

دور الحوكمة الاخلاقية فى تفعيل النزاهة التنظيمية بالتطبيق على الوحدات المحلية فى محافظة الجيزة بمصر

حنان يوسف على مسعود *

الملخص

تدور الدراسة حول مفهوم الحوكمة كمدخل لتفعيل النزاهة التنظيمية فى بعض وحدات الادارة المحلية فى مصر عبر التعرف على مفهوم وخصائص الحوكمة، وتحليل ودراسة العلاقة بين أبعاد الحوكمة (المشاركة، المساواة، الشفافية، العدالة والمساواة) وتفعيل النزاهة فى الوحدات المحلية التابعة لمحافظة الجيزة بمصر. وتوصلت الدراسة: لوجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرى الدراسة وأيضاً وجود علاقة ارتباط متوسطة معنوية بين جميع أبعاد الحوكمة الاخلاقية وبين النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية محل الدراسة. بإستثناء بعد المساواة حيث كان الإرتباط ضعيف ولكنه معنوى. وقد يكون ذلك مرجعه ضعف اجراءات المساواة والمحاسبة فى الوحدات محل الدراسة. خاصة وأن الدستور المصرى لعام 2014 لم ينص حرفياً على تطبيق الحوكمة المحلية وأن كان قد تضمن بعض المبادئ التى تقترب من فكر مفهوم الحوكمة المحلية.

وأوصت الدراسة بضرورة إظهار إلزام المسؤولين للنزاهة العامة التى تجعل من النزاهة التنظيمية مدخلا وتوجهاً لأعمالهم، القائم على الجدارة وضمان الكفاءة المهنية، والاهتمام ببناء وتطوير شخصية الموظف وزيادة قدرته على مناقشة القضايا الاخلاقية، وتعزيز الشفافية، وتوفير قنوات وإجراءات واضحة للإبلاغ عن الانتهاكات المشتبه بها لمعايير النزاهة، وادراج فقرات تعلق بالحوكمة المحلية فى الأطر التشريعية والدستورية المصرية كضمانة للإلتزام بتطبيق الحوكمة.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، النزاهة التنظيمية، الوحدات المحلية

* مدرس الادارة العامة بالمعهد العالى للتسويق والتجارة ونظم المعلومات بالتجمع الاول

The Role of Ethical Governance In Activating Organizational Integrity Applied To Local Units in Giza Governorate, Egypt

Abstract

The study revolves around the concept of governance as an entry point for activating organizational integrity in some local administration units in Egypt by identifying the concept and characteristics of governance and analyzing the relationship between the dimensions of governance (participation, accountability, transparency, justice, equality) and activating integrity in the local units of Giza Governorate in Egypt. the study concluded: There is a significant correlation between the two variables of the study, and there is also an average significant correlation between all dimensions of ethical governance and organizational integrity in the local units under study. Except after accountability, where the connection was weak but significant. This may be due to weak accountability and accountability procedures in the units under study. Especially since the Egyptian Constitution of 2014 did not literally stipulate the application of local governance, although it included some principles that are close to the thought of the concept of local governance .

The study recommended the need to demonstrate officials' commitment to public integrity which makes organizational integrity an entry point and direction for their work, based on merit and ensuring professional competence, and paying attention to building and developing the employee's personality and increasing his ability to discuss ethical issues, enhancing transparency, and providing clear channels and procedures for reporting suspected violations of integrity standards. And including paragraphs related to local governance in Egyptian legislative and constitutional frameworks as a guarantee of commitment to implementing governance.

Keywords: Governance, Organizational Integrity, Local Units

المقدمة

ظهر مفهوم الحوكمة كمدخل للتطوير في ظل التغيرات السريعة في المجتمع المعاصر، وعلى الرغم من أن نشأة الحوكمة وإرتبطها في بداية الامر بالشركات وتفاوت مفهوما بين العلوم الاجتماعية، إلا أنه استقر بعد ما يقرب من نصف قرن ليشير إلى مجموعة من القواعد والأليات التي تعمل على تعزيز شفافية القرارات، والمعاملات، ومختلف التعاقدات، بما يحسن كفاءة الشركات، ويدعم ويعزز سبل الرقابة عليها (الحصري، 2024: 13) وتتضمن الحوكمة كمفهوم شامل شتى أشكال الحياة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وإدارياً، وتنظيم العلاقات بين الحكومة والمواطنين (مقرى، 2005 : 38).

وللحوكمة شقين: الاول سياسى، والثانى إدارى حيث تعمل الحوكمة على حسن تنفيذ السياسات العامة وتساعد على الضبط الداخلى للقواعد والإجراءات وإعادة توزيع الصلاحيات فى الهياكل التنظيمية للوحدات وترتكز الحوكمة فى شقها الادارى على منظومة القيم الاخلاقية كجانب تطبيقى لكافة أعمال الفرد وتعاملاته (باسى، 2019: 78) وتطبيق إجراءات إدارية جديدة تمكن العاملين من ممارسة دورهم فى تحقيق الأهداف الادارية، والنهوض بالمجتمع ومقاومة الفساد المالى والادارى فى إطار منظومة القيم الاخلاقية من خلال مجموعة من الابعاد أو الخصائص المميزة للحوكمة الاخلاقية فى شقها الادارى ومنها: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وتحقيق العدالة والمساواة. وحيث أن النزاهة هى إجراءات تنظيمية وأفعال تتوافق مع القيم الاخلاقية فى البيئة الخارجية لعمل الوحدة (Timo, Michel, 2019: 1) التى تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الأصالة مع الذات، ومع الآخرين والوفاء بالالتزامات (Smith, 2014: 83) فقد يقود تطبيق ممارسات الحوكمة إلى تحقيق النزاهة التنظيمية، بإعتبارها المدخل الذى يؤكد على تجنب السلوكيات الغير قانونية والالتزام بالقواعد الاخلاقية لأداء المهنة

(Santoro, 2003 :410). وفى هذا السياق سيتم عرض الإطار العام للدراسة كما يلى:

أولاً : الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التى تناولت الاطر المفاهيمية المستخدمة فى الدراسة بتحليل مفهوم الحوكمة، وتطبيقاته المختلفة والقضايا المرتبطة به، كالتنمية المحلية ومدى ارتباطه بالنزاهة التنظيمية، وبعض المفاهيم ذات الصلة، كالاستقامة التنظيمية، واخلاقيات العمل الادارى، والاداء المؤسسى، ومن اهم تلك الدراسات ما يلى:

1- هدفت دراسة (الحصرى، 2024) إلى تأصيل مفهوم الحوكمة فى القطاع الحكومى، وتحديد مبادئها، والبحث عن أسانيدها ومؤشراتهما فى العالم، كما سعت لمعرفة ممارسات الحوكمة فى القطاع الحكومى بمصر خلال الفترة من 2006 حتى 2021 وتوصى الدراسة بضرورة التوعية بمفاهيم الحوكمة كأسلوب جيد وفعال للإدارة الحكومية، وإعداد دليل استرشادى لحوكمة القطاع الحكومى مع وضع الأطر والإجراءات اللازمة فى التشريعات واللوائح المنظمة للعمل، وما سيتم إقراره من قوانين.

2- هدفت دراسة (Mutianisa & Musslifa, 2024) إلى تحليل تأثير ثقافة النزاهة السلوكية على بيئة الأعمال التجارية لإستخدام نتائج البحث كمرجع فيما يتعلق بسلامة السلوك المهني في بيئة العمل التجارية، وخلصت النتائج إلى أن ثقافة النزاهة السلوكية لها تأثير إيجابي وهام على الأداء في العديد من مؤسسات الأعمال منها: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة تعمل على تطوير العاملين.

3- سعت (دراسة زيد : 2023) إلى تحديد واقع أليات الحوكمة فى المجالس المحلية والوحدات التابعة لها، وتحديد العلاقة بين أليات التطبيق وتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلى. وبالتطبيق على عينة من العاملين بأحد المراكز المحلية بمحافظة أسيوط والوحدات التابعة لها، توصلت الدراسة إلى

أن هناك درجة متوسطة من المعرفة بأليات الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، والتمكين والافصاح، والفعالية والكفاءة، والشرعية والحكم، بالإضافة إلى إرتفاع مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية فى كلاً من (الثقة، والتفاعل، والتعاطف، والمغفرة ، والنزاهة التنظيمية).

4- هدفت دراسة (الشهابى: 2023) إلى توضيح مفهوم الحوكمة للادارة المحلية وأهميتها فى ظل التحول الرقمى، وتوصلت الدراسة لضرورة تطبيق منهج الحوكمة ودعم وتطوير نظام الادارة المحلية لتوجيه أليات التعامل مع المجتمع المحلى بكفاءة وفعالية لخدمة المواطنين وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل منهج الحوكمة لدعم وتقوية نظام الادارة المحلية المصرى بالبعد عن المركزية واعادة النظر فى القوانين الخاصة بالمحليات واعطائها سلطة اكبر تتلائم والدور المنوطة به.

5- سعت دراسة (الباجورى، محمود،2022) إلى تحليل مفهوم الحوكمة المحلية وتوضيح المنطلقات الفكرية للمفهوم ، واسباب تطبيقه على المستوى المحلى وذلك من خلال تطور مفاهيم التنمية المحلية عبر فترات زمنية مختلفة، للوقوف على ابعاد العلاقة بين مفهومي الحوكمة والتنمية المحلية. وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الحوكمة المحلية من أكثر مفاهيم إدارة العمل المحلى إرتباطاً بمفهوم التنمية، كما كشفت الممارسة الفعلية عن ضعف عناصر الحوكمة فى الحالة المصرية وذلك لسيطرة المركزية على قرارات التنمية المحلية.

6- هدفت دراسة (على:2022) لإختبار طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتعزيز النزاهة التنظيمية للشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت لوجود علاقة تأثير معنوى وإيجابى بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (حوكمة العمليات الجوهرية، حوكمة البنية التنظيمية، حوكمة القوانين والانظمة، حوكمة عمليات

الرقابة) بما يعزز النزاهة التنظيمية، وأوصت الدراسة بوجود تبنى مفاهيم ومبادئ الحوكمة المؤسسية إذا ما تطلب الامر تحقيق النزاهة التنظيمية.

7- هدفت (دراسة بلقاسم: 2021) إلى التعرف على أثر الادارة الرشيدة على أخلاقيات العمل الإداري في المصارف التجارية في ليبيا، وأكدت النتائج على وجود أثر للإدارة الرشيدة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة) في تعزيز أخلاقيات الإدارة في المصارف، وأوصت بضرورة الإهتمام بمفاهيم الإدارة الرشيدة، وتطبيق ميثاق أخلاقيات العمل الخاص بالمصارف التجارية، ووضع دليل الحوكمة للمصارف ليكون داعماً للقوانين الخاصة بالعمل المصرفي في ليبيا.

8- سعت دراسة (باصم: 2019) إلى تسليط الضوء على مؤشرات الحوكمة الرقابية (الشفافية، المساءلة والمحاسبة) وتطويرها في المملكة العربية السعودية من خلال ثلاثة محاور: الحوكمة ومكافحة الفساد، الحصول على المعلومات، والتسوية في قضايا الفساد. وتوصلت الدراسة إلى أن حق الحصول على المعلومات عن أداء الحكومة والمال العام يعد من الحقوق الأساسية للأفراد. وأوصت بضرورة دعم الأجهزة والجهات الرقابية المالية والإدارية في محاربة الفساد، ومشاركة المجتمع المدني في تعزيز النزاهة، وتطوير إجراءات المساءلة والمحاسبة، وضرورة وجود نظام إجرائي لعقود التسوية في جرائم التعدى على المال والممتلكات العامة.

