النماذج في ضوء هذه العلاقات:

1.النموذج الأول: الحوكمة الإدارية متغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط (T2)، والمواطنة التنظيمية متغير تابع (T3)، وذلك كما في الشكل رقم (5).



الشكل رقم (5): نموذج تحليل المسار المقترح: الحوكمة الإدارية متغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط (T2)، والمواطنة التنظيمية متغير تابع (T3) وفق نموذج (بارون وكيني، Baron & Kenny,1986).

يتضح من الشكل رقم (5) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية (0.88)، وبين الاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية (0.83)، وبين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية (0.04)، والجدول رقم (28) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الحوكمة الإدارية متغيرا مستقلا (T1)، والاستقامة التنظيمية متغيرا وسيطا (T2)، والمواطنة التنظيمية متغيرا تابعا (T3).

الجدول رقم (28): دلالة تحليل المسار لأثر الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع (T3) (ن=330).

اتجاه المسار (Path Direction)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
T2 ---> T1	0.88	0.0290	30.012	*0.000	يصلح
T3 ---> T1	0.04	0.0380	0.991	0.32	لا يصلح
T3 ---> T2	0.83	0.0370	22.36	*0.000	يصلح (وساطة كلية)

* مستوى الدلالة (α≥ 0.05).

يتضح من الجدول رقم (28) أن الحوكمة الإدارية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، ولا تؤثر في المواطنة التنظيمية، والاستقامة التنظيمية تؤثر في المواطنة التنظيمية، وكانت قيمتي **(C.R)** للمسارين الأول والثالث أكبر من (1.964)، وهذا يدل على قوة النموذج وصلاحيته باعتبار الاستقامة التنظيمية (T2) متغيرا وسيطا بين الحوكمة الإدارية (T1) كمتغير مستقل والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع (T3)، ولكن كانت هذه الوساطة كلية نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) غير دالة إحصائيا. والجدول رقم (29) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

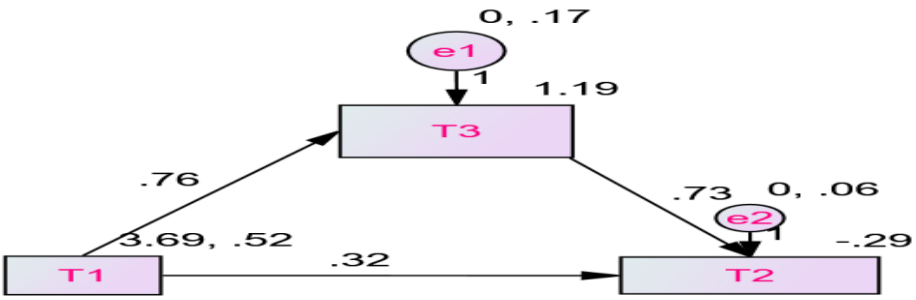
الجدول رقم (29): قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) باعتبار الاستقامة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية (ن=330).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion *AIC
1.000	1.000	1.000	1.000	0.006	18

*النموذج الأقل في قيمة AIC هو الأفضل.

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن: قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) تساوي (1.000)، وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.006) وهي قيمة أقل من (0.05)، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته وبوساطة كلية، وذلك نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (الحوكمة الادارية) في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) غير دالة إحصائيا.

2-النموذج الثاني: الحوكمة الإدارية متغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير تابع (T2)، والمواطنة التنظيمية متغير وسيط (T3)، وذلك كما في الشكل رقم (6).



الشكل رقم (6): نموذج تحليل المسار المقترح للمواطنة التنظيمية كعامل وسيط (T3) بين الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)، وفق نموذج (بارون وكيني، Baron & Kenny,1986).

يتضح من الشكل رقم (6): أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية (0.76)، وبين المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (0.73)، وبين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية (0.32)، والجدول رقم (30) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل (T1)، والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2).

الجدول رقم (30): دلالة تحليل المسار لأثر المواطنة التنظيمية كعامل وسيط(T3) والحوكمة الإدارية كمتغير مستقل ((T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) (ن=330).

اتجاه المسار (Direction Path)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
T3 ---> T1	0.76	0.31	24.51	*0.000	يصلح
T2 ---> T1	0.32	0.31	10.36	*0.000	يصلح
T2 ---> T3	0.73	0.33	22.36	*0.000	يصلح (جزئي)

* مستوى الدلالة (α≤ 0.05).

يتضح من الجدول رقم (30) أن الحوكمة الإدارية تؤثر في المواطنة التنظيمية وفي الاستقامة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، وكانت قيم **(C.R)** للمسارات الثلاث أكبر من (1.964)، وهذا يدل على قوة النموذج وصلاحيته باعتبار المواطنة التنظيمية (T3) متغيرا وسيطا، والحوكمة الإدارية (T1) كمتغير مستقل، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T3) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين. ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية) في المتغير التابع (الاستقامة التنظيمية) دالة إحصائيا. والجدول رقم (31) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

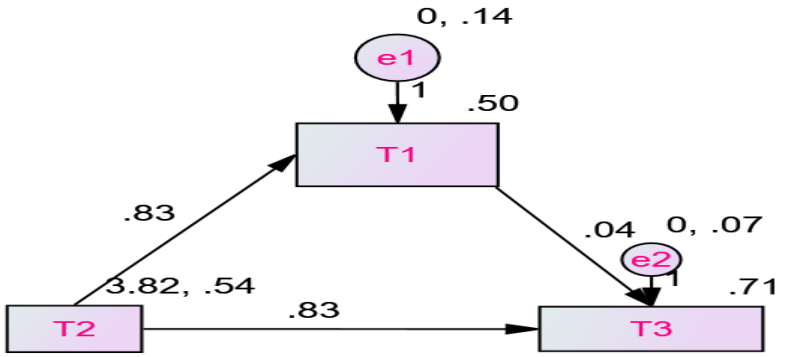
الجدول رقم (31): قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون المواطنة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية (ن=30).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion *AIC
1.000	1.000	1.000	1.000	0.04	18

*النموذج الأقل في قيمة AIC هو الأفضل.

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) تساوي (1.000)، وهذا يدل على مطابقة النموذج في هذه المؤشرات، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.04)، وهي قيمة أقل من (0.05)، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته، وكانت الوساطة جزئية؛ وذلك لأن العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية بقيت دالة إحصائيا، ولم يتم إخفاء أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

.<u>النموذج الثالث</u>: الاستقامة التنظيمية متغير مستقل (T2)، والحوكمة الإدارية متغير وسيط (T1)، والمواطنة التنظيمية متغير تابع (T3). ويبين ذلك الشكل (7).



الشكل رقم (7): نموذج تحليل المسار المقترح للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والحوكمة الإدارية متغير وسيط (T1)، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع K(T3) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).

يتضح من الشكل رقم (7) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية (0.86)، وبين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية (0.04)، وبين الاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية (0.83)، والجدول رقم (32) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والمواطنة التنظيمية (T3) كمتغير تابع، والحوكمة الإدارية (T1) كمتغير وسيط.

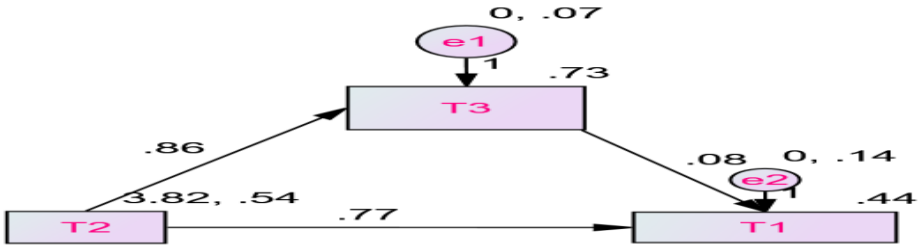
الجدول رقم (32): دلالة تحليل المسار لأثر المسار للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والحوكمة الإدارية كمتغير وسيط (T1)، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع (T3) (ن= 330).

اتجاه المسار Path) (Direction	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
T1 ---> T2	0.83	0.28	30.012	*0.000	يصلح
T3 ---> T2	0.83	0.04	22.36	*0.000	يصلح
T3 ---> T1	0.04	0.038	0.99	0.32	لا يصلح

* مستوى الدلالة (α ≥ 0.05).

يتضـــح من الجدول رقم (32) أن قيمتي (C.R) للمســـارين الأول والثاني كانت أكبر من (1.964) وهما دالان إحصـــائيا، بينما كانت القيمة لأثر الحوكمة الإدارية كعامل وســـيط في المواطنة التنظيمية غير دالة إحصـائيا، وهذا يعني **عدم صـلاحية** الحوكمة الإدارية كعامل وسـيط بين الاســـتقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

5. **النموذج الرابع**: الاستقامة التنظيمية متغير مستقل (T2)، والمواطنة التنظيمية متغير وسيط (T3)، والحوكمة الإدارية متغير تابع (T1). ويبين ذلك الشكل (8).



الشكل رقم (8): نموذج تحليل المسار المقترح للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T1) والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).

يتضح من الشكل رقم (8) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية (0.83)، وبين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية (0.08)، وبين الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية (0.77)، والجدول رقم (33) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والحوكمة الإدارية (T1) كمتغير تابع، والمواطنة التنظيمية (T3) كمتغير وسيط.

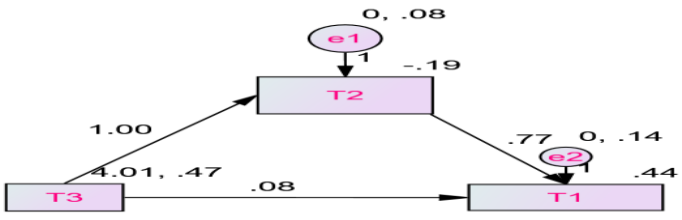
الجدول رقم (33): دلالة تحليل المسار لأثر المسار للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل(T2) والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1)، والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) (ن=330).

اتجاه المسار (Direction Path)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
T3 ---> T2	0.86	0.019	44.802	*0.000	**يصلح**
T1 ---> T2	0.77	0.074	10.360	*0.000	**يصلح**
T1 ---> T3	0.08	0.08	0.991	0.321	**لا يصلح**

* مستوى الدلالة (α≥ 0.05).

يتضح من الجدول رقم (33) أن قيمتي (C.R) للمسارين الأول والثاني كانت أكبر من (1.964) وهما دالان إحصائيا، بينما كانت القيمة لأثر المواطنة التنظيمية كعامل وسيط في الحوكمة الإدارية غير دالة إحصائيا، وهذا يعني **عدم صلاحية** المواطنة التنظيمية كعامل وسيط بين الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

5. النموذج الخامس: المواطنة التنظيمية متغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط (T2)، والحوكمة الإدارية متغير تابع (T1). ويبين ذلك الشكل (9).



الشكل رقم (9): نموذج تحليل المسار المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1). وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).

يتضح من الشكل رقم (9) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (1.00)، وبين الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية (0.77)، وبين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية (0.08)، والجدول رقم (34) يبين دلالة تحليل المسار لأثر المواطنة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والحوكمة الإدارية (T1) كمتغير تابع، والاستقامة التنظيمية (T3) كمتغير وسيط.

الجدول رقم (34): دلالة تحليل المسار لأثر المسار للمواطنة التنظيمية كمتغير مستقل(T2) والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) (ن= 330).

اتجاه المسار (Direction Path)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
T2 ---> T3	1.00	0.022	44.80	*0.000	يصلح
T1 ---> T3	0.08	0.080	0.99	0.321	لا يصلح
T1 ---> T2	0.77	0.074	10.36	*0.000	يصلح(وساطة كلية)

* مستوى الدلالة (α≥ 0.05).

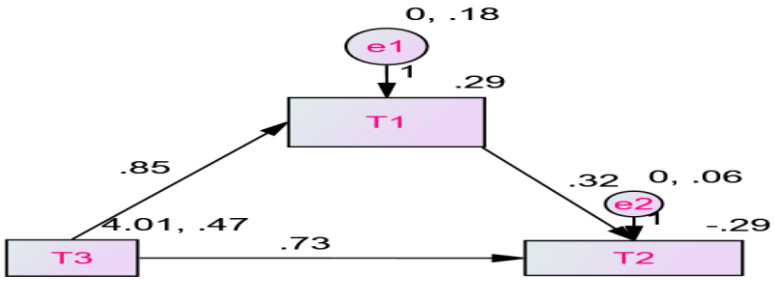
يتضح من الجدول رقم (34) أن المواطنة التنظيمية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، ولا تؤثر في الحوكمة الإدارية، والاستقامة التنظيمية تؤثر في الحوكمة الإدارية، وكانت قيمتي **(C.R)** للمسارين الأول والثالث أكبر من (1.964)، وهذا يدل على قوة وصلاحية النموذج باعتبار الاستقامة التنظيمية (T2) متغيرا وسيطا بين المواطنة التنظيمية (T3) كمتغير مستقل، والحوكمة الإدارية كمتغير تابع (T1)، وكانت هذه الوساطة **كلية** نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (الحوكمة الإدارية) غير دالة إحصائيا. والجدول رقم (35) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

الجدول رقم (35): قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الاستقامة التنظيمية عاملاً وسيطاً بين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية (ن=330).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion AIC*
1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	18

يتضح من نتائج الجدول رقم (35) أن: قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قريبة من (1.000)، وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.00) وهي قيمة أقل من (0،05) ، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته وبوساطة **كلية**، نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (الحوكمة الإدارية) غير دالة إحصائيا.

4. **النموذج السادس**: المواطنة التنظيمية متغير مستقل (T3)، والحوكمة الإدارية متغير وسيط (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير تابع (T2). ويبين ذلك الشكل (10).



الشـــكل رقم (10): نموذج تحليل المســـار المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير مســـتقل (T3) والحوكمة الإدارية كمتغير وســـيط (T1) والاســـتقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).

يتضح من الشكل رقم (10) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية (0.85)، وبين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية (0.32)، وبين المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (0.73)، والجدول رقم (36) يبين دلالة تحليل المسار لأثر المواطنة التنظيمية

(T2) كمتغير مستقل، والاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير تابع، والحوكمة الإدارية (T1) كمتغير وسيط.

الجدول رقم (36): دلالة تحليل المسار لأثر المسار للمواطنة التنظيمية كمتغير مستقل(T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) والحوكمة الإدارية كمتغير وسيط(T1) (ن= 330).

اتجاه المسار (Path Direction)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة (P)	النتيجة
T1 ---> T3	0.85	0.035	24.51	*0.000	يصلح
T2 ---> T3	0.73	0.033	22.36	*0.000	يصلح
T2 ---> T1	0.77	0.031	10.36	*0.000	يصلح(وساطة جزئية)

* مستوى الدلالة (α≥ 0.05).

يتضح من الجدول رقم (36) أن المواطنة التنظيمية تؤثر في الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية، والحوكمة الإدارية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، وكانت قيم **(C.R)** المسارات الثلاث أكبر من (1.964)، وهذا يدل على قوة النموذج وصلاحيته باعتبار الحوكمة الإدارية (T1) متغيرا وسيطا، والمواطنة التنظيمية (T3) كمتغير مستقل، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)، وكانت هذه الوساطة جزئية نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (الاستقامة التنظيمية) دالة إحصائيا. والجدول رقم (37) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

الجدول رقم (37): قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحوكمة الإدارية عاملاً وسيطاً بين المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (ن=330).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion AIC*
1.000	1.000	1.000	1.000	0.005	18

يتضح من نتائج الجدول رقم (37)، أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قريبة من (1.000)، وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.005)، وهي قيمة أقل من (0.05)، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته، ولكن بوساطة جزئية، وذلك لأن العلاقة بين المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية بقيت دالة إحصائيا.

الخلاصة: من خلال عرض النماذج الستة تبين ما يأتي:

- وجود علاقة دالة إحصـــائيا بين المتغيرات الثلاثة: (الاســـتقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشـمالية من فلسطين.

- كانت أفضـل وسـاطة كلية في النموذج الأول (الاسـتقامة التنظيمية كعامل وسـيط بين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية). والنموذج الخامس: (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين المواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية)، كما كانت كلية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين. وبهذا تم اعتماد النموذج الأول في الدراسة الحالية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس وكان نصه على النحو الآتي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيرات، المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) ومربع إيتا (Eta Square) لتحديد الفروق في الحوكمة الإدارية ومجالاتها تبعا لمتغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية) كما يظهر في الجداول رقم (37- 41). ولتحديد الفروق في الحوكمة الإدارية ومجالاتها تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) ونتائج الجدول رقم (37) تبين ذلك. **وفي ضوء تسلسل المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كانت النتائج كما يأتي:**

1- متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

مجالات الحوكمة الإدارية	متغير المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
الشفافية	مدير دائرة	20	4.17	0.37
	رئيس قسم	110	3.69	0.68
	مشرف تربوي	200	3.58	0.71
المساءلة	مدير دائرة	20	4.08	0.46
	رئيس قسم	110	3.70	0.77
	مشرف تربوي	200	3.51	0.78
الكفاية والفعالية	مدير دائرة	20	4.08	0.44
	رئيس قسم	110	3.70	0.74
	مشرف تربوي	200	3.61	0.80
المشاركة	مدير دائرة	20	4.07	0.44
	رئيس قسم	110	3.76	0.75
	مشرف تربوي	200	3.59	0.80
العدالة	مدير دائرة	20	4.12	0.51
	رئيس قسم	110	3.73	0.86
	مشرف تربوي	200	3.64	0.84
الدرجة الكلية	مدير دائرة	20	4.11	0.39
	رئيس قسم	110	3.71	0.72
	مشرف تربوي	200	3.59	0.74

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330)

مجالات الحوكمة الإدارية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*	حجم الأثر (Eta^2)
الشفافية	بين المجموعات	9.91	2	4.95	10.98	0.00*0	0.063
	داخل المجموعات	147.50	327	0.45			
	المجموع	157.41	329				
المساءلة	بين المجموعات	9.90	2	4.95	8.86	0.00*0	0.051
	داخل المجموعات	182.67	327	0.56			
	المجموع	192.57	329				
الكفاية والفعالية	بين المجموعات	6.48	2	3.24	5.76	0.00*3	0.034
	داخل المجموعات	183.90	327	0.56			
	المجموع	190.38	329				
المشاركة	بين المجموعات	7.16	2	3.58	6.29	0.00*2	0.037
		186.16	327	0.57			
		193.32	329				

	داخل المجموعات						
	المجموع						
العدالة	بين المجموعات	6.47	2	3.24	4.80	0.00*9	0.028
	داخل المجموعات	220.77	327	0.68			
	المجموع	227.24	329				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.80	2	3.90	7.84	0.00*0	0.046
	داخل المجموعات	162.81	327	0.50			
	المجموع	170.61	329				

*فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (39) أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. ومن خلال النظر إلى قيم حجم الأثر (Eta^2) يتبين أن متغير المسمى الوظيفي كان له أثر متوسط في (مجال الشفافية)، وأثر ضعيف في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع المجالات الأخرى المتبقية، ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (39) تبين ذلك.

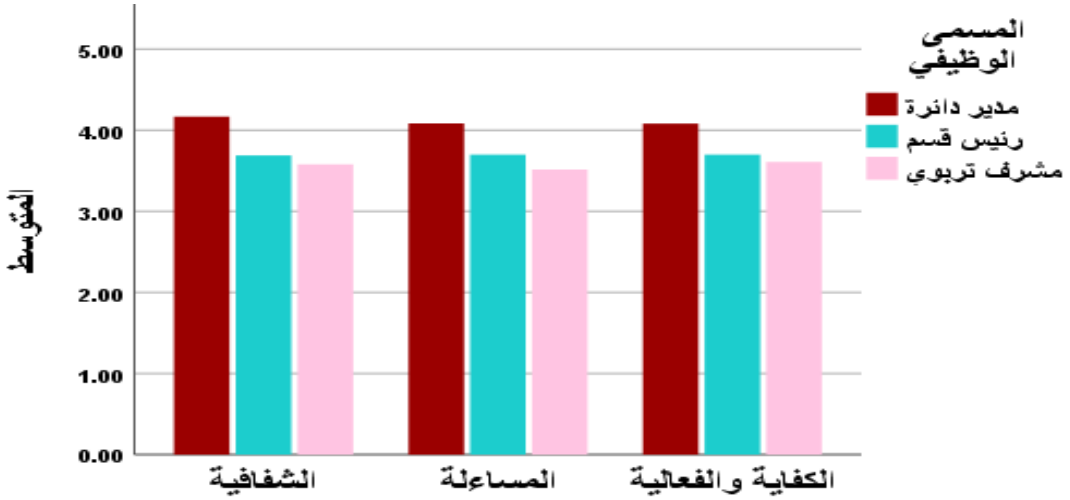
الجدول رقم (40): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للحكومة الإدارية وجميع مجالاتها تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

المسمى الوظيفي / مجالات الحوكمة الإدارية	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	رئيس قسم	مشرف تربوي
الشفافية	4.17		*0.48	*0.59
	3.69			0.11
	3.58			
المساءلة	4.08		*0.38	*0.57
	3.70			0.19
	3.51			
الكفاية والفعالية	4.08		*0.38	*0.47
	3.70			0.09
	3.61			
المشاركة	4.07		*0.31	*0.48
	3.76			0.17
	3.59			
العدالة	4.12		*0.39	*0.48
	3.73			0.09
	3.64			
الدرجة الكلية	4.11		*0.40	*0.52
	3.71			0.12
	3.59			

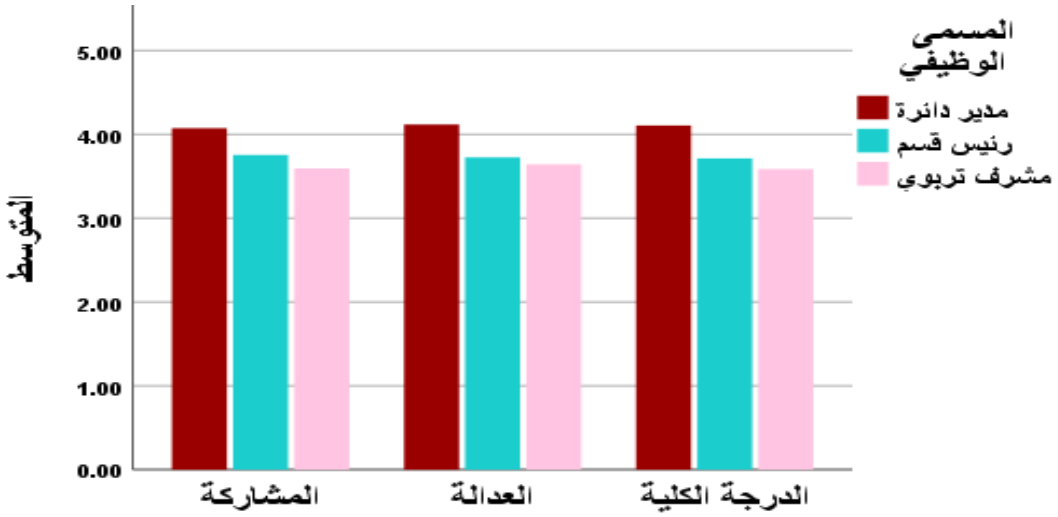
***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (40) أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية

والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم، ومشرف تربوي) ولصالح (مدير دائرة)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا بين (رئيس قسم) و(مشرف تربوي)، والشكلين البيانيين رقم (11) يبينان ذلك.



الشكل البياني رقم (11): متوسطات الاستجابة لمجالات (الشفافية، والمساءلة، والكفاية والفعالية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.



الشكل البياني رقم (11): متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للحوكمة الادارية ومجاليها (المشاركة، والعدالة) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

2- متغير الخبرة التربوية:

الجدول رقم (41): المتوســـط الحســـابي والانحراف المعياري للحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشـــمالية من فلســـطين وفقا لمتغير الخبرة التربوية (ن= 330).

مجالات الحوكمة الإدارية	متغير الخبرة التربوية	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
الشفافية	أقل من 5 سنوات	35	3.64	0.77
	من 5-10 سنوات	30	3.70	0.74
	أكثر من 10 سنوات	265	3.68	0.68
المساءلة	أقل من 5 سنوات	35	3.61	0.80
	من 5-10 سنوات	30	3.68	0.76
	أكثر من 10 سنوات	265	3.64	0.76
الكفاية والفعالية	أقل من 5 سنوات	35	3.71	0.95
	من 5-10 سنوات	30	3.75	0.73
	أكثر من 10 سنوات	265	3.68	0.74
المشاركة	أقل من 5 سنوات	35	3.67	0.84
	من 5-10 سنوات	30	3.74	0.76
	أكثر من 10 سنوات	265	3.70	0.76
العدالة	أقل من 5 سنوات	35	3.78	0.70
	من 5-10 سنوات	30	3.79	0.80
	أكثر من 10 سنوات	265	3.71	0.85
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	35	3.68	0.75
	من 5-10 سنوات	30	3.73	0.72
	أكثر من 10 سنوات	265	3.68	0.72

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير الخبرة التربوية (ن=330).

مجالات الحوكمة الإدارية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*	حجم الأثر (Eta^2)
الشفافية	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.05	0.949	0.000
	داخل المجموعات	157.36	327	0.48			
	المجموع	157.41	329				
المساءلة	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.06	0.944	0.000
	داخل المجموعات	192.50	327	0.59			
	المجموع	192.57	329				
الكفاية والفعالية	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.16	0.857	0.001
	داخل المجموعات	190.20	327	0.58			
	المجموع	190.38	329				
المشاركة	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.07	0.931	0.000
	داخل المجموعات	193.23	327	0.59			
	المجموع	193.32	329				
العدالة	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.22	0.805	0.001
	داخل المجموعات	226.94	327	0.69			
	المجموع	227.24	329				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.06	0.938	0.000
	داخل المجموعات	170.54	327	0.52			
	المجموع	170.61	329				

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (42) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية

والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة التربوية. ومن خلال النظر إلى قيم حجم الأثر (Eta^2) يتبين أن متغير الخبرة التربوية كان له أثر ضعيف في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع المجالات.

3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ن= 330).

مجالات الحوكمة الإدارية	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
الشفافية	بكالوريوس	162	3.68	0.68	-0.07	0.941
	أعلى من بكالوريوس	168	3.68	0.71		
المساءلة	بكالوريوس	162	3.64	0.75	0.13	0.895
	أعلى من بكالوريوس	168	3.63	0.78		
الكفاية والفعالية	بكالوريوس	162	3.66	0.76	-0.59	0.550
	أعلى من بكالوريوس	168	3.71	0.76		
المشاركة	بكالوريوس	162	3.67	0.78	-0.60	0.552
	أعلى من بكالوريوس	168	3.73	0.76		
العدالة	بكالوريوس	162	3.68	0.86	-0.81	0.417
	أعلى من بكالوريوس	168	3.76	0.81		
الدرجة الكلية للحوكمة	بكالوريوس	162	3.67	0.72	-0.43	0.670
	أعلى من بكالوريوس	168	3.70	0.72		

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (43) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية

والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس الذي كان نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغيرات، المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

وللإجابة عن التساؤل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في الاستقامة التنظيمية ومجالاتها تبعا لمتغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية)، كما يظهر في الجداول رقم (44-48)، وتم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق في الاستقامة التنظيمية تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) ونتائج الجدول رقم (44) تبين ذلك.

وفي ضوء تسلسل المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كانت النتائج كما يأتي:

1- متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (44): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

مجالات الاستقامة التنظيمية	متغير المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التفاؤل التنظيمي	مدير دائرة	20	4.18	0.47
	رئيس قسم	110	3.79	0.83
	مشرف تربوي	200	3.80	0.81
الثقة التنظيمية	مدير دائرة	20	4.06	.0.46
	رئيس قسم	110	3.78	0.84
	مشرف تربوي	200	3.80	0.78
التعاطف التنظيمي	مدير دائرة	20	4.13	0.55
	رئيس قسم	110	3.90	0.75

	مشرف تربوي	200	3.79	0.83
النزاهة التنظيمية	مدير دائرة	20	4.10	0.42
	رئيس قسم	110	3.76	0.77
	مشرف تربوي	200	3.71	0.77
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	مدير دائرة	20	4.12	0.42
	رئيس قسم	110	3.81	0.77
	مشرف تربوي	200	3.78	0.76

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاســـتقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشـــمالية وفقا لمتغير المســـمى الوظيفي (ن= 330).

