



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير القيادة والإدارة الإستراتيجية

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة
الفلسطينية

**The Impact of Implementing Governance Principles on
Organizational Citizenship Behavior in the Palestinian
Ministry of Health**

إعداد

باسمة محمد طلب العملة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

أيار - 2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الإستراتيجية

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة
الفلسطينية

**The Impact of Implementing Governance Principles on
Organizational Citizenship Behavior in the Palestinian**

Ministry of Health

إعداد

باسمة محمد طلب العملة

بإشراف

د. عودة الله مشاركة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في "القيادة والإدارة الإستراتيجية"

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

26 أيار 2025م

قرار لجنة المناقشة

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة
الفلسطينية

**The Impact of Implementing Governance Principles on
Organizational Citizenship Behavior in the Palestinian Ministry of
Health**

إعداد:

باسمة محمد طلب العملة

ياشرف:

د. عودة الله بدوي مشاركة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2025/5/26م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً: 

الدكتور عودة الله بدوي مشرقه جامعة القدس المفتوحة

عضواً: 

الدكتور سعدي محمود الكرنز جامعة القدس

عضواً: 

الدكتور عبد القادر محمد دراويش جامعة القدس المفتوحة

التفويض

أنا الموقعة أدناه: باسمه محمد طلب العملة؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو المعنيين عند طلبهم بحسب التعليمات
النافذة في الجامعة.

الاسم: باسمه محمد طلب العملة

الرقم الجامعي: 0330012310165

التوقيع: 

التاريخ: 2025/5/26

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

The Impact of Implementing Governance Principles on Organizational Citizenship Behavior in the Palestinian Ministry of Health

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

والله خير الشاهدين

الاسم: باسمة محمد طلب العملة

التوقيع: 

التاريخ: 2025/5/26

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي لرفيق دربي... أسامة

ولروحي التي تمشي على الأرض أبنائي... بهاء... كريم... محمد

ولقلبي الذي ينبض بالحياة ابنتي درة التاج... نغم

بكم ولكم أحيا

إلى الذين كانوا الضوء في بدايات الدرب إلى من ساعدني للوصول حيث أنا

باحثة على طريق العلم

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله على نعمة العلم،

أما بعد،

أتقدم بعظيم الشكر والعرفان لأستاذي الكريم الطيب ذي الخلق العالي، الذي جاد بعلمه ووقته، مشرف الرسالة الأستاذ الدكتور الفاضل: عودة الله مشاركة، لقد تشرفت بالعمل معه، ووجدت منه رحابة الصدر وحسن المعاملة وكان خير موجه وناصحا ومعلما.

وأقدم بوافر الاحترام والتقدير والشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور الفاضل: سعدي الكرنز والدكتور الفاضل: عبد القادر دراويش، على ما قدماه من جهد في قراءة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

ولأساتذتي الأفاضل في جامعة القدس المفتوحة، الذين سمحوا لي بإضاءة قيس من نور علمهم وخبرتهم.

وللزملاء الأعزاء في وزارة الصحة الفلسطينية على تعاونهم واستجابتهم الفذة للمشاركة في الدراسة.

وزملاء الدرب في جامعة القدس المفتوحة.

الباحثة

قائمة المحتويات

ب.....	قرار لجنة المناقشة.....
ت.....	التفويض.....
ث.....	الإقرار.....
ج.....	الاهداء.....
ح.....	شكر وتقدير.....
خ.....	قائمة المحتويات.....
ر.....	قائمة الجداول.....
ص.....	قائمة الأشكال.....
ض.....	قائمة الملاحق.....
ط.....	الملخص.....
ع.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول.....
1.....	خلفية الدراسة ومشكلتها.....
2.....	المقدمة.....
3.....	مشكلة الدراسة.....
5.....	تساؤلات الدراسة.....
6.....	أهمية الدراسة.....
7.....	أهداف الدراسة.....
8.....	فرضيات الدراسة.....
11.....	حدود الدراسة.....

11	محددات الدراسة
12	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
15	الفصل الثاني
15	الإطار النظري والدراسات السابقة
17	المبحث الأول: الحوكمة
31	المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية
45	المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية
50	الدراسات السابقة
66	الفصل الثالث
66	الطريقة والاجراءات
67	تمهيد
67	منهج الدراسة
68	مجتمع الدراسة
68	عينات الدراسة
72	أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية
78	متغيرات الدراسة
79	أنموذج الدراسة
80	اجراءات تنفيذ الدراسة
81	المعالجات الإحصائية
82	الفصل الرابع
82	نتائج الدراسة الميدانية
83	تمهيد
84	النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي الدراسة (نتائج التساؤل الأول والثاني)

96	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس والتساؤل الثالث
106	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
121	النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس
136	نتائج تحليل المقابلات
139	الفصل الخامس
139	مناقشة النتائج والتوصيات
140	تمهيد
140	مناقشة نتائج التساؤل الرئيس
141	مناقشة نتائج التساؤل الأول
143	مناقشة نتائج التساؤل الثاني
144	مناقشة نتائج التساؤل الثالث
146	مناقشة نتائج التساؤل الرابع
147	مناقشة نتائج التساؤل الخامس
148	التوصيات
149	الدراسات المستقبلية
150	قائمة المصادر والمراجع
150	المصادر والمراجع العربية
158	المصادر والمراجع الأجنبية
161	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1: عدد الكوادر البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية للعام 2022 47
- جدول 2: أبعاد متغير الحوكمة..... 64
- جدول 3 : أبعاد متغير المواطنة التنظيمية 65
- جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية للدراسة..... 69
- جدول 5: البيانات الديمغرافية للعينة الخاصة بالمقابلات 71
- جدول 6: مقياس متغير الحوكمة وعدد فقراتها 72
- جدول 7: مقياس متغير المواطنة التنظيمية وعدد فقراتها 73
- جدول 8: معامل الارتباط بين متوسطات كل بعد والدرجة الكلية لمتغير الحوكمة 74
- جدول 9: معامل الارتباط بين متوسطات كل بعد والدرجة الكلية لمتغير المواطنة التنظيمية 74
- جدول 10: معامل الارتباط بين فقرات الحوكمة حسب كل فقرة من المقياس 75
- جدول 11: معامل الارتباط بين فقرات المواطنة التنظيمية حسب كل فقرة من المقياس 76
- جدول 12: معامل الثبات باستعمال معادلة (ألفا كرونباخ) لكل بعد وللدرجة الكلية للحوكمة 77
- جدول 13: معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل بعد وللدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية 77
- جدول 14: مقياس النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للاستجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي) 83
- جدول 15: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية 84
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد المساءلة في وزارة الصحة الفلسطينية 85
- جدول 17: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات بُعد العدالة 86
- جدول 18: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات بُعد الشفافية 87
- جدول 19: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات بُعد سيادة القانون 88
- جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد المشاركة 89
- جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مقياس درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية 90
- جدول 22: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات بُعد الأثر لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية 91
- جدول 23: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات بُعد الكياسة لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية 92

- جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقرات بُعد الروح الرياضية لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية 93
- جدول 25: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لقرات بُعد السلوك الحضاري لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية..... 94
- جدول 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقرات بعد وعي الضمير لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية 95
- جدول 27: نتائج معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية..... 96
- جدول 28: نتائج الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية 97
- جدول 29: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير المساءلة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية 98
- جدول 30: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير العدالة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية..... 99
- جدول 31: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير مبدأ الشفافية في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية 100
- جدول 32: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير مبدأ سيادة القانون في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية 100
- جدول 33: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير مبدأ المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية 101
- جدول 34: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك الأيثار في وزارة الصحة الفلسطينية..... 102
- جدول 35: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها في سلوك الكياسة في وزارة الصحة الفلسطينية 103
- جدول 36: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك الروح الرياضية في وزارة الصحة الفلسطينية..... 104
- جدول 37: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في السلوك الحضاري في وزارة الصحة الفلسطينية 105
- جدول 38: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك وعي الضمير في وزارة الصحة الفلسطينية 106

- جدول 39: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت)؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس 107
- جدول 40: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 108
- جدول 41: مصدر التباين ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 109
- جدول 42: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 111
- جدول 43: مصدر التباين ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 112
- جدول 44: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق 113
- جدول 45: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي 114
- جدول 46: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 115
- جدول 47: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي 116
- جدول 48: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص 116
- جدول 49: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير التخصص 118
- جدول 50: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية 119
- جدول 51: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير الوحدة الإدارية 120
- جدول 52: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت)؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس 122
- جدول 53: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات الباحثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة 123

- جدول 54: مصدر التباين ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 124
- جدول 55: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 125
- جدول 56: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 126
- جدول 57: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي 127
- جدول 58: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 129
- جدول (59): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق 130
- جدول 60: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص 130
- جدول 61: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير التخصص 132
- جدول 62: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق 133
- جدول 63: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية 133
- جدول 64: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير الوحدة الإدارية 135
- جدول 65: ترميز عينة المقابلات 136

قائمة الأشكال

- الشكل 1 - محددات الحوكمة 26
- الشكل 2 - أبعاد الحوكمة الأكثر استعمالاً 28
- الشكل 3 - النموذج ثنائي الأبعاد للمواطنة التنظيمية 40
- الشكل 4 - النموذج الخماسي لأبعاد المواطنة التنظيمية 41
- الشكل 5 - أنموذج الدراسة 79

قائمة الملاحق

- ملحق 1 - هيكلية وزارة الصحة 161
- ملحق 2 - قائمة السادة المحكمين 162
- ملحق 3 - الاستبانة في صورتها النهائية..... 163
- ملحق 4 - أسئلة المقابلة في صيغتها النهائية..... 169
- ملحق 5 - كتاب تسهيل المهمة لتوزيع الاستبانة في وزارة الصحة الفلسطينية 170
- ملحق 6 - كتاب تسهيل مهمة لإجراء مقابلات في وزارة الصحة الفلسطينية 171

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

إعداد: باسمة محمد طلب العملة

إشراف: د. عودة الله مشاركة

2025

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. واستعملت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تم استعمال أداتي بحث للدراسة وهما الاستبانة والمقابلة. وقد تم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (374) موظفا وموظفة من المجتمع الكلي المتمثل بجميع موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (9279)، وتم عمل مقابلات مع عينة من (9) موظفين من الإدارة العليا في الوزارة. وتم تحليل بيانات الاستبانة باستعمال برنامج (SPSS, 26)، فيما تم إجراء تحليل نوعي لنتائج المقابلات، وقد استعملت نتائج المقابلات في تفسير نتائج الدراسة وتقديم التوصيات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: وجود تأثير ايجابي معنوي دال احصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك المواطنة التنظيمية، وتفسر الحوكمة ما نسبته (35.4%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية، وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الحوكمة تؤدي إلى زيادة (0.651) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية. وكانت أبعاد المساءلة وسيادة القانون الأكثر تأثيراً بين الأبعاد، وكانت درجة تطبيق الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية متوسطة بمتوسط حسابي (3.28)، في حين كانت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.48)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص والوحدة الإدارية على تطبيق مبادئ الحوكمة، في حين كانت الفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير فأعلى، ولمتغير المؤهل العلمي بين ماجستير فأعلى وبكالوريوس لصالح بكالوريوس.

وفيما يتعلق بمتغير المواطنة التنظيمية فكانت الفروق الدالة احصائيا تعزى للمؤهل العلمي لصالح (دبلوم فأقل وبكالوريوس)، ولمتغير التخصص بين تخصصات الطب والتمريض لصالح التمريض.

وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم توصيات أهمها: إدراج برامج تدريبية للموظفين حول طرق تنفيذ برامج الحوكمة، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار وتعزيز العدالة، واستعمال التكنولوجيا في إدارة برامج الحوكمة، وإدراج أنشطة وبرامج تعزيز المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، سلوك المواطنة التنظيمية، وزارة الصحة الفلسطينية

The Impact of Implementing Governance Principles on Organizational Citizenship Behavior in the Palestinian Ministry of Health

Prepared by: Basima Mohammad Talab Al-Amleh

Supervised by: Dr. OdetAllah Masharqa

2025

Abstract

The study aimed to identify the impact of implementing Governance Principles on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Palestinian Ministry of Health (MoH), in addition to identify the degree of implementation of Governance and OCB. A descriptive analytical approach was used via two research tools: a questionnaire and an interview. The questionnaire consisted of (50) statements and was distributed to a simple random sample of (374) employees from the total population of (9,279) employees of MOH. Qualitative interviews were conducted with (9) employees from MoH's senior management. The questionnaire's quantitative data was analyzed using SPSS,26©, and the interview results were analyzed qualitatively. The results of the interviews were used to interpret the study's findings and to provide recommendations.

Results: There was a statistically significant impact of implementing Governance Principles (transparency, accountability, justice, participation and rule of law) on OCB, which explains (35.4%) of its changes. And every one-unit increase in the level of governance leads to a (0.651) unit increase in OCB. Accountability and rule of law were the most influential principles. The degree of Governance in the Palestinian MoH was average, with an arithmetic mean of (3.28), while the degree of OCB was high, with an arithmetic mean of (3.48).

There were statistically significant differences in Governance attributed to the job title, in favor of director and above, and to the educational qualification, in favor of bachelors. The results also showed no statistically significant differences attributable to gender, years of experience, specialization, or administrative unit on Governance. While for OCB, statistically significant differences were attributed to educational qualification, in favor of master's degree or higher, and to specialization, to medicine and nursing, in favor of nursing.

The most notable recommendations: Conducting training programs on implementing Governance principles for employees, enhancing employee participation in decision-making and promoting justice, utilizing digitalization in implementing Governance programs, and promoting activities and programs to enhance OCB.

Keywords: Governance principles, Organizational Citizenship Behavior, Palestinian Ministry of Health

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

تعد إدارة الدولة فن إدارة الإنسان والمؤسسات، حيث يسعى صناع القرار إلى تنظيم العلاقة بين المواطن والحكومة بما يضمن تحقيق مبادئ العدالة والكفاءة في تقديم الخدمات العامة. ويتحقق ذلك بتحديد العلاقة بين المواطن والحكومة، وفي فلسطين، سعت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها الأولى في العام (1994) إلى الاهتمام بالتأسيس لدولة ذات سيادة على الأرض، ولحجز مكانة لها في المجتمع الدولي، وحملت على عاتقها مسؤولية رفع شأن مؤسسات القطاع العام، والتي تشكل الجزء الأكبر في بناء الدولة، وتعدّ وزارة الصحة الفلسطينية إحدى الركائز الأساسية في هذا البناء، فهي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن قيادة، وتنظيم عمل القطاع الصحي، والعمل على ضمان استدامة الموارد استجابةً للاحتياجات المتغيرة والمتنامية.

وقد تبلور مفهوم حوكمة القطاع العام، وتطور من خلال تجارب الدول المتقدمة، ويعدّ أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي ساعدت الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية، وتعني الحوكمة تطبيق القوانين، ورسم السياسات التي تقود للتنمية المستدامة، مع الالتزام بتحقيق العدالة والشفافية والكفاءة والجودة، مما يساهم في تقوية المؤسسات ويعزز الاستقرار والتنمية على المدى الطويل (البسام، 2016). وقد تضافرت جهود الحكومات الفلسطينية المتتالية لتعزيز الحكم الرشيد، وتم تبني نظام الحوكمة كأداة فعالة لتنظيم العلاقة بين جميع الشركاء (وزارة الصحة، 2022).

ونظراً لاعتماد النظم الصحية على الكوادر المؤهلة والمدربة والتي تعدّ رأس مال أساسي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف، تبرز أهمية الدور الحيوي والمهم لهذا لعنصر في تنفيذ الأنشطة المختلفة، وتحرص المنظمات على تنمية قدرات مواردها البشرية، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتركز على سلوكيات منها سلوك المواطنة التنظيمية، لما لها من أثر مباشر على جودة الأداء المؤسسي (أحمد، 2023)، فضلاً عن كونه أداة مهمة لتشكيل الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم

هذه السلوكيات في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات الطارئة، ويعد الاستثمار في هذه السلوكيات استثماراً استراتيجياً وعاملاً مهماً في نجاح المنظمة، إذ يساعد في تنمية روح الابتكار والتعاون بين العاملين (القحطاني، 2016). وتتمثل هذه السلوكيات الطوعية، والتي تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي المنصوص عليها في القانون، في مبادرات إيجابية مثل: التعاون بين الزملاء، والإنجاز الإضافي دون توقع مكافآت، وتجنب إثارة المشاكل، وأداء أعمال إضافية دون تذمر، وتسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة، وقادرة على التكيف مع طبيعة وبيئة العمل (أبو فناس، شبش، وعمار، 2022).

وعليه سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، وتحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كنظام إداري عصري متعدد الأبعاد، ومعرفة درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، تلك القوة الناعمة التي تساعد في تحقيق أهداف وزارة الصحة في ظل التحديات المختلفة التي تمر بها، وحول نوع العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين.

مشكلة الدراسة

تواجه وزارة الصحة، كغيرها من المؤسسات الحكومية في فلسطين، كثيراً من التحديات التي تعود في المقام الأول إلى وجود الاحتلال، ومن أبرز هذه التحديات ما يعانيه الكادر البشري في وزارة الصحة الفلسطينية من تقييد حرية الحركة، والذي يؤثر سلباً على قدرة العاملين في الوصول إلى أماكن عملهم، ويضعهم تحت ضغوطات نفسية وجسدية، قد تنعكس على جودة تقديمهم للخدمة المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، تعاني الوزارة من صعوبات في استدامة التمويل نتيجة الأزمات المالية المتكررة (وزارة الصحة، 2022)، وهي تحديات قد تؤثر على الموظفين، وتُضعف قدرتهم على التكيف مع الظروف، وبالتالي تؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

وفي ضوء هذه التحديات، برزت الحاجة إلى البحث عن القوى الناعمة التي تدعم تحقيق الأهداف ومواجهة الصعوبات، فكان التوجه نحو الاستثمار في الكوادر البشرية باعتبارها مورداً أساسياً مهماً وحيوياً للمؤسسات. وقد تم التركيز على السلوكيات التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل خاص، كونه يُعدّ عنصراً محورياً في تحسين أداء المنظمة (مرزوقي وعبد الكريم، 2021)، وتشير الأدبيات أن

هذه السلوكيات تسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية بالاستعمال الأمثل للموارد وتحفيز الإبداع (أحمد، 2023). كما لها دور بارز في خلق بيئة تنظيمية فاعلة، إيجابية، ومنتجة، وتسهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق الأهداف والاستراتيجيات، وتبرز أهميتها من الدور الذي تؤديه في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية الفاضلة التي تقود إلى الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي (فتحي، مخلوف وعبد المنعم، 2024) وقد ذكرت الأدبيات عوامل عدة مؤثرة في المواطنة التنظيمية منها العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي (كرسنة وبوعطيط، 2020)، لذا سعت هذه الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهل هذه السلوكيات الطوعية الفردية تتأثر بعوامل خارجية أم هي ذات دافع داخلي منفصل عن الظروف المحيطة، وعن طبيعة بيئة وثقافة العمل.

وفيما يتعلق بموضوع الحوكمة، فإن مسؤولية تطبيقها، وإرساء قواعدها تقع على عاتق القيادة الإدارية، وفي فلسطين تبنت الحكومة هذا النظام الإداري الشامل الذي يشمل رسم السياسات، وتطبيق عمليات التخطيط، والتنظيم، ومتابعة التنفيذ، والتقييم (غانم 2021)، لكن وفي آخر إصدار حكومي حول مستوى تطبيق الحوكمة، فقد ذكرت الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد (2025-2030)، أن القطاع الحكومي ما زال يعاني من جوانب قصور، وفجوات في الأطر السياسيّة والتشريعية (هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، 2024)، وبناء على ذلك كانت الحاجة لمعرفة درجة تحقيق وزارة الصحة لأسس ومبادئ الحوكمة من وجهة نظر موظفيها. بما في ذلك مستوى تطبيق العدالة، وسيادة القانون والمساءلة، وهل لها تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أشارت بعض الأدبيات إلى أن الحوكمة تؤثر في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (جبريل، 2018؛ Irem et al, 2024)، بينما أشارت دراسة (Mennita & Tias, 2022) إلى عدم وجود هذا التأثير.

وكون الباحثة موظفة في وزارة الصحة، فقد لوحظ أن أداء بعض الموظفين، قد يقتصر أحياناً على أداء الالتزامات الوظيفية الأساسية، وفي أحيان أخرى تكون السلوكيات الطوعية أداة أساسية لتحقيق النجاح في بعض البرامج، فما هي العوامل التي تساعد في زيادة الولاء، والانتماء، والتطوع لصالح الأداء الوظيفي، وهل قوة أو ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل: العدالة وسيادة القانون والشفافية والمشاركة تؤثر في هذه السلوكيات الطوعية.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في معرفة تأثير الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ودرجة تطبيق كل منهما في وزارة الصحة الفلسطينية، وذلك بإعطاء صورة حقيقية عن الوضع القائم، ورسم معالمه، وارتباطاته، ومؤثرات أبعاده بما يخدم صانعي السياسات في الوزارة.

تساؤلات الدراسة

بناء على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

➤ ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

والذي تنفرع منه التساؤلات الآتي:

1. ما درجة تطبيق الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في

وزارة الصحة الفلسطينية؟

2. ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك

الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية؟

3. هل هناك تأثير لتطبيق الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة)

في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك

الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية؟

4. هل توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة،

العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس،

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الوحدة الإدارية)؟

5. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها:

(الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية

تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الوحدة الادارية)؟

أهمية الدراسة

يمكن الإشارة الى أهمية هذه الدراسة كالآتي:

الأهمية العلمية:

- تتناول هذه الدراسة موضوعين مهمين هما: الحوكمة، وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي هذه الدراسة التي تُجرى لأول مرة في وزارة الصحة الفلسطينية، وتسعى لسد فجوة بحثية بهذا الخصوص.
- ان الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة الحديثة بهذا الخصوص، سيسهم في تقديم تليخيص والتوصيات التي طرحها الباحثون في هذا المضمار المهم في علم الإدارة الحديثة، ويساعد الباحثين والدارسين ويثري المكتبة العلمية.

الأهمية العملية:

- تظهر الأهمية العملية لهذه الدراسة بإلقاء الضوء على موضوعي الحوكمة والمواطنة التنظيمية، وتحديد درجة تطبيق كل منهما، وتحديد التأثير بينهما، ما يعطي تصورا عن الوضع القائم في واحدة من أهم الوزارات الفلسطينية، وهي وزارة الصحة، وتسعى لتقديم نتائج، وتوصيات قد تخدم أصحاب القرار في الوزارة، حيث إن الدراسة تهدف لتقديم نتائج، وتفسيرات حول مواطن القوة، والضعف المتعلقة بالحوكمة، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- كما أن إثارة مواضيع متغيري الدراسة بتوزيع الاستبانة وعرض النتائج، سيعمل كأداة لزيادة الوعي تجاه أهمية هذه المفاهيم بين موظفي وزارة الصحة الفلسطينية.

الأهمية الخاصة بالباحثة

تري الباحثة أن هناك أهمية خاصة تتمثل بكون الباحثة موظفة في وزارة الصحة الفلسطينية لما يزيد عن العشرين عاماً، وما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات يعدّ واجباً عليها تجاه الوزارة التي

احتضنتها طوال هذه السنين، ومساهمة متواضعة للمؤسسة لمتابعة البناء، فموضوع الدراسة هو موضوع متجدد، وأساسي وفي صلب اهتمام المعنيين وأصحاب القرار.

أهداف الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها الرئيسية، والفرعية، تهدف الدراسة إلى الآتي:

الهدف الرئيس

التعرف إلى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية.

2. التعرف إلى درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية.

3. التعرف إلى تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية.

4. معرفة فيما إذا كان هناك فروق في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص والوحدة الإدارية).

5. معرفة فيما إذا كان هناك فروق في استجابات الباحثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في

وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص والوحدة الادارية).

6. تقديم توصيات تتعلق بتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة، ورفع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار جملة من الفرضيات التي صيغت بناء على أسئلة الدراسة وهي كالاتي:

الفرضية الأولى (الرئيسية):

H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية.

تتفرع منها الفرضيات الآتية:

- H1a: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المساءلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1b: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ العدالة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1c: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الشفافية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1d: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ سيادة القانون في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1e: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المشاركة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

- H1f: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في ممارسة سلوك الايثار في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1g: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في ممارسة سلوك الكياسة في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1h: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في ممارسة سلوك الروح الرياضية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1i: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في ممارسة السلوك الحضاري في وزارة الصحة الفلسطينية.
- H1j: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في ممارسة سلوك وعي الضمير في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الثانية:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والتخصص والوحدة الإدارية).

وتشمل هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- H2a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- H2b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- H2c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- H2d: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- H2e: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.
- H2f: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

الفرضية الثالثة:

- H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص والوحدة الإدارية).

وتشتمل هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- H3a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- H3b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- H3c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- H3d: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- H3e: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

- H3f: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي وزارة الصحة الفلسطينية.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مرافق وزارة الصحة في الضفة الغربية في فلسطين.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في العام الأكاديمي (2024-2025).

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة تأثير تطبيق المتغير المستقل (الحوكمة) بأبعاده: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) بأبعاده: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).

محددات الدراسة

- اقتصر مجتمع الدراسة على موظفي وزارة الصحة في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية فقط)، وتم استثناء موظفي وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)؛ بسبب حرب الإبادة التي يتعرض لها قطاع غزة.
- تم إجراء هذه الدراسة في ظل الحرب على قطاع غزة، وعلى العديد من المدن في الضفة الغربية من الاحتلال الإسرائيلي.

- تم إجراء هذه الدراسة في ظل أزمة اقتصادية عصفت بالوطن، ولا سيما القطاع الحكومي ومستمرة منذ ما يقارب الثلاث سنوات، والتي أدت الى أزمة في الرواتب، حيث يتقاضى موظفو القطاع العام، ومنهم موظفي وزارة الصحة الفلسطينية نسبة لا تزيد عن (70%) من الراتب.
- كما اقتصرَت الدراسة على قياس درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية، ولم يتم قياسها من وجهة نظر الشركاء في القطاع العام (الجهات الحكومية والرقابية ذات الصلة) أو الجهات الرقابية خارج الوزارة أو المواطنين.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الحوكمة (المتغير المستقل)

الحوكمة لغةً: يعرف قاموس المورد لمنير البعلبكي (2014) كلمة (Governance) بالحاكمة وهي مصطلح من الفعل (Govern) الذي يعني سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط.

الحوكمة اصطلاحاً: يشار في علم الإدارة إلى مفهوم الحوكمة الرشيدة، أو الإدارة الرشيدة، أو الحكم الرشيد، أو الصالح. والحوكمة أو الحاكمية أو الحكمانية أو الحوكمة الإدارية كلها مصطلحات معربة لكلمة (Governance) وهي: في مجملها تركز على تفعيل مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة، واتخاذ القرارات، وتقييم مستوى أداء الحكومة، نحو خدمات عامة ذات جودة عالية، وعليه فان مفهوم الحوكمة يركز على تغيير دور الحكومة من التفرد في السياسات العامة واتخاذ قرارات الى المشاركة والتنسيق بين المشاركين في إدارة شؤون الدولة (البسام، 2016).

كما عُرفت الحوكمة بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة والتي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء وتحقيق المنافع الممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع بشكل عام (غانم، 2021).

وفي تعريف آخر للحوكمة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة داخلية وخارجية، ويمكن

تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى؛ سواء دولي أم إقليمي أم محلي، وفي أي مجال؛ سواء مجال السلع أو مجال الخدمات (أبو النصر، 2015).

وتعرف الباحثة الحوكمة إجرائياً: بأنها الإدارة الرشيدة التي تمارسها وزارة الصحة الفلسطينية، والمتمثلة بإجراءات تحقق تطبيق مبادئ: النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون وتحقيق العدالة دون تمييز مع توفر الرقابة الفاعلة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها في تقديم الخدمة الصحية، وقيادة القطاع الصحي على مستوى الوطن.

سلوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه أعمال وأدوار تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت، والحوافز الرسمية، ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ومساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة على المنظمة بشكل كلي، وتساهم في زيادة تماسك المنظمات، وتحقيق أهدافها، وتزيد فعاليتها (القحطاني، 2016).

كما يُعرّف هذا السلوك بأنه تصرف تطوعي، واختياري يتجاوز حدود الدور الرسمي، حيث يُظهر الموظف التزاماً وحرصاً على نجاح المنظمة، وسمعتها، وحماية ممتلكاتها، ووقتها، ومستقبلها. كما يتجلى في دعمه لزملائه، ومساعدته للمراجعين، والموظفين الجدد، يضاف إلى ذلك التزامه بقيم وأنظمة المنظمة، وسعيه لبذل جهود إضافية؛ لتعزيز الإنتاجية، وتحسين الأداء (العتيبي والمستادي، 2023).

وتعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً: بأنه سلوك الموظف في وزارة الصحة الفلسطينية، والذي يتميز بأنه سلوك فردي تطوعي نابع من قيم ومبادئ الموظف ويهدف إلى تقديم المساعدة للزملاء والوزارة، وهو ليس من ضمن الوصف الوظيفي، والمهام الرسمية، ولا يهدف منه الحصول على مكافأة، بل هو سلوك إيجابي تجاه الوزارة ويساعد في تحقيق أهدافها، ويعبر عن انتماء الموظف وولائه، وحبه لعمله، ويقود لتقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتحسين بيئة العمل.

وزارة الصحة الفلسطينية

هي المؤسسة الحكومية المسؤولة عن تنظيم القطاع الصحي الفلسطيني وقيادته، والذي يشمل مقدمي الخدمات الصحية في القطاع العام، والخاص، والأهلي، ووكالة الغوث (الأونروا)، والخدمات العسكرية، وذلك بالحوكمة الرشيدة، والإدارة السليمة، وضمان الموارد اللازمة لاستدامة القطاع، وتطوير خدماته، ويقع على عاتقها وضع السياسات، والتشريعات، والقوانين، والخطط، وتفعيل الشراكات بين مختلف الشركاء في القطاع الصحي، والقطاعات الأخرى في الدولة، كما أنها تقدم الخدمات الصحية الأساسية بدءاً من الرعاية الصحية الأولية، وحتى الرعاية الثالثة التخصصية (الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، 2016).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

➤ الأدب النظري

- المبحث الأول: الحوكمة
- المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية
- المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية

➤ الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يعدّ الإطار النظري جزءاً أساسياً في الدراسات الأكاديمية، حيث يوفر الأساس لفهم الظواهر والموضوعات وتحليليهما ، وتساعد في بناء تصور ذهني حول كيفية بناء العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما يعمل على تجميع المعرفة حول موضوع البحث، والعمل على إجراء تصنيف، وتنظيم تلك المعرفة، ودعمها بالنظريات المتعلقة بها، ما يسهم في تفسير العلاقات المتبادلة وتحليلها وتحديدها، ومناقشة النظريات التي قادت إليها، بهدف التوصل إلى صياغة فروض الدراسة، وتقديم تفسيرات نظرية تدعم فرضيات البحث بالإضافة إلى ذلك المساعدة في تفسير النتائج (خليفة، 2021).

في سياق الدراسة الحالية بعنوان: "تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطن التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، يعدّ الإطار النظري أداة حيوية لفهم متغير الحوكمة، ومتغير المواطن التنظيمية. ويعتمد الإطار النظري في هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات والنظريات العلمية المتعلقة بالمتغيرات، لتعزيز دقة ومصداقية النتائج، وتقديم فهم أعمق للعلاقة بين المتغيرين.

• يعرض **الإطار النظري** الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة، ومؤسسة مجتمع الدراسة في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الحوكمة.

المبحث الثاني: المواطن التنظيمية.

المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية.

• وتعرض **الدراسات السابقة: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية** المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الحوكمة

تمهيد

في هذا المبحث سيتم تعريف مفهوم الحوكمة، ونشأتها، وأنواعها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها (أبعادها)، مع التركيز على أبعاد الحوكمة في القطاع العام.

مفهوم الحوكمة

الحوكمة مصطلح حديث في اللغة العربية، وقد تم إقراره من مجمع اللغة العربية في القاهرة عام (2002م)، وهو التعريب لكلمة (Governance) ويُعرف قاموس المورد لمنير البعلبكي (2014) المصطلح بالحاكمة، وهي من الفعل (Govern) الذي يعني أدار أو سيطر أو حكم أو ضبط، وأصبحت الكلمة تشير إلى مفهوم الإدارة الرشيدة، وقد استعملت البلدان العربية مصطلحات تشير للمعنى نفسه، مثل الحكمانية، والحوكمة، والحكم الصالح، وقد تختلف التسميات لكن الدلالة واحدة (البلوي وغيث، 2022)، في حين أن المصطلح جديد، لكن المفهوم بحد ذاته ترجمته الحضارات القديمة بالسعي إلى تطوير نظم لإدارة أمور الحياة اليومية، وقد أشارت الدراسات التاريخية إلى أن قوانين (أورنمو حمورابي) كانت مثلاً بارزاً على إجراءات ونظم إدارية وقانونية في العراق القديم، والتي اشتملت على جوانب متنوعة من الحياة اليومية، مثل: إدارة أجور العمال، وتنظيم النشاط الزراعي، وتنظيم الري والصيد، وقوانين للمبادلات التجارية، وكانت تهدف إلى تحقيق استقرار اجتماعي، واقتصادي للمجتمع، وقد اتسمت هذه القوانين، والجراءات بالعدالة، والنظام، وشكلت إصلاحاً إدارياً وقانونياً ظل رمز لتلك الحضارة (شيلي، 2014).

حديثاً، كان نشوء فكرة الحوكمة، كرد فعل لانهايار بعض الشركات في الدول الغربية، وكان الهدف من نظام الحوكمة إرساء أسس الإصلاح الأمثل لحماية الشركات من الانهيار، وقد مرت عملية بلورة نظام الحوكمة بمراحل عدّة قانونية وتنظيمية، من أجل الوصول الى أنظمة وإجراءات ومعايير قابلة للتطبيق على منظمات متنوعة في الحجم، وطبيعة العمل (شيلي، 2014)، ومع تطور المفهوم، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة أحد الوسائل المهمة؛ لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستدامتها، بالإضافة إلى تحسين العملية السياسية، ورفع جودة الحكم (البسام، 2021).

تم اعتماد نظام الحوكمة من العديد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني، بعد النجاحات التي حققتها الدول المتقدمة في هذا المجال، وقد زاد الاهتمام بالحوكمة كوسيلة فعالة لإدارة شؤون الدولة، بعد أن ظهر التأثير الايجابي لهذه المنظومة الإدارية في

تحقيق الاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي على المدى الطويل، وترسيخ مبادئ الديمقراطية، وضمان حقوق الأقليات، وتعزيز مبدأ مشاركة، مختلف المؤسسات في إدارة شؤون الدولة (البسام، 2014)، وتتبنى العديد من الدول نظام الحوكمة كأداة إصلاحية، يتم تجسيدها خلال رؤى أو خطط استراتيجية مثل: استراتيجية الحوكمة في وزارة الصحة للفترة (2025-2029)، وتعد الحوكمة، وسيلة فعالة لمكافحة الفساد المالي والإداري (الكبجي، 2019)، بالإضافة إلى دورها المحوري في دعم تحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات (حداد وعبيد، 2021)، وتسهم أنظمة الحوكمة في تعزيز كفاءة استعمال الموارد، وترشيدها بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، كما تركز الحوكمة على توظيف الموارد التقنية الرقمية الحديثة، ونظم المعلومات، لبناء قاعدة إدارية متينة تضمن تطبيق مبادئ العدالة، والمساواة بين جميع المستفيدين من الخدمات الحكومية (البسام، 2021)

وتشير الحوكمة إلى الإدارة الرشيدة التي تقوم على مبادئ: النزاهة، والشفافية، والمساءلة، بالإضافة إلى جانب مكافحة الفساد، وتحقيق العدالة والمساواة دون تمييز، كما تشمل الحوكمة ضرورة تطبيق القانون على الجميع، مع توفير آليات فعالة للرقابة الداخلية والخارجية. ويمكن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على مختلف أنواع المنظمات، سواء أكانت حكومية، خاصة أم مؤسسات أهلية، وعلى كافة المستويات سواء أكانت الدولية أم الإقليمية أم المحلية، كما تمتد تطبيقاتها إلى مختلف القطاعات والمجالات، بما في ذلك إنتاج وتقديم السلع والخدمات (أبو النصر، 2015)

تعريف الحوكمة

تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم الحوكمة حيث قامت العديد من الجهات الدولية الرائدة بتقديم تعريفات تعكس رؤيتها، وطبيعة عملها، ومن أبرز هذه التعريفات:

عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) الحوكمة، من منظور إداري واقتصادي، على أنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات بآليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحهم (UNDP, 2007). أما البنك الدولي فقد قدم تعريفاً للحوكمة باعتبارها الآلية التي يتم بها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف تحقيق التنمية (World Bank, 2012)، وبسبب الحاجة الملحة لسياسات إصلاح اقتصادي في الدول النامية، فقد قام البنك الدولي بتبني مفهوم الحوكمة؛ ليكون أداة لربط الإصلاح الاقتصادي بالإصلاح السياسي المؤسسي، كما وضع معايير محددة للدول، وربط تلك المعايير بمنح المساعدات المالية، بهدف تنفيذ الإصلاحات المطلوبة.

