



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية
في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: "وزارة المالية أنموذجاً"

**Self-Leadership and it's Relationship with Implementing
Integrity and Transparency in the Palestinian
Public Sector Institutions: "Ministry of Finance as a Model"**

إعداد الطالبة
مروة سعيد زكي فرح

إشراف
أ. د. نياح علي جرار

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمُتطلبات نيل درجة الماجستير في
"القيادة والإدارة الاستراتيجية"

جامعة القدس المفتوحة "فلسطين"

الفصل الدراسي الثاني للعام 2022

صفحة الإجازة

قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية
في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: "وزارة المالية أنموذجًا"

**Self-Leadership and it's Relationship with Implementing
Integrity and Transparency in the Palestinian
Public Sector Institutions: "Ministry of Finance as a Model"**

إعداد الطالبة

مرورة سعيد زكي فرح

إشراف

أ. د. ذياب علي جرار

نُوقِشت هذه الرسالة وأُجيزت في 2022/03/27

أعضاء لجنة المناقشة

مُشرفًا ورئيسًا
ذياب علي

جامعة القدس المفتوحة

أ. د. ذياب جرار

مُمتحنًا خارجيًا
ذياب علي

جامعة القدس

أ. د. محمود الجعفري

مُمتحنًا داخليًا
ذياب علي

جامعة القدس المفتوحة

د. محمد عمرو

صفحة التفويض

أنا المُوقَّعة أدناه؛ مروة سعيد زكي فرح، أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نُسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم: مروة سعيد زكي فرح

الرقم الجامعي: 0330011920038

التوقيع: 

التاريخ: 2022/03/27

صفحة الإقرار

أنا المُوقَّعة أدناه مُقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية
في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: "وزارة المالية نموذجًا"

**Self-Leadership and it's Relationship with Implementing
Integrity and Transparency in the Palestinian
Public Sector Institutions: "Ministry of Finance as a Model"**

أُقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزءٍ منها لم يُقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث علمي لدى أي مؤسسة بحثية أخرى.

Declaration

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research institution.

الإسم: مروة سعيد زكي فرح

التوقيع: 

التاريخ: 2022/03/27

إهداء

إلى من علمني معنى الحياة وأمسك بيدي على دُروبها؛ "والدي العزيز" طيب الله ثراه

إلى شمعة الكون التي تُنير دربي؛ "والدتي الغالية" كساها الله ثوب الصحة والعافية

إلى الخزانين الأمينتين، هم السّد والسند؛ "إخوتي وأخواتي"

إلى الحُب المملوء بالوفاء والعطاء والشغب الجميل؛ "أصدقائي المُخلصين"

إلى الذين يصنعون من ظُلمة السجن شمس الحرية؛ "أسرانا البواسل"

إلى من جعلوا دماءهم لأرض فلسطين فداء، "شهداء فلسطين"

إلى أحرار فلسطين وشُرفائها الساعين نحو مُجتمعٍ خالٍ من الفساد

إلى تراب فلسطين الحبيبة..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع..

آملَةٌ أن يكون فيه علمًا نافعا يُبلغُ منه المرام..

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً

إقراراً لأصحاب الفضل بفضلهم، يطيب لي أن أبدي شكري وامتناني لهم بعد الله

في إنجاز هذه الرسالة؛ فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله

بدايةً أتقدم بجزيل الشكر لمُشرفي الفاضل أ. د. ذياب علي جرار؛ صاحب الفراسة والنظرة

الثاقبة الذي أثناني بعلمه وتفانيه ولم يتوان لحظة عن تقديم المشورة والتوجيهات السديدة

لي طيلة مسيرة هذه الرسالة، فكان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة؛

أطال الله في عمره، وأمه بالصحة والعافية، وجزاه عني خير الجزاء

كما أتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة؛ أ. د. محمود الجعفري/

مُمتحناً خارجياً و د. محمد عمرو/ مُمتحناً داخلياً؛ على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة

هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة

والشكر موصول أيضاً للأساتذة الأفاضل مُحكمي الاستبانة على ما قدموه من ملاحظات

وتعديلات قوّمت مسيرة هذه الرسالة

كما أتوجه بالشكر إلى الاختصاصيين الذين أثروا وعززوا بعلمهم وآرائهم نتائج هذه الدراسة،

بالإضافة إلى جميع أفراد عينة الدراسة في وزارة المالية الفلسطينية الذين تفضلوا بالمشاركة

في تعبئة الاستبانة

وشكراً عظيماً إلى هذا الصرح الشامخ؛ جامعتي الحبيبة بكافة كوادرها

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الرسالة؛ فما كان من

توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان،

وأسأله أن يُيمن كتابنا ويُيسر حسابنا؛ اللهم آمين

الباحثة

قائمة المحتويات

أ.....	صفحة الإجازة
ب.....	صفحة التفويض
ج.....	صفحة الإقرار
د.....	إهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	قائمة المحتويات
ن.....	قائمة الأشكال
ن.....	قائمة الملاحق
س.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ع.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4.....	1.3 أهمية الدراسة
6.....	1.4 أهداف الدراسة
6.....	1.5 فرضيات الدراسة
7.....	1.6 حدود الدراسة ومحدداتها
7.....	1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8.....	2.1 مقدمة
8.....	2.2 المبحث الأول: قياد الذات
8.....	2.2.1 مفهوم قيادة الذات
9.....	2.2.2 أنواع الذات

10 أشكال مفهوم الذات	3. 2. 2
11 أسرار قيادة الذات	4. 2. 2
12 أهمية قيادة الذات	5. 2. 2
13 أبعاد قيادة الذات	6. 2. 2
15 مبادئ قيادة الذات	7. 2. 2
17 استراتيجيات قيادة الذات	8. 2. 2
19 ميكانيزمات الدفاع ودورها في قيادة الذات	9. 2. 2
22 التدرُّج في مُحاربة الفساد من خلال قيادة الذات	10. 2. 2
23 3. المبحث الثاني: تطبيق النزاهة والشفافية	3. 2. 2
23 1. مفهوم النزاهة والشفافية	1. 3. 2
24 2. أبعاد النزاهة	2. 3. 2
25 3. أبعاد الشفافية	3. 3. 2
27 4. مكونات قيم النزاهة	4. 3. 2
28 5. مبادئ الشفافية	5. 3. 2
30 6. مُعيقات تطبيق النزاهة	6. 3. 2
30 7. مُعيقات تطبيق الشفافية	7. 3. 2
31 8. مدونة السلوك الوظيفي ودورها في تكريس النزاهة والشفافية	8. 3. 2
33 9. إعلاء قيم النزاهة والشفافية أولوية للحد من الفساد	9. 3. 2
36 10. أهمية النزاهة والشفافية للحد من الفساد	10. 3. 2
36 11. صراع الذات بين "النزاهة والشفافية" و "الفساد" سلاحه البروباغندا والديماغوجية	11. 3. 2
39 12. النزاهة والشفافية تُزيح الستار عن أخطبوط الفساد المُنتظم	12. 3. 2
41 4. الدراسات السابقة	4. 2. 2
49 5. التعقيب على الدراسات السابقة	5. 2. 2
52 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	52. 2. 2

52	3. 1. منهجية الدراسة
52	3. 2. أدوات الدراسة
53	3. 3. مُجتمع الدراسة
53	3. 4. عينة الدراسة
61	3. 5. إجراءات تنفيذ الدراسة
62	3. 6. تصميم الدراسة
63	3. 7. المُعالجة الإحصائية
65	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
139	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات
139	5. 1. مقدمة
139	5. 2. إستنتاجات الدراسة
144	5. 3. توصيات الدراسة
147	5. 4. الدراسات المُقترحة
148	قائمة المصادر والمراجع
148	1. المصادر والمراجع العربية
150	2. المصادر والمراجع الأجنبية
151	3. المصادر والمراجع الإلكترونية

قائمة الجداول

- الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة والعينة حسب "المسمى الوظيفي" 54
- الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب مُتغيرات الخصائص الديمُغرافية (التعريفية) بالمُوظفين 55
- الجدول (3.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "قيادة الذات" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (ن=20) 57
- الجدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "النزاهة" مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20) 58
- الجدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "الشفافية" مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20) 59
- الجدول (6.3): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا 59
- الجدول (1.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس قيادة الذات وعلى المقياس كُُلّ 65
- الجدول (2.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تقدير الذات 68
- الجدول (3.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الشعور بالانتماء 70
- الجدول (4.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال استثمار الوقت 71
- الجدول (5.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التخطيط وتحديد الأهداف 72
- الجدول (6.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الإتصال الفعّال 73
- الجدول (7.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال فعالية الذات 75
- الجدول (8.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التحلي بالقيم والأخلاق 76
- الجدول (9.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال قوة الإرادة 78
- الجدول (10.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال مُراقبة الذات تقييمها ومُراجعتها 80
- الجدول (11.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمقياس النزاهة 82
- الجدول (12.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمقياس الشفافية 84

- الجدول (13.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين "قيادة الذات" و "تطبيق النزاهة والشفافية" في وزارة المالية الفلسطينية..... 87
- الجدول (14.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري..... 90
- الجدول (15.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المُتغير التابع "النزاهة" 90
- الجدول (16.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمُتنبأ بها النزاهة..... 90
- الجدول (17.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري..... 91
- الجدول (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المُتغير التابع النزاهة 91
- الجدول (19.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمُتنبأ بها النزاهة..... 92
- الجدول (20.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري..... 93
- الجدول (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المُتغير التابع الشفافية 93
- الجدول (22.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمُتنبأ بها والشفافية 94
- الجدول (23.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري..... 95
- الجدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المُتغير التابع الشفافية 95
- الجدول (25.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمُتنبأ بها الشفافية 95
- الجدول (26.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مُستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة المبحوثين تبعاً لمُتغير الجنس 98

- الجدول (27.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الفئة العمرية..... 99
- الجدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الفئة العمرية..... 100
- الجدول (29.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية لمجالي "التخطيط وتحديد الأهداف" و "مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات الفئة العمرية..... 102
- الجدول (30.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 104
- الجدول (31.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 104
- الجدول (32.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها" تبعاً لمستويات المؤهل العلمي..... 106
- الجدول (33.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..... 109
- الجدول (34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..... 110
- الجدول (35.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والاتصال الفعال، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات المسمى الوظيفي..... 111

- الجدول (36.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة 114
- الجدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة..... 114
- الجدول (38.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والاتصال الفعال، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخدمة في الوزارة 116
- الجدول (39.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية 119
- الجدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية 119
- الجدول (41.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس 122
- الجدول (42.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الفئة العمرية..... 124
- الجدول (43.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الفئة العمرية..... 124
- الجدول (44.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق الشفافية تبعاً لمستويات الفئة العمرية 125

- الجدول (45.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 127
- الجدول (46.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 127
- الجدول (47.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق الشفافية تبعاً لمستويات المؤهل العلمي 128
- الجدول (48.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 131
- الجدول (49.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 131
- الجدول (50.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية تبعاً لمستويات المسمى الوظيفي 132
- الجدول (51.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة 133
- الجدول (52.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة 134
- الجدول (53.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية لتطبيق الشفافية، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخدمة في الوزارة 135
- الجدول (54.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية 136

الجدول (55.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية 137

قائمة الأشكال

- الشكل (1): نموذج يوضح أسرار قيادة الذات..... 11
- الشكل (2): نموذج يوضح أبعاد قيادة الذات..... 15
- الشكل (3): نموذج يوضح قيم النزاهة الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية 33
- الشكل (4): نموذج يُوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة 63

قائمة الملاحق

- المُلحق (أ): أداة الدراسة بعد التحكيم "الاستبانة".....
- المُلحق (ب): قائمة بأسماء السادة المُحكّمين.....
- المُلحق (ج): قائمة بأسماء السادة الذين عُقدت معهم المُقابلات.....
- المُلحق (د): كتاب تسهيل المُهمة.....

مُلخَص الدَّرَاسَة

إن الفرد بحاجة إلى قيادة ذاتية؛ يقوم من خلالها بتوجيه أفكاره ومشاعره وسلوكياته وتحفيز دوافعه الداخلية وصولاً إلى أهدافه المنشودة، وهذا لا يُمكن تتويجه على النحو الأمثل في بيئة يستقل فيها الفساد الذي يُقوض كُلاًّ جُهود التنمية الشاملة والمُستدامة، وحيث إن القواعد القانونية واللوائح التنظيمية والتشريعات وحدها غير كافية في هذا المضمار، فقد بات من الضرورة خلق مناعة ذاتية لدى الأفراد تُسهم بالحد من الفساد؛ فحماية الوطن ومُقدراته مَسئولية مُجتمعية، لذا سعت هذه الدراسة للتعرف إلى أهمية قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؛ وزارة المالية الفلسطينية أنموذجاً، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمّمت استبانة ضمت (98) فقرة، شملت جوانب الدراسة وموضوعاتها، وتَمَتَّعت بدرجة صدق وثبات واتساق داخلي، ووُزِّعت على أفراد عينة الدراسة باستخدام العينة الطبقية النسبية مُعتمدةً على طبقة "المسمى الوظيفي"؛ والبالغ عددهم (259) مُوظفاً ومُوظفة، وتم تحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS25).

وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها؛ وجود علاقة معنوية مُؤثرة ما بين المُتغير المُستقل "قيادة الذات" والمُتغير التابع المُتمثل في "النزاهة والشفافية"؛ بحيث إن قيادة الذات تُفسر ما مقداره (45.6%) من التباين الكلي لمُتغير "النزاهة"، وما مقداره (18.1%) من التباين الكلي لمُتغير "الشفافية"، ممّا يؤكد وجود علاقة طردية بين مُتغيرات هذه الدراسة تُفيد بأنه؛ كُلما ارتفع مُستوى "قيادة الذات" لدى مُوظفي القطاع العام الفلسطيني؛ ارتفع مُستوى تطبيق "النزاهة" و "الشفافية"، إضافة إلى أن "النزاهة" جاءت بنسبة مُرتفعة عن "الشفافية" وهذا قد يعود لارتباط الأولى على مُختلف مُستوياتها بالمنظومة القيمية والأخلاقية للفرد، أما الأخيرة فارتباطها يكون أكثر بالإجراءات والنظم والقواعد واللوائح القانونية لدى الإدارات في المؤسسة.

على ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة توصيات عدة جاء أبرزها: ضرورة تعزيز مبادئ الشفافية من خلال أدوات ووسائل حديثة، والاهتمام بالأفراد الذين يقودون ذواتهم جيّداً وتحفيزهم وتعزيز قيم النزاهة لديهم، وإدراج أخصائي علم النفس والاجتماع على الهيكليات التنظيمية لدراسة سيكولوجيا الأفراد والظواهر المُجتمعية ومُتابعة الآفات التي قد تُعرقل العمل المُؤسساتي وتحد من انعكاساتها، واستحداث دائرة "رقابة سيكولوجية اجتماعية" في المُؤسسات؛ تقيس مدى الثبات السيكولوجي لدى المُوظفين كافة، والعمل على تعديل مُدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية، بما يتواءم مع تحفيز المُوظفين لقيادة ذواتهم نحو القيم السليمة.

Abstract

Individuals need self-leadership, through which they lead their feelings and behaviors, and stimulate their interior motivations to achieve the desirable objectives. This is not possible to grasp optimally within a corruption-exacerbating environment, that undermining all efforts of comprehensive and sustainable development. Although legal rules, regulations and legislation are not enough by themselves in this aspect, it has become a necessity to create a self-immunity for individuals which will contribute of limiting the corruption since protecting our nation along with its _ is a social responsibility. Therefore, this study sought to acknowledge the significance of self-leadership and its relation with implementing integrity and transparency in the Palestinian public sector institutions; Palestinian Ministry of Finance as a model.

The researcher applied the descriptive analytical method, as she designed a questionnaire that included (98) paragraphs, which included aspects of the study and its topics. That, reached a degree of sincerity, stability and internal consistency, as it was distributed to the study individuals' sample, using the stratified relative sample based on the "occupation title" flat, whose amount has reached (259) female and male employees. Also, the questioner was analyzed by the renowned SPSS25 program.

The study resolved to a result suppose; a presence of impressive morale relationship between the two variables; the independent "self-leadership" variable and the dependent variable that is represented in "integrity and transparency": that self-leadership explain the extent (45%) from the total variance of the variable 'integrity', and the extent of (18.1%) of the total variance of the dependent variable "transparency", which confirm the presence of a direct relationship between the variables of this study, that signifies; The higher the level of "self-leadership" implementation among Palestinian public sector employees is, the higher the level of implementation of "integrity" and "transparency" will be. Furthermore, the integrity appeared with a higher fraction than transparency, which may be due to the fact that the former associated with the various levels of the values and morals system of the individual, as for the latter, it is more closely related to the procedures, systems, rules and legal regulations in the institution departments.

The study emphasizes conclusions, through which the researcher presents several recommendations. Most notably are: the necessity to promote the principles of transparency through modern tools and means, take care of and motivate the individuals who lead themselves in a good way and strengthen their values of integrity, and include psychologists and sociologists on organizational structures; aiming to study the psychology of individuals and societal phenomena and monitor the irritants that may impede institutional work and limit their impacts, establishing a "psychological and social surveillance" department in institutions; measures the psychological stability of all employees, and work to amend the Code of Conduct and the Civil Service Law, in line with motivating employees to lead themselves towards appropriate values.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

لكل شخصية في هذه الحياة سماتٌ تُميزها عن سواها، لذا اهتم علماء النفس بإبراز أهمية الاستعدادات الفردية والجوانب البيولوجية والسيكولوجية فيها، فهناك صفات يمتلكها الفرد تُحدد مسيرته الحياتية، ومن الضرورة التركيز على صفات القوة والثبات النسبي لدى الفرد؛ فهناك العديد من السمات الإيجابية أهمها: الذكاء، والقيادة، والثقة بالنفس وغيرها، وعلى النقيض فهناك سمات أخرى تتسم بالسلبية كالميل للسيطرة، وعكسها الخاضعة، وهناك أيضًا الشخصية المُقبلة على الآخرين، ونقيضها الراضية لهم، وهكذا تختلف كل شخصية باختلاف سماتها، وهنا يجب علينا أن نُدرك هذه السمات والقدرات بواقعية، فطريقة عمل النفس البشرية مُعقدة ومُركبة، لذا فإن الفرد بحاجة إلى قيادة ذاتية؛ يقوم من خلالها بتوجيه فكره ومشاعره وسلوكه وتحفيز الدوافع الداخلية لديه؛ وإدراك المؤثرات الداخلية والخارجية وكيفية التعاطي معها، لتحسين مستوى أدائه وتحقيق أهدافه.

إن المعيار الحقيقي لنجاح الفرد بشكل عام، والقائد بشكل خاص هو التأثير في الآخرين، وقيادة الذات تُعد ركنًا أساسيًا في حياة الفرد، وعنصرٌ ضروري يسبق قيادة الآخرين، فمن لا يستطيع قيادة نفسه لن يستطيع قيادة الآخرين والتأثير فيهم، وقد أصبحت قيادة الذات نظرية علمية جلية في العقود الأخيرة، حيث أعارها العديد من الباحثين اهتمامًا كبيرًا أفضى إلى أبحاث تطبيقية في مجالات مُتعددة بِمُختلف أرجاء العالم، وقد أشار العديد منها إلى التأثير الإيجابي الفعّال لقيادة الذات على تحسين الأداء تجاه تحقيق الأهداف، وقدموا ما أسموه باستراتيجيات قيادة الذات؛ كمدخل علمي؛ حيث أشار لها (رجب، 2015) بأنها تستهدف توجيه الأفكار والمشاعر والسلوكيات الإيجابية وتنميتها وتطويرها وإحلالها بدلًا من السلبية، ومن ناحية أخرى تُحفز ذاتيًا الدوافع الداخلية للفرد للاستمرار في العمل الإيجابي وقيادة الذات من نجاح إلى آخر، كما أشار إلى ما قاله جون آدامز: "إذا كنت تستطيع أن تحفز نفسك من أجل حلم أكبر وأن تتعلم أكثر وتعمل أفضل فأنت قائد نفسك".

إن قيادة الذات وتطويرها نحو تحقيق الفرد لأهدافه، تستوجب تغيير صورته الذهنية نحو التفكير الإيجابي فيما يواجهه من أزمات وتحديات، فالمحك الحقيقي هو أن تنعكس القيم الجميلة التي يُؤمن بها

الإنسان إلى سلوك وأخلاق يتم ترجمتها على أرض الواقع من خلال عمل مُنظم ومدروس ورؤية ثاقبة، فنحن لا نعيش في مدينة فاضلة أو مجتمع مثالي يُطبق كامل قيم ومبادئ ومعايير النزاهة والشفافية ويخلو من الظواهر السلبية بما فيها قضايا الفساد بأشكالها وصورها؛ والتي تُلحق ضرراً فادحاً في الدول والمؤسسات على حدٍ سواء، فهذه الآفة الخطيرة تُكلف الدول ومؤسساتها ثمنًا باهظًا، وتُجهض كافة جهودها نحو التنمية الشاملة والمستدامة، وتُعرقل مسيرتها لتتخلف عن ركب التطور والحضارة، وتُثقل كاهلها، وتحرف خططها وتوجهاتها عن البناء السليم، ومن المؤكد أن وجود قوانين وتشريعات صارمة يلعب دوراً بارزاً في تقليص حالات الفساد فيما لو نُفذت رقابتها بفاعلية، وإلا تبقى مُجرّد حبرٍ على ورق، ولكن اليد الواحدة لا تصفق، لذا من المُهم تكاتف الجهود وإيجاد آليات أكثر صرامة لتطبيق مبادئ ومعايير النزاهة والشفافية للحد من الفساد، والأهم خلق مناعة ذاتية تُقضي على تلك البؤر التي تشكلُ خطورة بالغة، فحماية الوطن ومُقدراته من هذه الظواهر مسؤولية مجتمعية، لذا سعت هذه الدراسة التعرف إلى أهمية قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

1. 2. مُشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن الإنهيارات الأخلاقية والفساد وانعدام الثقة وخيبة الأمل والخذلان من الحكومات، هي بعض من الأسباب التي زعزعت ثقة المواطنين في القطاع العام، وفي الوقت نفسه خلقت الحاجة إلى قادة صادقين مع أنفسهم والآخرين؛ لمواجهة التحولات التنظيمية والعموم الأخلاقي، ليكونوا قُدوة لغيرهم من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الصحي والأخلاقي، وقد أشارت الأدبيات إلى نُدرّة الدراسات التي تتعلق بموضوع الفروق الفردية للقيادة. إن تتبع القيادة الفعالة في السياق التنظيمي تسلسل يبدأ بالفرد، أي القيادة الذاتية، متبوعاً بقيادة الفريق والقيادة التنظيمية، فالقيادة الذاتية تدفع الأفراد من خلال أنفسهم إلى تحقيق التوجيه والتحفيز الذاتي، إضافة إلى تأثيرها على سلوكيات القادة، وأن الأفراد الذين يقودون أنفسهم قد يكونون أكثر عرضة لمغادرة المؤسسة إذا لم تشاركهم معاييرهم أو قيمهم (Kotze, 2016).

إن سعي الأفراد نحو مجتمع خالٍ من الفساد هو الطريق الصحيح نحو نهضة شاملة، فالفساد يُعد لَصَّ التنمية بشتى أنواعها، وما من دولة محصنة من هذه الآفة، والحرب ضدها يجب أن يبدأ بقيادة الذات؛ وفق أسس ومعايير الأخلاقيات المهنية السليمة، التي ستُفضي إلى ترسيخ مبادئ وسيادة القانون، وتلك القيادة تتطلب قدرًا عظيمًا من الالتزام الشخصي والشجاعة والمُثابرة التي تحدها قيم ومبادئ أخلاقية قوية

لمواجهة الممارسات الفاسدة، فهذه الظاهرة العالمية شديدة الانتشار وذات جذور عميقة تأخذ أبعادًا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة، فقد أشار تقرير صادر عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" في العام 2021، إلى أن غالبية الدول العربية من بين الأسوأ محليًا وعالميًا بحسب مؤسسة الشفافية الدولية، وأن الدول التي ينتشر فيها الفساد بمستويات عالية؛ واجهت تحديات صعبة لمواجهة فيروس كورونا، إضافة إلى تضارب في المصالح، والمحاباة، والاختلاس، وإساءة استخدام السلطة، وضعف المساءلة، والاستحواذ على الدولة، واستغلال الوظيفة العمومية تحقيقًا لمكاسب شخصية، كما أن هناك علاقة عكسية بين انتشار الفساد ودرجة تطور الديمقراطية. كما ورد في تقرير صادر عن "الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني" للعام 2020 حول حالات الفساد المُبلغ عنها في "الضفة الغربية"، أن "إساءة الائتمان والفساد والرشوة"؛ كانت بنسبة (34.6%) ولوحظ أن النسب الأعلى بين المحافظات كانت في محافظة الخليل بمعدل (233)، يليها محافظة رام الله والبيرة بمعدل (169)، ومن الجدير بالذكر أيضًا ما أورده (عبد الرزاق و آخرون، 2004) في دراسة تقييمية لأداء وزارة المالية الفلسطينية بما يشمل المجالات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، والتي أظهرت أنه وبالرغم من العوامل الخارجية المؤثرة في الوزارة إلى أن هناك إشكالياتٍ داخلية تُعيق تطور الأداء فيها، كضعف العملية التخطيطية التنموية وافتقارها إلى أسس علمية موضوعية، وأن هناك إشكاليةً متعلقةً بالمنهجية والأنظمة والإجراءات الداخلية للوزارة؛ كمرورية القرارات وغياب التشاركية والشفافية التي تُعد المحارب الأول للفساد، إضافة إلى اعتقاد الموظفين بأن العلاقات بينهم وبين مَرؤوسيهم قائمة على النفاق والخداع، وأن التجمعات غير الرسمية يسودها الخلاف وعدم الوئام، وأنه لا يتوافر تقدير للأداء المتميز في الوزارة. من هنا أرى أن كلَّ هذه الأسباب الجوهرية تُسهم في تقويض الجهود الرامية إلى رفع قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في الوزارة، وبالتالي تحويلها إلى بيئة خصبة مُغذية للفساد بكافة أشكاله وصوره.

ورغم اختلاف درجة انتشار ظاهرة الفساد من مجتمع إلى آخر، إلا أن الآثار المُدمرة والنتائج السلبية لتفشيتها تظل كلَّ مقومات الحياة لعموم أبناء الشعب الفلسطيني؛ فتهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات، وتُعرقل أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات، وبالتالي تُشكّل منظومة تخريب وإفساد وتأخير لعملية البناء والتقدم ليس على المُستوى الإداري والمالي فحسب؛ بل في شتى المجالات السياسية والإقتصادية والتعليمية وغيرها، وكل ما يتعلق بالتنمية الشاملة والمستدامة، وكما نعلم أن مؤسسات ودوائر

القطاع العام ذات علاقة مباشرة ويومية مع الشعب بكافة أطيافه، مما يُحتم إنشاء نظام رقابي فعال ومُستقل وفق أسس ومعايير النزاهة والشفافية للقضاء على هذه الآفة، وذلك من خلال قادة حقيقيين قادرين على قيادة ذواتهم والتوجه نحو تطبيق فعلي لقيم النزاهة ومبادئ الشفافية، والتغيير الجذري في مناهج وأدوات عمل مؤسسات القطاع العام، كما وعلى جهات الاختصاص في القطاع العام الفلسطيني السير نحو خلق مُجتمعٍ فلسطيني خالٍ من الفساد، وجاءت هذه الدراسة للبحث في التساؤل الرئيس والذي مفاده:

- ما العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين قيادة الذات بأبعادها التسعة: "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها" مُجمعة ومُفصلة، وتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

– وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى قيادة الذات بأبعادها التسعة لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

1. 3. أهمية الدراسة

• من الناحية العلمية

تَكْمُن الأهمية العلمية للدراسة بتوضيحها لمفهوم قيادة الذات وأهميته في تطبيق مبادئ ومعايير النزاهة والشفافية للحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام، وتعزيز الانتماء الوطني في فلسطين وبالأخص لدى موظفي هذا القطاع، كما تكتسب أهميتها من أهمية منظومة القيم في حياة الفرد والمُجتمع، لا سيما في ظل حالة الاضطراب المُتعدد الجوانب في المجتمع الفلسطيني عامةً، ومؤسسات القطاع العام خاصةً، والواقع الراهن الذي أخذ يبتعد شيئاً فشيئاً عن قيمه ومبادئه واختلاف مفاهيمه، لذا تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوعات عدة؛ ذات صلة بعوامل اجتماعية وتربوية وثقافية، وبالثقافة السائدة في المجتمع، والقيم التي تنبثق عنها، ومدى حاجتنا إلى قادة إداريين حقيقيين قادرين على قيادة ذواتهم وفق

المبادئ والمعايير السليمة للنزاهة والشفافية؛ للحد من آفة الفساد ومنع انتشارها في وطننا، لا سيما في مؤسسات القطاع العام، إضافة إلى أن هذه الدراسة سلّطت الضوء على مخاطر الفساد وانعكاساته السلبية على المجتمع الفلسطيني بكافة شرائحه، ومدى تطبيق مبادئ ومعايير النزاهة والشفافية في هذه المؤسسات، لا سيما في ظل مرحلة حرجة يعيشها الشعب الفلسطيني؛ تنادي بالبناء والتطوير على مختلف الأصعدة رغم الاحتلال والأزمات التي تعصف به على أصعدة عدة؛ سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية وصحية لما أضفته مؤخرًا جائحة كورونا من تداعيات وغيرها، لذا فإن هذه الدراسة حاولت التعرف على مدى أهمية قيادة الذات وسيكولوجيات الأفراد، وتأثيرها على الحد من الفساد في أحد مؤسسات القطاع العام الحيوية- وزارة المالية الفلسطينية- والتي تتولى إدارة المال العام الفلسطيني بشقيه؛ الإيرادي والإنفاقي، لما تُخلفه الإدارة الناجحة للمال العام من آثار إيجابية أو سلبية على مُجمل حياة الشعب الفلسطيني وتطلّعاته، كما سنُشكّل هذه الدراسة مصدر إثراء للمكتبة العلمية الفلسطينية والعربية وللمجتمع الأكاديمي والبحثي.

• من الناحية التطبيقية

وتتمثل في تبيان مدى إسهام قيادة الفرد لذاته في تكريس النزاهة والشفافية ومُحاربة الفساد لغرض تعزيز الانتماء الوطني للفرد الفلسطيني، والبحث في الاختلافات الفردية التي قد تدفع أفراد دون غيرهم لسير قدمًا نحو محاولة الحد من هذه الآفة و/ أو تعزيزها، إضافة إلى وضع آليات واستراتيجيات مناسبة لمحاربتها، فالكثير من المؤسسات والأفراد العاملين فيها لا يزالون يفتقرون إلى رؤية واضحة لمفهوم قيادة الذات وكيفية تطبيقها في إدارتهم، ولا يدركون الفوائد التي قد تنعكس على المناخ التنظيمي من هذا الوعي الذاتي، كما أن هذه الدراسة تحاول الربط بين مستوى قيادة الذات والنزاهة والشفافية لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، والقصور في أداء المؤسسات الفلسطينية المختلفة والذي كان وجود الفساد أحد أهم أسبابه، وقد تعطي هذه الدراسة أيضًا أفكارًا للباحثين المُختصين للعمل على مفاهيم الدراسة ومُخرجاتها من وجهة نظر جديدة، كما أن نتائج الدراسة قد تُساعد أصحاب القرار في وضع إجراءات تصحيح للعدالة لأنها حق إنساني مُرتبط بالتنمية الوطنية بكُلّ أنواعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، إضافة إلى تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية، وتوجيه أعمالهم وتقويمها وإعادة بناء استراتيجية وطنية شاملة للحد من الفساد بشتى أنواعه ومُكافحته، لينعكس كل ذلك على مستويات الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين، فهذه الظاهرة السلبية قد تعطل العملية الوظيفية وتُحبط الطاقات البشرية.

1. 4. أهداف الدراسة

1. التعرف إلى العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين قيادة الذات وتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية.
3. التعرف إلى مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية.
4. بحث الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".
5. بحث الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".
6. تقديم توصيات واقتراح تدخلات قد تسهم في تعزيز القيادة الإيجابية للذات لدى الموظفين، مما قد يسهم في تطبيق النزاهة والشفافية والحد من الفساد في وزارة المالية الفلسطينية.

1. 5. فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى قيادة الذات بأبعادها التسعة "مجتمعة ومُنفصلة" وتطبيق النزاهة والشفافية، لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".

1. 6. حدود الدراسة ومحدداتها

أ. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على الموظفين الإداريين في وزارة المالية الفلسطينية، إضافة إلى متخصصين من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة باختصاصات مختلفة؛ كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم القانون.

ب. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على وزارة المالية، وتحديدًا المقر الرئيس والمكاتب الفرعية للوزارة في محافظة رام الله والبيرة.

ج. **الحدود الزمانية:** ستطبق هذه الدراسة في العام الجامعي كانون الثاني/2021 - شباط/2022.

د. **الحدود الموضوعية:** تُعتبر قيادة الذات وتطبيق النزاهة والشفافية مُتغيرات لهذه الدراسة، حيث إن "قيادة الذات" هي المتغير المُستقل، و"تطبيق النزاهة والشفافية" هي المتغير التابع، وسيتم قياس العلاقة بينهما من خلال توظيف النماذج الإحصائية الأنسب.

1. 7. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

• **قيادة الذات:** هي مقارنة بين القيادة كعملية سوسيوإدارية والذات كقوة سيكولوجية "عاقلة بإرادة حرة" تُعبر عن فعالية ومرونة وإيجابية الشخص في استغلال واستثمار موارده الذاتية خلال تفاعله مع مُختلف المواقف التي تفرضها الحياة الاجتماعية والوجدانية، وسعيه لتحقيق أهدافه النوعية بشخصية متمسمة بقيم أخلاقية إنسانية سليمة (فري و بحري، 2017).

• **النزاهة:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يُفترض تواجدتها في مجال العمل العام والخاص، كما أنها من الصفات الخلقية التي ترتبط بجودة العمل، ولها علاقة مباشرة بالعاملين، حيث تورث الاطمئنان والثقة للمسؤولين، وتشكّل القدوة لمرؤوسيه، وترتبط بها عدة قيم كأن يكون القائد عادلاً ومستقيماً وصادقاً وافيًا لوعوده، يتصرف بأخلاقية مهنية (حيمر، 2017).

• **الشفافية:** هي جعل الأمر واضحًا وشفافًا بعيدًا عن اللبس والغموض دون الحاجة إلى من يفسره، إضافة إلى وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وموضوعيتها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها وتطورها بما يتواءم مع روح العصر (طالب و العامري، 2014).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1. مقدمة

في هذا الفصل تتناول الباحثة الإطار النظري لقيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، حيث تستعرض التعريفات المتعلقة بقيادة الذات، وأسرارها، وأهميتها، وأبعادها، ومبادئها، واستراتيجياتها، وميكانيزماتها، ثم تتطرق إلى النزاهة والشفافية والمفاهيم المتعلقة بكلّ منها، وأهميتها، وأبعادها، ومكوناتها، ومبادئها، ومعيقاتها، والعمل بها وفق مدونة السلوك للقطاع العام، إضافة إلى دورها في إعلاء القيم، وإزاحة الستار عن الفساد المنتظم، ومُجابهة البروباغندا والديماغوجية، ثم تبيان إسهام كلّ ذلك بالحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، إضافة إلى الأدبيات النظرية حول الذات وقيادة الذات، والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وتعقيب الباحثة على هذه الدراسات.

2. 2. المبحث الأول: قياد الذات

2. 2. 1. مفهوم قيادة الذات

إن القيادة الذاتية الجيدة قد لا تُعد أمرًا هينًا لدى البعض، ولكن بلوغها من شأنه أن يحمي الفرد من أن يُصبح عُرضةً لتحكم الغير في ذاته، من هنا جاءت ضرورة التعرف إلى هذا المفهوم.

• **قيادة الذات؛** هي مقارنة بين القيادة كعملية سوسيوإدارية، والذات كقوة سيكولوجية "عاقلة بإرادة حرة" تعبر عن مرونة وفعالية وإيجابية الشخص في استثمار واستغلال موارده الذاتية، خلال تفاعله مع مختلف المواقف التي تفرضها الحياة الوجدانية والاجتماعية، وسعيه نحو تحقيق أهدافه النوعية بشخصية مُتسمة بقيم أخلاقية وإنسانية سليمة (فري و بحري، 2017).

كما يشير (رجب، 2015) إلى أن قيادة الذات، تُعتبر نظرية تعني قيام الفرد بنفسه بتوجيه مشاعره وأفكاره وسلوكه وتحفيز دوافعه الداخلية نحو تحسين مستوى أدائه وتحقيق أهدافه المنشودة، وهي تقوم على عنصرين أساسيين: إحداهما؛ التوجه الذاتي للمشاعر والأفكار والسلوكيات تجاه الأهداف، والآخر؛ التحفيز الذاتي للدوافع الداخلية لأداء الأعمال باستمرارية وانتظام حتى تتحقق الأهداف.

ويُعرف (Zyl, 2014) قيادة الذات على أنها؛ أفكار "إدراك"، وأفعال "سلوك"، يستخدمها الأفراد للتأثير على أنفسهم، وأن سيطرتهم على دوافعهم تتبع من الداخل، والقيادة الذاتية تُركز على عمليات التأثير

الذاتي بدلاً من عمليات التحكم الهرمية، ويكون التركيز على استراتيجيات المراقبة الذاتية، واكتشاف الذات، وتطوير الذات، وفي نهج القيادة الذاتية يتم التأكيد على نمذجة سلوك القيادة الذاتية، لِتَمَكِين المَرَوُوسِين من تعلم السلوك أَيْضًا.

وترى الباحثة أن "قيادة الذات"؛ هي عملية ضبط الفرد لنفسه، وتوجيه وتعديل وتطوير لسلوكه وفكره ومُعتقداته ومشاعره المكنونة عن ذاته، ومن خلالها يستطيع سبر أغوار ذاته من أجل القدرة على التحكم بقراراته وأهدافه ورؤياه، واستكشاف نقاط القوة ومواطن الضعف لديه، والتطلع نحو رؤية إيجابية، واستغلال أمثل لكافة موارده الذاتية واستثمارها للسعي نحو أهداف نوعية بشخصية تتسم بالقيم الأخلاقية والإنسانية السليمة.