التعليق على الدراسات السابقة

1- أظهرت الدراسات السابقة إهتماماً كبيراً بدراسة بمتغيرى الدراسة من أبعاد ووجهات نظر مختلفة واستفادت الدراسة الحالية منها فى تحديد منهجية وأداة الدراسة وبناء الاطار النظرى.

2- أشارت الادبيات لأهمية الحوكمة وتعدد أبعادها وإن كانت تتمحور حول بعض الخصائص المشتركة ومنها (المشاركة، المساواة، الشفافية، العدالة والمساواة) وهو ما سوف تعتمد عليه الدراسة الحالية.

3- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحليل بعض الخصائص الاخلاقية لمفهوم الحوكمة في شقها الادارى وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية في بعض الوحدات المحلية بمصر.

4- محاولة تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الاخلاقية كمدخل لتفعيل النزاهة التنظيمية بصفته موضوع حديث وهام وجدير بالدراسة خاصة بالنسبة لمجال التطبيق.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وابعادها وبناء الفروض الخاصة الخاصة بها.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف

على مدى تطبيق ممارسات الحوكمة الاخلاقية في الوحدات المحلية بمحافظة الجيزة. والتعرف على مدى تأثير أبعاد الحوكمة الاخلاقية على النزاهة التنظيمية في الوحدات محل الدراسة

2- اسلوب الدراسة الاستطلاعية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على اسلوبين:

2/1 الدراسة المكتبية: استهدفت جمع البيانات من خلال الكتب والدوريات

والرسائل العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة من حيث مفهوم الحوكمة وممارساتها، والنزاهة التنظيمية وابعادها ومدى تأثر الابعاد المختلفة للحوكمة على النزاهة التنظيمية وذلك من عدة مصادر للحصول على هذه البيانات.

2/2 المقابلات الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عينة

عشوائية من العاملين بالوحدات المحلية محل التطبيق تضمنت 30 مفردة.

3- نتائج الدراسة الاستطلاعية: خلصت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلى:-

- ادراك مفهوم الحوكمة بأبعاده المختلفة لدى العاملين بالوحدات المحلية محل التطبيق وفقا لإجابات 23 مفردة من بين عينة العاملين بالوحدات محل الدراسة بنسبة 76.7 %.

- قوة ادراك العاملين لمفهوم النزاهة التنظيمية بأبعاده المختلفة وفقاً لإجابات 14 مفردة من بين عينة العاملين بالوحدات محل الدراسة بنسبة 46.7 %.

ثالثاً : المشكلة البحثية

تعد وحدات الإدارة المحلية أحد القطاعات الهامة التى يجب أن تبنى على قيم وأسس أخلاقية الامر الذى يجنبها التصرفات الغير مقبولة خاصة وان الهفوات الصغيرة فى تلك الوحدات قد يترتب عليه مشكلات كبيرة (61: 2007, et.al, Kayes) ومع اتجاه السياسات العامة للدولة للاهتمام بتطوير نظام الادارة المحلية تصاعد الإهتمام بمفهوم حوكمة الأخلاقيات كمدخل للتأثير على سلوك العاملين بتلك الوحدات خاصة مع ظهور الممارسات الغير مرغوب فيها إجتماعياً والتي تعد مؤشرات لضعف النزاهة مما قد يؤثر على ثقة المواطنين فى الحكومات (مصطفى، 2017: 833).

وحيث أن الحوكمة هى أحد الأساليب الادارية الجيدة فى الادارة الحكومية (الحصرى، 2024: 12) وفى ضوء الإصلاح الإداري المتسم بالنزاهة، ووجوبية تبنى الحوكمة المؤسسية من قبل الوحدات التى تريد تحقيق النزاهة التنظيمية (على، 2022: هـ) التى يمكن وصفها بأنها عملية إضفاء الطابع الرسمي

والمؤسسي على البعد الأخلاقي لعمل الإدارة (Palazzo, 2007: 113). تركز إشكالية الدراسة على البعد الأخلاقي للحوكمة، في شقه الإداري بوصفه يسعى لضبط السلوك المهني الذي يجب أن يتحلى به العاملين في ممارسة الوظيفة العامة. ولذا قد يكون للحوكمة أثراً على النزاهة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية. وعلى ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور الحوكمة الأخلاقية في تفعيل النزاهة التنظيمية في بعض الوحدات التابعة لمحافظة الجيزة؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية

- 1) ما هو مفهوم الحوكمة الأخلاقية؟ وأهميتها وأبعادها؟
- 2) ما هو مفهوم النزاهة التنظيمية وأهميتها وخصائصها؟ وأبعادها؟
- 3) ما هي متطلبات الحوكمة الأخلاقية للإدارة المحلية لتحقيق النزاهة التنظيمية؟
- 4) ما هو تأثير ممارسات الحوكمة على تفعيل النزاهة التنظيمية في الوحدات محل الدراسة؟
- 5) ما هي مقترحات تطبيق الحوكمة الأخلاقية لتفعيل النزاهة التنظيمية في الوحدات المحلية بمصر؟

رابعاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الحوكمة الأخلاقية وبين النزاهة التنظيمية على بعض الوحدات المحلية في مصر، وذلك من خلال بعض الأهداف الفرعية وتتمثل فيما يلي:

- 1- الإلمام بمفاهيم وأبعاد وخصائص متغيرى الدراسة.
 - 2- الكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة الاخلاقية فى المحليات لتحقيق النزاهة التنظيمية.
 - 3- دراسة تأثير ممارسات الحوكمة على تفعيل النزاهة التنظيمية فى الوحدات محل الدراسة.
 - 4- تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تفعيل النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية بمصر من خلال التطبيق الفعال لأبعاد الحوكمة.
- خامساً: أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية:

1/1 يعد موضوع الحوكمة من اكثر الموضوعات نقاشاً من قبل الباحثين والمنظمات الدولية، وما تصدره من تقارير حول تطبيق مؤشرات الحوكمة في مختلف الدول والتي تعتبر بمثابة تقييم لإجراءات وسياسات هذه الدول رغبة منها في الوصول لمراكز متقدمة بناء على مؤشرات الحوكمة، كأحد مداخل التقدم والرقى لهذه الدول.

2/1 التطور الذي طرأ على التعامل مع مفهوم النزاهة التنظيمية لم يعد يقتصر تناوله من المنظور الأخلاقي فحسب بل أصبح يشمل سلامة الممتلكات وحسن استخدامها.

3/1 ندرة الدراسات التى تناولت مفهوم الحوكمة فى علاقتها بالنزاهة التنظيمية بشكل مباشر.

2 - الأهمية التطبيقية:

1/2 أهمية متغيرى الدراسة على المستوى الخدمى وتطبيقها على بعض الوحدات الخدمية.

2/2 أهمية مجال تطبيق الدراسة وتساعد الدور الهام للمحليات خاصة مع تزداد الاتجاهات التنظيمية والرقابية كالاتجاه نحو الحوكمة التي أصبحت آلية وطنية وإستراتيجية تساهم فى منع التصرفات الغير اخلاقية للعاملين.

3/2 إمكانية تطبيق أبعاد النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية محل الدراسة.

سادساً : فروض الدراسة

تتدرج ضمن إشكالية الدراسة الفرض الرئيس التالى:

يوجد تأثير طردى معنوى بين أبعاد الحوكمة الاخلاقية وبين النزاهة التنظيمية (المهمة الحرجة، القيادة، العملية والاجراءات، ضمان الكفاءة، ادارة عبء العمل، الاتصالات، التعلم والتحسين، ادارة التغيير) عند مستوى دلالة (0.05).

وينبثق من الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية

1/4 يوجد تأثير طردى معنوى بين المشاركة وبين النزاهة التنظيمية.

2/4 يوجد تأثير طردى معنوى بين المساءلة والمسؤولية وبين النزاهة التنظيمية.

3/4 يوجد تأثير طردى معنوى بين الشفافية والافصاح وبين النزاهة التنظيمية.

4/4 يوجد تأثير طردى معنوى بين العدالة والمساواة وبين النزاهة التنظيمية.

سابعاً : حدود الدراسة

أ- حدود موضوعية: اقتصرت تلك الحدود على دراسة العلاقة بين خصائص البعد الاخلاقى للحوكمة فى شقها الادارى (لمشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة

والمساواة) والنزاهة التنظيمية من وجهه نظر العاملين فى بعض الوحدات المحلية.

ب- حدود مكانية: الوحدات المحلية التابعة لمحافظة الجيزة بمصر.

ج- حدود زمنية: تحددت مدة الدراسة من بداية 2025.

ثامناً : منهجية وأدوات الدراسة

1- **الاطار النظرى:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى، من خلال إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لوصف المتغيرات، وتحديد الإطار النظري ومعرفة تطور المفاهيم المتعلقة بمتغيرى الدراسة.

2- **الاطار التطبيقي:** سعت الدراسة التطبيقية إلى تحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة الاخلاقية كمتغير مستقل، والنزاهة التنظيمية كمتغير تابع وذلك بتوزيع قوائم الاستقصاء على عينة من العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الجيزة.

تاسعاً: الإطار النظرى والمفاهيمي للدراسة

1- **الحوكمة وأهميتها**

1/1 **مفهوم الحوكمة Governance**

ظهر مفهوم الحوكمة بوضوح بعد الازمات المالية التى لحقت بالشركات والمؤسسات الكبرى فى الولايات المتحدة، والتى أكدت الدراسات انها كانت تعاني من عدم الرشد فى الجوانب التنظيمية والادارية وليس بسبب نقص الموارد (القاسم وأبو بشارة، 2019: 696) نتيجة غياب الرقابة المالية ونقص الشفافية فى الجوانب المحاسبية، وغياب الضمير الذى يشكل الرقابة المالية الداخلية للفرد،

بصفته جوهر محرك للقيم الاخلاقية (باسى، 2019: 75) ومع زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات أصبحت أحد الركائز الاساسية التى يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية لتخطى الأزمات، والسعى لتعزيز النزاهة التنظيمية (على، 2022: 1) وبعدها أصبح يستخدم مصطلح الحوكمة فى العديد من التخصصات العلمية لتضمنه العديد من الابعاد، وعلى الرغم من شيوع مفهوم الحوكمة فى أدبيات الادارة العامة وذلك لسهولة وصفه وإن كان هناك صعوبة فى تعريفه ولم يوجد إجماع على معنى محدد مقصود بتلك المصطلح نظراً لدخوله فى كل الاختصاصات.

وقد تعددت التعريفات من وجهة نظر الباحثين وان كانت كلها معانى ومفاهيم متشابهة تدور حول الاداء السياسى والاقتصادى والادارى ليشكل الحكم والأداء الجيد للوحدات التى تطبقه خاصة بعد انتقال مفهوم حوكمة الشركات إلى القطاع الحكومى بواسطة البنك الدولى عام 1989. وسوف يتم التركيز فى هذه الدراسة على بعض التعاريف التى تقترب من البعد الاخلاقى للحوكمة فى شقها الادارى ومنها:

تعريف البنك الدولى للحوكمة الذى يعكس الجوانب الاقتصادية والادارية للمفهوم، وأسلوب ممارسة السلطة فى إدارة موارد الدولة من أجل التنمية حيث يعرف (world bank, 1994: xiv) الحوكمة بأنها الطريقة التى يتم من خلالها ممارسة السلطة فى الدولة فيما يتعلق بإدارة شئون المجتمع وموارده الإقتصادية والإجتماعية بهدف تحقيق الصالح العام والتنمية.

