

دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة)

Role of Governance in Reinforcing Organizational Citizenship Behaviors (A field study on administrative staff at the General Directorate of Education in Makkah region)

إعداد: الباحثة/ سحر بنت نهار العتيبي

طالبة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: mailto:salotubi0004@stu.kau.edu.sa

الدكتورة/ ولاء بنت عبد الله المستادي

أسناد مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: mailto:walmostadi@kau.edu.sa

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة من خلال أبعادها المتمثلة في (الشفافية- المشاركة – العدالة- المساءلة) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحديد مستوى تطبيق الحوكمة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الديمغرافية ومتغيري الحوكمة بأبعادها مجتمعه في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة والتي وُزعت على الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (552) موظف، وقد أُختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي حُسبت بمعادلة ستيفن ثامبسون والبالغة (226) موظف، وبلغ إجمالي الردود (217) رداً، وبعد فحصها استبعد منها (21) رداً؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، في حين خضع للتحليل (196) رداً فقط، وهذا يمثل ما نسبته (86,72%) من العينة المحددة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع مستوى ممارسة الحوكمة جاء بنسبة مرتفعة بلغت 72%، وأن بعد الشفافية هو الأعلى ممارسة بينما بعد العدالة هو الأقل ممارسة حسب استجابات عينة الدراسة، وأن واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة جاء بنسبة مرتفعة 91%، وبناء على ذلك جاءت التوصيات التالية: متابعة ممارسة الحوكمة والاستمرار في تبني أبعادها، اعتماد الشفافية في جميع الأنظمة واللوائح ووضع لائحة خاصة ب المكافآت والجزاءات، تفعيل المشاركة بين الإدارات، وأيضاً الاستثمار الأمثل في الموظفين، ومتابعة تكوين وحدات و لجان رقابية، والحرص على جعل بيئة العمل الداخلية بيئة إيجابية محفزة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية، إدارة التعليم، الموظفين الإداريين، منطقة مكة المكرمة.

Role of Governance in Reinforcing Organizational Citizenship Behaviors (A field study on administrative staff at the General Directorate of Education in Makkah region)

By: Sahar Nahar Alotaibi

Under Supervision: Dr. Wala Abdullah Al Mostadi

Abstract:

The current study is designed to recognize the role of governance through its dimensions (transparency - participation - justice - accountability) in reinforcing organizational citizenship behaviors at the General directorate of Education in Makkah Region. Moreover, it aimed to identify the level of application of governance and practicing organizational citizenship behaviors at the General Directorate of Education in Makkah Region. It also aimed to find out the relationship between demographic characteristics and the variables of governance in their dimensions in reinforcing organizational citizenship behaviors in the General Directorate of Education in Makkah Region, the number of (552) employees. The researcher adopted the descriptive analytical approach. Data was collected using questionnaire distributed among the administrative staff in the General Directorate of Education in Makkah Region. The study sample was selected using the simple random sampling method and was calculated using the Stephen Thompson equation amounted to (226) employees. The total responses were (217), after being examined, (21) responses were excluded for their invalidity for statistical analysis, while only (196) responses were analyzed representing a percentage of (86.72%) of the selected sample. After processing the data statistically, the study reached some results: the reality of the level of practice of governance was standing at a high degree of 72%, and the dimension of transparency was the highest practiced one while the dimension of justice was the least practiced one according to the responses of the study sample. The reality of the level of practice of citizenship behaviors demonstrated a high degree of 91%. In the light of the above results, the researcher recommended: follow up practicing governance and continuing adopt its dimensions, adopt transparency in all laws and regulations and develop a special list of rewards and penalties, activating participation between departments, optimize the investment in employees, following up the formation of control units and committees, and ensuring that the work environment is a positive and stimulating one.

Keywords: Governance, Organizational citizenship behaviors, Department of education, Administrative staff, Makkah region.

1. المقدمة:

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات متلاحقة في جميع القطاعات الحكومية والخاصة، لذا تجد الإدارة ذاتها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التقليدية التي كانت عليها في السابق.

ولقد شجعت تلك التطورات الكبيرة في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية على طرح مفاهيم وآليات في جميع المجالات، لا سيما ما يتعلق بالتنظيم باعتباره أقرب للمواطن، فظهر ضمن أدبيات علم الإدارة مُصطلح الحوكمة والذي يُعد طريقةً ونموذجًا ناجحًا نحو تفعيل الإدارة بالتزامن مع التوجه نحو الديمقراطية التشاركية في صنع القرار، هذا ما جعل الدول النامية تسعى في تحقيقها (نمر، 2015م).

فالمملكة العربية السعودية مع بداية عام 2016م، اهتمت بتطوير القطاع الحكومي من خلال إطلاق رؤية المملكة 2030، لتكون أحد أهم الحوافز لضمان بقاء المملكة بين الدول الكبرى، ولتحقيق استفادة عظمى من الإمكانيات المتلاحقة، فهذا الأمر ينبغي أن يرافقه نظام محكم للحوكمة والمتابعة والتطوير، وهذا ما جرى فعليًا ونأمل أن يُحقق آمال قادة هذه البلاد وشعبها الطموح (الحسيني، 2017م).

ولذلك سوف تظهر سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يشعر الموظف بالعدالة وهذه السلوكيات هي أحد المتطلبات التي تسعى إليها المنظمات في كافة مستوياتها لما لها من دور كبير وهام في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

1.1 مشكلة الدراسة:

في ظل رؤية المملكة 2030 تبدو الحاجة الملحة لتطوير كافة المجالات التنموية، ومن أولى تلك المجالات منظومة التعليم ومؤسساته؛ نظرًا لإسهاماته المتعددة في التنمية والمتداخلة أيضًا في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وغيرها.

ومن ضمن متطلبات تطوير التعليم وفق رؤية المملكة 2030 تطبيق معايير الحوكمة التي من شأنها أن تُسهم في رفع كفاءة النظام التعليمي وفعاليته (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016). وبالرغم من الاهتمام بالحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحية النظرية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية اللازمة لاختبار ودراسة أبعاد الحوكمة وسلوكيات المواطنة والنتائج التنظيمية المترتبة عليها في قطاع التعليم، وانطلاقًا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية- المشاركة- العدالة- المساءلة) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟

2.1 تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى ممارسة الحوكمة بأبعادها (الشفافية- المشاركة- العدالة- المساءلة) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟

- 2- ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها، ومن مدى استفادة المنظمات بشكل عام والإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة بشكل خاص، وبناءً على ذلك تتحدد أهمية الدراسة ضمن المحاور التالية:

1.3.1. الأهمية النظرية:

تتبع هذه الأهمية من خلال أهمية متغيرات الدراسة، الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين لما لها من أثر إيجابي وفعال على المنظمات، وأيضاً ندرة المواضيع التي تناولت موضوع الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب علم الباحثة، وإثراء المكتبة المحلية والعربية بنتائج علمي ضمن علاقة الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقديم إطار نظري يستفيد منه كلاً من الكتاب والباحثين في هذا المجال.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

تبرز فيما تقدمه هذه الدراسة من نتائج ومعلومات وتوصيات حول دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية تستفيد منها الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة بشكل خاص، وأيضاً تعريف صانعي القرار والعاملين بأن الحوكمة ضرورية لنجاح واستمرارية كل أنواع المؤسسات في أي زمن، وفي أي بيئة لتحقيق التنمية الفعلية والمستدامة، والعدل، والنزاهة، وكما أنها تخلق جواً من الثقة المتبادلة بين صناع القرار والعاملين وأصحاب المصالح في المؤسسة (قسيس وقسطة، 2012م).

4.1. أهداف الدراسة:

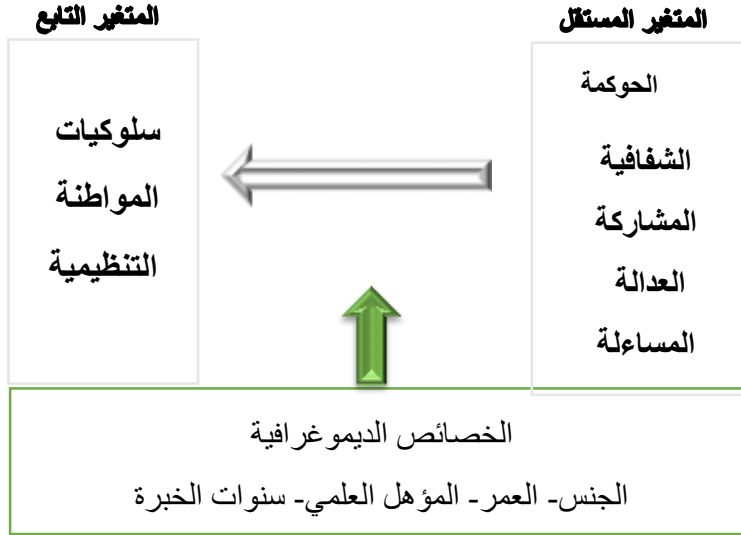
بناءً على مشكلة الدراسة، والأهمية التي تكتسبها، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي: التعرف على دور الحوكمة بأبعادها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. يندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية- المشاركة- العدالة- المساواة) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- 3- التعرف على العلاقة بين متغيري الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

5.1. نموذج ومتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الحوكمة بأبعادها (الشفافية- المشاركة- العدالة- المساءلة).
- المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية.



شكل (1-1): أنموذج الدراسة، المصدر من إعداد الباحثة

6.1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يصف الظاهرة محل الدراسة، وهي (دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة) بشكل واضح من خلال المعلومات التي تم جمعها وتحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، للوصول للنتائج التي يمكن الاستفادة منها.

7.1. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 552 موظف إداري، واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغت 223 موظف إداري.

8.1. حدود الدراسة:

تحتوي حدود الدراسة كلاً من الحدود الموضوعية، والحدود المكانية، والحدود البشرية، والحدود الزمنية، ويمكن توضيحها في التالي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية- المشاركة- العدالة- المساءلة) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة 1443-1444هـ.

9.1. مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: (Governance) "الإدارة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعله داخلية وخارجية" (ابو النصر، 2015: 46).

التعريف الإجرائي: مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تطبقها الإدارة ويتم من خلالها القيام بالواجبات والحصول على الحقوق من خلال العمل بأبعادها (الشفافية - المشاركة-العدالة - المساءلة).

الشفافية (Transparency): "هي عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية" (ابو النصر، 2015: 113).

التعريف الإجرائي: مجموعة من الآليات التي تتضمن الوضوح التام للقوانين والتشريعات والافصاح عن المعلومات والبيانات.

المشاركة (Share): "تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة" (المشاقبة، 2012: 58).

