

بناء نموذج المنظمة النزيهة وفق ممارسات الشفافية والمساءلة
دراسة تطبيقية على عينة من الدوائر الخدمية في محافظة ذي قار

المُحقق

باسم عبد الغني جلاب
هيئة النزاهة / مكتب تحقيق ذي قار

الأستاذ المساعد الدكتور

محمد ثابت فرعون الكرعاوي
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى بناء نموذج للمنظمة النزيهة من خلال تبني مبادئ الشفافية والمساءلة وقد اعتمد الباحثان بصورة رئيسية على العرض النظري لمعلومات البحث والأدبيات الإدارية والقانونية وتحليلها وتفسيرها، وتمّ التوصل من خلال البحث إلى عدّة استنتاجات، كان أهمها وجود تأثير مباشر بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة من شأنه أن يُعَدّل أو يُعزّز من بناء نماذج للمنظمات النزيهة: لغرض الاستفادة منها، وقد أثمر البحث عن مجموعة من التوصيات، أهمها وجوب تبني مفاهيم الشفافية والمساءلة، إذا ما أُريد بناء منظمات نزيهة فعّالة خالية من الفساد الإداري. الكلمات الدالة: الشفافية، المساءلة، المنظمات النزيهة.

Abstract

The aim of the research is to integrate the work of honest Organization by adopting the principles of transparency, accountability and organizational culture was adopted researchers mainly supply the theoretical search information and administrative and legal literature, analysis and interpretation, was reached through the search to several conclusions it was the most important of having a direct impact by applying the principles of transparency and accountability regulatory on that would modify or enhance the work of the honest institutions, it has yielded Find a set of recommendations including the need to adopt transparency, accountability and culture concepts if build an honest impartial . Organization

Key words: transparency, accountability, honest Organization

المقدمة

مما لا شك فيه أنّ الشفافية والمساءلة تُعدّان من المواضيع المُهمّة في الأدبيات الإداريّة التي تؤدي دوراً محورياً في تكامل عمل المنظّمات النزيهة إذا ما كانت تستند إلى أسس علميّة وأساليب صحيحة. إذ إنّها ذات صلة وثيقة في نجاح المنظّمات أو فشلها. وقد تعاظمت أهميّة تبني مبادئ الشفافية والمساءلة في الوقت الحاضر؛ نتيجةً للتغيّرات التي يشهدها العالم يومياً في الميادين كافة.

إنّ هناك شبه إجماع لدى الباحثين على أنّ الفساد الإداري يُعدّ من أكبر المشاكل التي تواجه المجتمعات النامية والمتطوّرة على حدّ سواء؛ بسبب ما يحمله من معاني الانحراف عن المضامين والمعايير الأخلاقيّة والاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة السويّة.

إنّ الحدّ من الفساد الإداري والمالي وتطبيق مبادئ النزاهة وبناء أسسها في المنظّمات يحتاج بالدرجة الأساس إلى إداراتٍ عليا واعية ومؤمنة بأهميّة تبني مبادئ الشفافية بأعلى المستويات، وكذلك تتمتع بنظرة ثاقبة ومتوازنة من خلال التعامل بمسؤوليّة عالية مع الأفراد العاملين، وثقافة تنظيميّة رصينة عبر عن القيم التي تتبناها المنظّمات؛ ممّا يؤدي إلى تكامل عمل المنظّمات النزيهة بشكل يجعلها تحقّق كفاءة في الأداء.

وقد ظهرت الأهميّة للخوض في دراسة أثر تبني مبادئ الشفافية والمساءلة والثقافة في تكامل عمل المنظّمات النزيهة، وانطلاقاً من أهميّة مُتغيّرات البحث بالنسبة للمنظّمات الحديثة، التي أصبحت بأمسّ الحاجة إليها؛ فقد جاء هذا البحث ليُمثّل إسهاماً متواضعاً تقدّم يد العون للمؤسّسات التي ترغب في تبني هذه المُتغيّرات.

منهجية البحث العلمية

أولاً- مشكلة البحث :-

إنَّ تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في المنظَّمات العامَّة يرتبط بشكلٍ وثيقٍ بوجود بنيةٍ مؤسَّساتيةٍ سليمةٍ وأجهزةٍ رقابيةٍ قويةٍ وفاعلةٍ تتمتعُ باستقلاليةٍ ومهنيةٍ، بمعنى آخر، إنَّ محاربة الفساد «Corruption» في القطاع العامِّ ترتبط بوضع آليات وأدوات رقابيةٍ ومحاسبيةٍ، مهمَّتُها الإشراف والفحص والمراجعة: الأمر الذي تطلَّب استخدام مبادئ الشفافية والمساءلة العامة (Gordon, 2000) ومحاولة وضع حلولٍ لبناء نماذج نزيهةٍ من المنظَّمات. ويمكن بلورة مشكلة البحث في ضوء التساؤلات الآتية:-

- ما هو دور الشفافية والمساءلة في بناء منظمةٍ نزيهةٍ؟
- كيف تتكامل مبادئ الشفافية والمساءلة فيما بينها لتؤدي إلى بناء نماذج فعَّالةٍ للمنظَّمات النزيهة؟
- ما هو دور الشفافية والمساءلة في مكافحة حالات الفساد الإداريِّ والماليِّ؟

ثانياً- أهميَّة البحث :-

تأتي أهمية البحث في ضوء الآتي:-

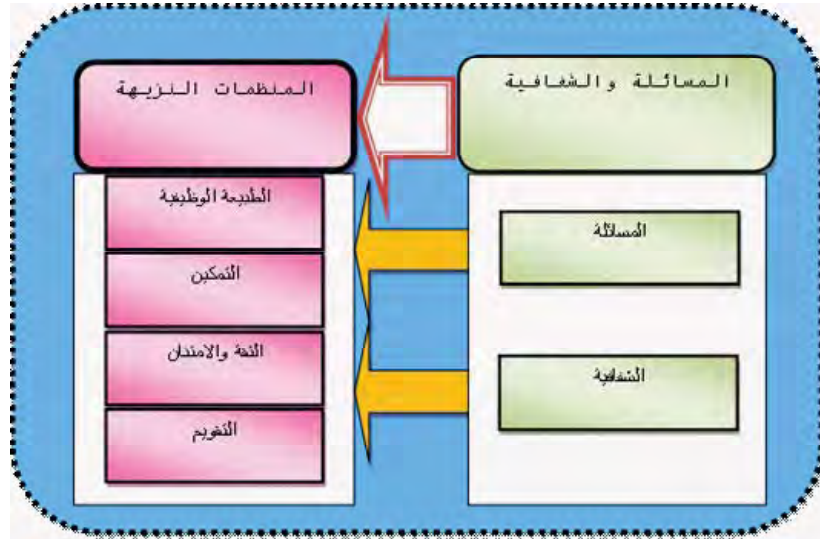
- أ- دراسة موضوع الشفافية الإدارية والإفصاح، وكيفية بناء الثقة في المنظَّمات: لتلافي المعوِّقات وتحقيق الأهداف.
- ب- يُعَدُّ موضوع المساءلة من الموضوعات التي تعالج جانباً من جوانب السلوك الإنسانيِّ في المنظَّمات، وبالتالي تحقيق الشفافية.
- ت- ارتفاع مستوى الفساد يجعل السياسات العامَّة عديمة الجدوى، وبالتالي خويل الاستثمار والأنشطة الاقتصادية بعيداً عن المسارات الإنتاجية لتتجه نحو أنشطةٍ سريةٍ تدرُّ عائداتٍ ماليةٍ مرتفعة.

ثالثاً- أهداف البحث :-

- أ- التعرف على مفاهيم الشفافية وأهمية الإفصاح بالنسبة للقادة والمديرين، وأهميَّة تبني مبادئ الشفافية بالنسبة للمنظَّمات.
- ب- التعرف على مفهوم المساءلة العامَّة بأنواعها كافة (الأخلاقية، والقانونية، والمالية، والسياسية، والأداء، والديمقراطية).
- ج- التعرف على الدور التفاعليِّ لتبني مبادئ الشفافية والمساءلة في بناء نماذج فعَّالةٍ للمنظَّمات النزيهة.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث

لتحقيق ما يهدف إليه البحث؛ فقد تمّ تصميم النموذج التالي الذي يضمّ محورين، الأول: (المتغير المستقل) الذي حُصّص للمساءلة والشفافية، والمحور الثاني (المتغير المعتمد) الذي حُصّص للمنظمات النزيهة؛ ليُبيّن أبعادها المُتمثّلة بـ(الطبيعة الوظيفية، والتمكين، والثقة والامتنان، والتقويم) وعلاقة الارتباط والتأثير بين كلٍّ منها.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المبحث الأول - الإطار المفاهيمي والنظري للبحث

أولاً- الشفافية (transparency)

الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين. وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور. وتعرف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) الشفافية بأنها (قيام الأجهزة العليا بالإفصاح العام بطريقة آنية وموثوقة وواضحة ومفيدة عن أوضاعها وتفويضاتها القانونية وأنشطتها وإدارتها المالية وعملياتها واستراتيجياتها وأدائها. كما تشير المنظمة أعلاه إلى أن مفهوم الشفافية يلزم ضرورة الإفصاح العام عن نتائج عمليات الرقابة واستنتاجاتها. بالإضافة إلى تمكين العموم من الحصول على المعلومات حول الأجهزة العليا للرقابة (www.intosai.org , ٢٠١٥).

وتُعرف الشفافية في القطاع العام بأنها (حرية تدفق المعلومات ومعرفة أوسع مفاهيمها. أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن (Stakeholders) بالحصول على المعلومات الضرورية: للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء، والهيئات «الشفافة» يكون لها إجراءات واضحة لصناعة القرار وقنوات مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب الشأن. تُوفّر لهم قدراً كبيراً من المعلومات (العنزي والعابدي، ٢٠١١) والشكل (١) أدناه يمثل جوهر عملية الشفافية.