ويؤكد برنامج الأمم المتحدة أن للحوكمة بعدا إنسانيا واجتماعياً آخر حيث يشمل إلى جانب الإهتمام بالإصلاح والكفاية الإدارية التركيز على منظومة القيم الديمقراطية فى إدارة المجتمعات لتحقيق الحكم الجيد من خلال ثلاثة اتجاهات (شهيناز: 2015، 8) الاتجاه السياسى: وهو ما يتعلق بشرعية السلطة

السياسية وتكوين السياسة العامة، والاتجاه التقني أو الادارى: ويدور حول عمل الإدارة العامة لتنفيذ تلك السياسة، والاتجاه الاقتصادي الاجتماعي: وهو ما يعلق بطبيعة المجتمع المدني ومدى استقلاله عن الدولة، وعمليات صنع القرار التى تؤثر على أنشطة الدولة والمواطنين والقضايا ذات الإهتمام المشترك. ومن التعريفات الأكثر شمولاً لكل جوانب الحوكمة، وكذلك الآليات والمؤسسات والعمليات والممارسات المطلوبة للتطبيق الفعال للحوكمة، القادر على توفير ممارسة الحقوق والحريات واداء الواجبات لجميع المواطنين هو تعريف مؤسسة التعاون والتنمية (2: OECD, 2017) بأن الحوكمة هى الممارسة الرشيدة لسلطات الادارة الاقتصادية والسياسية والادارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، من خلال نظام يتم بوجبه توجيه المؤسسات والرقابة عليها إستناداً إلى القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة والأحكام اللازمة لترشيد القرارات التى تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين الاطراف المعنية كمجلس الادارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من أصحاب المصالح.

وبناء على ما تقدم يمكن وضع تعريف الحوكمة بما يتناسب مع موضوع الدراسة بأنها: ذلك النظام الذى تخضع فيه الوحدة الادارية كل تصرف للقوانين والأطر التنظيمية وكافة الاجراءات المنظمة التى من شأنها إرساء الممارسات والعادات الادارية السليمة وعدالة التطبيق التى تجنب حدوث الأزمات الإدارية ومراعاة المصلحة العامة في مختلف جوانبها والقضاء على هدر المال العام عبر تعزيز المشاركة الفعالة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، وتحقيق العدالة والمساواة مع جميع الاطراف المعنية.

1/ 2 أهمية الحوكمة

تكمن أهمية الحوكمة فى محاربة الفساد المالى والادارى، وتفادى الاخطاء ومنع الانحرافات والعمل على عدم إستمرارها أو عودتها مرة أخرى، وتحقيق

النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين بدءاً من مستوى الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى تنظيمي (على، 2022: 31) وذلك من خلال النظم الرقابية المتطورة، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، والافصاح والشفافية في كل ما تصدره الوحدة من قرارات و بيانات، وسيادة القانون وتحمل المسؤولية وتطبيق المساءلة عن نتائج هذه القرارات، ومدى تطبيقها بعدالة ومساواة على جميع العاملين والمتعاملين مع تلك الوحدات. ويمكن الاستدلال على مدى توافر الحوكمة الجيدة من إدراك جميع الاطراف المعنية لقوة السلطة العامة، وأن المواطن هو محور اهتمام المسؤولين ومتخذي القرار (عبد الوهاب، 2018: 202).

1/ 3 أبعاد الحوكمة

- **البعد السياسي:** يتمثل هذا البعد في مدى شرعية السلطة العامة، وقدرتها على التمثيل الحقيقي لأفراد المجتمع وتنوع أفكارهم وانتماءاتهم واشباع رغباتهم مع مراعاة ضمان عدم التأثير على الإدارة في تنفيذ مهامها.
- **البعد الإداري:** ويعني بكيفية تنفيذ السياسات العامة وفق فن الإدارة الرشيدة مع تحقيق المشاركة والمساءلة والشفافية والعدالة (قادر، 2020: 192) وتوضيح العلاقات التي تحكم العمل وصلاحيات اتخاذ القرار من جهة، وبين الاطراف الخارجية من طالبي الخدمة والجهات الاشرافية والرقابية من جهة أخرى.
- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** ويوضح هذا البعد السياسات العامة الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في نوعية الحياة للمواطنين، بحيث تتحقق العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية والخدمات العامة بين افراد المجتمع.

- **البعد الاخلاقى:** ويراعى هذا البعد أخلاقيات المهنة، والإلتزام بقواعد النزاهة والعدالة والمساواة، ونشر ثقافة الحوكمة، ومراقبة سلوك وحدات العمل، ومدى تنفيذها لقواعد وأخلاقيات العمل بصفة خاصة (حاقة: 2022، 15).

- **البعد المحلى:** ويشير هذا البعد إلى إستخدام السلطة السياسية فى ممارسة الرقابة على المجتمع المحلى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (UNDP,2016:30).

ويتضح مما سبق أن للحوكمة العديد من الأبعاد التى تؤثر فى مسار وتطور النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى والادارى، ويقترح إضافة بعداً آخر وهو البعد الإستشرافى ويقصد به القدرة على إستشراف المستقبل والتنبؤ بمتغيراته السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية والاخلاقية والمحلية، ويمكن النظر للبعد الاستشرافى كبعد داعم لباقي الأبعاد الأخرى وليس بعداً قائماً بذاته نظراً لتداخله وخدمته لباقي الأبعاد. وإن كانت جميع الأبعاد تتعاون وتتكامل فيما بينها لتحقيق صالح المجتمع.

وسوف تركز الدراسة الحالية على البعد الاخلاقى للحوكمة فى شقها الادارى بما يضمن التنفيذ الادارى الاخلاقى لمهام الوحدات المحلية محل الدراسة.

1/4 الخصائص المميزة لمفهوم الحوكمة:

تعددت مسميات العناصر الأساسية المكونة للحوكمة مثل آليات، مكونات، أبعاد، خصائص، مبادئ، مؤشرات.....والتي تختلف فى مسمياتها وعددها وفقاً لوجهات نظر الباحثين، فقد حدد (الحصرى،2024: 20) ثمانى مبادئ للحوكمة تمثلت فى:(الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والاستجابة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والعدالة، والكفاءة والفعالية) فى حين حدد (قادر،2020: 129) اربع مؤشرات هى: (التصويت، وابداء رأى، والمساءلة، وسيادة القانون).

ويرتكز إطار مؤشرات الحوكمة العالمية التي حددها البنك الدولي على ستة أبعاد رئيسية للحوكمة هي (Handoyo, 2023:1) التصويت والمساءلة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفعالية الحكومة، وجودة التنظيم، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد. وانسجاماً مع تعريف الحوكمة المقدم من قبل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، سوف تستخدم في هذه الدراسة بعض أبعاد الحوكمة التي حددها المجلس الإقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة (شهيانز: 24، 2015) وهي: المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة.

• **المشاركة:** تشير المشاركة إلى الآليات والجراءات التي تتخذها الوحدة

لتسهيل مشاركة الاطراف المعنية في صنع القرار، مما يعنى المزيد من الثقة والقبول لتلك القرارات. وتبنى المشاركة على قاعدة اساسية وهي شرعية حقوق الانسان التي تضمن حرية الرأى والتعبير، وإضفاء صفة الشرعية العامة على ما يتم التوصل إليه من سياسات وقرارات تحمي حقوق المواطنين وتستجيب لمطالبهم ويتم تنفيذها في وضع مستقر وأمن.

• **المساءلة والمسؤولية:** تشير المساءلة إلى توافر الآليات التي تخضع

صناع القرار للمحاسبة، وتعرف المساءلة الإدارية بأنها: العملية التي تقوم من خلالها الجهة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم وتقديم التقارير الدورية حول سير العمل (Mulgan, 2000: 556) وتمثل معياراً ضابطاً للأداء الحكومي، وأداة رقابية وتقويمية للعاملين في مؤسسات الدولة (البرغوثي، والشعبي، 2016: 64). بحيث تمكن من مساءلة أى شخص مسؤول ومراقبة تصرفاته وتحمله مسؤولية توليه المنصب أو تجاوزه حدود السلطة أو المهام المسموح له بممارستها وقد يترتب على المساءلة الإقالة من المنصب أو الاحالة للقضاء. وللمساءلة ثلاثة صور تتفاعل وتتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف منها وهي:

- **المساءلة الذاتية (الفردية):** هي رقابة ذاتية تعمل كقوة رادعة تجنب الفرد الانحراف وتعد أرقى أشكال المساءلة وأقلها تكلفة ولا تتطلب جهد لتفعيلها وتظهر فيما يعتنقه الفرد من عقائد دينية ومبادئ أخلاقية.

- **المساءلة المجتمعية:** وتتحقق بتوافر البيئة الصحية والمشاركة السياسية الفاعلة ونزاهة الانتخابات وشفافية القرارات واستقلالية القضاء، ويمكن تفعيلها من مراقبة البرلمان للمحليات.

- **المساءلة الداخلية:** هي مجموعة الضوابط التي تحكم أداء المؤسسات وتحديد شروط التوظيف والتدريب والتقييم والشفافية وغيرها من الآليات التي تقلل سوء إستغلال السلطة ويمكن تفعيلها من قبل التسلسل الإداري التنفيذي للمحليات ويساعده الجهاز القضائي.

(3) **الافصاح والشفافية:** الافصاح هو ضمانة للشفافية التي تقوم على التدفق الحر للمعلومات، بشكل واضح ومستمر بحيث تتيح حرية وسهولة الوصول إلى المعلومات التي يتطلبها عمل الاطراف ذات العلاقة بالمحليات وفهمهم لآليات صنع القرار، والحد من السياسات والإجراءات الغير معلنة والتي غالبا ما تكون خاطئة وان كان هناك بعض القرارات لا يتم الافصاح عنها لمصلحة أحد الاطراف.

(4) **العدالة والمساواة:** أن أي مجتمع أو نظام إداري يعمل على تطبيق المساءلة يستطيع المضى نحو تحقيق العدالة بمعناها العام وتحتاج إلى العديد من المتطلبات لتعزيزها منها: الشفافية، والمساءلة، والفعالية، والكفاءة والمشاركة، وتكمن أهمية العدالة في شعور العاملين بالانتماء لجماعة العمل والامان والاستقرار المهني.

وبناء على ماتقدم يمكن القول أن الحوكمة الأخلاقية منهج مترابط ومتكامل في أبعاده يجب توافرها مجتمعة لإقامة فلسفة شاملة للإدارة من حيث المشاركة

الفعالة، وسيادة حكم القانون، والشفافية، والمساءلة بما يحقق العدالة والمساواة والثقة في الإدارة التي تؤثر بدورها في الإستقرار على كافة المستويات داخل الوحدات الادارية وخارجها على مستوى الدولة ككل لتحقيق الشرعية السياسية.

2- النزاهة التنظيمية

1 /2 مفهوم النزاهة *Integritas*

النزاهة في اللغة، هي البعد عن السوء وترك الشبهات وسمو الاخلاق (المعجم الوسيط، 2010: 955) وفي دليل أكسفورد (1995: 410) تعنى الالتزام غير المشروط بالقيم الاخلاقية وأداء الواجبات. أما النزاهة بالمعنى الاصطلاحي هي ظاهرة تحكمها العفه، وتوصل إلى الإصلاح والصالح وتتحقق من خلال منظومة قيم الكفاءة والاحترام والحفاظ على الموارد والممتلكات والقضاء على الفساد (الغامدى، 2017: 22، 24) ويتم الحكم على الأفراد على أنهم يتمتعون بالنزاهة عندما يتصرفون وفقاً للقيم والمعتقدات والمبادئ المقبولة إجتماعياً (العازمي، 2021، 180) كالصدق وحسن التعامل، والثقة والاحترام المتبادل (حموده، تى، 2024: 212) والتي تنشأ عندما يتم دمج الأداء التشغيلي للوحدات مع المعايير الاخلاقية المقبولة من إجتماعياً.

والمعنى الضمني يعنى أن النزاهة صفة لا تمنح إلا للأفراد ذوي الأخلاق التي تتوافق مع المعايير المجتمعية وان كانت لا تتطلب دائماً موافقة أخلاقية (Mutianisa & Musslifa, 2024: 103). وتظهر النزاهة/عدم النزاهة

بوضوح عند ما تصطدم قرارات الفرد بمصلحته الشخصية.