2. 2. 2. أنواع الذات

- إن السعي الوجودي نحو تحقيق الذات واستقلاليتها، يمثل نضالاً لِقُوَى الذات الكامنة، للتوصل إلى تحقيق أفضل وأرقى أنماط الوجود، ويشير (قوجيل، 2018) إلى أنواع مُختلفة للذات وهي:
1. الذات الواقعية: وهي إدراك الفرد لمكانته وقدراته وأدواره في العالم الخارجي، أي إدراكه لنفسه وحققتها وواقعها لا كما يرغبها، وذلك يشمل إدراكه لجسمه ومظهره وقدراته ودوره في هذه الحياة.
 2. الذات الاجتماعية: وهي فكرة الفرد ومدركاته وتصوراتهِ عن ذاته وما يعتقد أن الآخرين يرونها، ويتمثلها الفرد من خلال تفاعله الاجتماعي مع الآخرين.
 3. الذات المثالية: وهي الحالة التي يرنو الفرد أن يرى نفسه فيها مستقبلاً.
 4. الذات الممتدة: وهي تمثل كُلّ ما يملكه الفرد وما يشترك به مع الآخرين مثل؛ العائلة والوطن والعمل.
 5. الذات الخاصة أو السرية: وهي جزء مُتعلق بخبرات مُخجلة وبغيضة ومُؤلمة، لا يود الفرد إظهارها.
- ويضيف (الغرابي، 2016) الأنواع الآتية:
6. الذات الأكاديمية: وتُمثل اتجاهات الفرد ومشاعره نحو تحصيل موضوعات معينة يتعلمها، أو تقرير الفرد عن علاماته ودرجاته العالية في الاختبارات التحصيلية، على سبيل المثال؛ كأن يرى طالبٌ جامعيّ أنه متفوق في إحدى موادّه الدراسية؛ فيطمح إلى استكمال دراساته العليا فيها أو التخصص بها.

7. الذات المؤقتة: وهي مفهوم يمتلكه الفرد بشكل غير ثابت، أي لفترة وجيزة ثم يتلاشى بعدها، وذلك حسب المواقف والمتغيرات التي قد يجد الفرد نفسه تجاهلها، على سبيل المثال؛ أحد الأفراد يتسم بالهدوء لكنه يثور إن تدخل الآخرون في أموره الشخصية.

وترى الباحثة أن مفهوم الذات يُمثل صورة عامة يراها الفرد عن نفسه وذلك من خلال أبعاد مختلفة، لذا فإننا لسنا سوى حصيلة ما نزرعه في أنفسنا من أفكار، ونحن من نُوجه ذواتنا إما بإيجابية أو سلبية نحو مشروع وجودنا وتحديد مصيرنا، فهناك نفوس عظيمة تُوظف ملكاتها وقدراتها نحو أهداف بعيدة المدى، وهناك نقيضهم الذي لا يسعى إلا نحو أهداف قصيرة المدى، وبقدر تحقيقنا للأهداف يظهر نكاء وقوة وتميز وتفرد كل منا، فالتاريخ يُخلد العظماء الذين أضافوا من قيمتهم وإبداعهم إلى قيمة الوجود، لا الشخصيات العابرة التي تزول ذكراها بعد الرّحيل عن عالمها المادي.

2. 2. 3. أشكال مفهوم الذات

إن مفاهيم الذات تعمل كقوة دافعية ومُوجهة للسلوك، وتشير (زيد، 2008) إلى أشكال عدة وهي:

1. مفهوم الذات الإيجابي: يتمثل في تقبل الفرد لذاته ورضاه عنها، ويظهر ذلك جلياً من خلال أسلوب تعامله مع الآخرين، ورغبته في احترام الذات، وتقديرها، ودورها، وأهميتها، والمحافظة على مكانتها الاجتماعية، والثقة بالنفس، والاستقلال الذاتي، والتمسك بالكرامة.

2. مفهوم الذات السلبي: ويظهر بنمطين: أحدهما؛ تكون صورة الفرد عن ذاته غير مُنظمة، ولديه سوء تكيف وعدم إحساس بتكامل ذاته وثباتها، والآخر؛ اتصافه بالتنظيم والثبات ومقاومة التغيير، وفي كلا النمطين فإن أية معلومة حديثة عن الذات تسبب قلقاً وشعوراً بتهديد الذات، ويظهر ذلك في تصرفاته، وحديثه، ومشاعره تجاه ذاته والآخرين، ليوسم بعدم الذكاء الاجتماعي أو عدم احترام الذات.

3. مفهوم الذات الخاص: وهو فهم الذات كما هي عليه من وجهة نظر الفرد، وتتضمن؛ مخاوفه ونقاط ضعفه التي لا يعترف بها لأحد، إضافة إلى جوانب إيجابية؛ يشعر بها داخلياً كاحترامه لذاته وإنجازاته وفخره بها، واهتمامه بمظهره أمام الناس وآرائهم فيه، ليحكم وفقاً لذلك على ذاته بالقبول أو الرفض، ويكمن هنا احترامه لذاته وفقاً لقدرته على تعريتها ومواجهتها بسلبياتها وعيوبها والعمل على قيادتها.

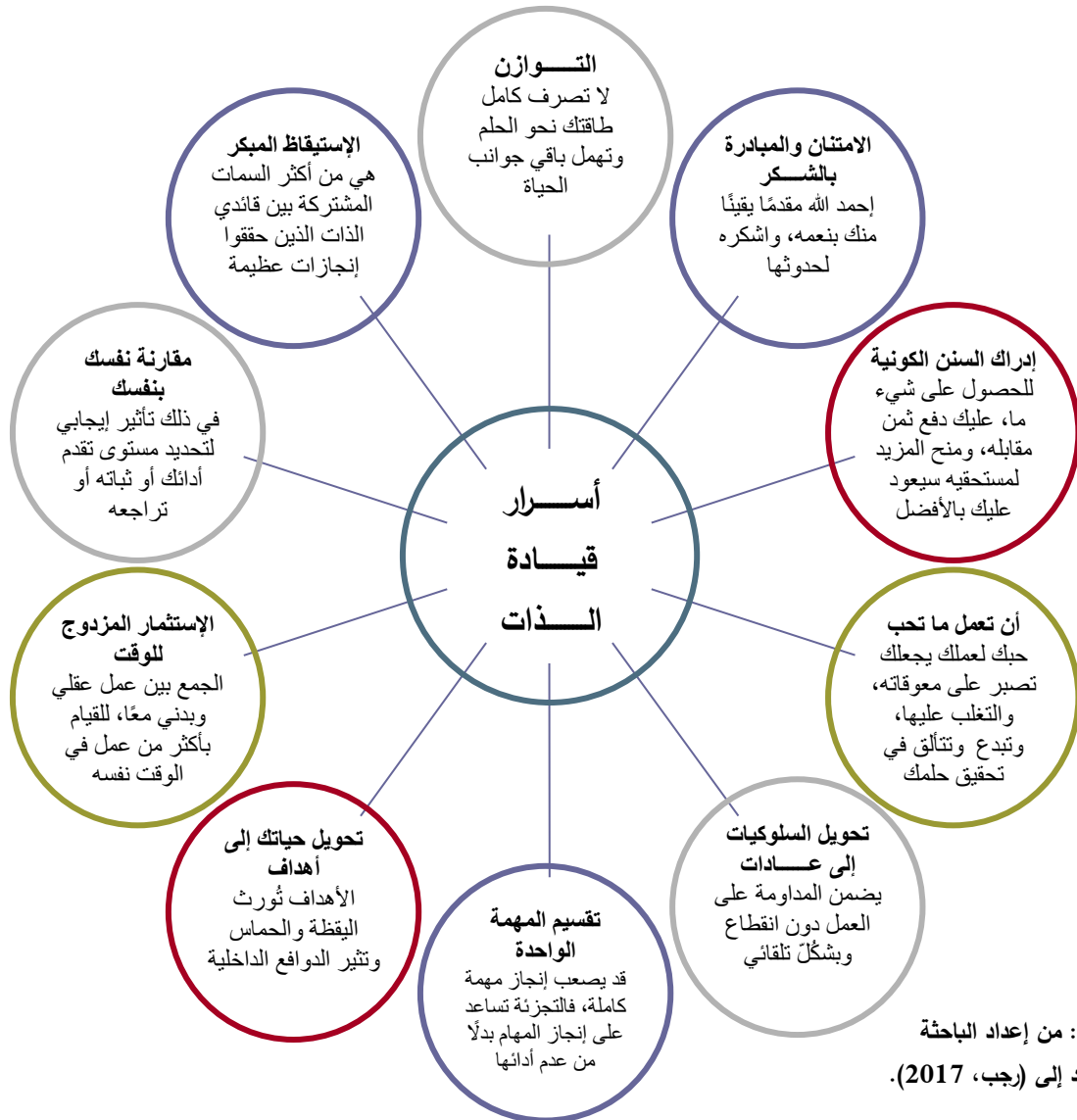
وترى الباحثة أن كلاً منا يطمح بشخصية قوية، لن يبلغها دون معرفته كيفية قيادتها، لذا فإن على كل فرد أن يعلم أنه خلق لأمرٍ عظيم، يتطلب منه ألا يتقاعس عن السير نحو طريقٍ قويم، فمهما

كانت مرارة التجارب أو الآراء السلبية بقدراته، فإن عليه التأكيد بأنها جدرانٌ سهلة التحطيم بقواه الداخلية، فلا يظن نفسه عاجزاً، بل يتفاعل ويُجدد اتجاه مساره نحو النجاح، من خلال ذاتٍ مُطورة بالقيم والمبادئ، والشخصية القوية المليئة بقوة التفكير والخيال والتفرد عن الآخرين، فهذا تمرّدٌ فلسفيّ من أجل تحقيق غاية الرسالة العُظمى في هذا الوجود.

2. 2. 4. أسرار قيادة الذات

إن أسرار قيادة الذات هي؛ عوامل لها قيمة عظيمة يغفل عنها الكثيرون، وقد ارتأت الباحثة توضيح هذه الأسرار التي أشار لها (رجب، 2017) من خلال النموذج الآتي:

الشكل (1): نموذج يوضح أسرار قيادة الذات



المصدر: من إعداد الباحثة بالإستناد إلى (رجب، 2017).

وترى الباحثة أن في عمق كل فرد منا تقع قوى كامنة لم يكن يحلم يوماً أنه يمتلكها، قد تدهشه وتقلب حياته إذا ما أيقظها ووضعها موضع الفعل، لذا على الفرد أن يؤمن بأنه أقوى بكثير مما قد يتخيل، ويؤكد لذاته والآخرين أن السعادة والنجاح أمران داخل السيطرة لا خارجها، لا سيما إذا ما استطاع قيادة ذاته وتحويل طاقته إلى سيل جارف يُحطم الصخور، ويقشط ويزيل الطبقات الطينية المكونة من شوائب فكرية سلبية؛ كأن يُردد عباراتٍ هدامة لا تعدو عن كونها شماعة يعلق عليها عجزه، منها؛ أنت لا تعرفني، ولا تعرف شيئاً عن ظروفِي وبيئتي، ولا تعرف عني كيف نشأت وتربيت..! وغيرها، كما عليه أن يُدرك ما يدور حوله، ليتمكن من اكتشاف أسراره وإدراكه لنقاط قوته وضعفه، للسعي نحو التعديلات اللازمة لحياة كريمة وأكثر سعادة، وأولى الخطوات نحو الهدف المنشود هي معرفة الفرد وإدراكه للمكان الذي يقف فيه، فعليه أن يتجذر في أرضية صلبة، ويكون كنبعٍ تفيض منه قيمٌ مُشبعة بالأمانة والنزاهة والشفافية، لنلا تتلوث تدفقاته في بيئة قد تكون مُحاطة بالشوائب، وأن يُدرك أن مصلحته الخاصة لا يجب أن تتفصل عن مصلحة شعبه ووطنه، لذا عليه السعي جاهداً في تكريس مبادئ النزاهة والشفافية والأمانة والأخلاق المهنية في عمله، فغيابها يُشجع على الفساد الذي يُفضي إلى آثارٍ مُدمرة، ويُقوض جهود تحقيق الاستقرار والتنمية الشاملة، لا سيما موظف القطاع العام الذي يتوجب عليه إدراك أسرار ذاته بمواطن قوتها وضعفها، وسبر أغوارها وقيادتها ببراعة وذكاء من أجل تلبية عمله ومصلحة بلاده، وقضاء مصالح شعبه بعيداً عن الشخصية، حيث إن قيمة المجتمع في أخلاقه، فإذا لم يكن جميع أفرادهِ جزءاً من هذا الجسد، فإن كُلاً منهم سيرى أنه هو المجتمع وحده، وهذه هي إحدى أهم الآثار المؤلمة، فلن ينجح مجتمع "الأنا"، بل من المُفترض أن يكون بمثابة أسرة يشترك جميع أفرادها في رعاية كل ما يُصلحها، ودرء كل ما يُفسدُها، فلا تقوم قائمة المجتمعات وحضارتها دون أن تتحقق الإنسانية والشعور بالآخرين واستحضار حقوقهم.

2. 2. 5. أهمية قيادة الذات

إن القيادة تُعد سمة مُرتفعة القيمة في المجتمع، لا سيما بالمواكبة مع مُتطلبات عصرنا الحالي الذي يتسم بالتغيير والتطور المعرفي والتكنولوجي، والذي أصبح يتطلب نموذج القائد الذي يُتوقع منه أن يمتلك مزيداً من المهارات، ورؤية واضحة لما يُريده في حياته، وقدرة على التواصل الفعال مع الآخرين، وثقة جليّة بالقرارات التي يتخذها ويتحمل مسؤوليتها، إضافة إلى أن عليه أن يُبدي مزيداً من الضبط الذاتي والعمل دون إشراف الآخرين عليه، وبالتالي العيش وفق قيم يراها مناسبة ومُتوافقة مع التوجهات الإنسانية

المتعارف عليها (Moody, 2000). وترى الباحثة أن الفرد بات يعيش معزولاً وغريباً عن أعماق ذاته، ويحيا مقهوراً من الوسط المادي الذي يعيشه، وذلك بسبب واقعٍ عالميٍّ منكوس، وخلص الإنسانية الأعظم لن يكون إلا بالاستثمار الحقيقي في الموارد التي لا تنضب كالعقل البشري الذي يتطلب تنميته باستمرار، ومن الجدير بالذكر أن تنمية الذات لا تحتاج إلى مالٍ أو إمكاناتٍ أو فكرٍ مُعقد، بل إلى إرادة صلبة وعزيمة قوية، من هنا فإن على الفرد أن يُخضع نفسه لمجموعة قواعد وخطط، مع رقابة وتحكم وتوجيه ذاتي من خلال تعليمه لذاته وتطويرها، للسير نحو مستقبلٍ مُواكبٍ لمتطلبات العصر، ومُتسمٍ بالقيم والمبادئ والأخلاقيات السليمة، فأفضل الاستثمارات على الإطلاق؛ هي التي تُوظفها في معرفة ذواتنا، والوقوف على قدراتنا وإمكاناتنا الكامنة، ومُرونتنا في تحدي العقبات، فالذات البشرية مُركبٌ مُعقدٌ، وكُلما تهيأ لها أنها وصلت القعر، تبين لها أن هناك طبقاتٍ أعمقَ لم تصل إليها بعد، ومن الجدير بالذكر أننا نعيش في بلدٍ لم يظفر بصفحة ناصعة البياض في النزاهة والشفافية، وبات الفساد فيه كالسوس ينخر جوانب مجتمعه، لا سيما في مؤسسات القطاع العام، فقد بات جلياً لدى العديد أنها ظاهرة تشكلت تحدياً صعباً في ظل المتغيرات المُتسارعة، وكُل ذلك أدى إلى تغيرٍ في القيم، وانتشارٍ لمظاهر الفساد، لذا أصبح من الضرورة بمكان أن تتجه كافة الجهود؛ للوقوف عند هذه الآفة وتشخيصها وبحث انعكاساتها على المجتمع سعياً نحو تقويضها، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال أفرادٍ واعينٍ ومُتصالحين مع ذواتهم ومُحيطهم، وقادرين على قيادتها واستغلال طاقاتها بالشكل الأمثل؛ نحو عيشة كريمة وسليمة وفق مبادئ وقيم أخلاقية، واتباع معايير للنزاهة والشفافية، فأزمة الفساد مشكلة روحية وباطنية أكثر منها خارجية، وهي أزمة ضمير وأخلاق وإيمان بالله والوطن والأمة.

2. 2. 6. أبعاد قيادة الذات

إن بناء الذات يتأثر بالبيئة المُحيطة بها، ويُعد مفهوم الذات مُتعدد الأبعاد، يراه الفرد من خلال مُشاركاته الإجتماعية وتفاعلاته مع الآخرين، ويُدرکه بواسطة العناصر المُكونة للشخصية، ويشير (فرهي وبحري، 2017) إلى أن مفهوم قيادة الذات يتجسد في الأبعاد الآتية:

1. الشعور بالانتماء: محك لقبول أو رفض وجدانات محددة، تعبر عن شعور الفرد بالانتماء إلى النسق المختار؛ "الدين والأرض واللغة" واعتزازه بذلك.

2. استثمار الوقت: محك من خلاله نحكم على وعي الفرد بالوقت، وإيجابيته في استغلاله فيما ينفعه، أو ميله لإنفاق استهلاكي للوقت.

3. التخطيط وتحديد الأهداف: محك للحكم على جدية التفكير الإيجابي لدى الفرد في تحديد أهدافه الحياتية والتزامه بها، أو عشوائيته في القيام بمهامه.

4. الاتصال الفعال: محك لمعرفة مدى فعالية الفرد وإيجابيته؛ من خلال عملياته التواصلية في مختلف مواقف الاتصال بالنفس والآخر والبيئة.

5. فعالية الذات: محك للتعرف على مدى وعي الفرد بقدراته الذاتية، والتي تظهر في المواقف الجديدة، أو تتطلب نوعًا من المثابرة مع ثقة في المهارات والمعارف الذاتية.

6. التحلي بالقيم الأخلاقية: سلوكيات يعبر بها الفرد عن تمسكه بقيم إنسانية، وتطبيقها أو إهمالها في إطار تفاعلاته الإجتماعية التي تتخلل حياته اليومية.

7. قوة الإرادة: قوة وجدانية نابغة من الذات الإنسانية "الدافعة أو الرادعة"، من أجل القيام بأمر ما سواء كان نافعًا أم ضارًا، وذلك بعد الحكم بالقبول أو الرفض على مظاهر سلوكية معينة في إطار مواقف تفاعلية تقتضي القدرة والعزيمة والمثابرة على الأداء، مع اقترانها بقناعة بالموقف.

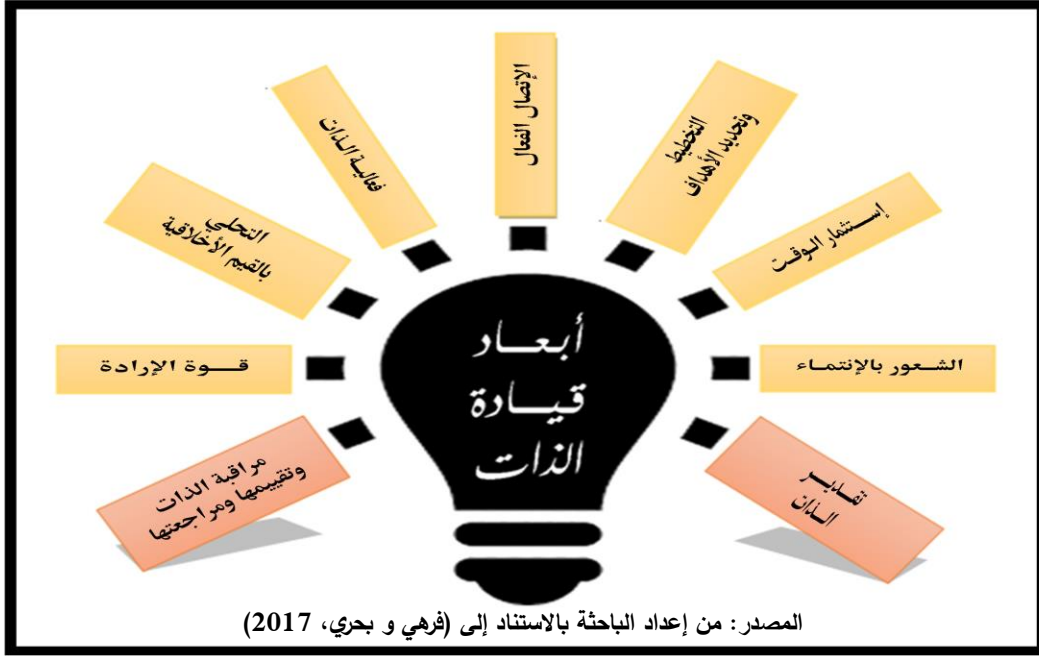
وبعد مراجعة مُعمقة من الباحثة ارتأت إضافة بُعدين آخرين، لم يسبق أن تضمنتهما الدراسات السابقة كأبعاد لقياس قيادة الذات، وذلك لأهميتهما بالخصوص، أوضحهما على النحو الآتي:

8. تقدير الذات: هو تقييم عام من الفرد تجاه ذاته في كُليتها وخصائصها العقلية والجسدية والاجتماعية والإنفعالية والأخلاقية؛ وهذا كله ينعكس على ثقته بذاته وشعوره نحوها وفكرته عن مدى أهميتها وجدارتها وتوقعاته بفعاليتها في مواقف حياته المُختلفة (ديب، 2014)، لذا ترى الباحثة أن تقدير الذات يُعنى بالصحة النفسية للفرد وقناعاته حول ذاته، ويُعد كدافع بشري أساسي مُحدد ومؤثر لبعض مُخرجات الفرد، ويدفعه إلى مُواجهة الحياة بثقة وإحسان وتفاؤل أكبر وبالتالي بلوغ الذات والأهداف بشكل أسهل.

9. مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها: إن مكافئة الذات و/ أو مُعاقبتها تُعتبر أعلى درجات قيادة الذات والتصالح معها، فهي تُحفزها على الأداء الجيد وتُهدبها باعتدال وإيجابية عند التقصير (رجب، 2015) لذا ترى الباحثة أنها تُمثل؛ قدرة الذات على ضبط سلوك الفرد وتوجيهه وقيادته على النحو الأمثل؛

فمن خلالها يُمكن الحد من التنافر المعرفي، وإدراك الإنحرافات وتصويب المسارات الخاطئة، فغياب الرقيب الذاتي أمام المغربات الحياتية والمصالح الشخصية، قد يكون من أكبر مصائب المُجتمعات.

الشكل (2): نموذج يوضح أبعاد قيادة الذات



وترى الباحثة أن كل فرد له وعي خاص به، يدركه من خلال؛ صفات يمتلكها، وهوية تتأثر بعوامل عدة، وخبرات يُكونها عن نفسه تُميزه عن غيره، إضافة إلى جانب اجتماعي يتضمن وجهة نظر الآخرين عنه، ويؤثر العالم الخارجي تأثيرًا كبيرًا على سلوكه، فيتكون لديه انطباعات وانفعالات داخلية تجعله يطرح تساؤلات عدة إيجابية وأخرى سلبية، والاحترام الإيجابي للفرد يُولد له أهم دافع لسلوكه.

2.2. 7. مبادئ قيادة الذات

إن مبادئ قيادة الذات أشبه بالإشارات الضوئية على جانبي الطُرق، توضح الحدود، وتُرشد الأفراد إلى التركيز، الذي يُجنبهم الاصطدام بمُطَبَّاتٍ تُعيق مسيرة رحلتهم الحياتية، ويشير (رجب، 2020) إلى مجموعة من أهم هذه المبادئ التي جاءت على النحو الآتي:

1. مبدأ الإيمان: يُرتب على الفرد التوكُّل على الله، ثم الثقة في نفسه، والإيمان في قدراته على تحقيق أحلامه مهما صعبت، والتيقن بأن لكل قدرٍ حكمة بالغة عليه أن يُبصرها بفِراسته.

2. **مبدأ الخط المُستقيم:** على الفرد الالتزام به وتحاشي الطرق الفرعية والالتفافية والمُتنافرة التي قد تصل به إلى اللاشيء، والتنبه إلى حماسه الشديد الذي قد يُوقعه في فخ "استغلال الفرص" دون إدراك الأنسب منها له، والتركيز على الأهداف المُتعلقة بحلمه وإدراكها بوسائل نبيلة.
 3. **مبدأ التعلم المُستمر:** فتحقيق الفرد لأحلامه يستوجب منه مُواكبة التعليم لكُلِّ ما هو حديث ويصب في مسيرة حلمه، والاستفادة من تجارب السابقين ليبدأ من حيث انتهوا، ساعياً نحو الإبداع والابتكار.
 4. **مبدأ المُبادرة:** عدم تسويق أعماله التي يستطيع إنجازها؛ بل حصرها في حُطة زمنية مُحددة ومُباشرتها حتى وإن طالَّت، وإعلان رؤيته وحلمه دون استحياء منها، وطلب مساندة الآخرين لتحقيقها.
 5. **مبدأ المُساندة الاجتماعية:** مُساندة الفرد للآخرين وقُدرته بالحصول على تأييدهم ودعمهم له أيضاً، والقُدرة على اختيار الخليل المُفَرَّب، وتجنب أن يُصبح إِمعةً لأحد؛ بل قائداً مؤثراً، وإحاطة ذاته بالإيجابيين والمُتفهمين لسلوكياته غير المألوفة، وتجنب السلبين وقضاء حوائجه بالكتمان أمامهم.
 6. **مبدأ استثمار الوقت:** تدوين جميع مهامه التي يرغب الفرد بإنجازها في وقتٍ مُحدد وفقاً للألوية، وترك جزءاً من وقته لمهامه الطارئة دون تسويق، فالتحرر من خرافة عدم توافر الوقت الكافي هو أولى محطات الانطلاق نحو الحياة، إضافة إلى الاستثمار المُزدوج الذي يجمع بين عمليْن بدني وعقلي.
 7. **مبدأ قوة التعثر:** لا مَفَرَّ من التعثر على طريق النجاح غالباً، وقلة هم من يصمدون بإرادة وإصرار أمام العثرات، لذا على الفرد المُرور بهذه العثرات بسلام دون استسلام، وأخذ كُلِّ العبر منها، وتحويلها إلى فُرص وقوة مُحفزة له، واليقين أنه بمجرد تخطيها سَنُفتح له أبواب النجاح.
 8. **مبدأ تحمل المَسْئولية:** على الفرد تحمل تبعات تصرفاته وقراراته والاجتهاد من أجل بناء مُستقبل أفضل، وألا يندب حظه ويلقي اللوم على الظروف، أو اللجوء إلى مُحاولَة إسقاط وتبرير قد تكون مُقنعة ظاهرياً إلا أنها -باطنياً- قد لا تعدو عن كونها حيلة دفاعية أمام ذاته والآخرين.
 9. **مبدأ قوة الابتسامَة:** هي لا تُمثل ضعفاً للشخصية كما يعتقد البعض؛ بل تُعد من أقوى الأسلحة للثبات وتحدي الصعاب، فلها سحر وسر عظيم لقوته في تخفيف حدة المشاعر السلبية وتخطي المواقف الحرجة بسهولة، فعلى قدر الألم تُكُن الفرحة وتأتي الابتسامَة لُترضي الأحباب وتَقهر الأعداء.
- وترى الباحثة أننا نتقدم في عصورنا وندخلها بإنسانية هشة أكثر من ذي قبل، ونلاحظ تصاعداً للغموض والقلق فيما تُخفيه لنا القادم من أيامنا، ممّا قد يُلقي الشعور بالذعر لدى البعض، لذا على

الفرد أن يثق بقدراته على التخلص من المشكلات، وأن يدرك أن أفكاره هي وليدة كل شيء، فإما أن تكون إيجابية مُعمرة أو سلبية مُدمرة، وتكمن أهمية هذه المبادئ؛ بقدرة الفرد على التحكم في زمام أموره، والاستعداد الدائم بفكره وعلمه وذاته ووقته وطاقاته ومهاراته وإبداعاته للتغيير الذي يُعد أمرًا حتميًا وثابتًا في هذه الحياة، فسببُ أغوار الذات وقيادتها وفقًا لمبادئ واضحة؛ يُعد أمرًا بالغ الأهمية لمواجهة أي عثرات، من هنا أرى أهمية قيادة موظف القطاع العام لذاته وفق مبادئ جليّة، فهي تُمثل مطلبًا للإصلاح والحد من الفساد، لذا عليه ضبط اتجاه مساره بالبوصله القويمة قبل ضبط ساعته بالإنجاز، والمواجهة الشجاعة لكل ما من شأنه الإفساد في مؤسساته الوطنية أو العبث بمقدرات وطنه.

2. 2. 8. استراتيجيات قيادة الذات

يشير (رجب، 2015) إلى قيام العديد من الباحثين في أنحاء العالم، بإجراء أبحاث تطبيقية في مجالات عدة لتحديد أثرها على تحسين أداء الأفراد، وبالفعل ثبت أن هناك تأثيرًا إيجابيًا فعليًا لقيادة الذات على تحسين الأداء وصولًا إلى أهدافٍ منشودة، وقدموا ما أسموه "استراتيجيات قيادة الذات"، وهي مدخل علمي لتطبيق أفكار وسلوكيات ومهارات إيجابية لقيادة الذات جاءت على النحو الآتي:

1. استراتيجية التصور: استكشاف الفرد لمواهبه وتبني أحلامه وتحقيقها في عقله وبالتالي تحقيقها على أرض الواقع، ولها تأثير عظيم يُمكن الفرد من تطوير مواهبه ومهاراته، واستكشاف المزيد منها، وتصور الحلم بإيجابية يعتبر من أقوى الدوافع الذاتية للاستمرار في العمل حتى بلوغه.
2. استراتيجية اكتشاف الذات: عملية مُستمرة تبدأ منذ اليوم الأول لقيادة الفرد لذاته وتستمر حتى بلوغه حلمه، حتى لو لم يبلغه بالشكل المرجو، لذا عليه استكشاف مواهبه وتنميتها، والتركيز على نقاط القوة واستثمارها؛ ما يُشعر الفرد بسعادة وبالتالي زيادة الانتاجية والتميز والتنافسية.
3. استراتيجية بناء الحلم: إن وجود حلم في حياتنا هو من أعظم الغايات التي خُلقنا من أجلها، وعلى الفرد أن يتفرد بحلمه، وأن يؤدي رسالته ويترك بصمته فيها، فإما أن يُحسن أداءه فيعلو شأنه أو تنتهي حياته في يومٍ ما وتتلاشى ذكراه، فالأحلام تُولد معنا، منا من يبلغها ومنا من تموت معه دون رؤيتها.
4. استراتيجية التفكير الإيجابي البناء: تركز على النظرة الإيجابية والجوانب الجيدة للمواقف مهما كانت مُظلمة، فحياتنا هي نتاج لأفكارنا، وتُعد المشاعر والأفكار ذات وقع كبير على دوافع الفرد وسلوكياته، وتبعًا لاختلافها بين الأفراد، تختلف طريقة تعاملهم مع الموقف نفسه وطريقة تقييمه.

5. استراتيجية ذاتية وضع الأهداف: تتمثل في تحويل كامل الحياة إلى مجموعة أهداف، لأن ذلك يُوقظ الهمة والإحساس ويثير التحدي، ولكن يجب مراعاة التوازن في جوانب الحياة جميعها، كما أن عدم تحويل الأحلام إلى أهداف تنفيذية منظمة؛ يُعد من أهم أسباب ضياعها وعدم رؤيتها النور.
6. استراتيجية الاستمتاع بالعمل: تتمثل في حُب العمل والاستمتاع بأدائه مهما كانت صعوبته، وتُمكن من الصبر والتغلب على أية مُعوقات حتى بلوغ الحُلْم، كما أنها تدعم التحفيز الذاتي، بأن يُحفز الفرد نفسه ويوقظ دوافعه الكامنة نحو العمل الدؤوب، فيُكرّس حياته لتحقيق حُلْمه وهو في غاية السعادة.
7. استراتيجية المفكرة: النسيان قد يُضيع الفرص الهامة في حياتنا، وهذه الاستراتيجية تُساعد على: التذكير، والتنظيم، والتحفيز، وتكمن أهميتها في التحفيز على تحقيق الحلم، لا سيما في الأوقات الصعبة التي يعجز العقل فيها عن التفكير ويكسل البدن عن النشاط والعمل.
8. استراتيجية عادات النجاح: على الإنسان الإيمان بقيمة ذاته وقدراته، والمُداومة على العمل بشكل تلقائي ومُتكرر عن طريق تحويله إلى عادة إيجابية، مع ضرورة التنبيه إلى خطر العادة فيما لو كانت سلبية؛ لأنها تجري مجرى الدم مع التكرار والوقت، وتتغلغل في الشهية والمزاج كحكومة مُستبدة.
9. استراتيجية تقييم الأفكار والمشاعر: للأفكار والمشاعر قوة هائلة في قيادة الذات وتحقيق أحلامها، ومن آمن بذاته وقيمة عمله؛ سيُضحى بوقته وطاقته وكلّ ما لديه من أجل بلوغ حلمه، إنها استراتيجية تُحلل المشاعر والأفكار للتعرف على الجوانب الإيجابية وتدعيمها، التخلص من نظيرتها السلبية.
10. استراتيجية حديث الذات: تُمثل كلام الفرد لذاته عن أفكاره ومشاعره سواءً بصوت عالٍ أو غير مسموع، ويكمن جوهر التفكير والإدراك في العقل اللاواعي، نتيجة تجارب سابقة ومُعتقدات تغذى عليها العقل منذ الطفولة، وقد ذكر بعض علماء النفس أن 90% من أفكارنا ناتجة عن العقل اللاوعي، بينما 10% منها فقط في العقل الواعي، لذا علينا أن نُغذي عقولنا بالأفكار الإيجابية ونتجنب السلبية منها.
11. استراتيجية مكافأة/ مُعاقبة الذات: تقوم على تحفيز الفرد للاستمرار في عمله وتحسين أدائه خلال رحلته نحو تحقيق حلمه، بمكافئتها عند الإجابة أو تهذيبها عند التقصير، وهذا يُعتبر أعلى درجات قيادة الذات، حيث يدل على مدى قدرته التحكم بذاته، ولكن لا بد من الاعتدال في عتاب النفس ولومها حتى لا تُلحق ضررًا نفسيًا، وأن يكون العقاب بهدف التهذيب الإيجابي لا التعذيب.

تري الباحثة أن البعض لا يدرك من أين يبدأ في تحقيق حلمه، والآخر يسلك طريقاً صحيحاً للسير نحوه لكنه يتوقف قبل تحقيقه، ومنهم من يدخل طرقاً فرعية عديدة تحول دون وصوله إلى غايته؛ لأنه يُركز على المُعيقات التي قد تُبدد حلمه، فهناك فروق فردية تُميز البشرية؛ وقال في ذلك الأصمعي: "لَا يَزَالُ النَّاسُ بِخَيْرٍ مَا تَبَايَنُوا، فَإِذَا تَسَاوَوْا هَلَكُوا"، وجاءت هذه الاستراتيجيات ساعية نحو إيقاظ الأحلام الكامنة في النفس البشرية وإعادة الأمل فيها، وإثارة حماسها ودافعيتها الداخلية، لتنتقل من النظرية إلى التطبيق الفعلي لقيادة الذات، وإذا تمكن الفرد في مُجتمعنا لا سيما الموظف العام من التصالح مع ذاته وقيادتها وفق استراتيجيات علمية مُمنهجة، مع الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية ومعايير النزاهة والشفافية، سيكون قادراً على تأدية أجود الخدمات لمُجتمعه الذي هو على تماسٍ واحتكاكٍ بكافة أطيافه، وبالتالي سَنصِلُ حتماً إلى بيئةٍ صحيةٍ خاليةٍ من أشكال الفساد بأنواعه.

2. 2. 9. ميكانيزمات الدفاع ودورها في قيادة الذات

قسم سيجموند فرويد طبقات الشخصية إلى ثلاثة أقسام بين الوعي واللاوعي كالآتي؛ "الهُو"، "والأنا"، "والأنا العليا"، وتؤدي "الأنا" دور التوازن بين الهُو "الأناية"، وبين الأنا العليا "الضمير"، وتمتلك "الأنا" ما يُعرف بـ "ميكانيزمات الدفاع"؛ والتي تُعد استراتيجيات نفسية لا واعية تقوم بها "الأنا" من أجل فصل الفرد عن مشاعره أو أفكاره أو أحداث مُؤذية قد تعترضه، وتُعد أداة لتعامل الفرد مع الضغوطات الخارجية، وتُساعده على تخطي تجاربه ومشاعره السلبية وآثارها، وهي تحدث على مُستوى اللاوعي وتُعد صحية وطبيعية، إلا أن استخدامها بشكلٍ مُكرر وغير طبيعي؛ قد يُظهر بعض العوارض النفسية كالهوس، والقلق، والهستيريا، والخوف الشديد غير المبرر أو "الفوبيا" (شيماء، 2021)، ومن الجدير بالذكر ما أشار له (أيوب، 2013) بأن هذه الميكانيزمات تساعد الذات على تحريف الواقع؛ حينما ترى نفسها ومواردها ومهاراتها الدفاعية غير مُجدية أو كافية لحل صراعاتها الداخلية أو السيطرة على تهديداتها الخارجية، إضافة إلى أنها قد تُحاول تقوية وتعزيز خصائص سلبية مُفسرة إياها باعتبارها فضائل تخدم أغراض مُعيّنة، ويذكر هذه الميكانيزمات على النحو الآتي:

1. الكبت: عملية عقلية لا شعورية يلجأ لها الفرد عند ورود عوامل مُتضاربة في ذات الأهداف؛ وذلك بهدف التخلص من الضيق والقلق، ويحرر الفرد من خلالها نفسه ولو بشكلٍ مؤقت من ضغوط تشكّل عبئاً عليه، فيهرب منها بكبتها ومحاولة تحييدها على الأقل، وذلك بهدف الوصول إلى التوازن النفسي،

ويرى العلماء أن الكبت الناجح يحل الصراعات ويوازن بين المُتطلبات والرغبات التي تحقق الصحة النفسية، أما نقيضه الكبت الفاشل فهو يُفضي إلى حالة اختلال ثم مرض نفسي.

2. **التعويض:** يحدث عندما يبتغي الفرد سلوكًا يُعوض فيه شعورًا بالنقص، وقد يكون شعورًا حقيقيًا أو وهميًا، سواء كان جسديًا أو ماديًا أو نفسيًا، وهي محاولة لاشعورية هادفة للارتقاء إلى مستوى وَضَعَهُ الفرد لنفسه أو فُرض عليه من علاقته بالآخرين، وقد يلجأ له لتغطية شعوره بالنقص أو تحقيق مكاسب ذاتية؛ كَلَفَت الإنباه والاحترام والعطف أو إثارة الآخرين، أو ربما تعزيزًا لموقعه في مُجتمعِه.

3. **التبرير:** يتم من خلال إعطاء أسباب مقبولة اجتماعيًا لسلوك الفرد بغرض إخفائه حقيقة ذاته، ويرمي إلى حفاظ الفرد على احترامه لذاته وتجنبه الشعور بالإثم، كما تمنحه شعورًا بأن ما تم كان قد جاء بناء على تفكير معقول ومنطقي، والتبرير يختلف عن الكذب، فالتبرير يكذب الفرد فيه على ذاته، بينما الكذب يكذب فيه على الآخرين، كاعتقاد فقير بأن فقره نعمة وأن الثروة قد تجلب له الهموم.

4. **التحويل:** يُستخدم للدلالة على نقل نمط سلوكي من عمل إلى آخر، أي أن اكتساب خبرة مُحددة تؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز لدى الفرد في عمل مُماثل أو خفضه إن كان عملاً مغايرًا للعمل الأصلي كَلَّ المغايرة، وهذا يدل على موقف إنفاعلي مُعقد وقد يسيء الفرد الفهم لحاضره برده إلى الماضي.

