

## التكليف الثالث:

التحليل النقدي للمنهجية والأساليب الإحصائية  
المستخدمة في الدراسة

المادة : دراسات نقدية ٣  
الدكتورة : لمى إسبر  
الباحث : خالد العتيبي



## مقدمة

تُعد المنهجية البحثية والأساليب الإحصائية من أهم العناصر التي تحدد جودة البحث العلمي ومدى موثوقية نتائجه. ومن هذا المنطلق يأتي هذا التحليل النقدي لدراسة "الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي" بهدف تقييم المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وبيان مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف البحثية.

## أولاً: تقييم المنهجية البحثية

### 1-ملاءمة المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وهو اختيار مناسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف واقع الحوكمة والاستقامة التنظيمية والكشف عن العلاقة بينهما. إلا أن هذا المنهج لا يسمح بإثبات العلاقات السببية بصورة قاطعة، وإنما يقتصر على وصف العلاقات الارتباطية.

### 2-تقييم مجتمع الدراسة والعينة:

تكونت عينة الدراسة من 174 موظفاً من العاملين بمجلس مدينة ساحل سليم والوحدات المحلية التابعة له. ويعد حجم العينة مناسباً للدراسة الوصفية، إلا أن اقتصارها على منطقة جغرافية واحدة يعد من أبرز القيود المنهجية؛ لأنه يحد من إمكانية تعميم النتائج على بقية أجهزة التخطيط المحلي.

### 3-تقييم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهي أداة مناسبة لطبيعة الدراسة. وتميزت بشمولها لأبعاد متعددة للحوكمة والاستقامة التنظيمية. ومع ذلك فإن الاعتماد على أداة واحدة فقط قد يؤدي إلى تحيز الاستجابات، وكان من الأفضل تدعيمها بالمقابلات أو تحليل الوثائق الرسمية.

## ثانياً: تقييم الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية شملت:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الأوزان المرجحة والترتيب النسبي.
- معاملات الارتباط.

وتعد هذه الأساليب مناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، حيث ساعدت في وصف المتغيرات واختبار العلاقات بينها. إلا أن الدراسة افتقرت إلى استخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والتي كان من الممكن أن تقدم تفسيراً أعمق للعلاقة بين المتغيرات.

## ثالثاً: نقاط القوة في الدراسة

- وضوح مشكلة الدراسة وأهدافها.
- توافق المنهج البحثي مع أهداف الدراسة.
- استخدام عينة مناسبة نسبياً.
- شمول أداة الدراسة لأبعاد متعددة.
- استخدام أساليب إحصائية ملائمة لطبيعة الدراسة.

## رابعاً: نقاط الضعف في الدراسة

- الاقتصار على منطقة جغرافية واحدة.
- الاعتماد على أداة جمع بيانات واحدة.
- عدم استخدام أساليب إحصائية متقدمة.
- محدودية القدرة على تعميم النتائج.
- عدم التعمق في تفسير الأسباب الكامنة وراء العلاقات المكتشفة.

## خامساً: الرأي النقدي النهائي

يمكن الحكم على الدراسة بأنها ذات مستوى علمي جيد جداً من حيث توافق المنهجية مع الأهداف البحثية واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها .

إلا أن هناك بعض الجوانب التي كان من الممكن تطويرها لزيادة قوة الدراسة، مثل توسيع نطاق العينة، وتعدد أدوات جمع البيانات، واستخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً .

وعليه فإن الدراسة تمثل إضافة علمية مفيدة في مجال الحوكمة والاستقامة التنظيمية، مع وجود بعض القيود المنهجية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها وتعميمها.



مجموعه جامعه  
الجميع الذكيه  
للتعليم ا بضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You





## **الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي**

**إعداد**

**د/ مدحت حفني خلف زيد**

**أستاذ مساعد التخطيط الاجتماعي بقسم الخدمة الاجتماعية، وتنمية  
المجتمع بكلية البنات الإسلامية بأسسيوط. جامعة الأزهر**

## الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي

مدحت حفني خلف زيد.

قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع ،كلية البنات الاسلاميه ، جامعة الأزهر  
باسيوط، جمهورية مصر العربية.

البريد الالكتروني: Medhathefny76@gmail.com

الملخص:

يسعى التخطيط الاجتماعي لتطوير منظمات التنمية والرعاية الاجتماعية المختلفة بتدعيم الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة للارتقاء بمستوي الاداء ومواجهة المظاهر السلوكية المؤثرة سلبا علي القيام بالادوار المطلوبة للموارد البشرية كأهم مدخلات التخطيط الاجتماعي بتلك المنظمات، وعليه استهدفت الدراسة تحديد واقع اليات الحوكمة بالمجالس والوحدات المحلية التابعة لها كاهم اجهزة التخطيط المحلي، وتحديد متطلبات الاستقامة التنظيمية بها، وكذلك تحديد العلاقة بين اليات الحوكمة وتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية بتلك الاجهزة، والدراسة وصفية، أعتمدت علي منهج دراسة الحالة، والمسح الاجتماعي لعينة قوامها (١٧٤) مفردة من العاملين بالمجلس المحلي بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط والوحدات المحلية التابعة له، وأكدت نتائج الدراسة (عدم صحة) الفرض الاول لها، والذي كان مؤداه "من المتوقع ان يكون مستوى آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي (منخفض)، فقد أظهرت النتائج إن المستوي (متوسط)، وذلك في كل من اليات المعرفة بالحوكمة، والشفافية، والمساءلة، والتمكين، والإفصاح، والفعالية والكفاءة، والشرعية وحكم. القانون، والاستجابة ورضا السكان، والمشاركة والديمقراطية، والرؤية الاستراتيجية، كما أكدت النتائج علي (صحة) الفرض الثاني للدراسة والذي كان مؤداه "من المتوقع ان يكون مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي (مرتفعة)"، وذلك في كل من متطلبات الثقة، والتفاؤل، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة، وذلك باستثناء متطلب المعرفة بالاستقامة التنظيمية فقد جاء بمستوي (متوسط)، أيضاً أكدت النتائج علي وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، كما توصلت الدراسة لمجموعة مقترحات قد تسهم في تفعيل الحوكمة لتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة\_الاستقامة التنظيمية\_ اجهزة التخطيط\_ المجالس المحلية-الوحدات المحلية\_ التخطيط.

---

## Governance and Organizational Integrity of Local Planning Agencies

**Medhat Hefny khalf Zeid**

**Department of Social Work and Community Development, Islamic  
Girls College, Al-Azhar University in Assiut , Arab Republic of  
Egypt.**

**E-mail: Medhathefny76@gmail.com**

### **ABSTRACT**

Social planning aimed to develop various development and social care organizations by supporting the utilization of modern administrative approaches to enhance performance and address negative behavioral aspects that affected the fulfillment of the required roles for human resources, which were essential inputs in social planning for those organizations. Therefore, the study aimed to identify the current status of governance mechanisms in the councils and their affiliated local units as the main local planning bodies. It also aimed to determine the requirements for organizational integrity and establish the relationship between governance mechanisms and achieving organizational integrity within these bodies. The study followed a descriptive approach and employed a case study methodology. The social survey was conducted on a sample of 174 employees working in the local council of Sahel Salim center in Asyut Governorate and its affiliated local units. The study's results did not support the first hypothesis, which assumed that the level of governance mechanisms in local planning bodies was expected to be low. Instead, the results revealed a moderate level of governance mechanisms in various aspects, including knowledge of governance, transparency, accountability, empowerment, disclosure, effectiveness, efficiency, legality and the rule of law, responsiveness and population satisfaction, participation, democracy, and strategic vision. On the other hand, the second hypothesis, which posited that the level of organizational integrity requirements within local planning bodies was expected to be high, was supported. The results indicated a high level of organizational integrity requirements across dimensions such as trust, optimism, empathy, honesty, and forgiveness, with the exception of knowledge of organizational integrity, which was found to have a moderate level. Furthermore, the study identified a statistically significant inverse relationship between governance mechanisms and the achievement of organizational integrity within local planning bodies. Finally, the study proposed a set of recommendations that could contribute to enhancing governance to achieve organizational integrity within local planning bodies.

**Keywords:** Governance, Organizational Integrity, Planning Agencies, Local Councils, Local Units, Planning.

## أولاً: مدخل الي مشكلة الدراسة.

تسعى التنمية لتحقيق تغير مقصود يقوم على سياسات محددة تشرف على تنفيذها هيئات وطنية مسئولة تعاونها هيئات محلية تستهدف إدخال نظم جديدة أو إيجاد قوى اجتماعية ، بالإضافة إلى القوى الاجتماعية الموجودة بها، وإعادة تنشيطها وتوجيهها بطريقة جديدة وتهيئة كافة الظروف الممكنة أمامها لتحقيق التغير المقصود<sup>(1)</sup>، وتعد وحدات الإدارة المحلية- أحد أهم الأجهزة التخطيطية-على مستوى المجتمعات المحلية ، حيث أنها الجهة المختصة بالإدارة المحلية لتحقيق التنمية، وذلك لاختصاصها بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية في التنمية، والتي تشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية والعمرانية ، وكذلك الخاصة بالمرافق العامة<sup>(2)</sup>، وفي ضوء تغير الفكر التنموي ابتعاداً عن المركزية وعن الفنيين متوجهاً نحو اللامركزية ، ونحو مزيد من المشاركة المحلية<sup>(3)</sup>، نادت الكثير من الآراء ومازالت بضرورة إصلاح وتطوير وحدات الإدارة المحلية لمساعدتها على تحقيق النجاح المستدام والتميز والبقاء والاستمرار والتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها المجتمعات المحلية من جهة ، والتغلب من جهة أخرى علي التحديات الكائنة بالبيئة الداخلية او التي تفرضها البيئة الخارجية لهذه الأجهزة، فضلاً عن تعميق مسئوليتها الرسمية والاخلاقية في تحقيق الاهداف التنموية المنشودة وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين وتحقيق رضاهم، ونظرا لان العنصر البشري هو هدف التنمية ووسيلتها، واهم الموارد اللازمة لتحقيقها، فما من شك ان الوصول لتلك التنمية يستلزم توافر مجموعة من السمات أو المواصفات بهذه الموارد البشرية حتي تكون موهلة للقيام بالادوار المأمولة والمتوقعة للوصول للتنمية، والتي ياتي علي راسها استقامة هذه الموارد تنظيميا، حيث تحوي هذه الاستقامة مجموعة متوازنة من القيم الايجابية التي تنعكس اثارها علي توجيه سلوكيات الموارد البشرية والارتقاء بمستويات أدائها باستمرار من اجل الوصول للأهداف المنشودة لهذه المنظمات والتي هي بمثابة أهداف عامة للمجتمع ككل.

وفي ضوء الاستقامة التنظيمية يتوجب على المنظمات أن تختار بعناية القوى البشرية العاملة وتتولى تدريبها وتشجيعها على تقديم الأفكار والمقترحات ، وكذلك العناصر البشرية المدربة التي تتمتع بأخلاقيات المهن كالأمانة والنزاهة والصدق، وغيرها من الأخلاق الحميدة<sup>(4)</sup>، حيث أن القيم المعنوية التي تحكم سلوك الإنسان وتوجه نواياه القلبية هي قيم يمكن تعلمها، وإعادة تكوينها لدى الفرد بما يتناسب مع أهداف وواجبات العمل الوظيفي في أي منظمة من المنظمات<sup>(5)</sup>، ومن هنا يمكن النظر للاستقامة التنظيمية كمعيار على استقامة السلوك، والذي يؤثر فيما عداه من أنشطة داخل وحدات الإدارة المحلية ، حيث تعمل مؤشرات الاستقامة التنظيمية على ضبط وإعادة ضبط السلوك الشخصي للعاملين بما يتماشى مع المبادئ والقيم والمعايير الاخلاقية المرغوبة ببيئة العمل لقواعد السلوك القويم .

حيث يحظى مؤشر الاستقامة التنظيمية بالتأييد والإجماع الإيجابي والتركيز وذلك لاهتمامه بتحقيق النتائج والمستويات المرتفعة للأداء، وتحقيق الازدهار للمنظمات في إطار تنظيم أخلاقي يهدف إلى تطوير إيجاد القيمة والثروة ، والعلاقات الإيجابية بين كل الأطراف ذات العلاقة بالتنظيمات ، والنظم التي تعتمد على الأداء بثقة مرتفعة تؤدي للالتزام من الآخرين وشعورهم بالمسئولية تجاه أفرادها ، وتجاه شيء ما يوجههم ، شيء يحظى بالثقة ، وهو اعلى من الذات في التوجيه والإشراف لتحقيق النتائج الجديرة بالتقدير ، بل أن القيادة في إطار الاستقامة تقوم بالإشراف الذي يحتوي على الثقة الفعالة في القيام بالمهام المستحقة ،

والالتزام برعاية أصحاب المصلحة في سعيهم لإيجاد تطور ممتد الأجل للقيم التنظيمية<sup>(٦)</sup> فهي بمثابة معيار يمكن من خلاله لجميع العاملين والمديرين بالمنظمات من معرفة الدور المتوقع منهم، كما تجعل العاملين والمديرين يفكرون ويتخذون معاً القرارات الملائمة في إطار المنظومة الأخلاقية المستقيمة السائدة<sup>(٧)</sup>، كما تؤثر الاستقامة التنظيمية بفاعلية في تحقيق الالتزام والمواطنة التنظيمية، وفي دعم العمليات الإدارية ذات التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين<sup>(٨)</sup>، وذلك لتبنيها المنظور الأخلاقي في تأدية المهام والمسؤوليات، وحتى في أداء الإشراف المحكوم بالأخلاق في إطار نظرية تقوم على المبادئ العليا التي تهتم بتحسين أداء الثروة البشرية سواء على المدى القصير أو الطويل، أو الفوائد المأمولة لأصحاب المصلحة من العملاء<sup>(٩)</sup>، ولقد تناولت العديد من الدراسات السابقة الآثار الإيجابية والفعالة للاستقامة التنظيمية كقيمة معنوية تؤثر في الالتزام بالسلوكيات المطلوبة والمتوقعة في أداء المهام والمسؤوليات، وتنمية أخلاقيات العمل في إطار ترابطها بالعوامل الشخصية والسلوكية للعاملين بمنظمات التنمية المختلفة، حيث أظهرت دراسة (سجي نذير، ٢٠١٨) أن آليات توظيف نتائج تقييم الأداء في تحقيق الاستقامة للعاملين له تأثيراً دال معنوياً في الاستقامة التنظيمية وذلك من خلال مؤشرات الاستقامة التنظيمية وهي النزاهة والثقة والتفاؤل، والرحمة، وأكدت نتائجها كذلك وجود علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء الفعال للعاملين والاستقامة<sup>(١٠)</sup>، كما حاولت دراسة (Razia Begum & Bahaudin, 2017) تحديد العلاقة بين الالتزام الأخلاقي وكفاءة أداء العاملين والقيادات لوظائفهم، وتأثير القيادة الأخلاقية على استقامة العاملين، وتأثير المتغيرات الأخلاقية كالثقة والالتزام على الأداء، وتوصلت نتائجها إلى أن التزام المديرين بالمنفذ وضبطهم الأخلاقي للمنظمات يؤثر في التوجه الإيجابي الأخلاقي العام والتمسك بالقيم الأخلاقية وتوفير بيئة عمل صحية لكل العاملين قائمة على أساليب إشراف تحكمها الأخلاق والالتزام الثقافي بأخلاقيات المنظمة لأعمالها، والتركيز على الاعتماد على العاملين الأخلاقيين حتى في التوظيف والانتقاء للجدد طبقاً لمهاراتهم الأخلاقية في إطار منسجم مع المهارات المتخصصة المطلوبة أو التكنولوجية<sup>(١١)</sup>، أيضاً بحثت دراسة (Asad.r.Nassem.H & fayeze.R, 2017) العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة وبين الاستقامة التنظيمية، وأكدت نتائجها أن الاستقامة تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي بمستويات مرتفعة، وأن المناخ الأخلاقي يسهم في فاعلية الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي بما ينعكس على تحسين الأداء<sup>(١٢)</sup>، كما استهدفت دراسة (Ravagi, 2016) تحديد العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وبين رأس المال النفسي وتأثيره في إبداع العاملين بالمنظمات الحكومية المختصة بمرافق المياه بإيران، وأكدت نتائجها على وجود علاقة بين مؤشرات الاستقامة كالإبداع والتفاؤل والنزاهة وبين الإبداع الشخصي للمبحوثين، كما أكدت على الارتباط بين مكونات رأس المال النفسي، والإبداع الشخصي للعاملين من خلال مؤشرات المرونة والتفاؤل والكفاءة الذاتية والشخصية والأمل<sup>(١٣)</sup>، أيضاً حاولت دراسة (Dawson, 2015) قياس أثر الاستقامة التنظيمية على الدور الإدراكي للأخلاق، وإدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في المجتمع وإيجاد الكفاءة التنظيمية لها من خلال استطلاع آراء المتخصصين في الموارد البشرية بمؤسسات الأعمال بانجلترا، وأكدت نتائجها على الدور الإيجابي للاستقامة في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وأن المنظمات الأخذة بالمعايير الأخلاقية تتطلب التركيز على الهياكل الإدارية والممارسات الأخلاقية للعمل بما يتسق مع الأهداف، وأن العلاقة المتشابكة بين الاتجاه الأخلاقي

والمسئولية الاجتماعية والاستقامة التنظيمية ينبغي استثمارها بمؤشرات تتوافق مع اتجاهات المعلمين ووظائف المنظمات،<sup>(14)</sup> كما بينت دراسة (Nikandrou & Isah. 2015) أن الاستقامة التنظيمية كمدخل يسعى لإحياء التقاليد والمبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك القائم على الفضيلة والالتزام عاطفياً بالشكل الذي يسود كافة العلاقات الاجتماعية بالمنظمات، وتلك القيم المرتبطة برأس المال الاجتماعي، وأنها تحقق الثقة والاحترام في بيئة العمل، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والانتماء والاعتزاز بالمنظمات، وهي ترتبط بتحسين حياة الأعضاء ومعدلات الأداء الذاتي، والرغبة المستمرة في التطوير حتى في أوقات الأزمات، كما أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة بين السجية أو الطيبة الإنسانية الإيجابية للأفراد، وبين الاستقامة نتيجة الشعور المتزايد بملكية العاملين للمنظمات التي يعملون بها<sup>(15)</sup>، أيضاً أكدت دراسة (Adedi. s.L.2014) وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات الاستقامة (النزاهة والتفؤل والرحمة والثقة والتسامح) وبين مؤشرات الالتزام التنظيمي (الاستمراري والعاطفي) باستثناء الالتزام المعياري، وأن التراث النظري لكل من متغيرات الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي ذات عوائد هامة في تطوير المنظمات والموارد البشرية، وأن الالتزام والاستقامة يمثل متغيراً إيجابياً لكفاءة أداء العاملين بالمنظمات<sup>(16)</sup>، وأظهرت كذلك دراسة (CamCameron&kbright.D.caza.A.2004) العلاقة بين أداء للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية وبين استقامتها تنظيمياً، وذلك من خلال تطبيق مؤشرات استقامة المنظمة على العاملين، وأكدت نتائجها أن تمكين المنظمات للسلوك الشخصي المستقيم للعاملين من خلال عمليات الإشراف والعمليات التنظيمية الداخلية يسهم في تحقيق معدلات مرتفعة من النتائج، وأكدت الدراسة كذلك على العلاقة الإيجابية بين تطور معدلات الأداء وبين الاستقامة التنظيمية<sup>(17)</sup>.

وتعد الحكومة في هذا الإطار الضامن الحقيقي للإدارة الفعالة للشئون المحلية من خلال تطبيق مجموعة من القواعد المقبولة والمشروعة بغية دفع وتحسين معدلات التنمية المحلية التي ينشدها الأفراد والمجموعات بالمجتمع المحلي<sup>(18)</sup>، وهي تشير إلى الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية، وتسعى الحكومة إلى تمكين التمثيل لكافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً، وتكون مسئولة أمامه بضمان مصالح أفراد<sup>(19)</sup>، فهي مفهوم وإطار عام يشمل جميع العلاقات بين الحكومة والمواطنين كأفراد أو جزء من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الكائنة بالمجتمع<sup>(20)</sup>، كما تهتم الحكومة بتعمق الحس الأخلاقي اللازم والضروري في المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تخدم قيم وأخلاق الممارسة والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة لمنع حدوث الفساد واستئصال جذوره- مع المحافظة على المصالح العامة، وتحقيق العدالة والمساواة<sup>(21)</sup>، ولذا فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة لأهمية الحكومة في الضبط والرقابة وتحسين أداء كافة المنظمات التنموية ودعمها المستمر للاعتماد على مجموعة من الآليات كمبادئ ومعايير وموجهات واضحة للوصول لاستقامتها تنظيمياً وتحقيق السيطرة على كافة الموارد والإمكانات التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخططة بشكل يمكن العاملين والمسؤولين بها من إدراك الأدوار المتوقعة منهم بدقة وما تحتويه من سلوكيات تنسجم مع النواحي الأخلاقية للاداء وتناسب مع متطلبات العمل وتسهم في التغلب على الممارسات السلوكية الفاسدة الناتجة عن ضعف متطلبات الاستقامة التنظيمية وما قد ينتج عنها من أنشطة بتلك الأجهزة، حيث أشارت دراسة (Trithart. 2018) إلى أن تطبيق الحكومة يؤدي لحفظ الأمن الاجتماعي على المستوى المحلي، لأنها تنظم تخطيط الخدمات

المقدمة وتدعم مؤشرات التنمية المستدامة، وخاصة تحقيق رضا السكان، والشفافية، وتطبيق القانون، ودعم المشاركة في الخطط وإعطائهم حرية في التصويت وشفافية للمعلومات الشاملة، وهو ما يجب أن تقدمه المؤسسات السياسية للسكان لتحقيق التعاون والسلام الاجتماعي، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً على العلاقة بين التنمية على المستوى المحلي وتطبيق الحوكمة المحلية والتحسين في جودة الخدمات المقدمة بالمنظمات يومية للأفراد، كما تزيد من معدلات المشاركة، ودعم المجتمع لها<sup>(22)</sup>، أيضاً أظهرت دراسة (Trithart & TSchudin, 2018) أن استخدام الحوكمة المحلية يزيد من تحسين مستوى السلام الاجتماعي لأنها تبني تحقيق استدامة التنمية والخدمات المتصلة بها بطريقة تتصف بالفعالية، حيث توفر فرص للتصويت، وإبداء الرأي بأسلوب شامل يحقق رضا السكان ويمثلهم، ويتوقف ذلك على دعم الإدارة السياسية بالمجتمع للمحافظة الصادقة لتحقيق السلام الاجتماعي على المستويات المحلية نظراً للتشابه بين الحوكمة المحلية والتنمية المحلية في المجالات الخاصة بحقوق الإنسان وتحسين الخدمات المحلية، وأن السلام الاجتماعي لن يتحقق إلا بمشاركة فعالة وحصول المنافع للسكان المحليين بشكل يظهر في حياتهم اليومية<sup>(23)</sup>، كما أكدت دراسة (وائل عمران، ٢٠١٨) علي أن بناء قدرات مؤسسات المجتمع يسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة، وهو وسيلة التنمية المستدامة على أساس التكامل بين التنمية البشرية والتطوير والإصلاح التنظيمي المؤسسي لمؤسسات التنمية، وإن بناء القدرات كمطلب يمكن المجتمع والمؤسسات من إنقاذ العدالة وتطبيق الحوكمة اعتماداً على مبادئ اللامركزية والمسائلة والشفافية ومنح السلطة، إلا أنها تواجه مجموعة معوقات بمصر، وهو ما يتطلب مجموعة تغيرات تشريعية ومؤسسية وتنظيمية في البيئة الساسية والإدارية والتكنولوجية والبشرية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بقانون الإدارة المحلية لدعم تطبيق الحوكمة وتحقيق العدالة، وكذلك في برامج التنمية الريفية بالمحافظات المصرية<sup>(24)</sup>، أيضاً حاولت دراسة (محمد محمود، ٢٠١٣) معرفة أثر الحوكمة على النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية ومحاربة الفساد، وأكدت نتائجها وجود علاقة بين الحوكمة الرشيدة، والنمو الاقتصادي، وتطوير مؤسسات التنمية من خلال مؤشرات جودة النشر وسلطة القانون ومحاربة الفساد، وكذلك تأثيرها المعنوي الفعال في مواجهة الفساد، بينما لم تظهر مؤشرات المشاركة والاستقرار السياسي والمسائلة وفعالية الحكومة أي تأثير بسبب ضعف الهياكل السياسية والديمقراطية، وضعف الوعي السياسي بالدول العربية<sup>(25)</sup>، كما بينت دراسة (Kluvers, 2010) أن وعي أعضاء المنظمات الحكومية المحلية لمفاهيم الحوكمة كالمسائلة بالأسلوب الذي يؤدي لاتخاذ القرارات التخطيطية ضروري للفاعلية، وأن اتجاه العاملين نحو المسائلة من الأعضاء والمديرين يسهم في فهم فوائد المسائلة كآلية للرقابة والتوجيه، كما يرتبط بالقيم الذاتية ومدى ممارستها بالعمل، وهو ما يتأثر بما حصلوا عليه من معارف نظرية تسهم في نشر فكرة الالتزام وتوقع المسائلة ودعم تطبيق القانون من الجهات المختصة على الرقابة<sup>(26)</sup>، أيضاً أشارت دراسة (أمني عبد الهادي، ٢٠١٠) إلى أن تطبيق آليات الحكم الرشيد وتفعيلها كمدخل علمي يؤدي إلى تحسين مستمر في مؤشرات نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد، وأن ضعف آليات الحوكمة من المعوقات الرئيسية للتنمية التي تعزز وتدعم وتوسع قدرات الأفراد وخياراتهم، وهي تعتمد على مبادئ تسهم في تدعيم مشاركتهم في إطار من الشفافية والمصادقية<sup>(27)</sup>، كما أكدت دراسة (Dkerry, 2006) أن تطبيق آليات الحوكمة الهدف منه زيادة كفاءة أداء المنظمات

من خلال مجموعة من السياسات والعمليات التي تحكم العلاقات وطبيعة الأداء في الإدارة ، كما تنظم التنسيق للاتصالات والأعمال بين الجهات المشاركة والمرتبطة بأهداف المنظمة سواء كانوا من الإدارة أو العاملين أو مجالس الإدارة أو المستفيدين في إطار مبادئ واضحة يلتزم بها الجميع<sup>(28)</sup> ، ومن ثم فإن تطبيق اليات الحكومة كإطار يحوي مجموعة من المبادئ والمعايير والقواعد المرشدة والموجهة للأداء، يمكن أن يسهم في تحقيق الاستقامة التنظيمية كمطلب جوهري من أجل أدراك الأهداف التنموية التي أنشئت من أجلها وحدات الإدارة المحلية بالمعدلات المطلوبة، حيث ان توفر اليات الحكومة يمكن أن يساعد في تحقيق استقامة الموارد البشرية، وبالتالي ارتفاع مستوى اداها اعتماداً علي ماتمتع به من مبادئ أخلاقية وقيم مهنية لابرار السلوك القويم والابتعاد عن الممارسات الفاسدة ذات الأثر السلبي الهدام لفشل وافشال كل جهود وخطط التنمية او تحمّل مسؤولية القيام بالواجبات المطلوبة والمتوقعة لتحقيقها، كما أن البعدين الإداري والاجتماعي للحكومة يرتبطان بكفاءة المنظمات والعاملين بها وبالتالي تمتعهم بالاستقامة كضرورة لانجاز الأهداف باعلي درجات المسؤولية والكفاءة، سواء تعلق ذلك بوحدات الإدارة المحلية أو أمتد لغيرها من منظمات التنمية المختلفة علي المستوى المحلي أو المركزي.

خاصة بعد أن أكدت العديد من الدراسات السابقة علي مواجهة وحدات الإدارة المحلية للعديد من المعوقات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر علي كل من الحكومة والاستقامة التنظيمية، ومنها دراسة (فوزي محمد. ٢٠١٨) والتي اكدت علي أن الفساد الإداري يعد معوق رئيسي أمام خطط التنمية بالمحليات ، كما أكدت على ضرورة الاختيار الدقيق للموارد البشرية ذات الكفاءة للعمل بتلك المنظمات، والتي تتوفر فيها صفات الالتزام الأخلاقي، وترتفع لديها درجات المسؤولية والكفاءة ، والنزاهة والثقافة وسلوكيات الاستقامة لما لهم من أدوار هامة في تطوير الخدمات واستيعاب خطط التنمية والوصول للأهداف ضرورة قيام الجهات الرقابية المختصة بأدوارها لتحقيق الالتزام بالقواعد والقوانين وبأنشطة ومهام المحليات<sup>(29)</sup>. أيضا أشارت دراسة (سهي محمد محمد. ٢٠١٧) الي أن أهم أسباب الفساد بالمؤسسات الحكومية غياب المبادئ الأخلاقية وشيوع الرشوة والوساطة، وضعف النزاهة ، وعدم الإيمان بالسياسات التنظيمية ، وضعف أخلاقيات العمل، وأن العوامل المؤدية للفساد موروثة ومرتبطة بالرغبات والتصور العقلي ، والعوامل المكتسبة كإثبات الذات وضعف الوازع الديني<sup>(30)</sup> ، كما أظهرت نتائج دراسة ( أحمد إبراهيم. ٢٠١٥) أن نظام الإدارة المحلية يعاني من نقص الكوادر الفنية المؤهلة ، وضعف الوعي بأهمية التخطيط ، ومركزية صنع القرارات واتخاذها وتأثير ذلك سلبا علي تمكين هذه المؤسسات، وعدم تطور تشريعات الإدارة المحلية<sup>(31)</sup>، أيضا اشارت دراسة (Nathanson.2013) الي ان الفساد يؤثر سلباً على مستويات الثقة في الحكومات المحلية ، ويحد من قدرتها في دعم توجهات دولة الرعاية على المستوى المحلي بما يلبي احتياجات السكان المحليين، وأن ضعف مؤشرات النزاهة والشفافية يؤثر على آليات الوطنية المركزية والمحلية لمكافحة الفساد والوصول للثقة المتبادلة، من خلال مؤشرات الشفافية والنزاهة والبعد عن الممارسات الفاسدة للعاملين كالمحاباة والمعيقات الشخصية الفاسدة والتي تؤثر على جودة الحكومات المحلية<sup>(32)</sup> ، كما أكدت دراسة (منى عطية. ٢٠١٠) على أن أهم معوقات التخطيط بالمشاركة بالمجالس المحلية هي صعوبة الاتفاق حول الأهداف بين الأطراف المشاركة ، ووجود فجوة اتصال بين المجالس المحلية والقطاعات المشاركة في عمليات التنمية المحلية ، وعدم توفر الموارد البشرية والكوادر التخطيطية المؤهلة ، وضعف منظومة المعلومات التي تساعد على الوصول للقرارات التخطيطية لحل المشاكل المحلية بأسلوب علمي<sup>(33)</sup> ، واتفقت معها دراسة

نمرزكي. ٢٠١٠) في تأكيدها على ضعف عمليات التأهيل العلمي والشخصي للعاملين بالوحدات المحلية ، وضعف المرتبات والمكافآت ، وعدم اختبار العاملين بالوسائل المناسبة وضعف الثقة والتعاون ، والصراع بين العاملين، والتعصب للآراء بدون مبرر، والرغبة في الحصول على المكانة ، وضعف العمل التعاوني والفريقي، وضعف الرقابة، وعدم قناعة الإدارة بأفكار العاملين، وأوصت الدراسة بتطبيق التشريعات ، وعدم تأثير القيادات على تبني الأولويات بأسلوب غير علمي، وتنمية وعي المسؤولين بأهمية الالتزام بالقيم التخطيطية كالحكمة والعقلانية ، وسعة الأفق والإنجاز<sup>(34)</sup>، في حين أشارت دراسة (صفوت النحاس. ٢٠٠٨) إلى استمرار المعوقات الداخلية بأجهزة التنمية الحكومية كضعف القدرات والمهارات ، وضعف الشفافية وترسيخ القيم السلبية في ثقافة العاملين بالمنظمات كالمحاباة ، والمحسوبية ، والتهاون واستغلال المنصب ، وإخفاء حقيقة المشكلات ، وانعدام الثقة، وضعف الاتصال الفعال والعلاقات الإيجابية بين المستويات الإدارية ، مما يحد من تطوير المنظمات نتيجة لأسباب داخلية وخارجية تنعكس على الخدمات ، وتؤثر سلباً على المستفيدين منها<sup>(35)</sup> ، ، أيضاً بينت دراسة (عبد العزيز غنيم. ٢٠٠٣) أن استخدام التخطيط كمنهج علمي لدى أعضاء المجالس المحلية يتم بنسب متوسطة، وذلك لعدم حرص هؤلاء الأعضاء على تجديد معلوماتهم عن الاحتياجات المجتمعية، وبالتالي الافتقار للإدراك والوعي التخطيطي اللازم ، أو حتى المعرفة بمعوقات تحديد أولويات الاحتياجات<sup>(36)</sup>، واتفقت معها دراسة (عطاف مكاوي. ٢٠٠٣) في تأكيدها على أن أهم مشكلات عملية المتابعة كإحدى العمليات التخطيطية الرئيسية بالمحليات ترجع بصورة أساسية للقوى البشرية ، ونقص المعلومات والبيانات ، وافتقاد آليات التنفيذ للمتابعة ، واستمرار المشكلات الإدارية والبيروقراطية<sup>(37)</sup>، كما أشارت كذلك دراسة (يوسف موسى. ٢٠٠٢) الي أن أهم المعوقات التي تواجه المجالس المحلية هي ضعف التكامل والتنسيق بينها وبين الأجهزة التنفيذية المختلفة، وبينها وبين القيادات الشعبية، والافتقار للتعاون بينهما، وضعف المهارات والخبرات والمعارف اللازمة للعاملين والقيادات<sup>(38)</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح أن العناصر البشرية المؤهلة وما تمتلكه من قيم وسلوكيات واتجاهات وخبرات ومهارات، تعد من أهم مطالب تحقيق التنمية، وإذا كانت التنمية تعني دائماً بكفاءة الموارد البشرية من العاملين والقيادات لما لهم من قدرة على تحمل مسئولية النهوض بالمنظمات والمجتمعات لإدارة شئونها وإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية وتلبية احتياجات أفرادها المتعددة<sup>(39)</sup> ، فإن مهنة الخدمة الاجتماعية تعد واحدة من المهن التي تعتبر أداة ووسيلة من وسائل تحقيق التنمية بالمجتمعات المحلية، لاهتمامها بالعلاقات الاجتماعية واعتمادها على الحقائق العلمية، كما تقدم المهنة خدمات مباشرة للأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات<sup>(40)</sup> ، وترتكز في ذلك على نسيج من القيم الأخلاقية- الداعمة دائماً لآليات الحوكمة ومتطلبات الاستقامة التنظيمية- تلك القيم التي تميزها عن غيرها من المهن الأخرى، وتوجه الممارسين أثناء قيامهم بأدوارهم حتي يعملون في إطارها ، حيث يعمل الأخصائيون الاجتماعيون على أحداث نوعاً من التوازن بين قيم المجتمع وقيم العملاء لتحقيق الأهداف المهنية<sup>(41)</sup> ، كما أن هناك ضرورة للالتزام بالميثاق الأخلاقي للمهنة، حيث أن التزام الممارسين بالقيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية له بالغ الأثر في زيادة فعالية الممارسة المهنية<sup>(42)</sup> ، فلم تعد القيم المهنية والمعايير والمبادئ الأخلاقية- كأسس للاستقامة- تركز بشكل أساسي تجاه العميل، وأهمية المحافظة على حقوقه كالسرية وحق تقرير المصير وغيرها فحسب ، بل اتسعت

لتشمل مسئوليات الأخصائيين الأخلاقية تجاه زملاء المهنة والممارسين- اوتجاه الإدارة والمجتمع- والبيئة الخارجية بما تحويه من أفراد أو-منظمات-<sup>(43)</sup> ، وتعتمد المهنة على التخطيط الاجتماعي كخيار استراتيجي لتوظيف العناصر البشرية واستخدامها، وتحديد العمليات الدينامية التي تشمل النسق القيمي ، وتحليل الأبنية والاستراتيجيات المطلوبة، وبما يتضمنه من النسق القيمي، ومن ثم ترتيب وتنظيم الإجراءات المناسبة للتغيير المقصود<sup>(44)</sup> ، حيث يمثل التخطيط مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالإجراءات العملية والقرارات الرشيدة والنماذج الاجتماعية والاقتصادية واستغلال الموارد البشرية والمادية والذي يضمن وضع الأهداف التي يتم العمل على تحقيقها مستقبلاً<sup>(45)</sup> ، وفي إطار الربط بين مبادئ وقيم مهنة الخدمة الاجتماعية وبين الاستقامة التنظيمية كمدخل لضبط وتحسين أنماط السلوك الإيجابي المطلوب والمتوقع من كافة المستويات الإدارية بوحدة الإدارة المحلية بشكل يساهم في تحقيق المسئوليات الوظيفية بأعلى مستوى من الكفاءة، أصبحت الحوكمة مطلباً ملجأً في ضوء التغيرات التي تشهدها المجتمعات المحلية، وما نتج عنها من مشكلات واحتياجات جديدة تتطلب منظمات متطورة وموارد بشرية مستقيمة لتنفيذها، والتي تمثل فيها اليات الحوكمة منهجاً ومرشداً واطاراً ونظاماً متكاملًا للمراقبة الهادفة للتطوير والكفاءة في استخدام الموارد والإمكانيات المادية ، فضلاً عن توجيهها لتأصيل وتوطيد الجانب الأخلاقي بتفعيل القيم والسلوكيات الإيجابية للممارسين من العاملين والمسؤولين بهذه المنظمات بما يتفق مع القواعد الأخلاقية والقانونية وتوجهات استراتيجيات التنمية الوطنية التي تنادي بإصلاح وتطوير وحدات الإدارة المحلية كأهم الأجهزة التخطيطية بالمجتمعات التي تخدمها والوفاء بالآمال المعقودة عليها في قيادة عملية التنمية المحلية وتحقيق أهدافها، ومن خلال ما سبق واستجابة لهذا التوجه المجتمعي الملح على المستوى الوطني والمحلي، واستكمالاً لما أوصت به الدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في (ما يات الحوكمة اللازمة لتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي).