مجالات الاستقامة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*	حجم الأثر (Eta^2)
التفاؤل التنظيمي	بين المجموعات	4.45	2	2.22	3.59	*0.029	0.021
	داخل المجموعات	202.36	327	0.62			
	المجموع	206.81	329				
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	2.15	2	1.07	1.79	0.169	0.011
	داخل المجموعات	196.37	327	0.60			
	المجموع	198.51	329				
	بين المجموعات	3.38	2	1.69	2.81	0.062	0.017
		196.72	327	0.60			

التعاطف التنظيمي	داخل المجموعات	200.11	329				
	المجموع						
النزاهة التنظيمية	بين المجموعات	4.34	2	2.17	3.96	*0.020	0.024
	داخل المجموعات	179.31	327	0.55			
	المجموع	183.65	329				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.32	2	1.66	3.08	*0.047	0.018
	داخل المجموعات	176.48	327	0.54			
	المجموع	179.81	329				

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).**

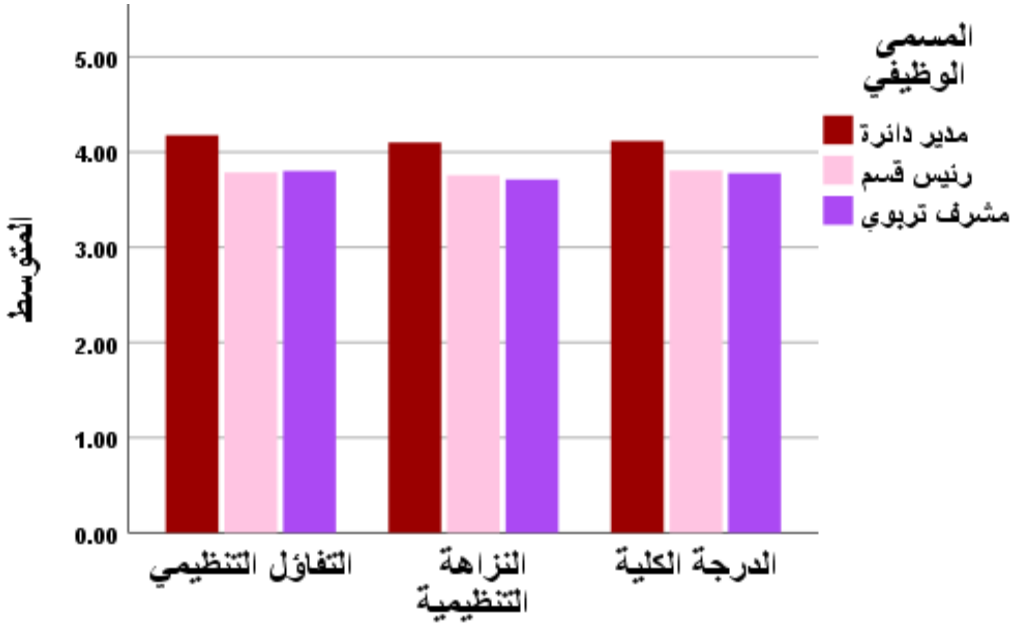
تشير نتائج الجدول (45) أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجاليْها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية)، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا في المجالين (الثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي). ومن خلال النظر إلى قيم حجم الأثر (Eta^2) يتبين أن متغير المسمى الوظيفي كان له أثر ضعيف في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع المجالات. ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (46) تبين ذلك.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجاليْها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

المسمى الوظيفي / مجالات الاستقامة التنظيمية	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	رئيس قسم	مشرف تربوي
التفاؤل التنظيمي	4.18		*0.39	*0.38
	3.79			0.01-
	3.80			
النزاهة التنظيمية	4.10		*0.34	*0.39
	3.76			0.05
	3.71			
الدرجة الكلية	4.12		*0.31	*0.34
	3.81			0.03
	3.78			

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).**

تشير نتائج الجدول (46) أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجاليْها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم، ومشرف تربوي) ولصالح (مدير دائرة)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا بين (رئيس قسم) و(مشرف تربوي)، والشكل البياني رقم (12) يبين ذلك.



الشكل البياني رقم (12): متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجاليها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

2- متغير الخبرة التربوية:

الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير الخبرة التربوية (ن= 330).

مجالات الاستقامة التنظيمية	متغير الخبرة التربوية	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التفاؤل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	35	3.94	0.78
	من 5-10 سنوات	30	3.88	0.80
	أكثر من 10 سنوات	265	3.82	0.79
الثقة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	35	3.92	0.74
	من 5-10 سنوات	30	3.80	0.71

	أكثر من 10 سنوات	265	3.81	0.79
التعاطف التنظيمي	أقل من 5 سنوات	35	3.87	0.72
	من 5-10 سنوات	30	3.89	0.67
	أكثر من 10 سنوات	265	3.86	0.80
النزاهة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	35	3.80	0.74
	من 5-10 سنوات	30	3.79	0.67
	أكثر من 10 سنوات	265	3.76	0.76
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	35	3.88	0.70
	من 5-10 سنوات	30	3.84	0.68
	أكثر من 10 سنوات	265	3.81	0.75

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير الخبرة التربوية (ن= 330).

مجالات الاستقامة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*	حجم الأثر (Eta^2)
التفاؤل التنظيمي	بين المجموعات	0.58	2	0.29	0.46	0.631	0.003
	داخل المجموعات	206.22	327	0.63			
	المجموع	206.81	329				

الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.31	0.733	0.002
	داخل المجموعات	198.14	327	0.61			
	المجموع	198.51	329				
التعاطف التنظيمي	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.02	0.984	0.000
	داخل المجموعات	200.09	327	0.61			
	المجموع	200.11	329				
النزاهة التنظيمية	بين المجموعات	0.07	2	0.04	0.06	0.938	0.000
	داخل المجموعات	183.58	327	0.56			
	المجموع	183.65	329				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.17	2	0.09	0.16	0.856	0.001
	داخل المجموعات	179.63	327	0.55			
	المجموع	179.81	329				

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (47) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة التربوية. ومن خلال النظر إلى قيم حجم الأثر (Eta^2) يتبين أن متغير الخبرة التربوية كان له أثر ضعيف في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع المجالات.

3-متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في الاســـتقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشـــمالية من فلســـطين وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ن=330).

مجالات الاستقامة التنظيمية	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
التفاؤل التنظيمي	بكالوريوس	162	3.81	0.79	0.54-	0.588
	أعلى من بكالوريوس	168	3.86	0.80		
الثقة التنظيمية	بكالوريوس	162	3.79	0.80	0.83-	0.409
	أعلى من بكالوريوس	168	3.86	0.75		
التعاطف التنظيمي	بكالوريوس	162	3.84	0.80	0.54-	0.592
	أعلى من بكالوريوس	168	3.89	0.76		
النزاهة التنظيمية	بكالوريوس	162	3.75	0.78	0.46-	0.649
	أعلى من بكالوريوس	168	3.79	0.72		
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	بكالوريوس	162	3.80	0.76	0.62-	0.536
	أعلى من بكالوريوس	168	3.85	0.72		

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).**

تشير نتائج الجدول (49) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع وكان كالآتي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على المواطنة التنظيمية تعزي لمتغيرات، المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

وللإجابة عن التساؤل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في المواطنة التنظيمية ومجالاتها تبعا لمتغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية)، كما يظهر ذلك في الجداول رقم (50- 54)، وتم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق في المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) ونتائج الجدول رقم (49) تبين ذلك. **وفي ضوء تسلسل المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كانت النتائج كما يأتي:**

1- متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (50): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

مجالات المواطنة التنظيمية	متغير المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
الإيثار	مدير دائرة	20	4.17	0.39
	رئيس قسم	110	3.90	0.74
	مشرف تربوي	200	3.88	0.73
الكياسة	مدير دائرة	20	4.19	0.43
	رئيس قسم	110	3.93	0.82
	مشرف تربوي	200	3.95	0.76
السلوك الحضاري	مدير دائرة	20	4.28	0.48
	رئيس قسم	110	4.00	0.75

	مشرف تربوي	200	4.06	0.71
الروح الرياضية	مدير دائرة	20	4.22	0.44
	رئيس قسم	110	3.85	0.75
	مشرف تربوي	200	3.94	0.74
وعي الضمير	مدير دائرة	20	4.37	0.41
	رئيس قسم	110	4.13	0.76
	مشرف تربوي	200	4.14	0.76
الدرجة الكلية	مدير دائرة	20	4.25	0.39
	رئيس قسم	110	3.96	0.73
	مشرف تربوي	200	3.99	0.69

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

مجالات المواطنة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*	حجم الأثر (Eta^2)
الإيثار	بين المجموعات	2.45	2	1.23	2.45	0.088	0.015
	داخل المجموعات	163.56	327	0.50			
	المجموع	166.01	329				
الكياسة	بين المجموعات	1.91	2	0.95	1.67	0.191	0.010
	داخل المجموعات	187.23	327	0.57			
		189.14	329				

	المجموع						
السلوك الحضاري	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.20 162.45 164.64	2 327 329	1.10 0.50	2.21	0.111	0.013
الروح الرياضية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.56 168.70 172.26	2 327 329	1.78 0.52	3.45	*0.033	0.021
وعي الضمير	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.72 175.04 176.76	2 327 329	0.86 0.54	1.61	0.202	0.010
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.22 151.71 153.93	2 327 329	1.11 0.46	2.39	0.093	0.014

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (51) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية المواطنة التنظيمية وجميع مجالاتها ما عدا مجال (الروح الرياضية)، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. ومن خلال النظر إلى قيم حجم الأثر (Eta^2) يتبين أن متغير المسمى الوظيفي كان له أثر ضعيف في الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية وجميع المجالات.

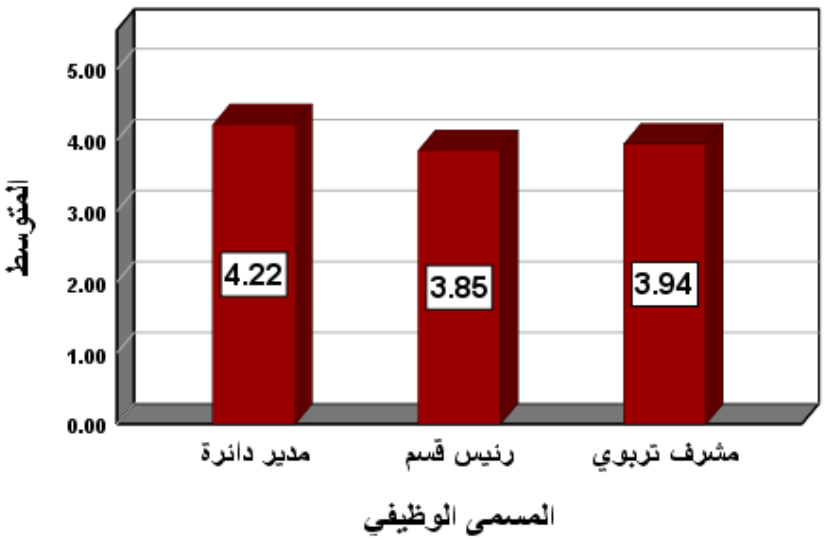
ولتحديد مصادر الفروق في مجال (الروح الرياضية) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول رقم (52) تبين ذلك.

الجدول رقم (52): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجال الروح الرياضية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (ن= 330).

المسمى الوظيفي / المجال	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	رئيس قسم	مشرف تربوي
الروح الرياضية	4.22		*0.37	*0.28
	3.85			0.09-
	3.94			

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (52) أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (الروح الرياضية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم، ومشرف تربوي) ولصالح (مدير دائرة)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا بين (رئيس قسم) و(مشرف تربوي)، والشكل البياني رقم (13) يبين ذلك.



الشكل البياني رقم (13): متوسطات الاستجابة لمجال (الروح الرياضية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

2- متغير الخبرة التربوية:

الجدول رقم (53): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وفقا لمتغير الخبرة التربوية (ن= 330).

مجالات المواطنة التنظيمية	متغير الخبرة التربوية	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
الإيثار	أقل من 5 سنوات	35	4.02	0.68
	من 5-10 سنوات	30	3.96	0.63
	أكثر من 10 سنوات	265	3.90	0.72
الكياسة	أقل من 5 سنوات	35	4.06	0.71
	من 5-10 سنوات	30	3.98	0.68
	أكثر من 10 سنوات	265	3.95	0.77
السلوك الحضاري	أقل من 5 سنوات	35	4.23	0.55
	من 5-10 سنوات	30	4.07	0.65
	أكثر من 10 سنوات	265	4.04	0.73
الروح الرياضية	أقل من 5 سنوات	35	4.06	0.72
	من 5-10 سنوات	30	3.98	0.71
	أكثر من 10 سنوات	265	3.92	0.73
وعي الضمير	أقل من 5 سنوات	35	4.27	0.73
	من 5-10 سنوات	30	4.10	0.77
	أكثر من 10 سنوات	265	4.15	0.73
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	35	4.13	0.61
	من 5-10 سنوات	30	4.02	0.65
	أكثر من 10 سنوات	265	3.99	0.70

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

الجدول رقم (54): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير الخبرة التربوية (ن=330).

مجالات المواطنة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*	حجم الأثر (Eta^2)
الإيثار	بين المجموعات	0.57	2	0.29	0.56	0.570	0.003
	داخل المجموعات	165.44	327	0.51			
	المجموع	166.01	329				
الكياسة	بين المجموعات	0.35	2	0.17	0.30	0.742	0.002
	داخل المجموعات	188.80	327	0.58			
	المجموع	189.14	329				
السلوك الحضاري	بين المجموعات	1.18	2	0.59	1.18	0.309	0.007
	داخل المجموعات	163.47	327	0.50			
	المجموع	164.64	329				
الروح الرياضية	بين المجموعات	0.69	2	0.34	0.65	0.521	0.004
	داخل المجموعات	171.57	327	0.53			
	المجموع	172.26	329				

وعي الضمير	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.49	0.616	0.003
	داخل المجموعات	176.24	327	0.54			
	المجموع	176.76	329				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.59	2	0.29	0.63	0.536	0.004
	داخل المجموعات	153.35	327	0.47			
	المجموع	153.93	329				

***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).**

تشير نتائج الجدول (54) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة التربوية. ومن خلال النظر إلى قيم حجم الأثر (Eta^2) يتبين أن متغير الخبرة التربوية كان له أثر ضعيف في الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية وجميع المجالات.

3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ن= 330).

مجالات المواطنة التنظيمية	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
الإيثار	بكالوريوس	162	3.87	0.72	1.18-	0.240

	أعلى من بكالوريوس	168	3.96	0.70		
الكياسة	بكالوريوس	162	3.94	0.79	-0.54	0.592
	أعلى من بكالوريوس	168	3.99	0.72		
السلوك الحضاري	بكالوريوس	162	4.02	0.74	-1.05	0.296
	أعلى من بكالوريوس	168	4.10	0.67		
الروح الرياضية	بكالوريوس	162	3.88	0.76	-1.53	0.126
	أعلى من بكالوريوس	168	4.00	0.68		
وعي الضمير	بكالوريوس	162	4.12	0.77	-1.08	0.281
	أعلى من بكالوريوس	168	4.20	0.69		
الدرجة الكلية للمواطنة	بكالوريوس	162	3.96	0.72	-1.14	0.257
	أعلى من بكالوريوس	168	4.05	0.65		

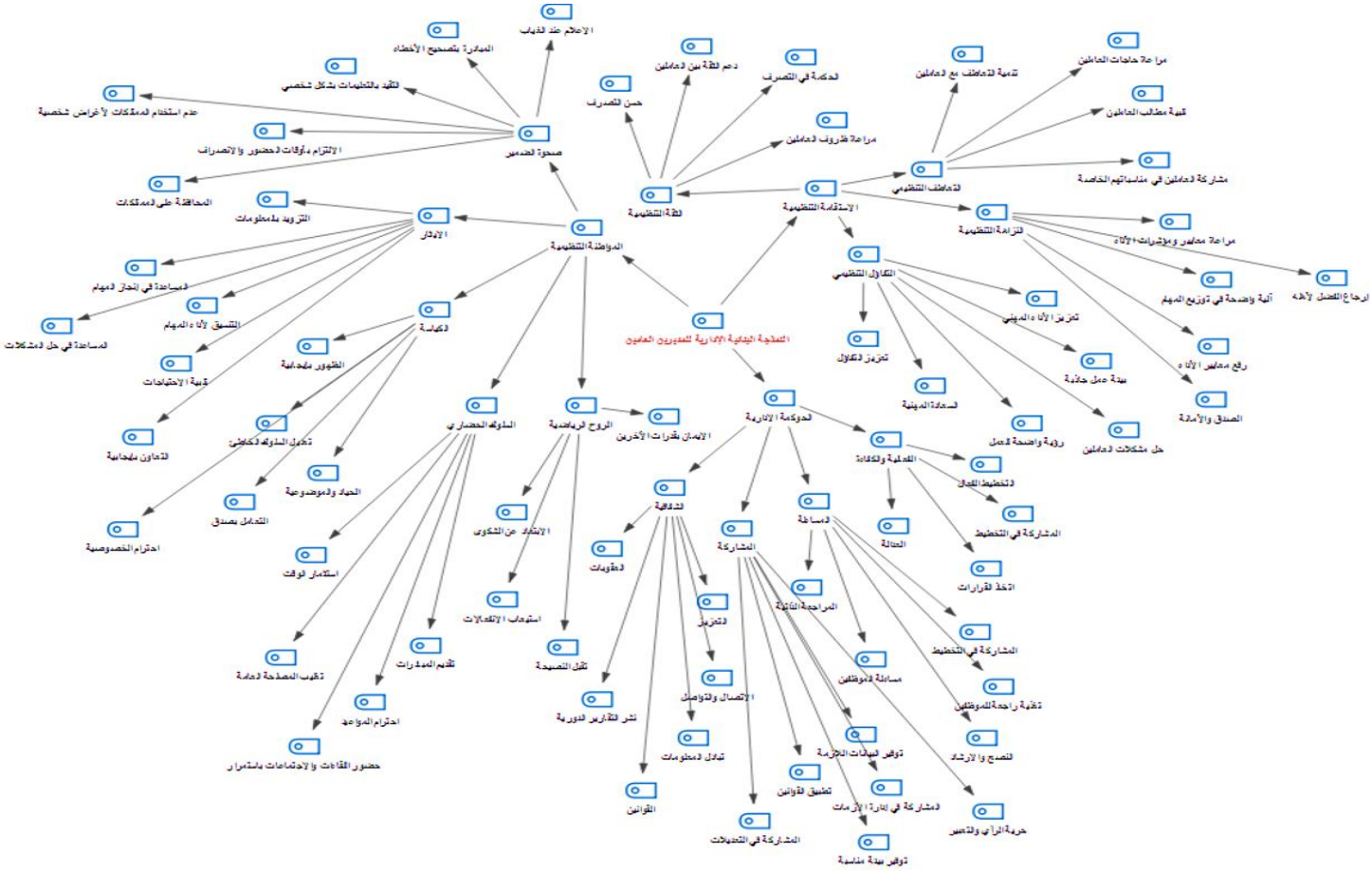
***فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (55) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية وجميع مجالاتها، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن وهو:

ما التصور التطويري المقترح للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين في ضوء دراسة النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية؟

للإجابة عن التساؤل ووضع التصور المقترح، تم تحليل البيانات النوعية الناتجة عن مقابلات المديرين العامين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين كخبراء تربويين. حيث تم طرح ثمانية تساؤلات تتعلق بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، بناء على خبراتهم كمشرفين على عمل العاملين في قطاع التعليم في فلسطين، بعد تحكيمها من مجموعة من المتخصصين التربويين من الجامعات الفلسطينية، تم استخدامها وطرحها على العينة النوعية، التي أجاب عنها الخبراء من المبحوثين، والملحق (5) يبين الأسئلة النوعية بعد التحكيم. وبما أن أفراد عينة المقابلات يعتبرون خبراء للحكم على موضوع الدراسة، فقد تم الأخذ بآرائهم، ثم تم تجميع بيانات المقابلات كافة ، حيث قام الباحث بتفريغها جميعها في ملف واحد، ثم استخدم البرنامج المتخصص بتحليل البيانات النوعية (MAXQDA-2022) لتحليل البيانات النوعية. وقام الباحث بإدخال ملف البيانات لبرنامج التحليل النوعي ثم البدء بالترميز، بدءاً من الترميز المفتوح للعبارات والجمل والفقرات إلى عبارات لها معنى وعلاقة بموضوع الدراسة، وتم الترميز باستخدام الترميز المفتوح أو ترميز انفيفو المقيد (Invivo)، أي اعتماد العبارة كما هي إذا كانت مهمة، كما تم ذكره في إجراءات الدراسة، وبعد الترميز المفتوح لجميع المقابلات في الملف؛ تم التعامل مع الإجابات بشكل مفتوح، ويبين الشكل (13) توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات)، الناتجة بناء على تحليل البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات النوعية المتخصص (MAXQDA-2022).


النمذجة البنائية الإدارية للمديرين العامين
الثقة التنظيمية
الاستقامة التنظيمية
التعاطف التنظيمي
النزاهة التنظيمية
الدعامة التنظيمية
الحوكمة الإدارية
الشفافية
المشاركة
المساءلة
العدالة والكفاءة
الروح الرياضية
السلوك الحضاري
الكياسة
الإدارة
الصحوة الصمير
الإعلام عند الذهاب
المبادرة بتصحيح الأخطاء
التقيد بالتعليمات بشكل شخصي
عدم استخدام الممتلكات لأغراض شخصية
الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
المحافظة على الممتلكات
التزويد بالمعلومات
دعم الثقة بين العاملين
الحكمة في التصرف
حسن التصرف
مراعاة ظروف العاملين
تنمية التعاطف مع العاملين
مراعاة حاجات العاملين
تلبية مطالب العاملين
مشاركة العاملين في مناسباتهم الخاصة
مراعاة معايير ومؤشرات الأداء
ألية واضحة في توزيع المهام
ارجاع الفضل لأهله
تعزيز الأداء المهني
رفع معايير الأداء
الصدق والأمانة
حل مشكلات العاملين
رؤية واضحة للعمل
سعادة العمل جاذبة
السعادة المهنية
تعزيز التكافل
التكافل التنظيمي
التخطيط للبدائل
المشاركة في التخطيط
اتخاذ القرارات
المشاركة في التخطيط
تهيئة راحة للموظفين
النصح والارشاد
خرية الرأي والتعبير
توفير بيئات ملائمة
مشاركة في إدارة الأزمات
توفير البيانات اللازمة
مساندة الموظفين
العدالة
المراجعة الذاتية
تطبيق القوانين
المشاركة في التحديثات
التعزيز
الاتصال والتواصل
تبادل المعلومات
نشر التقارير الدورية
نقل النصيحة
الاستماع لاقتراحات
الابتعاد عن الشكوى
المقومات
الايمان بقدرات الآخرين
الروح الرياضية
تقديم المقترحات
احترام المواعيد
تكيف العضلة لعامة
السلوك الحضاري
احترام الخصوصية
التعامل بصدق
الحياد والموضوعية
استثمار الوقت
تدخل السلوك لتكاملي
التعاون والمجاملة
الظهور بالمجاملة
قلة الاحتياجات
التنسيق لأداء المهام
المساعدة في انجاز المهام
المساعدة في حل المشكلات
الكياسة
الإدارة
التزويد بالمعلومات
المحافظة على الممتلكات
الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
عدم استخدام الممتلكات لأغراض شخصية
التقيد بالتعليمات بشكل شخصي
المبادرة بتصحيح الأخطاء
الإعلام عند الذهاب
صحوة الصمير
حضور القاءات والاجتماعات باستمرار
احترام المواعيد
تكيف العضلة لعامة
تقديم المقترحات
نقل النصيحة
نشر التقارير الدورية
الاستماع لاقتراحات
الابتعاد عن الشكوى
المقومات
الايمان بقدرات الآخرين
الروح الرياضية
السلوك الحضاري
احترام الخصوصية
التعامل بصدق
الحياد والموضوعية
استثمار الوقت
تدخل السلوك لتكاملي
التعاون والمجاملة
الظهور بالمجاملة
قلة الاحتياجات
التنسيق لأداء المهام
المساعدة في انجاز المهام
المساعدة في حل المشكلات
الكياسة
الإدارة
التزويد بالمعلومات
المحافظة على الممتلكات
الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
عدم استخدام الممتلكات لأغراض شخصية
التقيد بالتعليمات بشكل شخصي
المبادرة بتصحيح الأخطاء
الإعلام عند الذهاب
صحوة الصمير
دعم الثقة بين العاملين
الحكمة في التصرف
حسن التصرف
مراعاة ظروف العاملين
تنمية التعاطف مع العاملين
مراعاة حاجات العاملين
تلبية مطالب العاملين
مشاركة العاملين في مناسباتهم الخاصة
مراعاة معايير ومؤشرات الأداء
ألية واضحة في توزيع المهام
ارجاع الفضل لأهله
تعزيز الأداء المهني
رفع معايير الأداء
الصدق والأمانة
حل مشكلات العاملين
رؤية واضحة للعمل
سعادة العمل جاذبة
السعادة المهنية
تعزيز التكافل
التكافل التنظيمي
التخطيط للبدائل
المشاركة في التخطيط
اتخاذ القرارات
المشاركة في التخطيط
تهيئة راحة للموظفين
النصح والارشاد
خرية الرأي والتعبير
توفير بيئات ملائمة
مشاركة في إدارة الأزمات
توفير البيانات اللازمة
مساندة الموظفين
العدالة
المراجعة الذاتية
تطبيق القوانين
المشاركة في التحديثات
التعزيز
الاتصال والتواصل
تبادل المعلومات
نشر التقارير الدورية
نقل النصيحة
الاستماع لاقتراحات
الابتعاد عن الشكوى
المقومات
الايمان بقدرات الآخرين
الروح الرياضية
تقديم المقترحات
احترام المواعيد
تكيف العضلة لعامة

الجدول (56): توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمواطنة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)

الرقم	عدد الترميزات Codes	عدد الفئات Categories	عدد الفئات الفرعية Sub-Categories	المواضيع (المجالات) Themes	النظرية المجذرة Grounded Theory
1	162	10	5	السلوك الحضاري	نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمواطنة التنظيمية
2	152	12	6	الإيثار	
3	144	10	5	الكياسة	
4	146	12	6	صحوة الضمير	
5	104	8	4	الروح الرياضية	
المجموع	708	52	26	5	

يظهر من الجدول السابق توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية وتقسيمها إلى فئات، وفئات فرعية ومواضيع، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجذرة للمواطنة التنظيمية. ويظهر من الجدول (56) أن إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص المواطنة التنظيمية بينت تنوعاً في المضمون، وبعد الانتهاء من الترميز الأولي المفتوح (Open Codes) ومراجعته عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثم تجميع الفئات إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes) ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة وعمل مخطط لها، وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود (727) رمزاً مفتوحاً أولياً، تم تقسيمها إلى (52) فئة، وتم تقسيمها إلى (26) فئة فرعية، وقُسمت إلى (5) مواضيع أو مجالات، شكلت بدورها مخطط النظرية المجذرة للمواطنة التنظيمية، وصولاً إلى الرموز، فتم تشكيل النظرية من الخاص إلى العام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجذرة.

وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) للمواطنة التنظيمية، التي برزت بناء على مخطط النظرية المجذرة، بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية اعتمادا على عدد الترميزات المجمعة لكل مجال كما يأتي:

أولاً: السلوك الحضاري:

بلغ عدد الترميزات على المجال (162) ترميزاً، تم فرزها إلى (10) فئات ترميزية و(5) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. استثمار الوقت:

تكونت من (40) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال السلوك الحضاري. وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (2):

"وبهذا الوعي المنفتح على أهمية الاستقامة التنظيمية، ينعكس الأثر مباشرة على المواطنة التنظيمية في المؤسسة، مما يخلقه من أجواء الرضا والأداء الفاعل، إذ يتطلب ذلك التعاون والتنسيق المشترك بين العاملين، من خلال الاطّلاع على المعلومات التي تهم العاملين، وتوزيع المهام، واحترام خصوصيات العاملين، وتعديل السلوكيات الخاطئة برفق، والحرص على التميز، واستثمار الأوقات بفاعلية، ومتابعة سير العمل دون تهميش للإنجازات".

2. احترام المواعيد:

تكونت من (37) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال السلوك الحضاري. وفي هذا السياق أشار مدير دائرة (4):

"من خلال تعزيز متطلباتها التي تحدثنا عنها (تعميق الإيثار، والروح الرياضية، والتعامل بكياسة وموضوعية، والسلوك الإنساني الحضاري، والحرص على مشاركة الأفكار وحضور الندوات واللقاءات والتعريف بالإنجازات، وتبادل الخبرات، واحترام المواعيد".