5. **التكوين العكسي:** يتمثل في إخفاء الدوافع الحقيقية عن الذات إما بقمعها أو بكبتها، وهي تُساعد الفرد في الابتعاد عن مصادر الضغط والمواجهة الفعلية وتجنب القلق، وقد يُظهر سلوكًا يُخفي خلقه السلوك الحقيقي، فإظهاره المودة المُبالغ فيها قد تكون تكوينًا عكسيًا لحالة عدوان كامنة داخل الفرد.

6. **النكوص "الارتداء":** أو التقهقر نحو مرحلة عمرية سابقة مُتمثلة في النمو النفسي، وهو ما يحدث دائماً لدى مرضى الدُهان "العقل"، فهي كميكانيزم تُحقق للفرد ولو لفترةٍ مهريًا من ضغوط مُحيطه به، فيلجأ إلى مرحلة سابقة كان يجد فيها سعادة وراحة نفسية ورفاه عاش فيه، ليخفف بها مُعاناته من انكسارات نفسية ونكسات، ويُعد استجابة شائعة للإحباط أو القلق أو عدم الإحساس بالأمان.

7. **التوحد "التقمص":** عملية لا شعورية نتائجها ثابتة وبعيدة المدى، يكتسب من خلالها الفرد خصائص فرد آخر يرتبط به بروابط انفعالية قوية، والتوحد يختلف عن التقليد أو المُحاكاة، حيث إن التوحد؛ عملية لاشعورية، بينما التقليد أو المُحاكاة؛ عملية واعية وشعورية، وفي هذه الميكانيزم يسعى الفرد إلى جعل نفسه على صورة غيره، مما يتطلب انضمامًا غير واعٍ لخصائص شخصية الآخر إلى نفسه.

8. الخيال: يصدر من عمليات عقلية معرفية مُتمثلة في الإدراك والتفكير والانتباه... إلخ، ومن خلاله يتمكن الفرد من تجنب الضغط الواقع على كاهليه من البيئة الخارجية، مما يُخفض توتر بعض الدوافع من خلال تبديدها، ويمكنه من صياغة العديد من السيناريوهات التي تظل قابضة داخل عقله، والتي يجد من خلالها حلولاً، إذا ما استخدمها بالشكل الأمثل قد تحقق له نتائج إيجابية وراحة نفسية، إلا أن هذه الحالة قد تتحول إلى مرضية في حالة استمرارها وتحويل الواقع إلى خيالات وأحلام يقظة.

9. التسامي "الإعلاء": يلجأ لها الفرد عندما تضيق أموره ويزداد توتره، وتُعد من أفضل الحيل وأهمها وأكثرها انتشاراً، واستخدامها دالٌّ على صحة نفسية عالية لدى الفرد، فبواسطتها يستطيع أن يرتفع بسلوك عدواني مكبوت إلى فعل آخر مقبول شخصياً واجتماعياً، ويُعد الرضا أعلى درجاتها عند الأزمات والضغط القاسية، فحالة الوسواس والأفعال الحوازية التسلطية والقهرية عديمة المعنى التي تُسيطر على الفرد، لا يمكن مجابتهها إلا بإعلاء الذات من خلال التمسك بالدين والقيم والمبادئ.

من هنا ارتأت الباحثة تسليط الضوء على هذه الميكانيزمات الدفاعية؛ بهدف التعرف على أهميتها ودورها في قيادة الذات، والتأكيد على أهمية التعامل معها بصورة مُتوازنة؛ فكما نعلم أن طريق الفساد مليئة بأشواك الإنتهازية والإبتزاز والجبروت والطغيان والترغيب والترهيب، وتحتاج إلى أفراد جذورهم مُغذاة بالقيم الأخلاقية التي تمكنهم من السير دون خوف من أي تهديد، أو تبرير أو تحريف لمُصطلحات ووقائع؛ بغرض تطبيعها وإحلالها مكان القيم السليمة وتحويلها إلى نهج دارج وطبيعي، وقد تُفسر هذه الميكانيزمات سلوك العديد من الأفراد وتُوضح مُبررات اختلافاتهم الفردية في انتهاج طرقٍ قد تبدو في ظاهرها مُعاكسة لما في ذواتهم ومكوناتهم، لا سيما في مُواجهة الفساد الذي يتطلب من الموظف القدرة على قيادة ذاته بكلّ قوة وجرأة وشجاعة وذكاء نحو خوض غمار هذه الدهاليز، لا أن يخشاها ويتجنبها ويقف شاهداً على تفشيها، مُقنعاً ذاته بعبارات متهالكة؛ كقوله: لماذا أنا..؟! فليبدأ غيري..!، أو البلد كُلها ماشية هيك... إلخ، فتطبيق النزاهة والشفافية للحد من الفساد هو واجب على كُل فرد منا دون انتظار الآخرين، لُكلّ ذلك أرى أن على الموظف العام اليقظة الكاملة حول هذه الميكانيزمات والوعي بذاته بهدف قيادتها نحو الطريق السليم والقويم، إضافة إلى الدور الهام الذي يقع على كاهل مؤسساتنا وقياداتنا في مدّ يد العون لموظفيها والكافة في المجتمع؛ للسعي نحو مجتمعٍ خالٍ من الفساد، حتى لا يتحول الأفراد إلى قنابل موقوتة يصعب التنبؤ بانفجارها زماناً ومكاناً وطريقة.

2. 2. 10. التدرُّج في مُحاربة الفساد من خلال قيادة الذات

يُشير (ويلسون، 2009) إلى أن ردود الفعل تجاه التغيير يرتبط عادةً بمقدار حدوثه وسببه والتحكم فيه، فإذا كان الفرد المتأثر بالتغيير قد بادر به من تلقاء نفسه ممتلكاً لزاماً أمره ومسيطرًا عليه، فإن موقفه غالبًا سيكون إيجابيًا، وعلى النقيض فإنه سيظهر موقفًا سلبيًا تجاه التغيير، كما أشار إلى أن التغيير يجب أن يتم تدريجيًا؛ فالأمواج الهائلة والعالية قد تُغرق الأفراد والسفن والمدن، أي أن التغيير العميق في بيئة غير مستقرة قد يُجبر الأفراد على اللجوء لغرائزهم الأولية للكفاح من أجل البقاء، أما التغيير التدريجي فهو يجعل الأفراد واعين ومدركين ومتحكمين أكثر في عواطفهم وسلوكياتهم وردود أفعالهم، وبالتالي يوجهون حياتهم نحو أولويات واتجاهات جديدة، ويُزيلون من خلالها حُطام ظروفهم القديمة، كما أكد أن على الفرد العمل بشكل هيكلي مُخطط من أجل قيادة ذاته نحو التغيير، الذي يتطلب ابتداءً إدارة مشاعره الشخصية العميقة وما يرتبط بها من ضغوط قد تعترضه، أو شعور بالخطر، أو عدم التحكم في أحداث قد تحرف مسار حياته ومجراها، مما يستوجب عليه التبصر في قيادة ذاته، ويشير (الجزولي و عبد الكريم، 2015) إلى التدرج في مُحاربة الفساد من خلال الآتي:

1. **إصلاح النفس:** حيث إنه لا يُمكن لمُجاهر بالفساد أن يدعو غيره إلى محاربته أو الإقلاع عنه، ففانق الشيء لا يُعطيه، وقد ذمَّ الله تعالى هذا الصنف من الناس بقوله: "يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَقُولُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَقُولُونَ" { الصف: 1، 2 }.
2. **النصيحة:** تُعد مُحاربة الفساد نوع من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن قبيل الحسبة لا من أجل التشفي والانتقام من الناس وهتك أعراضهم، وإذاعة أسرارهم، ولذلك تكون البداية بالنصيحة.
3. **اجتناب الفساد:** فالرضا بالتعايش مع الفساد أو المشاركة فيه؛ يُعد تعارضًا مع مُحاربته، كما أنه قد يدعم من ممارسه، ويُضعف من همة مُحاربيه.
4. **الاستعانة بالغير:** إن مُحاربة الفساد تحتاج إلى تضافر الجهود والعمل الجماعي، وحتى لو كان الفرد غير مُختص بمُحاربة الفساد، فإن هذا لا يعني اتخاذ موقف سلبيّ منه والتخلي عن مُحاربته؛ بل يتوجب عليه الاستعانة بغيره ممن هم أولى بمحاربته.
5. **التغيير باليد:** عندما تصبح مُحاربة الفساد بالنصيحة واعتزال الناس غير مُمكنة، وأصبحت مُحاربته وإزالته ضرورة، يجوز استعمال القوة آنذاك لاجتثاثه والتخلص منه، ولكن وفق ضوابط وتشريعات.

وترى الباحثة أن على الفرد التثبيت بالقيم الأخلاقية التي تمكنه من محاربة الفساد، وأجدر ما يبدأ به هو الوقاية، فإذا كانت لديه إرادة وقيادة ذاتية لمحاسبة نفسه داخليًا وخارجيًا وتصويبها، فإن ذلك حتمًا سيحمي المجتمع من الفساد وتبعات انتشاره، وجُلنا يعلم أنه من الصعوبة البالغة القضاء على الفساد نهائيًا وجذريًا، ولكنها ليست مسألة مُستحيلة فيما إذا تضافرت الجهود وتعاون جميع الأفراد من أجل الحفاظ على خيارات هذا الوطن من العابثين والمُفسدين، فَمِن الضرورة الخوض بذكاء وتدرج في محاربة هذه الآفة بشتى الوسائل المُتاحة للفرد، فالحياد الدائم قد يجعل الإنسان عديم المبادئ.

2. 3. المبحث الثاني: تطبيق النزاهة والشفافية

2. 3. 1. مفهوم النزاهة والشفافية

• **النزاهة:** تعني؛ مجموعة مبادئ وقيم مرتبطة بالقيادة، كأن يكون القائد مستقيمًا وعاَدلاً وصادقًا ويفي بوعده ويتصرف على نحوٍ أخلاقيٍّ في شتى تعاملاته (الحسنات، 2013).

كما تُعرف النزاهة على أنها؛ منظومة قيم متعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص في العمل، وتتصل بقيم ومبادئ أخلاقية معنوية (حنا، 2014).

وتشير (حيمر، 2017) إلى أن النزاهة تعني؛ البُعد عن السوء، والتَنَزُّه أو التباعَد عن الأوساخ والدناءة، وهي مجموعة قيم وسلوكات ومعتقدات يُفترض تواجدها في سياق العمل العام والخاص، كما أنها صِفة خلقية ترتبط بجودة العمل وعلاقتها مباشرة مع العاملين، وتُورث الثقة والاطمئنان للمسؤولين، وتُشكِّل قُدوة للمرؤوسين، ويتم التصرف من خلالها على نحوٍ أخلاقيٍّ في التعاملات كافة.

وترى الباحثة أن النزاهة تعني؛ التزام الفرد بسلوكٍ قويم، وسيره وفق مبدأ الاهتمام بالمصلحة العامة، وتجنُّب تضارب المصالح، وألا يضع نفسه تحت إغراء الأموال أو المناصب أو المصالح الشخصية أثناء خدمته في الشأن العام، أو تحت أي التزامٍ لمؤسسات أو أفراد قد يُؤثر في أدائه لمهامه الرسمية، إضافة إلى احترام أوقات العمل، وأموال الخزينة العامة؛ وتجنُّب استغلالها وشخصنتها.

• **الشفافية:** هي نُظم وإجراءات عمَلية لتوفير كافة مستلزمات الإفصاح عن النشاطات والإجراءات والأهداف والنتائج الخاصة بالقطاع العام، أي توفير المعلومات، والعمل بشكلٍ مُنفتح يسمح لأصحاب

الشأن من مستفيدين وجمهور وجهات رسمية ذات علاقة ومانحين، من الحصول على أية معلومات ضرورية للحفاظ على مصالحهم، واكتشاف الأخطاء واتخاذ القرارات المناسبة (الحسنات، 2013). كما أن الشفافية تعني؛ قلة توضيح الأنظمة والتشريعات والسياسات لدى المؤسسة، وضعف تمكن الجمهور أو المواطن من الوصول إلى المعلومات، وعدم علانيتها ومعرفة ما تقوم به هذه المؤسسة من إجراءات تنفيذية، ومدى خضوعها للمحاسبة والرقابة (الشلوي، 2016).

وترى الباحثة أن الشفافية؛ تُعدُّ كشافاً للحقائق، ونقاء عام وحرّ حولها، وضرورة اطلاع ذوي الصلة والمواطنين والجهات المانحة وغيرهم من المهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، ومناقشة كافة السياسات بطرق متاحة للكافة، والكشف الذاتي لجميع أوجه الانحرافات والقصور في الأداء، سعيًا نحو تصويبه.

2. 3. 2. أبعاد النزاهة

- كُلّما توفرت الأبعاد الأساسية للنزاهة في أية مؤسسة، فإنها ستخطو خطوات صحيحة نحو النزاهة ضمن مجال عملها، وقد أشار (الطائي و آخرون، 2017) إلى هذه الأبعاد على النحو الآتي:
1. **المهام الحرجة:** تُعدُّ بُعدًا يُركز على كيفية قدرة المؤسسة على إدارة المهام الحرجة وتطويرها لصالحها، من أجل مواكبة البيئة المتسارعة والتكنولوجية، وتتضمن؛ قدرة المؤسسة على إعادة تصميم آلياتها وهيكلها ومعداتها وثقافتها التنظيمية، وقدرتها على إعادة تصميم أنظمتها الداخلية.
 2. **الإشراف القيادي:** يؤكد هذا البعد أن أية مؤسسة نزيهة وناجحة؛ لديها قيادة تنتهج فلسفة أخلاقية؛ تتطلب قدرة القائد على إدارة الأفراد وفقها وتهيئتهم وفق مصلحة العمل.
 3. **التركيز على العملية:** يرى هذا البعد أن المؤسسات باتت تسعى جاهدة للتركيز على العملية الإنتاجية أو الإدارية، وإيجاد طرق ملائمة لإنجازها بواسطة عدة إجراءات رئيسية، لذا يقع التركيز على عملية المؤسسة ونبذ المعوقات التي قد تُعرقها على عاتق الإدارة.
 4. **التركيز على ضمان الكفاءة:** يؤكد هذا البعد أن العاملين في المؤسسة هم رأس مال بشري لها، والشريان الحيوي لديمومة عملها، لذا يجب التركيز على الكفاءات البشرية، فضلًا عن كفاءة الآلات والمعدات.
 5. **عبء المورد البشري:** يُحدد هذا البعد مستويات المورد البشري، ويُصنفها وفق الكفاءة والمهارة والقدرات العقلية والجسدية والنفسية، من أجل السيطرة وضبط القلق والإرهاق، وتوزيع العبء بعدالة.

6. **الاتصالات والثقة:** هذا البُعد يُركز على أهمية توافر نظام اتصالات فاعلة وذات اتجاهين، وذلك من أجل إيجاد حلول سريعة لأي عائق قد يواجه الأفراد أثناء تأدية مهامهم، وهذا يتطلب ثقة متبادلة.
7. **التعلم والتحسين المستمر:** يؤكد هذا البُعد على أن تدريب العاملين يجب أن يكون سلوك مُمنهج واجب الإلتباع من قبل المؤسسة، وذلك من أجل تحسين كفاءتهم وإنجاز أهداف المؤسسة.
8. **التغيير:** وهنا لا بد للمؤسسة التي تنتهج فلسفة أخلاقية من أجل بناء مؤسسة نزيهة، أن تستعد لإدارة عمليات التغيير في أعمالها وأنشطتها، لمواكبة المتغيرات المُتسارعة في البيئة المحيطة، وأن تبدأ بتصميم أعمالها وفقاً لذلك، فخلق مؤسسة نزيهة هي حاجة للمجتمع من أجل محاربة الفساد.
- وترى الباحثة أن النزاهة مُرتبطة بالقيم الأخلاقية، وتعطي قوة للمؤسسة التي تختار انتهاج هذه الفلسفة؛ التي لا بُد أن ترتبط بشكلٍ مُتكامل مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، من أجل بناء استراتيجية واضحة وقادرة على تبنى مفهوم القيم الأخلاقية وإدارة النزاهة داخلها، لأن ذلك سيُفضي حتماً إلى برامج وآليات تُحد من الفساد، وبما أن النزاهة مبدأ ينطلق من مبادئ وقيم أخلاقية ذاتية، فإن علينا التذكر دائماً بأن العالم أفكار مُتجسدة، وأن ما فيه من أشياء تبقى هامة حتى يُفكر الفرد فيها ويسعى إلى تنفيذها، وبالتالي فإن أية خطوات قادمة ستُتأثر بتوقعاتنا حولها، لذا فإن على الفرد أن يَغرَس في نفسه كلَّ الأفكار والأخلاقيات الإيجابية، من هنا يتوجب على موظف القطاع العام؛ أن يضع نُصب عينيه مخافة ربه، وانتماءه لوطنه، وتغليب المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، وأن يقف بكلِّ كفاءة وقوة ذاتية؛ لمُجابهة الصعوبات التي قد تُواجهه ومنظّمته، وأن يتحدى كافة المُغريات التي قد تُعمي بصيرته وتُحرفه عن طريق الصواب لتُجرِّفه نحو سيل الفساد، فمن لا يُدرك اتجاه مسيرته؛ سَنتهي به الطُرق إلى اللاشيء.

2. 3. 3. أبعاد الشفافية

- للشفافية أبعاد عدة أشار لها (العامري، 2010) وأفاد أنها ارتبطت بكلِّ من؛ "المجتمع، والحكومة، والاقتصاد، والثقافة، والتقنية"، وتمثلت بالآتي:
- **البُعد السياسي:** يرتبط بطبيعة النظام السياسي وفلسفة الحكم فيه، ويتمثل بشكل أساسي في درجة انفتاح النظام على المجتمع ومدى تعاونه وصراحته، وكُلّما انتقل النظام السياسي من المركزي إلى اللامركزي، انتقل بالشفافية إلى واقع يجسدها فيه، فيقوم بتوفير مُناخ مُلائم لها ويوفر شروطها

ومتطلباتها، فالشفافية ليست لغزًا؛ بل هي تدفق مستمر لمعلومات متعلقة بالحكم من مصادرها، وذلك حتى يكون الشعب على بينة بما يجري في أروقة الحكم، وهذا يُعد من أبرز السمات الديمقراطية.

● **البُعد الاجتماعي:** فالشفافية جاءت امتدادًا للفساد والمجتمع المدني، لأنها ظهرت بعد استفحال الفساد، فأصبحت الحاجة لها ملحة وقوية لمحاربه وإزالته، وجاءت رسالتها ليست مهاجمة الفاسدين فحسب؛ بل بناء نُظم مُقاومة للفساد، فهي تُقدم المعلومات للإعلام الحُرّ وتُساعد أجهزة القضاء، لما تراه من أهمية لهما في مجابهة الفساد من خلال التحالف، فالشفافية تستدعي تبليغ الحقيقة للذين لهم حق بمعرفتها، والاستقامة والشرف وقول الحقيقة.

● **البُعد الاقتصادي:** ومن خلاله يتم الكشف عن المعلومات المُلائمة والكافية في الوقت المناسب لبيان مدى تَمَنُّع الإدارة بالتدبير الحَسَن، والتسيير، وتبنيها واعتمادها معايير مُتسمة بالمِصداقية العالمية، مما يُمكن المُتعاملين معها والمُستفيدين منها من تَقْيِيم أدائها وتثمينه، وهو يُركز على حُرِيَّة تدفق المعلومة، بحيث تكون في مُتناول المَعْنِيين بِقَدْرٍ كافٍ لفهم ومُتابعة العمليات داخل المؤسسات، كما تدعو للمساواة والعدالة، بحيث تتوفر الفرص للكافة، باختلاف أنواعهم وأجناسهم، بهدف تحسين أوضاعهم الإقتصادية أو حفاظًا عليها، كما أن هذا البُعد يعني انفتاح الجمهور على هيكل ووظائف القطاع العام، وسياق سياساته المالية العامة، وحساباته التي من شأنها تعزيز المُساءلة، وتعزيز المِصداقية، وحشد القوى الاقتصادية والسياسية وتأييدها من جمهورٍ عالمٍ بِمَجْرِيَّات الأمور، فانعدام الشفافية في هذا القطاع يُؤدي إلى زَعزعة الأمن والاستقرار وعدم الكفاءة، إضافة إلى افتقار العدالة.

● **البُعد الإداري:** يُشير إلى أن التركيز على شفافية أعمال الإدارة أمر في غاية الأهمية، ومن خلاله يجب أن يَعْرِف الأفراد كيفية عملها، وما هي مُحددات الموظفين؟ ومن هو المسؤول وعن ماذا؟ وما المُعالجات المتوفرة فيما لو كانت هناك أمور خاطئة؟ إضافة إلى توفر نظام داخلي يُبين عمل كافة الموظفين ويكون بمثابة مرشدًا لهم في أداء أعمالهم، بما يُحقق زيادة الإنتاجية والسرعة في العمل، من خلال تبني سلوك مهني سليم قائم على النزاهة والحياد وغيرها من معايير السلوك الوظيفي السليم.

● **البُعد الأخلاقي:** ينبع من مبادئ وقيم مُترسخة لدى الأفراد، فهو يُبعدهم عن المخالفات، وكلما تعمقت تلك القيم الأخلاقية لدى الأفراد قلت نسب الفساد، ونشأ لديهم مبدأ لا يقبل المُفاوضة، وهو الالتزام بالقانون، وذلك بحد ذاته يمثل قيمة أخلاقية (العجيلي و المنديل، 2018).

وترى الباحثة أن جَوهَر الشفافية هو التَّدْفُق الحَزْر للمعلومات، وإِطْلَاع المعنيين على مَصَالِحهم مباشرة، وتوفير مَعْلومات كافية لهم تُسَاعِدُهُمْ على فَهْم عمليات المؤسسة ومُراقبتها، وحتى يَتَحَقَّق ذلك فإن على المؤسسة أن تَتَسَم بالشفافية، التي تُعَدُّ أحد أهم آليات الدول لمكافحة الفساد، وهذا لن يتحقق إلا من خلال توفير جو مناسب للعمل بها، وهي مَسْؤُولِيَّة تتقاسمها عدة أطراف، لذا يتوجب على الموظف بناء وتوجيه سلوك يُقاوم الفساد بشكلٍ منطقي وعقلاني، ويعتمد على المصادقية والدقة أثناء تقديمه للمعلومات، من أجل تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية يُعدُّ مُسببًا رئيسًا للاجتهادات الشخصية.

2. 3. 4. مكونات قيم النزاهة

يشير (الغامدي، 2017) إلى أنه في جانب القيم قد يتداخل مُصطلح النزاهة مع مُصطلحات عدة، كالأمانة، والأخلاق، إلا أنه أشمل منها بكثير، وتظهر النزاهة جليّة لدى الأفراد حين اصطدام قراراتهم وأفعالهم بالمصالح الشخصية، وبالعموم هناك اتفاق واضح بين مكونات القيم والنزاهة؛ على النحو الآتي:

- المكون المعرفي؛ ومعياره "الإختيار": يتكون من خلال انتقاء القيمة بحرية مُطلقة من بين عدة بدائل حيث ينظر كُل فرد بتبعات وعواقب كُلّ بديل.
- المكون الوجداني؛ ومعياره "التقدير": ينعكس بتعلق الفرد بالقيمة، واعتزازه بها، وشعوره بالسعادة لاختيارها، ورغبته في إعلانها، ويُعتبر "التقدير" ثاني مستوى في سلم درجات القيم، ويتكون من خطوتين متتابعتين الأولى؛ الشعور بالسعادة لاختيار القيمة، والثانية؛ إعلان التمسك بها على الملأ.
- المكون السلوكي؛ ومعياره "الممارسة والعمل": يتضمن مُمارسة فعلية للقيمة على نحو يتسق مع القيمة المُنتقاة، على أن يتم تكرار ممارستها باستمرارية في عدة أوضاع كُلّما سَنحت الفرصة لذلك.

وترى الباحثة أن الفلسفة حول قيم النزاهة تمثل ربطاً بين النظرية والتطبيق لهذه القيم، وذلك بمعرفة الفرد وإدراكه للأفعال الخاطئة والصائبة من خلال بصيرته الأخلاقية، وبالتالي إصداره حكماً سليماً على ما يقترفه من أفعال، كما أن تصرف الفرد وفقاً لقناعة ثابتة؛ تمثل قيمة ومبدأ لديه حتى في أفسى المواقف التي قد تُخالف مصالحه الشخصية، فقيم النزاهة صلتها وثيقة بالقيم الراسخة والمبادئ الأخلاقية، والحُكم على الفرد بالنزاهة من عدمها يتم من خلال سلوكه الفردي والاجتماعي الصادر عنه، وأن شعوره بالمسؤولية ومُحاسبته لذاته يُحرك ضميره الشخصي نحو التمسك بقيم النزاهة.

2. 3. 5. مبادئ الشفافية

تشير عبابنة (2013) إلى أن الدول المتقدمة تقوم على مبادئ الشفافية، وباتت السرية مجرد استثناء محصور وقابل للجدل والانتقاص التدريجي لصالح الشفافية كمبدأ عام ينبغي أن يسود ويحكم كافة الوظائف والأعمال في المؤسسات وأجهزتها الإدارية، وتتمثل هذه المبادئ بالآتي:

1. **الوضوح الإداري:** على المؤسسة الكشف عن قراراتها وعملياتها الإدارية وإجراءاتها بوضوح، وذلك من خلال التزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب الواقعية والقانونية للقرارات والإجراءات المتعلقة بمصلحة العاملين وشؤونهم داخل المؤسسة، كقرارات الترقية والتعيين والندب والنقل والمكافآت والحوافز.. إلخ.
2. **أجور الكفاية المعيشية:** يكتفي العامل بأجره من أدائه لواجبه دون انتظار تحصيل رشوة، وهو ما يقتضي معه أن يكون له أجر ممثلًا الحد الأدنى لمواجهة أعبائه المعيشية.
3. **المعلومات لجميع العاملين:** إن كل فرد ينبغي عليه أن يعلم الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة، وأن يفهم كل منهم دوره في تحديدها وتحقيقها وتطويرها، ومعرفة ما يحتاجونه لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ووضوح الصورة والموقف الكلي لوحدهم وإدارتهم والمؤسسة ككل.
4. **المحاسبة لجميع العاملين:** من الضرورة محو الأمية الرقمية من المؤسسة، حتى يتسنى للجميع فهم النواحي المالية والتكلم بلغة الأرقام، فهي ليست حكرًا على فئة المحاسبين والمختصين فحسب؛ بل على جميع العاملين فهمها وإبداء الرأي بشأنها من أجل تحسين الأداء والسير نحو تنمية النتائج.
5. **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات:** وذلك بمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم؛ عن طريق مشاركتهم في حل المشكلات والمساهمة في صناعة واتخاذ القرارات، فهذا يؤدي إلى التمكين والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة.
6. **الشفافية المالية للموظف:** وذلك من خلال "إقرار الذمة المالية"؛ أي وضوح مركز الموظف المالي، حتى يتسنى متابعة نشاطته والتأكد من نزاهته وخلو صفحته من أية رشوة.
7. **الرقابة من وعلى الجميع:** فمتابعة ورقابة الرؤساء من قبل مرؤوسيهم يجب أن تكون كما متابعة المرؤوسين من رؤسائهم، فالمرؤوسين لهم الحق أيضًا في الرقابة على مشروعية أعمال رؤسائهم، وهذا ما يستوجب وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم مزدوج للأداء يُتيح تقييم كل منهما الآخر.

8. مسؤولية الجميع: وذلك يستوجب تقرير المسؤولية الجماعية بجانب الفردية لفرق العمل، مما يجعل العاملين كافة؛ حريصين على احترام الإجراءات القانونية وتحقيق الأهداف المخططة.

9. حق الغير في معرفة ما يدور في المؤسسات العامة: يتم من خلاله اقتراب كافة الناس من سياسة المؤسسة ومعلوماتها، وفي العديد من تشريعات الدول الحرّة والمتقدمة يقتضي هذا الحق في الاطلاع على المستندات والوثائق والتدفق الحرّ لكافة المعلومات في الاتجاهات جميعها.

وترى الباحثة أن مؤسسات القطاع العام ترتبط بشكل أساسي ورئيس بالمجتمع الخارجي والداخلي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وينبغي عليها أن تعمل على تمكين الموظفين ودفعهم نحو ثقتهم بأنفسهم وقيادتها؛ من أجل أدائهم لأدوارهم وتحملهم لمسؤولياتهم نحو هذه المؤسسات، وهذا يتم من خلال الشفافية بنشر المعلومات الدقيقة والصحيحة عن هذه المؤسسات والخدمات التي تقدمها، والوقوف على ما تواجهها من إخفاقات وعقبات أثناء مسيرة أدائها، وتقبلها للنصح والنقد الإيجابي الرامي إلى تصحيح مسارها في ضوء تغذية راجعة تصلها من مجتمعها، كما أن على إدارة هذه المؤسسات انتهاز النمط الديمقراطي في التعامل مع المشكلات والقضايا المتنوعة وطرحها للنقاش، وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات للمجتمع الخارجي، وذلك باتباع أساليب مختلفة توفر من خلالها المعلومات والبيانات، مما يظهر وضوحها وشفافيتها ويعزز المصداقية والثقة في المجتمع الخارجي بها، فشعور المجتمع بانه شريك في عمل هذه المؤسسات يدفعه لدعمها ومساندتها في أداء واجباتها، كما أرى أن الشفافية تستوجب ضمان انتهاز الإدارات لسلوكيات تضمن حقوق موظفيها، ويتمثل هذا بدرجة التمكين والثقة والمشاركة في العمليات المتنوعة، وبالتالي توفير بيئة صحية على كافة المستويات، حيث تتجنب معهم السرية، وتُشركهم في رسم السياسات وصناعة القرارات، وتنتهج المرونة واللامركزية اللازمة من خلال تبني نمط القيادة الديمقراطية والتعامل بنزاهة مع الجميع، على أن تعتمد هذه الشفافية داخل المؤسسات على تقنية نُظم المعلومات والاتصال الذي يضمن تدفقًا حرًا للمعلومات الهامة؛ لقيام الأفراد بمسؤولياتهم وأدوارهم على أكمل وجه، فالشفافية للمؤسسات يجب أن تكون داخليًا وخارجيًا، حتى يتمكن من خلالها الفرد كموظف أو كمواطن، النظر بعين ثاقبة ورؤية جلية إلى العقبات والمشكلات التي تواجه مؤسسات مجتمعه، وما قد يتخلل نُظمها من خلل أو فساد، مما يُشجعه على العمل بجهود مهنية حثيثة وفق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، وصولًا إلى الأهداف السامية والتنمية الشاملة.

2. 3. 6. مُعيقات تطبيق النزاهة

يشير (أبو النصر، 2015) إلى عدة مُعيقات تُواجه عملية تطبيق النزاهة الوظيفية وهي كالاتي:

1. عدم المعرفة لمعنى النزاهة وأهميتها.
2. عدم المعرفة للآثار الإيجابية المترتبة على إنفاذ النزاهة، والسلبية حال الجياد عنها.
3. عدم الالتزام من قبل قادة المؤسسة بالنزاهة.
4. عدم توافر عقوبات سواء مُخففة أو رادعة للأفراد غير المُلتزمين بالنزاهة في أدائهم الوظيفي.
5. توافر عقوبات مع وقف التنفيذ؛ أي عدم إنفاذها على غير المُلتزمين بالنزاهة في أدائهم الوظيفي.
6. صعوبة إثبات عدم النزاهة في أداء الأفراد الوظيفي.
7. انخفاض الوعي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة؛ بأن عدم توافر النزاهة في الأداء الوظيفي يؤثر سلبًا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وعلى الدرجة المهنية لها.

وتضيف الباحثة مُعيقًا يتمثل في:

8. قبول الموظف لطبيعة عمل وظيفي رغم عدم قدرته عليه بل لحاجته إليه؛ وبالتالي إيثاره لمصلحته الخاصة على العامة، ومن يقبل عملاً يعلم يقينًا أنه غير أهلٍ له فقد عَشَّ نفسه ومُجتمعه ووطنه، ما يُفضي إلى مُستقبل نتائج وخيمة، لذا فإن عليه ومن باب النزاهة الذاتية والوظيفية، ألا يقبل عملاً لا يتواءم وقدراته؛ بل والتصريح بذلك لمسؤوليه، فرحم الله امرءاً عرف قدر نفسه.

كما ترى الباحثة أن النزاهة الوظيفية تعني تطبيق الموظف لمفهوم النزاهة بكلّ ما يتضمنه من استقامة، وعِفّة، وترك الشبهات، والبُعد عن السوء، والعلو والسمو والترفع عن الصغائر والقيم الرديئة والأخلاق السيئة، وعدم الذاتية، والنظر بموضوعية دون تحيز، واحترام الذات وتقديرها، مما يُلزم الآخرين على تقديره واحترامه، وعلى كُلّ موظف تطبيق هذا المفهوم في بيئته وعمله، فالنزاهة قيمة إيجابية ومبدأ يُسهم في تحسين وتطوير البيئة المهنية وزيادة الإنتاجية.

2. 3. 7. مُعيقات تطبيق الشفافية

أشار (حمزاوي، 2014) إلى أكثر المُعيقات في تطبيق الشفافية في مؤسسات القطاع العام وهي:

1. عدم تفعيل لنظام المحاسبة والمساءلة "من أين لك هذا؟".
2. شيوع ثقافة السرية واحتكارية المعلومات وقلة البرامج التدريبية الهادفة لتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية.

3. عدم توافر الأنظمة والتشريعات الملزمة لتعزيز تطبيق الشفافية.
 4. تدني مستوى استفادة هذه المؤسسات من تقنية الاتصالات والمعلومات "الحكومة الإلكترونية".
 5. ضعف الوعي العام بضرورة وأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من صور وأشكال الفساد.
 6. غالبية الأفراد العاملين في القطاع العام لا يوجد لديهم الوعي والإلمام الكافي بواجباتهم وحقوقهم.
 7. تدني مستوى الدور التوعوي لمؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام في تطبيق الشفافية والمساءلة.
 8. تدني مستوى التزام مؤسسات القطاع العام بتزويد المواطنين بالمعلومات والبيانات والأنظمة.
 9. الإرث السلبي والاستمرار في تطبيق النهج القديم من الأنظمة المعقدة والروتينية في الإجراءات.
 10. كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعوبة وضع أولويات لتنفيذها، مما يُعيق الشفافية في الإدارة.
 11. الفوضى والازدواجية في العمليات، مما يُفضي إلى صعوبة التنسيق بين أجهزة الإدارة وبعثرة الجهود.
- وترى الباحثة أن هناك أسباب عديدة تُعيق تطبيق الشفافية، وقد تكون سلوكيات أيضاً من حيث استمرار ثقافة السرية التي قد تنشأ من موروثة سلبية، كما أن بعض الأسباب قد تكون تنظيمية عائدة للثقافة البيروقراطية في المؤسسات، أو سوء الممارسة الفعلية لإنفاذ وتطبيق القوانين والأنظمة في المؤسسات ومحاولة التهرب من المساءلة، إضافة إلى أن هناك أسباباً سياسية قد تتعلق بمسائل الأمن والتشريعات والاتفاقيات الدولية التي تُقيد الحصول على المعلومات، مما يؤكد أن الشفافية المطلوبة هي التي تُحقق التوازن بين الحق في المعرفة للمعنيين، والحق للمؤسسة بالحفاظ على مصالحها وأسرارها وفقاً للمعايير التي تُسهم في تعزيز الشفافية في إدارة المؤسسة.

2. 3. 8. مدونة السلوك الوظيفي ودورها في تكريس النزاهة والشفافية

إيماناً بأهمية السلوك الفردي وفق قيم النزاهة والشفافية ووجوب مساءلته حال المخالفة، أرى أهمية تسليط الضوء على مدونة السلوك الوظيفي في القطاع العام، الرامية إلى مكافحة الفساد في الوظيفة العمومية، وستتناول الباحثة الشق المتعلق بموضوع هذه الدراسة الرئيس؛ والمتضمن مواد "النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد" الواردة في: (الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام الفلسطيني/ مدونة السلوك)؛ والتي تُفصل للموظف الآلية الواجب اتباعها تحت طائلة المسؤولية، وضرورة الالتزام بالآتي:

1. المادة (11): الحفاظ على السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات؛ تفيد بضرورة الحفاظ على سرية القرارات والمعلومات وعدم إفشاء الأسرار للغير أثناء خدمته أو بعد انتهائها دون موافقة.

2. المادة (12): قبول أو طلب الهدايا والامتيازات والفوائد الأخرى: تؤكد على عدم قبول أية هدايا أو ضيافة أو طلب أو أي نوع من الفوائد مباشرة أو بوساطة قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على موضوعية الموظف في تنفيذ مهامه أو قراراته، والإجراءات الواجب اتباعها حيال ذلك.
3. المادة (13): تجنب تضارب المصالح: تفيد بضرورة امتناع الموظف عن القيام بأي نشاط من شأنه إحداث تضارب مُحتمل أو حقيقي بين مصالحه الشخصية وبين مهامه الوظيفية، والآليات الواجب اتباعها بالخصوص.
4. المادة (14): الاستحقاق والتنافسية والعدالة: تؤكد ضرورة اتخاذ الموظف إجراءات ذات علاقة باختيار أو تعيين موظفين أو ترقيتهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييمهم أو انتدابهم أو نقلهم أو إعارتهم أو بأي أمر متعلق بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص، والتقييد التام بإجراءات العمل المُعتمدة، كما وضحت الآليات الواجب اتباعها على النقيض.
5. المادة (15): مكافحة الفساد: تؤكد ضرورة إبلاغ الموظف لرئيسه خطياً عن أي تجاوز للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها أثناء تأديته لمهامه بغرض تصويبها وفقاً للقوانين والإجراءات النافذة.
- وترى الباحثة أن المدونة المُعدة من قبل ديوان الموظفين العام الفلسطيني، تضمنت مجموعة قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية؛ وُصممت لتوجيه سلوك الموظفين في أعمالهم اليومية، وهي تُعد بمثابة وثيقة؛ تحصر المعايير الأخلاقية لهم، وترشدهم إلى الضوابط السلوكية الواجب اتباعها والالتزام بها، إضافة إلى بعض جوانب السلوك المهنية لئلا تتركها لاجتهاداتهم الشخصية، كما أنها تُعد نقطة مرجعية لكافة الموظفين غير المدركين لما هو مُتوقع منهم في مواقف مُعينة، وتُعد أيضاً ميثاقاً يُساعد متخذي القرار في تحديد ما هو مرفوض أو مقبول من قرارات وإنفاذها في مؤسساتهم أو تجاه المجتمع، وتعتبر حماية للموظف من خلال إمامه بحقوقه وواجباته وقواعد السلوك التي ينص عليها قانون الخدمة المدنية وسائر الأنظمة والتشريعات النافذة ذات العلاقة، ومن هنا أرى أن الموظف العمومي الذي يتمتع بقيادة ذاته؛ سيكون صاحب القرار الأقدر على السير وفق نهج نكي وسليم، يراعي فيه القيم الأخلاقية ومبادئ الشفافية ومدونة السلوك، وبالتالي يصبح سداً منيعاً في التصدي لسيل فسادهم الجارف لكلّ نزيه، ومحارباً شامخاً في الحد من أشكال الفساد، ومُساهمًا في الحفاظ على بيئة صحية في مؤسسات وطنه.