#### ثانياً: أهمية الدراسة.

- أهمية ترجع لوحدة الإدارة المحلية وضرورة العمل بكل الوسائل من أجل تطوير أدائها لتتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية بالمجتمعات المحلية بشكل يحقق لها التميز والاستمرار والتوافق مع ما ينشأ عن هذه التغيرات من مطالب واحتياجات متجددة لإشباعها بشكل يدعم الثقة والمصداقية في قيادتها للتنمية المحلية ويضمن توفر الدعم والمساندة الدائمة من المجتمع لأنشطتها .
- أهمية ترجع للحوكمة كأحد أهم المداخل الإدارية التي عقدت عليها الآمال في تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب في منظمات التنمية المختلفة بشكل ينعكس على أداء العاملين بها من خلال تطبيق مجموعة من الاليات كمبادئ ومعايير ومطالب موجهة لاساليب العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات.
- أهمية ترجع للاستقامة التنظيمية كأحد أهم معالم المنظور الأخلاقي والفضائل الإنسانية المأمولة والمرغوبة في ضبط وتوجيه السلوك لتحمل عبء القيام بالمهام المطلوبة للتنمية وتحمل مسئوليتها بما يتوافق مع القواعد الأخلاقية والقانونية السائدة بالمجتمعات المحلية أو غيرها من المجتمعات الإنسانية الأخرى .

- أهمية ترجع الي التخطيط الاجتماعي في مهنة الخدمة الاجتماعية كاسلوب علمي يسعى الي رفع مستوى الأداء والخدمات بمؤسسات التنمية والرعاية الاجتماعية المختلفة ، والمساعدة في الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة التي تنسجم مع المبادي والقيم والاخلاقيات سواء المهنية أو والتخطيطية التي تضمن الادارة السليمة للموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أوألتى يمكن ايجادها لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة في الفترات الزمنية المحددة في ضوء اليات واضحة للرقابة والضبط والتحكم الايجابي لارساء السلوكيات التنظيمية اللازمة للتطويرالمستمرللأداء.

### ثالثًا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في(تحديد اليات الحوكمة اللازمة لتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية باجهزة التخطيط المحلي)،وسوف يتم تحقيق الهدف الرئيس للدراسة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد اليات الحوكمة اللازمة باجهزة التخطيط المحلي.
- تحديد متطلبات تحقيق الاستقامة التنظيمية باجهزة التخطيط المحلي .
- تحديد العلاقة بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية باجهزة التخطيط المحلي
- التوصل لمقترحات تفعيل الحوكمة لتحقيق الاستقامة التنظيمية باجهزة التخطيط المحلي حة للرقابة والضبط والتحكم الايجابي لارساء السلوكيات التنظيمية اللازمة للتطويرالمستمرللاداء.

### رابعًا: فروض الدراسة.

- الفرض الاول : من المتوقع أن يكون مستوى آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي(منخفضا)، ويمكن التحقق من صحة هذا الفرض من خلال التحقق من صحة الفروض الفرعية المنبثقة عنه كالتالي:-
- من المتوقع أن يكون مستوى المعرفة كأحد اليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي (منخفضا).
- من المتوقع أن يكون مستوى الشفافية كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي (منخفضا).
- من المتوقع أن يكون مستوى المساءلة كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- من المتوقع أن يكون مستوى التمكين كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- من المتوقع أن يكون مستوى الإفصاح كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)

- من المتوقع أن يكون مستوى الفعالية والكفاءة كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- من المتوقع أن يكون مستوى الشرعية وحكم القانون كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- من المتوقع أن يكون مستوى الاستجابة ورضا السكان كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- من المتوقع أن يكون مستوى المشاركة والديمقراطية كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- من المتوقع أن يكون مستوى الرؤية الاستراتيجية كأحد آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي.(منخفضا)
- **الفرض الثاني :** من المتوقع أن يكون مستوى متطلبات تحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي(مرتفعا)، ويمكن التحقق من صحة هذا الفرض من خلال التحقق من صحة الفروض الفرعية المنبثقة عنه كالتالي:-
- من المتوقع أن يكون مستوى المعرفة بالاستقامة التنظيمية كأحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.(مرتفعا)
- من المتوقع أن يكون مستوى الثقة كأحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.(مرتفعا)
- من المتوقع أن يكون مستوى التفاؤل كأحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.(مرتفعا)
- من المتوقع أن يكون مستوى التعاطف كأحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.(مرتفعا)
- من المتوقع أن يكون مستوى النزاهة كأحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.(مرتفعا)
- من المتوقع أن يكون مستوى المغفرة كأحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.(مرتفعا)
- **الفرض الثالث:** من المتوقع وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.

#### خامسا: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري.

##### أ . مفهوم الحوكمة.

تعرف الحوكمة بأنها الإدارة الفعالة للشئون العامة والمحلية عن طريق مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة بغية دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والمجموعات في المجتمع المحلي(46) ، كما تعرف بأنها مفهوم يشمل جميع العلاقات بين الحكومة والمواطنين كأفراد أو جزء من المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الكائنة(47) ، أيضاً تعرف

بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية الإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة ، لتحمي حقوق الأطراف من ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين (48) ، كما تعرف بأنها مجموعة من القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وفيها تنصرف لصالح الأفراد ، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة ، وفي إطار من الشفافية والمصادقية ، بل وتكون مسئولة أمامهم (49)، أيضاً تعرف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها ووظائفها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية (50) ، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة إجرائياً من منظور الدراسة الراهنة بأنها: أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد علي مجموعة من الآليات التي تتمثل في مجموعة من المبادي والقواعد والضوابط المادية والمعنوية اللازمة بوحدة الإدارة المحلية لمراقبة وتوجيه الأداء والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية أو أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا، بشكل يعكس علي تحقيق استقامة الموارد البشرية ويدعم تحقيق الأهداف التنموية المنشودة لهذه المنظمات في اطار الرؤية المحلية وبما لا يتعارض مع رؤية الدولة في هذا الصدد، وتتمثل هذه الآليات في (المعرفة بالحوكمة والشفافية والمساءلة والتمكين والإفصاح والفعالية والكفاءة والسرعية وحكم القانون والاستجابة ورضا السكان والمشاركة والديمقراطية والرؤية الإستراتيجية)

#### ب. مفهوم أجهزة التخطيط المحلي.

تعرف الأجهزة التخطيطية بأنها تلك الأجهزة التي تستهدف التخطيط لأحداث التغير في مجال معين ، وتحقيق أهداف دقيقة، وتعتمد في الغالب على المزج بين استراتيجيات الضغط والتفاوض (51) ، كما يعرف الجهاز التخطيطي بأنه مفهوم يقصد به الإدارة أو المنظمة أو الوحدة التي تتوفر لها الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المناسبة لمواجهة متطلبات إجراءات العمل التخطيطي الفني الذي يعتمد التحضير والإعداد لمشروع الخطة الشاملة بمواصلة إقرارها ، ثم متابعة تنفيذها وتقويمها من مسئولياته الفنية المنظمة والمحددة بالوائح والقوانين (52) ، في حين يعرف التخطيط بأنه عملية تسعى لإحداث تغيرات جوهرية في تصميم البرامج والإجراءات المختلفة لتخفيض الوقت والجهد والنفقات ، وتعظيم المزايا المختلفة أو استثمارها في قطاع الخدمات لزيادة فعالية موارد المجتمع (53) ، كما يعرف التخطيط المحلي هنا بأنه العملية التصورية لمسئولي التنمية المحلية لما يجب أن تكون عليه أنشطة وبرامج ومشروعات التنمية، وهو العملية المستمرة لمسئولي التنمية المحلية عبر فترات زمنية متتالية لتحسين معدل التطور الاجتماعي والاقتصادي بها، وهو وسيلة لمسئولي التنمية المحلية في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية ، وكافة المشروعات التي تهدف إلى تحسين مستوى الإنتاج والخدمات المخططة عاماً بعد عام (54) ، ومن منظور الدراسة الحالية فإن المقصود بأجهزة التخطيط المحلي فيها هي وحدات الإدارة المحلية ، والتي تعرف بأنها أسلوب اداري بمقتضاة تقسم اقاليم الدولة الي وحدات يشرف علي ادارة كل وحدة منها هيئة تمثل الادارة العامة، علي ان تستقل هذه الهيئات بمراد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون (55) ، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف أجهزة التخطيط المحلي إجرائياً من منظور الدراسة الراهنة بأنها : المجالس والوحدات المحلية بمركز ومدينة ساحل سليم والتي تعد جزء من الاجهزة التخطيطية الحكومية المركزية واهم

أجهزتها على المستوى المحلي، والتي تستهدف التخطيط من أجل تحقيق التغير اللازم للوصول للتنمية المحلية بالاعتماد على اليات الحوكمة اللازمة بما يسهم بالوفاء بمتطلبات تحقيق أستماتها تنظيميا ويضمن لها الادارة العلمية للموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أو التي يمكن ايجادها مستقبلا لتحقيق الأهداف المنشودة في الفترات الزمنية المحددة.

### ج مفهوم الاستقامة التنظيمية.

**تعرف** الاستقامة التنظيمية بأنها مجموعة الأنشطة أو السلوكيات الفردية والأنشطة الجماعية، والسمات الثقافية التي تساعد على نشر ثقافة وسلوكيات الاستقامة في المنظمة ككل وبشكل دائم<sup>(56)</sup>، كما تعرف بأنها مجموعة السلوكيات والفضائل الإيجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية، والتي يتداخل محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بمحاور الثقة والتفاهل والتعاطف والنزاهة والمغفرة في التعامل مع الآخرين، وترجمة ذلك إلى ثقافة مدعمة تنتشر في أقسام ومستويات المنظمة<sup>(57)</sup>، أيضاً تعرف بأنها مجموعة محاور الهيكل التنظيمي بما تشمله من العادات الجيدة، مثل الرحمة والنزاهة والتسامح والثقة لدى الأفراد والجماعات بالمنظمة، وهي قيمة في حد ذاتها ومحور للهوية والفخر لكل العاملين بالمنظمة<sup>(58)</sup>، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاستقامة التنظيمية إجرائياً من منظور الدراسة الراهنة بأنها: مجموعة من السمات المميزة التي يجب توافرها في الموارد البشرية بوحدات الإدارة المحلية، والمحددة في السلوكيات التنظيمية ذات الأثر الإيجابي الداعم لتمييزها وإدامتها للالتزام بمستويات الاداء المطلوبة والقيام بالمهام والادوار المتوقعة في ضوء توفر اليات الحوكمة الداعمة لتحقيقها، والتي تمثل متطلباتها في (المعرفة بالاستقامة التنظيمية والثقة والتفاهل والتعاطف والنزاهة والمغفرة)

ويقوم نظام الإدارة المحلية في مصر على وحدات الإدارة المحلية، والتي تبدأ من المحافظات فالمرافق والمدن فالأحياء ثم القرى، ولكل وحدة محلية من هذه الوحدات الشخصية الاعتبارية<sup>(59)</sup>، ويقع عليها مسؤولية كبيرة من أجل تكوين رؤية جماعية جديدة لكيفية إدارة المجتمعات المحلية، بشكل جديد والبعيد عن الشكل التقليدي القديم في علاج الإشكاليات المحلية الصعبة، والبحث عن طرق عمل مبتكرة وأفكار ونظم جديدة، تنمي وتحفز المشاركة الفعلية من القاعدة للقمة، كمؤشر لإعطاء السلطات المحلية القدرة على التوافق مع المطالب والاحتياجات المجتمعية المحلية بشكل واقعي، حيث أن غياب المشاركة الحقيقية هنا يؤدي لنتائج سلبية كاتخاذ قرارات ضعيفة وغياب المسائلة والرقابة، وافتقاد المصداقية والصلة بينها وبين السكان، والتي تمثل وضع غير مرغوب فيه وضد الديمقراطية<sup>(60)</sup>.

وتعتبر وحدات الإدارة المحلية بتسلسلاتها الإدارية المختلفة من أهم الأجهزة التخطيطية على كافة المستويات، فبجانب أدوارها التنموية المعروفة والمتوقعة في تنمية المجتمعات المحلية، تعد هذه المنظمات في أنظمة الحكم الديمقراطية اللبنة الأولى والمدرسة الأساسية لتدريب المواطنين على المشاركة السياسية وإرساء التقاليد والقيم الديمقراطية من خلال تدريبهم على العمل السياسي والتنظيمي وربطهم بالقضايا والمشكلات والاهتمامات التي تدور في الفضاءات المحلية<sup>(61)</sup>، ومن ثم فإن الحكم المحلي مجال حاسم لممارسة الحقوق الديمقراطية والقيام باختيارات جماهيرية فعالة. غير أن هناك عوامل عديدة تحد من فعالية وكفاءة جهود النظم والإدارة والديمقراطية والإنصاف على المستوى المحلي في كثير من أنحاء العالم النامي، فكثيراً ما كانت القوة الاجتماعية والاقتصادية بها للنخب المحلية تترجم إلى

نفوذ غير متناسب مع العمليات السياسية ، وجعلت الهياكل لطبيعة القرارات التي تنطلق من أعلى لأسفل معزولة وغير شفافة من إبداء آراء المواطنين العاديين فيها<sup>(62)</sup> ، وتعتمد الحوكمة لتفعيل المنظمات بوجود نظام متكامل للتخطيط والأهداف التي تسعى إليها بالمجتمع ، ولتتسم كذلك بقدرتها على استخدام الموارد البشرية والمادية أفضل استخدام ممكن في نظام من التناسق والتكامل<sup>(63)</sup> ، كما تزيد الحوكمة من تحمل المسئوليات والمحاسبة عن أداء الموارد البشرية بهذه المنظمات ، وتحرص على توفير آلية يمكن بها تسهيل الحصول على المعلومات المتصلة بالخدمات للمنظمات الحكومية ، كما تعمل على مساعدتها في تغيير الاتجاه للممارسات المؤسسية اللامركزية، والابتعاد عن التعقيدات الروتينية القديمة في الأداء<sup>(64)</sup> ، ولذلك فهي تسهم في مساعدة وحدات الإدارة المحلية على تحقيق أهدافها التنموية من خلال الآتي:-

- إيجاد نظام يحقق أقصى درجة ممكنة من مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات .
  - إيجاد نظام يحقق مساحة أكبر من الشفافية في التفاعل، وينتج وسائل المعرفة وتدفق دائم للمعلومات الخاصة بالمؤسسات لجميع المعنيين والمهتمين .
  - إيجاد نظام يضع أسس متكاملة لتحقيق المحاسبة فتصبح القرارات داخل هذه المؤسسات مسئولة بشكل مباشر وبصفة دورية أمام المعنيين من داخلها وخارجها .
  - العمل على إيجاد نظام يتيح الفرص داخل المؤسسات لممارسة حرية الرأي وتكوين وجهات النظر المختلفة، مع التأكيد على أن اختلاف الرؤى ظاهرة صحية لتطوير العمل داخل المؤسسات وتقوية العلاقات ومشاعر الانتماء لها.
  - إيجاد نظام يعزز مجالس الإدارة المنتخبة بطريقة ديمقراطية وعلى أسس صحية داخل المؤسسات، الأمر الذي يعطي فرصة لأكبر عدد من العاملين في هذه المؤسسات للمشاركة<sup>(65)</sup> .
  - تعزيز الثقة بين متلقي الخدمة والمؤسسة مقدمة الخدمة .
  - جعل القرارات أكثر منطقية .
  - رفع مستوى الوعي لدى السكان بحقوقهم وحفزهم على المشاركة والمطالبة باحتياجاتهم .
  - تقليل فرص الفساد على المستوى المحلي .
  - تحمل المسئولين والسكان لمسئولياتهم تجاه المجتمع<sup>(66)</sup> .
- وفي ظل الاهتمام المتنامي نحو دعم تطبيق الحوكمة على مستوى المجتمعات المحلية، حددت بعض المنظمات وكذلك بعض الباحثين بعض المعايير اللازمة لنجاح تطبيق الحوكمة بمنظمات التنمية المحلية المختلفة، ومن أهم تلك المعايير ما يأتي:
- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح لتحديد أفضل الأساليب لممارسة السلطة للإدارة ، وهل من السهل الحصول عليها، وهل ضوابطها واضحة وصياغتها سهلة وكافية للفهم، وهل تتفق مع حزمة التشريعات الأخرى ، أم هناك تعارض وتضارب بينها وعدم

- توافق، بحيث يبطل أحدهما الآخر أو يعطل تنفيذه، أو يجد لمن يخالف أحكامه مخرجاً من تلك العقوبة .
- مدى المشاركة لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل وتحديد مجالات النشاط، لأهمية كأداة جيدة للتوجيه والرقابة وحسن الإشراف، وتحقيق مزيد من الشفافية، فضلاً عن أن هذه المشاركة توضح الحقائق وتظهرها، وتعالج أي انحراف قد يؤثر بشكل مؤثر وسريع ، وإصلاح أي خطأ قد يحدث.
- مدى وجود فصل بين السلطات أو تقسيم واضح للعمل والأدوار بين مجالس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين أو غيرهم، نظراً لما يحققه من فاعلية في تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسم السياسات والتكتيكات التنفيذية ومدى توافقه مع احتياجات ومتطلبات ومصالح العمل وكل أصحاب المصلحة .
- مدى وجود لجان متخصصة رئيسية لتداول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، والأنشطة التي تحتاج لتطوير، والتي من شأنها بحث الجديد وعمليات الإصلاح، خاصة ما يتصل منها بعمليات التجديد والتحسين المستمر أو مدى ملائمة التكنولوجيا المستخدمة والتسويق والتمويل والموارد البشرية، حيث تقوم اللجان بتقديم تقاريرها للمختصين وأصحاب المصلحة لمعرفة ما يجري .
- مدى وضوح درجة الإفصاح عن الأجور كالمرتبات والمكافآت لكبار المديرين والمسؤولين والعاملين، وكل ما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها وما حققه هؤلاء من نتائج، واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه، وكذلك الأداء والتحسين والتطوير الذي يتم على يد هذا المسئول، ومدى تناسب الدخل الذي يحصل عليه مع النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم الحكم على مدى الكفاءة ، وإمكانية استمرار هذه الفئة من المسؤولين في شغل المناصب أو القيام بإحلال آخرين لتحقيق نتائج أفضل<sup>(67)</sup>، مما سبق يتضح ان الحوكمة من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تعمل على توفير المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق استقامة منظمات التنمية المختلفة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر لضمان أنجاز أعمالها وزيادة معدلات الثقة والعلاقات المتكافئة بين كافة الأطراف داخل وخارج هذه المنظمات، مما يعزز بشكل مستمر السلوكيات الإيجابية للعاملين وينعكس بشكل إيجابي على ارتفاع معدلات الأداء، ومن هنا تبرز أهمية توفر اليات الحوكمة لتحقيق الاستقامة التنظيمية بتلك الأجهزة، وهو ما يمكن ان يتضح من خلال التالي:
- اهتمام الاستقامة التنظيمية بالنتائج النهائية المنشودة ، وليس فقط محاولة البعد عن النتائج السلبية ، حيث أنها تدفع بمزيد من الطاقة في التنظيم لكي يتطور وينمو باستمرار مع العاملين، والعمل الدائم على توفير الحوافز لزيادة القدرة على مواجهة الأعباء المتعلقة بالأداء<sup>(68)</sup> .
- تدعم الاستقامة التنظيمية التوافق مع الابتكار في بيئة العمل، وهو من التوجهات التي تزيد من مستوى الأرباح لأنها تدعم بناء رأس المال الاجتماعي للعاملين وهو ما يساعد على توفير دعائم الابتكار<sup>(69)</sup> .
- تطوير الارتباط بين العاملين والمنظمة وبذل الجهود باستمرار لتحقيق أهداف المنظمة، بل والإخلاص في ذلك<sup>(70)</sup> .

- تحقيق أسس التميز التي يتولد عنها الأهداف الأخلاقية البعيدة المدى للمنظمات من خلال الاسترشاد بمجموعة من المبادئ التي تعتبر أساساً للممارسة للمديرين والعاملين<sup>(71)</sup>.
- الحد من انتشار الفساد الأخلاقي والمالي في كثير من المنظمات-والتحكم فيما-تعرض له من تغيرات في السنوات الأخيرة، مما دعم التوجه إلى الأطر التنظيمية للاستقامة<sup>(72)</sup>، حيث أن توفير اليات الحوكمة والتي تناولها بعض الباحثين على أنها تمثل خصائص للحوكمة والبعض الآخر كمبادئ لها وفريق ثالث كمقومات لا يغير في جوهرها ومضمونها حتي مع وجود هذا التداخل واختلاف الرؤي فيما بين الباحثين حولها، والتي ترى الدراسة الحالية أنه من المفيد ادماج تلك الخصائص أوالمبادئ أوالمقومات تحت مسمى اليات الحوكمة بحيث تدمج بين كل ما سبق من مسميات بالطريقة التي تتفق مع أهداف الدراسة الحالية وتخدم تصوراتها المستقبلية ، **وتتمثل هذه الاليات فيما يأتي :**
- **الشفافية:** وتشير إلى إفصاح الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو التنظيم عن ذاته أو ذواتهم ، وقيامه بإتاحة البيانات الصحيحة والدقيقة في مواقيتها الزمنية ، وأن يكون متقبلاً لمراجعتها وتقييمها، وأن يطور اتجاهات إيجابية نحو كل هذه العناصر<sup>(73)</sup>.
- **المشاركة الفعالة:** وهي المشاركة التي تتضمن مختلف مراحل صنع القرار من خلال ضمان استقلالية الأطراف ، وتوفير الندية القائمة على التوافق والثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، وامتلاكها لاستراتيجية تنمية محددة ومستقرة، ووجود أرضية -أو قواسم- مشتركة وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتكامل ، وإرساء المناخ الديمقراطي الحقيقي بين المستفيدين وإدارات المنظمات ، وسيادة علاقات المشاركة مع كافة المستويات بدءاً من صنع السياسات إلى تقييم البرامج واتخاذ القرارات إلى تهيئة البيئة والتنفيذ<sup>(74)</sup>، وهي التي تحقق المشاركة الشعبية الفعالة للأعضاء المحليين على حد سواء بحرية الرأي والتعبير واتخاذ القرارات، وبالمشاركة المحلية الواسعة والمبنية على شرعية الحقوق<sup>(75)</sup>.
- **المساءلة:** وهي التي تحقق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري حيث تعتبر عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء والكيفية التي تمت بها بين الطرفين ، وتحمل في ثناياها وجود الاستعداد والقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية<sup>(76)</sup> ، وذلك لتحميل الأطراف -الأفراد والمنظمات- مسؤولية الأداء الذي يتم قياسه بأقصى درجة ممكنة من الموضوعية، والطلب من المسئول تقديم الإيضاحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم<sup>(77)</sup>.
- **التمكين:** من أجل تعزيز قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات-ل طرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف في النهاية إلى رفع معدلات الكفاءة والنزاهة التنظيمية للتنظيم ، وهو ما يتحقق بإزالة العقبات التي تحد من التمكين سواء كانت قانونية وشرعية أو اجتماعية أو غيرها من السلوكيات النمطية ، وتتبنى سياسات وإجراءات وتشريعات تحقق التمكين ، وإقامة الهياكل التي تساعد في القضاء على كل مظاهر الفساد والإقصاء والتمييز<sup>(78)</sup> ، بهدف تحقيق الوضع الأفضل للجميع وضمان البيئة الملائمة وإنجاح المبادرات المحلية ، مما يستلزم الإلمام بالقواعد الأساسية للمجتمع لتحقيق الغايات المشروعة الفاعلية والكفاءة بما يشملانه

منم مؤشرات لزيادة قدرة الدولة ومنظماتها المختلفة من العمل في خدمة الصالح العام والالتزام بذلك .

- **الشرعية وحكم القانون والعدالة:** وهي التي تحقق رضا وقبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار عمليات وقواعد وإجراءات مقبولة تستند إلى حكم القانون ، والعدالة بتوفير فرص متساوية للجميع<sup>(79)</sup> كما تضمن العدالة تحقيق العدل ووضع الأمور في مواضعها الصحيحة وإعطاء كل ذي حق حقه بالقسط والمساواة استناداً إلى إثباتات وبراهين توضح صاحب الحق، والذي يهدف إلى تحقيق الرضا والطمأنينة للفرد والجماعة (79) ، ويمثل حكم القانون ودولة المؤسسات تأمينا وحماية للجماعات المحلية بشكل متساوي ، والمساواة بينهم في العقاب بموجب القانون ، وخاصة الحماية للفئات المحلية الأكثر ضعفاً من الاستغلال والظلم وسوء المعاملة.

- **الرؤية الاستراتيجية:** وهي التي توفر الوضوح في رسم البدائل واختيار أفضلها ، والتي تأخذ في الاعتبار المتغيرات المحلية الحالية والمستقبلية في المدى البعيد .

- **الاستجابة ورضا السكان:** لضمان قيام الأطراف المحلية بخدمة الأطراف المعنية والاستجابة لمطالبها دون تمييز، وهي تستند بذلك درجة المساءلة على درجة الشفافية، وتوفر الثقة بين مختلف الأجهزة المحلية والمواطنين بالمجتمع المحلي

- **الاستغلال الأمثل للموارد:** لحسن استخدامها لإشباع حاجات الأجيال الحالية والقادمة والأخذ في الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية ، وضمان البيئة السليمة وحمايتها وإعادة إحيائها من خلال تحقيق الاستدامة والإنماء الذاتي .

- **الشراكة وتوفير أطروحات وآليات مؤسسية:** لتحقيق الشراكة الفاعلة بين القطاع العام والأهلي المحلي ومؤسسات المجتمع المدني، والتي تبني علاقات متبادلة تسودها الثقة ، كما تشمل الأعمال التطوعية والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(80)</sup> .

- **الإفصاح:** وهو جوهر نظرية المحاسبة وهو عرض التقارير المالية والمعلومات في ضوء المبادئ المحاسبية المقبولة من خلال شكل وتنظيم وتصنيف المعلومات الواردة بالتقارير وكذلك تفسير مصطلحاتها ، وهو نوعين إجباري للأظهار والوضوح وعدم الغموض في بيان المعلومات المحاسبية عند إعداد المراجعات والتقارير المالية والمحاسبية<sup>(81)</sup> ، وأما الإفصاح الاختياري فيشير إلى تقديم معلومات إضافية أكثر من المتطلبات القانونية، ويتم بمبادرة -من المنظمة- لتقديم معلومات إضافية لمقابلة احتياجات بعض الأطراف المستخدمة للتقارير<sup>(82)</sup> ، وبالتالي فإن توفر المتطلبات-أوليات- السابقة بتلك الأجهزة يرتبط بمدى تمتعها بالاستقلالية حيث أن استقلالية الهيئات المحلية هو استقلال أصيل مستمد من القانون تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية فيما يسمى بالرقابة الإدارية ، وكذلك تمتعها بالشخصية المعنوية ضمن نطاق جغرافي بين أقاليم الدولة، وتكون مستقلة عن أشخاص منسبها وممثلها وإبرازها بالشكل القانوني الموحد هو حل للإشكاليات الناجمة عن قيامها بنشاطاتها والاعتماد على الانتخاب كطريقة أساسية لتكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي، أو المحلي<sup>(83)</sup> .

كما أن أطراف الحوكمة الرئيسية لا بد وأن تلتزم بالياتها لضمان نجاح الحوكمة في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة على مختلف المستويات التخطيطية بشكل عام والاستقامة التنظيمية بالأجهزة الممثلة لتلك الأطراف علي وجه الخصوص والتي تتمثل في:-

- الدولة: وهي المطالبة بتوفير البيئة السياسية والتشريعية الملائمة التي تسمح بالمشاركة الشعبية وإعطاء الصلاحيات الإدارية والمالية المناسبة للهيئات اللامركزية لتقوم بوظائفها، وإيجاد الأطر الحوارية بين جميع الأطراف الاجتماعية والمؤسسات الرسمية<sup>(84)</sup>.
- القطاع الخاص: لتوفير المال والخبرة والمعرفة لتحسين عمليات التنمية إلى جانب أجهزة الدولة الرسمية ومنظمات المجتمع المدني في مجالات عديدة كالصحة والتعليم<sup>(85)</sup>.
- المجتمع المدني: وهو يمثل شبكة من الاتحادات الطوعية التكوينية والتي تبدو مستقلة عن الدولة والجماعات الأولية، ولكنها في الوقت الذي تعمل فيه على احتواء الانقسامات الاجتماعية وتشكيل منطقة عازلة بين الدولة والمجتمع، فإنها تعمل على ربطها بالدولة والسلطة، وهو مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة غير الحكومية وغير الأثرية التي تملأ المجال العام من الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها من أجل قضية أو مصلحة أو التعبير عن مصالح جماعية ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتواخي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف<sup>(86)</sup>.
- وبالتالي فإن كافة المنظمات التي تتمتع بالنزاهة تعد الاستقامة التنظيمية بها بمثابة مطلب جوهري لتوجيه السلوك بما يتماشى مع اليات الحوكمة والتي تعتمد على عدد مع المعايير والمبادئ الموجهة لتطور المنظمات المستقيمة أعمالها باستمرار، بل وتبتكر السلوكيات الجيدة بدعم ثقافة القيم للوصول للاستقامة، كما تطور من الخصائص الأساسية للاستقامة نفسها كالالتزام والتفاني في العمل والثقة، والعمل بنزاهة لتحقيق التميز والشعور بتحقيق الذات في العمل، وتلك المنظمات تتمسك بأهدافها، وتعمل بثقة ومسئولية ونزاهة وأنصاف لتحقيقها، وقد حدد (Vallett) أبعاد الاستقامة أو مبادئها في دراسته في كل من التعاطف والأغراض القيمة والنزاهة والسعادة<sup>(87)</sup>، كما حددها (Singh) في الحكمة والشجاعة والعدالة والإنسانية والتعالي عن كل ما يؤثر سلباً على الاستقامة<sup>(88)</sup>، في حين حدد (Cam Cameron) مبادئ الاستقامة في الثقة والتفاؤل والتعاطف والنزاهة والمغفرة، كمؤشرات يتم في ضوءها تحديد مدى استقامة المنظمات<sup>(89)</sup>، وكذلك ستعتمد الدراسة الحالية على هذه المبادئ كموجهات لتحديد متطلبات الاستقامة التنظيمية الواجب توافرها في الموارد البشرية بأجهزة التخطيط المحلي، حيث أنها تحدد أنماط سلوكيات الاستقامة اللازمة للعاملين بهذه التنظيمات، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يأتي:-
- التفاؤل: ويشير إلى توقع عام للنتائج على أنها إيجابية أكثر من كونها سلبية على أن تكون سمة ثابتة نسبياً<sup>(90)</sup>، وهو نظرة استبشار نحو المستقبل تجعل الفرد يتوقع الأفضل ويتنظر حدوث الخير، ويرنو إلى النجاح ويستبعد ما خلا ذلك<sup>(91)</sup>، كما أنه أحد المتغيرات الإيجابية الفعالة لتقليل حدة الضغوط النفسية من خلال تنمية قدرات الفرد ونظراته للحياة وإيجابيته في حل المشكلات الحياتية والأسرية-اوالمهنية- وإقامة علاقات اجتماعية ناجحة وبقدرة ما يتوفر للفرد من تفاؤل ونظرة إيجابية للحياة فإنه يتمتع بأساليب فعالة لمواجهة الضغوط<sup>(92)</sup>، فالإنسان المتفاؤل يظهر وكأنه يقوم بحماية نفسه وذاته من مشاعر الاكتئاب والحزن الشديد والقلق بسبب الأفكار والتوقعات الإيجابية التي يحملها مما ينعكس على أداءه في العمل<sup>(93)</sup>.

- **الثقة:** وتشير إلى توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها العاملون تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية بشكل عام والإدارية بشكل خاص ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة<sup>(94)</sup> . وتعد الثقة التنظيمية المكون الأكثر أهمية من بين مكونات رأس المال الاجتماعي للمنظمات سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة ، حيث أن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحًا وإبداعًا من المنظمات التي في نفس المعدلات<sup>(95)</sup> ، وتمثل علاقة بين طرفين أحدهما فرد أو جماعة أو مؤسسة أو مجتمعًا ، وهي ترتبط بالاستقرار الاجتماعي والشعور بالأمن وإشباع الحاجات الإنسانية والتعاطي السياسي داخل المجتمع ، وتنطوي الثقة على فكرة أن العلاقات الاجتماعية الناجحة في المجتمع ليست قابلة للتنبؤ ولا يمكن المطالبة بها<sup>(96)</sup> .

- **التعاطف:** ويشير إلى الدخول الكلي للفرد في مشاعر وأحاسيس الآخرين نتيجة لفهمه بما يمرون به من خبرات ، فهو يسعد لسعادتهم ويتألم لألمهم<sup>(97)</sup> ، وفي هذا التعاطف يكون الترابط المعرفي والوجداني مع الآخرين ، ويستطيع المتعاطفون تكوين علاقات اجتماعية إيجابية معهم، كما أن مستوى التعاطف نفسه ينخفض إلى معدلات أدنى في حالة سوء التواصل ، وضعف التفاعل، وهو ما يؤدي إلى عدم فهم الآخرين ، وظهور الصراعات والقتل والحروب، ومظاهر العنف<sup>(98)</sup> ، ويتكون التعاطف من ثلاث مكونات رئيسية هي المكون المعرفي لكي نفهم ما يفكر به الآخرين، والمكون الوجداني لفهم كيفية الاستجابة العاطفية عند مواجهة الوضع الانفعالي للشخص أو الآخرين، والمكون الديناميكي لما يتصل بالعلاقات والروابط الاجتماعية مع المكونات البيولوجية العصبية للإنسان<sup>(99)</sup> .

- **النزاهة:** وتشير إلى تجنب السلوكيات غير القانونية والابتعاد عن السلوكيات غير المقبولة أو غير المرغوب فيها ، والالتزام بالمعايير الأخلاقية في أداء مهام (العمل)<sup>(100)</sup> ، وتعمل قيم النزاهة لخدمة المواطنين ونيل ثقتهم وهما غاية الوظيفة العامة. حيث يتعين على الموظف العام أن يسعى إلى الحفاظ على ثقة المواطنين وتعزيزها والتأكيد على أهمية نزاهة الإدارة الحكومية، وتعزيز المصلحة العامة للمجتمع ، وألا يستخدم الموظف العام سلطاته ومنصبه ولا يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة، وأن يُغلب المصلحة العامة على مصالحه الخاصة أوفي حالة نشوب تضارب بين هذه المصالح ، وأن يكشف عن حالات الاحتيال وسوء الإدارة في حال الإطلاع عليها ، وألا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة غير صحيحة<sup>(101)</sup> .