شكل (١) جوهر الشفافية

وعلى وفق ما تطرّق إليه الباحثون من إسهاماتٍ، يرى الباحثان أنّ الشفافية هي (ضرورة وضوح العلاقة مع الأفراد والتعاطي بصورة واضحة ومكشوفة مع كلّ ما يتعلق بعمل المنظّمات ابتداءً من تشريع القوانين والإجراءات لحين تنفيذها. بحيث تكون إجراءات تلك المنظّمات محدّدة ومفهومة بشكل لا يقبل الشكّ لدى العامّة ممّا يتيح للأفراد تشخيص الخلل في تلك الإجراءات، وحماية مصالحهم وبالتالي فرض نوع من الرقابة على عمل تلك المنظّمات بما يؤدّي إلى تحقيق الأداء العالي لإنجاز الغرض المنشود).

ثانياً- المساءلة Accountability

إن مبدأ المساءلة ينبع من فكرة مفادها أنّ كلّ مَنْ حصل على تفويضٍ من جهةٍ معيّنة، ومنح صلاحياتٍ واختصاصاتٍ فإنه يخضع. أمامها لبيان الآلية التي بموجبها مارس تلك الصلاحيات، وتوضيح كيفية استغلاله للموارد التي بحوزته.

تناولت الأدبيات الإدارية نوعين من المساءلة، هما: المساءلة الخارجية External accountability والمساءلة الداخلية Internal accountability. بحسب قرار المنظّمة، والسيطرة على نشاطاتها هل يتمّ من خلال هيئةٍ سياسيّةٍ أو مجلس إدارة أو مفوضين (Gartner et al, ٢٠٠٧).

والمساءلة الخارجية - هي مسؤولية العاملين في المنظّمة أمام جهاتٍ خارجيّةٍ كالمساءلة السياسية للمنظّمات الحكوميّة - ومسؤولية مجلس الإدارة عن المنظّمات غير الربحية، أما المساءلة الداخلية، فهي العملية التي تقوم من خلالها المنظّمة مهمة المساءلة، وهي من تزود المعلومات للسلطات الخارجية وتحدد أي نواقص تلاحظها وتقوم بالتغييرات اللازمة على وفق ما تطلبه السلطات الخارجية (Gartner et al, ٢٠٠٧)، والجدول (١) يوضح أنواع المساءلة ومؤشراتها .

الجدول (١) أنواع ومؤشرات المساءلة

| المفهوم | الأنواع | المؤشرات |
|----------------------------|----------------------|--|
| المساءلة Accountability | المساءلة الأخلاقية | ١. قلة البيروقراطية والشكليات المتبعة. ٢. توجيه المواطنين. ٣. الالتزام بالقيم الإسلامية. ٤. قلة محاباة الأقارب والرشوة. |
| | المساءلة القانونية | ١. التنفيذ الفاعل للقوانين والتعليمات. ٢. تزويد المواطنين بالمعلومات المطلوبة حول القوانين والتعليمات في الوقت المتوقع. |
| | المساءلة الديمقراطية | ١. مشاركة المواطنين في الشؤون التنظيمية. ٢. مشاركة المواطنين في انتخاب المديرين. |
| | المساءلة المالية | ١. تقديم الميزانية السنوية للمواطنين. ٢. توفير المعلومات عن المدخرات المالية. |
| | مساءلة الأداء | ١. تقديم معلومات الأداء السنوية . ٢. توفير المعلومات حول إنجازات الحكومة. |
| | المساءلة السياسية | ١. الإجابة عن أسئلة ممثلي المواطنين في مجالس المحافظات أو النواب. ٢. الإجابة عن أسئلة الصحافة التحريرية. |

وعلى وفق ما تطرّق إليه الباحثون من إسهاماتٍ، يرى الباحثان أنّ الشفافية هي (ضرورة وضوح العلاقة مع الأفراد والتعاطي بصورة واضحة ومكشوفة مع كلّ ما يتعلق بعمل المنظّمات ابتداءً من تشريع القوانين والإجراءات لحين تنفيذها. بحيث تكون إجراءات تلك المنظّمات محدّدة ومفهومة بشكل لا يقبل الشكّ لدى العامّة ممّا يتيح للأفراد تشخيص الخلل في تلك الإجراءات، وحماية مصالحهم وبالتالي فرض نوع من الرقابة على عمل تلك المنظّمات بما يؤدّي إلى تحقيق الأداء العالي لإنجاز الغرض المنشود).

ثانياً- المساءلة Accountability

إن مبدأ المساءلة ينبع من فكرة مفادها أنّ كلّ مَنْ حصل على تفويضٍ من جهةٍ معيّنة، ومنح صلاحياتٍ واختصاصاتٍ فإنه يخضع. أمامها لبيان الآلية التي بموجبها مارس تلك الصلاحيات، وتوضيح كيفية استغلاله للموارد التي بحوزته.

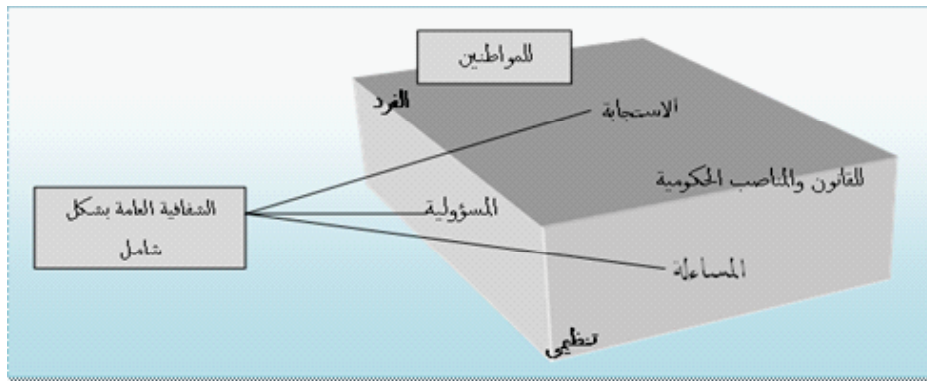
تناولت الأدبيات الإدارية نوعين من المساءلة، هما: المساءلة الخارجية External accountability والمساءلة الداخلية Internal accountability. بحسب قرار المنظّمة، والسيطرة على نشاطاتها هل يتمّ من خلال هيئةٍ سياسيّةٍ أو مجلس إدارة أو مفوضين (Gartner et al, ٢٠٠٧).

والمساءلة الخارجية - هي مسؤولية العاملين في المنظّمة أمام جهاتٍ خارجيّةٍ كالمساءلة السياسية للمنظّمات الحكوميّة - ومسؤولية مجلس الإدارة عن المنظّمات غير الربحية، أما المساءلة الداخلية، فهي العملية التي تقوم من خلالها المنظّمة مهمة المساءلة، وهي من تزود المعلومات للسلطات الخارجية وتحدد أي نواقص تلاحظها وتقوم بالتغييرات اللازمة على وفق ما تطلبه السلطات الخارجية (Gartner et al, ٢٠٠٧)، والجدول (١) يوضح أنواع المساءلة ومؤشراتها .

الجدول (١) أنواع ومؤشرات المساءلة

المصدر: (العنزي، سعد والعايدي، علي، ٢٠١١)، (نموذج مفاهيمي مقترح للمنظمات العامة في إطار الشفافية والمساءلة)، بحث منشور في المؤتمر العلمي الحادي عشر/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.

وتؤكد المساءلة الالتزام الشخصي بالواجب، أي يقبل الأفراد الالتزام الشخصي؛ لتحديد الصحيح من الخطأ في سياق القاعدة أو النظام أو القانون، والعمل بناءً على ذلك، وتكون المنظمة فاعلة فقط حينما ترتبط هذه القيم فيما بينها وتنسجم جيداً (Gortner et.al: ٢٠٠٧ والشكل (٢) يوضح ذلك:



الشكل (٢) التحول من المساءلة إلى الشفافية

(٢٠٠٧: Source: (Gortner et.al

ويرى الباحثان أن المساءلة تعني الطلب من الموظّفين والمسؤولين ورؤساء الأحزاب والمنظمات وكلّ ذي صلةٍ بالمال العامّ تقديم الإيضاحات اللازمة للسلطات الرقابية والجمهور حول كيفية استخدام صلاحياتهم والقيام بواجباتهم، وتقبل بالانتقادات البناءة التي توجه لهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

ثالثاً- المنظمات النزيهة (honest Organization)

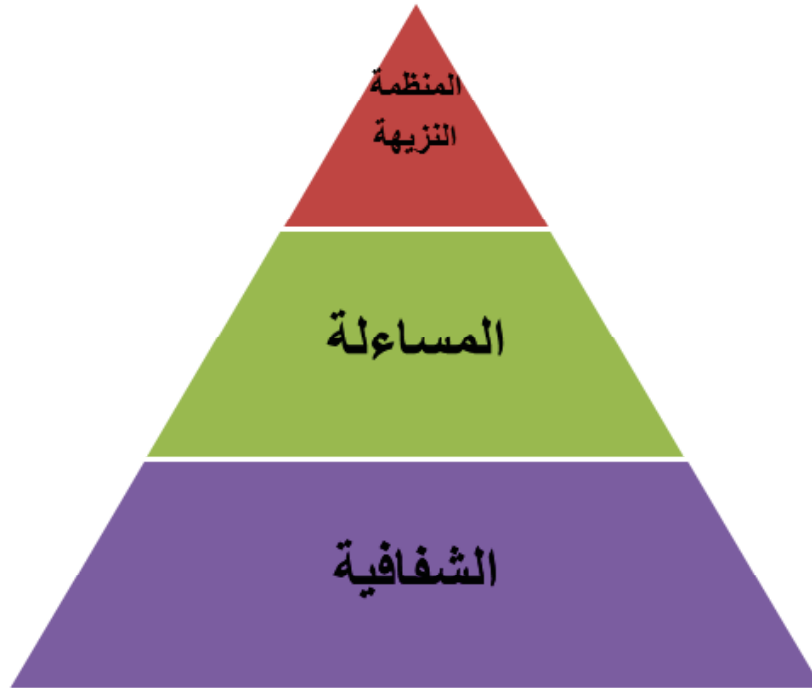
عرّف (paine, ١٩٩٤) المنظمة النزيهة بأنها المنظمة التي تتبنّى مفاهيم قائمة على الحوكمة الذاتية التي تتطابق مع مجموع النظم والمبادئ التي تعرف وتبعث الحياة للقيم التنظيمية وتؤدي Organized Anarchies التي لا يصلح لها ولا يناسبها أي مدخلٍ مستوردٍ من المداخل المعروفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ لأنها مُنظَّماتٌ تتّصفُ فوضويّتها بوجود سلبياتٍ كثيرةٍ مثل: غموض بدورها إلى خلق بيئةٍ تدعم السلوك النزيه وتضع الأساس لخلق شعورٍ مشتركٍ بالمسؤولية من جانب العاملين، في