2. 3. 9. إعلاء قيم النزاهة والشفافية أولوية للحد من الفساد

يشير (الغامدي، 2017) إلى أن العلاقة بين القيم والنزاهة تُعتبر موجبة تامة، أي أنه كلما ارتفعت القيم لدى الفرد ارتفعت لديه النزاهة، ويرتقي المجتمع تبعاً لذلك، وقد صُنفت القيم إلى أربعة مجالات تتدرج تحت كُُلِّ منها قيم النزاهة الفرعية الواجب تَمَميتها، وقد ارتأت الباحثة تفصيل كُُلِّ منهم بعد توضيحهم من خلال النموذج الآتي:

الشكل (3): نموذج يوضح قيم النزاهة الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى (الغامدي، 2017).

✓ أولاً: القيم الفردية للنزاهة

1. الأمانة: وتكون بِنْتَزُهُ الفرد عما ليس له فيه حق، وأداء ما عليه من حقوق.
2. الوفاء بالالتزام: أي أداء الفرد ما ألزَمَ به نفسه للغير باختياره.
3. القناعة: الرضا بالرزق المشروع والرفض للكسب غير المشروع، فلا قناعة إلا بعد أمانة.
4. الإخلاص: إتقان كُُلِّ عمل برقابة ذاتية وضمير حَيٍّ، وهي قيمة خفية تحتاج إلى جهاد دائم لبلوغها.
5. العدل: منح كُُلِّ فرد ذات الأهمية في الحقوق والفرص، ويُعد القانون الذاتي عدل صارمٌ لِكُلِّ ظلم.
6. تحمل المسؤولية: قبول اللوم على الفشل، والثناء على النجاح، وذكر أسباب العلة وتصويبها.
7. المراقبة الذاتية: إحساس الفرد بأنه مُكَلَّف بعمل ومؤتمن عليه، دون الحاجة إلى مسؤول يُراقبه ويُذكره.

8. الصبر: مُجاهدة النفس البشرية لتجنيبها الوقوع في الفساد وتطويعها لمكافحته، ويُعد جانبًا وقائيًا.
9. التنافس: بذل شخصين أو أكثر أقصى الجهود؛ لتحقيق أحدهما على الآخر الهدف المنشود بنزاهة.
10. تطوير الذات: حرص الفرد على التقدم والإتقان والتطور في مجاله باجتهاد ونزاهة.
11. ضبط النفس: حثها على النزاهة، وتجنبيها الفساد، وكبح جماحها، وضبط انفعالاتها.
12. احترام الملكية الفكرية الفردية: عدم التطاول على النتاج الفكري للآخرين دون إذنهم.

✓ ثانيًا: القيم الاجتماعية للنزاهة

1. التناصح: المُناداة باجتناب ما فيه مفسدة واتباع ما فيه مصلحة، فالتواطؤ على المفسدة مفسدة.
2. التعاون: فاستمرارية النزاهة وديمومتها لمُحاربة الفساد بحاجة إلى تكاتف جهود.
3. الشورى: اتخاذ قرارات مصيرية بشكلٍ تشاركي وبتأزر الجماعة قولًا وفعلاً.
4. احترام البيئة: فالنزاهة ليست مجرد مكافحة رشوة أو عقاب لمرتش؛ بل الحافظ على التنمية المُستدامة.
5. مراعاة التنوع: الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها وتقديرها ومنحها كافة حقوقها والبعد عن التمييز.
6. أداء الحقوق: إعطاء كُلّ ذي حقٍ حقه، فالعدل أساس صلاح الحياة والنزاهة فيها.

✓ ثالثًا: القيم الوطنية للنزاهة

1. الوحدة: التلاحم الوطني والبُعد عن الاختلاف والفرقة، والسعي نحو اجتماع الكلمة، وتقديم المصلحة الوطنية على الشخصية، ففي الفرقة والانقسام اختلاف يُظهر كُلّ دواعي الفساد وأشكاله.
2. حفظ الأمن: إبعاد كُلّ ضرر بالأفراد والمجتمع والوطن، وهذا واجب كُلّ مواطن بدافع شعوره الوطني.
3. المساواة: سياسة عادلة تمنع الإجحاف بحقوق الإنسان بسبب عرقه أو لونه أو دينه.
4. الوسطية: العدل في كُلّ شيء دون زيادة أو نقصان، إلا الفساد فلا وسطية فيه.
5. الإخلاص والولاء للوطن: تشبث المواطن بهويته وتراثه الوطني والتزامه بسلوكيات أخلاقية تجاه وطنه.
6. مراعاة المصلحة العامة: مُوازنة عادلة بين مصلحة الجماعة والشخصية، مع تغليب المصلحة العامة.

✓ رابعًا: القيم التنظيمية للنزاهة

1. الجودة: العمل الصادق نحو تحسين كُلّ مُنتج أو عمل بشكل يُجود الخدمات ويُصوب الانحرافات.
2. الانضباط: مُكافحة العشوائية في السلوكيات الفردية؛ والتي تُفضي إلى الرقي بسلوك الفرد والمنظومة.

3. القوة: قدرة معنوية وجسدية مطلوبة لأداء عمل معين ومناسبة له، وهي قوة بالله وبالحق وللحق.
4. الترشيح: حُسن الاقتصاد والتدبير وفق منهج سويّ دون إسراف أو تقتير، ومُكافحة أي استهلاكٍ مقيت.
5. إدارة الوقت: حفظ الفرد للوقت وتنظيمه بالشكل الأمثل بكلّ ما هو مُفيد.
6. الإتقان: العمل على أكمل وجهه بسرعة ودقة متناسبتين، فإدارة الوقت مع الأداء يُكوّنان الإتقان.
7. المبادرة: الحماس الذي يُفضي إلى التغيير والتحسين والابتكار، فالجُمود يُضعف المنافسة ويمنع التغيير، وحينما تكون المبادرة ضمن تيار النزاهة فلن تقبل ما يختلط بالفساد ويدعو له.
8. الشفافية: تُعد مصطلح النزاهة الأول؛ والمُرادفة لمفهوم النزاهة، تُعد مُحاربة للسرية والخفي والتحايل؛ وسلاح فتاكٌ للفساد بكافة أشكاله وصوره، وبها يكتمل عقد النزاهة.

تري الباحثة وبعد الاطلاع على مجموعة قيم النزاهة بعد اكتمال عقدها الذي يُزين كلّ من يرتديه، أن العديد من الأدبيات والدراسات العلمية مزجت تصنيفات هذه القيم وصهرتها داخل بوتقة القيم التنظيمية، وبذلك تكون قد أغفلت عن التصنيف الدقيق لها، ومن هنا وجب تسليط الضوء على قيم النزاهة كافة؛ فاكتمال منظومة قيم النزاهة تُشكّل نسقاً قيمياً يتناغم مع ميكانيزمات مُحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره والحد منه واجتثاثه، ابتداءً من القيم الفردية وصولاً إلى كافة التطبيقات السلوكية في شتى مجالات الحياة، فالقيم التنظيمية، والاجتماعية، والوطنية؛ كيف لهم جميعاً أن ينشأوا ويُطبقوا من خلال أفراد لا يتسمون بالقيم الفردية التي تم تفصيلها سابقاً! وتُعد النزاهة قيمة مركزية ومحورية ترسو بنا على شاطئ الإصلاح والصلاح، لذا فإن على المجتمع الفلسطيني الاعتزاز بها والتصدي لكافة الانحرافات التي قد تُزلزل تلك القيم والأخلاق، ومن هنا تكمن أهمية تشبث الموظف العام بهذه القيم التي تستوجب منه اتباعها وعدم التهرب منها، فالنزاهة قيمة معنوية أثرها المادي يسكن شعور الفرد وتجعله يمارس الرقابة الذاتية، فهي قيم معنوية يستمدّها الفرد من فضائل مجتمعه ودينه وبيئته وتعامله اليومي، ولكن ذلك لا يعني إغفال أهمية الدور المهم على مؤسسات القطاع العام؛ التي يقع على كاهلها تحويل الموظف السلبي إلى إيجابي، حيث إنه لا يستطيع العطاء دون أخذ، فمن ضرب الخيال الاستمرار بعطاء المؤسسة دون أي مقابل، لذا يجب عليها من خلال رؤية قيادية حكيمة؛ السعي الدؤوب نحو إعلاء قيم النزاهة ومبادئ الشفافية وجعلها أولوية في السياسة الوطنية، وصولاً إلى التنمية وتبوء أرفع الأماكن العالمية في معايير النزاهة ومبادئ الشفافية للحد من لعنة آفة الفساد وآثارها المُدمرة.

2. 3. 10. أهمية النزاهة والشفافية للحد من الفساد

إن النزاهة والشفافية لا تلتقيان مع الفساد فهما كضفتي نهر، وعندما تنتشران يموت الفساد، لذا فلا بد من تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية لا سيما لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، لما لهما من أهمية عظيمة في القضاء على الفساد، ويشير (العبيدي، 2019) إلى أن النزاهة والشفافية لهما أهمية كبرى في تهذيب سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتحقيق رفاهيتهم، ومراعاة احتياجاتهم وطلباتهم الشخصية والتنظيمية من جهة، واحتياجات ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى، لا سيما أنهما ترتبطان بأمور عاطفية وأخلاقية من أجل تعزيز الثقة بالذات والآخرين، وتُعدان بالعتي الأهمية في تحسين أوضاع المؤسسة ومناخها، من خلال تشبيتهما معايير أساسية للأخلاق التنظيمية، ومدى تطابق الوعود والأقوال مع الأفعال، مما يُحقق نجاحًا في القضاء على الشعور المُتسائم والمُحبط تجاه قيادات المؤسسة، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية لجميع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها من المرتبطين بخدماتها، فتحسين الأجواء التنظيمية تُبنى على أسس الثقة والاحترام والمصادقية في التعامل وتوفير السعادة للعاملين فيها، من هنا ترى الباحثة أن على الحكومات والأفراد تعزيز العمل بالنزاهة والشفافية من أجل نشر ثقافة مكافحة الفساد، وترسيخ أخلاقيات النزاهة والشفافية، وتوطيد الثقة وجعلها شائعة بين مختلف أطياف المجتمع، فالفساد ليس حديثاً أو طارئاً؛ بل استشرى في مفاصل الدولة الفلسطينية، وكان له العديد من التداعيات السلبية على مستويات عدة، كما لا بد من الإشارة إلى ضرورة تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية؛ فهو خطوة حديثة للتفاعل مع مُعطيات القرن المُتسم بالتسارع التكنولوجي والثورة الرقمية والمعرفية، فانتشار التكنولوجيا قد يحسم العديد من المشكّلات وبالتالي الارتقاء نحو آليات تخدم المواطن والوطن.

2. 3. 11. صراع الذات بين "النزاهة والشفافية" و "الفساد" سلاحه البروباغندا والديماغوجية

تُعد البروباغندا -تاريخياً- مُصطلحاً لاتينياً أسسه البابا غريغوري الخامس عشر عام 1622، كانت نشأته في الحرب العالمية الأولى عندما ارتبط بالسياسية، وعُرفت بأنها نشر أحادي المنظور لمعلومات بطريقة موجهة ومنقوصة وبالتالي كاذبة ومُضللة ومُضادة للموضوعية، تُؤثر على سلوك أو آراء أكبر عدد من الأفراد بصورة عاطفية لا عقلانية، بهدف تغيير سردهم المعرفي لأجندات مُحددة، وتعني اقتصادياً الدعاية، وسياسياً الترويج، ودينياً التبشير، وبانت "البروباغندا" المعاصرة تَسْتَمِر كُـلّ التقنيات الحديثة؛ من أجل التأثير على الرأي العام وتوجيه قراراته وأفكاره على كافة الأصعدة (ويكيبيديا)، ويغدو الفرد

من خلال البروباغندا وكأنه مربوط بأسلاك يتحكم فيها الآخريين من اتجاهات عدة، وهي متوافرة حولنا في كل مكان، وكونها تخترق الجزء الأهم لدينا وهو "الدماغ"؛ فبإمكانها تغيير إدراكنا ورؤيتنا للصورة التي نراها أمامنا بشكل مُغاير، وترسيخ صورة جديدة في عقلنا الواعي واللاواعي، وتأثيرها لا علاقة له بالمستوى المادي أو العلمي، (أبو زغيب، 2020)، وتتبا "إدوارد بيرنايز" أحد مؤسسيها؛ بمُستقبلها الذي لن يموت والطرق المُستخدمة في توظيفها بالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وأصبح هناك ما يُسمى بمُستشاري البروباغندا الذين يلجأون لهم في المآزق؛ فهم مُتسمين بالالأخلاقية والمعرفة لقواعد اللعبة، ومُنتهجين مُنعطف النعومة في حروبهم، وقد يكونون من الأقدمين في الخباثة السلطوية، ما يجعل الجمهور يكتشفون الحقيقة بعد فوات الآوان، ومن المؤسف أن هذا المفهوم لغاية اليوم لا يزال يُقدم في الجامعات العربية بطريقة ناعمة وغير مُفيدة إطلاقاً، وانحصر في المؤسسات الداخلية وعلاقات المجتمع، وبقيت الأنظمة العربية تَجْهله وخُطورته، في حين أن دُولاً عظمى لديها مكاتب سرّية تُدير بها أمور العالم من خلال استخدام هذه الوسائل، والتي بدت على أنها عصب العصر والدماغ الرئيس له، فعلم البروباغندا بُني على مفاهيم القسوة البراغماتية ذات الميول الميكافيلية التي ترى أن الغاية تبرر الوسيلة، واللافت أن فئة المُثقفين هم الفئة الأكثر عُرضة للبروباغندا (المالكي، 2020).

وترى الباحثة أن "الديماغوجية" تأتي شقيقة روحية داعمة وملزمة "للبروباغندا"، والأولى تُعبر عن كَلَام فارغ لا قيمة له، يستخدمها الساسة كأسلوب خداع لجذب الجمهور وضمان طاعتهم، من خلال اللعب على أفكارهم ومخاوفهم المُسبقة، ثم يبدأون بابتكار الحلول ليظهروا بمظهر المنجي لهم مما يخافون، وذلك بغرض ضمان طاعتهم الأبدية، وقد أشارت لها (ذكري، بدون تاريخ) إلى أنها تقوم على أسس الديمقراطية ورأي الأغلبية ظاهرياً، وتُضلل الأفراد جوهرياً، وتتمثل في؛ مخاطبة الغرائز، واستتارة العواطف، والوعود الكاذبة، والشعارات الرنانة، والتملق، ومسايرة الأحلام الكاذبة، كما أنها تبتث الأكاذيب لإثارة الهستيريا والخوف، وتستغل الأزمات، والديماغوجيون يقدمون أنفسهم للشعب بأنهم معارضين للحكومة، وفي حال وصولهم إلى السلطة؛ سيأسسون حكم الرجل الواحد، ويُوقفون حكم القانون، ويُمررون تشريعات تُوسع سلطاتهم بشكل رسمي، ويبدأون ببناء شبكات فساد وضغط غير رسمي؛ لضمان اتباع القرارات الخاصة بهم، إضافة إلى تعيين تابعين لهم غير مؤهلين أو أكفاء لشغل المناصب العليا بغرض الولاء لهم، وبذلك فتح الطرق الاستثنائية للفساد والمحسوبية، وهنا يتجلى ما أشار إليه (الدويل، 2021)

حول "بروباغندا الفساد"، التي تُعيد بأنه من غير المُمكن أن يدافع عن الفساد إلا فاسد أو مُحبِّد له، وأن مكافحته تكون بطرق مؤسساتية رقابية تتطلب وضع استراتيجيات وآليات تمنع تسيب المال العام إلى يد الموظف العام، وهذا لا يعني اقتحام المسؤول إدارة ما وإلقاء أفرادها في السجن ثم المُعاودة للتكريم عليهم بإطلاق سراحهم، فزمن الخليفة الذي نزل لتفقد أحوال رعيته قد ولى، وهذه الطريقة في النزول لن تكافح الفساد ولن تعيد لنا الخليفة أيضًا، بل تتطلب تفعيل جهات رقابية ومُحاسبية مُتكاملة الأركان بكلّ نزاهة وشفافية، والبُعد عن التجريف والإحلال لطاغم على حساب آخر بذريعة عدم الكفاءة أو محاربة الفساد، فهذا قد يعني أمرين، أولهما؛ تمكين الطاقم الموالي في كلِّ المجالات والقطاعات، وثانيهما؛ إحلال "فساد متوضئ" بدلًا من الفساد القديم، وهنا اقتضى من الباحثة توضيح الفرق بين هاتين الشقيقتين البروباغندا والديماغوجية، فأولاهما؛ تستند إلى الحوار العقلاني بهدف الإقناع، بينما الأخرى؛ تستند على مخاوف وأفكار مُسبقة للفرد المُخاطب حيث تمتلك المهارة لاستثارة عواطفه وتوجيهها نحو ما تُريده من خلال التحكم في انفعالاته، ويتآخى المُصطلحان بأسلوبيهما الخداعي الجذاب باستمالة الآخرين وكسبهم.

لقد أسهبت الباحثة في تناول هذا المحور الهام؛ لتسلط الضوء على خيط رفيع جدًا قد لا يراه إلا من يقود ذاته بفراسة وحدة في بصيرته ونزاهته، حيث إننا لو تعمقنا جيدًا في حياتنا؛ سنجد أننا خضعنا لتأثير البروباغندا والديماغوجية رغم ما لازم اسميهما من فطائع، بل ومُشاركين فيها بشكلٍ لاواعٍ بكلِّ حماسة وشغف، وحينما نتفق معهما نطلق عليهما "دعوة" و "توعية"، بينما إذا اختلفنا معهما ننعتهما بالبروباغندا والديماغوجية، إنها حيل السيكوباتيين المُتجردين من أدنى ضمير أخلاقي قد يؤنبهم على الإفتراء والكذب ودون أدنى خجل أو ندم على ما قد ثلحقه بمُتلقيها من ضرر، وكون المُصطلحان يتحدان لنيشغلان بيئة خصبة لتداول المعلومات المنقوصة والمُضللة للأفراد وفق استراتيجيات مُمنهجة، فهما حتمًا غاية لأخلاقية مُنافية لقيم النزاهة ومبادئ الشفافية التي تُعد أحد أهم أساسيات الحوكمة ومقاومة الفساد في المُجتمع؛ الذي يُشكل موظفي القطاع العام نسبة كبيرة منه، وبالتالي فهم حتمًا من المُتأثرين بهذه الموجات وأساليبها المُعاصرة، من هنا يتجلى دور الموظف العمومي في قيادتهم لنواتهم برؤية قوية لا سيما في ظل فوضى الحالة الفلسطينية، ويستوجب منهم نظرة ثاقبة وواقعية ومنطقية، حول ما يدور حولهم من مُناورات ومُؤامرات ومُخادعات مُضللة؛ حتى يتمكنوا من مُقاومة هذه الأساليب واليقظة منها، والتشبث بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية لئلا يتحولوا إلى جيوش مُغذية لها.

2. 3. 12. النزاهة والشفافية تُزيح الستار عن أخطبوط الفساد المنتظم

يُعد الفساد بأنواعه سواءً السياسي أو المالي أو الإداري أو الأخلاقي؛ من أكبر المشكلات التي تُواجه المُجتمعات النامية، وهذا ما شهدناه في دراسات عدة تناولت بعض هذه الأنواع أو جُلّها، من هنا الباحثة ترى ضرورة تسليط الضوء الأكبر حول النوع الأشد خطورةً وفتكًا بالمُجتمعات؛ والذي نستطيع وسمه بـ "أخطبوط الفساد المنتظم" باعتباره توليفةً تحتشد فيها أنواعٌ عدة من الفساد، ويشير (طالب والعامري، 2014) إلى ضرورة التركيز على مدخل هام لأحد أنواع الفساد، ألا وهو الفساد الإداري المنتظم؛ الذي تتحول من خلاله إدارة المؤسسة إلى إدارة فاسدة، أي أن يُدير العمل بِرِمَتِهِ شبكة فساد مترابطة، يستفيد كُلٌّ فيها من الآخر؛ ومن أهم مظاهر هذا النوع من الفساد:

1. عكس حقيقة العمليات الداخلية للجهاز الإداري من خلال التستر بقواعد عمل مُعلنة.
2. تشجيع وحماية وإخفاء لمخالفات قواعد العمل المُعلنة، من خلال استخدام العمليات الداخلية للجهاز.
3. معاقبة غير المُخالفين عند جرحهم لمشاعر المُخالفين.
4. حماية المُخالفين والتعامل معهم بلطف عند أية مُساءلة، ومعاقبة متهميهم لكشفهم خفايا الفساد.
5. حالة من عدم الراحة لدى غير المُخالفين لعدم وجود من يهتم بهم خارجه.
6. يتم إخضاع المُشهرين بحالات الفساد وإسكاتهم داخل الجهاز الإداري.
7. بُروز حاجة مُلحة لحماية المُبلغين عن الفساد من الإجراءات الانتقامية من قبل المنظومة الفاسدة.
8. اعتياد المُخالفين على العمليات المخالفة، وإبداؤهم حالة من الذهول والاستغراب وادعاؤهم البراءة والمحاباة ضدهم في حال تعرضهم لأي اتهام.
9. الاستمرارية في المخالفات الجماعية، بسبب الدعم والتغطية والتستر على العمليات الداخلية للمؤسسة.
10. عدم الفاعلية لدى المسؤولين في الكشف عن ظواهر الفساد في الجهاز الإداري، وميلهم في حالات الإضطرار إلى تقليل خطورة ما يجري من فساد واعتباره ظواهر متفرقة وعرضية.

كما يُشير (خضر وعسكر، 2021) إلى النوع الأخطر فيما يتعلق بالفساد المنتظم، وهو فساد ذوي المناصب العليا، حيث إنه ووفقاً للقانون؛ لا يجوز لأي موظف عام مُنتخباً كان أو مُعيناً أن يستأثر بهذه السلطة لنفسه أو لمجموعة ينتمي إليها، بل يجب مُمارسة الصلاحيات بشفافية مُتفقة ومبادئ الحكم الرشيد وفقاً لإجراءاتٍ وقراراتٍ تُتخذ تحت الضوء لا في العُرف المُغلقة، فملاحقة الجرائم التي يرتكبها أشخاص

يشغلون مناصب عليا تُعاني من غياب الشفافية، وتُعد جرائم فساد ذوي المناصب العليا؛ هي جرائم الفئة الأخطر والأعقد والأكثر ضرراً والأصعب ملاحقة جزائية، خاصة في ظل هشاشة مبدأ سيادة القانون، وجهات الاختصاص المُوكَّل لها حماية كل من يحاول مُحاربة الفساد؛ علماً أن عدم ملاحقتهم وفقاً للإجراءات القانونية هو أيضاً اعتداء على مبدأ المُساواة أمام القانون، ويُشير الواقع الفلسطيني إلى أن الكشف عن جرائم الفساد والملاحقة لمُرتكبيها لا يزال بعيد المنال عملياً.

من هنا ترى الباحثة أن الفساد المُنتظم وخفياه عالم متشابك ومتداخل كأخطبوط مُتعدد الرؤوس، يعيش في قاع المُحيطات المُظلمة، نعم؛ قد يكون هذا من أقرب التوصيفات لهذا النوع من الفساد، فهو كائن مُتعدد الأذرع برأس واحد، بإمكانه التنكر والذوبان بكلِّ براءة من خلال خلاياه الصبغية؛ ليصعب تمييز لونه عن أية خلفية وراءه، فيتحرك كلِّ من حوله دون رؤيته لاختبائه الاحترافي والمُذهل؛ إما تمويتها لفريسته، أو هرباً مِمَّن قد يكشف أمره وينقض عليه، كما أنه يكون مُستعداً فيما لو انكشف أمره؛ أن يبث حبره الأسود الذي يمنع أي مُهاجم له من الانقضاض عليه حتى يتمكن من الهرب ببراعة تحول دون الوصول إليه، أو يلدغ من يهاجمه بلعاب سام، ومن أهم سمات الأخطبوط أنه انتهازِي، يتربص أي فرصة جديدة تُؤامه ليعوم نحوها ويستوطنها، ولا مانع لديه من فقدان أحد أذرعهِ عند أي فشل قد يعترضه أثناء الهرب، لأن بإمكانه إعادة تكوين ذراعٍ بديل له لاحقاً، ومن هنا أرى أن أخطبوط الفساد يسير بمنهجية مُنتظمة، وحيل مُذهلة تتطلب وعياً دقيقاً بتمويهاته، لذا فإن الدور الأعظم على كلِّ من الجهات الرقابية والمُختصة بمكافحة الفساد؛ تكثيف الإنارة في هذا القاع المُظلم؛ كي تتمكن من كشف تلوناته وامتداد أذرعهِ قبل أن يبث سُموه القاتلة على كلِّ من يُحاول كشفه وفضح أمره، ومنعه من تكوين أذرع جديدة وإنشاء بديلة عنها، وتسليط أسلحة النزاهة والشفافية بكلِّ ما تملكه من قوة لإزاحة أي ستار قد يختبئ خلفه، فقطرة واحدة من الفساد تُفسد مُحيطاً بأكمله، لذا فإنني أرى أن خلق هذه الثقافة ليس هيئاً لكنه ليس مُستحيلاً، وذلك بالارتقاء في العقول والارتقاء بها في صُروح المعرفة ومحاصن العلم، لأن القوانين لا تستطيع مُجابهة الفساد واجتثاثه وحدها، ما لم تكن مُدعمة بسلطة تنفيذية تتسم بالقوة وصحة الضمير، لكُلِّ ذلك بات يتجلى دور الموظف العام في حَرَفِ بوصلته نحو المبادئ القويمة المُرشدة للصواب، فإذا عرف كيفية قرائتها والاهتداء بها؛ لن يرتبك أو يضل أو يُخدع بأيٍّ من الأصوات المُتعارضة مع قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، بل سيُبحر في سفينة

القيم والمبادئ، التي سترسو به حتمًا على شاطئ الإصلاح والإصلاح الذي يكون فيه ملاذًا آمنًا، بعيدًا عن أذرع أخطبوط الفساد المنتظم التي تتغذى على حقوق الموظفين والضعفاء، وبذلك يتولد جيل فلسطيني مُشبع بالوعي الجمعي للكرامة الإنسانية، عَصِي على التطويع والكسر، مُتمرد على الفساد المنتظم الذي ينتهك الحقوق والقيم الأخلاقية، ومُنطلق بكل قوته نحو التغيير وتحقيق العدالة.

2. 4. الدراسات السابقة

2. 4. 1. الدراسات العربية

- دراسة (العطيات و العجيلي، 2021) بعنوان: تقدير الذات وعلاقته بأخلاقيات الوظيفة لدى العاملين والمتقاعدين في الأردن، هدفت التعرف إلى مستوى تقدير الذات وعلاقته بأخلاقيات الوظيفة لدى العاملين والمتقاعدين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير الذات وأخلاقيات الوظيفة لديهم، وأوصت بالمحافظة على مستوى مرتفع من تقدير الذات لديهم؛ كي يستمر شعورهم بالرضا والسعادة وبالتالي التزامهم بسلوكيات أخلاقية وظيفية حميدة.
- دراسة (قوجيل، 2018) بعنوان: الفكر بين الذات والواقع، هدفت التعرف إلى دور الفكر وحقيقته في دفعنا نحو تبيان مهارتنا الفكرية وعرضها على أرض الواقع؛ لتكون كُلمتنا مسموعة لغيرنا ومحاولة تأكيد وتطوير ذاتنا أمام الآخر، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى أن العقل ملكة ذهنية وأداة لتفسير جميع الظواهر والحقائق، وأن الذات تستند إلى الواقع وتعتمد عليه وتأخذ منه، والواقع في نفس الوقت يفرض على الذات أشياء عليها أن تطبقها وتتسجم وتتكيف معه، لأن الذات ليس لها حرية مطلقة بالاختيار.
- دراسة (فري و بحري، 2017) بعنوان: "قيادة الذات" المفهوم والقياس، هدفت إلى استكشاف طبيعة محتوى قيادة الذات من نظرة شمولية مُقترحة؛ وهي نظرة بنيت على أساس أن قيادة الذات تتضمن سبعة أبعاد رئيسية تتمثل في: الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، والتخلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، كما هدفت إلى الخروج بمقياس لقيادة الذات صالح للاستخدام في البيئة المحلية، وذلك بغية تشخيص واكتشاف نقاط الضعف والهدر لدى الأفراد، حيث إن ارتفاع مؤشرات دلالة على مدى ارتفاع قيادة الذات لديهم، وعلى النقيض فإن انخفاضها دلالة على الانقياد للذات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

- **دراسة (عبد الرازق، 2014) بعنوان: الذات عند هوكنج،** هدفت إلى تعريف الذات، والعلاقة بين النفس والعقل والجسم، وعلاقة الذات بالطبيعة، وخلصت الدراسة إلى أن الجسم يحول الفكر إلى شيء واقعي ملموس يخرج من حيز القصدية والنية داخل الذات إلى حيز الفعل بواسطة الجسم، وأن الطبيعة تمثل المادة الخام للذات أي أن الذات تستقبل موضوعاتها من الطبيعة، ومع ذلك تكون الطبيعة مستقلة عن الذات وليست متداخلة فيها وتمثل ميدانًا مختلفًا عن الذات، وأن الإرادة هي التي تحدد الذات وتجعلها واضحة، والإرادة التامة هي تموضع الشيء وتجسده في الخارج.
- **دراسة (مصري، 2020) بعنوان: آليات تعزيز النزاهة في الوظيفة العامة دراسة تطبيقية على مصر،** هدفت إلى التعرف على أهم الآليات التي تُسهم في تعزيز النزاهة في أجهزة الدولة التي تقدم الخدمات العامة للجمهور ومواجهة ظاهرة الفساد الإداري، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وخلصت إلى أن الجانب الأخلاقي لا يقل أهمية عن الجانب التشريعي في مواجهة ظاهرة الفساد، وأن تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح يُسهم في تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد وعكس ذلك يوفر بيئة خصبة للفساد.
- **دراسة (منى و آخرون، 2019) بعنوان: دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالمؤسسات الحكومية في الجزائر: دراسة حالة قطاع الجمارك،** وهدفت إلى اختبار أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة في الحد من الفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات الحكومية لقطاع الجمارك بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن القيم الذاتية والفردية لها تأثير إيجابي على مكافحة الفساد.
- **دراسة (العجيلي و المنديل، 2018) بعنوان: دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري،** هدفت إلى التعرف على مبدأ الشفافية بجوانبه كافة، والاستفادة من تطبيقاته في الدول المتقدمة، ومعرفة متطلباته ومعيقاته، وخلصت الدراسة إلى أن الحكم الرشيد هو النظام الأفضل لعمل الإدارة للتخلص من الفساد، وأن السبب الرئيس لظهور الشفافية هو حالات الفساد المالي والإداري التي اجتاحت العالم؛ لذا يجب اتباع أساليب إدارية جديدة، وأن الشفافية توفر بيئة ملائمة للعمل الإداري لكُلّ من الإدارة والموظفين، وتطبيقها السليم يزيد الثقة بالإدارة.
- **دراسة (بوقصة، 2018) بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في قمع الفساد الإداري،** هدفت التعرف إلى دور أخلاقيات الأعمال في كبح ظاهرة الفساد الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن أخلاقيات الأعمال ترتبط بشكل وثيق مع النزاهة الوظيفية، حيث يمكن اعتبار

الأخيرة جزء منها، وأن التحديات التي تواجه أخلاقيات الإدارة في التطبيق ناتجة عن مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، كما أن الفساد الإداري يرتبط طرديًا مع أخلاقيات الأعمال، فكُلما تحققت الثانية نجحت المؤسسة في التقليل من فرص تفشي الفساد فيها، وأن مفهوم أخلاقيات الإدارة لم يعد مفهومًا ذاتيًا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به بل أصبحت الإدارة اليوم بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر لأخلاقيات الإدارة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح اجتماعي، لا يقل شأنًا عن باقي رؤوس أموال المؤسسة التي تعتمد عليها في تحقيق الربح.

• **دراسة (الطائي و آخرون، 2017) بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من**

مغذيات الفساد الإداري، هدفت إلى تحديد أهم ممارسات قيادية ذات صبغة أخلاقية، يمكن من خلالها غرس الولاء والقيم التي تُحارب الفساد لدى الأفراد وتجاه المجتمع والدولة، وهي دراسة تطبيقية خلصت إلى أن القيادة الأخلاقية دورها كبير في تطبيق مبادئ النزاهة من أجل المواجهة لمغذيات الفساد الإداري، وأن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري، فكُلما كان هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية في المؤسسة كُلما قل ذلك حالات الفساد.

• **دراسة (عبد الرزاق و آخرون، 2004) بعنوان: تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية، هدفت إلى تقييم**

دور وزارة المالية الفلسطينية في القطاع العام، بما يشمل المجالات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، واعتمدت على البيانات الأولية التي تضمنت وثائق واستمارات ومقابلات، بالإضافة إلى الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة جاء منها: أنه بالرغم من العوامل الخارجية التي تؤثر في وزارة المالية الفلسطينية إلا أن هناك إشكالية داخلية تُعيق تطور الأداء فيها؛ كضعف العملية التخطيطية التنموية وافتقارها إلى أسس علمية موضوعية، ومشاكل متعلقة بالأنظمة والمنهجية الإدارية والإجراءات الداخلية في الوزارة، وأن معظم المديرين العامين لا يوجد لديهم فكرة عن الاستراتيجيات والسياسات العامة للوزارة، وصعوبات وتحديات تعوق عملية التنسيق ونقل المعلومة بين الدوائر، وعدم وضوح في التعليمات المتعلقة بالتوظيفات والتعيينات في الوزارة، وأن القرارات غالبًا يمارسها المسؤول بمركية ولا تتم بالتصويت، وهناك عشوائية مبنية على العلاقات الشخصية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية، وأن نموذج التقييم المستخدم لكافة الفئات والمستويات عام ولا يخدم الهدف من التقييم، ونظام الحوافز المادية ضعيف، والترقية لا تستند إلى الأداء، والأنظمة والتعليمات الإدارية لا تنال رضا الموظفين أو

تُشجعهم على الأداء الفعّال، ويعتقد الموظفون أن علاقات الموظفين بالمرؤوسين داخل الوزارة تقوم على النفاق والخداع، وأن التجمعات غير الرسمية فيها يسودها الخلاف وعدم الوثام، ويعتقدون بعدم توافر تقدير للأداء المُتميز في الوزارة، وجاءت هذه الدراسة بتوصيات عدة أبرزها: أن تعمل الإدارة بمنهجية تكاملية على تفعيل العملية الإدارية، بدءًا من صياغة الأهداف ووضع الخطط المُنسجمة مع مقوماتها، وتفعيل المهارات الإدارية لدى مُوظفيها، وتعزيز العلاقات بين المُستويات الإدارية المختلفة، والالتزام من قبل الوزارة بتعليمات وإجراءات واضحة ومُعلن عنها للتعيينات، وتدريب المُديرين العامين على أساليب القيادة الإدارية لا سيما اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، وإعادة النظر في نماذج التقييم المُستخدمة، والاهتمام براحة الموظفين وتوفير بيئة وظيفية مُريحة لهم ضمن المُقدّرات المُتاحة.

• **تقرير (ماهر، 2021) بعنوان: حماية المُبلغين عن الفساد حبر على ورق "مُطلقو الصفارات" في فلسطين يعانون من مُلاحقات وعزلٍ ونُبيذٍ في العمل؛** وأفاد هذا التقرير أن نِسب مُقدمي الشكاوى والبلاغات من الذكور ارتفعت عن الإناث، وأنه في الربع الثاني للعام 2021 ووفقًا لتوزيع الشكاوى والبلاغات حسب أشكال الفساد؛ كانت النسبة الأعلى في "إساءة استعمال السلطة" (156)، وأن هناك انخفاضاً حاداً في تقديم الشكاوى والبلاغات ما بين عامي 2020 بمجموع (1199) و 2021 بمجموع (189)، وكانت النسبة الأعلى منها من نصيب القطاع العام؛ والتي تراجعت بنسبة حادة ليصل مجموعها في العام 2020 (654)، وحتى الربع الثاني للعام 2020 كانت (189)، كما أكدت في هذا التقرير المستشارة الإقليمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مُنظمة الشفافية الدولية بضرورة اتخاذ التدابير المُناسبة وتعديل التشريعات الوطنية، وأن تطبيق هذه الاتفاقية الدولية يرجع للقُدرة المُؤسّساتية داخل الدولة ومبدأ الفصل بين السُلطات واستقلال السلطة القضائية، ووجود جسم رقابي تشريعي يُراقب على السلطة التنفيذية، بالإضافة إلى تواجد مُؤسسات مُستقلة؛ كهيئة مُكافحة فساد تعمل بفاعلية ودون تدخلات سياسية، وأفاد التقرير بضعف الحماية للمُبلغين عن الفساد.

• **تقرير الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، (2021)، بعنوان: نتائج استطلاع الرأي العام السنوي حول واقع الفساد ومكافحته في فلسطين؛** أشار إلى أن 63% من المُواطنين لا يزالون يرون أن مُستوى الانتشار للفساد في مُؤسسات القطاع العام لا يزال كبيراً وقد ازداد في العام 2021، وأن 59% منهم متشائمون وتنبأوا بازدياده أكثر، وأظهر التقرير نسبة 28% يرون نقشي الفساد هو التحدي

الأول الذي يجب أن يحظى بأولوية لعله، ونسبة 69% باتوا يشعرون أن مواقع التواصل الاجتماعي لها فاعلية في كشف قضايا الفساد، إضافة إلى الاعتقاد بارتفاع نسبة الفساد في الجهاز القضائي، والتشكيك من قبل المواطنين باستقلالية الجهات المُكلفة بمكافحة الفساد في الضفة الغربية وقطاع غزة على حد سواء وأن هناك تدخلاتٍ من قبل الساسة المُتنفذين، واعتبر 84% أن الجهود المبذولة لمُكافحة الفساد غير كافية، وكانت أهم الأسباب في ذلك؛ ضعف الإرادة السياسية في المساءلة والمُحاسبة، وأن العقوبات التي يجب تطبيقها على مُرتكبي جرائم الفساد غير رادعة، والافتقار للقدوة في التزام المسؤولين بقيم النزاهة، وضعف الشفافية في إدارة مؤسسات الدولة، وتصدرت الوساطة والمحسوبية المرتبة الأولى في جرائم الفساد الأكثر انتشارًا، وأن بعض الخدمات لا تُقدم بنزاهة كالتعيينات في الوظائف العليا والخدمات الصحية والمُساعدات الإنسانية، إضافة إلى ارتفاع لنسبة جريمة الرشوة مقارنة بالأعوام السابقة، وأن أغلبية المُواطنين لا يزالون يعزفون عن الإبلاغ عن جرائم الفساد؛ وذلك بسبب التخوف من الانتقام، وضعف الحماية للمُبلغين والشهود، وعدم وجود وعي كافٍ أيضًا بمعنى الفساد وأشكاله، وعدم القناعة بتوافر مُساءلة جادة وحقيقية وبالتالي عدم الجدوى من الإبلاغ عن جرائم الفساد.