- **المغفرة:** وتشير إلى الابتعاد عن الأحكام السلبية والسلوكيات غير المهنية برغبة صادقة نحو كل ما يسبب الضرر بطريقة غير متوازنة أو غير عادلة ، بل وتدعيم مشاعر التسامح والمغفرة نحوه<sup>(102)</sup> ، وهي أحد أنواع تسود غالبية المنظمات ولكن بمستويات مختلفة كظاهرة بأماكن العمل توضح توقيت وسبب الاستجابة للعاملون لإشكال الصراع في طرق جماعية ، حيث تبحث قيمهم الثقافية الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور مظاهر المغفرة والتخلي عن الصراع ، مع الانصاف والعدالة ، وفحص البيئة التنظيمية بشكل كامل والعلاقات الممارسة بها و صفات القيادة التي تيسر وتدعم وتطور هذه القيم الثقافية الرئيسية لهم<sup>(103)</sup> ، كما ينظر للمغفرة كاستراتيجية لمواجهة وحل أشكال الصراع وتحقيق التعاون بين كافة المستويات والموارد البشرية بالمنظمة<sup>(104)</sup> ، وبعد التخطيط الاجتماعي في الوقت الراهن ضرورة لا غني عنها لتنمية المجتمعات المحلية ومعالجة مشكلاتها، حيث يعد أحد أهم المداخل العلمية

لتحقيق الأهداف المرسومة للأجهزة العاملة بتلك المجتمعات، والتي يقع عليها العبء الأكبر للوصول لتلك التنمية، وذلك من خلال مساعدتها علي الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة مادية كانت او بشرية او تنظيمية لانجاز خطط التنمية في الفترات الزمنية المحددة، وتعد الموارد البشرية وخاصة الكوادر المؤهلة للعمل منها والتي تتمتع بالاستقامة وتكافح كافة اشكال وصور السلوكيات الفاسدة والسلبية من اهم المقومات الفنية اللازمة لدعم العملية التخطيطية ونجاح تلك الاجهزة في القيام بوظائفها علي الوجه الاكمل.

واذا كان التخطيط يوصف بأنه المنهج العلمي الذي تستخدمه الادارة المسئولة الواعية للربط بين أهداف مطلوب تحقيقها وبين خطوات وتدابير رشيدة مطلوب اتخاذها لبلوغ هذه الأهداف<sup>(١٠٥)</sup>، فإنه يتطلب أفراد يتمتعون بجانب المعارف والمهارات الي اطار أخلاقي ملزم ومرشد وموجه للقيام بالمهام اللازمة لتحقيق التنمية وتحمل مسئوليتها، ومن ثم فان توفر متطلبات الاستقامة التنظيمية لدى كافة المستويات الإدارية بتلك الاجهزة يدعم الاتجاهات الإيجابية في أداء العمل ويكافح السلوكيات التي قد تنحرف عن المعايير وانماط السلوك القويم، وهي بمثابة مبادي مرشدة للسلوك، وهي بذلك تتفق مع الرؤية العلمية للتخطيط الاجتماعي في مهنة الخدمة الاجتماعية وأهدافه وقيمه ومبادئه وتوجهاته.

ولذا يهتم التخطيط بمنظمات التنمية بتحديد الموارد المتاحة-او التي يمكن أيجادها-ومدي قدرتها علي تحقيق الأهداف المنوطة بها، وبالتالي فهو من الدعائم الأساسية لتطبيق آليات الحوكمة بتلك الاجهزة، وذلك من خلال:-

تحديد مستويات المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة.

تحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة نتيجة الفصل او التقاعد أو النقل أو الترقيات

تحديد حالات التوسع المستقبلي في أنشطة المنظمة أو فرص أنكماشها من ناحية كل أو بعض أنشطتها<sup>(١٠٦)</sup>، وهو ما يمكن أن يحقق لتلك المنظمات الفوائد التالية:-

-تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية المتواجدة.

-وضع الأهداف المستقبلية وتحديد الخطط والبرامج التي تحققها بناء على التوسع والانكماش.

-تحديد الاعداد المطلوبة والمؤهلات والمهارات توافرها ومقارنة ذلك بنتائج تحليل المتاح بالفعل لتحديد العجز واستيفائه من المصادر المختلفة.

-تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية تتفوق بها علي منافسيها.

تحديد التغيرات الواجب حدوثها مستقبلا في الموارد البشرية لمقابلة أهدافها من وضع خطة لبرامج تدريب لاكساب العاملين والمستهدفين مهارات جديدة أو جذب آخرين بمهارات وقدرات-وقيم – مطلوبة<sup>(١٠٧)</sup>، كما إن انجاز المهام التي تتطلبها العملية التخطيطية لتحقيق اهداف التنمية يتوقف بشكل كبير علي استقامة الموارد البشرية بهذه المنظمات، وما تتمتع به من ثقة وتفاؤل ونزاهة وتعاطف ومغفرة كمتطلبات للاستقامة سواء كانت موجودة بالفعل او يمكن ايجادها وثقلها وصقلها وممارستها مستقبلا بالوسائل المناسبة، حيث انها بمثابة سلوكيات

مرغوبة أو متوقعة أو مطلوبة يتم في ضوءها الحكم على المواقف لما يجب أن يكون عليه السلوك الأمثل للموارد البشرية.

وإذا كانت القيم الأخلاقية للأخصائيين الاجتماعيين بشكل عام تمثل ترجمة لقيم مهنة الخدمة الاجتماعية كتوقعات أو تفضيلات السلوك التي ترتبط بانجاز المهام أو المسؤوليات المهنية<sup>(١٠٨)</sup>، فإن فهمها بشكل واضح يتم عندما تترجم علي ارض الواقع في العمل المهني الذي يقوم به الأخصائيين الاجتماعيين والذي يتحقق من خلال الاتي:-

- ادراك كل نسق خاص بالعمل فريدا في حد ذاته.

- فهم حاجات الانسان المختلفة وضرورة تعبيره عن مشاعره.

- استخدام الشعور والعواطف بشكل مناسب لخدمة الآخرين.

- التوضيح والشرح بان للعمل الحق في القبول بالشي.

- تجنب الحكم على الناس.

- الإيمان بحق العميل في الاختيار.

- المحافظة على المعلومات الخاصة به<sup>(١٠٩)</sup>، ولذا تشتمل القيم التخطيطية في مهنة الخدمة الاجتماعية علي العديد من القيم الداعمة لكلا من الحوكمة والاستقامة التنظيمية في أن واحد ، كما تعمل بشكل او باخر علي مواجهة أو الحد من الممارسات الفاسدة التي قد تصدر من بعض مسئولو التنمية المحلية بتلك الاجهزة ، ومن هذه القيم - المشاركة - الحرية - الحكمة - سعة الافق - الاستقلال - العقلانية والموضوعية - حب المجتمع - السيطرة والتحكم - القدرة على التوجيه - الإصلاح والتغيير - الإيثار وحب الغير - الصدق - الامانة - تحمل المسؤولية - النظرة المتفائلة بالمستقبل - احترام رأي الآخرين - الانجاز- تقديم المساعدة - تقدير الوقت<sup>(١١٠)</sup>، ومن ثم فان الالتزام بتلك القيم كموجه للسلوك بما يتناسب مع واجبات العمل يسهم في تفعيل اليات الحوكمة اللازمة لتحقيق الاستقامة التنظيمية بشكل او باخر بتلك الاجهزة، ويظهر ذلك من خلال:-

- تعزيز التكامل الداخلي بين الافراد من خلال الاتصال والعمل معا بكفاءة

- تحقيق التكيف بين العاملين أو البيئة الخارجية .

- ترشيد الدور التوجيهي لافكار العاملين والانشطة نحو تحقيق الاهداف والرسالة الخاصة بالمنظمة.

- ضبط اساليب استجابة العاملين وسرعتها طبقا لاحتياجات العملاء أو المنافسين بشكل يحقق لها التواجد بقوة والنمو المستمر<sup>(١١١)</sup>، ولعل هذا التوافق يدلل علي أن كلا من القيم المهنية والقيم التخطيطية تؤكدان علي أهمية استقامة سلوك الموارد البشرية كأساس لتحمل المسئولية والقيام بالادوار المأمولة لتحقيق الاهداف التنموية لاجهزة التخطيط المحلي ، ولذا يدعم التخطيط الاجتماعي في مهنة الخدمة الاجتماعية والذي يعتبر العنصر البشري أحد أهم مدخلاته بتلك الاجهزة لتطبيق اليات الحوكمة وما يمكن أن ينتج عنها من مزايا متعددة يعد من أهمها في هذا الاطار تحقيق الاستقامة التنظيمية ، كما يسعى لتوفير عدد من الموجهات لمساعدة تلك الأجهزة في الوصول لذلك يعد من أهمها ما يأتي:-

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء .
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله الاهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها .
- مواجهة والتعديل للقواعد الحاكمة على الأداء للعاملين .
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بكل مسئول- وضرورة الفصل بينها-
- تقييم أداء الإدارة العليا باستمرار .
- تعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- مشاركة المواطنين والمناحين للقيام بدور المراقبة على الأداء لتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية في المستقبل
- تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة .
- حماية حقوق جميع الأطراف-بصفة عامة سواء كانوا اقلية أو أغلبية .
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة أو المتاجرة بمصالح المنظمة أو المساهمين أو المناحين أو أصحاب المصالح<sup>(١١٣)</sup>

#### سادسا: الموجهات النظرية للدراسة.

١ - **نظرية النسق الاجتماعي.** والذي يعرف بأنه ذلك الكل المركب، والذي يتكون من مجموعة من الإنساق الفرعية ، وهذه الإنساق الفرعية ، يؤثر فيها ويتأثر بها ، بحيث أن تفاعل كل نسق فرعي يتفاعل مع باقي الإنساق الفرعية يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف البناء الكلي الذي يتكون منها<sup>(113)</sup> ، ويمكن الاستفادة من معطيات هذه النظرية في تحليل وحدات الإدارة المحلية باعتبارها أجهزة للتخطيط المحلي كإنساق تحتوي على مجموعة من الأجزاء الفرعية، ومن خلال توفر اليات الحوكمة لدعم نظام المدخلات كمصادر للطاقة التي يعتمد عليها النسق سواء كانت في صورة طرق واساليب أو مدخلات بشرية وغير بشرية كمجموعة مترابطة من الوسائل التي تستخدم داخل هذه الأجهزة والتي تتمثل في اليات الحوكمة بجانب المصادر الأخرى، والتي تسهم بطريقة أو باخري في تحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية وخاصة في العمليات التحويلية، لضمان ان يكون كل ما ينتج عن هذا فعلاً وملائماً للمجتمع ومحققاً للتنمية كعائد نهائي ونتيجة للمخرجات، وبالتالي توفر التغذية العكسية الإيجابية كاستجابة لتوافق هذه المخرجات وسلامتها وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية.

٢ - **نموذج (Richard .Doft.L).** يعد هذا النموذج من النماذج المميزة المعدة لتحديد خصائص المنظمات الأخلاقية ، وذلك من خلال تحديد عدة مبادئ تمثل محاور للمنظمات الأخلاقية أو التي تتمتع بشكل عام بالاستقامة، ويحدد نموذج (دافت) هذه المحاور في العناصر التالية :

- أخلاق الفرد أو- الأفراد العاملين-كخصائص تدعم بناء المنظمة في إطار تهيئة مناخ المنظمة لذلك ، وهي تتضمن الصدق والثقة والمعاملة الجيدة للآخرين بعدالة ونزاهة وتوجهات مستمرة لتنمية الشخصية .

- أخلاق الرؤساء او- القيادة- كمؤشر يوضح نظام القيم والأخلاق للأفراد كنماذج يحتذى بها ومدى تطبيق كافة المبادئ للثواب والعقاب لمواجهة السلوكيات الانحرافية ، ونشر القيم الخلقية بين الأفراد بالمنظمة .

- الأبنية القاعدية او- التنظيمية- وهي تؤدي لتحقيق القيم الخلقية على الدوام بالمنظمات ، وكذلك لنشر الثقافة التنظيمية المثلى وتدوينها لتدعيم السلوك الأخلاقي، وهي أهم معالم الإدارة في المستويات العليا بالمنظمات<sup>(114)</sup>.

### سابعة الاجراءات المنهجية للدراسة.

١- نوع الدراسة والمنهج المستخدم : تنتمي هذه الدراسة الى نمط الدراسات الوصفية، والتي تستهدف تحديد واقع اليات الحكومة اللازمة ، وكذلك واقع متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، وارتباطا بنوع الدراسة واهدافها اعتمدت الدراسة على استخدام منهج دراسة الحالة للمجلس المحلي لمركز ساحل سليم والوحدات المحلية التابعة له بمحافظة أسيوط،، ومنهج المسح بالعينة للعاملين بتلك الاجهزة.

٢- المجال المكاني للدراسة ومبررات اختياره: تمثل المجال المكاني في المجلس المحلي بمركز ساحل سليم والوحدات المحلية القروية التابعة له بمحافظة أسيوط،، وقد تم اختيار هذه الجهات بناء على ما استشعره الباحث من مشكلات تعاني منها وتتشابه فيها مع غيرها من المجالس والوحدات المحلية الأخرى علي مستوى الجمهورية ، والتي استشهد فيها الباحث بما أكدت عليه الأدبيات والمعطيات والدراسات السابقة، والتي تؤثر في مجملها على الكفاءة الداخلية من جهة، وتؤكد علي احتياجها من جهة أخرى لآلية لتوجيه ومراقبة الاداء لتحقيق جودة سلوكيات الموارد البشرية كاولوية وضرورة حتمية لتحمل عب القيام بالادوار المتوقعة في انجاز الاعمال ومواجهة المعوقات، وهو ما دفع الباحث لاختيار هذه الاجهزة باعتبارها الأكثر تأثيراً في تحقيق التنمية المحلية، كما ان تلك الاجهزة تخدم عدد كبير من القرى والقرى التابعة والتي بلغ عددها (١٦) قرية وتابع ، وهو ايضا مكان اقامة الباحث.

### ٣- خطة المعاينة:

أ- إطار المعاينة: بلغ اطار المعاينة للعاملين بالمجلس المحلي بمركز ساحل سليم والوحدات المحلية التابعة له بمحافظة أسيوط (٤٢٤ مفردة) والذين تم تحديدهم بعد الرجوع للسجلات المتاحة بتلك الاجهزة.

ب- وحدة المعاينة : تمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالمجلس المحلي بمركز ساحل سليم والوحدات المحلية التابعة له بمحافظة أسيوط، ايا كان نوعهم اوحالهم الاجتماعية او التعليمية او عمرهم أو موقعهم الوظيفي أو عدد سنوات خبرتهم أو مدي حصولهم على دورات تدريبية، وبهذا اشتملت وحدة المعاينة علي جميع الوظائف الفنية والتخصصية والمكتبية المتاحة بالتساوي داخل كل جهة منها ، نظرا لعدم وجود وظائف بمسميات تخطيطية بهذه الاجهزة.

ج- حجم العينة ونوعها: بلغ حجم العينة من العاملين بالمجلس المحلي بمركز ساحل سليم والوحدات المحلية القروية التابعة له (١٨٢) مفردة ، الا أن عدد (٨) مبحوثين منهم لم يهتموا برد الاستبيان وبهذا لم يستطع الباحث جمع البيانات وتطبيق الاداة في الفترة الزمنية من

١٨ مارس وحتى ٢٩ أبريل ٢٠٢١ م) إلا على عدد (١٧٤) مفردة، عند مستوى معنوية ٠.٠٥ أي عند مستوى ثقة ٩٥%، كما تحدد نوع العينة في العينة العشوائية المنتظمة، علما بأنه لم تقل نسبة العينة عن ٤٠% من إجمالي عدد العاملين بكل جهة لزيادة وتأكيد الثقة، والذين تم استخدام القانون التالي لاختيار الحجم الأمثل للعينة منهم.

$$n = \frac{Z^2 \cdot \bar{p} \cdot \bar{q} \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot \bar{p} \cdot \bar{q} \cdot N}$$

|                    |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
|                    | حيث أن                               |
| N = 424            | الحجم الإجمالي للمبحوثين             |
| n = 182            | حجم العينة المسحوبة                  |
| e = 0.05           | مستوى الخطأ المسموح به               |
| Z = 1.96           | قيمة الفرق المحدد لمستوى الثقة (95%) |
|                    | والمستخرج من الجداول الموضحة للمناطق |
|                    | تحت المنحنى الطبيعي                  |
|                    | نسبة العينة المسحوبة                 |
| P = 0.2 = (42.9 %) |                                      |
| P = 1 - P          |                                      |
| 1 - 0.2 = 0.8      |                                      |

**٣- أدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة استبيان للعاملين بالمجلس المحلي لمركز ومدينة ساحل سليم والوحدات المحلية القروية التابعة له حول الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، وذلك استناداً على وجهات الاطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومشكلاتها، والتي اشتملت على ثلاثة أبعاد رئيسية هي (البيانات الأولية لعينة الدراسة، واليات الحوكمة اللازمة بأجهزة التخطيط المحلي، ومتطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي).

**\* حساب الصدق والثبات:** اجري الباحث الصدق الظاهري للاستبيان بعد عرضه على عدد من السادة المحكمين من اساتذة الخدمة الاجتماعية (\*). وبناء عليه تم تعديل وازافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وبناء على ذلك تمت صياغة الاداة بصورتها النهائية، كما قام الباحث باجراء الثبات الاحصائي للاستبيان باستخدام معادلة سبيرمان وبراون للتجزئة النصفية، وفيما تم تقسيم عبارات كل بعد الى قسمين يضم القسم الاول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبره عن العبارات الزوجية، وذلك بعد تطبيقه على عينة بلغت (١٠) مبحوثين من العاملين بالمجلس المحلي بمدينة ساحل سليم، وبلغت فيه قيمة معامل الثبات (٠.٩١) وهو معامل مناسب للثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق على عينة الدراسة.

**٤- الأساليب الإحصائية:** تمت معالجة البيانات من خلال الحاسب الالى باستخدام برنامج (SPSS . V . 17 . O) الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ارتباط (بيرسون)، وللحكم على مستوى اليات الحوكمة ومستوى متطلبات

الاستقامة التنظيمية باستخدام المتوسط الحسابي تم الاعتماد على ان تكون بداية ونهاية فئات الاستبيان الثلاثي، (نعم) ثلاث درجات، و(إلى حد ما) درجتان، و(لا) درجة واحدة، وتم ترميز و ادخال البيانات الى الحاسب الالى، ولتحديد الحدود الدنيا والعليا او طول خلايا الاستبيان، تم حساب المدى وهو = اكبر قيمة - اقل قيمة (٣-١=٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا الاستبيان للحصول على طول الخلية المحددة (٢/٣/٠.٦٧)، ثم تم اضافة تلك القيمة الى اقل قيمة في الاستبيان وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الاعلى للخلية المحددة، وبذلك اصبح طول الخلايا كالتالي:-

- اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الآلية أو المتطلب أو البعد بين (١ - ١.٦٧) منخفض.
- اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الآلية أو المتطلب أو البعد بين (١.٦٨ - ٢.٣٤) متوسط.
- اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الآلية أو المتطلب أو البعد بين (٢.٣٥ - ٣) مرتفع.

### ثامناً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١- نتائج الدراسة المرتبطة بالبعد الاول والخاص بالبيانات الاولية لعينة الدراسة

#### جدول رقم (١)

#### يوضح البيانات الاولية لعينة الدراسة

ن=١٧٤

| البيانات                                                            | المتوسط | الحد الأدنى | الحد الأعلى |
|---------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-------------|
| ١- النوع                                                            |         |             |             |
| ٦- الحصول علي دورات تدريبية                                         | ٨٩      | ٥١          |             |
| ذكر                                                                 | ١٠٧     | ٦١.٢        |             |
| ٧- عدد الدورات التدريبية                                            |         |             |             |
| أنثى                                                                | ٦٧      | ٣٨.٨        |             |
| دورة واحدة                                                          | ١٩      | ٢١.١        |             |
| ٢- الحالة الإجتماعية                                                |         |             |             |
| دورتان                                                              | ٢٢      | ٢٤.٨        |             |
| أعزب                                                                | ٦       | ٣.٤         |             |
| ثلاث دورات                                                          | ٢٠      | ٢٢.٥        |             |
| متزوج                                                               | ١٥٨     | ٩٠.٨        |             |
| اربع دورات                                                          | ١٨      | ٢٠.٣        |             |
| مطلق                                                                | ٥       | ٢.٩         |             |
| خمس دورات فأكثر                                                     | ١٠      | ١١.٣        |             |
| أرمل                                                                | ٥       | ٢.٩         |             |
| ٨- الجهات المنظمة للدورات التدريبية                                 |         |             |             |
| وزارة التنمية المحلية                                               | ٢٤      | ٢٦.٩        |             |
| ٣- الحالة التعليمية                                                 |         |             |             |
| وزارة التخطيط                                                       | ٧٩      | ٤٥.٤        |             |
| مؤهل متوسط                                                          |         |             |             |
| مؤهلات حكومية واهلية اخري                                           | ٤٦      | ٢٦.٤        |             |
| مؤهل فوق متوسط                                                      |         |             |             |
| ٩- الاستفادة من الدورات التدريبية                                   | ٣٨      | ٢١.٨        |             |
| مؤهل عالي                                                           |         |             |             |
| تنمية المعارف والمعلومات عن آليات الحوكمة او اهميتها وكيفية تطبيقها | ١١      | ٦.٤         |             |
| دراسات عليا (ماجستير او دكتوراه تذكر)                               |         |             |             |
| ٤- السن                                                             |         |             |             |
| تنمية المعارف والمهارات والقدرات التخطيطية                          | ٤       | ٤.٦         |             |

|      |    |                                                                         |      |    |                                    |
|------|----|-------------------------------------------------------------------------|------|----|------------------------------------|
| ١٤.٥ | ١٣ | تنمية المعارف والمعلومات عن اللامركزية وأهميتها                         | ٦.٩  | ١٢ | من ٣٠ لأقل من ٣٥ سنة               |
| ١٩.٢ | ١٧ | تطوير الأداء الوظيفي                                                    | ١٥.٥ | ٢٧ | من ٣٥ لأقل من ٤٠ سنة               |
|      |    | تنمية المعلومات والمعارف عن الاستقامة التنظيمية أو مؤشرات أو متطلباتها. | ٢٥.٧ | ٤٤ | من ٤٠ لأقل من ٤٥ سنة               |
| ١٣.٦ | ١٢ | تنمية المعلومات والمعارف عن أخلاقيات الإدارة                            | ٢٤.٧ | ٤٣ | من ٤٥ لأقل من ٥٠ سنة               |
| ١٥.٧ | ١٤ | تنمية المعارف والمعلومات عن التخطيط والتطوير للاداء والخدمات            | ١٨.٩ | ٣٣ | من ٥٠ لأقل من ٥٥ سنة               |
|      |    |                                                                         | ٨.٧  | ١٥ | من ٥٥ سنة فأكثر                    |
| ١٧.٩ | ١٦ | تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات مع الآخرين                            |      |    | <b>٥- مدة الخبرة في مجال العمل</b> |
|      |    |                                                                         | ٤    | ٧  | أقل من ٥ سنوات                     |
|      |    |                                                                         | ٦.٩  | ١٢ | من ٥ لأقل من ١٠ سنوات              |
|      |    |                                                                         | ٣٧.٩ | ٦٦ | من ١٠ لأقل من ١٥ سنة               |
|      |    |                                                                         | ٣٢   | ٥٦ | من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة               |
|      |    |                                                                         | ١٨.٩ | ٣٣ | من ٢٠ سنة فأكثر                    |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١) والذي يوضح المتغيرات الشخصية للعاملين بالمجلس المحلي والوحدات المحلية التابعة له بمجتمع الدراسة ما يلي:

- النوع: بلغت نسبة الذكور (٦١,٢)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٨,٨) ويشير ذلك لتقارب نسب الذكور والإناث كمؤشر إيجابي وظاهرة صحية لمشاركة النساء في العمل التنموي وما يرتبط به من مهام بمجتمع الدراسة ذو الطبيعة الريفية والذي يشمل تلك المؤسسات .
- الحالة الاجتماعية: بلغت نسبة المتزوجين (٩٠,٨) وهو مؤشر مقبول يتناسب مع الفئة العمرية لعينة الدراسة، بينما بلغت نسبة غير المتزوجين (٣,٤)، تلاه فئة الأرامل بنسبة (٢,٩) ، وبنفس النسبة المطلقين (٢,٩) .
- الحالة التعليمية: بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات متوسطة (٤٥,٤) ، تلاها نسبة الحاصلين علي مؤهلات فوق المتوسطة (٢٦,٤)، ثم الحاصلين علي مؤهلات عليا بنسبة (٢١,٨) ، ثم الحاصلين علي دراسات عليا بالإضافة لمؤهلاتهم الجامعية بنسبة (٦,٤)، ولعل ذلك يشير لتوفر المعرفة التي يمكن ان تساعد علي فهم واستيعاب أبعاد الدراسة وتحقيق اهدافها.
- السن: بلغت نسبة من يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ لأقل من ٤٥ سنة (٢٥,٧) ، تلي ذلك من يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة بنسبة (٢٤,٧) ، ثم من يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ لأقل من ٥٥ سنة بنسبة (١٨,٩) ، تلي ذلك من يقعون في الفئة العمرية من ٣٥ لأقل من ٤٠ سنة بنسبة (١٥,٥) ، ثم من يقعون في الفئة العمرية

من ٥٥ سنة فأكثر. بنسبة (٨,٧%)، وأخيراً من يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ لـ ٣٥ سنة. بنسبة (٦,٩%).

- **مدة الخبرة في مجال العمل:** بلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات خبرتهم في مجال العمل من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (٣٧,٩)، تلي ذلك من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة. بنسبة (٣٢%)، ثم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر. بنسبة (١٨,٩%)، تلي ذلك من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من ٥ لـ ١٠ سنوات. بنسبة (٦,٩%)، وأخيراً من تقل خبرتهم عن ٥ سنوات. بنسبة (٤%)، ولعل ذلك التنوع يشير لامكانية تبادل ونقل الخبرات وامكانية الاستفادة منها في تحسين الأداء
- **الحصول على دورات تدريبية:** بلغت نسبة الحاصلين على دورات تدريبية من أجمالي عينة الدراسة (٥١%)، حصل من هؤلاء على دورتان. بنسبة (٢٤,٨%)، تلاه من حصلوا على ثلاث دورات. بنسبة (٢٢,٥%)، ثم الحاصلين على دورة واحدة. بنسبة (٢١,١%)، تلاه الحاصلين على أربع دورات. بنسبة (٢٠,٣%)، وأخيراً من حصلوا على خمس دورات فأكثر. بنسبة (١١,٣%)، ولعل ذلك يشير إلى تنوع العائد المتوقع ان يحصل عليه هؤلاء المتدربون وامكانية الافادة منه في تحسين الاداء من جهة، وتحقيق أهداف الدراسة من جهة أخرى.
- **الجهات المنظمة للدورات التدريبية:** بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين على دورات تدريبية من منظمات حكومية واهلية أخرى (٤٩,٩%)، ثم الحاصلين على دورات تدريبية مرتبطة بمجال العمل من وزارة التنمية المحلية. بنسبة (٢٦,٩%)، تلي ذلك الحاصلين على دورات تدريبية نظمها وزارة التخطيط. بنسبة (٢٣,٢%)، ولعل ذلك يشير لضرورة اهتمام الجهات ذات الصلة بالمجالس والوحدات المحلية بتكثيف وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للعاملين بها لتنمية المزيد من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتطوير الاداء لاستيعاب الاساليب الادارية الحديثة.
- **الاستفادة من الدورات التدريبية:** بلغت نسبة من استفادوا من الدورات التدريبية في تطوير الاداء الوظيفي (١٩,٢%)، ثم تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات مع الآخرين. بنسبة (١٧,٩%)، تلي ذلك تنمية المعارف والمعلومات عن عمليات التخطيط لتطوير الاداء او الخدمات. بنسبة (١٥,٧%)، ثم تنمية المعارف والمعلومات عن اليات الحكومة أو أهميتها وكيفية تطبيقها. بنسبة (١٤,٥%)، وبنفس النسبة تنمية المعارف والمعلومات عن اللامركزية وأهميتها (١٤,٥%)، تلي ذلك تنمية المعارف والمعلومات عن اخلاقيات الادارة. بنسبة (١٣,٦%)، وأخيراً تنمية المعارف والمهارات والقدرات التخطيطية. بنسبة (٤,٦%)، بينما لم يظهر المبحوثين أي استجابات على المؤشر المرتبط بالاستقامة التنظيمية، ولعل ذلك يرتبط بحدثة المفهوم نسبياً كمدخل لتطوير مستوى أداء الاعمال وتحقيق التميز للموارد البشرية المتاحة والمنظمات التنموية نفسها.

## ٢- نتائج الدراسة المرتبطة بالبعد الثاني والخاص بمستوى اليات الحوكمة باجهزة التخطيط المحلي .

جدول رقم (٢)

يوضح مستوى المعرفة بالحوكمة

| م           | العبارة                                                                                                                                                    | الاستجابة |           |    | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                                                            | نعم       | الى حد ما | لا |                   |                  |
| ١           | الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان ، ويقوم علي توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية                                   | ٣١        | ٥٣        | ٩٠ | ١,٦٦              | ٤                |
| ٢           | الادارة الفعالة للشئون العامة والمحلية عن طريق مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة بهدف تحقيق القيم التي ينشدها الافراد والمجموعات بالمجتمع المحلي    | ٩٢        | ٢٣        | ٥٩ | ٢,١٨              | ٣                |
| ٣           | مفهوم يشمل جميع العلاقات بين الحكومة والمواطنين كافراد او جزء من المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الكائنة                                         | ٨١        | ٧٦        | ١٧ | ٢,٣٦              | ٢                |
| ٤           | النظام الذي من خلاله يتم توجيه اعمال المنظمة ومراقبتها علي اعلي مستوى من اجل تحقيق اهدافها ووظائفها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية | ٨٣        | ٧٥        | ١٦ | ٢,٣٨              | ١                |
| ٥           | مجموعة الممارسات التنظيمية الادارية التي تضبط العلاقة بين اصحاب المصالح لتحعي حقوق الاطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين او الرؤساء            | ٣٥        | ٤١        | ٩٨ | ١,٦٣              | ٥                |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                                            | ٢,٠٤      |           |    | ٠,٧٠              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢) أن مستوى المعرفة بالحوكمة كاحد الياتها لدي المبحوثين. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٤)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)، بانحراف معياري (٠,٧٠)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق، جاءت العبارات ارقام (٣,٤) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت علي متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢٣٥ – ٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب الاول والثاني، وهي المرتبطة بان الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه اعمال المنظمة ومراقبتها علي اعلي مستوى من اجل تحقيق اهدافها ووظائفها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية. بمتوسط (٢,٣٨)، وانها مفهوم يشمل جميع العلاقات بين الحكومة والمواطنين كافراد او جزء من المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الكائنة . بمتوسط (٢,٣٦).

بينما جاءت استجابات المبحوثين علي العبارة رقم (٢) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت علي متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب الثالث، وهي المرتبطة بان الحوكمة هي الادارة الفعالة للشئون العامة والمحلية عن طريق مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة بهدف تحقيق القيم التي ينشدها الافراد والمجموعات بالمجتمع المحلي. بمتوسط (٢,١٨).

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارتين ارقام (١ ، ٥) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ – ١,٦٧) واحتلت تنازلياً الترتيب الرابع والخامس، وهي المرتبطة بان الحوكمة هي الحكم الذي يعزز ويصون رفاه الانسان و يقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية. بمتوسط (١,٦٦)، وانها مجموعة من الممارسات التنظيمية الادارية التي تضبط العلاقة بين اصحاب المصالح لتحمي حقوق الاطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين او الرؤساء. بمتوسط (١,٦٣).

ويستنتج مما سبق ان مستوى المعرفة بالحوكمة (متوسط)، مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب الذي يساعد على تحقيق الآليات الفرعية للمعرفة بالحوكمة ومن ثم تنميتها كاحد الياتها بتلك الاجهزة، وهي نتائج وان كانت تتفق مع بعض ما ورد بالاطار النظري لتأكيد مفاهيم الحوكمة لكل من (طارق عبد العال. ٢٠٠٥، وعبد الرازق مقوي. ٢٠١٨)، الا انها تشير كذلك الى ضرورة تنمية المعارف والمعلومات المرتبطة بالحوكمة للعاملين بالمجالس والوحدات المحلية لرفع مستوى الوعي ونشر ثقافة ومضامين الحوكمة للمستويات الادارية المختلفة كآلية لبناء القدرات المرتكزة على قاعدة معرفية سليمة، وكذلك دراسة (Kluvers 2010) والتي اكدت على ان وعي اعضاء المنظمات الحكومية المحلية بمفاهيم الحوكمة يؤدي الى اتخاذ قرارات تخطيطية، وهو ضروري للفعالية، ودعم القيم الذاتية لنشر فكرة الالتزام وتوقع المساءلة وتطبيق القانون.