3. تغليب المصلحة العامة:

وتكونت من (34) رمزاً وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال السلوك الحضاري. وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8) بالقول:

"ومن هذا المنطلق، لا بد من تحويل الإدارة التربوية إلى ممارسات حقيقية تغلّب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، وإيجاد ثقافة الحوكمة بين العاملين كل في مجاله، مما يعزز الانتماء الحقيقي للمؤسسة التربوية، والتمكين الفاعل، بناء على تكافؤ الفرص، واستثمار الموارد البشرية بفاعلية، والابتعاد عن النمط التقليدي في الإدارة".

4. تقديم المبادرات:

وتكونت من (27) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال السلوك الحضاري. وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"ومن ثم تبني المبادرات المقترحة من العاملين في المؤسسات التربوية للإبداع والتميز ودعمها والعمل على تطبيقها"

5. حضور اللقاءات والاجتماعات باستمرار:

وتكونت من (24) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال السلوك الحضاري. وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (1) إلى:

"ضرورة الحرص على مشاركة الأفكار وحضور الندوات واللقاءات والتعريف بالإنجازات، وتبادل الخبرات"

ثانياً: الإيثار:

بلغ عدد الترميزات على المجال (152) ترميزاً، تم فرزها إلى (12) فئة ترميزية و6 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. المساعدة في إنجاز المهام:

تكونت من (35) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الإيثار. وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (6):

"يحرص المديرون العامون للمديريات على تطبيق القيادة الأخلاقية، بوصفها أحد أنماط القيادة التي تتميز بتأثيراتها الإيجابية على أنماط سلوك الموظفين، من خلال اشتمالها على عدة معايير كالصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية، كصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقات الإنسانية التي تؤثر بشكل كبير على الإنجاز الوظيفي داخل المؤسسة".

2. المساعدة في حل المشكلات:

تكونت من (33) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الإيثار. وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (5):

"ويشرك العاملين في أغلب جوانب التخطيط، ويشجع المساءلة والنزاهة، ويشرك العاملين في حل المشكلات وصنع القرار".

3. تلبية الاحتياجات:

تكونت من (28) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الإيثار. وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (7):

"يجب على المديرين العامين من أجل تطبيق الحوكمة داخل إداراتهم ومؤسساتهم العمل على تحديد حاجات موظفيهم، وهي أمور انطباعية في العقلية التنظيمية لربط المهام الموكلة للموظف بشيء ممنهج ومدروس وبمعايير الحوكمة، وتشجيع العاملين على التأمل في عملهم، والمراجعة الذاتية له من أجل تجويد الأداء".

4. التعاون بإيجابية:

تكونت من (24) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الإيثار. وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (2):

"ضرورة بث روح الثقة والتعاون والتشارك ما بين الموظفين، وكذلك مبادرة مدير التربية في مهمات عديدة من شأنها حث الموظفين على حسن الأداء".

5. **التزويد بالمعلومات**:

تكونت من (21) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الإيثار. وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (4):

"ومن خلال عقد الاجتماعات يتم تبادل المعلومات والخبرات، وأخذ الملاحظات والعمل على تطبيقها، في حال أنها مناسبة وتخدم مصلحة المؤسسة التربوية".

6. التنسيق لأداء المهام:

تكونت من (11) رمزاً، وكان ترتيبها السادس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الإيثار. وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8):

"يزداد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد ذوي الخبرة، فكلما زادت خبرة الشخص زادت إسهاماته وأعماله التطوعية في الشركة، فلا يكتفي بأداء المهام المحددة فقط كما يفعل حديثو العهد بالعمل".

ثالثاً: مجال الكياسة:

بلغ عدد الترميزات على المجال (144) ترميزاً، تم فرزها إلى (10) فئات ترميزية و(5) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. الحياد والموضوعية:

تكونت من (33) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الكياسة. وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (12):

"أفترض أن الاستقامة التنظيمية متوفرة لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم؛ حيث جاء هذا الافتراض من باب أن مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية هي مؤسسات ينظم عملها قوانين ولوائح وتعليمات واضحة وذات مصداقية عالية، ومجال عدم الشفافية والاستقامة يكاد يكون معدوما، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض التجاوزات لمنظومة العمل تكون أحيانا غير مقصودة وأحيانا أخرى مرتبطة بظروف خارجة عن إرادة مدير عام التربية والتعليم، ومن المعلوم بالضرورة أن مدير عام التربية والتعليم هو قائد هذه المديرية، وعليه التحلي بصفات قيادية كالحياد والموضوعية، عدا عن الصفات والمهارات الإدارية، وذلك كله لخلق عملية إبداعية تحقق رسالة وأهداف المؤسسة التربوية".

2. التعامل بصدق:

تكونت من (35) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الكياسة. وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (3):

"أما عن وجود المواطنة التنظيمية، فالأمر نسبي خاضع لوعي مدير عام التربية والتعليم بأهمية الاستقامة التنظيمية وممارسته إياها عن علم ودراية، وقد أكرمنا الله بوجود مدير عام للتربية والتعليم يوظف دراسته في الدكتوراة بما يعزز النزاهة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، حيث يراعي الظروف النفسية والصحية لدى العاملين، ويشاركهم أفراحهم وأحزانهم، ويتميز بالصدق والأمانة، ويوزع المهام بثقة وعدالة، ويدعم التنافس الإيجابي والجماعي".

3. احترام الخصوصية:

تكونت من (27) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الكياسة. وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (13):

"ضرورة عدم نشر المعلومات الشخصية، وأيضاً الحفاظ على خصوصية الآخرين وملكيتهم الفكرية".

4. الظهور بإيجابية:

تكونت من (26) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الكياسة. وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (4):

"تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال توفير وإتاحة فرص التطوير والنمو المهني للعاملين، لأن الحالة الإيجابية تنعكس على الأداء".

5. تعديل السلوك الخاطئ:

تكونت من (23) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الكياسة، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (10):

"أقترح أن يمارس مدير عام التربية والتعليم دور المساعد والمساند لموظفي المديرية، ضمن نظام التفويض والثقة، ومتابعة الأمور، وتعزيز الموظف المنتج والمنتمي بكلمات الثناء أمام الجميع ضمن سياسة نسب الإنجاز لأهله، وعدم التشهير بالتقصير، إن حصل، ومعالجته ضمن سياسة تقوم على مبدأ المكاشفة بين مدير التربية والموظف لعدم إحراجه، ويكون الهدف ليس التقليل من شأنه، ولكن بهدف تقديم النصح والإرشاد لتعديل السلوك التنظيمي".

رابعاً: مجال صحوة الضمير:

بلغ عدد الترميزات على المجال (146) ترميزاً، تم فرزها إلى (12) فئة ترميزية و(6) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. المحافظة على الممتلكات:

تكونت من (31) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال صحوة الضمير. وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (11):

"من خلال الأخذ بالقدوة في الدوام والحضور والمغادرة والحفاظ على الممتلكات العامة، وغيرها، حيث أصبح هذا النهج واقعاً نعيشه داخل المديرية"

2. عدم استخدام الممتلكات لأغراض شخصية:

تكونت من (29) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال صحوة الضمير، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (5):

"ضرورة تقديم صورة إيجابية عن المديرية بما يخدم المصلحة العامة ويعزز الانتماء الذاتي، كما نلاحظ عدم هدر المال العام والممتلكات العامة، والمبادرة في تصحيح الأخطاء".

3. الالتزام بأوقات الحضور والانصراف:

تكونت من (26) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال صحوة الضمير، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (7):

"ضرورة إخلاص الفرد وتفانيه في أداء عمله دون انتظار مكافأة أو حافز، أيضا الالتزام والتفاني والضمير الحي، ويعكس هذا البعد قيم ومبادئ الشخص الذاتية التي تظهر في الحضور مبكرًا، والالتزام بأوقات العمل، وقلة الغياب، والحفاظ على وقت العمل"

4. التقيد بالتعليمات بشكل شخصي:

تكونت من (24) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال صحوة الضمير، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8):

"درجة تطبيق الحوكمة كبيرة، لأن جلّ العاملين في المديرية اختير بناء على مواصفات معينة، فمن السهل عليهم تطبيق القوانين والالتزام بها".

5. المبادرة بتصحيح الأخطاء:

تكونت من (23) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال صحوة الضمير، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"فالقائد التربوي الناجح هو الذي يبتعد عن كلمة "محاسبة" بالمفهوم السلبي، وإنما يتجه دائما إلى فهم المساءلة بالمفهوم الإيجابي الذي يجعل من العاملين يعملون لتحقيق الأهداف، من خلال مبدأ المساءلة عن جودة العمل بهدف تصحيح الأخطاء".

6. الإعلام عند الغياب:

تكونت من (13) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال صحوة الضمير، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (10):

"الالتزام بأوقات العمل، وقلة الغياب، والتبليغ مسبقاً حال الحاجة للغياب، للحفاظ على وقت العمل وعدم إهداره في الأحاديث الجانبية أو استراحات طويلة، وجودة العمل والالتزام بتجهيزه في الوقت المحدد، كل هذا يسمى الضمير، ويشكل عنصرا مهما من عناصر سلوك المواطنة".

خامساً: مجال الروح الرياضية:

بلغ عدد الترميزات على المجال (104) ترميزاً، تم فرزها إلى (8) فئات ترميزية و(4) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. الإيمان بقدرات الآخرين:

تكونت من (22) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الروح الرياضية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (11):

"ضرورة استثمار الأوقات بفاعلية، ومتابعة سير العمل دون تهميش للإنجازات، والإيمان بقدرات الآخرين بعيداً عن التذمر الجارح أو الشكوى الدائمة".

2. تقبل النصيحة:

تكونت من (32) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الروح الرياضية، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (3):

"أقترح أن يمارس مدير عام التربية والتعليم دور المساند لموظفي المديرية ضمن نظام التفويض والثقة، ومتابعة الأمور وتعزيز الموظف المنتج بكلمات الثناء أمام الجميع، ضمن سياسة تقوم على مبدأ المكاشفة بين مدير التربية والموظف لتقديم النصح والإرشاد الهادف لتعديل السلوك التنظيمي".

3. استيعاب الانفعالات:

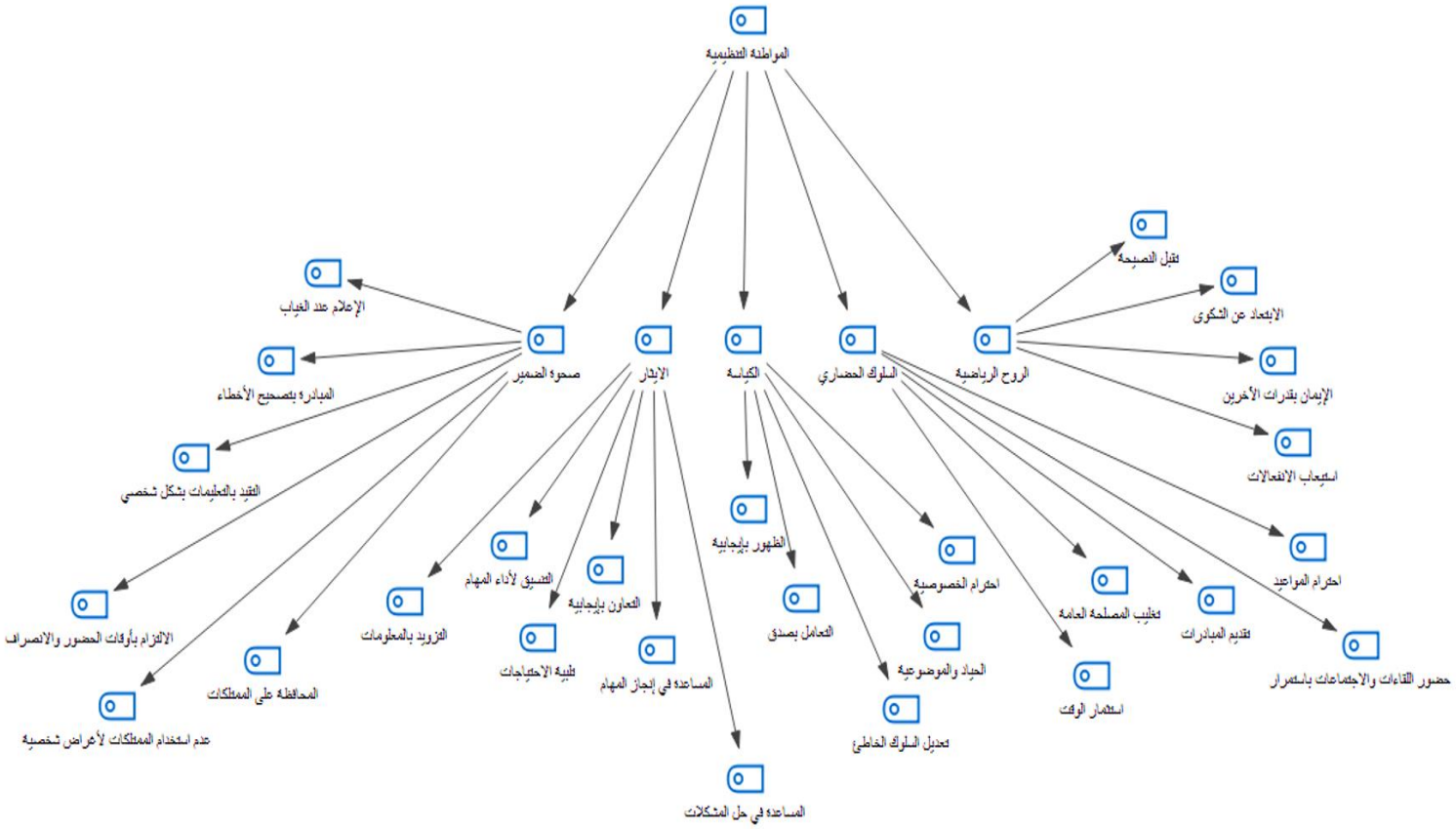
تكونت من (27) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الروح الرياضية، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (12):

"أهمية ممارسة السلوكيات الإيجابية واللباقة في التعامل، وبث الروح الرياضية في المؤسسة من تسامح وتحمل مسؤولية وامتصاص الانفعالات بهدوء واستقلالية، واستعداد لمجابهة التحديات، واستعداد لتقبل الرأي الآخر وتقبل التحديات دون شكوى أو تذمر".

4. الابتعاد عن الشكوى:

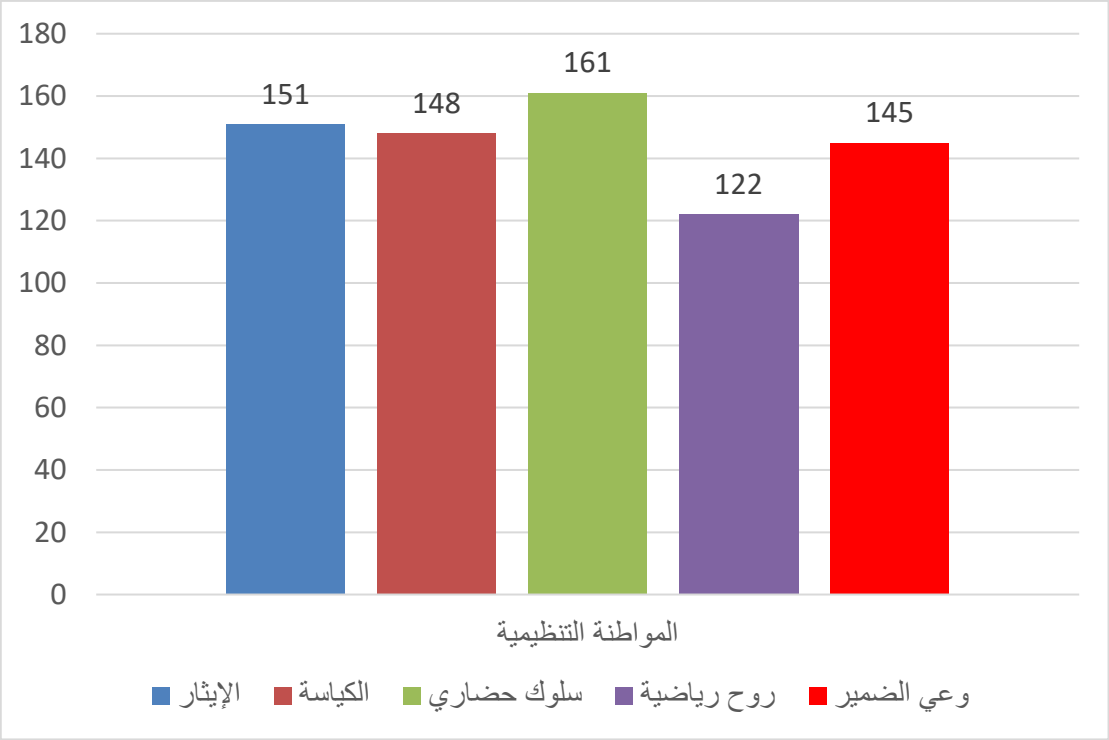
تكونت من (23) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الروح الرياضية، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (2):

"الإحساس بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، والمشاركة الفعالة بالاجتماعات والقرارات، والبعد عن الشكوى والتذمر، ومسايرة التغييرات المؤثرة على المؤسسة".



الشكل (15) توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية الإدارية للمواطنة التنظيمية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022)

ويبين الشكل (16) توزيع النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمواطنة التنظيمية لمجالاته حسب عدد الترميزات بعد تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل (16) توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمواطنة التنظيمية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).

ثانياً: التحليل النوعي المتعلق بالحوكمة الإدارية:

يبين الجدول (57) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على المواضيع (المجالات) الأربعة الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجذرة للحوكمة الإدارية.

الجدول (57): توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)

الرقم	عدد الترميزات Codes	عدد الفئات Categories	عدد الفئات الفرعية Sub-Categories	المواضيع (المجالات) Themes	النظرية المجذرة Grounded Theory
1	218	14	7	المشاركة	نموذج النظرية المجذرة
2	177	8	4	الكفاءة والفاعلية	

3	176	14	7	الشفافية	للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية
4	139	10	5	المساءلة	
المجموع	710	46	23	4	

يظهر من الجدول السابق، توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية وتقسيمها إلى فئات وفئات فرعية ومواضيع، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجذرة للحوكمة الإدارية. كما يظهر من الجدول (57) أن إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص الحوكمة الإدارية بينت تنوعاً في المضمون، أي وجود بيانات تناسب أكثر من محور في إجابات كل سؤال نفسه. وبعد الانتهاء من الترميز الأولي المفتوح (Open Codes) ومراجعته عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثم تجميع الفئات إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes) ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة وعمل مخطط لها. وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود (1462) رمزاً مفتوحاً أولياً، تم تقسيمها إلى (95) فئة، تم تقسيمها إلى (24) فئة فرعية، وقسمت إلى (4) مواضيع أو مجالات، تم بناءً عليها تشكيل مخطط النظرية المجذرة للحوكمة الإدارية منها بما تتضمنه وصولاً إلى الرموز، حيث تم تشكيل النظرية من الخاص للعام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجذرة. وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) التي برزت بناء على مخطط النظرية المجذرة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية، بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل مجال:

أولاً: مجال المشاركة:

بلغ عدد الترميزات على المجال (218) ترميزاً، تم فرزها إلى (14) فئة ترميزية و(7) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. مشاركة في القرارات:

تكونت من (36) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (13):

"فالمشاركة في القرارات من أهم المبادئ التي يجب أن يوظفها مدير عام التربية والتعليم، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي، وفي وضع رؤية ورسالة وأهداف عليا

لمؤسسته، وفي وضع الخطط الإجرائية، وفي قيادة اللجان التربوية، واللقاءات التربوية وورش العمل، كل ذلك يعطي العاملين تعزيزا لقدراتهم لتحقيق غايات المؤسسة التربوية".

2. حرية الرأي والتعبير:

تكونت من (34) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (6):

"تقوم المشاركة على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تنفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تُتاح المعلومات الكافية للجميع، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي تمكن من الإعلام الحر، إذ إن حرية الإعلام ليست شرطاً ضرورياً للشفافية فحسب، ولكنها ضرورية كذلك لمباشرة المساءلة، بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل".

3. توفير بيئة مناسبة:

تكونت من (34) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (2):

"من الضروري خلق بيئة عمل جاذبة للموظف، وتوفير سبل الراحة النفسية والجسدية مع دعم عمله لوجستياً، لتسهيل أداء واجباته الوظيفية على أكمل وجه".

4. توفير البيانات اللازمة:

تكونت من (32) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"ضرورة حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعنى المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول البيانات والمعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يعنى أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تنفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تُتاح البيانات الكافية للجميع"

5. المشاركة في إدارة الأزمات:

تكونت من (31) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (1):

"ويحضر مديرنا العام اجتماعاتنا، وينفذ لنا اجتماعات عنقودية وعامة وخاصة، ويتابع الخطط، ويشرك العاملين في أغلب جوانب التخطيط، ويشجع المساءلة والنزاهة، كما يشرك العاملين في حل المشكلات، وصنع القرار، والتعاون في إدارة الأزمات وحل المشكلات، ويسمح للموظفين المطالبة بحقوقهم وفق التسلسل الوظيفي والقانوني، ويلتزم بالقوانين والأنظمة"

6. المشاركة في التعديلات:

تكونت من (27) رمزاً، وكان ترتيبها السادس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (10):

"ضرورة تقبل التعديلات والاقتراحات البناءة، وتطوير منح الاستقلالية لدى المرؤوسين حتى يخرجوا أفضل ما لديهم من مقترحات وأفكار ريادية"

7. تطبيق القوانين:

تكونت من (26) رمزاً، وكان ترتيبها السابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال المشاركة، وفي هذا السياق أشار مدير دائرة (4):

"لا يوجد للمديرين العامين في مديريات التربية والتعليم الشمالية من فلسطين القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة في مديرياتهم، وذلك بسبب المركزية المطلقة في وزارة التربية والتعليم. وعدم قدرة المديرين العامين على إجراء الصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة، والمشكلة هنا تتمثل في البيروقراطية والنظام الإداري الموجود في وزارة التربية والتعليم؛ فهو لا يسمح للمديرين العامين بالإبداع والريادة".

ثانياً: مجال الفعالية والكفاءة:

بلغ عدد الترميزات على المجال (177) ترميزاً، تم فرزها إلى (8) فئات ترميزية، و(4) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. التخطيط الفعال:

تكونت من (55) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الفعالية والكفاءة، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (12):

"أن يكون لدى مدير التربية والتعليم خطة شاملة تطويرية خاصة بالمديرين العامين، وليست مجرد استجابة للوزارة وإنما لاحتياج المديريات".

2. المشاركة في التخطيط:

تكونت من (47) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الفعالية والكفاءة، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (3):

"ضرورة مشاركة العاملين في التخطيط، وفي وضع رؤية ورسالة وأهداف عليا للمؤسسة، وفي وضع الخطط الإجرائية، وقيادة اللجان التربوية، واللقاءات التربوية وورش العمل، كل ذلك يعطي العاملين تعزيزا بقدراتهم لتحقيق غايات المؤسسة التربوية".

3. العدالة:

تكونت من (44) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الفعالية والكفاءة، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (6):

"التقييم العادل والمبني على المخرجات، والابتعاد عن التسلط بجميع أشكاله، لأن التسلط يعمل على تقليل الانتماء لدى العاملين ويؤثر في تنفيذ الأعمال والمهام المنوطة بهم، فالشعور في العمل في جو مريح يتسم بالثقة والعدالة والنزاهة يقود إلى تحقيق فعالية تنظيمية".

4. اتخاذ القرارات:

تكونت من (32) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الفعالية والكفاءة، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8):

"من الضروري تهيئة الموظفين لاتخاذ القرارات من خلال منحهم الثقة العالية، والابتعاد عن سياسة السيطرة؛ ما يؤدّي إلى الحذر من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتحمل المسؤولية".

ثالثاً: مجال الشفافية:

بلغ عدد الترميزات على المجال (176) ترميزاً، تم فرزها إلى (14) فئة ترميزية و(7) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. الوضوح:

تكونت من (33) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (12):

" فمبدأ العدالة والوضوح من أهم مبادئ الحوكمة التي من خلالها يجب أن يشعر العاملون بوجود عدالة شاملة في المجتمع التربوي؛ لأن العدالة والمساواة والبعد عن المحسوبية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب على المدير التربوي الناجح أن يوظف مبدأ العدالة والوضوح والشمولية ليستطيع تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم".

2.التعزيز:

تكونت من (32) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (5):

"يجب توسعة صلاحيات مدير عام التربية والتعليم، بحيث يكون قادرا على التعزيز والترقية، وعدم إهمال الجوانب الإنسانية للموظفين".

2. **الاتصال والتواصل:**

تكونت من (27) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (13):

"ضرورة التدريب والتنمية على مهارات الاتصال والتواصل".

3. تبادل المعلومات:

تكونت من (25) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8):

"ضرورة تبادل المعلومات والخبرات، وأخذ الملاحظات، والعمل على تطبيقها في حال أنها مناسبة وتخدم مصلحة المؤسسة التربوية".

4. نشر التقارير الدورية:

تكونت من (26) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (11):

"ضرورة الانخراط في جهد تشاركي، وتنفيذ زيارات عمل، وتطوير أدوات تقييم ومتابعة، مع نقاش التقارير الدورية والتغذية الراجعة من الميدان".

5. **القوانين:**

تكونت من (22) رمزاً، وكان ترتيبها السادس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (3):

"وبناء على ذلك يقوم بسلسلة من الأفعال، ويتخذ القرارات المناسبة التي تتعلق بمنظومة العمل الكلية (الموظفين، والإجراءات والأنظمة والتعليمات والقوانين)".

6. **العقوبات:**

تكونت من (14) رمزاً، وكان ترتيبها السابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"عقوبة وإقصاء الموظفين ذوي الكفاءة عن دائرة صنع القرار، والتراخي في تحقيق العدالة التنظيمية".

رابعاً: مجال المساءلة:

بلغ عدد الترميزات على المجال (139) ترميزاً، تم فرزها إلى (10) فئات ترميزية و(5) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. **المشاركة في التخطيط:**

تكونت من (35) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (10):

"غالب المديريات تتعامل بالمركزية في اتخاذ القرار، وغالباً لا يتم إشراك العاملين والمرؤوسين في التخطيط، وغالباً ما يطلب منهم التنفيذ فقط بناء على قرارات اتخذت دون مشاركتهم في صنعها، وهذا يؤدي إلى نتيجة حتمية هي عدم تعزيز المواطنة التنظيمية في المديريات".

2. **تغذية راجعة للموظفين:**

تكونت من (33) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (1):

"نحن نتلقى المعلومات والأنظمة والتشريعات اللازمة في عملنا، وتبقى بعض المعلومات سرية، ويتم نشر الإنجازات، ويحضر مديرنا العام اجتماعاتنا، وينفذ لنا اجتماعات عنقودية وعامة وخاصة، ويتابع الخطط ويقدم التغذية الراجعة، ويشجع الانخراط في جهد تشاركي، وينفذ زيارات عمل وتطوير أدوات تقييم ومتابعة، مع نقاش التقارير الدورية والتغذية الراجعة من الميدان".

3. **النصح والإرشاد:**

تكونت من (26) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (6):

"أقترح أن يمارس مدير التربية والتعليم دور المساعد والمساند لموظفي المديرية ضمن نظام التفويض والثقة، ولكن متابعة الأمور وتعزيز الموظف المنتج والمنتمي بكلمات الثناء أمام الجميع ضمن سياسة نسب الإنجاز لأهله وبالمقابل عدم التشهير بالتقصير إن حصل ومعالجته ضمن سياسة تقوم على مبدأ المكاشفة بين مدير التربية والموظف لعدم إحراجه أمام الزملاء وليس أيضا بسبب التقليل من شأنه، ولكن بهدف تقديم النصح والإرشاد الهادف لتعديل السلوك التنظيمي".