التعريف الإجرائي: إتاحة الفرصة لجميع المستفيدين للمشاركة في عملية صنع السياسات ووضع قواعد العمل التي تعمل على تحسين فعالية الأداء وتطوير وتدريب الموظفين وزيادة اتصالاتهم وتحفيزهم على العمل.

العدالة (Justice): "هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة" (العمرى، 2011: 18).

التعريف الإجرائي: هي الالتزام بتوحيد الإجراءات والمعايير عند توزيع المهام والتكاليف وعدم التفريق بين العاملين في المنظمة.

المساءلة (Accountability): "ويقصد بها خضوع صانعي القرار لمساءلة المستفيدين والأطراف الأخرى ذات الصلة دون تمييز" (العياشي، 2015: 29).

التعريف الإجرائي: مراجعة كل فرد داخل المنظمة وتحمله مسؤولية أعماله التي يقوم بها وتبعات التي قد تحصل عن القرارات التي يتخذها والأنشطة التي يقوم بها.

سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors): "هو سلوك تطوعي يصدر عن العاملين بتلقائية وهو غير موجود في بطاقة الوصف الوظيفي ولا يُلزم الرئيس المرؤوسين به ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز ويتمثل في (الابتثار - الكياسة - الروح الرياضية - الضمير الحي - السلوك الحضاري)" (البيرودي، 2019: 11).

التعريف الإجرائي: هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا ولا يصنف من ضمن الدور الرسمي له.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة

1-1-2 نشأة الحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدين الآخرين من الفساد وسوء الإدارة في بعض المؤسسات والشركات في بعض دول العالم، بما في ذلك فضائح البنك الدولي للائتمان والإدخار والقروض في الولايات المتحدة، وفضيحة شركة إنرون (enron) والأزمات المالية التي تعرضت لها بعض المؤسسات في شرق آسيا وروسيا، حيث كانت تعاني هذه المؤسسات من فجوة كبيرة بين مرتبات المديرين التنفيذيين في الشركات وبين أداء هذه الشركات، بالإضافة إلى حالات الاحتيال والاختلاس، ومع تغير الوضع الاقتصادي الدولي دعت الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية إلى تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات، ودعت الدول ذات أنظمة الرقابة الضعيفة إلى الإسراع في تفعيل تلك الأنظمة لتلافي فشل الشركات والمؤسسات في بعض بلدان العالم (أبو النصر، 2015).

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة عندما نُشر تقرير من قِبل لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات [Cadbury] في ديسمبر 1992م، والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (the financial aspects of corporate governance)، ومع الأزمة المالية وحالات الإفلاس وفضائح الشركات الأمريكية الكبرى في أواخر عام 2001م ظهر بُعد آخر لحوكمة الشركات، وعلى المستوى الدولي نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 1999) وثيقة بعنوان مبادئ حوكمة الشركات ويعتبر أول مفهوم معترف به دوليًا (حساني وآخرون، 2012).

2-1-2 مفهوم الحوكمة:

دارت نقاشات كثيرة مؤخرًا حول الحوكمة، في كل من القطاعين العام والخاص، لكن المتابعة الدقيقة لتطوير هذا المفهوم تُظهر أن المصطلح قد تم تعريفه بطرق متنوعة، لذلك يشير كل منها إلى وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، حيث لا يوجد تعريف موحد متفق عليه على المستوى العالمي (عكيلة، 2021).

وقد اختلف على ترجمة مصطلح الحوكمة (Governance) إلى اللغة العربية، ولكن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ الحوكمة بعد أن تم تعريب المصطلح سابقًا إلى الحوكمة الصالحة، الحاكمية أو الحكم الرشيد، وهذا ما كان فعلاً حيث استقرت الأمور في النهاية على اعتماد لفظ الحوكمة (العجلوني، 2013: 32).

حيث عُرفت الحوكمة لغويًا بأنها: "عملية السيطرة والتحكم من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، كما وتشير كتب أخرى أنها مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها تعني لغويًا نظام، ومراقبة بصورة متكاملة، تدعيمًا للشفافية والموضوعية والمسؤولية" (ابوصلاح، 2021: 15).

أما اصطلاحاً تعني: "الحوكمة نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية في أنشطة المنشأة، ومن ثم ضمان التطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة (جودة، 2008:16).

كما عُرفت الحوكمة بأنها: "قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين، وتُدعم من النظام الديمقراطي للحكومة" (عبد العال، 2005: 44).

3-1-2 أهمية الحوكمة:

الحوكمة مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم، وكونها تحمل أهمية لأنها تعد من الأهداف الاستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة، وإنها قضية مهمة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها، بالإضافة إلى أنها تعد عاملاً أساسياً في خلق المناخ الجيد للأعمال (الشرباتي، 2015).

كما تتحدد أهمية الحوكمة كما أشار إليها (أبو النصر، 2015م) في:

أهمية الحوكمة من منظور الإدارة: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الرصانة العلمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتعزيز القدرات التنموية.

أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع: يرى المجتمع أن الحوكمة هي ضبط النفس والإشراف الذاتي، مما يؤدي إلى التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي تحقيق الإدارة الجيدة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة.

أهمية الحوكمة من وجهة نظر الموظفين: تصون الحوكمة حقوق الموظفين دون تمييز أو تجاهل، لأن الموظفين يعتقدون أن الإدارة معنية بالحقوق والمصالح الذاتية.

2-1-4 أهداف الحوكمة:

- تعزيز عنصر الشفافية لجميع العمليات داخل المنظمة.
- بذل الجهود لتحسين الأداء وتطويره ووضع استراتيجيات سليمة.
- السعي لتحسين عملية اتخاذ القرار بناء على الإجراءات السليمة والمعلومات الدقيقة.
- تقليل المشاكل في العمل.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.
- متابعة الأداء بطريقة مناسبة لضمان تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

• المراجعة والمحاسبة الدائمة للموظفين وتحفيز العمل الجاد من خلال مجموعة متنوعة من الحوافز.

• تعزيز مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار.

5-1-2 أبعاد الحوكمة:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية موضوع الحوكمة، ومن خلال اطلاع الباحثة على هذه الدراسات توصلت إلى العديد من الأبعاد بناءً على وجهة نظر العلماء والباحثين وطبيعة وموضوع الدراسة ومن هذه الأبعاد التي تمت دراستها: (الشفافية- المساواة- العدالة- المشاركة- الرقابة- الإفصاح والنزاهة- سيادة القانون- التجاوب والتوافق- الكفاءة والفعالية- المساواة- بناء مسئوليات مجلس الإدارة) وتم تلخيص أبعاد الحوكمة والدراسات التي تناولتها في الجدول التالي:

مستويات مجلس	بناء وتنمية القدر	المساواة	التجارب والتوافق	الكفاءة والفعالية	سيادة القانون	الإفصاح والنزاهة	الرقابة	المشاركة	العدالة	المساواة	الشفافية	الأبعاد الباحث
								✓	✓	✓	✓	(العززي، 2022).
						✓	✓			✓	✓	(الدويري، 2022).
✓						✓		✓		✓	✓	(أبو صلاح، 2021).
			✓	✓	✓			✓		✓	✓	(أبو عواد وآخرون، 2021).
		✓						✓		✓	✓	(محيميد، 2021).
	✓					✓				✓	✓	(عكيلة، 2021).
						✓		✓		✓	✓	(كعواش، 2021).
								✓	✓	✓	✓	(بن شحبل، 2020).

جدول (1-2): أبعاد الحوكمة، المصدر: من اعداد الباحثة

وبعد استعراض العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد الحوكمة تم اعتماد البحث الحالي على تصنيف (بن شحبل، 2020) حيث تناولت الباحثة الأبعاد التالية: (الشفافية- المشاركة- العدالة- المساواة).

الشفافية (Transparency): "هي نمط وشرهان حيوي مهم ورئيسي مفروض أن يسري في كل ناحية ومجال من دروب حياتنا الإنسانية والعملية والإدارية والتي تعكس الوجه الحسن لجوهر المؤسسات والأفراد برفع اللبس الحاصل في المعاملات الإدارية والإجرائية والمعلوماتية والإنسانية من خلال إعطاء الصيغة الحقيقية للأشياء بوضوح ومصداقية وبدون مراوغة وتضليل، فهي مرآة الإدارة الرشيدة التي تمتاز بالكفاءة والنزاهة" (سرور، 2016: 28).

وتماشياً مع توجهات سيدي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز يحفظه الله حيث ذكر في رؤية المملكة 2030 "سنعتمد الشفافية والمحاسبة الفورية، حيث أنشئ مركز يقيس أداء الجهات الحكومية ويساعد في مساءلتها عن أي تقصير، سنكون شفافين وصريحين عند الإخفاق والنجاح، وسنستقبل كل الآراء ونستمع إلى جميع الأفكار" (موقع رؤية 2030).

المشاركة (Share): "تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة" (المشاقبة، 2012: 58).

وتوجد للمشاركة مبادئ من أهمها:

- النية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف.
- استقلالية الأطراف عن بعضها وتوافر القناة الكاملة بأن المشاركة حق لكل الأطراف.
- امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهداف متوسطة وطويلة المدى (حداد، 2013).

العدالة (Justice): "هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة" (العمرى، 2011: 33).

المساءلة (Accountability): عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش" (صايح، 2018: 8).

6-1-2 خصائص الحوكمة:

مفهوم الحوكمة مفهوم معقد يثير اهتمام العديد من العلوم ويصعب فهم خصائصه، وتحليل بعض المفاهيم المعطاة للحوكمة نجد أن الحوكمة تتسم بالتركيز على جوانب مختلفة هي: هيكل ووظيفة المؤسسة ككل، والإطار التشريعي والتنظيمي لأنشطة الحوكمة، وهيكل وإدارة ومسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة، والآليات المختلفة المستخدمة في الإدارة المؤسسية. ومن خلال مجموعة متنوعة من المفاهيم المنسوبة إلى الحوكمة، والتي شملت العديد من الجوانب المختلفة والمتنوعة من الآراء حول المصطلح، نجد أن له العديد من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها كما ذكرها (الرازي، 2013) على النحو التالي:

- ❖ **الانضباط:** أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ❖ **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لما يجري.
- ❖ **الاستقلالية:** أي بدون تأثير وضغط عمل لا داعي لهما.
- ❖ **المساءلة:** أي أن جميع أصحاب المصلحة في المنشأة يخضعون للمساءلة.
- ❖ **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- ❖ **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة داخل المنشأة.
- ❖ **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر للشركة كمواطن جيد.