• **تقرير (عبد الله و محمد، 2021) بعنوان: عظام الرقبة.. تعيينات الأقارب وترقياتهم في السلطة الفلسطينية؛** رصد انحرافات كبيرة وخطيرة في الوظائف الحكومية والتعيينات الاستثنائية، وقد أثبتت صلة القرابة من الدرجة الأولى للمُعيّنين فيها بموظفين كبار في القطاع العام ومسؤولين حكوميين حاليين أو سابقين بنسبة (54%) من إجمالي ما تم رصده من التعيينات للأقارب المسؤولين، وأن الموقع الرسمي لديوان الموظفين العام يخلو من إعلانات التوظيف الحكومية للفئات العليا، وأن أعدادًا من الطلاب المُبدعين الذين يتخرجون بأعلى المعدلات لم يَنالوا فرصهم، لأن فلسطين باتت مزارع لتعيين أبناء وأقارب بعض العائلات، كما يشير التقرير أن العام 2020 الذي شهد أزمة خانقة للسلطة الفلسطينية تقامت مع جائحة كورونا، بلغت نسبة التعيينات فيه للأقارب (15%) من إجمالي التعيينات التي كان قد وثقها هذا التحقيق خلال العشر سنوات الماضية، ليحل بذلك العام 2020 بنسبة (25%) بعد العام 2016، رغم صدور القرار بقانون رقم (8) للعام 2020 بشأن موازنة الطوارئ العام؛ والذي أفاد بالحد من التعيينات والترقيات، لُكّل ذلك أكد التقرير أن الطلاب في ظل الدولة الفلسطينية لا

ينالون نصيبهم في الوظائف، كونها غير محكومة بالكفاءة والخبرة، بل تذهب لمن هم من "عظام الرقبة"، ليبقى هاتشتاغ "عظام الرقبة" حقاً أصيلاً منتشرًا "صنع في فلسطين" وفقاً لتغريدات المُنديين.

2. 4. 2. الدراسات الأجنبية

• دراسة (Cristofaro & Giardino, 2020) بعنوان: **Core Self-Evaluations, Self-**

Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A

Laboratory Experiment، هدفت التعرف إلى العلاقات بين القيادة الذاتية من جهة، وسمات

الشخصية بين القيادة الذاتية واتخاذ القرار من جهة أخرى، وقد خلصت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع تقييم

الذات زاد سلوك القيادة الذاتية الذي يميز صانعي القرار، إضافة إلى أن القيادة الذاتية تتأثر أساساً

بالكفاءة الذاتية بطريقة تطويرية مشتركة، كما أكدت أن المستويات العالية من القيادة الذاتية تجلب

الأفراد إلى الإسناد الداخلي للنجاحات والإسناد الخارجي للفشل، وذلك لأن من يتمتعون بقيادة ذاتية

قوية يتطلعون باستمرار إلى إنشاء صورتهم الذاتية الإيجابية والحفاظ عليها وتعزيزها.

• دراسة (Parakhina & Others, 2019) بعنوان: **Self-leadership and leadership: the relationship of concepts**

الذاتية"، وخلصت إلى أن هناك أساساً مشتركاً بينهما، وعند مقارنتهما يمكن إيجاد اختلاف بسيط بينهما

بسبب الأساس المشترك لمفاهيمهما وهو "القائد البشري"، إلا أن الفرق الملحوظ عامةً؛ يبدو في أن

القادة التنظيميين والقادة الذاتيين لديهم هيكل مختلف من الدوافع والأولويات، فالقيادة؛ هي عملية

تتضمن القدرة على تحفيز الناس لتحقيق الأهداف، وتعكس مهمة المؤسسة ورؤيتها، أما القيادة الذاتية؛

فهي تشير إلى تأكيد الذات والتمية الذاتية لكل فرد، وتعكس قيمة الشخصية وطموحاته ودوافعه.

• دراسة (Stonebraker, 2019) بعنوان: **Doing from Being: Creating**

Organizational Integrity Through Mindful Self-Leadership، وهدفت التعرف

إلى كيفية خلق النزاهة التنظيمية من خلال القيادة الذاتية الواعية، وأكدت أنه من الاستحالة مساهمة

الفرد بشكل كبير في تطوير المؤسسة والارتقاء بها إذا لم يكن على دراية بطبيعته الداخلية والذاتية، وأن

يكون لديه يقظة ذهنية تمكنه من رؤية الأشياء كما هي دون تشويش، وأفادت أن المؤسسات لا تؤثر

على حياة العاملين فيها فحسب؛ بل على مُتلقي الخدمة، فعندما يكون موظفيها غير سعداء ومرهقين

وأنايين فإن قراراتهم ستؤثر على حياة الملايين من الناس، وهذا يضر بالإنسانية ويتطلب المساءلة، لذا يجب على المؤسسات أن تهتم بالأفراد كافة بدءًا من خلق ثقافة القيادة من الداخل إلى الخارج، من القيم التي تؤدي لاتخاذ قرارات أكثر حكمة وفائدة لجميع ذوي الصلة والمعنيين.

• **دراسة (Browning, 2018) بعنوان: Self-Leadership: Why It Matters**، تركز على استكشاف أهمية القيادة الذاتية، وتشير إلى أنها تتضمن الوعي بالذات، وتحديد أهدافها، وتكريمها، ورفض التشاؤم، وخلصت إلى أن القيادة الذاتية تساعد القادة على أن يصبحوا أكثر وعيًا وانضباطًا وبناء لعلاقات أقوى، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على التطور ليصبحوا قادة ذاتيين، وبالتالي تصبح المؤسسات أكثر جودة وفعالية وابتكار، وفي نهاية المطاف الثقافة التي تعزز القيادة الذاتية هي الثقافة التي ستؤدي إلى العظمة داخل المؤسسة.

• **دراسة (Sesen & Others, 2017) بعنوان: Consequences of Self-Leadership: A Study on Primary School Teachers**، هدفت التعرف إلى عواقب القيادة الذاتية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوكيات المبتكرة للمعلمين، وخلصت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الذاتية كان لها تأثيرًا كبيرًا على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والابتكار، كما كشفت أن استراتيجيات المكافأة الذاتية والعقاب الذاتي لم يكن لها أي تأثير على المتغيرات التابعة، بينما كان للمراقبة الذاتية وتركيز الأفكار على المكافآت الطبيعية أقوى التأثيرات، كما وجد أن لبعض المتغيرات الديموغرافية تأثيرات على بعض العوامل.

• **دراسة (Kotze, 2016) بعنوان: Self-leadership as an antecedent of authentic leadership, An empirical study among Public Sector employees**، وهدفت التعرف إلى الادعاءات التي تقيد أن القيادة الذاتية والقيادة الحقيقية لها نتائج إيجابية للمؤسسات، وسعت لفهم الإحتياجات التنموية لقادة القطاع العام، وخلصت النتائج إلى أن القيادة الذاتية تؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد الأربعة للقيادة الحقيقية، أي الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والشفافية في العلاقة، والمنظور الأخلاقي الداخلي.

• **دراسة (Jensen & Others, 2016) بعنوان: The Self-Action Leadership Model: A Qualitative, Nomological Expansion of Self-Leadership Theory Rooted in**

Action Research Theory، هدفت إلى التعرف على نموذج قيادة العمل الذاتي، وهي دراسة ذاتية شاملة ونوعية وتحليلية لتجارب حياتية وجودية ونظرية، وخلصت إلى أنه قد حان الوقت للقيادة والمديرين والعاملين على حد سواء للعمل لصالح أنفسهم وزملائهم ومرؤوسهم، لذا عليهم التعلم والتطبيق وصنع مبادئ وممارسات القيادة الذاتية، وأوصت العاملين كُلاً في مكانه لاحتضان هذا البناء الجديد المليء بالمبادئ الأصيلة للسلوك الشخصي، وتنمية الشخصية لدعم النهضة التعليمية والمؤسسية للطابع الشخصي والمؤسسي والنزاهة والكفاءة لدعم زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية والاستدامة.

• **دراسة (Gomes & Others, 2015) بعنوان: Better off together: A cluster analysis of self-leadership and its relationship to individual innovation in hospital nurses**، هدفت إلى استكشاف وجود ملامح مختلفة لاستراتيجيات القيادة الذاتية لدى ممرضات المستشفيات، واختبار ما إذا كانت هذه السمات المختلفة لها تأثيرات على القدرات الفردية للابتكار، وخلصت النتائج إلى وجود ثلاث مجموعات مختلفة من القيادة الذاتية، وأن الابتكار الفردي يكون أكثر تكراراً عند استخدام جميع استراتيجيات القيادة الذاتية، إضافة إلى أن استراتيجيات القيادة الذاتية تختلف بين الأفراد، وأنه ينبغي تعزيزها جميعاً من أجل تعزيز الابتكار الفردي.

• **دراسة (Zyl, 2014) بعنوان: The role of self-leadership in becoming an ethical leader in the South African work context**، هدفت التعرف إلى كيفية مساهمة القيادة الذاتية في أن يصبح القادة أخلاقيين في سياق العمل الحالي، بعد أن وصل السلوك غير الأخلاقي إلى مستويات غير مقبولة، وخلصت النتيجة إلى أن استراتيجيات القيادة الذاتية يمكن أن يكون لها تأثير على السلوك الأخلاقي للقيادة، وأوصت الدراسة بتوعية القادة بمزايا القيادة الذاتية وتدريبهم على تطبيقها في مواقف العمل اليومية؛ وذلك لأثرها على تقليل السلوك غير الأخلاقي في السياق التنظيمي.

• **دراسة (Syed Abdul Mutalib, 2013) بعنوان: Towards a theory of self-leadership and individual characteristics, understanding the impact of situational factors**، هدفت إلى فحص العلاقة بين الخصائص الفردية والظرفية وسلوكيات القيادة الذاتية في الأوساط الأكاديمية، والتحقيق في تأثير السمات الفردية على القيادة الذاتية وتقييمها، وطبقت هذه الدراسة على عينتين مختلفتين ثقافياً من بيانات جامعية مختلفة، وأشارت النتائج إلى أن الخصائص

الفردية (الضمير الحي، والقيم الأخلاقية، والالتزام الفعّال) تنتبأ بالفعل بالقيادة الذاتية، حيث تم استحضار بيئة مرهقة من أجل إيجاد وسيط علائقي بين السمات الفردية وسلوكيات القيادة الذاتية.

• دراسة (Furtner & Rauthmann, 2013) بعنوان: **How self-leaders are perceived on the Big Five**

، هدفت التعرف إلى كيفية فهم الآخرين للقيادة الذاتيين، وأفادت أن التحفيز الداخلي قد يدفع الآخرين لإسناد السمات الإيجابية لهم، ويمكن اعتبار أن القادة المتحمسين جوهرياً ويحبون ما يفعلونه أكثر فاعلية وإلهاماً، وأن استراتيجيات المكافأة الطبيعية هي مجال القيادة الذاتية الأبرز من الناحية السلوكية والتي قد تؤدي بدورها إلى سمات كالانفتاح والديناميكية والنزاهة والنشاط.

2. 5. التعقيب على الدراسات السابقة

لقد استعرضت الباحثة المفاهيم الأساسية للدراسة والمتمثلة بقيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام، ومدى إسهام ذلك في الحد من آفة الفساد، ولاحظت أن عدداً من الدراسات الوصفية التحليلية التي ورد نكرها في هذه الدراسة أجمعت على الترابط بين هذه المفاهيم، وقد اتفقت هذه الدراسة في السياق مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية أبرزها دراسة كل من؛ (فري وبحري، 2017) و (مصري، 2020) و (منى وآخرون، 2019) و (Stonebraker, 2019) و (Browning, 2018) و (Sesen & Others, 2017) و (Kotze, 2016) و (Jensen & Others, 2016) و (Zyl, 2014) وغيرهم... وجاءت غالبية الدراسات السابقة لتسلط الضوء على أهمية قيادة الفرد لذاته، بهدف امتلاكه لزمّام الأمور وإحساسه بأنه حُرّ في آرائه وقراراته مُتحملاً مسؤولياً نتائجها، وأن يضع أهدافه نُصب عينيه ساعياً إلى تحقيقها إلا أن هذه الدراسة اختلفت عن الدراسات السابقة بالآتي:

1. حداثة موضوع الدراسة؛ حيث لم تبحث العلاقة بين المُتغير المُستقل بأبعاده التسعة مُجتمعاً ومُنفصلة مُسابقاً، والذي ركزت من خلاله الباحثة بضرورة معرفة الفرد لذاته جيداً؛ حتى يتمكن من قيادتها وتحديد مهاراتها وتوجهاتها العلمية والعملية، ومن ثم السير في حياته المهنية مُكرساً فيها القيم الأخلاقية التي تُقضي في محصلتها إلى خدمة المُجتمع والنُهوض به وتنميته في شتى المجالات، من هنا تم تسليط الضوء على أهمية إدراك الموظف في القطاع العام؛ بضرورة قيادة ذاته نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في سبيل الوصول إلى مجتمع خالٍ من الفساد.

2. إن غالبية الدراسات التي نشهدنا تُركز على بعض أنواع الفساد؛ سواءً السياسي أو المالي أو الإداري أو الأخلاقي أو جُلّها، إلا أنها تغفل كثيرًا عن تسليط الضوء الأكبر حول النوع الأشدّ خطورةً وفتكًا بالمُجتمعات؛ والذي نستطيع وسمه بـ "أخطبوط الفساد المُنتظم" - وهو ما تناولته الباحثة في هذه الدراسة - باعتباره توليفةً تحتشد فيها أنواعٌ عدة من الفساد، لا سيما في الحالة الفلسطينية التي تشهد ضعفًا في سيادة القانون، وهشاشة في الجهات القائمة على مُحاربة الفساد واجتثاثه.
3. سعت الدراسة لمُحاولة الإشارة إلى بعض المؤثرات على الفروق الفردية التي قد تدعو البعض دون غيرهم إلى قيادة ذواتهم نحو تَكريس قيم أخلاقية ومسؤولية مُجتمعية في الحد من الفساد، لا سيما في حالات التشويش الفكري والتداخل الناتج عن بعض الميكانيزمات الدفاعية أو البروباغندا والديماغوجية التي قد تتغلغل إلى نُفوسهم وتؤثر عليها سلبيًا فيما إذا انخفض وعيهم حولها.
4. لن تقتصر هذه الدراسة على توضيح قيم النزاهة على المستوى التنظيمي فحسب؛ بل ستسلط الضوء على قيم النزاهة بكافة مُستوياتها الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية، كون عقد النزاهة يجب أن يبقى مُتصلًا حتى يتمكن من ارتدائه كُلُّ حُرٍّ نزيه، فقد غفلت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة عن تصنيف دقيق لقيم النزاهة، ممّا أدى إلى حالة من اللبس والمزج لدى الأفراد بين هذه القيم كإدراج الفردية منها تحت التنظيمية، أو الإغفال عن بعضها وغير ذلك، من هنا جاءت هذه الدراسة لتصنيف تلك القيم؛ من خلال بناء خريطة واضحة تُقند ما تضمنته كُل قيمة في المُستويات الأربعة على حدة.
5. لم تتناول الدراسات السابقة أبعاد لقيادة الذات باستثناء دراسة واحدة للباحثان (فرهي و بحري، 2017) بعنوان: "قيادة الذات" المفهوم والقياس، واعتمدت الباحثة الأبعاد السبعة الواردة في دراستهما وهي: "الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعّال، وفعالية الذات، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة"، إلا أن الباحثة وبعد مُراجعة مُعمقة لأدبيات الدراسة ارتأت إضافة بُعدين آخرين، إحداهما؛ "تقدير الذات" والآخر؛ "مُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها"، واللذان تم التعريف بهما وتفصيل أسباب إيرادهما سابقًا في الإطار النظري لهذه الدراسة.
6. سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية توجيه الذات نحو التشبث بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية؛ وذلك لأثرهما الإيجابي في الوصول إلى بيئة خالية من الفساد، وتم اعتماد بُعدين لقياسهما وهم؛ النزاهة، والشفافية، ومُحاولة التعرف على العلاقة بينهما وبين قيادة الذات بأبعادها التسعة.

7. اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية منهجًا كميًا، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لها؛ والتي تضمنت أسئلة مغلقة من شأنها تسليط الضوء على بعض الفجوات والتحديات التي تتعلق ببعض المؤشرات التي قد تتطلب مزيدًا من الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلات قبلية وبعديّة مع فئة مُنتقاة من عينة الدراسة، ومع مُتخصصين من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة باختصاصات مختلفة كعلم النفس والاجتماع والقانون وغيرها، وبعض الأفراد في جهات الاختصاص الرسمية وشبه الرسمية، فالذات البشرية مُعقدة، وبحاجة إلى دراسات مُعمقة لمحاولة فهم اختلافاتها، وهذا النوع من الأدوات سيُسهّم بشكلٍ كبير في فهم هذه الاختلافات والفروقات الفردية بشكلٍ أدق، حيث إنها أكثر تواصلًا ووصفية.
8. طبقت هذه الدراسة في وزارة المالية الفلسطينية؛ التي تُعد أحد المؤسسات السيادية والحيوية الهامة؛ فهي تتولى إدارة المال العام بشقيه الإيرادي والإنفاقي، وما تُخلفه الإدارة الناجحة للمال العام من آثار إيجابية أو سلبية سينعكس حتمًا على حياة الشعب الفلسطيني وتطلعاته، لذا سعت الباحثة التأكيد على أهمية النظر بعين ثاقبة ومُدركة لأهمية قيادة الذات، وحثّها على تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في مؤسسات هذا القطاع، فالموظفون العموميون هم ثروة بشرية وعصب رئيس وخطير يشغل الهياكل التنظيمية في هذه المؤسسات؛ التي تُشكّل أهمية بالغة لأطراف المجتمع كافة، لذا فإن قيادتهم لذاتهم وفق القيم الأخلاقية ستَنقذ حَجَرَ عَثرة أمام كافة أشكال الظلم والفساد، فلا يمكن أن نتصور تنمية وحضارة دون مؤسسات حكومية عادلة وقوية ومستقلة تنهض بتنمية المجتمع والدولة ككلّ.
9. انطلقت هذه الدراسة- وإن جاز لي التعبير- من فلسفة خاصة بالباحثة؛ تمخضت عن تجربتها وخبراتها المهنية لا سيما في مؤسسات القطاع العام وموضوعات مكافحة الفساد، والتي رأت من خلالها أن الفرد قبل أن يُقرر انتهاج أي نوع من القيادة سواء؛ التحويلية، أو الديمقراطية، أو البيروقراطية، أو الأخلاقية أو غيرها، يتّوجب عليه أن يقف وقفة جادة مع ذاته ليتساءل أين هو من قيادة ذاته؟! لأن من لا يستطيع قيادة ذاته لن يستطيع قيادة الآخرين والتأثير فيهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3. 1. منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي توصف من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، ثم يقيس العلاقة السببية والتفسيرية بين المتغير المستقل بأبعاده التسعة "قيادة الذات" والمتغير التابع "النزاهة والشفافية" في وزارة المالية الفلسطينية، ولضمان التشخيص الأدق لمشكلة البحث والبناء الأمثل لمتغيرات الدراسة وكذلك تفسير النتائج وتبريرها في السياق الأصح؛ أجرت الباحثة مقابلات مع فئة مُنقاة من عينة الدراسة، بالإضافة إلى مُتخصصين في مجالات عدة من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة؛ كعلم النفس، والاجتماع، والقانون وغيرهم، كون أن عالمنا اليوم يُعد أكثر تعقيداً وصعوبة لفهم فكر أفرادهِ وإدراكاتهم المختلفة، وهذه المقابلات ستُسَهِّل فهم هذه الإختلافات بشكلٍ أعمق وأدق، كما أن الباحثة اعتمدت على مراجع ومنشورات متوفرة حول الموضوع وتقارير صادرة عن مؤسسات ذات صلة، وتقارير صحفية، واستطلاعات رأي تناولت موضوعات قيادة الذات وتطبيق النزاهة والشفافية وإسهامها في الحد من الفساد في المؤسسات العمومية.

3. 2. أدوات الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة بحثية رئيسة، بالإضافة إلى المقابلات المُخططة والمركزة مع ذوي العلاقة، وتم اشتقاق متغيرات الدراسة بعد مُراجعة مُعمقة للأدبيات ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت مقاييس؛ قيادة الذات بأبعادها التسعة، والنزاهة والشفافية؛ لجمع البيانات، وكان ذلك على النحو الآتي:

• أولاً: مقياس قيادة الذات

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة "بقيادة الذات"، اعتمدت الباحثة على المقياس المُستخدم في دراسة (فرهي وبحري، 2017)، وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة، وقد تضمن هذا المقياس (7) أبعاد، وأضافت الباحثة بُعدين آخرين؛ ليُصبح عدد أبعاد قياس "قيادة الذات" في هذه الدراسة (9) أبعاد؛ تقيس مستوى

قيادة الذات لدى موظفي في وزارة المالية الفلسطينية؛ وقد جرى تطوير صورة أولية لمقياس "قيادة الذات" استناداً إلى ذلك.

• ثانياً: مقياس النزاهة

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى مقياس "النزاهة" المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (مصري، 2020)، ودراسة (منى وآخرون، 2019)، ودراسة (بوقصة، 2018)، ودراسة (Stonebraker, 2019) ودراسة (الطائي وآخرون، 2017)، فقد جرى تطوير صورة أولية لمقياس "النزاهة" استناداً إلى تلك الدراسات.

• ثالثاً: مقياس الشفافية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى مقياس "الشفافية" المستخدم في الدراسات ومنها: دراسة (العجيلي و المنديل، 2018)، ودراسة (مصري، 2020)، فقد جرى تطوير صورة أولية لمقياس "الشفافية" استناداً إلى تلك الدراسات.

3.3.3. مُجتمع الدراسة

كانت تسعى الباحثة وتطمح إلى إشراك كافة أفراد المُجتمع، ولكن بسبب كبر حجمه، فإنها اقتصرت مُجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين في وزارة المالية- محافظة رام الله والبيرة، ضمن فئات: "مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة"، والبالغ عددهم (789) موظفاً، مُوزعين حسب المُسمى الوظيفي: (24) مديراً عاماً، و(89) مديراً، و(195) رئيس قسم، و(39) رئيس شعبة، و(442) موظفاً، وذلك وفق إحصائيات وزارة المالية للعام 2021، إضافة إلى إجراء مُقابلات مع مُتخصصين من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة باختصاصات مُختلفة كعلم النفس، والاجتماع، والقانون وغيرهم، وبعض الأفراد في جهات الاختصاص ذات العلاقة كما هو مُوضح في الملحق (ج)، وذلك بغية التشخيص الأدق والأشمل لإشكالية البحث، وكذلك تعزيز تفسير النتائج والتعقيب عليها وتبريرها.

3.4.3. عينة الدراسة

لتحديد حجم عينة الدراسة استُخدمت مُعادلة (Robert Mason)، المُوضحة في الشكل (1.3)، وذلك وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استُخدم برنامج (Excel) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة (Robert, 1989).

$$n = \frac{N}{\left[\frac{S^2 \times (N-1)}{pq} \right] + 1}$$

- (3.1) مُعادلة (Robert Mason)

- N = مُجتمع الدراسة.

- p = نسبة التوافر والمساوية (5).

- q = النسبة المكتملة والمساوية (5).

- S = الخطأ المعياري والذي يمكن حسابه من خلال قسمة (05/1.96).

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (259) من موظفي وزارة المالية- محافظة رام الله والبيرة، من مُختلف المُسميات الوظيفية، وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية النسبية مُعتمداً على طبقة "المسمى الوظيفي"، وتوزيع الاستبيان باستخدام التوزيع النسبي حسب كل مُسمى، وبلغت نسبة العينة (33%) من حجم مُجتمع الدراسة، وقد وُزعت أداة الدراسة على أفراد مُستويات الطبقة بشكل عشوائي، كما يظهر من خلال الجدول (1.3).

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة والعينة حسب "المسمى الوظيفي"

المتغيرات	المستوى	المجتمع	العينة
	مدير عام	24	8
	مدير	89	29
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	195	64
	رئيس شعبة	39	13
	موظف	442	145
المجموع		789	259

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب مُتغيرات الخصائص الديمُغرافية "التعريفية" بالمُوظفين، من حيث: "الجنس، والفئة العُمرية، والمُؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة قيد البحث، والحالة الاجتماعية؛" علماً بأنه تم استرداد (296) استبانة، واستثناء (37) منها لعدم صلاحياتها، واعتمدت (259) منها بعد تدقيقها وتبيان قابليتها جميعها للتحليل الإحصائي، وذلك كما هو مُوضح بالجدول رقم (2.3):

الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الديمغرافية (التعريفية) بالموظفين

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	125	48%
	أنثى	134	52%
الفئة العمرية	29 سنة فأقل	81	31%
	من 30-39 سنة	111	43%
	من 40-49 سنة	43	17%
	50 سنة فأكثر	24	9%
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	41	16%
	بكالوريوس	179	69%
	دراسات عليا	39	15%
	مدير عام	8	3%
المسمى الوظيفي	مدير	29	11%
	رئيس قسم	64	25%
	رئيس شعبة	13	5%
	موظف	145	56%
عدد سنوات الخدمة في الوزارة	5 سنوات فأقل	103	40%
	من 6-10 سنوات	49	19%
	من 11-15 سنة	53	20%
	16 سنة فأكثر	54	21%
الحالة الاجتماعية	أعزب	78	30%
	متزوج	177	68%
	غير ذلك	4	2%

يتبين من خلال الجدول (2.3): أن نسبة (52%) من أفراد عينة الدراسة من مختلف المُسميات الوظيفية هم من الإناث، مما يُشير إلى أن نسبة مشاركة المرأة الفلسطينية في الوظيفة العمومية مُرتفعة، وهذا ما نأمل ازدياده على مُستوى المناصب العليا والمشاركة السياسية؛ حيث لا تزال المرأة الفلسطينية ترتطم بالسقف الزجاجي - الحائل غير المرئي - الذي يصعب معه ارتقاء النساء في المناصب العليا، وهنا فإن الاعتماد المُرتفع لمشاركة المرأة في الوظيفة العمومية يُؤكد على نجاحها، بما يُؤهلها

لتولي مناصب أعلى فيما لو أُتيحت لها الفرص العادلة والجدية وفق نظام الجدارة والكفاءة، كما يتبين أن نسبة (43%) من العينة هم من الفئة العمرية الواقعة ما بين (30-39 سنة)، تليها فئة الـ (29 سنة فأقل) بنسبة (31%)، وهذا يدل على أن نسبة الشباب هي الأكثر، وهذا مؤشر جيد؛ فالشباب هم الركيزة الأساسية والمهمة لبناء المجتمع، ولا يمكن دراسة مستقبل بلد ما إلا بدراسة واقع وأحوال شبابه، وظهر حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (69%)، أي أن النسبة الأعلى هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية، وبالتالي المدركين لموضوع الدراسة وأداتها، وجُلنا لا يغفل أن التعليم من مرتكزات نهضة الأمم وتقدمها في مسارات الحياة كافة، وجاءت نسبة (56%) من فئة موظف، أي غير الحاصل على أية ترقية وظيفية، ومن الجدير بالذكر هنا أن قيادة الذات نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية لا تنحصر على الفئات العليا فقط أو ممن حصلوا على ترقيات وظيفية؛ فلا يستقيم القول أن الموظف عليه أن يقطع سنوات محددة قبل أن يتسم بصفات النزاهة ويُطبق مبادئ الشفافية؛ فالأمانة المهنية تبدأ فور مباشرته العمل في الوظيفة العمومية، وهذا أيضًا ينطبق على من جاءت عدد سنوات خبرتهم (5 سنوات فأقل) حيث شكلت نسبتهم (40%)، كما ظهرت نسبة (68%) من المتزوجين، أي أن النسبة الأعلى هم ممن يتحملون مسؤولية عائلة، وقد يكون جُلّ اهتمامهم وأولوياتهم هو التثبيت بمصدر الرزق الذي يُوفر لهم استقرار معيشي، فندرة هم من يأخذون قرارًا مصيريًا استراتيجيًا بالمجازفة والتغيير والبحث عن فرص مهنية أفضل، لا سيما في ظل بيئة فلسطينية تُعاني ويلات احتلال إسرائيلي، ونسب بطالة مُرتفعة، وظروفًا سياسية واقتصادية واجتماعية عسيرة ومُضنية.

3.4.1. الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكّمين لمقاييس الدراسة؛ عُرِضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على (12) مُحكّمًا مُتخصصًا، كما هو موضح في الملحق (ب)، إذ اعتُمدَ معيار الإتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وأُجريت التعديلات المُقترحة بناءً على ملاحظات وآراء المُحكّمين؛ فعدلت صياغة بعض الفقرات، وأُضيفت فقرات أخرى، وحُذفت الأسئلة المفتوحة وبعض الفقرات، وعلى ضوء ذلك أعدت الباحثة أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (أ).

3.4.2. الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طُبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفًا وموظفة من عينة الدراسة، وهم موظفي وزارة المالية- محافظة رام الله والبيرة، من مختلف المُسميات الوظيفية، ووُزعت على المُشتركين من مُجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك بهدف تطوير الاستبانة، وتحقيقها قدرًا أكبر من الدقة، والتعرف إلى مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات مُتعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب مُعامل الارتباط، وقورن بالمعيار المُعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمُعامل الثبات (.70)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أية إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

وكانت نتائج العينة الاستطلاعية كالآتي:

أ. صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استُخدم صدق البناء؛ إذ حُسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية بالمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مُبين في كل من الجداول: (3.3)، و (4.3)، و (5.3).

الجدول (3.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "قيادة الذات" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (ن=20)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	
الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	
تقدير الذات	الشعور بالانتماء	استثمار الوقت	التخطيط وتحديد الأهداف	الاتصال والتفاعل	تقدير الذات	الشعور بالانتماء	استثمار الوقت	الاتصال والتفاعل	
1	.63**	9	.70**	17	.66**	23	.52**	32	.54**
2	.71**	10	.69**	18	.61**	24	.52**	33	.66**
3	.70**	11	.53**	19	.72**	25	.68**	34	.56**
4	.74**	12	.80**	20	.71**	26	.62**	35	.70**
5	.75**	13	.80**	21	.74**	27	.43**	36	.62**
6	.71**	14	.78**	22	.60**	28	.69**	37	.56**

.58**	38	.64**	29	.66**	15	.50**	7
.64**	39	.66**	30	.51**	16	.57**	8
.62**	40	.65**	31	التحلي بالقيم والأخلاق		فعالية الذات	
مراقبة الذات وتقييمها	قوة الإرادة	.56**	56	.52**	48	** .60	41
.70**	67	.69**	60	.72**	57	** .70	42
.65**	68	.70**	61	.75**	58	** .69	43
.77**	69	.66**	62	.68**	59	** .66	44
.70**	70	.71**	63	.71**	52	** .60	45
.77**	71	.64**	64	.70**	53	** .67	46
.72**	72	.60**	65	.65**	54	** .56	47
		.49**	66	.62**	55		

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$) (**)

يُلاحظ من الجدول (3.3): أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.43-.80)، بمعنى أنها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ أكد كل من جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)؛ أن قيمة معامل الارتباط التي (تقل عن 0.30). تُعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل من 0.70). تعتبر مُتوسطة، والقيمة التي (تساوي أو تزيد عن 0.70). تعتبر قوية، لذلك لم تُحذف أي فقرة، وبقي عدد فقرات المقياس (72) فقرة، كما هو موضح في الملحق (أ).

الجدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "النزاهة" مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال
1	.60**	11	.57**
2	.59**	12	.52**
3	.55**	13	.64**
4	.60**	14	.66**
5	.61**	15	.53**
6	.59**		
7	.54**		
8	.59**		
9	.54**		
10	.54**		

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$) (**)

يُلاحظ من الجدول (4.3): أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.52-.66)، بمعنى أنها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وفق كُّل من جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006) كما هو مشار له في الجدول السابق، لذلك لم تُحذف أية فقرة، وبقي عدد فقرات المقياس (15) فقرة، كما هو موضح في الملحق (أ).

الجدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "الشفافية" مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال
1	.68**	7	.88**
2	.68**	8	.89**
3	.65**	9	.88**
4	.80**	10	.86**
5	.75**	11	.86**
6	.77**		

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (4.3): أن قيم مُعاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.65-.89)، بمعنى أنها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وفق كُّل من جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006) كما هو مشار له في الجدول السابق، لذلك لم تُحذف أية فقرة وبقي عدد فقرات المقياس (11) فقرة، كما هو موضح في الملحق (أ).

ب. الثبات لمقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (6.3) يوضح ذلك:

الجدول (6.3): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مقياس قيادة الذات	تقدير الذات	8	.83**
	الشعور بالإنتماء	8	.83**
	استثمار الوقت	6	.75**

.77**	9	التخطيط وتحديد الأهداف	
.79**	9	الاتصال الفعال	
.75**	7	فعالية الذات	
.88**	12	التحلي بالقيم والأخلاق	
.78**	7	قوة الإرادة	
.82**	6	مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	
.95**	73	الدرجة الكلية لمقياس قيادة الذات	
.86**	15	الدرجة الكلية	مقياس النزاهة
.94**	11	الدرجة الكلية	مقياس الشفافية

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$) (**)

يتضح من الجدول (6.3): أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس قيادة الذات تراوحت ما بين (.75-.83)، وللدرجة الكلية بلغت (.95)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس النزاهة (.86)، أما مقياس الشفافية فقد بلغ معامل الثبات له (.94)، وتُعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من مقاييس الأداة قابلة للاعتماد والتطبيق على العينة الأصلية، كونها تتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالنسبة النمطية للثبات (70%) والتي حددها (Sekaran 2016) للدلالة على مستوى الثبات للأداة البحثية المُعمّدة.

3. 4. 3. تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً: مقياس قيادة الذات؛ تكوّن مقياس قيادة الذات في صورته النهائية من (72) فقرة، مُوزعة على تسعة مجالات، كما هو مُوضح في مُلحق (أ)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثانياً: مقياس النزاهة؛ تكوّن مقياس النزاهة في صورته النهائية من (15) فقرة، كما هو مُوضح في مُلحق (أ)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثالثاً: مقياس الشفافية؛ تكوّن مقياس الشفافية في صورته النهائية من (11) فقرة، كما هو مُوضح في مُلحق (أ)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

وقد طُلب من المبحوثين تقدير إجاباتهم عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى كل من: قيادة الذات، والنزاهة، والشفافية لدى عينة الدراسة، حُوِّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (اللتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وصنف المستوى إلى ثلاثة مستويات هي: مستوى منخفض (أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-3.66)، مستوى مرتفع (3.66-5).

3. 5. إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جُمعت البيانات الثانوية من خلال مُراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. أُجريت مُقابلات قبلية وبعديّة مع فئة مُنتقاة من عينة الدراسة، ومع مُتخصصين من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة باختصاصات مختلفة كعلم النفس والاجتماع والقانون وغيرها.
3. عُرضت أداة الدراسة على (12) مُحكماً مُتخصصاً؛ لمُراجعتها والتأكد من صدقها، حيث أضافوا وعدّلوا وحذفوا بدورهم مجموعة من فقرات أداة الدراسة.
4. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المُحكّمين.
5. وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة في وزارة المالية- محافظة رام الله والبيرة، بناءً على العدد الخاص بكل فئة من فئات "المسمى الوظيفي".
6. استُردت (296) استبانة، واعتمُدت منها (259) استبانة، بعد تدقيقها وتبيان قابليتها جميعها للتحليل الإحصائي.
7. عولج الملف بحيث حُوّل من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، ليكون جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
8. بالاعتماد على البيانات التي جُمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حُللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
9. نُوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

3. 6. تصميم الدراسة

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في البحث:

1. المتغيرات المستقلة (**Independent Variable**): يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي نريد

أن نقيس مدى تأثيره على الموقف أي الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحث القدرة على التحكم فيه، وللكشف عن اختلاف هذا الأثر باختلاف قيمته أو فئاته أو مستوياته، ويُسمى هذا المتغير بالمتغير التجريبي، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بـ "قيادة الذات".

2. المتغيرات التابعة (**Dependent Variable**): هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل، أو

هو الأثر، أو الناتج، أو الاستجابة التي تترتب على المتغير المستقل، ولذلك فإن الباحث لا يتدخل في هذا المتغير، ولكنه يُلاحظ أو يقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ "تطبيق النزاهة والشفافية".

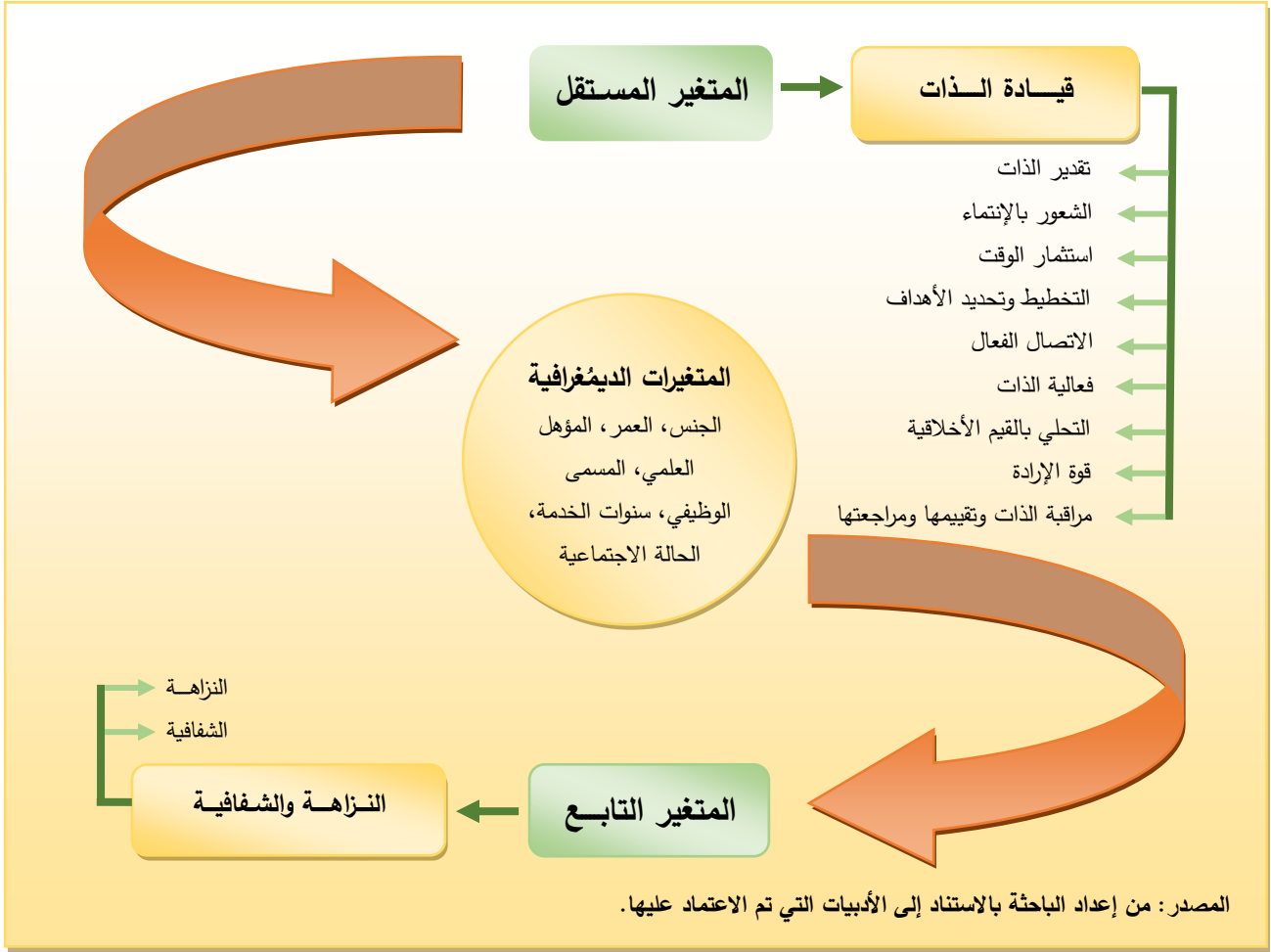
3. المتغيرات الديموغرافية (التصنيفية):

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية: وله أربعة مستويات (29 سنة فأقل، من 30-39 سنة، من 40-49 سنة، 50 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
- المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف).
- عدد سنوات الخدمة في الوزارة: وله أربعة مستويات (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر).
- الحالة الاجتماعية: ولها ثلاثة مستويات (أعزب/اء، متزوج/ة، غير ذلك).