2 /2 النزاهة التنظيمية

تعد النزاهة هي أحد الاركان الاساسية للقيم الاخلاقية ذات البعد القيمي والمحرك الداخلى للسلوك، وتمثل القدرة على الاتساق الداخلى بين السلوك الفعلي للفرد، وما يعلنه من مبادئ (الغامدى، 2017: 28) وتتطوى النزاهة التنظيمية

على الاجراءات والسلوكيات التي تتسق مع المعايير والمبادئ الأخلاقية التي تظهر فى أداء الوحدات أثناء سعيها لتحقيق الانضباط والتوازن الاخلاقى ومحاربة الفساد (Hele & et.2011:4) من خلال إرساء مدونات قواعد السلوك الأخلاقى، والالتزام بميثاق السلوك المهني (بلقاسم، 2017: 2) والميثاق هو عبارة عن الدليل الذي يحكم الممارسات الوظيفية لجميع العاملين في العمل كى يراعوا النزاهة والإستقامة وتحمل المسؤولية وقبول المساءلة بجانب الشعور بالإنتماء التنظيمى (مسلم، 2016: 239-240). والنزاهة بالنسبة للموظف العام تعد واجباً مهنيّاً وإلتزاماً أخلاقياً، وهذا الواجب يفرض القيام بالأعباء الوظيفية بكل امانة وإخلاص وإلتزام بالسلوك القويم لما لها من تأثير كبير على سلطة الحكم بإعتبارها أحد العناصر الداعمة لإستقرار وتقدم ورقى المجتمع (مصطفى، 2017:832). وحرص الذين يتولون مناصب عامة عليا على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح التي قد تقع في إطار مناصبهم.

ويذكر (kayes,et.al,2007:62) بعض لخصائص المميزة للوحدات الادارية النزيهه منها: التوجه نحو لغة القرارات الاخلاقية، وتوفير الدعم الهيكلى والاجراءات التى تسهل عملية إتخاذ هذه القرارات، شيوع ثقافة الانفتاح، والمسؤولية والالتزام بالأهداف المهنية والمجتمعية، وتقييم التطوير الشخصى والمهنى للعاملين، وربط النجاح الفردى بالنجاح التنظيمى. وإن كان من الصعب وضع مقترحات لرفع مستوى نزاهه الموظف بسبب ان النزاهه ليست مهارة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب وانما ترتبط بالرقابة الذاتية المتصلة بالله إلا انه متى وجدت الانظمة والاجراءات الكفيلة بضبط السلوك والبيئة الداعمة وجد الفرد المسؤول الذى يطبق النظام على نفسه وعلى الجميع بعدالة ومساواة وبذلك تتحقق النزاهه (على، 2022: 51).

ويتضح مما تقدم استخدم بعض الباحثين مصطلح النزاهة السلوكية كمرادف للنزاهة التنظيمية ويشير (Savage, et al., 2013:3) إلى أن النزاهة السلوكية تعد أحد الأساليب الأساسية الفاعلة التي يمكن من خلالها إضافة قيمة إلى التدابير القائمة وإيجاد المناخ الملائم للعمل داخل الوحدات. وعلى الرغم من التشابه بين مصطلحي النزاهة السلوكية والنزاهة التنظيمية وإستخدامهم في الأدبيات كمرادفات إلا أن النزاهة السلوكية، تعتمد على القيم السلوكية الفردية، كالإخلاص والصدق والعدالة، وتتأثر بالثقافة الشخصية وتؤثر في السلوك الفردي داخل العمل. بينما النزاهة التنظيمية هي محصلة تفاعل القيادة والادارة مع المرؤوسين التي تحركها مجموعة القيم (الشخصية والتنظيمية) كالشفافية، والمساءلة، والعدالة التنظيمية المتعلقة بضبط السلوك داخل العمل، والتصرف بمهنية وموضوعية وفقاً للصلاحيات والمسؤوليات المحددة قانوناً، وتتأثر بالثقافة التنظيمية والقواعد الرسمية وتؤثر على الاداء التنظيمي.

وبناء على ما تقدم تعد النزاهة منظومة متكاملة تشكلها مجموعة مترابطة من القيم الفردية والاجتماعية والتنظيمية وتدعمها القوانين والاجراءات الرقابية وتظهر في السلوكيات الاخلاقية للأفراد في بيئة العمل، والعلاقة بين النزاهة السلوكية والتنظيمية هي علاقة تأثير متبادل فالنزاهة السلوكية هي أساس النزاهة التنظيمية، كما أن النزاهة التنظيمية تعزز النزاهة السلوكية، ويكملان بعضهما البعض لتحقيق النزاهة الشاملة. ومن ثم يمكن القول أن النزاهة التنظيمية هي التوافق بين ما تفكر فيه الوحدة الادارية كشخص اعتباري وما تفعله.

2/ 3 أهمية النزاهة التنظيمية

تعد النزاهة ضرورية لبناء مؤسسات إدارية قوية، وأكدت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD, 2017:1) أن الحكومة تعمل لمصلحة كافة المواطنين، وتعاملها مع النزاهة ليست فقط مجرد قضية أخلاقية، بل تتعلق بجعل

الإقتصاديات أكثر إنتاجية، والقطاعات العامة أكثر كفاءة وفعالية، بما يحقق رضا المستفيدين منها وهو ما لا يتعلق بإستعادة الثقة فى الحكومات فحسب، بل والثقة فى جميع أجهزتها بما فى ذلك الوحدات المحلية، وتشير الثقة فى الكفاءة إلى توقع الاداء الكفاء (Kessler, 2013: 771) ومهمة تعزيز النزاهة العامة هى مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الحكومية. وتعود أهمية النزاهة التنظيمية لدورها فى تهذيب سلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسات حيث يمكنها تحقيق النتائج الإيجابية لجميع أطراف العملية التنظيمية من خلال المساعدة فى العديد من الجوانب منها:

- زيادة حالات الرضا والالتزام الوظيفى وتخفيف حدة التوتر والتعارض والنزاعات بين الأطراف المشاركة فى المستويات الإدارية والتنظيمية ومنع السلوك غير الاخلاقى (Mutianisa & Musslifa, 103: 2024).

- تعزيز العمل الجماعي، وتحسين الأجواء التنظيمية والحد من الفساد.
- تثبيت المعايير الأساسية للأخلاق، والابتعاد عن القرارات التى تهدف إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب الأهداف الجماعية، وتطابق الأقوال مع الأفعال والوفاء بالوعود (العبيدي، 2019: 146، 148).
- تعزيز الاتصال والتواصل، والشفافية والمشاركة فى صنع القرارات (Engelbrecht , et al ,2015: 3) مما يسمح بتجنب أزمة الثقة فى القائمين على هذا العمل وينعكس على سمعة الوحدات الادارية.

2/ 4 أبعاد النزاهة التنظيمية

اختلف الباحثون فى تحديد ابعاد النزاهة التنظيمية وقد تعود طبيعة الاختلاف لاتساع رقعة المفهوم وارتباطه بالعديد من المتغيرات والمستويات،

فعلى المستوى التنظيمي الداخلي يرى (Kayes et al.,2007:65) أن بناء النزاهة التنظيمية يتطلب تكامل وترابط أربعة أبعاد أساسية هي: ضوابط التشغيل ذات الطبيعة القانونية والمسؤوليات الرقابية، ونزاهة المبادئ والاعراض التنظيمية، والقيم الجوهرية، والثقافة التنظيمية. فى حين يرى (Fuerst & Luetge,2021: 3) أن مفهوم النزاهة يرتبط بالولاء، والصالح، والتكامل، والكمال. وبحسب (young,2012: 5) تتضمن النزاهة التنظيمية بعدين هما: النزاهة الهيكلية، ويقصد بها التماسك والاتساق بين الكيانات المختلفة. والآخر هو النزاهة الاخلاقية، ويقصد بها القوة الاخلاقية التى تنتج من الهياكل المرتبطة بالقيم التنظيمية.

وقد وضع (Moon & Hamilton ,2013 :40) إطار عمل للنزاهة طبقا للمستوى الداخلى للوحدة يعتمد على ثمان ابعاد أساسية للنزاهة التنظيمية وهى: المهمة الحرجة، القيادة، العملية والاجراءات، ضمان الكفاءة، ادارة عبء العمل، الاتصالات، التعلم والتحسين، ادارة التغيير. وأشار (Santoro ,2003 : 407) للمستوى الخارجي والداخلي وحدد ثلاثة أبعاد للنزاهة هي: التعاون مع المنظمات غير الحكومية والاستفادة من مواردها، وتطوير برامج التدريب والاصلاح وتكامل حقوق الانسان، وتطبيق مدونات قواعد السلوك الاخلاقى. بينما ركز (Baxter et al., 2012 : 11) على المستوى التنظيمي والفردى وحدد أربعة ابعاد للنزاهة يمكن تكييفها على مستوى الفرد والوحدة وهى التكامل الذاتى وكمال الشخصية، والقيم الاخلاقية، والهوية، والوقوف على شيء ما وهو البعد الاجتماعى للنزاهة.

وبناء على ما تقدم سوف يتم الاعتماد على نموذج Moon & (Hamilton,2013) فى تبنى أبعاده كمقاييس فرعية للنزاهة التنظيمية التى تعبر عن واقعها فى مكان التطبيق، ولكون النموذج يمثل النظرة الشمولية لواقع

النزاهة التنظيمية، التى تتوافق مع توجهات الدراسة الحالية المتمثلة فى أبعاد النزاهة بكل دالاتها، حيث تنطلق وتعمل ضمن حدود البيئة الداخلية للوحدات، وتعتمد على حالة الاتساق والتكامل بين الابعاد المختلفة للنموذج، كما ان التحقق من مستويات تطبيق هذه الابعاد يمكن ان يحدد مدى نجاح أو فشل تلك الوحدات فى تبني النزاهة التنظيمية، وقد قسمت هذه الابعاد إلى 16 عامل من العوامل التى تسهم فى تقديم نظام شامل للنزاهة التنظيمية والجدول التالى يوضح أبعاد هذا النموذج.

جدول رقم (1) : أبعاد النزاهة التنظيمية

م	الابعاد	العوامل
1	المهمة الحرجة	إعادة تصميم النظام والمعدات، والسيطرة على البيئة المهمة
2	القيادة	الاشراف القياى ، وإعادة تصميم الأعمال
3	العملية والاجراءات	التركيز على العمليات الادارية، والاجراءات الخاصة بحل المشكلات
4	ضمان الكفاءة	التركيز على الكفاءة (التوظيف الجيد ، والتدريب، والتقييم)
5	ادارة عبء العمل	تحديد مستويات القوى البشرية، والسيطرة على الارهاق
6	الاتصالات	وجود اتصال باتجاهين، والثقة المتبادلة بين الاطراف
7	التعلم والتحسين	التحقيق فى الحوادث، وعمليات الحوكمة
8	ادارة التغيير	الإستعداد لعمليات إدارة التغيير

Source: Moon, G. & Hamilton , W. (2013) Developing an Organizational Integrity framework for nuclear safety, Cogn Tech Work , 15 , P. 40.

- المهام الحرجة: سلوك الوحدة تجاه المهام التى تواجهها فى ظل الأزمات.