حين وضع (Young, ٢٠١١) تعريفاً للمؤسسة النزاهة يُؤكد أنها المنظمة التي تتبنى مجموعة مركبة من الصفات والافعال التي تُعزز حالة التماسك والاتساق بين الأفراد والمنظمات. ويرى آخرون أنَّ المنظمة النزاهة هي نموذجٌ تنظيميٌّ يُوظفُ لتطوير السلوك المستقبلي للمنظمات التي تعاني (الفوضى المنظمة الأهداف، وعدم وضوح العلاقة بين الوسائل والغايات، وتضارب الصلاحيات، وضعف التطوير والتدريب، وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع الأعمال المختلفة (الفهداوي، ٢٠١٥).

وفي ضوء ما تقدّم يرى الباحثان أن أهميّة المنظمة النزاهة تتّضح من خلال تبني مجموعة من القيم الأخلاقية السامية، ومقاومة أشكال الفساد كافة من خلال التمسك بالسلوكيات النزاهة داخل المنظمات وبضمنها ما يأتي:

- أ- تبني وتحفيز الترابط والتكامل بين أبعاد النزاهة وضوابط العمل داخل البيئة التنظيمية وبين المبادئ والأغراض والقيم الجوهرية والثقافة، بعدّها الجوهر والمحفز لجهود بناء مؤسساتٍ نزاهة.
- ب- التركيز على تأصيل بناء النزاهة الشخصية وتحفيزها ودعمها بعدّها أداة التحليل الأساسية التي تُؤدّي في المحصلة إلى بناء النزاهة على المستوى التنظيمي.

والشكل (٣) يوضح وجوب تكامل عمل الشفافية والمساءلة في المنظمات النزاهة



الشكل (٣) هرم المنظمات النزاهة

ومما سبق ذكره من إسهاماتٍ وما تضمّنه الشكل أعلاه يتّضح للباحثين أن بناء نماذج عملٍ فعّالةٍ للمنظمات النزيهة يعتمد على تكامل العمل بمبادئ الشفافية والمساءلة، إذ إنه لا يمكن تصوّر وجود مؤسساتٍ نزيهةٍ دون العمل على تمكين أصحاب المصلحة وكل من له علاقة بالمنظمة من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشفافيةٍ وعدالةٍ، إضافةً إلى وجود مجموعةٍ من الأوامر والتعليمات والقوانين التي تنساب في المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي من الإدارة العليا إلى بقية مستويات المنظمة بما يساعد على أحكام السيطرة على الاستراتيجيات والقرارات الصادرة في المنظمة: بما يؤدي إلى بلورة مجموعةٍ من الأبعاد التي تُمثّل مجموعها نموذجاً فعّالاً للمنظمات النزيهة، وهذه الأبعاد هي (الطبيعة الوظيفية، والثقة والامتنان، والتمكين، والتقويم).

المبحث الثاني - الجانب العملي

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مُتغيّرات الدراسة وتحليل النتائج

سيتمّ في هذا الفصل وصف واختبار الفرضيات، وتفسير للعلاقات بين المتغيرات باعتماد مجموعةٍ من البرامج الإحصائية (SPSS, AMOS).

أولاً: المساءلة والشفافية

يعرض الجدول (٢) نتائج استجابات أفراد العينة على العناصر والمتغيرات، إذ يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات هذين المتغيّرين، وقد قيس بعددٍ من المتغيرات الفرعية ولكل واحدٍ منها مجموعة أسئلة، وهي كما يأتي:

(١) المساءلة:

من خلال مراجعة نتائج الجدول يتّضح أنّ هنالك اتفاقاً إيجابياً بلغ (١١,١٪) من أفراد العينة، وقد كان الوسط الحسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٠٦).

وإنّ أهمّ الفقرات التي ساهمت في ارتفاع قيمة الاتفاق كان (q٤) الذي يتضمّن (متابعة سير الأعمال بحسب الخطة الموضوعية من قبل دائرتي) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (٧٠,١٪) وبوسطٍ حسابي (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٩١٧).

وكانت أقل نسبة في هذا المتغير هي للفقرة (q٥) التي تنصّ على (كفاءة وصلاحيّة أسلوب الرقابة المعتمد في دائرتي)، فقد كانت شدة الإجابة (٥٩,٨٪) وكان الوسط الحسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٠٩).

(٢)الشفافية:

تشير النتائج إلى أن هنالك اتفاقاً (٦٥,٩٪) من أفراد العيّنة. وقد كان الوسط الحسابي لها (٣,٢٩) وانحراف معياري (١,٠٩) وأنَّ أهمَّ الفقرات التي ساهمت في ارتفاع إيجابية هذا المتغير هو (q١٦) التي تتضمَّن (استحصال الموافقات الضرورية على المعاملات قبل تنفيذها) وبوسطٍ حسابيٍّ (٣,٩٢). وبانحرافٍ معياريٍّ بلغ (٠,٩٩٧) و كان الاتفاق عليها بنسبة (٧٨,٤٥٪). وقد كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (q١٧) والتي تتضمن (الالتزام بمعايير السلوك المهني الأخلاقية والفنية). بوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,١٥) ، حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (٥٦,٥٪).

يتضح من خلال ماورد في أعلاه والاعتماد على مؤشرات التحليل في الجدول (٢) :

أ- أنَّ الوسط الحسابي العام لمتغيري المساءلة والشفافية بلغت قيمته (٣,٣) بانحرافٍ معياريٍّ قدره (١,٠٧) ووزنٍ مئوي (٦٦٪). والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس الخماسيِّ المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (٣) ومن هنا فهو يشير إلى اتجاهٍ إيجابيٍّ في استجابة المبحوثين بشكلٍ عامٍّ ضمن العيّنة.

ب- أنَّ مُتغيِّر الشفافية جاء أولاً من حيث الأهميَّة النسبيَّة بوزنٍ مئويٍّ مقداره (٦٥,٩٪) بوسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٣٠). وتلاه جاء متغير (المساءلة) ثانياً بوزنٍ مئويٍّ مقداره (٦٦,١٪) بوسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٢٩) .

الجدول (٢) التكرارات والنسب والأوساط الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة لمتغيري المساءلة والشفافية

ومما سبق ذكره من إسهاماتٍ وما تضمَّنه الشكل أعلاه يتَّضح للباحثين أن بناء نماذج عملٍ فعالةٍ للمنظمات النزيهة يعتمد على تكامل العمل بمبادئ الشفافية والمساءلة، إذ إنه لا يمكن تصوُّر وجود مؤسساتٍ نزيهةٍ دون العمل على تمكين أصحاب المصلحة وكل من له علاقة بالمنظمة من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشفافيةٍ وعدالةٍ، إضافةً إلى وجود مجموعةٍ من الأوامر والتعليمات والقوانين التي تنساب في المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي من الإدارة العليا إلى بقية مستويات المنظمة بما يساعد على أحكام السيطرة على الاستراتيجيات والقرارات الصادرة في المنظمة: بما يؤدي إلى بلورة مجموعةٍ من الأبعاد التي تُمثِّل مجموعها نموذجاً فعالاً للمنظمات النزيهة، وهذه الأبعاد هي (الطبيعة الوظيفية، والثقة والامتنان، والتمكين، والتقويم).

المبحث الثاني - الجانب العملي

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مُتغيَّرات الدراسة وتحليل النتائج

سيتمُّ في هذا الفصل وصف واختبار الفرضيات، وتفسير للعلاقات بين المتغيرات باعتماد مجموعةٍ من البرامج الإحصائية (SPSS, AMOS).

أولاً: المساءلة والشفافية

يعرض الجدول (٢) نتائج استجابات أفراد العينة على العناصر والمتغيرات، إذ يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات هذين المتغيرين، وقد قيس بعددٍ من المتغيرات الفرعية ولكل واحدٍ منها مجموعة أسئلة، وهي كما يأتي:

(١) المساءلة:

من خلال مراجعة نتائج الجدول يتَّضح أنَّ هنالك اتفاقاً إيجابياً بلغ (١١,١٪) من أفراد العينة، وقد كان الوسط الحسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٠٦).

وإنَّ أهمَّ الفقرات التي ساهمت في ارتفاع قيمة الاتفاق كان (q٤) الذي يتضمَّن (متابعة سير الأعمال بحسب الخطة الموضوعية من قبل دائرتي) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (٧٠,١٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٩١٧).

وكانت أقل نسبة في هذا المتغير هي للفقرة (q٥) التي تنصُّ على (كفاءة وصلاحيه أسلوب الرقابة المعتمد في دائرتي)، فقد كانت شدة الإجابة (٥٩,٨٪) وكان الوسط الحسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٠٩).

