

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية
بمدارس التعليم العام في الكويت

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية
بمدارس التعليم العام في الكويت

إعداد

أ. ظافر مبارك ضافر العجمي

باحث دكتوراه

كلية التربية بالغرندقة- جامعة جنوب الوادي

إشراف

الدكتور

رجب أحمد عطا محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

بكلية التربية بالغرندقة

جامعة جنوب الوادي

الأستاذ الدكتور

أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بأسسيوط

جامعة أسسيوط

د/ سيدة سلامة محمد

مدرس أصول التربية

بكلية التربية بالغرندقة

جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدفت البحث الراهن إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، وواقع ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، وكذلك العلاقة بين الحوكمة الرشيدة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، للتوصل إلى مجموعة من التوصيات لتفعيل الحوكمة الرشيدة للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانيتين على عينة قدرها (٤٥٨) معلماً و(١٢٣) من الجهاز الإداري بمدارس المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم العام جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري قدره (0.378)، وأن واقع ممارسة سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت جاء أيضاً متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبانحراف معياري قدره (0.493)، مع وجود علاقة سالبة ذات دالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود علاقة تأثير لأبعاد الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، واختتم البحث بوضع مجموعة من التوصيات لتفعيل الحوكمة الرشيدة للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، السلوكيات المضادة للإنتاجية، التعليم العام، الكويت.

Good governance as an entrance to reduce Counterproductive behaviors in public education schools in Kuwait

Abstract:

The current study aimed to reveal the reality of the application of good governance, and the reality of the practice of Counterproductive work behaviors in public education schools in the State of Kuwait, as well as the relationship between good governance and Counterproductive work behaviors, and the impact of the application of good governance in reducing Counterproductive work behaviors, to A set of recommendations to activate good governance to reduce Counterproductive work behaviors in public education schools, the study relied on the descriptive approach, and applied the two questionnaires to a sample of (458) teachers and (123) from the administrative staff in schools in educational districts in the State of Kuwait. The results showed the application of good governance in public education schools came to a medium degree with a mean of (3.19) and a standard deviation of (0.378), and the reality of the practice of Counterproductive work behaviors in public education schools in Kuwait was also average, with an average of (3.19) and a standard deviation of (0.493), With a negative, statistically significant relationship between good governance and Counterproductive work behaviors, and an impact relationship for the dimensions of good governance in limiting Counterproductive work behaviors. The study concluded by setting of recommendations to activate good governance to reduce Counterproductive behaviors in public education schools in the State of Kuwait

Keywords: good governance, Counterproductive behaviors, public education, Kuwait

يعيش العالم اليوم في ظل العديد من التغييرات والتطورات المتسارعة في مجالات عديدة كالمجالات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية وثورة المعرفة والمعلومات والاتصالات، حيث تؤثر هذه التغييرات والتطورات على مؤسسات التعليم العام لكونها تقوم بدور مؤثر ومهم في عملية التنمية الشاملة التي يشهدها العالم، وهذا الأمر امتداد طبيعي لتعظيم دور العلم والتعليم في تطوير المجتمعات الإنسانية وتقديم الدول ورفيها.

وتسعى المؤسسات التربوية مثلها مثل كافة المؤسسات التربوية الأخرى إلى تحقيق التميز في الأداء الوظيفي، ومواكبة التحديات المحلية والعالمية التي تزداد يوماً بعد يوم، وتحتاج إلى التطوير والتحديث المستمر، وتعد زيادة الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة المؤسسات المجتمعية، بما فيها المؤسسات التربوية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية على حد سواء، فالدول المتقدمة أدركت أن الاهتمام بزيادة الإنتاجية هو طريقها إلى تحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعية، والدول النامية تحاول الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في رفع كفاءة واستغلال مواردها بشكل يمكنها من تحقيق تنمية متوازنة وتحسين أداء مؤسساتها المختلفة، وهذه الإنتاجية المنشودة لا يمكن تحقيقها إلا في إطار سلوكيات عمل إيجابية وموجهة من قبل العاملين في هذه المؤسسات، وهذا لا يتحقق إلا في ضوء مناخ صحي يسهم في دعم السلوكيات الإيجابية، ويحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية والتي تنتشر في كثير من المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة.

ويشير أحمد (٢٠١٧) في هذا الصدد، أن نجاح هذه المؤسسات -على اختلاف أنواعها ومستوياتها وأنشطتها- في تحقيق الفعالية المؤسسية يعتمد بصورة كبيرة على المرؤوسين، وذلك من خلال تبني السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية، ودعم مؤسساتهم بالأفكار الجديدة حول معالجة القضايا التنظيمية المتنوعة، وهذا يتطلب الاهتمام ليس فقط بدراسة السلوكيات الإيجابية بل مناقشة ومعالجة السلوكيات السلبية

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

التي تهدد أمن وسلامة هذه المؤسسة. فدراسة هذه السلوكيات السلبية التي تخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وتعود بالضرر على وظائف المنظمة وممتلكاتها لا تقل أهمية عن دراسة سلوكيات العمل الإيجابية (العطوي، ٢٠١١، ١٦٧).

ووفقاً لـ Rotundo and Sackett (2002, 69) تم وصف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها سلوك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية. ويتناقض هذا الشكل من السلوك مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، باعتبارها سلوكيات إرادية موجهة إلى كل من الأفراد والمنظمة تضع المنظمة وأعضائها في طريق الأذى (Gruys & Sackett, 2003)، واقتُرحت نتائج البحث أن بنيات معيار OCB و CWB هي بؤرتان على سلسلة متصلة واحدة يجب دمجها من أجل الوصول إلى درجة مركبة شاملة كقياس شامل للأداء الوظيفي (Lievens, Conway & Corte, 2008)، ومن الواضح أن OCB مكملة لأهداف المنظمة؛ لذلك ليس من الصعب اعتبار CWBs على أنها نقيض OCBs، والتي تركز على التداعيات السلبية المترتبة على الفعالية التنظيمية، سواء كانت موجهة إلى المنظمة أو أعضائها، فتمثل CWBs سلوكيات أدوار إضافية مصممة لإلحاق الضرر بشخص أو مؤسسة تختلف عن سلوكيات المهام الأساسية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Wu & Lebreton, 2011).

وتشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعمالها، وتمثل المدارس إحدى المنظمات التي قد يسلك العاملون فيها مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى الإضرار بمصالح المدرسة والعاملين بها (المهدي، الكيومية، والمزروعية، ٢٠١٥، ٦١)، تمثل مصدر قلق وتهديد وضرر للمنظمة والعاملين، حيث تتراوح ما بين التسبب والسرقة والفساد إلى الاعتداء على المنظمة

والأفراد. فضلاً عن التكاليف المؤسسية الهائلة الناتجة عن ممارسة هذه السلوكيات الهدامة (العطوي، ٢٠١١، ١٧١).

ولذا، فإنه في العقدين أو الثلاثة عقود الماضية، زاد الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي فيما يمكن تسميته "الجانب المظلم للمنظمات، وتم إيلاء قدر متزايد من الاهتمام للجوانب السلبية للحياة التنظيمية، وأدت الأحداث المشكوك فيها أخلاقياً بالباحثين والممارسين إلى التساؤل عن كيف ولماذا حدثت هذه الأحداث، وظهرت الجوانب السلبية في مكان العمل كموضوع محوري في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح إدراك متزايد بأنه لفهم المنظمات بشكل أفضل، يجب عدم تجاهل جوانبها المظلمة، أي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأسبابها Schilpzand, Pater (& Erez, 2016).

وأوضح Morton (2010) أن مهنة التعليم من المهن التي يمكن أن يتبنى فيها المعلم مثل هذه السلوكيات المعادية للمجتمع. حيث يعد المعلمون أكثر تعرضاً للضغوط النفسية، باعتبار أن مهنة التدريس إحدى المهن الضاغطة، نظراً لكثرة مسؤولياتها ومتطلباتها وزيادة أعبائها والتي تجعل من بعض المعلمين غير راضين عن مهنتهم، مما يكون له الأثر السلبي على عطائهم وكفاءتهم في الأداء (حمادات، ٢٠٠٨، ١٦٠)، فتصور المعلمين للمناخ المدرسي على أنه مرضي أو غير مرضي سيؤثر إلى حد كبير على سلوكهم بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق رؤية المدرسة، فضلاً عن تأثيره على مدى تعزيز التزامهم بالعمل (Oluwakemi & Olanrewaju, 2014).

وسواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، فإن تكاليف سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية ضارة جداً بالمنظمة من حيث انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف بسبب الممتلكات المختفية أو المدمرة، والتكاليف النفسية، وضعف صورة المؤسسة (Uche, George & Abiola, 2017; Griep, Vantilborgh & Jones, 2018) حيث أن هذه السلوكيات لها آثار خطيرة على كل من الرفاه النفسي للموظفين والمناخ التنظيمي والإنتاجية، وتقليل الحافز والرفاهية والرضا الوظيفي للموظفين (Qiu & Peschek,

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

(2012)، فعلى سبيل المثال، تؤثر هذه السلوكيات سلباً على المدرسة في: تفويض
الفعالية المدرسية، وانتشار ثقافة سلبية، ومناخ مدرسي سلبي، وشيوع الصراع في المدرسة،
وتوافر بيئة عمل غير صحية، وارتفاع معدل دوران العمل، وغياب المدرسة عن دائرة
المنافسة؛ وكذلك توفير على الأفراد في: تعرض الأفراد للعدوان والمهاجمة، العزلة وقلة
الثقة بالإدارة والزملاء، وتفتيت علاقات العمل، والصراع بين الأفراد، وتأثر الأداء الفردي
سلبياً، وتدني مستوى التحصيل للطلاب (المزروعية، ٢٠١٤، ٦٠).

وفي المقابل، حاولت المؤسسات بوجه عام- والمؤسسات التعليمية بوجه خاص-
تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الحوكمة الرشيدة بمحاورها (الرقابة الداخلية،
المشاركة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، الفعالية والكفاءة، العدالة والمساواة، سيادة
القانون، الاستقلالية، الاستجابة...) كأحد الأساليب التي تهدف إلى زيادة إنتاجية هذه
المؤسسات والتقليل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بها.

حيث يشير أحمد (٢٠١٧) أن من أهم أسباب ظهور السلوكيات المضادة
للإنتاجية الحصول على فرص مواتية للقيام بهذه السلوكيات في ظل غياب سياسات
الرقابة والمحاسبية، كما يرجعها البعض إلى (Zhang, Liao & Zhao, 2011, 150; Idiakheua & Obetoh, 2012, 919; Gabka, 2015)
والإنصاف، وضعف التعاون والمشاركة، والقواعد التنظيمية، والسلطة والقيود، وضعف
سياسات الدعم التنظيمي، والصراع بين الأفراد والحرمان النسبي من الامتيازات، ونظام
الحوافز والأجور، والقيم التنظيمية، والعمل في بيئة محبطة تشجع على الفساد، ويرى Yu
(2014) أنه قد تؤثر الوظائف وأنظمة العمل داخل المنظمة على درجة مشاركة الموظف
في CWBs، وتشمل بعض الضغوطات التنظيمية الشائعة خرق العقد النفسي، والمتمثل
بعضها في تخصيص مكافأة وإجراء تقييمات للأداء من قبل المشرف غير عادلة، وأوردت
إسماعيل (٢٠١٩) عدداً من الأسباب منها: الظلم وانعدام العدالة، كما يرى أحمد،

ومحمد، ورياض (٢٠١٩، ٤٩٣ - ٤٩٤) أن من أسبابها افتقاد العدالة والثقة في المرؤوسين، والعمل في بيئة محبطة تشجع على الفساد. كما أن تخفيض الموارد الخاصة بالعمل تؤدي إلى البلطجة في مكان العمل (Clark, 2010)، وإذا كان مدير المدرسة متساهلاً مع أصحاب هذه السلوكيات سيشتجع البقية على الانخراط في مثل هذه السلوكيات، حيث إنهم يرون أن هذا السلوك يعد ظاهرة طبيعية لدى إدارة المدرسة، وهذا يعد نموذجاً سيئاً باعتبار المعلم هو القدوة للطالب (Morton, 2010)، هذا فضلاً عن إثبات فعالية الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد المالي والإداري (خضري، ٢٠١٦؛ العربي، ٢٠٢٠).

ومن ثم، اكتسبت حوكمة المؤسسات التربوية أهمية أكثر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، ويعمل على انتشار الفساد وغياب الثقة، ويؤدي اتباع المبادئ السليمة للحوكمة إلى إيجاد الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٢١).

ولذا يشير (Thang et al. (2020 إلى نظراً لأن القيم والقواعد الأساسية لحوكمة المدرسة قد أثبتت أهميتها الحيوية لجعل المدارس فعالة وكفؤة من حيث التنظيم، فقد اهتم العديد من الباحثين التربويين بجوانب منفصلة من حوكمة المدرسة في السنوات الأخيرة، وأن عدد منشورات حوكمة المدارس قد ازداد في العقود الثلاثة الماضية وكانت هناك تغييرات كبيرة في إدارة المؤسسات التعليمية على أساس قيم الحوكمة،

فالحوكمة تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الهدف الرئيس للتعليم والمتمثل في إعداد خريجين على مستوى عال من الجودة، وكذلك تحقيق جودة القيادة والإدارة والأداء، وجودة العمليات والمخرجات، والقدرة على المنافسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

التربوية من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للحفاظ على الموارد وتعزيز المساءلة.

وتحاول مؤسسات التعليم العام في دولة الكويت في تطوير العملية التربوية بكافة مجالاتها، لذا تهتم باستقطاب المعلمين المتميزين في كافة المجالات وتحاول إعداد المديرين والقيادات التربوية لكي يكونوا على قدر المسؤولية، ويستطيعون تفعيل المداخل الإدارية الحديثة في المجال التربوي وعلى رأسها الحوكمة، خاصة في ضوء توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وتوافر البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس، التي تسهم في تحقيق ذلك، ونظراً لفاعلية الحوكمة في المجال التربوي فإن الدراسة الحالية تحاول تقديم مجموعة من التوصيات لتفعيل دور الحوكمة الرشيدة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية لمدارس التعليم العام في الكويت.

مشكلة البحث:

على الرغم مما يبذل من جهود لتطوير التعليم في دولة الكويت، إلا أن هناك صعوبات كثيرة تواجه الإدارة المدرسية في دولة الكويت، مما يؤثر سلباً على الأداء المدرسي ككل، فتوجد فجوة كبيرة بين النتائج المتحققة فعلياً في المدارس الكويتية وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، والآمال المعقودة عليها، وذلك على الرغم من إدخال التغييرات إلى هذه المدارس، إلا أن هذه التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح إدارة التغيير فيها بشكل فاعل يقضي ويتغلب على مشكلاتها، ويساعدها على أداء دورها بالشكل المنوط بها، حيث يلاحظ استمرار المشكلات التي تعاني منها تلك المدارس، ويظهر ذلك حتمية تغيير الأنماط الإدارية الممارسة بما يمكن من تحقيق نقلة نوعية تتغلب بها على السلبيات المتركمة التي تعمل في ظلها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تغيير الأنماط الإدارية السائدة،

والاتجاه نحو الأنماط الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة المبدعة، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة الرشيدة (الديحاني، ٢٠٠٩، ٧).

كما تشير وزارة التربية (٢٠١٣) إلى الحاجة إلى نظام إداري ناجح بأنظمة فعالة أمر بات أساسياً لتجويد المخرجات التعليمية، والحد من الهدر المالي المتزايد نتيجة رسوب الطلبة بجميع مراحل التعليم العام الذي بلغ (٤١.٧٤٧.٠٩٣) ديناراً كويتياً، أي بما يشكل (٣.٤%) من ميزانية وزارة التربية. بالإضافة إلى تدني مستويات الطلبة الكويتيين في المسابقات العالمية، مع أن الإنفاق على التعليم يكاد يكون الأعلى عالمياً، ويتجاوز متوسط انفاق دول الاتحاد الأوربي، إذ يتراوح حجم الإنفاق بين (٦.٢ - ٨.٣%) من الناتج المحلي (وزارة التربية، ٢٠١٥).

ويدعم ذلك ما أشارت إليه العازمي (٢٠١٨، ٤٣١، ٤٣٢) من أن التعليم في دولة الكويت ما زال يعاني من العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تعيقه من تحقيق الأهداف المرجوة، وأن المشكلات المتعلقة بالجهاز الإداري بها ما زالت قائمة رغم مرور سنوات عديدة، بما يجدر حاجة هذه المدارس إلى تطبيق نظم الحوكمة الرشيدة داخلها.

وترى الهباد (٢٠١٤) أنه من ضمن الأسباب الرئيسة التي تعاني منها إدارات مدارس التعليم العام في دولة الكويت عدم وجود خطط استراتيجية واضحة للعمل على تغيير الأنماط الإدارية التقليدية إلى الأنماط الحديثة، مما يؤثر على نواتج العملية التربوية.