- **القيادة:** القدرات التي يمارسها المديرين للتأثير على مرؤوسيهـم للتوفيق بين أهدافهم وأهداف الوحدة.
- **العملية والإجراءات :** هى أنماط السلوك الإدارى التى يمارسها القادة فى الوحدة الإدارية وما يتخذونه من إجراءات.
- **ضمان الكفاءة :** التركيز على معايير الكفاءة فى توظيف وتدريب العاملين وتوظيف أقل قدر من المدخلات للحصول على أقصى قدر من المخرجات.
- **إدارة عبء العمل :** العمليات التى تضمن حوكمة إدارة الموارد البشرية وتوزيع العمل دون ضغط.
- **الاتصالات:** الاتصال والتواصل المفتوح بين جميع الأطراف المعنية فى إطار من الاحترام والثقة.
- **التعلم والتحسين المستمر:** تغير ظاهر فى سلوك الوحدة بمرور الوقت نتيجة الممارسات الثابتة نسبياً وقدرتها على تصميم العمليات الإدارية وتحسينها والتصدى للانحرافات وتطبيق الحوكمة.
- **إدارة التغيير:** سعى الوحدة الإدارية لتكون أكثر تميزاً وقبول من جميع الجهات داخليا وخارجياً وادخال تغيرات أساسية فى الوحدة لإصلاح النظام ككل.

3- متطلبات الحوكمة للإدارة المحلية لتحقيق النزاهة التنظيمية

الإدارة المحلية هي وحدات محلية تقوم بإدارة شؤونها بنفسها عن طريق هيئات أو مجالس محلية لها صلاحيات محددة لإدارة المجتمع المحلى وهى جزء من الهيكل الإدارى للدولة (الشهابى، 2023 : 5165) وهدفها تنفيذ السياسة العامة

(درويش، واخرون، 1990: 14) وتخضع للتوجيهات الصادرة من الحكومة المركزية. وحيث أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة إنما هو ناتج مرهون بكفاءة الادارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات وتوافر المستويات الاخلاقية للقوى البشرية والادارية المنفذة (باسى، 2019: 75). يجب أن تركز الحوكمة على تعزيز ضمان النزاهه العامة فى الوحدات على الشفافية والعدالة والمساواة والرقابة والاستقلال بين السلطات ومحاربة الفساد (رشوان، امعرف، 2019: 69) والتأكيد على إلتزام الحكومات بالمساءلة بإعتبارها عملية تشخيصية ووقائية وعلاجية (جاد، 2017: 64) وبمثابة خطوط واضحة وفعالة للمساءلة السياسية والقانونية (اسامة، 2014: 2) والامتثال للسياسات التي تحفز المشاركة الفعلية والايجابية في صنع القرارات (Montasar, 2013 : 471) وسن التشريعات التى تضمن سلامة التطبيق.

وتستند الحوكمة فى القطاع الحكومى العديد من الأسانيد منها (الحصرى، 2024: 37) الاسانيد التشريعية الدولية: كإتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والاسانيد التشريعية الوطنية: كالدستور المصرى، وأيضاً الاسانيد التخطيطية الدولية: وأهمها أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة عن الفترة من 2015 حتى 2030 والأسانيد التخطيطية الوطنية: ومنها رؤية مصر 2030 والإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد عن الفترة من 2023 حتى 2030. وهناك شبه اتفاق بين المؤسسات الدولية حول أسس الحوكمة التى تساعد الادارة المحلية على تحقيق أهدافها التنموية ومنها (بومدين، 2010: 30): العمل على ايجاد نظام متكامل يحقق مشاركة المواطنين في صنع القرارات المحلية، والمحاسبة والمساءلة كأداة لضمان التسيير الأمثل للموارد المتاحة، وتحمل المسؤولين والمواطنين المحليين لمسؤولياتهم تجاه المجتمع (الجوهري، 2010: 102) خاصة وأن الحوكمة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية وذلك من خلال دعم المساءلة

الإدارية (باصم، 2019: 596). وقد وضع البنك الدولي نموذج للحوكمة المحلية يهدف إلى تسهيل عملية المشاركة وتوسيع قدرات الحكومات على تحسين جودة الخدمات بالاشتراك مع المؤسسات الوطنية والدولية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الغير حكومية، وذلك من خلال (شهيناز، 2015: 51) تحديد مدى تغطية الخدمات وتكلفتها تبعاً لأولويات المستفيدين، توسيع مساحة الشفافية، وتفعيل المساءلة والمحاسبة، وتطوير استراتيجيات مكافحة الإنحرافات وتحسين المناخ التنظيمي. بجانب ايجاد نظام يعزز مجالس الادارة المنتخبة بطريقة ديمقراطية على اسس سليمة داخل الوحدات الإدارية (افندى ، 2006: 157). وفى المقابل تعد النزاهة التنظيمية مصطلح يستخدم لوصف القيمة الاساسية لأى وحدة ادارية والمحرك الرئيسى لإنجاز أعمالها، وتعتبر الشفافية إحدى محددات النزاهة وجوهر الحوكمة التى تؤثر على كفاءة وفعالية عمل هذه الوحدات (الطبال، 2024: 280) التى تعاني من ضعف عناصر الحوكمة المحلية، ومحدودية معرفة العاملين بآليات المشاركة والمساءلة والمسؤولية وسوء آليات الإستجابة لمطالب المواطنين فى بعض الوحدات (الباجورى، محمود: 259). وتقوم النزاهة على ثلاثة قيم اساسية هى: فعل ما يتم الاعلان عنه وذلك لتمكين الافراد من تحمل المسؤولية عن الوفاء بالتوقعات، والوصول للحقيقة: وهو ما يمكن الافراد من المشاركة الفعالة فى رؤية وتغيير وضع وحدات العمل للأفضل، وقول ما يجب الاعلان عنه: مما يؤدى لخلق الاحترام والثقة فيما يفصح عنه وذلك فى ظل بيئة خاضعة للمساءلة معززة للثقة (على، 2022: 48).

وتشير النزاهة إلى التوافق المستمر والالتزام بالقيم الأخلاقية المشتركة والمعايير التى تدعم المصلحة العامة (1: OECD, 2017) وتقوم على عدد من المبادئ التنظيمية منها: (Lynn, 1994: 111) الحكم الذاتي الذى يستند إلى مبادئ توجيهية من السلطات الأعلى كمهمة إدارة الاخلاقيات، وخلق بيئة عمل

تدعم السلوك والقيم الاخلاقية، وغرس الشعور بالمسؤولية المشتركة، وتفعيل آليات المساءلة بين الممثلين المنتخبين وناخبهم وموظفي الإدارة المحلية سواء المساءلة الداخلية عبر الإجراءات الرقابية من قبل المسؤولين المحليين، أو المساءلة الخارجية بواسطة الشعب عبر النقاش العام أو الانتخابات أو التصدى للانحرافات... مما يوفر رؤية شاملة لأداء مهام السلطات المختلفة تحت مظلة النظام الوطنى للنزاهة (الغامدى، 2014: 1).

وبناء على ما تقدم وحيث أن الحوكمة تسهم فى رفع اداء الأجهزة الحكومية وذلك من خلال دعم المساءلة الإدارية (باصم، 2019: 600) والنزاهة هى إجراء وقائى يستهدف تعزيز مناعة الوحدات العامة ضد الفساد من خلال بناء ثقافة مجتمعية مستتيرة وواعية تتصدى لمختلف أشكال الانحراف وتحافظ على الأموال والممتلكات العامة (البرغوثى، الشعبى، 2016: 88) فإن النزاهة تشكل حجر الزاوية فى النظام الشامل للحوكمة وتعزيز القيم الأساسية القائمة على سيادة القانون.

عاشراً: منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء مجموعة من النقاط الخاصة بمنهجية الدراسة تبدأ بتصميم قائمة الاستقصاء يليها مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات، ثم الوصف الاحصائى لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية ثم اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة واخيراً الاساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات واختبارات الفروض.

1- تصميم اداة الدراسة: تم الاستعانة بإستمارة إستقصاء كأداة لجمع البيانات وقسمت الإستمارة لمحورين، الاول خاص بالبيانات التعريفية عن مجتمع الدراسة والثانى: متغيرات الدراسة. وصممت الإستمارة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسى، وتم مراجعة البيانات الواردة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإستكمال باقى

التحليلات الاحصائية. وتم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء الإجابات أوزاناً رقمية تتراوح بين موافق تماماً إلى غير موافق تماماً، كما تظهر بالجدول التالي:

جدول رقم (1) ترميز اجابات العينة

الاراء	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الباحثة

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الجيزة والبالغ عددها 48 وحدة محلية بإجمالي عدد 1462 موظف (مصر في أرقام 2024: 189) وتم توزيع استمارات الاستبيان عينة عشوائية بسيطة بحجم (305) واستبعدت (35) إستمارة باطلة ليصبح العدد النهائي (270) استمارة تم إستيفاءها وذلك بإستخدام معادلة (Thompson,)

$$N \times p (1-p)$$

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

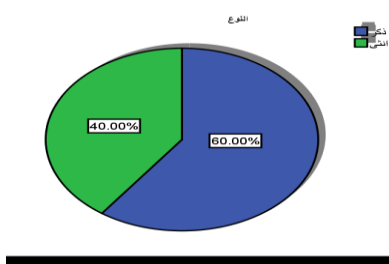
حيث : حجم المجتمع $N = 1462$ ، Z الدرجة المعيارية المقابلة عند معامل ثقة $0.95 = 1.96$ ، d نسبة الخطأ المسموح به $= 0.05$ ، P نسبة توافر الخاصية والمحايدة $= 0.5$

عبارة والنزاهة التنظيمية كمتغير تابع بعدد (16) عبارة.

4- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

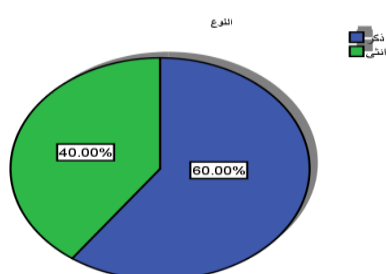
1/ 4 توزيع عينة الدراسة طبقاً النوع

جدول (1/4) توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع



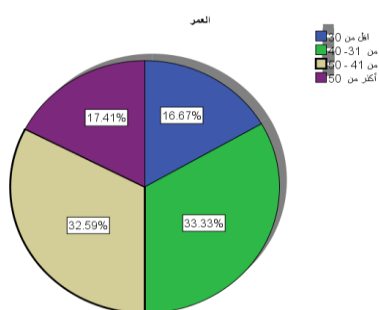
م	النوع	التكرار	النسبة
1	الذكور	162	% 60
2	الإناث	108	% 40
	الاجمالى	270	%100

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائى (spss (v20 شكل رقم (1/4) عينة الدراسة طبقاً للنوع



تبين من الجدول (1/4) أن النسبة الأكبر (162) مفردة حيث بلغت نسبتهم (60%)

جدول (2/4) توزيع عينة الدراسة طبقاً للعمر



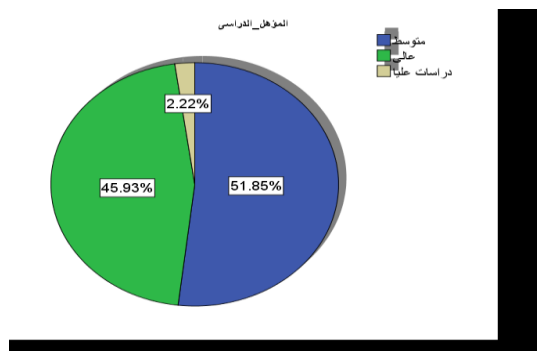
م	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30	45	% 16.7
2	من 31 - 40	90	% 33.3
3	من 41 - 50	88	% 32.6
4	أكثر من 50	47	% 17.4
	الاجمالى	270	% 100

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائى (spss (v20

يتضح من الجدول رقم (2/4) ان النسبة (16.7%) للفئة العمرية أقل من 30 من العاملين الجدد من تلك الفئة فى الوحدات

4/3 توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي

جدول (3/4) توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي



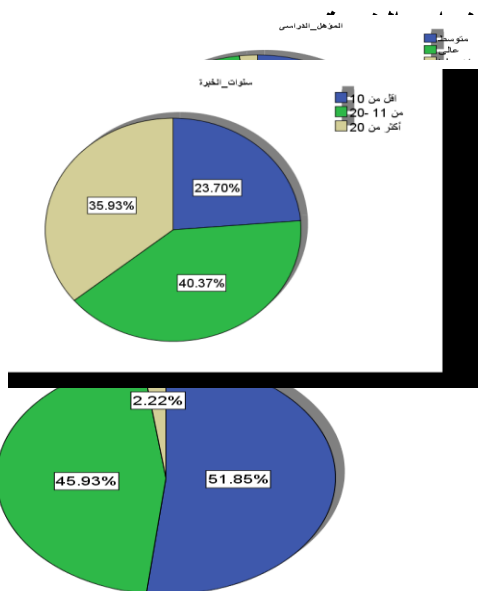
م	المؤهل الوظيفي	التكرار	النسبة
1	متوسط	140	51.9 %
2	عالي	124	45.9 %
3	دراسات عليا	6	2.2 %
	الاجمالي	270	100 %

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (spss v20) شكل رقم (3/4) عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي

يتضح من الجدول رقم (3/4) ان النسبة الاكبر من عينة الدراسة كانت لأصحاب المؤهلات المتوسطة ، بينما كانت النسبة الاقل لأصحاب الدراسات العليا.