### جدول رقم (٣)

#### يوضح مستوى الشفافية

| م | العبارات                                                                                                                                | الاستجابة |           |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----|-----------------|-------------------|------------------|
|   |                                                                                                                                         | نعم       | الى حد ما | لا |                 |                   |                  |
| ١ | يتم تسهيل الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة عن مختلف الأنشطة في التوقيت المناسب لكل الأطراف ذات العلاقة (الجمهور – المنظمات الأخرى) | ٨٣        | ٧٧        | ١٤ | ٢,٣٩            | ٠,٦٣              | ٢                |
| ٢ | توجد قنوات اتصال مستمرة لبحث شكاوى ومقترحات العاملين والرد عليها                                                                        | ٨٢        | ٧٧        | ١٥ | ٢,٣٨            | ٠,٦٤              | ٣                |

| م  | العبارات                                                                                                              | الأستجابة |           |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----|-----------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                                       | نعم       | الى حد ما | لا |                 |                   |                  |
| ٣  | تتوفر قنوات اتصال حديثة لاستطلاع آراء وشكاوى ومقترحات أفراد المجتمع والمنظمات الأخرى في أنشطة المنظمة والرد عليها     | ٣٩        | ٤٧        | ٨٨ | ١,٧١            | ٠,٨٠              | ٩                |
| ٤  | نظم الاتصال والمعلومات المتاحة مؤهلة للنشر وتوفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للعاملين بالمنظمة                        | ٣٦        | ٤٩        | ٨٩ | ١,٦٩            | ٠,٧٩              | ١١ مكرر          |
| ٥  | نظم الاتصال والمعلومات المتاحة مؤهلة للنشر وتوفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للمواطنين وشركاء التنمية                 | ٣٨        | ٥٠        | ٨٦ | ١,٧٢            | ٠,٨٠              | ٨                |
| ٦  | يتم نشر نتائج الخطط السابقة والمستقبلية وعوائدها على المجتمع على موقع المنظمة بالإنترنت أو بالوسائل المتاحة           | ٤١        | ٤٦        | ٨٧ | ١,٧٣            | ٠,٨٢              | ٧                |
| ٧  | يتم عقد لقاءات دورية لبحث ودراسة وتشخيص مشكلات أداء العمل بالمنظمة وحلها باستمرار                                     | ٨٢        | ٧٤        | ١٨ | ٢,٣٦            | ٠,٦٧              | ٥                |
| ٨  | يتم الاعتماد على ممارسة الديمقراطية واتباع اسلوب الحوار الديمقراطي لاتخاذ القرارات بشكل جماعي بالمنظمة                | ٣٦        | ٤٨        | ٩٠ | ١,٦٨            | ٠,٨٠              | ١٢               |
| ٩  | يتم تفسير كل بنود القوانين واللوائح لمن يرغب فيها سواء من الجمهور او لشركاء التنمية                                   | ٨٢        | ٧٢        | ٢٠ | ٢,٣٥            | ٠,٦٨              | ٦                |
| ١٠ | تتيح المنظمة كافة المعلومات المرتبطة بخططها الحالية والمستقبلية للمواطنين والمنظمات الأخرى للاطلاع عليها والإجابة علي | ٣٦        | ٥١        | ٨٧ | ١,٧٠            | ٠,٧٩              | ١٠               |

| م           | العبارات                                                                                                                                 | الاستجابة |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----|-----------------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                                          | نعم       | الى حد ما | لا  |                 |                   |                  |
|             | استفسارات طالبي المعلومات المرتبطة بخططها                                                                                                |           |           |     |                 |                   |                  |
| ١١          | تحرص المنظمة على الإعلان بوضوح عن أنشطتها لتجنب غموض المعلومات المعلنة سواء عن شروط الحصول على الخدمة واستحقاقها أو المشروعات المستقبلية | ٨٢        | ٧٦        | ١٦  | ٢,٣٧            | ٠,٦٥              | ٤                |
| ١٢          | حقوق وواجبات كل وظيفة واضحة ومعلنة ومحددة بدقة للجميع                                                                                    | ٨٤        | ٧٧        | ١٣  | ٢,٤٠            | ٠,٦٣              | ١                |
| ١٣          | يتم نشر وتوفير كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة عن حجم المعوقات التي تواجهها المنظمة للأشخاص أولشركاء التنمية                             | ٣١        | ٤٠        | ١٠٣ | ١,٥٨            | ٠,٧٨              | ١٣               |
| ١٤          | القوانين والضوابط الاخلاقية بالمنظمة تعزز ثقة المجتمع وتكافح أي مظهر لاستغلال المعلومات وعدم نشرها لمصالح شخصية                          | ٣٦        | ٤٩        | ٨٩  | ١,٦٩            | ٠,٨٠              | ١١               |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                          |           |           |     | ١,٩٨            | ٠,٦٩              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٣) ان مستوى الشفافية كأحد آليات الحوكمة. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٨)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤) بانحراف معياري (٠,٦٩). ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق ، جاءت العبارات ارقام (١٢ ، ١ ، ٢ ، ١١ ، ٧ ، ٩) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥ – ٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الاول وحتى السادس، وهي المرتبطة بأن حقوق وواجبات كل وظيفة واضحة ومعلنة و محددة بدقة للجميع. بمتوسط (٢,٤٠)، ويتم تسهيل الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة عن مختلف الأنشطة في التوقيت المناسب لكل الاطراف ذات العلاقة (الجمهور-المنظمات الاخرى). بمتوسط (٢,٣٩)، ووجود قنوات اتصال مستمره لبحث شكاوى ومقترحات العاملين والردعليها. بمتوسط (٢,٣٨)، وتحرص المنظمة على الاعلان الواضح عن انشطتها لتجنب غموض للمعلومات المعلنة سواء عن شروط الحصول على الخدمة واستحقاقها او المشروعات المستقبلية. بمتوسط (٢,٣٧)، ويتم عقد لقاءات دورية لبحث ودراسة وتشخيص مشكلات اداء العمل بالمنظمة

وحلها باستمرار. بمتوسط (٢,٣٦)، ويتم تفسير كل بنود القوانين واللوائح لمن يرغب بها سواء من الجمهور أو لشركاء التنمية. بمتوسط (٢,٣٥)، وهي نتائج تشير لتوفر بعض مؤشرات الشفافية كآلية للايضاح سواء للفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو التنظيم عن ذاتة أو ذواتهم واتاحة البيانات الصحيحة في مواقيتها الزمنية، وهو ما يتفق مع ما اشار اليه (احمد زايد). (٢٠٠٩).

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (٦، ٥، ٣، ١٠، ١٤، ٤، ٨) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١٠,٦٨ – ٢,٣٤). واحتلت تنازليا الترتيب من السابع وحتى الثاني عشر، وهي المرتبطة بنشر نتائج الخطط السابقة والمستقبلية وعوائدها على المجتمع على موقع المنظمة بالانترنت او بالوسائل المناسبة. بمتوسط (١,٧٣)، وان نظم الاتصال والمعلومات المتاحة مؤهلة لنشر وتوفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للمواطنين وشركاء التنمية. بمتوسط (١,٧٢)، ووجود قنوات اتصال تقنية لاستطلاع آراء وشكاوي ومقترحات افراد المجتمع والمنظمات الاخرى في أنشطة المنظمة والرد عليها. بمتوسط (١,٧١)، وتتيح المنظمة كافة المعلومات المرتبطة بخططها الحالية والمستقبلية للمواطنين والمنظمات الاخرى للاطلاع عليها والاجابة على استفسارات طالبي المعلومات. بمتوسط (١,٧٠)، وان القوانين والضوابط الاخلاقية بالمنظمة تعزز ثقة المجتمع وتكافح اي مظهر لاستغلال المعلومات وعدم نشرها لمصالح شخصية. بمتوسط (١,٦٩)، وان نظم الاتصال والمعلومات المتاحة مؤهلة لنشر وتوفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للعاملين بالمنظمة. بمتوسط (١,٦٩)، في الترتيب الحادي عشر مكرر، والاعتماد على ممارسة الديمقراطية واتباع اسلوب الحوار الديمقراطي لاتخاذ القرارات بشكل جماعي. بمتوسط (١,٦٨).

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارة رقم (١٣) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ – ١,٦٧)، واحتلت الترتيب الثالث عشر، وهي المرتبطة بنشر كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة عن حجم المعوقات التي تواجهها المنظمة للأشخاص أو لشركاء التنمية. بمتوسط (١,٥٨).

ويستنتج مما سبق ان مستوى الشفافية (متوسط) مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب الذي يساعد على تحقيق الاليات الفرعية للشفافية كاحد اليات الحوكمة بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة، ومنها دراسة (صفوت النحاس. ٢٠٠٨) والتي اشارت الى ضعف الشفافية بالمؤسسات الحكومية بشكل عام، واخفاء الحقائق عن المشكلات الحقيقية بها مما يؤثر على مستوى الثقة والمصادقية ويحد من تفعيل المشاركة بانشطتها، وكذلك دراسة (Nathan. 2013) والتي اكدت نتائجها ضعف مؤشرات الشفافية وما يترتب او يؤدي اليه ذلك من تاثير سلبي على اليات الحكومات الوطنية او المحلية لمكافحة الفساد وتحقيق الثقة المتبادلة.

## جدول رقم (٤)

## يوضح مستوى المساءلة

| م  | العبارة                                                                                                                                                       | الاستجابة |    |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------|-----------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                                                                               | نعم       | لا | الي حد ما |                 |                   |                  |
| ١  | يوجد ميثاق أخلاقي لإلزام العاملين والمسؤولين بالسلوكيات الإيجابية في أداء العمل والتعامل مع الجمهور وشركاء التنمية                                            | ٣٦        | ٥٢ | ٨٦        | ١,٧١            | ٠,٧٨              | ٨                |
| ٢  | مبدأ المحاسبة على النتائج مترسخ في أذهان العاملين والمسؤولين عن الأعمال المختلفة                                                                              | ٣٥        | ٤٩ | ٩٠        | ١,٦٨            | ٠,٧٩              | ١١ مكرر          |
| ٣  | معايير الثواب والعقاب تطبق على كل العاملين دون تمييز أو محاباة                                                                                                | ٨٤        | ٧٠ | ٢٠        | ٢,٣٦            | ٠,٦٨              | ٥                |
| ٤  | يخضع جميع العاملين للمسائلة في حال ارتكاب مخالفات في أداء العمل بالمنظمة                                                                                      | ٨٩        | ٦٧ | ١٨        | ٢,٤٠            | ٠,٦٧              | ٢                |
| ٥  | يمكن مساءلة العاملين بكافة المستويات الإدارية من قبل الأطراف ذات العلاقة                                                                                      | ٨٧        | ٦٦ | ٢١        | ٢,٣٧            | ٠,٦٩              | ٤                |
| ٦  | يسترك العاملون والمسؤولون للمسؤولية الاخلاقية الملقاة على عاتقهم لحل المشكلات وعدم تعطيل مصالح المواطنين                                                      | ٨٨        | ٦٧ | ١٩        | ٢,٣٩            | ٠,٦٦              | ٣                |
| ٧  | تعتمد المنظمة سياسة الباب المفتوح لبحث ودراسة وفحص آراء ومشكلات المواطنين والرد عليها بالإجراء المناسب                                                        | ٨٣        | ٦٩ | ٢٢        | ٢,٣٥            | ٠,٧٠              | ٦                |
| ٨  | البرامج التدريبية التي توفرها المنظمة بنفسها او بالمشاركة مع منظمات أخرى تنمي ثقافة المسائله والمحاسبة واهميتها وعوائدها وأهدافها لدي كافة المستويات الإدارية | ٢٩        | ٤١ | ١٠٤       | ١,٥٦            | ٠,٦٧              | ١٣               |
| ٩  | يسهل النظام المتبع بالمنظمة محاسبة المقصرين والمخالفين عن أداء عملهم بوضوح ودقة                                                                               | ٨٩        | ٦٨ | ١٧        | ٢,٤١            | ٠,٦٦              | ١                |
| ١٠ | يلتزم العاملون والمسؤولون عن الخدمات والمشاريع بالمواعيد المحددة لإنجاز وإنهاء مختلف الأعمال بدقة داخل وخارج المنظمة                                          | ٣٥        | ٤٩ | ٩٠        | ١,٦٨            | ٠,٧٩              | ١١               |
| ١١ | يتم مراقبة الأداء بدقة لمنع ارتكاب المخالفات داخل وخارج المنظمة                                                                                               | ٣٥        | ٥١ | ٨٨        | ١,٦٩            | ٠,٧٩              | ١٠               |
| ١٢ | الجزاء الموقعة يتناسب مع حجم المخالفات                                                                                                                        | ٣٥        | ٥٢ | ٨٧        | ١,٧٠            | ٠,٧٨              | ٩                |

| م           | البيانات                                                                                                      | الاستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                               | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
|             | داخل المنظمة وأخرجها                                                                                          |           |    |               |                   |                  |
| ١٣          | يمكن لأفراد المجتمع والأطراف ذات العلاقة مراقبة الأداء سواء داخل المنظمة أو خارجها لإنجاز المشروعات بسهولة    | ٣٢        | ٣٩ | ١٠٣           | ١,٥٩              | ١٢               |
| ١٤          | توفر المنظمة كافة البيانات والمعلومات التي تسهل محاسبة المواطنين وشركاء التنمية للعاملين والمسؤولين المخالفين | ٣٧        | ٥٢ | ٨٥            | ١,٧٢              | ٧                |
| المتوسط ككل |                                                                                                               | ١,٩٧      |    |               | ٠,٦٩              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٤) ان مستوى المساءلة كاحد آليات الحوكمة. قد جاء (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩١)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ - ٢,٣٤) بانحراف معياري (٠,٦٩)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق جاءت العبارات ارقام (٩، ٤، ٦، ٥، ٣، ٧) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الاول وحتى السادس، وهي المرتبطة بتسهيل النظام المتبع في المنظمة لمحاسبة المقصرين والمخالفين عن اداء عملهم بوضوح ودقة. بمتوسط (٢,٤١)، وخضوع جميع العاملين للمساءلة في حال ارتكاب مخالفات في اداء العمل بالمنظمة بمتوسط (٢,٤٠)، وادراك العاملون والمسؤولون للمسؤولية الاخلاقية الملحقه على عاتقهم لحل المشكلات وعدم تعطيل مصالح المواطنين بمتوسط (٢,٣٩)، وامكانية مساءلة العاملين بكافة المستويات الادارية من قبل الاطراف ذات العلاقة بمتوسط (٢,٣٧)، وان معايير الثواب والعقاب تطبق على كل العاملين دون تمييز او محاباه. بمتوسط (٢,٣٦)، واعتماد المنظمة سياسة الباب المفتوح لبحث ودراسة وفحص آراء ومشكلات المواطنين والرد عليها بالاجراء المناسب بمتوسط (٢,٣٥)، وهو مؤشرات تتفق مع ما اكدت عليه دراسة (وائل عمران. ٢٠١٨ م) من ان بناء قدرات مؤسسات المجتمع يسهم في تطبيق اليات الحوكمة ويمكنها من انفاذ العدالة اعتمادا على مبادئ اللامركزية والمساءلة والشفافية ووضوح السلطة، وان وعي اعضاء المنظمات الحكومية بمفاهيم واليات الحوكمة كالمساءلة يؤدي الى اتخاذ قرارات تخطيطية، وان اتجاهاتهم الايجابية نحوها تسهم في فهم المساءلة كآلية فعالة للرقابة والتوجيه، وهو ما يتفق مع ما اشارت اليه دراسة (klivers.2010)

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١٤، ١٢، ١١، ١٠، ٢٠) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ - ٢,٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب من السابع وحتى الثاني عشر، وهي المرتبطة بتوفير المنظمة لكافة البيانات والمعلومات التي تسهل محاسبة المواطنين وشركاء التنمية للعاملين والمسؤولين المخالفين. بمتوسط (١,٧٢)، ووجود ميثاق اخلاقي لالزام العاملين والمسؤولين بالسلوكيات الايجابية في اداء العمل والتعامل مع الجمهور وشركاء التنمية بمتوسط (١,٧١)، وان الجزاء الموقع يتناسب

مع حجم المخالفات داخل وخارج المنظمة. بمتوسط (١,٧٠). ويتم مراقبة الاداء بدقة لمنع ارتكاب المخالفات داخل المنظمة وخارجها. بمتوسط (١,٦٩). ويلتزم العاملون والمسؤولون عن الخدمات والمشروعات بالمواعيد المحددة لانجاز وائفاء مختلف الاعمال بدقة داخل وخارج المنظمة. بمتوسط (١,٦٨). وان مبدا المحاسبة على النتائج مترسخ في اذهان العاملين والمسؤولين عن الاعمال المختلفة. بمتوسط (١,٦٨). في الترتيب الحادي عشر مكرر.

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (٨,١٣) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ - ١,٦٧)، واحتلت تنازليا الترتيب الثاني عشر والثالث عشر، وهي المرتبطة بإمكانية قيام افراد المجتمع والاطراف ذات العلاقة بمراقبة الاداء سواء داخل المنظمة او خارجها المتابعة انجاز المشروعات بسهولة. بمتوسط (١,٥٩)، وان البرامج التدريبية التي توفرها المنظمة بنفسها او بالمشاركة مع منظمات اخرى تنمي ثقافة المساءلة والمحاسبة واهميتها وعوائدها واهدافها لدى كافة المستويات الادارية. بمتوسط (١,٥٦).

ويستنتج مما سبق ان مستوى المساءلة (متوسط) مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب الذي يساعد على تحقيق الاليات الفرعية للمساءلة كأحد آليات الحكومة بتلك الأجهزة، وهو ما يتفق مع بعض ما طرحته الأدبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة، ومنها دراسة (وائل عمران ٢٠١٨) والتي اشارت الى ضرورة بناء قدرات تلك المؤسسات لتطبيق اليات الحكومة اعتمادا على المساءلة والشفافية كاساس لتحقيق العدالة الاجتماعية والمحاسبة على النتائج، كما ان الوعي بمفاهيم المساءلة كآلية للرقابة والتوجيه يرتبط بالقيم الذاتية ومدى ممارستها للعمل، وهو ما يؤثر في اتخاذ القرارات التخطيطية كضرورة للفعالية، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (Kluvers.2010)، كما تتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه نتائج دراسة (محمد محمود. ٢٠١٣) من ان ضعف الهياكل المؤسسية والسياسية والديمقراطية والوعي يمثل مؤشرات ذات اثار سلبية على النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية ومحاربة الفساد.

#### جدول رقم (٥)

##### يوضح مستوى التمكين

| م | العبارات                                                                                                            | الأستجابة |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------|-------------------|------------------|
|   |                                                                                                                     | نعم       | لا |                 |                   |                  |
| ١ | القوانين والتشريعات تمكن المنظمة من تنفيذ رؤيتها وخططها التنموية باستقلالية                                         | ٤٩        | ٤٧ | ٧٨              | ١,٨٣              | ٠,٨٤             |
| ٢ | تفويض الاختصاصات يمكن المنظمة من عقد الاتفاقيات والعقود وتنفيذ المبادرات بحرية                                      | ٢٩        | ٣٤ | ١١١             | ١,٥٢              | ٠,٧٨             |
| ٣ | تفويض الصلاحيات من الجهات المركزية يمكن المنظمة من تعديل الخطط والقرارات طبقا لمتغير الاحتياجات أو ظهور أزمات جديدة | ٣٠        | ٣٩ | ١٠٥             | ١,٥٦              | ٠,٧٧             |
| ٤ | تمكن الجهات المركزية مشاركة ممثلين عن                                                                               | ٨٧        | ٦٥ | ٢٢              | ٢,٣٧              | ٠,٧٠             |

| م           | العبارات                                                                                                                | الأستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                         | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
|             | المنظمة في اتخاذ القرارات وتحديد مشروعاتها المحلية                                                                      |           |    |               |                   |                  |
| ٥           | قنوات الاتصال المختلفة تمكن المنظمة من التنسيق مع أصحاب المصلحة لإنجاز أهدافها                                          | ٤٨        | ٤٦ | ٨٠            | ١,٨١              | ٧                |
| ٦           | استقلالية المنظمة تمكنها من التخطيط لبرامجها بحرية بعيداً عن سيطرة الجهات المركزية                                      | ٣٠        | ٣٧ | ١٠٧           | ١,٥٥              | ١٠               |
| ٧           | الإمكانيات المادية والتمويلية تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الملائمة أو التخطيط لبرامجها في ظل موارد مؤمنة باستقلالية. | ٢٧        | ٣٣ | ١١٤           | ١,٥٠              | ١٢               |
| ٨           | منظمات المجتمع المدني تسهم في توفير الموارد التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها                                          | ٢٩        | ٢٦ | ١١٩           | ١,٤٨              | ١٣ مكرر          |
| ٩           | القطاع الخاص أو الجهات المانحة تسهم في توفير بعض الموارد التي تمكن المنظمة من إنجاز مشروعاتها                           | ٥١        | ٥٩ | ٦٤            | ١,٩٢              | ٥                |
| ١٠          | دعم ومساندة أفراد المجتمع والمتطوعين يمكن المنظمة من تنفيذ الخدمات والمشروعات بالمجتمع                                  | ٨٧        | ٦٨ | ٢٠            | ٢,٣٩              | ٢                |
| ١١          | تتمتع المنظمة باستقلالية إدارية تمكنها من اختيار الآليات المناسبة للعمل وإنجاز الخطط                                    | ٣٥        | ٥٨ | ٨١            | ١,٧٣              | ٨                |
| ١٢          | القدرات البشرية المتاحة تمكن المنظمة من تنفيذ مختلف المهام المطلوبة                                                     | ٨٧        | ٦٧ | ١٩            | ٢,٣٨              | ٣                |
| ١٣          | تحرص المنظمة على تمكين الفئات الأولى بالرعاية من المطالبة بالحقوق والحصول عليها                                         | ٨٩        | ٦٩ | ١٦            | ٢,٤١              | ١                |
| ١٤          | الموارد والإمكانيات المتاحة تمكن المنظمة من صياغة رؤيتها الاستراتيجية المستقلة والمتفردة للتنمية المحلية                | ٢٩        | ٢٦ | ١١٩           | ١,٤٨              | ١٣               |
| المتوسط ككل |                                                                                                                         | ١,٨٥      |    |               | ٠,٦٨              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٥) أن مستوى التمكين كأحد اليات الحوكمة قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٥)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨) – (٢,٣٤) بإنحراف معياري (٠,٦٨)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق، جاءت العبارات ارقام (١٣، ١٠، ١٢، ٤) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥-٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الأول وحتى الرابع، وهي المرتبطة بحرص

المنظمة على تمكين الفئات الأولى بالرعاية من المطالبة بالحقوق والحصول عليها. بمتوسط (٢٠٤١)، ودعم ومساندة افراد المجتمع والمتطوعين لتمكين المنظمة من تنفيذ الخدمات والمشروعات بالمجتمع. بمتوسط (٢٠٣٩)، وان القدرات البشرية المتاحة تمكن المنظمة من تنفيذ مختلف المهام المطلوبة. بمتوسط (٢٠٣٨)، وتمكين الجهات المركزية لمشاركة ممثلين عن المنظمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشروعات المحلية. بمتوسط (٢٠٣٧)، وهي مؤشرات ايجابية للدوار المطلوبة لتمكين تلك المنظمات لدعم حقوق الفئات الاولى بالرعاية، والحصول على مساندتهم لمشروعاتها، وكفاية الموارد البشرية للقيام بالمهام المطلوبة والاسهام في اتخاذ القرارات التي تعبر عن احتياجات المجتمع المحلي.

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١١،٥٠،١٠٩) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٣٤،٢-١٠٦٨)، واحتلت تنازليا الترتيب من الخامس وحتى الثامن، وهي المرتبطة بان القطاع الخاص او الجهات المانحة تسهم في توفير بعض الموارد التي تمكن المنظمة من انجاز مشروعاتها. بمتوسط (١٠٩٢)، وأن القوانين والتشريعات تمكن المنظمة من تنفيذ رؤيتها وخططها التنموية باستقلالية. بمتوسط (١٠٨٣)، وان قنوات الاتصال المختلفة تمكن المنظمة من التنسيق مع اصحاب المصلحة لانجاز اهدافها. بمتوسط (١٠٨١)، وان تمتع المنظمة بالاستقلالية المالية يمكنها من اختيار الاليات المناسبة للعمل وانجاز الخطط التنموية بحرية بمتوسط (١٠٧٣).

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (٨٠١٤،٧٠٢،٦٠٣) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١٠٦٧-١)، وأحتلت تنازلياً الترتيب من التاسع وحتى الثالث عشر، وهي المرتبطة بان تفويض الصلاحيات من الجهات المركزية يمكن المنظمة من تعديل الخطط والقرارات طبقاً لتغير الاحتياجات وظهور أزمات جديدة. بمتوسط (١٠٥٦)، وان استقلالية المنظمة تمكنها من التخطيط لبرامجها بحرية بعيداً سيطرة الجهات المركزية. بمتوسط (١٠٥٥)، وان تفويض الاختصاصات يمكن المنظمة من عقد الاتفاقيات والعقود وتنفيذ المبادرات بحرية. بمتوسط (١٠٥٢)، وان الامكانيات المادية والتمويلية تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الملائمة او التخطيط لبرامجها في ظل موارد مؤمنة باستقلالية. بمتوسط (١٠٥٠)، وأن الموارد والامكانيات المتاحة تمكن المنظمة من صياغة رؤيتها الاستراتيجية المستقلة والمتفردة للتنمية المحلية. بمتوسط (٤٨٠١)، وان منظمات المجتمع المدني تسهم في توفير الموارد التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها. بمتوسط (١٠٤٨)، في الترتيب الثالث عشر مكرر.

ويستنتج مما سبق ان مستوى التمكين (متوسط)، مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب بما يساعد على تحقيق الاليات الفرعية للتمكين كأحد آليات الحوكمة بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة، ومنها دراسة (احمد ابراهيم ٢٠١٥)، والتي اشارت الى افتقار نظام الادارة المحلية بشكل عام للتمكين نظراً للمركزية في صنع القرارات واتخاذها، وعدم تطور تشريعات الادارة المحلية لتمكين المؤسسات المحلية، فضلاً عن ضعف التنسيق والتكامل بين الاجهزة التنفيذية أوبين قيادتها، وأفتقار التعاون بينهما، وهو ما أكدت عليه أيضاً نتائج دراسة (يوسف موسى ٢٠٠٢)، ولذا أوصت نتائج دراسة (وائل عمران ٢٠١٨) بضرورة بناء القدرات لتطبيق آليات الحوكمة من اجل تمكين مؤسسات التنمية والمجتمع من انفاذ العدالة اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة.

## جدول رقم (٦)

### يوضح مستوى الإفصاح

| م  | العبارات                                                                                                                         | الاستجابة |    |                 | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                                                  | نعم       | لا | المتوسط الحسابي |                   |                  |
| ١  | تنشر أو توفر المنظمة تقارير دورية عن معدلات تنفيذ الخطط وتقارير المتابعة الميدانية للمشروعات                                     | ٣٣        | ٢١ | ١٢٠             | ١,٥٠              | ١٢               |
| ٢  | يمكن معرفة حجم المشكلات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ خططها الحالية والمستقبلية بسهولة                                           | ٤٣        | ٣٣ | ٩٨              | ١,٦٨              | ١١               |
| ٣  | يتم الإفصاح عن الاتفاقيات والعقود المشتركة أو تكاليف المشروعات المنفذه والجهات المسؤولة عن التنفيذ لأفراد المجتمع وشركاء التنمية | ٢٩        | ٢٦ | ١١٩             | ١,٤٨              | ١٣               |
| ٤  | يتم الإفصاح عن إيرادات ومصروفات المنظمة أو المنح والتبرعات التي تتلقاها                                                          | ٤١        | ٥١ | ٨٢              | ١,٧٦              | ٧                |
| ٥  | يتم الإفصاح عن نسب الالتزام بحضور الاجتماعات المحددة لمناقشة مشاكل المجتمع من الأعضاء                                            | ٨٤        | ٧٥ | ١٥              | ٢,٣٩              | ٢                |
| ٦  | يمكن معرفة الفترات الزمنية المحددة للانتهاء من كافة المشروعات المخططة بسهولة                                                     | ٤١        | ٣٩ | ٩٤              | ١,٦٩              | ١٠               |
| ٧  | يمكن معرفة مهام واختصاصات كل مسئول بالمنظمة بسهولة                                                                               | ٩٨        | ٥٨ | ١٨              | ٢,٤٥              | ١                |
| ٨  | يمكن معرفة أسباب تولي أشخاص معينين لمناصب معينة أو ترقيةاتهم داخل المنظمة بسهولة                                                 | ٨٢        | ٧٢ | ٢٠              | ٢,٣٥              | ٥                |
| ٩  | يمكن معرفة المبالغ التي يتقاضاها العاملون والمسؤولون بالمنظمة بسهولة                                                             | ٨٢        | ٧٦ | ١٦              | ٢,٣٧              | ٣                |
| ١٠ | يمكن معرفة الجهات أو الأشخاص المشاركين في تنفيذ خطط ومشروعات التنمية بالمجتمع وأدوار كل منهم                                     | ٤٥        | ٤٨ | ٨١              | ١,٧٩              | ٦                |
| ١١ | يمكن معرفة أسباب اختلاف الرؤى والتوجهات بين الممثلين عن المجتمع المحلي والمسؤولين بالمنظمة وشركاء التنمية                        | ٤٠        | ٤٧ | ٨٧              | ١,٧٢              | ٨                |

| م           | العبارات                                                                                                                                  | الاستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                                           | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
| ١٢          | يتم الإفصاح عن المعلومات في حال ارتكاب مخالفات قانونية أو أخلاقية للمسؤولين أو العاملين أو ما يرتبط بهم من أفراد المجتمع والمنظمات الأخرى | ٤١        | ٣٩ | ٩٤            | ١,٦٩              | ١٠ مكرر          |
| ١٣          | المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف واضحة ومحددة ومعلنة                                                                     | ٨٢        | ٧٤ | ١٨            | ٢,٣٦              | ٤                |
| ١٤          | مبدأ الإفصاح عن السياسات والقرارات ضمن أولويات عمل المنظمة                                                                                | ٤٠        | ٤٣ | ٩١            | ١,٧٠              | ٩                |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                           | ١,٩٢      |    |               | ٠,٧٠              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٦) ان مستوى الإفصاح كأحد آليات الحوكمة. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٢)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨-٢,٣٤)، بإنحراف معياري (٠,٧٠)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين علي معطيات الجدول السابق، جاءت العبارات أرقام (٨,١٣,٩,٥,٧) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت علي متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥-٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الأول وحتى الخامس، وهي المرتبطة بإمكانية معرفة مهام واختصاصات كل مسئول بالمنظمة بسهولة. بمتوسط (٢,٤٥)، ويتم الإفصاح عن نسب الالتزام بحضور الاجتماعات المحددة لمناقشة مشاكل المجتمع من الاعضاء. بمتوسط (٢,٣٩)، وإمكانية معرفة المبالغ التي يتقاضاها العاملون والمسؤولون بالمنظمة بسهولة بمتوسط (٢,٣٧)، وان المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف واضحة ومحددة ومعلنة للجميع. بمتوسط (٢,٣٦)، وإمكانية معرفة اسباب تولي اشخاص معينين لمناصب معينة او ترقيةاتهم داخل المنظمة بسهولة. بمتوسط (٢,٣٥).

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (٢,١٢,٦,١٤,١١,٤,١٠) في المستوي (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ - ٢,٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب من السادس وحتى الحادي عشر، وهي المرتبطة بإمكانية معرفة الجهات او الاشخاص المشاركين في تنفيذ خطط ومشروعات التنمية بالمجتمع وادوار كل منهم. بمتوسط (١,٧٩)، ويتم الإفصاح عن إيرادات ومصروفات المنظمة او المنح والتبرعات التي تتلقاها. بمتوسط (١,٧٦)، وإمكانية معرفة اسباب اختلاف الرؤي والتوجهات بين الممثلين عن المجتمع المحلي والمسؤولين بالمنظمة وشركاء التنمية. بمتوسط (١,٧٢)، وان مبدأ الإفصاح عن السياسات والقرارات ضمن أولويات عمل المنظمة. بمتوسط (١,٧٠)، وإمكانية معرفة الفترات الزمنية المحددة لانتهاء من كافة المشروعات المخططة بسهولة. بمتوسط (١,٦٩)، ويتم الإفصاح عن المعلومات في حال ارتكاب مخالفات قانونية او اخلاقية للمسؤولين او العاملين او ما يرتبط بهم من افراد المجتمع والمنظمات الأخرى. بمتوسط (١,٦٩)، في الترتيب العاشر مكرر، وإمكانية معرفة حجم المشكلات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ خططها الحالية والمستقبلية بسهولة. بمتوسط (١,٦٨).

فى حين جاءت استجابات المبحوثين عن العبارات ارقام (١،٣) فى المستوى (المنخفض)، حيث حصلت علي متوسط حسابي يقع فى الفئة من (١ - ١،٦٧)، واحتلت تنازليا الترتيب الثاني عشرو الثالث عشر، وهى المرتبطة بنشر او توفير المنظمة لتقارير دورية عن معدلات تنفيذ الخطط وتقارير المتابعة الميدانية للمشروعات . بمتوسط (١،٥٠)، ويتم الافصاح عن الاتفاقيات والعقود المشتركة او تكاليف المشروعات والجهات المسئولة عن التنفيذ لافراد المجتمع وشركاء التنمية. بمتوسط (١،٤٨).

ويستنتج مما سبق ان مستوى الافصاح (متوسط)، مما يشير الي ضرورة توفير الدعم المناسب للمساعدة فى تحقيق الاليات الفرعية للافصاح عن المعلومات كاحد آليات الحوكمة بتلك الاجهزة، وهى نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة ، والى اشارت الى ضعف الية الافصاح كاساس لبناء الثقة مع منظمات وافراد المجتمع والحد من السلوكيات الانتهازية ومراقبة الاداء بموضوعية ، حيث ان امكانية الحصول على المعلومات لجميع الافراد والمنظمات ذوي العلاقة بالشطة المجالس والوحدات المحلية فى شفافية تامة وفى الوقت المناسب هو مطلب اساسي للمحاسبة ، وهى نتائج تتفق مع ما اكدت عليه نتائج الجداول السابقة ارقام (٣،٢).

#### جدول رقم (٧)

#### يوضح مستوى الفعالية والكفاءة

| م | العبارات                                                                                                                       | الاستجابة |    |                 | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------|-------------------|------------------|
|   |                                                                                                                                | نعم       | لا | المتوسط الحسابي |                   |                  |
| ١ | تحرص المنظمة على تنظيم جولات متابعة ميدانية لتقييم الأداء بالمشروعات والتعامل مع المشكلات واقعيًا بالمجتمع                     | ٨٤        | ٧٣ | ١٧              | ٢،٣٨              | ٢                |
| ٢ | تستطيع المنظمة إيجاد بدائل الحلول للمشكلات بما يتفق والاحتياجات المتجددة بالمجتمع إذا ماتوفرت لها القدرات اللازمة              | ٨٣        | ٧٢ | ١٩              | ٢،٣٦              | ٤                |
| ٣ | المنظمة تمتلك القدرة على إلزام الجهات الأخرى بانجاز خطط التنمية المحلية فى التوقيتات المحددة كمشروعات الابنية والمياه والمرافق | ٣٧        | ٦٧ | ٧٠              | ١،٨١              | ٦                |
| ٤ | تعمل المنظمة وفق أولويات الفئات الأشد احتياجًا لحل مشكلاتها وإشباع احتياجاتها                                                  | ٨٥        | ٦٩ | ٢٠              | ٢،٣٧              | ٣                |
| ٥ | تشارك المنظمة فى توفير مشروعات قدرة للدخل أو مواجهة الفقر والبطالة .                                                           | ٣١        | ٦٤ | ٧٩              | ١،٧٢              | ٩                |
| ٦ | تمتلك المنظمة القدرة على توظيف المعلومات المتاحة لتحقيق فاعلية أفضل للأداء                                                     | ٣٥        | ٦٣ | ٧٦              | ١،٧٦              | ٨                |

| م           | العبارات                                                                                                               | الاستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                        | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
| ٧           | توجد بالمنظمة معايير علمية يتم في ضوءها التخطيط للبرامج والمشروعات أو اتخاذ القرارات                                   | ٤٣        | ٣٩ | ٩٢            | ١,٧١              | ١٠               |
| ٨           | تستخدم المنظمة الموارد البشرية بكفاءة في تحقيق الأهداف بدقة                                                            | ٩٢        | ٦٢ | ٢٠            | ٢,٤١              | ١                |
| ٩           | تدعم المنظمة التنمية المهنية للعاملين باستمرار للاحقهم ببرامج تدريبية لتنمية قدراتهم المختلفة                          | ٨٣        | ٧٠ | ٢١            | ٢,٣٥              | ٥                |
| ١٠          | مؤهلات وتخصصات العاملين والمسؤولين كافية لتنفيذ رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية                        | ٣٦        | ٦٧ | ٧١            | ١,٧٩              | ٧                |
| ١١          | الموارد المالية المتاحة كافية لتنفيذ خطط ومشروعات التنمية المحلية بكفاءة                                               | ٢٩        | ٣٧ | ١٠٨           | ١,٥٤              | ١٣               |
| ١٢          | يساعد التنسيق الحالي مع شركاء التنمية في امداد المنظمة بالكفاءات الإدارية والكوادر المؤهلة أو المتطوعين لعملية التخطيط | ٢٥        | ٣٦ | ١١٣           | ١,٤٩              | ١٤               |
| ١٣          | يتوفر بالمنظمة القدرات التخطيطية لتحويل الخطط لبرامج ومشروعات واقعية                                                   | ٣٣        | ٣٩ | ١٠٢           | ١,٦٠              | ١١               |
| ١٤          | يتوفر بالمنظمة الخبراء والمتخصصين للتخطيط لبرامجها ومشروعاتها المستقبلية بشكل كافي                                     | ٣٢        | ٣٨ | ١٠٤           | ١,٥٨              | ١٢               |
| المتوسط ككل |                                                                                                                        | ١,٩١      |    |               | ٠,٦٨              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٧)، ان مستوى الفعالية والكفاءة كاحد اليات الحوكمة. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩١)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ - ٢,٣٤)، بانحراف معياري (٠,٦٨)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين علي معطيات الجدول السابق، جاءت العبارات ارقام (٩,٢,٤,١,٨) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت علي متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، واحتلت تنازليا الترتيب من الاول وحتى الخامس، وهي المرتبطة باستخدام المنظمة للموارد البشرية المتاحة بكفاءة في تحقيق الاهداف بدقة. بمتوسط (٢,٤١)، وحرص المنظمة علي تنظيم جولات متابعة ميدانية لتقييم الاداء بالمشروعات والتعامل مع المشكلات واقعيًا بالمجتمع. بمتوسط (٢,٣٨)، وتعمل المنظمة وفق اولويات الفئات الاشد احتياجاً لحل مشكلاتها واشباع احتياجاتها. بمتوسط (٢,٣٧)، وتستطيع المنظمة ايجاد بدائل الحلول للمشكلات بما يتفق والاحتياجات المتجددة بالمجتمع اذا ما توفرت لها القدرات اللازمة. بمتوسط (٢,٣٦)، وتدعم المنظمة التنمية المهنية للعاملين باستمرار للاحقهم ببرامج تدريبية لتنمية قدراتهم المختلفة. بمتوسط (٢,٣٥).