4. المراجعة الذاتية:

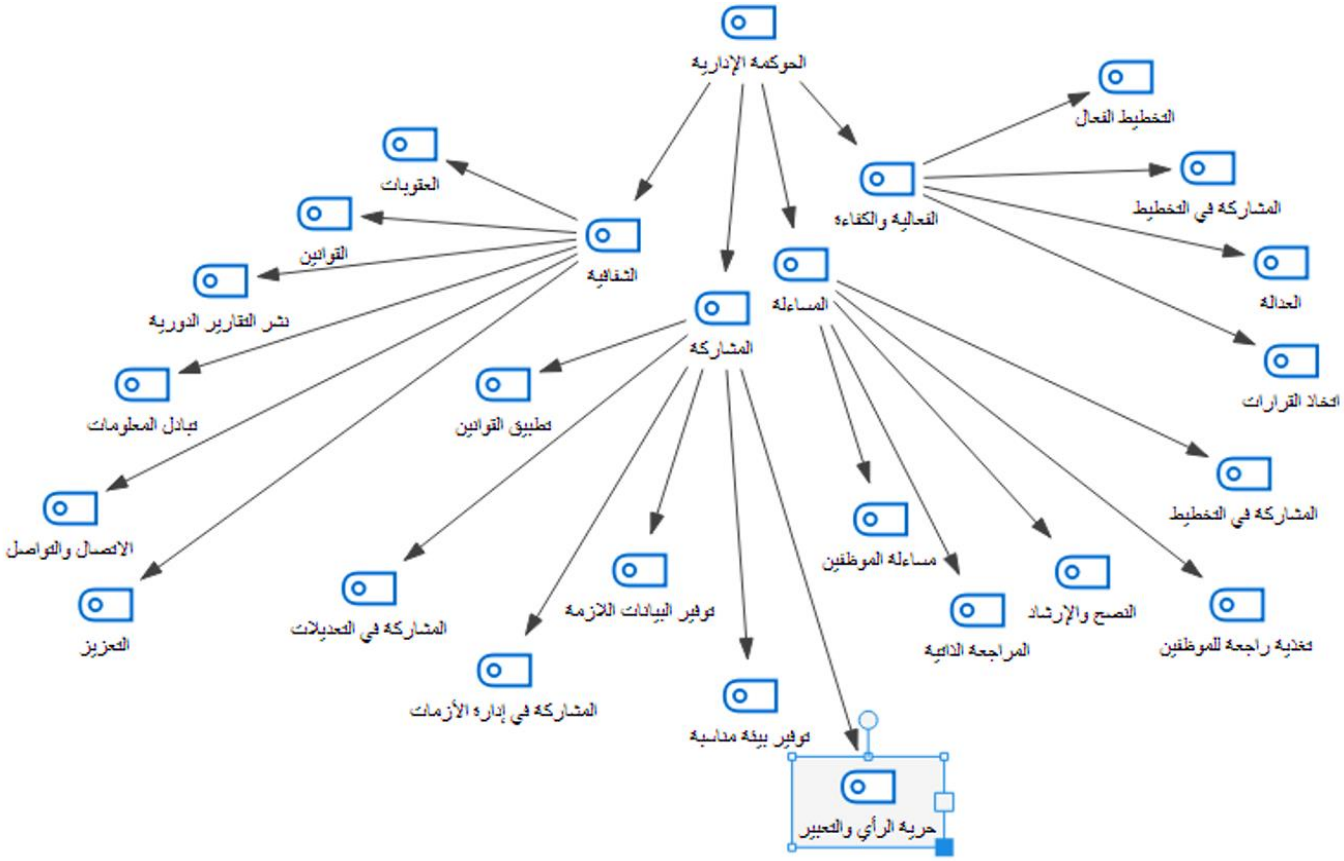
تكونت من (25) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (4):

"يتم تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم، ودرجة تأثيرها في المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من المديرين العامين، ويجب على المديرين العامين لتطبيق الحوكمة في إداراتهم ومؤسساتهم العمل على تحديد حاجات موظفيهم، وهي أمور انطباعية في العقلية التنظيمية من أجل ربطها بالمهام الموكلة للموظف عن طريق شيء ممنهج ومدروس ومعايير الحوكمة، وتشجيع العاملين على التأمل في عملهم، والمراجعة الذاتية له من أجل تجويد الأداء".

5. مساءلة الموظفين:

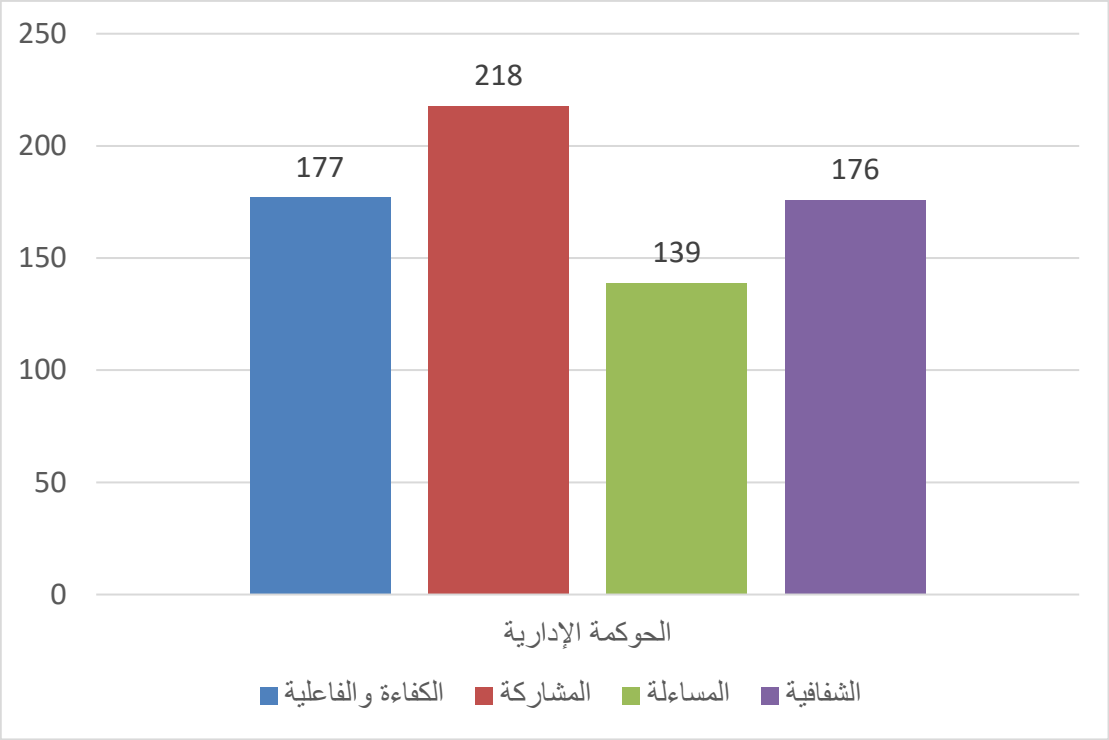
تكونت من (20) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الشفافية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"ويجب أن ترتبط بالنزاهة والنزاهة ترتبط بالإفصاح والمساءلة، وهي الأسس والمعايير المربوطة بالحاجات والكفاءات لتطبيق الحوكمة في المديريات، ويجب امتلاك الشفافية ومفاهيم النزاهة والمساءلة وهذا كله يعتمد على نظام الجودة"



الشـــكل (17) توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضـــيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022)

ويبين الشكل (18) توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية، بناء على الفروق بين مجالاتها حسب عدد الترميزات بعد تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل (18) توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).

ثالثاً: التحليل النوعي المتعلق بالاستقامة التنظيمية

يبين الجدول (58) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على المواضيع (المجالات) الأربعة الناتجة عن تحليل البيانات النوعية للنمذجة البنائية ضمن النظرية المجذرة للاستقامة التنظيمية.

الجدول (58): توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)

النظرية المجذرة Grounded Theory	المواضيع (المجالات) Themes	عدد الفئات الفرعية Sub-Categories	عدد الفئات Categories	عدد الترميزات Codes	الرقم
نموذج النظرية	النزاهة التنظيمية	5	10	175	1

2	174	8	4	الثقة التنظيمية	المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية
3	162	10	5	التعاطف التنظيمي	
4	155	12	6	التفاؤل التنظيمي	
المجموع	666	40	20	4	

يظهر من الجدول السابق توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية، وتقسيمها إلى فئات، وفئات فرعية ومواضيع، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجذرة للاستقامة التنظيمية، كما يظهر من الجدول (58) أن إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص الاستقامة التنظيمية بينت تنوعاً في المضمون. وبعد الانتهاء من الترميز الأولي المفتوح (Open Codes) ومراجعته عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثم تجميع الفئات إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes) ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة وعمل مخطط لها، وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود (666) رمزاً مفتوحاً أولياً، تم تقسيمها إلى (40) فئة، وتم تقسيمها إلى (20) فئة فرعية، و(4) مواضيع أو مجالات، ثم تم تشكيل مخطط النظرية المجذرة للاستقامة التنظيمية منها بما تتضمنه وصولاً إلى الرموز، فتم تشكيل النظرية من الخاص للعام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجذرة.

وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) للاستقامة التنظيمية، التي برزت بناء على مخطط النظرية المجذرة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل مجال كما يأتي:

أولاً: النزاهة التنظيمية

بلغ عدد الترميزات على المجال (175) ترميزاً، تم فرزها إلى (10) فئات ترميزية و(5) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. آلية واضحة في توزيع المهام

تكونت من (42) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (7):

"وبهذا الوعي المنفتح على أهمية الاستقامة التنظيمية، ينعكس الأثر مباشرة على المواطنة التنظيمية في المؤسسة، مما يخلقه من أجواء الرضا والأداء الفاعل؛ إذ يتطلب ذلك التعاون والتنسيق المشترك بين العاملين، من خلال الاطّلاع على المعلومات التي تهم العاملين، وتوزيع المهام، واحترام خصوصيات العاملين".

2. مراعاة معايير ومؤشرات الأداء

تكونت من (37) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8):

"لذلك فرض هذا العصر على جميع المنظمات ومنها المنظمات التربوية، مدارس وجامعات، تغيير ممارساتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم العام والعالي بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها بُغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات التربوية من خلال تطوير الأداء وتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع، لذلك فإن مواجهة التحديات في مسيرة المنظمات التربوية يفرض عليها الأخذ بمفاهيم قيادية إدارية محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم".

3. رفع معايير الأداء

تكونت من (36) رمزاً وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (4):

"إن مستوى الاستقامة التنظيمية ومحاورها مرتفع إلى حد ما، وبالتالي يحرص المديرون العامون للمديريات على تطبيق القيادة الأخلاقية بوصفها أحد أنماط القيادة التي تتميز بتأثيراتها الإيجابية على أنماط سلوك الموظفين، من خلال اشتمالها على عدة معايير كالصفات الشخصية الأخلاقية والصفات الإدارية، كصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقات الإنسانية التي تؤثر بشكل كبير على الإنجاز الوظيفي داخل المؤسسة"

4. الصدق والأمانة

تكونت من (33) رمزاً وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"ضرورة تميز مدير عام التربية والتعليم بالصدق والأمانة، وتوزيع المهام بثقة وعدالة، ودعم التنافس الإيجابي والجماعي"

5. إرجاع الفضل لأهله

تكونت من (28) رمزاً وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (1):

"ويحضر مديرنا العام اجتماعاتنا وينفذ لنا اجتماعات عنقودية وعامة وخاصة، ويتابع الخطط، ويشرك العاملين في أغلب جوانب التخطيط، ويشرك العاملين في حل المشكلات وصنع القرار، ويظهر تعاونا في الأزمات وإدارة المشكلات، ويسمح للموظفين المطالبة بحقوقهم وفق التسلسل الوظيفي والقانوني، ويلتزم بالقوانين والأنظمة"

ثانياً: الثقة التنظيمية

بلغ عدد الترميزات على المجال (174) ترميزاً، تم فرزها إلى (8) فئات ترميزية و(4) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. الحكمة في التصرف

تكونت من 47 رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (7):

"وتؤثر المواطنة بشكل كبير حيث يتعامل رئيس المؤسسة مع العاملين والمرؤوسين بثقة عالية ولطف وحكمة ويعطي العاملين فرص لتصويب أخطائهم ويبتعد عن التشهير بهم وينظر في تبريراتهم ويعطيهم المجال للدفاع عن أنفسهم، عند إذ يشعر العاملون بالرضا ويزيد المدير بهذه الطريقة من انتمائهم".

2. دعم الثقة بين العاملين

تكونت من (46) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (3):

"منح الموظفين الثقة في التصرف واتخاذ القرارات عند زيارة المدارس، ومشاورتهم في بعض القضايا كمشاورة المشرف في تغيير تسكين معلم، أو نقله، أو تثبيته، أو تنصيصه أو تحويله لوظيفة إدارية. والاستماع إلى ملاحظاتهم وتوصياتهم والثناء على جهودهم وإنجازاتهم، حتى لو كانت بسيطة، وهيكلة الجهاز الفني والإداري والتنظيمي لدى العاملين، بما يضمن تعزيز التفاؤل التنظيمي، وخلق بيئة عمل جاذبة، تحقق قدرا معينا من السعادة والثقة بين العاملين في المديرية، وتكييف استراتيجيات العمل لمجابهة التحديات والمشكلات بمهنية وبإيجابية".

3. حسن التصرف

تكونت من (44) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الثقة التنظيمية. وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (6):

"المدير بذاته عليه أن يبرز الجوانب القيمية من شخصيته بممارساته وأقواله وأفعاله، وامتلاك زمام المبادرة والتطوع والتصرف خارج أطر اللوائح والقيود الإدارية، خاصة في المشكلات العرضية والطارئة".

4. مراعاة ظروف العاملين

تكونت من (37) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (4):

"القيادة الأخلاقية التي تحرص على الاهتمام بالموظفين، والعدل في معاملتهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تقديرهم وإشراكهم فيما يتخذ من قرارات؛ القيادة الروحية، والقيادة التشاركية، الأمر الذي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ويزيد من حرصهم على خدمة المؤسسة".

ثالثاً: التعاطف التنظيمي

بلغ عدد الترميزات على المجال (162) ترميزاً، تم فرزها إلى (8) فئات ترميزية و(4) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. مراعاة حاجات العاملين

تكونت من (46) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التعاطف التنظيمي، وفي هذا السياق أشار مدير دائرة (8):

"يتم تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم ودرجة تأثيرها في المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من المديرين العامين، فيجب على المديرين العامين لتطبيق الحوكمة في إداراتهم ومؤسساتهم العمل على تحديد حاجات موظفيهم، وهي أمور انطباعية في العقلية التنظيمية من أجل ربط المهام الموكلة للموظف عن طريق شيء ممنهج ومدروس ومعايير الحوكمة، وتشجيع العاملين على التأمل في عملهم والمراجعة الذاتية له من أجل تجويد الأداء، ويجب أن ترتبط بالنزاهة والنزاهة ترتبط بالإفصاح والمساءلة، وهي الأسس والمعايير المربوطة بالحاجات والكفاءات لتطبيق الحوكمة في المديريات".

2. تلبية مطالب العاملين

تكونت من (44) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التعاطف التنظيمي. وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (5):

"عادة ما ينتهج المدير سلوكات متنوعة لإشباع حاجات الموظفين؛ لكي يبذلوا ما بوسعهم لتخطي الحدود الدنيا لمتطلبات العمل، وتقديم أفكار إبداعية للارتقاء به، فهو قدوة وأنموذج في جعل المصلحة العامة للمؤسسة فوق كل اعتبار".

3. تنمية التعاطف مع العاملين

تكونت من (37) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التعاطف التنظيمي، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (7):

"إشاعة جو من التفاؤل التنظيمي والثقة والتعاطف والالتزام بالنزاهة، وبثه لدى العاملين يتفاوت تبعاً لخصائص المديرين الوظيفية".

4. مشاركة العاملين في مناسباتهم الخاصة

تكونت من (34) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التعاطف التنظيمي، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (2):

"ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والمناسبات المهمة للموظفين والعاملين".

رابعاً: مجال التفاؤل التنظيمي

بلغ عدد الترميزات على المجال (155) ترميزاً، تم فرزها إلى (12) فئة ترميزية و(6) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. تعزيز الأداء المهني

تكونت من (33) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (9):

"تعتبر من أهم أسس تحقيق المواطنة الناجحة في المؤسسة، فيقع بيد القائد توزيع مهام الموظفين، وتحفيزهم وتحديد المكافآت، وتقديم الملاحظات وتعزيز قدرات العاملين، وخلق بيئة العمل الفعالة، كل هذا إذا تم بطريقة صحيحة فمن شأنه تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي والعكس صحيح".

2. بيئة عمل جاذبة

تكونت من (31) رمزاً، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (5):

"قيام المديرية بتوفير بيئة عمل نظيفة، خالية من أية عوامل أو حواجز تؤدي إلى حدوث إصابات عمل؛ ما يساعد على توفير بيئة آمنة وملائمة تحافظ على صحة العاملين، ومن الضروري كذلك خلق بيئة عمل جاذبة للموظف، وتوفير سبل الراحة النفسية والجسدية مع دعم عمله لوجستيا، لتسهيل أداء واجباته الوظيفية على أكمل وجه"

3. حل مشكلات العاملين

تكونت من (28) رمزاً، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار الوكيل المساعد (12):

"إرساء سلوكيات المواطنة التنظيمية بتخفيف الأعباء عن الزملاء ذوي الأعباء الكثيرة في العمل، وتعريف العاملين الجدد بأعمالهم، والمساهمة في حل مشكلاتهم وتوفير الدعم والاسناد لهم".

4. رؤية واضحة للعمل

تكونت من (26) رمزاً، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار مدير الدائرة (8):

"أعتقد أن الاستقامة التنظيمية بأبعادها متوفرة بدرجة جيدة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؛ فإذا نظرنا إلى واقع المؤسسات التربوية وبيئة العمل فإننا نجد أن الأعمال تنجز بروح إيجابية غالبا، خصوصا في المؤسسات التي يكون فيها رئيس المؤسسة شخص لديه رؤية واضحة، ويمتلك من المهارات ما يجعله قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة بالتواصل مع جميع الأطراف بشكل إيجابي".

5. السعادة المهنية

تكونت من (21) رمزاً، وكان ترتيبها الخامس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (10):

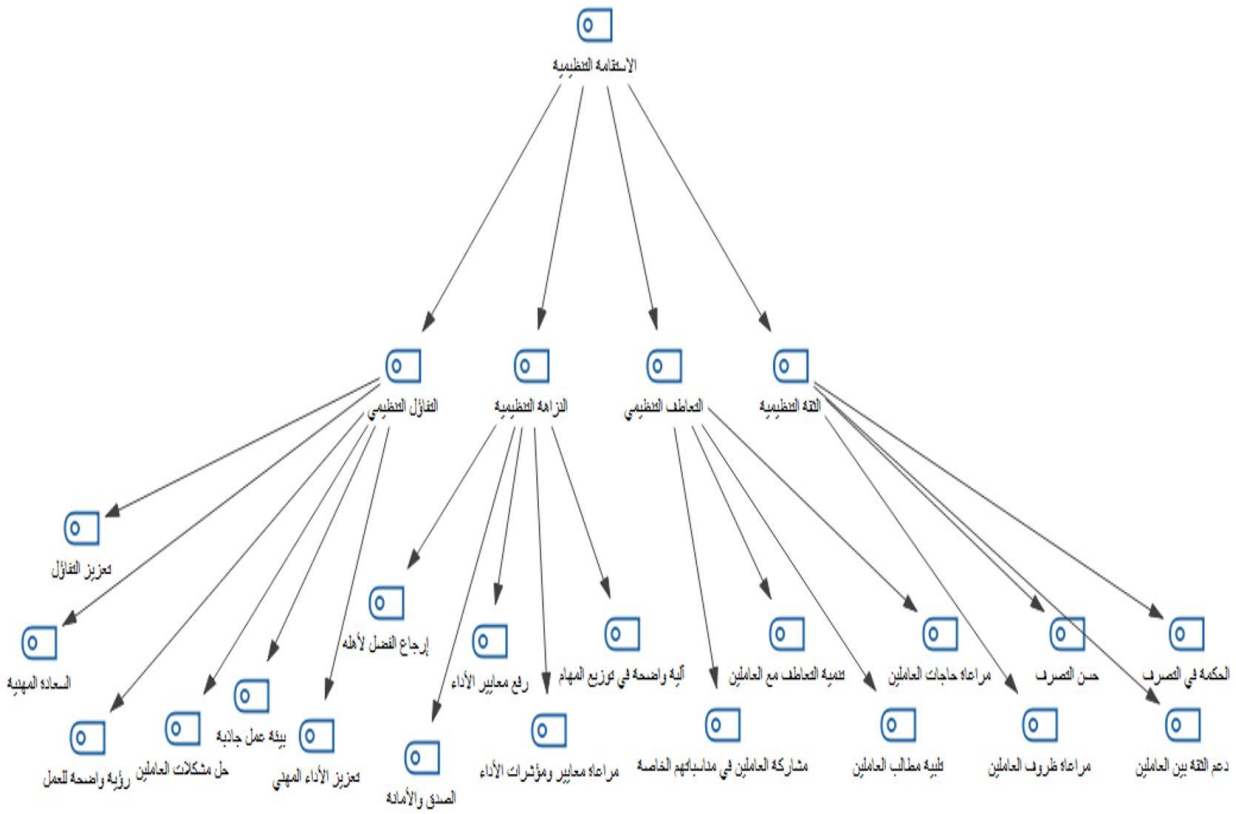
"وعلى المديرين العامين للتربية والتعليم لتعزيز المواطنة، أخذ آراء الموظفين الصغار وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل والانتماء له، ويؤدي إلى حرية التعبير وتوازن العمل، وعليهم الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يؤدي إلى تعزيز المواطنة التنظيمية، والبحث

عن حاجة الموظف المهنية والإنسانية وتلبيتها، وخلق بيئة عمل جاذبة تحقق قدرا معينا من السعادة والثقة بين العاملين في المديرية. "

6. تعزيز التفاؤل

تكونت من (17) رمزاً، وكان ترتيبها السادس حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (11):

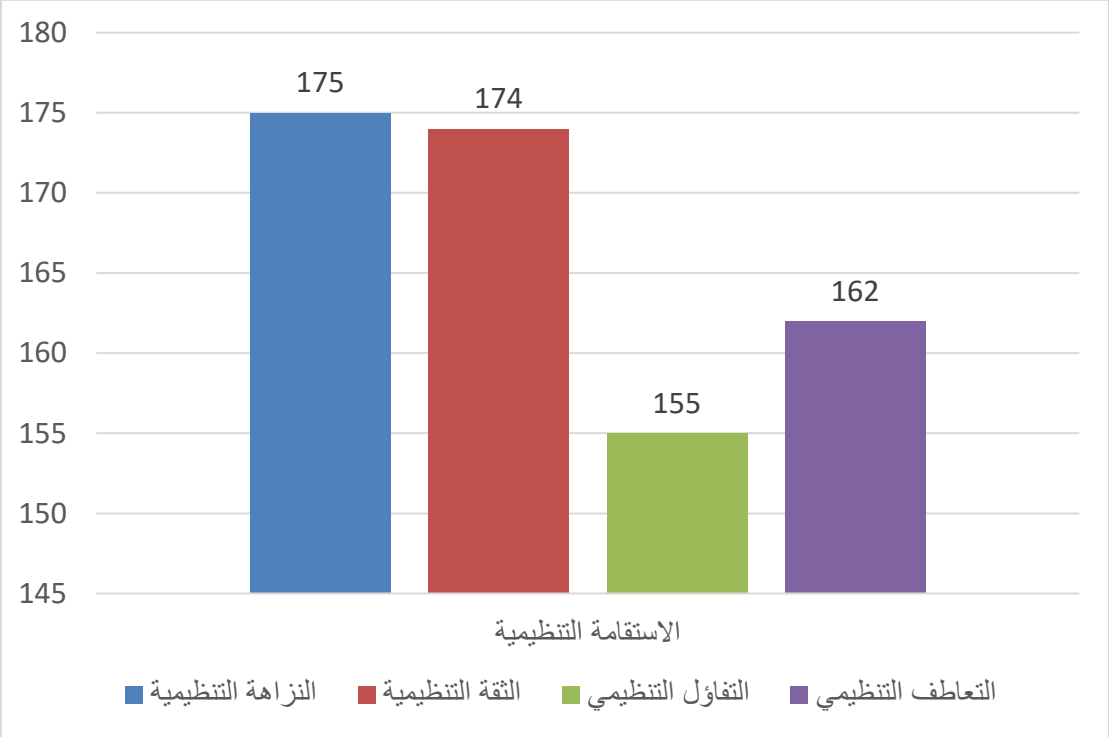
"تعد الاستقامة الإدارية التربوية مؤشرا على وعي القيادات التربوية من المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم، وتشكل رافعة مهنية عالية بأهمية بناء جهاز تنظيمي قادر على مجابهة التحديات، حيث أصبحت المؤسسات التربوية والتعليمية أكثر تعقيدا من ذي قبل؛ بسبب ما نشهده من سرعة التغير والتطور التكنولوجي والانفتاح المعرفي على العالم، والتوسع في حجم المؤسسات التربوية، وزيادة عدد القدرات البشرية فيها، سيما في مديريات التربية والتعليم التي أصبح يناط بها كم هائل من المهام، تتطلب من مدير عام التربية والتعليم أن يكون ملماً بها ومتابعاً لها، من خلال هيكلة الجهاز الفني والإداري والتنظيمي لدى العاملين، بما يضمن تعزيز التفاؤل التنظيمي، وتكييف استراتيجيات العمل لمجابهة التحديات والمشكلات بمهنية وبإيجابية".



الشكل (19)

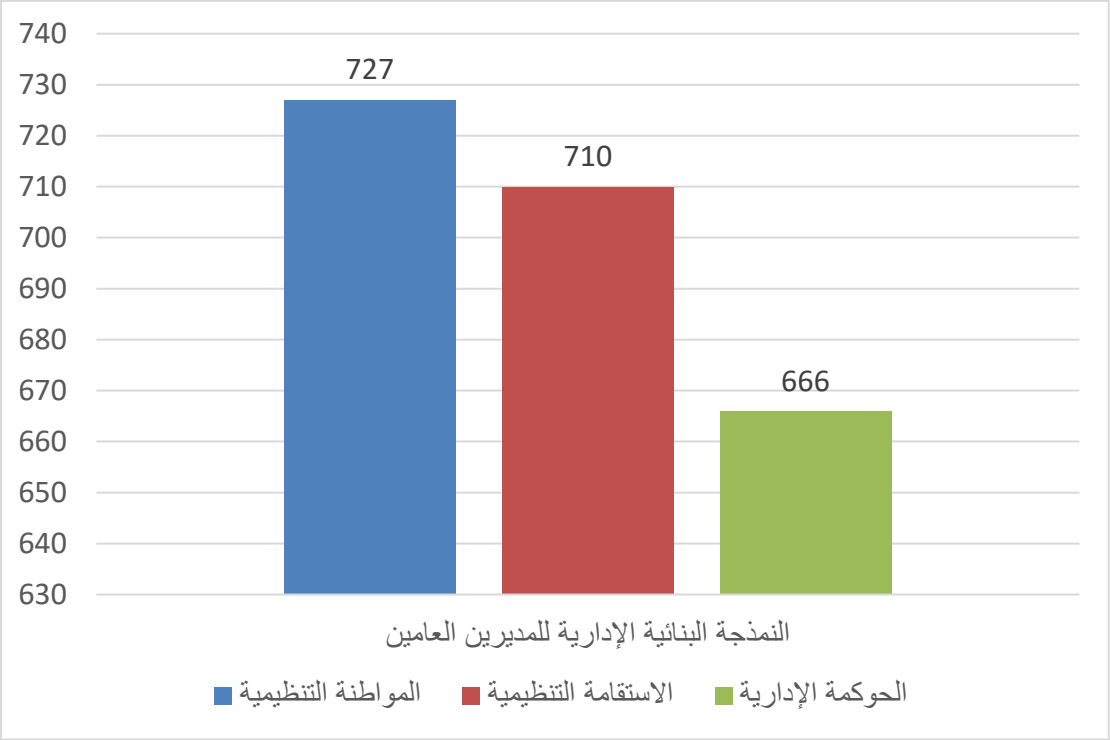
توزيع مخطط النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاســـتقامة التنظيمية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم على الفئات الفرعية والمواضـــيع (المجالات) التي تم اســـتنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022).

ويبين الشكل (20) توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية، بناء على الفروق بين مجالاتها حسب عدد الترميزات، بعد تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل (20) توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).