رغم تنوع التعريفات للحوكمة، إلا أنها تتقاطع جميعاً حول أهمية توفر مجموعة من العناصر الأساسية في الحوكمة الرشيدة والتي تشمل (أبو النصر، 2015):

- **سيادة القانون:** ويعني التطبيق العادل للقوانين على الجميع.
- **الكفاءة والفاعلية:** ويعني تحسين الأداء الإداري لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- **المساواة والعدالة:** ويعني ضمان التوزيع العادل للموارد، والفرص بين جميع الأفراد.
- **المساءلة:** ويعني تحمل الأفراد، والمؤسسات المسؤولية عن أفعالهم.
- **الشفافية:** وتعني تعزيز الوضوح، وإتاحة الوصول الى المعلومات المتعلقة بالإجراءات والقرارات.

كما عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) الحوكمة بأنها: مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتولاها كل من مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للمنظمة؛ لتحقيق توجهها الاستراتيجي، والتأكد من إدارة المخاطر، والتحقق من ترشيد موارد المنظمة. فيما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2017) بأنها مجموعة من العلاقات المتبادلة بين مجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من الشركاء أصحاب المصلحة.

وتشير الشميلي (2017) أن الحوكمة مفهوم أوسع من مفهوم الإدارة التقليدي، حيث يرتبط بنظام شامل على مستوى المنظمة، ويهدف للتوجيه والرقابة، ويظهر بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تضمن سيادة القانون، وحماية مصالح الشركاء، وبالتالي تركز الحوكمة على كينونة عمل المنظمة، والغرض الأساسي لوجودها، وعلى أهدافها بشكل عام.

أنواع الحوكمة

نشأ مفهوم الحوكمة في البداية ضمن نطاق حوكمة الشركات، حيث كان يُركز على حماية حقوق المساهمين، وأصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر المالية، وتعزيز سياسة الشفافية، والافصاح، ثم تطور المفهوم، وتوسعه ليشمل مجالات متعددة، مثل: المؤسسات الحكومية، المؤسسات التعليمية، والمنظمات بمختلف أنواعها وطبيعتها، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني (البلوي وغيث، 2022). وأصبح مفهوم الحوكمة يعبر عن منظومة كاملة للضبط الإداري، تشمل إجراءات وأنظمة تهدف إلى تحسين الأداء، وتحقيق الجودة، والتميز، ويتم بتطبيق مبادئ الإدارة الفعالة، كالتخطيط والتنفيذ والإشراف والرقابة، إلى جانب تبني استراتيجيات، وأدوات التكنولوجيا، ونظم المعلومات، التي تعزز كفاءة تنفيذ العمليات، والتي تضمن تحقيق قيم العدالة، والشفافية، والمساءلة (غانم، 2021). كما تتضمن الحوكمة ترتيب العلاقات

داخل المنظمة نفسها وتنظيمها بالمواءمة بين السلوكيات والأنظمة المتبعة في إدارتها، يضاف إلى ذلك تقييم أداء الأفراد والإدارات في المستويات المختلفة وقياسهما، بهدف تحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي (البلوشي، 2023).

وتتعدد أنواع الحوكمة وفقاً لطبيعة القطاع والمجال الذي تطبق فيه، ومن أبرز أنواعها:

1. الحوكمة في القطاع العام أو الحوكمة الحكومية:

والتي تُطبق في المؤسسات الحكومية، وتهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، وتحسين الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد العامة، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (البسام، 2016).

2. الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات

هي الحوكمة التي تُطبق في الشركات والمؤسسات الخاصة، وتهدف إلى حماية حقوق المساهمين، وتعزيز النزاهة والاستدامة المالية، من أنظمة رقابية وإدارية تضمن حوكمة عمليات صنع القرار، وصناعة الأهداف والاستراتيجيات وتطبيقها (أبو النصر، 2015).

3. الحوكمة البيئية

تشير إلى الإطار التنظيمي لصنع القرارات المتعلقة بإدارة وحماية الموارد البيئية، وضمان استدامتها، وتشمل السياسات التي تعتمد عليها الحكومات، والمنظمات الدولية، والجهات ذات العلاقة، لضمان التعامل المسؤول مع القضايا البيئية (فتوح وآخرون، 2023).

4. الحوكمة الصحية

وتُعرف أيضاً بالحوكمة الصحية أو الطبية، وهي مجموعة من القواعد والاجراءات التي تنظم عمل المؤسسات الصحية، وتحدد الوسائل التنفيذية لتحقيق أهدافها ورؤيتها، الى جانب ضمان آليات المتابعة والرقابة والتقييم، كما تهدف الى توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الشركاء، لضمان جودة الخدمات الطبية، وامثال المؤسسات الصحية للمعايير الأخلاقية والقانونية، وتحقيق الاستدامة في تقديم الرعاية الصحية (الرمادي، 2022).

5. الحوكمة الجامعية

تُركز على إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تعزيز الجودة الأكاديمية، وضمان حوكمة رشيدة وفعالة للقرارات المتعلقة بالبحث العلمي والتعليم، والإدارة المؤسسية، بما يحقق التميز والاستدامة في القطاع التعليمي (جابر، 2024).

6. الحوكمة العالمية

تُعنى الحوكمة العالمية بتنظيم العلاقات وإدارتها، والتعاون بين الدول والمنظمات الدولية، بهدف معالجة القضايا العالمية مثل: حقوق الإنسان، والتجارة الدولية، والتنمية المستدامة، وتعزيز الاستقرار بأطر حوكمة عالمية فعالة (السهاوجي وبخيت، 2022)

أما في سياقها الإداري العام على مستوى التطبيق داخل المؤسسات، فتعكس الحوكمة منظومة متكاملة لتنظيم عمل الأقسام الإدارية وضبطها، بمختلف أشكالها، من القوانين والأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الجودة والتميز، وتعتمد هذه المنظومة على اختيار الأدوات والأساليب الملائمة، منها إعداد الخطط وتنفيذها بكفاءة، وتعزيز إدارة العلاقات والتواصل بين عناصر المؤسسة وأقسامها، ويتم ذلك وفق معايير ومؤشرات تضمن تحقيق الشفافية والعدالة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة (البلوي وغيث، 2022).

كما تتقاطع الحوكمة في القطاعين العام والخاص في العديد من الجوانب، مثل الإدارة والإشراف والرقابة وآليات التنفيذ، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة التشاركية بين الأقسام المختلفة، وفي كلا القطاعين، ويُسهم الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوكمة، مثل المساءلة، والشفافية، والعدالة في توزيع الموارد، والمشاركة في صنع القرار، في تحقيق المصلحة العامة أو الخاصة وفقاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها (الياسين، 2013).

في هذا السياق ترى الباحثة أن الحوكمة المؤسسية، أو التنظيمية، تُعنى بتنظيم وإدارة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وهو المفهوم الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة، نظراً لكون مجتمع الدراسة ينتمي إلى مؤسسات القطاع العام، وسيتم التركيز على طبيعة العلاقة بين المستويات الإدارية والتنظيمية داخل وزارة الصحة الفلسطينية، بالإضافة إلى تحليل الأبعاد والمحددات المرتبطة بهذا النوع من الحوكمة.

الحوكمة في القطاع العام

تتبنى الدول مبادئ الحوكمة كمدخل إداري يشمل الأبعاد التنظيمية والقانونية، والذي يسهم في تحقيق أهداف مؤسسات القطاع العام، وهي تلك المؤسسات التي تندرج موازاتها تحت مظلة موازنة الدولة،

وبالرغم من عدم وجود تعريف موحد للحوكمة في القطاع العام، إلا أن الأدبيات تشير إلى مجموعة من العناصر الأساسية المشتركة، ومنها المشاركة في: المساءلة، سيادة القانون، جودة التشريعات، الاستقرار السياسي، فاعلية أداء الحكومة، محاربة الفساد (البلوي وغيث، 2022). كما يمثل نظام الحوكمة إطاراً لتحديد المقاييس المستخدمة في قياس أداء الإدارة الرشيدة، وقياس فاعلية أداء الرقابة، لضمان الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة ومتوازنة (حداد وعبيد، 2021).

ومن بين أهم الأهداف الأساسية للحوكمة في القطاع العام، تحقيق مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة، واتخاذ القرارات، وتقييم أداء الحكومة، من أجل ضمان تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، ويركز مفهوم الحوكمة على التحول من نهج التفرد في صنع السياسات واتخاذ القرارات إلى نهج أكثر تشاركية وتنسيقاً بين مختلف المشاركين في اداره شؤون الدولة (البسام، 2016).

وأكد غانم (2021) أن الحوكمة في القطاع العام تعني الالتزام بالقوانين والسياسات والخطط الاستراتيجية، وأن تطبيقها يستلزم وجود بنية قانونية وإدارية متكاملة، إلى جانب بنية تكنولوجية معلوماتية تدعم عمليات الحوكمة بفعالية.

وفي السنوات الأخيرة، ومع التطور السريع في التكنولوجيا، تم توظيف الأدوات الرقمية لتطوير الأداء الحكومي، وتم تبني مبادئ الحكومة الإلكترونية، وهي تقديم الأعمال الإدارية الحكومية بصيغة إلكترونية متقدمة، بربط الإدارات الحكومية ببعضها، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا لتطوير الجهاز الإداري الحكومي بهدف تسريع المعاملات، وتبادل المعلومات بين الإدارات (البسام، 2021)، وقد أسهم هذا التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة، وتطوير أساليب تطبيقها، مما أدى إلى ظهور مفهوم **الحكومة الإلكترونية**، الذي يشير إلى توظيف التقنيات الحديثة، من برامج وأنظمة رقمية، لتحقيق الشفافية والفعالية الإدارية. وتُعد الحوكمة الإلكترونية، وسيلة أساسية لتحسين الأداء الحكومي، وزيادة كفاءته وفاعليته، إضافة إلى تحسين إدارة الموارد وترشيد استعمالها (الأعمر، 2023).

نظراً للتحديات التي تواجهها المؤسسات ولا سيما الحكومية، في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وسعيها المستمر لتبني ممارسات إدارية تضمن مستويات عالية من الكفاءة الإدارية واعتمادها، فقد أصبح تطبيق معايير الحوكمة ضرورة أساسية لتعزيز المؤسسات الحكومية وتنميتها وتطوير كفاءتها وفعاليتها (عبدان ومشاري، 2022)، حيث تسهم هذه المعايير في وضع الأنظمة والقواعد والهياكل التنظيمية، وتحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، إلى جانب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات على

مختلف المستويات الإدارية (اليامي والسواط، 2022). كما تهدف إلى تطبيق سياسات العمل وقواعده، والممارسات التنظيمية، والإدارية لضبط العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، بما في ذلك الموظفون والمواطنون والمؤسسات الشريكة (المنذري، 2022)

واستناداً إلى ما سبق، ترى الباحثة أن الحوكمة في القطاع العام تتميز بوجود تشريعات، وسياسات، وهياكل تنظيمية مستمدة من النظام العام للدولة، وتعتمد على إجراءات وضوابط تهدف إلى إدارة المؤسسات الحكومية بفعالية، وتحقيق أهدافها، وفق معايير الشفافية والنزاهة. كما تشمل نظاماً متكاملًا للرقابة والمتابعة والتقييم، إلى جانب وجود آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة، والذي يضمن تقديم الخدمات الحكومية بجودة وكفاءة عالية.

الحوكمة الحكومية (في القطاع العام) في فلسطين

صدر العديد من القوانين واللوائح التنفيذية التي تعزز تطبيق مؤشرات ومظاهر الحوكمة في إطار الإصلاح الإداري في المؤسسات العامة في فلسطين، وقد شكلت أجندة السياسات الوطنية (2017-2022) إطاراً مرجعياً لجميع المؤسسات العامة، وخارطة طريق لها نحو تبني نظم الحوكمة التي تتسجم مع رؤية الحكومة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (2030)، التي وضعتها الأمم المتحدة، وتبنتها الدول الأعضاء، وقد تضمنت هذه الأجندة محاور أساسية، ومهمة نحو: الاستقلال، والإصلاح، وتحسين جودة الخدمات (كراجه وعريقات، 2022)، ولتحقيق ذلك، فقد تبنت كافة مؤسسات الدولة، سياسات الحكم الرشيد ضمن أهدافها، وأنشطتها الاستراتيجية، حيث ركزت على تعزيز الشفافية، وضمان الحق في الوصول للمعلومات، ودعم دور المؤسسات الرقابية المالية والإدارية، وتعزيز الإدارة العامة القائمة على النتائج، والالتزام بمدونات السلوك الوظيفي، ومكافحة الفساد (الكبجي، 2019).

تشير الباحثة، استناداً إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة منها (اجندة السياسات الوطنية، 2017-2022؛ عبيد وربايعة، 2020؛ غانم، 2021)، إلى أن الحوكمة في فلسطين حققت تقدماً ملحوظاً رغم التحديات القائمة، وتم تبني مبادئها منذ بدايات نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، وتحديدًا مع بداية الألفية الثالثة، وتم دمج مبادئ الحوكمة في استراتيجيات المؤسسات الحكومية، بما فيها وزارة الصحة الفلسطينية، والتي قامت بتحديد الأهداف والأنشطة ضمن خططها التنفيذية بما ينسجم مع الإطار العام لسياسة الدولة (الاستراتيجية الصحية، 2011-2013). ويعكس هذا النهج التزام الحكومة الجاد في تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز نجاحها في المؤسسات الحكومية.

أهمية الحوكمة في القطاع العام

للحوكمة أهمية كبرى، حيث تعمل كأداة أساسية لتعزيز الفعالية، والعدالة، والاستدامة في الإدارة الحكومية، وتعمل على تحسين إدارة الخدمات وتوزيعها، وتسهم في بناء مؤسسات قوية قادرة على تلبية تطلعات المواطنين، وتعزيز التنمية الشاملة، وأشار أبو النصر (2015) لتلك الأهمية من اتجاهات عدّة:

- **أهمية من وجهة نظر الإدارة:** حيث إن الحوكمة تعزز التنافسية للمؤسسة، وتعزز ثقة الشركاء، وأصحاب المصلحة، وتساعد في تحقيق التنمية، وتجنب المؤسسة الفساد الإداري.
- **أهمية من وجهة نظر المجتمع:** حيث تقوم الحوكمة بتطبيق التشريعات، والقوانين، وتضمن تحقيق الإدارة الجيدة، وضمان حقوق الناس مما يؤدي إلى الرضا عن الأداء والخدمة.
- **أهمية من وجهة نظر الموظفين:** حيث تهدف الحوكمة لضمان حقوق الموظفين دون تمييز.

أهداف الحوكمة في القطاع العام

تهدف الحوكمة إلى ترسيخ قيم: النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمساواة، والمشاركة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، ما ينعكس إيجاباً على الأخلاقيات المهنية داخل مؤسسات القطاع العام. كما تُعدّ الحوكمة ركيزة أساسية؛ لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تعمل على تحسين جودة الحياة في إطار الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، فضلاً عن دعم النمو الاقتصادي، وزيادة رفاهية المجتمع. ومن أبرز أهدافها أيضاً، الحد من استغلال النفوذ، وضمان رضا المواطنين، وهو ما يعدّ مقياساً لنجاح المؤسسات في أداء رسالتها.

كما تسعى الحوكمة إلى رفع الكفاءة والأداء المؤسسي (البلوشي، 2023) بالإضافة إلى وضع أنظمة فعالة تزيد الإنتاجية داخل المؤسسة (اليامي والسياط، 2022)، مع التركيز على الانضباط المالي والإداري، وتقليل مخاطر الفساد (الجراوي والزرقي، 2018)، كما تُعنى بتطبيق أفضل الممارسات القانونية لضمان حقوق الأفراد، وتحقيق رضاهم بما ينعكس إيجاباً على رضا المجتمع ككل، كما تضمن الحوكمة حماية حقوق العاملين ومصالحهم دون تمييز (المنذري، 2022).

تطبيق الحوكمة

يعتمد تطبيق الحوكمة في المنظمات على إيجاد ترابط منهجي بين كافة الأنشطة والمبادرات، مع إعادة تعريف الأدوار ووضوح هيكلية السلطة، والمسؤوليات عبر المستويات الإدارية الثلاثة:

1. **الإدارة العليا:** (الوزراء والوكلاء الوزارة، والوكلاء المساعدون)، حيث تختص بصياغة الرؤية الاستراتيجية، ورسم السياسات، ومواكبة المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية للبناء التنظيمي، ورصد وتحليل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، وغيرها من العوامل، والمكونات الأساسية للمنظمة، وتحديد التوجهات والمسارات الاستراتيجية، وبناء الشراكات الداخلية والخارجية (الياسين، 2013).

2. **الإدارة الوسطى** (المدراء والمراقبون) حيث تركز على ضمان كفاءة العمليات التشغيلية بالإشراف المباشر على الوحدات التنفيذية، وتطوير أساليب عمل تعزز الإنتاجية ضمن الهيكل التنظيمي القائم (الياسين، 2013).

3. **الإدارة التنفيذية:** (رؤساء الأقسام)، وتتولى المتابعة اليومية للأنشطة، وإدارة وتنظيم العمل التنفيذي، وتقييم الخطط التشغيلية، والتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لضمان اتساق القرارات مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما تؤدي دوراً محورياً في جمع الملاحظات من الميدان عند تطوير الهياكل التنظيمية (الياسين، 2013).

شركاء الحوكمة

يتم تنفيذ الحوكمة في القطاع العام بتكاتف مجموعة من الشركاء وتكاملهم، يمثلون الجهات الحكومية المعنية، والمواطنين كمستفيدين أساسيين، والهيئات الرقابية، ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات محلية ودولية ذات علاقة (العتيبي والمستادي، 2023).

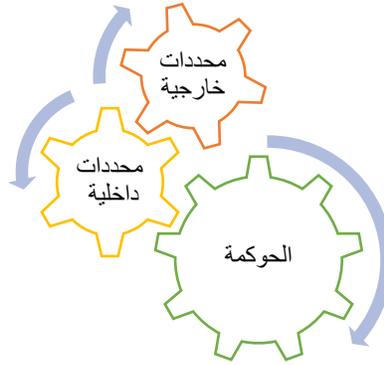
محددات تطبيق الحوكمة

تواجه تطبيقات الحوكمة بشكل عام والحوكمة في القطاع العام بشكل خاص، مجموعة من العوامل والمؤثرات تشمل القوانين والتشريعات الخاصة بنظام الدولة، ومدى توفر الكفاءة المالية وكفاءة الأجهزة الرقابية (أبو النصر، 2015). يضاف إلى ذلك توفر الكوادر البشرية والتي تعدّ أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث إن ضعف قدرات الموارد البشرية سوف ينعكس على ضعف الأداء المؤسسي، وعدم تمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها، وتطوير أعمالها، وتحقيق رؤيتها، ورسالتها على الوجه الأمثل (الياسين، 2013). ويمكن تقسيم المحددات إلى مجموعتين (أبو النصر، 2015)، والتي تظهر أيضاً في الشكل (1):

- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى الإطار القانوني والتشريعي الذي يحكم عمل الأجهزة الحكومية، ودرجة الانسجام مع خطط التنمية، وخطط العمل الحكومية، ومدى مساهمتها في التنمية المستدامة،

وتحقيق فاعليتها المالية، والإدارية، يضاف إلى ذلك مستوى الاستقلالية المؤسسية، وأثرها على بيئة العمل، والقدرة على دعم المسؤولية المجتمعية وتعزيزها.

- **المحددات الداخلية:** هي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات، والصلاحيات داخل المؤسسة، كما تحدد دور الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، وتعمل على تقليل الصراعات، وكفاءة الأنظمة الرقابية والمالية، يضاف إلى ذلك تطوير البرامج وتدريب الموظفين بوضع خطط فعالة، تساعد المنظمة على تأدية دورها التنظيمي والتقييمي والوظيفي بشكل مناسب.



الشكل 1 - محددات الحوكمة

(من إعداد الباحثة)

وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة، بقياس متغير الحوكمة ضمن إطار المحددات الداخلية، وسيتم عبر قياس درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية، وهو ما يتفق مع طريقة قياس الحوكمة في دراسات (جبريل، 2018؛ العتيبي والمستاندي، 2023؛ مرزوقي وعبد الكريم، 2021؛ Deviyantoro, et al, 2024).

محددات تطبيق الحوكمة في فلسطين

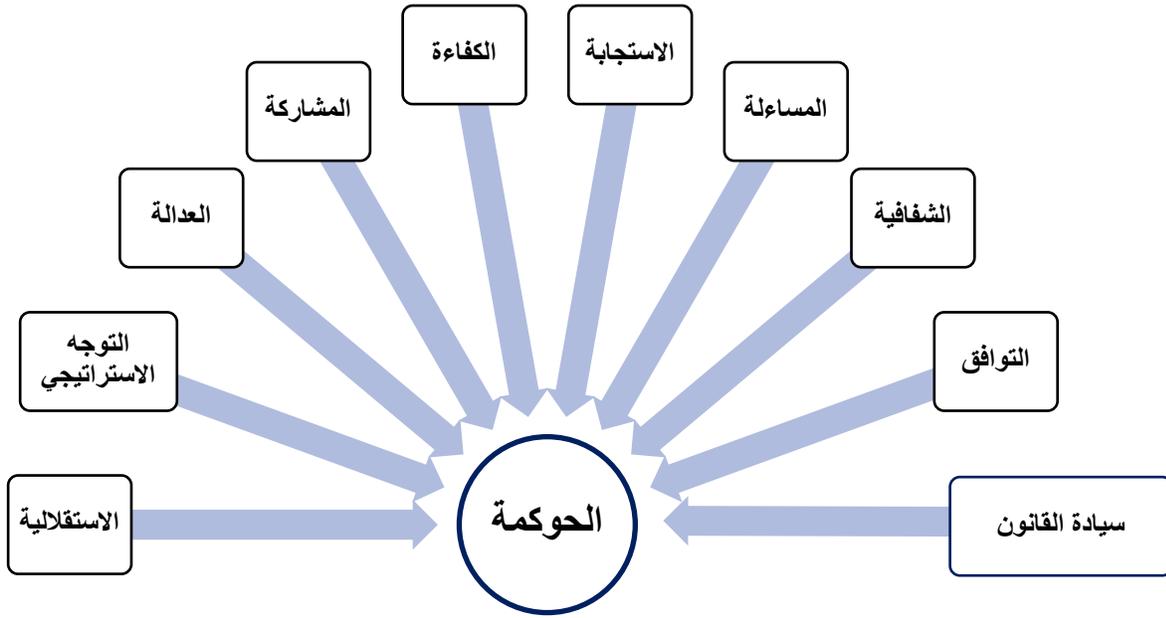
بالإضافة إلى التحديات المشتركة التي تواجهها أنظمة الحوكمة عالمياً، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في البيئة الفلسطينية يواجه تحديات استثنائية، تؤثر بشكل كبير على تفعيل تلك البرامج، ويُعد الاحتلال الإسرائيلي على رأس تلك التحديات، حيث يفرض قيود مشددة على تنقل الأفراد والبضائع بين المدن الفلسطينية وحتى داخل المدينة الواحدة، مما يعيق التواصل الإداري، ويُعطل سير العمليات التنموية، كما يؤدي إلى حجز الأموال الفلسطينية بشكل متكرر، والذي يؤدي إلى عرقلة تنفيذ برامج الإصلاحات الإدارية والتنموية، ويحبط جهود تحقيق الشفافية والمساءلة، والذي يؤثر سلباً على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي (غانم، 2021).

فوائد الحوكمة

تتمتع الحوكمة الحكومية بقدرة كبيرة على إحداث تحول إيجابي في أداء المؤسسات، وقد أشارت الياسين (2013)، أن الحوكمة تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الإنتاجية بتبسيط الإجراءات، وتحسين توزيع الموارد، يضاف إلى ذلك تعزيز النزاهة المؤسسية بمكافحة الفساد ولو بشكل تدريجي، والحد من الممارسات الإدارية غير السليمة. كما تعمل على تحسين بيئة العمل، وتنمية رأس المال البشري بتعزيز الولاء التنظيمي، وزيادة فرص التأهيل والتدريب المستمر، بالإضافة إلى أنها تساعد في التقليل من المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسات، بتوقع التحديات ووضع استراتيجيات فعالة تدعم تحقيق الأهداف بوضع الخطط المناسبة.

أبعاد الحوكمة

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) وذلك بناء على تعريف (UNDP)، إطاراً متكاملًا لأركان الحوكمة وهي المشاركة الفاعلة، سيادة القانون، الشفافية المؤسسية، الاستجابة السريعة، بناء التوافق والإجماع، العدالة والمساواة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة والرؤية الاستراتيجية (الحداد، 2023)، وقد أشار العتيبي وآخرون (2022) إلى أهمية بُعد الرؤية الاستراتيجية، كبعد محوري. ويظهر في الشكل (2) أكثر الأبعاد استعمالاً، والتي أشارت لها الأدبيات المتعلقة بالحوكمة، ولا سيما الحكومية منها.



الشكل 2 - أبعاد الحوكمة الأكثر استعمالاً

(من إعداد الباحثة)

وفيما يلي تعريفات أبعاد الحوكمة التي ذكرت في دراسات كل من (البلوي وغيث، 2020؛ حداد وعبيد، 2021؛ عبود وربايعة، 2020؛ العتيبي والمستاندي، 2023؛ كراجه وعريقات، 2022):

1. **سيادة القانون:** أو الشرعية، وتعني خضوع جميع الموظفين دون استثناء لأحكام القانون بصرف النظر عن مناصبهم، والعدالة في منح الفرص، وضمان تطبيق الأحكام واللوائح بكل عدالة ودون تمييز مع الحرص على انسجام هذه القوانين مع نصوص المواثيق الدولية.
2. **التوافق:** يشير إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتباينة، بهدف الوصول إلى إجماع واسع يراعي مصالح جميع الأطراف، ويفضل أن يصب في المصلحة العامة والسياسات العامة. ويسهم التوافق في إيجاد أرضية مشتركة بين مختلف المصالح، مما يعزز من فرص تحقيق مصلحة جماعية شاملة.
3. **الشفافية:** وتعني الوضوح الكامل لأنظمة والقوانين، والسياسات والاجراءات والخطط والعمليات، يضاف إلى ذلك الإفصاح عن المعلومات والبيانات بشكل دقيق وغير مضلل، وسهولة الوصول للبيانات دون عوائق، ومنع التضليل المعلوماتي عبر أجهزة رقابية فعالة.

4. **المساءلة:** وتعني خضوع صاحب القرار أو المسؤولية لمساءلة القانون ضمن نظام متكامل من الرقابة، والمساءلة، والمحاسبة. وضمان مبدأ الامتثال للقوانين، والأنظمة واللوائح، وتطال المسائلة طبيعة الأداء بالخدمة، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

5. **الاستجابة:** وتعني تقديم الخدمة للمستفيدين استجابة لمطالبهم دون تمييز، وضمن أطر ومعايير زمنية محددة، وبما يتناسب مع حاجة الجمهور، وإبداء المرونة مع المتغيرات المجتمعية.

6. **الكفاءة:** وتعني القدرة على الاستعمال الأمثل للموارد المادية، والبشرية دون التأثير على الأهداف، وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، وقياس الأداء عبر مؤشرات النتائج، بالإضافة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات فعّالة تخدم الصالح العام.

7. **المشاركة:** وتعني إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تخص عملهم والمساهمة بفعالية في العمليات داخل المؤسسة، كما تعني تمكين المرؤوسين بمنحهم الفرصة في صنع السياسات والقواعد التنفيذية للعمل داخل مؤسستهم، ومنحهم فرصة مناقشة المشكلات الإدارية التي تعيق سير العمل داخل المؤسسة بهدف تحسين الفعالية التنظيمية، وإنشاء قنوات اتصال دائمة لمناقشة التحديات الإدارية.

8. **العدالة:** وتعني المساواة في توزيع الحقوق والواجبات الوظيفية بين أفراد المنظمة، وتوحيد الإجراءات والمعايير عند توزيع المهام، والتكليفات، وعدم التمييز بين الموظفين، ومنحهم فرص متساوية في الترقيات والتدريب والمزايا.

9. **التوجه الاستراتيجي:** يعني أن المؤسسة تملك رؤية طويلة المدى للحكم الرشيد، والإصلاح والتنمية، والقدرة على مواهمة الأهداف مع متطلبات التنمية المستدامة، ووضع إطار زمني واضح لتحقيق التحول الإداري.

10. **الاستقلالية:** هي قدرة الجهات أو الأفراد المعنيين في المنظمة على أداء أدوارها، واتخاذ قراراتها، وممارسة مهامها بشكل حيادي وموضوعي، ودون الخضوع لتأثيرات أو ضغوطات خارجية من أطراف قد تتعارض مصالحها مع الصالح العام أو مع أهداف المنظمة.

طرق قياس الحوكمة

تمثل منظومة قياس الحوكمة مجموعة متكاملة من الآليات التي تتيح تقييم مدى الالتزام والامتثال للمعايير والممارسات الرشيدة، حيث تشمل مجموعة من المقاييس، والمؤشرات التي تعكس مدى تحقيق الحوكمة لمبادئها الأساسية.

ومن بين هذه الأدوات، تبرز تقارير الأداء الفردي والمؤسسي، والتي تقيم الكفاءة التشغيلية عبر مؤشرات الأداء، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف. كما تؤدي اللجان المتخصصة، سواء الدائمة أم المؤقتة، دوراً حيوياً في تعزيز الشفافية، وتُشكل وحدات الرقابة الداخلية والخارجية آليات حاسمة لضمان الامتثال للأنظمة، والسياسات المعتمدة، كما تعتمد المنظمات على دلائل الحوكمة كمرجع لتحديد الإطار العام والسياسات التي تعزز مبادئ المساءلة، والشفافية، والعدالة، وسيادة القانون، وتُمثل أيضاً التقارير السنوية أداة أساسية في توثيق الأداء المؤسسي، وإبراز مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الياسين، 2013).

وتشير الباحثة أنه سيتم في هذه الدراسة قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بواسطة استبانة، حيث سٌجمع آراء الموظفين من جميع المستويات الإدارية والفنية، مما يعطي تصوراً شاملاً حول واقع الحوكمة داخل وزارة الصحة، بالإضافة إلى استعمال المقابلات كأداة داعمة للاستبانة، والتي ستجرى مع عينة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا، والذين بحكم اطلاعهم الواسع على جميع مراحل العملية الإدارية (التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) يمكنهم تقديم رؤى معمقة تثري النتائج وتقدم صورة أقرب للواقع.

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية

تمهيد

على الرغم من وجود تشابه ظاهري بين مفهومي المواطنة والمواطنة التنظيمية، إلا أنهما يحملان دلالات مختلفة، فالمفهوم التقليدي للمواطنة يُعد مفهوماً راسخاً في البناء الاجتماعي عبر العصور، ويعبر عن علاقة تبادلية بين الفرد والمجتمع بمنظومة من الحقوق والواجبات. بينما مفهوم المواطنة التنظيمية ظهر كتطور طبيعي في ظل نشوء منظمات كبيرة ومعقدة وتطورها، وفي ظل تقدم المعرفة الإدارية، وهو مفهوم يعكس الانتماء إلى منظمة محددة والمساهمة في تحقيق أهدافها، عبر طرق وممارسات تتجاوز الحدود الوظيفية الأساسية، ويتجلى هذا المفهوم في المبادرة بتبني سلوكيات إيجابية تدعم بيئة العمل، وتساهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

المواطنة (Citizenship)

المواطنة لغةً: تُشتق كلمة "مواطنة" من كلمة "وطن"، وتعني الانتماء إلى مكان معين، سواء وُلد فيه الفرد أو أقام فيه (قاموس المعاني، د.ت).

والمواطنة اصطلاحاً: وتُعرف أيضاً **بالمواطنة المدنية**، هي العلاقة القانونية التي تربط الفرد بدولته، والتي تنظمها التشريعات، والنظم القانونية، وتقوم على الحقوق، والواجبات المتبادلة، وتعبّر في جوهرها عن انتماء الفرد لوطنه، والتزام عميق بقيمه وقوانينه، ومشاركة في عملية البناء والتنمية، بالإضافة إلى التمتع بحماية حقوقه الأساسية التي توفرها الدولة (صبرينة ولخضر، 2019).

كما عُرِّفت المواطنة بأنها علاقة متبادلة بين المواطن والدولة، وتقوم على مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات لجميع المواطنين، دون تمييز بسبب العرق أو الدين أو الجنس، فهي ليست مجرد انتماء قانوني، بل هي مشاركة فعالة في الحياة السياسية والاجتماعية، والمساهمة في بناء مجتمع عادل و متماسك، وقد تم تقسيم مفهوم المواطنة إلى أبعاد عدة أو حقوق رئيسية، هي المواطنة القانونية، والمواطنة السياسية، والمواطنة الاجتماعية، والمواطنة الثقافية (صبيح، عليان وأبو هولي، 2021)، وتقوم المواطنة على مجموعة من المبادئ أهمها: العدالة، والمساواة، والحرية، والمشاركة، والولاء، كما أن للمواطنة الصالحة دوراً حيوياً في بناء مجتمعات ديمقراطية تسعى إلى الاستدامة، فهي أداة لتعزيز الاستقرار السياسي، والاجتماعي في الدولة، وحماية الحقوق والحريات وتعزيز التنمية، وترسيخ قيم المسؤولية المجتمعية (كسبه، 2013).

نشأة المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship)

المواطنة التنظيمية هي أحد مفاهيم علم السلوك التنظيمي (Organizational Behaviour) وهو العلم الذي يدرس ديناميات الأفراد، والمجموعات داخل المنظمات، وترجع أسس هذا العلم إلى تخصصات عدة، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة، والتي تشكل مجموعها الإطار الشامل لفهم سلوك الأفراد في السياقات التنظيمية (المغربي، 2016). وقد ظهرت الحاجة لهذا العلم كنتيجة طبيعية لتطور بيئات العمل وتعددتها، وتأثرها بالتغيرات التكنولوجية والعولمة، ولتنوع القوى العاملة (كسبه، 2013). وانطلاقاً من أهمية هذه السلوكيات التنظيمية، فقد تعددت الدراسات التي تهتم بالسلوكيات الطوعية، وتهتم بدورها، وأثرها على المنظمات، منها سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك الدور الإضافي، وسلوك الموالاة، أو سلوك التأييد الاجتماعي، والسلوك غير المكلف أو غير المفروض، والمشاركة الطوعية، والأفعال التطوعية (محمد، 2024).