2-1-7 عوامل نجاح الحوكمة:

- تتحدد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة كما أوردها (أبو النصر، 2015) في:
- العثور على القيمة الصحيحة للمستفيدين الذين يمكن أن يكونوا موضوع الحوكمة.
- السعي لإيجاد توازن بين مصالح المستفيدين.
- وضع مجموعة من القيم الأساسية التي تعمل عليها المؤسسات وتبنى هذه القيم الأساسية لجميع العاملين في تلك المؤسسات.
- جعل إدارة مخاطر المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من نظام حوكمة الشركات.
- استخدام الموارد والاستفادة منها، والاستعداد للتوجه الاستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بانتظام للمؤسسة واتباع الإجراءات لضمان استمرارية التقدم والتخطيط والمواءمة مع الأهداف، وضمان تلبية طلبات المستفيدين المعقولة للحصول على المعلومات وأن هذه الطلبات مفهومة وصادقة.
- تمكين الفاعلين الرئيسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم.
- تعزيز الثقة والاحترام، والتمكين والتسهيل والتنظيم بدلاً من السيطرة.
- الاستدامة، والقدرة على تعبئة الموارد لأغراض المجتمع، والقدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.

2-1-8 محددات الحوكمة الحكومية:

تنقسم المحددات كما ذكرها (أبو النصر، 2015) إلى مجموعتين:

أولاً: المحددات الخارجية: وهي تشير إلى المناخ العام للإدارة الوطنية على سبيل المثال الأنظمة التي تحكم عمل الأجهزة الحكومية وارتباطها بخطط التنمية وخطط العمل الحكومية ومساهماتها في التنمية المستدامة، ومدى المالية والإدارية، الاستقلالية الفنية والتنظيمية، ومصدر التمويل، والميزانية أو الاعتمادات، ودرجة الاستقلال المالي والإداري والفني والتنظيمي ومصادر تمويلها أو ميزانيتها أو مخصصاتها، والتكنولوجيا العالية وأثرها على بيئة العمل من حيث الأنشطة وتأثير المشاريع ودورها في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: المحددات الداخلية: وهي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والصلاحيات داخل المؤسسة، ودور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والحد من الصراع، وإزالة التعارض، وتشجيع الأنظمة الداخلية وأهميتها، والمراقبة، والتدقيق، ومراجعة وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية ووضع الخطط لتمكين المؤسسة حتى تلعب دورها التنظيمي والقيمي والوظيفي بالكامل.

2-1-9 الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة الحكومية:

1. المؤسسة الحكومية.
2. الجهات الرقابية.

3. الجهات الحكومية ذات الصلة.

4. المواطنون.

ويتمثل كل طرف من الأطراف المعنية كما أوضحها (الياسين، 2013) كما يلي:

1- المؤسسة الحكومية: وهي التي تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة لديها وفقاً لرؤيتها وتحدد المشروعات والأنشطة التي ترى أهمية وضرورة حوكمتها والعمل على تطبيقها والخطة الزمنية للتطبيق والبرامج الاستراتيجية وأدوات ووسائل التطبيق.

2- الجهات الرقابية: هي الجهات التي تشرف على العمليات والأنشطة، وتطبيق التشريعات والقوانين والقرارات، وترفع تقاريرها مباشرة إلى الجهات الحكومية لتفاديها أو تطوير علاجات لها حفاظاً على المال العام.

3- الجهات الحكومية ذات الصلة: وهي الجهات التي تساعد المؤسسة الحكومية على تنفيذ أعمالها من وزارات ومؤسسات خدمية كإصدار التصاريح والموافقات على الأنشطة والمشروعات وغيرها، وتمكين الجهات الحكومية من البدء في تنفيذ المشاريع والأنشطة وبالتالي حوكمتها.

4- المواطنون: وهم المستفيدون من الأنشطة والمشاريع التي تقدمها المؤسسات الحكومية كجهات سيادية، والخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة الحكومية.

10-1-2 متطلبات تطبيق الحوكمة:

ذكر الأقرع (2017) لتطبيق معايير الحوكمة وتحقيق أهدافها بفاعلية، يجب استيفاء عدة متطلبات منها:

- تصورات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة حول حجم وشدة المسؤوليات الموكلة إليهم.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد أدوار ومسؤوليات الوكالة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير أنظمة محاسبية ومالية فعالة لضمان البدء الفعال في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- البحث عن ميثاق شرف أو أخلاقيات يتسم بالنزاهة والموضوعية.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتميز بكافة مقومات الكفاءة والأمانة والإنصاف.

11-1-2 الحوكمة في وزارة التعليم:

تعد وزارة التعليم جزء من القطاع العام والحديث عن القطاع العام يشمل جزء منها الحديث عن وزارة التعليم وإن تعزيز قيم النزاهة ونظم الشفافية والمساءلة في القطاع العام يرتبط بشكل وثيق بوجود بنية مؤسسية سليمة وأجهزة رقابية قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية، بمعنى آخر فإن محاربة الفساد في القطاع العام يرتبط بوضع آليات وأدوات رقابة ومحاسبة مهمتها الإشراف والفحص والمراجعة (الشرباتي، 2015).

حيث جاءت رؤية المملكة 2030 وهي الرؤية التي تستشرف مستقبل المملكة وتضع الخطط والأهداف في جميع القطاعات بتغيير الواقع وحل مشكلاته ليتلاءم مع المستقبل فوضعت للتعليم أهدافاً طموحة لا بد أن يصل لها حتى يكون تعليمًا

تمتيزا قادرا على بناء جيل المستقبل وتزويده بكل المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف هذه الرؤية الطموحة ومتطلبات خطط التنمية الخمسية وكانت الحوكمة إحدى الآليات والوسائل التي اعتمدها الرؤية في الإصلاحات المرتقبة (القرشي، 2020).

المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

1-2-2 نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

أن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات التأثير التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري، ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية وبمظاهر مختلفة أو تتوافق مع ما نحن بصددده في هذه الدراسة، ولكن في كتب الإدارة لم يذكر هذا المصطلح إلا في أواخر القرن العشرين.

وديننا الإسلامي متقدم على رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى، فشرع ونظر ووجه، ولاكن نحن أبناءه من تقاعس في التطبيق وتكاسل في إنجاز العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية من أحد السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة، وحث عليها (القحطاني، 2016).

حيث أن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قيادتها الجاهزية بالخطط، والسياسات لترغيب وتحفيز مواردها البشرية والمحافظة عليها، بأساليب تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية، مما يدفع الباحثين والمفكرين إلى تكثيف الجهود في مجال الإدارة، للبحث عن أساليب ترتقي بأداء الأفراد للارتقاء بمنظمتهم وأدائها، ومن تلك الأساليب تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (عمراني، 2022).

ثم أتى (Katz) عام 1964 واعتبر أن سلوكيات المواطنة التنظيمية من السلوكيات المهمة لكل المنظمات حيث أن المنظمات التي تعتمد على سلوكها الرسمي تعتبر منظمة هشة وسهلة الكسر، لذلك يتعين على المنظمات أن تترك جزءاً من السلوك غير المحدد للأفراد حيث يكون لديهم القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري (حامد، 2002)، وذكر فارس (2018) أن (Katz) فرق في دراسته بين ثلاثة أنواع من السلوكيات المطلوبة من الأفراد والتي من الممكن أن تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي:

1. وجود حافز قوي وكاف لدى الأفراد للالتحاق بالمنظمة.
2. التزام الأفراد بأداء متطلبات الدور المنصوص عليه في الوصف الوظيفي.
3. قيام الأفراد بممارسات نشاطات أخرى تتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

2-2-2 مفهوم المواطنة:

الوطن في اللغة هو: "محل الإنسان، و(أوطن) الأرض(وطنها) و(استوطنها) أي اتخذها وطناً، و(توطن) النفس على الشيء" (الرازي، 1986: 303)

المواطنة اصطلاحاً: "وضع يميز العلاقات القائمة بين المواطن من جهة والدولة (أو المؤسسات من جهة أخرى) والمجتمع (أو المواطنين الآخرين) والفضاء (أو مجال العيش المشترك) من جهة أخرى، وهو وضع يقوم على مبادئ راسخه هي: المسؤولية والحرية والتشاركية والمساواة، ويفترض عدد من القيم المواطنة أهمها الكياسة، والتضامن، والوعي المدني، والإنسانية". (صبرينة، 2019: 408).

2-2-3 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Organizational Citizenship Behavior) ويرمز له اختصاراً "O.C. B" يُعرفه رائد هذا الاتجاه Organ بأنه "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والذي يساعد في زيادة فعاليتها وكفاءتها" (العامري، 2002: 22).

كما عرفه (محارمه، 2007: 168) بأنه: "سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومرجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء".

2-2-4 أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمات حيث يساهم هذا السلوك في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وتقليل دوران العمل والتغيب، والثقة التنظيمية، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في كل هذه المجالات إن توفرت في المنظمات كذلك تساهم على مستوى الأفراد من خلال الابتكار والإبداع من خلال تطوير وتعزيز القدرات من قبيل الأفراد وكذلك الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة وإتاحة فرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وكفاءتهم الإدارية حيث أوضح (الخالقاني، 2017) أهمية سلوك المواطنة موضحة في النقاط التالية:

1. لها أهمية في معالجة سلوكيات العاملين الذين يعملون في المنظمة لمساعدة الآخرين على تجنب المشاكل التي تحدث.
2. يعتبر سلوك المواطنة عاملاً أساسياً في بقاء المنظمات على قيد الحياة.
3. لها تأثير إيجابي على النجاح التنظيمي من خلال تحسين الإنتاجية، واستخدام الموارد وتنسيق النشاط الجماعي، والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية.
4. يساهم في تعزيز التكيف الفردي لكل المتطوعين بالإضافة لتحسين أداء المنظمة نفسها.

2-2-5 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكر رفاعي (2004) مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك:

1. إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتجاوز نطاق الواجبات والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي تخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

2. أن هذا السلوك اختياري وليس إلزامي بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة
3. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي فهو يُقدم المساهمات الإيجابية التي يُمارسها الفرد طواعية من ناحية ومن أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم اقتراحات إبداعية لتحسين وتطوير مستوى الأداء.