أما بالنسبة للشفافية والرقابة، فقد أشارت دراسة الطشة وحوامدة (٢٠٠٩) إلى كثرة الشكاوي من العاملين والمواطنين فيما يتعلق بالشفافية والفساد، وأشارت نتائج دراسته إلى أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات ولأداة ككل. وفي ضوء نتائج البحث يوصى بالعمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

كما أوضحت دراسة حنان خسووه (٢٠١٢) ضعف استخدام التكنولوجيا في إدارة المدارس المتوسطة، أما دراسة العنزي (٢٠١٢) فأشارت إلى ضعف أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية، وغموض السياسات المحددة للعمل، أما الديحاني (٢٠١٧) فتوصلت إلى توفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، بينما توصلت دراسة أبو دهوم (٢٠١٧) أن مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كان متوسطاً في جميع المجالات وعلى الأداء ككل، وأن الأساليب الرقابية المتبعة في المدارس تتسم بالتقليدية وتصيد الأخطاء.

بينما أشارت نتائج دراسة الصرايره والعجمي (٢٠٢٠) إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بمستوى متوسط. أما بالنسبة للاستقلالية، أوضحت نتائج دراسة المسيلم (٢٠١٤) أن موافقة مديري المدارس المتوسطة بالكويت على الصلاحيات الممنوحة لهم كانت متوسطة، كما توصلت دراسة المحيلبي، الهاجري وإبراهيم (٢٠١٦) إلى أن مديري المدارس يدعون إلى منح المدارس صلاحيات أكثر.

أما بالنسبة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار فرصت دراسة العتل (٢٠١٧)، (٤٤٩) بعض المشكلات منها: وجود قصور وضعف في عملية صنع القرار نتيجة عجز مديري المدارس عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، والتطبيق الحرفي للنظم واللوائح والقوانين بعيداً عن العلاقات الإنسانية، والتسلط والفردية في صنع القرار، ووجود تخبط في قرارات الإدارة المدرسية نتيجة تعارض آراء المعلمين مع المدير، لغياب المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، كما رصدت دراسة العتيبي والشريحة (٢٠١٦) مجموعة من المعوقات التي تعوق المشاركة في عملية صنع القرار مرتبطة بالمعلم والقوانين والأنظمة وغيرها، بينما توصلت دراسة سليمان، حتاتة، والعجمي (٢٠٢١) إلى

إهمال الإدارة التعليمية لمشاركة أساتذة التربية والخبراء التربويين في عملية صنع القرار التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

أما بالنسبة للمساءلة، فقد قام المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت على المستوى الدولي عام ٢٠١٣م، بعمل دراسة تشخيصية بالمشاركة مع المعهد الوطني للتعليم بجامعة نانينغ التكنولوجية في سنغافورة، والتي خلصت نتيجتها إلى حاجة التعليم العام بدولة الكويت إلى تطوير المحاسبية والمساءلة داخلها، ووضع أداة تقييم فعالة لأداء المعلمين (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠١٣، ٦٢)، كما توصلت دراسة المطيري (٢٠١٩) أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها جاءت متوسطة،

أما بالنسبة لتطبيق الحوكمة الرشيدة ككل، كما أشارت دراسة الهاجري (٢٠١٠) أن الأنظمة واللوائح تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعيق التنفيذ الجيد لها، وأن أساليب الرقابة الإدارية، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء، وقلة وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن.

كما توصلت نتائج دراسة المطيري (٢٠١٨) إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للحوكمة الرشيدة كان متوسطاً على جميع المجالات (الشفافية، العدالة، المساءلة، التمكين، تنفيذ إجراءات العمل) وعلى الأداء مجتمعة.

أما بالنسبة للسلوكيات المضادة للإنتاجية فأظهرت نتائج دراسة السهلي (٢٠١٥) أن المستوى العام لانتشار السلوك المنحرف لدى الطلبة في المدارس الثانوية الكويتية قد جاء متوسطاً، و أن من أكثر أنماط السلوك المنحرف بين الطلبة يتمثل في ترويح الإشاعات، وإثارة الفوضى والشغب داخل و خارج المدرسة، و الهروب من المدرسة، وأوصت بتفعيل دور المدرسة في وقاية الطلبة من الوقوع في الانحراف.

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

إضافة لما سبق، أشار البعض (الفضالة والضامن، ٢٠١٩؛ الكندري، ٢٠١٠) أن البيئة الكويتية تنتشر فيها ظاهرة الغش في الامتحانات، باعتبارها أحد الشواهد الدالة على نقص النزاهة، وذلك في جميع المراحل التعليمية بما فيها المرحلة الجامعية، أما دراسة سلطان الديحاني (٢٠١٧) فأشارت إلى ظهور بعض حالات الفساد الإداري التي حولت إلى الشئون القانونية في المناطق التعليمية.

ونظراً لعمل الباحث في المجال التربوي وإدراكه لوجود عديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية من قبل العاملين بهذا المجال نتيجة لأنماط الإدارة التقليدية المتبعة، وإيمانه بأهمية دور الحوكمة الرشيدة، والتي تعد من المرتكزات التي تضمن تحقيق الأهداف والغايات المنشودة والتغلب على هذه السلوكيات السلبية، ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة تبين غياب الدراسات في دولة الكويت التي تناولت الحوكمة في المجال التربوي أو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أو العلاقة بينهما، ولذلك وجد الباحث الحاجة لإجراء هذه الدراسة لتقديم مجموعة من التوصيات لتفعيل دور الحوكمة الرشيدة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية لمدارس التعليم العام في الكويت.

وعلى ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد العينة؟
٢. ما واقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد العينة؟
٣. ما تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت؟
٤. ما التوصيات والمقترحات لتفعيل دور الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت؟

أهداف البحث :

1. الكشف عن واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد العينة.
2. الكشف عن واقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد العينة.
3. الكشف عن تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت.
4. التوصل على مجموعة من التوصيات لتفعيل دور الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1. أهمية موضوع البحث كون موضوع الحوكمة الرشيدة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من الموضوعات المهمة التي حظيت، ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في تطوير أداء المؤسسات التربوية.
2. قلة الدراسات المتعلقة بتناول الحوكمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت - ففي حدود علم الباحث - حيث لم يتم التوصل إلى دراسة واحدة تناولت المتغير الأخير على وجه التحديد.
3. قد تفيد نتائج هذا البحث مختلف الأطراف التربوية المعنية عامةً والعاملين في ميادين الإدارة بأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المجال التربوي، وكذلك يفيد القائمين على العملية التعليمية وواضعي السياسات ومنتخذي القرارات التربوية في دولة الكويت لتبني تطبيق

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

الحوكمة الرشيدة والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام، واتخاذ السياسات والإجراءات الكفيلة بذلك.

٤. قد يفيد البحث الحالي الباحثين في الانطلاق لإجراء أبحاث ودراسات جديدة ومستقبلية تتناول مؤسسات أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية.

٥. يقدم البحث الحالي أدوات مقننة على البيئة الكويتية، ومن إعداد الباحث يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار وأعضاء المؤسسات التعليمية في قياس متغيرات البحث في مؤسسات تعليمية أخرى.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

١. **حدود موضوعية:** سوف يقتصر البحث على رصد الحوكمة الرشيدة (الرؤية الاستراتيجية، الرقابة الداخلية، النزاهة، المسؤولية، المشاركة، المحاسبية/ المساءلة، الشفافية، الفعالية والكفاءة، العدالة والمساواة، سيادة القانون)، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سرقة الوقت، الاستخدام غير المناسب للموارد، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الطلاب، العدوان الشخصي، السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو أولياء الأمور، الافتقار إلى الاحترافية، اللامبالاة، التكتيكات السياسية، الإحجام عن قبول الواجبات الإدارية) بمدارس التعليم العام في دولة الكويت، والعلاقة بينهما، وتأثير المتغير المستقل (الحوكمة الرشيدة) على المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، للتوصل إلى مجموعة من التوصيات لتفعيل الحوكمة الرشيدة في الحد من هذه السلوكيات بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.

٢. **حدود بشرية:** تكون مجتمع الدراسة الحالية من الجهاز الإداري ومعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت،

٣. حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام في دولة الكويت (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) بمختلف المناطق التعليمية (العاصمة - الفروانية - مبارك الكبير - حولي - الجهراء - الأحمدية).

٤. حدود زمنية: تم تطبيق أداتي الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة الحالية، والذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول متغيري الدراسة (الحوكمة الرشيدة، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإعدادها وتطبيقها وتحليل النتائج وتفسيرها، والتوصل في ضوء الوصف والتفسير إلى تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.

أدوات البحث:

- تشمل أدوات البحث الحالي ما يلي :
- استبانة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر الجهاز الإداري والمعلمين.
 - استبانة للتعرف على واقع ممارسة سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر الجهاز الإداري والمعلمين.