كما يبين الشكل (20) توزيع النظرية المجذرة للنمذجة البنائية لبيان الفروق بين الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية، لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل (21) نموذج توزيع النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، حسب عدد الترميزات للمواضيع من خلال برنامج (MAXQDA-2022).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والاستنتاجات، والتصور التطويري المقترح، والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والاستنتاجات، والتصور التطويري المقترح، والتوصيات

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج التساؤل الأول

ما واقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

بعد استعراض ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية حسب الجدول (23)، يتضح أن الدرجة الكلية لواقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.69) وبوزن نسبي (73.8%)، وكانت درجة الواقع كبيرة على جميع المجالات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شيراز (Sheeraz et al, 2020)، و(مومني والإبراهيم ،2019)، التي فحصت العلاقة بين الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين العاملين في التعليم العالي الخاص في باكستان، وبينت نتائجها أن الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسات العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية، والفضائل المدنية، والعدالة التفاعلية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية. واتفقت مع دراسة بايكال (Baykal, 2020) التي هدفت إلى التعرف إلى تأثير الحوكمة الإدارية في الالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائجها أن ممارسات الحوكمة الإدارية المتمثلة في تصورات الدعم التنظيمي للموظفين لها تأثير وسيط في علاقة القيادة الحقيقية والالتزام التنظيمي. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سبريدي وآخرون، (Supriadi, et al, 2021) حيث تضمنت ستة مجالات هي: (الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية، والعدل، والمشاركة)، حيث زاد مجال المسؤولية فيها، أما الدراسة الحالية فتضمنت خمسة مجالات هي: (العدالة، والمشاركة، والكفاية والفعالية، والشفافية والمساءلة)، واختلفت مع دراسة (عوض وشرباتي ،2020)، و(حتاملة، 2018)، حيث أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الحوكمة فيها متوسطة؛ فكانت أعلى استجابة على مجال (العدالة) بمتوسط حسابي قدره (3.72)، وبوزن نسبي (74.4%)، بينما

كانت أقل استجابة في مجال (المساءلة) بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وبوزن نسبي (72.8%). وفيما يتعلق بترتيب مجالات الحوكمة الإدارية، كان مجال العدالة في الترتيب الأول بوزن نسبي للاستجابة (74.4%)، يليه في الترتيب الثاني مجال المشاركة بوزن نسبي للاستجابة (74%)، يليه في الترتيب الثالث مجال الكفاية والفعالية بوزن نسبي للاستجابة (73.8%)، يليه في الترتيب الرابع مجال الشفافية بوزن نسبي للاستجابة (73.6%)، وفي المرتبة الأخيرة مجال المساءلة بوزن نسبي للاستجابة (72.8%).

ويرى الباحث أن السبب الرئيس في ذلك قد يعود إلى أهمية تحقيق العدالة التنظيمية للموظفين، من حيث تعزيز الانتماء لمؤسسة العمل، وتعزيز الثقة لدى الموظفين؛ لأنهم جزء أصيل ومهم في المؤسسة يتنافسون فيها بشكل طبيعي حسب معايير ومؤشرات واضحة المعالم، يؤدي الالتزام بها لتحقيق مبدأ العدالة بين الموظفين. وجاءت المساءلة وفق تحليل السؤال الأول الأقل ترتيباً بسبب نزوع الموظفين إلى البعد عن المساءلة؛ لأن لها أثرا غير محبب بالنسبة لهم، وتؤدي إلى محاسبة لا يفضلونها خاصة أنها قد تفضي إلى عقوبات بناء على التقصير في العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوزكورت (Bozkurt, 2021) التي هدفت إلى التعرف إلى ممارسة الحوكمة الإدارية القائمة على العدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية. ومع دراسة شيراز (Sheeraz et al, 2020) التي استخدمت مقياس الحوكمة الإدارية المتمثلة بممارسة العدالة التنظيمية ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وكشفت نتائجها أن الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسات العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية، والفضائل المدنية، والعدالة التفاعلية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني

ما واقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

بعد استعراض ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية حسب الجدول (24)، يتضح أن الدرجة الكلية لواقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة؛ حيث كان متوسط

الاستجابة (3.82)، وبوزن نسبي (76.4%)، وكانت درجة الواقع كبيرة على جميع المجالات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات (الناصري ، 2020) التي بينت أن درجة توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية كانت كبيرة على جميع المجالات والدرجة الكلية.

واتفقت مع دراسة كافياني، (Kaviyani, 2019) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس، واتفقت مع دراسة أجربريجو وآخرون، (Rego et al, 2016) التي هدفت إلى استكشاف دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات، وبينت أهمية الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر لدى العاملين في المؤسسات. كما اتفقت مع ودراسة (مرزوق وآخرون، 2019)، ودراسة (Kooshki & Zeinbadi, 2015) التي بحثت في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت نتائجها أن الاستقامة التنظيمية ترتبط بشكل كبير في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة تدريس.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مرزوق وآخرون ،2019) فيما يتعلق بترتيب المجالات، واختلفت مع دراسة (السعد، 2020)؛ حيث أشارت إلى وجود درجة متوسطة لممارسة الموظفين للاستقامة التنظيمية. وفيما يتعلق بأهمية الاستقامة التنظيمية وتأثيرها في الواقع الإداري فكانت متوسطة؛ حيث كانت أعلى استجابة على مجال (التعاطف التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبوزن نسبي (77.4%)، بينما كانت أقل استجابة في مجال (النزاهة التنظيمية) بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وبوزن نسبي (75.4%).

وفيما يتعلق بترتيب مجالات الاستقامة التنظيمية، فكان مجال التعاطف التنظيمي في الترتيب الأول بوزن نسبي للاستجابة (77.4%)، يليه في الترتيب الثاني مجال التفاؤل التنظيمي بوزن نسبي للاستجابة (76.6%)، يليه في الترتيب الثالث مجال الثقة التنظيمية بوزن نسبي للاستجابة (76.2%)، وفي المرتبة الأخيرة مجال النزاهة التنظيمية بوزن نسبي للاستجابة (75.4%). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أمانة وحسناوي ،2017) في ترتيب المجالات حسب أهميتها فيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية.

ويرى الباحث أن السبب الرئيس في ذلك قد يعود إلى أهمية التعاطف التنظيمي للموظفين، حتى يشعر الموظف بالأمان في عمله وفي طريقة التعامل معه فيما يخص وظيفته، مع الأخذ بروح القانون وليس نصه في التعاطي مع متطلبات العمل، بطريقة تشعر الموظف بالانتماء للمؤسسة وليس النفور منها، فيستطيع الإبداع والقيام بواجبه على أكمل وجه. وجاءت النزاهة التنظيمية أقل

ترتيبا في مجالات الاستقامة التنظيمية؛ بسبب قلة وعي الموظفين بأهميتها في ضبط العمل بشكل ذاتي، والسلوكيات الواجب اتباعها للالتزام بها، وقلة التوعية لهم من مسؤوليهم بأهميتها، وتصرفهم كقدوة لموظفيهم.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث

ما واقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

بعد استعراض ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لواقع المواطنة التنظيمية حسب الجدول (25)، يتضح أن الدرجة الكلية لها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة؛ حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.94- 4.16)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (78.8%- 83.2%). واتفقت هذه النتيجة مع دراسات (فهيم ،2023)، وسمسودين، وآخرون (Samsudin, 2018)، و(الغضوري، 2020)، وبدوي وآخرون (Badawy et al, 2017)، وبيرام، (Bayram, 2020)، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كبير لدى أفراد عينات هذه الدراسات، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسات (الأضم، 2021)، و(خلف الله ، 2016) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً؛ حيث كانت أعلى استجابة في مجال (وعي الضمير) بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وبوزن نسبي (83.2%)، بينما كانت أقل استجابة في مجال (الروح الرياضية) بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وبوزن نسبي (78.8%). وفيما يتعلق بترتيب مجالات المواطنة التنظيمية كان مجال وعي الضمير في الترتيب الأول بوزن نسبي (83.2%)، يليه في الترتيب الثاني مجال السلوك الحضاري بوزن نسبي (81.2%)، يليه في الترتيب الثالث مجال الكياسة بوزن نسبي (79.4%)، وفي المرتبة الرابعة مجال الروح الرياضية بوزن نسبي (78.8%)، وفي المرتبة الأخيرة مجال الإيثار بوزن نسبي (78.2%). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحراحشة

وملوح ،2012) في ترتيب المجالات حسب أهميتها فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية التي أشارت إلى أن درجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة.

ويرى الباحث أن السبب الرئيس في مجيء مجال وعي الضمير الأعلى ترتيبا في مجالات المواطنة التنظيمية، يعود إلى كونه المحرك الأساس لتصرفات الموظفين في تفانيهم وإخلاصهم في العمل، ويؤدي إلى زيادة التحمل لضغط العمل وزيادة الإبداع؛ لأنه يجعل الموظف يتصرف بشكل فردي دون مراقبة مستمرة، ويؤدي إلى الإنتاج وتحقيق أهداف العمل. وجاء مجال الإيثار في الترتيب الأخير بسبب نظام التنافس السلبي السائد بين الموظفين في بيئات العمل، وقلة التوعية لهم من مسؤوليهم بأهميتها، وقلة تمثل المسؤولين بالإيثار والتزامهم به كقدوة لموظفيهم.

مناقشة نتائج التساؤل الرابع

ما العلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

من خلال استعراض النتائج المتعلقة بالتساؤل، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وكانت أفضل وساطة كلية في (المواطنة التنظيمية كعامل وسيط بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من نتائج الدراسات السابقة باعتبار المواطنة التنظيمية وسيطا بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة أجربريجو وآخرون (Rego et al, 2016) التي هدفت إلى استكشاف دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات، ودراسة شيراز (Sheerazet al, 2020) التي فحصت العلاقة بين الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت أن الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسات العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية، والفضائل المدنية، والعدالة التفاعلية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج التساؤل الخامس

ما علاقة متغيرات المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي بالحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

عند استعراض النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس، اتّضح وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم، ومشرف تربوي) ولصالح (مدير دائرة). واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عوض وشرباتي، 2020) بوجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حتاملة ،2018) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن مدير الدائرة يعد وظيفة إدارية وسيطة بين ما هو أقل منها درجة وبين ما هو أعلى منها درجة، وهو مدير عام التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم، ويعد جهة تنفيذية في متابعة تنفيذ القرارات الإدارية في المديرية من متابعة رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين والموظفين الإداريين، وفي الميدان يتابع عمل مديري المدارس والمعلمين وغيرهم من الموظفين.

ويعزى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية، وجميع مجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين لمتغيري الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السعد، 2020)، فيما يتعلق بالخبرة التربوية، واختلفت مع دراسة السعد (2020) التي أشارت إلى وجود فروق في المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن تنفيذ التعليمات الإدارية ينطبق على الجميع بغض النظر عن مستوى الخبرة التربوية والمؤهل العلمي، من مدير عام التربية والتعليم إلى أقل الموظفين درجة؛ لوجود تعليمات ووصف وظيفي ينظم عمل الجميع، ولذلك كان هناك توافق في الرأي بين أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية وربطها بالخبرة التربوية والمؤهل العلمي.

مناقشة نتائج التساؤل السادس

ما علاقة متغيرات المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي مع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

لقد أظهر استعراض النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس، وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجاليْها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم، ومشرف تربوي) ولصالح (مدير دائرة).

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن مدير الدائرة يعد وظيفة إدارية مرموقة، ومن المفترض أن يتمثل من يشغلها بالاستقامة التنظيمية ويتصف بالنزاهة والتفاؤل التنظيمي، كونه قدوة في العمل للموظفين المسؤول عنهم من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين والموظفين الإداريين، وفي الميدان عند متابعة عمل مديري المدارس والمعلمين وبقية الموظفين.

أما عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم فتعزى لمتغيريْ الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض وشرباتي، 2020) فيما يتعلق بالخبرة التربوية، واختلفت مع دراسة (حتاملة، 2018) فيما يتعلق بعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن تنفيذ التعليمات الإدارية ينطبق على الجميع بغض النظر عن مستوى الخبرة التربوية والمؤهل العلمي، بدءا من مدير عام التربية والتعليم وانتهاء بأقل الموظفين درجة، لوجود تعليمات ووصف وظيفي ينظم عمل الجميع، ولذلك كان هناك توافق في الرأي بين أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية وربطها بالخبرة التربوية والمؤهل العلمي.

مناقشة نتائج التساؤل السابع

ما علاقة متغيرات المسمى الوظيفي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي بالمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

اتّضح من استعراض النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع، عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية المواطنة التنظيمية وجميع مجالاتها ما عدا مجال (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم، ومشرف تربوي) ولصالح (مدير دائرة).

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن مدير الدائرة يعد وظيفة إدارية مرموقة بكونه قدوة لغيره في العمل، فمن الضروري تمتعه بالثقة بنفسه وبالروح الرياضية؛ لأنه يتعامل مع شرائح مختلفة من الموظفين عمودياً، خاصة من يشغلون وظائف أقل منه في الهيكل الوظيفي التنظيمي.

وعدم وجود فروق دالة إحصـــائياً عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للمواطنـة التنظيميـة وجميع مجـالاتهـا لـدى المـديرين العـامين لمـديريـات التربيـة والتعليم تعزى لمتغيري الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي. واتفقت نتيجة هذه الدراسـة مع دراسـة (الغضـوري، 2020) التي أشـــارت لعدم وجود فروق دالة إحصـــائياً تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، في حين اتفقت النتيجة مع دراســة (الحراحشــة وملوح ،2012) التي أشــارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصــائياً تعزى لمتغير المؤهل التربوي. واختلفت نتائج هذه الدراســة مع دراســة (الغضــوري، 2020) التي كشـــفت وجود فروق دالة إحصـــائياً تعزى لمتغير المؤهل التربوي، واختلفت مع دراسـتي (حتاملة، 2018)، و(خلف الله ، 2016) فيما يتعلق بوجود فروق دالة إحصـائياً تعزى لمتغيريْ الخبرة التربوية ولصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس. كما اختلفت الدراســة الحالية مع دراســة (الحراحشــة وملوح،2012) فيما يتعلق بوجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن تنفيذ المواطنة التنظيمية بحاجة للالتزام بها وبمجالاتها من جميع الموظفين باختلاف وصــفهم ومســماهم الوظيفي الإداري، وبصــرف النظر عن مســتوى الخبرة التربويـة والمؤهل العلمي، بـدءا من مـدير عـام التربيـة والتعليم وانتهـاء بـأقل الموظفين درجة، ولذلك كان هناك توافق في الرأي بين أفراد العينة فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية الإدارية وربطها بالخبرة التربوية والمؤهل العلمي.

مناقشة نتائج التساؤل الثامن

ما التصور التطويري المقترح للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين في ضوء دراسة النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية؟

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والدراسة الميدانية في الجانب الكمي والمقابلات في الجانب النوعي تم التوصل للتصور المقترح واشتماله على العناصر الأساسية في بناء التصورات وفق ما أشارت إليه دراسات كل من: (الخميسي وآخرون، 2022)، و(العوضي،2020) من حيث: (المرتكزات، والأهداف، والأسس، والمحتوى، وآلية التنفيذ، والجهات ذات العلاقة، ومحددات التطبيق)، وذلك في ضوء التوصل إلى أفضل نموذج بنائي في الدراسة الحالية والمتمثل في نموذج: (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية)؛ وبالتالي تم التركيز في التصور على المواطنة التنظيمية في ضوء علاقته بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية، وبهذا يكون اسم التصور: **(**تصور تطويري إداري تربوي مقترح لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء علاقتها بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية).

التصور التطويري المقترح لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

أولاً: اسم التصور: تصور تطويري إداري تربوي مقترح لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء علاقتها بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية.

بناء على الدراسة النظرية، وتحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، ومقابلات الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص التربوي والخبرة العملية، ومن **خبرات الباحث** كمدير عام لمديرية تربية وتعليم في وزارة التربية والتعليم، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، ومراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه المديرون العامون لمديريات التربية

والتعليم في إحداث التغيير المطلوب داخل مديريات التربية والتعليم، من خلال ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية في المؤسسة التربوية، **قام الباحث** بوضع مجموعة من المقومات والأسس والإجراءات، لوضع تصور لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تلخصت فيما يأتي:

ثانياً: مرتكزات التصور ومنطلقاته:

ينطلق هذا التصور بهدف تطوير جودة المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وذلك من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي أظهرت أن أفضل النماذج هي التي أظهرت الحوكمة الإدارية كمتغير مستقل، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع –حسب رأي الخبراء- وعليه فقد ارتكز التصور المقترح إلى:

1. أهمية تغيير اتجاهات المسؤولين نحو التصورات الإدارية في فلسطين، خاصة ما يتعلق بالمواطنة التنظيمية، وضرورة توفير ما يلزم من متطلبات لرفع مستوى الأداء المرتبط بها.
2. الاهتمام بالمتابعة والتقويم لأداء الموظفين، لقياس أدائهم في الممارسة المهنية في مواقع عملهم، وفي التخطيط بعد التعرض للتدريب المتعلق بها.
3. الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على معايير ومؤشرات لقياسها، لتوفير الوقت والجهد والمال بدقة وموضوعية، ومتابعة التحسن والتطور في هذه الاحتياجات بعد تعرض الموظفين للتدريب.
4. توفير البيانات والمعلومات المهمة في إعداد الخطط لتطبيق النمذجة البنائية بشكل مسبق، وبناء على رؤية واضحة المعالم، وبناء على حاجات الميدان في المدارس.
5. ضرورة تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً وربط ذلك بالنمو المهني لهم، بعد التزامهم بالتصور الإداري المقترح، وانعكاس أثره الإيجابي في واقع الممارسة المهنية لهم.
6. ضرورة تقبل المسؤولين للاهتمام باعتماد مبادئ التجويد في العمل، لمواكبة العصر والمتغيرات التي تفرضها الظروف أحياناً.
7. مشاركة جميع الجهات للموازنة بين النظرية والتطبيق، مع الاهتمام بالأنشطة وتفعيلها في تدريب الموظفين.

8. الاهتمام بالمواطنة التنظيمية كنظام منهجي له مدخلات وعمليات ومخرجات تنتهي بزيادة كفاءة الموظفين، وينعكس أثرها إيجاباً على المخرج الأساسي وهو رفع مستواهم الوظيفي.
9. الاستفادة القصوى من الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة للتطبيق، والالتزام بمخرجات النمذجة البنائية الإدارية.
10. تفعيل الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة في العمل، بتفعيل الأدوات والتطبيقات المناسبة وتدريب الموظفين عليها.
11. تأهيل الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة، من حيث الأجهزة والتطبيقات والأدوات الإلكترونية عن بعد؛ لأنها أصبحت ضرورة ملحة بعد سيطرة وباء كورونا في السنوات الأخيرة، والاستفادة منها في تسهيل عمل الموظفين.

ويمكن تلخيص المنطلقات في الآتي:

1. تنفيذ أنشطة التصور المقترح كافة بناء على ضمان جودة العمل المرتبطة بتقييم أداء الموظفين المهني ومتابعته وتحسينه.
2. وجود مقاومة من الموظفين للالتزام تجاه تنفيذ متطلبات التصور المقترح بمجالاته المختلفة، مما يحد من الإفادة من مزايا تطبيقها.
3. التقدم التكنولوجي الهائل والسرعة المذهلة التي يشهدها العالم اليوم في العلوم الإدارية الحديثة وضرورة حوكمتها، زادت من معدلات الحاجة إلى تحسين عمل الموظفين، للتركيز على نوعية العمل ومستوى ما يقدمه للمستفيدين وخاصة الطلبة من أجل إعدادهم للحياة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة.
4. التنمية المهنية للعاملين تتطلب إحداث تعديلات وتغييرات في اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتفق مع مهامهم وأدوارهم المتجددة، لمواكبة كل ما هو جديد تربوياً انطلاقاً من المواطنة التنظيمية.
5. التخطيط والتصميم والمتابعة والتقييم للاستراتيجية المقترحة ومناسبته لاحتياجات الموظفين.
6. تسريع الإعداد للتنفيذ والابتعاد عن الروتين في العمل، واعتماد المرونة به لمراعاة ظروف العملية التعليمية، بما يواكب متطلباتها.
7. العمل الجماعي في التخطيط والتصميم والابتعاد عن البيروقراطية في الجوانب الإدارية له.
8. اتخاذ القرارات المناسبة للعمل، والتعامل مع الصعوبات والمعوقات التي تحد منه وعلاجها بشكل منهجي وإداري سليم.

9. توظيف قواعد البيانات والمعلومات وشبكات الاتصال الخاصة بعمل الموظفين، مثل منصة وزارة التربية والتعليم للاستفادة منها في الحوكمة الإدارية.
10. الاهتمام بزيادة كفاءة الأداء بالتركيز على الجانبين النظري والعملي معاً، بحيث يدعمان بعضهما البعض.
11. التركيز على تدريب الموظفين على التصور المقترح من الأساليب الحديثة، مع التركيز على المواطنة التنظيمية كمدخل للاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية.
12. العمل على زيادة دافعية الموظفين ورضاهم، ورفع اتجاهاتهم الإيجابية نحو عملهم.
13. تقليل الهدر الوظيفي وضياع الوقت والجهد، إنما تنبع من احتياجات حقيقية تمس عملهم.
14. الاهتمام بوضع أفكار واستراتيجيات نابعة من واقع عمل الموظفين وطبيعة عمل كل منهم، بتكثيف الأنشطة ودراسات الحالة الواقعية.
15. تنفيذ مسابقات للبحث العلمي في التخطيط والتطبيق العملي للأفكار الإدارية الحديثة بين الموظفين، لتكوين أفضل الكوادر الذين يمتلكون خبرات متميزة يمكن الاستعانة بها في تدريب زملائهم في المديريات والمدارس.

ثالثاً: أهمية التصور المقترح:

تنبع أهمية التصور التطويري الإداري التربوي المقترح لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين في ضوء علاقتها بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية، من أهمية القرارات نفسها؛ لما تعكسه من الواقع الإداري في مديريات التربية والتعليم، وذلك للتخفيف من الترهل الإداري والمركزية والبيروقراطية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، من أجل الابتعاد عن القرارات التي تفتقر للشفافية والنزاهة والمنهجية العلمية؛ وتؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وعدم تطويرها وتحسينها.

كما إن أهمية التصور تنبع من الحاجة الملحة والدائمة لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية وأداء الموظفين ومهاراتهم في مديريات التربية والتعليم والمدارس، من أجل القيام بواجبهم على أكمل وجه، وتقديم الخدمات التعليمية للطلبة وللمجتمع بناء على حوكمة إدارية سليمة، تسهم في

إيجاد مواطنة تنظيمية تؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل، وبالتالي زيادة انتمائهم للمؤسسة التربوية والإبداع في العمل.

لذلك جاء هذا التصور لتعزيز مكانة الجانب الإداري ودوره في مديريات التربية والتعليم، وتطوير أدائها بما يلبي حاجات الواقع التعليمي وتطلعات المستقبل، للوصول للتميز في أداء الأقسام والإدارات والموظفين وجودة قراراتهم.

من هنا جاءت أهمية تبني هذا التصور وضرورته بشكل فاعل، لتطوير جودة القرارات الإدارية في مديريات التربية والتعليم، انطلاقاً من نتائج دراسة الواقع، وآراء الخبراء التربويين، وفي ضوء الخبرات العالمية في الإدارة التربوية، واستجابة لمتطلبات التغيرات المتنامية في عالم المعرفة التي تفرض على الواقع التربوي مواكبة هذ التطور، لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية بأعلى درجات معايير المؤشرات العلمية.

رابعاً: أهداف التصور الإداري المقترح للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم

من الأهمية بمكان تحديد الأهداف للتصور الإداري للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم كعنصر أساسي في التخطيط للتصور، بناء على إجراءات واضحة المعالم وتناسب الفئات المستهدفة، ما يسهم في تحسين الممارسة المهنية القائمة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات وقيم نابعة من الأفكار الإدارية وتطويرها.

ويمكن تحديد بعض الأهداف للنمذجة البنائية الإدارية القائمة على المواطنة التنظيمية كمتغير تابع للاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية للمديرين العامين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كما يلي:

1. تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة.
2. حماية حقوق العاملين في مديريات التربية والتعليم.
3. توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية محكمة في مديريات التربية والتعليم.
4. التخطيط الجيد للعمل من خلال متخصصين في التخطيط يتصفون بالكفاءة ولديهم مؤهلات مناسبة.
5. رفع مستوى أهداف تدريب العاملين في المديريات لتتصف بالشمول، وصياغتها بشكل قابل للقياس في ضوء معايير ومؤشرات مناسبة لطبيعة العمل.

6. التركيز على مراعاة احتياجات العاملين في مديريات التربية والتعليم من خلال رصدها للعمل على تلبيتها.
7. المحافظة على المال العام؛ لكونه وسيلة لتقديم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مجال التعليم وتحسينها.
8. أن تكون الخدمات المقدمة من المديريات متميزة بالوضوح والتحديد وعالية الجودة.
9. التخطيط ومراجعة القرارات، وتحديد طرق قياس الأداء، والتعرف إلى آراء العاملين في المديريات بغرض التحسين والتطوير.
10. العمل على إيجاد معايير وقوانين ثابتة وعادلة تتميز بالشفافية والوضوح.
11. توفير المعلومات المالية وغير المالية الملائمة، وجعلها متاحة للناس بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
12. نشر التقارير الرقابية وفق أسس ومعايير محددة.
13. كشف التحديات والصعوبات التي يواجهها العاملون، و التعامل معها وحلها.
14. التطوير والتحسين المستمر وفق الاتجاهات العالمية الحديثة في استراتيجيات التدريب؛ لمواكبة التطور وجاهياً وإلكترونياً.
15. نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم العام.
16. أن تكون العلاقات بين المديرين والعاملين قائمة على أساس واضح حسب الاتصالات التنظيمية، وعلى أساس التفاعلات القائمة على الفضائل الأخلاقية.

خامساً: أسس التصور المقترح للمواطنة التنظيمية كعامل تابع للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية

تم تحديد الأسس بناء على مجموعة عناصر، مرتبطة بالتصور المقترح، وناتجة عن التحليل النوعي لبيانات العينة النوعية تتمثل في الآتي:

1. **الأساس العلمي:** اعتماد نتائج التحليل النوعي لنتائج المقابلات للعينة النوعية من الإداريين في مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم في فلسطين، ونتج عنها (2103) رمزاً (Codes)، و(137) فئة (Categories)، و(69) فئة فرعية (Sub-Categories)،

و(13) موضوع (مجال) (Themes) نحو كتابة نظرية الدراسة (Theory)، وهي النمذجة البنائية الإدارية للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

2. **الأساس الفكري:** الاستفادة من مجالات التصور الإداري للمديرين العامين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين، وهي تتعلق بالمسميات الآتية بالترتيب حسب الأهمية، وبناء على آراء الخبراء من العينة النوعية، وهي: فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية كعامل وسيط: (السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، وصحوة الضمير، والروح الرياضية)، وفيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية: (النزاهة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والتفاؤل التنظيمي)، وفيما يتعلق بالحوكمة الإدارية: (المشاركة، والكفاءة والفاعلية، والشفافية، والمساءلة) حسب ما أفرزه كل مجال من أفكار وفقرات لها علاقة بالتصور المقترح للمديرين العامين، كما ورد في نتائج الدراسة الحالية.
3. **الأساس التربوي:** ارتكز التصور المقترح للمديرين العامين في فلسطين على البعد التربوي الإداري، من أجل تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى العاملين وعكسها على النمو المهني لهم، وبالتالي ظهورها على الممارسات المهنية لهم في الميدان التربوي.
4. **الأساس القيمي والأخلاقي:** التركيز على مدخلات المواطنة التنظيمية من المشاركة، والمساءلة، والسلوك الحضاري، والنزاهة التنظيمية؛ لتنمية قدرات العاملين والارتقاء بالأداء المهني لهم، بناء على أساسيات التصور المقترح بالتركيز على تفعيل استراتيجيات غير تقليدية، وإفساح المجال للعاملين في المديريات من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم، ومن تعريضهم لتدريب مناسب، وتعميم ثقافة العمل القائمة على: الشفافية والإيثار والكياسة والنزاهة التنظيمية على العاملين في المديريات، بعد تلقيهم دورات تدريبية تربوية لتحسين الممارسة المهنية.
5. **الأساس الإداري:** الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة والحوكمة الإدارية لتطوير أداء العاملين في المديريات، والتركيز على التخطيط الجيد للاستفادة من نتائج التصور الإداري المقترح الناتج عن هذه الدراسة، وتنفيذ تدريب الموظفين من خلال مجموعات يتبادلون وجهات النظر في المناقشات وتنفيذ المهام الموكلة إليهم، ثم عمل نقاش معمق تتم فيه الإجابة عن أسئلة العصف الذهني من المدرب أو المعلمين، خاصة عند تنفيذ الأنشطة التدريبية، ومراعاة الاحتياجات التدريبية للموظفين في المديريات، وتطعيمها بممارسات لها علاقة بالحوكمة الإدارية والمواطنة والاستقامة التنظيمية للاستفادة منها أثناء الممارسة المهنية.