2-2-6 أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1. **الايثار: Altruism** يقصد به "رغبة الفرد في مساعدة الآخرين في المهام المتعلقة بالعمل، ورغبته في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، وكذلك مشاركة الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة" (إسماعيل وآخرون، 2012). وهو "سلوك اختياري وتقديرى يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين الرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء" (الزهراني، 2008: 28).
2. **الروح الرياضية Sportsmanship**: يقصد بها مدى استعداد الفرد لتقبل أو تحمل بعض الإحباطات، أو المتاعب أو المضايقات الشخصية، دون تذمر أو شكوى أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل" (محمد وآخرون، 2012). وهو: "سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى" (حامد، 2004: 16).
3. **السلوك الحضاري (Civic virtue)**: يقصد به "مشاركة الموظف الفعالة في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل" (ابوتايه، 2012: 154).
4. **وعي الضمير Conscientiousness**: يقصد به: "مدى حرص الفرد على تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وقوانين العمل في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة" (الرقاد وآخرون 2012).
5. **الكياسة**: وتعني "عملية التعامل مع الزملاء باحترام، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن أن تؤثر فيهم سلباً إذا ما تسربت لآخرين قد يجدها مفيدة في أوقات معينة" (عمران وآخرون، 2018: 274)

2-2-7 نظريات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أوضح صبرينة، ولخضر (2019) نظريات سلوكيات المواطنة كالتالي:

نظرية التبادل الاجتماعي: تقتضي أن الأفراد يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل وذلك برد الجميل إلى القادة أو الرؤساء المباشرين في صورة سلوك المواطنة التنظيمية كبديل لسلوك الإنتاجية الذي غالباً ما لا يكون تحت سيطرة العاملين.

نظرية التعاون: بينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة وتحدد الإطار العامل كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطن تنظيمي وتقول هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وأن نجاح كل فرد يساهم في مساعدة الآخرين على النجاح مما ينعكس على تحقيق الجماعة لأهدافها.

2-2-8 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

1- النمط المتعلق بشؤون العمل: ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، ومساعدة الآخرين الغائبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكبيرة.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: ويشمل تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل الاجتماعية العائلية أو العاطفية.

3- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: ويشمل هذا النمط الإلتزام بالقيم التنظيمية والسياسات واللوائح مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل.

4- النمط المتعلق بالسلع والخدمات: وهذا يشمل مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء إليهم وأيضاً توضيح الإجراءات التي تساعدهم.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: ويشمل الحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها وعن مصالحها أمام الغير، كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها.

6- النمط المتعلق بالالتزام التنظيمي: ويشمل بذل جهود إضافية في العمل وتجنب إضاعة الوقت في الأحاديث وإطالة فترات الراحة أو عمل زيارات داخلية وخارجية ليس لها علاقة بالعمل.

2-2-9 العوامل المعززة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

1_ العوامل الشخصية الإيجابية:

تشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذا تمكن القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم بأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال فإنه كل ما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية اعتيادية.

2_ العوامل الموقفية المدركة:

تشمل قيم العمل، وخصائصه، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الأفراد واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى أحسن الأداء.

3_ عوامل المركز الوظيفي:

وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يُولد بينهم مشاعر إيجابية تنعكس على شكل أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة.

2-10 معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة ولو من باب الاستشارة وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.
- عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً عن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته، يدخل في هذا الباب إن لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز نجدها تسعى دائماً إلى إرضاء العاملين لديها.
- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حين تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة مما يولد لدى الفرد شعور بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه.

2-11 الجوانب الإيجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

- 1- تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررراً أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- 2- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- 3- ممتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- 4- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- 5- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
- 6- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- 7- يزيد من مستوى الرضا عن العمل.

2-12 الآثار السلبية لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

ويرى الخميس (2001) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون تأثيرها سلبي ضمن إطار محدد ومن أمثلتها:

- 1- عندما يكون مستوى الأداء منخفض أو غير فعال حينها تصبح هذه السلوكيات عديمة الجدوى.
- 2- حينما تُمارس هذه السلوكيات على حساب وقت العمل الرسمي.
- 3- حينما تكون هناك مرونة وتساهل في عملية استقطاب وتوظيف العاملين.

المبحث الثالث: وزارة التعليم

2-3-1 نشأة الوزارة:

ظهر أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية بإنشاء مديرية المعارف عام 1344هـ والتي تُعد بمثابة إرساء حجر الأساس لنظام التعليم في المملكة. وفي عام 1373هـ تم إنشاء وزارة المعارف وكانت امتدادا وتطويرا لمديرية المعارف، وأسند إليها التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين في مراحلها الثلاثة، وكان الملك فهد رحمه الله أول وزير لها. وفي عام 1379هـ تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات بعدد 15 مدرسة ابتدائية ومعهد معلمات متوسط واحد.

وأنشئت وزارة التعليم العالي في عام 1395هـ وقد حظي التعليم الجامعي بدعم سخّي تتمثل في إنشاء جامعات جديدة وكليات تطبيقية إلى جانب اعتمادات مالية ضخمة في الميزانيات، وفي يوم 9 من ربيع الثاني 1436هـ صدر أمر من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز بدمج وزارتي التربية والتعليم العالي في وزارة واحدة بمسمى وزارة التعليم (موقع وزارة التعليم).

2-3-2 الرؤية والرسالة والأهداف:

الرؤية: تعليم متميز عالي الجودة بكوادر تعليمية مؤهلة لبناء مواطن معتر بقيمه الوطنية ومنافس عالميا (موقع وزارة التعليم)

الرسالة: إتاحة التعليم للجميع ورفع جودة عملياته ومخرجاته، وتطوير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار لتلبية متطلبات التنمية، وتحسين حوكمة نظام التعليم وتطوير مهارات وقدرات منسوبيه، وتزويد المتعلمين بالقيم والمهارات اللازمة ليصبحوا مواطنين صالحين مدركين لمسؤولياتهم تجاه الأسرة والمجتمع والوطن (موقع وزارة التعليم).

الأهداف الاستراتيجية:

- تعزيز القيم والانتماء الوطني.
- تجويد نواتج التعليم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً.
- تطوير نظام التعليم في تلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل.
- تنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية، وتعزيز مشاركة المجتمع في التعليم والتعلم.
- ضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة.
- تمكين القطاع الخاص وغير الربحي ورفع مشاركتهم لتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.

2-3-3 التنمية المستدامة:

تسعى الوزارة إلى تحقيق رؤيتها بالتنمية المستدامة للوصول إلى تنمية تحقق متطلبات الحاضر بكفاءة دون تهديد فرص الأجيال القادمة بتوفير احتياجاتهم وتطلعاتهم وبمعنى آخر تحقيق تنمية تغذي الاقتصاد، وتبني الأجيال، وتحسن جودة الحياة دون تهديد الموارد الطبيعية والبيئية في المملكة (موقع وزارة التعليم).

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "الحوكمة":

1- دراسة الدويري و عوض (2021): "بعنوان أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الحوكمة في وزارة الزراعة الأردنية". هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الحوكمة في وزارة الزراعة الأردنية. توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بحوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الإمتلاك والتنفيذ، والدعم والتوصيل، والمتابعة والتقييم، والتوجيه والمراقبة) على ممارسة الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الرقابة، المشاركة) في وزارة الزراعة الأردنية.

2- دراسة عكيلا (2021) بعنوان: "دور الحوكمة في تنمية رأس المال الفكري، دراسة ميدانية -سلطة الأراضي في المحافظات الجنوبية". هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الحوكمة في تنمية رأس المال الفكري في سلطة الأراضي في المحافظات الجنوبية. توصلت الدراسة إلى: أن مدى تطبيق معايير الحوكمة في سلطة الأراضي في المحافظات الجنوبية جاءت بمتوسط حسابي (3,62) ووزن نسبي قدره (72,34%) وهي درجة موافقة، وتتسم الأنظمة المطبقة داخل سلطة الأراضي بالوضوح، ومدى اهتمام الإدارة في سلطة الأراضي في المحافظات الجنوبية بتنمية رأس المال الفكري جاءت بمتوسط حسابي (3,91) ووزن نسبي قدره (78,12%) وهي درجة موافقة، ولا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية باستجابات المبعوثين حول واقع الحوكمة ودورها في تنمية رأس المال الفكري في سلطة الأراضي في المحافظات الجنوبية، ويوجد فروقات ذات دلالات إحصائية في استجابات المبعوثين حول واقع الحوكمة ودورها في تنمية رأس المال الفكري في سلطة الأراضي في المحافظات الجنوبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي (البكالوريوس والماجستير)، كذلك فروق تُعزى لمتغير الفئة العمرية وكانت لصالح الفئة (41 إلى 50 سنة).

2- دراسة العنزي (2021) بعنوان: "حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، تصور مقترح"

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتحديد الصعوبات التي تحد من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية. توصلت نتائج الدراسة إلى: أن واقع حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد وهي بعد (الشفافية، المسائلة، العدالة في تطبيق القانون، توسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات)، وأن هناك صعوبات بدرجة عالية تحد من حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أهمها: ضعف الشفافية، وعدم وجود وحدات ولجان متخصصة تعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، كما قدمت الدراسة تصور مقترح لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

3- دراسة محييميد (2021): "بعض المفاهيم التي تعرض دور الحوكمة في التوجهات التنموية للإدارة المحلية".

هدفت الدراسة إلى: إلقاء الضوء على بعض المفاهيم التي تعرض دور الحوكمة في التوجهات التنموية للإدارة المحلية ومعطيات الإصلاح المطلوبة. اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي واتخذت الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أنه لم تشهد البيئة العراقية أي من البرامج التنموية الطموحة وإن وجد البعض منها في حدود محافظات مستقرة أمنياً.

5- دراسة بن شحبل (2020) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التدريب، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: 1- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3,75)، وجاء ترتيبها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي: الشفافية بمتوسط حسابي (3,78)، والعدالة بمتوسط حسابي (3,63)، والمساءلة بمتوسط حسابي (3,51)، والمشاركة بمتوسط حسابي (3,38). 2- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3,30).

الدراسات الأجنبية:

6- دراسة بيني واميرزا (Binti&Amrizah,2019) بعنوان: "الحكم الرشيد والنزاهة من منظور المؤسسة الأكاديمية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين معايير الحكم الرشيد وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا، وتشمل معايير الحكم الرشيد القيادة الأخلاقية والموارد المالية وإدارة الأصول. اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 98 أكاديمياً من مؤسستين أكاديميتين في ماليزيا تم اختيارهم عشوائياً. توصلت الدراسة إلى: أن العلاقة بين معايير الحكم الرشيد وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا دالة إحصائية وكانت إيجابية.

الدراسات التي تناولت المتغير التابع "سلوكيات المواطنة التنظيمية":

1_ دراسة مرزوقي، عبد الكريم (2021) بعنوان: "مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وبيان طبيعة العلاقة بينهما.