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١٠٥،٦،١٠،٣) في المستوي المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١،٦٨ – ٢،٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب من السادس وحتى العاشر، وهي المرتبطة بامتلاك المنظمة القدرة على الزام الجهات الاخرى بانجاز خطط التنمية المحلية في التوقيتات المحددة كمشروعات الابنية والمياه والمرافق. بمتوسط (١،٨١)، وان مؤهلات العاملين والمسؤولين وتخصصاتهم كافية لتنفيذ رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها واهدافها المستقبلية. بمتوسط (١،٧٩)، وامتلاك المنظمة القدرة على توظيف المعلومات المتاحة لتحقيق فاعلية افضل للاداء. بمتوسط (١،٧٦)، وتشارك المنظمة في توفير مشروعات مدرة للدخل او مواجهة الفقر والبطالة. بمتوسط (١،٧٢)، ويوجد بالمنظمة معايير علمية يتم في ضوئها التخطيط للبرامج والمشروعات او اتخاذ القرارات. بمتوسط (١،٧١).

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١٢،١١،١٤،١٣) في المستوي (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ – ١،٦٧)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الحادي عشر وحتى الرابع عشر، وهي المرتبطة بتوفر القدرات التخطيطية اللازمة للمنظمة لتحويل الخطط لبرامج ومشروعات واقعية . بمتوسط (١،٦٠)، ويتوفر بالمنظمة الخبراء والمتخصصين للتخطيط لبرامجها ومشروعاتها المستقبلية بشكل كاف. بمتوسط (١،٥٨)، وان الموارد المالية المتاحة كافية لتنفيذ خطط ومشروعات التنمية المحلية بكفاءة. بمتوسط (١،٥٤)، ويساعد التنسيق الحالي مع شركاء التنمية في امداد المنظمة بالكفاءات الادارية والموظفين المؤهلين او المتطوعين لعملية التخطيط. بمتوسط (١،٤٩).

ويستنتج مما سبق ان مستوى الفعالية والكفاءة (متوسط)، مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب للمساعدة في تحقيق الآليات الفرعية للفعالية والكفاءة المترابطين كاحد اليات الحوكمة بتلك الاجهزة ، وهى نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية التى وردت بالدراسة، والتي اشارت الى ان نظام الادارة المحلية بشكل عام يعاني من معوقات تحد من الفاعلية والكفاءة منها نقص الكوادر الفنية المؤهلة وضعف المهارات والخبرات اللازمة للعاملين والقيادات، والافتقار للمنهجية في التخطيط ونقص الوعي التخطيطي ، ونقص المعلومات والافتقار للقدرات التخطيطية ، فضلاً عن استمرار المشكلات المالية والادارية وهى نتائج تتفق مع ما اكدت عليه نتائج دراسات (احمد ابراهيم. ٢٠١٥) و(يوسف موسى. ٢٠٠٢) و(عبد العزيز احمد. ٢٠٠٣) و(عاطف مكاوي. ٢٠٠٣)، وكذلك دراسة (DKERRY. 2006) والتي اشارت الى ان تطبيق الحوكمة الهدف منه زيادة الكفاءة والفعالية للاداء والتحكم به والتنسيق بين الجهات المشاركة والمرتبطة بالمنظمة وباهدافها وبالأفراد والمستفيدين.

## جدول رقم (٨)

## يوضح مستوى الشرعية وحكم القانون

| م  | العبارات                                                                                                           | الأستجابة |    |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------|-----------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                                    | نعم       | لا | الي حد ما |                 |                   |                  |
| ١  | تطورات القوانين المنظمة للعمل منسجمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع المحلي واحتياجاتها المتغيرة   | ٣٨        | ٤٦ | ٩٠        | ١,٧٠            | ٠,٨١              | ٩                |
| ٢  | توفق المنظمة بين مصالح من يحوزون القوة وبين المواطنين بالمجتمع في حال تضارب المصالح                                | ٤٣        | ٤٥ | ٨٦        | ١,٧٥            | ٠,٨٣              | ٧                |
| ٣  | تحرص المنظمة على معرفة آراء المواطنين في تقبل سلطة المسؤولين بها في تعيينهم عن مصالحهم                             | ٢٥        | ٣٥ | ١١٤       | ١,٤٨            | ٠,٧٤              | ١٣               |
| ٤  | تطبق المنظمة الجزاء الرادع في حال الإهمال أو التقصير أو اللامبالاة في تنفيذ القانون على العاملين داخليًا وميدانيًا | ٨٧        | ٧٥ | ١٢        | ٢,٤١            | ٠,٦٢              | ١                |
| ٥  | تطبق المنظمة اللوائح بصرامة في حال الفصل في المخالفات الخاصة بالمشروعات وخطط التنمية المختلفة                      | ٣٥        | ٥١ | ٨٨        | ١,٦٩            | ٠,٧٩              | ١٠               |
| ٦  | تحرص المنظمة على تنفيذ القوانين بعدالة ومساواة على الجميع حتى في أوقات الأزمات والقلل الاجتماعية                   | ٨٥        | ٧٢ | ١٧        | ٢,٣٩            | ٠,٦٦              | ٣                |
| ٧  | يتم تطبيق القوانين والقرارات على الجميع وفقًا لمبدأ العدالة والمساواة دون تمييز                                    | ٨٤        | ٨٦ | ١٤        | ٢,٤٠            | ٠,٦٢              | ٢                |
| ٨  | لا يتدخل أي شخص أو جهة للتأثير في تطبيق القانون داخل وخارج المنظمة                                                 | ٤٣        | ٤٧ | ٨٤        | ١,٧٦            | ٠,٨٢              | ٦                |
| ٩  | تلتزم المنظمة المشاركين بانتخاب ممثلين عن المجتمع باتباع الأسلوب الديمقراطي                                        | ٣٩        | ٤٧ | ٨٨        | ١,٧١            | ٠,٨١              | ٨                |
| ١٠ | توفر المنظمة فرص متساوية للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم أو للاعتراض بحرية للمطالبة بحقوقهم                  | ٨٩        | ٥٩ | ٢٧        | ٢,٣٦            | ٠,٧٤              | ٥                |
| ١١ | لدي أفراد المجتمع ومنظماته وعي كافي بالقوانين المنظمة للعمل كماتتمتع هذه القوانين بمصادقية كافية لديهم             | ٢٤        | ٣٤ | ١١٦       | ١,٤٧            | ٠,٧٣              | ١٤               |
| ١٢ | يتوفر لكل المستويات الإدارية داخل المنظمة وعي كافي بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل                              | ٣٤        | ٥١ | ٨٩        | ١,٦٨            | ٠,٧٨              | ١١               |

| م  | العبارات                                                                                               | الأستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                        | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
|    | وتطوراتها المختلفة                                                                                     |           |    |               |                   |                  |
| ١٣ | لا يوجد غموض في فهم وتفسير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل للجمهور ومنظمات التنمية المختلفة بالمجتمع | ٢٥        | ٣٩ | ١١٠           | ١,٥١              | ١٢               |
| ١٤ | تحرص المنظمة على التطبيق الصارم لنظام التأديب لمكافحة أشكال الفساد ومظاهره                             | ٩٠        | ٦١ | ٢٣            | ٢,٣٨              | ٤                |
|    | المتوسط ككل                                                                                            |           |    | ١,٨٩          | ٠,٦٨              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٨) ان مستوى الشرعية وحكم القانون كاحد اليات الحوكمة. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٩)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤) بانحراف معياري (٠,٦٨)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق جاءت العبارات ارقام (١٠,١٤,٦,٧,٤) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥ – ٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الاول وحتى الخامس، وهي المرتبطة بتطبيق المنظمة للجزاء الرادع في حال الاهمال او التقصير او اللامبالاة في تنفيذ القوانين على العاملين داخلها وميدانها. بمتوسط (٢,٤٣)، ويتم تطبيق القوانين واللوائح على الجميع وفقاً لمبدأ العدالة والمساواة دون تمييز. بمتوسط (٢,٤٠)، وتحرص المنظمة على تنفيذ القوانين بمساواة على الجميع حتي في اوقات الازمات والقلل الاجتماعية. بمتوسط (٢,٣٩)، وتحرص المنظمة على التطبيق الصارم لنظام التأديب لمكافحة أشكال الفساد ومظاهره. بمتوسط (٢,٣٨)، وتوفر المنظمة فرص متساوية للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم او الاعتراض بحرية للمطالبة بحقوقهم. بمتوسط (٢,٣٦)، وهي نتائج تتفق مع ما اشارت اليه نتائج دراسة (محمد محمود ٢٠١٣م) من ان تطبيق الحوكمة يسهم في تحقيق سلطة القانون والمساواة وجودة النشر، وهي ذات تأثير معنوي فعال في مواجهة الفساد ومظاهر الاهمال والتقصير.

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١٢,٥,١,٩,٢,٨) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب من السادس وحتى الحادي عشر، وهي المرتبطة بعدم تدخل اي شخص او جهة في التأثير علي تنفيذ القرارات والقوانين داخل وخارج المنظمة. بمتوسط (١,٧٦)، وتوفق المنظمة بين مصالح من يحوزون القوة وبين المواطنين بالمجتمع في حال تضارب المصالح. بمتوسط (١,٧٥)، وتلتزم المنظمة المشاركين بانتخاب الممثلين عن المجتمع باتباع الاسلوب الديموقراطي. بمتوسط (١,٧١)، وان تطورات القوانين المنظمة للعمل منسجمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع المحلي واحتياجاتها المتجددة. بمتوسط (١,٧٠)، وتطبق المنظمة اللوائح بصرامة في حال الفصل في المخالفات الخاصة بالمشروعات وخطط التنمية

المختلفة. بمتوسط (١,٦٩)، ويتوافر لكل المستويات الادارية وعي كافي بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل وتطوراتها المختلفة. بمتوسط (١,٦٨).

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١١,٣,١٣) في المستوي (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ - ١,٦٧)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الثاني عشر وحتى الرابع عشر، وهي المرتبطة بعدم وجود غموض في فهم وتفسير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل للجمهور ومنظمات التنمية المختلفة للمجتمع. بمتوسط (١,٥١)، وتحرص المنظمة على معرفة اراء المواطنين في تقبل سلطة المسؤولين بها في تعبيرهم عن مصالحهم. بمتوسط (١,٤٨)، ولدي افراد المجتمع ومنظماته وعي كافي بالقوانين المنظمة للعمل كما تتمتع هذه القوانين بمصداقية كافية لديهم . بمتوسط (١,٤٧).

ويستنتج مما سبق ان مستوى الشرعية وحكم القانون (متوسط) مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب للمساعدة في تحقيق الآليات الفرعية للشرعية وحكم القانون كاحد البات الحكومة بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة ، ومنها دراسة (صفوت النحاس. ٢٠٠٨) والتي اشارت الى ضرورة تفعيل الية الشرعية وحكم القانون لمواجهة جذور الفساد في المؤسسات الحكومية والنتيجة عن ضعف اخلاقيات العمل وغياب المبادئ الاخلاقية وسيطرة تيار القوة واستغلال المناصب، وخاصة في ظل ضعف عمليات التاهيل العملي والشخصي للعاملين بالوحدات المحلية، وضعف نظام الرواتب والصراع بين العاملين، وهو ما يؤكد علي ضرورة توفير التطبيق الصارم للتشريعات وعدم تدخل القيادات للتأثير علي تبني قرارات باسلوب غير علمي، وهو ما يتفق ايضا مع ما اكدت عليه نتائج دراسة (نمرزي. ٢٠١٠)، كما أن الفساد الاداري المرتبط بضعف الشرعية وحكم القانون له دور سلبي علي خطط التنمية بالمحليات، وهو ما يؤكد على اهمية قيام الجهات الرقابية المختصة بادوارها في تحقيق الالتزام اللازم بالقواعد والقوانين في انشطة المحليات، وهو ما اشارت اليه دراسة (فوزى محمد. ٢٠١٨).

#### جدول رقم (٩)

##### يوضح مستوى الاستجابة ورضا السكان

| م | العبارات                                                                           | الاستجابة |    |                 | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------------|-------------------|------------------|
|   |                                                                                    | نعم       | لا | المتوسط الحسابي |                   |                  |
| ١ | تعديل المنظمة خططها للاستجابة لاحتياجات المواطنين المتجددة وخاصة الفقراء والمهمشين | ٢٩        | ٤٦ | ٩٩              | ١,٥٩              | ٩                |
| ٢ | تحرص المنظمة على تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة أو المطالبة بالحقوق               | ٨٧        | ٧٥ | ١٢              | ٢,٤٣              | ١                |
| ٣ | تحرص المنظمة على توفير الخدمات في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة                  | ٨٦        | ٧٠ | ١٨              | ٢,٣٩              | ٢                |
| ٤ | تطور المنظمة خططها في ضوء التغذية العكسية للمستفيدين من خدماتها                    | ٤٤        | ٤٣ | ٨٧              | ١,٧٥              | ٧                |

| م           | العبارات                                                                                                                            | الاستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                                     | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
| ٥           | تحرص المنظمة على استشارة سكان المجتمع وأصحاب المشكلات في التعبير عن احتياجاتهم ومطالبهم                                             | ٨٣        | ٧٣ | ١٨            | ٢,٣٧              | ٤                |
| ٦           | تطور المنظمة من اللوائح والقرارات للاستجابة السريعة لمطالب أصحاب المصلحة (القطاع الخاص أو المدني أو الجهات المانحة أو سكان المجتمع) | ٢٨        | ٤٥ | ١٠١           | ١,٥٨              | ١٠               |
| ٧           | تستجيب المنظمة لأراء ومقترحات العاملين في تطوير البرامج والخدمات المقدمة                                                            | ٨٣        | ٧٣ | ١٨            | ٢,٣٧              | ٤                |
| ٨           | توفر المنظمة وحدة مستقلة لدراسة مشكلات واحتياجات المجتمع المحلي والمساعدة في حلها وإشباعها                                          | ٧٧        | ٨٣ | ١٤            | ٢,٣٦              | ٥                |
| ٩           | تتبع المنظمة استراتيجية إشباع أكبر قدر ممكن من الاحتياجات للفئات الأولى بالرعاية كجزء من مسؤوليتها                                  | ٤٣        | ٤٤ | ٨٧            | ١,٧٤              | ٨                |
| ١٠          | الموارد والإمكانيات والتجهيزات المتاحة تمكن المنظمة من إشباع أكبر قدر ممكن من الاحتياجات الناشئة عن التغيرات التي يشهدها المجتمع    | ٤٠        | ١١ | ١٢٣           | ١,٥٢              | ١٢ مكرر          |
| ١١          | توفر المنظمة الموارد اللازمة لإشباع الحاجات المجتمعية بنفسها أو بالتنسيق مع جهات أخرى                                               | ٧٧        | ٨٢ | ١٥            | ٢,٣٥              | ٦                |
| ١٢          | تمكن المنظمة أصحاب المشكلات من الفئات الأولى بالرعاية من المشاركة في التخطيط أو اتخاذ القرارات بعد التحديد الدقيق لهم               | ٤٠        | ١١ | ١٢٣           | ١,٥٢              | ١٢               |
| ١٣          | تعطي المنظمة الأولوية لأصحاب المشكلات وتستطلع آرائهم في الخدمات المقدمة أو المطالبة بحقوقهم والحصول عليها                           | ٨٥        | ٧١ | ١٨            | ٢,٣٨              | ٣                |
| ١٤          | تقوم المنظمة بإجراء المسوح الاجتماعية لمعرفة آراء سكان المجتمع في برامجها ومدى إشباعها لاحتياجاتهم المتنوعة                         | ٣٠        | ٣٩ | ١٠٥           | ١,٥٦              | ١١               |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                     | ١,٩٩      |    |               | ٠,٦٦              | متوسط            |

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) ان مستوى الاستجابة ورضا السكان كاحد اليات الحوكمة. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٩) وهو يقع في الفئة من (١,٦٨) -

(٢٠٣٤) بانحراف معياري (٠.٦٦)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق جاءت العبارات ارقام (١١.٨.٧.٥.١٣.٣.٢) في المستوى

(المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٣-٢.٣٥)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الاول وحتى السادس ، وهي المرتبطة بحرص المنظمة على تبسيط اجراءات الحصول على الخدمة او المطالبة بالحقوق . بمتوسط (٢.٤٣)، وبحرص المنظمة على توفير الخدمات في اقصر وقت ممكن وباقل تكلفة ممكنة. بمتوسط (٢.٣٩)، وتعطي المنظمة الاولوية لاصحاب المشكلات وتستطلع ارائهم في الخدمات المقدمة او المطالبة بحقوقهم والحصول عليها بمتوسط (٢.٣٨)، وتحرص المنظمة على استشارة سكان المجتمع واصحاب المشكلات للتعبير عن احتياجاتهم ومطالبهم بمتوسط (٢.٣٧)، وتستجيب المنظمة لاراء ومقترحات العاملين في تطوير البرامج والخدمات المقدمة بمتوسط (٢.٣٧) في الترتيب الرابع مكرر، وتوفر المنظمة وحدة مستقلة لدراسة مشكلات واحتياجات المجتمع المحلي والمساعدة في حلها واشباعها بمتوسط (٢.٣٦)، وتسعي المنظمة لتوفير الموارد اللازمة لاشباع الحاجات الاجتماعية لنفسها او بالتنسيق مع جهات اخرى بمتوسط (٢.٣٥)، وتتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه دراسة ( TRITHART 2018) من أن تطبيق الحوكمة يؤدي لحفظ الامن الاجتماعي على المستوى المحلي، لانها تنظم تخطيط الخدمات المقدمة وتدعم مؤشرات التنمية المستدامة ، وخاصة ما يتعلق منها برضا السكان والمشاركة في التخطيط، وذلك للعلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الخدمات، بالاضافة لدورها في تحسين مؤشرات نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد لانها تعزز وتدعم توسيع قدرات البشر وخياراتهم وتدعم المشاركة في اطار الشفافية والمصداقية، وهو ما أكدت عليه دراسة (اماني عبد الهادي. ٢٠١٠).

بينما جاءت استجابات المبحوثين عن العبارات ارقام (٩.٤) في المستوى (المتوسط) ، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١.٦٨ – ٢.٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب السابع والثامن، وهي المرتبطة بتطوير المنظمة لخططها في ضوء التغذية العكسية للمستفيدين من خدماتها بمتوسط (١.٧٥)، وتتبع المنظمة استراتيجية اشباع اكبر قدر من الاحتياجات للفئات الاولى بالرعاية كجزء من مسئوليتها بمتوسط (١.٧٤).

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١٠.١٢.١٤.٦.١) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ – ١.٦٧)، واحتلت تنازلياً الترتيب من التاسع وحتى الثاني عشر، وهي المرتبطة بتعديل المنظمة لخططها للاستجابة لاحتياجات المواطنين المتجددة وخاصة الفقراء والمهمشين بمتوسط (١.٥٩)، وتطور المنظمة من اللوائح والقرارات للاستجابة السريعة لمطالب اصحاب المصلحة (القطاع الخاص او المدني او الجهات المانحة او سكان المجتمع). بمتوسط (١.٥٨)، وتقوم المنظمة باجراء المسوح الاجتماعية لمعرفة اراء سكان المجتمع في برامجها ومدي اشباعها لاحتياجاتهم المتنوعة بمتوسط (١.٥٦)، وتمكن المنظمة اصحاب المشكلات من الفئات الاولى بالرعاية من المشاركة في التخطيط او اتخاذ القرارات بعد التحديد الدقيق لهم بمتوسط (١.٥٢)، وان الموارد والامكانيات والتجهيزات المتاحة تمكن المنظمة من اشباع اكبر قدر ممكن من الاحتياجات الناشئة عن التغييرات التي يشهدها المجتمع بمتوسط (١.٥٢) في الترتيب الثاني عشر مكرر.

ويستنتج مما سبق ان مستوى الاستجابة ورضا السكان (متوسط)، مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب للمساعدة في تحقيق الاليات الفرعية للاستجابة ورضا السكان

كأحد البات الحوكمة بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة، ومنها دراسة (عبد العزيز أحمد. ٢٠٠٣)، والتي اكدت على ان استخدام التخطيط كمنهج علمي لدي اعضاء المجالس المحلية يتم بنسب متوسطة ، وكذلك دراسة (مني عطية. ٢٠١٠) والتي اشارت الى وجود فجوة اتصال بين المجالس المحلية والقطاعات المشاركة في عمليات التنمية المحلية ، وعدم توافر الموارد المادية والبشرية ونقص الكوادر التخطيطية المؤهلة، وضعف منظومة المعلومات التي تساعد على الوصول لقرارات تخطيطية.

#### جدول رقم (١٠)

#### يوضح مستوى المشاركة والديموقراطية

| م | العبارات                                                                                                                     | الاستجابة |    |               | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|---------------|-------------------|------------------|
|   |                                                                                                                              | نعم       | لا | متوسط الحسابي |                   |                  |
| ١ | يشارك العاملون في تحديد احتياجات المجتمع المحلي المتنوعة وأولوياتها بالأساليب العلمية                                        | ٤٣        | ٤٩ | ٨٢            | ١,٧٧              | ٩                |
| ٢ | يشارك ممثلين عن منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص المنظمة في تخطيط برامجها او مشروعاتها فاعليا                             | ٣٩        | ١٩ | ١١٦           | ١,٥٥              | ١٣               |
| ٣ | تحقق المنظمة مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات وفقاً لمبدأ المساواة                                                     | ٨٤        | ٧٦ | ١٤            | ٢,٤٠              | ٢                |
| ٤ | تعزز المنظمة حقوق أفراد المجتمع في التعبير عن احتياجاتهم وأرائهم في خدماتها المقدمة أو تطويرها                               | ٨٦        | ٦٩ | ١٩            | ٢,٣٨              | ٣                |
| ٥ | تؤهل المنظمة المشاركين لتحمل مسئولية تنمية مجتمعهم وتحديد الأهداف بحرية وتوفير لهم المعلومات اللازمة                         | ٤٤        | ٣٦ | ٩٤            | ١,٧١              | ١٠               |
| ٦ | تدعم المنظمة حقوق أفراد المجتمع وتعرف المشاركين بآليات المطالبة بها                                                          | ٨٥        | ٧٨ | ١١            | ٢,٤٢              | ١                |
| ٧ | تحرص المنظمة على حل المشكلات التي تعوق مشاركة المستهدفين في مناقشة مشاكل المجتمع والوصول لحلول بشأنها                        | ٨١        | ٧٥ | ١٨            | ٢,٣٦              | ٥                |
| ٨ | توفر المنظمة البات محددة لمشاركة المنظمات الدولية أو المحلية المانحة في تخطيط مشروعاتها                                      | ٣٠        | ٣٩ | ١٠٥           | ١,٥٦              | ١٢               |
| ٩ | توفر المنظمة قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للبرامج والمشروعات التي يمكن للمشاركين أو من يرغبون بالمشاركة القيام بها في دعم جهود | ٤٢        | ٥٨ | ٧٤            | ١,٨١              | ٧                |

| م           | العبارات                                                                                                                             | الاستجابة |    |           | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----------|-------------------|------------------|
|             |                                                                                                                                      | نعم       | لا | الي حد ما |                   |                  |
|             | التنمية المحلية                                                                                                                      |           |    |           |                   |                  |
| ١٠          | توفر المنظمة الدعم اللازم لإنجاح المبادرات التنموية المحلية مادياً وبشرياً                                                           | ٨٣        | ٧٣ | ١٨        | ٢,٣٧              | ٤                |
| ١١          | يقدر العاملون والمستولون بالمنظمة المسؤولية الملقاة على عاتقهم بضمان مشاركة أفراد المجتمع وأصحاب المشكلات في التخطيط واتخاذ القرارات | ٤٤        | ٤٨ | ٨٢        | ١,٧٨              | ٨                |
| ١٢          | مشاركة سكان المجتمع في صنع أو اتخاذ القرارات أو التخطيط للمشروعات باستمرار يمثل أولوية للمنظمة                                       | ٤٣        | ٥٩ | ٧٢        | ١,٨٣              | ٦                |
| ١٣          | تمتلك المنظمة آليات محددة لدعم مشاركة المتطوعين والاستفادة من جهودهم في تخطيط مشروعات مفيدة للمجتمع                                  | ٣٣        | ٤٨ | ٩٣        | ١,٦٥              | ١١               |
| ١٤          | يحصل العاملون علي إجابات مقنعة وشرح موضوعي عند لماذا اتخذ قرار معين يخطط معينة داخل وخارج المنظمة بسهولة                             | ٤٤        | ٣٦ | ٩٤        | ١,٧١              | ١٠ مكرر          |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                      | ١,٩٥      |    |           | ٠,٧٠              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٠) ان مستوى المشاركة والديمقراطية كاحد اليات الحوكمة قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٥)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)، بانحراف معياري (٠,٧٠)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق جاءت العبارات ارقام (٧,١٠,٤,٣,٦) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥ – ٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الاول وحتى الخامس، وهي المرتبطة بدعم المنظمة لحقوق افراد المجتمع وتعريف المشاركين باليات المطالبة بها. بمتوسط (٢,٤٢)، وتحقق المنظمة مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات وفقاً لمبدأ المساواة. بمتوسط (٢,٤٠)، وتعزز المنظمة حقوق افراد المجتمع في التعبير عن احتياجاتهم وارائهم في خدماتها المقدمة او تطويرها. بمتوسط (٢,٣٨). وتوفر المنظمة الدعم اللازم لانجاح المبادرات التنموية المحلية مادياً وبشرياً. بمتوسط (٢,٣٧)، وتحرص المنظمة على حل المشكلات التي تعوق مشاركة المستهدفين في مناقشة مشاكل المجتمع والوصول الى حلول بشأنها. بمتوسط (٢,٣٦)، وهي نتائج تتفق مع ما اشارت اليه دراسه (Frithat&schadin. 2018) من أن استخدام الحوكمة يزيد من تحسين مستوى السلام الاجتماعى لانها توفر فرص التصويت والمشاركة وابداء الراي لتحقيق رضا السكان. والمساعدة في تمثيلهم بعدالة ، وهو ما يتحقق بمشاركتهم في الحصول على المنافع وتحسين الخدمات المقدمة.

بينما جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (١٤,٥,١,١١,٩,١٢) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)،

واحتلت تنازليا الترتيب من السادس وحتى العاشر، وهي المرتبطة بان مشاركة سكان المجتمع في صنع واتخاذ القرارات او التخطيط للمشروعات باستمرار يمثل اولوية للمنظمة. بمتوسط (١،٨٣)، وتوفر المنظمة قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للبرامج التي يمكن للمشاركين او من يرغبون بالمشاركة القيام بها في دعم جهود التنمية المحلية. بمتوسط (١،٨١)، ويقدر العاملون والمسؤولون بالمنظمة للمسئولية الملقاه على عاتقهم بضمان مشاركة افراد المجتمع واصحاب المشكلات في التخطيط واتخاذ القرارات. بمتوسط (١،٧٨)، ويشارك العاملون في تحديد احتياجات المجتمع المحلي المتنوعة واولوياتها بالاساليب العلمية. بمتوسط (١،٧٧)، وتؤهل المنظمة المشاركين لتحمل مسئولية تنمية مجتمعهم وتحديد الاهداف بحرية وتوفير لهم المعلومات اللازمة. بمتوسط (١،٧١)، ويحصل العاملون على اجابات مقنعة وشرح موضوعي ووافي عن لماذا اتخذ قرار معين بخطط معينه داخل وخارج المنظمة بسهولة. بمتوسط (١،٧١)، في الترتيب العاشر مكرر.

في حين جاءت استجابات المبحوثين على العبارات ارقام (٢،٨،١٣) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ - ١،٦٧)، واحتلت تنازليا الترتيب من الحادي عشر وحتى الثالث عشر، وهي المرتبطة بامتلاك المنظمة لاليات محددة لدعم مشاركة المتطوعين والاستفادة من جهودهم في تخطيط مشروعات مفيدة للمجتمع. بمتوسط (١،٦٥)، وتوفر المنظمة اليات محددة لمشاركة المنظمات الدولية والمحلية المانحة في تخطيط مشروعاتها. بمتوسط (١،٥٦)، ويشارك ممثلين عن منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص المنظمة في تخطيط مشروعاتها فعليا. بمتوسط (١،٥٥).

ويستنتج مما سبق ان مستوى المشاركة والديمقراطية (متوسط)، مما يشير لضرورة توفير الدعم المناسب للمساعدة في تحقيق الآليات الفرعية للمشاركة والديمقراطية كاحد اليات الحوكمة بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية الواردة بالدراسة، ومنها دراسة (يعقوب عادل، ٢٠١٢)، والتي اشارت الى ان حوكمة المؤسسات تحتاج لمجموعة من الاجراءات المؤسسية المتكاملة والي تدعم مشاركة العاملين في تطبيقها في كافة الاقسام، وكذلك دراسة (نمرزي، ٢٠١٠)، والتي اظهرت ضعف الثقة بالوحدات المحلية، وضعف العمل التعاوني والفريقي، وعدم قناعة الادارة بافكار العاملين، بالاضافة لمركزية صنع القرارات واتخاذها، ونقص الكوادر الفنية المؤهلة وضعف الاتفاق حول الاهداف، وهواضا ما اكدت عليه نتائج دراسة (احمد ابراهيم، ٢٠١٥)، ولذا آوصت جميع هذه الدراسات بتطبيق القوانين التي تمنع سيطرة القيادات على اتخاذ القرارات وتحديد الاولويات بأسلوب غير علمي، وضرورة الالتزام بالقيم التخطيطية في اتخاذ القرارات.

## جدول رقم (١١)

## يوضح مستوى الرؤية الاستراتيجية

| م  | العبارات                                                                                                                                                                     | الاستجابة |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----|-----------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                                                                                              | نعم       | الي حد ما | لا  |                 |                   |                  |
| ١  | رؤية المنظمة ورسالتها المستقلة في تحقيق التنمية المحلية تعبر عن حلم المنظمة المستقبلي للمجتمع المحلي وتوجه جميع المسؤولين والعاملين بهالاتخاذ القرارات بأسلوب علي تبعاً لذلك | ٦٢        | ٥٩        | ٥٣  | ٢,٠٥            | ٠,٠٨١             | ٢                |
| ٢  | الخطط الاستراتيجية الحالية تتفق ورؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية في التنمية المحلية                                                                                         | ٣٦        | ٥٠        | ٨٨  | ١,٧٠            | ٠,٠٧٩             | ٦                |
| ٣  | يشارك أصحاب المصلحة أو شركاء التنمية في تحديد أو تطوير رؤية ورسالة المنظمة                                                                                                   | ٣٢        | ٣٨        | ١٠٤ | ١,٥٨            | ٠,٠٧٨             | ١١               |
| ٤  | الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد مصاغة وواضحة بدقة لكل الأطراف داخل وخارج الوحدة                                                                                | ٣٤        | ٤٣        | ٩٧  | ١,٦٣            | ٠,٠٧٩             | ٩                |
| ٥  | يمكن ترجمة الخطط الاستراتيجية لبرامج ومشاريع واقعية                                                                                                                          | ٣٦        | ٤٦        | ٩٢  | ١,٦٧            | ٠,٠٨٠             | ٧                |
| ٦  | اللجان المعنية تقوم بوظائفها في الوصول لأفضل القرارات الاستراتيجية بما يتفق ورؤية ورسالة المنظمة المستقبلية                                                                  | ٦٩        | ٦٧        | ٣٨  | ٢,١٧            | ٠,٠٧٧             | ١                |
| ٧  | يتم وضع الخطط الاستراتيجية بعد تحديد دقيق لنقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية بالمجتمع                                                          | ٣٥        | ٤٢        | ٩٧  | ١,٦٤            | ٠,٠٨٠             | ٨                |
| ٨  | يشارك فعليا الخبراء والمتخصصين في صياغة أو تطوير رؤية المنظمة الاستراتيجية للمستقبل                                                                                          | ٥١        | ٦٣        | ٦٠  | ١,٩٤            | ٠,٠٨٠             | ٣                |
| ٩  | يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية اعتماداً على المعايير العلمية                                                                                                       | ٣٢        | ٣٨        | ١٠٤ | ١,٥٨            | ٠,٠٧٨             | ١١ مكرر          |
| ١٠ | يمكن إدخال التعديلات على الخطط وفقاً للتغيرات الطارئة التي تحدث بالمجتمع أثناء التنفيذ                                                                                       | ٤٢        | ٥٦        | ٧٦  | ١,٨٠            | ٠,٠٨٠             | ٤                |
| ١١ | يتم تقييم احتياجات المجتمع المستقبلية وتحديد أولوياتها بالأسلوب العلمي في الخطط                                                                                              | ٤٠        | ٥٤        | ٨٠  | ١,٧٧            | ٠,٠٨٠             | ٥                |

| م  | العبارات                                                                                                                            | الاستجابة |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب والمستوي |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----|-----------------|-------------------|------------------|
|    |                                                                                                                                     | نعم       | الي حد ما | لا  |                 |                   |                  |
|    | الاستراتيجية                                                                                                                        |           |           |     |                 |                   |                  |
| ١٢ | السياسات العامة المرتبطة بالموضوعات الاستراتيجية يمكن إعداد خطواتها بسهولة كتحديد المشكلة والأطراف المتأثرة بها والمساعدين على حلها | ٣٠        | ٤٥        | ٩٩  | ١,٦٠            | ٠.٧٧              | ١٠               |
| ١٣ | تتوفر المتطلبات التنظيمية لتنفيذ استراتيجيات المنظمة والتي تراعي توافقها مع التغييرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية                | ٢٨        | ٤٤        | ١٠٢ | ١,٥٧            | ٠.٧٦              | ١٢               |
| ١٤ | رؤية المنظمة تعبر عن الترجمة الصادقة لرسالتها كأهداف وقيم تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل                                    | ٤٠        | ٥٤        | ٨٠  | ١,٧٧            | ٠.٨٠              | ٥مكرر            |
|    | المتوسط ككل                                                                                                                         |           |           |     | ١,٧٨            | ٠.٧٥              | متوسط            |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١١) ان مستوى الرؤية الاستراتيجية كاحداليات الحوكمة. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٨)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)، بانحراف معياري (٠,٧٥)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق جاءت العبارات ارقام (٨,١٠, ١٠, ١١, ١٤, ٢) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ – ٢,٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الاول وحتى السادس، وهي المرتبطة بان اللجان المعنية تقوم بوظائفها في الوصول لافضل القرارات الاستراتيجية بما يتفق ورؤية ورسالة المنظمة. بمتوسط (٢,١٧)، وان رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية في تحقيق التنمية المحلية تعبر عن حلم المنظمة المستقبلي للمجتمع المحلي وتوجه لاتخاذ القرارات بأسلوب علمي لجميع المسؤولين والعاملين بها تبعاً لذلك. بمتوسط (٢,٥)، ويشارك الخبراء والمتخصصين فعلياً في صياغة او تطوير رؤية المنظمة الاستراتيجية للمستقبل. بمتوسط (١,٩٤)، ويمكن ادخال التعديلات على الخطط وفقاً للتغيرات الطارئة التي تحدث بالمجتمع اثناء التنفيذ. بمتوسط (١,٨٠)، ويتم تقييم احتياجات المجتمع المستقبلية وتحديد اولوياتها بالاسلوب العلمي في الخطط الاستراتيجية. بمتوسط (١,٧٧)، وان رؤية المنظمة تعبر عن الترجمة الصادقة لرسالتها كأهداف وقيم تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل. بمتوسط (١,٧٧)، في الترتيب الخامس مكرر، وان الخطط الاستراتيجية الحالية تتفق ورؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية في تحقيق التنمية المحلية. بمتوسط (١,٧٠).

بينما جاءت استجابات المبحوثين على باقي عبارات الجدول السابق ارقام (١٣,٩, ٣, ١٢, ٤, ٧, ٥) في المستوى (المنخفض)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١ – ١,٦٧)، واحتلت تنازلياً الترتيب من السابع وحتى الثاني عشر، وهي المرتبطة بإمكانية ترجمة الخطط الاستراتيجية لبرامج ومشاريع واقعية. بمتوسط (١,٦٧)، ويتم وضع الخطة

الاستراتيجية بعد تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية بالمجتمع. بمتوسط (١,٦٤)، وان الاهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل مصاغة وواضحة بدقه لكل الاطراف داخل وخارج المنظمة. بمتوسط (١,٦٣)، وان السياسات العامة المرتبطة بالموضوعات الاستراتيجية يمكن اعداد خطواتها بسهولة كتحديد المشكلة والاطراف المتأثرة بها والمساعددين في حلها. بمتوسط (١,٦٠)، ويشارك اصحاب المصلحة او شركاء التنمية في تحديد وتطوير رؤية ورسالة المنظمة بمتوسط (١,٥٨)، ويتم تقييم مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية اعتمادا على المعايير العلمية. بمتوسط (١,٥٨)، في الترتيب الحادي عشر مكرر، وتتوفر المتطلبات التنظيمية لتنفيذ استراتيجيات المنظمة والتي تراعي توافقها مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. بمتوسط (١,٥٧).