٢) الشفافية:

تشير النتائج إلى أن هنالك اتفاقاً (٦٥,٩٪) من أفراد العينة. وقد كان الوسط الحسابي لها (٣,٢٩) وانحراف معياري (١,٠٩) وأنَّ أهمَّ الفقرات التي ساهمت في ارتفاع إيجابية هذا المتغير هو (q١٦) التي تتضمَّن (استحصال الموافقات الضرورية على المعاملات قبل تنفيذها) وبوسطٍ حسابيٍّ (٣,٩٢). وبانحرافٍ معياريٍّ بلغ (٠,٩٩٧) و كان الاتفاق عليها بنسبة (٧٨,٤٥٪). وقد كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (q١٧) والتي تتضمن (الالتزام بمعايير السلوك المهني الأخلاقية والفنية). بوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,١٥) ، حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (٥٦,٥٪).

يتضح من خلال ماورد في أعلاه والاعتماد على مؤشرات التحليل في الجدول (٢) :

أ- أنَّ الوسط الحسابي العام لمتغيري المساءلة والشفافية بلغت قيمته (٣,٣) بانحرافٍ معياريٍّ قدره (١,٠٧) ووزنٍ مئوي (٦٦٪). والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس الخماسي المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (٣) ومن هنا فهو يشير إلى اتجاهٍ إيجابيٍّ في استجابة المبحوثين بشكلٍ عامٍّ ضمن العينة.

ب- أنَّ مُتغيِّر الشفافية جاء أولاً من حيث الأهميَّة النسبيَّة بوزنٍ مئويٍّ مقداره (٦٥,٩٪) بوسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٣٠). وتلاه جاء متغير (المساءلة) ثانياً بوزنٍ مئويٍّ مقداره (٦٦,١٪) بوسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٢٩) .

الجدول (٢) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري المساءلة والشفافية

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الموزون | % | لا تتفق إطلاقاً | % | لا تتفق | % | متوسط | % | تتفق | % | تتفق تماماً | الترتيب |
|-----------------|-------------------|---------------|----|-----------------|----|---------|----|-------|----|------|----|-------------|--------------|
| 64.85 | 1.024 | 3.243 | 7 | 7 | 15 | 15 | 34 | 35 | 37 | 38 | 8 | 8 | q1 |
| 62.14 | 1.075 | 3.107 | 12 | 12 | 13 | 13 | 34 | 35 | 37 | 38 | 5 | 5 | q2 |
| 65.24 | 1 | 3.262 | 8 | 8 | 11 | 11 | 35 | 36 | 41 | 42 | 6 | 6 | q3 |
| 70.1 | 0.917 | 3.505 | 2 | 2 | 12 | 12 | 32 | 33 | 43 | 44 | 12 | 12 | q4 |
| 59.81 | 1.098 | 2.99 | 13 | 13 | 18 | 19 | 30 | 31 | 35 | 36 | 4 | 4 | q5 |
| 66.99 | 1.109 | 3.35 | 6 | 6 | 18 | 19 | 24 | 25 | 38 | 39 | 14 | 14 | q6 |
| 68.74 | 1.126 | 3.437 | 7 | 7 | 16 | 16 | 19 | 20 | 44 | 45 | 15 | 15 | q7 |
| 65.83 | 1.063 | 3.291 | 7 | 7 | 17 | 18 | 23 | 24 | 45 | 46 | 8 | 8 | q8 |
| 69.13 | 1.136 | 3.456 | 9 | 9 | 10 | 10 | 24 | 25 | 42 | 43 | 16 | 16 | q9 |
| 68.16 | 0.964 | 3.408 | 4 | 4 | 13 | 13 | 32 | 33 | 42 | 43 | 10 | 10 | q10 |
| 66.1 | 1.06 | 3.305 | 7 | 75 | 14 | 146 | 29 | 297 | 40 | 414 | 10 | 98 | 100% |
| 68.16 | 1.141 | 3.408 | 6 | 6 | 18 | 19 | 21 | 22 | 38 | 39 | 17 | 17 | q11 |
| 68.74 | 1.117 | 3.437 | 7 | 7 | 11 | 11 | 33 | 34 | 31 | 32 | 18 | 19 | q12 |
| 62.33 | 1.087 | 3.117 | 7 | 7 | 24 | 25 | 28 | 29 | 32 | 33 | 9 | 9 | q13 |
| 64.08 | 1.032 | 3.204 | 5 | 5 | 21 | 22 | 31 | 32 | 34 | 35 | 9 | 9 | q14 |
| 62.91 | 1.023 | 3.146 | 6 | 6 | 21 | 22 | 32 | 33 | 34 | 35 | 7 | 7 | q15 |
| 78.45 | 0.997 | 3.922 | 3 | 3 | 6 | 6 | 18 | 19 | 42 | 43 | 31 | 32 | q16 |
| 56.5 | 1.158 | 2.825 | 15 | 15 | 25 | 26 | 31 | 32 | 21 | 22 | 8 | 8 | q17 |
| 64.08 | 1.042 | 3.204 | 7 | 7 | 17 | 17 | 35 | 36 | 33 | 34 | 9 | 9 | q18 |
| 64.08 | 1.004 | 3.204 | 6 | 6 | 19 | 20 | 28 | 29 | 42 | 43 | 5 | 5 | q19 |
| 69.71 | 0.969 | 3.485 | 5 | 5 | 12 | 12 | 21 | 22 | 54 | 56 | 8 | 8 | q20 |
| 65.9 | 1.09 | 3.295 | 7 | 67 | 17 | 180 | 28 | 288 | 36 | 372 | 12 | 123 | 100% |
| 66 | 1.075 | 3.3 | | | | | | | | | | | جميع الأبعاد |

ومن خلال ما تقدّم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية للمتغيرات كما في الجدول (٣)

الجدول (٣) ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد المساءلة والشفافية

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي الموزون | المتغيرات |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------------|--------------|
| الأول | ٪٦٦,١ | ١,٠٦ | ٣,٣٠ | المساءلة |
| الثاني | ٪ ٦٥,٩ | ١,٠٩ | ٣,٢٩ | الشفافية |
| | ٪ ٦٦ | ١,٠٧ | ٣,٣٠ | جميع الأبعاد |

ثانياً: المنظمات النزيهة

ضمن هذا المحور سيتم تقديم وصفٍ لأبعاد المنظمات النزيهة وبالاكتفاء على المؤشرات ضمن الجدول (٤):

(١) الطبيعة الوظيفية:

من مراجعة النتائج في الجدول (٤) يتضح أنّ هنالك اتفاقاً إيجابياً. وذلك من اتفاق (٦٥,٤٪) من أفراد العينة. كما أنّ الوسط الحسابي بلغت قيمته (٣,٢٧) وبانحراف معياري (١,٠٨) ، وأن أبرز الفقرات التي ساهمت في ارتفاع إيجابية هذا المتغير هي الفقرة (٧٤) التي تنصّ على (التعامل بعدالةٍ وإنصافٍ مع الجميع) حيث كان الاتفاق عليها بنسبةٍ بلغت (٧٠,١٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٣,٥٠) وانحرافٍ معياريٍّ (٠,٩١٧) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (٧٢) التي تضمّنت (استغلال المنصب الوظيفي للأغراض الخاصة). حيث كانت شدة الإجابة (٥٨,٢٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٢,٩١) وانحرافٍ معياريٍّ (١,٠٥) .

(٢) التمكين:

يتضح أنّ هنالك اتفاقاً (٦٤,٧٪) من أفراد العينة بوسطٍ حسابيٍّ (٣,٢٣) وانحرافٍ معياريٍّ (١,٠٥) وأن أبرز الفقرات التي ساهمت في إيجابية هذا المتغير هي الفقرة (٧٩) التي تتضمّن (توافر حرية في التصرف وتحمل المسؤولية) وباتفاق (٦٧,٩٪) بوسط حسابي (٣,٣٩) ، وبانحرافٍ معياريٍّ بلغت قيمته (١,٠٩) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (٧١) التي تنصّ على (الاعتماد على القرارات الجماعية). حيث كانت شدة الإجابة (٦١,٥٪) وبوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (٠,٩١٥) .

(٣) الثقة والامتنان

أظهر المعدّل العام أنّ شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (٦٥,٣٪). ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (٣,٢٦) و (١,١٠) على التوالي. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (٧١) والذي يتضمّن (دعم العاملين الكفوئين والمخلصين) ، باتفاق (٨٣,١٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٤,١٥) وانحرافٍ معياريٍّ بلغت قيمته (٠,٩١٦) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (٧١٨) (اندماج عضو المنظمة وتوحيده مع منظمته التي يعمل بها). حيث كانت شدة الإجابة (٥٤,٣٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٢,٧١) وانحرافٍ معياريٍّ (١,٠٧) .

(٤) التقويم

أظهر المعدّل العام أنّ شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (٧٨٪). ويدعم ذلك قيمتا الوسط

الحسابي. والانحراف المعياري اللتان بلغتا (٣,٦٦) و(٠,٩٤٥) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (٧٢٢) الذي يتضمّن الاقتداء بالنموذج السلوكي القدوة). باتفاق (٨٩,٥٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٤,٤٧) وانحرافٍ معياريٍّ بلغت قيمته (٠,٥٩٢). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (٧٢٨) (الاعتبارات المهنية والفنية والتنظيمية والسلوكية). حيث كانت شدة الإجابة (٧٣,٢٪) وبوسطٍ حسابيٍّ (٣,٦٦) وانحرافٍ معياريٍّ (٠,٩٤٥).