ويُدرَس سلوك المواطنة التنظيمية ضمن نظريات علم النفس التنظيمي، مثل: نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تنظر للعلاقات في بيئة العمل على أساس مبدأ تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة (العتيبي والمستادي، 2023)، حيث يتوقع الأفراد الحصول على مكافآت نتيجة لسلوكهم الإيجابي، وإن لم تكن بشكل مباشر، كما تؤكد نظرية العدالة التنظيمية أن إدراك الأفراد للعدالة في المعاملة داخل المنظمة، يؤثر في مدى استعدادهم للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما تقترض نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد الذين يرتبطون بهوية المنظمة بشكل قوي، يكونون أكثر ميلاً للمساهمة في سلوكيات تعزز رفاهية المنظمة، إلى جانب إظهار ولاء تنظيمي أكبر (علوش، 2019).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior – OCB)

يعود الفضل في تطوير مفهوم المواطنة التنظيمية أو ما يسمّى سلوك المواطنة الصالحة، وكان ذلك في نهاية السبعينيات، وبداية الثمانينات من القرن العشرين، إلى العالم (أورجان) (Organ D., 1977) وهو الرائد في هذا العلم، عندما عرف المواطنة التنظيمية بأنها الجهد التعاوني الذي يقوم به الموظفون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية، ثم عرفها أيضاً في نهاية الثمانينات على أنها السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويهدف إلى تعزيز أداء المنظمة، وزيادة فاعليتها وكفاءتها (Organ D., 1988).

ومع تقدم الأبحاث في هذا المجال، تعددت التعريفات، حيث شكلت الدراسات الأجنبية الأساس لهذا العلم، فقد أضاف (Organ) (1995) بأن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك فردي اختياري

تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على نجاح المنظمة التي يعمل بها وسمعتها، ويظهر من تقديمه المساعدة للزملاء الآخرين وللموظفين الجدد، بالإضافة إلى الالتزام بقيم وسياسات ونظم المنظمة، كما يظهر عبر سعيه لبذل جهود أكبر يهدف لزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وذلك دون أن يتوقع الحصول على مكافآت أو حوافز.

كما تم وصف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه العمل أو النشاط الاجتماعي الذي يمارسه العامل بشكل ذاتي حر، وبشكل فردي اختياري، ولا يتوقع من جراء هذا العمل أي عائد مادي ملموس، وإنما يعبر عن التزام أدبي نابع من القيم والمعتقدات التي يحملها، ويؤمن بها بناء على اعتبارات أخلاقية، أو اجتماعية، أو إنسانية، أو دينية تعكس المبادئ الشخصية للفرد (محمد، 2024).

وقد عرفته (صوالحي والسلوادي، 2022) بأنه مفهوم يجسد استجابة طوعية غير مدفوعة الأجر، تنشأ عن إحساس داخلي بالمسؤولية تجاه المؤسسة، حيث يبادر الموظف بتقديم جهود إضافية تتجاوز واجباته الرسمية، سعياً لتحقيق التميز المؤسسي، ودعماً لأهداف المنظمة وتوجهاتها. كما عُرف بأنه سلوكيات إيجابية، وتطوعية يقوم بها الأفراد في محيط بيئة عملهم، وتتجاوز متطلبات الدور والوصف الوظيفي المرتبط بالنظام الداخلي الرسمي، ولا تكون مشمولة بنظام المكافآت والترقيات، وتكمن أهميتها في تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي، وتتعاكس على رفاهية الأفراد، وتعزز الأداء المؤسسي الشامل (العتيبي والمستادي، 2023).

تقدم سلوكيات المواطنة التنظيمية المساعدة للمنظمة بطريقة مباشرة، كالقيام بالمبادرات الإيجابية لمساعدة الزملاء، وفي الالتزام بالمواعيد في الحضور، والانصراف، وإنجاز العمل، وفي تقديم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل، أو بطريقة غير مباشرة عبر ممارسة سلوكيات تتمثل بالامتناع عن إثارة المشاكل، وتجنب الشكوى غير البناءة والتذمر، أو التسبب بالإساءة أو الأذى للزملاء، والإحجام عن الأحاديث الجانبية التي من شأنها مضيعة وقت العمل (أحمد، 2023).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الجوهر والمضمون متشابه إلى حد كبير ويكمل بعضه بعضاً، وتتشترك هذه الصفات وتتميز بأنها:

- سلوكيات مرتبطة بالأدوار الإضافية، وتتعدى حدود الواجبات الرسمية للوظيفة.
- وأنها سلوكيات تطوعية اختيارية غير إلزامية للموظف، ولم ينص عليها القانون وتعدّ مبادرة شخصية من الموظف وتخضع لرغبته وإرادته الحرة.

- وهي سلوكيات لا ينتظر من يقوم بها الحصول على مقابل مثل: مكافأة، أو مصلحة مباشرة على المدى القصير، بل هي استثمار معنوي لا يخضع لحسابات الربح والخسارة المباشرة.
 - سلوكيات تتعكس بشكل إيجابي على تنمية المنظمة وكفاءتها، وتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية، والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها، وخططها الاستراتيجية.
 - كما أنها تعبر عن تفاعل مجموعة من الممارسات السلوكية، ولا يمكن اختزالها بفعل منفرد، بل تتشكل من أنماط متداخلة من المبادرات التطوعية، وتختلف أبعاد هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفق محددات مثل: اختلاف الثقافات التنظيمية، وطبيعة نشاط المنظمة، وسياساتها التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل.
- ومن أجل التفريق بين أداء سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء العمل والمهام الرسمية، يمكن التمييز بين هذه الأدوار من الآتية:

1. أنشطة العمل والمهام الرسمية تختلف باختلاف العمل، بينما أنشطة سلوك المواطنة التنظيمية متشابهة بين الوظائف، وتكون مهمة بالنسبة لمعظم الوظائف.
 2. قدرات الموظفين ومعرفتهم ومهاراتهم عادة تتبني بمستوى معين من مستوى الأداء، بينما التنبؤ بأداء سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالنظام القيمي للفرد، ودرجة رضاه الوظيفي، ومستوى انتمائه التنظيمي، والسمات الشخصية كالتعاون ووعي الضمير. ويمكن أن توفر الخصائص التحفيزية، والدوافع الذاتية، وطبيعة شخصية الفرد انطباعات أولية حول أدائه المتوقع لسلوك المواطنة التنظيمية.
- وبناء على ما تقدم، ترى الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو جهد فردي، طوعي، عفوي، إيجابي نابغ من الموظف بشكل اختياري ودون أي حافز خارجي، ويهدف لتقديم المساعدة للزملاء والرؤساء في مجال العمل، وليس من متطلبات الوظيفة الرسمية حسب القانون، بل هو سلوك يمارسه الموظف بشكل تطوعي، واختياري نتيجة لعوامل منها داخلية: تلك التي تعتمد على قيمه ومبادئه، وخارجية: تلك التي تعتمد على ظروف وبيئة العمل، كما لا يهدف من وراء هذا السلوك الحصول على أي مكافآت، ويتميز بأنه سلوك نزيه غير مكلف، ويعود بالمنفعة على المنظمة، أو أفراد معينين داخلها، ويساهم بتحقيق أهدافها، ويدعم النسيج الاجتماعي، والنفسي، وأسس التعاون داخل المنظمة، كما يعبر عن ولاء وانتماء الموظف لعمله، وعن مدى الرضا عن المنظمة (شاوشي وخولف، 2023).

وقد أظهرت الأدبيات أن المنظمات التي تتسم بوجود سلوك المواطنة التنظيمية بين أفرادها، تحقق معدل أداء مرتفع، بسبب ارتفاع مستويات رأس المال الاجتماعي، والصدقة بين الموظفين داخل

المجموعات وفيما بينها، وهو ما يؤكد وجود رأس المال الفكري، وتأثيراته في سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة (الخطيب وحكيم، 2021).

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يعدّ موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ذا أهمية كبيرة، وموضع اهتمام من علماء الإدارة والباحثين في علم الاجتماع، والقانون والسياسة، بسبب الدور الإضافي الذي يقوم به الموظف، ويعمل على تعزيز الكفاءة الإنتاجية على مستوى الأفراد والفرق الادارية، وزيادة القدرة على أداء الوظيفة بشكل فعال (كرامش وحمودة، 2023). لذا فان الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تهتم بالتركيز على رفع مستوى الكفاءة البشرية، ويتم العمل على تنمية الموارد البشرية بالاستقطاب الذكي، والاهتمام الجيد بالكفاءات والخبرات، ويسعى قادة المنظمات إلى بناء رأس المال الاجتماعي عبر تعزيز سلوكيات تنظيمية تتجاوز حدود العمل، وتتعدى متطلبات العمل الرسمي للوظيفة، وتحرص المنظمات على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بالعمل على ترسيخ هذا المفهوم لدى الأفراد، وتهيئة حاضنة بيئية تساعد على تنميته وتطويره، مثل: منح الموظف مساحة من الحرية لإظهار قدرته على حل المشكلات والابتكار في التعامل مع المواقف غير المتوقعة في العمل، تعزيز الثقة التنظيمية ودعم المبادرات وغرس قيم الانتماء (بومقواس وزيني، 2024).

كما تتبلور أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالدور الذي يؤديه في المحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، وفي المساعدة في تخفيض الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض الأنشطة والمهام، والاستفادة من الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة (بريكي وقطاف، 2023)، مما يحقق المرونة اللازمة للخروج عن الدور الروتيني، ويحفز على اظهار الإبداع والابتكار، فالمبادرات التي يقوم بها الموظف ذو المواطنة التنظيمية العالية تسهم بشكل كبير في المحافظة على موارد المنظمة المختلفة، منها المادية والبشرية (أحمد، 2023).

ويرى القحطاني (2014) أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من أهمية العنصر البشري ودوره في نجاح المنظمة، والذي يعكس التحول الجوهري في فلسفة الإدارة الحديثة التي تضع العنصر البشري في صلب الأولويات الاستراتيجية. فلم يعد الموظف مجرد منفذ للمهام المحددة، بل أصبح شريكاً استراتيجياً يسهم في صناعة التميز التنظيمي، وقد أصبحت المنظمات الناجحة ترى أنها بحاجة للموظف الذي يقوم بأدوار خارج إطار مهامه الرسمية، وخارج الحدود المتوقعة منه، والتي تقود في نهاية المطاف

إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتحسين إدارة الوقت وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع وروح الابتكار، والتي تنعكس على الثقافة التنظيمية بشكل عام.

كما يُسهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل فعّال في تعزيز الروابط الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، حيث يعمل على توطيد العلاقات وبناء الثقة المتبادلة بين الأفراد والجماعات. وينعكس هذا التأثير إيجابياً على تحسين الأداء المؤسسي الشامل من خلال رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، فضلاً عن تعزيز مستويات الرضا الوظيفي الذي يقود بدوره إلى تعميق الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. كما يلعب هذا السلوك دوراً محورياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية عبر تحسين الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. في ظل بيئة عمل متوازنة تُحقق الانسجام والتكامل بين الأفراد ومنظمتهم (مرزوقي وعبد الكريم، 2021).

وأظهرت الدراسات السابقة ومنها (أحمد، 2023؛ صبرينة ولخضر، 2019؛ Tiofanny, 2022؛ Deviyantoro et al., 2024) أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تعزيز التعاون والانسجام بين الأفراد، وزيادة رضا الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والانتماء، بالإضافة إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي، حيث يميل الموظفون الراضون إلى البقاء في المنظمة لفترات أطول، كما ظهر أن هناك علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل بشكل عام وبين سلوك المواطنة التنظيمية (إبراهيم وآخرون، 2023).

خصائص سلوك المواطنة التنظيمي

أشار جبريل (2018) ودبون وصيتي (2018) إلى أن المواطنة التنظيمية تتسم بالخصائص التالية:

- الطوعية وهي سلوك تطوعي غير ملزم في نظام التوظيف الرسمي.
- الاختيارية وهي سلوك اختياري طوعي ليس من متطلبات الوظيفة.
- التجرد من الرسمية وهذه السلوكيات لن تدخل ضمن نظم الحوافز أو الترقيات بشكل مباشر من النظام.
- النفعية وهو سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين.

محددات سلوك المواطنة التنظيمية

كشفت الأدبيات عن أسباب وعوامل تساعد في ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية، وقد سعى الباحثون لإيجاد تفسير لهذه العوامل بقصد تفسير هذه الظاهرة، وكانت هناك عوامل متعددة أهمها الميول الفردية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية (شاوشي وخلوف، 2023)، بالإضافة

إلى القيادة الإدارية والاقدمية والدوافع الذاتية والثقافة التنظيمية والسياسة التنظيمية، والمركز الوظيفي، وربط المكافآت بالأداء، والدعم التنظيمي، والقيم الدينية وعمر الموظف والبيئة التنظيمية الداخلية (بن عودة، 2018).

فيما أشارت دراسة (العتيبي والمستادي، 2023) بوجود عوامل معززة لظهور ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي العوامل الشخصية، والتي يعود السبب فيها لطبيعة الموظف وقناعاته الذاتية بالعمل، والثقة بالنفس، والايان بقدرات الزملاء، والعوامل الموقفية المرتبطة ببيئة العمل، وتظهر عند وجود قيم تنظيمية، مشتركة، وعلاقات إيجابية بين الموظف والمؤسسة، والتي تخلق حالة من التكامل والتآزر تدفع الموظف للمساهمة الطوعية التي تعود بالنفع على الجميع، بالإضافة إلى عامل المركز الوظيفي، والذي يعتمد على العلاقة النفسية بين الموظف ومهام عمله، عندما ينشأ رابط قوي مع العمل يولد مشاعر إيجابية تترجم على شكل سلوكيات إيجابية تتجاوز الدور الرسمي للوظيفة.

معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

تواجه سلوكيات المواطنة التنظيمية بعض التحديات التي تحول دون تبنيها أو ممارستها، ونظراً للأهمية المرجوة من هذه السلوكيات، فقد قام الباحثون بتكثيف الجهد للتعرف على أهم العقبات التي تحول دون ممارسة هذا السلوك لدى الموظفين، وأشارت دراسات حديثة منها (شاوشي وخلوف، 2023؛ العتيبي والمستادي، 2023؛ كرسنة وبوعطيط، 2020؛ مشاري، 2022) إلى أهم المعوقات، وجاءت كما يلي:

- ضعف القيادة الإدارية في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين، وعدم إشراكهم في القرارات المتعلقة بعملهم، إلى جانب غياب الجهود المبذولة لتحفيزهم معنوياً ومادياً، والذي ينعكس سلباً على تبني سلوكيات تطوعية إضافية.
- ضغوط العمل المفرطة، وعدم التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يستنزف الطاقة الإيجابية للموظفين.
- ضعف الثقة وغياب العلاقات الفعالة بين الموظفين وإداراتهم، إلى جانب إخفاق المديرين في الوفاء بوعودهم، والذي يؤدي إلى انتشار اللامبالاة، والشعور بالاغتراب، وانخفاض الدافعية للعمل.
- افتقار المنظمة إلى العدالة التنظيمية، التي تعد محفزاً رئيسياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، يؤدي إلى الشعور بالظلم بين الموظفين نتيجة التفاوت في المعاملة داخل بيئة العمل.

- الثقافة التنظيمية السلبية التي لا تشجع المبادرات الفردية، وتفتقر إلى قيم الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين.
 - ضعف التواصل التنظيمي وعدم وضوح الرؤية المؤسسية، والذي يحول دون فهم الموظفين لأهمية مساهماتهم التطوعية.
 - أنظمة التقييم التقليدية التي تركز فقط على الأداء الرسمي، وتتجاهل المساهمات التطوعية.
 - غياب برامج التمكين الوظيفي التي تشجع الابتكار والمبادرات الذاتية.
- طرق التغلب على معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية**

أشارت الأدبيات ومنها (عبد الحميد وآخرون، 2021؛ فتحي وآخرون، 2024) إلى أن هناك آليات للتغلب على معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأهمها:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد، والذي يسهم في خلق بيئة متماسكة، وتعزز الثقة، وتسهل تبادل الخبرات بين الافراد
- القيادة الداعمة والتي تتسم بالمرونة التنظيمية، وتساعد في خلق مناخ تنظيمي داعم يشجع ومحفز للموظفين على الإبداع والمبادرات التطوعية.
- تقليل المركزية، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والذي يؤدي شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها.
- التنمية المستمرة للقدرات بتصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف لتطوير المهارات الشخصية والوظيفية للعاملين.
- إرساء نظام حوار معنوية وآليات للاعتراف بالجهود التطوعية والابداعية، حيث يعمل هذا الاعتراف على تعزيز الدوافع الذاتية للموظفين لبذل جهود إضافية.

الآثار الناتجة عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

تظهر آثار سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، وفيما يلي أهم هذه الآثار كما أشارت لها الأدبيات:

1. الآثار الإيجابية

أكدت الكثير من البحوث الميدانية، والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة تأثيرا على الأفراد وعلى المنظمة، وله تأثير ايجابي على أداء كل من الفرد والجماعة والمنظمة. فقد بينت دراسة بومقواس وزيني (2024) أن سلوك المواطنة التنظيمية، يسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية على مستوى

المنظمة ككل، بالاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك من أجل خفض التكاليف، وزيادة الإنتاج، وترشيد المصاريف التشغيلية، إلى جانب تمكين المنظمات من التكيف مع بيئات العمل المعقدة التي تواجهها منظمات اليوم، وأكدت الدراسة أيضاً أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب كفاءات بشرية قادرة على تقديم جهود تتجاوز الأدوار التقليدية للوظائف، مع التركيز على تطوير الموظفين وتأهيلهم للقيام بأعباء وظيفية أكبر مما هو مطلوب منهم. من جانب آخر، أشار التوبي ورجب (2022) أن الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية تظهر من تحفيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين، وتحقيق المرونة التي تعمل على خلق التوازن المؤسسي، وتعمل على تحسين الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية. كما تظهر الآثار من خلال تقليل الحاجة إلى استثمار موارد كبيرة في الحفاظ على الأنشطة الأساسية، حيث يمكن إعادة توجيه تلك الموارد نحو أهداف أكثر إنتاجية، مما يساعد على خفض التكاليف والمصروفات التشغيلية، والتي تساهم في زيادة استقرار المنظمة وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى الأثر المباشر في تقليل التسرب الوظيفي للموظفين، حيث يميل الموظفون ذوو الالتزام العالي إلى البقاء في مؤسساتهم (دبون وصيتي، 2018)، كما أظهر سلوك المواطنة التنظيمية تحسناً لأداء وإنتاجية الفرد، وتحسين الاتصال والتواصل، وتعزيز التنسيق بين الأفراد، والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية وتحسين رضا العملاء والمستفيدين عن الخدمة التي تقدمها المنظمة (بن عودة وهوري، 2022).

2. الآثار السلبية

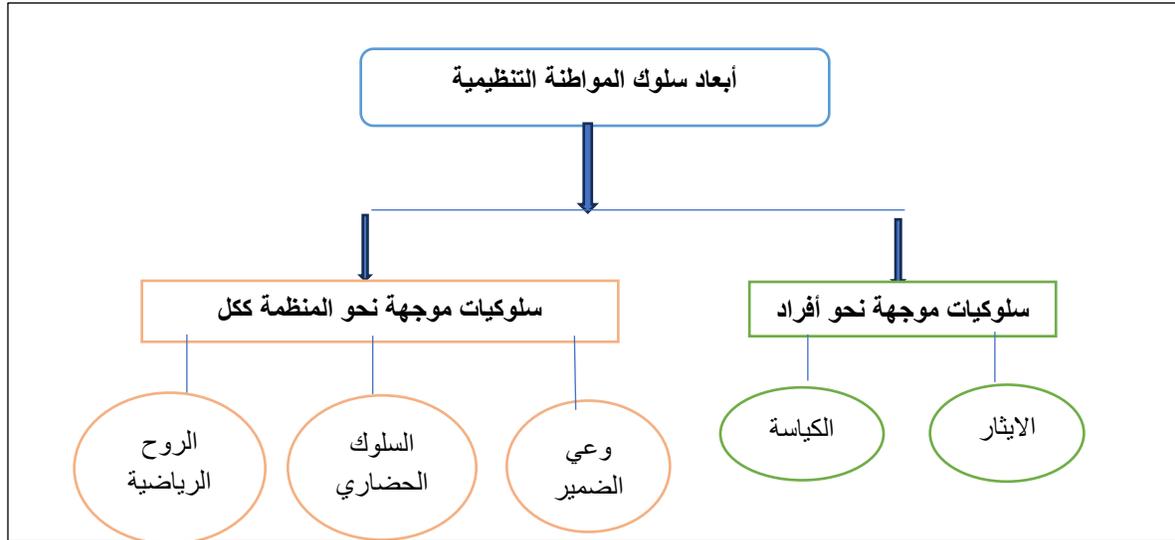
على الرغم من الفوائد الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه قد يحمل بعض الآثار السلبية، وقد تظهر على المستويات الثلاثة للمنظمة: الفرد، والجماعة، والمنظمة ككل. وقد أشارت الأدبيات إلى عدد من هذه الآثار، من بينها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد التي قد تعكس نقصاً في الكفاءة التنظيمية أو مستوى الأداء منخفض، أو قد تمارس على حساب وقت العمل الرسمي (العتيبي والمستادي، 2023)، بينما قد تؤدي على مستوى الجماعة إلى تعزيز صفة الاتكالية، وتقليل المبادرات الذاتية بين الموظفين، أما على مستوى المنظمة، فقد يسهم هذا السلوك في توليد شعور لدى الأفراد بأن المنظمة مدينة لهم بالفضل (المطلق، 2022)، مما قد يؤدي إلى تداعيات سلبية في حال لم تتم تلبية توقعاتهم.

وترى الباحثة أن الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية تفوق الآثار السلبية، ويتعين على القيادات الإدارية في المنظمات السعي للاستثمار في تطوير هذه السلوكيات، وتشجيع ممارستها، والعمل على تهيئة بيئة وواقع عمل محفز لها.

الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية

تناولت المراجع في علم الإدارة كثيراً من الأبعاد المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، ووفقاً لأبحاث عالم الإدارة (Organ) في هذا المجال، واستناداً إلى دراسات (بومقواس وزيني، 2024؛ التوبي ورجب، 2022؛ بن عودة وهواري، 2022)، فإن هذه الأبعاد تتركز حول أبعاد الإيثار، والكياسة، والامتثال العام، ومساعدة الآخرين، والسلوك الحضاري وسلوك الفضيلة واحترام القواعد واللوائح والعمل بجدية، وأشار عبد العزيز (2015) لأبعاد أخرى مثل: المبادرة الفردية، والطاعة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والمشاركة التنظيمية، لكن الأبعاد الخمسة التي ذكرها العالم (Organ) كانت الأكثر استعمالاً وقياساً لسلامتها للواقع ووضوح أثرها من بين الأبعاد الأخرى.

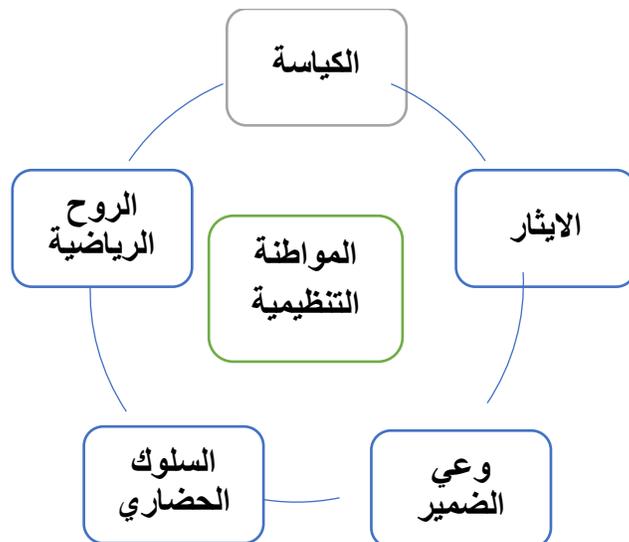
وتعدّ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تم تقسيمها إلى خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير (دبون وصيتي، 2018) هو التقسيم الأكثر شيوعاً، حيث مُثل ضمن نموذجين: الأول ويسمى النموذج ثنائي الأبعاد، الشكل (3)، ويقسم إلى السلوك الذي يفيد المنظمة ككل ويضم أبعاد (وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية)، والسلوك الذي يفيد أفراد معينين، ويضم (بعدي الإيثار والكياسة).



الشكل 3 - النموذج ثنائي الأبعاد للمواطنة التنظيمية

(من إعداد الباحثة)

وفيما يلي تعريف أبعاد المواطنة التنظيمية وفق التقسيم المعتمد في النموذج الخماسي الشكل (4)، وكما وردت في الأدبيات السابقة، واعتمادا على تعريفات (Organ, 1988) ودراسات كل من (أحمد، 2023؛ بومقواس وزيني، 2024؛ التوبي ورجب، 2022؛ المطلق، 2022):



الشكل 4 - النموذج الخماسي لأبعاد المواطنة التنظيمية

(من إعداد الباحثة)

• الإيثار (Altruism):

سلوك تطوعي تلقائي يشير إلى رغبة الفرد في مساعدة رؤساء وزملاء في المهام المتعلقة بالعمل، ومد يد العون لإنجاز المهام الوظيفية، دون توقع مقابل مادي أو معنوي. ومن الأمثلة على هذا السلوك: مساعدة زميل في العمل لإنجاز مهمة في ظروف غير عادية، تحويل العطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر، تقديم الخبرة لمساعدة الزملاء الجدد، وتسهيل اندماجهم، مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم، مشاركة الزملاء الآخرين للقيام بطرق وأساليب جديدة في العمل.

• الروح الرياضية (Sportsmanship):

تسمى كذلك روح التسامح، والتي تعكس قدرة الموظف على تقبل بعض المضايقات، أو الإحباطات العرضية في بيئة العمل، دون تقديم الشكوى أو إبداء التذمر، مع المحافظة على سلوك مهني ايجابي قائم على المرونة، والصبر، والتكيف مع ظروف عمل غير مثالية، وإظهار الاحترام والتعاطف مع الزملاء في أوقات التوتر. كما يشار لها بأنها القدرة على الاحتفاظ بالاتجاهات الإيجابية مع أساليب عمل مختلفة عن

تفضيلاته الشخصية، وابداء التسامح، والصبر، والتعاطف مع مشكلات الآخرين، وهذا السلوك يؤدي إلى تخفيف عبء العمل ويعزز الانسجام التنظيمي، ويقلل النزاعات غير الضرورية.

• السلوك الحضاري (Civic Virtue):

أو سلوك الفضيلة وهو سلوك يتمثل بالقيام بعمل اختياري يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الرسمية بالمشاركة البناءة والفعالة في الأنشطة المؤسسية، والاهتمام والحرص على سمعة المؤسسة، ونجاحها، وتقديمها. ويتضمن هذا البعد أيضاً بذل جهود إبداعية لتطوير العمل بتقديم مقترحات مبتكرة، والإسهام الفكري في حل التحديات التي تواجه فرق العمل، إلى جانب التعبير الإيجابي عن المنظمة في المحافل المختلفة، والدفاع عن مصالحها وقيمها. والذي يعكس عمق ارتباط الموظف بمؤسسته، وحرصه على إعلاء شأنها، بما يفوق بكثير مجرد الوفاء بالمتطلبات الوظيفية الأساسية.

• وعي الضمير (Conscientiousness):

كما يدعى أيضاً بـ (الالتزام العام أو الطاعة العامة) وهو القبول الذاتي للموظف للقيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمحددة رسمياً بالوصف الوظيفي، مع التمسك بمعايير أداء عالية تتجاوز التوقعات الوظيفية، في مجال الالتزام بقواعد وإجراءات وأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب. ومن ظواهر وعي الضمير، سلوكيات مثل: العمل لساعات عمل إضافية خارج ساعات الدوام الرسمي لصالح المنظمة، والحضور مبكراً، والدقة في المواعيد، وتجنب إهدار وقت العمل في الأمور الشخصية، والالتزام الصارم بتعليمات المنظمة وسياساتها.

• الكياسة (Courtesy):

كما تدعى أيضاً بـ (المجاملة، اللطف، اللباقة، الكرم) وهي تصرف الموظف بلطافة واحترام مع زملائه ورؤسائه، وتجنب كل ما قد يسبب إزعاجاً أو ضرراً للآخرين في بيئة العمل، ويظهر من الالتزام بحدود اللياقة المهنية لضمان الحفاظ على أجواء عمل مستقرة، وخالية من التوترات غير الضرورية.

ويتعدى مفهوم الكياسة مجرد المجاملة الظاهرية، ليشمل ممارسات عملية مثل: احترام خصوصية الزملاء الفردية، وتسهيل سير العمل عبر تبادل المعلومات المفيدة والمبادرات البناءة، وابداء المرونة في التعامل مع الاحتياجات المختلفة لأعضاء الفريق. كما يتضمن هذا السلوك الحكمة في التعامل مع المواقف الصعبة، بالإشعار المسبق عن المشكلات المحتملة التي قد تؤثر على الآخرين، والعمل الوقائي لمنع تفاقم الخلافات البسيطة قبل تحولها إلى نزاعات فعلية.

قياس سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن قياس سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات بطرق وأساليب علمية عدة تعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها. مع ضرورة مراعاة أن تتسم أداة القياس بالحيادية والوضوح، وأن تتم حماية الخصوصية، وسرية البيانات عند جمعها (Mukherjee, 2020)، كما يمكن الجمع بين طرق عدة للحصول على صورة شاملة عن سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة، وفيما يلي أبرز الطرق المستعملة:

1. الاستبانات والمقاييس القياسية:

- مقياس (أورغان وكونوسكي): يعد من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ويركز على أبعاد الإيثار، ووعي الضمير، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية (Organ & Konovsky, 1989).

- استبانات مخصصة: يتم تصميمها بناءً على طبيعة العمل والثقافة التنظيمية.

2. الملاحظة المباشرة: حيث يتم مراقبة الموظفين في أثناء أداء عملهم لتقييم مدى تطوعهم في القيام بمهام إضافية أو مساعدتهم للزملاء (إبراهيم، 2000).

3. تقارير الأداء: والتي تشمل:

- تحليل التقييمات الدورية للموظفين من المشرفين، والتي تشمل سلوكيات مثل: التعاون، والالتزام، والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية.

- التقييم المتعدد المصادر: (360° Feedback) حيث يتم جمع بيانات من مختلف الجهات (الزملاء، المديرين، المرؤوسين) لتقييم سلوك المواطنة التنظيمية (عبد الحكيم، 2023).

- المقابلات الجماعية والفردية: حيث يتم إجراء مقابلات مع الموظفين لسؤالهم عن سلوكياتهم التطوعية، ومدى استعدادهم للمساهمة في نجاح الفريق أو المنظمة.

- تحليل البيانات السلوكية: حيث يتم استعمال أدوات تحليل البيانات مثل: برامج إدارة الموارد البشرية؛ لتحديد المؤشرات السلوكية التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية، مثل: عدد مرات المشاركة في المبادرات التطوعية، أو حضور اجتماعات، وأنشطة غير إلزامية، أو الإبلاغ عن مشكلات، أو تقديم اقتراحات لتحسين العمل.

4. تحليل السجلات: حيث يتم تحليل سجلات الحضور والغياب، أو تحليل سجلات المهام الإضافية.

5. الدراسات الاستطلاعية: دراسة بيئة العمل وثقافتها من الاستطلاعات لتحديد مدى ارتباط الموظفين بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تري الباحثة أن استعمال أي مقياس يعتمد على محددات عدة للحصول على نتائج تتسم بالصدق، والموضوعية والدقة، وتراعي خصوصية المنظمة. فعند استعمال مقياس "Organ & Konovsky" يفضل القيام بتخصيص المقياس ليتماشى مع سياق ثقافة المنظمة، وطبيعة العمل، والبيئة التنظيمية. وعند استعمال الاستبانة، قد يكون تأثير الذاتية مرتفع، كأن يقدم الموظفون إجابات مثالية، وعند استعمال مقاييس التقييم قد يبالغ المديرون أو الزملاء في تقييم السلوكيات الإيجابية، أو يظهرون تحيزاً سلبياً تجاه موظفين معينين، لذا يفضل دعم الاستبانات بطرق أخرى، مثل: الملاحظة المباشرة أو التقييم متعدد المصادر. كما لا ينبغي الاعتماد على أداة واحدة، ويمكن الدمج بين الاستبانات، والمقابلات الشخصية، وتحليل الأداء، مما يعطي رؤية شاملة لسلوك المواطن التنظيمية، كما يجب ملاحظة أن قياس السلوكيات طويلة المدى أفضل من مجرد الاعتماد على البيانات اللحظية، وألا تقتصر عملية القياس على الأرقام فقط، بل البحث عن البيانات النوعية لتفسير الأرقام، وإضافة بعد إنساني للنتائج، ويجب أن تكون المقاييس قابلة للتحديث بناء على التغييرات في الثقافة وبيئة العمل.

وبناء على ما ذكر، ترى الباحثة أن أسلوب الاستبانة، والمقابلة هي الأنسب لقياس سلوك المواطن التنظيمية في هذه الدراسة، كون حجم العينة، وطبيعة توزيعها جغرافياً، يناسبها أسلوب الاستبانة. كما أن استعمال المقابلات سوف يثري الدراسة بمعلومات ذات قيمة مضافة من الموظفين ذوي الاختصاص، وذوي المراكز الوظيفية العليا، بحكم اطلاعهم على التقارير الشاملة. وقد تم استعملت الاستبانة في الدراسات السابقة، منها دراسة كل من (إبراهيم وآخرون، 2023؛ أحمد، 2023؛ بومقواس وزيني، 2024؛ التوبي ورجب، 2022؛ صوالحي والسلوادي، 2022). واستخدمت الملاحظة في دراسة (المطلق، 2022) واستعملت المقابلة والملاحظة في دراسة (الرمادي، 2022).

المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية

تمهيد

في هذا المبحث سيتم تعريف مؤسسات القطاع العام، وتعريف النظام الصحي الفلسطيني ومؤسساته، ثم عرض نبذه عن وزارة الصحة الفلسطينية، هيكلتها والقوى العاملة فيها، والمرافق التابعة لها، وأهم التحديات التي تواجهها، وما تقدمه من خدمات في فلسطين.

مفهوم القطاع العام

القطاع العام هو الذي القطاع الذي يقوم بتقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام في الدولة، مثل: الدفاع والأمن الداخلي وتطبيق العدالة، ويشمل ذلك كل خدمة عامة تقدم وتمول سواء جزئياً أم كلياً من الموازنة العامة للدولة، ويتكون من: الوزارات، والهيئات، والسلطات، والمؤسسات العامة (صبري، 2003).

النظام الصحي الفلسطيني

يتميز النظام الصحي الفلسطيني بأنه يتكون من أربعة قطاعات رئيسة هي: القطاع الحكومي، والممثل بوزارة الصحة والخدمات الطبية العسكرية، ووكالة الأمم المتحدة لغوث، وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، والقطاع الخاص، والقطاع الأهلي ويشمل: المنظمات غير الحكومية، حيث تتشارك هذه المؤسسات في تقديم الخدمات الصحية وبمستوياتها الثلاث: الرعاية الصحية الأولية، الرعاية الصحية الثانوية (المستشفيات)، والرعاية الصحية (الثالثية) (التخصصية). وتتحمل وزارة الصحة الفلسطينية مسؤولية الحفاظ على استدامة النظام الصحي الفلسطيني، وتطويره توفير الخدمات الصحية الشاملة ذات الجودة العالية إلى كافة المواطنين.

وفيما يلي نبذه عن أهم الشركاء في القطاع الصحي الفلسطيني:

وزارة الصحة الفلسطينية

وزارة الصحة الفلسطينية هي المؤسسة الحكومية الوطنية التي تعمل على قيادة، وتنظيم عمل القطاع الصحي، وتتحمل مسؤولية توفير الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره استجابة إلى الاحتياجات المتغيرة والمنتامية لكافة المواطنين. وقد نشأت وزارة الصحة مع نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام (1994)، ولقد حدد قانون الصحة العامة لعام (2004) مهامها ومسؤولياتها، بما في ذلك تقديم الخدمات

الصحة الحكومية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وتنظيم العمل في القطاع الصحي بما يضمن التناغم والتكامل بين جميع مقدمي الخدمات الصحية، يضاف إلى ذلك وضع الأنظمة والقوانين والسياسات الصحية الوطنية، وضمان وتعزيز نظام التمويل الصحي واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل (الخطة الاستراتيجية 2021-2023).

ويشكل القطاع الحكومي الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين، حيث يمتلك البنية التحتية الأوسع من مراكز الرعاية الصحية الأولية الحكومية بنسبة (72.5%) من الخدمة في الضفة الغربية، والمستشفيات الحكومية تشكل نسبة (69.5%) من مجموع الأسرة في مستشفيات الضفة الغربية، كما تقدم الخدمة الصحية الثالثة (التخصصية) عن طريق مستشفياتها بنسبة (22.8%) من مجموع الأسرة في مستشفيات الضفة الغربية (التقرير الصحي السنوي، 2023).

