

واجب الأسبوع الخامس دراسات نقدية 3

اعداد الباحث / أحمد عبدالقادر السقاف

اشراف الدكتور / هبة الحداد

2024



الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي

العدد: (١٩٩)، الجزء (٤)، يوليو، لسنة ٢٠٢٣ م

جامعة الأزهر
كلية التربية بالقاهرة
مجلة التربية



01

ملخص الدراسة

يسعى التخطيط الاجتماعي لتطوير منظمات التنمية والرعاية الاجتماعية المختلفة بتدعيم الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة للارتقاء بمستوي الاداء ومواجهة المظاهر السلوكية المؤثرة سلباً 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، اعتمدت 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 اليات الحوكمة بأجهزة التخطيط المحلي (منخفض)، فقد أظهرت النتائج إن المستوى (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.



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⁽¹⁾، 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⁽²⁾، وفي ضوء تغير الفكر التنموي ابتعادًا عن المركزية وعن الفنيين متوجهًا نحو اللامركزية ، ونحو مزيد من المشاركة المحلية⁽³⁾، 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، فضلًا عن تعميق مسئوليتها الرسمية والاخلاقية في تحقيق الاهداف التنموية المنشودة وتقديم الخدمات التي تلبى احتياجات المواطنين وتحقق رضاهم، ونظرًا لأن العنصر البشري هو هدف التنمية ووسيلتها، واهم الموارد اللازمة لتحقيقها، فما من شك ان الوصول لتلك التنمية يستلزم توافر مجموعة من السمات أوالمواصفات 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.

02

مشكلة الدراسة

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 ⁽⁴⁾ . 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 ⁽⁵⁾ . 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 الأخلاقية المرغوبة بيئة العمل لقواعد السلوك القويم .

- أهمية ترجع لوحدات 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 للحكومة 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 الآليات كمبادئ ومعايير ومطالب موجهة لاساليب العمل بما يسهم 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 مسؤوليتها 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 للتطوير المستمر للأداء.

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 للتطوير المستمر للاداء.

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 . وفيما 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 المبادئ والقواعد والضوابط المادية والمعنوية اللازمة بوحدة الإدارة المحلية لمراقبة وتوجيه الأداء والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية أو أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا. بشكل ينعكس 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 والشرعية 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 يتوفر 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 مسؤولياته الفنية المنظمة والمحددة باللوائح والقوانين (52) . في حين يعرف التخطيط بأنه عملية تسعى لإحداث تغييرات 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 عام (54) .

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⁽⁵⁶⁾. كما تعرف بأنها مجموعة السلوكيات والفضائل الإيجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية. والتي يتداخل محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتمادًا على تمسكهم بمحاور الثقة والتفأؤل والتعاطف والنزاهة والمغفرة في التعامل مع الآخرين. وترجمة ذلك إلى ثقافة مدعمة تنتشر في أقسام ومستويات المنظمة⁽⁵⁷⁾. أيضًا 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⁽⁵⁸⁾، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاستقامة التنظيمية إجرائيًا 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 وادامتها للالتزام بمستويات الأداء المطلوبة والقيام بالمهام والادوار المتوقعة في ضوء توفر اليات الحوكمة الداعمة لتحقيقها، والتي تتمثل متطلباتها في (المعرفة بالاستقامة التنظيمية والثقة والتفأؤل والتعاطف والنزاهة والمغفرة)

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⁽¹¹³⁾. 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 بأخرى في تحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية وخاصة في العمليات التحويلية. لضمان أن يكون كل ما ينتج عن هذا فعالاً 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 .

١- نوع الدراسة والمنهج المستخدم : تنتهي هذه الدراسة الى نمط الدراسات الوصفية. والتي تستهدف تحديد واقع اليات الحوكمة 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 الاخرى علي مستوى الجمهورية . والتي استشهد فيها الباحث بما أكدت عليه الادبيات والمعطيات والدراسات السابقة. والتي تؤثر في مجملها على الكفاءة الداخلية من جهة. وتؤكد علي احتياجها من جهة أخرى لالية 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 الاكثر تأثيراً في تحقيق التنمية المحلية. كما ان تلك الاجهزة تخدم عدد كبير من القري والقري 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 او حالتهم 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

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

$N = 424$
 العينة النهائية $n = 182$
 $e = 0.05$
 $Z = 1.96$

$P = 0.2 = (42.9 \%)$
 $P = 1 - \bar{P}$
 $1 - .2 = 0.8$

حيث أن
 الحجم الاجمالي للمبحوثين
 حجم العينة المسحوبة
 مستوى الخطأ المسموح به
 قيمة الفرق المحدد لمستوي الثقة (95%)
 والمستخرج من الجداول الموضحة للمناطق
 تحت المنحني الطبيعي
 نسبة العينة المسحوبة

الإجراءات المنهجية للدراسة

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 موجهات الأطر النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومشكلتها، 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 باجراءات الثبات الاحصائي للاستبيان باستخدام معادلة سبيرمان وبراون للتجزئة النصفية، وفيها 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 الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدي، 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 او المتطلب أو البعد بين (١ - ١.٦٧) منخفض.
- اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة او الآلية او المتطلب او البعد بين (١.٦٨ - ٢.٣٤) متوسط.
- اذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة او الآلية او المتطلب او البعد بين (٢.٣٥ - ٣) مرتفع.