يتّضح من خلال ما ورد في أعلاه والاعتماد على مؤشّرات التحليل في الجدول (٤):

١. أنّ الوسط الحسابي لإجمالي متغيرات المنظمات النزيهة (٣,٤٢) بانحرافٍ معياريٍّ قدره (١,٠٧) ووزنٍ مؤوي (٦٨,٣٪). والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد والبالغ (٣) ومن هنا فهو يُشير إلى اتجاهٍ إيجابيٍّ في استجابة المبحوثين بشكلٍ عامٍّ.
٢. جاء مُتغيّرُ التقويم بالمرتبة الأولى من حيث الأهميّة النسبيّة بوزنٍ مؤويٍّ مقداره (٦٦,٨٤٪) بوسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٣٤) ثمّ جاءت الأبعاد الأخرى (الثقة والامتنان، والطبيعة الوظيفية) وجاء (التمكين) بالمرتبة الأخيرة.

الجدول (٤) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المنظمات النزيهة

| المتغير | النسبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | % | لا اقل اطلاقا | % | لا اقل | % | المتوسط | % | المتوسط | % | المتوسط |
|--------------|--------|-----------------|-------------------|----|---------------|----|--------|----|---------|----|---------|----|---------|
| y1 | 11 | 11 | 11 | 6 | 6 | 17 | 18 | 26 | 27 | 40 | 41 | 11 | 66.41 |
| y2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 14 | 17 | 18 | 35 | 36 | 32 | 33 | 2 | 58.25 |
| y3 | 8 | 8 | 8 | 5 | 5 | 11 | 11 | 34 | 35 | 43 | 44 | 8 | 67.57 |
| y4 | 11 | 11 | 11 | 3 | 3 | 10 | 10 | 32 | 33 | 45 | 46 | 11 | 70.1 |
| y5 | 8 | 8 | 8 | 12 | 12 | 21 | 22 | 28 | 29 | 31 | 32 | 8 | 60.39 |
| y6 | 14 | 14 | 14 | 9 | 9 | 19 | 20 | 20 | 21 | 38 | 39 | 14 | 65.63 |
| y7 | 16 | 16 | 16 | 8 | 8 | 12 | 12 | 20 | 21 | 45 | 46 | 16 | 69.71 |
| 100% | 70 | 70 | 70 | 8 | 57 | 15 | 111 | 28 | 202 | 39 | 281 | 10 | 65.44 |
| y8 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 24 | 25 | 24 | 25 | 35 | 36 | 10 | 63.3 |
| y9 | 14 | 14 | 14 | 7 | 7 | 14 | 14 | 26 | 27 | 40 | 41 | 14 | 67.96 |
| y10 | 13 | 13 | 13 | 7 | 7 | 16 | 16 | 29 | 30 | 36 | 37 | 13 | 66.41 |
| y11 | 9 | 9 | 9 | 6 | 6 | 28 | 29 | 22 | 23 | 35 | 36 | 9 | 62.52 |
| y12 | 3 | 3 | 3 | 7 | 7 | 15 | 15 | 46 | 47 | 30 | 31 | 3 | 61.55 |
| y13 | 8 | 8 | 8 | 5 | 5 | 18 | 19 | 26 | 27 | 43 | 44 | 8 | 66.02 |
| y14 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 17 | 17 | 30 | 31 | 41 | 42 | 7 | 65.24 |
| 100% | 64 | 64 | 64 | 6 | 45 | 19 | 135 | 29 | 210 | 37 | 267 | 9 | 64.72 |
| y15 | 3 | 3 | 3 | 7 | 7 | 15 | 15 | 36 | 37 | 40 | 41 | 3 | 63.5 |
| y16 | 40 | 40 | 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 47 | 48 | 39 | 83.11 |
| y17 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 21 | 22 | 32 | 33 | 29 | 30 | 9 | 61.55 |
| y18 | 4 | 4 | 4 | 17 | 17 | 22 | 23 | 38 | 39 | 19 | 20 | 4 | 54.37 |
| y19 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 13 | 13 | 30 | 31 | 46 | 47 | 5 | 65.83 |
| y20 | 10 | 10 | 10 | 5 | 5 | 8 | 8 | 14 | 14 | 64 | 66 | 10 | 73.2 |
| y21 | 4 | 4 | 4 | 10 | 10 | 34 | 35 | 27 | 28 | 25 | 26 | 4 | 55.92 |
| 100% | 75 | 75 | 75 | 8 | 58 | 17 | 119 | 26 | 191 | 39 | 278 | 10 | 65.35 |
| y22 | 54 | 54 | 54 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 43 | 44 | 52 | 89.51 |
| y23 | 44 | 44 | 44 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 6 | 49 | 50 | 43 | 86.02 |
| y24 | 30 | 30 | 30 | 2 | 2 | 11 | 11 | 21 | 22 | 37 | 38 | 29 | 76.12 |
| y25 | 10 | 10 | 10 | 2 | 2 | 16 | 16 | 32 | 33 | 41 | 42 | 10 | 68.16 |
| y26 | 23 | 23 | 23 | 2 | 2 | 4 | 4 | 17 | 17 | 55 | 57 | 22 | 78.45 |
| y27 | 13 | 13 | 13 | 2 | 2 | 5 | 5 | 22 | 23 | 58 | 60 | 13 | 74.95 |
| y28 | 17 | 17 | 17 | 2 | 2 | 11 | 11 | 23 | 24 | 48 | 49 | 17 | 73.2 |
| 100% | 191 | 191 | 191 | 2 | 11 | 7 | 49 | 18 | 130 | 47 | 340 | 26 | 78.06 |
| جميع الأبعاد | | | | | | | | | | | | | 68.39 |

واستناداً إلى ما تقدّم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (٥) الجدول (٥) ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد المنظمات النزيهة

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي الموزون | المتغيرات |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| الثاني | ٦٥,٤٤ | ١,٠٨ | ٣,٢٧ | الطبيعة الوظيفية |
| الرابع | ٦٤,٧٢ | ١,٠٥ | ٣,٢٣ | التمكين |
| الثالث | ٦٥,٣٥ | ١,١٠ | ٣,٢٦ | الثقة والامتنان |
| الأول | ٧٨,٠٦ | ٠,٩٢٠ | ٣,٩٠ | التقويم |
| | ٦٨,٣ | ١,٠٧ | ٣,٤٢ | جميع الأبعاد |

اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى

تنصُّ هذه الفرضية على «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المساءلة والمنظمات النزيهة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد» .

من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول (٦) يتضح الآتي :

(١) تحقّق الفرضية الرئيسة الأولى. حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المساءلة والمنظمات النزيهة. حيث بلغت قيمة الارتباط العام (٠,٦٤٠). ومن متابعة قيم (p-value) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بينها.

(٢) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين المساءلة والطبيعة الوظيفية. حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٤٧). وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value) ، وهذا يُشير إلى تحقّق الفرضية الفرعية الأولى.

(٣) ترتبط المساءلة بعلاقة معنوية مع التمكين. حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٥٩٣). وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value). وهذا يُشير إلى تحقّق الفرضية الفرعية الثانية.

(٤) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين المساءلة والثقة والامتنان. حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٥٥٣). وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value). وهذا يُشير إلى تحقّق الفرضية الفرعية الثالثة.

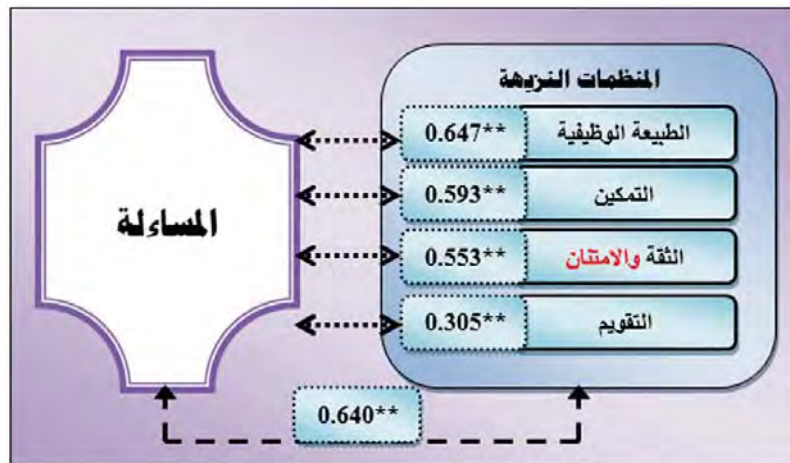
(٥) وجود علاقة ارتباطٍ معنويةٍ بين المساءلة والتقويم، حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٣٠٥)، وبدلالةٍ معنويةٍ بالاعتماد على قيمة (p-value)، وهذا يُشيرُ إلى خُفُّق الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين المساءلة (AC) والمنظمات النزيهة (Y)

| | | AC | IO1 الطبيعة الوظيفية | IO2 التمكين | IO3 الثقة والامتنان | IO4 التقويم | Y المنظمات النزيهة |
|-----|------------------|----|-------------------------|----------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| AC | المساءلة | 1 | .647** | .593** | .553** | .305** | .640** |
| | Sig. | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| IO1 | الطبيعة الوظيفية | | 1 | .672** | .789** | .426** | .879** |
| | Sig. | | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| IO2 | التمكين | | | 1 | .695** | .413** | .848** |
| | Sig. | | | | .000 | .000 | .000 |
| IO3 | الثقة والامتنان | | | | 1 | .495** | .897** |
| | Sig. | | | | | .000 | .000 |
| IO4 | التقويم | | | | | 1 | .688** |
| | Sig. | | | | | | .000 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (٦) في الشكل (٤) الذي يتضمّن خلاصةً للنتائج



الشكل (٤) خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية

تنص هذه الفرضية على «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الشفافية والمنظمات النزيهة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد» .

من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول (٧) يتضح الآتي :

(١) حقق الفرضية الرئيسة الثانية، حيث تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الشفافية والمنظمات النزيهة، حيث بلغت قيمة الارتباط العام (٠,٧٢٩)، ومن متابعة قيم (p-value) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بينها.