مصطلحات البحث:

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

تضمن البحث الحالي عدد من المصطلحات من المهم تعريفها وهي:

(١) الحوكمة الرشيدة Good Governance

يعرفها البحث الحالي الحوكمة الرشيدة إجرائياً بأنها الإطار أو النظام الذي تمارس فيه المدرسة وجودها برشد وجدية للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بالمدرسة، مرتكزة على مبادئ الرؤية الاستراتيجية، الرقابة الداخلية، النزاهة، المسؤولية، المشاركة، المحاسبية/المساءلة، الشفافية، الفعالية والكفاءة، العدالة والمساواة، سيادة القانون، وتقاس إجرائياً بالدرجة تحصل عليها مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر الجهاز الإداري والمعلمين وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

(٣) السلوكيات المضادة للإنتاجية Counterproductive behaviors

يعرفها الباحث إجرائياً بوصفها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior وهي سلوكيات العمل المتعمدة من قبل معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت التي تنتهك القواعد أو القيم العرفية والقواعد التنظيمية السائدة أو المعايير المجتمعية أو جميعها، وتكون ضد المصالح المشروعة للمدرسة، وذلك بنية إلحاق الضرر بالغير أو بالمدرسة، وينتج عنه عواقب سلبية على المدرسة أو أعضائها أو حتى الأشخاص الآخرين الذين لهم صلة مباشرة بها، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة الجهاز الإداري والمعلمين على الأبعاد سرقة الوقت، الاستخدام غير المناسب للموارد، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الطلاب، العدوان الشخصي، السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو أولياء الأمور، الافتقار إلى الاحترافية، اللامبالاة، التكتيكات السياسية، الإحجام عن قبول الواجبات الإدارية) وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

الإطار النظري:

يركز البحث الحالي في عرضه للإطار النظري، على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والسلوكيات المضادة للإنتاجية. حيث إن مكان العمل هو منتدى حيث يتم التعبير عن مجموعة متنوعة من السلوكيات المختلفة، ولكل منها نتيجة مختلفة للأفراد داخل المنظمة وكذلك المنظمة بأكملها، وعادة ما تقع هذه السلوكيات ضمن بنيات قواعد المنظمة، والمعايير التنظيمية هي مجموعة من "السلوكيات واللغات والمبادئ والافتراضات المتوقعة التي تسمح لمكان العمل بالأداء بوتيرة مناسبة"، ومع ذلك، عندما يخرج سلوك العمل العادي عن معايير المنظمة، فإن عواقبه بعيدة المدى وتؤثر على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار والإنتاجية والتكاليف المالية (Coccia, 1998).

ولا يؤدي الافتقار إلى المعايير والمعلومات والمساءلة إلى ضعف الأداء من قبل مقدمي الخدمات فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى الفساد (Lewis & Pettersson, 2009)، وتتطلب مكافحة الفساد في التعليم توافر وإنفاذ الآليات والسياسات والقواعد واللوائح التي تكافح الفساد وتكافحه، ويؤدي تحسين الحوكمة ومكافحة الفساد في التعليم في نهاية المطاف إلى زيادة كفاءة خدمات التعليم، ورفع الأداء، وتحسين إنتاجية المعلمين، وفي نهاية المطاف النهوض بتعلم الطلاب (Khodary, 2015).

يرتبط تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس بمبادرات فعالة بغية توفير الشروط الأساسية لإصلاح التعليم فيها، وذلك في إطار معالجة أي قصور في أدائها وتعزيز نجاحاتها، بما يقضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، وتجويد التعليم والمخرجات التعليمية، وذلك من خلال تعزيز دور الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وضمان استغلال الوقت وعدم ضياعه (Hattie & Anderman, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم الحوكمة الرشيدة في محاربة الفساد الداخلي للمنظمات، وتحقيق ضمان الالتزام لجميع العاملين في المؤسسات، وتفاذي وقوع أخطاء والتقليل منها، أو أي انحراف متعمد أو غير متعمد واستمراره، وتحقيق الاستفادة من نظم

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

المراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق، وتحقيق أعلى قدر من الفعالية للرقابة الخارجية وبخاصة الرقابة المالية، إضافة إلى رفع مستوى أداء المؤسسة، وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (سليمان، ٢٠٠٨، ١٢١، ١٣٨)، وكذلك يعد نظام الحوكمة الرشيدة بمثابة ميثاق سلوكيات وأخلاق عمل، وهو بذلك يعد دليلاً للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم على انتهاج الممارسات النزيدة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والابتعاد عن السلوكيات غير القويمة (الخماسي، ٢٠١١، ٣٦٤).

ولذا يشير (UN-Habitat (2015 أن الحوكمة عملية مستمرة يتم من خلالها استيعاب المصالح المتعارضة للمواطنين وأصحاب المصلحة، ويرى العربيي (٢٠٢٠) أن أي مؤسسة تعاني من الفساد المالي والإداري يرجع إلى العديد من المشكلات من بينها ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة، وذلك نظراً لأن الحوكمة الرشيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات والاستشارة والشفافية، وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية، كما يرى Rizky, Setiti, Ratumbuyang (2017, 204) أن هناك علاقة سلبية بين الحوكمة الرشيدة والفساد بكافة أشكاله، والذي تعاني منه الدول النامية بوجه عام، كما توصلت دراسة الديحاني (٢٠١٧) أن مكافحة الفساد الإداري تتأثر بدرجة عالية بالرقابة والشفافية الإدارية.

وبالرجوع إلى مظاهر الفساد المالي والإداري يتضح أنه منها: المحسوبية، والمحاباة، والوساطة، والابتزاز والتزوير، ومخالفة القواعد والأحكام المالية (خلاط وموسى، ٢٠١٧) وجميعها سلوكيات عمل مضاد للإنتاجية، وبالرجوع إلى أسباب هذه السلوكيات، يتضح أنه منها: غياب سيادة القانون، وضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها، وضعف نظم الرقابة والشفافية، والبيروقراطية المعقدة والروتين، وغياب قواعد العمل والإجراءات

المكتوبة ومدونات السلوك للعاملين (الفارسي، ٢٠١٧)، ومن ثم فإن توافر كل هذه الأسباب يتطلب تطبيق الحوكمة الرشيدة، فالقصور المسبب للفساد المالي والإداري هو قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

وكذلك بالرجوع إلى مسببات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بوجه عام، يتضح أن منها افتقار العدالة التي هي مبدأ رئيس من مبادئ الحوكمة الرشيدة، وكذلك ذكر (Litzky, Eddleston and Kidder (2006, 93) أن من أهم مسبباتها المعاملة غير العادلة، ، وأوردت إسماعيل (٢٠١٩) الظلم وانعدام العدالة، فالموظفون الذين يسلكون سلوكاً منحرفاً يكون نتيجة إدراكهم وشعورهم بأن المنظمة لا تتصرف بعدالة معهم من حيث سوء المعاملة والإشراف التعسفي والظلم والضغط الذي يجعلهم يميلون إلى إزعاج زملاء العمل، والتعبير عن التأخير، ومنع الإفصاحات وتقليل الإنتاجية لتكون بمثابة "العين للعين" في مكان العمل، وكذلك نتيجة لحرمان الموظف من الاحتياجات الأساسية (كالاعتراف بالكفاءة من خلال سوء المعاملة)، فإنه يواجه حالة عاطفية سلبية مثل العداوة، كما جاء في أحمد، محمد، ورياض (٢٠١٩، ٤٩٣ - ٤٩٤) أن من مسبباتها افتقار العدالة، كما أوردت المزروعية (٢٠١٤) أن من هذه العوامل أو الأسباب أسباب تتعلق بالمنظمة (تصورات المعاملة غير العادلة)، كما رأى Opong (2008) أن السلوك المنحرف هو مرض يتعارض مع الشفافية والعدالة والأداء النزيه.

ويؤكد العديد من الباحثين أن الانحراف في مكان العمل يحدث كرد فعل لمعاملة غير عادلة في مكان العمل، وتدعم نظرية الإنصاف ادعاءات هؤلاء الباحثين، لأن هذه النظرية تفترض أن الموظفين يقارنون حصتهم من النتائج (أي الأجر ، الزيادات ، والترقيات) بالمدخلات (أي المهارة ، والتدريب ، والتعليم ، والجهد)، وعندما يواجه الموظفون نتائج مماثلة استجابةً لمدخلات مماثلة مقارنة بزملائهم في العمل، يشعر الموظفون بالعدالة، ولى العكس من ذلك، عندما يكون هناك تناقض بين المدخلات الخاصة بهم مقابل نسبة المخرجات وغيرها، يعاني الموظفون من عدم المساواة. من أجل

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

استعادة إحساسهم بعدم المساواة، غالبًا ما يلجأ الموظفون إلى أعمال الانحراف (Henle, 2005).