سادساً: منهجية التصور المقترح للمواطنة التنظيمية القائمة على الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية

بعد تجهيز التصور الإداري المقترح في فلسطين عن التحليل النوعي، يمكن اقتراح اعتماده على المنهجية الآتية:

1. التخطيط الجيد لوضع منهجية التصور الإداري المقترح في فلسطين عن التحليل النوعي بمكوناتها وما نتج عن كل مكون حسب التحليل النوعي، مثلاً: المواطنة التنظيمية كوسيط بين الاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية وما يتبعها من (السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، وصحوة الضمير، والروح الرياضية)، والاستقامة التنظيمية وما يتبعها من (النزاهة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والتفاؤل التنظيمي)، والحوكمة الإدارية وما يتبعها من (المشاركة، والكفاءة والفاعلية، والشفافية، والمساءلة)، حسب ما أفرزه كل مجال من أفكار وفقرات لها علاقة بالنمذجة البنائية الإدارية للمديرين العامين.
2. عمل دليل إجرائي للتصور المقترح في فلسطين عن التحليل النوعي بمكوناته: ويتضمن الإطار العام للنمذجة البنائية والتخطيط لتنفيذها، وتصميم مصفوفات تدريبية، بحيث يتم توزيع فعاليات التدريب والأنشطة ودراسات الحالة للتدريب عليها.
3. تدريب العاملين في المديريات وبخاصة الفئات العليا على التصور الإداري، مع التركيز على المواطنة التنظيمية، بحيث تمثل خارطة طريق للمدربين لتنفيذ التدريب بشكل متسلسل ومنهجي من البداية حتى النهاية، بحيث تكون قابلة للتعديل في المضمون والفعاليات التدريبية. ويتضمن مضمون المادة التدريبية وتوزيع الأنشطة والتمارين ودراسات الحالة وأسئلة عصف ذهني، وحالات واقعية من الميدان التربوي، والمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، بحيث تكون مرجعاً للعاملين في المديريات يستفيدون منها لدى قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم في مراكز عملهم، ويبقى مرجعاً دائماً معهم يستفيدون منه في تطوير ممارساتهم المهنية وتطورهم المهني في المستقبل.
4. التركيز على المعايير ومؤشرات الأداء لكل مهمة من مهمات العاملين، وطبيعة العمل في مديريات التربية والتعليم، وتكون مربوطة بآلية عمل وتعزيز وعقاب موصوف.

5. التركيز على آليات متابعة أفكار التصور الإداري المقترح وتقييمه، من خلال آليات متابعة واضحة مبنية على معايير ومؤشرات، مرتبطة بتسلسل الفئات والفئات الفرعية الناتجة عن النظرية المجذرة المتعلقة بالموضوع حسب التحليل النوعي، مع التركيز على المواطنة التنظيمية، وما يتبعها من (السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، وصحوة الضمير، والروح الرياضية)، والاستقامة التنظيمية وما يتبعها من (النزاهة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والتفاؤل التنظيمي)، والحوكمة الإدارية وما يتبعها من (المشاركة، والكفاءة والفاعلية، والشفافية، والمساءلة)، وتوضيح آليات التحقق من كل منها، وانعكاسه على السلوك والأداء الوظيفي للعاملين في المديريات.
6. زرع الثقة لدى العاملين في المديريات؛ مدير عام التربية والتعليم ونائبيه الفني والإداري، ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين، وامتدادها إلى مديري المدارس والمعلمين وبقية الموظفين، ما يوحي بأهمية مخرجات التصور الإداري المقترح حسب المخططات الناتجة عنها في ضبط العمل وتجويده، والتسويق لها من خلال لقاءات وتعميمات ونشرات، مع ضرورة المحاسبة والمساءلة عليها، من خلال الالتزام بمضمونها حسب مدلول كل منها، وانعكاسه على الأداء المهني للموظفين.

سابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح وتطبيقه

تسهم آليات تنفيذ التصور الإداري المقترح وتطبيقه في التغلب على الصعوبات التي تواجه الموظفين في عملهم، وتقدم لهم أفكاراً تساعدهم على الاندماج في عملهم، ويمكن إجمالها في الآتي:

1. الاستفادة من قاعدة بيانات الموظفين حول تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية واحتياجاتهم من الجهة المتعلقة بالمتابعة والتقييم، لإعداد سجل مهني لكل موظف حول الاحتياجات المناسبة له مستقبلاً فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية.
2. تطبيق الجودة في التصور الإداري المقترح من خلال مدربين خبراء لهم خبرة في معايير مجالات النمذجة البنائية الإدارية ومؤشراتها.
3. الاستفادة من نتائج تقييم الموظفين في مجالاته كافة من أجل التحسين والتطوير كجزء من الحوكمة الإدارية.

4. دراسة الصعوبات التي تواجه الموظفين في عملهم من خلال فريق تربوي متخصص، يرفع توصيات لأصحاب القرار من أجل التحسين والتطوير.
5. دعم توجهات القائمين على التصور الإداري لتطبيق بنود المواطنة التنظيمية من خلال رؤية واضحة نحو تطويرها لديهم.
6. إنشاء وحدة متخصصة في التصور الإداري المقترح من أصحاب الخبرات في المجال من أجل التخطيط لجودة تنفيذها وتقييمها، ونشر ثقافة العمل بها بين العاملين في المديريات، وإعداد خطط تدريب استراتيجية طويلة الأمد من (3-5) سنوات وخطط تنفيذية سنوية لمتابعتها.
7. إعداد خطط لتدريب المدربين وتأهيلهم على التصور الإداري المقترح بدورات تدريب مدربين (TOT)، ودورات إدارية تركز على استراتيجيات حديثة تواكب التطورات في المجال.
8. تصميم برنامج حاسوبي متكامل يساعد على إدارة العمل بالتصور الإداري المقترح، وربطه مع منصة وزارة التربية والتعليم ليساعد المعنيين على اتخاذ القرارات عند الحاجة.
9. مراجعة الإجراءات الإدارية الروتينية في العمل وتطويرها مع التركيز على المواطنة التنظيمية، وجعلها ثقافة عمل لدى الموظفين في جميع مجالات العمل بناء على تخطيط مسبق.
10. إعطاء الموظفين تغذية راجعة مستمرة حول مستوياتهم وتقدمهم في العمل، ودعمهم وتوجيههم في أداء المهام والواجبات والمتطلبات المطلوبة منهم.
11. الاستفادة من خبرات الخبراء في تفعيل التكنولوجيا في العمل بما يحقق رفع مستوى الجودة، وسهولة التنفيذ والاتصال والتواصل داخل المديريات، وبين المديريات والمدارس وبينها وبين وزارة التربية والتعليم.
12. الاستفادة من الخبرات العالمية والعربية في تحسين التصور الإداري المقترح في فلسطين، من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة داخلياً وخارجياً.
13. التشبيك في تدريب العاملين في المديريات على المواطنة والاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية على أصولها العلمية، مع دوائر التدريب كونها حاضنة لخبرات غنية للمدربين، سواء في نقل الخبرات أو مراجعة آليات العمل للوصول إلى تطبيق معايير العمل الفضلى في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
14. تغيير ثقافة العمل لدى العاملين في المديريات والمدارس، بحيث يقومون بالعمل كونه جزءا من حياتهم المهنية والنمو المهني لهم، وهذا يتأتى من خلال التعزيز والتحفيز وإيجاد أثر

إيجابي في سلم الوصف الوظيفي كجزء من مهنة التعليم والمواطنة والاستقامة التنظيمية، بتطبيق مدخلات التصور الإداري المقترح.

15. توفير بيئة عمل مناسبة ملائمة لطبيعة تطبيق التصور المقترح، خاصة المواطنة التنظيمية.
16. توفير المتطلبات الرقمية المناسبة لتطبيق التصور المقترح مثل: مهارات البحث الرقمية وترجمتها في سياق رقمي، واستخدام المنصات التعليمية، وتوظيف تطبيقات الحوسبة السحابية في عمل الموظفين.
17. تغيير ثقافة الإداريين والموظفين ومديري المدارس والمعلمين نحو أهمية التصور المقترح انطلاقاً من المواطنة التنظيمية ومجالاتها.
18. الاهتمام بتحديد معايير ومؤشرات للأداء الوظيفي للموظفين، كجزء من الحوكمة الإدارية وضرورة التزامهم به.
19. الاهتمام بقياس أثر التصور المقترح في الممارسة المهنية للموظفين والمعلمين في غرفة الصف، أي قياس مدى انتقال أثر التصور على الطلبة في المحصلة النهائية، لأن جميع طواقم الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية يعملون لخدمة العملية التعليمية في المدارس وتطويرها.
20. التحول من المركزية إلى اللامركزية في العمل من خلال تدريب مدربين من مديريات التربية والتعليم، يقومون بدورهم بتدريب بقية الموظفين في مديرياتهم على التصور بأبعاده المختلفة، وعلى رأسها المواطنة التنظيمية.
21. الاهتمام بجودة التصور المقترح على مستوى الإدارة العليا من خلال التغلب على معوقات التنفيذ.
22. الاهتمام بالموظفين كمدخل أساسي في عملية تطوير التصور المقترح وتنفيذه، ومراعاة حاجاتهم المهنية وملاءمتها مع ظروف عملهم في الميدان.
23. تدريب العاملين على مهارات المواطنة التنظيمية في العمل وما يتعلق بها من (السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، وصحوة الضمير، والروح الرياضية).
24. تدريب العاملين على مهارات الاستقامة التنظيمية وما يتبعها من (النزاهة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والتفاؤل التنظيمي).

25. تدريب العاملين على مهارات الحوكمة الإدارية وما يتبعها من (المشاركة، والكفاءة والفاعلية، والشفافية، والمساءلة)، وتوضيح آليات التحقق من كل منها وانعكاسه على السلوك والأداء الوظيفي للعاملين في المديريات.
26. توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لتخدم التصور المقترح، والتسويق لها، وتفعيل الاتصال والتواصل مع العاملين.
27. إنشاء منصة رقمية إلكترونية متخصصة للبرامج التدريبية المتعلقة بالتصور المقترح، وتشمل برامج ودورات وورش عمل وندوات ولقاءات لتنمية المهارات المطلوبة، وإنشاء منصة تدعم التواصل بينهم من مختلف المديريات، واستثمار الحوسبة السحابية لنقل المعارف والمهارات إلى العاملين، وربطها بالمدارس، ومديريات التربية، ووزارة التربية والتعليم.
28. تزويد العاملين بأدلة تدريبية إرشادية تساعدهم على فهم آليات التصور المقترح وإجراءاته.
29. عقد لقاءات واجتماعات مخططة وعنقودية للموظفين من داخل المديريات بمختلف مسمياتهم الوظيفية، ومن المدارس من مديرين ومعلمين لتوضيح أهمية التصور المقترح وأهمية العمل به، ومعايير العمل به ومؤشراته.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح

1. وزارة التربية والتعليم

من خلال قيام الوزارة ممثلة بوزير التربية والتعليم ووكيل الوزارة والوكلاء المساعدين والمديرين العامين ومديري الدوائر ومَن يمثلونهم، بالاستفادة من الأفكار الواردة في هذا التصور المقترح من أجل نشر ثقافة العمل الإداري المنظم والمنهجي السليم القائمة على المواطنة التنظيمية والاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية، وتسهيل تدريب الموظفين عليها، وخلق دافعية وتنافس إيجابي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم والمدارس.

2. مديريات التربية والتعليم

ممثلة بمديري التربية والتعليم العامين ونوابهم الإداريين والفنيين ورؤساء الأقسام الإدارية والفنية، للاستفادة من أفكار هذا التصور المقترح والعمل على تدريب موظفيهم عليها، من أجل تطوير الواقع الإداري والتنظيمي لدى موظفيهم، وزرع الانتماء الوظيفي لديهم، للوصول إلى

تحسين الأداء المهني، ونشر ثقافة التنافس الإيجابي القائم على معايير أداء ومؤشرات واضحة، ولها مقاييس أداء متدرجة قابلة للتقييم والقياس.

3. المدارس

من خلال استفادة مديري المدارس من أفكار هذا التصور المقترح في تنظيم العمل في مدارسهم، والتخطيط الجيد لأداء المهام، وقيادة جهود المعلمين وباقي الموظفين الإداريين في المدارس لتحسين الأداء المهني لهم، وتدريبهم على مدخلات الحوكمة الإدارية الحديثة بأدواتها المختلفة وعملياتها، ومن ضمنها الجوانب الإلكترونية والرقمية التي تساعد على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة، وتحسين الواقع التعليمي وتطويره وعكسه على المستويات التعليمية للطلبة؛ لمواكبة التطورات العلمية على مستوى العالم.

ثامناً: خصائص التصور المقترح

يمكن تلخيص هذه الخصائص في الآتي:

1. مساهمة التصور المقترح في التطوير ومتابعة العمل من خلال رؤيا واضحة.
2. إمكانية تطبيق التصور المقترح حسب الموارد المتاحة والواقعية.
3. مشاركة جميع الأطراف في التصور المقترح عند التطبيق.
4. المرونة في تنفيذ التصور المقترح بمكوناته في ظل الظروف الطارئة، مثل: انتشار الأوبئة والكوارث الطبيعية، وظروف الاحتلال، والمرونة في تطبيق الحوكمة الإدارية وغيرها خاصة.
5. التركيز على التميز والجودة الشاملة في التصور الإداري المقترح.
6. مواكبة التطورات في مجال التصور المقترح لتحسين الممارسة المهنية لهم.

تاسعاً: ضبط التصور المقترح

من أجل زيادة جودة العمل بالتصور المقترح، تم عرضه على عدد من الخبراء التربويين في الإدارة التربوية من أصحاب الخبرة والكفاءة من العاملين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية، مثل: خبراء في الإدارة التربوية والتعليمية، والمناهج وطرق التدريس، وتكنولوجيا

التعليم والتعلم عن بعد، وعمل ورشات عمل لمناقشة البرنامج التدريبي، واقتراح التعديلات المناسبة قبل البدء بتطبيقه، وللتأكد من أن التصور الإداري المقترح مناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة، لأن ذلك يوفر الكفاءة واقتصاد المعرفة القائم على تحقيق أكبر فائدة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. وعمل تقويم وتغذية راجعة للتطبيق الفعلي من خلال: التعرف على مدى توفر الإمكانات البشرية والتكنولوجية التي تسهم في تفعيلها والقائمة على معارف ومهارات حديثة، وقياس فاعليتها، وقياس مدى استفادة الموظفين منها، وتقديم اقتراحات في ضوء ما يظهر من معوقات وصعوبات مرتبطة بالتنفيذ.

عاشرا: المعوقات المتوقعة أن تواجه تطبيق التصور المقترح وآليات حلها

ثَمة العديد من المعوقات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وآليات التعامل معها، وهي كما يأتي:

1. توقع معارضة الموظفين في مديريات التربية والتعليم للالتزام بالتصور المقترح لتعودهم على نمطية وروتين إداري معين. ويمكن حلها من خلال: زيادة قناعة الموظفين في المديريات والمدارس بأهمية النظام الإداري الحديث الذي يراعي حاجاتهم ورغباتهم، وينظم عملهم من خلال معايير ومؤشرات واضحة المعالم مبنية على مساءلة ومحاسبة عادلة وشفافة.
2. قلة الخبرات بالنظام الإداري الجديد المتمثل بالتصور المقترح. ويمكن حلها من خلال تدريب الموظفين والعاملين في المديريات والمدارس عليه، وتبادل الخبرات بينهم في هذا الشأن.
3. وجود تعليمات إدارية قديمة اعتاد عليها الموظفون، خاصة عدم تطبيق مضمون المواطنة التنظيمية. يمكن حلها من خلال: وضع تعليمات إدارية جديدة مستمدة من التصور المقترح، تراعي جميع جوانب العمل وتراعي حقوق الموظفين، وتعزز الأداء المطلوب لديهم مع تحقيق العدالة بينهم.
4. قلة قناعة الموظفين بالتصور المقترح لوجود تدريب لديهم على النظام الإداري المتبع. ويمكن حلها من خلال: التسويق الجيد للتصور المقترح، بعقد اجتماعات ولقاءات متخصصة، وتوزيع نشرات وتوضيح جميع الجوانب من خلال كتب رسمية، بالتعاون والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم.

5. البنية التحتية الإدارية والتكنولوجية التي تعيق بعض جوانب تطبيق التصور المقترح. ويمكن حلها من خلال: التواصل مع أصحاب القرار في مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي، لتلبية احتياجات المديريات، وخاصة ما يتعلق بالجانب التكنولوجي، المتمثل بضرورة توفر شبكات ومنصات وحوسبة سحابية مناسبة لانسياب التعليمات، وتسهيل الاتصال والتواصل بين الموظفين، وتسهيل التدريب على الجوانب الإدارية بشكل متزامن أو غير متزامن بكل سهولة ويسر.
6. الاتجاهات السلبية نحو النظام الإداري القائم بسبب قلة حصول الموظفين على حقوقهم المهنية. ويمكن حلها من خلال: ارتباط الدعم التنظيمي بالمعاملة الفضلى مع الموظفين، مثل: المكافآت التنظيمية، وظروف العمل المواتية والإنصاف، ودعم المشرفين لتحسين استجاباتهم في مواقف العمل بشكل إيجابي، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية، والرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي ودعمها.
7. قلة الثقة بين الموظفين في المديريات والمدارس بالنظام الإداري المتبع. ويمكن حلها من خلال: زيادة اهتمام المديريات برفاه العاملين، وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم نحو أفضل أداء للممارسة المهنية لديهم، بزيادة ولاء الموظفين للعمل باحتضان إبداعاتهم وتحفيزهم عليها؛ حيث إن مواقف العمل لدى الموظفين تتأثر بشكل كبير بالسياسات والبرامج المختلفة التي تقوم بها المديريات للوصول لنتائج إيجابية متبادلة بين الموظفين والجسم الإداري الذي يحتضنهم؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة، وتعميق الاعتقاد لدى الموظفين بأنهم سوف يتم مكافأتهم إذا بذلوا جهوداً أكبر لصالح العمل وتجويده.
8. قلة الدعم التنظيمي لجهود العاملين وقلة المكافآت المعنوية والمادية. ويمكن حلها من خلال: مساعدة الموظفين على الالتزام بسلوك إيجابي في العمل، والحصول على معاملة عادلة ومكافآت، وظروف عمل مناسبة لخبراتهم ومهاراتهم، وتعزيز جهودهم من أجل زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل، وبالتالي زيادة الارتباط والمشاركة العاطفية، وزيادة استيعاب القيم والمعايير المهنية التنظيمية نحو مشاعر أقوى من الولاء والإخلاص الوظيفي.
9. قلة المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المديريات والمدارس. ويتم حلها من خلال: مساعدة الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم، وقبول الأوامر دون صراعات، نحو أداء المهام الوظيفية دون شكوى وتذمر، والالتزام بالمواعيد في العمل في الحضور والانصراف ووقت العمل، والتحدث إلى الموظفين عن طبيعة وظائفهم بطريقة إيجابية، وخلق مناخ تنظيمي تقل

فيه الصراعات، وحماية موارد مؤسسة العمل سواء كانت المديرية أم المدارس، ونشر مناخ اجتماعي ونفسي صحي كسلوك شخصي يقوم على التطوع لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ومنح الموظفين استقلالية في العمل ومحاسبتهم على النتائج بدل التدخل في التفاصيل الدقيقة للعمل.

10. الابتعاد عن سلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة. ويمكن حلها من خلال: نشر ثقافة المواطنة التنظيمية المتمثلة في خمسة أبعاد رئيسة هي:

الإيثار: من خلال مساعدة الزملاء في أداء عملهم أو سلوكياتهم، ودعم زملاء العمل الذين لديهم مشاكل في التطبيق.

- الضمير الحي: من خلال زرع سلوكيات تطوعية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعمل، والقيام بالواجبات الوظيفية بصورة أفضل من المتوقع.

الروح الرياضية: وتعكس الرغبة في إشاعة التسامح بين الموظفين، وتتحمل ضغوط العمل دون رفض أو تذمر، وتوظيف القدرات والمهارات والجهود لإنجاز العمل ولتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة.

- الكياسة: من خلال السلوك الموجّه لتجنب المشكلات في العمل، ولمنع المشكلات المستقبلية بين الموظفين، أو بين الموظف والبناء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي ينتمي لها سواء كانت المديرية أم المدارس.
- السلوك الحضاري: من خلال الالتزام بسلوكيات تعبر عن اهتمام الموظف بمؤسسته، وعمله على نجاحها وتحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، ومشاركته في القضايا الإدارية التنظيمية بشكل بنّاء ومسؤول في إدارة المؤسسة.

11. قلة الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في المديريات والمدارس وابتعادهم عنها. ويتم حلها من خلال: نشر ثقافة الاستقامة التنظيمية المتمثلة في خمسة أبعاد رئيسة:

- التفاؤل التنظيمي: من خلال زرع الشعور العظيم بالأهداف التي تحقق ردود فعل إيجابية، وبالتالي يتوقع الموظف النجاح والأداء الوظيفي المناسب لتحقيق الأهداف.
- الثقة التنظيمية: من خلال حوكمة احترام المسؤولين واهتمامهم بالموظفين الذين يشرفون على عملهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة معاً بشكل تشاركي.

التعاطف التنظيمي: من خلال اهتمام الموظفين بعضهم ببعض، حتى يصبح التعاطف أمرا شائعا بينهم في السراء والضراء.

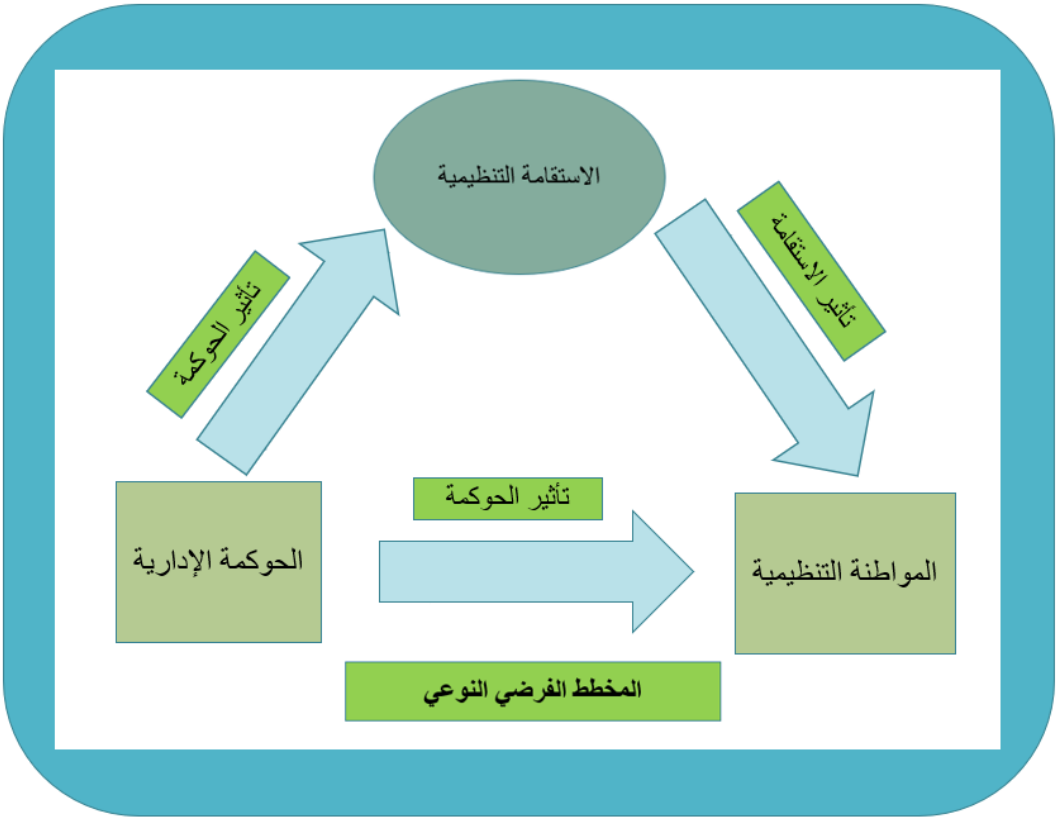
- النزاهة التنظيمية: من خلال زرع سلوكيات الصدق والنزاهة والأمانة الوظيفية في المؤسسة.
- المغفرة التنظيمية: من خلال قبول الأعذار بصدق، والنظر إليها على أنها فرصة للتعرف على مستويات أداء مرتفعة، والاتفاق أن الأخطاء تغتفر بشرط عدم تكرارها.
- التركيز على قيم العدالة، والحكمة، والإنسانية، والشجاعة، والاعتدال، وعدم التعالي.

حادي عشر: محددات تطبيق التصور المقترح

من أهم المحددات والصعوبات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح الآتية:

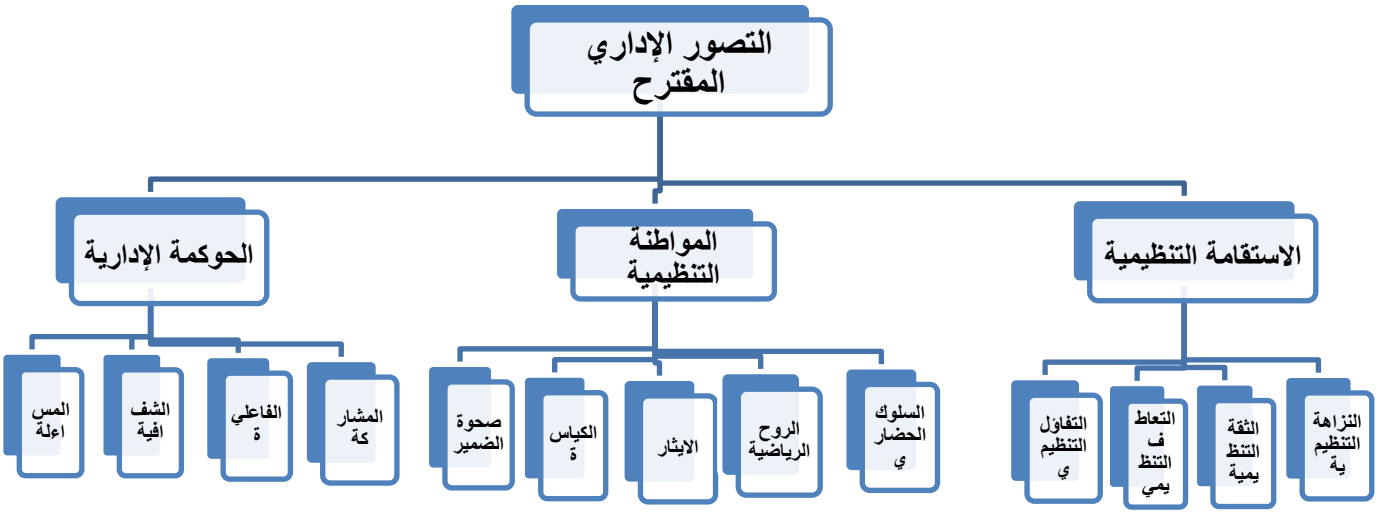
1. قلة قناعة الموظفين في مديريات التربية والتعليم بالأفكار الواردة في التصور المقترح، كونهم قد اعتادوا على نمط إداري معين لفترة زمنية طويلة.
2. صعوبة منهجية عمل معظم الموظفين بتغيير أساليب العمل بأساليب حديثة فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، وخاصة الشق الإلكتروني منها.
3. الاتجاهات السلبية لدى قطاع من الموظفين تجاه أي تغيير في طبيعة العمل المرتبط بخبرات ومهارات تقليدية قديمة.
4. صعوبة تعميم التصور المقترح على جميع مديريات التربية والتعليم، ومن المتوقع أن يعارض بعض مديري التربية والتعليم التغيير في نمط العمل.
5. البيروقراطية الإدارية، في العمل بشكل عام، بحيث لا يتقبل الموظفون التغيير والالتزام بالمواطنة والاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية إذا لم يتم التعميم عليهم من قبل الوزارة.
6. مقاومة التغيير نحو الاستفادة من أفكار هذا التصور المقترح قد تستغرق وقتاً طويلاً؛ لأن الموظفين بحاجة للتدرب على أفكارها، وتمثلها في العمل كون تخصصات معظم الموظفين بعيدة عن مضمونها.