وأعدت الباحثة نموذجًا يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة، استنادًا على مراجعة مُعمقة للأدبيات

ذات العلاقة؛ سواءً كانت أطر نظرية مفاهيمية أو دراسات سابقة، وجاء على النحو الآتي:

الشكل (4): نموذج يُوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة



3.7. المعالجة الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله استُخدمت مجموعة من التحليلات

الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استُخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل: "الجنس".

3. استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المُستقل ذي الثلاث مُستويات فأكثر، مثل: "عدد سنوات الخدمة في الوزارة".

4. استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (شيفيه) للمقارنات البُعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المُستقلة التي تزيد مُستويات مُتغيراتها عن مُتغيرين.

5. استُخدم مُعامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين "قيادة الذات" بأبعادها التسعة و "تطبيق النزاهة والشفافية" في وزارة المالية الفلسطينية.

6. استخدام مُعاملات الانحدار (Regression Correlations) لقياس العلاقات السببية والتأثيرية بين المتغيرات المُستقلة والتابعة قيد الدراسة "قيادة الذات بأبعادها التسعة، وتطبيق النزاهة والشفافية"

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية مُحددة في العرض، حيث عُرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المُعالجات الإحصائية المُستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المُستخلصة، وتفسير لهذه النتائج وتفنيداً وتدعيمها بآراء اختصاصيين عدة، كانت قد أجرت الباحثة معهم مقابلات مُعمقة بالخصوص؛ وعُرضت النتائج المُرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة، وصولاً إلى التوصيات التي يُمكن تقديمها في ضوء هذه النتائج.

4.2. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.2.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى قيادة الذات بأبعادها التسعة لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويوضح الجدول (1.4) ذلك على النحو الآتي:

الجدول (1.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس قيادة الذات وعلى المقياس ككل

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تقدير الذات	4.32	.47	مرتفع
2	9	الشعور بالانتماء	3.41	.75	متوسط
3	6	استثمار الوقت	4.09	.52	مرتفع
4	8	التخطيط وتحديد الأهداف	3.92	.45	مرتفع
5	7	الاتصال الفعال	4.05	.46	مرتفع
6	3	فعالية الذات	4.30	.43	مرتفع
7	1	التحلي بالقيم والأخلاق	4.45	.43	مرتفع

مرتفع	.45	4.27	قوة الإرادة	4	8
مرتفع	.52	4.17	مُراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	5	9
مرتفع	.37	4.11	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (1.4): أن المُتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس قيادة الذات ككُل بلغ (4.11) ومُستوى مُرتفع، أما المُتوسطات الحسابية لمجالات مقياس قيادة الذات؛ فقد تراوحت ما بين (3.41-4.45)، وجاء المجال (7): "التحلي بالقيم والأخلاق" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.45) ومُستوى مُرتفع، بينما جاء المجال (2): "الشعور بالانتماء" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.41) ومُستوى مُتوسط، وفي هذا الصدد تَسَنَحُزِر الباحثة المُقابلة التي عُقدت بتاريخ 2021/9/19، الساعة 2:00 ظهراً، مع د. انشراح نبهان/ اختصاصية علم الاجتماع، حيث أكدت؛ أن قيادة الذات تُشير إلى أن هناك نوازعَ داخلية للفرد إما باتجاه الخير أو الشر، فإذا تبلورت ضمن ثقافة سوية؛ سَتُنْتِج شخصية ذات منظومة قيمية سليمة قادرة على قيادة مُثلى لذاتها، ونقيض ذلك ستظهر انحرافات سلوكية ونزوع جليّة نحو الجريمة، والتي يُمكن التنبؤ بها، وأن مُصطلح قيادة الذات بحد ذاته يحمل صفة إيجابية، والقائد لذاته يُمكنه كبح جماح نفسه وتوجيهها وفقاً لإتجاهه، من هنا يُفترض مِمَن يقود ذاته الانضباط واحترام قوانين وأنظمة مؤسسته وقبل كل ذلك أسرته، إضافة إلى امتلاكه حَصَانَةً داخلية ذكية وقوية تُحارب كُل ما يتعارض مع منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة، أما نقيضه من يتجه نحو الانحراف فهو يتسم بالغباء والضعف؛ كونه لا يستثمر نقاط قوته، ولا يُصوب مواطن ضعفه؛ ممّا قد يُسهل انقياده نحو الفساد دون أن يُدرك أن جُهوده الحتمية ستبوء بالفشل؛ لأن كيد الشيطان كان ضعيفاً، لذا يتوجب على القائد لذاته تعزيز جوانب صلابته وإيمانه بقدراته؛ من أجل الوقوف بدوره المؤسساتي والمُجتمعي، وهذا ما يُفترض أن يُؤسس له في المُجتمع، ولكن اقتضى التنويه؛ بأن الفرد لا يُترك لنفسه في المؤسسة، فمَسْؤُولِيته الرئيسة تقع على عاتقها، ومُتوجب عليها الاهتمام بكافة مُستوياته المهنية والأخلاقية والنفسية والاجتماعية، بحيث تُكرس جُهودها كافة لنزع الخوف من مُوظفيها كي يمتثلوا لقيمتها داخلياً وخارجياً طوعاً لا كرهاً، فالإذعان والحالة تلك؛ قد يحرف سلوك المُوظف نحو البحث عن بيئة خصبة تهتم بمنافعه الآنية، وتُسهل انخراطه بالفساد حال سنحت له الفرصة، فهو ليس كينونة مهنية فحسب؛ بل نفسية واجتماعية وتركيبية مُعقدة من جوانب عدة، وهذا ما لا يجب أن تغفل عنه مُؤسساتنا، كي لا يقتصر دورها

على اللوم والعقاب فقط؛ بل البحث عن أسباب تلك الانحرافات من مختلف جوانبها، حتى تتمكن من السيطرة على حلقات الفساد التي تبدأ صغيرة وتتسع مع الوقت، لئلا ترى الباحثة أن الشعور بالانتماء يتمثل برغبة ذاتية لدى الموظف تدفعه للقيام بتنفيذ المهام المنوطة به بحماسة وإخلاص بالشكل والوقت الأمثلين دون توجيه أو مراقبة؛ لزيادة الكفاءة والإنتاجية، وهذا يمثل استجابة إيجابية من الموظف تجاه مؤسسته وارتباطه بها، وهذا ما يستحيل توافره إلا إذا شعر بتقدير مسؤوليه لجهوده وأدائه، ووجد إشرافاً إدارياً إيجابياً، واهتماماً بطموحاته وقدراته ودوره، عبر إشراكه في القرارات التي تمس مستقبله والعمل الموكل له، وبالتالي فإن انخفاض نسبة الشعور بالانتماء ضمن هذا المجال وفق ما ورد في الفقرة (2) لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين، قد يشير إلى أن هناك خللاً في قدرة المؤسسة على تحقيق الشعور بالانتماء لموظفيها، مما يؤثر سلباً على كفاءتهم وإنتاجيتهم، من هنا أرى أن جهود الوزارة الرامية إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، غفلت و/ أو أخفقت عن أهمية السعي لإيصال موظفيها إلى مرسى الشعور بالانتماء، كما ترى الباحثة أن لعل أهم ما يرفع من مستوى قيادة الذات بمجالاتها التسعة لديهم ويزيد من شعورهم بالانتماء لا الإذعان؛ هو ما أشار له د. عزمي الشعيبي/ مستشار مجلس إدارة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، لشؤون مكافحة الفساد؛ والذي عقّدت معه الباحثة مقابلة بتاريخ 2021/9/18 الساعة 1:00 ظهراً؛ بأن القيادة الذاتية للفرد رغم أهميتها لا تكفي وحدها في محاربة الفساد؛ فهناك مؤثرات بيئية مُحيطَة قانونية ومؤسسية وسياساتية، لذا يجب ابتداءً النظر باهتمام إلى مُدونة السلوك الوظيفية للموظف العام، فالسلوك هو التزام أخلاقي من الموظف قبل أن يكون لزاماً قانونياً من الجهة العليا، علماً أن المُدونة تشتمل على بعض أحكام القانون التي يُحاسب مُخالفها؛ إلا أن الموظف يجب أن يُوقع عليها بقناعة ورغبة، من هنا يتوجب صياغتها من خلال موظفين يُقرّون بما ورد فيها برغبتهم، ففي حالتنا الفلسطينية صدرت مُدونة السلوك من مجلس الوزراء؛ وهذه قد لا تكون مُمارسة مثلى لما تُوحيه وكأنها نظام تابع لقانون وهذا غير دقيق وقد لا يُشعر الموظف براحة نفسية، إضافة إلى ضرورة إطلاع الموظف على المُدونة لإبداء رغبته العمل وفقها قبل التعيين لا بعده، كما يتوجب إنشاء مُدونة خاصة بكل مؤسسة على حدة؛ بحيث تبقى المبادئ الثابتة للجميع، ويُعدل ما تبقى وفقاً لطبيعة عمل كل مؤسسة وتبايناتها، ثم تحديد الجهة المُشرفة على متابعة تنفيذ وتقييم مدى الالتزام بالمُدونة وتصويبها وتطويرها باستمرار، والعمل على توفير ما يُسمى (Complement Officer) - وهذا معمول به في العديد

من دول العالم- لتوضيح كل ما قد يلتبس فهمه على الموظف لدى قراءته المُدونة أثناء خدمته في القطاع العام، فقد نجد البعض يقع في بعض الانحرافات لمجرد سوء فهمه لما تَصَمَّتته مُدونة السلوك.

لكل ما ورد أعلاه تُؤكِّد الباحثة الأهمية العُظمى لمُدونة السلوك وضرورة التشاركية بين الإدارات المُختصة ومُوظفي المؤسسة بإنشائها؛ فهذه المُدونة توعوية وناهية بشكل جلي عن كافة أشكال وصور الفساد، وفي الوقت نفسه وفيما إذا تمت صياغتها من خلال الفئة التي سُنطبقها فإن نجاعتها وفعاليتها حتمًا ستكون أقوى، وهذا كُلُّه من شأنه تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته ورفع نسبة قيادته لذاته.

وقد حُسبت المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس قيادة الذات كل مجال منها على حدة، وذلك على النحو الآتي:

1. تقدير الذات

الجدول (2.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تقدير الذات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	لدي ثقة بذاتي	4.59	.61	مرتفع
2	2	لدي رضا عن ذاتي	4.48	.63	مرتفع
3	6	قادر على التكيف مع تحديات الحياة	4.29	.68	مرتفع
4	5	لدي القدرة على اتخاذ قرارات هامة	4.32	.69	مرتفع
5	3	لدي شعور عالٍ بقيمة ذاتي	4.42	.69	مرتفع
6	4	لدي مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية	4.37	.61	مرتفع
7	7	أشعر بحب الآخرين واحترامهم لي	4.23	.72	مرتفع
8	8	أتعامل مع الضغوط بشكل تفاؤلي	3.93	.85	مرتفع
الدرجة الكلية			4.32	.47	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4): أن المُتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال تقدير الذات بلغ

(4.32) ومُستوى مُرتفع، أما المُتوسطات الحسابية لفقرات مجال تقدير الذات؛ فقد تراوحت ما بين (3.93-4.59)، وجاءت الفقرة (1): "لدي ثقة بذاتي" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.59) ومُستوى مُرتفع، بينما جاءت الفقرة (8): "أتعامل مع الضغوط بشكل تفاؤلي" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ومُستوى مرتفع، وكانت الباحثة قد عَقَّدت مُقابلة بتاريخ 2021/9/19، الساعة

4:00 عصرًا، مع د. سهير الصباح/ اختصاصية علم النفس، وعضو هيئة تدريس في جامعة القدس، والتي أفادت؛ أن قيادة الذات تُركز على مفهوم الفرد لذاته وتقديره لها من خلال نظريته وتقييمه لها، وقدرته على التوازن ما بين الجانب العقلي والانفعالي، بحيث يكون مُترنماً في اتخاذ القرارات الخاصة به واتصالاته مع الآخر، وهناك جوانب أخرى تُؤثر في قيادة الذات منها: ما له علاقة بالفرد نفسه؛ وأخرى بالبيئة المحيطة، فمن خلالها يستطيع الفرد التعرف على إمكانياته وقدراته ومهاراته وإبداعاته وإمكانية ربطها مع غيرها من الأمور التي تُرفده بحالة اتزان انفعالي ومعرفي وعاطفي، وتؤثر على سلوكياته الظاهرة؛ التي قد تكون إيجابية أو مُبادرة أو سلبية أو معطاءة أو انتقادية أو عُصابية أو انسحابية وغيرها، وتتباين من فرد لآخر تبعاً؛ للعمر، والجنس، والخبرات الإيجابية والسلبية وانعكاساتها عليه، وفي المقابل الجوانب البيئية الخارجية؛ وهي كل ما يُحيط بالفرد في بيئته المحيطة، سواء الأسرة النواة، أو المُمتدة، أو المدرسة، أو الجامعة، أو المؤسسة، إضافة إلى الجوانب السياسية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعادات والتقاليد؛ فجميعها يلعب دوراً هاماً في صقل شخصيته وقدرته على توجيهها نحو قيادة ذاتية، من هنا نؤكد أنه كلما ارتفع تقدير الفرد لذاته؛ ارتفعت قيادته لها، وأضاف أ. محمد خضر/ الباحث في القانوني الدستوري وحقوق الإنسان والأكاديمي في مجال القانوني الدستوري في جامعة بيرزيت؛ والذي عقَدَت معه الباحثة مُقابلة بتاريخ 2021/9/22، الساعة 12:00 ظهراً؛ أن القانون الأساسي الفلسطيني أكد على وجوب احترام حقوق الأفراد وحياتهم، وهذه الحقوق تقوم على مبادئ منها؛ المُساواة وصيانة الكرامات الإنسانية، والتي إذا ما تم التعامل معها بصورة سليمة سينشأ أفرادٌ صحيون، وهذا بحاجة إلى جهود جدية من خلال مؤسسات مهنية على مُختلف المُستويات، لا هياكل صُورية أولويتها توزيع مناصب ونشر امتيازات ينشأ عنها حالات فساد بات الجميع يشهدونها ولكنه يعجز عن مُعالجتها أو مُساءلتها؛ ما أنتج ملفات مفتوحة، وهذا له بُعدان: أولهما؛ ارتفاع نسبة اليأس لدى الأفراد، ثانيهما؛ توافر بيئة فساد خصبة لفئة مُستفيدة قد تجد فرصة لكسب المنافع الشخصية، كما يؤكد الدستور الفلسطيني ضرورة التوازن بين الحقوق والحریات، وجزء من حق الفرد أن يأخذ ما يستحقه استناداً لصفته الشخصية ومؤهلاته وخبراته، وهذا يتطلب الاستناد على مبدأ تكافؤ الفرص، وهذا لن يتم في مُجتمعٍ فسادُه مُستشرٍ ومنظومته المُحاسبية هشة، من هنا تنشأ خطورة أن يلجأ الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال الفساد، ويبدأ بمُحاولة تقدير ذاته من خلال اعتبارات شكلية لها علاقة بالدخل والشهادة والرفاهية والمكانة الاجتماعية حتى لو كانت آنية، فالحالة تلك تُنشئ

فاسدًا لا يُمكن أن يكون فاعلاً بالمُستقل مهما وصل لأعلى المراتب؛ كونه لجاً إلى قفزة حقق من خلالها تقدير ذات وهمي غير مبني على أسس سليمة، لذا على الفرد أن يصل إلى تقدير حقيقي لذاته من خلال وسائل مشروعة، من هنا تشير الباحثة إلى أن تقدير الذات يمتد أثره إلى جوانب الحياة كافة، وله علاقة بالصحة النفسية للموظف، فمن يستطع تقدير ذاته سيكون أكثر حيوية وفاعلية، وهذا ينعكس على تفاعله مع الآخرين وتقديرهم والتأثير فيهم، ومن خلال هذه النسب نستطيع القول أن نسبة تقدير الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة؛ وهذا مؤشر إيجابي يُسهم في تعزيز قيادة الموظف لذاته.

2. الشعور بالانتماء

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الشعور بالانتماء

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	أتحدث عن مؤسستي بفخر واعتزاز	3.80	.98	مرتفع
2	4	العمل الذي أنا مُكلف به يمثل مصدر سعادة لدي	3.68	.99	مرتفع
3	1	أبذل كل جُهد مُمكن من أجل النجاح في إنجاز مهامي	4.04	.88	مرتفع
4	8	مؤسستي تحفزني مادياً كي أقدم الأداء الأفضل	2.55	.66	متوسط
5	7	مؤسستي تحفزني معنوياً كي أقدم الأداء الأفضل	2.83	.66	متوسط
6	6	أجد تطابقاً بين قيمي الشخصية وقيم مؤسستي	3.23	.52	متوسط
7	5	أرفض الانتقال إلى فرصة عمل في مؤسسة أخرى	3.24	.61	متوسط
8	2	لدي مستوى عالٍ من الانسجام مع مجموعة العمل التي أنتمي إليها	3.90	.90	مرتفع
الدرجة الكلية			3.41	.75	متوسط

يتضح من الجدول (3.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال الشعور بالانتماء بلغ (3.41) ومُستوى مُتوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الشعور بالانتماء؛ فقد تراوحت ما بين (2.55-4.04)، وجاءت الفقرة (3): "أبذل كل جُهد مُمكن من أجل النجاح في إنجاز مهامي" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.04) ومُستوى مُرتفع، بينما جاءت الفقرة (4): "مؤسستي تحفزني مادياً كي أقدم الأداء الأفضل"؛ في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.55) ومُستوى مُتوسط، وكانت

قد أشارت الباحثة سابقاً إلى ظهور مجال الشعور بالانتماء متوسطاً بدرجة الكلية، وذلك من خلال استجلاء فقرات الجدول (1.4) وتحليل نتائجه، إلا أن هذا الجدول أظهر تفصيلاً لهبوط نسب بعض فقرات هذا المجال، وكشف بدقة ما تحوم حوله أسباب انخفاض نسبة الشعور بالانتماء لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، حيث أكدت الفقرات من (4-7) المتدنية نسبها؛ فُصور المؤسسة بتحفيز موظفيها معنوياً ومادياً، إضافة إلى أن فُؤادها لا يتسع للالتفات نحو الفجوة البارزة حول تطابق قيمها مع قيم موظفيها، ولعل ذلك يُشير إلى خلل في الثقافة التنظيمية، التي سيترتب عليها حتماً نتيجة طبيعية؛ تتّمثل في انحراف توجّه موظفيها بالسعي نحو فرص عمل أخرى خارج مؤسستهم، لما تولد لديهم من هُبوطٍ في مجال الشعور بالانتماء لمؤسستهم، من هنا أجد أن وزارة المالية لم تُقم في محرابها كل ما من شأنه تعزيز الشعور بالانتماء لدى موظفيها، وغفلت عن أن نجاح أية مؤسسة من نجاح موظفيها، وفي هذا السياق أكدت د. سهير الصباح/ اختصاصية علم النفس؛ أن قيادة الذات تجعل الفرد ناجحاً ومُلتزماً ومُنتمياً ومُحباً للآخرين وقادراً على اتخاذ القرار؛ ممّا يُشعره بالأمن والطمأنينة النفسية وهي أعلى درجات سلّم ماسلو للحاجات، التي يصل من خلالها الفرد إلى السلام الداخلي والخارجي؛ وهذا ينعكس حتماً على ذاته ومُؤسسته ومُجتمعته بصورة إيجابية، وعلى النقيض قد يتّجه صوب الميكانيزمات الدفاعية؛ التي تختلف في ممارستها وفقاً لُفروقٍ فردية، والتي تبقى طبيعية إذا ما مُورست بتوازنٍ، لأن المُغالاة فيها تُؤثر على اضطراب في السلوك، وقد يصل حينها الفرد إلى مرحلة التعصب والدفاع عمّا لا يُدرك مخاطره على ذاته وغيره ويصبح بحاجة إلى مُثابرة أعلى من أجل التوعية والعلاج، وهذا بحاجة إلى تكاتف جهودٍ حثيثة من الأسرة والمؤسسة والمُجتمع.

3. استثمار الوقت

الجدول (4.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال استثمار الوقت

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أنظم وقتي لإنجاز مهامي يومياً دون تأجيل	4.25	.70	مرتفع
2	1	أنظم المهام في عملي وفق الأولويات	4.28	.68	مرتفع
3	5	أدون المواعيد والمهام ولا أعتد على الذاكرة فقط	3.92	.89	مرتفع
4	4	أحافظ على دافعية ذاتية للتعامل مع الوقت	4.08	.67	مرتفع

مرتفع	.75	4.19	أعتبر استثمار الوقت عاملاً حاسماً للإنجاز والنجاح	3	5
مرتفع	.92	3.81	أعتبر إضاعة الوقت مشكلة أواجهها بمزيد من التخطيط والتنظيم	6	6
مرتفع	.52	4.09	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (4.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال استثمار الوقت بلغ (4.09) ومُستوى مُرتفع، أما المُتوسطات الحسابية لفقرات مجال استثمار الوقت؛ فقد تراوحت ما بين (3.81-4.28)، وجاءت الفقرة (2): "أنظم المهام في عملي وفق الأولويات" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.28) ومُستوى مُرتفع، بينما جاءت الفقرة (6): "أعتبر إضاعة الوقت مشكلة أواجهها بمزيد من التخطيط والتنظيم" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.81) ومُستوى مُرتفع، وتؤكد الباحثة أن استثمار الوقت يُعد جُزئية هامة نستطيع من خلالها الحُكم على وعي وإدراك المُوظفين لأهمية الوقت وإيجابية استثماره على النحو الأمثل، ومن خلال هذه النسب أستطيع القول أن نسبة استثمار الوقت لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت مُرتفعة؛ وهذا مؤشر إيجابي؛ فالوقت من الموارد النادرة التي تلعب دورًا محوريًا في أداء المهام ضمن إطار زمني مُحدد، وعلى الإدارات استثماره بفاعلية؛ من أجل تحقيق النجاح الأمثل والأهداف المنشودة.

4. التخطيط وتحديد الأهداف

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التخطيط وتحديد

الأهداف

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	أستطيع تقدير وضع مؤسستي الحالي	3.64	.83	متوسط
2	9	أستطيع تشخيص مسار مستقبل مؤسستي بوضوح	3.56	.84	متوسط
3	5	أستطيع تحديد الأهداف التي أصبو إليها بدقة	3.95	.66	مرتفع
4	6	أواجه أية تحديات طارئة بمرونة	3.94	.77	مرتفع
5	7	أبتعد عن الارتجالية في اتخاذ القرارات	3.84	.86	مرتفع
6	4	أضع أهداف قابلة للتحقيق ضمن الإطار الزمني المُخطط	4.02	.70	مرتفع
7	1	أرى أنني قادر على التفكير المنتظم المُنهج	4.10	.65	مرتفع
8	3	أحلل البدائل المتاحة ثم أختار أفضلها مما يحقق الأهداف المنشودة	4.05	.61	مرتفع

مرتفع	.73	4.10	أحرص على وضع أهدافي استناداً إلى معلومات وبيانات حقيقية	2	9
مرتفع	.45	3.92	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (5.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التخطيط وتحديد الأهداف بلغ (3.92) ومُستوى مُرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط وتحديد الأهداف؛ فقد تراوحت ما بين (3.56-4.10)، وجاءت كُلّ من الفقرتين (7): "أرى أنني قادر على التفكير المنتظم المُنهج"، وفقرة (9) "أحرص على وضع أهدافي استناداً إلى معلومات وبيانات حقيقية" في المرتبة الأولى والثانية بنفس المتوسط الحسابي؛ قدره (4.10) ومُستوى مُرتفع، بينما جاءت الفقرة (2): "أستطيع تشخيص مسار مستقبل مؤسستي بوضوح" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.56) ومُستوى مُتوسط، وهنا تُلاحظ الباحثة أن الدرجة الكلية لمجال التخطيط وتحديد الأهداف، الذي يُوضح جدية الموظف بالتفكير الإيجابي نحو تحديد أهدافه والإلتزام بها؛ جاءت مُرتفعة، وهذا جيد، ولكن؛ وحيث إن الإدارات - في وضعها الطبيعي- تسعى باستمرار للتطوير والسير نحو نتائج أجود؛ فإننا لا نستطيع التغافل عن النسبتين المُتوسطتين الوارديتين ضمن هذا المجال في كُلّ من الفقرات (1) و (2)؛ واللاتي أرى أنهما قد تتقاطعان في عدم وضوح الرؤية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين حول وضع مؤسساتهم الحالي، ومسارها المُستقبلي، وهذا ما قد يُفسر أحد أسباب انخفاض مستوى الشفافية لديهم، والذي سنُبحر في الحديث حوله آنفاً، وتؤكد الباحثة ضرورة وضوح الرؤية لدى موظفي الوزارة عن كافة مفاصلها ووضعها ورسالتها، لما يُؤتيه من ثمار إيجابية على نقيضها غير الواضحة، فالتخطيط الجيد لرؤية جيدة سيؤدي حتماً إلى هدف مفيد حتى ولو لم يُدركه إلا قلة من الموظفين، ليبقى التحدي في القوة الحقيقية؛ التي تبلغ ذروتها حينما تصل الرؤى الآنية والمُستقبلية بوضوح لكافتهم، ويُفضي إلى فهم مُشتركٍ لأهداف المؤسسة وتوجهاتها، وتوجيه الجهود نحو الأهداف المنشودة.

5. الاتصال الفعال

الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الإتصال الفعال

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أتفاعل بإيجابية مع زملاء العمل	4.37	.57	مرتفع

مرتفع	.71	4.19	أشارك مع زملائي في تصويب الأخطاء المهنية إن وجدت	2	2
مرتفع	.74	4.07	لدي قدرة على التنسيق بين المهام المتعددة	5	3
مرتفع	1.01	3.75	أشارك وبفعالية في عملية اتخاذ القرار في مؤسستي	9	4
مرتفع	.98	3.83	أشعر بالحرية في التعبير عن آرائي ومشاكلي أمام رؤسائي	8	5
مرتفع	.70	4.02	أتقبل النقد الموضوعي بإيجابية وبصدر رحب	6	6
مرتفع	.70	3.99	أحرص على التواصل باتجاهين مع الآخرين	7	7
مرتفع	.57	4.12	أحرص على توظيف وسائل الاتصال والتواصل الأنسب مع الآخرين	3	8
مرتفع	.70	4.10	أحرص على تذليل مُعيقات الاتصال عند التواصل مع الآخرين	4	9
مرتفع	.46	4.05	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (6.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال الاتصال الفعّال بلغ (4.05) ومُستوى مُرتفع، أما المُتوسّطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال الفعّال؛ فقد تراوحت ما بين (3.75-4.37)، وجاءت الفقرة (1): "تفاعل بإيجابية مع زملاء العمل" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.37) ومُستوى مُرتفع، بينما جاءت الفقرة (4): "أشارك وبفعالية في عملية اتخاذ القرار في مؤسستي" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ومُستوى مُرتفع، وهذا يُظهر أن هناك اتصالاً فعّالاً لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، ممّا يُؤكد ارتفاع مدى فعاليتهم وإيجابيتهم من خلال عملياتهم التواصلية في مُختلف مواقف الاتصال بالذات، والآخر، والبيئة المحيطة، وهذا مؤشر جيد، ولكن لا بُد من الإشارة إلى أنه ورغم ورود الفقرة: (4) بنسبة مُرتفعة؛ فإنها لا تزال ضمن هذا المجال في التراتبية الأخيرة، ممّا قد يُعزز ما تم ذكره بالمجالات السابقة؛ والتي توضح أن هناك أسباب مُجمعة و/ أو منفصلة لا تزال تحول دون إشراك الموظفين بنسبة كافية في عمليات اتخاذ القرار، وأشارت د. سهير الصباح/ اختصاصية علم النفس؛ إلى أن الفرد عندما تكون منظومته القيمية رصينة وثابتة وواضحة ستؤثر حتمًا في ضبط سلوكه نحو أسس ومعايير وقيم سليمة، وهذه المنظومة تلعب دورًا عظيمًا في شفافية الفرد وتمكنه من الاتصال والتواصل مع الآخرين بفاعلية، مُميزًا بين الصواب والخطأ والمسموح والممنوع، من هنا يتجلى مفهوم تقدير الذات أيضًا الذي يُظهر كم احترام الفرد لذاته والآخرين، فكلما ارتفع تقدير الفرد لذاته، كلما زادت قدرته على قيادتها.

6. فعالية الذات

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال فعالية الذات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أحاول باستمرار من أجل الوصول إلى الهدف المنشود	4.31	.61	مرتفع
2	3	أمتلك المهارات التي تؤهلني القيام بمهام عملي	4.36	.58	مرتفع
3	2	أستثمر في نقاط القوة لدي	4.37	.61	مرتفع
4	4	أسعى لمعالجة نقاط الضعف لدي	4.35	.64	مرتفع
5	1	أشعر بالمتعة عند حل مشكلة عجز عنها الآخرين	4.39	.68	مرتفع
6	6	لدي القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظري	4.24	.70	مرتفع
7	7	لدي القدرة على اقتناص الفرص المتاحة لي	4.10	.82	مرتفع
الدرجة الكلية			4.30	.43	مرتفع

يتضح من الجدول (7.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال فعالية الذات بلغ (4.30) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال فعالية الذات؛ فقد تراوحت ما بين (4.10-4.39)، وجاءت الفقرة (5): "أشعر بالمتعة عند حل مشكلة عجز عنها الآخرين" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.39) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (7): "لدي القدرة على اقتناص الفرص المتاحة لي" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.10) ومستوى مرتفع، ومن هنا يتبين أن موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين لديهم إدراك ووعي بقدراتهم الذاتية، التي تؤهلهم بالقدرة على التعامل مع المهام الصعبة في مختلف المواقف، من خلال التصرفات الشخصية، وهذا يؤشر على قدرة الموظف إنجاز المهام المفيدة التي تعلمها من خلال ملاحظته وإيمانه بأنه قادر على النجاح من خلال ثقته بذاته، وإصراره، وتحمله المسؤولية، وأن مستوى القلق لديه منخفض كونه يضبط ذاته ويتحكم بها، وهذا يُعتبر مؤشراً جيداً، وأشارت في هذا الصدد د. انشراح نبهان/ اختصاصية علم الاجتماع؛ أن الموظف القائد لذاته يعلم قدر نفسه جيداً؛ ولن يُحاول الخوض في أي عملٍ يعلم أنه قد يكون أعلى من فكره وقدراته وإمكاناته وأنه ليس أهلاً له، فهو من الصعب أن يكذب على ذاته والآخرين، فلن يضع ذاته موضع الاتهام بالتقصير والتراخي، وهنا يتجلى دور المؤسسة أن تهتم بمن تجده يقود ذاته جيداً، وتستثمر مهاراته وقدراته وتثميها وتكلفه بما يتواءم معها، فهي بذلك أيضاً تُعزز وتحمي صلابته

النفسية، حيث إن الفرد بالنهاية لن يقدر على حمل الجبال وحده، لذا عليها أن تُسانده وترعاه لا أن تُكسر مجاديفه وتهدم من ذاته حتى لو ارتكب خطأ؛ فعلم الاجتماع يُؤمن بالتعزيز؛ الذي يتمثل في نقل الفرد من تجربة الخطأ إلى تجربة أخرى فيها جانب من التعزيز والتحفيز، لا أن يكون الحلّ الأمثل هو العقاب، وهذا ما يُفترض أن نُؤسس عليه أبناءنا، كالتجربة اليابانية التي جعلت أولويتها تأسيس أفرادها من طفولتهم على قيادة ذواتهم وفق القيم الأخلاقية الرفيعة، من هنا تؤكد الباحثة أهمية الفاعلية الذاتية لدى مُوظف القطاع العام؛ والتي تدفعه للتعبير عن مُعتقداته حول مُرونته وقدراته للقيام بسلوكيات مُعينة في التعامل مع المواقف الصعبة والمُعقدة، وترفع من قُدرته على تحدي الصعاب، ومُثابرتة لإنجاز المهام الموكلة إليه وبالتالي إنتاجية أفضل تنعكس على ذاته ومُؤسسته.

7. التحلي بالقيم والأخلاق

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التحلي بالقيم

والأخلاق

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	ألتزم الصدق في عملي الوظيفي	4.55	.62	مرتفع
2	2	أحرص على إنجاز عملي بإتقان	4.51	.65	مرتفع
3	9	أحترم مشاعر زملائي حتى لو اختلفوا معي في الرأي	4.41	.63	مرتفع
4	12	أتجنب الهمز واللمز في حق زملاء العمل	4.37	.80	مرتفع
5	4	أتجنب الحسد لزملائي وأحب الخير لهم	4.48	.65	مرتفع
6	11	أحرص على ترشيد استهلاك الموارد في مؤسستي	4.38	.69	مرتفع
7	5	لدي شجاعة وثبات على الحق	4.47	.61	مرتفع
8	7	أعتذر للآخرين عندما أخطئ بحقهم	4.42	.63	مرتفع
9	8	أحرص على التعاون والتشاور مع زملائي في العمل	4.42	.61	مرتفع
10	6	أحرص على نظافة مؤسستي	4.47	.62	مرتفع
11	10	أحرص على تبني فلسفة المنافسة الشريفة مع زملاء العمل	4.41	.66	مرتفع
12	3	أحرص على الالتزام بالقيم الدينية عند ممارسة عملي	4.50	.62	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.45	.43	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحلي بالقيم والأخلاق بلغ (4.45) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحلي بالقيم والأخلاق؛ فقد تراوحت ما بين (4.37-4.55)، وجاءت الفقرة (1): "ألتزم الصدق في عملي الوظيفي" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.55) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (4): "أتجنب الهمز واللّمز في حق زملاء العمل" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.37) ومستوى مرتفع، وهذا مؤشر إيجابي؛ فلا يخفى على عُمومنا أهمية استجلاء المبادئ والقيم الأخلاقية لدى الموظفين، ولكن كان لا بد من الإشارة إلى أن هناك مؤثراتٍ توضح سلوك الفرد وفق القيم الأخلاقية القويمة، واستطاعت الباحثة تسليط الضوء على بعض الجوانب التي قد تُعرقلها، وذلك من خلال إجراءاتها مُقابلات شخصية عدة؛ فقد أشار في هذا الصدد أ. محمد خضر/ الباحث في القانوني الدستوري وحقوق الإنسان؛ إلى أن القيم مُترابطة مع الآخرين بصورة تبادلية؛ فلا عدالة ولا جدوى من اتسام الفرد بالمصادقية والأمانة والإخلاص وغيرها في مُجتمع لا يُبادلته ذات القيم، لأن الفرد إذا شعر أنه سٌحاسب مُقابل أمانته وصدقه وإخلاصه، سٌفكر بالاتجاه صوب السلوك المُنحرف، فالقيمة هي شعور ينشأ عنها سلوك وهذا السلوك سيعود لذات القيمة التي نشأ عنها، فإذا كان الفرد- على سبيل المثال لا الحصر- غير حساس لِلظلم وضحاياه، سينعكس ذلك على قبوله للظلم والانتهازية والانحرافات، لذا فالقيم الأخلاقية هي محكّ حقيقي يفصل الموظف النزيه عن الفاسد، ويشير د. حمدي الخواج/ مدير عام التخطيط والسياسات في هيئة مكافحة الفساد؛ الذي أجرت معه الباحثة مقابلة بتاريخ 2021/9/21/ الساعة 1:00 ظهرًا؛ أن الوعي الذاتي قد يكون ضعيفاً لدى البعض ويجب أن تُصاحبه مُساءلة رادعة، كما أن الوعي يُشكل بُعداً إيجابياً في تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، إلا أنه أحياناً قد يتباين لدى الأفراد في ثقافتهم ووعيهم حول ذات المسألة، فمنهم ورغم علمه أن الوساطة والمحسوبية أحد جرائم الفساد، أو أنها سلوكيات محظورة دينياً وغيره، إلا أنه قد يتطرق لها من منظور آخر؛ ويُحوّلها إلى مُصرحات باعتقاده أنه يُساعد الأفراد ويُمارس بحقهم كُلّ الخير، كما أكد ذلك أيضاً د. عزمي الشعبي/ مستشار مجلس إدارة الائتلاف من أجل النزاهة والمُساءلة "أمان"، لشؤون مكافحة الفساد؛ أن قيادة الذات نحو تطبيق النزاهة والشفافية في تَقَهُّر؛ وذلك بفعل تأثيرات خارجية وثقافة مُجتمعية لم تنضج لدينا بما يكفي، ولا تزال تسير وفقاً لمبدأ الطّبع غلب التطبّع، فالمُوظف يجب أن يُدرك أن المال العام هو ماله ويتوجب ترشيده، كما أن المُواطن الفلسطيني الذي يُعد أساس الدولة ومصدر السُلطات بات

لا يرى أن الجميع أمام القانون سواسية، إلا أن عليه التثبت بالقيم الأخلاقية قدر المُستطاع وتغذيتها لديه من خلال تغييرات جذرية في الثقافة المُجتمعية، كما أكدت ذلك أ. عبير مصلح/ المديرية التنفيذية للأكاديمية الفلسطينية لتعزيز النزاهة؛ والتي كانت قد أجرت معها الباحثة مُقابلة بتاريخ 2021/9/19، الساعة 11:30 صباحًا، حيث أفادت؛ ضرورة تنشئة الأفراد بتغذيتهم منذ طفولتهم على القيم والمبادئ السليمة ابتداءً من الأسرة إلى المدرسة إلى الجامعة، وذلك من خلال منهج مُستقل بهذه القيم، وأن لا يتم الإستهانة بأهميته وأثره على الأفراد؛ بل أن يُعامل كمتطلب رئيس كالقضية الفلسطينية، وغيرها، لما لذلك من أثر إيجابي على المدى البعيد، وبات هناك ضرورة لتغيير الثقافة المُجتمعية، لا أن ننتظر وصول الفرد إلى الوظيفة ثم نُباشِر بغرس تلك المفاهيم في قاموسه، لذا فمن أنجع الحلول لمعالجة آفة الفساد هو الوقاية منها من خلال تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية؛ التي ستؤثر حتمًا بشكل إيجابي في الحد من الفساد، لكل ذلك ترى الباحثة أن القيم الأخلاقية تُعد البوصلة القويمة التي تُوجه الموظف نحو قيادة سليمة لذاته، كما أنها تُعتبر بمثابة رافعة حقيقية لسُموه وارتقائه بشكل يُؤهله انتهاز المسار الصحيح وفق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية.