اعتمدت الدراسة على: استخدم الباحثان استبانة لقياس متغيرات الدراسة وبرنامج SPSS لتحليل النتائج. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2_ دراسة الهيدوس (2020) بعنوان: "في دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر".

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في الهيئة العامة للسياحة بدولة قطر وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالهيئة العامة للسياحة والبالغ عددهم 100 موظف. اعتمدت هذه الدراسة على: الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى: أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في الهيئة العامة للسياحة عالي جداً، وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة التحويلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية.

3_ دراسة قشقه يي (2019) بعنوان: "دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين في بعض من المدارس الأساسية بمدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى: تحليل دور القيادة التشاركية بأبعاده الثلاثة (تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، المشاركة في القرارات) في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها الخمسة (الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزامات العامة، السلوك الحضاري). اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة وسيلة لجمع بياناتها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي، وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4_ دراسة الجبوري (2018) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى كانت مرتفعة.

5_ دراسة عيساني (2017) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك تقرت".

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة مغرب سيراميك بتقرت. اعتمدت الدراسة على: الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 80 عامل.

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن المناخ التنظيمي لمؤسسه مغرب سيراميك تفرقت غير ملائم، بينما هناك مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور العاملين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى للعوامل الديمغرافية.

6_ دراسة (Neil & Mira, 2019) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي كوسيط". هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي كوسيط على عينة من المؤسسات الاقتصادية في إندونيسيا. اعتمدت الدراسة على: الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، واعتمدت نهجاً كمياً لاختبار ثلاث فرضيات باستخدام تحليل المسار لمعرفة دور الوساطة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي بين الثقافة القوية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الوسطاء يلعبون دوراً أقصى بين الثقافة التنظيمية وال OCB، يمكن رؤية التحسين الأقصى عندما يتوسط الالتزام التنظيمي الثقافة التنظيمية و OCB لدى الموظفين في المؤسسة OCB قوي عندما يكون لديهم التزام جيد لذلك يدركون ويفعلون أفضل ما في مؤسستهم.

3. المنهج وطرق البحث

1-3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، والذي يعرف بأنه: "وصف ظواهر أو أحداث معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع" (شرارة، 2016: 123).

والهدف منه: "فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه، وفهم إجراءات المقارنة وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تُشير إليه البيانات" (سيبوك و نجاحين، 2019: 46).

حيث يصف هذا المنهج مفاهيم الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساءلة) ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويوضح ما يرتبط بالمتغيرات من معلومات وخصائص تُسهم في تحديد المشكلة بشكل واقعي وتُثري الجانب النظري للدراسة، كذلك تحليل البيانات التي جُمعت من العينة المحددة؛ لمعرفة مستوى ممارسة الحوكمة بأبعادها في إدارة التعليم بمكة المكرمة، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بها، ومعرفة العلاقات المرتبطة بين متغيرات الدراسة والخصائص الديموغرافية للعينة المشاركة، ثم تحليلها وتفسيرها من وجهة نظر الباحثة وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، واستخلاص عددًا من النتائج التي تعود على جهة التطبيق بالنفع والتطوير؛ من خلال صياغة بعض التوصيات التطبيقية التي تقدمها الباحثة.

2-3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مصدرين لجمع بياناتها، هما:

1. **المصادر الثانوية (النظرية):** والتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية السابقة التي تناولت في أدبياتها الحوكمة بأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى البحث الإلكتروني في قواعد البيانات التي تناولت متغيرات الدراسة.

2. **المصادر الأولية (التطبيقية):** لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة؛ من خلال الاستبانة الورقية والإلكترونية كأداة رئيسية للدراسة، والتي أعدت عباراتها من دراستي (الورهي، 2019) و(الجوري، 2018) والمتعلقة بالحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على التوالي.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بالمجتمع: "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون، 2013: 268)، وبذلك تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة، والبالغ عددهم (552) موظف خلال فترة الدراسة الميدانية في عام 1444 هـ، وذلك وفقاً للبيانات التي حصلت عليها الباحثة من قسم البحث والتطوير بإدارة التعليم بمكة المكرمة.

وقد أختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple random sample) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، حيث حُسب عدد العينة وفقاً لمعادلة ستيفن تامبسون (Steven Thompson) الآتية:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1) * \left(\frac{d^2}{z^2}\right)] + p(1-p)}$$

$$n = \frac{552 * 0.5(1-0.5)}{(552 - 1) * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.5(1-0.5)} = 226$$

n	حجم العينة المطلوبة
N	حجم مجتمع الدراسة الكلي (552)
P	القيمة الاحتمالية (0.5)
d	نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه (0,05)
Z	الدرجة العيارية لمستوى المعنوية (0.05) + مستوى الثقة (0,95) = (1.96)

وبالتعويض في المعادلة السابقة أعلاه، اتضح أن حجم عينة الدراسة هو (226) موظف، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة ورقياً وإلكترونياً على مجتمع الدراسة، وبلغ إجمالي الردود (217) رداً، حيث بلغت الردود الورقية (30) رداً، في حين بلغت الردود الإلكترونية (187) رداً، وبعد فحص الردود استُبعد منها (21) رداً؛ كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي خضع للتحليل (196) رداً فقط، وهي تمثل ما نسبته (86,72%) من العينة المحددة بالمعادلة.

3-4 أداة الدراسة وخطوات بناءها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة تتم بواسطتها عملية جمع البيانات؛ بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتعرف الاستبانة: "هي وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع محدد دون مساعدة الباحث لهم، أو حضوره في أثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني وآخرون، 2013: 288).

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة مكونة من (39) موظف، وأستبعد منها (6) ردود؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، أي أن (33) رداً خضع للتحليل، وأظهرت المؤشرات الإحصائية في تحليل العينة الاستطلاعية أنه يمكن الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة) في التطبيق الميداني؛ حيث تمتعت الاستبانة بثبات عالٍ، كون قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة أكبر من (0,700)، وأن معامل المقياس الكلي للدراسة (0,952)، كما أشارت معاملات الارتباط بيرسون لوجود علاقات إيجابية وقوية بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للأداة، بالإضافة إلى وجود علاقات إيجابية وقوية بين عبارات الدراسة وأبعادها ومتغيراتها التي تنتمي إليها.

تضمنت استبانة الدراسة على جزئين رئيسيين، هما:

■ **الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

■ **الجزء الثاني:** يتضمن متغيري الدراسة، وتتكون من (26) عبارة، موزعة على النحو التالي:

المتغير المستقل: الحوكمة، تتكون من (18) عبارة، موزعة على (4) أبعاد، هي:

■ **البُعد الأول:** الشفافية، تتكون من (5) عبارات.

■ **البُعد الثاني:** المشاركة، تتكون من (5) عبارات.

■ **البُعد الثالث:** العدالة، تتكون من (3) عبارات.

■ **البُعد الرابع:** المساءلة، تتكون من (5) عبارات.

المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية، يتكون من (8) عبارات.

واختارت الباحثة فئات الاستجابة على عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وتظهر

درجات المقياس في جدول الدرجات التالي:

جدول (1-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5.3. صدق أداة الدراسة:

يُقصد بصدق أداة الدراسة كما أشار رشيد (2020) التيقن من أن المؤشرات التي يتم اختيارها لقياس المفاهيم هي ذات صلة وثيقة بالمفاهيم المراد قياسها، أي أنها تقيس في الواقع ما تقصد أن تقيسه، وقد تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة الحالية باستخدام طريقتين، هما:

أولاً- الصدق الظاهري (Face Validity): تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة هذه الدراسة من خلال عرضها على (4) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة؛ لتفحص مدى ملاءمة بنود الأداة لقياس أبعاد المتغيرات والأبعاد، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي تم التنويه عنها.

ثانياً - صدق المحتوى (Validity Content): والمراد به مدى قياس المقياس لخصائص المتغيرات والأبعاد المراد قياسها (القحطاني؛ العامري؛ آل مذهب والعمر، 2020)، وللتحقق من صدق المحتوى قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق البنائي والداخلي لأداة الدراسة؛ وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية لأداة الدراسة وهو ما يعرف بصدق الاتساق البنائي (Structural Consistency Validity)، وكذلك قياس الارتباط بين العبارات والبُعد الذي تنتمي إليه والذي يعرف بصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتكون قيم معامل الارتباط بيرسون محصورة بين $[+1, -1]$ ، فعندما تكون قيمة المعامل موجبة وقريبة من الواحد يعد الارتباط طردي تام، وعندما تكون قيمة المعامل سالبة يعد الارتباط عكسي (البحر والتنجي، 2014)، وقيمة الصفر تعني انعدام علاقة الارتباط بين المتغيرين، وتحدد الإشارتين الموجبة والسالبة اتجاه هذه العلاقة (القحطاني وآخرون، 2020)، وتظهر قيم معاملات صدق المحتوى (البنائي والداخلي) في الجداول التالية:

جدول (2-3): قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة / المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

العلاقة	الشفافية	المشاركة	العدالة	المساءلة	سلوكيات المواطنة التنظيمية
الشفافية	1				
المشاركة	0,749**	1			
العدالة	0,730**	0,788**	1		
المساءلة	0,729**	0,804**	0,849**	1	
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0,297**	0,303**	0,261**	0,277**	1
الدرجة الكلية	0,812**	0,844**	0,841**	0,847**	0,664**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المؤشرات الإحصائية السابقة إلى أن جميع أبعاد الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التعليم بمكة المكرمة حققت ارتباطات إيجابية طردية وقوية مع الدرجة الكلية للأداة، وأن محتوى كل بُعد له ارتباط بهدف الدراسة، فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط الكلية بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة بين (0,664 و 0,847)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد على أن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، ويظهر الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمتغيرات والأبعاد التي تنتمي إليها، وهي على النحو التالي:

جدول 1 (3-3): قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الأبعاد	العبرة	معامل الارتباط	Sig.
المتغير المستقل: الحوكمة			
بُعد الشفافية	تعلن إدارة التعليم عن أنظمتها بشكل مستمر	0,784**	0,000
	يوجد وصف واضح ودقيق لمهام كل وظيفة في إدارة التعليم	0,844**	0,000
	يطلع العاملون في إدارة التعليم على التعاميم واللوائح باستمرار	0,786**	0,000
	توفر إدارة التعليم قاعدة بيانات عن كافة العاملين	0,782**	0,000
	تفصح إدارة التعليم عن سياسة منح الحوافز بها	0,826**	0,000
بُعد المشاركة	تقوم إدارة التعليم بتشكيل لجان عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	0,763**	0,000
	يشارك العاملون في إدارة التعليم في عملية صنع القرار	0,812**	0,000
	تحفز إدارة التعليم العاملين اللذين يقدمون مقترحات ببناءة تُساهم في تحسين الأداء	0,818**	0,000
	توفر إدارة التعليم قنوات تواصل خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى والرد عليها	0,696**	0,000
	تشارك إدارة التعليم العاملين في معرفة الاحتياجات التدريبية	0,780**	0,000
بُعد العدالة	تطبق إدارة التعليم اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء	0,889**	0,000
	تطبق معايير تقييم الأداء على جميع الموظفين بموضوعية	0,871**	0,000
	تضع إدارة التعليم حوافز للعاملين بما يتناسب مع المهام المنجزة	0,886**	0,000
بُعد المساءلة	توضح إدارة التعليم الآلية المتبعة لتطبيق المساءلة	0,823**	0,000
	تناقش إدارة التعليم العاملين في ضوء نتائج تقييم الأداء	0,878**	0,000
	تطبق إدارة التعليم المساءلة بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة	0,885**	0,000
	تقدم إدارة التعليم للعاملين تقارير دورية عن أداء العاملين	0,868**	0,000

Sig.	معامل الارتباط	العبرة	الأبعاد
0,000	0,858**	تحرص إدارة التعليم على تشكيل لجنة متابعة لما نفذ من أعمال	
المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية			
0,000	0,676**	أساعد زملائي بالمهام الموكلة إليهم	
0,000	0,748**	استجيب لتوجيهات رؤسائي دون تردد	
0,000	0,710**	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	
0,000	0,765**	إذا أخطأت في حق أحد أقدم الاعتذار	
0,000	0,751**	أحرص على حضور اجتماعات العمل	
0,000	0,794**	أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة التي أعمل بها	
0,000	0,650**	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	
0,000	0,783**	أحرص على ممتلكات المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

6-3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (Reliability) أن تعطي الأداة نتائج صحيحة ومتقاربة لا تتغير بصورة عشوائية في كل مرة يتم استخدامه فيها (رشيد، 2020)، ويمكن حساب الثبات بعدة طرق، إلا أن أكثرها شيوعاً طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، على أن تكون درجة الارتباط بين استخدامه في كل مرة أكثر من (0.70)، وإذا كانت الدرجة ضعيفة فهذا يعني ثبات هذا المقياس (القحطاني وآخرون، 2020)، والجدول التالي يتضمن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول 2 (3-4): قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد	المتغير المستقل: الموكلة
0,859	5	البُعد الأول: الشفافية	
0,833	5	البُعد الثاني: المشاركة	
0,856	3	البُعد الثالث: العدالة	
0,912	5	البُعد الرابع: المساءلة	
0,873	8	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية	
0,943	26	المقياس ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحليل بياناتها التي جُمعت، فقد أُستخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science)، والتي يرمز لها بالرمز (SPSS)، والمتضمن التالي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures):

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages)؛ لوصف عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
2. المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ لمعرفة مستوى ممارسة الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساءلة) ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التعليم بمكة المكرمة، ومعرفة الرأي السائد لأفراد العينة، وقياس تشتت الإجابات عن متوسطات عبارات الاستبانة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي الاستدلالي (Statistical Inference):

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتحقق من صدق المحتوى (البنائي والداخلي) لأداة الدراسة، ومتغيراتها، وأبعادها، وعباراتها.
2. معامل الثبات (Reliability)؛ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمتغيرات والأبعاد والمقياس ككل.
3. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للتعرف على العلاقة بين متغير الجنس (كأحد الخصائص الديموغرافية التي تحتوي على فئتين مستقلتين فقط) ومتغيرات الدراسة لدى موظفي إدارة التعليم بمكة المكرمة.
4. اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للتعرف على العلاقة بين بقية الخصائص الديموغرافية (والتي تحتوي على أكثر من فئتين مستقلتين) ومتغيرات الدراسة لدى موظفي إدارة التعليم بمكة المكرمة.

4. التحليل والمناقشة

1-4 الإحصاءات الوصفية لخصائص العينة الديموغرافية:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (252) موظف إداري، وقد شارك منهم (196)، حيث تم تحليل المتغيرات الديموغرافية لهم، المتضمنة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) والتي جُمعت عن طريق أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، وهي كما يلي:

جدول 3 (1-4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الخصائص الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	49	25%
	أنثى	147	75%
المجموع		196	100%

يوضح الجدول أن نسبة الإناث المشاركات في الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور؛ حيث شكّلت الإناث ثلاث أرباع عينة الدراسة بنسبة قدرها (75%)، بينما شكّل الذكور نسبة قدرها (25%) فقط، ويعزى ذلك لزيادة عدد الإناث مقابل الذكور في مجتمع الدراسة.

جدول 4 (2-4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الخصائص الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	1	0,5%
	من 30 لأقل من 40 سنة	30	15,3%
	من 40 لأقل من 50 سنة	126	64,3%
	من 50 لأقل من 60 سنة	39	19,9%
المجموع		196	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن (64,3%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 40 لأقل من 50 سنة، وهي الفئة الأعلى تكراراً، في حين أن (15,3%) فقط منهم تراوحت أعمارهم بين 30 لأقل من 40 سنة، وهي الفئة الأقل تكراراً بعد فئة الأقل من 30 سنة والتي لم تتجاوز (0,5%) من العينة المشاركة.

جدول 5 (3-4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الخصائص الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	21	10,7%
	دبلوم	36	18,4%
	بكالوريوس	116	59,2%
	دراسات عليا	23	11,7%
المجموع		196	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن (59.2%) من العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي الفئة الأعلى تكراراً، في حين أن (10,7%) فقط منهم ممن يحملون المؤهل الثانوي، وهي الفئة الأقل تكراراً، ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية عينة الدراسة أعمارهم دون 50 سنة، وغالبية هذه الفئة العمرية حاصلين على درجة البكالوريوس.

جدول 6 (4-4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الخصائص الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	2%
	من 5 لأقل من 10 سنوات	82	41.8%
	من 10 لأقل من 15 سنة	49	25%
	15 سنة فأكثر	61	31.1%
المجموع		196	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن (41.8%) من العينة تراوحت خبرتهم العملية بين 5 لأقل من 10 سنوات، وهي الفئة الأعلى تكراراً، في حين أن (25%) فقط منهم من تراوحت خبرته العملية بين 10 لأقل من 15 سنة، وهي الفئة الأقل تكراراً بعد فئة الأقل من 5 سنوات والتي لم تتجاوز (2%) من العينة المشاركة.

مؤشر إجابات أفراد المجتمع ومقياس الحكم عليها:

لمعرفة إجابات الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة نحو الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على العبارات الواردة في كل متغير وذلك لتحديد درجة استجاباتهم لها وترتيب عباراتهم حسب درجة أهميتها وحساب الوزن النسبي للأبعاد والمتغيرات.

ولتسهيل تفسير نتائج الدراسة فقد حُدد طول الفترة في مقياس ليكرت الخماسي، ودرجة أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال تقسيم الأوساط الحسابية إلى خمس مستويات متساوية؛ باستخدام المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات = $0,8 = 5 / (1-5)$

جدول 7 (5-4): مقياس الدراسة المعتمد

الرتبة	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الوزن النسبي
1	من 1.00 إلى 1.79	منخفضة جداً	من 20 إلى 35.8%
2	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة	من 36 إلى 51.8%
3	من 2.60 إلى 3,39	متوسطة	من 52 إلى 67.8%
4	من 3,40 إلى 4.19	مرتفعة	من 68 إلى 83.8%
5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً	من 84 إلى 100%

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة والمتناسبة مع طبيعة كل تساؤل، والتي تهدف بشكل أساسي لمعرفة دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة، وهي على النحو التالي:

1-2-4 الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الأول:

ما مستوى ممارسة الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساءلة) بإدارة التعليم بمكة المكرمة؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للحوكمة بأبعادها المحددة، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول 8 (6-4) واقع مستوى ممارسة الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الرتبة
1	البُعد الأول: الشفافية	3,70	0,823	%74	مرتفعة	1
2	البُعد الثاني: المشاركة	3.57	0,809	%71.4	مرتفعة	3
3	البُعد الثالث: العدالة	3.52	0.965	%70.4	مرتفعة	4
4	البُعد الرابع: المساءلة	3.59	0,878	%71.8	مرتفعة	2
	مستوى ممارسة الحوكمة العام	3.60	0,793	%72	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت نتائج الجدول السابق أن واقع مستوى ممارسة الحوكمة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة، والمتضمن الأبعاد الأربع المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساءلة) مرتفع، بما يفيد بأن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا المتغير الأساسي؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (%72)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3,60) من (5,00) وبانحراف معياري قدره (0,793) والذي يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة؛ كون قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة بين (3,52 - 3,70)، حيث بلغ أعلاها بُعد الشفافية بمتوسط حسابي قدره (3,70) وبوزن نسبي قدره (%74)، يليه بُعد المساءلة بمتوسط حسابي قدره (3,59) وبوزن نسبي قدره (%71,8)، ثم جاء بُعد المشاركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,57) وبوزن نسبي قدره (%71,4)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العدالة بمتوسط حسابي قدره (3,52) وبوزن نسبي قدره (%70,4).

وتوضح الجداول التالية واقع مستوى ممارسة أبعاد الحوكمة للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة بنوع من التفصيل، وذلك على النحو التالي:

جدول 9 (4-7): واقع مستوى الشافية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	تعلم إدارة التعليم عن أنظمتها بشكل مستمر	3.95	0,846	مرتفعة	2
2	يوجد وصف واضح ودقيق لمهام كل وظيفة في إدارة التعليم	3.58	1.176	مرتفعة	4
3	يطلع العاملون في إدارة التعليم على التعاميم واللوائح باستمرار	3.82	0,994	مرتفعة	3
4	توفر إدارة التعليم قاعدة بيانات عن كافة العاملين	4.04	0,891	مرتفعة	1
5	تُفصح إدارة التعليم عن سياسة منح الحوافز بها	3.16	1.190	متوسطة	5
مستوى ممارسة الشافية العام		3.70	0,823	مرتفعة (74%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول السابق أن واقع مستوى ممارسة الشافية العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (74%)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.70 من 5,00) وانحراف معياري قدره (0,823) والذي يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة؛ كون قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد الشافية بين (3,68 - 4,64)، حيث حازت العبارة رقم (4) والتي تنص على "توفر إدارة التعليم قاعدة بيانات عن كافة العاملين" على الرتبة الأولى في درجة استجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره (4,04)، وأنت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تفصح إدارة التعليم عن سياسة منح الحوافز بها" في المرتبة الأخيرة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3,16).