الخدمات الطبية العسكرية

الخدمات الطبية العسكرية هي مؤسسة حكومية تُقدم خدمات علاجية، ودوائية لأفراد المؤسسة الأمنية وعائلاتهم، ويبلغ عددهم حوالي (480) ألف مستفيد، إضافة إلى تقديم الدعم الطبي في حالات الكوارث والأزمات، وتملك الخدمات الطبية العسكرية وتدير (17) مركزاً للرعاية الصحية الأولية بالإضافة إلى عدد (2) مستشفى في قطاع غزة.

وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)

تقدم وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) خدماتها الصحية للاجئين الفلسطينيين في كل من الضفة الغربية، وقطاع غزة، حيث يشكل اللاجئون نسبة (42.2%) من إجمالي سكان فلسطين، أي ما يقارب (2) مليون لاجئ، وتدير الأونروا (65) مركزاً للرعاية الصحية الأولية في فلسطين، إلى جانب مستشفى واحد يقع في محافظة قلقيلية.

القطاع الصحي الأهلي والخاص

تشارك مؤسسات القطاع الأهلي والخاص في تقديم الخدمات الصحية، وتقوم مستشفياتها بما فيها مستشفيات شرقي القدس بدور رئيس في توفير الخدمات الصحية الثالثة التخصصية، حيث تملك وتدير المنظمات غير الحكومية (35) مستشفى، بينما يدير القطاع الخاص (17) مشفى، فيما بلغ عدد المراكز الصحية الأولية التي تديرها المنظمات غير الحكومية (182) مركزاً (بنسبة 25%) من مجموع مراكز الصحة الأولية في فلسطين.

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

تُعد جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني شريكاً أساسياً في المنظومة الصحية، حيث تقدم خدمات الإسعاف والطوارئ على مدار الساعة، بالإضافة إلى أنها تمتلك وتدير (26) مركزاً للرعاية الصحية الأولية: (منها 21) مركزاً في الضفة الغربية و(5) مراكز في قطاع غزة)، إضافة إلى (4) مستشفيات في الضفة الغربية ومستشفيين في قطاع غزة.

تقديم الخدمة في وزارة الصحة الفلسطينية

تقدم وزارة الصحة الفلسطينية خدماتها في كل من الضفة الغربية، وقطاع غزة، وبلغ عدد الكادر البشري العامل فيها (19,827) جدول (1)، حسب التقرير السنوي لوزارة الصحة الفلسطينية للعام 2022.

جدول 1: عدد الكوادر البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية للعام 2022

المنطقة	المجموع الكلي
الضفة	8662
غزة	11165
المجموع	19827

المصدر: التقرير السنوي لوزارة الصحة 2022

ونظراً لحرب الإبادة التي يتعرض لها قطاع غزة، وما يتعرض له القطاع الصحي من تداعي وانهيار، وعدم التمكن من الحصول على المعلومات، سيتم التعامل مع القطاع الصحي الحكومي في الضفة الغربية فقط، حيث بلغ عدد الكوادر البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية (9279) موظفاً، وفقاً للتقرير السنوي لوزارة الصحة (2023).

ويتم تقديم الخدمة الصحية الحكومية من مراكز الرعاية الصحية الأولية ومن مستشفيات وزارة الصحة في الضفة الغربية، كالتالي:

- خدمات الرعاية الصحية الأولية الحكومية والتي تقدم من مراكز الرعاية الصحية الأولية في الضفة الغربية بعدد (441) مركزاً (التقرير الصحي السنوي، 2023).
- الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية تقدم من خلال (18) مستشفى حكومي (التقرير السنوي، 2023).

• الكادر البشري:

يبلغ مجموع القوى العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية (9279)، يعملون في مراكز الرعاية الصحية الأولية والمستشفيات في جميع محافظات الضفة الغربية، وفي الوحدات، والإدارات في مقرات وزارة الصحة في كل من محافظتي نابلس ورام الله.

وتتشكل هيكلية وزارة الصحة من هيكل هرمي يرأسه وزير الصحة، ثم وكيل الوزارة، ثم الإدارات العامة، والدوائر التابعة لكل منها، وتتبع (11) وحدة ادارياً بشكل مباشر لمكتب وزير الصحة. كما تتبع (9) وحدات إدارياً مكتب وكيل الوزارة. ثم يلي ذلك في الهيكل التنظيمي، مكاتب الوكلاء المساعدون: لشؤون المستشفيات والطوارئ، لشؤون الصحة العامة وصحة الأسرة، للمهن الطبية المساندة، وبنوك الدم، وللشؤون الإدارية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، ثم الإدارات العامة: للتمريض، وللصيدلة، وللتأمين الصحي، وللمستودعات المركزية وهي تتبع مكتب الوكيل حسب هيكلية الوزارة. ويظهر الهيكل التنظيمي للإدارات الرئيسية في الملحق (1) حسب أحدث هيكلية لوزارة الصحة والتي تم اعتمادها من مجلس الوزراء في العام (2021).

وتهتم وزارة الصحة الفلسطينية بتنمية كوادرها البشرية باعتبارها واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها، وتعمل على برامج التطوير المهني، والتدريب المستمر، بالإضافة الى العمل على توطين الخدمة الصحية بالاستثمار والتمكين، وتعزيز القدرات للكفاءات الوطنية، وذلك بالتعاون مع المؤسسات الشريكة على المستويات المحلية والدولية (الخطة الاستراتيجية، 2021-2023).

تداعيات الاحتلال الإسرائيلي على الوضع الصحي

تؤدي سياسة الاحتلال الإسرائيلي في فرض الحصار والإغلاق إلى تقويض المنظومة الصحية في فلسطين، وتحد من قدرة المواطنين على الوصول إلى المراكز الصحية في الوقت المناسب لتلقي الخدمة، كما تعيق وصول الطواقم الطبية إلى الوصول الى أماكن عملهم، وتُعد سياسات الاحتلال العائق الأكبر أمام تحقيق التنمية الصحية، نتيجة حصار المدن والقرى، والتحكم في الموارد المائية، والمعابر والحدود، والتي تتسبب بإعاقة سفر المرضى، وإدخال مستلزمات المستشفيات، والمراكز الصحية من الأدوية والأجهزة، والمعدات، ويعدّ الحجز على أموال المقاصة سبباً للضائقة الاقتصادية التي تنعكس على مختلف جوانب الحياة وعلى الوضع الصحي (وزارة الصحة، 2023).

كما تشكل الاعتداءات المتكررة للاحتلال على المحافظات الفلسطينية إلى تدمير البنى التحتية، وإلى ارتفاع أعداد الإصابات والإعاقات، وزيادة الضرر النفسي لدى الأطفال والنساء بشكل خاص. وقد أسفرت الحرب الأخيرة على قطاع غزة عن انهيار كبير للقطاع الصحي، حيث أدت لخروج (19) مشفى من أصل (35) مشفى في قطاع غزة عن الخدمة، بالإضافة إلى خروج (53) مركز رعاية صحية أولية عن الخدمة من أصل (159) مركزا صحيا، كما أدت إلى استشهاد عدد كبير من العاملين في القطاع الصحي (التقرير الصحي، 2023).

وتمثل ممارسات الاحتلال، والحالات الطارئة كجائحة (كوفيد 19)، تحديات أساسية أمام تنفيذ الخطط والاستراتيجيات وبرامج الحوكمة، وتحول دون استدامة البرامج المختلفة، وعليه تقوم وزارة الصحة الفلسطينية بالعمل على طرح بدائل ضمن الإمكانيات المتاحة للتغلب على تلك القيود، حيث تعمل وفق رؤية استراتيجية، وخطة تنفيذية متكاملة تتماشى مع السياسات العامة الوطنية، كأجندة السياسات، وخطة الطوارئ الوطنية، والتي تتسجم مع أهداف التنمية المستدامة العالمية.

الدراسات السابقة

تمهيد

في هذا القسم، يتم عرض الدراسات السابقة كالآتي:

أولاً: الدراسات العربية التي جمعت بين متغيري الدراسة.

ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت موضوع الحوكمة.

ثالثاً: الدراسات العربية التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية.

رابعاً: الدراسات الأجنبية التي جمعت بين متغيري الدراسة.

حيث تساعد هذه الدراسات في تقديم رؤية شاملة حول طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات، والمنهج والاداة المستعملة، والمجتمع والعينة، بالإضافة إلى أهم النتائج والتوصيات، والذي بدوره يعطي صورة عما قدمه الباحثون في هذا السياق، وذلك من أجل الاستفادة منها في مقارنة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها.

الدراسات السابقة العربية التي جمعت بين متغيري الدراسة

1. دراسة (العتيبي والمستادي، 2023) هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساءلة) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات، ووُزعت على الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (552) موظفاً، واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وكانت أم النتائج: أن مستوى تطبيق الحوكمة مرتفع بنسبة (72%)، وكان بعد الشفافية هو الأعلى ممارسة أما بعد العدالة فكان الأقل ممارسة، وكان مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة مرتفع بنسبة (91%)، ولا توجد علاقة بين متغيري الدراسة والمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بمتابعة تطبيق أبعاد الحوكمة، واعتماد الشفافية في جميع الأنظمة واللوائح، ووضع لائحة بالمكافآت والجزاءات، وتفعيل المشاركة بين الإدارات، والاستثمار في الموظفين، ومتابعة تكوين وحدات ولجان رقابية، والحرص على جعل بيئة العمل الداخلية بيئة إيجابية محفزة.

2. دراسة (مرزوقي وعبد الكريم، 2021) هدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية، وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -

وحدة المسيلة"، وتم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي، واستعمال الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على عينة من (171) من موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز. وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأكدت الدراسة أن الشفافية، والمشاركة، والمساءلة تعدّ من العوامل الرئيسية التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، بينما كانت أهم التوصيات: ضرورة إدراك وتبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية بما ينعكس بالإيجاب على ممارسات سلوكيات المواطنة.

3. دراسة (جبريل، 2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية من أبعاد (الإيثار، اللباقة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الالتزام العام). بالإضافة إلى بيان مستوى ممارسة مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها في البنوك، كما سعت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية المؤثرة ومستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية الليبية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الفروع الإدارية للمصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. وكانت أهم النتائج: أن المستوى العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك كان مرتفعاً، وكان مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة متوسطاً. وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف الليبية. بينما كانت أهم التوصيات: العمل على تعزيز وتقوية مستوى الالتزام التنظيمي وتفعيل ممارسة الحوكمة في البنوك التجارية الليبية.

الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير الحوكمة

1. دراسة (جابر، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور تطبيق نظام الحوكمة في تحقيق جودة وتميز الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في العراق، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات والبيانات من المصادر المختلفة لبناء الإطار النظري من البحوث والدراسات ذات العلاقة. وكانت أهم النتائج: أن نظم الحوكمة لها دور كبير في تطبيق معايير ضمان الجودة ومحور ترتكز عليها عملية اصلاح التعليم، كما أنه يمنح الجامعات فرصة توفير تعليم يتسم بالجودة والتميز. كما تساهم الحوكمة في ايجاد مؤسسات تعليمية مستقلة لها هيئات قادرة على إدارتها وعلى مواجهة التحديات بتوفير الأساليب لتحسين الأداء الإداري برفع كفاءة وفعالية العاملين. وكانت أهم التوصيات: العمل على اعتماد مبادئ الحوكمة وتكريسها في إدارة مؤسسات التعليم العالي، والاطلاع على تجارب الجامعات الدولية، وتبني الأساليب والاليات الناجحة والاستفادة منها.

2. دراسة (البلوشي، 2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الحوكمة بمتغيراتها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية، الكفاءة، الفاعلية) في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. واعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. والبالغ عددهم (1700) موظف. وبلغ حجم العينة (339) موظفاً. وكانت الاستبانة أداة للدراسة. وأهم النتائج: وجود أثر للحوكمة الرقمية في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ودرجة الحوكمة متوسطة. بينما كانت أهم التوصيات: العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية- العدالة- الاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة بمنشوراتها ومواقعها الالكترونية، والعمل على تحسين التقارير، والبيانات الصادرة عن المحافظة.

3. دراسة (الرمادي، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأبعاد الاجتماعية لحوكمة الخدمات الصحية بأبعادها (مكافحة الفساد، الشفافية، المساءلة)، وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية، ومعرفة درجة تطبيق المستشفيات الحكومية للحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى العلاقة بين حوكمة الخدمات الصحية، ومدى ارتباطها بتحقيق العدالة الصحية. وتم تطبيقها على العاملين في المستشفى التعليمي العالمي بجامعة طنطا، وتم اعتماد المنهج الوصفي، واستعملت المقابلة والملاحظة المنظمة كأدوات لجمع البيانات، وطبقت على عينة عمدية حجمها (36) فرداً في مستشفى طنطا التعليمي. وكانت أهم النتائج: أن مبادئ الحوكمة الصحية لا يتم تطبيقها بشكل كبير، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة سوف يكون لها دور كبير في حل المشاكل، وتضارب المصالح الذي يؤدي لانتشار الفساد. وكانت أهم التوصيات: البدء في نشر ثقافة الحوكمة داخل المستشفى، وتنقيف وتوعية القوى البشرية بمفهومها ومبادئها وخصائصها، وإنشاء هيكل حوكمة الرعاية الصحية.

4. دراسة (العتيبي وآخرين، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر معايير الحوكمة بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، المساواة، الكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمدينة الرياض في السعودية، وتم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصحية في مدينة الرياض في السعودية، وكانت العينة من بعض العاملين في المؤسسات الصحية في مدينة الرياض بحجم (78) فرداً، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج: أن واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض كان مرتفعاً وبنسبة مئوية (78%)، وتبين وجود أثر لتطبيق معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية. وأهم التوصيات: العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي،

وتعزيز الرقابة الداخلية، ووضع إطار شامل لجودة الخدمات الصحية الحكومية بكل قسم، وإجراء دراسة مقارنة حول أثر أنظمة واقع معايير الحوكمة مع مدن أخرى.

5. **دراسة (كراجة وعريقات، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعريف بحوكمة الوزارات، ودورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة متيسرة (125) موظفاً من خمس وزارات وبواقع (25) موظفاً من كل وزارة. وكانت أهم النتائج: أن تطبيق مبادئ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. بينما أهم التوصيات: العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة لأهميتها الكبيرة في تحسين أداء العاملين وذلك بعقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين، وسن القوانين التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ ومعاينة المخالف منهم، وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.

6. **دراسة (البلوي وغيث، 2022)** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام، وتم تطبيقها على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جده، كما هدفت لمعرفة درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (انظمة العمل، الشفافية، المشاركة) ومستوى إدارة المخاطر لدى الأمانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسه لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة بحجم (2000) موظف وموظفه، واختيرت العينة بطريقه العينة العشوائية البسيطة بحجم (323) موظفاً. وأهم النتائج: أن درجة تطبيق الحوكمة مرتفعة، وتبين وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة المخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام من وجهة نظر الموظفين، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الوظيفة. بينما كانت أهم التوصيات: ضرورة تفعيل حوكمة ادارة المخاطر في ادارات الأمانة، وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرار.

7. **دراسة (المنذري، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، وكان مجتمع الدراسة يضم وزارة التجارة، والصناعة، وترويج الاستثمار، ووزارة الإسكان، والتخطيط العمراني، ووزارة الثقافة والشباب والرياضة، ووزارة العمل، ووزارة التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، ووزعت استبانة على عينة طبقية بحجم (268) مفردة، وكانت أهم النتائج أن أهمية الحوكمة تأتي من تطبيق جميع مبادئ الحوكمة بشكل متكامل دون إهمال أي من الأبعاد وهي: (العدالة والمساءلة والشفافية)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء المؤسسي، ودرجة الحوكمة متوسطة، وكانت أهم التوصيات: وضع

خطة تدريبية تثقيفية حول تنفيذ مبادئ الحوكمة لكافة المستويات الوظيفية وتطبيقها، وإعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الحكومية وتطويرها بما يخدم تطبيق مبادئ الحوكمة.

8. **دراسة (الدويري وعوض، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الحوكمة في وزارة الزراعة الأردنية، وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (278) استبانة على جميع موظفي وزارة الزراعة بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وكانت أهم النتائج: وجود أثر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها على ممارسات الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الرقابة، المشاركة)، وكانت درجة الحوكمة مرتفعة، بينما كانت أهم التوصيات: ضرورة وضع خطة استراتيجية طويلة الأمد لنظم المعلومات، وأن يتم توفير الاحتياجات التشغيلية مثل: الأيدي العاملة والبنية التحتية التكنولوجية للخدمة المقدمة للعملاء بشكل أكبر.

9. **دراسة (حداد وعبيد، 2021)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق قواعد الحكم الرشيد بأبعاده: (الرشيد: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستجابة، الكفاءة، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: بلديات محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استعمال الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (294) موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وكانت أهم النتائج: وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ودرجة تطبيق قواعد الحوكمة كانت متوسطة. بينما كانت أهم التوصيات: ضرورة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية لتحقيق التنمية المستدامة بكافة أشكالها.

10. **دراسة (عبيد وربايعة، 2020)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، والتعرف إلى معيقات التطبيق من وجهة نظر الموظفين، وتم اتباع المنهج الوصفي، وتم توزيع (500) استبانة كأداة للدراسة على عينة عرضية متيسرة من موظفي الوزارات. وكانت أهم النتائج: درجة تطبيق الحوكمة متوسطة، وتبين وجود ضعف التنسيق بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، بينما تمثلت المعوقات بضعف دور وسائل الإعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام، وتبين وجود فروق في متوسطات استجابات الموظفين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة للموظف. بينما كانت أهم التوصيات: بذل الجهود لتطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

1. دراسة (بومقواس وزيني، 2024) هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعدها: (توظيف الموارد البشرية- التدريب- التطوير- التعويضات- تقييم الموارد البشرية)، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها: (الايثار، اللباقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بمديرية الخدمات الجامعية البليدة العفرون في الجزائر، تم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة من عمال وموظفي المديرية، وكانت العينة عشوائية بحجم (60) عاملا وموظفا. وكانت أهم النتائج: أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، كما كانت درجة أبعاد الايثار والروح الرياضية ووعي الضمير مرتفعة. فيما كانت أهم التوصيات: مراجعة أنظمة تقييم الأداء، وتوفير تدريب مستمر لجميع العاملين وربطه بنظام الحوافز.
2. دراسة (بريكي وقطاف، 2023) هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها: (سلوك المساعدة، سلوك الاجتهاد، الدعاية للمؤسسة، الامتثال الوظيفي) لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض في الجزائر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (30) عاملاً. وكانت أهم النتائج: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمواطنة التنظيمية، وكانت درجة المواطنة التنظيمية عالية. بينما كانت أهم التوصيات: ضرورة تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والإدارة البيئية لتحقيق متطلبات العمل الطوعي، وتوفير نظام الحوافز، والمكافآت الخضراء.
3. دراسة (إبراهيم وآخرون، 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر جوده حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) للعاملين بالجامعات السعودية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينه غير احتمالية، حيث وزعت (50) استبانة، استردت منها (45) استبانة. وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ايجابية معنوية بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها. بينما كانت أهم التوصيات: ضرورة أن تعطي الإدارة العاملين المزيد من الصلاحيات للعاملين، ومشاركتهم بصنع القرارات، ووضع الأهداف، لخلق الثقة والالتزام والولاء تجاه تحقيق الأهداف.
4. دراسة (أحمد، 2023) هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها (الروح الرياضية، وعي الضمير، سلوك الفضيلة، الايثار) وتميز الأداء الوظيفي، بتطبيقها على العاملين في المصارف بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت الاستبانة أداة

رئيسة لجمع البيانات، عن طريق العينة غير الاحتمالية (القصدية)، وبناء على ذلك تم توزيع (384) استبانة. وكانت أهم النتائج: وجود علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار والروح الرياضية ووعي الضمير وسلوك الفضيلة) على تميز الأداء الوظيفي في أبعاد (التعاون والابداع والانجاز) والسبب أن بعد الايثار هو فقط الذي كان له تأثير على أبعاد تميز الأداء الوظيفي، وكانت درجة المواطنة التنظيمية مرتفعة، بينما كانت أهم التوصيات: القيام بدراسة مع إضافة متغير الثقافة التنظيمية أو إجراء الدراسة على المصارف الإسلامية.

5. دراسة (صوالحي والسلوادي، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في مؤسسات القطاع العام، وتم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية وكان عدد أفراد مجتمع الدراسة (385) مفردة، استعملت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات عينة المسح الشامل، تم استعمال برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS) لتحليل بيانات الدراسة، وكانت أهم النتائج توفر درجة كبيرة من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تعزيز المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى عدم وجود أثر وسيط للعدالة التنظيمية على علاقة الأثر ما بين أنماط القيادة الإدارية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأظهرت الدراسة وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، بينما لا يوجد فروق تعزى للجنس، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وكانت أهم التوصيات: الدعوة إلى إشراك العاملين في صناعة القرار، وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وعمل دورات تدريبية خاصة لتعزيز الولاء التنظيمي.

6. دراسة (بن عودة وهواري، 2022) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري) في مركز البحث العلمي في التكنولوجيات الصناعية بالشرافة في الجزائر العاصمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت العينة عشوائية ومكونة من (30) موظفاً، من المجتمع الكلي وحجمه (117) موظفاً. وكانت أهم النتائج: أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، ووجود أثر بين اخلاقيات الأعمال وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وكانت درجة المواطنة التنظيمية متوسطة، وأشارت التوصيات إلى إيجاد آليات مناسبة تتسم بالشفافية والعدالة، ومكافأة الموظف الذي يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية.

7. **دراسة (المطلق، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في المنظمات الأمنية، وإلى بناء نموذج مفاهيمي؛ لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وتم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي والنظري الاستدلالي، واستعمال أداة الملاحظة لجمع المعلومات، ومراجعة الأدبيات السابقة في المجال. وكانت أهم النتائج: أن تطبيق نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية يُحقّق مزايا مهمة منها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. بينما كانت أهم التوصيات: الدعوة إلى تبني إطار منهجي لدراسات الحالة في المنظمات الأمنية بتوسيع تطبيقات نمط القيادة الخادمة، بهدف تعزيز ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في تلك المنظمات.

8. **دراسة (التوبي ورجب، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير) لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، واستعملت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وكانت العينة عشوائية ومكونة من (450) من الإداريين. وكانت أهم النتائج: أن مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين جاء عال جداً، وجاء بمستوى عال جداً في محاور وعي الضمير والكياسة والروح الرياضية، بينما جاء بمستوى عال في بعدي الايثار والسلوك الحضاري. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمحافظة، بينما وجدت هذه الفروق في متغيري الجنس وكانت لصالح الذكور، والمؤهل العلمي، وكانت لصالح بكالوريوس فاقل. وكانت أهم التوصيات: تقديم الدعم ومراعاة خصوصيات الموظفين العاملات بالمديرية.

9. **دراسة (خلادي وزبير، 2022)** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كل من الأمن الوظيفي، وضغوط العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئه التدريس بالمؤسسات التربوية الجزائرية، وطبقت على عينة من ثانويات ولاية الشلف مركز عددها (150) فرداً من بين (200) فرد من المجتمع الكلي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة. وكانت أهم النتائج: وجود مستوى متوسط للأمن الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، بينما كان مستوى ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى عدم وجود أثر بين الأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما ظهر أثر ذو بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. وكانت أهم التوصيات الدعوة للاهتمام بالاحتياجات المهنية والاجتماعية لهيئة التدريس، خاصة بما يتعلق بسلم الأجور، وتحسين ظروف العمل، وإعادة النظر في سياسات الترقية.

10. **دراسة (العمرى وطيبة، 2021)** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، واستعملا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من (800) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (260) موظفاً. وكانت أهم النتائج: وجود أثر للسمات (الاجتماعية والسلوكية والشخصية والمهنية) لدى القائد في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، ووعي الضمير) لدى الموظفين، وكانت درجة المواطنة التنظيمية مرتفعة، ودرجة أبعاد الكياسة، والإيثار ووعي الضمير أيضاً مرتفعة. وكانت أهم التوصيات: زيادة الاهتمام بدراسة أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الهيئة، وما يترتب عليه من أثر إيجابي في تقليل نسب التسرب الوظيفي.

11. **دراسة (أميرة وآخرون، 2021)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المتغيرات (الديموغرافية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الإيثار، الكياسة، ووعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) بجامعة ابن خلدون، وتقديم مقياس اتجاهات لمتغير المواطنة التنظيمية، تم استعمال المنهج الوصفي، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبق على عينة غير عشوائية تتكون من (61) أستاذا جامعياً، وكانت أهم النتائج أن هناك أثراً لمتغير الجنس، حيث كان الذكور أكثر تجاهاً نحو أبعاد الإيثار والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، بينما كانت الإناث أكثر تجاهاً نحو أبعاد ووعي الضمير والكياسة، كما ظهر أثر لمتغير المؤهل العلمي، فكان حملة الماجستير أكثر تجاهاً نحو أبعاد الإيثار والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري، بينما حملة الدكتوراه كانوا أكثر تجاهاً نحو بعد الكياسة، كما ظهر أثر لمتغير الأقدمية، فكلما كانت الأقدمية أقل من خمس سنوات كانت أكثر اتجاهها نحو بعدي الإيثار والسلوك الحضاري، والذين لديهم أقدمية أكثر من خمس سنوات كان اتجاههم نحو أبعاد الروح الرياضية ووعي الضمير والكياسة، أما بخصوص متغير العمر، فظهر أن الأعمار بين (35) و(40) سنة أكثر اتجاهها نحو أبعاد الروح الرياضية ووعي الضمير، وكان الباقي أكثر اتجاهها نحو الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري.

الدراسات الأجنبية

1. **دراسة (آيم وآخرين) (Irem et al., 2024)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير حوكمة الشركات في سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في بنوك الودائع في نيجيريا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استعمال تصميم مسح مقطعي والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وعددها (224) مشاركاً من (18) بنكاً للودائع تعمل في جنوب شرق نيجيريا. وكانت أهم النتائج: أن أبعاد حوكمة الشركات

تنبأت بمؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية، وأن حوكمة الشركات (التي تم قياسها من حيث جودة القيادة، والمساءلة، وحجم مجلس الإدارة، وفعالية مجلس الإدارة، واستقلال مجلس الإدارة) تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية وتحسنه بأبعاده: (الإيثار، والنزاهة، والروح الرياضية، واللياقة، والسلوك الحضاري).

2. **دراسة (منيتا وتياس (Mennita & Tias, 2023)** هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لتمكين الذات في العلاقات السببية بين الحكم الرشيد والروحانية في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بين المحاضرين، في المؤسسات التعليمية في شرق جاوة، واستعملت الدراسة كل من الطريقة النظرية والكمية. وتم استعمال تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية باستعمال برنامج (WarpPLS7.0). وكانت أهم النتائج: أن الروحانية في مكان العمل، وتمكين الذات كان لهما تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية. ومع ذلك فإن الحكم الرشيد ليس له تأثير، كما أثبتت الدراسة أن تمكين الذات له تأثير وسيط على الحكم الرشيد والروحانية في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية. بينما كانت أهم التوصيات: دعوة الباحثين والممارسين إلى إضافة متغيرات جديدة ذات صلة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأن تقوم المؤسسات بتقديم الدعم وتمكين على شكل مرافق وخدمات للموظفين.

3. **دراسة (تيوفاني (Tiofanny, 2022)** هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية والحوكمة المؤسسية الرشيدة لهما تأثير على أداء الموظفين في فرع (بانين دايتشي لايف تيمور)، واستعملت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين عملوا في فرع (بانين دايتشي لايف تيمور)، وتكونت العينة من (30) موظفاً، وكانت العينة عمدية، وأظهرت أهم النتائج: أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير جزئياً على أداء الموظفين، وأن حوكمة الشركات لها تأثير جزئي كبير على أداء الموظفين. إن سلوك المواطنة التنظيمية والحوكمة الجيدة للشركات لهما في الوقت نفسه تأثير كبير على أداء الموظفين.

4. **دراسة (ويدو وسالستيا (Widodo & Sulistiasih, 2021)** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الحوكمة الرشيدة على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بوساطة العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، تم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات باستبانة، وتكونت العينة من (356) معلماً في مدارس إعدادية حكومية في (إندونيسيا). وكانت أهم النتائج: أن الحوكمة الرشيدة للشركات كان لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. بينما كانت أهم التوصيات: اعتماد النموذج المطور لقياس تأثير الحوكمة على سلوك المواطنة التنظيمية بوساطة العدالة التنظيمية. بالإضافة لمناقشة النموذج المقترح مع الباحثين والممارسين، وإمكانية اعتماده كمرجع لتطوير نماذج أفضل لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المستقبل.

5. دراسة (لوشيانو وآخرين) (Luciano et al., 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على سلوك الأفراد داخل المنظمات وبالتحديد سلوك المواطنة التنظيمية، بتحليل الالتزام الطوعي للأفراد داخل المنظمة، وتم إجراء الدراسة بمجموعة مركزة مكونة من أعضاء لجنة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في البرازيل. وكانت أهم النتائج: أن سلوك المواطنة يمكن أن يتحسن بفضل عملية حوكمة تكنولوجيا المعلومات. بينما كانت أهم التوصيات: أنه تم اقتراح أنموذجاً مفاهيمياً أولياً، ليتم اختباره في جميع الولايات البرازيلية.

6. دراسة (ديفياناتو وآخرين) (Deviyantor, et al., 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر حوكمة سياسة الرعاية الصحية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، هدف هذا البحث إلى تحديد ملاءمة الشخص للمنظمة، وملاءمة الشخص للوظيفة، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية. واستعملت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات باستبانة تم تطبيقها على (323) مفردة من موظفي الرعاية الصحية في مقاطعة (بانتن). وتم تحليل البيانات باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Amos. وأظهرت النتائج أن الحوكمة ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى أن للحوكمة تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية. وكان للرضا الوظيفي أيضاً تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت حداثة البحث في الفحص المتزامن لكل من الحوكمة والرضا الوظيفي بتوفير فهم التأثير المشترك على سلوك المواطنة التنظيمية. وتم تقديم استكشاف جديد للآليات النفسية الأساسية بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي لشرح التصورات الملائمة لتحفيز الموظفين على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

7. دراسة اسماعيل (Ismail,2022) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية، والحوكمة الرشيدة بين موظفي الخدمة المدنية في ماليزيا، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينات بطريقة العينة العشوائية التطبيقية، بحجم (207) من موظفي السجلات الإدارية من (27) وزارة في ماليزيا، وتم جمع البيانات باستبانة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية والحوكمة الرشيدة، وتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة في كلتا العلاقتين. وكانت أهم التوصيات للوزارات دمج جوانب سلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية مع التخطيط، وتنفيذ أفضل الممارسات في إدارة السجلات في مؤسسات القطاع العام الماليزية.

8. دراسة (كاماليندا وبرامستي) (Kamalinda, R., & Pramesti, D. A.,2022) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية، وانعدام الأمن الوظيفي على ممارسات الحوكمة الرشيدة مع الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط، في مديرية (نيبال فان جافا) في نيبال. واستعملت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم استعمال أسلوب العينة العمدية وتكونت من (115) مفردة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (Smart-PLS)، وكانت أهم النتائج أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير على ممارسات الحوكمة الرشيدة، وأن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي على ممارسات الحوكمة الرشيدة، وأن انعدام الأمن الوظيفي له تأثير إيجابي على ممارسات الحوكمة الرشيدة، في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الحوكمة الرشيدة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من مراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي الحوكمة والمواطنة التنظيمية، تمكنت الباحثة من تلخيص الملاحظات الآتية:

- وجدت الباحثة أن الدراسات الأجنبية التي جمعت بين متغيري الدراسة كانت أكثر من الدراسات العربية، وذلك وفقاً لجهد الباحثة في البحث والتقصي وضمن حدود علمها، بينما كان هناك وفرة في الدراسات التي تتناول المتغيرين على انفراد مع متغيرات أخرى.
- تعددت مجتمعات الدراسة في الدراسات المتعلقة بمتغير الحوكمة، فمنها المؤسسات الحكومية كدراسة (حداد وعبيد، 2021؛ الدويري وعوض، 2021؛ عبيد وربايعة، 2020؛ كراجه وعريقات، 2022)، والجامعات كدراسة (جابر، 2024)، والمستشفيات كما في دراسة (الرمادي، 2022؛ العتيبي وآخرون، 2022)، والبنوك في دراسة (جبريل، 2018؛ Irem et al., 2024) والمحافظات في دراسة (البلوي وغيث، 2022؛ البلوشي، 2023).
- تعددت مجتمعات الدراسة في الدراسات المتعلقة بمتغير المواطنة التنظيمية، فمنها المؤسسات الحكومية في دراسة (بريكي وقطاف، 2023؛ صوالحي والسلوادي، 2022)، والبنوك في دراسة (أحمد، 2023)، والجامعات في دراسة (إبراهيم وآخرون، 2023)، والمدارس في دراسة (خلادي وزبير، 2022).
- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي (أحمد، 2023؛ بن عودة وهواري، 2022؛ التوبي ورجب، 2022) والوصفي التحليلي كدراسة (المطلق، 2022)، للوصول للنتائج.

- معظم الدراسات اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، منها دراسات (البلوشي، 2023؛ صوالحي والسلوادي، 2022؛ Kamalinda, R., & Pramesti, D. A., 2022)، وأخرى اعتمدت على مراجعة الأدبيات كدراسة (المطلق، 2022) أو المقابلة كدراسة (الرمادي، 2022) أو الملاحظة كدراسة (المطلق، 2022؛ الرمادي، 2022).

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على أسلوب اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية (بومقواس وزيني، 2024؛ البلوي وغيث، 2022؛ حداد وعبيد، 2021)، وأخرى اعتمدت العينة العمدية (أحمد، 2023؛ Tiofanny, 2022) أو العينة الطبقية كدراسة (جبريل، 2018؛ المنذري، 2022؛ Ismail, 2022) أو العينة المتيسرة (عبيد وربايعة، 2020؛ كراجه وعريقات، 2022) أو عينة الحصر الشامل كدراسة (صوالحي والسلوادي، 2022).

- أجريت الدراسات في دول مختلفة، مثل فلسطين كدراسة (حداد وعبيد، 2021؛ عبيد وربايعة، 2020؛ كراجه وعريقات، 2022) والأردن كدراسة (الدويري وعض، 2021) ومصر كدراسة (الرمادي، 2022) والجزائر كدراسة (بريكي وقطاف، 2023؛ بن عودة وهواري، 2022؛ خلادي وزبير، 2022) وليبيا كدراسة (جبريل، 2018) والسعودية كدراسة (العتيبي وآخرون، 2022؛ العتيبي والمستادي، 2023؛ المطلق، 2022) والعراق كدراسة (جابر، 2024) والبرازيل كدراسة (Luciano Irem et al., 2016) واندونيسيا كدراسة (Widodo & Sulistiasih, 2021) ونيجيريا كدراسة (Irem et al., 2024).

وبناء على ما تقدم، ظهر للباحثة أن الفجوة العلمية، والتي تُظهر أهمية هذه الدراسة، تكمن في الربط بين متغيري الدراسة، حيث كانت الدراسات العربية التي تجمع بينهما قليلة جداً، وهي (جبريل، 2018؛ العتيبي والمستادي، 2023؛ مرزوقي وعبد الكريم، 2021)، ووجدت الباحثة - وفي حدود علمها - أنه لا توجد دراسات تجمع متغيري الدراسة في مؤسسات المجتمع الفلسطيني سواء العامة أم الخاصة.