ويبين الشكل (21) التصور المقترح والعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة (الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية):

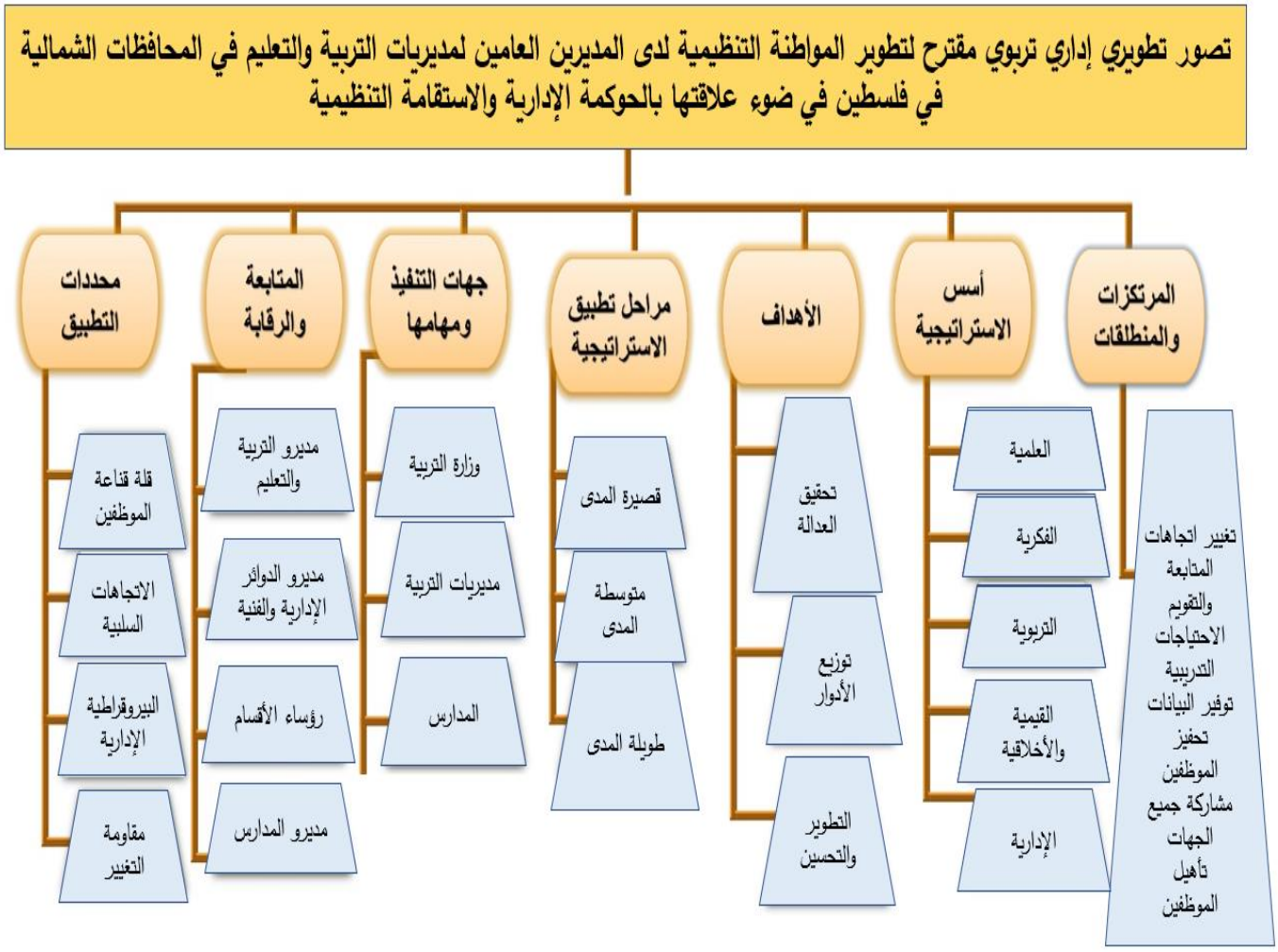


الشكل (22) التصور المقترح بوجود تأثير للحوكمة الإدارية كمتغير مستقل، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

كما يبين الشكل (23) توزيع التصور المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير تابع للاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين الناتج عن التحليل النوعي لمقابلات العينة النوعية.



الشكل (23) توزيع التصور المقترح للمواطنة التنظيمية كمتغير تابع للاستقامة التنظيمية والحوكمة الإدارية للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين الناتج عن التحليل النوعي لمقابلات العينة النوعية.



الشكل (23) توزيع مكونات التصور الإداري التربوي المقترح لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم.

الاستنتاجات

في ضوء تساؤلات الدراسة ومناقشتها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن واقع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة.
2. إن واقع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة.
3. إن واقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة.
4. وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم. وكانت أفضل وساطة كلية في (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين الحوكمة الإدارية والمواطنة التنظيمية).
5. إن مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم لديهم حوكمة إدارية أكثر من غيرهم من الموظفين.
6. إن مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم لديهم استقامة تنظيمية أكثر من غيرهم من الموظفين.
7. إن جميع الموظفين في مديريات التربية والتعليم لديهم مواطنة تنظيمية قريبة من بعضهم البعض.
8. إن الحوكمة الإدارية المتمثلة في ممارسات العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية، والفضائل المدنية والعدالة التفاعلية، ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية.
9. إن أفضل ترتيب لمجالات الحوكمة الإدارية كان لمجال العدالة، وأقلها في الترتيب كان مجال المساءلة.
10. إن أفضل ترتيب لمجالات الاستقامة التنظيمية كان لمجال التعاطف التنظيمي، وأقلها في الترتيب كان لمجال النزاهة التنظيمية.
11. إن أفضل ترتيب لمجالات المواطنة التنظيمية كان لمجال وعي الضمير، واقلها في الترتيب كان لمجال الإيثار.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها تمت التوصية بما يأتي:

1. استفادة وزارة التربية والتعليم في فلسطين من التصور المقترح للدراسة.
2. الأخذ بعين الاعتبار مقترحات صانعي السياسات التعليمية في وزارة التربية والتعليم؛ لاعتماد الجوانب الإدارية في عملهم على معايير ومؤشرات واضحة، قابلة للملاحظة والقياس والمتابعة.
3. زيادة الاهتمام بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية بمجالاتها المختلفة، في تعزيز مجالات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. وعقد دورات تدريبية في مجال الاستقامة التنظيمية للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وفي مجال المهارات التكنولوجية لتطبيق الحوكمة الإدارية الرقمية. لا سيما أن الدراسة خلصت إلى أن مديري الدوائر لديهم حوكمة إدارية واستقامة تنظيمية أكثر من العاملين في مديريات التربية والتعليم.
4. الاهتمام بالمعايير الأخلاقية المهنية المرتبطة بالمواطنة والاستقامة التنظيمية، من: عدالة، ونزاهة، وشفافية، وتعاون، وغيرها، وصولاً لوجود قيادة أخلاقية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، كون الحوكمة الإدارية المتمثلة في العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية.
5. نشر ثقافة الحوكمة الإدارية بين الموظفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين. كون الدراسة خلصت إلى أن الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين كانت كبيرة.
6. مراعاة الاحتياجات التدريبية للموظفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، فيما يخص الاستقامة التنظيمية، وبما يناسب احتياجات نموهم المهني. وهذا ما بينته الدراسة؛ حيث إن مديري الدوائر لديهم استقامة تنظيمية أكثر من باقي الموظفين في المديريات.
7. إيجاد علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات المهنية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، من خلال تمكين الموظفين، وتفويض الصلاحيات، والتشجيع على صنع القرار المشترك مع المديرين العامين للمديريات.

9. التركيز على المساءلة والمحاسبة للموظفين في مديريات التربية والتعليم، وتشجيع اللامركزية، والمنافسة الإيجابية بين الموظفين في العملية التعليمية في المديريات والمدارس، لا سيما أن مجال المساءلة في الحوكمة الإدارية حصل على أقل ترتيب.
10. العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وتوعية الموظفين بأهميتها من خلال عقد الاجتماعات والندوات، لينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء التنظيمي للعمل وتحقيق أهدافه، لا سيما أن الدراسة خلصت إلى أن واقع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم كانت كبيرة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز ووزارات الحكومية الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20 (2)، 145-186.

أبو طبيخ، ليث. (2019). اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 2(25)، 145-176.

أبو نعمة، ريم. (2016). *القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة.

الأضم، مروة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، 1(3)، 993 – 1024.

الآغا، وفيق. (2008). الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية*، غزة، 10(2)، 171 – 230.

الباسل، ميادة؛ جمعة، محمد؛ صيام، إيمان؛ والريامى، محمد. (2022). تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. *مجلة كلية التربية*، جامعة دمياط، مصر، 37 (80)، 1-38.

باشيوة، حسين؛ قشاو، خولة. (2022). المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الإدارية في ضوء الحوكمة الجامعية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، الجزائر، 8(3)، 132-148.

بشير، محمد. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، غزة، فلسطين، 3(6)، 27- 54.

بطاح، أحمد. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد؛ والطعاني، حسن. (2016). *الإدارة التربوية رؤية معاصرة*. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

بن معتوق، حمزة. (2020). *القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيفر، بسكره.

التمام، بن علي. (2019). مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، 20(9)، 61 -118.

جاسم، ناصر؛ وصبر، رنا. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العراق، (30)، 209-230.

الجمل، شادي. (2022). *الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

حتاملة، عبد السلام. (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 45 (ملحق)، 1-16.

الحراحشة، محمد؛ وملوح، الخريشا. (2012). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة مؤته، 27(2)، 57-114.

الحربي، السيد. (2021). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الملك سعود، 33(1)، 125-148.

حسان، محمد. (2018). الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل. *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، 40(1)، 196 - 220.

حسن، منال؛ وإبراهيم، هبة. (2021). مستوى التفكير الإستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر*، 37(8)، 183 – 242.

حسني، شميس. (2021). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركا قطاع الأدوية الحكومية بمحافظة القاهرة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بور سعيد، 22(3)، 1018-976.

الخضيري. محسن أحمد. (2005). *حوكمة الشركات*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

الخطيب، خالد؛ وقريط، عصام. (2010). *مفاهيم الحوكمة وتطبيقاته*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.

خلف الله، محمود. (2016). الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، غزة، 24(3)، 129 – 151.

الخميسي، السيد؛ الباسل، ميادة؛ والرحبية، منى. (2022). تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية. *مجلة كلية التربية*، جامعة دمياط، 37 (80)، 2-39.

دبون، عبد القادر، وصيتي، عبد اللطيف. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 4(3)،219 -312.

راجعي، عبد الرشيد؛ أم هاني، عبد الرزاق. (2021). *مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

رمزي، فهد. (2013). *الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

الروسان، سلامه. (2019). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6(12)، 166-181.

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

السر: خالد. (2013). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. *ورشة عمل بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي*، وزارة التربية والتعليم، غزة- فلسطين، 2013/3/28.

سردوك، صلاح الدين. (2021). *دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة العربي بن مهيدي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم البواقي، الجزائر.

السعد، رانيا. (2020). *درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.

السعدية، حمدة. (2021). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس: تصور مقترح. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 48(1)، 502-522.

السعود، راتب. (2021). *قيادة معاصرة في القيادة التربوية*. ط1، الأردن: طارق للخدمات المكتبية.

سيد أحمد، أسامة؛ والألوسي، النعمان. (2019). إدارة التنمية المحلية وأثرها على الحكم الرشيد. *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة أفريقيا العالمية، ع 3، 119 – 170.

الشراري، عواطف؛ حتاملة، حابس. (2022). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(1)، 1-19.

شعيبات، عوض؛ والشرباتي، هشام؛ والشرباتي، نجاه. (2020). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها: دراسة ميدانية في مدارس محافظتي الخليل وبيت لحم. *المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي*، 34(135)، 171-208.

شلابي، وليد. (2016). *دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر: الجزائر.

الشوا، جمانا. (2015). الذكاء *العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصراف، سجى. (2019). توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية- دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، 25(114)، 286-309.

صفر، عمار؛ آغا، ناصر. (2019). مدى موافقة الإداريين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ورغبتهم نحو تطبيق معايير ISTE للإداريين**.** *المجلة التربوية*، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، 33(131)، 15 – 59.

طاهر، نسرين؛ وطه، علي. (2017). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية: بحث مقارن. **مجلة الدنانير**، الجامعة العراقية، 1(11)، 352-385.

الطشة، غنيم. (2007). *درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات التربوية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

طه، منى. (2021). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، مصر، 43(4)، 502- 572.

العبادي، هاشم؛ والجاف، ولاء. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. *مجلة دراسات إدارية*، جامعة البصرة، 5 (9)، 72-106.

عبد القادر، حسين. (2017). الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية وعلاقته بالحكم الرشيد. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 2(2) 2-25.

العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3(12) 115 -148.

عزت، أحمد (2012). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، مصر.

عطوة، محمد؛ والسيد، علي. (2014). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، ع (29)، 451-534.

العطوي، عامر علي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9 (3)،146-170.

العوضي، رأفت محمد سعيد. (2020). " تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية"، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5، (2) 29-68.

غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعايرها. *مجلة الجنان*، بيروت، لبنان، ع (3)، 1-179.

غالي، حسين؛ أمانة، أحمد. (2017). الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*،11(46)، 267-307.

الغضوري، العنود. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، 77(1)، 577 – 625.

غريب، عبد الكريم. (2014). مستجدات التربية والتكوين. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.

فرج الله، أحلام؛ موارد، حمادي. (2021). واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي، *المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، جامعة بنغازي*، 242-248.

القاعود، مجدلين؛ بخيت، انتصار. (2019). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 6 (3)، 327-340.

القحطاني، عبد السلام. (2014). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

قرواني، خالد. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس*، 14(4)، 111- 157.

الكايد، زهير. (2003). *الحكمانية قضايا وتطبيقات*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

الكسر، شريفة. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، العدد (39)، 417-430.

لألفي، هاني. (2016). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في انجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، 23(103)، 11- 118.

مجيد، نوري والركابي، سلمان. (2014). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. *مجلة مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)*، الأردن، العدد (14) المجلد الأول، 10-13.

مرزوق، عبد العزيز؛ السنديوني، منى؛ والعماوي، بشرى. (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ*، مصر، ع 6، 185 – 222.

مصطفى، كريم؛ مقدم، عبد الجليل؛ وبرباوي، كمال. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية sem، *مجلة الإبداع*، الجزائر، 11(1)، 58-43.

المطيري، زكية. (2022). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 6 (27)، ص227-280.

المعايطة، عبد العزيز. (2007). *الإدارة المدرسية*. ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

مكي، عادل؛ بدر، وليد؛ وعمر، أحمد. (2021). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة*، جامعة أسوان - كلية التربية الرياضية، 10(5)، 31 – 59.

مهيدات، عبد الرحمن. (2011). *الحاكمية الرشيدة، قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد*. عمان، الأردن.

مومني، آلاء؛ والإبراهيم، عدنان. (2019). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، غزة، 27(1)، 589 -616.

المومني، سليمان. (2017). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، فلسطين، 5(18)،227-244.

الميالي، حاكم؛ والعبادي، مصطفى. (2021). الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعدد من الأطباء العاملين في مدينة مرجان الطبية – بابل. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية*، ع 60، 137 – 162.
الناصري، ناصر؛ وإبراهيم، حسام الدين. (2020). درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع 122، 331 – 356.
وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2013). *دليل أدوات الملاحظة الصفية*. رام الله، فلسطين.
يوسف، محمد. (2007). *محددات الحوكمة ومعاييرها "مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر*. مؤسسة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. Corporate governance: an international review, 17(3), 376-387.
Alahakone, R., & Shingi, P. M. (2014). Organizational citizenship behavior: Motives and Strategic Potential. in: https://2u.pw/3CvER6.
Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. The Leadership Quarterly, 29(4), 489-500.
Badawy, T. E., Trujillo-Reyes, J. C., & Magdy, M. M. (2017). Exploring the relationship between organizational culture, organizational citizenship behavior and job satisfaction: a comparative study between Egypt and Mexico. International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS), 4(6), 1-15.

Ball, S. J. (2011). A new research agenda for educational leadership and policy. Management in Education, 25(2), 50-52.

Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2019). Sustainable development goal indicators: Analyzing trade-offs and complementarities. World development, 122, 295-305.

Baykal, E. (2020). Mediator effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(3), 1674-1688.

Beeri, I., Uster, A., & Vigoda-Gadot, E. (2019). Does performance management relate to good governance? A study of its relationship with citizens' satisfaction with and trust in Israeli local government. Public Performance & Management Review, 42(2), 241-279.

Bozkurt, B. (2021). The Relationship between Social Justice Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. Participatory Educational Research, 9(2), 88-102.

Bradley, L. T. (2013). Effective governance: The impact of the master's in governance training on school boards in California. Proquestllc, Ed.D. Dissertation, University of Southern California.

Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. Journal of Business Ethics, 64(3), 249-269.

Bush, T., Hamid, S. A., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature review. International Journal of Educational Management.

Chen, C. T., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the

hospitality workforce. Journal of Hospitality and Tourism Management, 35, 1-8.
Corcoran, R. P. (2017, October). Preparing principals to improve student achievement. In Child & Youth Care Forum (Vol. 46, No. 5, pp. 769-781). Springer US.
Davies, J. S., & Spicer, A. (2015). Interrogating networks: Towards an agnostic perspective on governance research. Environment and Planning C: Government and policy, 33(2), 223-238.
Dimmock, C., & Tan, C. Y. Educational leadership in Singapore: Tight coupling. Journal of Educational Administration, 47(1), 50-74.
Eagleton-Pierce, M. (2014). The concept of governance in the spirit of capitalism. Critical Policy Studies, 8(1), 5-21.
Escarros, P. (2013). Activating the governance of adult education institutions in light of their skill goals. Working Paper, National Center for Educational Research and Development, Seventh Annual Conference.
EUNEC. (2016). Governance in Education. Report of the Seminar of the European Network of Education Councils, Amsterdam, 30-31 May 2016. 1- 44.
Fahim, M. (2022). The antecedents of organizational citizenship behavior in the public sector: a study in the effect of organizational justice determinants with the mediating role of job satisfaction (applied to the Egyptian Ministry of Transportation). Arab Journal of Administration, 43(4), 227- 250.
Gallagher, T. (2021). Governance and leadership in education policy making and school development in a divided society. School Leadership & Management, 41(1-2), 132-151.

Greany, T., & Maxwell, B. (2017). Evidence-informed innovation in schools: aligning collaborative research and development with high quality professional learning for teachers. International Journal of Innovation in Education, 4(2/3), 147-170.

Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. Sustainability, 11(22), 1-20.

Gustari, I., & Widodo, W. (2022). The magnitude of organizational justice affects teachers' OCB and task performance. Jurnal Konseling dan Pendidikan, 10(1), 151-158.

Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences, 5(1), 4772-4779.

Harris, A., & Jones, M. (2015). Transforming education systems: Comparative and critical perspectives on school leadership. Asia Pacific Journal of Education, 35(3), 311-318.

Hoerr, T.R. (2005). The Art of School Leadership; ASCD: Alexandria, VA, USA.

Jameel, A., Asif, M., & Hussain, A. (2019). Good governance and public trust: Assessing the mediating effect of E-government in Pakistan. Lex Localis, 17(2), 299-320.

Kaviyani, N. (2019). To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership. Science Arena Publications International journal of Business Management,4 (1): 86-94.

Kooshki, S. A., & Zeinabadi, H. (2015). An investigation into the role of organizational virtuousness in the job attitudes of teachers. Journal UMP Social Sciences and Technology Management Vol, 3(1) 563-570.

MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. Annual review of psychology, 51(1), 201-226.

Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. Asia-Pacific journal of business administration, 12(2), 115-138.

Manning, L. (2020). Moving from a compliance based to an integrity based organizational climate in the food supply chain. Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety, 19(3), 995-1017.

Miller, P. (2016). Cultures of Educational Leadership: Global and Intercultural Perspectives; Springer: Berlin, Germany.

Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behavior: A test of mediating and moderating effects. European Management Journal, 36(6), 757-768.

Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher views on administrators' leadership styles and level of organizational virtuousness. The Anthropologist, 24(1), 363-372.

Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational

virtuousness' perceptions on employee outcomes. Management Decision, 53(8), 1823-1842.

O'Brien, P. C. (2015). Performance government: Activating and regulating the self-governing capacities of teachers and school leaders. Educational Philosophy and Theory, 47(8), 833-847.

Olmedo, A. (2017). Something old, not much new, and a lot borrowed: philanthropy, business, and the changing roles of government in global education policy networks. Oxford Review of Education, 43(1), 69-87.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 94(1), 122.

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 9(1), 61-69.

Ramadhan, F. P. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. Journal of Business Ethics, 93(2), 215-235.

Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. Sustainability, 12(8), 3390.

Samsudin, A., Soffian Lee, U. H., Ishak, Y., Ismail, A., Said, S. M., & Nor, A. M. (2018). Affective Organizational Commitment as a Mediating Factor for the Leader's Support and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Business & Management Science, 8(2) 213 – 239.

Sharma, S. K., & Agrawal, S. (2014). A Study of Antecedents and Consequents of Organizational Citizenship Behavior Through Causal Loop Diagram: A Holistic Approach. IUP Journal of Organizational Behavior, 13(3).3-29.

Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 14(3), 635-660.

Shiu, E. (Ed.). (2017). Research handbook of innovation and creativity for marketing management. Edward Elgar Publishing.

Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. Management Decision, 75, 937-952.

Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. Advances in Developing Human Resources, 20(1), 88-102.

Supriadi, D., Usman, H., & JABAR, C. (2021). Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian Vocational School. Research in Educational Administration and Leadership, 6(4), 796-831.

Tamunomiebi, M. D., & Onah, G. O. (2020). Organizational citizenship behaviour: A critical review of its development in a diversity driven workplace. The Strategic Journal of Business & Change Management, 6(1), 41-60.

Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. Journal of Business Ethics, 137(2), 321-345.

Wilkins, A., & Olmedo, A. (2018). Conceptualizing education governance: Framings, perspectives and theories. Bloomsbury. In A. Wilkins and A. Olmedo (eds), Education governance and social theory: Interdisciplinary approaches to research. Bloomsbury: London.

Williamson, B. (2015). Governing methods: policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. Journal of Educational Administration and History, 47(3), 251-271.

Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. Information & management, 45(6), 394-402.

Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z., & Murshid, M. A. (2022). The Relation of Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Government Ministries: The Mediating of Affective

Commitment. Employee Responsibilities and Rights Journal, 34(2), 139-167.

Zeng, X. (2018). Development of framework linking organizational virtuousness and pro-social rule breaking: From the perspective of social information processing. Open Journal of Social Sciences, 6(06), 80- 90.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة الإدارة التربوية

حضرة الدكتور: الجامعة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد؛

الموضوع: تحكيم أدوات قياس

يقوم الباحث بالإعداد لأطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان: النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح، ونظرا للخبرة الأكاديمية والبحثية التي تتمتعون بها في هذا المجال آمل منكم تحكيم الأدوات المرفقة، وقراءة الفقرات، ووضع التعديلات المناسبة لها من حيث انتماء الفقرات للمجالات، ولعنوان الدراسة ككل، وإضافة أو حذف ما ترونه مناسبا من فقرات.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة الإدارية: تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن الشفافية والمساءلة من جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة.

الاستقامة التنظيمية: هي كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.

المواطنة التنظيمية: هي سلوك اختياري مرغوب فيه، ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي، ولكنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: نصر أبو كرش

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

المسمى الوظيفي:

☐ **مدير دائرة** ☐ **رئيس قسم** ☐ **مشرف تربوي**

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة في العمل الإداري:

☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 إلى أقل من 10 سنوات** ☐ 10 سنوات فأكثر

ثانياً: القسم الثاني: أدوات القياس

فيما يلي ثلاث أدوات لقياس الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، والمطلوب إبداء الرأي حول درجة توافرها عند المديرين العامين:

القسم الثاني: أدوات القياس

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير	صالحة	غير		
	أولا: أداة قياس الحوكمة الإدارية						
المجال الأول الشفافية:							

1.	يقوم بتزويد العاملين بالمعرفة اللازمة حول التشريعات التربوية النافذة.						
2.	يطلع العاملين على الكتب الرسمية الصادرة من الوزارة بما يعمل على رفع مستوى الأداء مثل المشاركة في (الورش التدريبية، والمسابقات المختلفة).						
3.	يجيب عن الأسئلة والاستفسارات المختلفة بما يخص العمل دون تردد.						
4.	يتعامل بكل شفافية ووضوح في اتخاذ العقوبات التأديبية بحق المخالفين في العمل.						
5.	ينشر تقارير دورية حول إنجازات المديرية.						
6.	يتيح لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين الاطلاع على خطط المديرية.						
7.	يعتمد أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات الموارد البشرية وسياساتها.						
8.	يتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.						
9.	يعقد اجتماعات لكل مرؤوسيه لمناقشة قضايا المديرية.						
10.	يعلن تقارير الجهات المختلفة من جوانب قوة وقصور بكل شفافية ووضوح.						
مجال الثاني: المساءلة							
11.	يشرك العاملين في عمليات التخطيط المختلفة للمديرية لتطبيق مبادئ الحوكمة.						
12.	يسهل عملية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاج اليها العاملون لرفع مستوى أدائهم.						
13.	يستخدم أدوات المراجعة الذاتية في المديرية لتحديد نقاط القوة والضعف لبناء الخطة التطويرية للمديرية.						
14.	يقوم بمساءلة العاملين بناء على معلومات موثوقة.						

15.	يتخذ الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والانظمة والتعليمات دون تحيز.						
16.	يلتزم بتطبيق المساءلة للعاملين بعيدا عن المحسوبية.						
17.	يطبق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.						
18.	يتم غرس قيم أخلاقيات المهنة والرقابة الذاتية لدى العاملين.						
19.	يوضح إجراءات وآليات تطبيق المساءلة لجميع العاملين في المديرية.						
20.	يزود العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم باستمرار.						
المجال الثالث: الكفاية والفعالية							
21.	يبني خططاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.						
22.	ينظم استخدام الموارد المالية المتاحة بعناية.						
23.	يضع الأهداف وفق الإمكانات المتاحة.						
24.	يحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.						
25.	يوفر نظاما للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.						
26.	يراعي العدالة عند توزيع الأنشطة الإضافية على العاملين.						
27.	يستثمر الموارد (المالية والبشرية والتقنية) بشكل متوازن لتحقيق الأهداف.						
28.	يراعي اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل (تكلفة ووقت وجهد).						
29.	يطلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة.						
30.	يترجم رؤية المديرية ورسالتها بخطة استراتيجية معلنة وفق برنامج زمني لتحقيقها.						
المجال الرابع: المشاركة							
31.	يتعاون مع العاملين في المديرية لإدارة الأزمات.						
32.	يشرك العاملين في المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية.						

33.	يشرك المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.						
34.	يزود جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية.						
35.	يوفر الإمكانيات والبيئة المناسبة للعاملين لأداء أدوارهم بنجاح.						
36.	يفوض بعض العاملين بجزء من صلاحياته بهدف بناء كوادر إدارية.						
37.	يقوم بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.						
38.	يسمح لجميع الأطراف المعنية في المديرية بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.						
39.	يسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.						
40.	يشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية.						
المجال الخامس: العدالة							
41.	يستمع لآراء جميع العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم.						
42.	يراعي توزيع الأعمال والأنشطة بطريقة عادلة على جميع العاملين.						
43.	يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة العمل.						
44.	يقيم أداء العاملين بعدل وموضوعية.						
45.	يعامل جميع العاملين في المديرية على أسس قائمة على (العدل والمساواة ودون تمييز.						
46.	يسمح للموظف أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسه المباشر.						
47.	يلتزم بتطبيق المعايير والأنظمة على جميع العاملين دون تميز.						
48.	يوفر نظام مكافآت تشجيعية واضحة لجميع العاملين في المديرية.						
49.	يراعي العدالة عند توزيع المهام على العاملين.						

50.	يسمح للعاملين المطالبة بحقوقهم المشروعة وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها.						
ثانيا: أداة قياس الاستقامة التنظيمية							
المجال الأول: التفاؤل التنظيمي							
1.	يمتلك مدير عام التربية رؤية واضحة إيجابية في المديرية.						
2.	يعزز التفاؤل التنظيمي لدى العاملين بما يضمن ردود الفعل الإيجابية.						
3.	يخلق بيئة عمل جاذبة تشعر العاملين بالإيجابية والتفاؤل بما يمكنهم من المساهمة في إنجاح العملية الإدارية بأقصى إمكانية.						
4.	يمتلك مدير عام التربية نظرة ثاقبة وإيجابية.						
5.	يعمل التخصص العلمي لمدير عام التربية على تحقيق التفاؤل التنظيمي داخل المؤسسة بشكل فعال وواضح.						
6.	يتمتع مدير عام التربية بسنوات خبرة لها دور واضح وفعال في تحقيق التفاؤل التنظيمي داخل المديرية.						
7.	يتفاءل مدير عام التربية بالنجاح في عمله، حتى لو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة.						
8.	يحرص على عمل الخير في مجال عمله بشكل متقن ومتميز.						
9.	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للعاملين في المديرية.						
10.	يربط بشكل فعال بين أدائه المهني وأهداف وغايات العملية التربوية.						
المجال الثاني: الثقة التنظيمية							
11.	يكيف استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف بما يعزز ثقة العاملين به.						
12.	يسعى إلى تعزيز ثقة العاملين من خلال الاستفادة من الإخفاقات باعتبارها فرصا للتعلم.						