8. قوة الإرادة

الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال قوة الإرادة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أضبط ذاتي من أجل الوصول إلى ما أطمح إليه	4.32	.64	مرتفع
2	5	أخطط لأهدافي بتركيز أثناء تأديتي للعمل	4.24	.68	مرتفع
3	4	أتحدى الأزمات في عملي	4.25	.61	مرتفع
4	6	لدي مثابرة للقيام بمغامرات محسوبة ومدروسة	4.22	.72	مرتفع
5	3	لدي القدرة على مقاومة المغريات التي أتعرض لها	4.28	.68	مرتفع
6	7	أتجاوز الأفكار غير المرغوب في تنفيذها في عملي	4.19	.72	مرتفع
7	1	أثق بكفاءتي وقدراتي وإمكاناتي بدرجة عالية	4.34	.66	مرتفع
الدرجة الكلية			4.27	.45	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال قوة الإرادة بلغ (4.27) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة الإرادة؛ فقد تراوحت ما بين (4.19-4.34)، وجاءت الفقرة (7): "أثق بكفاءتي وقدراتي وإمكاناتي بدرجة عالية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.34) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (6): "أتجاوز الأفكار غير المرغوب في تنفيذها في عملي" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.19) ومستوى مرتفع، وبذلك ظهر أن لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين قوة وجدانية نابغة من الذاتية الإنسانية "الدافعة أو الرادعة"، من أجل قيامهم بأمر ما سواءً نافعًا أو ضارًا، وقدرتهم العالية على الحكم بقبول أو رفض مظاهر سلوكية معينة، في إطار مواقف تفاعلية تتطلب قدرة وعزيمة ومثابرة على الأداء مع اقترانها بقناعة الموقف، وبالتالي القدرة على قيادة ذاتية سليمة، وهذا مؤشر إيجابي، ويشير في هذه الصدد أ. محمد خضر/ الباحث في القانوني الدستوري وحقوق الإنسان؛ إلى أنواع ثلاثة من الموظفين: منهم من يشعر بالإحباط فيُهزم ويتراجع ويصبح جزء من المنظومة كيفما كانت، وآخرين يعتبرون بيئة الفساد الخصبة فرصة عظيمة لكسب كمية أكبر من منافعهم الشخصية، وغيرهم من يقف شامخًا مواجهًا ومُتحديًا بعزيمته وقوة إرادته لينخرط في فئة التغيير المُكافحة للفساد؛ وهي فئة ليست بسيطة إلا أنه ينقصها الدعم والإطار التنظيمي، والتي يجب أيضًا الاعتناء الجيد بها وتوعيتها وتعزيزها، من خلال رؤية جادة تكون هي المنقذة والمعالجة لآفة الفساد، وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة قوة الإرادة لدى المبحوثين يؤكد ما ذكره أ. محمد خضر؛ بأنه لدينا فئة ليست بسيطة تتجه نحو التغيير إلا أنه يجب تنميتها وتعزيزها، ومن الجدير بالذكر هنا أن السبب في فشل العديد من الأفراد قد لا يكمن في غياب الرؤى الحكيمة لديهم؛ بل في ضعف عزيمتهم وقوة إرادتهم، فما يُدركه عقل الفرد ويؤمن به يستطيع - إن أراد - تحقيقه من خلال إرادة قوية، على أن تقترن بحكمة تتجلى بكمال الفكر، وعقل يُغذى بتهديب النفس وعفتها؛ لينهض بذلك جسدًا قويمًا مُشبعًا بالقيم الأخلاقية السليمة، من هنا فإن موظف القطاع العام الذي يقود ذاته جيدًا عليه الإيمان بأن قيادته لذاته وفق القيم الأخلاقية النزيهة ستُمكنه حتمًا من الإسهام بصورة أو بأخرى في مكافحة الفساد، والتصدي للفاستين الذين يعبثون بحقوق الوطن والمواطن وينهبون مقدراته التي هي أولًا وأخيرًا من حق الفلسطيني.

9. مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال مراقبة الذات

تقييمها ومراجعتها

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أسيطر على انفعالاتي عند مواجهة أية مشكلة أو خلاف مع الآخرين	4.12	.76	مرتفع
2	1	أنفذ الواجبات الموكلة لي بكفاءة وفاعلية	4.31	.63	مرتفع
3	3	أركز اهتمامي على الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً	4.22	.70	مرتفع
4	5	أراقب سلوكي بشكل دوري أثناء مسيرتي للوصول إلى الهدف المنشود	4.10	.65	مرتفع
5	6	أستطيع التعامل مع المواقف بحنكة عند الغضب	4.05	.83	مرتفع
6	2	أقيّم نتائج أعمالي باستمرار أثناء وبعد تنفيذ الخُطط الخاصة بي	4.25	.76	مرتفع
الدرجة الكلية			4.17	.52	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها بلغ (4.17) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها فقد تراوحت ما بين (4.05-4.31)، وجاءت الفقرة (2): "أنفذ الواجبات الموكلة لي بكفاءة وفاعلية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.31) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (5): "أستطيع التعامل مع المواقف بحنكة عند الغضب" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ومستوى مرتفع، وهذا مؤشر إيجابي؛ حيث يؤكد أن موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين لديهم قدرة عالية على ضبط سلوكياتهم وتوجيهها بشكل سليم، وذلك من خلال مراجعة الذات وتقييمها وإدراك انحرافاتهما؛ بغية تصويب مساراتهما نحو التثبيت بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية، فغياب الرقابة الذاتية أمام المغريات الحياتية والمنافع الذاتية؛ قد تشكل آفة كبرى في هذه المجتمعات، ووفق ما أكدته د. انشراح نبهان/ اختصاصية علم الاجتماع؛ أن قيادة الذات تستوجب من الفرد الذكاء واليقظة والمراجعة الذاتية والتقييم المستمر لسلوكياته بهدف تصويبها، لا أن ينقاد صوب النقيض؛ وهو الانسحاب من الذات، فهذا قد يجرفه نحو سياسة القطيع المنتهجة سوسولوجيا التسحيح؛ التي تُعد من أخطر الثقافات المجتمعية، فكل فرد له كينونة مقدسة تختلف عن سواه، تتكامل لتُساند بعضها البعض، لا كي تُدوّب وتُؤلّب إحداها الأخرى؛ بغية تحويلها إلى ما يُسمى "بالإمعة" التي يخسر فيها الفرد ذاته؛ كون قيمته

الحقيقية تتحول إلى صفر غير مرئي ويُستغنى عنه بسهولة، فيُحظر قتل الذاتية الإنسانية المُقدسة وحقوقها وحرّياتها، بل يتوجب دعم الأفراد وتمكينهم كي يقودوا ذاتهم جيّدًا؛ فلو راجعوا ذاتهم جيّدًا؛ لعرف كلُّ منهم ملكاته الحقيقية، وأطلق جواهره الإيجابية، وقيمه الحقيقية؛ التي تُحارب من خلالها الانحرافات السلوكية المُتمثلة بالفساد، وبالتالي ترى الباحثة أن مُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها تُفضي إلى القُدرة الذاتية على مكافئة الذات و/ أو مُعاقبتها وهذا يُعد من أعلى درجات التصالح مع الذات؛ التي تدفع الموظف نحو سبر أغوار ذاته وقيادتها بفكر استراتيجي سليم.

لُكِّل ما ورد أعلاه من نتائج للسؤال الأول وما تمخض عنه من مناقشة وآراء لمُتخصصين في مجالات عدة؛ ترى الباحثة أن نتائج التساؤل في مُجملها اتفقت مع دراسة كُلِّ من: (العطيات والعجيلي، 2021)؛ التي أشارت إلى علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير الذات وأخلاقيات الوظيفة، ودراسة (قوجيل، 2018)؛ التي أكدت أن العقل ملكة ذهنية وأداة لتفسير جميع الظواهر والحقائق، وأن الذات تستند إلى الواقع الذي تعتمد عليه وتأخذ منه، والذي قد يفرض عليها أمورًا معينة لتطبيقها والانسجام معها والتكيف وفقها، فهي ليست مُطلقة الحرية بالاختيار، ودراسة (فربي و بحري، 2017)؛ التي صممت مقياسًا لقيادة الذات مُتضمنًا سبعة أبعاد اعتمدتهم الباحثة في هذه الدراسة، وأشارت بالنتيجة إلى أن ارتفاع مُؤشر تلك الأبعاد دلالة على مدى ارتفاع قيادة الذات لديهم، وعلى النقيض فإن انخفاضها دلالة على الانقياد للذات، ودراسة (عبد الرزاق، 2014)؛ والتي تشير إلى أن العقل والجسم يحتاج كُلُّ منهما الآخر ولا يمكن استغناء أحدهما عن الآخر، وأن الإرادة هي التي تُحدد الذات وتجعلها واضحة، والإرادة التامة تُوضع الشيء وتُجسده في الخارج، ودراسة (Cristofaro & Giardino, 2020)؛ التي أفادت بأن من يتمتعوا بقيادة ذاتية قوية يتطلعون باستمرار إلى عكس صورة ذاتية إيجابية والحفاظ عليها وتعزيزها، ودراسة (Parakhina & Others, 2019)؛ والتي تُشير إلى أنه هناك فرقًا ما بين القيادة والقيادة الذاتية، وأن كُلًّا منهم لديه هيكل وأولويات ودوافع مختلفة، فالقيادة؛ تعكس القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو إنجاز مُهمة المؤسسة ورؤيتها، أما قيادة الذات؛ تشير إلى تأكيد الذات وتنميتها للأفراد وانعكاسها على قيمه الشخصية وطموحاته ودوافعه، ودراسة (Browning, 2018)؛ والتي تُؤكد أن القيادة الذاتية تُسهم في خلق أفراد أكثر وعيًا وانضباطًا وبناء علاقات أقوى، وبالتالي تُصبح المؤسسات ذات جودة وفعالية وابتكار أعلى، وفي نهاية المطاف فإن الثقافة التي تُعزز القيادة الذاتية هي التي ستؤدي إلى العظمة المؤسسية.

4. 2. 2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياسي "النزاهة" و "الشفافية" لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما يتضح من خلال الجدولين (11.4) و (12.4):

الجدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمقياس النزاهة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أحرص على تأدية مهام عملي بأمانة وإخلاص	4.57	.63	مرتفع
2	2	أتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالي	4.41	.69	مرتفع
3	10	هناك تكافؤ بين الصلاحية الممنوحة لي والمسؤولية عن نتائج أعمالي	4.18	.80	مرتفع
4	3	أحرص على تطوير ذاتي باستمرار	4.34	.69	مرتفع
5	6	أرجح المصلحة العامة على المصلحة الذاتية	4.27	.74	مرتفع
6	5	سلوكي ثابت على قيم النزاهة مهما اختلفت المواقف	4.31	.82	مرتفع
7	7	لدي القوة للتصدي لأية مخالفة أو شبهة فساد في العمل	4.26	.83	مرتفع
8	14	أرفض الحوافز التي لا أستحقها بجدارة	3.93	.93	مرتفع
9	13	أحرص على انتزاع حقوقي دون مخالفة القوانين والأنظمة	4.14	.84	مرتفع
10	8	أقدم النصيحة لزملاء العمل بمصادقية	4.24	.73	مرتفع
11	12	أبادر إلى التحسين والتطوير في العمل	4.15	.85	مرتفع
12	15	أصبر عند الإجحاف بحقي	3.80	.88	مرتفع
13	11	أشعر بالألم النفسي عندما أرى أية مخالفات في العمل	4.17	.96	مرتفع
14	4	أحرص على تقديم أجود الخدمات للمستفيدين	4.34	.70	مرتفع
15	9	ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول بها في مؤسستي	4.23	.83	مرتفع
الدرجة الكلية			4.21	.49	مرتفع

يتضح من الجدول (11.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس النزاهة بلغ (4.21) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس النزاهة، فقد تراوحت ما بين (3.80-4.57)، وجاءت الفقرة (1): "أحرص على تأدية مهام عملي بأمانة وإخلاص" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.57) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (12): "أصبر عند الإجحاف بحقي" في المرتبة

الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ومستوى مرتفع، وهنا تلاحظ الباحثة أن قيم النزاهة جاءت مرتفعة لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، وتعزو ذلك إلى أن قيم النزاهة مجتمعة و/ أو منفصلة لها التصاق وثيق بالقيم الذاتية والأخلاقية، وبأبعاد قيادة الذات مجتمعة و/ أو منفصلة؛ حيث إنها أظهرت نسب استجابات مرتفعة لدى المبحوثين وفق ما تبين في نتائج عرض السؤال الأول لهذه الدراسة، وقد تم تفصيل عقد النزاهة بكامل مكوناته الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية سابقاً في الإطار النظري لهذه الدراسة، وتتوه الباحثة هنا إلى أهمية ما أورده د. انشراح نبهان/ اختصاصية علم الاجتماع؛ وهو إن حماية المؤسسات من الفساد والانهيار ليست مسؤولية فردية، رغم إيمان علم الاجتماع بما يُسمى (The Power of One) - وهي قدرة الفرد الواحد على التغيير- وهم نُذرة؛ حيث إن لهم خصائص فذة في القيادة، ومن الصعب إيجادهم في كل مؤسسة، وهنا يُشير علم الاجتماع لإيمانه القوي بالبناء المتوازن لكافة أنساق المجتمع وأنظمتها، وأن كل نسق يتوجب عليه التعاضد والتآزر مع الأنساق الأخرى، فالمجتمع وفقاً للنظرية العضوية كجسم الكائن الحي؛ تتربط أجزأه ارتباطاً وظيفياً ولا يمكن لإحداها التواجد في عزلة عن البقية؛ بل تتسجم وتتوافق لخدمة الجسم بأكمله، وبذات الفكرة ينشأ ما يُسمى "تنظيم المجتمع" من خلال حركات وتنظيمات يقع على عاتقها مقاومة الفساد والفاستين، تتضمن قاعدة شعبية صلبة من الأحرار الصالحين؛ فهي من ناحية تحمي الأفراد من الآثار السلبية للفساد، ومن ناحية أخرى تحمي المجتمع من الانعكاسات السلبية إثر الخذلان الذي قد يتولد حال فشل الفرد في مواجهة الفساد، فكثير ممن يؤمنون بالإصلاح ومكافحة الفساد قد يخشون مآلاته ويتراجعون، من هنا فإنه وكما الفاسدون يؤسسون لشبكة فساد مُنظم، يتوجب على الأحرار التأسيس الرصين لشبكة نزاهة مُنظمة، وفق منهج يتسم بالحنكة والذكاء واللاتقليدية والمؤازرة المتبادلة بينهم وبين جيش من أفراد يقودون ذواتهم، للسير سويًا بجهود جديّة لاجتثاث الفساد من خلال الجهات المختصة، فعلم الاجتماع لا يسمح بالتلاعب بالقوانين والأنظمة، ومن وجهة نظر علمية نرى أن الغرب بنى وتقدم وتطور إلى دول ما بعد الحداثة بسبب وجود أنظمة وقوانين تدير عليها الدولة، ومؤسسات تحكم كل منها قوانينها وأنظمتها الخاصة، وذلك لحماية البناء من الانهيار، وبالتالي فإن أية تخبطات وغياب للنزاهة في المنظومة القانونية تُعرض المجتمع بأكمله للهدم وتقوض جهوده كافة، لأن سيادة القانون هي قضية دستورية، والتراخي في معالجة جديّة لآفة الفساد الخطيرة ستقود المجتمع إلى دمار شامل وكامل وتسود فيه شريعة الغاب، من هنا تؤكد الباحثة أن

المسؤولين عليهم النظر بجدية إيجابية لقيم النزاهة المرتفعة لدى المبحوثين، والعمل على تعزيزها ودعمها وتنميتها واستثمارها في جهود حقيقية نحو مكافحة الفساد، لا أن يُترك الموظف لأي ارتطام قد يُغافله نتيجة آثار الفساد الجارفة للوجدانات والمقدرات والبشرية جمعاء، فتشبت الموظف بقيم النزاهة قد يحميه من سلوك الانحرافات والانخراط بالفساد، لكنه قد لا يحميه من الإحباط والخذلان الذي حتمًا سينعكس على نفسيته وذاتيته وإنتاجيته، وهذا ما أكدته د. سهير الصباح/ اختصاصية علم النفس؛ بأن الموظف المتصالح مع ذاته ويقودها جيدًا بوعي ضمن المنظومة القيمية؛ تصعب هزيمته حتى لو اتحد الأغلبية ضده، ولكنه قد يتعرض إلى نوع من الإحباط والاستياء والشعور بالأسى، إلا أنه قد يعود وينهض مُجددًا وبصورة أقوى من السابق، ليحيى كما تشتهي منظومته القيمية، ويواجه الفساد بقوة التحدي.

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمقياس الشفافية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	أرى أن إجراءات العمل وقواعده في مؤسستي واضحة	3.74	1.05	مرتفع
2	2	أرى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة مُعلنة للجميع	3.76	1.02	مرتفع
3	1	لدي اطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء المهام والواجبات المناطة بي	3.87	0.88	مرتفع
4	4	أشعر بمصادقية المعلومات داخل المؤسسة	3.58	1.09	متوسط
5	5	لدي الحق بالوصول إلى المعلومات التي أحتاجها وقتما أشاء	3.43	1.05	متوسط
6	6	يتم تحديث المعلومات العامة باستمرار ونشرها لكافة الأطراف ذوي العلاقة	3.41	.16	متوسط
7	7	تتم التعيينات بناء على أسس واضحة في مؤسستي	3.12	.25	متوسط
8	9	تتم الترقيات بناء على أسس واضحة في مؤسستي	2.99	.28	متوسط
9	8	يتم تقييم الأداء بناء على أسس واضحة في مؤسستي	3.08	.27	متوسط
10	10	تحرص الإدارة العليا على معالجة مشكلات موظفيها	2.95	.32	متوسط
11	11	تشارك الإدارة العليا موظفيها في اتخاذ القرارات الهامة	2.85	.35	متوسط
الدرجة الكلية			3.34	.92	متوسط

يتضح من الجدول (12.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى مقياس الشفافية

بلغ (3.34) ومستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس الشفافية، فقد تراوحت ما بين

(2.85-3.87)، وجاءت الفقرة (3): "لدي اطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء المهام والواجبات المناطة بي" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.87) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (11): "تشارك الإدارة العليا موظفيها في اتخاذ القرارات الهامة" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.85) ومستوى متوسط، وهذه النتيجة تؤكد تدني في مستوى تطبيق الشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، كما نلاحظ من هذا الجدول تفصيلاً جلياً لهبوط نسب بعض فقرات هذا المجال، وفقاً لما أكدته الفقرات من (4-11)؛ ولعل ذلك في مجمله يوضح خللاً داخل وزارة المالية الفلسطينية؛ يتجسد في حرمان الموظف من حقه في الوصول إلى المعلومات لتعزيز العلاقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، وفي هذا السياق يُفيد د. حمدي الخواجا/ مدير عام التخطيط والسياسات في هيئة مكافحة الفساد؛ أنه وعلى الرغم من الزيادة المضطربة لحالات التبليغ الواردة للهيئة، إلا أنه لا يزال هناك تدني في ثقة الأفراد بالمنظومة بأكملها بما فيها منظومة الإبلاغ عن الفساد، وقد يكون ذلك ناتج عن عدم تواجد نمذجة لقصص نجاح في فكرة حماية المبلغين لتحفيزهم على التبليغ عن الفساد، إضافة إلى إغفال الأفراد وعدم اطلاعهم على القوانين والإجراءات المؤسساتية ونظام الحماية، لذا قد نجد نظرياً أن القوانين متوافرة لكن الإشكالية التطبيقية قد تكون مرتبطة بالموظفين أنفسهم، وهذا جميعه يتطلب ثقافة إنسانية ومؤسسية ومُجتمعية متكاملة، بإقدام المواطن الفلسطيني نحو التغيير لا يزال ضعيفاً، ولا بُد من الإشارة إلى ضرورة إقرار قانون الحق في الوصول إلى المعلومة وفق معايير وضوابط خاصة بالحالة الفلسطينية، فهو مطلب هام ومُدرج ضمن استراتيجيات الهيئة، ويُضيف د. عزمي الشعبي/ مستشار مجلس إدارة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، لشؤون مكافحة الفساد؛ بأن واقع تطبيق النزاهة والشفافية ونجاعة دور جهات الاختصاص؛ يُشير إلى أن الجهود التي بُذلت في هذا الخصوص أفضت إلى تحسن طفيف ولكنه لا يزال يحتاج إلى جهد أكبر، وقد ظهر هذا التحسن على أداء الموظفين من ذوي الفئات الدنيا بنسبة أعلى من ذوي الفئات العليا، وحتى عندما تتزايد هذه النسبة تبقى في حدودها الدنيا، وهذا يؤكد على صلاحية الموظفين ودورهم الإيجابي، ونظرتهم إلى قضايا الفساد بكافة أشكاله وصوره نظرة سلبية، كما أن المسؤولية الأعظم هنا يجب أن تعود على المسؤول أكثر منها على المرؤوس، لا سيما أن التخطيط لتطبيق هذه المبادئ والإجراءات يتركز بشكل أكبر لدى الإدارات العليا، وقد أشار في هذا الصدد أيضاً أ. محمد خضر/ الباحث في القانوني الدستوري وحقوق الإنسان؛ إلى أن الهدف من القواعد والإجراءات القانونية هو

التوقع، فعلا سبيل المثال لا الحصر إذا تم استئصال تفاحة فاسدة من الصندوق سنحني باقي التفاحات، ولكن على ما يبدو أنه بات لدينا ألبس في هذا المفهوم؛ حيث إن الأفراد لا يزالون يشهدون العديد من القضايا التي لا يتم علاجها وهذا ما يُؤشر تلقائياً بازديادها دون حلول حقيقية وجدية، ممّا يضطرهم للوقوف مُتسائلين حول مأسسة ومنهجة الفساد! لا سيما أن الغالبية العظمى قد تتعامل مع مفهوم السرية بصورة خاطئة، وهذا قد يكون سببه إما سوء الفهم أو سوء النية؛ فالسرية تعني حماية الأفراد لهدفين مُتمثلين؛ بالعدالة وحقوق الإنسان، وهذا يتم وفق ضوابط وإجراءات مُحددة رسمها القانون بشكل جليّ، لا لإخفاء الإجراءات بِرمتها عن المُجتمع؛ فمُجمل عمل السُلطات في المُجتمعات ليس سرياً- إلا في حالات مُحددة- وتستوجب علنية النتائج بالحد الأدنى، ومن نَهج السُلطات العليا قد تنتقل عدوى السرية بمفهومها الخاطيء إلى المؤسسات التي قد تُشرع بتفصيل قواعد خاصة بها؛ فهي تُعد فتاكة للشفافية كونها تُشكل مظلة مسقوفة إلى حدٍ معين يندرج تحتها الكادر الوظيفي والقوانين والأنظمة والمُسميات والرواتب وغيرها، لتتحول المؤسسة إلى بُقعة سوداء لا أحد يعلم خفاياها إلا ما يتم السماح بإعلانه أو من خلال مُوظفين بشكل غير رسمي، وهذا قد يُعرضهم للخطورة واحتمالات الانتقامية، وبالتالي اقتضى إعادة النظر في مفهوم السرية وانتهاج الشفافية وفقاً لأصولها، وهذا يتطلب أيضاً إصدار قانون الحق في الوصول إلى المعلومة كونه يُمثل عنواناً للشفافية، فكلما كانت المعلومات والأدلة في مُتناول يد الأفراد، كلما انخفضت نسب الفساد، لكل ذلك ترى الباحثة أن علاقة المُوظفين بمرووسيتهم يجب أن تقوم على التوازن في الحقوق والواجبات، وهو ما يجعل المُوظف يُمارس مهامه في أجواء شفافة، تكشف عن مواطن الضعف والخلل والتجاوز غير القانوني، وتُحدّ منها لُمجرد شعور الإدارة بأن المُوظفين على اطلاع ودراية بما يجري، فهذا من ناحية؛ يُطمئن المُوظفين بأن الإجراءات التنظيمية قوية وعادلة، ومن ناحية أخرى؛ يُحدّ من سوء استخدام السُلطة وفُرس الفساد، حيث إن الحق في الحصول على المعلومات "الشفافية" مُرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة والمُحاسبة التي تشكل هدفاً محورياً لأي نظام يتسم بالنزاهة والشفافية والديمقراطية.

لِكُلّ ما ورد أعلاه من نتائج للسؤال الثاني وما تمخض عنه من مناقشة وآراء لُمُتخصصين في مجالات عدة؛ ترى الباحثة أنه اتفق بِمُجمله مع دراسة كُلّ من: (مصري، 2020)؛ التي أفادت أن تطبيق مبادئ الشفافية يُسهم في تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد وعكس ذلك يوفر بيئة مُواتية للفساد، ودراسة

يتضح من الجدول (13.4): وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات "قيادة الذات" و "تطبيق النزاهة" في وزارة المالية الفلسطينية، والتي تراوحت ما بين (35). لمجال "التخطيط وتحديد الأهداف"، و (60). لمجال "التحلي بالقيم الأخلاقية"، وجميعها دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح وجود علاقة ارتباط مُوجبة دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الدرجة الكلية لـ"قيادة الذات" و"تطبيق النزاهة" لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبلغت قيمة مُعامل ارتباط بيرسون (68).، وهذه النتيجة تؤكد كل ما تبين في الجداول السابقة حول ارتفاع قيم النزاهة لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن قيم النزاهة لها التصاق وثيق بالقيم الذاتية والأخلاقية، وبأبعاد قيادة الذات مُجمعة و/ أو منفصلة؛ وقد تم تفصيل ذلك من خلال ما أوضحتها سابقاً في الإطار النظري لهذه الدراسة حول عقد النزاهة بكامل مكوناته الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية، إضافة إلى ذلك يتبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات "قيادة الذات" و "تطبيق الشفافية" في وزارة المالية الفلسطينية، والتي تراوحت ما بين (13). لمجال "فعالية الذات"، و (65). لمجال "الشعور بالانتماء"، وجميعها دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح وجود علاقة ارتباط مُوجبة دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الدرجة الكلية لـ"قيادة الذات" و "تطبيق الشفافية" في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبلغت قيمة مُعامل ارتباط بيرسون (43).، وهي تؤكد وجود علاقة ما بين قيادة الذات وتطبيق الشفافية ولكنها تبقى أقل من ارتباطها بتطبيق النزاهة، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن النزاهة ترتبط وتنبع وتُغذى بنسبة عالية ورئيسة من المنظومة القيمة والأخلاقية، أما الشفافية فهي ترتبط بنسبة أعلى بالإجراءات والنظم التي تُمارس داخل الوزارة، ويشير في هذا السياق د. حمدي الخواجا/ مدير عام التخطيط والسياسات في هيئة مكافحة الفساد؛ إلى عدة أنواع من المُساءلة أو الرقابة الإدارية؛ داخلية وخارجية وشعبية، وفي الحالة الداخلية؛ إذا تعامل المسؤول مع مروضيه بمهنية بعيدة عن العوامل الشخصية أو الحزبية أو الجهوية أو الدينية ستكون فعالة ومُمتازة وتؤتي ثمارها، وتتمثل وحدات الرقابة الداخلية بـرقابة مالية وإدارية وأداء؛ إلا أن الأخيرة لا تزال غير مُطبقة على نطاق واسع كونها حديثة، أما الأولى والثانية فهما ثانويات وقد لا تُعطيان نتائج حقيقية قوية؛ وهذا قد يعود إلى الأشخاص القائمين عليها

من حيث حجمهم وعددهم والتدريبات التي تلقوها بالخصوص، وحتى لو كانت هذه التقارير الداخلية متواجدة فهي ليست مقدسة وقد لا يُؤخذ فيها بشكل كبير في مؤسسات عدة، وقد يكون هناك انتهاج لسياسة الرجل الواحد في بعض المؤسسات مما يُضعف أثر التقارير وحياديتها، ولا بُد من الإشارة إلى أن هناك وحداتٍ اكتشفت فيها حالات فساد وخروقات تم تصويبها، أما الحالات الكبيرة والمُخيفة تصل إلى هيئة مكافحة الفساد، كما لا يجب تجاهل ضعف دوائر الجودة؛ التي يترتب عليها دور هام بالرقابة، إضافة إلى الحاجة لمُتابعة تطبيق مُدونة السلوك لمُوظفي القطاع العام، أما في حالة الرقابة الخارجية فهي لا تزال ضعيفة بعض الشيء لا سيما مع غياب المجلس التشريعي، كما لا يجب أن نغفل أيضًا عن دور مؤسسات المُجتمع المدني؛ الذي يُعد جزءًا من الاستراتيجية الوطنية لهيئة مكافحة الفساد، إلا أن تأثيره لا يزال ضعيفًا، وكذلك حالة الرقابة الشعبية أيضًا لا تزال ضعيفة ولا يوجد تنظيم سليم لها، وتُعد قيادة الذات أساسية لتطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، إلا أنها يجب أن تقترن بقانون صارم ومُحاسبة قوية وراذعة، وأن نسير جميعًا تحت سيادة القانون بشكلٍ جدي وجليّ، من هنا ترى الباحثة أهمية توعية مُوظفي القطاع العام لقيادة ذاتهم جيدًا وفق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، وفي الوقت نفسه ضرورة العمل على تنمية وتطوير الكوادر الوظيفية المتخصصة بالرقابة بكافة أنواعها وأشكالها بشكلٍ حيادي وفعال ومُكثف، وهذا كُلّه لن يُؤتي ثماره فيما إذا كانت الإدارة والجهات المُختصة تُصر على عدم الشفافية الحقيقية قولًا وفعلاً ابتداءً من إصدار قانون الحق بالوصول إلى المعلومة، وانتهاءً برفع نسبة الشفافية الجدية والحقيقية داخل مؤسسات القطاع العام؛ والتي لها الدور الأكبر في توضيح الحقائق أمام الكافة، كما ستنعكس حتمًا على استطلاعات الرأي والثقافة المُجتمعية، وهذه إجراءات لا تعود على مُوظف بعينه بل على إجراءات مؤسساتية تقع بالدرجة الأولى على إدارة المؤسسة، وهذا ما أكده أيضًا د. أشرف صيام/ أستاذ قانون عام في كلية الحقوق والإدارة العامة في جامعة بيرزيت؛ بأن جهود جهات الاختصاص الرسمية وشبه الرسمية لا تزال غير كافية، وأن الإشكالية الأكبر تكمن في الإرادة السياسية، والبنية البشرية القائمة على تنفيذ الأنظمة والقوانين، إضافة إلى انعكاسات غياب المجلس التشريعي، وبرأيي أن إصلاح الفساد يجب أن يكون من أعلى الهرم لا من أدناه، ومن الجدير بالذكر أيضًا أن الشعب الفلسطيني عامةً يُعد واعيًا بالحقوق والحريات، إلا أنه قد يعزف عن مُحاربة الفساد بسبب ضعف الحماية الحقيقية له، كما أن غياب قانون الحق في الوصول إلى المعلومة يبقى عنوانًا للحقيقة ومؤشر واضح على الاستمرار بنهج الضبابية،

وبذلك تعود الباحثة لتؤكد على ضرورة تعزيز الإدارات والمسؤولين عن اتخاذ القرار لنهج الشفافية كي يتمكن الموظف من السير على نهج واضح وسليم وشفاف، مما يُعزز قيادتهم لذواتهم بنسبة أعلى.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة التأثيرية ما بين المتغير المُستقل؛ والذي يشكل "قيادة الذات" وأثره النسبي على المتغير التابع "النزاهة"، تم إيجاد ميل خط الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك عن طريق (Inter Method) الإدخال المُتزامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (14.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R ²	قيمة R ² المعدلة	الخطأ المعياري
1	.677a	0.458	0.456	0.360

Predictors: (Constant) a قيادة الذات

الجدول (15.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المتغير التابع النزاهة

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	28.18	1	28.18	217.12	.000b
	البواقي	33.36	257	0.13		
	المجموع	61.54	258			

Predictors: (Constant) b قيادة الذات

الجدول (16.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمتنبأ بها النزاهة

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة ت
الأول	(Constant) الثابت	0.54	0.25		2.13
	قيادة الذات	0.90	0.06	0.68	14.74

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R^2 المعدلة) نلاحظ أن قيادة الذات تُفسر ما مقداره (45.6%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "النزاهة"، وهذا يُدلل على وجود مُتغيرات أخرى مُستقلة تُؤثر في المتغير التابع "النزاهة" ولم يتم إدراجها في هذه الدراسة.

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (217.12) ومستوى الدلالة (0.000) أن مُعامل المُتغير المُستقل "قيادة الذات" له تأثير على المُتغير التابع "النزاهة"، مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المُتغير التابع "النزاهة" والمُتغير المُستقل "قيادة الذات"، وفيما يلي مُعادلة الانحدار الخاصة بمُعامل المُتغير المُستقل "قيادة الذات" والتي لها أثرًا دالًا إحصائيًا على المُتغير التابع "النزاهة"، والمُتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y = 0.54 + 0.90 X_1$$

X_1 : قيادة الذات / Y : النزاهة.

وللخروج بالمُعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة التآثيرية ما بين المُتغيرات المُستقلة والتي تشكل مجالات "قيادة الذات" وأثرها النسبي على المُتغير التابع "النزاهة"، تم إيجاد ميل خط الانحدار المُتعدد (Multiple Regression Linear) وذلك عن طريق (Inter Method) الإدخال المُتزامن، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (17.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R^2	قيمة R^2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.74a	0.55	0.54	0.33

a Predictors: (Constant)، تقدير الذات، والشعور بالإنتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها.

الجدول (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المُتغير التابع النزاهة

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	34.08	9	3.79	34.35	.000b
	البواقي	27.45	249	0.11		

b Predictors: (Constant) ، تقدير الذات، والشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها.

الجدول (19.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمتنبأ بها النزاهة

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة ت
	(Constant) الثابت	0.23	0.27	0.88	0.38
	تقدير الذات	-0.01	0.06	-0.23	0.82
	الشعور بالانتماء	0.06	0.03	1.90	0.06
	استثمار الوقت	0.23	0.06	4.23	0.00**
	التخطيط وتحديد الأهداف	-0.14	0.06	-2.24	0.03*
	الاتصال الفعال	0.20	0.06	3.37	0.00*
	فعالية الذات	-0.04	0.07	-0.49	0.62
	التحلي بالقيم والأخلاق	0.37	0.07	5.66	0.00**
	قوة الإرادة	0.12	0.08	1.61	0.11
	مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	0.14	0.06	2.47	0.01**

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R^2 المعدلة) نلاحظ أنه يُفسر ما مقداره (54%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "النزاهة"، وهذا يُعزى إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمُتمثلة في مجالات "قيادة الذات"، بحيث يتفاوت تأثير هذه المتغيرات على النزاهة فنجد أن بُعد "التحلي بالقيم والأخلاق" جاء في المرتبة الأولى وبلغ مُعامل التأثير له (0.37)، تلاها بُعد "استثمار الوقت" حيث بلغ مُعامل التأثير له (0.23)، وهذا يُشير إلى وجود بعض المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على المتغير التابع "النزاهة"، وغير المشمولة بالمتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج مُعادلة الانحدار لمعاملات مجالات "قيادة الذات".

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (34.35) ومستوى الدلالة (0.000) أن معاملات مجالات المتغير المستقل "قيادة الذات" لها تأثير على المتغير التابع "النزاهة"، مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير التابع "النزاهة" والمتغيرات المستقلة الخمسة مجتمعة، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات مجالات المتغير المستقل "قيادة الذات" والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "النزاهة"، أي المجالات الأكثر إسهاماً من بين المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لتقييم تأثير معاملات مجالات المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كل منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y=0.23+ 0.23 X_1+-0.14 X_2+0.20 X_3 +0.37 X_4 +0.14 X_5$$

حيث جاءت المجالات الأكبر إسهاماً من بين المتغيرات الخمسة المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "النزاهة"؛ على النحو الآتي:

X₁: استثمار الوقت / X₂: التخطيط وتحديد الأهداف / X₃: الاتصال الفعال / X₄: التحلي بالقيم والأخلاق / X₅: مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها / Y: النزاهة.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة ما بين المتغير المستقل؛ والذي يشكل "قيادة الذات" وأثره النسبي على المتغير التابع "الشفافية"، تم إيجاد ميل خط الإنحدار الخطي (Linear Regression) وذلك عن طريق (Inter Method) الإدخال المتزامن، كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (20.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R ²	قيمة R ² المعدلة	الخطأ المعياري
1	.429a	0.184	0.181	0.836

a Predictors: (Constant) قيادة الذات

الجدول (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المتغير التابع الشفافية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	39.73	1	39.73	56.79	.000b

البواقي	176.30	252	0.70
المجموع	216.04	253	

a Dependent Variable الشفافية
b Predictors: (Constant) قيادة الذات

الجدول (22.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمتنبأ بها والشفافية

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية		مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة ت	
الأول	(Constant) الثابت	-1.40	0.63	-2.22	0.03*	
	قيادة الذات	1.15	0.15	7.54	0.00**	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R^2 المعدلة) نلاحظ أن قيادة الذات تُفسر ما مقداره (18.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "الشفافية"، وهذا يُدلل على وجود مُتغيرات أخرى مُستقلة تؤثر في المتغير التابع "الشفافية" ولم يتم إدراجها في هذه الدراسة.

ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (56.79) ومستوى الدلالة (0.000) أن مُعامل المتغير المُستقل "قيادة الذات" له تأثير على المتغير التابع "الشفافية"، مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير التابع "الشفافية" والمتغير المُستقل "قيادة الذات"، وفيما يلي مُعادلة الانحدار الخاصة بمُعامل المتغير المُستقل "قيادة الذات" والتي لها أثرٌ دالٌّ إحصائياً على المتغير التابع "الشفافية"، والمُتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y = -1.40 + 1.15 X_1$$

X_1 : قيادة الذات / Y : الشفافية

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات المُستقلة P والتي تشكل مجالات "قيادة الذات" وأثرها النسبي على المتغير التابع "الشفافية"، تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك عن طريق (Inter Method) الإدخال المتزامن، وذلك كما يظهر من الجداول التالية:

الجدول (23.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R ²	قيمة R ² المعدلة	الخطأ المعياري
1	a70.	0.48	0.46	0.68

(Constant) Predictors: a ، تقدير الذات، والشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها.

الجدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقيادة الذات وأثرها النسبي على المتغير التابع الشفافية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	104.34	9	11.59	25.33	.000b
	البواقي	111.70	244	0.46		
	المجموع	216.04	253			

(Constant) Predictors: b ، تقدير الذات، والشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، والتحلي بالقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها.