جدول 10 (4-8): واقع مستوى ممارسة المشاركة بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	تقوم إدارة التعليم بتشكيل لجان عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	3.78	0,943	مرتفعة	2

5	متوسطة	1.146	3,10	يشترك العاملون في إدارة التعليم في عملية صنع القرار	2
4	متوسطة	1.118	3,28	تُحفز إدارة التعليم العاملين اللذين يقدمون مقترحات بناءة تُسهم في تحسين الأداء	3
1	مرتفعة	0,918	3,94	تُوفر إدارة التعليم قنوات تواصل خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى والرد عليها	4
3	مرتفعة	1.085	3.78	تُشارك إدارة التعليم العاملين في معرفة الاحتياجات التدريبية	5
مرتفعة (71.4%)		0,809	3.57	مستوى ممارسة المشاركة العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول السابق أن واقع مستوى ممارسة المشاركة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البُعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (71.4%)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.57 من 5,00) وبانحراف معياري قدره (0,809) والذي يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة؛ كون قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد المشاركة بين (3,10-3,94)، حيث حازت العبارة رقم (4) والتي تنص على "توفر إدارة التعليم قنوات تواصل خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى والرد عليها" على الرتبة الأولى في درجة استجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره (3,94)، وأتت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يشترك العاملون في إدارة التعليم في عملية صنع القرار" في المرتبة الأخيرة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3,10).

جدول 16(4-9): واقع مستوى ممارسة العدالة بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
1	مرتفعة	1.098	3.72	تُطبق إدارة التعليم اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء	1
2	مرتفعة	1.011	3.70	تُطبق معايير تقييم الأداء على جميع الموظفين بموضوعية	2
3	متوسطة	1.173	3.16	تضع إدارة التعليم حوافز للعاملين بما يتناسب مع المهام المنجزة	3
مرتفعة (70.4%)		0.965	3.52	مستوى ممارسة العدالة العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول السابق أن واقع مستوى ممارسة العدالة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البُعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (70.4%)،

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.52 من 5,00) وبانحراف معياري قدره (0,965) والذي يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة؛ كون قيمتها أقل من الواحد الصحيح. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد العدالة بين (3,16- 3,72)، حيث حازت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تطبيق إدارة التعليم اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء" على الرتبة الأولى في درجة استجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره (3,72)، وأتت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تضع إدارة التعليم حوافز للعاملين بما يتناسب مع المهام المنجزة" في المرتبة الأخيرة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3,16).

جدول 11 (4-10): واقع مستوى ممارسة المساءلة بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	توضح إدارة التعليم الآلية المتبعة لتطبيق المساءلة	3.72	0.953	مرتفعة	2
2	تناقش إدارة التعليم العاملين في ضوء نتائج تقييم الأداء	3.46	1.129	مرتفعة	4
3	تطبق إدارة التعليم المساءلة بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة	3.72	0,933	مرتفعة	1
4	تقدم إدارة التعليم للعاملين تقارير دورية عن أداء العاملين	3.41	1.061	مرتفعة	5
5	تحرص إدارة التعليم على تشكيل لجنة متابعة لما نُفذ من أعمال	3.65	1.014	مرتفعة	3
مستوى ممارسة المساءلة والمحاسبية العام		3.59	0,878	مرتفعة (71,8%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول السابق أن واقع مستوى ممارسة المساءلة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بما يفيد بأن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (71,8%)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.59 من 5,00) وبانحراف معياري قدره (0,878) والذي يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة؛ كون قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد المساءلة بين (3,41- 3,72)، حيث حازت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تطبيق إدارة التعليم المساءلة بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة" على الرتبة الأولى في درجة استجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره (3,72)، وأتت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تقدم إدارة التعليم للعاملين تقارير دورية عن أداء العاملين" في المرتبة الأخيرة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3,41).

4-2-2 الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الثاني:

ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التعليم بمكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول 12(4-11): واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	أساعد زملائي بالمهام الموكلة إليهم	4.54	0,539	مرتفعة جداً	6
2	استجيب لتوجيهات رؤسائي دون تردد	4.57	0.600	مرتفعة جداً	4
3	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	4.38	0,673	مرتفعة جداً	8
4	إذا أخطأت في حق أحد أقدم الاعتذار	4.55	0,584	مرتفعة جداً	5
5	أحرص على حضور اجتماعات العمل	4.59	0.606	مرتفعة جداً	3
6	أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة التي أعمل بها	4.68	0.520	مرتفعة جداً	2
7	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	4.43	0,648	مرتفعة جداً	7
8	أحرص على ممتلكات المنظمة	4.75	0,468	مرتفعة جداً	1
مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية العام		4.55	0.424	مرتفعة جداً (91%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت نتائج الجدول السابق أن واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع جداً، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية تجاه هذا المتغير؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (91%)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (4.55 من 5,00) وبنحرف معياري قدره (0,424) والذي يؤكد على عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة؛ كون قيمتها أقل من الواحد الصحيح.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بين (4,38- 4,75)، حيث حازت العبارة رقم (1) والتي تنص على "أحرص على ممتلكات المنظمة" على الرتبة الأولى في درجة استجابة أفراد العينة، بمتوسط

حسابي قدره (4.75)، وأنت العبارة رقم (3) والتي تنص على "أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تضرر" في المرتبة الأخيرة في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (4,38).

4-2-3 الإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن العلاقة بين متغير الجنس ومتغيري الدراسة؛ كون متغير الجنس يحتوي على فئتين مستقلتين فقط، وكذلك اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن العلاقة بين بقية الخصائص الديموغرافية (أكثر من فئتين مستقلتين) ومتغيري الدراسة، وتظهر النتائج في الجداول التالية:

أولاً: اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن العلاقة بين متغير الجنس ومتغيري الدراسة:

جدول 13 (4-12): اختبار "ت" للكشف عن العلاقة بين متغير الجنس ومتغيري الدراسة

القرار الإحصائي	Sig.	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد علاقة	0,071	1,83	0,529	3,96	49	ذكر
			0,491	4,12	147	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من المؤشرات الإحصائية في الجدول السابق أنه لا توجد علاقة بين متغير الجنس ومتغيري الدراسة الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة؛ حيث جاءت نتيجة اختبار (T) بقيمة (1.83)، عند مستوى دلالة إحصائية (0,071) وهي قيمة أكبر من (0.05) وهذا ينفي وجود علاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (بن شحبل، 2020) و(أبو صلاح، 2021) في عدم وجود علاقة بين متغير الجنس ومتغير الحوكمة، كما تتفق مع دراسة كلاً من (الهيديوس، 2020) و(ابن ساسي، 2017)؛ (بوميدونة، 2017) و(عيساني، 2017) في عدم وجود علاقة بين متغير الجنس ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما تختلف مع دراسة (قشقة، 2019) التي جاءت بنتيجة وجود علاقة بينهما.

ثانياً: اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن العلاقة بين بقية الخصائص الديموغرافية ومتغيري الدراسة:

جدول 14 (4-13): اختبار "أنوفا" للكشف عن العلاقة بين بقية الخصائص الديموغرافية ومتغيري الدراسة

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
لا توجد علاقة	0,080	2,28	0,571	3	1.713	بين المجموعات	العمر
			0,249	192	47.904	داخل المجموعات	
			-	195	49.617	التباين الكلي	
لا توجد علاقة	0.457	0,87	0,222	3	0,666	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0,255	192	48.950	داخل المجموعات	
			-	195	49.617	التباين الكلي	
لا توجد علاقة	0,076	2.33	0,581	3	1.744	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0,2449	192	47.873	داخل المجموعات	
			-	195	49.617	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من المؤشرات الإحصائية في الجدول السابق أنه لا توجد علاقة بين بقية الخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومتغيري الدراسة (الحكومة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة)؛ حيث جاءت نتيجة اختبار (F) بقيمة (2.28)، (0,87)، (2.33) على التوالي، عند مستوى دلالة إحصائية قدرها (0,080)، (0,457)، (0,076) على التوالي، وهي قيمة أكبر من (0.05) وهذا ينفي وجود علاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن شحبل، 2020) في عدم وجود علاقة بين متغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومتغير الحكومة، كما تتفق مع دراسة كلاً من (الهيديوس، 2020) و (ابن ساسي، 2017)؛ (بوميدونة، 2017) و (عيساني، 2017) في عدم وجود علاقة بين متغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما تختلف مع دراسة (قشقة، 2019) التي جاءت بنتيجة وجود علاقة بينهم.

4-2-4- الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي:

ما دور الحكومة بأبعادها (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساواة) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة، وتظهر النتيجة في الجدول التالي:

جدول 15(4-14): اختبار "أنوفا" للتعرف على دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
يوجد دور	0.000	5.061	2.50	13	32.57	بين المجموعات	دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
			0,495	182	90.10	داخل المجموعات	
			-	195	122.67	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

5. النتائج والتوصيات

1.5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، تتمثل في التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية:

1_ أن نسبة الإناث المشاركات في الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور؛ حيث شكّلت الإناث ثلاث أرباع عينة الدراسة بنسبة قدرها (75%)، بينما شكّل الذكور نسبة قدرها (25%) فقط، ويعزى ذلك لزيادة عدد الإناث مقابل الذكور في مجتمع الدراسة.

2_ أن (64,3%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 40 لأقل من 50 سنة، وهي الفئة الأعلى تكراراً، في حين أن (15,3%) فقط منهم تراوحت أعمارهم بين 30 لأقل من 40 سنة، وهي الفئة الأقل تكراراً بعد فئة الأقل من 30 سنة والتي لم تتجاوز (0,5%) من العينة المشاركة.

3_ أن (59,2%) من العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي الفئة الأعلى تكراراً، في حين أن (10,7%) فقط منهم ممن يحملون المؤهل الثانوي، وهي الفئة الأقل تكراراً. ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية عينة الدراسة أعمارهم دون ٥٠ سنة، وغالبية هذه الفئة العمرية حاصلين على درجة البكالوريوس.