في حين أظهرت الدراسات الفلسطينية في موضوع الحوكمة كدراسة (حداد وعبيد، 2021) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت متوسطة، وفي دراسة (عبيد وربايعة، 2020) أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام كانت متوسطة، أما في موضوع المواطنة التنظيمية فقد أظهرت دراسة (صوالحي والسلوادي، 2022) توافر سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة كبيرة، ووجود أثر لمتغيرات العدالة التنظيمية وأنماط القيادة في تعزيز المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بموضوع المواطنة التنظيمية، فقد أظهرت دراسة (خلادي وزبير، 2022) مستوى مرتفع في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت دراسة (مرزوقي وعبد الكريم، 2021) وجود علاقة بين متغير حوكمة الموارد البشرية، وسلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت دراسة (جبريل، 2018) وجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في متغير الحوكمة، كما أظهرت دراسة (Irem et al, 2024) وجود أثر للحوكمة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت دراسة (Mennita & Tias, 2022) وجود أثر لتمكين الذات في سلوك المواطنة التنظيمية وعدم وجود أثر لمتغير الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية.

وبناء على ما تقدم، خلُصت الباحثة أن إجراء هذه الدراسة يهدف إلى تقديم نتائج ذات قيمة مضافة لصانعي القرار والسياسات في وزارة الصحة الفلسطينية، بالإضافة إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالربط بين متغيري الدراسة، والتي ستضاف للأبحاث في المكتبة العربية في هذا المجال.

أوجه الاختلاف والاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، اتضح بعض أوجه الاتفاق والاختلاف، وهي كالآتي:

- اختلفت هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة ولا سيما العربية في جمعها لمتغيري الدراسة، مما سيسمح بالحصول على نتائج وتوصيات جديدة لم يتم التطرق لها سابقاً.
- اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها في مجتمع الدراسة والمتمثل بموظفي وزارة الصحة، وهي واحدة من أهم الوزارات السيادية في فلسطين.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استعمال المنهج الوصفي والتحليلي، وفي استعمال أداة الاستبانة لجمع البيانات، في حين اختلفت عنها في إضافة المقابلة كأداة ثانية للدراسة.
- ويمكن تلخيص ما سبق بأن هذه الدراسة ستكون امتداد للجهود السابقة في هذا المجال البحثي، وسيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرات، بالإضافة إلى بناء أدوات الدراسة، ثم مقارنة نتائجها مع النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة.
- وبما يتعلق باختيار أبعاد المتغيرات، فقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة، كالآتي:
 - متغير الحوكمة: تم اعتماد أبعاد: (الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وسيادة القانون)، وهو ما يتفق مع كثير من الدراسات، كما يظهر في الجدول (2).

- متغير المواطنة التنظيمية تم اعتماد أبعاد: (الايثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير)، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات كما يظهر في الجدول (3).

مصنوفتي أبعاد متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد مصنوفة لحصر أبعاد متغير الحوكمة جدول (2)، ومصنوفة لأبعاد متغير المواطنة التنظيمية جدول (3)، وفق ما جاءت به الدراسات السابقة، حيث تم حصر الأبعاد وتكراراتها. وبناء عليه تم اختيار الأبعاد الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، بناء على الأكثر استعمالاً، والأنسب لمجتمع الدراسة.

جدول 2: أبعاد متغير الحوكمة

#	الدراسة	الأبعاد								
		سيادة القانون	الشفافية	العدالة	المشاركة	المساءلة	النزاهة	الاستجابة	الكفاءة	الرؤية الاستراتيجية
1	البلوشي (2023)		1	1						
2	البلوي وغيث (2022)		1		1					
3	جابر (2024)		1	1		1				
4	جبريل (2018)		1					1	1	
5	الدويري وعض (2021)		1		1	1				
6	الرمادي (2022)	1	1	1		1		1	1	
7	حداد وعبيد (2021)	1	1		1	1		1	1	
8	عبيد وربابعة (2020)	1	1		1	1		1	1	
9	العتيبي وآخرون (2022)	1	1	1		1		1	1	1
10	العتيبي والمستادي (2023)		1	1	1	1		1		
11	كراجه وعريقات (2022)	1	1	1	1	1		1	1	
12	مرزوقي وعبد الكريم (2021)		1	1	1	1		1		
13	الوكيل (2021)		1	1		1		1		
14	(Irem et al,2024)	1			1					
15	(Mennita & Tias, 2023)			1		1		1		
	المجموع	1	6	5	1	12	7	9	14	5

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول 3 : أبعاد متغير المواطنة التنظيمية

#	الدراسة	الأبعاد				
		وعي الضمير	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	الكياسة	الايثار
1	إبراهيم وآخرون (2023)		1	1	1	1
2	احمد (2023)	1	1	1		1
3	أميرة وآخرون (2021)	1	1	1	1	1
4	بومقواس وزنيني (2024)	1	1	1	1	1
5	بن عودة وهواري (2022)	1	1	1	1	1
6	التوبي ورجب (2022)	1	1	1	1	1
7	جبريل (2018)	1	1	1	1	1
8	خلادي وزبير (2022)		1	1	1	1
9	صوالحي والسلوادي (2022)		1		1	1
10	العمرى وطيبة (2021)	1			1	1
11	مخلوف وعبد المنعم (2024)	1	1	1	1	1
12	المطلق (2022)	1	1	1	1	1
13	(Irem et al,2024)	1	1	1	1	1
14	(Mennita & Tias, 2023)	1	1	1	1	1
المجموع		11	13	12	13	14

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينات الدراسة
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أنموذج الدراسة
- اجراءات تنفيذ الدراسة
- المعالجات الاحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تمهيد

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بمعرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، فقد تضمن هذا الفصل من الدراسة الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات، والإجراءات العملية التي تم اتباعها في بناء أدوات الدراسة، وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستعملة في تحليل بيانات.

منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، استعملت الباحثة في هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه النهج الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتقديم وصف دقيق لها بالتعبير الكيفي والكمي لأبعادها، من مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على تحديد خصائص الظاهرة، ووصفها وصفاً موضوعياً بجمع البيانات، والحقائق، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها بشكل كاف ودقيق، ويضمن الدقة والموضوعية، للتوصل إلى نتائج تتسم بعدم التحيز، ويمكن تعميمها (الدليمي وصالح، 2014).

وقد استعملت الباحثة مصدرين للمعلومات لهذه الدراسة كالاتي:

1. المصادر الثانوية: شملت الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم استعمال هذه المصادر لمعالجة الإطار النظري للدراسة؛ ولتصميم أنموذج الدراسة، وتحديد المتغيرات وأبعادها.

2. المصادر الأولية: من جمع البيانات الأولية باستعمال أداتين:

- **الاستبانة:** أداة رئيسة أولى صممت خصيصاً لهذه الدراسة.
- **المقابلة:** أداة رئيسة ثانية صممت خصيصاً لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر والأفراد الذي ينصب عليهم جل الاهتمام في دراسة ما، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الصحة الفلسطينية، وهو مجتمع كبير نوعاً ما، بالنسبة للوزارات الأخرى في فلسطين، حيث يبلغ العدد الكلي للموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية (9279) موظفاً، حسب التقرير السنوي (2023). تم استثناء موظفي الخدمات وعددهم حوالي (400)، بسبب عدم ضلوعهم في وظائف تتعلق بصلب موضوع الدراسة.

عينات الدراسة

تم أخذ ثلاث عينات في هذه الدراسة، الأولى والثانية تخص أداة الاستبانة، والثالثة تخص أداة المقابلة. وهي كالتالي:

أولاً: العينة الاستطلاعية

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مفردة من موظفي وزارة الصحة الفلسطينية، ومن خارج عينة الدراسة؛ حيث قامت الباحثة بأخذها للتعرف إلى الخصائص (السيكومترية) (الصدق والثبات) لأداة الدراسة (الاستبانة).

ثانياً: العينة الفعلية

تم استعمال العينة العشوائية البسيطة، وتم احتسابها بواسطة معادلة (ستيفن ثامبسون)، وتكونت من (369) مفردة:

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

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

مصدر المعادلة: (Dolowar & Al-Hasnawi, 2023)

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تزيد عن العدد المطلوب لضمان الحصول على الحد الأدنى لعينة الدراسة، وبعد توزيع الاستبانة إلكترونياً تم استرداد (374) مفردة، وفي الجدول (4)، يظهر كيفية توزيع أفراد العينة

الفعلية، حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوحدة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية للدراسة

المتغير الديمغرافي	المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	%43.0
	انثى	213	%57.0
	المجموع	374	%100
الوحدة الادارية	المستشفيات	200	%53.5
	الرعاية الأولية	116	%31.0
	إدارات الوزارة	58	%15.5
	المجموع	374	%100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	32	%8.6
	بكالوريوس	226	%60.4
	ماجستير فأعلى	116	%31.0
	المجموع	374	%100
التخصص	طب	53	%14.2
	تمريض	124	%33.2
	صيدلة	21	%5.6
	مهن صحية مساندة	79	%21.1
	إدارة وغيره	97	%25.9
	المجموع	374	%100

المتغير الديمغرافي	المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	12.0%
	5 - 15 سنة	118	31.6%
	أكثر من 15 سنة	211	56.4%
	المجموع	374	100%
المسمى الوظيفي	موظف	145	38.8%
	رئيس قسم/شعبة	185	49.5%
	مدير/ رئيس وحدة فأعلى	44	11.8%
	المجموع	374	100%

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول توزيع العينة المدروسة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية والمهنية. وفيما يلي أبرز الملاحظات:

1. توزيع الجنس:

تمثل الإناث النسبة الأكبر من العينة (57%) مقارنة بالذكور (43%).

2. الوحدة الإدارية:

أكثر من نصف العينة (53.5%) تعمل في المستشفيات، بينما تعمل نسبة (31%) في الرعاية الأولية، و(15.5%) في إدارات الوزارة. وترى الباحثة أن هذه النسبة تتوافق مع نسب توزيع الموظفين في إدارات الوزارة.

3. المؤهل العلمي

غالبية العينة بنسبة (60.4%) حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما نسبة (31%) لديهم مؤهل ماجستير فما فوق، مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى أفراد العينة، وترى الباحثة أن هذه النسبة تتفق مع طبيعة المؤهلات العلمية لموظفي وزارة الصحة الفلسطينية، والذين في أغلبهم يحملون درجات علمية مرتفعة بكالوريوس فأعلى، بسبب طبيعة التخصصات العلمية المطلوبة للوظيفة.

4. التخصصات:

يمثل التمريض النسبة الأعلى (33.2%)، يليها الإدارة والمهن الأخرى (25.9%)، ثم المهن الصحية المساندة (21.1%)، أما الأطباء فتتمثل نسبتهم (14.2%)، وكانت نسبة الصيدلة (5.6%)، وترى الباحثة أن هذه النسبة تتفق مع نسب التوزيع الوظيفي في وزارة الصحة، حيث يمثل التمريض النسبة الأعلى من الوظائف يليها الإدارة ثم المهن المساندة ثم الأطباء ثم الصيدلة.

5. سنوات الخبرة:

أكثر من نصف المشاركين (56.4%) لديهم خبرة طويلة (أكثر من 15 سنة)، بينما تمثل الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة (12%) فقط. وهذا يعكس خبرة كبيرة لدى أفراد العينة.

6. المسمى الوظيفي:

غالبية المشاركين يشغلون مناصب قيادية متوسطة (رئيس قسم/شعبة) (49.5%)، بينما نسبة (11.8%) فقط يشغلون مناصب إدارية عليا (مدير/رئيس وحدة فأعلى).

ثالثا: العينة الخاصة بالمقابلات

كانت العينة الخاصة بإجراء المقابلات عبارة عن عينة قصدية من الإداريين ذوي الخبرة ومن المستويات الإدارية العليا، والذين يمثلون الإدارات الرئيسية في الهيكل التنظيمي للوزارة، وبلغ حجم هذه العينة (9) مفردات، وتظهر في الجدول (5) الذي يوضح البيانات الديمغرافية للعينة:

جدول 5: البيانات الديمغرافية للعينة الخاصة بالمقابلات

الرقم	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	الجنس
1	رئيس وحدة	دكتوراه	ذكر
2	رئيس وحدة	ماجستير	ذكر
3	رئيس وحدة	دكتوراه	ذكر
4	مدير عام	ماجستير	ذكر
5	مدير عام	ماجستير	انثى
6	مدير عام	ماجستير	انثى
7	مدير عام	ماجستير	ذكر
8	رئيس وحدة	دكتوراه	انثى
9	مدير	ماجستير	ذكر

المصدر: من إعداد الباحثة

ويظهر في الجدول (5)، أن العينة تكونت من (4) مديرين عامين، و(4) رؤساء وحدات (1) مدير، فيما حمل (3) من أفراد العينة درجة الدكتوراه، وحمل (5) منهم درجة الماجستير. وتكونت العينة من (3) من الإناث و(5) من الذكور.

أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية

أولاً: الاستبانة

خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد استبانة الدراسة لمعرفة "تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، وذلك من الاطلاع على الأدب (السيكولوجي)، والاجتماعي، والإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تم عرضها على المشرف والمحكمين، والاختذ بأرائهم، وتم إجراء دراسة خصائص الاستبانة باختبارات الصدق والثبات.

وصف الاستبانة

تكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات (الديمغرافية) للعينة، وهي: (الجنس، الوحدة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

القسم الثاني: ويحتوي على فقرات متغيري الدراسة بعدد فقرات (50) فقرة، موزعة على المتغير المستقل (الحوكمة بأبعادها الخمسة) جدول (6)، وفقرات المتغير التابع: (المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة)، جدول (7)، وتم استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) لجميع فقرات القسم الثاني من الاستبانة لقياس استجابات المشاركين.

جدول 6: مقياس متغير الحوكمة وعدد فقراتها

البعد	عدد الفقرات	الفقرات
المساءلة	5	5-1
العدالة	5	10-6
الشفافية	5	15-11
سيادة القانون	5	20-16
المشاركة	5	25-21
عدد فقرات المقياس	25	

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول 7: مقياس متغير المواطنة التنظيمية وعدد فقراتها

البعد	عدد الفقرات	الفقرات
الايثار	5	30-26
الكياسة	5	35-31
الروح الرياضية	5	40-36
السلوك الحضاري	5	45-41
وعي الضمير	5	50-46
عدد فقرات المقياس	25	

المصدر: من إعداد الباحثة

صدق الاستبانة

صدق الأداة هو قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم إجراء الاختبارات الآتية لاختبار صدق استبانة الدراسة:

الصدق الظاهري للاستبانة

للتحقق من صدق استبانة الدراسة، عُرضت أولاً على الدكتور المشرف على الرسالة، ثم عرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة، بلغ عددهم (10) محكمين، والذين يحملون درجة الدكتوراه فأعلى، ومن عدّة جامعات فلسطينية، ملحق (2)، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات (الديمغرافية): (البيانات الشخصية المطلوبة من المستجيبين)، إلى جانب مجالات المقياس وفقراته المستعملة في الاستبانة، وتم الاسترشاد بآراء المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق (3).

صدق الاتساق الداخلي (للاستبانة) Internal Validity

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم الاختبارات التي يعتمد عليها في تقييم جودة استبانة الدراسة، والذي يشير إلى مدى توافر الارتباطات بين فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي له، وللتحقق من صدق بناء

الاستبانة، طُبِق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردا من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمتغير الذي تنتمي إليه، بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة، وذلك حسب ما جاء به (سليمان، 2019) بأن قيمة معاملات الارتباط التي تقل عن (.30) تعد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعد متوسطة، والقيم التي تزيد عن (.70) تعد قوية، وفيما يلي تفاصيل تطبيق الاختبار:

أ. معامل الارتباط بين متوسطات كل بعد والدرجة الكلية لمتغير الحوكمة، موضحة في الجدول (8).

جدول 8: معامل الارتباط بين متوسطات كل بعد والدرجة الكلية لمتغير الحوكمة

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	المساءلة	5	**0.781
2	العدالة	5	**0.719
3	الشفافية	5	**0.729
4	سيادة القانون	5	**0.656
5	المشاركة	5	**0.879

المصدر: من إعداد الباحثة

ب. معامل الارتباط بين متوسطات كل بعد والدرجة الكلية لمتغير المواطنة التنظيمية، موضحة في الجدول التالي:

جدول 9: معامل الارتباط بين متوسطات كل بعد والدرجة الكلية لمتغير المواطنة التنظيمية

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	الايثار	5	**0.740
2	الكياسة	5	**0.740
3	الروح الرياضية	5	**0.651
4	السلوك الحضاري	5	**0.645
5	وعي الضمير	5	**0.875

المصدر: من إعداد الباحثة

ت. معامل الارتباط بين متوسطات كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه لمتغير الحوكمة، كما هو موضح بالجدول (10).

جدول 10: معامل الارتباط بين فقرات الحوكمة حسب كل فقرة من المقياس

معامل الارتباط	رقم								
المساءلة									
0.410**	5	0.398**	4	**0.382	3	**0.434	2	**0.431	1
العدالة									
0.310	10	**0.302	9	**0.365	8	**0.425	7	0.404	6
الشفافية									
**0.409	15	**0.399	14	**0.475	13	**0.325	12	**0.406	11
سيادة القانون									
**0.420	20	**0.497	19	**0.477	18	**0.427	17	**0.401	16
المشاركة									
**0.365	25	**0.405	24	**0.451	23	**0.456	22	**0.426	21

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من الجدول (10) أن جميع الفقرات (دالة عند مستوى دلالة 0.01)، وجميع معاملات ارتباط الفقرات أكبر من (30%)، وغالبيتها أكبر من (40%)، وهي نسبة مقبولة وتشير إلى وجود صدق لفقرات مقياس الحوكمة.

جدول 11: معامل الارتباط بين فقرات المواطنة التنظيمية حسب كل فقرة من المقياس

معامل الارتباط	رقم								
الايثار									
0.541**	5	0.657**	4	**0.482	3	**0.464	2	**0.531	1
القياسية									
0.410	10	**0.358	9	**0.368	8	**0.587	7	0.464	6
الروح الرياضية									
**0.419	15	**0.499	14	**0.575	13	**0.445	12	**0.546	11
السلوك الحضاري									
**0.720	20	**0.497	19	**0.487	18	**0.437	17	**0.421	16
وعي الضمير									
**0.785	25	**0.465	24	**0.851	23	**0.466	22	**0.526	21

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من الجدول (11) أن فقرات المقياس في جميع الابعاد دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وغالبية معاملات الارتباط أكبر من (40%)، والذي يشير إلى صدق فقرات مقياس المواطنة التنظيمية.

ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات أداة الدراسة، أن تعطي نتائج صحيحة ومتقاربة، ولا تتغير بشكل عشوائي في كل مرة يعاد استعمالها فيها (رشيد، 2020) وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاده، فقد استعملت معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) وهي الأكثر شيوعاً لقياس الثبات، على بيانات العينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات المقياس وأبعاده، وتمت كالآتي:

ثبات مقياس الحوكمة

حُسبت معاملات (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد متغير الحوكمة، ويوضح الجدول (12) يوضح النتائج.

جدول 12: معامل الثبات باستعمال معادلة (ألفا كرونباخ) لكل بعد وللدرجة الكلية للحوكمة

أبعاد الحوكمة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المساءلة	5	0.847
العدالة	5	0.864
الشفافية	5	0.846
سيادة القانون	5	0.874
المشاركة	5	0.902
الدرجة الكلية	25	0.958

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الجدول (12) بأن معامل (ألفا كرونباخ) للمقياس ككل (25 فقرة) هو (0.958)، مما يشير إلى موثوقية عالية جداً، واتساق داخلي ممتاز بين جميع الفقرات، ويعكس تماسكاً قوياً في قياس المفهوم العام، حيث جاء مقياس "المشاركة" في المرتبة الأولى بمعامل (0.902)، يليه "سيادة القانون" (0.874)، مما يدل على أن هذه المقاييس تتمتع بدرجة استقرار ودقة عالية في قياس المفاهيم المستهدفة، جميع المقاييس الفرعية: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) تجاوزت (0.84)، وهو مؤشر على موثوقية ممتازة، وفقاً للمعايير الإحصائية حيث إن القيم فوق (0.7) مقبولة، وفوق (0.8) ممتازة.

ثبات مقياس المواطنة التنظيمية

حُسبت معاملات (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد مقياس المواطنة التنظيمية، والجدول (13) يوضح النتائج.

جدول 13: معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل بعد وللدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الايثار	5	0.909
الكياسة	5	0.886
الروح الرياضية	5	0.906

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
السلوك الحضاري	5	0.873
وعي الضمير	5	0.883
الدرجة الكلية	25	0.963

تبين من الجدول (13) أن معاملات معامل ثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد مقياس المواطنة التنظيمية تراوحت ما بين (0.873 - 0.906)، كما يلاحظ أن معامل ثبات (كرونباخ ألفا) للدرجة الكلية بلغ (0.963)، وتعد هذه القيمة لمعاملات الثبات مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وتعدّ هذه القيم مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، وتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: المقابلة

تم استعمال المقابلة كأداة ثانية للدراسة، من أجل الحصول على بيانات حول تطبيق الحوكمة والمواطنة التنظيمية في وزارة الصحة والاطلاع على التحديات والحصول على توصيات تحقق الهدف من الدراسة، وقد تم صياغة الأسئلة، بناء على أهداف الدراسة، واعتماداً على ما ورد في الأدبيات، وتم اختبار صدق الأداة كالتالي:

الصدق الظاهري (الأداة المقابلة)

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الأكاديميين عدد (10)، من أساتذة جامعات من ذوي الخبرة ويحملون درجة الدكتوراه فأعلى في تخصصات مختلفة ومن جامعات مختلفة ملحق (2)، وتم الأخذ بأرائهم للوصول الى الصيغة النهائية لأسئلة المقابلة ملحق (4)، وكان عدد الأسئلة الكلي (11) سؤالاً، حيث كانت (8) منها متعلقة بالحوكمة و(3) متعلقة بالمواطنة التنظيمية، تمحورت حول واقع الحوكمة، والمواطنة التنظيمية، والتحديات، والتوصيات.

متغيرات الدراسة

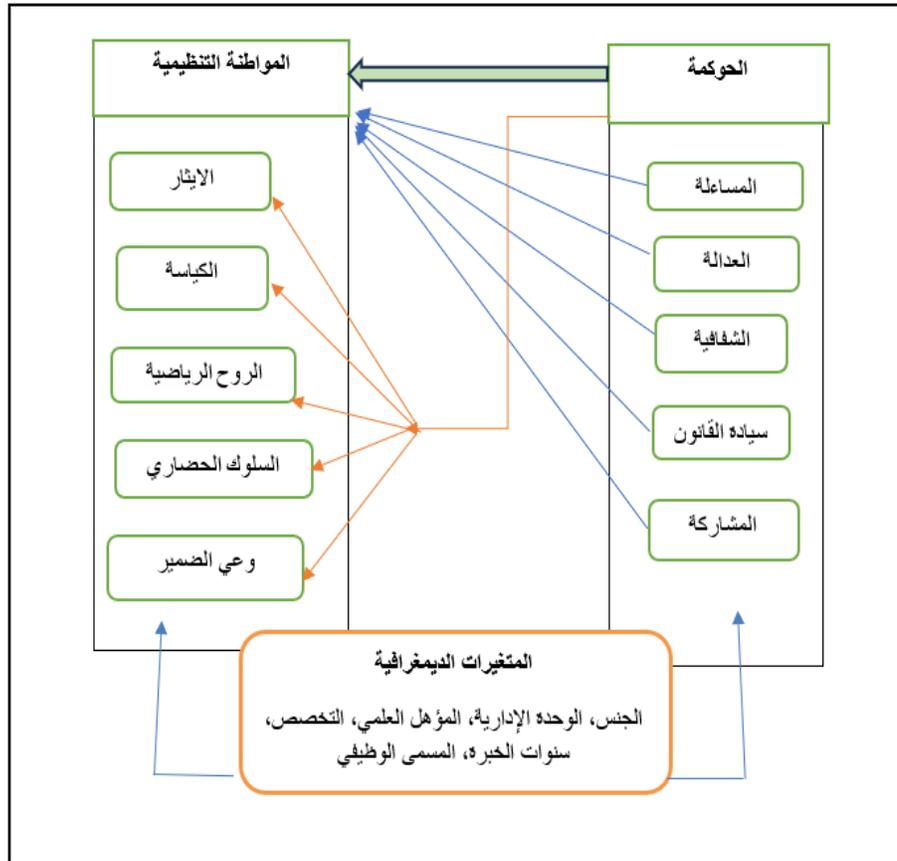
اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الحوكمة ويشتمل على الأبعاد (المبادئ) الآتية: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة)
- المتغير التابع: المواطنة التنظيمية ويشتمل على الأبعاد الآتية: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)

- المتغيرات (الديمغرافية): الجنس، الوحدة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

أنموذج الدراسة

يتكون انموذج الدراسة كما في الشكل (5) من المتغير المستقل وهو (الحوكمة) والذي حُددت أبعاده بـ (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة)، ومن المتغير التابع وهو (المواطنة التنظيمية) والذي حُددت أبعاده بـ (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة بـ (الجنس، الوحدة الإدارية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)



الشكل 5 - أنموذج الدراسة

(من إعداد الباحثة)

تم الاعتماد على الدراسات السابقة التالية، لتحديد أبعاد المتغيرات كما يلي:

الحوكمة (المتغير المستقل): (حداد وعبيد، 2021؛ الرمادي، 2022؛ العتيبي وآخرون، 2022؛ العتيبي والمستادي، 2023؛ عبيد وربايعة، 2020؛ كراجه وعريقات، 2022)

المواطنة التنظيمية (المتغير التابع): (أحمد، 2023؛ التوبي ورجب، 2022؛ بومقواس وزنيني، 2024؛ بن عودة وهواري، 2022؛ جبريل، 2018؛ صوالحي والسلوادي، 2022)

المتغيرات الديمغرافية: (أميرة وآخرون، 2021؛ التوبي ورجب، 2022؛ عبيد وربايعة، 2020)

إجراءات تنفيذ الدراسة

جرت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تم جمع المعلومات من عديد من المصادر كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تم تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تم تحديد عينة الدراسة.
3. تم تطوير أدوات الدراسة بمراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال.
4. تم تحكيم أدوات الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة.
5. تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية، ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، وشملت (30) فرداً.
6. تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة الفعلية، وتم الطلب منهم الإجابة عن جميع فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.
7. تم ادخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استعمل برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, 26)؛ لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
8. تم تطبيق أداة الدراسة الثانية (المقابلات) على أفراد العينة الثالثة الخاصة بالمقابلات، وتم تحليل النتائج بطريقة التحليل النوعي.
9. تم مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل، في ضوء الأدب النظري، والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات، والمقترحات البحثية.

المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها، قامت الباحثة باستعمال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
 1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتكرارات لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 2. معامل ارتباط (بيرسون) (Person Correlation)، لقياس درجة الارتباط، وتم استعماله لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
 3. معامل ارتباط (بيرسون) (Person Correlation)، لفحص العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.
 4. معادلة (كرونباخ ألفا) لتحديد معامل ثبات فقرات الاستبانة.
 5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات الحوكمة والمواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية التي تتكون من ثلاثة مستويات فأكثر وهي: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، الوحدة الإدارية).
 6. اختبار أقل فرق دال احصائياً؛ اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن مستويين.
 7. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test) لفحص الفروق بين المتوسطات الحسابية للحوكمة والمواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس (والذي يتكون من مستويين).
 8. استعمال معاملات الانحدار (Regression Correlations)؛ معادلة خط الانحدار البسيط والمتعدد لقياس العلاقات السببية والتأثيرية بين المتغير المستقل (الحوكمة بأبعادها) والمتغير التابع (المواطنة التنظيمية بأبعادها).
- تم استعمال تحليل المحتوى لتحليل إجابات أسئلة المقابلات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي

نتائج التساؤل الأول

نتائج التساؤل الثاني

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس وفرضيات الدراسة:

نتائج التساؤل الرئيس

نتائج الفرضية الأولى

نتائج الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثالثة

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلات

التحليل الكمي

التحليل النوعي

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

تناول هذا الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها الدراسة، من تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من اجابات عينة الدراسة في ضوء التساؤلات والفرضيات التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض.

ولتفسير نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة، تم تصنيف الدرجات بناء على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتوزيع درجات الاستجابة، بناء على المقياس الموضح في الجدول (14)، حيث تم اختيار (5) للاستجابة ب (موافق بشدة)، و(4) للاستجابة ب (موافق)، و(3) للاستجابة ب (الى حد ما)، و(2) للاستجابة ب (غير موافق) و(1) للاستجابة ب (غير موافق بشدة) وبناء على ذلك يكون الوزن النسبي (20%) لكل استجابة.

جدول 14: مقياس النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للاستجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)

الاستجابات	درجة الموافقة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	منخفضة جدا	1.79-1.00	أقل من 36%
غير موافق	منخفضة	2.59-1.80	36% - 51.9%
الى حد ما	متوسطة	3.39-2.60	52% - 67.9%
موافق	مرتفعة	4.19-3.40	68% - 83.9%
موافق بشدة	مرتفعة جدا	5.00-4.20	أكثر من 84%

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على (ملحم، 2014؛ ملحم، 2020)

النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي الدراسة (نتائج التساؤل الأول والثاني)

جاءت النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة، بناء على الإجابات على التساؤل الفرعي الأول والثاني للدراسة كالآتي:

التساؤل الأول: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية؟ وكانت النتائج كما يوضحها جدول (15).

جدول 15: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات مقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	المساءلة	3.43	0.72	69%	مرتفعة
2	3	الشفافية	3.40	0.69	68%	مرتفعة
3	2	العدالة	3.31	0.76	66%	متوسطة
4	4	سيادة القانون	3.18	0.75	64%	متوسطة
5	5	المشاركة	3.05	0.82	61%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لمتغير الحوكمة	3.28	0.66	66%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (15) الترتيب العام للأبعاد حسب مستوى التطبيق، حيث جاء بُعدي المساءلة والشفافية بدرجة مرتفعة، لكنها على الحد الأقرب الى الدرجة المتوسطة، وانحرافات معيارية تُشير إلى تجانس في تقييم المبحوثين، فيما كان بُعد العدالة بدرجة متوسطة، والانحراف المعياري يعكس تبايناً في تجارب الموظفين، وجاء بُعد سيادة القانون بدرجة متوسطة، والانحراف المعياري يُظهر تبايناً معتدلاً في التقييمات، وجاء بُعد المشاركة بدرجة متوسطة، وكان البُعد الأضعف، وانحراف معياري مرتفع نسبياً، مما قد يعكس تفاوتاً بين وحدات الوزارة.

كانت الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي (3.28) ونسبة مئوية (66%)، والانحراف المعياري (0.66).

ما درجة تطبيق المساواة في وزارة الصحة الفلسطينية؟

وجاءت نتائج اختبارات هذا التساؤل كما تظهر في الجدول الآتي:

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد المساواة في وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	يوجد في الوزارة آليات عمل موثقة لعملية المساواة	3.65	0.89	73%	مرتفعة
2	2	يتم تحديد المسؤوليات لجميع الموظفين بوضوح	3.63	0.93	73%	مرتفعة
3	3	تتم مساواة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال المخالفة	3.44	0.97	69%	مرتفعة
4	5	تقوم الوزارة بمراجعة دورية لأداء كل موظف من موظفيها	3.38	0.95	68%	متوسطة
5	4	تعمل الوزارة على تبرير قراراتها المنفذة بحق الموظفين وتوضيحها	3.32	0.91	66%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعد (المساواة)	3.43	0.72	69%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (16) تقييم الباحثين لمدى تطبيق مبدأ المساواة في الوزارة عبر خمس فقرات، مع بيان المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والمستوى التقييمي، وأشارت الفقرات الأولى والثانية والثالثة إلى درجة تطبيق مرتفعة، ولكن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يُظهر تبايناً في آراء الباحثين، وفي الفقرة الرابعة والخامسة كانت درجة التطبيق متوسطة، وكان الانحراف المعياري (0.91)، وفي الفقرة الخامسة كانت درجة التطبيق متوسطة، والانحراف المعياري مرتفع (0.95).

وكان المتوسط الحسابي الكلي لبُعد المساءلة (3.43)، والنسبة المئوية (69%)، والدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.72).

ما درجة تطبيق العدالة في وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة على التساؤل، كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 17: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات بعد العدالة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يحصل الموظفون على ترقيةهم وفق الأصول وعند استحقاقها	3.53	0.96	71%	مرتفعة
2	5	تطبق معايير تقييم الأداء على الموظفين استناداً إلى معايير معلنة	3.50	0.91	70%	مرتفعة
3	4	تتاح للموظف فرصة للتظلم في حال اعتراضه على القرارات المتخذة بحقه	3.27	0.94	65%	متوسطة
4	1	تهتم الإدارة بحقوق الموظفين بهدف انصافهم	3.17	0.94	63%	متوسطة
5	2	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون استثناء	3.09	0.98	62%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعد (العدالة)	3.31	0.76	66%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (17) تقييم الموظفين لمبدأ العدالة في الوزارة من خلال خمس فقرات رئيسية، ففي فقرة "الترقيات حسب الأصول والاستحقاق" وفي فقرة "تطبيق معايير تقييم الأداء استناداً إلى معايير معلنة" كانت الدرجة مرتفعة، وهما أعلى درجات البُعد، بدرجة مرتفعة وتشير إلى وجود نظام عادل، بينما الانحراف المعياري المرتفع (0.96) أشار إلى تباين في التجارب بين الموظفين، وفي فقرة "إتاحة فرصة التظلم"

وهي أول فقرة في المستوى المتوسط، بينما كانت فقرة "اهتمام الإدارة بحقوق الموظفين" أيضا بدرجة متوسطة، وكانت فقرة "تطبيق الأنظمة دون استثناء" بدرجة متوسط وهي أدنى فقرة في البعد، وبانحراف معياري مرتفع يدل على التباين الكبير في الآراء.

وكان بُعد العدالة بمتوسط حسابي كلي ونسبة مئوية (3.31-66%) بدرجة تطبيق متوسطة، والانحراف المعياري (0.76).

ما درجة تطبيق الشفافية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة على التساؤل، كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 18: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات بعد الشفافية

الترتيب	رقم الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	يوجد وصف واضح ودقيق لمهام كل وظيفة في الوزارة	3.58	0.90	72%	مرتفعة
2	1	تتسم الانظمة والتعليمات المطبقة على الموظفين بالوضوح	3.55	0.81	71%	مرتفعة
3	4	تحدد الوزارة السلطات الممنوحة للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	3.38	0.87	68%	متوسطة
4	3	يشارك الموظفون في تطوير اجراءات العمل	3.29	0.92	66%	متوسطة
5	5	تعمل الوزارة على اطلاع الموظفين على البيانات الخاصة بأعمالهم دون عراقيل	3.21	0.89	64%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعد (الشفافية)	3.40	0.69	68%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (18) تقييم الموظفين لمستوى الشفافية في الوزارة من خمس فقرات رئيسية، وكانت الفقرات الأولى والثانية في البُعد بدرجة مرتفعة، وكانت فقرة "تحديد سلطات اتخاذ القرار وفترة مشاركة الموظفين في تطوير إجراءات العمل" بدرجة متوسطة، وكانت فقرة "إطلاع الموظفين على البيانات دون عراقيل" أيضاً بدرجة متوسطة، وهي أدنى فقرة في البُعد، وكان الانحراف المعياري (0.89). وكانت درجة الشفافية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.40)، ونسبة مئوية (68%)، بينما الانحراف المعياري كان منخفضاً (0.69).

ما درجة تطبيق سيادة القانون في وزارة الصحة الفلسطينية؟
للإجابة عن التساؤل كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 19: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات بُعد سيادة القانون

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	5	يوجد آليات للإبلاغ عن الانتهاكات القانونية	3.32	0.92	66%	متوسطة
2	4	يتم توعية الموظفين بما يخص مدونات السلوك وأهمية الالتزام بها	3.29	0.92	66%	متوسطة
3	1	يعزز القانون المطبق في الوزارة مبدأ المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات	3.17	0.93	63%	متوسطة
4	3	يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتتوافق مع بيئة العمل	3.14	0.87	63%	متوسطة
5	2	تُطبق القوانين على جميع الموظفين في الوزارة دون استثناء	2.99	0.94	60%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعد (سيادة القانون)	3.18	0.75	64%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (19) ان تطبيق مبدأ سيادة القانون في الوزارة يتم من خمسة مؤشرات رئيسية، كانت الفقرة الخامسة الأعلى بمتوسط حسابي (3.32) وهو أعلى مؤشر في البُعد، لكنه في الدرجة المتوسطة، وفي فقرة "توعية الموظفين بمدونات السلوك" فان المؤشر يعطي أداءً مشابه للفقرة السابقة، وفي فقرة "تعزيز مبدأ المساواة" وفقرة "مراجعة الأنظمة دورياً" كان المؤشر جيد نسبياً. وفي فقرة "تطبيق القوانين دون استثناء" كانت النسبة المئوية والمتوسط الحسابي: (2.99) وهو المؤشر الأضعف في البُعد. وبناء على ذلك كانت درجة سيادة القانون متوسطة، وكان المتوسط الحسابي، والنسبة المئوية الكلية (3.18 - 64%).