13.	يسعى مدير عام التربية لأن يكون على معرفة ودراية بأهداف المديرية.						
14.	يتمتع مدير عام التربية بحسن تصرف وحكمة في تدبير الميزانيات التشغيلية.						
15.	يستخدم سياسة الباب المفتوح ويتقبل الآراء والانتقادات بصدر رحب.						
16.	يثق بصورة كاملة في العاملين في المديرية.						
17.	يدعم الثقة بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.						
18.	يتعامل مع العاملين في المديرية بلطف، وكياسة، واحترام، وتقدير.						
19.	يحظى بثقة العاملين في المديرية.						
المجال الثالث: التعاطف التنظيمي							
20.	ينمي التعاطف التنظيمي بين العاملين.						
21.	يراعي الحالات الصحية والمرضية المزمنة للعاملين.						
22.	يمتلك مدير عام التربية تخصصا علميا له دور واضح وفعال في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل المديرية.						
23.	يتمتع مدير عام التربية بسنوات خبرة لها دور واضح وفعال في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل المديرية.						
24.	يشارك الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم (السراء والضراء).						
25.	يهتم بتلبية احتياجات العاملين في المديرية وبتقديم سبل الدعم والرعاية لهم.						
26.	يراعي الظروف التي يمر بها العاملون والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائهم.						
المجال الرابع: النزاهة التنظيمية							
27.	يعتمد على ألية رسمية واضحة للجميع في توزيع المهام والأعمال.						

28.	يرفع باستمرار معايير الأداء الوظيفي الفردي، والجماعي بشكل، واضح، ومحدد.						
29.	يتعلم من الأمور ويتصرف في الشكاوى التي ترد إليه بنزاهة.						
30.	ينسب الممارسات والأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.						
31.	يوائم بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية لعاملين.						
32.	يمتلك مدير عام التربية تخصصا علميا له دور واضح وفعال في تحقيق النزاهة التنظيمية داخل المديرية.						
33.	يتمتع مدير عام التربية بسنوات خبرة لها دور واضح وفعال في تحقيق النزاهة التنظيمية داخل المديرية.						
34.	يمتلك مدير عام التربية أعلى مستويات النزاهة في عمله.						
35.	يتسم بالفضيلة والشرف والنقاء.						
36.	يتميز بالصدق والأمانة.						
37.	تتسق أقواله مع أفعاله.						
ثالثا: أداة المواطنة التنظيمية							
المجال الأول: الإيثار							
1.	يساعد العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليـهم.						
2.	يعاون العاملين في تجاوز مشكلاتهم الشخصية.						
3.	يمارس نشاطات متنوعة لتعزيز مكانة مديريته.						
4.	يدعم الجهود المبذولة لتطوير العمل في المديرية.						
5.	يتعاون مع المراجعين وزوار المديرية بإيجابية.						
6.	يستجيب لتوجيهات الوزارة دون تردد.						
7.	يساعد في تلبية احتياجات العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي.						
8.	يزود العاملين بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.						
9.	يحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.						

10.	لا يتردد في الحضور مبكراً أو الانصراف متأخراً من أجل مصلحة العمل.						
المجال الثاني: الكياسة							
11.	ينتبه لتأثير سلوكه على العاملين.						
12.	يحرص على أن تظهر مديريته بمظهر إيجابي في محيطها الاجتماعي.						
13.	يلتزم اللياقة في التعامل مع العاملين في المديرية.						
14.	يتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المديرية.						
15.	يلتزم الحياد والموضوعية في حديثه عن العاملين.						
16.	يتعامل بصدق وشفافية مع العاملين.						
17.	يحرص على حل أي خلافات بين العاملين.						
18.	يحترم خصوصية العاملين.						
19.	يتشاور مع العاملين عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم أو يهمهم.						
المجال الثالث: السلوك الحضاري							
20.	يحرص على تقديم صورة إيجابية عن المديرية للآخرين.						
21.	يواظب على حضور الاجتماعات غير الرسمية.						
22.	يحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.						
23.	يحث العاملين دائماً على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.						
24.	يحث العاملين على استثمار أوقات العمل بفعالية.						
25.	يهتم بمستقبل المديرية وتحقيق رؤيتها وأهدافها.						
26.	يحرص على المشاركة في جميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمديرية.						
27.	يحرص على احترام المواعيد.						
28.	يحرص على متابعة جميع أنشطة المديرية.						

29.	يواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها المديرية.						
المجال الرابع: الروح الرياضية:							
30.	يتحمل ضغط العمل والظروف الاستثنائية دون تذمر.						
31.	يتقبل النصيحة بصدر رحب ويعمل بموجبها.						
32.	يؤمن بقدرات الآخرين وأفكارهم ويستفيد منها.						
33.	يتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.						
34.	يبادر إلى الاعتذار لمن أخطأ في حقهم من العاملين.						
35.	يتسامح مع العاملين ويتجنب لومهم.						
36.	يستوعب انفعالات العاملين دون إثارة المشكلات.						
37.	يقدر قرارات الوزارة ويلتزم بها، حتى لو لم تكن في صالحه.						
38.	يبادر لتقريب وجهات النظر بين العاملين والإصلاح بينهم.						
39.	يبتعد عن أسلوب الشكوى في التعامل مع مشكلات العمل.						
40.	يتجنب تصيد أخطاء العاملين في المديرية.						
المجال الخامس: وعي الضمير							
41.	يلتزم بأوقات الحضور والانصراف الرسمية.						
42.	يُعلم مسبقاً بعدم تمكنه من الحضور لظرف ما.						
43.	يتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى في غياب الرقابة الإدارية.						
44.	يحافظ على ممتلكات المديرية ويهتم بها.						
45.	يبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته.						
46.	يتجنب استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية.						
47.	يحرص على تأدية عمله في الوقت المناسب.						
48.	يتحمل كثيراً من الأعمال الإضافية من أجل مصلحة المديرية ورقيها.						
49.	يتعامل بجدية واهتمام أثناء تأدية مهامه الوظيفية.						
50.	يستثمر ساعات العمل بفاعلية لأداء واجباته.						

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	ا.د خولة الشخشير	جامعة بيرزيت
2	أ.د.محمود أبو سمرة	جامعة القدس
3	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس
4	د.سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
5	د. حسين حمايل	جامعة القدس المفتوحة
6	د.عبد حمايل	جامعة القدس المفتوحة
7	د. سهير قاسم	وزارة التربية والتعليم
8	د. بصري صالح	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
9	د.صوفيا الريماوي	وزارة التربية والتعليم
10	د. باسم شلش	جامعة القدس المفتوحة
11	د.كمال مخامرة	جامعة الخليل

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمي أسئلة مقابلات الخبراء التربويين

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	أ.د. محسن عدس	جامعة القدس
2	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
3	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس
4	د. بصري صالح	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
5	د. حسين حمايل	جامعة القدس المفتوحة
6	د. عبد حمايل	جامعة القدس المفتوحة
7	د. صوفيا الريماوي	وزارة التربية والتعليم
8	د. باسم شلش	جامعة القدس المفتوحة
9	د. سهير قاسم	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (4)

استبانة العينة الاستطلاعية للدراسة بعد تحكيم الخبراء التربويين

الاستبانة

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة الإدارة التربوية

حضرات مديري الدوائر/ رؤساء الأقسام/المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

يقوم الباحث بالإعداد لأطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان: النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح.

ولتحقيق أهداف الدراسة، آمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات أدوات القياس في الدراسة، المكونة من قسمين، الأول : المتغيرات الديمغرافية ، والثاني : أدوات قياس الاستبانة، بشكل جدي وموضوعي لتحقيق غرض الدراسة، علماً أن البيانات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة .

مصطلحات الدراسة:

النمذجة البنائية: الأسلوب الذي يستخدم لتحديد وتقدير العلاقات السببية الخطية بين المتغيرات وتقديرها، وتتضمن كلا من المتغيرات المقاسة (المشاهدة)، والمتغيرات الكامنة.

الحوكمة الإدارية: تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكات، بما يضمن الشفافية والمساءلة من جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة

الاستقامة التنظيمية: هي كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.

المواطنة التنظيمية: هي سلوك اختياري مرغوب فيه، ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي، ولكنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: نصر أبو كرش

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

المسمى الوظيفي:

مدير دائرة ☐ **رئيس قسم** ☐ **مشرف تربوي** ☐

المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

سنوات الخبرة في العمل الإداري:

أقل من 5 سنوات ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: أدوات قياس الاستبانة

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولا: الحوكمة الإدارية						
المجال الأول: الشفافية						
1	يقوم بتزويد العاملين بالمعرفة اللازمة حول التشريعات التربوية النافذة.					
2	يُطلع العاملين على الكتب الرسمية الصادرة من الوزارة.					

3	يجيب عن الأسئلة والاستفسارات المختلفة بما يخص العمل دون تردد.					
4	يتعامل بكل شفافية ووضوح في اتخاذ العقوبات التأديبية بحق المخالفين في العمل.					
5	ينشر تقارير دورية حول إنجازات المديرية.					
6	يتيح لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين الاطلاع على خطط المديرية.					
7	يتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.					
8	يعقد اجتماعات لكل العاملين لمناقشة قضايا المديرية.					
9	يتيح نشر تقارير الجهات المختلفة من جوانب قوة وقصور بكل شفافية ووضوح.					
المجال الثاني: المساءلة						
10	يشرك العاملين في عمليات التخطيط المختلفة للمديرية.					
11	يسهل عملية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاج إليها العاملون.					
12	يستخدم أدوات المراجعة الذاتية في المديرية لبناء الخطة التطويرية للمديرية.					
13	يقوم بمساءلة العاملين بناء على معلومات موثوقة.					
14	يلتزم بتطبيق المساءلة للعاملين بعيدا عن المحسوبية.					
15	يطبق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.					

16	يزود العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم باستمرار.					
المجال الثالث: الكفاية والفعالية						
17	يبني خططاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.					
18	يضع الأهداف وفق الإمكانات المتاحة.					
19	يحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.					
20	يراعي العدالة عند توزيع الأنشطة الإضافية على العاملين.					
21	يستثمر الموارد (المالية والبشرية والتقنية) بشكل متوازن لتحقيق الأهداف.					
22	يراعي اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل (تكلفة ووقت وجهد).					
23	يطلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة.					
المجال الرابع: المشاركة						
24	يتعاون مع العاملين في المديرية لإدارة الأزمات.					
25	يشرك العاملين في المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية.					
26	يشرك المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.					
27	يزود جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية.					
28	يوفر الإمكانيات والبيئة المناسبة للعاملين لأداء أدوارهم بنجاح.					

29	يفوض بعض العاملين بجزء من صلاحياته بهدف بناء كوادر إدارية.					
30	يُشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام.					
31	يسمح لجميع الأطراف المعنية في المديرية بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.					
32	يسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.					
المجال الخامس: العدالة						
33	يراعي توزيع الأعمال والأنشطة بطريقة عادلة على جميع العاملين.					
34	يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة العمل.					
35	يقيّم أداء العاملين بعدل وموضوعية.					
36	يعامل العاملين في المديرية على أسس قائمة على (العدل والمساواة).					
37	يسمح للموظف أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسه المباشر.					
38	يلتزم بتطبيق المعايير والأنظمة على جميع العاملين.					
39	يسمح للعاملين المطالبة بحقوقهم المشروعة وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها.					
ثانيا: الاستقامة التنظيمية						
المجال الأول: التفاؤل التنظيمي						
1	يمتلك مدير عام التربية رؤية واضحة إيجابية في المديرية.					
2	يعزز التفاؤل التنظيمي لدى العاملين بما يضمن ردود الفعل الإيجابية.					

3	يخلق بيئة عمل جاذبة تشعر العاملين بالإيجابية.					
4	يتفاءل بالنجاح في عمله، حتى لو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة.					
5	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للعاملين في المديرية.					
6	يربط بين أدائه المهني وأهداف العملية التربوية وغاياتها بشكل فعال.					
المجال الثاني: الثقة التنظيمية						
7	يكيف استراتيجيات العمل وفق الأحداث والظروف.					
8	يتمتع بحسن تصرف وحكمة في تدبير الميزانيات التشغيلية.					
9	يثق بصورة كاملة في العاملين في المديرية.					
10	يدعم الثقة بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.					
11	يحظى بثقة العاملين في المديرية.					
المجال الثالث: التعاطف التنظيمي						
12	ينمي التعاطف التنظيمي بين العاملين.					
13	يراعي الحالات الصحية والمرضية المزمنة للعاملين.					
14	يشارك الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم (السراء والضراء).					
15	يهتم بتلبية احتياجات العاملين في المديرية وبتقديم سبل الدعم والرعاية لهم.					

16	يراعي الظروف التي يمر بها العاملون والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائهم.					
المجال الرابع: النزاهة التنظيمية						
17	يعتمد على آلية رسمية واضحة للجميع في توزيع المهام والأعمال.					
18	يرفع باستمرار معايير الأداء الوظيفي الفردي، والجماعي بشكل، واضح، ومحدد.					
19	ينسب الممارسات والأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.					
20	يوائم بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.					
21	يتميز بالصدق والأمانة.					
ثالثا: المواطنة التنظيمية						
المجال الأول: الإيثار						
1	يساعد العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليـهم.					
2	يعاون العاملين في تجاوز مشكلاتهم الشخصية.					
3	يتعاون مع المراجعين وزوار المديرية بإيجابية.					
4	يساعد في تلبية احتياجات العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي.					
5	يزود العاملين بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.					
6	يحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.					
المجال الثاني: الكياسة						

7	يحرص على أن تظهر مديريته بمظهر إيجابي في محيطها الاجتماعي.					
8	يتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المديرية.					
9	يلتزم الحياد والموضوعية في حديثه عن العاملين.					
10	يتعامل بصدق وشفافية مع العاملين.					
11	يحترم خصوصية العاملين.					
المجال الثالث: السلوك الحضاري						
12	يحرص على تقديم صورة إيجابية عن المديرية للآخرين.					
13	يحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.					
14	يحث العاملين على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
15	يحث العاملين على استثمار أوقات العمل بفعالية.					
16	يحرص على احترام المواعيد.					
17	يواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تنظمها المديرية.					
المجال الرابع: الروح الرياضية						
18	يتقبل النصيحة بصدر رحب ويعمل بموجبها.					
19	يؤمن بقدرات الآخرين وأفكارهم ويستفيد منها.					
20	يبادر إلى الاعتذار لمن أخطأ في حقهم من العاملين.					

21	يستوعب انفعالات العاملين دون إثارة المشكلات.					
22	يبادر لتقريب وجهات النظر بين العاملين والإصلاح بينهم.					
23	يبتعد عن أسلوب الشكوى في التعامل مع مشكلات العمل.					
24	يتجنب تصيد أخطاء العاملين في المديرية.					
المجال الخامس: وعي الضمير						
25	يلتزم بأوقات الحضور والانصراف الرسمية.					
26	يُعلم مسبقاً بعدم تمكنه من الحضور لظرف ما.					
27	يتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى في غياب الرقابة الإدارية.					
28	يحافظ على ممتلكات المديرية ويهتم بها.					
29	يبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته.					
30	يتجنب استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية.					

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (5)

الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء صدق البناء (Construct Validity) باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)

الاستبانة

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة الإدارة التربوية

حضـــرات مديري الدوائر/ رؤســـاء الأقســـام/المشـــرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

يقوم الباحث بالإعداد لأطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان: النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح.

ولتحقيق أهداف الدراسة، آمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات أدوات القياس في الدراسة، المكونة من قسـمين، الأول: المتغيرات الديمغرافية، والثاني: أدوات قياس الاسـتبانة بشـكل جدي وموضـوعي لتحقيق غرض الدراسة، علماً أن البيانات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مصطلحات الدراسة:

النمذجة البنائية: الأسلوب الذي يستخدم لتحديد وتقدير العلاقات السببية الخطية بين المتغيرات وتقديرها، وتتضمن كلا من المتغيرات المقاسة (المشاهدة)، والمتغيرات الكامنة.

الحوكمة الإدارية: تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكات، بما يضمن الشفافية والمساءلة من جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة

الاستقامة التنظيمية: هي كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.

المواطنة التنظيمية: هي سلوك اختياري مرغوب فيه، ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي، ولكنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: نصر أبو كرش

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

المسمى الوظيفي:

☐ **مدير دائرة** ☐ **رئيس قسم** ☐ **مشرف تربوي**

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة في العمل الإداري:

☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: أدوات قياس الاستبانة

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

أولا: الحوكمة الإدارية						
المجال الأول: الشفافية						
1	يتيح نشر تقارير الجهات المختلفة من جوانب قوة وقصور بكل شفافية ووضوح.					
2	يتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.					
3	يقوم بتزويد العاملين بالمعرفة اللازمة حول التشريعات التربوية النافذة.					
4	يجيب عن الأسئلة والاستفسارات المختلفة بما يخص العمل دون تردد.					
5	ينشر تقارير دورية حول إنجازات المديرية.					
6	يعقد اجتماعات لكل العاملين لمناقشة قضايا المديرية.					
7	يتعامل بكل شفافية ووضوح في اتخاذ العقوبات التأديبية بحق المخالفين في العمل.					
المجال الثاني: المساءلة						
8	يلتزم بتطبيق المساءلة للعاملين بعيدا عن المحسوبية.					
9	يستخدم أدوات المراجعة الذاتية في المديرية لبناء الخطة التطويرية للمديرية.					
10	يزود العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم باستمرار.					
11	يطبق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.					

12	يسهل عملية الوصول للبيانات والمعلومات التي يحتاج اليها العاملون.					
13	يشرك العاملين في عمليات التخطيط المختلفة للمديرية.					
المجال الثالث: الكفاية والفعالية						
14	يراعي العدالة عند توزيع الأنشطة الإضافية على العاملين.					
15	يراعي اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل (تكلفة ووقت وجهد).					
16	يضع الأهداف وفق الإمكانات المتاحة.					
17	يحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.					
18	يطلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة.					
المجال الرابع: المشاركة						
19	يشرك العاملين في المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية.					
20	يسمح لجميع الأطراف المعنية في المديرية بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.					
21	يوفر الإمكانيات والبيئة المناسبة للعاملين لأداء أدوارهم بنجاح.					
22	يتعاون مع العاملين في المديرية لإدارة الأزمات.					
23	يزود جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المحدثة بصورة دورية.					

24	يسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.					
المجال الخامس: العدالة						
25	يعامل العاملين في المديرية على أسس قائمة على (العدل والمساواة).					
26	يراعي توزيع الأعمال والأنشطة بطريقة عادلة على جميع العاملين.					
27	يسمح للعاملين المطالبة بحقوقهم المشروعة وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها.					
28	يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة العمل.					
29	يسمح للموظف أن يناقش تقرير الأداء السنوي الخاص به مع رئيسه المباشر.					
ثانيا: الاستقامة التنظيمية						
المجال الأول: التفاؤل التنظيمي						
1	يعزز التفاؤل التنظيمي لدى العاملين بما يضمن ردود الفعل الإيجابية.					
2	يخلق بيئة عمل جاذبة تشعر العاملين بالإيجابية.					
3	يتفاءل بالنجاح في عمله، حتى لو كانت تواجهه مشكلات أو تحديات كبيرة.					
4	يربط بين أدائه المهني وأهداف العملية التربوية وغاياتها بشكل فعال.					
5	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للعاملين في المديرية.					
6	يمتلك مدير عام التربية رؤية واضحة إيجابية في المديرية.					

المجال الثاني: الثقة التنظيمية						
7	يدعم الثقة بين كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية.					
8	يتمتع بحسن تصرف وحكمة في تدبير الميزانيات التشغيلية.					
9	يحظى بثقة العاملين في المديرية.					
10	يثق بصورة كاملة في العاملين في المديرية.					
11	يكيف استراتيجيات العمل وفق الأحداث والظروف.					
المجال الثالث: التعاطف التنظيمي						
12	يهتم بتلبية احتياجات العاملين في المديرية وبتقديم سبل الدعم والرعاية لهم.					
13	يراعي الحالات الصحية والمرضية المزمنة للعاملين.					
14	يراعي الظروف التي يمر بها العاملون والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائهم.					
15	ينمي التعاطف التنظيمي بين العاملين.					
16	يشارك الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم (السراء والضراء).					
المجال الرابع: النزاهة التنظيمية						
17	يوائم بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.					
18	يرفع باستمرار معايير الأداء الوظيفي الفردي، والجماعي بشكل، واضح، ومحدد.					
19	يتميز بالصدق والأمانة.					

20	ينسب الممارسات والأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.					
21	يعتمد على آلية رسمية واضحة للجميع في توزيع المهام والأعمال.					
ثالثا: المواطنة التنظيمية						
المجال الأول: الإيثار						
1	يزود العاملين بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.					
2	يعاون العاملين في تجاوز مشكلاتهم الشخصية.					
3	يحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.					
4	يساعد في تلبية احتياجات العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي.					
5	يتعاون مع المراجعين وزوار المديرية بإيجابية.					
6	يساعد العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليـهم.					
المجال الثاني: الكياسة						
7	يلتزم الحياد والموضوعية في حديثه عن العاملين.					
8	يحرص على أن تظهر مديريته بمظهر إيجابي في محيطها الاجتماعي.					
9	يتدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في المديرية.					
10	يحترم خصوصية العاملين.					

11	يتعامل بصدق وشفافية مع العاملين.					
المجال الثالث: السلوك الحضاري						
12	يحث العاملين على استثمار أوقات العمل بفعالية.					
13	يواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تنظمها المديرية.					
14	يحرص على تقديم صورة إيجابية عن المديرية للآخرين.					
15	يحرص على احترام المواعيد.					
16	يحث العاملين على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
17	يحرص على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.					
المجال الرابع: الروح الرياضية						
18	يبتعد عن أسلوب الشكوى في التعامل مع مشكلات العمل.					
19	يتقبل النصيحة بصدر رحب ويعمل بموجبها.					
20	يستوعب انفعالات العاملين دون إثارة المشكلات.					
21	يؤمن بقدرات الآخرين وأفكارهم ويستفيد منها.					
المجال الخامس: وعي الضمير						
22	يحافظ على ممتلكات المديرية ويهتم بها.					
23	يُعلم مسبقاً بعدم تمكنه من الحضور لظرف ما.					

24	يتجنب استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية.					
25	يتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى في غياب الرقابة الإدارية.					
26	يلتزم بأوقات الحضور والانصراف الرسمية.					
27	يبادر لتصحيح أي خطأ فور رؤيته.					

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (6)

الأداة الثانية: أسئلة المقابلات بصورتها النهائية

بعد تحكيمها من قبل الخبراء التربويين

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة ----------

المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإعداد أطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية عنوانها " **النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحث يتطلع لمساهمتكم الطيبة في تحكيم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. واقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
2. أفضل نموذج بنائي للعلاقة بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
3. علاقة متغيرات المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي مع الحوكمة الإدارية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

4. علاقة متغيرات المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي مع الاستقامة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
5. علاقة متغيرات المسمى الوظيفي والخبرة التربوية والمؤهل العلمي مع المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
6. التوصل إلى بناء تصور مقترح للمديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، في ضوء دراسة النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

شاكراً لكم جهودكم الطيبة

الباحث: نصر ابو كرش

أولا: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة:_____
- مكان المقابلة:_____
- زمن المقابلة:_____

ثانيا: معلومات شخصية

1) **المؤهل العلمي**: .....

2) **سنوات الخبرة**: أ. أقل من خمس سنوات. ب. 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات فأكثر

3) **جهة العمل**: -_____

4) **الوظيفة الحالية**:

_____

ثالثا: المصطلحات الرئيسة في الدراسة:

الحوكمة الإدارية: تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكات، بما يضمن الشفافية والمساءلة من جميع الأطراف، وتغليب

مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة. (السعدية، 2021)

الاستقامة التنظيمية: هي كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.(Cameron & Caza, 2006)

المواطنة التنظيمية: هي سلوك اختياري مرغوب فيه، ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي، ولكنه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. (حسان، 2018)

أسئلة المقابلة:

س1: إلى أي درجة تعتقد أن الاستقامة التنظيمية بأبعادها متوفرة لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وإلى أي درجة تؤثر في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العاميين لمديريات التربية والتعليم؟

س2: يسعى المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيهم من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حد سواء، ويكون ذلك باستخدام الحوكمة الإدارية بجميع أبعادها من مساءلة وشفافية ومشاركة ونزاهة، إلى أي درجة يتم تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم، وما درجة تأثيرها في المواطنة التنظيمية ؟

س3: ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية التعاون بين المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم وموظفي المديرية لتعزيز المواطنة التنظيمية؟

س4: في اعتقادك، ما متطلبات تحسين المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

س5: ما أبرز المعوقات التي تؤثر سلباً في المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

س6: هل هناك إجراءات وآليات لتطوير المواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ إذا كانت الإجابة نعم، برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية، ويفترض بوزارة التربية والتعليم القيام بها لتحقيق هذا التطوير؟

س7: برأيك، هل لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من

فلسطين القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة لتعزيز المواطنة التنظيمية في مديرياتهم؟ إذا كانت الإجابة نعم، ما المؤشرات؟ وإذا كانت الإجابة لا، ما الأسباب؟ وأين تكمن المشكلة بالضبط؟

س8: ما الآليات التي من الممكن القيام بها من المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم أنفسهم لتعزيز المواطنة التنظيمية في مديرياتهم؟

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة الباحث

Arab American University
Faculty of Graduate Studies

الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2022/11/5

الى من يهمه الامر.

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب نصر ناصر مسلم أبو كرش والذي يحمل الرقم الجامعي **201920324** هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

"النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح تحت اشراف الدكتور عبد الناصر القدومي" نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناة على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

كلية الدراسات العليا
FACULTY OF GRADUATE STUDIES

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

وزارة التربية والتعليم

الرقم: و ت / ٦٩٥/١/١٢ التاريخ: 22 /2022/11 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"نصر ناصر مسلم أبو كرش"

من **الجامعة العربية الامريكية/ رام الله الريحان** للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم محافظات الضفة الغربية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحث للتواصل عبر الإيميل مع مدراء مديريات العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
السادة مدراء عامين التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية المحترمين.
د. عبد الناصر عبد الرحيم محمد قدومي /المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني nnasernnu@yahoo.com

A structural Modeling of Administrative Governance, Organizational Virtuousness, and Organizational Citizenship among General Directors of Educational directorates in the Northern Governorates of Palestine, and Constructing A proposed Perception

Abstract

Prepared by

Naser Abo- karsh

Supervisor: Prof. Abdelnaser Qadumi

The study aims to identify the reality of administrative governance, organizational integrity, and organizational citizenship among the general directors of education directorates in the northern governorates of Palestine. It also aims to study the relationship between the variables of job title, educational experience, and educational qualification with administrative governance, organizational integrity, and organizational citizenship among general directors of education directorates in the northern governorates of Palestine. The researcher followed the relational descriptive approach by designing a tool for administrative governance, organizational integrity and organizational citizenship after finding its validity and consistency. The qualitative approach was used through an objective analysis of the interview data for administrators such as assistant undersecretaries, general directors, department directors, department heads, directors of education and educational supervisors in the directorates and the Ministry of Education as experts as they supervise the work of employees, through semi-open interviews and analyzing data using the theory rooted in the qualitative analysis. The study population consisted of directors of departments in the directorates of education, heads of departments and educational supervisors, who are approximately (905) people; (54)

department directors, (285) department heads, and (566) educational supervisors in the northern governorates of Palestine. The representative sample of the study population was selected using the stratified-random method and represented (37%) of the study population.

The results showed that the overall degree of the reality of administrative governance, organizational integrity and organizational citizenship among the general directors of the directorates of education was significant. The results also found that there was a statistically significant relationship between administrative governance, organizational integrity, and organizational citizenship among the general directors of the directorates of education. The best total mediation was in organizational citizenship as a factor of administrative governance and organizational integrity. The researcher also developed a proposed developmental vision based on organizational citizenship as a variable of administrative governance and organizational integrity through a set of constituents, fundamentals, procedures, and limitations.

Based on the results of the study, the researcher gave a number of recommendations, the most important of which are the possibility of benefiting the Ministry of Education and directorates of education in Palestine from the proposed perception of the study. increasing interest in administrative governance and organizational integrity in its various fields in enhancing the areas of organizational citizenship.

Keywords: administrative governance, organizational integrity, organizational citizenship, proposed Perception, Educational directorates.