١- النتائج الخاصة بالبيانات الاولى للمبحوثين.

جاءت غالبية عينة الدراسة من الذكور. بنسبة (٦١,٢%). وكانت غالبتهم من المتزوجين. بنسبة (٩٠,٨%). كذلك جاءت غالبتهم من الحاصلين على مؤهلات متوسطة. بنسبة (٤٥,٤%). والذين يقع غالبتهم 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 غالبتهم على 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 تطوير الأداء 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 باختبارات الفروض.

أ- أثبتت نتائج الدراسة (عدم صحة) الفرض الأول 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 الأول للدراسة ككل، والتي جاءت نتائجها بمستوى (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 بمستوى (مرتفع)، في الفروض المرتبطة بمتطلبات (الثقة . والتفاؤل . والتعاطف . والنزاهة. والمغفرة)، فيماعد الفرض الفرعي الأول والمرتبط بمتطلب المعرفة بالاستقامة التنظيمية، والذي جاء بمستوى (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 التفعيل لتحقيق متطلبات الاستقامة التنظيمية من جهة. وحتى تكون المخرجات من جهة اخرى كنتاج وانجازات متحققة عن هذه العمليات للمجتمع المحلي ملائمة وفعالة في تحقيق الاستجابة الايجابية كنتيجة متوقعة للمخرجات المتوافقة مع احتياجات البيئة. كما أن متطلبات الإستقامة التنظيمية. قد جاءت بمستوي (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 بآليات الحوكمة اللازمة بأجهزة التخطيط المحلي (وحدات الادارة المحلية بشكل عام).

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

- نشر المعلومات المرتبطة بالحوكمة ومشاركتها لتحقيق قيمة مضافة للمعارف الحالية لكافة المستويات الإدارية وعدم استئثار القيادات بها.

- توفير خطط 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 والمهارات والافكار للمستويات 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 الجزاءالموقع مع حجم المخالفات سواء داخلها أوخارجها.
 - مراقبة الاداء بدقة لمنع ارتكاب المخالفات داخلها وخارجها.
 - التزام المسؤولين عن الخدمات والمشاروعات بالمواعيد المحددة لانجازها وانهاء مختلف الاعمال بدقة داخلها أوخارجها.
 - ترسيخ مبدا 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 لمتابعة مدي انجاز المشروعات.
 - تركيز البرامج التدريبية المنفردة او بالمشاركة مع منظمات اخرى علي تنمية ثقافة المسائلة اوالمحاسبة 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 او ظهور أزمات جديدة.
 - دعم استقلاليتها 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.

- 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 السياسيات والقرارات ضمن اولويات عملها.
- تسهيل معرفة الفترات الزمنية المحددة للانتهاء 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 المسؤولة عن التنفيذ لافراد المجتمع وشركاء التنمية.

- ٦- الية الفعالية والكفاءة: والتي تشمل عدد من الآليات 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 باسلوب علمي.
 - 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 يساهم في امدادها بالكفاءات الادارية والموظفين المؤهلين او المتطوعين لعملية التخطيط.

- الية الشرعية وحكم القانون: والتي تشمل عدد من الآليات الفرعية من أهمها ما يلي :-
 - أن تلزم المشاركين بانتخاب ممثلين عن المجتمع باتباع الأسلوب الديمقراطي.
 - 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 الإدارية 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 آراء المواطنين في تقبل سلطة المسؤولين بها في تعبيرهم عن مصالحهم.
 - تنمية وعي أفراد المجتمع ومنظماته بشكل كافي بالقوانين المنظمة للعمل لتمتع هذه القوانين بالمصداقية لديهم.

- ٨- الية الاستجابة ورضا السكان: والتي تشتمل 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 واولوياتها بالاساليب العلمية.
 - أن تؤهل المشاركين لتحمل مسؤولية 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 أملاكها 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.

- (12) Naseem . H. Asad. R & Faiz. R : Mediating effect of Ethieallchimate between organization Virtuousness 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 inwttute of interdisel plenary Busness Resarch, 2014.
- (17) Cam Cameron .& K. Bright. D&caza . A : Explaring the Relation ships Between organizational Virtuousness 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، ٢٠٠٦م، 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 ، ٢٠١٠م، ص ٣٤.
- (20) عبد الرازق مقوى : الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥م، 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 peaceIssue Briefinternational peace in statute united nations, New York , 2018 .

(*) مراجع البحث:

- (1) محمد إبراهيم عباس: التصنيع والتحضّر، دراسة في الأنثروبولوجيا المصرية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠١٥م، ص ١٠٣.
- (2) صالح عبد الرحمن أحمد الشيخ : إصلاح النظام المحلي في مصر في أعقاب ثورة٢٥يناير 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، مركزدراسات شركاء التنمية وبحوث واستشارات التدريب، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ١.
- (4) طارق عبد العال حماد : دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري ، مجلة الفكر المحاسبي ، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، القاهرة ، ٢٠١٢م، ص ١٣٢.
- (5) سعيد 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 Adminstratiron Mc, master University ccoyright, 2011, p.p. 299 – 300.
- (7) حسن عبد السلام علي : الممارسات الأخلاقية للقيادة الإدارية وأثرها 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) مجى 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.



المراجع

08



البحث



المراجع

08





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



شكرا لكم