ما درجة تطبيق المشاركة في وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة عن التساؤل، كانت النتائج كما تظهر في الجدول الآتي:

جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بُعد المشاركة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	تُشكل الوزارة لجان عمل لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	3.30	0.94	66%	متوسطة
2	4	تشرك الإدارة الموظفين في تحديد احتياجات عملهم	3.11	0.95	62%	متوسطة
3	5	توفر الإدارة قنوات تواصل خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى والرد عليها	3.09	1.00	62%	متوسطة
4	2	تشرك الوزارة الموظفين في عملية صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم	2.91	0.99	58%	متوسطة
5	3	تحفز الوزارة الموظفين الذين يقدمون مقترحات بناءة	2.86	0.96	57%	متوسطة
متوسط الدرجة الكلية لبعد (المشاركة)						
			3.05	0.82	61%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (20) تقييم الموظفين لمستوى مشاركتهم في العملية الإدارية والقرارات داخل الوزارة، وهو البُعد الذي حصل على أدنى تقييم بين الأبعاد الخمسة، وحصلت جميع الفقرات على درجة

تطبيق متوسطة، وكانت فقرة "تحفيز المقترحات البناءة" بمتوسط حسابي (2.86) أدنى فقرة في البُعد، وتُظهر ضعفاً واضحاً، بينما الانحراف المعياري المرتفع عكس التفاوت الكبير في الآراء حول التطبيق. وجاءت درجة المشاركة متوسطة، بمتوسط حسابي، ونسبة مئوية (3.05 - 61%) وكان الانحراف المعياري (0.82) والذي يُظهر تبايناً واضحاً في آراء الموظفين.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية؟
تظهر نتائج الاختبار في الجدول التالي:

جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مقياس درجة ممارسة سلوك

المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	5	وعي الضمير	3.73	0.70	75%	مرتفعة
2	4	السلوك الحضاري	3.47	0.71	69%	مرتفعة
3	1	الايثار	3.47	0.79	69%	مرتفعة
4	2	الكياسة	3.44	0.69	69%	مرتفعة
5	3	الروح الرياضية	3.31	0.74	66%	متوسطة
متوسط الدرجة الكلية لمقياس (سلوك المواطنة التنظيمية)						
			3.48	0.63	70%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر جدول (21) نتائج قياس سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين بناءً على أبعاد المتغير الخمسة، وكان بعد وعي الضمير بدرجة مرتفعة، أعلى الأبعاد تقييماً، وكان الانحراف المعياري يعكس اتفاقاً نسبياً بين الموظفين على هذه السمة، وكان بُعد الإيثار بدرجة مرتفعة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء، كما كان بُعد السلوك الحضاري أيضاً بدرجة مرتفعة، والانحراف المعياري يُظهر تجانساً في التقييمات، وكان بُعد الكياسة بدرجة مرتفعة، ويشير الانحراف المعياري إلى توافق في الاجابات وانسجامها، فيما كان بُعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.31 - 66%) والدرجة

متوسطة، أدنى الأبعاد تقييماً، لكنه لا يزال في المستوى المقبول، والانحراف المعياري (0.74) يعكس تبايناً أكبر في الآراء.

وكانت الدرجة الكلية لمتغير المواطنة التنظيمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.48)، ونسبة مئوية (70%)، والانحراف المعياري (0.63) يُظهر انسجاماً في الآراء.

ويتفرع عن التساؤل الثاني تساؤلات فرعية عدة:

أ. ما هي درجة الإيثار لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية؟

كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 22: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات بُعد الإيثار لدى

موظفي وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	5	يسارع الموظفون الى التعاون ومساعدة بعضهم عند الحاجة	3.63	0.86	73%	مرتفعة
2	4	يبادر الموظفون بمشاركة خبراتهم مع الزملاء الجدد	3.62	0.87	72%	مرتفعة
3	3	يشارك الموظفون المعرفة مع الآخرين لمساعدتهم على النجاح	3.45	0.88	69%	مرتفعة
4	1	يضع الموظفون في الوزارة مصلحة العمل فوق المصلحة الشخصية	3.34	0.99	67%	متوسطة
5	2	يتقانى الموظفون بأداء مهام زملائهم الغائبين	3.33	0.98	67%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبُعد (الإيثار)	3.47	0.79	69%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (22) درجة ممارسة سلوك الإيثار بين موظفي الوزارة، وكانت فقرة "المبادرة بالتعاون والمساعدة" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.63 - 73%) - وبدرجة مرتفعة، أعلى الفقرات تقييماً، وكانت فقرة "مشاركة الخبرات مع الزملاء الجدد" وفقرة "مشاركة المعرفة لمساعدة الآخرين" أيضاً بدرجة

مرتفعة، وكانت فقرة "تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.34-67%) والدرجة متوسطة، والانحراف المعياري (0.99) مرتفع نسبيًا، مما يشير إلى تباين كبير في المواقف بين الموظفين، وكانت فقرة "الاجتهاد في أداء مهام الزملاء الغائبين" بمتوسط حسابي، ونسبة مئوية (3.33 - 67%)، وبدرجة متوسطة، وأدنى الفقرات تقييمًا، لكنها لا تزال في المستوى المقبول، وكان الانحراف المعياري (0.98) مرتفعًا.

وكانت الدرجة الكلية لبعء الإيثار مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.47) ونسبة مئوية (69%).

ما هي درجة الكياسة لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية؟

كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 23: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات بعد الكياسة لدى

موظفي وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	يقدم الزملاء لبعضهم الدعم المعنوي في الأوقات الصعبة	3.63	0.84	73%	مرتفعة
2	5	يبادر الموظفون لحل الخلافات التي قد تنشأ بين الزملاء	3.62	0.85	72%	مرتفعة
3	2	يتشاور الموظفون مع زملائهم عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم	3.37	0.82	67%	متوسطة
4	3	يحترم الموظفون آراء الآخرين حتى عندما يختلفون معهم	3.34	0.85	67%	متوسطة
5	1	يتعامل الموظفون مع النزاعات بدبلوماسية وحساسية	3.25	0.81	65%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعء (الكياسة)	3.44	0.69	69%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (23) درجة ممارسة سلوكيات الكياسة بين الموظفين، وجاءت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.63 - 73%) وبدرجة مرتفعة، وهي أعلى الفقرات تقييمًا، والانحراف المعياري

(0.84) يشير إلى توافق نسبي في الآراء، وكانت الفقرة الخامسة أيضاً بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة الثانية بدرجة متوسطة، في حين ان فقرة "احترام الآراء المخالفة" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.34 - 67%) والدرجة متوسطة، وكانت فقرة "التعامل الدبلوماسي مع النزاعات" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.25 - 65%) والدرجة متوسطة، أدنى الفقرات تقييماً.

كانت الدرجة الكلية لُبعد الكياسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.44)، ونسبة مئوية (69%)، وبدرجة مرتفعة، والانحراف المعياري (0.69) يُظهر تجانساً ملحوظاً في التقييمات.

ما هي درجة ممارسة الروح الرياضية لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة على التساؤل، تظهر النتائج في الجدول الآتي:

جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد الروح الرياضية لدى

موظفي وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يتمتع الموظفون بالقدرة على تحمل ضغط العمل دون تدمير	3.48	0.95	70%	مرتفعة
2	4	ينظر الموظفون للمشكلات بموضوعية ويتجنبون تضخيمها	3.29	0.86	66%	متوسطة
3	1	يتقبل الموظفون النقد من زملائهم بما يحسن العمل	3.28	0.82	66%	متوسطة
4	2	يدعم الموظفون قرارات الفريق حتى وان كانوا لا يتفقون معها	3.28	0.85	66%	متوسطة
5	5	يستوعب الموظفون انفعالات الآخرين دون اثاره مشاكل	3.22	0.83	64%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعُد (الروح الرياضية)	3.31	0.74	66%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (24) تقييماً لممارسة الموظفين لسلوك الروح الرياضية، الذي يعكس قدرتهم على التعامل مع التحديات والخلافات بروح إيجابية، وكانت فقرة "تحمل ضغط العمل دون تدمير" وبدرجة مرتفعة

الأعلى الفقرات تقييماً، وكانت فقرة "النظر للمشكلات بموضوعية" بدرجة متوسطة، في حين أن فقرة "تقبل النقد البناء" كانت الدرجة متوسطة، وفقرة "دعم قرارات الفريق رغم الاختلاف" درجتها متوسطة، وكانت فقرة "تحمل انفعالات الآخرين" بالدرجة المتوسطة، أدنى الفقرات تقييماً. كانت الدرجة الكلية متوسطة لبُعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي ونسبة مئوية (3.31 - 66%)، والانحراف المعياري (0.74) يُظهر تجانساً ملحوظاً في التقييمات.

ما هي درجة ممارسة السلوك الحضاري لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية؟

كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 25: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات بُعد السلوك الحضاري لدى

موظفي وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	يقدم الموظفون مقترحات بناءة تساعد في تحسين طرق العمل	3.54	0.79	71%	مرتفعة
2	5	يحافظ الموظفون على سمعة الوزارة	3.47	0.71	69%	مرتفعة
3	3	يبلغ الموظفون الجهات المعنية بأي مخاطر قد تهدد الوزارة	3.46	0.91	69%	مرتفعة
4	1	يشارك الموظفون في المناقشات البناءة دون اللجوء الى العداة	3.43	0.81	69%	مرتفعة
5	4	يحرص الموظفون على تنمية مهاراتهم وان كان ذلك على نفقتهم الخاصة	3.32	0.97	66%	متوسطة
		متوسط الدرجة الكلية لبعد (السلوك الحضاري)	3.47	0.71	69%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (25) تقييماً لدرجة ممارسة الموظفين لسلوك السلوك الحضاري، وكانت فقرة "تقديم مقترحات بناءة لتحسين العمل" بمتوسط حسابي، ونسبة مئوية وبدرجة مرتفعة، وهي أعلى الفقرات تقييماً، وكان

الانحراف المعياري (0.79) منخفضاً نسبياً، وكانت فقرة "الحفاظ على سمعة الوزارة" بدرجة مرتفعة، والانحراف المعياري (0.71) يشير إلى تجانس أكبر، في حين كانت الفقرة "الثالثة بدرجة مرتفعة، وكان الانحراف المعياري (0.91) مرتفعاً نسبياً، وكانت فقرة "المشاركة في المناقشات البناءة" بدرجة مرتفعة، وكانت فقرة "الحرص على تنمية المهارات ذاتياً" بدرجة متوسطة، أدنى الفقرات تقييماً، وكان الانحراف المعياري لها مرتفعاً جداً ما يدل على التباين في استجابات المبحوثين.

وظهر ان الدرجة الكلية مرتفعة لبعده السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (3.47)، ونسبة مئوية (69%)، والانحراف المعياري (0.68) يُظهر تجانساً قوياً في التقييمات.

ما هي درجة وعي الضمير لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية؟

كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد وعي الضمير لدى موظفي وزارة الصحة الفلسطينية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	يبادر الموظفون في تصحيح أي خطأ فور ملاحظته	3.87	0.77	77%	مرتفعة
2	1	يحرص الموظفون على أداء أعمالهم في الوقت المحدد	3.85	0.77	77%	مرتفعة
3	3	يحافظ الموظفون بإخلاص على ممتلكات الوزارة	3.84	0.84	77%	مرتفعة
4	4	يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	3.75	0.84	75%	مرتفعة
5	5	يتقانى الموظفون في أداء واجباتهم الوظيفية خارج ساعات الدوام	3.32	1.01	66%	متوسطة
متوسط الدرجة الكلية لبعده وعي الضمير						
			3.73	0.70	75%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول (26) تقييماً لمستوى وعي الضمير لدى موظفي الوزارة، وكانت فقرة "المبادرة بتصحيح الأخطاء" بدرجة مرتفعة، أعلى المؤشرات تقييماً، وبانحراف معياري يدل على التجانس والانسجام، كانت فقرة "الالتزام بالتوقيت المحدد" بدرجة مرتفعة، وكانت فقرة "الحفاظ على ممتلكات الوزارة" ذات درجة مرتفعة،

كما جاءت فقرة "الالتزام بأوقات الدوام" أيضا بدرجة مرتفعة، وكانت فقرة "التقاني خارج ساعات العمل" بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة متوسطة هي المؤشر الأضعف، والانحراف المعياري (1.01) يظهر تباينا عاليا في استجابات العينة.

كانت الدرجة الكلية مرتفعة لُبعد وعي الضمير بمتوسط حسابي (3.73)، ونسبة مئوية (75%)، والانحراف المعياري بقيمة (0.70)، يُظهر تماسكًا تنظيميًا قويًا في هذا البعد.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس والتساؤل الثالث

التساؤل الرئيس: ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة عن التساؤل الرئيس؛ تم فحص العلاقة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 27: نتائج معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة

التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

رقم البعد	البعد	المواطنة التنظيمية	الايثار	الكياسة (اللفظ)	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	وعي الضمير
1	المساءلة	***0.532	**0.456	**0.439	**0.455	**0.504	**0.455
2	العدالة	***0.424	**0.360	**0.395	**0.381	**0.385	**0.325
3	الشفافية	**0.512	**0.422	**0.419	**0.423	**0.541	**0.422
4	سيادة القانون	**0.544	**0.464	**0.488	**0.470	**0.529	**0.413
5	المشاركة	**0.493	**0.412	**0.478	**0.445	**0.476	**0.333
	تطبيق مبادئ الحوكمة	**0.568	**0.480	**0.505	**0.494	**0.552	**0.440

دلالة إحصائية: 000.

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (27) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق متغير الحوكمة، ومتغير المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.568) بدلالة إحصائية عالية (0.000)، وقد جاء بُعد سيادة القانون بمعامل ارتباط (0.544)، وجاء بُعد المساءلة بمعامل ارتباط (0.532) وبُعد الشفافية بمعامل

ارتباط (0.512) وجاء بُعد المشاركة بمعامل ارتباط (0.493)، وجاء بعد العدالة بمعامل ارتباط (0.424)، وعلى الرغم من أنها الأقل ارتباطاً بين الأبعاد، إلا أن تأثيرها يظل مهماً.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

هل هناك تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية؟

تم الاجابة عن هذا التساؤل بالإجابة على الفرضيات الآتية:

H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 28: نتائج الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل الانحدار	خط الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.650	---	---	---	---
المساءلة	0.394	0.108	0.449	3.629	0.000
الشفافية	0.264	0.097	0.290	2.726	0.007
سيادة القانون	0.348	0.098	0.414	3.568	0.000
المشاركة	0.199	0.083	0.260	2.389	0.017
تطبيق مبادئ الحوكمة	0.651	0.303	0.680	2.148	0.032
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: قيمة معامل الارتباط $R=0.595$ ومعامل التحديد $R^2=0.354$ ، قيمة $F=40.292$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (28) إلى أن معامل التحديد (R^2): 0.354 ، يعني أن (35.4%) من التباين في المواطنة التنظيمية يُفسر من متغيرات الحوكمة، وقيمة (F : 40.292) ومستوى الدلالة (0.000) يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، مع التركيز على المساءلة كأهم محرك للمواطنة التنظيمية ($\beta=0.394$)، وسيادة القانون جاءت كأقوى مؤثر ثان ($\beta=0.348$)، فيما الشفافية تحتاج لمزيد من الاهتمام لتعظيم تأثيرها، وكان تأثير تطبيق الحوكمة الشامل ($\beta=0.651$) يفوق مجموع تأثير المكونات الفردية. وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الحوكمة تؤدي إلى زيادة (0.651) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية.

وتفرع من الفرضية الرئيسية، الفرضيات التالية:

H1a: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المساءلة في

سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 29: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير المساءلة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة

الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل خط الانحدار	خطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.883	0.135		13.940	0.000
المساءلة	0.466	0.039	0.532	12.106	0.000
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.283$ ، قيمة $F = 146.553$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (30) إلى أن معامل التحديد (R^2): 0.283 ، وأن (28.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من درجة المساءلة، حيث قيمة (F : 146.553) ومستوى الدلالة: (0.000)، تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة الشفافية

تؤدي إلى زيادة (0.466) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عالية (p) < 0.001.

H1b: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ العدالة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول التالي:

جدول 30: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير العدالة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل الخط الانحداري	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.314	0.133		17.449	0.000
العدالة	0.353	0.039	0.424	9.040	0.000
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.180$ ، قيمة $F = 81.71$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (31) إلى أن معامل التحديد (R^2): 0.180، يشير إلى أن (18.0%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من درجة العدالة، وقيمة (F: 81.71) ومستوى الدلالة: (0.000)، تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة العدالة تؤدي إلى زيادة (0.353)، وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عالية (p < 0.001).

H1c: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الشفافية في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 31: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير مبدأ الشفافية في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل خط الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.898	0.141		13.482	0.000
الشفافية	0.466	0.041	0.512	11.495	0.000
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.262$ ، قيمة $F = 132.32$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (29) إلى أن معامل التحديد (R^2): 0.262، يشير إلى (26.2%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من درجة الشفافية، وقيمة (F: 132.32)، ومستوى الدلالة: 0.000، تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الشفافية تؤدي إلى زيادة 0.466 وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية حيث ($p < 0.001$).

H1d: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ سيادة القانون في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 32: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير مبدأ سيادة القانون في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل خط الانحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.026	0.120		16.932	0.000
مبدأ سيادة القانون	0.458	0.037	0.544	12.501	0.000
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.296$ ، قيمة $F = 157.227$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (33) إلى أن معامل التحديد (R^2): 0.296، يشير إلى أن (29.6%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من مبدأ سيادة القانون، قيمة (F : 157.227) ومستوى الدلالة: (0.000)، تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة مبدأ سيادة القانون تؤدي إلى زيادة (0.458) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$).

H1e: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. كانت نتيجة الاختبار كما تظهر في الجدول الآتي:

جدول 33: نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص تأثير مبدأ المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل الخط الانحدار	خطأ المعايير	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.327	0.109		21.258	0.000
مبدأ المشاركة	0.378	0.035	0.493	10.927	0.000
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.243$ ، قيمة $F = 119.40$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (32) إلى أن معامل التحديد (R^2): 0.243، يشير إلى أن (24.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يُفسر من درجة المشاركة، وقيمة (F : 119.40) ومستوى الدلالة: (0.000)، تؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً، وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة مبدأ المشاركة تؤدي إلى زيادة (0.378)، وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$).

H1f: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في سلوك الايثار في وزارة الصحة الفلسطينية. وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 34: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك الايثار في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل الانحدار	خط الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.554	0.189		8.215	0.000
المساءلة	0.446	0.145	0.409	3.079	0.002
الشفافية	0.240	0.130	0.212	1.854	0.065
سيادة القانون	0.394	0.130	0.377	3.023	0.003
المشاركة	0.204	0.112	0.213	1.828	0.068
تطبيق مبادئ الحوكمة	0.704	0.405	0.590	1.738	0.083
المتغير التابع: سلوك الايثار: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.505$ ، قيمة $F = 25.211$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (34) إلى أن معامل التحديد ($R^2: 0.505$)، يعني أن (50.5%) من التباين في الايثار يُفسر من متغيرات الحوكمة المدروسة، قيمة ($F: 25.211$) (مستوى الدلالة: 0.000) يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، تأثير تطبيق الحوكمة ($\beta=0.704$).

H1g: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في سلوك الكياسة في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 35: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها في سلوك الكياسة في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل الخط الانحدار	خط الخط المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.789	0.165		10.835	0.000
المساءلة	0.169	0.127	0.175	1.333	0.183
الشفافية	0.022	0.113	0.022	0.198	0.843
سيادة القانون	0.238	0.114	0.257	2.086	0.038
المشاركة	0.215	0.097	0.255	2.210	0.028
تطبيق مبادئ الحوكمة	0.127	0.354	-0.121	0.360	0.719
المتغير التابع: سلوك الكياسة: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.522$ ، قيمة $F=27.522$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (35) إلى أن معامل التحديد (R^2 : 0.522) ، يعني أن (52.2%) من التباين في سلوك الكياسة يُفسر من متغيرات الحوكمة المدروسة، وقيمة (F : 27.522) بمستوى الدلالة (0.000) يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، تأثير تطبيق الحوكمة ($\beta = 0.127$) .

H1h: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في سلوك الروح الرياضية في وزارة الصحة الفلسطينية.
وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 36: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك الروح الرياضية في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل خط الانحدار	خطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.513	0.177		8.551	0.000
المساءلة	0.321	0.136	0.313	2.369	0.018
الشفافية	0.128	0.121	0.120	1.056	0.292
سيادة القانون	0.280	0.122	0.285	2.293	0.022
المشاركة	0.211	0.104	0.236	2.026	0.044
تطبيق مبادئ الحوكمة	0.390	0.379	0.349	1.029	0.304
المتغير التابع: سلوك الروح الرياضية: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.510$ ، قيمة $F=25.839$ قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (36) إلى أن معامل التحديد (R^2 : 0.510) ، يعني أن (51%) من التباين في سلوك الروح الرياضية يُفسر من متغيرات الحوكمة المدروسة، فيما قيمة (F : 25.839) ومستوى الدلالة: (0.000) يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، تأثير تطبيق الحوكمة ($\beta = 0.390$).

(H1i): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة في السلوك الحضاري في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول التالي:

جدول 37: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تطبيق الحوكمة بأبعادها (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في السلوك الحضاري في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل خط الانحدار	خط الخطأ المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.392	0.159		8.741	0.000
المساءلة	0.483	0.122	0.488	3.954	0.000
الشفافية	0.530	0.109	0.516	4.860	0.000
سيادة القانون	0.467	0.110	0.492	4.248	0.000
المشاركة	0.260	0.094	0.300	2.771	0.006
تطبيق مبادئ الحوكمة	1.119	0.341	1.036	3.279	0.001
المتغير التابع: السلوك الحضاري: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.597$ ، قيمة $F = 40.807$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (37) إلى أن معامل التحديد $(R^2): 0.597$ ، يعني أن (59.7%) من التباين في السلوك الحضاري يُفسر من متغيرات الحوكمة المدروسة، قيمة $(F: 40.807)$ ، ومستوى الدلالة (0.000) يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، تأثير تطبيق الحوكمة $(\beta = 1.119)$.

H1j: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق الحوكمة في سلوك وعي الضمير في وزارة الصحة الفلسطينية.
وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 38: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في سلوك وعي الضمير في وزارة الصحة الفلسطينية

النموذج	ميل الخط الانحدار	خط الخط المعياري	المعامل المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.002	0.170		11.786	0.000
المساءلة	0.549	0.130	0.562	4.213	0.000
الشفافية	0.400	0.116	0.395	3.438	0.001
سيادة القانون	0.363	0.117	0.388	3.094	0.002
المشاركة	0.106	0.100	0.124	1.055	0.292
تطبيق مبادئ الحوكمة	0.915	0.364	0.859	2.513	0.012
المتغير التابع: سلوك وعي الضمير: قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.496$ ، قيمة $F = 24.050$ ، قيمة مستوى الدلالة = 0.000					

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (38) إلى أن معامل التحديد $(R^2): 0.496$ ، يعني أن (49.6%) من التباين في سلوك وعي الضمير يُفسر من متغيرات الحوكمة المدروسة، وقيمة $(F: 24.050)$ ، ومستوى الدلالة (0.000) يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، تأثير تطبيق الحوكمة $(\beta = 0.915)$.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

هل توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - التخصص - الوحدة الادارية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحويله إلى الفرضية الآتية:

(H2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة)

في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص والوحدة الادارية).

وتشمل هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(H2a): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات

المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول التالي:

جدول 39: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت)؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المساءلة	نكر	3.46	0.68	0.733	372	0.464
	انثى	3.41	0.75			
العدالة	نكر	3.36	0.74	1.118	372	0.264
	انثى	3.27	0.77			
الشفافية	نكر	3.52	0.66	2.973	372	0.003
	انثى	3.31	0.70			
سيادة القانون	نكر	3.24	0.74	1.320	372	0.188
	انثى	3.14	0.76			
المشاركة	نكر	3.16	0.81	2.259	372	0.024
	انثى	2.97	0.82			
مبادئ الحوكمة	نكر	3.35	0.64	1.904	372	0.058
	انثى	3.22	0.67			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05.

يتضح من جدول (39) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون،

المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؛ كما أظهر التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك مبادئ الحوكمة في بعدين رئيسيين هما: (الشفافية، المشاركة)، بينما لم تظهر الفروق في الأبعاد الأخرى: (المساءلة، العدالة، سيادة القانون)، وكان تطبيق الشفافية عند الذكور (3.52) أعلى من الإناث، والمشاركة لدى الذكور أعلى من الإناث.

(H2b): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 40: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البعد
0.76	3.39	أقل من 5 سنوات	المساءلة
0.72	3.45	5 - 15 سنة	
0.71	3.43	أكثر من 15 سنة	
0.81	3.19	أقل من 5 سنوات	العدالة
0.76	3.25	5 - 15 سنة	
0.75	3.37	أكثر من 15 سنة	
0.78	3.39	أقل من 5 سنوات	الشفافية
0.67	3.40	5 - 15 سنة	
0.69	3.40	أكثر من 15 سنة	
0.76	3.22	أقل من 5 سنوات	سيادة القانون
0.69	3.17	5 - 15 سنة	
0.78	3.18	أكثر من 15 سنة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البعد
0.81	3.08	أقل من 5 سنوات	المشاركة
0.83	3.08	5 - 15 سنة	
0.82	3.03	أكثر من 15 سنة	
0.70	3.25	أقل من 5 سنوات	مبادئ الحوكمة
0.64	3.27	5 - 15 سنة	
0.66	3.28	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (40) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من هذه الفرضية، استعملت مجموعة من الاختبارات لمعرفة دلالة الفروق، وتظهر النتائج في الجدول الآتي:

جدول 41: مصدر التباين ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	0.128	2	0.064	0.124	0.884
	داخل المجموعات	192.666	371	0.519		
	المجموع	192.794	373			
العدالة	بين المجموعات	1.823	2	0.912	1.589	0.205
	داخل المجموعات	212.820	371	0.574		
	المجموع	214.643	373			
الشفافية	بين المجموعات	0.013	2	0.006	0.013	0.987
	داخل المجموعات	178.907	371	0.482		
	المجموع	178.920	373			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سيادة القانون	بين المجموعات	0.067	2	0.033	0.059	0.943
	داخل المجموعات	209.631	371	0.565		
	المجموع	209.697	373			
المشاركة	بين المجموعات	0.209	2	0.104	0.154	0.857
	داخل المجموعات	251.503	371	0.678		
	المجموع	251.712	373			
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	0.039	2	0.019	0.044	0.957
	داخل المجموعات	161.675	371	0.436		
	المجموع	161.714	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (41) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05). لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(H2c): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 42: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة	موظف	3.39	0.70
	رئيس قسم/شعبة	3.44	0.73
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.55	0.72
العدالة	موظف	3.12	0.72
	رئيس قسم/شعبة	3.39	0.74
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.61	0.79
الشفافية	موظف	3.34	0.71
	رئيس قسم/شعبة	3.38	0.66
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.66	0.70
سيادة القانون	موظف	3.18	0.71
	رئيس قسم/شعبة	3.14	0.75
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.39	0.86
المشاركة	موظف	2.98	0.74
	رئيس قسم/شعبة	3.05	0.87
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.28	0.82
مبادئ الحوكمة	موظف	3.20	0.63
	رئيس قسم/شعبة	3.28	0.66
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.50	0.71

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (42) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من هذه الفرضية، استعملت الاختبارات الواردة في الجدول الآتي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة:

جدول 43: مصدر التباين ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	0.972	2	0.486	0.940	0.391
	داخل المجموعات	191.822	371	0.517		
	المجموع	192.794	373			
العدالة	بين المجموعات	10.192	2	5.096	9.248	0.000
	داخل المجموعات	204.451	371	0.551		
	المجموع	214.643	373			
الشفافية	بين المجموعات	3.466	2	1.733	3.664	0.027
	داخل المجموعات	175.454	371	0.473		
	المجموع	178.920	373			
سيادة القانون	بين المجموعات	2.145	2	1.073	1.917	0.148
	داخل المجموعات	207.552	371	0.559		
	المجموع	209.697	373			
المشاركة	بين المجموعات	2.887	2	1.444	2.152	0.118
	داخل المجموعات	248.825	371	0.671		
	المجموع	251.712	373			
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	2.954	2	1.477	3.451	0.033
	داخل المجموعات	158.760	371	0.428		
	المجموع	161.714	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

جدول 45: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	البعد
0.71	3.59	دبلوم فأقل	المساءلة
0.65	3.50	بكالوريوس	
0.81	3.25	ماجستير فأعلى	
0.64	3.24	دبلوم فأقل	العدالة
0.74	3.36	بكالوريوس	
0.81	3.24	ماجستير فأعلى	
0.66	3.54	دبلوم فأقل	الشفافية
0.66	3.44	بكالوريوس	
0.75	3.28	ماجستير فأعلى	
0.80	3.26	دبلوم فأقل	سيادة القانون
0.73	3.26	بكالوريوس	
0.76	3.02	ماجستير فأعلى	
0.79	3.13	دبلوم فأقل	المشاركة
0.80	3.12	بكالوريوس	
0.85	2.89	ماجستير فأعلى	
0.61	3.35	دبلوم فأقل	مبادئ الحوكمة
0.63	3.34	بكالوريوس	
0.71	3.13	ماجستير فأعلى	

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (45) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال مجموعة الاختبارات الظاهرة في الجدول الآتي:

جدول 46: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	5.770	2	2.885	5.723	0.004
	داخل المجموعات	187.024	371	0.504		
	المجموع	192.794	373			
العدالة	بين المجموعات	1.408	2	0.704	1.225	0.295
	داخل المجموعات	213.236	371	0.575		
	المجموع	214.643	373			
الشفافية	بين المجموعات	2.786	2	1.393	2.934	0.054
	داخل المجموعات	176.134	371	0.475		
	المجموع	178.920	373			
سيادة القانون	بين المجموعات	4.644	2	2.322	4.201	0.016
	داخل المجموعات	205.053	371	0.553		
	المجموع	209.697	373			
المشاركة	بين المجموعات	4.298	2	2.149	3.222	0.041
	داخل المجموعات	247.414	371	0.667		
	المجموع	251.712	373			
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	3.362	2	1.681	3.938	0.020
	داخل المجموعات	158.352	371	0.427		
	المجموع	161.714	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (46) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05)؛ لذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تدعي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولمعرفة مصدر الفروق تم استعمال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول 47: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي

ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
			دبلوم فأقل
		0.01326	بكالوريوس
	*0.20317	0.21642	ماجستير فأعلى

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (47) وجود فروق بين مؤهل بكالوريوس وماجستير فأعلى لصالح مؤهل بكالوريوس.

(H2e): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص. وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 48: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص

البعد	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة	طب	3.60	0.77
	تمريض	3.34	0.81
	صيدلة	3.41	0.58
	مهن صحية مساندة	3.37	0.75
	إدارة وغيره	3.03	0.79

البعد	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة	طب	3.41	0.76
	تمريض	3.42	0.80
	صيدلة	3.28	0.63
	مهن صحية مساندة	3.35	0.81
	إدارة وغيره	3.21	0.68
الشفافية	طب	3.39	0.74
	تمريض	3.50	0.72
	صيدلة	3.47	0.60
	مهن صحية مساندة	3.44	0.69
	إدارة وغيره	3.00	0.63
سيادة القانون	طب	3.36	0.76
	تمريض	3.08	0.67
	صيدلة	3.17	0.70
	مهن صحية مساندة	3.09	0.81
	إدارة وغيره	2.85	0.68
المشاركة	طب	3.17	0.90
	تمريض	3.03	0.74
	صيدلة	3.09	0.73
	مهن صحية مساندة	2.99	0.86
	إدارة وغيره	3.06	0.60
مبادئ الحوكمة	طب	3.38	0.71
	تمريض	3.27	0.66
	صيدلة	3.28	0.56
	مهن صحية مساندة	3.25	0.68
	إدارة وغيره	3.60	0.77

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (48) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 49: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة f (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير التخصص

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	6.553	4	1.638	3.246	0.012
	داخل المجموعات	186.241	369	0.505		
	المجموع	192.794	373			
العدالة	بين المجموعات	5.862	4	1.466	2.590	0.036
	داخل المجموعات	208.781	369	0.566		
	المجموع	214.643	373			
الشفافية	بين المجموعات	2.771	4	0.693	1.451	0.217
	داخل المجموعات	176.149	369	0.477		
	المجموع	178.920	373			
سيادة القانون	بين المجموعات	6.516	4	1.629	2.958	0.020
	داخل المجموعات	203.181	369	0.551		
	المجموع	209.697	373			
المشاركة	بين المجموعات	4.304	4	1.076	1.605	0.172
	داخل المجموعات	247.408	369	0.670		
	المجموع	251.712	373			
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	3.975	4	0.994	2.325	0.056
	داخل المجموعات	157.738	369	0.427		
	المجموع	161.714	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (49) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05)؛ لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (الشفافية، المساواة، العدالة، المشاركة، سيادة القانون) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

(H2f): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساواة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 50: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

البعد	الوحدة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساواة	المستشفيات	3.42	0.72
	الرعاية الأولية	3.51	0.69
	إدارات الوزارة	3.30	0.76
العدالة	المستشفيات	3.28	0.77
	الرعاية الأولية	3.38	0.70
	إدارات الوزارة	3.29	0.82
الشفافية	المستشفيات	3.38	0.66
	الرعاية الأولية	3.40	0.69
	إدارات الوزارة	3.49	0.80
سيادة القانون	المستشفيات	3.20	0.73
	الرعاية الأولية	3.17	0.71
	إدارات الوزارة	3.17	0.89

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوحدة الإدارية	البعد
0.80	3.06	المستشفيات	المشاركة
0.81	2.97	الرعاية الأولية	
0.93	3.20	إدارات الوزارة	
0.65	3.27	المستشفيات	مبادئ الحوكمة
0.62	3.29	الرعاية الأولية	
0.76	3.29	إدارات الوزارة	

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (50) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات في الجدول الآتي:

جدول 51: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة f ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير الوحدة الإدارية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	1.726	2	0.863	1.676	0.189
	داخل المجموعات	191.068	371	0.515		
	المجموع	192.794	373			
العدالة	بين المجموعات	0.837	2	0.419	0.726	0.484
	داخل المجموعات	213.806	371	0.576		
	المجموع	214.643	373			
الشفافية	بين المجموعات	0.619	2	0.310	0.644	0.526
	داخل المجموعات	178.301	371	0.481		
	المجموع	178.920	373			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سيادة القانون	بين المجموعات	0.079	2	0.040	0.070	0.932
	داخل المجموعات	209.618	371	0.565		
	المجموع	209.697	373			
المشاركة	بين المجموعات	2.010	2	1.005	1.493	0.226
	داخل المجموعات	249.702	371	0.673		
	المجموع	251.712	373			
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	0.045	2	0.022	0.052	0.950
	داخل المجموعات	161.669	371	0.436		
	المجموع	161.714	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (51) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05). لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (الشفافية، المساواة، العدالة، المشاركة، سيادة القانون) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس

هل توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - التخصص - الوحدة الادارية)؟

تم الإجابة عن التساؤل الخامس من الفرضية الآتية:

(H3): لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - التخصص - الوحدة الادارية).