(٢) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية والطبيعة الوظيفية حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٦١٤)، وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value)، وهذا يُشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

(٣) ترتبط الشفافية بعلاقة معنوية مع التمكين، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٦٩٧)، وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value)، وهذا يُشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

(٤) هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية والثقة والامتنان، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٣٢)، وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value)، وهذا يُشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

(٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية والتفويض، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٣٦٥)، وبدلالة معنوية بالاعتماد على قيمة (p-value)، وهذا يُشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

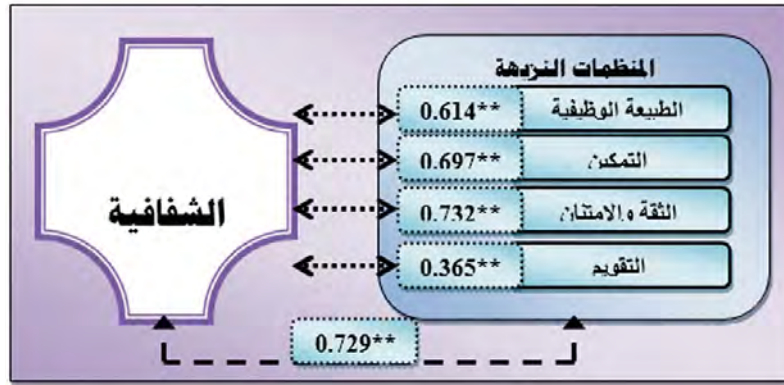
الجدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين الشفافية (TR) والمنظمات النزيهة (Y)

| | | TR | IO1 الطبيعة الوظيفية | IO2 التمكين | IO3 الثقة والامتنان | IO4 التفويض | Y المنظمات النزيهة |
|-----|-----------------|----|-------------------------|----------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| TR | الشفافية | 1 | .614** | .697** | .732** | .365** | .729** |
| | Sig. | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| IO1 | | | 1 | .672** | .789** | .426** | .879** |
| | Sig. | | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| IO2 | التمكين | | | 1 | .695** | .413** | .848** |
| | Sig. | | | | .000 | .000 | .000 |
| IO3 | الثقة والامتنان | | | | 1 | .495** | .897** |
| | Sig. | | | | | .000 | .000 |
| IO4 | التفويض | | | | | 1 | .688** |
| | Sig. | | | | | | .000 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

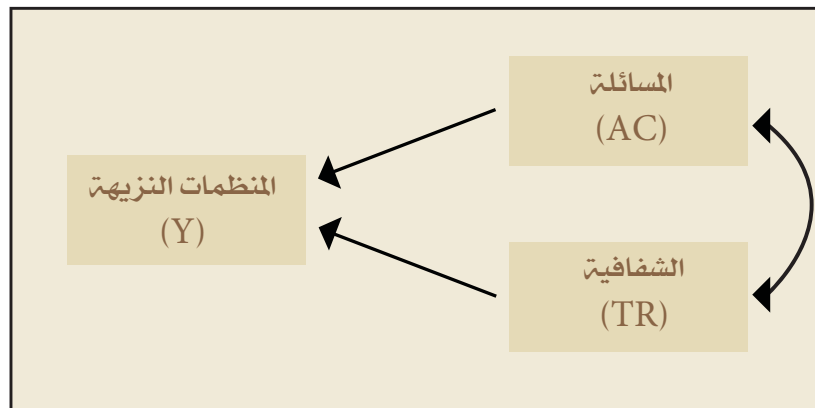
وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (٧) من خلال الشكل (٥) .



الشكل (٥) خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

تحليل علاقات التأثير

نتناول هنا اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات: بهدف اختبار النموذج في الشكل (٦) باستخدام اختبار التأثير في مستوى العوامل الفرعية كل على حدة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، ثم التأثير المتعدد لجميع العوامل مجتمعة، وبعدها اختبار النموذج النهائي لجميع المتغيرات .



الشكل (٦) نموذج علاقة التأثير قبل الاختبار

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار النموذج الآتي :

$$y = \alpha + \beta_1 x_1$$

المساءلة = $\alpha + \beta_1$ (المنظمات النزيهة)

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن بعد المساءلة حقق أثراً ذا دلالة معنوية في بعد المنظمات النزيهة. إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05). وبلغت قيمة المعلمة (a) لهذا المتطلب (0.517)، في حين كانت قيمة (b) (0.640). وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد المساءلة يُحدثُ تغييراً مقداره (0.640) في بعد المنظمات النزيهة. وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{المساءلة} = (0.517) + (0.640) \text{ (المنظمات النزيهة)}$$

وإن المتغير المستقل (المساءلة) يفسر (40.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المنظمات النزيهة). إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.409$) وهذا يعني أن (59.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. وبالتالي حُقق الفرضية.

الجدول (8) علاقات التأثير بين المتغيرات

| المتغير | المؤشرات | المنظمات النزيهة |
|----------|---------------------|------------------|
| المساءلة | قيمة (F) المحسوبة | ٦٩,٩٤١ |
| | F-table 0.05 | ٤,١١ |
| | P-value | 0.000 |
| | معامل التحديد R^2 | 0.409 |
| | قيمة a | 0.517 |
| | قيمة b | 0.640 |

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار النموذج التالي :

$$y' = \alpha + \beta_2 x_2$$

(الشفافية) = $\alpha + \beta_2$ (المنظمات النزيهة)

ومن مراجعة القيم الواردة في الجدول يظهر وجود علاقة تأثير معنوية لبعء الشفافية في (المنظمات النزيهة) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0,05$). وبلغت قيمة المعلمة (a) لهذا المتطلب (0,147) ، في حين كانت قيمة (b) (0,729) ، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الشفافية يحدث تغييراً مقداره (0,729) في بعد المنظمات النزيهة .

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$(الشفافية) = (0.647) + (0.729) (المنظمات النزيهة)$$

وإن المتغير المستقل (الشفافية) يفسر (53,2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المنظمات النزيهة) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,532$) ، وهذا يعني أن (41,7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج. وبالتالي تحقق الفرضية .

| المتغير | المؤشرات | المنظمات النزيهة |
|----------|---------------------|------------------|
| الشفافية | قيمة (F) المحسوبة | 114,144 |
| | F-table 0,05 | 4,11 |
| | P-value | 0,000 |
| | معامل التحديد R^2 | 0,532 |
| | قيمة a | 0,147 |
| | قيمة b | 0,729 |

الجدول (٩) علاقات التأثير بين المتغيرات

وبعد أن تم اختبار الفرضيات الفرعية نقوم باختبار الفرضية الرئيسة، حيث تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (١٠) والشكل (٧) إلى أن بُعدَي المساءلة والشفافية مجتمعة كان لها تأثيرٌ معنويٌّ في (المنظمات النزيهة). ضمن نموذج الانحدار المتعدد، وأن القدرة التفسيرية للنموذج بلغت (٥٤,٩٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المنظمات النزيهة) إذ بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0,549)$.

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

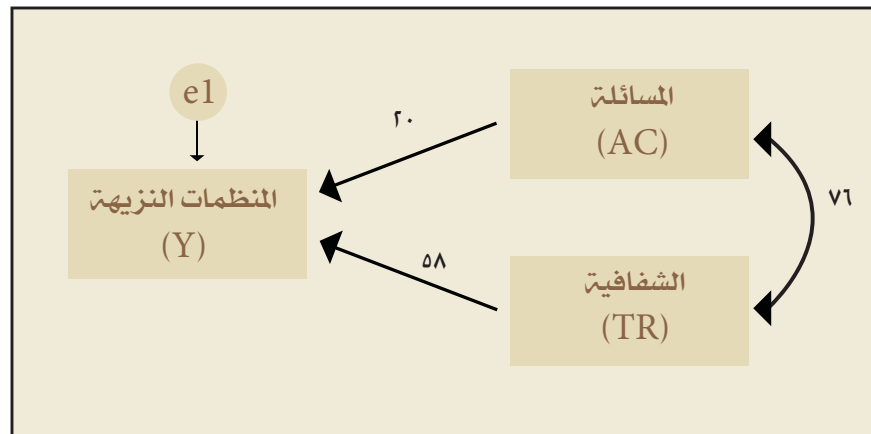
$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 1.197 + 0.202(x_1) + 0.576(x_2)$$

$$(المنظمات النزيهة) = 1.197 + (0.202) (المساءلة) + 0.576 (الشفافية)$$

الجدول (١٠) خلاصة نتائج التحليل لأثر بُعدَي (المساءلة والشفافية) معاً في المنظمات النزيهة