4/3 توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

جدول (4/4) توزيع عينة الدراسة



م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	اقل من 10	64	23.7 %
2	من 11 - 20	109	40.4 %
3	أكثر من 20	97	35.9 %
	الاجمالي	270	100 %

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (v20)

يتضح من الجدول رقم (4 / 4) ان النسبة الاكبر من عينة الدراسة لأصحاب الخبرة العملية فى الوحدات محل الدراسة من 11 عاما وأكثر م 20 مما قد يدل على تمتع الأفراد بالخبرة التى تؤهلهم للعمل بكفاءة وفعالية.

5- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

1/5 الصدق والثبات

1/1/5 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الاولى على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس خاصة ممن كان لهم دراسات سابقة بموضوع الدراسة لأبداء آرائهم ومقترحاتهم من حيث الصياغة، وانتماء الفقرات لمشكلة الدراسة وفرضيتها، وفي ضوء اتفاق المحكمين تم البقاء على الفقرات التي حصلت على اتفاق 85% فأكثر من عدد المحكمين، وتم حذف وتعديل وتغيير وازافة بعض الفقرات.

2/1/5 اجراء اختبار الصدق والثبات: تم هذا الاختبار بغرض بحث مدى إمكانية تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها من هذه الدراسة على الوحدات المحلية المشابهة لطبيعة المحليات فى المحافظة محل الدراسة. ويشير الثبات إلى مدى إستقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها، أي أنها سوف تعطى نفس النتائج تقريباً بإحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد فإذا لم يكن هناك ثباتاً، فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فى البيانات فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ واقتربها من الواحد

الصحيح تعنى زيادة مستوى مصداقية البيانات بما، يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

جدول (2/1/5) نتائج اختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	الرمز	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل (X) (الحوكمة الاخلاقية)	X1 – x6	المشاركة	6	0.755	0.869
	X7 – x12	المساءلة والمسؤولية	6	0.750	0.866
	X13 – x18	الافصاح والشفافية	6	0.718	0.847
	X19 – x24	العدالة والمساواة	6	0.726	0.852
الحوكمة الاخلاقية			24	0.928	0.963
المتغير التابع (Y) (النزاهة التنظيمية)	Y1 – Y16	النزاهة التنظيمية	16	0.881	0.939
اجمالى ابعاد المقياس			40	0.943	0.971

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائى (spss v20) 270 = N

يتضح من الجدول السابق، أن ان معامل الثبات مرتفعة على مستوى جميع المتغيرات حيث تزيد عن (0.7) مما يشير إجمالاً ان هناك إستقرار فى العبارات المعبرة عن كل متغير، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بالقدر الكافى من الثقة والثبات مما يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها فى المراحل اللاحقة من التحليل.

6- الاساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات

تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية: الوسط الحسابى، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري للوسط الحسابى، اختبار t-test لعينة واحدة وتم مقارنة قيمة الوسط الحسابى بقيمة المتوسط المرجح للإجابات استمارات المستقصى منهم والمحللة احصائيا فى شكل مماثل لمقياس ليكرت الخماسى.

1/1/6 حساب المتوسط المرجح ومعرفة اتجاه اراء مجتمع الدراسة : تم حساب قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسى من خلال احتساب المدى ($5-1=4$) وكذلك طول الفئة وذلك بقسمة المدى على عدد الفئات $= 0.8$ الفئة الاولى لقيم المتوسط الحسابى من 1 إلى $1+0.8$ وهكذا لباقي المتوسطات الحسابية ويوضح جدول (1/1/6) اتجاه اراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح:

جدول رقم (1/1/6) اتجاه اراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق تماماً
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: الباحثة

2/1/6 الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة: تم إجراء الاحصاء الوصفي عن طريق حساب الوسط الحسابي لمقياس متوسط آراء المستقصى منهم ويستخدم لتحديد الاهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التى تتضمنها قائمة الاستقصاء (Medhi, 1992, 53-58).

وحساب الانحراف المعياري لقياس التشتت وهو يعكس مدى امتداد القيم حول القيمة المتوسطة أو الوسط الحسابي (Curwin and Slater, 2002, 248-249) كما تم حساب الخطأ المعياري للوسط الحسابي وذلك لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة ويستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي وكلما زاد ثبات المقياس المستخدم للمتغير اخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي (Everitt, 2003).

جدول رقم (2 / 1/6) الاحصائيات الوصفية للعبارات المكونة لمحاور الدراسة

المتغيرات	الرمز	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	الاحصاء الوصفي		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للوسط الحسابي
المتغير المستقل (الحكومة الاخلاقية) (X)	X1 – x6	المشاركة	3.1846	0.61794	0.03761
	X7 – x12	المساءلة والمسؤولية	3.2562	0.57080	0.03474
	X13 – x18	الافصاح والشفافية	3.1704	0.74020	0.4505
	X19 – x24	العدالة والمساواة	3.1065	0.71994	0.04381
	X1 – x24	المتغير ككل	3.2027	0.54780	0.03334
النزاهة التنظيمية (Y)	Y1 – Y16	المتغير ككل	3.0176	0.65518	0.39870

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (spss (v20) 270 = N

يتضح من الجدول السابق ان الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة يميل إلى الحياد جميع ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث تزيد قيمة الوسط الحسابي لتلك المتغيرات والابعاد عن القيمة 3.

7- إختبار صحة فروض الدراسة

1/7 اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير الحوكمة الاخلاقية (المتغير المستقل) على النزاهه التنظيمية (المتغير التابع) والجدول رقم (1/7) يوضح معاملات الانحدار وخطأها المعيارى ونتيجة اختبار T-test للتأكد من معنوية المتغير المستقل بالإضافة على نتيجة معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² ونتيجة اختبار F-test للتأكد من معنوية نموذج الانحدار ككل.

جدول رقم (1/7) نموذج انحدار الحوكمة الاخلاقية والنزاهه التنظيمية

اختبار جودة النموذج F-test		معامل التحديد R ²	النزاهه التنظيمية (الارتباط) R	اختبار T-test		معاملات نموذج الانحدار		النموذج
القيمة الاحتمالية P-VALUE	قيمة اختبار F			القيمة الاحتمالية P-VALUE	قيمة اختبار T	الخطأ المعيارى	قيمة المعامل	
0.000 ^b	139.353	0.342	** 0.585	0.000	4.036	0.193	0.777	ثابت المعادلة
				0.000	11.805	0.059	0.700	الحوكمة الاخلاقية

** دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : مخرجات برنامج التحليل الاحصائى spss (v20) 270 = N

يتضح من الجدول رقم (1/7) أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة الاخلاقية على النزاهه التنظيمية بمستوى معنوية 5% حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار T عن قيمة مستوى المعنوية 5% ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$) وعلى ذلك تبين ان نموذج الانحدار يعتبر نموذج ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية 5% حيث تقل القيمة الاحتمالية لاختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000 < \alpha$) هذا بالإضافة إلى ارتباط الحوكمة الاخلاقية ارتباطاً متوسطاً بالنزاهه التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.585) وتستطيع

الحوكمة الاخلاقية أن تفسر ما يقرب من 34.2 % من التغيرات التي تطرأ على النزاهة التنظيمية. في حين أن الجزء المتبقى قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على النزاهة التنظيمية لم يتم تناولها بالدراسة الحالية ومن ثم يقبل الفرض الرئيسى للدراسة وهو وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين الحوكمة الاخلاقية والنزاهة التنظيمية.

2/1/7 اختبار الفروض الفرعية للدراسة: تم تطبيق تحليل الانحدار الخطى البسيط لدراسة تأثير كل بعد من ابعاد الحوكمة الاخلاقية (المتغيرات المستقلة) كمتغيرات تفسيرية والنزاهة التنظيمية (المتغير التابع) والجدول رقم (2/7) يوضح معاملات الانحدار وخطأها المعياري ونتيجة اختبار T-test للتأكد من معنوية المتغير المستقل بالإضافة على نتيجة معامل الارتباط R ومعامل التحديد R2 ونتيجة اختبار F-test للتأكد من معنوية نموذج الانحدار.

جدول رقم (2/7) نموذج انحدار الحوكمة الاخلاقية والنزاهة التنظيمية

النموذج	معاملات نموذج الانحدار		اختبار T-test		معامل التحديد R ²	النزاهة التنظيمية (الارتباط) R	اختبار جودة النموذج F-test	
	قيمة المعامل	الخطأ المعياري	قيمة اختبار	القيمة الاحتمالية P-VALUE			قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية P-VALUE
1	1.185	0.176	6.714	0.000	0.295	0.543**	111.985	0.000 ^b
	0.576	0.054	10.582	0.000				
2	1.374	0.208	6.599	0.000	0.193	0.440**	64.299	0.000 ^b
	0.505	0.063	8.019	0.000				
3	1.580	0.151	10.452	0.000	0.262	0.512**	95.381	0.000 ^b
	0.453	0.046	9.766	0.000				
4	0.859	0.114	7.505	0.000	0.583	0.764**	374.628	0.000 ^b

				0.000	19.355	0.036	0.695	العدالة والمساواة
--	--	--	--	-------	--------	-------	-------	-------------------

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01
المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائى spss (v20) = N 270

يمكن اختبار الفروض الفرعية على النحو التالى:

- 1- يتضح من الجدول رقم (2/7) وجود ارتباطاً متوسطاً بين أبعاد المتغير المستقل (المشاركة، الافصاح والشفافية، العدالة والمساواة) وبين النزاهه التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.543)، (0.512)، (0.764) على التوالى.
- 2- وجود ارتباطاً ضعيف بين بعد (المساءلة والمسؤولية) وبين النزاهه التنظيمية، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.440).
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتغير التابع بمستوى معنوية 5% حيث نقل القيمة الاحتمالية لإختبار T عن قيمة مستوى المعنوية 5% (p-value = 0.000) ($\alpha = 0.05$). كما تبين ان نموذج الانحدار يعتبر نموذج ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية 5% حيث نقل القيمة الاحتمالية لاختبار F عن مستوى المعنوية ($\alpha < p\text{-value} = 0.000$).
- 4- أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) للمتغير المستقل وجميع ابعاد الفرعية بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.005).
- 5- يمكن للمتغيرات الفرعية (المشاركة، المساءلة والمسؤولية، الافصاح والشفافية، العدالة والمساواة) أن تفسر ما يقرب من (29.5 %)، (19.3 %)، (26.2 %)، (58.3 %) على التوالى من التباين الحاصل في تخطيط النزاهه التنظيمية. والجزء المتبقى قد يرجع إلى الخطأ العشوائى أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على النزاهه التنظيمية ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