وتشمل هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(H3a): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 52: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت)؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الايثار	ذكر	3.47	0.75	0.016	372	0.987
	انثى	3.47	0.81			
الكياسة	ذكر	3.50	0.69	1.335	372	0.183
	انثى	3.40	0.69			
الروح الرياضية	ذكر	3.38	0.73	1.538	372	0.125
	انثى	3.26	0.74			
السلوك الحضاري	ذكر	3.54	0.71	1.692	372	0.092
	انثى	3.41	0.71			
وعي الضمير	ذكر	3.68	0.69	-0.988	372	0.324
	انثى	3.76	0.71			
المواطنة التنظيمية	ذكر	3.51	0.62	0.817	372	0.415
	انثى	3.46	0.64			

** دالة عند 0.01. * دالة عند 0.05.

يتضح من جدول (52) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05). لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى لمتغير الجنس.

(H3b): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتظهر نتائج اختبارات الفرضية في الجدول الآتي:

جدول 53: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	البعد
0.87	3.56	أقل من 5 سنوات	الايثار
0.76	3.48	5 - 15 سنة	
0.78	3.45	أكثر من 15 سنة	
0.81	3.40	أقل من 5 سنوات	الكياسة
0.65	3.44	5 - 15 سنة	
0.70	3.45	أكثر من 15 سنة	
0.87	3.36	أقل من 5 سنوات	الروح الرياضية
0.67	3.34	5 - 15 سنة	
0.74	3.28	أكثر من 15 سنة	
0.89	3.53	أقل من 5 سنوات	السلوك الحضاري
0.61	3.49	5 - 15 سنة	
0.72	3.44	أكثر من 15 سنة	
0.82	3.78	أقل من 5 سنوات	وعي الضمير
0.63	3.71	5 - 15 سنة	
0.71	3.73	أكثر من 15 سنة	
0.77	3.53	أقل من 5 سنوات	المواطنة التنظيمية
0.56	3.49	5 - 15 سنة	
0.64	3.47	أكثر من 15 سنة	

يظهر الجدول (53) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 54: مصدر التباين ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الايثار	بين المجموعات	0.427	2	0.213	0.345	0.709
	داخل المجموعات	229.696	371	0.619		
	المجموع	230.123	373			
الكياسة	بين المجموعات	0.085	2	0.043	0.088	0.915
	داخل المجموعات	179.377	371	0.483		
	المجموع	179.462	373			
الروح الرياضية	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.323	0.724
	داخل المجموعات	202.317	371	0.545		
	المجموع	202.669	373			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	0.493	2	0.247	0.486	0.616
	داخل المجموعات	188.315	371	0.508		
	المجموع	188.808	373			
وعي الضمير	بين المجموعات	0.172	2	0.086	0.174	0.840
	داخل المجموعات	183.241	371	0.494		
	المجموع	183.414	373			
المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0.128	2	0.064	0.160	0.852
	داخل المجموعات	148.245	371	0.400		
	المجموع	148.373	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (54) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05). لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (H3c): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 55: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الايثار	موظف	3.58	0.81
	رئيس قسم/شعبة	3.42	0.76
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.31	0.75
الكياسة	موظف	3.41	0.67
	رئيس قسم/شعبة	3.48	0.72
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.36	0.67
الروح الرياضية	موظف	3.32	0.73
	رئيس قسم/شعبة	3.33	0.74
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.18	0.75
السلوك الحضاري	موظف	3.54	0.70
	رئيس قسم/شعبة	3.42	0.70
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.39	0.78
وعي الضمير	موظف	3.79	0.70
	رئيس قسم/شعبة	3.71	0.69
	مدير/رئيس وحدة فأعلى	3.56	0.73

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	البعد
0.63	3.53	موظف	المواطنة التنظيمية
0.62	3.47	رئيس قسم/شعبة	
0.67	3.36	مدير/رئيس وحدة فأعلى	

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (55) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 56: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.065	2.748	1.680	2	3.359	بين المجموعات	الايثار
		0.611	371	226.764	داخل المجموعات	
			373	230.123	المجموع	
0.495	0.704	0.339	2	0.679	بين المجموعات	الكياسة
		0.482	371	178.783	داخل المجموعات	
			373	179.462	المجموع	
0.474	0.748	0.407	2	0.813	بين المجموعات	الروح الرياضية
		0.544	371	201.856	داخل المجموعات	
			373	202.669	المجموع	
0.218	1.530	0.772	2	1.544	بين المجموعات	السلوك الحضاري
		0.505	371	187.264	داخل المجموعات	
			373	188.808	المجموع	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
وعي الضمير	بين المجموعات	1.789	2	0.895	1.827	0.162
	داخل المجموعات	181.625	371	0.490		
	المجموع	183.414	373			
المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0.991	2	0.496	1.248	0.288
	داخل المجموعات	147.382	371	0.397		
	المجموع	148.373	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (56) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05)؛ لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

(H3d): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 57: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الايثار	دبلوم فأقل	3.69	0.82
	بكالوريوس	3.58	0.73
	ماجستير فأعلى	3.21	0.82
الكياسة	دبلوم فأقل	3.46	0.73
	بكالوريوس	3.51	0.68
	ماجستير فأعلى	3.31	0.70

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	البعد
0.79	3.46	دبلوم فأقل	الروح الرياضية
0.70	3.42	بكالوريوس	
0.74	3.06	ماجستير فأعلى	
0.65	3.58	دبلوم فأقل	السلوك الحضاري
0.69	3.55	بكالوريوس	
0.73	3.26	ماجستير فأعلى	
0.77	3.89	دبلوم فأقل	وعي الضمير
0.67	3.82	بكالوريوس	
0.69	3.49	ماجستير فأعلى	
0.66	3.62	دبلوم فأقل	المواطنة التنظيمية
0.60	3.58	بكالوريوس	
0.63	3.27	ماجستير فأعلى	

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (57) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 58: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الايثار	بين المجموعات	11.901	2	5.951	10.116	0.000
	داخل المجموعات	218.222	371	0.588		
	المجموع	230.123	373			
الكياسة	بين المجموعات	2.982	2	1.491	3.135	0.045
	داخل المجموعات	176.480	371	0.476		
	المجموع	179.462	373			
الروح الرياضية	بين المجموعات	10.610	2	5.305	10.248	0.000
	داخل المجموعات	192.059	371	0.518		
	المجموع	202.669	373			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	6.954	2	3.477	7.093	0.001
	داخل المجموعات	181.855	371	0.490		
	المجموع	188.808	373			
وعي الضمير	بين المجموعات	9.347	2	4.673	9.961	0.000
	داخل المجموعات	174.067	371	0.469		
	المجموع	183.414	373			
المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	7.917	2	3.959	10.457	0.000
	داخل المجموعات	140.455	371	0.379		
	المجموع	148.373	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (58) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة اقل من (0.05)؛ لذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصدر الفروق تم استعمال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (59): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق

ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
			دبلوم فأقل
		0.04121	بكالوريوس
	30849.	.34970	ماجستير فأعلى

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (59) وجود فروق بين (بكالوريوس) و(دبلوم فأقل) مع (ماجستير فأعلى) لصالح (دبلوم فأقل وبكالوريوس)، والذي يعني أن الموظفين ذوي درجات ماجستير فأعلى يمارسون المواطنة التنظيمية بشكل أقل من المؤهلات الأخرى.

H3e: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، كانت النتائج كما وردت في الجدول الآتي:

جدول 60: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص

البعد	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الايثار	طب	3.35	0.83
	تمريض	3.62	0.78
	صيدلة	3.44	0.86
	مهن صحية مساندة	3.37	0.82
	إدارة وغيره	3.45	0.69
الكياسة	طب	3.22	0.70
	تمريض	3.59	0.67
	صيدلة	3.42	0.83
	مهن صحية مساندة	3.36	0.64
	إدارة وغيره	3.44	0.71

البعد	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الروح الرياضية	طب	3.07	0.76
	تمريض	3.50	0.70
	صيدلة	3.23	0.88
	مهن صحية مساندة	3.15	0.70
	إدارة وغيره	3.34	0.71
السلوك الحضاري	طب	3.31	0.71
	تمريض	3.60	0.69
	صيدلة	3.38	0.77
	مهن صحية مساندة	3.39	0.72
	إدارة وغيره	3.46	0.71
وعي الضمير	طب	3.55	0.73
	تمريض	3.88	0.67
	صيدلة	3.56	0.80
	مهن صحية مساندة	3.63	0.68
	إدارة وغيره	3.74	0.69
المواطنة التنظيمية	طب	3.30	0.66
	تمريض	3.64	0.61
	صيدلة	3.41	0.76
	مهن صحية مساندة	3.38	0.61
	إدارة وغيره	3.49	0.59

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (60) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي

الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 61: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة f (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير التخصص

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الايثار	بين المجموعات	4.557	4	1.139	1.864	0.116
	داخل المجموعات	225.566	369	0.611		
	المجموع	230.123	373			
الكياسة	بين المجموعات	5.767	4	1.442	3.063	0.017
	داخل المجموعات	173.695	369	0.471		
	المجموع	179.462	373			
الروح الرياضية	بين المجموعات	9.625	4	2.406	4.600	0.001
	داخل المجموعات	193.044	369	0.523		
	المجموع	202.669	373			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	3.947	4	0.987	1.970	0.099
	داخل المجموعات	184.861	369	0.501		
	المجموع	188.808	373			
وعي الضمير	بين المجموعات	6.007	4	1.502	3.123	0.015
	داخل المجموعات	177.407	369	0.481		
	المجموع	183.414	373			
المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	5.684	4	1.421	3.675	0.006
	داخل المجموعات	142.688	369	0.387		
	المجموع	148.373	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (61) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05)؛ لذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تدعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص، ولمعرفة مصدر الفروق تم استعمال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والموضح في الجدول الآتي:

جدول 62: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق

إدارة وغيره	مهن صحية مساندة	صيدلة	تمريض	طب	
					الطب
				*-0.33704	التمريض
			0.23171	-0.10534	الصيدلة
		0.02546	0.25717	-0.07988	المهن الصحية المساندة
	0.10511-	-0.07965	0.15206	-0.18498	إدارة وغيره

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (62) وجود فروق بين تخصصات (الطب) و(التمريض) لصالح تخصص (التمريض).

(H3f): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية. للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استعمال الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 63: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

البعد	الوحدة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الايثار	المستشفيات	3.51	0.78
	الرعاية الأولية	3.50	0.81
	إدارات الوزارة	3.30	0.77
الكياسة	المستشفيات	3.49	0.71
	الرعاية الأولية	3.40	0.69
	إدارات الوزارة	3.36	0.66

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوحدة الإدارية	البعد
0.77	3.38	المستشفيات	الروح الرياضية
0.70	3.23	الرعاية الأولية	
0.68	3.22	إدارات الوزارة	
0.72	3.50	المستشفيات	السلوك الحضاري
0.71	3.44	الرعاية الأولية	
0.67	3.41	إدارات الوزارة	
0.69	3.74	المستشفيات	وعي الضمير
0.72	3.75	الرعاية الأولية	
0.71	3.62	إدارات الوزارة	
0.64	3.52	المستشفيات	المواطنة التنظيمية
0.62	3.46	الرعاية الأولية	
0.62	3.38	إدارات الوزارة	

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (63) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية. وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام الاختبارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 64: مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى إلى متغير الوحدة الإدارية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الايثار	بين المجموعات	2.000	2	1.000	1.627	0.198
	داخل المجموعات	228.123	371	0.615		
	المجموع	230.123	373			
الكياسة	بين المجموعات	0.979	2	0.490	1.018	0.362
	داخل المجموعات	178.483	371	0.481		
	المجموع	179.462	373			
الروح الرياضية	بين المجموعات	2.287	2	1.143	2.117	0.122
	داخل المجموعات	200.382	371	0.540		
	المجموع	202.669	373			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	0.463	2	0.232	0.456	0.634
	داخل المجموعات	188.345	371	0.508		
	المجموع	188.808	373			
وعي الضمير	بين المجموعات	0.770	2	0.385	0.782	0.458
	داخل المجموعات	182.644	371	0.492		
	المجموع	183.414	373			
المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0.939	2	0.470	1.182	0.308
	داخل المجموعات	147.434	371	0.397		
	المجموع	148.373	373			

المصدر: من إعداد الباحثة، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (64) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05)؛ لذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تدعي بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

نتائج تحليل المقابلات

تمهيد

تم إجراء تحليل نوعي لبيانات المقابلات وعددها (9)، لدراسة: "تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية" هذا التحليل اشتمل على الترميز الموضوعي، وتحليل السياق.

خطوات التحليل

تم ترميز المقابلات من (1-9) كما تظهر في جدول (65).

جدول 65: ترميز عينة المقابلات

رقم العينة	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	الجنس
عينة#1	رئيس وحدة	دكتوراه	ذكر
عينة#2	رئيس وحدة	ماجستير	ذكر
عينة#3	رئيس وحدة	دكتوراه	ذكر
عينة#4	مدير عام	ماجستير	ذكر
عينة#5	مدير عام	ماجستير	انثى
عينة#6	مدير عام	ماجستير	انثى
عينة#7	مدير عام	ماجستير	ذكر
عينة#8	رئيس وحدة	دكتوراه	انثى
عينة#9	مدير	ماجستير	ذكر

ثم تم القيام بالترميز الأولي (Coding)، وتم اختيار الرموز المتعلقة بالمتغيرات كالاتي:

أولاً: الرموز المتعلقة بأبعاد الحوكمة:

- **المساءلة والمسؤولية:** ("تفاوت المساءلة حسب المستوى الوظيفي"، "آليات المساءلة" "لجان"، "قوانين"، "وحدات رقابة"، "تحديات المساءلة"
- **الترقيات والعدالة التنظيمية:** "محسوبية ومحاباة"، "تدخل سياسي"، "إجراءات الترقيات"
- **الشفافية:** "ممارسات الشفافية"، "معوقات الشفافية"، "تأثير المستوى الوظيفي على الشفافية"
- **سيادة القانون:** "تطبيق مدونة السلوك"، "تحديث القوانين القديمة"

- المشاركة في صنع القرار: "مركزية القرار"، "مبادرات المشاركة"، "معوقات المشاركة".
ثانياً: الرموز المتعلقة بالتحديات في تطبيق الحوكمة

- تحديات داخلية: "مركزية" "فساد إداري"، "ثقافة تنظيمية"

- تحديات خارجية: "الاحتلال"، "الأزمات المالية"، "الظروف الأمنية"

ثالثاً: الرموز المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:

- انتماء الموظفين: "مستوى الانتماء"، "عوامل التأثير إحباط وعدم العدالة"، "الأداء في الأزمات".

- سلوك المواطنة: "المبادرات التطوعية"، "العمل الإضافي".

التحليل باستعمال التكرارات

تم استعمال أداة تحليل التكرارات "Word Frequency" لتحديد المفردات الأكثر تكراراً، كما تم استعمال تحليل السياق "In-Vivo Coding" لاستخراج العبارات الدالة.

تحليل المقابلات

حول أبعاد الحوكمة: ظهر أن تطبيق المساءلة متفاوت، حيث أشار (9/7) من أفراد العينة أن المساءلة تتناسب عكسياً مع المستوى الوظيفي. ("المستويات العليا لا يتم مساءلتها"، العينة#1). ويعدّ تطبيق الشفافية نسبياً، حيث أشار (9/5) من أفراد العينة أن الشفافية تعتمد على الإدارة والأفراد وإيمان المدير بها وبتطبيقها، (بعض الإدارات تمارس الشفافية أكثر من غيرها، العينة#8). فيما أشاروا أن المشاركة تتسم بالضعف بسبب مركزية القرار، وأشار (9/6) من أفراد العينة إلى أن تركيز القرار في المستويات العليا، (القرارات تتخذ من المستويات العليا، العينة#4)، وحول سيادة القانون أشار أفراد العينة (9/5) إلى ضرورة تحديث القوانين القديمة، والى المحسوبية في الترقيات، (الترقيات تتسم بالمحاباة، العينة#2)، وأنه يوجد تحديات تتمثل بالمركزية والمحسوبية في ترقيات الفئات العليا (المحسوبية في ترقيات الفئات العليا، العينة#1). ومعوقات سببها الاحتلال والأزمة المالية.

حول المواطنة التنظيمية: ظهر أن (9/7) من أفراد العينة أشاروا أن الانتماء يمكن وصفه بأنه "ضعيف" أو "متوسط"، (بسبب الإحباط وعدم العدالة، العينة#1)، فيما أشار جميع أفراد العينة (9/9) إلى تحسن ممارسة المواطنة التنظيمية في الأزمات مثل (كورونا)، (أظهروا مواطنة تنظيمية عالية في أزمة كورونا، العينة#1).

وحول العلاقة بين الحوكمة والمواطنة التنظيمية: اتفق جميع أفراد العينة (9/9) على وجود تأثير إيجابي للحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية، (تأثير كبير إذا تم التطبيق الصحيح، العينة #7). وحول العوامل الوسيطة للتأثير على العلاقة، أشار (9/8) من أفراد العينة الى دور العدالة، وأشار (9/7) إلى الظروف السياسية، فيما أشار (9/5) إلى دور التدريب. وأنه يوجد تحديات بسبب الإحباط وعدم العدالة، والأزمات المالية، والوضع السياسي العام.

النتائج التي قدمتها المقابلات

- تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة) له تأثير إيجابي، وواضح على سلوك المواطنة التنظيمية.
- الفساد الإداري والمحسوبية من أهم معوقات تطبيق الحوكمة.
- الاحتلال يشكل التحدي الأكبر ويعد أصل كل الازمات.
- هناك تفاوت كبير في تطبيق مبادئ الحوكمة بين الإدارات والأفراد.

التوصيات التي قدمتها المقابلات

- تطوير آليات المساءلة للمستويات الادارية العليا، وتفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية.
- تعزيز الشفافية بنشر جميع الإجراءات والقرارات عبر قنوات رسمية، وحماية الموظفين الذين يبلغون عن مخالفات
- تحفيز المواطنة التنظيمية عبر تطوير نظام حوافز مادية ومعنوية، وتعزيز المشاركة في صنع القرار ووضع الأهداف.
- معالجة التحديات بتدريب المدراء على مبادئ الحوكمة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للعدالة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- تمهيد
- مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة
- التوصيات المقترحة.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

في هذا الفصل تعرض الباحثة، النتائج العلمية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ظل المعلومات المتحصل عليها من الاستبانات والمقابلات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

مناقشة نتائج التساؤل الرئيس

بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول التساؤل الرئيس، والذي ينص على "ما تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟" تم تفسير النتيجة كالاتي:

- يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة بمعامل ارتباط بلغ (0.568) وبدلالة إحصائية عالية (0.000)، بين متغيري الدراسة (الحوكمة وسلوك المواطنة التنظيمية)، وهذا يؤكد أن الحوكمة الفعالة تُعد دافعاً رئيساً لتعزيز الانتماء والمشاركة الإيجابية لدى الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (جبريل، 2018؛ العتيبي والمستادي، 2023؛ مرزوقي وعبد الكريم، 2021؛ Deviyantoro, et al., 2024؛ Tiofanny, 2022؛ Ismail, 2022؛ Irem et al., 2024).

- يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يفسر ما نسبته (35.4%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية، وهي نقطة انطلاق قوية للقيادة الإدارية في الوزارة للبناء عليها في التخطيط الاستراتيجي، ففي الوقت الذي تعدّ فيه المواطنة التنظيمية سلوك فردي طوعي اختياري، ظهر أن تحقيق مبادئ الحوكمة من العدالة، وسيادة القانون، وغيرها، تؤثر هذا السلوك وتفسره وتقود للتنبؤ به، وكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الحوكمة تؤدي إلى زيادة (0.651) وحدة في سلوك المواطنة التنظيمية، كما كانت أبعاد المساءلة وسيادة القانون هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وترى الباحثة أن النتيجة تدل على أن الإدارة الرشيدة والسعي المتواصل والمنهجي لتطبيق مبادئ الحوكمة يجد أثراً في سلوكيات الموظفين الإيجابية والطوعية، وتقود بالضرورة إلى الأثر الكلي على الانتماء والرضا، وهو ما يتفق مع النظريات والأدبيات ذات العلاقة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (جبريل، 2018؛ العتيبي والمستادي، 2023؛ مرزوقي وعبد الكريم، 2021؛ 2021؛ Widodo & Sulistiasih, 2021؛ Luciano et al., 2016؛ Deviyantoro, Irem et al., 2024؛ Kamalinda, R., & Pramesti, D. A., 2022؛ et al., 2024؛ Luciano et al., 2016) بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Mennita & Tias, 2023) التي أشارت إلى أنه لا يوجد تأثير للحكم الرشيد في سلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج التساؤل الأول

بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول التساؤل "ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في وزارة الصحة الفلسطينية؟" تم تفسير النتيجة كالآتي:

إن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الكلية بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة الفلسطينية كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.28)، ونسبة مئوية (66%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن وزارة الصحة تُطبّق مبادئ الحوكمة بشكل جيد، مع وجود فجوات في بعض الأبعاد: (خاصة المشاركة وسيادة القانون)، وهو ما يشير إلى المساعي الحثيثة والمتواصلة في ادراج انظمة وبرامج الحوكمة في خطط الوزارة الاستراتيجية، وخططها التنفيذية، وإن النتيجة المتوسطة تشير إلى التحديات التي تواجه النظام الصحي، والتي أشار لها المبحوثون في عينة المقابلات، حيث أكدوا أن التحديات المتمثلة في ممارسات الاحتلال، والأزمات المالية المتلاحقة، هي أهم معيقات تطبيق الحوكمة بدرجة عالية.

وهذه النتيجة تتفق مع كل من (البلوشي، 2023؛ جبريل، 2018؛ حداد وعبيد، 2021؛ عبيد وربايعة، 2020؛ المنذري، 2022)، واختلفت مع دراسات (البلوي وغيث، 2022؛ الدويري وعض، 2022؛ العتيبي وآخرين، 2022) التي كانت فيها درجة الحوكمة مرتفعة.

مناقشة نتائج درجات أبعاد الحوكمة

- درجة تطبيق مبدأ المساءلة مرتفعة في وزارة الصحة الفلسطينية، بمتوسط حسابي (3.43)، ورغم أن النتيجة مرتفعة إلا أنها أقرب إلى الحد الأدنى على المحك، والذي تعزوه الباحثة إلى أن وزارة الصحة تُطبّق آليات واضحة للمساءلة على الأداء، ما يعزز الشعور بالمسؤولية بين الموظفين، كما يشير إلى أن الوزارة تمتلك أنظمة مساءلة، ولكنها قد لا تطبق على الجميع بنفس الدرجة، وأن الموظفين يدركون واجباتهم بشكل واضح، وتتم عملية تقييم ومراجعة للموظفين ومساءلتهم، لكن مع وجود تفاوت في

التطبيق، أي أن الموظفين لا يشعرون بهذا الوضوح بالدرجة نفسها، والذي قد يفسر بنقص في المراجعات الدورية، وفي تطبيق العقوبات أو المكافآت كنتيجة لعملية المساءلة.

- درجة تطبيق مبدأ **العدالة متوسطة** في وزارة الصحة الفلسطينية، بمتوسط حسابي (3.31)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه يوجد أساسيات لنظام عادل، ولكنه بحاجة للتحسينات، ففي حين يوجد نظام ترقيات، وآليات تظلم عادلة، لكنها تحتاج إلى تحسين في التطبيق، وقد تشير النتيجة المتوسطة إلى ضعف نسبي في ثقافة الانصاف وفي شكوك حول المساواة في التطبيق على الجميع، وتعزو الباحثة التباين في الآراء بين الموظفين إلى تجارب مختلفة بين الإدارات، وهو ما تم الإشارة إليه في نتائج المقابلات الميدانية، حول دور المدير وإيمانه في تفعيل تطبيق أي مبدأ من مبادئ الحوكمة.

- درجة تطبيق مبدأ **الشفافية** في وزارة الصحة الفلسطينية كانت **مرتفعة**، بمتوسط حسابي (3.40) ولكنها كما درجة المساءلة، تعدّ النتيجة على المحك قريبة من الدرجة المتوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بوضوح في المهام والأنظمة، وأن الإدارة تُعلن عن قراراتها، وتُوضّحها بشكل كافٍ، والموظفون يدركون واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل جيد، وأن السياسات معلنة، وقابلة للفهم والامتثال، ولكن أيضا نسبة التطبيق متفاوتة، وتعزو التباين في الآراء إلى وجود عراقيل في تدفق المعلومات، قد يشير إلى نقص الثقة، أو إلى محدودية إشراك الموظفين في تحسين العمليات.

- درجة تطبيق مبدأ **سيادة القانون** في وزارة الصحة الفلسطينية كانت **متوسطة**، بمتوسط حسابي (3.18)، والذي تفسره الباحثة بأنه يوجد أساسيات لتطبيق القوانين لكن مع فجوات ملموسة، وتحتاج إلى جهود في تعزيز هذا المبدأ لأهميته: (مثل تطبيق القانون على جميع المستويات الإدارية بعدالة وانصاف، والالتزام ببنود مدونة السلوك من الجميع)، وهو ما تم التوصية له في نتائج المقابلات وفي إجابات بعض الموظفين للأسئلة المفتوحة في الاستبانة.

- درجة تطبيق مبدأ **المشاركة** في وزارة الصحة الفلسطينية كانت **متوسطة** بمتوسط حسابي (3.05)، وهو البعد الذي حصل على أقل درجة بين الأبعاد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى محدودية إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وفي تحديد الأهداف وصنع السياسات والاجراءات المتعلقة بالعمل، ورغم أن الوزارة تعتمد على اللجان، والعمل الجماعي لكن الفعالية محدودة. واجمعت الآراء في إجابات المبحوثين عبر الاستبانة، والمقابلة على وجود ضعف في عملية تشجيع الابتكار والمبادرات وتحفيز الموظفين، كما ظهر أن عملية المشاركة غير متسقة بين الإدارات، وتعتمد على إيمان المدير نفسه بأهمية مشاركة الموظفين.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني

بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول التساؤل " ما درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية؟" تم تفسير النتيجة كما يلي:

أن درجة المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية المرتفعة، بمتوسط حسابي (3.48)، ونسبة مئوية (70%)، تعزوها الباحثة إلى كون موظفي وزارة الصحة يؤدون خدمة إنسانية، ويحملون المؤهلات الطبية والصحية ذات العلاقة، ما يدل على وجود ثقافة إيجابية تدعم المواطنة التنظيمية. ومن بين الأبعاد الخمسة للمتغير، كان بعد وعي الضمير هو الأعلى تقيماً بين الأبعاد، والذي يُفسر بأن الموظفين يلتزمون بشكل ذاتي بواجباتهم، كما يُظهر الموظفون التزاماً بدقة المواعيد، وإتمام المهام دون حاجة إلى إشراف مشدد، وتفسر هذه النتائج بأنه يوجد احترام متبادل بين الموظفين ويتفاعلون بلباقة في بيئة عمل محترمة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كل من (أحمد، 2023؛ بريكي وقطاف، 2023؛ بومقواس وزيني، 2024؛ جبريل، 2018؛ خلادي وزبير، 2022؛ صوالحي والسلوادي، 2022؛ العمري، 2021)، فيما تختلف مع دراسات كل من (التوبي ورجب، 2022؛ العتيبي والمستادي، 2023) حيث كانت درجة المواطنة التنظيمية مرتفعة جداً، وفي دراسة (ابن عودة وهواري، 2022) وكانت الدرجة متوسطة.

تجدر الإشارة أنه عند النظر إلى نتائج المقابلات، نجد أن أفراد العينة الممثلة للإدارة العليا يرون أن درجة ممارسة سلوك المواطنة كانت متوسطة بشكل عام، ولكنها تكون مرتفعة في ظروف استثنائية كالأزمات مثل: جائحة (كورونا)، وتعزو الباحثة هذا السلوك إلى الوازع الوطني الذي يدعو الموظف إلى اظهار مواطنته التنظيمية، وهو مؤشر على قيم الانتماء والمواطنة المدنية، وهو بالتالي قد يفسر نتيجة هذه الدراسة، والتي تم إجراؤها في ظل الحرب على قطاع غزة وفي ظل التصعيد الخطير في محافظات الضفة الغربية من الاحتلال.

مناقشة نتائج درجات أبعاد المواطنة التنظيمية

- درجة ممارسة سلوك الايثار في وزارة الصحة الفلسطينية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.47)، ونسبة مئوية (69%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن موظفي وزارة الصحة الفلسطينية يمارسون سلوك الايثار، كون الخدمة التي يقدمونها خدمة إنسانية تلامس المواطنين، كما تعزو الباحثة السبب للحرب الدائرة، والوضع السياسي الذي يمر به الوطن، وهو ما تم الإشارة إليه في نتائج المقابلات،

حيث تظهر السلوكيات التطوعية الإيجابية في فترات الأزمات التي تتطلب إظهار روح الوطنية والانتماء، ورغم ذلك ما زال هناك بعض التحديات كعدم الرضا عن تحمل أعباء إضافية تتعلق بالواجبات الوظيفية، دون مقابل في ظل الأزمة المالية.

- درجة ممارسة سلوك الكياسة في وزارة الصحة الفلسطينية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.44)، ونسبة مئوية (69%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن وزارة الصحة لديها ثقافة تنظيمية مستقرة، وترابط اجتماعي قوي، حيث يحرص الموظفون على دعم بعضهم نفسياً، ويبادرون إلى حل النزاعات، رغم أن بعض الموظفين يفتقرون للمهارات الدبلوماسية المناسبة لحل الصراعات التنظيمية، ويفسر تقبل الموظفين للاختلافات بحدود، إلى الحاجة لتوفير بيئة داعمة للموظف.

- درجة ممارسة سلوك الروح الرياضية في وزارة الصحة الفلسطينية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، ونسبة مئوية (66%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الفروق الفردية في الممارسة، ورغم وجود مرونة عالية في مواجهة الضغوط عند الموظفين، والتي عكستها النتائج، إلا أنها ما زالت محدودة في إظهار قبول النقد، أو الولاء للفريق في حال الاختلاف، وهنا تجدر الإشارة إلى الحاجة لتعزيز الذكاء العاطفي للموظفين في المواقف الصعبة.

- درجة ممارسة السلوك الحضاري في وزارة الصحة الفلسطينية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.47)، ونسبة مئوية (69%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة لوجود قيم راسخة في الثقافة التنظيمية، وإلى وجود ولاء تنظيمياً، وشعوراً بالمسؤولية تجاه حماية مكان العمل، والمحافظة على سمعته، وأن الموظفين لا يكتفون بأداء مهامهم الروتينية، بل يساهمون في التحسين، لكن تجدر الإشارة هنا أيضاً إلى الحاجة لتعزيز الدافع الفردي للتعلم والتطوير، حيث قد يدل الضعف في هذه الجزئية على إحباط الموظف في بعض الأحيان.

- درجة ممارسة سلوك واعي الضمير في وزارة الصحة الفلسطينية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.73)، ونسبة مئوية (75%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود روح مسؤولية عالية، ورقابة ذاتية دون انتظار التوجيهات، واحترام للوقت، والاهتمام بالمصلحة العامة، وتبرز انضباطا عاما، وتعزى أيضاً إلى إيمان الموظفين بأهمية الخدمة الإنسانية التي تقدمها وزارة الصحة الفلسطينية.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث

بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول التساؤل الذي نص على "هل هناك تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة: (المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون، المشاركة) في ممارسة سلوك المواطنة

التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية؟" تم تفسير النتيجة كالآتي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً لمبدأ **المساءلة** ويفسر ما نسبته (28.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وترى الباحثة أن وجود نظام وآليات مساءلة، ومحاسبة لجميع المستويات الإدارية، يعزز ولاء الموظف، وإيمانه بالنظام، وينعكس ذلك على أدائه وسلوكه الايجابي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً لمبدأ **العدالة**، ويفسر ما نسبته (18.0%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزو الباحثة هذا الأثر إلى أن العدالة هي ضالة الموظف، وتحقيقها يعزز الرضا الوظيفي، وينعكس على السلوك الايجابي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً لمبدأ **الشفافية**، ويفسر ما نسبته (26.2%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزو الباحثة النتيجة إلى الوضوح في الأنظمة والإجراءات والقيام بنشرها على المواقع الرسمية للوزارة، الأمر الذي يزيد الثقة لدى الموظفين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً لمبدأ **سيادة القانون**، ويفسر ما نسبته (29.6%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزو الباحثة دلالة هذا الأثر إلى أن البيئات المستقرة قانونياً، تحفز الأفراد بالضرورة، وخاصة أن الوضع في فلسطين يشهد تحديات كبرى، فأى محاولة لفرض سيادة القانون ستعوض الموظف عن الظروف الصعبة، وستشعره بالعدالة المنشودة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً لمبدأ **المشاركة** ويفسر ما نسبته (24.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزو الباحثة هذا الأثر إلى أن تطبيق مبدأ المشاركة يعمل على اندماج الموظف بعمله بشكل إيجابي، فهو شريك في وضع الأهداف وبالتالي فهو ملتزم بتحقيقها.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق **مبادئ الحوكمة مجتمعة** ويفسر ما نسبته (50.5%) من التباين في سلوك الايثار، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن تطبيق الحوكمة يعمل على تقليل وتجاوز آثار ظروف العمل المرهقة في مرافق وزارة الصحة، فيظهر سلوك الايثار كرد فعل طبيعي على الرضا والشعور بالعدالة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق **مبادئ الحوكمة مجتمعة**، ويفسر ما نسبته (52.2%) من التباين في سلوك الكياسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق معايير الحوكمة، يقلل التمييز ويشعر الموظف بأنه مُقدر وذو قيمة، وينعكس ذلك على التعامل باللطف واللباقة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق **مبادئ الحوكمة مجتمعة**، ويفسر ما نسبته (51%) من التباين في سلوك الروح الرياضية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق قواعد الحكم الرشيد يخلق

بيئة تتسم بالعدالة، وتقود الى الثقة في النظام، والتعامل مع الإحباط والتحديات بمرونة، كون النظام يكفل للموظف حق التظلم والمراجعة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة ويفسر ما نسبته (59.7%) من التباين في السلوك الحضاري، وتفسر الباحثة هذه النتيجة من إظهار دور الحوكمة في توفير بيئة تلتزم بالقواعد الأخلاقية، وتعزز القيم وتلتزم بها، وذلك بالضرورة يدعو الموظف إلى الالتزام بهذه القيم، وممارسة سلوك حضاري وإنساني يتوافق مع الطابع العام.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة وتفسر ما نسبته (49.6%) من التباين في سلوك وعي الضمير، وترى الباحثة أن تطبيق الحوكمة وإن كانت لها دور في تفسير سلوك وعي الضمير، لكنها ومقارنة بسلوك الايثار تكون أقل حساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتفسر ذلك بأن وعي الضمير يرتبط بدوافع ذاتية، قد تؤدي دوراً أكبر، مقارنة بالعوامل التنظيمية.

مناقشة نتائج التساؤل الرابع

بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول التساؤل الذي نص على "هل توجد فروق في متوسطات استجابات الباحثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، سيادة القانون) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الوحدة الإدارية)؟" تم تفسير النتيجة كالاتي:

- لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص، الوحدة الادارية) في متوسطات استجابات الباحثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث اتفقت مع دراسات كل من (البلوي وغيث، 2022؛ العتيبي والمتسادي، 2023)، فيما اتفقت مع دراسة (عبيد وربايعة، 2020) في عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة، فيما اختلفت معها من حيث وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن إدراك مفاهيم الحوكمة لا يرتبط بمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص والوحدة الإدارية)، بل يحتاج إلى نظام معرفي، وتدريب مناسب لاكتساب المعلومات حول الحوكمة وآليات تطبيقها.
- توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح (مدير/رئيس وحدة فأعلى) في متوسطات استجابات الباحثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية، وهي بذلك تتفق مع دراسة (عبيد وربايعة، 2020)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور المسمى الوظيفي

في إعطاء الموظف مساحة أكبر من السلطات، والصلاحيات في صناعة القرار، ووضع الأهداف، وبالتالي التأثير في النظام، ولا سيما في تطبيق أبعاد الحوكمة.