4_ أن (41.8%) من العينة تراوحت خبرتهم العملية بين 5 لأقل من 10 سنوات، وهي الفئة الأعلى تكراراً، في حين أن (25%) فقط منهم من تراوحت خبرته العملية بين 10 لأقل من 15 سنة، وهي الفئة الأقل تكراراً بعد فئة الأقل من 5 سنوات والتي لم تتجاوز (2%) من العينة المشاركة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

1. يوجد دور للحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة عند مستوى دلالة إحصائية (0,000).
2. واقع مستوى ممارسة الحوكمة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,60) ووزن نسبي قدره (72%)، وترى الباحثة أن ارتفاع مستوى ممارسة الحوكمة بإدارة التعليم بمكة المكرمة جاء لإدراك الإدارة بأهمية ممارسة أبعاد الحوكمة وتبنيها، والحرص على التكامل فيما بينها؛ لتحسين أداء الإدارة وتطويرها، وتجويد مخرجاتها.
3. واقع مستوى ممارسة الشفافية العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,70) ووزن نسبي قدره (74%)، وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة في بُعد الشفافية بإدارة التعليم بمكة المكرمة لتوفر قاعدة بيانات متكاملة عن كافة الموظفين لديها، وحرص الإدارة على الإعلان عن أنظمتها ولوائحها الحديثة بشكل مستمر، ووضوح إجراءاتها وبعدها عن الغموض والضبابية.
4. واقع مستوى ممارسة المشاركة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,57) ووزن نسبي قدره (71.4%)، وتعزو الباحثة ذلك لتوفر قنوات تواصل بين الإدارة والموظفين لديها؛ لتقديم الاقتراحات والشكاوى التي تساهم في تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، والاهتمام بتشكيل اللجان لتشديد فرق عمل ببناءة.
5. واقع مستوى ممارسة العدالة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,52) ووزن نسبي قدره (70,4%)، ويمكن تفسير الارتفاع في مستوى ممارسة العدالة بإدارة التعليم بمكة المكرمة إلى تطبيقها الأنظمة واللوائح على جميع موظفيها دون تمييز، وتطبيق المعايير المحددة لتقييم الأداء الوظيفي بكل موضوعية وشفافية، مع العدالة في تقديم الحوافز توازياً مع ما يقدمه الموظفون من إنجازات ومهام محددة.
6. واقع مستوى ممارسة المساءلة العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,59) ووزن نسبي قدره (71.8%)، وتعزو الباحثة مستوى ممارسة المساءلة المرتفع بإدارة التعليم بمكة المكرمة نتيجة تطبيقها المساءلة لتحقيق معايير الجودة، وتحديد الآلية المتبعة في ذلك؛ لتقليل الانحرافات السلبية ومعرفة مسبباتها والعمل على إصلاحها، ووضع لجان متابعة رقابية تتابع ما تم تنفيذه من أهداف.
7. واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية العام للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة مرتفع جداً، بمتوسط حسابي قدره (4,55) ووزن نسبي قدره (91%)، وترى الباحثة أن هذا المستوى المرتفع جداً في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة التعليم بمكة المكرمة جاء لارتفاع الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين؛ حيث تظهر من خلال حرص الموظفين على الممتلكات الخاصة بالإدارة، ومراعاة الأنظمة والتعليمات المحددة وتطبيق التوجيهات، وكذلك

حرصهم على حضور الاجتماعات والمشاركة فيها بالنقاش المثمر والآراء البناءة والمبادرات التطويرية، وتقديم المساعدة في الأعمال

8. لا توجد علاقة بين الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومتغيري الدراسة الحوكمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمكة المكرمة، ويعزى ذلك للممارسة المتساوية للحوكمة بأبعادها من قبل الجنسين.

3-5 توصيات الباحثة:

تقدم الباحثة عددًا من التوصيات التطبيقية لإدارة التعليم بمكة المكرمة، وهي على النحو التالي:

1. متابعة ممارسة الحوكمة في إدارة التعليم؛ لكونها المحسن الأمثل للأداء والتطوير، وتجويد المخرجات، والإستمرار في تبني أبعاد الحوكمة وممارستها.
2. اعتماد الشفافية في جميع الأنظمة واللوائح والسياسات، والتأكيد من تدفق البيانات والمعلومات المشتركة بسهولة بين الموظفين.
3. وضع لائحة خاصة بالمكافآت والجزاءات، والتنوع في أساليب التحفيز المادي والمعنوي بشكلٍ عادل، والإفصاح عنها بشكل مستمر، مع ربطها بنتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين ومدى تقديم مبادرات تطويرية وأفكار إبداعية جديدة.
4. تفعيل المشاركة بين الإدارات والموظفين في عمليات صنع القرارات؛ من خلال إعطائهم المساحة للإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم تجاه طرق وخطوات تنفيذ الأهداف والقرارات المتخذة.
5. الاستثمار الأمثل في الموظفين؛ بتقديم الاحتياجات التدريبية التي تتضح كنقاط ضعف في تقييم الأداء السنوي لهم، كذلك إشراكهم في الدورات التطويرية والتي تكسبهم مهارات سلوكية جديدة تعزز خبراتهم العملية، وتُسهم في تجاوز العقبات التي تواجههم في أعمالهم بسهولة.
6. متابعة تكوين وحدات ولجان رقابية، تتحقق من معايير الجودة في الأهداف المراد تحقيقها، وتتابع عمليات التنفيذ.
7. الحرص على جعل بيئة العمل الداخلية بيئة إيجابية محفزة وفعالة وعادلة تحتوي جميع الموظفين، لاستمرار ولائهم، واستمرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

6. المراجع:

1.6 المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد، (2019م). المراجعة الإدارية في ظل الحوكمة ودورها في تخفيض التكاليف الصناعية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية السودانية كوكولا - ميكا - سيقا. رسالة ماجستير منشورة، السودان: جامعة النيلين.
- ابن ساسي، هناء، (2017م). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

أبو جاسر، شغل صابري، (2010م). أثر إدراك العاملين للعدالة شغل التنظيمية على أبعاد الأداء السياقية دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

أبو صلاح، بشرى، (2021م). واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديرية المدارس أنفسهم. رسالة ماجستير منشورة، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية نابلس.

أبو عواد، بهاء؛ الشوملي، سهير؛ سالم، مرام، (2021م). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال. مج (3)، ع (1)، (ص ص 1، 21).

أبو كريم، احمد، (2005م). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري. رسالة ماجستير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

— أبو النصر، مدحت محمد، (2015م). الحوكمة الرشيدة.. فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إسماعيل، محمد؛ جاسم، نبيل؛ صبر، رنا، (2012م). شغل أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية دراسة التحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد إدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (30)، (ص ص 209، 330).

الأغا، لينا، (2021م). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجمعية الثقافة والفكر الحر في ضوء مبادئ الحوكمة. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.

الأفرع، نور، (2017م). تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. مجلة جامعة فلسطين التقنية، مج (12)، ع (5).

البحر، غيث؛ التنجي، معن، (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics**. تركيا: مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.

البلتاجي، محمد، (2007م). الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية. مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض.

خضر، أحمد، (2012م). حوكمة الشركات. مصر: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الخميس، عبد الله، (2001م) علاقة خصائص شغل الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي. رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

دواليبي، عبد القادر، (2010م). اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، سوريا: جامعة حلب.

الدويري، خلود، (2022م). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الحوكمة في وزارة الزراعة الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

الرازي، دبالا، (2013م). مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان.

الرازي، محمد، (1986م). مختار الصحة. بيروت: مكتبة لبنان.

رشيد، مازن، (2020م). المرشد إلى كتابة الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراه. (بدون طبعة). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الزبيدي، غنى، (2015م). إدارة السلوك التنظيمي. عمان: دار غيدات للنشر والتوزيع.

الشرباتي، هشام، (2015م). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديرية المدارس والإداريين فيها. رسالة ماجستير منشورة، فلسطين: جامعة القدس.

الشمالية، نانسي، (2004م). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التمييز التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.

صايح، جوديت، (2018م). آثار تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة القدس.

صبرينة، حمياني؛ لخصر، بن احمد (2019). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج(12)، ع(01)، ص401-418.

طحطوح، عالية، (2016م). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

- العامري، أحمد، (2003م). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مج (3)، ع (5)، (ص23).
- العامري، أحمد، (2002م). السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، ع (1)، (صص19، 39).
- عبد العال، رضا، (2005م). تنظيم المجتمع. القاهرة: دار المهندس.
- العجلوني، محمد، (2013م). أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية. المؤتمر الدولي في الاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا.
- العريني، منال، (2015م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12)، (ص ص 114-148).
- عكيلا، محمد، (2021م). دور الحوكمة في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على سلطة الأراضي المحافظات الجنوبية. دراسة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
- عمران، حسن؛ بالقاسم، محمد؛ ال هوني، فتحية، (2018م). دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (9)، (ص274).
- كعوان، محمد، (2021م). سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية، مج(32)، ع(3).
- المبيضين، يوسف، (2019م). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، (2016م). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: الرياض.
- محيميد، كفاح، (2021م). تفعيل استراتيجية التنمية المحلية في إطار الحوكمة رؤية استراتيجية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (17)، ع (1).
- مرزوقي، مرزوقي؛ عبد الكريم، سعيده، (2021م). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة التكامل الاقتصادي، مج(09)، ع(03).
- المشاقبة، أمين؛ وعلوي، المعصم بالله، (2012م). الإصلاح السياسي والحكم الرشيد. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- موقع رؤية المملكة 2030: <https://vision2030.gov.sa> تاريخ الدخول (21 سبتمبر، 2020).

- موقع وزارة التعليم: <http://moe.gov.sa/ar/aboutus> تاريخ الدخول (31 أكتوبر، 2022)
نمر، آمال، (2015م). **حوكمة الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة**. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي
مرباح ورقلة.
- هارون، سمير، (2014م). **فعالية المواطنة التنظيمية تدعم الإبداع الإداري بالمنظم** دراسة حالة المس لوطنية للسيارات
الصناعية. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- الهيديوس، عادل، (2020م). **دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في الهيئة
العامة للسياسة بدولة قطر**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.
- الياسين، عبد العزيز، (2013م). **الحوكمة الحكومية والآثار المؤسسية المترتبة على تطبيقها في الأجهزة الحكومية**.
الكويت: المؤلف.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Binti, N; & Amrizah, K, (2019). Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective. **International Journal of Higher Education**,8(3),1-12.
- DuBrin, Andrew, (2012). **Essentials of Management**. Ninth Edition, South-Westem, Cengage Learning, USA.
- Mira, Sekar Arumi; & Neil, Aldrin, (2019)." Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior" with Organizational Commitment as a Mediator. **International Journal of Research in Business and Social Science**, f (4), (p124,132).
- Monamoiedi, V, (2019). **The effect of school governance and parental involvement on raising Grade 12 achievement in Mpumalanga rural schools**. Doctoral dissertation, Mwiya, Siachinji.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ سحر بنت نهار العتيبي، الدكتورة/ ولاء بنت عبد الله المستادي، المجلة الأكاديمية
للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v4.48.13>