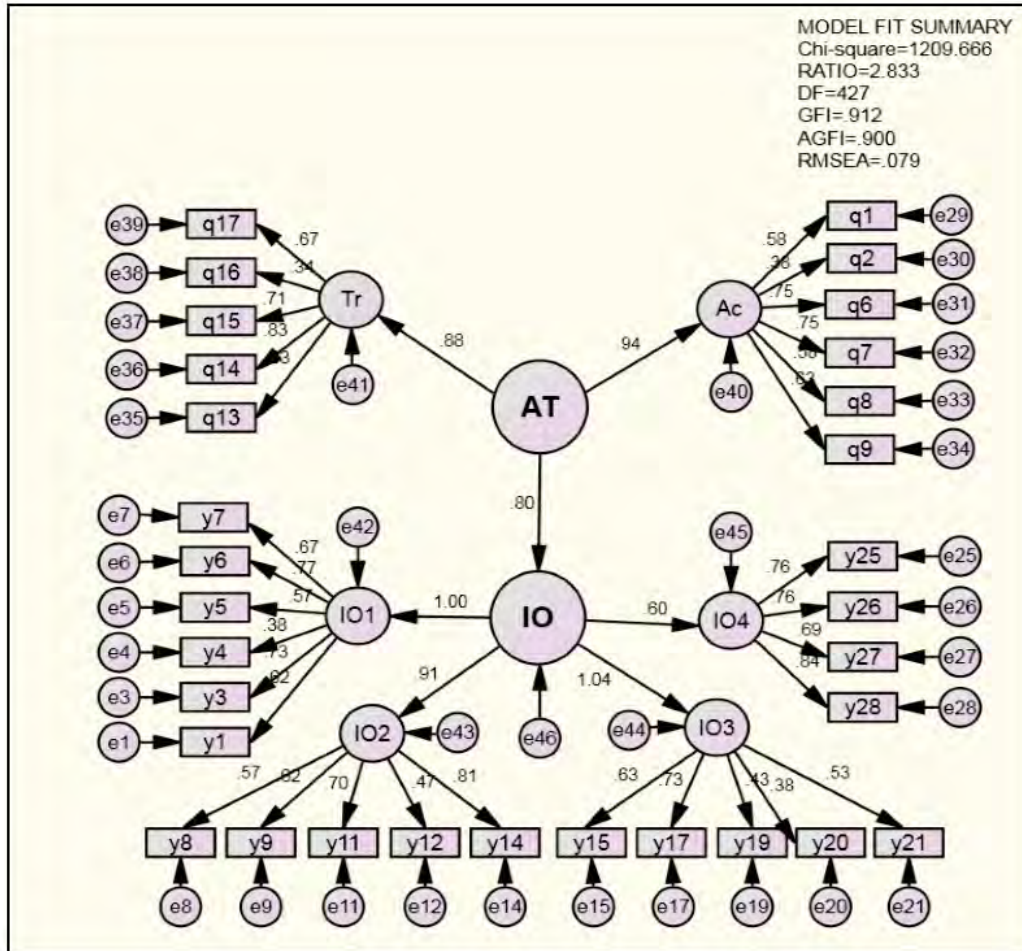
| المتغيرات | a | b | R2 | Df | F | P |
|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| المساءلة | 1,197 | 0,202 | 0,549 | 2,100 | 60,800 | 0,045 |
| الشفافية | | 0,576 | | | | 0,000 |



الشكل (٧) نموذج التأثير المتعدد لبُعدي (المساءلة)

والشفافية) مجتمعة في المنظمات النزيهة

ومن خلال مراجعة جميع المعطيات الواردة فيما سبق يمكن تقديم النموذج النهائي الكلي لجميع الأبعاد والمتغيرات وكما هو واضح في الشكل (٨) والذي يقدم علاقة التأثير المباشرة للمسائلة والشفافية في بناء المنظمة النزيهة التي أشارت إلى وجود التأثير، إذ إن معامل التأثير المباشر بلغ (٠,٨٠٤) تحت مستوى (P < ٠,٠٠١) ومن هنا فإن الفرضية الرئيسة قد تحققت.



الشكل (٨) النموذج النهائي للمتغيرات

المبحث الثالث- الاستنتاجات والتوصيات وآليات تطبيق التوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- (١) تَبَحُثُ المنظمات بشكلٍ عامٍّ، دائماً عن الوسيلة التي تمكنها من الحُصُول على الميزة التنافسية. وتبني مبادئ الشفافية إحدى الطرائق الناجعة لتحقيق هذه الميزة. فإذا ما صيغت المُنظَّمات استراتيجياتها بما يضمن اعتماد هذا المبدأ في البيئة الداخلية، فإنَّها سستمكن من إحداث بيئة عملٍ ناجحةٍ.
- (٢) يُسهِمُ تطوير مبادئ الشفافية والمساءلة في تطوير وتكامل نموذج المنظمة النزيهة وفي تعزيز صياغة استراتيجياتها. من خلال توفير البيئة الداعمة والمساندة في هذا المجال.
- (٣) تشير النتائج إلى أن هنالك نوعاً من العدالة التنظيمية بمستوى جيّد فيما يخصُّ الواجبات والحقوق بالإضافة إلى التكفُّل بحمل الأمانة وأداء الواجبات العامة بما يتناسب مع المصلحة العامة.
- (٤) توافر حرية في التصرف وتحمل المسؤولية بالنسبة لجميع العاملين، إلا أن هنالك ضعفاً في الاعتماد على القرارات الجماعية.
- (٥) هنالك نسبة جيّدة من الدعم للعاملين الكفوئين والمخلصين من خلال تقديم الامتنان والشكر عن روح العمل والتفاني في الأداء التنظيمي.
- (٦) هنالك ضعف في بعض الممارسات التنظيمية مثل الاعتبارات المهنية والفنية والسلوكية. وعدم اندماج عضو المنظمة وتوحيده بشكلٍ كاملٍ مع منظمته. والضعف في القرارات الجماعية.
- (٧) أفرزت النتائج أنَّ هنالك تأثيراً لُبْعَدَيِ المساءلة والشفافية في بناء المُنظَّمات النزيهة. وكان تأثير الشفافية هو الأكثر. وهذا ربما ناجم عن أنَّ الشفافية هي عنصرٌ يعود للفرد بذاته. ويمكنه أن يتحكّم به. أي أن هنالك دوافع للتعامل بشفافية. على عكس المساءلة التي هي تعود إلى الجهات التنظيمية العليا أو الخاصة. أي أنَّ الشفافية هي فعلٌ. أما المساءلة فهي ردُّ فعلٍ.

ثانياً- التوصيات

- (١) صياغة خطة استراتيجية متكاملة لعمل المنظمات؛ اعتماداً على مبدأ الشفافية وبما يتلاءم وفلسفة بناء المنظّمات النزيهة، وتهيئة الظروف الملائمة لذلك.
- (٢) التأكيد على أن تكون مؤسساتنا مسؤولّة ومحاكاة تجارب الآخرين في هذا المجال، وعدم التردد باستنساخ التجارب العالميّة الناجحة عند ضمان جدوى تلك التجارب، وضمان إمكانيّة تنفيذها بالشكل الصحيح.
- (٣) ضرورة قيام المنظّمات باستثمار العلاقة بين الشفافية والمساءلة استثماراً أمثل في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطوّر لنموذج المنظّمات النزيهة .
- (٤) تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة استراتيجية المؤسسة وعملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم بما يرفع من روحهم المعنويّة، ويُعزّز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويُحفّز قدراتهم البشريّة والإبداعيّة، ويُحسّن مستويات أدائهم في مجال تطوير مؤسساتٍ نزيهة.
- (٥) تعزيز منطق الثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيميّة التي تساهم في صياغة إستراتيجية النزاهة التي بدورها تساهم في بناء مؤسّسة نزيهة.
- (٦) الاهتمام بحاجات العاملين وإبلاؤهم المزيد من الاهتمام؛ لتنمية الدافعية لديهم نحو الاندماج مع المنظمة وتوحيدهم معها بشكلٍ كاملٍ.
- (٧) تفعيل عمليّة التنسيق مع الأجهزة الرقابيّة والتنفيذيّة والمؤسّسات الأخرى؛ من أجل سرعة إنجاز المهام وتحسين الأداء.
- (٨) العمل على مفاخنة الجهات ذات العلاقة؛ لغرض التوصل إلى صيغةٍ وسطى تمنع التداخل في الصلاحيّات وعدم الوضوح في المرجعيّات الرقابيّة.
- (٩) ضرورة تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين على الجميع بشكلٍ عادلٍ ومنصفٍ ودون أي تمييزٍ لأي سببٍ كان.
- (١٠) تعزيز مبدأ الشفافية في التعامل من خلال تبني ثقافة حقّ المعرفة والإفصاح والاطلاع على المعلومات وعلانية تداولها، مع حجب بعض الوثائق التي قد تكون معرفتها تتجاوز مخاطر إخفائها.
- (١١) وضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق المبادئ (المساءلة والشفافية) على جميع المستويات، مع ضرورة مساءلة الجهات التي تمتنع عن ذلك.

١٢) تُوفّر الفرصة للتفكير والتأمل المستقبلي من خلال إتاحة الحرية التنظيمية وإبداء الآراء لجميع العاملين .

١٣) الاقتداء بالنموذج السلوكي القدوة والالتزام بالممارسات السديدة. والتأكد من حسن النتائج في السلوك والأداء ضمن النشاط الوظيفي.

١٤) التوصية بإجراء دراسات مستقبلية مكمّلة ومتّمة لهذا البحث لمؤسسات أخرى وعيّنة أوسع.

١٥) إدخال العاملين بمزيد من الدورات والنقاشات وورش العمل الخاصة بقواعد السلوك المهني: من أجل تعزيز قدراتهم وإمكانياتهم الوظيفية والسلوكية.