ومن ثم خلصت دراسة (2018) Al-A'wasa أن هناك علاقة سلبية متوسطة القوة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد للإنتاجية، ولذا إذا تمت معاملة الموظف بشكل غير عادل، فيجب عليه إظهار مستويات منخفضة من الولاء الوظيفي والانتماء وتشجيعه على إظهار أفعال الانحراف (مثل الانسحاب) والأفعال التي تخدم مصالحه الشخصية فقط. ولذا يقترح (2013) Brimecombe أن مفاهيم وقيم العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على سلوكيات الموظفين والإجراءات التي يقومون بها، فالجوانب الرئيسة للعدالة التنظيمية تتمثل في محاربة شعور الموظفين بالمعاملة غير العادلة، وأن استخدام القوة بقسوة أو قسوة للسيطرة على الموظفين سوف يقود مجموعات العمل المضطهدة إلى تكوين مواقف سلبية، والقيام بسلوكيات سلبية، وتنمية مشاعر كراهية الذات، ويجب أن يؤدي أيضًا إلى حدوث تعارضات بين الموظفين وبالتالي سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

أما بالنسبة للعلاقة بين الحوكمة الرشيدة والمساءلة أو المحاسبية، فتعد المساءلة عاملاً مهماً في الأداء الفعال للأنشطة التنظيمية، ومن ثم فإن شعور الأفراد بأنهم يخضعون لدرجة عالية من المساءلة يثنيهم عن المشاركة في CWB لأنهم يعتقدون أن هذا يزيد من إمكانية القبض عليهم، ولذلك، من المتوقع أنه عندما يعتقد الأفراد أنهم مسؤولون عن مهمة أو أداء معين، فإنهم سيترددون في المشاركة في CWB (Mahmood et al., 2021).

أما بالنسبة للمسئولية الاجتماعية، فقد توصلت دراسة Shin, Hur, Kim and Kang (2017) بالاعتماد على الهوية الاجتماعية ونظريات الترابط الاجتماعي أن

تصورات الموظفين للمسؤولية الاجتماعية ستعزز مستوياتهم في الالتزام التنظيمي العاطفي، وبالتالي تعيق الأنواع الثلاثة من CWBs.

ولذا يرى (Hur, Moon and Lee (2018) أن تصورات الموظف للمسؤولية الاجتماعية لها آثار على نتائج الموظف مثل أدوار العمل، والمشاعر والمواقف، والأداء الوظيفي، وتميل التصورات الإيجابية التي تشكلت من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز التغييرات الإيجابية في المواقف والسلوك بين الموظفين، فتماشياً مع دافع التعزيز الذاتي الكامن وراء نظرية الهوية الاجتماعية فإن تصورات الموظفين للمسؤولية الاجتماعية من المرجح أن تعزز معايير التحضر التنظيمي بين الموظفين، وتعزز التصورات الإيجابية عن المؤسسة وعزمهم على الحفاظ على سمعتها الاجتماعية الإيجابية، كما أنها تطور أعراف اجتماعية لمواقف مماثلة وسلوكيات مقبولة اجتماعياً من خلال عملية صنع معنى إيجابي، والتي لا تتسامح مع السلوكيات المنحرفة وغير الحضارية، كما وجدت بعض الدراسات أن تصورات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقلل من الإرهاق العاطفي للموظفين (Watkins et al. (2015، وتمنع السخرية/ التهكم التنظيمي (Sheel & Vohra, 2016)، كما وجدت دراسة Viswesvaran, Deshpande, and Milman (1998) وجود علاقة سلبية بين تصورات المسؤولية الاجتماعية و CWB.

وبالنسبة للعلاقة بين الشفافية والنزاهة والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فقد توصلت دراسة (SimanTov-Nachlieli and Bamberger (2021 إلى أن شفافية الأجور العملية مرتبطة بشكل عكسي باستهداف CWB للمؤسسة. كما يرى Giordano, Ones and Viswesvaran (2020) أن اختبارات النزاهة قادرة على التنبؤ بعدد كبير من سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية، كما توصلت دراسة (Hunter (2014 إلى علاقة سلبية بين النزاهة وسلوك العمل المضاد للإنتاجية. كما يرى Hubets (2018) أن الفساد وما يتضمنه من سلوكيات منحرفة مطابق للسلوك غير الأخلاقي أو انتهاك النزاهة. ومن ثم، يمكن أن تؤدي انتهاكات النزاهة إلى تفشي السلوكيات المنحرفة

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

=====
ما يؤدي إلى أكبر خسارة مالية وتضرر السمعة والإفلاس وانهيار النظام الاقتصادي والسياسي في البلاد، لذلك، فإن التأكيد على تحقيق النزاهة مهم جداً لزيادة ثقة المواطنين (Obiero, 2018).

أما بالنسبة للعلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتكتيكات السياسية التي تعد أحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يتضح أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن الأفراد الذين يشاركون في اتخاذ القرار يكون لديهم ميل أقل لممارسة لتسييس في مكان العمل (Raiz & Akhbar, 2013)، كما أشار Cropanzano, Kacmar and Bozeman (1995) أن العدالة التنظيمية يمكن أن تكون وسيلة لإدارة التسييس التنظيمي في المنظمات، فكلما زادت العدالة التنظيمية فإن ممارسة التسييس التنظيمي تقل، أما دراسة Hall et al., (2004) فتوصلت إلى أن سلوكيات التسييس التنظيمي سوف تقل مع زيادة مساءلة الأفراد مرتفعي الكفاءة الذاتية، كما توصلت دراسة Ferris et al. (2009) أن المساءلة تتفاعل مع الغموض الوظيفي للأفراد ويؤثران على بعض سلوكيات التسييس التنظيمي وهي تكتيكات التلاعب بالمعلومات، وتكتيكات إدارة الانطباعات.

الدراسة الميدانية:

تمر الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن أوضاع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت.

عينة الدراسة الميدانية

تكونت عينة الدراسة من (٤٥٨) معلماً و (١٢٣) من الجهاز الإداري بمدارس المناطق التعليمية بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث اختلاف المرحلة الدراسية، والمستوى الوظيفي، والمنطقة التعليمية.

ثالثاً: أدوات الدراسة

قام البحث بإعداد استبانتين للتعرف على واقع الحوكمة الرشيدة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغيرين، حيث تعد الدراسات السابقة من المصادر الرئيسة التي يعتمد عليها الباحثون في بناء الاستبانة، وكذلك الاستعانة بالمراجع العلمية المتخصصة والاستبانات التي طبقت في رسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث المنشورة عن الحوكمة الرشيدة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما تتبنى الدراسة التالية بعض أبعاد دراسات الرشيدة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Hu, Hung and Ching (2015); Ching, Tsay, Hu and Hung (2017) الخاصة بتطبيق العمل المضادة للإنتاجية بالمؤسسات الأكاديمية، بالتطبيق على المدارس في تايوان، وإضافة أبعاد أخرى (العدوان الشخصي، التكتيكات السياسية) وتعديل غالبية العبارات وإضافة العديد من العبارات، حيث تكون الاستبيان الوارد في الدراسات من: سرقة الوقت، استخدام غير مناسب للموارد، علاقة غير مناسبة بين الطالب والمعلم، علاقة غير مناسبة بين الوالدين والمعلم، نقص الاحتراف، اللامبالاة، الإحجام عن قبول الواجبات الإدارية.

(١) صدق الاستبانتين:

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

تم حساب صدق استبانتي الدراسة من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١١) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال التربوي، وقاموا بإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانتيين من حيث مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمجال الذي تندرج تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء أو التعديل للعبارات والنظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يراه مناسباً، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

وتم التعرف على مدى اتساق أداتي الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وجاءت جميع العبارات المتعلقة باستبانيي الدراسة ترتبط بالمجالات الذي تنتمي لها بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات هذا الاستبانتيين.