- **توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي** (ما بين ماجستير فأعلى وبكالوريوس ولصالح بكالوريوس) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ **الحوكمة** في وزارة الصحة الفلسطينية، وهو ما يتفق مع دراسة (عبيد وربايعة، 2020) ويختلف مع دراسة (العتيبي والمستادي، 2023). وتعزو الباحثة هذه النتيجة لدور المؤهل العلمي في اكساب الموظف العلم والمعرفة المتعلقة بمتغيرات الحوكمة المختلفة كالمساءلة والشفافية وسيادة القانون، وتمكينه من الالمام بالآليات والطرق العلمية الحديثة لتطبيقها وتنفيذها، وأن مؤهل البكالوريوس كان كافياً لإعطاء الموظفين المعلومات اللازمة المتعلقة بالحوكمة.

مناقشة نتائج التساؤل الخامس

بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول التساؤل "هل توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الوحدة الإدارية)؟ تم تفسير النتيجة كالآتي:

- **لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي والوحدة الإدارية)** في متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (التوبي ورجب، 2022) في عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة، فيما اختلفت معها في وجود فروق تعزى للجنس لصالح الذكور، واتفقت مع دراسات كل من (صوالحي والسلوادي، 2022؛ العتيبي والمستادي، 2023) كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (اميرة وآخرون، 2021) حيث كان هناك فروق تعزى للجنس، وسنوات الأقدمية (الخبرة). وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس النضج والاستقرار والرضا لدى الموظفين.

- **توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي (لصالح دبلوم فأقل وبكالوريوس)** في متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من (اميرة وآخرون، 2021؛ التوبي ورجب، 2022؛ صوالحي والسلوادي، 2022)، واختلفت مع (العتيبي والمستادي، 2023). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى يكون لديهم توقعات أعلى من الوظيفة من حيث الترقيات والرواتب

وعندما لا تتحقق قد يشعرون بالإحباط الذي يؤثر على سلوكهم التنظيمي، كما يشعرون أنهم يستطيعون الحصول على وظيفة أخرى بشكل أسهل من حملة المؤهلات العلمية الأقل رتبة، بينما حملة المؤهلات العلمية الأقل مثل: الدبلوم تكون توقعاتهم أكثر واقعية أو منخفضة نسبياً؛ لذا يكون لديهم امتنان بحصولهم على الوظيفة ويتمسكون بها، ولديهم رضا وظيفي أعلى، مما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم التنظيمية. كما أن نوي المؤهلات الأعلى يكون لديهم مهام إشرافية ذات ضغوط أعلى قد يقلل من فرص إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير التخصص (ما بين الطب والتمريض لصالح التمريض) في استجابة المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كادر التمريض يقوم بقضاء فترة زمنية أطول مع المرضى، مقارنة بالمهن الأخرى، مما يخلق حالة إنسانية تتجلى فيها القيم والأخلاق ومنها سلوك المواطنة التنظيمية، وهذه النتيجة تظهر مدى الالتزام الأخلاقي والإنساني الذي تمثله هذه الشرائح الوظيفية، والذين يشكلون الجنود الذين يحملون على عاتقهم النظام الصحي بكل تبعاته.

التوصيات

في ضوء أدبيات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، واسترشاداً بنتائج المقابلات، توصي الباحثة بعدد من التوصيات، والتي يمكن أن تعزز تطبيق مبادئ الحوكمة، وتعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، ومن أهمها:

- العمل مع الشركاء على إعداد دليل تقييم الحوكمة وتحسينها في القطاع العام.
- إدراج مفاهيم المواطنة التنظيمية والحوكمة في البرنامج التعريفي للموظفين الجدد، والذي ينفذ بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة التابعة لديوان الموظفين العام، والتركيز على مواضيع منتقاة كالذكاء العاطفي.
- إدراج برنامج تدريبي حول طرق وآليات تطبيق مبادئ الحوكمة، ضمن برامج التعليم المستمر في الوزارة، وخاصة البرامج التي يقدمها ديوان الموظفين العام من المدرسة الوطنية للإدارة، لجميع الفئات والمستويات الإدارية.
- تعريف أعضاء لجان الحوكمة في الوزارة على تجارب الدول العربية الرائدة في مجال الحوكمة الحكومية كالمملكة العربية السعودية، بدورات تدريبية ميدانية في تلك الدول، للاطلاع عن كثب على الآليات والاجراءات التنفيذية المعمول بها، ونقل الخبرات.

- تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. وتعزيز مبدأ اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين، مما يعزز دور القيادة، بهدف خلق الثقة والولاء والالتزام تجاه الوزارة وأهدافها.
- أتمتة نظام الترقيات بالتعاون مع ديوان الموظفين.
- العمل على ربط الترقيات بالأداء، والعمل على اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير للترقية خاصة للموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا.
- إدراج أنشطة وبرامج لتعزيز المواطنة التنظيمية ضمن استراتيجية الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية، والتركيز فيها على التخصصات المختلفة منها: الطب والمهن المساندة والصيدلة والإدارة.
- الترويج لمبادرات تحفيزية تدعم سلوك المواطنة التنظيمية، مثل: برنامج موظف الشهر، أو الموظف المثالي، وتعزيز العمل التطوعي، في جميع إدارات وزارة الصحة.

الدراسات المستقبلية

- بناء على ما تقدم، تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات المستقبلية، منها:
- إعادة اختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر المؤسسات الشريكة في القطاع الصحي، أو من وجهة نظر المستفيدين (المواطنين)
 - إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى (مؤسسات أخرى) كالقطاع الخاص، بهدف إجراء دراسات مقارنة.
 - إجراء دراسات حول الحوكمة مع متغيرات كالتحول الرقمي أو الحوكمة الرقمية.
 - إجراء دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات كضغوط العمل، أو الاغتراب الوظيفي، أو التغيير التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

إبراهيم، محمد، ابو نصيب، عرفة، والسيد، مجاهد. (2023). أثر جوده حياه العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على العاملين بالجامعات السعودية، *مجلة العلوم الإنسانية*، 10(1)، 456-473.

إبراهيم، مروان. (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ابن عودة، عبد الرحمن وهواري، عامر. (2022). أثر اخلاقيات الاعمال في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، 6(2)، 284-301.

ابن عودة، مصطفى (2018)، أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 2(12)، 7-23.

أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة (ط.2)*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

احمد، نعيمة. (2023). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة البيضاء*، 5(5).

الاعمر، هشام. (2023). تقييم أثر الحوكمة الالكترونية في تحسين الأداء المالي في بلدية منشية بني حسن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(12). 593-607.

أميرة، خياط، سعيد، رمضان ومحمد لمين، سليمان. (2021). المتغيرات الديموغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون. *مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية*، 3(1)، 65-79.

بريكي، محمد وقطاف، محمد. (2023). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وانعكاساتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديره الضرائب لولاية البيض. *مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال*، 6(2)، 241-258.

البيسام، بسام. (2016). *الحوكمة في القطاع العام*. معهد الإدارة العامة.

البيسام، بسام. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة المستدامة. *المجلة العربية للإدارة*. 41(3).

البلعبيكي، منير. (2014). *قاموس المورد: إنكليزي-عربي* (ط.16). دار العلم للملايين.

بمقواس، بلال، وزيني، فريدة. (2024). اتجاهات العاملين حول العلاقات بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية البلدية العفرون نموذجاً. *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، 9(1)، 105-118.

البلوشي، أحمد. (2023). *أثر الحوكمة على الاداء المؤسسي من وجهة نظر محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرقية].

https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m4d16_12126.pdf

البلوي، ريم، وغيث، نيرفانا. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام. *مجلة لقراءة والمعرفة*، 22(250). 165-200.

التوبي، سلام، ورجب، محمد. (2022). مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الاداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم سلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7(31)، 537-566.

جابر، وروود. (2024). دور الحكومة في تحقيق جوده وتميز الاداء في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة جامعه دهوك، العراق*، 6(2)، 476-502.

جبريل، وائل. (2018). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية. *آفاق الاقتصادي*، 4(8)، 52-101.

الججاوي، طلال والزرقي، محمد. (2018). إطار مقترح لمؤسسات البلدية من عمليات الاحتيايل: بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. *مجلة المحاسبة والدراسات المالية*، 13(42)، 38-62.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2023). *الفلسطينيون في نهاية عام 2023*.
https://www.pcbs.gov.ps/pcbs_2012/Publications_AR.aspx

حداد، تمارا، وعبيد، شاهر. (2021). أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤسسات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية محافظه رام الله والبيرة أنموذجاً. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية*، 6(16)، 109-125.

الحداد، محمد. (2023). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي - دراسة تطبيقية على وزارة الاعلام في الكويت. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 5(51)، 332-350.

خلادي، عبد المؤمن، وزبير، محمد. (2022). أثر الأمن الوظيفي وضغوط العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة التربوية الجزائرية: دراسة حالة عينة من ثانويات ولاية الشلف. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 7(2)، 580-596.

خليفة، يسري. (2021). *أساسيات البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية*. كلية التجارة جامعة القاهرة.

دبون، عبد القادر وصيتي، عبد اللطيف. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غاردايه. *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*، 4(3)، 291-312.

الدليمي، عصام وصالح، علي. (2014). *البحث العلمي أسسه ومناهجه*. دار الرضوان للنشر والتوزيع.

الدويري، خلود و عوض، حسين. (2022). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ممارسه الحوكمة في وزارة الزراعة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، 7 (1)، 248-274.

رشيد، مازن. (2020). المرشد الى كتابة الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراه. مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.

الرمادي، محمد. (2022). الأبعاد الاجتماعية لحوكمة الخدمات الصحية وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفى التعليمي العالمي في جامعة طنطا. مجلة كلية الآداب جامعة بورسعيد، 21 (21)، 308-342.

سليمان. حسن. (2019). استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية (ط.2) (باسم سرحان، مترجم) المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

السهاوجي، أحمد وبخيت، محمد. (2022). مؤشرات الحوكمة العالمية وقرارات اقتراض الشركات في دول مجموعة الثمانية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 6 (3)، 125-148.

شاوشي، خيرة و خلوف، زهرة. (2023). علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطننة التنظيمية دراسة تحليلية. مجلة دراسات اقتصادية، 23 (1)، 470-484.

شيش، خيرية، عمار، عبد المجيد، وفناس، اسامه. (2022). أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية لأعضاء هيئه التدريس الجامعي. مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال، 9 (1)، 179-198.

شبلبي، صبري. (2014). مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان. الدار العربية للموسوعات، بيروت.

الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

صبري، نضال. (2003). *القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني*. المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية.

صبرينة، حمياني ولخضر، احمد. (2019). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(1)، 418-401.

صبيح، لينا، عليان، هبة، وأبو هولي، منى. (2021). التكنولوجيا الرقمية وانعكاساتها على قيم المواطنة لدى الشباب الفلسطيني. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية* 1(1)، 209-187.

عبد الحكيم، هلال. (2023). نموذج التقييم متعدد المصادر ° 360 كمدخل لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15(1)، 512-445.

عبد الحميد، شيماء، عطية، طاهر وحمودة، منى. (2021). تأثير المرونة في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 22(4)، 190-163.

عبيد، شاهر وربايعة، سائد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 5(13)، 12-27.

العتيبي، سحر، والمستادي، ولاء. (2023). دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 4(48).

العتيبي، عبدان شاهر، النفيعي، مشاري، العتيبي، نواف ماجد، المطيري، عبد الكريم، العتيبي، محمد ماجد، الغبيوي، نايف، والعنزي، عبد الله. (2022). تأثير معايير الحكومة على جوده الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينه الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(26)، 105-82.

علوش، علا. (2019). أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية: دراسة مسحية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة السورية. [رسالة دكتوراه، جامعة طرطوس سوريا]

العمرى، سلطان، وطيبه، حسن. (2021). أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاء وحماية البيئة بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارة والادارية والقانونية، 5(3)، 1-22.

غانم، أمجد. (2021، نوفمبر). الحكومة الإلكترونية وسيلة أساسية لتعزيز تدابير النزاهة وشفافية والعدالة في القطاع العام "نموذج الحالة الفلسطينية". المؤتمر الدولي الثالث: تدابير الوقاية من الفساد في القطاع العام، فلسطين.

فتحي، تسنيم، مخلوف، فتيحة، وعبد المنعم، غدي. (2024). آليات مقترحة للتغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 8(5)، 160-198.

فتوح، إسراء الخربوطلي، ماجد، الشحات، وعبد الباسط، وائل. (2023). أثر التحول الرقمي على الحوكمة البيئية لتعظيم قيمة المنشأة. مجلة العلوم البيئية، 52(3). 17-30.

القحطاني، عبد السلام. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

الكبيجي، رولا. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة بوليتكنك فلسطين]

كراجة، لوريس، وعريقات، اسماعيل. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة.

كرامش، بلال، وحمودة، نسيم. (2023). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل. *مجلة أبعاد اقتصادية*. 14(1). 405-429.

كرسنة، امينة وبوعطيط، جلال الدين. (2020). العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات. *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية*، 1(2)، 132-144.

كسبه، قديري. (2013). *منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز مفهوم المواطنة في فلسطين*. [رسالة ماجستير، جامعة النجاح]

مجلس الوزراء. (2016). *اجندة السياسات الوطنية 2017-2022*.

https://nwm.unescwa.org/sites/default/files/2022-10/NPA_2017-2022_Arabic.pdf

محمد، ياسر. (2024). *القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية*. [رسالة دكتوراه، جامعة الخليل]

ملحم، محمود إبراهيم. (2014). *نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية*. [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر]

ملحم، محمود إبراهيم. (2020). *متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية: معوقات التطبيق وآليات التغلب عليها: دراسة حالة محافظة بلديات قلقيلية*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 5(13)، 126-142.

مخلوف، سميحة وعبد المنعم، غدي. (2024). *آليات مقترحة للتغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 18(5)، 160-198.

مرزوقي، مرزوقي، وعبد الكريم، سعيدة. (2021). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(3)، 563-580.

مشاري، عبد الرحيم. (2022). دور التمكين الاجتماعي للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية "منظور تحليلي". مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 4(1)، 20-36.

المطلق، نايف. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 38(2)، 230-248.

المغربي، محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع عمان.

المنذري، طالب. (2022). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرقية]

موقع قاموس المعاني. (د.ت). مواطنة في المعجم العربي. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

هيئة مكافحة الفساد. (2024). الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد

(2025-2-30). هيئة مكافحة الفساد، رام الله. <https://www.pacc.ps/library/viewbook/40436>

وزارة الصحة. (2024). استراتيجية الحوكمة في وزارة الصحة 2025-2029. فلسطين [غير منشورة]

وزارة الصحة. (2023). الخطة الاستراتيجية 2021-2023. وزارة الصحة فلسطين

<https://site.moh.ps/index/Books/BookType/1/Language/ar>

وزارة الصحة الفلسطينية. (2021-2023). الاستراتيجية الصحية الوطنية. وزارة الصحة فلسطين.

<https://site.moh.ps/index/Books/BookType/1/Language/ar>

وزارة الصحة الفلسطينية. (2022). التقرير السنوي، وزارة الصحة فلسطين.

<https://site.moh.ps/index/Books/BookType/2/Language/ar>

وزارة الصحة الفلسطينية. (2023). التقرير السنوي، وزارة الصحة فلسطين.
<https://site.moh.ps/index/Books/BookType/2/Language/ar>

OECD. 2017. المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، اصدار، 2015 (النسخة العربية)، OECD للنشر، باريس.

الوكيل، منال. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. *المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، 107-128.

الياسين، عبد العزيز. (2013). *الحوكمة الحكومية*. دولة الكويت.

اليامي، داحن والسواط، طلق. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(17)، 41-68.

المصادر والمراجع الأجنبية

Deviyantoro, D., Huddin, M.N., Wajdi, F., Ramazanu, S., & Agustin, A.N. (2024).

Governance of Healthcare Policy through the Optimization of Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*.

Dalowar Hossan, & Al-Hasnawi, M. (2023). Sample size and sampling methods.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14970.26566>

Irem, C. O., Benneth, N. O., Onah, G. O., Colman, O. K., Adama, L., Achilike, N. I., Duruzor, I. G., Okocha, E. R., Edeh, F. O., Islam, M. F., & Filep, B. (2024). Promoting organisational citizenship behaviour through corporate governance.

Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 8(2), 103–112.

<https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p10>

Ismail, S. B. A. The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Culture with Good Governance among Malaysian Civil Servants. DOI:10.6007/IJARBSS/v12-i8/14601

Kamalinda, R., & Pramesti, D. A. .(2022). Kepuasan Kerja: Antecedent dan Konsekuensi (Studi Empiris pada Pengelola Destinasi Wisata Nepal Van Java-Magelang). *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 5(2), 136-156.

- Limbert, W. M. (2012). Education for Citizenship in Global Society. *International Journal of Educational Development*.
- Luciano, E. M., Wiedenhöft, G. C., Macadar, M. A., & Pinheiro Dos Santos, F. (2016). Information Technology Governance Adoption: Understanding its Expectations Through the Lens of Organizational Citizenship. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 7(2), 22–32.
<https://doi.org/10.4018/IJTBAG.2016070102>
- Mennita, R., & Tias, D. I. A. (2023). Vitalizing Self-Empowerment in Mediating Effect of Good Governance and Workplace Spirituality on Lecturers Organizational Citizenship Behavior at East Java. *INVENTORY: JURNAL AKUNTANSI*, 7(1), 43. <https://doi.org/10.25273/inventory.v7i1.16185>
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D. (1994). 'Personality and organizational citizenship behavior', *Journal of Management*, Vol. 20, pp.465–478.
- Organ, D. and Konovsky, M. (1989). 'Cognitive versus determinants of organizational citizenship behavior', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, pp.157–164 [online] <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>.
- Organ, D.W. and Lingl, A. (1992). 'Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior', Paper presented at Academy of Management Meetings, Las Vegas, NE
- Organization for Economic Co-Operation and Development. (2004). *Principles for Corporate Governance*, OECD Publication Services, Paris, France.
- Podsakoff, P. M., et al. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*.
- Tiofanny, C. (2022). The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Good Corporate Governance on Employee Performance During the Covid-19 Pandemic (Case Study of Panin Dai-ichi Life Timor Branch). *PROCEEDING INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS CONFERENCE (IBEC)*, 1, 38–48.
<https://doi.org/10.47663/ibec.v1i1.12>
- UNESCO (2015). *Global Citizenship Education: Topics and Learning Objectives*. Paris: UNESCO Publishing.

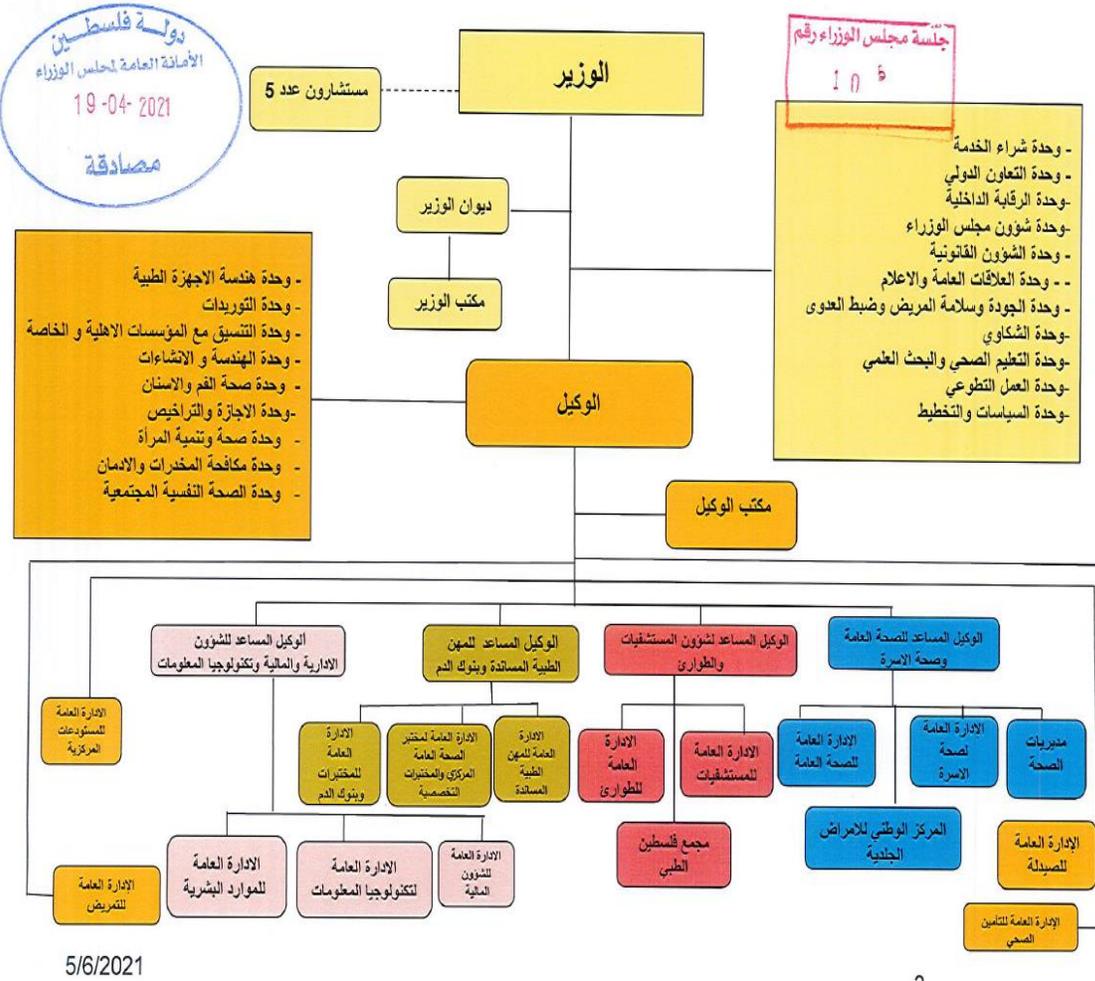
United Nation Development Program. (2007). Governance for Sustainable Human Development, UNDP Policy Development, New York, UNDP.

Widodo, W., & Sulistiasih, S. (2021). Vitalizing organizational justice in mediating the effect of good corporate governance on teacher's organizational citizenship behavior. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 9(2), 164.
<https://doi.org/10.29210/155200>

World Bank. (2012). Governance and Development, Washington D. C.: World Bank Publications.

الملاحق

ملحق 1 - هيكلية وزارة الصحة



ملحق 2 - قائمة السادة المحكمين

#	الاسم	الرتبة	الكلية	الجامعة
1	د. شاهر عبيد	أستاذ	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة
2	د. نيا ب جرار	أستاذ	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة
3	د. عبد الرحمن السلوادي	أستاذ مشارك	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة
4	د. فواز البدوي	أستاذ مساعد	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة
5	د. شبلي السويطي	أستاذ مشارك	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة
6	د. فتح الله غانم	أستاذ	كلية العلوم الإدارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة
7	د. محمد الجعبري	أستاذ مساعد	كلية التمويل والإدارة	جامعة الخليل
8	د. عادل أبو شرار	دكتور	كلية التمويل والادارة	جامعة الخليل
9	د. شريف عقابنة	دكتور	كلية التمويل والادارة	جامعة الخليل
10	د. سعيد دويكات	أستاذ مشارك	كلية الشريعة	جامعة النجاح

ملحق 3 - الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الكريم / اختي الكريمة:

تحية وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، بعنوان:

تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

حيث تتطلب الدراسة تطبيق المقياس الذي بين أيديكم، وتأمل الباحثة منكم مشكورين بمنحها جزءاً يسيراً من وقتكم، والتكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وكلها ثقة بمساعدتكم في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع، حيث ان مصداقية البحث العلمي تعتمد على مصداقية البيانات المقدمة. علماً أن كافة المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة: باسمه العملة

إشراف: د. عودة مشاركة

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب)

	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/>		إدارات الوزارة	<input type="checkbox"/>		الوحدة الإدارية
<input type="checkbox"/>		المرعية الأولى	<input type="checkbox"/>		المستشفيات
<input type="checkbox"/>		ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/>		دبلوم فأقل
<input type="checkbox"/>		بكالوريوس	<input type="checkbox"/>		طب
<input type="checkbox"/>		صيدلة	<input type="checkbox"/>		تمريض
			<input type="checkbox"/>		مهن صحية مساندة
			<input type="checkbox"/>		إدارة وغيره
<input type="checkbox"/>		أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>		أقل من 5 سنوات
			<input type="checkbox"/>		5 - 15 سنة
<input type="checkbox"/>		مدير / رئيس وحدة فأعلى	<input type="checkbox"/>		موظف
			<input type="checkbox"/>		رئيس قسم/شعبة

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

المتغير المستقل: الحوكمة: وهي مجموعة من الأنظمة والجراءات التي تطبقها الإدارة وترمي للقيام بالواجبات والحصول على الحقوق من خلال تطبيق أبعادها المتمثلة: بالمساءلة والعدالة، والشفافية، وسيادة القانون، والمشاركة.

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
	البعد الأول: المساءلة: مراجعة كل فرد داخل المؤسسة وتحمله مسؤولية اعماله التي يقوم بها وتبعاتها التي قد تحصل نتيجة القرارات التي يتخذها والأنشطة التي يقوم بها					
1.	يوجد في الوزارة آليات عمل موثقة لعملية المساءلة					
2.	يتم تحديد المسؤوليات لجميع الموظفين بوضوح					
3.	تتم مساءلة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال المخالفة					
4.	تعمل الوزارة على تبرير قراراتها المنفذة بحق الموظفين وتوضيحها					
5.	تقوم الوزارة بمراجعة دورية لأداء كل موظف من موظفيها					

البُعد الثاني: العدالة: وهي مدى تحقيق المساواة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد المنظمة، والالتزام بتوحيد الإجراءات والمعايير عند توزيع المهام والتكاليف وعدم التفريق بين الموظفين في المنظمة.

					6. تهتم الإدارة بحقوق الموظفين بهدف انصافهم
					7. تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون استثناء
					8. يحصل الموظفون على ترقياتهم وفق الأصول وعند استحقاقها
					9. تتاح للموظف فرصة للتظلم في حال اعتراضه على القرارات المتخذة بحقه
					10. تطبق معايير تقييم الأداء على الموظفين استناداً إلى معايير معلنة

البُعد الثالث: الشفافية: وهي الوضوح التام للقوانين والتشريعات والافصاح عن المعلومات والبيانات وبشكل دقيق وغير مضلل.

					11. تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة على الموظفين بالوضوح
					12. يوجد وصف واضح ودقيق لمهام كل وظيفة في الوزارة
					13. يشارك الموظفون في تطوير إجراءات العمل
					14. تحدد الوزارة السلطات الممنوحة للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
					15. تعمل الوزارة على اطلاع الموظفين على البيانات الخاصة بأعمالهم دون عراقيل

البُعد الرابع: سيادة القانون: وجود هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الموظفين

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
16.	يعزز القانون المطبق في الوزارة مبدأ المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات					
17.	تُطبق القوانين على جميع الموظفين في الوزارة دون استثناء					
18.	يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتتوافق مع بيئة العمل					
19.	يتم توعية الموظفين بما يخص مدونات السلوك وأهمية الالتزام بها					

					20. يوجد آليات للإبلاغ عن الانتهاكات القانونية
البعد الخامس: المشاركة: إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع السياسات والقرارات، ووضع قواعد العمل التي تعمل على تحسين فعالية وتطوير الأداء، وزيادة الاتصال والتواصل والتحفيز على العمل					
					21. تُشكل الوزارة لجان عمل لتفعيل مبدأ العمل الجماعي
					22. تشرك الوزارة الموظفين في عملية صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم
					23. تحفز الوزارة الموظفين الذين يقدمون مقترحات ببناء
					24. تشرك الإدارة الموظفين في تحديد احتياجات عملهم
					25. توفر الإدارة قنوات تواصل خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى والرد عليها

المتغير التابع: المواطنة التنظيمية: وهي سلوك تطوعي يصدر عن الموظفين بتلقائية، وهو غير موجود في بطاقة الوصف الوظيفي، ولا يلزم الرئيس المرؤوسين به، ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز، ويتمثل في سلوكيات (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: الايثار: ويشير إلى رغبة الموظف في مساعدة رؤسائه وزملائه في المهام المتعلقة بالعمل، ومد يد العون لهم لتخطي المشكلات الشخصية، وانجاز أعمالهم دون مقابل.						
البُعد الثاني: الكياسة: تشير إلى مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاء العمل، والتزام اللياقة في التعامل مع الرؤساء والزملاء لضمان الاستقرار والهدوء في العمل						

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
31.	يتعامل الموظفون مع النزاعات بدبلوماسية وحساسية					
32.	يتشاور الموظفون مع زملائهم عند اتخاذ اجراء أو قرار قد يؤثر عليهم					
33.	يحترم الموظفون آراء الآخرين حتى عندما يختلفون معهم					
34.	يقدم الزملاء لبعضهم الدعم المعنوي في الاوقات الصعبة					
35.	يبادر الموظفون لحل الخلافات التي قد تنشأ بين الزملاء					
<p>البعد الثالث: الروح الرياضية: مدى تقبل الموظف لبعض المضايقات التي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى أو تدمير، والتخلي بالتسامح والتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية والمزعجة، واطهار الاحترام والمجاملة أوقات التوتر.</p>						
36.	يتقبل الموظفون النقد من زملائهم بما يحسن العمل					
37.	يدعم الموظفون قرارات الفريق حتى وإن كانوا لا يتفقون معها					
38.	يتمتع الموظفون بالقدرة على تحمل ضغط العمل دون تدمير					
39.	ينظر الموظفون للمشكلات بموضوعية ويتجنبون تضخيمها					
40.	يستوعب الموظفون انفعالات الآخرين دون اثاره مشاكل					
<p>البعد الرابع: السلوك الحضاري: مدى حرص الموظف على القيام بعمل اختياري يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، من خلال مشاركته البناءة في أنشطة الوزارة، والاهتمام بالأمر المتعلقة بها، والحرص على سمعتها ونجاحها وتطورها</p>						
41.	يشارك الموظفون في المناقشات البناءة دون اللجوء الى العداة					
42.	يقدم الموظفون مقترحات بناءة تساعد في تحسين طرق العمل					
43.	يبلغ الموظفون الجهات المعنية بأي مخاطر قد تهدد الوزارة					
44.	يحرص الموظفون على تنمية مهاراتهم وان كان ذلك على نفقتهم الخاصة					
45.	يحافظ الموظفون على سمعة الوزارة					
<p>البعد الخامس: وعي الضمير: هو القبول الذاتي للموظف للقيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، والالتزام بقواعد واجراءات وأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب أو الحسيب.</p>						

					46. يحرص الموظفون على أداء أعمالهم في الوقت المحدد
					47. يبادر الموظفون في تصحيح أي خطأ فور ملاحظته
					48. يحافظ الموظفون بإخلاص على ممتلكات الوزارة
					49. يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
					50. يتفانى الموظفون في أداء واجباتهم الوظيفية خارج ساعات الدوام

الأسئلة التالية اختيارية:

1. برأيك كيف تعتقد أن مبادئ الحوكمة أثرت على بيئة عملك في وزارة الصحة الفلسطينية؟ يرجى تقديم أمثلة محددة.

2. في رأيك، ما هي التحديات الأكثر أهمية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين؟

3. هل يمكنك وصف أي حالات محددة شعرت فيها بالتمكين من ممارسات الحوكمة في مؤسستك؟ كيف أثر هذا على سلوكك؟

4. كيف ترى العلاقة بين التواصل القيادي واستعدادك للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ يرجى التوضيح.

انتهت أسئلة الاستبانة، شكرا على وقتكم وتعاونكم،،،

ملحق 4 - أسئلة المقابلة في صيغتها النهائية

الأسئلة المتعلقة بالحوكمة:	
<p>البُعد الأول: المساءلة: مراجعة كل فرد داخل المنظمة، وتحمله مسؤولية أعماله التي يقوم بها، وتبعاتها التي قد تحصل نتيجة القرارات التي يتخذها والأنشطة التي يقوم بها.</p>	
1.	هل تعتقد أن المسؤولين في الوزارة يتحملون مسؤولية قراراتهم؟
2.	ما هي الآليات التي تتخذها الوزارة لتطبيق مبدأ المساءلة في الوزارة؟
<p>البُعد الثاني: العدالة: وهي مدى تحقيق المساواة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد المنظمة، والالتزام بتوحيد الإجراءات والمعايير عند توزيع المهام والتكاليف وعدم التفريق بين الموظفين في المنظمة.</p>	
3.	ما العقوبات التي تواجهكم في ترقيات الموظفين المستحقة؟
<p>البُعد الثالث: الشفافية: وهي الوضوح التام للقوانين والتشريعات والافصاح عن المعلومات والبيانات وبشكل دقيق</p>	
4.	ما هي آليات تطبيق الشفافية المستخدمة في الوزارة؟
<p>البُعد الرابع: سيادة القانون: وجود هياكل قانونية عادلة، بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الموظفين</p>	
5.	ما هي التحديات التي تواجه الوزارة في تطبيق مدونة السلوك؟
<p>البُعد الخامس: المشاركة: إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع السياسات والقرارات، ووضع قواعد العمل التي تعمل على تحسين فعالية، وتطوير أداء الموظفين، وزيادة اتصالاتهم وتحفيزهم على العمل.</p>	
6.	ما هي الآليات المتخذة من الوزارة لمشاركة الموظفين في عملية صنع السياسات واتخاذ القرار؟
أسئلة عامة حول الحوكمة والتوصيات:	
7.	ما هي أبرز التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة؟
8.	ما هي التوصيات لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة؟
الأسئلة المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:	
9.	من وجهة نظرك ما درجة انتماء الموظفين لوزارتهم؟
10.	ما هي التوصيات لحث الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية؟
11.	التساؤل الرئيس: هل برأيك يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية؟

ملحق 5 - كتاب تسهيل المهمة لتوزيع الاستبانة في وزارة الصحة الفلسطينية

State of Palestine
Ministry of Health
Education in Health and Scientific
Research Unit



دولة فلسطين
وزارة الصحة
وحدة التعليم الصحي
والبحث العلمي

Ref.:
Date:.....

الرقم: ٢٠٢٠/٣١/٤٤
التاريخ: ٢٠٢٠/٣/١١

الاخوة الكلاء المساعدون والمدراء العامون ورؤساء الوحدات والدوائر المحترمين،،
وزارة الصحة الفلسطينية ،،
تحية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: باسمه محمد العملة- برنامج ماجستير القيادة والادارة الاستراتيجية-

جامعة القدس المفتوحة، في عمل بحث رسالة الماجستير، بعنوان:

"تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية "
من خلال السماح للطالبة بتوزيع استبانة الدراسة على الموظفين وذلك في:

- وزارة الصحة (نابلس ورام الله)

- جميع المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية

- جميع مديريات الصحة في الضفة الغربية

على ان يتم الالتزام باساليب واخلاقيات البحث العلمي.

على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث، وعدم النشر لحين الحصول على موافقة الوزارة.

مع الاحترام،،،

د. عبد الله القواسمي
رئيس وحدة التعليم الصحي
والبحث العلمي



نسخة: عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم/ جامعة القدس المفتوحة

ملحق 6 - كتاب تسهيل مهمة إجراء مقابلات في وزارة الصحة الفلسطينية

State of Palestine
Ministry of Health
Education in Health and Scientific
Research Unit



دولة فلسطين
وزارة الصحة
وحدة التعليم الصحي
والبحث العلمي

Ref.:
Date:.....

الرقم: ٤٠٥٠/١١١/١٨
التاريخ: ٤٠٥٠/١١/١٨

الاخوة المدراء العامون المحترمون،،،
الاخوة رؤساء الوحدات المحترمون،،،
وزارة الصحة الفلسطينية،،،
تحية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: باسمه محمد طلب العملة - برنامج ماجستير القيادة والادارة الاستراتيجية - جامعة القدس المفتوحة، في عمل بحث رسالة الماجستير، بعنوان:
"تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"
من خلال السماح للطالبة باجراء مقابلات مع السادة الأفاضل المدراء العامون، ورؤساء الوحدات أو من ينوب عنهم، في وزارة الصحة الفلسطينية.

على ان يتم الالتزام باساليب واخلاقيات البحث العلمي.
على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث، وعدم النشر لحين الحصول على موافقة الوزارة.

مع الاحترام،،،

د. عبد الله القواسمي
رئيس وحدة التعليم الصحي
والبحث العلمي



نسخة: عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم/ جامعة القدس المفتوحة