6-ملخص نتائج اختبار الفروض

جدول رقم (3/7) ملخص نتائج اختبار الفروض

الفرض الرئيسي	النتيجة	الفروض الفرعية	النتائج
يوجد تأثير طردى معنوى بين الحوكمة الاخلاقية وبين النزاهة التظيمية.	قبول الفرض الرئيسي للدراسة: وجود	الفرض الفرعى الاول: يوجد تأثير طردى معنوى بين المشاركة وبين النزاهة التظيمية.	قبول الفرض الفرعى الاول: وجود تأثير طردى متوسط ذو دلالة احصائية للمشاركة على النزاهة التنظيمية
وذلك فى الوحدات المحلية لمحافظة الجيزة.	تأثير طردى معنوى بين المشاركة والنزاهة التظيمية.	الفرض الفرعى الثانى: يوجد تأثير طردى معنوى بين المساءلة والمسؤولية وبين النزاهة التنظيمية.	قبول الفرض الثانى: وجود تأثير طردى ضعيف ذو دلالة احصائية للمساءلة والمسؤولية على النزاهة التظيمية.
		الفرض الفرعى الثالث: يوجد تأثير طردى معنوى بين الافصاح والشفافية وبين النزاهة التظيمية.	قبول الفرض الفرعى الثالث: وجود تأثير طردى متوسط ذو دلالة احصائية للافصاح والشفافية على النزاهة التظيمية

قبول الفرض الفرعى الرابع: وجود تأثير طردى متوسط ذو دلالة احصائية للعدالة والمساواة على النزاهة التنظيمية	الفرض الفرعى الرابع: يوجد تأثير طردى معنوى بين العدالة والمساواة وبين النزاهة التنظيمية.		
---	---	--	--

7- مناقشة النتائج :

يتضح من الجدول رقم (3/7) ما يلى :

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للمشاركة على النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية محل الدراسة. ويعزى ذلك انه كلما سعت الوحدة المحلية لتطبيق المشاركة الفعالة بينها وبين المتعاملين معها داخليا وخارجيا كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى النزاهة التنظيمية بتلك الوحدات. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بلقاسم: 2021) فى وجود تأثير لأبعاد الحوكمة (المشاركة، المساواة، الشفافية، العدالة والمساواة) فى تعزيز أخلاقيات الإدارة.

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) المساواة والمسؤولية على النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية محل الدراسة. وإن كان تأثير طردى ضعيف وقد يكون ذلك مرجعه ضعف اجراءات المساواة والمحاسبة فى تلك الوحدات، خاصة وأن الدستور المصرى لعام 2014 لم ينص حرفياً على تطبيق الحوكمة المحلية وأن كان قد تضمن بعض المبادئ التى تقترب من فكر مفهوم الحوكمة المحلية خاصة (مادة 176) التى تكفل فيها الدولة دعم اللامركزية الادارية والمالية

والاقتصادية. وهو ما يتفق مع دراسة (الشهابى: 2023) فى اعادة النظر فى القوانين المعدلة للقانون رقم (43) لسنة 1979 بشأن الادارة المحلية، وكذلك دراسة (الباجورى، محمود:2022) التى كشفت عن ضعف الممارسة الفعلية لعناصر الحوكمة، ودراسة (باصم:2019) فى ضرورة تسليط الضوء على مؤشرات الحوكمة الرقابية.

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للافصاح والشفافية على النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية محل الدراسة. ويعزى ذلك انه كلما سعت الوحدة المحلية للتوسع فى الافصاح عن البيانات والمعلومات التى تهم الاطراف المعنية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى النزاهة التنظيمية بتلك الوحدات. ويتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (زيد: 2023) فى وجود درجة متوسطة من (المعرفة بأليات الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، والتمكين والافصاح، والفعالية والكفاءة، والشرعية والحكم).

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعدالة والمساواة على النزاهة التنظيمية فى الوحدات المحلية محل الدراسة. ويعزى ذلك ان التطبيق الجيد للعدالة والمساواة بين جميع العاملين والمتعاملين مع الوحدة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى النزاهة التنظيمية بتلك الوحدات. وهو ما يتفق جزئياً مع ما توصلت (Lynn: 1994) فى ضرورة تضمين مبدأ الالتزام والمسؤولية الاجتماعية، والمشاركة الفعالة.

التوصيات :

1- إظهار التزام المسؤولين بالنزاهة العامة التى تجعل من النزاهة التنظيمية مدخلا وتوجهاً لأعمالهم خاصة المهام الحرجة مما يعزز الثقة فى مقدمى الخدمات، ويحافظ على السمعة الجيدة للوحدات.

- 2- الاستثمار فى القيادة القائمة على النزاهة خاصة من خلال: تقييم أداء المديرين فيما يتعلق بنظام النزاهة العامة على جميع المستويات، ودعم المديرين فى دورهم كقادة أخلاقيين.
- 3- التركيز على العمليات والاجراءات التى توضح المسؤوليات وتفعيل نظم المحاسبة والمسؤولية فى الوحدات.
- 4- وضع معايير عالية لسلوك العاملين لمنع إنتهاكات معايير النزاهة العامة، بحيث تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الالتزام بقيم وجودة الخدمة العامة.
- 5- تعزيز مستوى الشفافية طريق التغذية العكسية التى تظهر رضا المواطنين عن الخدمات وتضمن الاستجابة لطلبات المعلومات، وتخفيف مخاطر إساءة استخدام السلطة.
- 6- ادراج فقرات تعلق بالحوكمة المحلية فى الأطر التشريعية والدستورية لسد الفجوة بين التشريع والممارسة كضمانة للإلتزام بتطبيق الحوكمة.
- 7- تسليط الضوء على النماذج الادارية الناجحة فى فكر الحوكمة ودعمها بصورة دورية وعلانية.
- 8- توفير آليات الاتصال والتواصل حول آليات التعاون والمشاركة بين جميع الاطراف المعنية بشأن احترام القيم والمعايير التنظيمية فى تعاملاتهم ومساعدتهم على تطبيق معايير النزاهة وإدارة حالات تضارب المصالح.
- 9- ارساء ثقافة الحوكمة والنزاهة العامة الوعي بأهميتها والحد من التسامح مع انتهاكات معايير النزاهة العامة مما تسهل وتكافئ التعلم والتحسين التنظيمي.
- 10- تعزيز العمل القائم على الجدارة وضمان الكفاءة المهنية والاهتمام ببناء وتطوير شخصية الموظف لزيادة قدرته على مناقشة القضايا الاخلاقية، وضمان نظام عادل للتوظيف والترقية وتقييم الاداء.

- 11- شرح قواعد ومعايير النزاهة التنظيمية للعاملين خاصة الجدد منهم لعدم الاستجابة للمحسوبية، والتدريب والتوجيه لتطبيق معايير النزاهة العامة طوال الحياة المهنية وجعلها ذات معنى في سياقاتهم الشخصية.
- 12- توفير قنوات وقواعد وإجراءات واضحة بشأن الانتهاكات المشتبه بها لمعايير النزاهة، وإمكانية الإبلاغ عنها بشكل سري للسلطات المختصة والتي لديها القدرة على إجراء تحقيق مستقل وحماية المبلغين.
- 13- زيادة سلطات الجهات الرقابية لتحقيق المساءلة الفعالة ومعالجة نقاط الضعف في النظام الرقابي بما في ذلك بناء إشارات التحذير المبكر للعمليات الحرجة وبناء آلية فعالة لرصد الانحرافات وذلك لإجراء تصلاحات مؤسسية فعلية.

الدراسات المستقبلية

1-دراسة العلاقة الحوكمة الاخلاقية والالتزام التنظيمي

2-دراسة العلاقة الحوكمة الاخلاقية والثقة المؤسسية

استمارة الاستبيان

السادة الافاضل:

تحية طيبة وبعد ...

من منطلق البحث العلمي ومتطلباته لخدمة المجتمع، فإن الباحثة تقوم بإعداد دراسة بعنوان دور الحوكمة في تفعيل النزاهة التنظيمية بالتطبيق على بعض وحدات الإدارة المحلية "وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين بعض خصائص الحوكمة والنزاهة التنظيمية، وتأمل الباحثة المساعدة من خلال إجابات حضراتكم على الأسئلة الواردة في هذه القائمة علماً بأن كافة البيانات والآراء ستحاط بكامل السرية وستكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

برجاء ملئ هذه الإستمارة ولكم جزيل الشكر

أولاً : البيانات التعريفية عن عينة الدراسة

- 1 - النوع: ذكر () أنثى ()
 2 - العمر: (أقل من 30) سنه () (31 - 40) سنه ()
 (41 - 50) سنه () (أكثر من 50) سنه ()
 3 - المؤهل الدراسى: متوسط () عالى () دراسات عليا ()
 4 - سنوات الخبرة بالسنوات: (أقل من 10) (11 - 20) (أكثر من 20)
 ()
 ثانياً : متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: (الحوكمة)					غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المشاركة : تعنى السماح للمرؤوسين بأن يكون لهم رأى فى صنع القرار والاستماع لمقترحاتهم									
1	تشجيع التعبير عن الرأى أو الإبلاغ عن قضايا الفساد لدى جهات مكافحة والتوعية بآليات الابلاغ.								
2	المشاركة بفاعلية فى المجالس الرسمية بشأن تطوير الانشطة الادارية واتخاذ القرارات.								
3	يسمح النظام الادارى بمشاركة العاملين فى صنع القرار.								
4	إعلام الأفراد بما يحدث فى المستويات الإدارية العليا وتفعيل المشاركة الواسعة.								
5	توزيع المهام الإدارية على العاملين وفق المقدرة والكفاءة وتبنى أسلوب الحوار والشورى.								
6	تقديم برامج متنوعة للتنمية المهنية تناسب مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.								
المساءلة والمسؤولية : يقصد بها تحمل المسؤولية عن الأفعال والاقوال									
7	خضوع جميع الأشخاص للرقابة والمحاسبة وتطبيق إجراءات المساءلة على الجميع								

8	للوحدة الادارية نظام واضح يحدد هيكله التنظيمي المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية للعاملين وسير المعاملات وسبل أداء كل مسؤول عن دوره.				
9	تنفيذ نظام المحاسبة والمساءلة بناء على إجراءات معروفة.				
10	المحافظة على سرية وخصوصية البيانات ممن ليس لهم حق الاطلاع عليها.				
11	توفر الوحدة الحماية والضمانات اللازمة لمكتشف عن المخالفات أو الانحرافات في الأداء.				
12	وضع معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين والمساءلة في ضوء نتائج التقييم.				
	الافصاح والشفافية : وضوح واتاحة البيانات ولمعلومات والسياسات والإجراءات.				
13	جودة ووضوح ودقة وشمولية المعلومات المفصح عنها وتوافرها وقت الحاجة				
14	المراجعة المستمرة للمعلومات المفصح عنها وتحديثها.				
15	التعامل مع المشكلات والازمات بشفافية ووضوح.				
16	إتاحة ونشر المعلومات لجميع العاملين في الوحدة وحرية الوصول إليها.				
17	إطلاع العاملين على تقارير الاداء وأليات التقييم بصفة مستمرة.				
18	السماح للباحثين وأصحاب المصالح باطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة.				
	العدالة والمساواة : تطبيق القواعد والقوانين بانتظام وعلى الجميع دون تمييز أو محاباة.				
19	توحيد التعامل مع مرتكبي جرائم الفساد المنصوص عليها في القوانين والتشريعات دون تمييز أو التسامح مع بعضهم لمكانتهم أو لنفوذهم.				
20	سرعة الاستجابة لحل المشكلات والتكيف مع				