ويستنتج مما سبق ان مستوى الرؤية الاستراتيجية (متوسط)، مما يشير الى ضرورة توفير الدعم المناسب للمساعدة في تحقيق الآليات الفرعية للرؤية الاستراتيجية كاحد اليات الحكومة بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما طرحته الادبيات والمعطيات النظرية التي وردت في الدراسة، والتي اشارت جميعها الى ان ضعف القدرات المؤسسية بشكل عام والتخطيطية على وجه الخصوص يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الرؤية الاستراتيجية طويلة الاجل كمخطط عام للغايات المنشودة في ضوء التحليل للاوضاع الراهنة داخليا وخارجيا للوصول للاهداف بعيدة المدى وماتستلزمه من قرارات تخطيطية لاختيار انسب البدائل في ضوء اليات الحكومة للتوفيق بين الاهداف والانشطة والسلوكيات الداعمة للتحرك للمستقبل ، نظراً للمسؤولية الملقاه على عاتق هذه المجالس والوحدات المحلية بايجاد رؤية مستقبلية لادارة المجتمعات المحلية، والتخلي عن نمط التفكير التقيدي، وان تعتمد على اليات جديده لتحقيق المشاركة الفعلية من القاعدة للقمة في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تلبي احتياجات المجتمعات التي تخدمها.

#### جدول رقم (١٢)

#### يوضح مستوى آليات الحكومة بأجهزة التخطيط المحلي ككل

|                      | ١                | ٢        | ٣        | ٤       | ٥       | ٦                 | ٧                    | ٨                     | ٩                      | ١٠                  |          |             |
|----------------------|------------------|----------|----------|---------|---------|-------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|----------|-------------|
| آليات<br>الحكومة     | المعرفة بالحكومة | الشفافية | المساءلة | التمكين | الافصاح | الفعالية والكفاءة | الشرعية وحكم القانون | الاستجابة ورضا السكان | المشاركة والديموقراطية | الرؤية الاستراتيجية | الاجمالي | المستوي ككل |
| المتوسط<br>الحسابي   | ٢,٠٤             | ١,٩٨     | ١,٩١     | ١,٨٥    | ١,٩٢    | ١,٩١              | ١,٨٩                 | ١,٩٩                  | ١,٩٥                   | ١,٧٨                | ١,٩٢     |             |
| الانحراف<br>المعياري | ٠,٧٦             | ٠,٦٥     | ٠,٦٩     | ٠,٦٩    | ٠,٧٠    | ٠,٦٧              | ٠,٦٨                 | ٠,٦٦                  | ٠,٧٠                   | ٠,٧٥                | ٠,٦٩     |             |

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٢) يتضح ان مستوى اليات الحكومة باجهزة التخطيط المحلي. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذه الاليات (١,٩٢).

وهو يقع في الفئة من (١٠٦٨ - ٢٠٣٤)، بإنحراف معياري (٠.٦٩)، وجاءت مؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي تنازليا في: آلية المعرفة بالحوكمة. بمتوسط (٢٠.٠٤)، وإنحراف معياري (٠.٧٦)، ثم آلية الاستجابة ورضا السكان. بمتوسط (١.٩٩)، وإنحراف معياري (٠.٦٦)، تلاها آلية الشفافية. بمتوسط (١.٩٨)، وإنحراف معياري (٠.٦٥)، ثم آلية المشاركة والديمقراطية. بمتوسط (١.٩٥)، وإنحراف معياري (٠.٧٠)، تلاها آلية الافصاح. بمتوسط (١.٩٢)، وإنحراف معياري (٠.٧٠)، ثم آلية المساءلة. بمتوسط (١.٩١)، وإنحراف معياري (٠.٦٩)، وفي نفس الترتيب آلية الفعالية والكفاءة. بمتوسط (١.٩٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٧)، ثم آلية الشرعية وحكم القانون. بمتوسط (١.٨٩)، وإنحراف معياري (٠.٦٨)، تلاها آلية التمكين. بمتوسط (١.٨٥)، وإنحراف معياري (٠.٦٩)، وأخيرا آلية الرؤية الاستراتيجية. بمتوسط (١.٧٨)، وإنحراف معياري (٠.٧٥). ويستنتج مما سبق (عدم صحة) الفرض الأول للدراسة والذي كان مؤداه. من المتوقع ان يكون مستوى اليات الحوكمة باجهزة التخطيط المحلي (منخفضا)، حيث اثبتت النتائج المرتبطة بالفروض الفرعية المنبثقة عن هذا الفرض أن اليات الحوكمة باجهزة التخطيط المحلي بشكل كلي (متوسط)، وبهذا تكون النتائج قد اجابت عن الفرض الأول للدراسة.

### ٣- نتائج الدراسة المرتبطة بالبعد الثالث والخاص بمتطلبات الاستقامة التنظيمية باجهزة التخطيط المحلي.

جدول رقم (١٣)

#### يوضح مستوى المعرفة بالاستقامة التنظيمية

| م | العبارات                                                                                                                                                                                                                            | الاستجابة     |    | المتوسط الانحراف الترتيب |          | المستوي |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------------------------|----------|---------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                     | نعم الى حد ما | لا | الحسابي                  | المعياري |         |
| ١ | مجموعة الأنشطة او السلوكيات الفردية او الجماعية والسمات الثقافية التي تساعد علي نشر ثقافة وسلوكيات الاستقامة بالنظمة ككل وبشكل دائم                                                                                                 | ٩٩            | ٥٥ | ٢٠                       | ٢,٤٥     | ٠.٦٩    |
| ٢ | مجموعة السلوكيات والفضائل الايجابية ذات المردود في الحياة التنظيمية التي يتداخل محتواها في تصرفات العاملين اعتمادا على تمسكهم بمبادئها ومؤشراتها كالتزاهة والثقة في تعاملهم مع الآخرين وترجمة ذلك لثقافة مدعمة تنتشر في المنظمة ككل | ٩٣            | ١٢ | ١٩                       | ٢,٤٢     | ٠.٩٦    |
| ٣ | مجموعة محاور الهيكل التنظيمي بما يشمله من العادات الجيدة كالرحمة والتسامح لدي الافراد والجماعات بالمنظمة كقيمة في حد ذاتها ومحورا للهوية والفخر لكل العاملين                                                                        | ٤١            | ٤٣ | ٩٠                       | ١,٧١     | ٠.٨٢    |
| ٤ | مجموعة خصائص لتحقيق تميز المنظمة تتصل بالموارد البشرية وتركز علي جودة القوي الشخصية المتصلة بالادارة والنفسية او القدرات                                                                                                            | ٩٢            | ٢٣ | ٥٩                       | ٢,١٨     | ٠.٩٢    |

| م | العبارات                                                                                                                                                            | الأستجابة     |    | المتوسط الانحراف |          | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|------------------|----------|---------|
|   |                                                                                                                                                                     | نعم الى حد ما | لا | الحسابي المعياري | والمستوي |         |
|   | الاخلاقية لتنمية قدرات العاملين للتحمل ومواجهة المعوقات                                                                                                             |               |    |                  |          |         |
| ٥ | معيار يمكن من خلاله لجميع العاملين والمديرين من معرفة الدور المتوقع منهم بالمنظمة، وتجعلهم يفكرون ويتخذون معاً القرارات الملائمة في اطار المنظومة الاخلاقية السائدة | ٣٥            | ٥١ | ٨٨               | ١,٦٩     | ٠,٧٩    |
|   | المتوسط ككل                                                                                                                                                         |               |    | ٢,٩              | ٠,٧٨     | متوسط   |

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٣) أن مستوى المعرفة بالاستقامة التنظيمية كأحد متطلبات المبحوثين. قد جاء (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩)، وهو يقع في الفئة من (١,٦٨ - ٢,٣٤)، بانحراف معياري (٠,٧٨)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق جاءت العبارات ارقام (٢,٠١) في المستوى (المرتفع)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، واحتلت تنازلياً الترتيب الأول والثاني. وهي المرتبطة بان الاستقامة التنظيمية هي مجموعة الأنشطة والسلوكيات الفردية او الجماعية والسمات الثقافية التي تساعد على نشر ثقافة وسلوكيات الاستقامة بالمنظمة ككل وبشكل دائم. بمتوسط (٢,٤٥)، وانها مجموعة السلوكيات والفضائل الايجابية ذات المردود في الحياة التنظيمية ويتداخل محتواها في تصرفات العاملين اعتماداً على تمسكهم بمحاورها ومؤشراتها كالنزاهة والثقة والتعاطف في تعاملهم مع الآخرين وترجمة ذلك لثقافة مدعمة تنتشر في المنظمة ككل. بمتوسط (٢,٤٢)، وهي نتائج تتفق مع ما ورد بالاطار النظري لتأكيد مفاهيم الاستقامة التنظيمية لكل من (حسن حريجه وأحمد عبده، ٢٠١٥) و (Cam Cameron . K. Bright Doccoza، 2004). (A. 2004).

بينما جاءت استجابات المبحوثين على باقي عبارات الجدول السابق ارقام (٥,٣,٤) في المستوى (المتوسط)، حيث حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة من (١,٦٨ - ٢,٣٤)، واحتلت تنازلياً الترتيب من الثالث وحتى الخامس، وهي المرتبطة بان الاستقامة التنظيمية هي مجموعة خصائص لتحقيق تميز المنظمة تركز على الموارد البشرية وجودة القوى البشرية المتصلة بالادارة أو النفسية او القدرات الاخلاقية لتنمية قدرات العاملين للتحمل ومواجهة المعوقات. بمتوسط (٢,١٨)، وانها مجموعة محاور الهيكل التنظيمي بما يشمله من العادات الجيده كالرحمة والتسامح والثقة لدى الافراد والجماعات بالمنظمة كقيمة في حد ذاتها ومحور للهوية والفخر لكل العاملين. بمتوسط (١,٧١)، وهي معيار يمكن من خلاله لجميع العاملين والمديرين من معرفة الدور المتوقع منهم بالمنظمة وتجعلهم يفكرون ويتخذون معاً القرارات الملائمة في اطار المنظومة الاخلاقية السائدة بمتوسط (١,٦٩).

ويستنتج مما سبق ان مستوى المعرفة بالاستقامة التنظيمية (متوسط)، مما يشير الى ضرورة توفير المعلومات التي تساعد على تهيئة وتنمية الوعي بالمعارف المرتبطة بالاستقامة التنظيمية كمعيار لاستقامة السلوك داخل منظمات التنمية المحلية وادراك الادوار المتوقعة للعاملين والمسؤولين بهذه المنظمات، وهي نتائج تتفق مع ما اكدت عليه دراسة

(Adedil.s.l. 2014)، من ان التراث المعرفي والنظري لكل من متغيرات الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي ذات عوائد هامة في تطوير كل من المنظمات والموارد البشرية بها ومتغيرا ايجابيا لكفاءه اداء العاملين.

#### جدول رقم (١٤)

##### يوضح مستوى الثقة

| م           | العبارة                                                                                                           | الاستجابة     |    | المتوسط الانحراف المعياري والمستوي |          | الترتيب |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|------------------------------------|----------|---------|
|             |                                                                                                                   | نعم الى حد ما | لا | الحسابي                            | المعياري |         |
| ١           | ان يشعر العاملين بالثقة في انفسهم اثناء تأدية مهام عملهم                                                          | ٧٩            | ٥٨ | ٣٧                                 | ٢,٢٤     | ١٠      |
| ٢           | شعور العاملين في ادايتهم لعملهم بالقيمة وتطوير شخصيتهم باستمرار                                                   | ٩١            | ٦٨ | ١٥                                 | ٢,٤٣     | ٤       |
| ٣           | تفويض الادارة العاملين للقيام ببعض المهام                                                                         | ٨٨            | ٧٢ | ١٤                                 | ٢,٤٢     | ٥       |
| ٤           | توفر الثقة المرتفعة والمتبادلة بين العاملين والادارة العليا بالمنظمة                                              | ٩٤            | ٦٦ | ١٤                                 | ٢,٤٥     | ٢       |
| ٥           | توفير فرص المشاركة للعاملين بالرأي في إعداد الخطط أو تقييم بدائل الحلول لمواجهة المشكلات بالمجتمع                 | ٩٨            | ٦٥ | ١١                                 | ٢,٥٠     | ١       |
| ٦           | تهيئة المنظمة للآليات المناسبة لمشاركة جميع العاملين في صنع أو اتخاذ القرارات                                     | ٩١            | ٧٠ | ١٣                                 | ٢,٤٤     | ٣       |
| ٧           | ردود الأفعال الإيجابية من الرؤساء بالعمل تجاه العاملين                                                            | ٦٧            | ٣٧ | ٧٠                                 | ١,٩٨     | ١١      |
| ٨           | ان يكون الراتب الذي يحصل عليه العاملين بالمنظمة كافي وعادل                                                        | ٨٣            | ٧١ | ٢٠                                 | ٢,٣٦     | ٨       |
| ٩           | التعامل بعدالة واحترام وتقدير لكل شخص في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة                                         | ٨٨            | ٦٦ | ٢٠                                 | ٢,٣٩     | ٦       |
| ١٠          | خضوع كل العاملون داخل المنظمة لنفس إجراءات الثواب والعقاب دون تمييز                                               | ٨٢            | ٧٦ | ١٦                                 | ٢,٣٧     | ٧       |
| ١١          | توفر التغذية العكسية أو ردود أفعال ايجابية من أفراد المجتمع والمنظمات التنموية ذات العلاقة تجاه العاملين بالمنظمة | ٨٢            | ٧٢ | ٢٠                                 | ٢,٣٥     | ٩       |
| ١٢          | تحفيز العاملين الدائم لطرح أفكار ومقترحات جديدة لتحسين الأداء والخدمات والأخذ بها                                 | ٨٨            | ٦٦ | ٢٠                                 | ٢,٣٩     | ٦ مكرر  |
| المتوسط ككل |                                                                                                                   | ٢,٣٦          |    | ٠,٦٦                               |          | مرتفع   |

بإستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٤) يتضح ان مستوى الثقة كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية . قد جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٦)، وهو يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، بإنحراف معياري (٠,٦٦)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين علي معطيات الجدول السابق جاءت اهم مؤشرات متطلب الثقة طبقاً لترتيب المتوسط الحسابي تنازلياً في: توفير فرص مشاركة العاملين بالرأى في إعداد الخطط أو تقييم بدائل الحلول لمواجهة المشكلات بالمجتمع .بمتوسط (٢,٥٠)، وتوفر الثقة المرتفعة والمتبادلة بين العاملين وقيادة المنظمة.بمتوسط (٢,٤٥)، ومهنية المنظمات للاليات المناسبة لمشاركة جميع العاملين في صنع أو اتخاذ القرارات.بمتوسط (٢,٤٤)، وشعور العاملين في أدائهم لعملهم بالقيمة وتطوير شخصياتهم باستمرار.بمتوسط (٢,٤٣)، وتفويض السلطة للعاملين للقيام ببعض مهام الادارة . بمتوسط (٢,٤٢)، والتعامل بعدالة واحترام وتقدير لكل شخص في كافة المستويات الادارية في المنظمة ، بمتوسط (٢,٣٩)، وتحفيز العاملين الدائم لطرح الافكار والمقترحات الجديدة لتحسين الاداء والخدمات والاخذ بها. بمتوسط (٢,٣٩)، في الترتيب السادس مكرر ، وخضوع جميع العاملين داخل المنظمة لنفس اجراءات الثواب والعقاب دون تمييز.بمتوسط (٣,٧٠٢)، وان تكون الرواتب التي يحصل عليها العاملون بالمنظمة كافية وعادلة.بمتوسط (٢,٣٦)، وتوفر التغذية العكسية أو ردود الافعال الايجابية من افراد المجتمع والمنظمات التنموية الاخرى ذات العلاقة تجاه العاملين بالمنظمة.بمتوسط (٢,٣٥).

ويستنتج مما سبق ان مستوى متطلب الثقة (مرتفع)، مما يشير لضرورة العمل على توفير المتطلبات الفرعية للثقة كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Adedi.s.l. 2014) والتي أكدت علي العلاقة بين الثقة كمؤشر للاستقامة التنظيمية وبين مؤشرات الالتزام التنظيمي الاستمراري والعاطفي وأثرهما في كفاءة أداء العاملين، وكذلك دراسة

(Raziab&Bahaudin.2017) والتي اظهرت ان الاستقامة التنظيمية كمدخل يسعى لحياء المبادئ الاخلاقية وانماط السلوك القائم علي الفضيلة بالشكل الذي يسود في العلاقات بالمنظمات لدعم تحقيق الثقة والاحترام في بيئة العمل وارتفاع معدلات الولاء التنظيمي والالتزام بالعمل للعاملين بتلك المنظمات .

#### جدول رقم (١٥)

##### يوضح مستوى التفاؤل

| م | العبارات                                                                                                | الأستجابة |    | المتوسط الانحراف الترتيب الحسابي المعياري والمستوي | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|----------------------------------------------------|---------|
|   |                                                                                                         | نعم       | لا |                                                    |         |
| ١ | توفر الاستبشار والتوقعات لإيجابية للعاملين لما سيحدث بالمستقبل                                          | ٩٨        | ٦١ | ٢,٤٧                                               | ٣       |
| ٢ | توفر التوقعات لإيجابية للعاملين بتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة                                         | ٨١        | ٧٣ | ٢,٣٥                                               | ١٠      |
| ٣ | عدم التأثير بوجهات النظر المتشائمة على توقعات العاملين بتحقيق النتائج الإيجابية بالمستقبل وتحقيق التميز | ٩٥        | ٦٤ | ٢,٤٥                                               | ٤       |

| م           | العبارات                                                                                                        | الأستجابة     |    | المتوسط الانحراف المعياري والمستوي | الترتيب |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|------------------------------------|---------|
|             |                                                                                                                 | نعم الى حد ما | لا |                                    |         |
| ٤           | الاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة التحديات والأزمات بتفاؤل وإصرار على النجاح                               | ٨١            | ٧٢ | ٢١                                 | ٢,٣٤    |
| ٥           | توفر الاعتقاد الدائم بالنجاح والوصول للأهداف ومواجهة المعوقات لدي كافة المستويات الإدارية بالمنظمة              | ٨٢            | ٧٥ | ١٧                                 | ٢,٣٧    |
| ٦           | عدم التأثر بالتحديات الحالية على التوقعات المستقبلية الإيجابية بانتظار تحقيق أفضل النتائج المنشودة              | ٨٧            | ٦٩ | ١٨                                 | ٢,٣٩    |
| ٧           | استخدام الوسائل المناسبة من قيادة المنظمة لبيت روح الاستبشار بالمستقبل في نفوس العاملين                         | ٨٩            | ٧٠ | ١٥                                 | ٢,٤٢    |
| ٨           | حسن الظن بقدرات العاملين والمسؤولين بالمنظمة لدعم تحقيق الأهداف التنموية المرسومة                               | ٩٨            | ٦٣ | ١٣                                 | ٢,٤٨    |
| ٩           | توقع النتائج الإيجابية دائماً أكثر من السلبية للتعامل بتفاؤل مع الأحداث المستقبلية                              | ٩٩            | ٦٦ | ٩                                  | ٢,٥١    |
| ١٠          | التعاون بين القيادة والعاملين في التغلب على المواقف الضاغطة أو الضغوط المهنية المستمرة                          | ٦١            | ٥٩ | ٥٤                                 | ٢,٠٤    |
| ١١          | توفر النظرة الايجابية للأمور للمساعدة في حل المشكلات وإقامة علاقات وطيدة مع شركاء التنمية                       | ٧٨            | ٧١ | ١٥                                 | ٢,٤١    |
| ١٢          | توفر المرونة والاتجاهات الايجابية لدي العاملين لحل المشكلات والأحداث السلبية الطارئة نتيجة لاتجاهاتهم الايجابية | ٨٢            | ٧٧ | ١٥                                 | ٢,٣٨    |
| المتوسط ككل |                                                                                                                 | ٢,٣٨          |    | ٠,٦٤                               | مرتفع   |

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٥) يتضح ان مستوى التفاؤل كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية قد جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٨)، وهو يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، بانحراف معياري (٠,٦٤)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق، جاءت اهم مؤشرات متطلب التفاؤل طبقاً لترتيب المتوسط الحسابي تنازلياً في: توقع النتائج الايجابية اكثر من السلبية للتعامل بتفاؤل مع الاحداث المستقبلية بمتوسط (٢,٥١)، وحسن الظن بقدرات العاملين والمسؤولين بالمنظمة لدعم تحقيق الاهداف التنموية المرسومة بمتوسط (٢,٤٨)، وتوفير الاستبشار والتوقعات الايجابية للعاملين لما سيحدث في المستقبل بمتوسط (٢,٤٧)، وعدم التأثر بوجهات النظر المتشائمة على توقعات العاملين بتحقيق النتائج الايجابية بالمستقبل وتحقيق التميز بمتوسط (٢,٤٥)، واستخدام الوسائل المناسبة من قيادات المنظمة لبيت روح الاستبشار في نفوس العاملين بمتوسط (٢,٤٢)، وتوفير النظرة الايجابية للأمور من المسؤولين للمساعدة في حل المشكلات واقامة علاقات وطيدة مع

شركاء التنمية. بمتوسط (٢٠٤١)، وعدم التأثر بالتحديات الحالية على التوقعات المستقبلية الايجابية بانتظار تحقيق النتائج الايجابية المنشودة. بمتوسط (٢٠٣٩)، وتوفر المرونة والاتجاهات الايجابية لكافة المستويات الادارية بالمنظمات لحل المشكلات والاحداث السلبية الطارئة. بمتوسط (٢٠٣٨)، وتوفر الاعتقاد الدائم بالنجاح والوصول للاهداف ومواجهة المعوقات لدى كافة المستويات الادارية بالمنظمة. بمتوسط (٢٠٣٧)، والتعاون بين قيادة المنظمة والعاملين في التغلب على المواقف الضاغطة او الضغوط المهنية المستمرة. بمتوسط (٢٠٣٥).

ويستنتج مما سبق ان مستوى متطلب التفاؤل (مرتفع)، مما يشير لضروره العمل على توفير المتطلبات الفرعية للتفاؤل كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع ما اكدت عليه بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Ravagi. 2016)، والتي اكدت على العلاقة بين راس المال النفسي ومؤشرات الاستقامة التنظيمية كالابداع والتفاؤل الشخصي، وكذلك علي العلاقة الارتباطية بين مكونات راس المال النفسي والابداع الشخصي للعاملين من خلال مؤشرات المرونة والتفاؤل والكفاءة الذاتية والامل اونظرة الاستبشار بالمستقبل، وكذلك دراسة (سجى نذير. ٢٠١٨)، والتي أظهرت نتائجها أن اليات نتائج تقييم الاداء في الاستقامة التنظيمية تتحقق بمؤشرات النزاهة والثقة والتفاؤل والرحمة، كما أكدت علي وجود علاقة بين تقييم الاداء الفعال وتوفر مؤشرات الاستقامة.

### جدول رقم (١٦)

#### يوضح مستوى التعاطف

| م | العبارات                                                                                                | الأستجابة     |    | المتوسط الانحراف الترتيب |         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------------------------|---------|
|   |                                                                                                         | نعم الي حد ما | لا | الحسابي المعياري         | المستوي |
| ١ | شعور العاملون الدائم بالقبول والمحبة والاحترام والتقدير لمشاعرهم من قبل قيادة المنظمة                   | ٨٧            | ٨٢ | ٢,٤٧                     | ٠,٥٦    |
| ٢ | تفهم العاملين والمسؤولين ما يعانيه أفراد المجتمع وخاصة الفئات الأولى بالرعاية من مشكلات                 | ٨٨            | ٧٥ | ٢,٤٤                     | ٠,٦١    |
| ٣ | تفهم العاملين والمسؤولين لنواحيهم وقدراتهم وإمكانيات كل شخص بالمنظمة                                    | ٨٩            | ٨٠ | ٢,٤٨                     | ٠,٥٦    |
| ٤ | توفر العلاقات الإيجابية مع أفراد المجتمع وخاصة الفئات الأولى بالرعاية هي مصدر سعادة للعاملين بالمنظمة   | ٦٤            | ٤٨ | ٢,١١                     | ٠,٨٥    |
| ٥ | التواصل الإيجابي المستمر بين العاملين بالمنظمة والقيادة لفهم المشاعر والأفكار والوصول لأفضل القرارات    | ٩٦            | ٧٤ | ٢,٥٢                     | ٠,٥٥    |
| ٦ | تقدير قيادة المنظمة لمشاعر العاملين واحترامها في كافة المناقشات واللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها معهم | ٩٧            | ٦٧ | ٢,٥٠                     | ٠,٦١    |
| ٧ | مساعدة العاملين والمسؤولين بنقل وجهات نظر ومطالب أفراد المجتمع واصحاب المشكلات للجهات                   | ٨٦            | ٧٨ | ٢,٤٣                     | ٠,٦٠    |

| م           | العبارات                                                                                                                                           | الأستجابة |    | المتوسط الانحراف |          | الترتيب |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|------------------|----------|---------|
|             |                                                                                                                                                    | نعم       | لا | الحسابي          | المعياري |         |
|             | الأعلى                                                                                                                                             |           |    |                  |          |         |
| ٨           | الأستجابات الإيجابية ومشاعر الأمتنان والتقدير من أفراد المجتمع تجاه المنظمة تشعر العاملين بالسعادة والقبول وتضاعف من معدلات أداء                   | ٩٨        | ٥٩ | ١٧               | ٢,٤٦     | ٥       |
| ٩           | ارتباط جميع العاملين والمسؤولين بالمنظمة بمشاعر الحب والأمتنان والتقدير                                                                            | ٥٩        | ٤٥ | ٧٠               | ١,٩٣     | ١٢      |
| ١٠          | تفهم العاملون لآراء ومشاعر وانفعالات وطرق التعبير عن المطالب والاحتياجات لأصحاب الحقوق والمشكلات من افراد المجتمع أثناء المناقشات أو اللقاءات معهم | ٩٨        | ٥٧ | ١٩               | ٢,٤٥     | ٦       |
| ١١          | تقبل قيادة المنظمة للمشاعر الانفعالية لاختلاف وجهات نظر العاملين معها                                                                              | ٨٣        | ٨٠ | ١١               | ٢,٤١     | ٩       |
| ١٢          | إنجاز مشروعات التنمية المختلفة بالمجتمع المحلي يمثل حدثاً سعيداً يغمرننا بالرضا                                                                    | ٥٩        | ٧٥ | ٤٠               | ٢,١٠     | ١١      |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                                    | ٢,٣٥      |    | ٠,٦٢             |          | مرتفع   |

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٦) يتضح ان مستوى التعاطف كأحد متطلبات الإستقامة التنظيمية قد جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وهو يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، بانحراف معياري (٠,٦٢)، ووفقاً لأستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق، جاءت اهم مؤشرات متطلب التعاطف طبقاً لترتيب المتوسط الحسابي تنازلياً في: التواصل الايجابي المستمر بين العاملين والقيادة بالمنظمة لفهم المشاعر والافكار والوصول لافضل القرارات. بمتوسط (٢,٥٢)، وتقدير قيادة المنظمة لمشاعر العاملين واحترامها في كافة المناقشات واللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها معهم. بمتوسط (٢,٥٠)، وتفهم العاملين والمسؤولين لذواتهم وقدراتهم وامكانيات كل شخص بالمنظمة. بمتوسط (٢,٤٨)، وشعور العاملين الدائم بالقبول والمحبة والاحترام والتقدير لمشاعرهم من قبل قيادة المنظمة. بمتوسط (٢,٤٧)، وتوفر الأستجابات الايجابية ومشاعر الأمتنان والتقدير من افراد المجتمع تجاه المنظمة مما يجعل العاملون يشعرون بالسعادة والقبول ويضاعف من معدلات الاداء. بمتوسط (٢,٤٦)، وتفهم العاملين لآراء ومشاعر وانفعالات وحقوق التعبير عن المطالب والاحتياجات لأصحاب الحقوق والمشكلات من افراد المجتمع اثناء المناقشات او اللقاءات معهم. بمتوسط (٢,٤٥)، وتفهم العاملين والمسؤولين ما يعانيه افراد المجتمع وبخاصة الفئات الاولى بالرعاية من مشكلات. بمتوسط (٢,٤٤)، ومساعدة العاملين والمسؤولين بنقل وجهات نظر ومطالب افراد المجتمع واصحاب المشكلات للجهات الاعلى. بمتوسط (٢,٤٣)، وتقبل قيادة المنظمة للمشاعر الانفعالية لاختلاف وجهات نظر العاملين معها. بمتوسط (٢,٤١).

ويستنتج مما سبق ان مستوى متطلب التعاطف (مرتفع)، مما يشير لضرورة العمل على توفير المتطلبات الفرعية للتعاطف كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بتلك الأجهزة، وهي نتائج تتفق مع ما اكدت عليه بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Dawson . 2015) والتي اكدت على الدور الايجابي لمؤشرات الاستقامة في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وان المنظمات الآخذة بالمعايير الأخلاقية تركز على الهياكل الادارية والممارسات الأخلاقية للعمل، وكذلك دراسة (Razia Begum & Ocbah. 2017) والتي اشارت الى تأثير القيادة الأخلاقية على استقامة العاملين ، وان التزام المديرين الأخلاقي بالمنظمات يؤثر في التوجه الأخلاقي الايجابي والتمسك بالقيم الأخلاقية ويساعد في توفير بيئة عمل صحية لكل العاملين تكون قائمة على اساليب تحكمها الاخلاق والالتزام العاطفي باخلاقيات المنظمة، والاعتماد على العاملين الأخلاقيين، والانتقاء منهم طبقاً للمستوى الأخلاقية.

## جدول رقم (١٧)

## يوضح مستوى النزاهة

| م | العبارات                                                                                                                              | الاستجابة |    | المتوسط الانحراف المعياري والمستوي | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|------------------------------------|---------|
|   |                                                                                                                                       | نعم       | لا |                                    |         |
| ١ | رفض العاملون والمسئولون القاطع بالمنظمة لأي واسطة أو محسوبية أو مجاملات نظير عملهم                                                    | ٨١        | ٧٢ | ٢,٣٢                               | ١٠      |
| ٢ | تنمية الجوانب الأخلاقية والوعي بمواثيق العمل لضمان الالتزام ببناء منظمة نزيهة للعاملين والمسؤولين                                     | ٨٩        | ٧٣ | ٢,٤٤                               | ٤       |
| ٣ | المحاسبة العاجلة عن أي تقصير أو استغلال للوظيفة في الحصول على منفعة شخصية                                                             | ٨١        | ٩١ | ٢,٤٥                               | ٣       |
| ٤ | تمكين المنظمة لشركاء التنمية من قياس الأداء وممارسة حقوقهم في المساءلة والاطلاع على المعلومات أو طرق استخدام الموارد                  | ٧٧        | ٨٩ | ٢,٣٩                               | ٧       |
| ٥ | إن تعتمد اجراءات تقييم أداء العاملين بالثواب أو العقاب على المعايير القانونية والموضوعية والعدالة الواضحة                             | ٧٥        | ٩١ | ٢,٣٨                               | ٨       |
| ٦ | اختيار العاملين الذين يتمتعون بسلوكيات شخصية مسئولة وأخلاقية تبرز المصداقية و القيم والمثل المأمولة                                   | ٨٩        | ٧٢ | ٢,٤٣                               | ٥       |
| ٧ | وعي العاملون والمسئولون المرتفع بالمحافظة على المال العام وترشيد الإنفاق وعدم هدر أي من الإمكانيات المادية المتاحة                    | ٧٠        | ٩٧ | ٢,٣٦                               | ٩ مكرر  |
| ٨ | تفعيل الضوابط القانونية لمنع أصحاب القوة والنفوذ والنفوس الضعيفة من استغلال سلطتهم في الحصول على منفعة غير قانونية خارج وداخل المنظمة | ٨٨        | ٧٢ | ٢,٤٢                               | ٦       |

|                    |                                                                                                                      |    |    |    |      |      |        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|------|------|--------|
| ٩                  | منع المنظمة للانتماءات السياسية من التأثير بطرق غير مشروعة على اتخاذ القرارات                                        | ٩٥ | ٧٥ | ٤  | ٢,٥٢ | ٠,٨٦ | ١      |
| ١٠                 | تطبيق المنظمة للقوانين التي تمنع حصول أي موظف بها على امتيازات خاصة أو الترقية على غير معيار الكفاءة                 | ٩٢ | ٧٤ | ٨  | ٢,٤٨ | ٠,٩٧ | ٢      |
| ١١                 | تدخل المنظمة لكي تتم عملية انتخابات ممثلين عن المجتمع المحلي في حرية وديمقراطية وشفافية تامة                         | ٨٩ | ٧٢ | ١٣ | ٢,٤٣ | ٠,٦١ | ٥ مكرر |
| ١٢                 | تحقيق الأجور والمكافآت والحوافز العادلة لكل العاملين بالمنظمة لكي تحول دون اللجوء لوسائل غير مشروعة للحصول على المال | ٧٠ | ٩٧ | ٧  | ٢,٣٦ | ٠,٧٥ | ٩      |
| <b>المتوسط ككل</b> |                                                                                                                      |    |    |    |      |      |        |
| ٢,٤١               |                                                                                                                      |    |    |    |      |      |        |
| <b>مرتفع</b>       |                                                                                                                      |    |    |    |      |      |        |
| ٠,٦٤               |                                                                                                                      |    |    |    |      |      |        |

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٧) يتضح ان مستوى النزاهة كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية. قد جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤١)، وهو يقع في الفئة من (٢,٣٥ - ٣)، بانحراف معياري (٠,٦٤)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق، جاءت اهم مؤشرات متطلب النزاهة طبقاً لترتيب المتوسط الحسابي تنازلياً في: تفعيل لوائح العمل التي تمنع التهاون في القيام بالواجبات الوظيفية في الفترات الزمنية المحددة و المطلوبة لانجاز الخدمات طبقاً للخطط الموضوعية. بمتوسط (٢,٥٢)، ومنع المنظمة للانتماءات السياسية من التأثير بطرق غير مشروعة على اتخاذ القرارات. بمتوسط (٢,٤٨)، والمحاسبة العاجلة عن اي تقصير او استغلال للوظيفة في الحصول على منفعة شخصية. بمتوسط (٢,٤٥)، وتنمية الجوانب الاخلاقية والوعي بمواثيق العمل لضمان الالتزام ببناء منظمات نزيهة للعاملين والمسؤولين. بمتوسط (٢,٤٤)، واختيار العاملين الذين يتمتعون بسلوكيات شخصية مسؤولة واخلاقية تبرز المصادقية والقيم والمثل المأمولة. بمتوسط (٢,٤٣)، وتدخل المنظمة لكي تتم انتخابات ممثلين عن المجتمع المحلي في حرية وديمقراطية وشفافية تامة. بمتوسط (٢,٤١)، في الترتيب الخامس مكرر، وتفعيل الضوابط القانونية لمنع اصحاب القوة والنفوذ والنفوس الضعيفة من استغلال سلطتهم في الحصول على منفعة غير قانونية داخل وخارج المنظمة. بمتوسط (٢,٤٢)، وتمكين المنظمة لشركاء التنمية من قياس الاداء و ممارسة حقوقهم في المساءلة والاطلاع على المعلومات او طرق استخدام الموارد. بمتوسط (٢,٣٩)، وان تعتمد اجراءات تقييم اداء العاملين بالثواب والعقاب على المعايير القانونية والموضوعية والعلمية والعدالة الواضحة. بمتوسط (٢,٣٨)، وتحقيق الأجور والمكافآت والحوافز العادلة لكل العاملين بالمنظمة لكي تحول دون اللجوء لوسائل غير مشروعة للحصول على المال. بمتوسط (٢,٣٦)، ووعي العاملين والمسؤولين المرتفع بالمحافظة على المال العام وترشيد الانفاق وعدم هدر أي من الامكانيات المادية. بمتوسط (٢,٣٦)، في الترتيب التاسع مكرر.