(٢) ثبات الاستبانتيين:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، أن معاملات ألفا كرونباخ للثبات لجميع محاور المجالات الخاصة باستبانة الحوكمة الرشيدة قد جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (0.66 - 0.88)، كما أن الثبات الكلي لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.81)، وهو ما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

أما بالنسبة لاستبانة واقع ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فإن معاملات ألفا كرونباخ للثبات لجميع محاور المجالات قد جاءت مرتفعة حيث تراوحت في بين

=====
 (0.76 - 0.93)، كما أن الثبات الكلي لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.82)، وهو ما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

جاءت نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

(١) واقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	المرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	الرؤية الاستراتيجية	3.04	0.480	متوسطة
2	1	الرقابة الداخلية	3.30	0.566	متوسطة
3	8	النزاهة	3.17	0.637	متوسطة
4	7	المسئولية	3.18	0.519	متوسطة
5	9	المشاركة	3.16	0.467	متوسطة
6	2	المحاسبية/ المساءلة	3.24	0.542	متوسطة
7	3	الشفافية	3.23	0.504	متوسطة
8	4	الفعالية والكفاءة	3.21	0.521	متوسطة
9	5	العدالة والمساواة	3.20	0.592	متوسطة
10	6	سيادة القانون	3.19	0.600	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.19	0.378	متوسطة

يبين الجدول (١) أن المتوسط الحسابي لواقع الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (3.19) وبانحراف معياري قدره

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

=====
(0.378) وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الحوكمة بين (3.04 - 3.30)، حيث جاء مجال (الرقابة الداخلية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.30)، وبانحراف معياري بلغ (0.566)، وبدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة العاشرة والأخيرة مجال (الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبانحراف معياري بلغ (0.480)، وبدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2017) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت مرتفعة في كافة المجالات: (الصفات المهنية لمدير المدرسة، الالتزام بمبدأ الشفافية والمساءلة، الالتزام بمبدأ الإفصاح، الالتزام بمبدأ المشاركة)، ويرجع ذلك إلى تطبيقها على مستوى المدارس الثانوية فقط وليس التعليم العام ككل، واختلاف توقيت وبعض أبعاد الدراسة، ويرجع احتلال مجال الرقابة المرتبة الأولى لتوافر القوانين واللوائح المنظمة التي تمنح العقاب والثواب، ويتوقف تطبيقها على إمكانات المديرين، ونظراً لقصور الاستقلالية والشفافية وظهور بعض مظاهر المحسوبية والوساطة والقبلية وغياب المعايير والأدلة التفصيلية لم تحقق بالصورة الكافية، وجاء مجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة للاعتماد على المركزية في القرارات، فضلاً عن التحديات التي تواجه تحقيق الرؤية: إعادة بناء المنظومة التعليمية، التعليم يعطي أولوية لأعداد مقاعد الدراسة لا الجودة، التعليم لا يواكب المتطلبات العلمية لا من الناحية النظرية ولا العملية المهارية، وتوقف أو فشل أو إلغاء معظم المشروعات الوطنية، والاعتماد على الاستشارات الأجنبية التي قد لا توافق طبيعة المجتمع الكويتي وتحتاج إلى تعديلات تشريعية، وأن أغلبية التغييرات والتطورات كانت معظمها جزئية وغير جذرية، كما أنها وقفت عند الاستجابة لمتطلبات الحاضر، ولم تمتد إلى متطلبات المستقبل، ويضاف أنها لم تخضع للتجريب والتقييم قَبْلَ التعميم

(٢) واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	المرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	9	سرقة الوقت	3.12	0.561	متوسطة
2	6	الاستخدام غير المناسب للموارد	3.16	0.608	متوسطة
3	7	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الطلاب	3.16	0.673	متوسطة
4	8	العدوان الشخصي	3.15	0.580	متوسطة
5	5	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو أولياء الأمور	3.17	0.602	متوسطة
6	2	الافتقار إلى الاحترافية	3.24	0.604	متوسطة
7	1	اللامبالاة	3.37	0.731	متوسطة
8	3	التكتيكات السياسية	3.20	0.600	متوسطة
9	4	الإحجام عن قبول الواجبات الإدارية	3.18	0.592	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.19	0.493	متوسطة

يبين الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي لواقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (٣.١٩) بانحراف معياري (٠.٤٩٣)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية بين (٣.٣٧ - ٣.١٣)، حيث جاء مجال (اللامبالاة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٣٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٣١)، وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال (سرقة الوقت) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٦١) وبدرجة (متوسطة)، ويتفق ذلك مع دراسة أحمد، محمد، ورشاد (٢٠١٩)، ودراسة Ching, Tsay, Hu and Hung (2017)، ودراسة المزروعية (٢٠١٤)، ودراسة

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

=====
Iqbal (2014)، ودراسة (ÖZDEMİR and DEMİRCİOĞLU (2015) واختلقت مع نتائج دراسة المهدي، الكيومية والمزروعية (٢٠١٥)، ودراسة أحمد (٢٠١٧)، وقد يرجع ذلك إلى ميل الفرد إلى السلوكيات الانسحابية لأنها أقل ضرراً عليه من التوجه إلى سلوكيات التدمير أو التخريب أو العدوان، والتي قد تسبب له مشكلات قانونية، كما أن عدم تماثل قيم وأهداف الفرد مع المدرسة ونقص الدافعية لديه يؤثر سلباً على التزامه واستخدام كافة طاقته في تحقيق أهداف المدرسة.

(٣) تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت

وللتعرف على تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج على النحو التالي كما في جدول (٣).

جدول (٣)

تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

أبعاد الحوكمة	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	-0.010	-0.198	0.84
الرقابة الداخلية	-0.179	2.458	0.01
النزاهة	-0.165	-2.214	0.01
المسئولية	-0.392	-6.050	0.00
المشاركة	-0.210	3.607	0.00
المحاسبية/ المساءلة	-0.175	-2.315	0.01
الشفافية	-0.288	5.558	0.00
الفعالية والكفاءة	0.102	1.376	0.17
العدالة والمساواة	-0.263	3.387	0.00

أبعاد الحوكمة	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
سيادة القانون	-0.201	-3.154	0.00
قيمة R	0.60		
قيمة R ²	0.36		
قيمة ف المحسوبة	31.473		
درجات الحرية	10		
مستوى الدلالة	0.00		

يتبين من جدول (٣) التالي:

- وجود علاقة تأثير لمجالات (الرقابة الداخلية، المسؤولية، المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، النزاهة، المحاسبية/المساءلة، سيادة القانون) على الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت.
- عدم وجود علاقة تأثير مجالات (الرؤية الاستراتيجية، الفعالية والكفاءة) على الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت.

يتضح مما سبق، أن توافر الحوكمة الرشيدة عامة وأي من أبعادها يحدد من سلوكيات أو بعض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت، فالعلاقة بين المتغيرين علاقة عكسية، فيعد نظام الحوكمة الرشيدة بمثابة ميثاق سلوكيات وأخلاق عمل، وهو بذلك يعد دليلاً للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم على انتهاج الممارسات النزيهة، والابتعاد عن السلوكيات غير القويمة والمنحرفة، فالحوكمة الرشيدة عملية مستمرة يتم من خلالها استيعاب المصالح المتعارضة، كما أن الحوكمة الرشيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات والاستشارة والشفافية، وغيابها يساعد في تضارب المصالح، كما يؤدي الافتقار إلى المعايير الرقابية والمساءلة إلى عدم التخوف من أداء السلوكيات المنحرفة وتفشيها.

وإجمالاً لما سبق، فإنه بالرجوع إلى العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والسلوكيات المضادة للإنتاجية - المشار إليها في الإطار النظري- يتضح أن من أهم مسببات هذا السلوك هي: افتقار العدالة والإنصاف والشعور بالظلم، والافتقار إلى المناخ الأخلاقي

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

=====

والقيادة الأخلاقية، وضعف التعاون والمشاركة، والقواعد التنظيمية، والسلطة والقيود، والعمل في بيئة محبطة تشجع على الفساد، وضعف الضبط والمراقبة الذاتية، عولمة الفساد والرغبة في تعاضم الأرباح وغياب المسؤولية، وإجراء تقييمات للأداء من قبل المشرف غير عادل، وغياب سياسات الرقابة والمحاسبية، وضعف العدالة، وانعدام الحوافز، وضعف نظام الحوافز، والوصف الوظيفي غير المناسب للوظائف، ونظم الأداء غير المناسبة، واختفاء روح الفريق الواحد داخل المؤسسة التعليمية، وممارسة الإشراف التعسفي، وتخفيض الموارد الخاصة بالعمل التي تؤدي إلى البطء، وبمراجعة هذه العوامل مجتمعة وغيرها، يلاحظ أنها مرتبطة بمبادئ الحوكمة، وأن القصور في تطبيق هذه المبادئ هو الذي قاد إلى انتشار سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، وبالتالي فإن تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من الممكن أن يقود إلى الحد من/ أو القضاء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية وتسعى إلى إثبات صحته.