١٦) وأخيراً، وفي إطار السعي الجاد لتسليط الضوء على موضوعات الشفافية والمساءلة عموماً، وتطوير

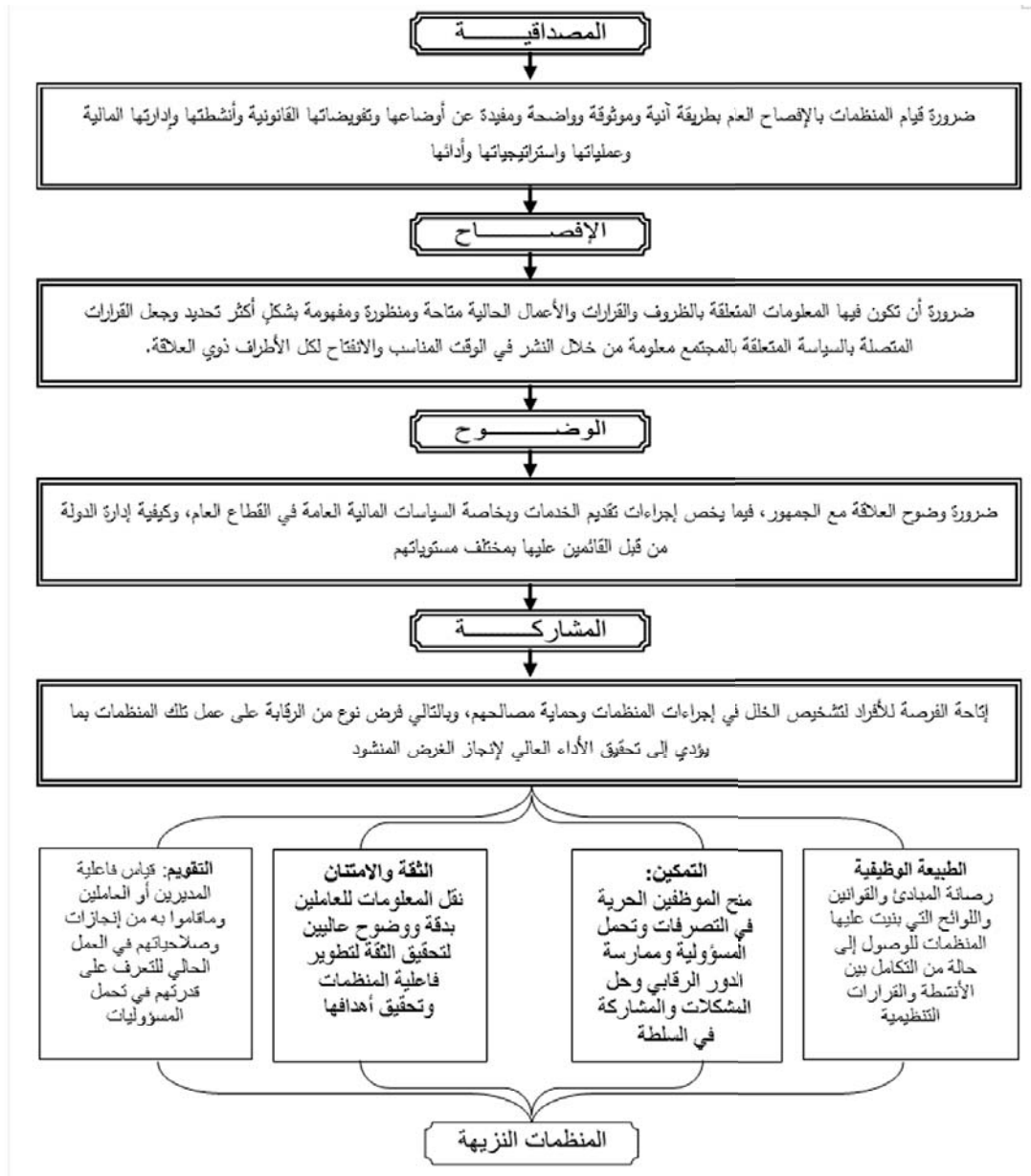
وتكامل عمل المنظمات النزيهة على نحو خاص، يقترح الباحثان تعميق البحث المعرفي في هذه

الموضوعات من خلال تضمينها في مناهج دراسية للمراحل الأولى في الجامعات العراقية.

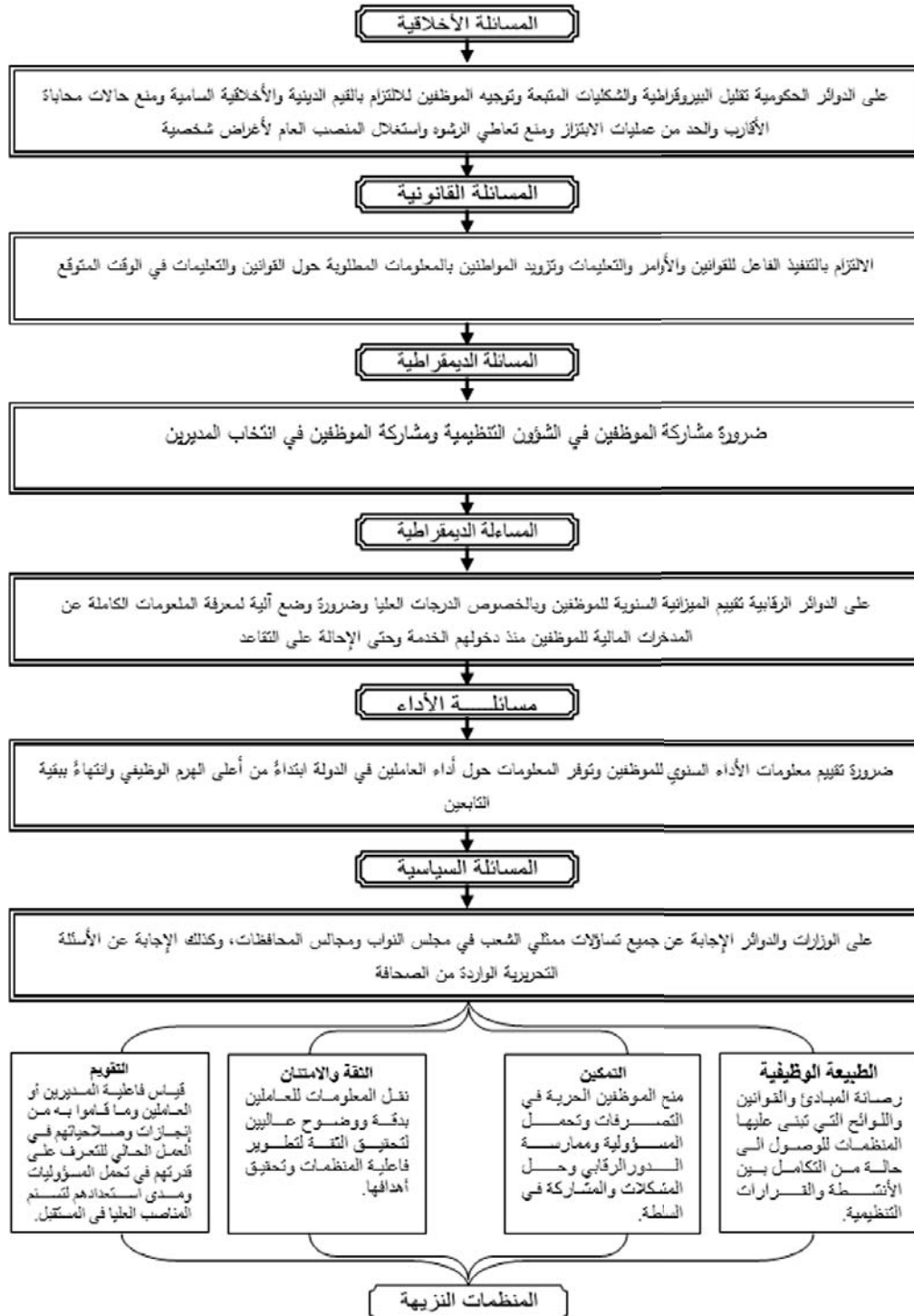
ثالثاً- آليات تطبيق التوصيات

بناءً على ما تمّ التوصل إليه من توصيات يرى الباحثان أنّ على الدوائر عيّنة البحث أن تتبنى آلية تطبيق هذه التوصيات من خلال النماذج التي سيقدمها الباحث، وتخصّ المغيرات الرئيسة والفرعية التي تمّ التوصل إليها من خلال البحث وكالاتي:

١ - الشفافية



٢ - المساءلة



٣- المنظمات النزيهة



المصادر

- ١- الحسنأوي، حسين حريجة. (الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية)، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٥ .
- ٢- العنزي، سعد علي. عناصر القوة في القيادة، دار ومكتبة عدنان، ط١، ٢٠١٥ .
- ٣- العنزي، سعدعلي والعايدي، علي رزاق. نموذج مفاهيمي مقترح للمنظمات العامة في إطار المساءلة والشفافية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الحادي عشر/كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، ٢٠١١ .
- ٤- الفهداوي، فهمي خليفة، التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزاهة، بحث منشور على شبكة الإنترنت، ٢٠٠٩ .
- 5- Moon & Hamilton (2013) « Developing an Organizational Integrity framework for nuclear safety ».
- 6- Kayes, C. , Stirling, D. , Nielsen, T. (2007) « Building organizational integrity » Business Horizons.
- 7- Aksu, M.and Kosedag, (2006) « Transparency and Disclosure Scores and their Determinants in the Istanbul Stock Exchange » Corporate Governance : An International Review.
- 8- Belias, D. & Koustelios . A (2014) « Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review » International Review of Management and Marketing Vol. 4, No. 2, pp.132-149.
- 9- Hoekstra, A. & Kaptein . M (2011) « The Institutionalization of Integrity in Local Government » <http://ssrn.com/abstract=2180767>
- 10- Boardman C. & Klum , V. (2001) « The first four steps Building organizational integrity » Part III , Independent Commission Against Corruption. www.icac.nsw.gov.au.
- 11- Shahid, A. (2013) « Integrity & Trust: The Defining Principles of Great Workplaces » Journal of Management Research Vol. 5 , No. 4 , pp. 64-75.
- 12- Kayes, C. , Stirling, D. , Nielsen, T. (2007) « Building organizational integrity » Business Horizons 50, pp. 61-70 .
- 13- Rasche A & Esser, D. (2007) « Managing for Compliance and Integrity in Practice » unpublished working paper in process , available at : <http://ssrn.com/abstract=1684747> .
- 14- Fuerst, M. & Schotter, A. (2011) « Strategic Integrity Management as a Dynamic Capability » unpublished working paper in process, available at: <http://ssrn.com/abstract=2064981>.



- 15- Mossel, M. (2012) « Creating A Culture of Integrity is the Cornerstone of Fraud Prevention » www.mcgladrey.com
- 16- Geroy, G. & Anderson, J, (1998), Strategic Performance Empowerment
- 17- Gordon, M. T. 2000. Public trust in government: the U.S. media as an agent of accountability. International Review of