ويستنتج مما سبق أن مستوى متطلب النزاهة (مرتفع)، مما يشير الى ضرورة العمل على توفير المتطلبات الفرعية للنزاهة كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة الواردة بالدراسة، ومنها دراسة (سهي محمد).

(٢٠١٧)، والتي اشارت الى ان اهم اسباب الفساد بالمؤسسات الحكومية غياب المبادئ الاخلاقية وشيوع الممارسات الفاسدة كالرشوة والوساطة وعدم الايمان بالسياسات التنظيمية، وانها مؤشرات لضعف النزاهة وضعف اخلاقيات العمل، ولذا أكدت دراسة (محمد محمود، ٢٠١٣)، على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتطوير مؤسسات التنمية ودورها في محاربة الفساد وما يرتبط به من سلوكيات، وكذلك دراسة (NathanSon . 2013) والتي اظهرت ضرورة مواجهة الفساد لتأثيره السلبي على الثقة في الحكومات المحلية، وفي الحد من قدرتها علي دعم توجهات دولة الرعاية على المستوى المحلي أو تلبيبة الاحتياجات المحلية الناتجة عن ضعف مؤشرات النزاهة والشفافية والمعيقات الشخصية الفاسدة.

### جدول رقم (١٨)

#### يوضح مستوى المغفرة

| م | العبارات                                                                                                                              | الأستجابة |           |    | المتوسط الانحراف الترتيب |         |        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----|--------------------------|---------|--------|
|   |                                                                                                                                       | نعم       | الى حد ما | لا | الحسابي المعياري         | المستوي |        |
| ١ | ان تتوفر لدى العاملين مشاعر التسامح والرضا عن الحياة                                                                                  | ٦٧        | ٨٣        | ٢٤ | ٢,٢٤                     | ٠,٦٨    | ٩      |
| ٢ | عدم اعتماد العاملون بالمنظمة على الأحكام السلبية في تعاملهم مع المواقف أو الأشخاص وخاصة الجمهور الخارجي                               | ٦٩        | ٩٩        | ٦  | ٢,٣٦                     | ٠,٥٥    | ٧      |
| ٣ | عدم استجابة العاملون بالمنظمة لمظاهر النزاع التي قد يفتعلها بعض المتعاملين من الجمهور                                                 | ٥١        | ٤٩        | ٧٤ | ١,٨٦                     | ٠,٨٤    | ١١     |
| ٤ | التعلم من الخبرات والأحداث السابقة لمساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجهنا أثناء العمل والتعامل بتسامح مع الجمهور               | ٨٧        | ٦٦        | ٢١ | ٢,٣٧                     | ٠,٦٩    | ٦      |
| ٥ | توفر التسامح كسمة للتفاعل وتعامل القيادات مع العاملين بالمنظمة                                                                        | ٨٧        | ٧٤        | ١٣ | ٢,٤٢                     | ٠,٦٣    | ٤      |
| ٦ | توفر السلوكيات الأخلاقية المسؤولة للعاملين والمسؤولين بالمنظمة لزيادة معدلات الثقة والتسامح والتجاوز عن الصغائر                       | ٩١        | ٧١        | ١٢ | ٢,٤٥                     | ٠,٦٢    | ٢ مكرر |
| ٧ | سيادة روح العمل الفريقي والتخلي عن المشاعر السلبية لزيادة معدلات الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة                                       | ٨٩        | ٧٢        | ١٣ | ٢,٤٣                     | ٠,٦٣    | ٣      |
| ٨ | اهتمام قيادة المنظمة بحل المشكلات أولاً بأول للقضاء على أي مظاهر للنزاع أو الصراع الذي قد ينشأ بين العاملين                           | ١٠٤       | ٥٤        | ١٦ | ٢,٥٠                     | ٠,٦٦    | ١      |
| ٩ | سيادة مشاعر الحب والاحترام بين العاملين للقضاء على جذور المشاعر الانتقامية غير المفيدة التي قد تنشأ من بعض الأشخاص داخل وخارج المنظمة | ٨٤        | ٧٦        | ١٤ | ٢,٤٠                     | ٠,٦٤    | ٥      |

| م           | العبارات                                                                                                                       | الأستجابة |     | المتوسط الانحراف الترتيب |      | الحسابي المعياري والمستوي |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|--------------------------|------|---------------------------|
|             |                                                                                                                                | نعم       | لا  | نعم                      | لا   |                           |
| ١٠          | توفرالنضج الانفعالي لتمكين العاملين من التعلم من التجارب السابقة والتعامل بتسامح مع ضغوط العمل والمثيرات السلبية               | ٩١        | ٧١  | ١٢                       | ٢,٤٥ | ٠,٦٢                      |
| ١١          | حرص العاملين علي اظهارمشاعر السوء والحب والتسامح تجاه من يصير على إلحاق الأذى بنا                                              | ٦٧        | ٨١  | ٢٦                       | ٢,٢٣ | ٠,٦٩                      |
| ١٢          | أن يقدر العاملين والمسؤولين الضغوط التي يمر بها أصحاب المشكلات والمطالبين بالخدمات ويحاولون التخفيف من حدتها بالآليات المناسبة | ٦١        | ١١٣ | -                        | ٢,٣٥ | ٠,٤٩                      |
| المتوسط ككل |                                                                                                                                | ٢,٣٥      |     | ٠,٦٠                     |      | متوسط                     |

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٨) يتضح ان مستوى المغفرة كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية. قد جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، وهو يقع في الفئة من (٣-٢,٣٤)، بإنحراف معياري (٠,٦٠)، ووفقاً لاستجابات المبحوثين على معطيات الجدول السابق، جاءت اهم مؤشرات متطلب المغفرة طبقاً لترتيب المتوسط الحسابي تنازلياً في: اهتمام قيادات المنظمات بحل المشكلات اولاً باول للقضاء على اي مظاهر للنزاع والصراع الذي قد ينشأ بين العاملين. بمتوسط (٢,٥٠)، وتوفر النضج الانفعالي لتمكين العاملين من التعلم من التجارب السابقة والتعامل بتسامح مع ضغوط العمل والمثيرات السلبية. بمتوسط (٢,٤٥)، وتوفر السلوكيات الاخلاقية المستولة للعاملين والمسؤولين بالمنظمات لزيادة معدلات الثقة والتسامح والتجاوز عن الصغائر. بمتوسط (٢,٤٥)، في الترتيب الثاني مكرر، وسيادة روح العمل الفريقي والتخلي عن المشاعر السلبية لزيادة معدلات الاداء الكلي للعاملين بالمنظمات. بمتوسط (٢,٤٣)، وتوفر التسامح كسمة للتفاعل وتعامل القيادات مع العاملين بالمنظمة. بمتوسط (٢,٤٢)، وسيادة مشاعر الحب والاحترام بين العاملين للقضاء على جذور المشاعر الانتقامية غير المفيدة والتي قد تنشأ من بعض الاشخاص داخل وخارج المنظمات. بمتوسط (٢,٤٠)، والتعلم من الخبرات والاحداث السابقة لمساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل والتعامل بتسامح مع الجمهور. بمتوسط (٢,٣٧)، وعدم اعتماد العاملون بالمنظمات على الاحكام السلبية في تعاملاتهم مع المواقف والاشخاص وخاصة الجمهور الخارجي. بمتوسط (٢,٣٦)، وان يقدر العاملين والمسؤولين الضغوط التي يمر بها اصحاب المشكلات والمطالبين بالحقوق ويحاولون التخفيف من حدتها بالآليات المناسبة. بمتوسط (٢,٣٥).

ويستنتج مما سبق ان مستوى متطلب المغفرة (مرتفع)، مما يشير الى ضرورة العمل على توفير المتطلبات الفرعية للمغفرة كاحد متطلبات الاستقامة التنظيمية بتلك الاجهزة، وهي نتائج تتفق مع بعض ما اكدت عليه الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Adedi . S . L 2014)، والتي كأن من بين نتائجها وجود علاقة ايجابية بين مؤشرات الاستقامة التنظيمية. الثقة والنزاهة والتفاؤل والرحمة والتسامح. وبين الالتزام التنظيمي الاستمراري والعاطفي، نظرا لعوائدهما المهمة في تطوير المنظمات والموارد البشرية، وهما يمثلان متغيراً ايجابياً لكفاءة الاداء الكلي بالمنظمات.

## جدول رقم (١٩)

## يوضح مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي ككل

|                               | ٦        | ٥       | ٤       | ٣       | ٢       | ١     |                              |
|-------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|-------|------------------------------|
| مستوى ككل                     | الاجمالي | المغفرة | النزاهة | التعاطف | التفاؤل | الثقة | المعرفة بالاستقامة التنظيمية |
| المتطلبات الاستقامة التنظيمية | ٢,٤٥     | ٢,٣٥    | ٢,٤١    | ٢,٣٥    | ٢,٣٨    | ٢,٣٦  | ٢,٩                          |
| المتوسط الحسابي               | ٠,٦٣     | ٠,٦٠    | ٠,٦٤    | ٠,٦٢    | ٠,٦٤    | ٠,٦٦  | ٠,٧٨                         |
| الأنحراف المعياري             |          |         |         |         |         |       |                              |

بإستقراء بيانات الجدول السابق رقم (١٩) يتضح ان مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي قد جاء (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذه المتطلبات (٢,٤٥)، وهو يقع في الفئة من (٣ - ٢,٣٥)، بإنحراف معياري (٠,٦٣)، وجاءت مؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي تنازليا في: متطلب النزاهة. بمتوسط (٢,٤١)، وإنحراف معياري (٠,٦٤)، ثم متطلب التفاؤل. بمتوسط (٢,٣٨)، وإنحراف معياري (٠,٦٤)، تلاه متطلب الثقة. بمتوسط (٢,٣٦)، وإنحراف معياري (٠,٦٦)، ثم متطلب التعاطف. بمتوسط (٢,٣٥)، وإنحراف معياري (٠,٦٢)، وفي نفس الترتيب متطلب المغفرة. بمتوسط (٢,٣٥)، وإنحراف معياري (٠,٦٠)، واخيراً متطلب المعرفة بالاستقامة التنظيمية. بمتوسط (٢,٩)، وأنحراف معياري (٠,٧٨)، ويستنتج مما سبق (صحة) الفرض الثاني للدراسة، والذي كان مؤداه. من المتوقع ان يكون مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي (مرتفعاً)، حيث اثبتت النتائج المرتبطة بالفروض الفرعية المنبثقة عن هذا الفرض أن مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي بشكل كلي (مرتفع)، وبهذا تكون النتائج قد اجابت عن الفرض الثاني للدراسة.

جدول رقم (٢٠)

يوضح العلاقة بين الحوكمة والاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي

| م  | المتطلبات<br>الآليات ككل | المعرفة<br>بالاستقامة<br>التنظيمية | الثقة    | التفاوض  | التعاطف  | النزاهة  | المغفرة  | المتطلبات<br>الاستقامة<br>التنظيمية<br>ككل |
|----|--------------------------|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------------------|
| ١  | المعرفة<br>بالحوكمة      | -0.955**                           | -0.968** | -0.958** | -0.967** | -0.965** | -0.959** | -0.972**                                   |
| ٢  | الشفافية                 | -0.964**                           | -0.938** | -0.933** | -0.949** | -0.951** | -0.942** | -0.954**                                   |
| ٣  | المساءلة                 | -0.966**                           | -0.950** | -0.942** | -0.957** | -0.958** | -0.948** | -0.961**                                   |
| ٤  | التمكين                  | -0.949**                           | -0.946** | -0.947** | -0.952** | -0.950** | -0.941** | -0.957**                                   |
| ٥  | الإفصاح                  | -0.960**                           | -0.945** | -0.939** | -0.957** | -0.956** | -0.937** | -0.957**                                   |
| ٦  | الفعالية<br>والكفاءة     | -0.965**                           | -0.957** | -0.955** | -0.965** | -0.963** | -0.959** | -0.969**                                   |
| ٧  | الشرعية وحكم<br>القانون  | -0.966**                           | -0.959** | -0.953** | -0.964** | -0.963** | -0.951** | -0.968**                                   |
| ٨  | الاستجابة ورضا<br>السكان | -0.963**                           | -0.938** | -0.934** | -0.956** | -0.956** | -0.935** | -0.954**                                   |
| ٩  | المشاركة<br>والديمقراطية | -0.966**                           | -0.947** | -0.942** | -0.961** | -0.961** | -0.943** | -0.961**                                   |
| ١٠ | الرؤية<br>الاستراتيجية   | -0.949**                           | -0.950** | -0.944** | -0.959** | -0.956** | -0.940** | -0.959**                                   |
|    | آليات الحوكمة ككل        | -0.968**                           | -0.956** | -0.951** | -0.966** | -0.965** | -0.952** | -0.968**                                   |

باستقراء بيانات الجدول السابق رقم (٢٠)، يتضح وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي (٠،٠١)، بين آليات الحوكمة اللازمة وتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، وان أكثر آليات الحوكمة ارتباطاً بتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية جاء في مقدمتها المعرفة بالحوكمة، تلاها الفعالية والكفاءة، ثم الشرعية وحكم القانون، تلاها المسائلة، ثم المشاركة والديمقراطية، تلاها الرؤية الاستراتيجية، ثم التمكين، تلاها الإفصاح، ثم الشفافية، تلاها الاستجابة ورضا السكان، وهو ما يمكن أن يفسر بوجود ارتباط عكسي بين آليات الحوكمة السابقة كمتغير مستقل وتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية كمتغير تابع، بمعنى أنه كلما زادت أو توفرت المؤشرات اللازمة لكل آلية من آليات الحوكمة، كلما انخفضت المؤشرات المرتبطة بكل متطلب من متطلبات الاستقامة التنظيمية، والعكس صحيح. وبهذا تكون النتائج قد جاءت معبرة عن أهداف الدراسة، ومن ثم يستنتج من ذلك (صحة) الفرض الثالث للدراسة، والذي كان موداه من المتوقع وجود علاقة

ارتباطية عكسية ذات دلالة احصائية بين اليات الحوكمة اللازمة وتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، حيث اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة احصائية بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.

### تاسعا: النتائج العامة للدراسة.

#### ١-النتائج الخاصة بالبيانات الاولية للمبحوثين.

جاءت غالبية عينة الدراسة من الذكور.بنسبة(٦١,٢%)، وكانت غالبيتهم من المتزوجين. بنسبة(٩٠,٨%)، كذلك جاءت غالبيتهم من الحاصلين على مؤهلات متوسطة.بنسبة(٤٥,٤%)،والذين يقع غالبيتهم في الفئة العمرية من(٤٠ لاقبل من ٤٥ سنة) بنسبة(٢٥,٧%)،والذين تتراوح غالبية عدد سنوات خبرتهم في مجال العمل من ( ١٠ لاقبل من ١٥ سنة) بنسبة(٣٧,٩%)،وان نسبة الحاصلين على دورات تدريبية منهم بلغت(٥١%)، حصل غالبيتهم علي دورتان.بنسبة(٢٤,٨%)،وكانت هذه الدورات من منظمات حكومية واهلية اخري غير جهات عملهم الحالية.بنسبة(٤٩,٩%)،واستفاد غالبية هؤلاء من هذه الدورات في تطويرالأداء المهني. بنسبة(١٩,٢%)،وتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات مع الآخرين. بنسبة(١٧,٩%)،وتنمية المعلومات والمعارف عن عمليات التخطيط لتطوير الاداء والخدمات.بنسبة(١٥,٧%).

#### ٢-النتائج الخاصة بإختبارات الفروض.

ا-أثبتت نتائج الدراسة (عدم صحة) الفرض الاول للدراسة، والذي كان مؤداه . من المتوقع ان يكون مستوى آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي (منخفضا)، حيث اظهرت النتائج أن مستوى آليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي (متوسط)، وذلك في ضوء تحديد مستوى الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الاول للدراسة ككل، والتي جاءت نتائجها بمستوي (متوسط)، في الفروض المرتبطة بآليات(المعرفة بالحوكمة ، والشفافية ، والمساءلة ، والتمكين ، والإفصاح ، والفعالية والكفاءة ، والشرعية وحكم القانون ، والاستجابة ورضا السكان ، والمشاركة والديموقراطية ، والرؤية والاستراتيجية).

ب-أثبتت نتائج الدراسة (صحة) الفرض الثاني للدراسة، والذي كان مؤداه. من المتوقع ان يكون مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي (مرتفعا)، حيث اظهرت النتائج ان مستوى متطلبات الاستقامة التنظيمية(مرتفع)، وذلك في ضوء تحديد مستوى الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثاني للدراسة ككل ، والتي جاءت نتائجها بمستوي (مرتفع)، في الفروض المرتبطة بمتطلبات( الثقة ، والتفاهل ، والتعاطف ، والنزاهة، والمغفرة)، فيماعد الفرض الفرعي الاول والمرتبط بمتطلب المعرفة بالاستقامة التنظيمية، والذي جاء بمستوي(متوسط).

ج-أثبتت نتائج الدراسة (صحة) الفرض الثالث للدراسة، والذي كان مؤداه. وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة اللازمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي.

### ٣-النتائج الخاصة بالموجهات النظرية.

اظهرت نتائج الدراسة التي اعتمدت على نظرية النسق، ونموذج (DOFT.L)، ان اليات الحوكمة والتي تمثل قاسماً مشتركاً للمدخلات والعمليات التحويلية كمجموعة من الموارد المختارة، والتي يسعى النسق لتجديدها باداء العمليات وانشطة المعالجة كرد فعل نحو المدخلات، قد جاءت بمستوى (متوسط)، ومن ثم فهي احتياج للدعم من اجل تفعيل لتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية من جهة، وحتى تكون المخرجات من جهة اخرى كنتائج وانجازات متحققة عن هذه العمليات للمجتمع المحلي ملائمة وفعالة في تحقيق الاستجابة الايجابية كنتيجة متوقعة للمخرجات المتوافقة مع احتياجات البيئة، كما أن متطلبات لإستقامة التنظيمية.قد جاءت بمستوى(مرتفع)، وهي طبقاً لنموذج (DOFT.L) تستلزم توفيرها بالوسائل المناسبة للمساعدة في تهيئة المناخ المناسب للاداء من خلال الضوابط السلوكية، من اجل ضمان الوصول للمنظمات الاخلاقية للعاملين والقيادات والابنية التنظيمية الداعمة ذات الاثر الفعال في تحمل المسؤولية لتحقيق التنمية المحلية بالمعدلات المطلوبة.

### ٤-النتائج الخاصة بمقترحات تفعيل الحوكمة لتحقيق الاستقامة التنظيمية باجهزه التخطيط المحلي.

بناء على نتائج الدراسة الميدانية امكن للباحث التوصل لبعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل الحوكمة لتحقيق الاستقامة التنظيمية باجهزة التخطيط المحلي(المجالس والوحدات المحلية )، والتي يستلزم توفيرها لتحقيق ذلك.

أ: فيما يتعلق باليات الحوكمة اللازمة بأجهزة التخطيط المحلي (وحدات الادارة المحلية بشكل عام).

#### ١-الاية المعرفة بالحوكمة: والتي تشمل عدد من الآليات الفرعية من أهمها مايلي:-

- نشرالمعلومات المرتبطة بالحوكمة ومشاركتها لتحقيق قيمة مضافة للمعارف الحالية لكافة المستويات الإدارية وعدم استئثار القيادات بها.
- توفيرخطط تدريبية لتثقيف كافة المستويات الإدارية باستخدام الأدوات المناسبة كاللقاءات والمناقشات وورش العمل والندوات والاجتماعات بفكر وثقافة ومعارف الحوكمة والتمكين منها.
- تبني القيادات الإدارية لتطوير المعارف المتصلة باليات الحوكمة للمستويات الادارية الادني.
- تشجيع كافة المستويات الإدارية علي تقديم الأفكار والمقترحات لتطبيق اليات اومبادي الحوكمة.
- بناء القدرات المعرفية وتنمية المهارات والافكارللمستويات الادارية المختلفة لزيادة تفاعلهم وتطبيقهم لاليات الحوكمة علي أرض الواقع بشكل يعزز مصداقيتها.
- تحفيز العاملين علي الالتحاق بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات والخبرات المرتبطة بالحوكمة.

## ٢- الية الشفافية: والتي تشمل عدد من الآليات الفرعية من أهمها ما يلي:-

- تأهيل نظم الاتصال والمعلومات المتاحة لنشر وتوفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة للمواطنين وشركاء التنمية.
- توفير قنوات اتصال حديثة لاستطلاع شكاوي ومقترحات افراد المجتمع والمنظمات الاخرى في انشطتها والرد عليها.
- إتاحة كافة المعلومات المرتبطة بخططها الحالية والمستقبلية للمواطنين والمنظمات الاخرى للاطلاع عليها والاجابة على كل استفسارات طالبي المعلومات.
- أن تعزز القوانين والضوابط الاخلاقية ثقة المجتمع بها وتكافح اي مظهر لاستغلال المعلومات وعدم نشرها لمصالح شخصية.
- تأهيل نظم الاتصال المتاحة لنشر وتوفير قاعدة معلومات دقيقة وحديثة لكل العاملين بها.
- الاعتماد فعليا على ممارسة الديمقراطية واتباع اسلوب الحوار الديمقراطي لاتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- نشر كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة عن حجم المعوقات المشكلات التي تواجهها للاشخاص او لشركاء التنمية.

## ٣- الية المسائلة: والتي تشمل عدد من الآليات الفرعية من أهمها ما يلي:-

- وجود ميثاق اخلاقي لالزام العاملين والمسؤولين بها بالسلوكيات الايجابية في اداء العمل والتعامل مع الجمهور وشركاء التنمية.
- أن يتناسب الجزاء الموقع مع حجم المخالفات سواء داخلها أو خارجها.
- مراقبة الاداء بدقة لمنع ارتكاب المخالفات داخلها وخارجها.
- التزام المسؤولين عن الخدمات والمشروعات بالمواعيد المحددة لانجازها وانهاء مختلف الاعمال بدقة داخلها أو خارجها.
- ترسيخ مبدأ المحاسبة على النتائج في اذهان كافة المستويات الادارية عن الاعمال المختلفة.
- تسهيل اجراءات قيام افراد المجتمع والاطراف ذات العلاقة بمراقبة الاداء سواء داخلها او خارجها لمراقبة مدي انجاز المشروعات.
- تركيز البرامج التدريبية المنفردة او بالمشاركة مع منظمات اخرى علي تنمية ثقافة المساءلة والمحاسبة واهميتها وعوائدها واهدافها لكافة المستويات الإدارية.

## ٤- الية التمكين: والتي تشمل عدد من الاليات الفرعية من أهمها ما يلي:-

- أن تتمتع بالاستقلالية المالية التي تمكنها من اختيار الاليات المناسبة للعمل وانجاز الخطط التنموية بحرية.

- تفويض الصلاحيات من الجهات المركزية بشكل يمكنها من تعديل الخطط والقرارات طبقاً لتغير الاحتياجات وازدهار أزمات جديدة.
- دعم استقلالياتها حتي تتمكن من التخطيط لبرامجها بحرية بعيداً عن سيطرة الجهات المركزية.
- تفويض الاختصاصات بما يمكنها من عقد الاتفاقيات والعقود وتنفيذ المبادرات بحرية.
- دعم الامكانيات المادية والتمويلية بما يمكنها من اتخاذ القرارات الملائمة او التخطيط لبرامجها في ظل موارد مؤمنة .
- دعم القدرات التخطيطية بما يمكنها من صياغة رؤيتها الاستراتيجية المستقلة والمتفردة للتنمية المحلية.
- أن تسهم منظمات المجتمع المدني في توفير الموارد التي تمكنها من تحقيق اهدافها.
- ٥- الية الافصاح : والتي تشمل عدد من الاليات الفرعية من أهمها ما يلي:-**
- نشر أسباب اختلاف الرؤي والتوجهات بين الممثلين عن المجتمع المحلي والمسؤولين بها وشركاء التنمية.
- ان يكون مبدا الافصاح عن السياسات والقرارات ضمن اولويات عملها.
- تسهيل معرفة الفترات الزمنية المحددة لانتهاء من كافة المشروعات المخططة بسهولة.
- الافصاح عن المعلومات في حال ارتكاب أي من المسؤولين أوالعاملين بكافة المستويات الادارية لاية مخالفات قانونية او اخلاقية او ما يرتبط بهم من افراد المجتمع والمنظمات الاخرى.
- إتاحة معرفة حجم المشكلات والمعوقات التي تواجهها في تنفيذ خططها الحالية والمستقبلية لافراد المجتمع وشركاء التنمية بسهولة.
- توفيرها لتقارير دورية عن معدلات تنفيذ الخطط وتقارير المتابعة الميدانية للمشروعات
- الافصاح عن الاتفاقيات والعقود المشتركة او تكاليف المشروعات والجهات المسئولة عن التنفيذ لافراد المجتمع وشركاء التنمية.
- ٦- الية الفعالية والكفاءة: والتي تشمل عدد من الاليات الفرعية من أهمها ما يلي:-**
- دعم امتلاكها للقدرة على توظيف المعلومات المتاحة لتحقيق فاعلية افضل للاداء.
- مشاركتها في توفير مشروعات مدرة للدخل او مواجهة الفقر والبطالة بالمجتمع المحلي الذي تخدمه.
- توفير نماذج ومعايير علمية حتي تتمكن في ضوءها من التخطيط للبرامج والمشروعات او اتخاذ القرارات بأسلوب علمي.
- توفير القدرات التخطيطية اللازمة لمساعدتها علي تحويل الخطط لبرامج ومشروعات واقعية.

- أمدادها بالخبراء والمتخصصين للتخطيط لبرامجها ومشروعاتها المستقبلية بعدد كافي.
- توفير المزيد من الموارد المالية لزيادة قدرتها علي تنفيذ خطط ومشروعات التنمية المحلية بكفاءة.
- تدعيم التنسيق الحالي مع شركاء التنمية حتي يسهم في امدادها بالكفاءات الادارية والموظفين المؤهلين والمتطوعين لعملية التخطيط.
- ٧- الية الشرعية وحكم القانون: والتي تشمل عدد من الآليات الفرعية من أهمها ما يلي :-**
  - أن تلزم المشاركين بانتخاب ممثلين عن المجتمع باتباع الاسلوب الديموقراطي.
  - تطوير القوانين المنظمة للعمل بما ينسجم مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع المحلي واحتياجاتها المتجددة.
  - تطبيق اللوائح بصرامة في حال الفصل في المخالفات الخاصة بالمشروعات وخطط التنمية المختلفة.
  - تنمية وعي كافة المستويات الادارية بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل وتطوراتها المختلفة.
  - مراعاة عدم وجود غموض في فهم وتفسير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل للجمهور ومنظمات التنمية المختلفة.
  - أن تحرص على معرفة اراء المواطنين في تقبل سلطة المسئولين بها في تعبيرهم عن مصالحهم.
  - تنمية وعي افراد المجتمع ومنظماته بشكل كافي بالقوانين المنظمة للعمل لتتمتع هذه القوانين بالمصداقية لديهم.
- ٨- الية الاستجابة ورضا السكان: والتي تشمل عدد من الآليات الفرعية من أهمها ما يلي:-**
  - أن تطور خططها في ضوء التغذية العكسية للمستفيدين من خدماتها.
  - أن تتبع استراتيجية اشباع اكبر قدر من الاحتياجات للفئات الاولى بالرعاية كجزء من مسئوليتها.
  - تعديل خططها للاستجابة لاحتياجات المواطنين المتجددة وخاصة الفقراء والمهمشين.
  - تطوير اللوائح والقرارات الحالية للاستجابة السريعة لمطالب اصحاب المصلحة (القطاع الخاص او المدني او الجهات المانحة او سكان المجتمع).
  - أن تقوم باجراء المسوح الاجتماعية لمعرفة اراء سكان المجتمع في برامجها ومدي اشباعها لاحتياجاتهم المتنوعة.
  - أن تمكن اصحاب المشكلات من الفئات الاولى بالرعاية من المشاركة في التخطيط او اتخاذ القرارات بعد التحديد الدقيق لها.
  - توفير الامكانيات والتجهيزات التي تمكنها من اشباع اكبر قدر ممكن من الاحتياجات الناشئة عن التغيرات التي تشهدها المجتمعات المحلية.

- ٩- الية المشاركة والديمقراطية: والتي تشمل عدد من الاليات الفرعية من أهمها ما يلي:-
- أن يقدر العاملون والمسئولون بها للمسئولية الملقاه على عاتقهم لضمان مشاركة افراد المجتمع واصحاب المشكلات في التخطيط واتخاذ القرارات.
  - أن يشارك العاملين بها في تحديد احتياجات المجتمع المحلي المتنوعة وأولوياتها بالاساليب العلمية.
  - أن تؤهل المشاركين لتحمل مسئولية تنمية مجتمعهم وتحديد الاهداف بحرية وتوفير لهم المعلومات اللازمة لذلك.
  - أن يحصل العاملون بها على اجابات مقنعة وشرح موضوعي ووافي عن لماذا اتخذ قرار معين بخطط معينه داخلها أو خارجها.
  - دعم أمتلاكها لاليات محددة بدقة لدعم مشاركة المتطوعين والاستفادة من جهودهم في تخطيط مشروعات مفيدة للمجتمع المحلي.
  - أن توفر اليات محددة لمشاركة المنظمات الدولية أو المحلية المانحة في تخطيط مشروعاتها.
  - أن يشارك ممثلين عن منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص فعليا في تخطيط مشروعاتها.
- ١٠- الية الرؤية الاستراتيجية: والتي تشمل عدد من الاليات الفرعية من أهمها ما يلي:-
- أن يشارك الخبراء والمتخصصين فعليا في صياغة وتطوير رؤيتها الاستراتيجية للمستقبل.
  - تقييم احتياجات المجتمع المستقبلية وتحديد أولوياتها بالاسلوب العلمي في الخطط الاستراتيجية.
  - أن تتفق الخطط الاستراتيجية الحالية ورؤيتها ورسالتها المستقبلية في تحقيق التنمية المحلية.
  - دعم قدراتها الفنية لمساعدتها على ترجمة الخطط الاستراتيجية لبرامج ومشروعات واقعية.
  - أن يتم وضع الخطط الاستراتيجية بعد التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية بالمجتمع.
  - أن تكون اهدافها الاستراتيجية علي الطويل مصاغة وواضحة بدقة لكل الاطراف سواء داخلها أو خارجها.
  - دعم عملية اعداد خطوات السياسات العامة المرتبطة بالموضوعات الاستراتيجية بسهولة كتحديد المشكله والاطراف المتأثره بها والمساعدين في حلها.
  - أن يشارك اصحاب المصلحة او شركاء التنمية يجانب الخبراء في تحديد وتطوير رؤيتها ورسالتها.
  - أن يتم تقييم مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية اعتماداً على المعايير العلمية.
  - توفر المتطلبات التنظيمية لتنفيذ استراتيجيتها والتي تراعي توافقها مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

ب:المقترحات الخاصة بمتطلبات تحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي(وحدات الإدارة المحلية بشكل عام).

١- متطلب المعرفة بالاستقامة التنظيمية:والذي يشمل عدد من المتطلبات الفرعية من أهمها ما يلي:-

- توفير برامج توعية للمستويات باستخدام الادوات المناسبة لنشرالجوانب المعرفية والمهارية والفكرية المرتبطة بالاستقامة التنظيمية.كالندوات والاجتماعات وورش العمل والمناقشات.
- تحفيز ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية واقعيا وتدعيمها ماديا ومعنويا.
- توفير مدونات الاستقامة التنظيمية و السلوك الوظيفي الداعم للالتزام بمتطلباتها.
- تشجيع الموارد البشرية علي تقديم مقترحات وافكار واقعية تدعم تبني متطلبات الاستقامة التنظيمية وممارسة سلوكياتها.
- توعية المستويات الادارية وخاصة الوسطي والدنيا بأخلاقيات العمل وارتباطها بمتطلبات الاستقامة التنظيمية ومكافحة الفساد.
- اهتمام القيادات او الادارة العليا بتطبيق وممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدعم تحققها ونشرها والتحفيز عليها.
- تنمية المعارف والمهارات والقيم المرتكزة علي الاستقامة التنظيمية.
- نشرمنظومة القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية الداعمة للاستقامة التنظيمية وابرازها بوسائل الاعلام المتاحة.
- تحفيز العاملين علي الالتحاق بالدورات التدريبية لتنمية المعارف المرتبطة بالاستقامة التنظيمية.

٢- متطلب الثقة: والذي يشمل عدد من المتطلبات الفرعية من أهمها ما يلي:-

- توفير فرص لمشاركة العاملين بها بالرأى فى إعداد الخطط أو تقييم بدائل الحلول لمواجهة المشكلات بالمجتمع فعليا.
- توفر بيئة عمل تساعد على تحقق الثقة المرتفعة والمتبادلة بين العاملين والقيادات
- تهيئة الاليات المناسبة لمشاركة جميع العاملين فى مراحل صنع او اتخاذ القرارات.
- زيادة شعور العاملين فى أدائهم لعملهم بالقيمة وتطويرشخصياتهم باستمرار.
- تفويض السلطة للعاملين للقيام ببعض مهام الادارة.
- التعامل بعدالة واحترام وتقدير لكل العاملين فى كافة المستويات الادارية .
- تحفيز العاملين الدائم لطرح الافكار والمقترحات الجديدة لتحسين الاداء والخدمات والاخذ بها.
- خضوع جميع العاملين لنفس اجراءات الثواب والعقاب دون تمييز.
- توفرالتغذية العكسية أوردودالافعال الايجابية من افراد المجتمع والمنظمات التنموية الاخرى ذات العلاقة تجاه كافة المستويات الإدارية بها.

### ٣- متطلب التفاؤل: والذي يشمل عدد من المتطلبات الفرعية من أهمها ما يلي:

- توقع النتائج الايجابية اكثر من السلبية للتعامل بتفاؤل مع الاحداث المستقبلية.
- حسن الظن بقدرات العاملين لدعم تحقيق الاهداف التنموية المرسومة.
- توفر الأستبشار والتوقعات الايجابية للعاملين لماسيحدث في المستقبل.
- عدم التأثر بوجهات النظر المتشائمة على توقعات العاملين بتحقيق النتائج الايجابية بالمستقبل وتحقيق التميز.
- استخدام الوسائل المناسبة من القيادات لبث روح الاستبشار في نفوس العاملين.
- توفر النظرة الايجابية للامور للمساعدة في حل المشكلات واقامة علاقات وطيدة مع شركاء التنمية.
- عدم التأثر بالتحديات الحالية على توقعات العاملين المستقبلية بانتظار تحقيق النتائج الايجابية المنشودة.
- توفر المرونة والاتجاهات الايجابية لكافة المستويات الادارية لحل المشكلات والاحداث السلبية الطارئة.
- توفر الاعتقاد الدائم بالنجاح والوصول للاهداف ومواجهة المعوقات لدى كافة المستويات الادارية.
- التعاون بين القيادات والعاملين في التغلب على المواقف الضاغطة او الضغوط المهنية المستمرة.

### ٤- متطلب التعاطف: والذي يشمل عدد من المتطلبات الفرعية من أهمها ما يلي:-

- التواصل الايجابي المستمر بين العاملين والقيادات لفهم المشاعر والافكار والوصول لافضل القرارات.
- تقدير القيادات لمشاعر العاملين واحترامها في كافة المناقشات واللقاءات والاجتماعات التي تعقد معها.
- تفهم العاملين والمسؤولين لنواياهم وقدراتهم وامكانيات كل شخص .
- أن يشعر العاملين دائما بالقبول والمحبة والاحترام والتقدير لمشاعرهم من قبل القيادات.
- توفر الاستجابات الايجابية ومشاعر الامتنان والتقدير تجاهها من افراد المجتمع مما يجعل العاملين يشعرون بالسعادة والقبول ويضاعف من معدلات الاداء.
- تفهم العاملين لآراء ومشاعر وانفعالات وحقوق التعبير عن المطالب والاحتياجات لاصحاب الحقوق والمشكلات من افراد المجتمع اثناء المناقشات او اللقاءات معهم.
- مساعدة العاملين والمسؤولين بنقل وجهات نظر ومطالب افراد المجتمع واصحاب المشكلات للجهات الاعلى.