وربما يرجع عدم وجود تأثير مباشر لكل من: الفعالية والكفاءة، والرؤية الاستراتيجية على الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية إلى تأثيرها غير المباشر في الحد من هذه السلوكيات، فتوافر الرؤية الاستراتيجية يسهل تطبيق الحوكمة الرشيدة بكافة أبعادها وفقاً لمخططات موضوعة قابلة للتطبيق، كما أن توافر الفعالية والكفاءة قد يحقق الرضا عن العمل والالتزام والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية، وبالتالي يحد بطريق غير مباشر من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

التوصيات والمقترحات:

في ظل العلاقة السلبية بين الحوكمة الرشيدة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، وأثر الحوكمة الرشيدة وأبعادها في الحد من هذه السلوكيات، تأتي محاور التوصيات المقترحة قائمة على ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم العام، مع التركيز على العناصر التي قد تؤدي إلى الحد أو القضاء على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، وذلك على النحو التالي:

- أن تقوم وزارة التربية بوضع رؤية استراتيجية محفزة للقيم الإيجابية والجوانب الأخلاقية، وقادرة على توقع المشكلات والقضايا الأخلاقية في المستقبل، ووضع حلول قابلة للتنفيذ لها، وتتبنى منها رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
- أن تركز الرقابة الداخلية على تعزيز المسؤولية والالتزام بحقوق جميع الأطراف المعنية، مع وضع لائحة رقابية لما ينفذ من أعمال تتضمن المعايير والممارسات الفضلى.
- أن توفر المدرسة اللوائح والقرارات والآليات الآمنة للإبلاغ عن المخالفات السلوكية، ووضع آليات مفعلة تضمن عدم استغلال السلطة لأي مصالح شخصية غير مشروعة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، واتخاذ الآليات اللازمة لمكافحة الفساد بكافة أشكاله.
- أن يهتم المديرون بتنمية المسؤولية الفردية لدى المعلمين والحس الإيماني وتكوينهم الأخلاقي عبر مدونات أخلاقية توضح السلوكيات الأخلاقية المقبولة كجزء من سياسة المدرسة والتشجيع عليها، وتعزيز منظومة القيم من خلال الدورات والندوات والمحاضرات.
- اهتمام المدرسة بدراسة الثقافة الأخلاقية للمعلمين وأخلاقيات العمل بشكل متكامل، بحيث يمكن تحديد العوامل التي تؤثر على التوجهات الأخلاقية للمعلمين ومن ثم اعتبارها منطلقاً لتعزيز هذه السلوكيات.

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

-
- تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرار، وتعزيز ثقافة داعمة للمشاركة المجتمعية داخل المدرسة، واتخاذ كافة التدابير اللازمة وفقاً لمعايير ضمان الجودة المحلية والدولية.
 - طرح القضايا والمعضلات الأخلاقية على طاولة النقاش داخل المدرسة، لوضع رؤى وسياسات مشتركة للتعامل منها والالتزام بها عبر قنوات حقيقة من جميع الأطراف.
 - وضع لائحة جزاءات معلنة وحازمة للتصدي لسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، واقتراح جوائز ومكافآت للمدير الأخلاقي والمعلم الأخلاقي على مستوى المدرسة والإدارة والمديرية والوزارة بوجه عام.
 - تدريس مقرر أخلاقيات مهنة التدريس كمقرر أساسي داخل كليات التربية باعتباره أساسياً في الملتحقين بمهنة التدريس، لتنمية أخلاقيات العمل لدى معلمي المستقبل بما يحقق إفادة للمدرسة والمجتمع بوجه عام.
 - العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية بالمدارس، وأن تنشئ المدرسة مركزاً للمعلومات والبيانات المدرسية يكون متاحاً للجميع بحيث يتم الاستفادة منه في صنع القرارات المدرسية.
 - الالتزام بالتوثيق والنشر حول جميع المعلومات المتعلقة بالمدرسة، بحيث تتاح لجميع المستفيدين، لأن ذلك يعزز المشاركة المجتمعية في عمليات التقويم ومراجعة الأداء.
 - اعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية، ودعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.

- تدعيم الثقافة التنظيمية الأخلاقية من خلال تكريم النماذج المثالية في السلوكيات الإيجابية داخل المدرسة.
- عمل دورات تدريبية مستمرة على عمليات تطبيق وتنفيذ معايير ضمان الجودة والاعتماد، وكيفية مواجهة الأزمات الأخلاقية وغيرها، وتحديد مصادر الفشل في علاج الأزمات، مع التدريب على الاعتراف بالخطأ إن وقع، ومعرفة كيفية علاجه.
- عمل مسابقة المعلم المثالي على مستوى المدرسة وعلى مستوى أسر المواد المختلفة وتكريم المعلم المثالي بحضور العاملين والطلاب وأولياء الأمور وممثلين للمجتمع المحلي.
- ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة، ووضع الإجراءات والآليات لتحقيق العدالة في كافة الموضوعات المطروحة في المدارس، وتطبيق اللوائح والأنظمة بشكل عادل بما يساهم في رفع مستوى الرضا لدى جميع العاملين والمعلومات.
- أن تطبق المدرسة الدليل التنظيمي الصادر من وزارة التربية بشكل كامل ودقيق على الجميع.
- ترسيخ مبدأ روح القانون "المرنة" في تطبيق اللوائح والقوانين، وبما لا يضر العمل المدرسي، مع الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، وأن توفر المدرسة الضمانات اللازمة لإنفاذ القانون وترسيخ مبدأ أن جميع الأشخاص متساوون أمام القانون.
- تعريف العاملين بالمدرسة بالقوانين المنظمة للعمل، وتوفير كافة الأدلة والنشرات الداعمة لذلك.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أبو دهوم، طيبة أمان (٢٠١٧). الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت).

أحمد، أشرف محمود (٢٠١٧). نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤(١٥)، ١٥٣-٣٣٣.

أحمد، أشرف محمود محمد، سيده سلامه ورياض، طارق رشاد (٢٠١٩). واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، (٤)، ٤٨٣-٥١٢.

إسماعيل، إيمان فاضل (٢٠١٩). تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة. العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، (٥٣)، ٩٩-١٢٩.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خسوه، حنان عيسى (٢٠١٢). تقويم نظام حوسبة الإدارة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء تحقيق الأهداف. (رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة).

خضري، ياسمين (٢٠١٦). الحوكمة الرشيدة مكافحة الفساد: المفهوم والقياسات الدولية والمحلية تطبيقاً على الحالة المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٧(٤)، ٥٢ - ٨١.

خراط، صالح ميلود وموسى، فتحي رمضان (٢٠١٧). العوامل المفسرة لضعف دور المراجعة الداخلية من وجهة نظر ديوان المحاسبة. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بني غازي، قاعة مجلس النواب، البيضاء.

الخماسي، مبارك (٢٠١١). مقارنة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد بالمؤسسات العمومية: وضعية الشركة التونسية للكهرباء والغاز بعد ثورة ١٤ جانفي ٢٠١١. ورشة عمل: تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وآثارها في مكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وغرفة تجارة وصناعة الشارقة، ٣٥٥ - ٣٦٥.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠٠٩). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل، الكويت.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٧). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها. المجلة الدولية للبحوث التربوية، ٤١(٢)، ١٦٢ - ٢٠١.

سليمان، السعيد السعيد حتاتة، أم السعد أبو العينين والعجمي، بخيئة لمعان (٢٠٢١). معوقات صنع القرار التربوية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٠١(١)، ٢٣٥ - ٢٦٢.

سليمان، محمد (٢٠٠٨). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

الصرابره، خالد أحمد والعجمي، عبد الله محسن (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية. المجلة الدولية لضمان الجودة، ٣(٢)، ١٠١ - ١١٧.

الطشة، غنيم حمود وحوامدة، باسم علي (٢٠٠٩). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٢٤(٩٣)، ١٥ - ٥٣.

العازمي، نواف عيد (٢٠١٨). واقع تطبيق أبعاد الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت. مجلة كلية الآداب بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٤٨)، ٤٢٧ - ٤٤٢.

العنل، أماني عيد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (٥/١٨)، ٤٤٥ - ٤٧٠.

العنبي، أحمد فيصل (٢٠١٧). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت).

العنبي، أسماء عبد الله والشريحة، محمد مطير (٢٠١٦). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٧(٤)، ٥٥٦ - ٥٨٤.

العربي، خالد عبد القادر (٢٠٢٠). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، (١٢)، ٢٩ - ٥٦.

العطوي، عامر علي (٢٠١١). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. مجلة الغري

للعول الاقصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (٢١)، ١٦٧

١٨٦ -

العنزي، مطلق عشوي (٢٠١٢). أثر مساءلة البرلمان الكويتي على أداء الإدارة التربوية من خلال الاستجابات المقدمة لوزراء التربية والتعليم العالي بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٤(١٠)، ١٠٥-١٤٦.

الفارسي، عيسى حمد (٢٠١٧). الحرية الاقتصادية والديمقراطية على الفساد في ليبيا: مؤشرات دولية. المؤتمر الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بني غازي، قاعة مجلس النواب، البيضاء.

الفضالة، خالد محمد والضامن، محمد إبراهيم (٢٠١٩). واقع ظاهرة الغش في الاختبارات وعلاقتها بالالتزام الديني لدى طلبة وطالبات كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٣)، ١-٣٣.

الكندي، لطيفة (٢٠١٠). ظاهرة الغش في الاختبارات: أسبابها وأشكالها من منظور كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. عالم التربية، ١١(٣١)، ٨٤-١٣٠.