					احتياجات المواطنين.
				21	التوافق بين المصالح المتعارضة والوصول لحلول ترضى تحقق المصلحة العامة.
				22	الالتزام بتطبيق أنظمة وقوانين ولوائح العمل على جميع العاملين.
				23	تبنى نظام عادل للحوافز والمكافآت لجميع العاملين.
				24	تتسم معايير تقييم الاداء بالعدالة والموضوعية.
				ب- المتغير التابع : (النزاهه التنظيمية)	
				1	تنمية الجوانب الأخلاقية والوعي بمواثيق العمل وغرس الثقافة التنظيمية الايجابية
				2	التعاون مع جهات التحقيق والرقابة، والتعامل بجدية فى قضايا الانحرافات
				3	تمارس الوحدة الادارية أنماط قيادية قادرة على ارساء النزاهه التنظيمية وتعزيزها بين جميع العاملين والمتعاملين معها.
				4	اعتماد اجراءات تقييم أداء العاملين على الثواب والعقاب ودعم نظام النزاهة العامة من خلال السلوك الشخصي المثالي للقيادات.
				5	إدانة السلوكيات الغير أخلاقية وتسليط الضوء على النماذج الادارية الناجحة ودعمها بصورة دورية
				6	سرعة أليات الاستجابة لحل المشكلات واتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالنزاهه
				7	اختيار وتوظيف العاملين الذين يتمتعون بسلوكيات شخصية مسؤولة وأخلاقية تبرز المصداقية والقيم والمثل المرغوب فيها
				8	تسعى الوحدة لتطوير مهارات الافراد وتدريبهم لتتوافق مع الحوكمة وجودة الخدمة العامة.
				9	تراعى الوحدة اعادة التسلسل الهرمى فى توزيع الاعمال لخلق وتنمية الابداع الادارى

					10	العمل على وعي العاملين والمسؤولين بالاختصاصات الوظيفية وإدارة عبء العمل والمحافظة على المال العام وعدم هدر الامكانيات.
					11	توفير نظام لإدارة استقبال شكاوى المواطنين، وتلقي المقترحات والتحقيق فيها بجدية.
					12	وجود نظام واضح للاتصالات وتبادل المعلومات بين المستويات الادارية التنظيمية
					13	تسعى الوحدة إلى التحسين المستمر من خلال تقييم القدرات والكفاءات الموجودة والتحديد المستمر للإحتياجات التدريبية للعاملين.
					14	التغيير المستمر في نظم العمل لتطوير الاداء وتوافر الثقة في إختيار العاملين وتشكيل فرق العمل.
					15	قبول الوحدة لأفكار التغيير وقبول الإنتقادات الموجهة لتحسين العمل
					16	استخدام التكنولوجيا الحديثة في الوحدة الإدارية

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

- المعجم الوسيط (2010) مجمع اللغة العربية.
- البرغوثى، بلال والشعبي، عزمى (2016) النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، فلسطين.
- الباجورى، ايمن ومحمود، نهلة (2022) الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دراسة نظرية بالإشارة للحالة المصرية، مجلة النهضة، المجلد 23، العدد الثانى، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ص 227 - 264.
- الجوهري، امانى عبد الهادى (2010) الحوكمة ونوعية الحياة دراسة للحالة المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
- الحصرى، طارق (2024) الحوكمة فى القطاع الحكومى المؤشرات والممارسات فى مصر خلال الفترة 2006-2021 مجلة الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، العدد 1 ص ص 12: 41.
- أسامة، حسين (2014) مبادئ الحوكمة الرشيدة فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مركز العقد الإجتماعى، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار - مجلس الوزراء، القاهرة ص ص 1-18.
- الشهابى، ابراهيم ناجى(2023) اثر تطبيقات الحول الرقمية على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين فى الادارة المحلية، مجلة المعهد العالى للدراسات النوعية، المجلد 3، العدد 16 ص ص 5145 - 5213.
- الطبال، عبد الله عبد الله احمد (2024) قياس دور الشفافية التنظيمية في علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة قناة السويس ، المجلد 4 العدد 2، ص ص 256 - 317.
- العبيدي، عصام عليوي صاحب (2019) النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة، المجلة العربية للإدارة، مج 39 ، العدد 3 ص ص 145 - 162.

- العازمي، نادية خالد ملاوى (2021) النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة دراسات تربوية ونفسية، المجلد 36، العدد 113، ص 165-208.
- الغامدى، ماجد بن سالم حميد، النزاهه قيم سلوك، وزارة الثقافة الاعلام ،شبكة الالوكه، 2017.
- الغامدى ، عبدالله سعد محمد (2014) دور النزاهه والشفافية فى محاربة الفساد، الملتقى العلمي الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الإقليمية والدولية خلال الفترة من 2- 4 /9 /2014، عمان- الاردن.
- افندى، عطية حسين (2006) المنظمات غير الحكومية - مدخل تنموى، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- القاسم، نضال عمر وأبو بشررارة، جمال (2019) مدى تطبيق مبادئ حوكمة في أقسام وكليات التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 3 العدد 5، ص ص 693 - 711.
- باسى، زكريا بله (2019) الابعاد الاخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، مجلة الاقتصاد الاسلامى، العدد 88، ص ص 64- 79.
- باصم، محمد ناصر (2019) دور الحوكمة فى تعزيز النزاهه ومكافحة الفساد، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية ، السعودية، العدد 77، ص ص 552- 602.
- بلقاسم ، عبدالسلام محمد عاشور (2021) أثر الإدارة الرشيدة (الحوكمة) على أخلاقيات العمل الإداري، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، المجلد 4، العدد 2 ، ص ص 98 - 117.
- بومدين، طاشمة (2010) الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، العدد 26، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، الجزائر.
- جاد، سحر محمد انور صالح (2017)، استشراف علم الإدارة العامة فى الالفية الثالثة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد - 31 العدد 4 ص ص 515 - 563.
- حموده، يزيد وتى، احمد (2024) أثر الاستقامة التنظيمية في سلوكيات الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمّـه لخضر الوادي ،الجزائر، ص ص 208 - 222.

- حافة، الحوكمة واخلاقيات المهنة (2022) محاضرات جامعة الشهيد حمه لخضر الوادى، الجزائر.
- درويش، يحيى حسن، وآخرون (1990) أسس ادارة المنظمات الاجتماعية،المكتب الجامعى الحديث، الاسكندرية.
- رشوان،عبد الرحمن محمد و امعرف،سعاد عياش(2019) دور الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية للحد من الفساد المالى،مجلة البحوث المالية والاقتصادية، جامعة بنغازى، العدد 4، ص ص 68-92.
- زيد، مدحت حفنى خلف (2023) الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلى، مجلة كلية التربية جامعة الازهر ، العدد 199، الجزء 4، ص ص 229 – 323.
- شهنيناز، ورشاني، (2015) الحكم الراشد ومتطلبات اصلاح الادارة المحلية فى الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- عبد الوهاب، ياسر (2018)، مبادئ و آليات الحوكمة و دورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، المجلد 19، العدد 1 ص ص 193 – 212.
- على، محمد الصطوحى ابراهيم (2022) دور الحوكمة المؤسسية فى تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، رسالة ماجستير،كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- على، محمد الصطوحى ابراهيم (2022) دور الحوكمة المؤسسية فى تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- فارس، محمد جودت محمد،(2014) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22 ، العدد 2، ص ص 165 – 195.
- قادر، احمد اسماعيل (2020) أثر الحوكمة في التنمية البشرية دراسة حالة العراق (2005- 2018) مجلة الدراسات السياسية الامنية، المجلد 3، العدد 6.
- مقرى، عبد الرازق (2005) الحكم الصالح واليات مكافحة الفساد، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.

- مصطفى، سهى محمد محمد (1017) الفساد الادارى فى المنظمات الحكومية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد 8، العدد 3، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص 813-837.
- محمود، انور محمد فرج (2017) دور المجال العام فى ترسيخ الحوكمة، **مجلة التنمية البشرية**، المجلد 3، العدد 1، السلمانية، ص ص 70-92.
- مصر فى أرقام 2024، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- Baxter, J., Dempsey, J., Megone, C. & Lee, J. (2012) : **Source ICAEW ,Promote and Encourage Integrity Solutions for Organizations Seeking to Chartered Accountants' Trustees Limited** , London.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2015). The Influence Of Integrity And Ethical Leadership On Trust In The Leader. **Management Dynamics: Journal Of The Southern African Institute For Management Scientists**, 24(1), pp 2-10.
- Handoyo, S. (2023). Worldwide governance indicators: Cross country data set 2012-2022. **Data in Brief**, 51, 109814. **Journal Homepage**, pp 1-11.
- James E. Bartlett, II, and Others, **Organizational Research : Determining Appropriate Sample Survey Research , Information Technology, Learning, And Performance Journal**, 2001, Vol. 19 , No. 1 .
- Kayes, D. C., Stirling, D., & Nielsen, T. M. (2007). Building organizational **integrity**. **Business Horizons**, 50(1), pp 61-70.
- Kessler, E. H. (2013) **Encyclopedia Of Management Theory**, Volume one, California, USA: SAGE Publications. Fuerst, M. J., & Luetge, C., 2021 **The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach**, **Business Ethics, the Environment & Responsibility**.
- Lynn ,Sharp Paine (1994) : "Managing of Organizational Integrity ", **Harvard Business Review**.
- Mulgan, R., (2000) **Accountability: A never-expanding concept?** **Public Administration Review**, 78 (3), 555 - 573.

- Montasar Zayati And Makram Gaaliche , Relationship between governance and economic growth : A modeling test by application to the case of Tunisia, **International Journal of Innovation and Applied Studies**, Tunisia, Vol. 3 No. 2 ,2013, pp 470- 477.
- Moon, G. & Hamilton, W. (2013) **Developing an Organizational Integrity framework for nuclear safety** Cogn Tech Work pp 39- 45.
- Mutianisa, R., & Musslifa, A. R. (2024). Budaya Behavioral Integrity Pada Lingkungan Kerja. **RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan**, 2(3), 103-109.
- **Oxford companion to hilosophy** (1995). In: Honderich, T.(Ed), OXFORD University press, Oxford.
- Palazzo, G. (2007) **Organizational Integrity- Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations**. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (Eds.) **Corporate Ethics and Corporate Governance**, Berlin, Heidelberg .
- Savage, G.; T. Simons; M. R. Leon; D. McCaughey and B. Dierynck. (2013). **Living Up to Safety Values in Health Care: The Effect of Leader Behavioral Integrity on Occupational Safety. Behavioral Integrity & Safety.**
- Santoro, M, Beyond Codes Of Conduct And Monitoring ; An Organizational Integrity Approach To Global Practices, **Human Rights** ,Vol 25 ,No 2, (2003) pp 407 – 424.
- Smith, E. E. (2014). Ethical Leadership: A South African Financial Sector Perspective **International Journal Of Business Management And Economic Research (IJBMER)**, 5(5), 80-90.
- Thompson, S. (2010). **Sampling**, New York: John Wiley and Sons, Third Edition.
- UNDP (2016). **Local Governance in Fragile and Conflict-Affected Settings: Building a Resilient Foundation for Peace and Development.**
- World Bank, **Governance Development in Practice**, World Bank Publication, Washington, 1994.
- Young Robert .B, **Advancing the Integrity of Professional Practice Summer 2011 : New Directions for Student Services**, John Wiley & Sons Ltd, No 135, (2012).

(3)Others

- Timo L. Fiorito, Michel L. Ehrenhard, **Understanding Organizational Integrity From An Institutional Perspective**, Academy Of Management Annual Meeting Proceedings, 28, August 2019.
- OECD,(2017), Legal Instruments ,Recommendation on Public Integrity, OECD.pp 1-14.