- تقبل القيادات للمشاعر الانفعالية لاختلاف وجهات نظر العاملين معها.
- ٥- مطلب النزاهة: والذي يشمل عدد من المتطلبات الفرعية من أهمها ما يلي:-**
  - تفعيل لوائح العمل التي تمنع التهاون في القيام بالواجبات الوظيفية في الفترات الزمنية المحددة والمطلوبة لانجاز الخدمات طبقاً للخطة الموضوعية.
  - منع الانتماءات السياسية من التأثير بطرق غير مشروعة على اتخاذ القرارات.
  - المحاسبة العاجلة عن اي تقصير او استغلال للوظيفة في الحصول على منفعة شخصية.
  - تنمية الجوانب الاخلاقية والوعي بمواثيق العمل لضمان الالتزام ببناء منظمات نزيهة للعاملين والمسؤولين.
  - اختيار العاملون الذين يتمتعون بسلوكيات شخصية مسئولة واخلاقية تبرز المصادقية والقيم والمثل المأمولة.
  - أن تتدخل لكي يتم انتخاب ممثلين عن المجتمع المحلي في حرية وديمقراطية وشفافية تامة.
  - تفعيل الضوابط القانونية لمنع اصحاب القوة والنفوذ والنفوس الضعيفة من استغلال سلطتهم في الحصول على منفعة غير قانونية داخلها وخارجها.
  - تمكينها لشركاء التنمية من قياس الاداء وممارسة حقوقهم في المساءلة والاطلاع على المعلومات او طرق استخدام الموارد.
  - ان تعتمد اجراءات تقييم الاداء بالثواب والعقاب على المعايير القانونية والموضوعية والعلمية والعدالة الواضحة.
  - تحقيق الأجور والمكافآت والحوافز العادلة لكي تحول دون اللجوء لوسائل غير مشروعة للحصول على المال.
  - تنمية وعي العاملين والمسؤولين بالمحافظة على المال العام وترشيد الانفاق وعدم هدر أي من الامكانيات المادية.
- ٦- مطلب المغفرة: والذي يشمل عدد من المتطلبات الفرعية من أهمها ما يلي:-**
  - اهتمام قياداتها بحل المشكلات اولا باول للقضاء على اي مظاهر للنزاع والصراع الذي قد ينشا بين العاملين.
  - توفير النضج الانفعالي للاستفادة من التجارب السابقة للتعامل بتسامح مع الجمهور أو لحل مشكلات العمل أو ضغوط العمل او المثيرات السلبية
  - توفير السلوكيات الاخلاقية المسئولة للعاملين والمسؤولين بها لزيادة معدلات الثقة والتسامح والتجاوز عن الصغائر.
  - سيادة روح العمل الفريقي والتخلي عن المشاعر السلبية لزيادة معدلات الاداء الكلى للعاملين.
  - توفر التسامح كسمة للتفاعل وتعامل القيادات مع العاملين.

- 
- تعميق مشاعر الحب والاحترام بين العاملين والمسئولين للقضاء على جذور المشاعر الانتقامية غير المفيدة والتي قد تنشأ من بعض الأشخاص داخلها وخارجها.
  - عدم اعتماد العاملون بها على الأحكام السلبية في تعاملاتهم مع المواقف والأشخاص وخاصة الجمهور الخارجي.
  - أن يقدر العاملين والمسؤولين بها للضغوط التي يمر بها أصحاب المشكلات والمطالبين بالحقوق ويحاولون التخفيف من حدتها بالآليات المناسبة.

## (\*) مراجع البحث:

- (1) محمد إبراهيم عباس: التصنيع والتحضر، دراسة في الأنثروبولوجيا المصرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٥م، ص ١٠٣.
- (2) صالح عبد الرحمن أحمد الشيخ: إصلاح النظام المحلي في مصر في أعقاب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م، ورقة عمل، المؤتمر الاقتصادي ١٦-١٨ يناير، مركز الحضارة للدراسات السياسية، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٨. (بتصرف).
- (3) السيد عبد المطلب غانم: التخطيط ومشاركة المواطن أو التخطيط التشاركي، ورقة عمل، مركز دراسات شركاء التنمية وبحوث واستشارات التدريب، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ١.
- (4) طارق عبد العال حماد: دور الجامعات في نشر ثقافة الحكومة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ١٣٢.
- (5) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأخطار الصحية، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٥م، ص ٥٩٣.
- (6) Wang QL : Aconceiual and Empirical investingation of Leader viriues and virtuous Leacership, Doctor of Business Adminstatron Mc, master University ccoyright, 2011, p.p. 299 – 300.
- (7) حسن عبد السلام علي: الممارسات الأخلاقية للقيادة الإدارية واثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م، ص ٥١.
- (8) Zeinabadi . H & Kooski .S : An in vestigation into the Role of organizational virtuousness in The Job Attitudes of Teachers. Jmp Journal . Social Sciences and Technology management. Vol 3. 2015, p. 564.
- (9) Wang. Al : Aconcetuai and empirical investigation of leder viruses and virtuous leadership, op. cit., p. 300.
- (10) سجي نذير الصراف: توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية، دراسة ميدانية على المعهد الفني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الحادي عشر، المجلد الخامس والعشرون، جامعة بغداد، ٢٠١٩م.
- (11) RRazi aBegum & Banaudin . G : The impact of Ethical Performance on Efficiency of employees Job international , Journal of Asian Business and in formation Management , Vol : 5 , No: 1, 2017. P.p. 1 – 14.

- (12) Naseem . H. Asad. R & Faiz. R : Mediating effect of Ethicallchimate betwee organization Virtuoussness and Job satisFaction . Journal of Commeree and social sciences. VoL. 11 . 2017. P. 35 – 48 .
- (13) Ravaji . M : The Effect of organizational virtuousness and psychological capital Role on Company marjan . Journal of scientific management and Development vol, 4. No 12, 2016.
- (14) Dawson . D. T : Organizational Virtue moral attentiveness and the perceived Role of Etmocs and The perceived Role of Etnics and Social Responsibility Responsibility Business, The Case of . UK. Hrpractitioners Bus Ethucs, 2015.
- (15) Nikandrou. T & Tsachoutid . T : Towards abetter Understanding of The buffering effects of organizational Virtuo Usness Perce ptionson employee out Comes Management Decision, 2015.
- (16) Abedil . S. L : The role of organizational virtuousnesson the organizational commitment of Employees copyright inwtitute of interdisel plenary Bustness Resarch, 2014.
- (17) Cam Cameron .& K. Bright. D&caza . A : Explaring the Relation ships Between organizational Virtuoussness and Performance , American Behavioral Scientist, vol 4 7 . No. 6 , 2004, p.p. 1 – 24 .
- (18) حسن العلواني : اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد والتنمية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ٢٠٠٦ م، ص ٨٠.
- (19) أمينة عثمانى : الحكم الرشيد في إدارة الجماعات المحلية المستدامة ، الملتقى الوطني ( إشكالية الحكم الرشيد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية من ١٢ – ١٣ ديسمبر، ورقلة ، ٢٠١٠ م، ص ٣٤ .
- (20) عبد الرازق مقوى : الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥ م، ص ٢٨ .
- (21) محسن محمد الخضيرى : حوكمة الشركات ، القاهرة، مجموعة النيل العربية ، بدوس ت ، ص ٥٣ .
- (22) Trithart. Albert & Tschuddin Alain : The Role of local covevrnace in sustaining peacelssue Briefinternational peace in statute united nations, New York , 2018 .

(23) Trithart Albert & Tschudin Alain: The Role of Local governance in sustaining peace, Issuebrief international peace institutute united nations , New York , 2018. \_ WWW. Ipinst. Org.

(24) وائل عمران علي : بناء القدرات المحلية كآلية للتدخل الاستراتيجي لتحقيق العدالة الاجتماعية والحكومة المجتمعية. مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، والمجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠١٨م ، ص ٢٨ - ٣٠ .

(25) محمد محمود العجلوني : أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية. المؤتمر العلمي ٩ ، الاقتصاد والتمويل الإسلامي، حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي (١١-١٩) اسطنبول ، ٢٠١٣م.

(26) Kluvers Ron & Jon Tippet : Mechanisms of A ccount ability in local government An Exploratory study international Journal of Business management Swinburne 7 , University of technology june, 2010.

(27) أماني عبد الهادي الجوهري : الحكم الرشيد ونوعية الحياة. دراسة للحالة المصرية ، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠م.

(28) Dkerry Hopheimer : The Goodgovell nance agenda of international in stitutions Dominion University, 2006 .

(29) فوزي محمد حسن : متطلبات الإصلاح الإداري اللازم للحد من الفساد الإداري بالمحليات ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، العدد الستون ، المجلد الخامس، مجلة الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، ٢٠١٨م ، ص ٣٨٣ ، ٤٢٨ .

(30) سبي محمد محمد مصطفى : الفساد الإداري في المنظمات الحكومية . أسبابه . آثاره ، طرق مكافحته ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد الثامن ، العدد الثالث، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٧م ، ص ٨٢٢ - ٨٢٣ .

(31) أحمد إبراهيم حمزة : تقويم تجربة التخطيط الإقليمي في مصر، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٥م.

(32) Nathadson Stephen : Why good government natters Botoststein The quality of government Corruption social trust and inequality in international Perspective Chicago. U.S.A. University of Chicago press, 2013.

>>" Springer ccience and Business media Dordrecgt ".

(33) منى عطية خزام : معوقات التخطيط التشاركي على المستوى المحلي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد الثامن والعشرون ، الجزء الثاني، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ٢٠١٠م.

- (34) نمرزكي شلبي : معوقات التخطيط المحلي في استثمار الموارد المحلية لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد التاسع ، المجلد السادس، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٠ م .
- (35) صفوت صلاح الدين النحاس : دراسة حول تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة ، المنظمات الحكومية لإقامة آليات للشراكة مع المجتمع المدني ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد السابع والأربعون، العدد الثاني، ٢٠٠٩ م، ص ٦ .
- (36) عبد العزيز أحمد غنيم : الوعي التخطيطي وعلاقته بتحديد أولويات الاحتياجات المجتمعية كمدخل للتنمية البشرية.دراسة ميدانية ، المؤتمر العلمي الرابع عشر، الجزء الأول، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة القاهرة ، فرع الفيوم ، ٢٠٠٣ م .
- (37) عاطف مكاوي : مشكلات المتابعة كأحد مراحل التخطيط الاجتماعي ، المؤتمر العلمي السادس عشر ، المجلد الثالث، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ٢٠٠٣ م.
- (38) يوسف موسى موسى : ممارسة تنظيم المجتمع للتغلب على معوقات مشاركة القيادات الشعبية في المجتمع الريفي. دراسة مطبقة على المجلس الشعبي المحلي القروي بأبو غنيم.مركز سيدي سالم بمحافظة كفر الشيخ ، رسالة دكتوراه، غير منشورة . كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة القاهرة، فرع الفيوم ، ٢٠٠٢ م.
- (39) نبيلة داوود: الموسوعة المعاصرة . مدارس ومصطلحات ومنظمات وهيئات القرن العشرين، القاهرة ، مكتبة غريب بدون سنة، ص ١٠٤
- (40) بوسياق بوهجيرة : الخدمة الاجتماعية التنموية في المجتمع الريفي ، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لين دياغين ، سطيف ، ٢٠١٦ م، ص ١٠ .
- (41) أحمد إبراهيم حمزة : المتطلبات المعرفية للأخصائي الاجتماعي المدرس كمؤشر لجودة تعليم الخدمة الاجتماعية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد الواحد والعشرين، الجزء الأول ص ١٩ .
- (42) منال عطاء السكيت : الميثاق الأخلاقي للخدمة الاجتماعية ومستويات الممارسة المهنية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد الثامن عشر ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٧ م، ص ٥٧ .
- (43) حسن سليمان وآخرون : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠٠٥ م، ص ٢٨ .
- (44) Among. V. Boehm & Haward Litwin : The influence of organization and Personal characteristics on community Planning Activity Administration in social work Routledge, London , 1999, P. 81 .

- (45) نزيه حسن حسين : توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأشراف التربوي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٩م ، ص ٦٨ .
- (46) حسن العلواني : اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد والتنمية في مصر ، مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ٨٠ .
- (47) عبد الرازق مقوى : الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ص ٣٨ .
- (48) مصطفى بن محمد أبو بكر : المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة . بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي ، ورقة عمل ، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- (49) بسام عبد الله البسام : الحوكمة الرشيدة . دراسة حالة ، المملكة العربية السعودية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد السابع والستون ، الرياض ، ٢٠١٤م ، ص ٧٨ .
- (50) طارق عبد العال حماد : حوكمة الشركات ، المفاهيم. المبادئ . التجارب. تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥م ، ص ٣ .
- (51) هدى بدران : تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مطبعة المليجي ، ١٩٩٩م ، ص ٢٤٦ .
- (52) ماهر أبو المعاطي علي : التخطيط الاجتماعي ونموذج السياسة الاجتماعية في المجتمع المصري ، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية ، الكتاب السادس، الطبعة الخامسة، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، ٢٠٠٢م ، ص ١٩ .
- (53) Wilam Emann Bregy : The practice of macro social work, U.S. A. Brook press, 2001, p. 642.
- (54) محمد أحمد خليل حمزاوي : إدارة وتنمية المجتمعات المحلية المتخلفة من منظور التخطيط القومي والمحلي ، المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدم الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠م ، ص ٤٧١ .
- (55) محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، الطبعة الخامسة ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ٦٨ .
- (56) حسن حريجة غالي وأحمد عبد الله أمانة : الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والأربعون، جامعة كربلاء، ٢٠١٥م ، ص ٢٧٤ .
- (57) Cam Cameron.k.Bright.D&Caza.A: Exploring the Relationships between organizational virtuousness and Performance,cit.p.4.
- (58) Abedil.s.l:the Role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employee's copyright institute, op.cit.P. 119 .

- (59) منتدى البدائل العربي : المشاركة المجتمعية عبر المجالس المحلية في مصر ، مؤسسة الحكومة المحلية بالدنمارك ، مصر، الجيزة ، ٢٠١١م، ص ٩ .
- (60) Tony Bryne : Local Government in Brithin , London Penguin , Books, The 7 editithin 2000, P.P. 573 – 577 .
- (61) منتدى البدائل العربي : المشاركة المجتمعية عبر المجالس المحلية في مصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥ .
- (62) Peter Evans : Development institutional change the pitfalls of Monocropping and potentiais of Delibertion studies in comparative international Development vol. 38 , 2004, p. 53.
- (63) Bentez Avila Comilo . A. H. geertd & Jorg. H : governace in public privatepar therships the mediating role of relational horms Turst and partners contribution , internation Journal of project management, vol 30, Issus 3 . 2018, P.P. 243 , 429 .
- (64) Garrick . H & , Markos. Z : covernance and control in distributed Ledgers , understanding in the challenges Facing block chain Technology in Financial Services information and organization , 2015, p.p. 106 – 107.
- (65) عطية حسن أفندي : المنظمات غير الحكومية ، مدخل تنموي ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦م، ص ١٥٧ .
- (66) أماني عبد الهادي الجوهري : الحكم الرشيد ونوعية الحياة في مصر ٢٠١٠م، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٢ .
- (67) انظر :
- مصطفى حسن بسيوني السعدني : الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات ، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية ، ١٩ – ٢٣ نوفمبر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ص ١٥٢ – ١٥٣ .
- Egyptian Banking stitute corporate governance inthe Banking sector workshop, 2006, p. 16 .
- (68) Burtendach.c. & singh. S : PsychoLogical ca[r]tal subjective wellboing organizational virtuousness and organixational citizenship behavior amongst Teachers, Asian congress of Applied psychology singapre. 2014. P. 9.
- (69) Barbuto. G & Searle. T : servath leadership Hope and organizational virtuousness . Afram work Exploring positive

- micro and macro Behaviors and performance Impact, Journal of Leader ship and organizational studies 18,2011. P. 114.
- (70) Singh sharda & David Ragasekhar & Mikkilineness . Sitamma : organizational virtuousness and work Engagement mediating role of happiness in india advances in developing human resources , SAGA. Publications. U. S. A. vol 20 , No 1 , 2018,P. 97 .
- (71) Cam Cameron.k.Bright.D& Caz.A: Explaring the Relationships between organizational virtuousness and Performance.cit.p.p. 4,5 .
- (72) Zabih. M. Hamid. E. Shirill . N. samira. I : Consideration on characteristics of organizational virtuousness . Journal of Economics and management . vol.4 Issue, 2014, p. 164 .
- (73) أحمد زايد وآخرون : لجنة الشفافية والنزاهة ، الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم ، دراسة تقييم النزاهة والشفافية والفساد ، القاهرة ، وزارة التنمية الإدارية ، تقرير أكتوبر ، ٢٠٠٩م ، ص ٣٩ .
- (74) فاروق جعفر مرزوق : حوكمة التعليم المفتوح ، منظور استراتيجي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠١٢م ، ص ٧٢ - ٧٣ .
- (75) ليال نصر الدين : دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٢م ، ص ٢٥ - ٢٧ (بتصرف)
- (76) جهاد حسن سلامة : دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بغزة ، ٢٠١٣م ، ص ٣ .
- (77) ليال نصر الدين : دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ - ٢٧ .
- (78) المنظمة العربية للتنمية الإدارية : الحوكمة والتنمية في الوطن العربي ، القاهرة ، ٢٠١٥م ، ص ١٥١ .
- (79) ليال نصر الدين : دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ - ٢٧ .
- (80) مدحت محمد أبو النصر : الحوكمة الرشيدة من إدارة المؤسسات عالية الجودة ، القاهرة ، ٢٠١٥م ، ص ٤٧ .
- (81) طلعت عبد العظيم متولي : نموذج مقترح لقياس حجم نوعية الإفصاح الاختياري بالتطبيق على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني المجلد الأول، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧م ، ص ٨٨١،،،،،

(82) Leun . S & Horwitz. B : T Rector owner ship and foluntary segment disclosure Hong Kong evidence, gurnal of international Financial ,anagement and accounting , vol. 3, No 15, 2004, p. 39 .

(83) سناء قاسم محمد حسين : واقع استراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ٢٠٠٦ م ، ص ٣٤ - ٣٦ (بتصرف).

(84) عبد الخالق حملاوي : الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الراشد . تجربة الجزائر ١٩٩٩ - ٢٠٠٧ ، رسالة ماجستير ، غير منشور ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ٢٠١٣ م ، ص ٣٩ (بتصرف).

(85) شهبناز ورشاني : الحكم ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ٢٠١٥ م ، ص ٢٢ .

(86) انظر :

- متروك الفالح : المجتمع والديموقراطية في البلدان العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٧ .

- سعد الدين إبراهيم : المجتمع المدني والتحول الديمقراطي ، القاهرة ، دار قباء للطباعة ، ٢٠٠٠ م ، ص ١٣ .

(87) Valitr coral : Explaring the relation ship Between organizational virtuousness' and culture in continuing Higher Education , The Journal of contining Higher Education , 2010, p. 134 .

(88) Singh sharda& David ragasekhar& mikkiliness.sitamma: organizational virtuousness and work Engagement mediating Role of Happinness human Resources, op cit.P.P. 98 – 99 .

(89)Cam Cameron.k.Bright.D&Caza.A: Exploring theRelationships between organizational virtuousness and behavioral,op,cit,pp.13, 104.

(90) مسعد نجاح أبو الديار :فاعلية برنامج للإرشاد العقلاني الانفعالي في تنمية التفاؤل لخفض حدة الضغوط النفسية لدى عينة من أسر الأطفال المعوقين سمعيًا ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الثامن والثلاثون، المجلد الثالث، جامعة الكويت ، ٢٠١٠ م ، ص ٦٤

(91) نوال خالد حسن نصر الله : أنماط التفكير السائد وعلاقتها بسلوكيات التفاؤل والتشاؤم لدى طلبة مرحلة الثانوية العامة في محافظة جنين ، رسالة ماجستير ، غير منشور ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٤ .

- (92) مسعد نجاح أبو الديار:فاعلية برنامج للإرشاد العقلاني الانفعالي في تنمية التفاؤل لخفض حدة الضغوط النفسية لدى عينة من أسر الاطفال المعوقين سمعيا، مرجع سبق ذكره ، ص ٦١ .
- (93) راشد على السهل ويوسف محمد العبد لله : التفاؤل والتشاؤم لدى عينة من الشباب الجامعي في بعض دول مجلس التعاون الخليجي . الكويت . قطر . البحرين، مجلس النشر العلمي ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، ٢٠٠٩م، ص ١٦ .
- (94) أسماء طه فوزي : أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة دكتوراه ، غير منشور ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٨م، ص ٥٧ ؟
- (95) سعد علي العنزي ومؤيد يوسف نعمه : الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد ٢ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ٢٠٠٤م، ص ١٩ .
- (96) Carnelia Richter : Biotanking Trustas Basis Responsibility springer, verlag Berlin Heidelberg , 2012, p.p. 43 , 44 .
- (97) رياض العاسي : دليل مقياس التعاطف ، دمشق ، مكتبة الحامدي ، ٢٠١٥م، ص ٩٥ .
- (98) وليد حسن عاشور : التعاطف وعلاقته باعتبار الذات والتمركز حول الأنا ، رسالة ماجستير، غير منشور ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩م، ص ٢ - ٥ .
- (99) Lory moll & Leonardo. L : Empathy and symptoms dimension of Patients with obsessive compulsive disorders, Journal of psychiatric Research. 43 (4) , 2009, p. 112.
- (100) Santoro. M : Boyond Goods of Conduct and ,omitoring , An organizational integrity Aproacn to clobal practice, Human Rights, vol 25 , No 2, 2011, p. 73.
- (101) علي يوسف الشكري : المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة ، القاهرة ، إيثراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣م، ص ٢٨٢ .
- (102) Campell . A : Forgiveness and Recoheiliat as an organizarional leder ship competeney with thin restorative tvansition al Justice instruments international , Journal of servant leade ship , 2017, p. 3.
- (103) Gelfand. M & Ryan. F : The forgiving organizational , Amaltilevel model of forgiveness, At work , A cademy of management Review, vol 37, No 4, 2015, p.p. 667 – 670.
- (104) Palanski. Mi : Forguveness and reconciliation in the work place level multi perspective and research agenda, Journal of Business, Ethics, 2010, p. 277.

- (105) أحمد شفيق السكري ومحمود محمد عرفان: مدخل في التخطيط للتنمية، الفيوم، دار الصفوة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٤٣.
- (106) (Schrm.J.:Planning Ahead Hrmagzine.vol.50, Nusapress,New York,2005, p. 150 – 155.
- (107) مارجريت بريدي وآخرون: الإدارة التعليمية والاستراتيجية لجودة الموارد، ترجمة بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦، ص ٣٠٠، ٢٩٠.
- (108) Brenda Dubois Miley&karla kogerud; social work an Empowering profession ,Boston allynand bacon,1992,p 106,
- (109) Maria McMahon oneil: the general method of social work practice aproblem solving approach,new p., Jersey, prentic hall,1990, P. 11,
- (110) طلعت مصطفى السروجي: التخطيط الاجتماعي. نظريات ومناهج. ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان ، ٢٠١٢، ص ٢٦٩. (بتصرف)
- (111)Osibanjo Adewalem&Adeniji Anthonia: Lmpact or Organizational Cultre on Human Resources practices, Journal of Competitiveness,vol.5 No. 4,2013, p. 115,
- (112) عدنان بن حيدر بن درويش : حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، اتحاد المصارف العربية ، الكويت ، ٢٠٠٧ م ، ص ٢٣ .
- (113) محمد عبد الحي نوح وآخرون : نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ، القاهرة ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، ١٩٩١ م، ص ١٨٣.
- (114)Rafit.Richard.L:Management south western&colleg Publishing, CanadnPress,vol,99.2003,p.155.

#### المراجع العربية مترجمة

- Muhammad Ibrahim Abbas: Industrialization and Urbanization, A Study in Egyptian Anthropology, Alexandria, University Knowledge House, 2015,
- Saleh Abdel Rahman Ahmed Al-Sheikh: Reforming the local system in Egypt in the wake of the revolution of January 25, 2011 working paper, Economic Conference January 16-18, Hadara Center for Political Studies, Cairo, 2012 (Adapted)
- Abdel Muttalib Ghanem: Planning and citizen participation or participatory planning, working paper, Center for Development

- 
- Partners Studies, Research and Training Consultations, Cairo, 2006,
- Tariq Abdel-Al Hammad: The role of universities in spreading the culture of governance in Egyptian society and developing mechanisms to combat financial and administrative corruption, Journal of Accounting Thought, Volume Twenty-Three, Issue Two, Cairo, 2012,
- Sayyed Muhammad Jad Al-Rab: Modern trends in the management of risks and health hazards, second edition, Cairo, Dar Al-Fajr, 2015
- Hassan Abdel Salam Ali: Ethical practices of administrative leadership and their impact on the decision-making process, doctoral thesis, unpublished, Suez Canal University, 2014,
- Saja Nazir Al-Sarraf: Using the results of employee performance evaluation to achieve organizational integrity, a field study on the Technical Institute in Mosul, Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue Eleven, Volume Twenty-Five, University of Baghdad, 2019
- Omnia Othmani: Good Governance in the Management of Sustainable Local Communities, National Forum (The Problem of Good Governance in the Management of Local and Regional Communities, December 12-13, Ouargla, 2010,
- Abdel Razzaq Maqwa: Good Governance and Anti-Corruption Mechanisms, Algeria, Dar Al-Khaldounia for Publishing, Distribution, 2015,
- Mohsen Muhammad Al-Khudairi: Corporate Governance, Cairo, Arab Nile Group, Badous T..
- Wael Omran Ali: Building local capacities as a mechanism for strategic intervention to achieve social justice and community governance. With special reference to the Egyptian case, the Arab Organization for Administrative Development, and the Arab Journal of Management, Volume Thirty-Eight, Issue Three, September 2018,
- Muhammad Mahmoud Al-Ajlouni: The impact of good governance on sustainable economic development in Arab countries, 9th Scientific Conference, Islamic Economics and Finance, on

---

Growth, Justice and Stability from an Islamic Perspective (11-19) Istanbul, 2013.

- Amani Abdel Hadi Al-Gohary: Good governance and quality of life. A study of the Egyptian case, doctoral dissertation, unpublished, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, 2010.
- Fawzi Muhammad Hassan: Requirements for administrative reform necessary to reduce administrative corruption in localities, Egyptian Society of Social Workers, Issue Sixty, Volume Five, Social Service Journal, Cairo, 2018 .
- Suha Muhammad Muhammad Mustafa: Administrative corruption in government organizations. Its causes. Its effects, ways to combat it, Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Volume Eight, Issue Three, Faculty of Commerce in Ismailia, Suez Canal University, 2017 ,
- Ahmed Ibrahim Hamza: Evaluation of the regional planning experience in Egypt, doctoral dissertation, unpublished, Faculty of Social Work, Helwan University, 2015.
- Mona Attia Khozam: Obstacles to participatory planning at the local level, Journal of Studies in Social Service and Human Sciences, Issue Twenty-Eight, Part Two, Faculty of Social Service, Helwan University, 2010.
- Nimr Zaki Shalabi: Obstacles to local planning in investing local resources to achieve sustainable development, Journal of Studies in Social Service and Human Sciences, Issue Nine, Volume Six, Faculty of Social Service, Helwan University, 2010.
- Safwat Salah al-Din al-Nahhas: A study on developing the performance of government organizations and the requirements for changing the philosophy of the state's administrative apparatus, government organizations to establish mechanisms for partnership with civil society, Federation of Administrative Development Associations, Volume Forty-Seven, Issue Two, 2009,

- Abdul Aziz Ahmed Ghoneim: Planning awareness and its relationship to prioritizing societal needs as an introduction to human development. Field study, Fourteenth Scientific Conference, Part One, Faculty of Social Work, Cairo University, Fayoum Branch, 2003.
- Atef Makkawi: Problems of follow-up as one of the stages of social planning, Sixteenth Scientific Conference, Volume Three, Faculty of Social Service, Helwan University, 2003.
- Youssef Musa Musa: The practice of community organizing to overcome obstacles to the participation of popular leadership in rural society. A study applied to the local rural popular council in Abu Ghanima. Sidi Salem Center in Kafr El-Sheikh Governorate, doctoral dissertation, unpublished, Faculty of Social Service, Cairo University, Fayoum Branch, 2002.
- Nabila Daoud: The Contemporary Encyclopedia. Schools, terminology, organizations and bodies of the twentieth century, Cairo, Gharib Bidun Sunnah Library,
- Boussac Bouhaira: Developmental social service in rural society, doctoral dissertation, unpublished, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Lamine Diagine University, Setif, 2016,
- Ahmed Ibrahim Hamza: The cognitive requirements of the teaching social worker as an indicator of the quality of social work education, Journal of Studies in Social Work and Human Sciences, Issue Twenty-One, Part One, ,2006,
- Manal Ataa Al-Sakit: The Ethical Charter for Social Service and Levels of Professional Practice, Journal of Scientific Research in Education, Issue Eighteen, Girls College of Arts and Educational Sciences, Ain Shams University, 2017,
- Hassan Suleiman and others: General practice in social service with the group, institution and society, Beirut, University Foundation for Studies and Publishing, 2005,
- Nazih Hassan Hussein: Employing strategic planning in developing educational supervision in the governorates of Gaza, Master's thesis, unpublished, College of Education, Islamic University of Gaza, 2009,

- 
- Hassan Al-Alwani: Decentralization in developing countries from the perspective of rational local governance and development in Egypt, Center for Studies and Research of Developing Countries, Cairo, 2006,
- Bassam Abdullah Al-Bassam: Good Governance. Case study, Kingdom of Saudi Arabia, Arab Economic Research Journal, issue sixty-seven, Riyadh, 2014,
- Hoda Badran: Community Organization, Cairo, Al-Meligy Press, 1999,
- Maher Abu Al-Maati Ali: Social planning and the social policy model in Egyptian society, Social Service Fields and Methods Series, Book Six, Fifth Edition, Cairo, Zahraa Al-Sharq Library, 2002,
- Muhammad Ahmed Khalil Hamzawi: Management and development of backward local communities from the perspective of national and local planning, Thirteenth Scientific Conference, Faculty of Social Services, Helwan University, 2000 ,
- Muhammad Saeed Abdel Fattah: Public Administration, fifth edition, Cairo, 2015,
- Hassan Harijah Ghali and Ahmed Abdullah Amana: Organizational integrity as a variable modifying the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume Eleven, Issue Forty-six, University of Karbala, 2015,
- Arab Forum for Alternatives: Community Participation through Local Councils in Egypt, Local Government Foundation in Denmark, Egypt, Giza, 2011,
- Attia Hassan Effendi: Non-governmental organizations, a development approach, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, 2006,
- Mustafa Hassan Bassiouni Al-Saadani: Transparency and disclosure within the framework of corporate governance, Symposium on the Governance of Public and Private Companies for Economic and Structural Reform, November 19-23, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, 2006,

- Ahmed Zayed and others: Transparency and Integrity Committee, Cultural Frameworks Governing Egyptians' Behavior and Choices, Integrity, Transparency and Corruption Evaluation Study, Cairo, Ministry of Administrative Development, October Report, 2009,
- Farouk Jaafar Marzouk: Open Education Governance, a Strategic Perspective, Cairo, Anglo-Egyptian Library, 2012,
- Layal Nasreddine: The role of local governance in establishing sustainable cities, unpublished master's thesis, Faculty of Law and Political Science, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria, 2012,(adapted)
- Jihad Hassan Salama: The role of accountability in improving the performance of teachers in UNRWA schools in Gaza from the point of view of principals and ways to enhance it, unpublished master's thesis, College of Education, Al-Azhar University in Gaza, 2013,
- Arab Organization for Administrative Development: Governance and Development in the Arab World, Cairo, 2015,
- Medhat Muhammad Abu Al-Nasr: Good Governance from Managing High-Quality Institutions, Cairo, 2015,
- Talaat Abdel Azim Metwally: A proposed model for measuring the size and quality of voluntary disclosure by applying it to the business environment in the Kingdom of Saudi Arabia, Scientific Journal of Trade and Finance, Issue Two, Volume One, Faculty of Commerce, Tanta University, 2007.
- Sanaa Qasim Muhammad Hussein: The reality of strategies for developing local administration in the Palestinian territories, Master's thesis, unpublished, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, 2006, (adapted).
- Abdul Khaleq Hamlawi: Political mechanisms to achieve economic development in Arab countries from the perspective of good governance. The Algeria Experience 1999 - 2007, Master's Thesis, unpublished, Faculty of Law and Political Science, Mohamed Kheidar University, Biskra, 2013, (adapted).

- Musaad Najah Abu Al-Diyar: The effectiveness of a rational-emotive counseling program in developing optimism to reduce the severity of psychological stress among a sample of families of hearing-impaired children, Journal of Social Sciences, Issue Thirty-Eight, Volume Three, Kuwait University, 2010,
- Nawal Khaled Hassan Nasrallah: Prevailing patterns of thinking and their relationship to the psychology of optimism and pessimism among high school students in Jenin Governorate, Master's thesis, unpublished, An-Najah National University, Palestine, 2008,
- Rashid Ali Al-Sahel and Yousef Muhammad Al-Abdullah: Optimism and pessimism among a sample of university youth in some Gulf Cooperation Council countries. Kuwait, Qatar, Bahrain, Scientific Publishing Council, Educational Journal, Kuwait University, 2009,
- Saad Ali Al-Anazi and Moayed Youssef Nimah: Trust between its personal framework and the modern organizational concept, Iraqi Journal of Administrative Sciences, No. 2, College of Administration and Economics, University of Karbala, 2004,
- Riyad Al-Asmi: Empathy Scale Guide, Damascus, Al-Hamidi Library, 2015,
- Ali Youssef Al-Shukri: Specialized International and Regional Organizations, Cairo, Etrak Publishing and Distribution, 2003,
- Ahmed Shafiq Al-Sukkari and Mahmoud Muhammad Irfan: An Introduction to Development Planning, Fayoum, Dar Al-Safwa for Publishing and Distribution, 2006,
- Margaret Brady and others: Educational and Strategic Management of Resource Quality, translated by Bahaa Shaheen, Cairo, Nile Arabic Collection, 3006,
- Adnan bin Haider bin Darwish: Corporate Governance and the Role of the Board of Directors, Union of Arab Banks, Kuwait, 2007.
- Mohsen Muhammad Al-Khudairi: Corporate Governance, Cairo, Arab Nile Group, Badous.

- Safwat Salah al-Din al-Nahhas: A study on developing the performance of government organizations and the requirements for changing the philosophy of the state's administrative apparatus, government organizations to establish mechanisms for partnership with civil society, Federation of Administrative Development Associations, Volume Forty-Seven, Issue Two, 2009,
- Mustafa bin Muhammad Abu Bakr: Organizational and administrative requirements to provide the elements for the effective application of governance. By application to public university education organizations, working paper, Conference on Corporate Governance and its Accounting and Administrative Dimensions, Faculty of Commerce, Cairo University, 2005.
- Tariq Abdel-Al Hammad: Corporate Governance, Concepts. principles . Experiments. Governance applications in banks, first edition, Alexandria University House, 2005,
- Shahnaz Warshani: Governance and the requirements for local administration reform in Algeria, unpublished master's thesis, Faculty of Law and Political Science, Mohamed Kheidar University, Biskra, 2015, p.22.
- Matrook Al-Faleh: Society and Democracy in Arab Countries, Beirut, Center for Arab Unity Studies, 2002,
- Saad al-Din Ibrahim: Civil Society and Democratic Transformation, Cairo, Qubaa Printing House, 2000,
- Asmaa Taha Fawzi: The effect of organizational justice and organizational trust on the psychological respect of employees, an applied study on employees in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, doctoral dissertation, unpublished, College of Administration and Economics, University of Baghdad, 2008,
- Walid Hassan Ashour: Empathy and its relationship to self-esteem and ego-centeredness, Master's thesis, unpublished, Faculty of Education, Ain Shams University, 2009,
- Ahmed Shafiq Al-Sukkari and Mahmoud Muhammad Irfan: An Introduction to Development Planning, Fayoum, Dar Al-Safwa for Publishing Distribution, 2006,



---

Talaat Mustafa Al-Sarouji: Social Planning. Theories and Methods, University Book Publishing and Distribution Center, Helwan University, 2012, p. 269. (Adapted)

Adnan bin Haider bin Darwish: Corporate Governance and the Role of the Board of Directors, Union of Arab Banks, Kuwait, 2007.

Mohamud AbdlHay Nouh and others: models and theories of community organization, Cairo, Dar al-Hakim for Printing and Publishing, 1991,