المحيلي، عبد العزيز سعود الهاجري، سالم سعد وإبراهيم، وعلى حسن (٢٠١٦). لامركزية التعليم ومجالات تطبيقها كما يدركها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت : دراسة ميدانية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٢(١٦٣)، ٨٥-١١٩.

المركز الوطني لتطوير التعليم (٢٠١٣). الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت. الكويت: المركز الوطني لتطوير التعليم.

المزروعية، أمل بنت مرهون (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس).

الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم العام في الكويت

المسيلم، محمد يوسف (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للسلوكيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم : دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، (٣٥)، ١٩٣ - ٢٢٣.

المطيري، راشد مهبل (٢٠١٩). فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، ٤(١)، ٢١٦ - ٢٣٧.

المطيري، سعود مطلق (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت).

المهدي، ياسر الكيومية، أمل والمزروعية ، أمل (٢٠١٥). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وسبل التغلب عليها من منظوري مديري المدارس في محافظة مسقط. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١(١)، ٦١ - ٧٢.

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٦٢)، ٣٤١ - ٣٧٤.

الهاجري، برجس فالح (٢٠١٠). العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين: دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت. (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها).

الهاجري، عبد الإله فيحان (٢٠١٦). الاغتراب الاجتماعي لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت).

الهباء، عبد الله خالد (٢٠١٤). معوقات أداء مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت. مجلة التربية، جامعة الكويت، ٥(٢)، ٨٧-١٠٢.

وزارة التربية (٢٠١٣). الإطار المرجعي والتنفيذي لبرنامج وزارة التربية نحو تطوير المنظومة التعليمية في الكويت. الكويت: وزارة التربية.

وزارة التربية (٢٠١٥). المؤتمر التربوي الثالث للجودة الشاملة في التعليم. الكويت: وزارة التربية.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Adams, J. (1963). Towards an Understanding of Inequity. Journal Abnormal and Social Psychology, 69, 422-436.
- Al-A'wasa, S. (2018). The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD). International Journal of Business and Social Science, 9(1), 27- 38.
- Brimecombe, M., Magnusen, M, & Bunds, K.(2013). Navigating the storm:A counterproductive work behavior and leadership case study in a Division I FBS School. Sport Management Review, 7, 1-19.
- Ching, G., Tsay, W., Hu, Y. & Hung, C. (2017). Counterproductive work behaviors within academic institutions: A myth or a reality. International Journal of Research Studies in Psychology, 6(1), 1- 14.
- Clark, M. (2010). Why do employee behave badly? An examination of the effects of mood, personality and job demands on counterproductive work behavior. (doctoral dissertation, Wayne State University).
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. Nursing Management, 29(5), 32-4.
- Cropanzano, R., Kacmar, K. & Bozeman, D. (1995). 'The social setting of work organizations: Politics, justice, and support'. In: Cropanzano, R. and Kacmar, K. M. (Eds) Organizational Politics, Justice, and Support: Managing

- =====
- the Social Climate of Work Organizations, Quorum Books, Westport, CT, pp. 1±18.
- Ferris, F., Dulebohn, J., Frink, D., George-Falvy, Mitchell, T. & Sargent, M. (2009). Job and organizational characteristics, accountability and employee influence. *Journal of Managerial Issues*, 9(2), 162- 175.
- Gabka, K. (2015). Workplace stressors and employee wellbeing: The roles of affect, Boredom Proneness, and counterproductive work behaviors. (doctoral dissertation, Illinois State University).
- Giordano, C., Ones, D. & Viswesvaran, C. (2020). Integrity testing and counterproductive work behavior. In B., J. Carducci, J., S. Mio & R., E. Riggio (Vol. Eds.), *Wiley- Blackwell encyclopedia personality and individual differences: Vol*, Hoboken, NJ:John Wiley & Sons.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., & Jones, S. (2018). The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: Do paid employees and volunteers differ?. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 727–745.
- Gruys, M. & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11,30 – 42.
- Hall, A., Blass, F., Ferris, G. & Massengale, R. (2004). ‘Leader reputation and accountability: Implications for dysfunctional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 515 - 536.
- Hattie, J., & Anderman, E. (2013). *International guide to student achievement*. New York: Routledge.
- Henle, C. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 225-247.

- Hu, Y., Hung, C., & Ching, G. (2015). Examining the counterproductive work behaviors within Taiwan academic setting: A pilot study. *Higher Education Evaluation and*
- Hubetrs, K. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(4),1-15.
- Hunter, W. (2014). The role integrity and personality in counterproductive work behaviour. (doctoral dissertation, Stellenbosch University).
- Hur W., Moon T. & Lee H. (2018). Employee engagement in CSR initiatives and customer-directed counterproductive work behavior (CWB): The mediating roles of organizational civility norms and job calling. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 25, 1087–1098.
- Idiakheua, E. & Obetoh, G. (2012). Counterproductive work Behavior of Nigerians: An insight into make-up theory. *Interdisciplinary. Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 912-937.
- Iqbal, M. (2014). An analysis of the deviant behaviours of teachers in Government Boys“ High Schools in Khyber Pakhtunkhwa (Pakistan). (doctoral dissertation, Faculty of Arts, Social Sciences and Education, Sarhad University of Science and Information Technology)
- Khodary, Y. (2015). Good Governance in Basic Education in Egypt: Paradoxical or Self Explanatory?. *International Journal of Political Science and Development*, 3(9), 400-411.
- Lewis, M. and Pettersson, G. (2009) *Governance in Health Care Delivery: Raising Performance*. Washington, DC: World Bank.
- Lievens, F., Conway, J. M., & Corte, W. (2008). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to job performance ratings: Do rater source ad team-based culture matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 11–27.
-

- =====
- Litzky, B., Eddleston, K., & Kidder, D. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Journal of Academy of Management*, 20 (1), 91-103.
- Mahmood, Z., Alonazi, W., Baloch, M. & Baloch, R. (2021). The dark triad and counterproductive work behaviours: A multiple mediation analysis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, DOI: 10.1080/1331677X.2021.1874463.
- Morton, C. (2010). A phenomenological examination of antisocial behaviors in the elementary school workplace. (doctoral dissertation, Walden University).
- Obiero, J. (2018). The Relationship between Achievement Motivation and Mathematic Performance Amongst Female Learners and in Selected Urban Girls Secondary Schools in Kenya. *Global Journal of Social Sciences Studies*, 4(1), 23-29.
- Oluwakemi, A. & Olanrewaju, A.K.. (2014). Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator. *Journal of Education and Practice*, 5 (8), 198-204.
- Opong, K. (2008). An investigation into the causes of deviant behaviour in tertiary institutions in Ethiope. East.Calabar: Unical Press.
- Özdemir M., Demircioglu E. (2015). The relationship between counterproductive work behaviours and psychological contracts in public high schools. *Faculty Educat. J.*, 44 41–60.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.

- Qiu, T. & Peschek, B. S. (2013). The Effect of Interpersonal Counterproductive Workplace Behaviors on the Performance of New Product Development Teams. *American Journal of Management*, 12(1). 21- 33.
- Qiu, T., Peschek, S. (2012). The Effect of Interpersonal Counterproductive Workplace Behaviors on the Performance of New Product Development Teams. *American Journal of Management*, 12(1), 21 – 33.
- Raiz, A. & Akhbar, A. (2013). Antecedents of organizational politics: Evidence from
- Rizky, Setiti, Ratumbuysang (2017). Good school governance implementation through the establishment of internal control unit. *Asia Pasific Fraud Journal*, 2(2), 203- 210.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80
- Schilpzand, P., De Pater, I., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57– 88.
- Sheel, R. & Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: The role of employee volunteering. *International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373–1392.
- Shin, I., Hur, W., Kim, M. & Kang, S. (2017). Hidden Roles of CSR: Perceived Corporate Social Responsibility as a Preventive against Counterproductive Work Behaviors. *Sustainability*, 9 (6), 955.
- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 230–249.

- =====
- Thang, N., Tho, D., Hai, L. & Lien, N. (2020). Global trends in studies of school governance: A bibliometric analysis. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 141-158.
- Uche, I. I., George, O. & Abiola, W. (2017). Counterproductive work behaviors: a socio-demographic characteristic-based study among employees in the Nigerian maritime sector. *Acta Universitatis Sapientiae Economics and Business*, 5(1), 117-138.
- UN-Habitat (2015) *The Challenge of Local Government Financing in Developing Countries*. Nairobi: UN-Habitat.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behavior. *Cross Cultural Management*, 5(4), 5-12.
- Wu, J., & LeBreton, J. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.
- Yu, C. (2014). *The Reality of Counterproductive Work Behaviours : White Paper*. The University of Auckland.
- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.