الجدول (25.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات قيادة الذات والمتنبأ بها الشفافية

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة ت
الأول	(Constant) الثابت	0.42	0.54		0.76
	تقدير الذات	-0.09	0.12	-0.05	-0.79
	الشعور بالانتماء	0.69	0.07	0.56	10.15**
	استثمار الوقت	-0.10	0.11	-0.05	-0.83
	التخطيط وتحديد الأهداف	-0.08	0.13	-0.04	-0.59
	الاتصال الفعال	0.63	0.13	0.32	4.93**
	فعالية الذات	-0.40	0.15	-0.18	-2.65**
	التحلي بالقيم والأخلاق	0.00	0.13	0.00	-0.02
	قوة الإرادة	0.11	0.16	0.05	0.66

0.43	0.79	0.05	0.12	0.09	مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها
** دال إحصائياً عند مستوى (α ≤ 0.01)					

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R² المعدلة) نلاحظ أنه يُفسر ما مقداره (46%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "الشفافية"، وهذا يُعزى إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مجالات "قيادة الذات"، بحيث يتفاوت تأثير هذه المتغيرات على "الشفافية"؛ فنجد أن بُعد "الشعور بالانتماء" جاء في المرتبة الأولى وبلغ معامل التأثير له (0.69)، تلاه بُعد "الاتصال الفعال" حيث بلغ معامل التأثير له (0.63)، وهذا يُشير إلى وجود بعض المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على المتغير التابع "الشفافية"، وغير المشمولة بالمتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج معادلة الانحدار لمعاملات مجالات "قيادة الذات". ويتبين من خلال قيمة (F) بنسبة (25.33) ومستوى الدلالة (0.000) أن معاملات مجالات المتغير المستقل "قيادة الذات" لها تأثير على المتغير التابع "الشفافية"، مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير التابع "الشفافية" والمتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات مجالات المتغير المستقل "قيادة الذات" والتي لها أثرٌ دالٌّ إحصائياً على المتغير التابع "الشفافية"، أي المجالات الأكثر إسهاماً من بين المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لتقييم تأثير معاملات مجالات المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كلٍّ منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y = 0.42 + 0.69 X_1 + 0.63 X_2 - 0.40 X_3$$

حيث: X₁: الشعور بالانتماء / X₂: الاتصال الفعال / X₃: فعالية الذات / Y: الشفافية.

يتبين من خلال هذه النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى؛ وجود علاقة معنوية مؤثرة ما بين المتغير المستقل "قيادة الذات" والمتغيرات التابعة؛ بحيث إن قيادة الذات تُفسر ما مقداره (45.6%) من التباين الكلي للمتغير التابع "النزاهة"، وما مقداره (18.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع "الشفافية"، وهذا يُشير إلى وجود متغيرات أخرى مستقلة تُؤثر في المتغيرات التابعة كلاً من: "النزاهة" و "الشفافية" ولم يتم إدراجها في هذه الدراسة، مما يؤكد وجود علاقة طردية بين متغيرات هذه الدراسة تُفيد بأنه؛ كلما ارتفع مستوى "قيادة الذات" لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني؛ ارتفع مستوى تطبيق "النزاهة" و"الشفافية"، كما ترى الباحثة من هذه النسب أيضاً؛ أن العلاقة ما بين المتغير المستقل "قيادة الذات"

والمُتغير التابع "النزاهة" جاءت مُرتفعة بنسبة أعلى من المُتغير التابع "الشفافية"؛ ولعلّ ذلك يعود للارتباط الوثيق ما بين "النزاهة" على مُختلف مُستوياتها الفردية والإجتماعية والوطنية والتنظيمية، وبين المنظومة القيمية والأخلاقية التي تُعد مرآة عاكسة لسلوك الفرد، وقد تم تصنيف وتفصيل قيم النزاهة ومُستوياتها سابقًا في الإطار النظري لهذه الدراسة بصورة جليّة؛ فجميعها قيم معنوية وأثرها المادي يسكن شعور الفرد، وتجعله يمارس الرقابة الذاتية التي تُصوّب وتعالج سلوكياته وتَقِيه من أية انحرافات، وهذا ما يستطيع الفرد التحكم فيه بنسبة مُرتفعة من خلال قيادة ذاتية سليمة حتى وإن فُتدت البيئة، أما "الشفافية" فهي مُرتبطة بنسبة أعلى بالنُظم واللوائح والقوانين والإجراءات المؤسساتية المُتبعَة والمُصاغة من الإدارات العليا، وقد يصل الفرد إلى حد السقف المُغلق الذي قد لا يتمكن فيه تطبيق مبادئ "الشفافية" على النحو الأمثل بناءً على تعليمات أصحاب القرار النافذة داخل مؤسسته، والتي قد لا يُسمح له المُشاركة فيها أو حتى التشاور حولها، وذلك لأسباب وعراقيل عدة قد لا تكون بيده أو من صلاحياته، وهذا أيضًا ما تم تفصيله سابقًا، وما سنلحظه من النتائج الآتية في هذه الدراسة، ما يستوجب تكثيف العمل لتعزيز مبادئ الشفافية من خلال أدوات ووسائل جديدة، لما لذلك من انعكاسات هامة تُسهم بشكل كبير في الحد من الفساد بكافة أشكاله وصوره في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

لُكّل ما ورد أعلاه من نتائج للفرضية الأولى وما تمخض عنها من مناقشة وآراء لمُتخصصين في مجالات عدة؛ ترى الباحثة أنها في مُجملها اتفقت مع دراسة كُلّ من: (بوقصة، 2018)؛ التي أشارت إلى أن أخلاقيات العمل ترتبط بشكل وثيق مع النزاهة الوظيفية، وارتفاعها يُخفض من فُرص تفشي الفساد، وأن نزاهة رأس المال البشري يُجنب المؤسسة قدرًا كبيرًا من الخسائر، ودراسة (منى و آخرون، 2019)؛ التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أخلاقيات المهنة والفساد الإداري والمالي، وأن القيم الذاتية والفردية لها تأثير إيجابي على مُكافحة الفساد، ودراسة (Zyl, 2014)؛ التي أفادت بضرورة توعية الأفراد بمزايا القيادة الذاتية وتدريبهم على تطبيقها في مواقف العمل اليومية، وذلك لأثرها على تقليل السلوك غير الأخلاقي في السياق التنظيمي، ودراسة (مصري، 2020)؛ التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح يُسهم في تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد وعكس ذلك يوفر بيئة خصبة للفساد، ودراسة (العجيلي و المنديل، 2018)، والتي أوصت بضرورة اتباع أساليب إدارية جديدة، حيث إن الشفافية توفر بيئة ملائمة للعمل الإداري وتطبيقها السليم يزيد الثقة بالإدارة.

4. 3. 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".

4. 3. 2. 1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستُخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (26.4).

الجدول (26.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر	أنثى	قيمة (ت)		مستوى الدلالة
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
تقدير الذات	4.35	4.45	4.30	0.48	0.39
الشعور بالانتماء	3.36	3.80	3.45	0.71	0.34
استثمار الوقت	4.10	4.50	4.08	0.53	0.79
التخطيط وتحديد الأهداف	4.00	4.41	3.84	0.47	0.01**
الاتصال الفعال	4.09	4.46	4.01	0.46	0.16
فعالية الذات	4.35	4.44	4.27	0.41	0.15
التحلي بالقيم والأخلاق	4.48	4.41	4.44	0.45	0.47
قوة الإرادة	4.28	4.46	4.27	0.43	0.90
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	4.18	4.51	4.17	0.54	0.82
الدرجة الكلية	4.14	4.35	4.08	0.38	0.23

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$)

من خلال البيانات الواردة في الجدول (26.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تُعزى إلى مُتغير الجنس حسب الدرجة الكلية (23). وعلى جميع المجالات ما عدا مجال التخطيط وتحديد الأهداف، وتراوح مُستوى الدلالة لها ما بين (15- .90)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن النتيجة تؤكد ارتفاع نسبة قيادة الذات لديهم بصرف النظر عن جنسهم، باستثناء مجال التخطيط وتحديد الأهداف؛ فقد كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، ولعلّ تفسير ذلك أن الذكور عادةً لا سيما في المجتمعات الشرقية يحرصون على إبراز قوتهم وسلطتهم ونفوذهم مقارنةً بالإناث، ولا يغفل عن النزعة الذكورية والتميز الذي لا يزال جليّ تجاه الإناث، لا سيما عرقلة شغلها في مواقع رسم السياسات والتخطيط وتحديد الأهداف، مما قد يُلقي عليها بظلال سلبية مُحبطة تحول دونها ودون التخطيط وتحديد الأهداف.

4. 3. 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مُستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الفئة العمرية.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (27.4).

الجدول (27.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المجال	29 سنة فأقل	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
تقدير الذات	4.32	4.33	4.32	4.28
الشعور بالانتماء	3.44	3.43	3.34	3.35
استثمار الوقت	4.10	4.05	4.16	4.08
التخطيط وتحديد الأهداف	3.87	3.87	4.04	4.07
الاتصال الفعال	4.11	4.05	3.97	4.00
فعالية الذات	4.36	4.29	4.21	4.36

4.58	4.47	4.41	4.47	التحلي بالقيم والأخلاق
4.26	4.34	4.23	4.30	قوة الإرادة
4.36	4.21	4.04	4.27	مُراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها
4.16	4.08	4.08	4.15	الدرجة الكلية

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (27.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (28.4).

الجدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تقدير الذات	بين المجموعات	.04	3	.01	.07	.98
	داخل المجموعات	56.84	255	.22		
	المجموع	56.88	258			
الشعور بالانتماء	بين المجموعات	.40	3	.13	.23	.87
	داخل المجموعات	145.34	255	.57		
	المجموع	145.73	258			
استثمار الوقت	بين المجموعات	.43	3	.14	.54	.66
	داخل المجموعات	68.20	255	.27		
	المجموع	68.63	258			
التخطيط وتحديد الأهداف	بين المجموعات	1.61	3	.54	2.74	.04*
	داخل المجموعات	49.77	255	.20		
	المجموع	51.37	258			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	.70	3	.24	1.09	.35
	داخل المجموعات	54.80	255	.22		
	المجموع	55.51	258			
فعالية الذات	بين المجموعات	.69	3	.23	1.27	.29

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التحلي بالقيم والأخلاق	داخل المجموعات	46.12	255	.18		
	المجموع	46.81	258			
	بين المجموعات	.64	3	.21	1.14	.33
	داخل المجموعات	47.53	255	.19		
	المجموع	48.17	258			
	بين المجموعات	.50	3	.17	.84	.47
قوة الإرادة	داخل المجموعات	50.95	255	.20		
	المجموع	51.45	258			
	بين المجموعات	3.55	3	1.18	4.50	.00**
	داخل المجموعات	67.16	255	.26		
	المجموع	70.72	258			
	بين المجموعات	.33	3	.11	.80	.50
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	34.84	255	.14		
	المجموع	35.17	258			
	بين المجموعات					

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (28.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تُعزى لمتغير الفئة العمرية، حسب الدرجة الكلية (50). وعلى جميع المجالات، باستثناء مجالي "التخطيط وتحديد الأهداف" و"مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (29-98)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (05)، ويتبين من هذه النتيجة تكافؤ مستوى قيادة الذات لديهم بصرف النظر عن فئاتهم العمرية، باستثناء المجالين المذكورين أعلاه.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين متوسطات مجالي "التخطيط وتحديد الأهداف" و"مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات الفئة العمرية وتحديد وجهتها؛ فقد استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (29.4).

الجدول (29.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية لمجالي "التخطيط وتحديد الأهداف" و "مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات الفئة العمرية

المجال	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
التخطيط وتحديد الأهداف	من 40-49 سنة	29 سنة فأقل	.16512*
	من 30-39 سنة	من 30-39 سنة	.16831*
	50 سنة فأكثر	من 30-39 سنة	.20158*
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	29 سنة فأقل	من 30-39 سنة	.22806*
	50 سنة فأكثر	من 30-39 سنة	.31757*

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (29.4): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مجال "التخطيط وتحديد الأهداف" تبعاً لمتغير الفئة العمرية بين (40-49 سنة) من جهة، وكل من (29 سنة فأقل) و (من 30-39 سنة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (40-49 سنة)، كما تبين لنفس المجال وجود فروق بين الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) و (من 30-39 سنة) ولصالح (50 سنة فأكثر)، ولعل ذلك يعود إلى تراكمية الخبرة الوظيفية، واستقرار التجارب الحياتية والمهنية إلى حد ما لدى هذه الفئات العمرية.

أما بالنسبة لمجال مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها؛ فتبين وجود فروق بين (29 سنة فأقل) و (من 30-39 سنة)، لصالح (29 سنة فأقل)، وكذلك تبين وجود فروق بين (50 سنة فأكثر) و (من 30-39 سنة) ولصالح (50 سنة فأكثر)، ولعل ذلك كون الفئة العمرية التي تتراوح من (29 سنة فأقل) تكون حديثة العهد في الوظيفة العمومية ولا تزال روح العطاء في باكورتها، مما يجبرهم على التقييم المستمر لذواتهم وتصويب أية انحرافات فيها، بغية التمكن من التمرس المهني الذي قد يفضي إلى حوافز وترقيات لاحقة، وفيما يتعلق بالفئة العمرية التي تتراوح بين (50 سنة فأكثر) فقد يكون أفرادها وصلوا إلى مرحلة نُضجٍ تمخضت عن خبرات تراكمية تخللها صعود وهبوط أفضى إلى استقرار جلي ورؤية ثاقبة تقتنص انحرافات الذات وتصوبها، أما بالنسبة للفئة المتوسطة المتراوحة بين (30-39 سنة) فلعلّ تدني هذا المجال لديها يعود إلى أن منهم من يكون قد استلم ترقية كان يتطلع لها وما عاد لديه حافز آخر نحو الأعلى، لا سيما إذا كانت المؤسسة كما ظهر سابقاً هشة في تحفيز موظفيها، وبالتالي شعر بأنه قد وصل إلى مرحلة استقرار شخصي وعائلي بات يخشى ضعفته، وبالتالي يتجنب مراقبة ذاته وتقييمها

ومراجعتها؛ لأن ذلك حتمًا سيدفعه إلى تغييرٍ ما قد يُعرضه إلى صراعٍ داخليٍّ بين التغيير أو السكون، وفي هذا الصدد أفاد د. نصر عبد الكريم/ الأكاديمي في الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية؛ والذي أجرت معه الباحثة مقابلةً بتاريخ 2021/11/13، الساعة 10:30 صباحًا؛ بأن ظهور تلك النتيجة يُعكس المنطق الذي يفترض أن الشباب هم شُعلة النشاط، والكبار يميلون أكثر للروتين والتكيف الذي قد يصل حد اللامبالاة أحيانًا في العمل، والبحث عن الذات أكثر، لا سيما إذا توافر لديهم إحباط من الواقع الفلسطيني، لذا فإن التراجع في قيادة الذات لدى الشباب قد يُعد طامةً كُبرى ومُقلقة، وقد يكون التفسير حول ذلك أنه من ناحية؛ هذه الفئة الشابة صاحبت الانقسام بين شقي الوطن؛ الضفة الغربية وقطاع غزة، مما أثر سلبيًا عليها، ومن ناحية أخرى أنها قد تكون التحقت بالوظيفة العمومية وهي أصلًا مُحبطة ولا يتوافر لديها ثقة وأمل في الإصلاح والتغيير والنزاهة والشفافية والمساءلة، وأن أركان الحكم الديمقراطي قد تكون صعبة المنال، وبالتالي فإن ولوجهم مُصاحب لما قد نُسميه "تقبل ذهني" كونه أصبح جزءًا من العقيدة الوظيفية للسلطة الفلسطينية، كما أنه ربما العمل في وزارة المالية طبيعته إجرائية وفيه مركزية شديدة وصلاحيات مكتوبة قد لا تسمح بحرية الرأي والإبداع والتغيير فامتطوا ركب النمط ذاته، إضافة إلى أن الأكبر سنًا قد يكونون وصلوا إلى قناعة مفادها؛ أن ما يقومون به يُمثل حماسة قيادية وأنهم ملتزمون بقيادة ذاتهم وبتطبيق النزاهة والشفافية ولا يلزم أكثر من ذلك، وهؤلاء ذاتهم هم من سيَلتحق بهم مُوظفون وافدون إلى الوزارة أصغر منهم سنًا، وبالتالي ستكون رؤيتهم مسقوفة بهؤلاء الكبار ذاتهم، من هنا قد نصل إلى حالة من الركود وأنه ليس بالإمكان أن يكون أفضل مما كان؛ حيث إنهم قد يكونون غير قادرين على التغيير، لا سيما إذا كانت السلطة أو الإدارة الأعلى ترى عدم الضرورة للتغيير، كما نوه أيضًا بأن هذه النتيجة قد تكون منطقية أكثر فيما لو كانت لدى مُوظفي قطاع غزة؛ فالانعكاسات السيكلوجية والاجتماعية والإقتصادية جراء الانقسام السياسي كانت أكبر بكثير من مُوظفي الضفة الغربية، فالأخيرة مُوظفوها لم يفقدوا وظائفهم أو رواتبهم أو علاواتهم أو مزاياهم أو ترفياتهم، وحتى لو كانت تتعثر أحيانًا لأسباب عدة؛ إلا أنها كانت تُعاود الانتظام، لكل ذلك باتت الفئة الشابة تشعر بانسداد في الأفق السياسي والاقتصادي، وأن الوظيفة تلك حتمًا لن تُلبي طموحاتها، ما سيُخفف من انتمائها للوظيفة العمومية ويشرع للبحث عن وظيفة مُساندة، وهذه زيادة في الأعباء التي قد يُؤثر على قيادتهم لذواتهم وتُلقي عليهم بظلال الإحباط حتى قبل الولوج إلى الوظيفة العمومية.

4. 3. 2. 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (30.4).

الجدول (30.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
تقدير الذات	4.45	4.27	4.41
الشعور بالانتماء	3.69	3.38	3.28
استثمار الوقت	4.20	4.04	4.18
التخطيط وتحديد الأهداف	4.05	3.86	4.04
الاتصال الفعال	4.21	3.98	4.18
فعالية الذات	4.34	4.26	4.46
التحلي بالقيم والأخلاق	4.47	4.45	4.46
قوة الإرادة	4.36	4.24	4.32
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	4.33	4.11	4.31
الدرجة الكلية	4.24	4.06	4.19

يتضح من خلال الجدول (30.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (31.4).

الجدول (31.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تقدير الذات	بين المجموعات	1.60	2	.80	3.70	.03*
	داخل المجموعات	55.28	256	.22		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الشعور بالانتماء	المجموع	56.88	258			
	بين المجموعات	4.18	2	2.09	3.78	.02*
	داخل المجموعات	141.56	256	.55		
استثمار الوقت	المجموع	145.73	258			
	بين المجموعات	1.24	2	.62	2.36	.10
	داخل المجموعات	67.39	256	.26		
التخطيط وتحديد الأهداف	المجموع	68.63	258			
	بين المجموعات	2.01	2	1.01	5.22	.01**
	داخل المجموعات	49.36	256	.19		
الاتصال الفعال	المجموع	51.37	258			
	بين المجموعات	2.46	2	1.23	5.94	.00**
	داخل المجموعات	53.04	256	.21		
فعالية الذات	المجموع	55.51	258			
	بين المجموعات	1.35	2	.67	3.79	.02*
	داخل المجموعات	45.46	256	.18		
التحلي بالقيم والأخلاق	المجموع	46.81	258			
	بين المجموعات	.03	2	.01	.07	.94
	داخل المجموعات	48.14	256	.19		
قوة الإرادة	المجموع	48.17	258			
	بين المجموعات	.61	2	.30	1.53	.22
	داخل المجموعات	50.84	256	.20		
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	المجموع	51.45	258			
	بين المجموعات	2.58	2	1.29	4.84	.01**
	داخل المجموعات	68.14	256	.27		
الدرجة الكلية	المجموع	70.72	258			
	بين المجموعات	1.35	2	.68	5.11	.01**
	داخل المجموعات	33.82	256	.13		
	المجموع	35.17	258			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (31.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من من وجهة نظر المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية (01). وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (00-03)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (05)، وتؤكد النتيجة أن هناك اختلافاً في اتجاهات موظفي وزارة المالية الفلسطينية نحو قيادة الذات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي وتحديد وجهتها، فقد استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (32.4).

الجدول (32.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها" تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
تقدير الذات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.18821*
	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.31637*
الشعور بالانتماء	دراسات عليا	دراسات عليا	.41643*
	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.19759*
التخطيط وتحديد الأهداف	دراسات عليا	بكالوريوس	.18328*
	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.22690*
الاتصال الفعال	دراسات عليا	بكالوريوس	.19216*
	دراسات عليا	بكالوريوس	.19977*
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.22405*
	دراسات عليا	بكالوريوس	.20675*
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.17820*
	دراسات عليا	بكالوريوس	.12692*

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (32.4): وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي في:

- مجال "تقدير الذات"؛ بين من يحملون درجة دبلوم فأقل وبكالوريوس لصالح دبلوم فأقل.
- مجال "الشعور بالانتماء"؛ بين من يحملون درجة دبلوم فأقل وبكالوريوس ودراسات عليا لصالح دبلوم فأقل.
- مجال "التخطيط وتحديد الأهداف"؛ بين من يحملون درجة دبلوم فأقل وبكالوريوس ولصالح دبلوم فأقل، ومن يحملون دراسات عليا وبكالوريوس ولصالح دراسات عليا.
- مجال "الاتصال الفعال"؛ بين من يحملون درجة دبلوم فأقل وبكالوريوس ولصالح دبلوم فأقل، ومن يحملون دراسات عليا وبكالوريوس ولصالح دراسات عليا.
- مجال "فعالية الذات"؛ بين من يحملون دراسات عليا وبكالوريوس ولصالح دراسات عليا.
- مجال "مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"؛ بين من يحملون درجة دبلوم فأقل وبكالوريوس ولصالح دبلوم فأقل، ومن يحملون دراسات عليا وبكالوريوس ولصالح دراسات عليا.
- الدرجة الكلية "قيادة الذات"؛ بين من يحملون درجة دبلوم فأقل وبكالوريوس ولصالح دبلوم فأقل، ومن يحملون دراسات عليا وبكالوريوس ولصالح دراسات عليا.

وهذه النتائج تؤثر على تدني نسب بعض مجالات قيادة الذات لدى حملة البكالوريوس؛ مقارنة

مع حملة الدبلوم والدراسات العليا؛ ولعل ذلك يعود إلى الآتي:

1. إدراك حملة الدبلوم لمحدودية فرص العمل المتاحة أمامهم؛ وذلك بسبب قلة مهاراتهم الوظيفية وتحصيلاتهم العلمية التي لن تؤهلهم إلى أية ترقية وفق قانون الخدمة المدنية من جهة، وهم بحاجة ماسة إلى مورد مالي معيشي من جهة أخرى، بالتالي يُظهرون قيادة ذاتية أعلى.
2. قد يشعر حملة البكالوريوس أنهم وصلوا إلى مرحلة استقرار تؤهلهم إلى الترقيات المأمولة وفق قانون الخدمة المدنية، مما يدفعهم للتفكير بتحصيل هذه الشهادة كوسيلة لإيجاد عائد مادي ومعنوي أفضل، لا غاية للارتقاء العلمي والفكري، إضافة إلى أنهم قد يدركون فرصاً بديلة أفضل للتوظيف مقارنة بزملائهم ذوي المستويات التعليمية الأقل، مما قد يؤثر عكسياً على قيادة الذات، لا

سيما إذا عجزت المؤسسة عن إشباع زيادة توقعاتهم ومستويات تفكيرهم المترافقة مع ارتفاع مؤهلاتهم العلمية.

3. إن زيادة الوعي لدى حملة الدراسات العليا قد يفضي إلى شعور بالفتح الذهني الذي قد يصطبغ بإدراك أعلى للذات والقدرة على قيادتها بنسبة مرتفعة.

وفي هذا السياق أيضًا يُفيد أ. عبد الناصر دراغمة/ الوكيل المساعد في الشؤون الإدارية والمالية في وزارة العدل وعضو اللجنة العليا للتشكيلات الوظيفية في الدولة؛ والذي أجرت معه الباحثة مقابلة بتاريخ 2021/12/19، الساعة 1:00 ظهرًا؛ بأن حملة البكالوريوس هي فئة تخصصية تتشكل من خلالها المسارات الوظيفية، وتكمن المشكلة في أن بعض التخصصات لا يُوجد لها حوافز إيجابية كثيرة كالعلاوات على وجه الخصوص؛ حيث إن قانون الخدمة المدنية غير مُنصف، فالفئة التخصصية تدرج تحت الفئة الثانية؛ قد تتسد أفقها بعد أربع أو خمس أو ست سنوات، الأمر الذي يفضي إلى ركود وظيفي فترة من الزمن، وحتى يتمكن الموظف من الترقية إلى الفئة الأولى قد يحتاج إلى فترة زمنية طويلة، إلى أن يتوافر شاغر في الهيكل التنظيمي يَسْمَح له بالخوض في مُنافسة لمحاولة الحصول عليها، كما أن الفجوة كبيرة جدًا في الراتب ما بين الفئة الثانية والأولى، ما يُسهم بانخفاض روح التطور والإبداع والرغبة في قيادة الذات وتنميتها وتطويرها واستنهاض قُدراتها، ويصبح توجه الموظفين للحصول على درجة البكالوريوس هو وسيلة للترقية لا غاية في العلم والمعرفة التي تُسهم في قيادة ذاتية نحو تجويد العمل المؤسسي، بدليل أن هناك أعداداً كبيرة من الموظفين اتجهوا صوب تحصيل شهادة البكالوريوس؛ بغية فتح الدرجات الوظيفية أمامه والحصول على ترقية، ومن نافل القول أيضًا ما يتخلله القطاع الحكومي من بطالة مُقنعة لم تكن وليدة اللحظة، والتي قد نستطيع القول أنها إرث تاريخي تمخض عنه فائض كمي ونوعي، إضافة إلى أن قانون الخدمة المدنية آنذاك كان في بدايات نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، وشكّل سببًا رئيسًا في تعيينات قد لا تكون صائبة، ما راكم تعيينات كثيرة لم تكن وفق الحاجة الحقيقية للدائرة الحكومية؛ وإنما وفقًا لرؤية المسؤول الأول فيها، وهذا بالطبع له تبعات كالحق المكتسب للموظف حتى ولو لم يكن كفؤًا لأن القانون سيجميه، من هنا نستطيع القول أن هناك إشكاليات منذ التأسيس وكان يُفترض علاجها بطريقة علمية صحيحة إلا أنها بقيت دون علاج، حتى أن بعض العلاجات التي تمت كانت آنية وغير مُجدية أو قانونية- فعلا سبيل المثال لا الحصر- إن قانون الخدمة المدنية مُجحف بحق فئة الدبلوم، فأحيانًا قد

تتراكم الخبرة والكفاءة لدى موظف الدبلوم بشكل يفوق موظف البكالوريوس أو الماجستير، إلا أنه يبقى قانونياً محروماً من الترقية، وبدلاً من النظر لحل المشكلة جذرياً؛ عُولجت آنيًا من خلال استثناءات- غير قانونية- في العام 2009 ولمرة واحدة فقط، ولكن بقيت المُعضلة كما هي ويُفترض العمل على غرارها لتعديل قانون الخدمة المدنية وإسعاف تلك الفئة التي قد لم تسنح لها ظروفها الخاصة باستكمال تعليمها؛ وذلك من خلال وزن الخبرة ومُعادلتها في درجة وظيفية لهذه الفئة.

4. 3. 2. 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات مُستوى قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمُتغير المُسمى الوظيفي.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (33.4).

الجدول (33.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمُتغير المُسمى الوظيفي

المجال	مدير عام	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
تقدير الذات	4.44	4.29	4.28	3.93	4.37
الشعور بالانتماء	3.59	3.66	3.18	3.13	3.48
استثمار الوقت	4.52	4.11	4.03	4.04	4.09
التخطيط وتحديد الأهداف	4.18	4.07	3.90	3.95	3.87
الاتصال الفعّال	4.25	4.11	3.96	3.72	4.09
فعالية الذات	4.41	4.34	4.27	4.05	4.33
التحلي بالقيم والأخلاق	4.47	4.43	4.47	4.24	4.47
قوة الإرادة	4.45	4.25	4.21	4.18	4.30
مُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها	4.44	4.28	4.12	3.74	4.20
الدرجة الكلية	4.30	4.17	4.06	3.67	4.14

يتضح من خلال الجدول (33.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمُتغير المُسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (34.4).

الجدول (34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تقدير الذات	بين المجموعات	2.52	4	.63	2.95	.02*
	داخل المجموعات	54.36	254	.21		
	المجموع	56.88	258			
الشعور بالانتماء	بين المجموعات	56.88	258		3.20	.01**
	داخل المجموعات	7	4	1.75		
	المجموع	138.73	254	.55		
استثمار الوقت	بين المجموعات	145.73	258		1.66	.16
	داخل المجموعات	1.75	4	.44		
	المجموع	66.88	254	.26		
التخطيط وتحديد الأهداف	بين المجموعات	68.63	258		2.00	.10
	داخل المجموعات	1.57	4	.39		
	المجموع	49.81	254	.20		
الاتصال الفعال	بين المجموعات	51.37	258		3.14	.02*
	داخل المجموعات	2.61	4	.65		
	المجموع	52.89	254	.21		
فعالية الذات	بين المجموعات	55.51	258		1.58	.18
	داخل المجموعات	1.13	4	.28		
	المجموع	45.67	254	.18		
التحلي بالقيم والأخلاق	بين المجموعات	46.81	258		.89	.47
	داخل المجموعات	0.66	4	.17		
	المجموع	47.51	254	.19		
قوة الإرادة	بين المجموعات	48.17	258		.87	.48
	داخل المجموعات	.70	4	.17		
	المجموع	50.75	254	.20		
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	بين المجموعات	51.45	258		3.34	.01**
	داخل المجموعات	3.53	4	.88		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *
	المجموع	67.18	254	.26	
	بين المجموعات	70.72	258		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	3.23	4	.81	.00**
	المجموع	31.94	254	.13	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (34.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية (00). وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والاتصال الفعّال، ومُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها"، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (01-02)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (05)، وتؤكد النتيجة وجود اختلاف في اتجاهات موظفي وزارة المالية الفلسطينية نحو قيادة الذات، تبعاً لمتغير المُسمى الوظيفي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والاتصال الفعّال، ومُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها"، تبعاً لمستويات المُسمى الوظيفي وتحديد وجهتها، فقد استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البُعدية، وكانت النتائج كما هو مُوضح في الجدول (35.4).

الجدول (35.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البُعدية حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والاتصال الفعّال، ومُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها"، تبعاً

لمستويات المُسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
	مدير عام	رئيس شعبة	.50481*
تقدير الذات	مدير	رئيس شعبة	.36041*
	رئيس قسم	رئيس شعبة	.34660*

.47353*	رئيس قسم	مدير	الشعور بالانتماء
.52056*	رئيس شعبة		
.29595*	رئيس قسم	موظف	
.53205*	رئيس شعبة	مدير عام	الاتصال الفعال
.39316*	رئيس شعبة	مدير	
.37554*	رئيس شعبة	موظف	
.69391*	رئيس شعبة	مدير عام	مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها
.53227*	رئيس شعبة	مدير	
.37620*	رئيس شعبة	رئيس قسم	
.45411*	رئيس شعبة	موظف	
.62625*	رئيس شعبة	مدير عام	
.50330*	رئيس شعبة	مدير	الدرجة الكلية
.38894*	رئيس شعبة	رئيس قسم	
.47287*	رئيس شعبة	موظف	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (35.4): وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً

لمُنغبر "المسمى الوظيفي" في:

- مجال "تقدير الذات"؛ بين كل من (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم) من جهة ورئيس شعبة من جهة أخرى ولصالح كل من (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم).
- مجال "الشعور بالانتماء"؛ بين (مدير) من جهة، و(رئيس قسم، ورئيس شعبة) من جهة أخرى ولصالح مدير، وكذلك بين موظف ورئيس قسم ولصالح موظف.
- مجال "الاتصال الفعال"؛ بين كل من (مدير عام، ومدير، وموظف) من جهة ورئيس شعبة من جهة أخرى ولصالح كل من (مدير عام، ومدير، وموظف).
- مجال "مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"؛ بين كل من (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف) من جهة ورئيس شعبة من جهة أخرى ولصالح كل من (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف).
- الدرجة الكلية "قيادة الذات"؛ بين كل من (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف) من جهة ورئيس شعبة من جهة أخرى ولصالح كل من (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف).

تري الباحثة أن هذه النتائج تؤثر على تدني نسب بعض مجالات قيادة الذات لدى المُسمى الوظيفي رئيس الشعبة؛ مقارنة بالمُسميات الأخرى وهم "مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف"، وتعزو الباحثة انخفاض النسبة لدى رئيس الشعبة؛ كون العدد لهذه الفئة أقلية بين المبحوثين، حيث إن العينة أخذت من محافظة رام الله والبيرة دونًا عن باقي المحافظات الإقليمية، كما أنه لا بُدَّ من الإشارة إلى أن المُدراء العامين ارتفعت نسبة قيادتهم لذواتهم رغم قلة عددهم أيضًا بين المبحوثين؛ وتعزو الباحثة ذلك كونهم يتأسسون هرم الإدارات التي تندرج تحتها باقي المُسميات الوظيفية الأخرى، ومن البديهي أن تختلف نسبة شعورهم بقيادة أعلى لذواتهم؛ فالفرق بين مساهم الوظيفي ومُسمى رئيس الشعبة شاسع، ويترتب عليه اختلافات وفوارق عدة سواء من حيث آلية التعيين والترقية، أو من حيث الرواتب والامتيازات والصلاحيات، وفي هذا الصدد أفادت أ. مازنة أبو حاكمة/ المكلفة بمهام مدير عام الشؤون الإدارية في وزارة المالية؛ والتي أجرت معها الباحثة مقابلة بتاريخ 2021/11/10، الساعة 11:00 صباحًا؛ بأن كُلاً إدارة عامة يندرج تحتها عدد من الدوائر والأقسام، وهناك بعض الإدارات لا تحتوي هيكلها على شعب، وهذا يعود لطبيعة العمل، لذا نجد أن عدد رؤساء الأقسام مُرتفع مقارنة برؤساء الشعب، فمُسمى رئيس قسم يجب أن يتوافر على الهيكل التنظيمي لزامًا، بينما مُسمى رئيس الشعبة لا يوجد ما يُجبر الإدارة بإدراجه على هيكلها التنظيمي، فإذا لم يتطلب العمل وحجمه رؤساء شعب قد يُستغنى عن إدراجهم ويكتفى برؤساء أقسام، كما أن رؤساء الشعب غالبًا ما يتوزعون في المحافظات الإقليمية أكثر من الإدارات العامة، ومن زاوية أخرى فإن نسبة انخفاض قيادة الذات لدى رئيس الشعبة؛ قد تعود لرؤيته بأن تلك الترقية ليست مُغرية فراتبه لا يرتفع سوى ما يقارب 200 شيكل، غير شاملة لأي عمل إشرافي يشعر معه معنويًا بارتفاع صلاحياته ومسؤولياته وحجم عمله، وهذا ما قد تُفضله بعض الإدارات.

4. 3. 2. 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (36.4).

الجدول (36.4): المُتوسّطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة

المجال	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر
تقدير الذات	4.34	4.28	4.30	4.34
الشعور بالانتماء	3.52	3.64	3.01	3.39
استثمار الوقت	4.06	4.24	3.86	4.21
التخطيط وتحديد الأهداف	3.91	3.95	3.81	4.01
الاتصال الفعّال	4.11	4.12	3.90	4.01
فعالية الذات	4.37	4.34	4.20	4.25
التحلي بالقيم والأخلاق	4.49	4.42	4.38	4.50
قوة الإرادة	4.35	4.30	4.10	4.27
مُراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	4.25	4.20	3.88	4.29
الدرجة الكلية	4.16	4.13	3.96	4.14

يتضح من خلال الجدول (36.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسّطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (37.4).

الجدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تقدير الذات	بين المجموعات	.16	3	.05	.24	.87
	داخل المجموعات	56.72	255	.22		
	المجموع	56.88	258			
الشعور بالانتماء	بين المجموعات	12.43	3	4.14	7.92	.00**
	داخل المجموعات	133.31	255	.52		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
استثمار الوقت	المجموع	145.73	258			
	بين المجموعات	4.93	3	1.64	6.58	.00**
	داخل المجموعات	63.70	255	.25		
التخطيط وتحديد الأهداف	المجموع	68.63	258			
	بين المجموعات	1.17	3	.39	1.97	.12
	داخل المجموعات	50.21	255	.20		
الاتصال الفعال	المجموع	51.37	258			
	بين المجموعات	1.87	3	.62	2.96	.03*
	داخل المجموعات	53.64	255	.21		
فعالية الذات	المجموع	55.51	258			
	بين المجموعات	1.30	3	.43	2.43	.07
	داخل المجموعات	45.51	255	.18		
التحلي بالقيم والأخلاق	المجموع	46.81	258			
	بين المجموعات	.61	3	.21	1.10	.35
	داخل المجموعات	47.56	255	.19		
قوة الإرادة	المجموع	48.17	258			
	بين المجموعات	2.21	3	.74	3.81	.01**
	داخل المجموعات	49.24	255	.19		
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	المجموع	51.45	258			
	بين المجموعات	5.83	3	1.94	7.64	.00**
	داخل المجموعات	64.88	255	.25		
الدرجة الكلية	المجموع	70.72	258			
	بين المجموعات	1.59	3	.53	4.01	.01**
	داخل المجموعات	33.58	255	.13		
	المجموع	35.17	258			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

من خلال البيانات الواردة في الجدول (37.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة، حسب الدرجة الكلية (01). وعلى مجالات "الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والاتصال الفعال، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومتابعتها"، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (01-03)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (05)، وتؤكد هذه النتيجة وجود اختلاف في اتجاهات موظفي وزارة المالية الفلسطينية نحو مستوى قيادة الذات، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والاتصال الفعال، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخدمة في الوزارة وتحديد وجهتها، فقد استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (38.4).

الجدول (38.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والاتصال الفعال، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخدمة في الوزارة

المجال	عدد سنوات الخدمة في الوزارة (أ)	عدد سنوات الخدمة في الوزارة (ب)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الشعور بالانتماء	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	.51356*
	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	.63068*
	16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	.38413*
استثمار الوقت	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	.20938*
	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	.38955*
	16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	.35453*
الاتصال الفعال	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	.21078*
	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	.21208*
	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	.24832*
قوة الإرادة	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	.20034*
	16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	.17545*

مراقبة الذات	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	.36545*
وتقييمها	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	.32358*
ومراجعتها	16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	.40653*
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	.20264*
	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	.17250*
	16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	.18944*

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (38.4): وجود فروق دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً

لمُتغير "عدد سنوات الخدمة في الوزارة" في:

- مجال "الشعور بالانتماء"؛ بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر) من جهة، و(من 11-15 سنة) من جهة أخرى ولصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر).
- مجال "استثمار الوقت"؛ بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر) من جهة، و(من 11-15 سنة) من جهة أخرى ولصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر).
- مجال "الإتصال الفعال"؛ بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات) من جهة، و (من 11-15 سنة) من جهة أخرى ولصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات).
- مجال "قوة الإرادة"؛ بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر) من جهة، و(من 11-15 سنة) من جهة أخرى ولصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر).
- مجال "مُراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"؛ بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر) من جهة، و(من 11-15 سنة) من جهة أخرى ولصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر).
- الدرجة الكلية "قيادة الذات"؛ بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر) من جهة، و(من 11-15 سنة) من جهة أخرى ولصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر).

وهذه النتائج تؤثر على تدني نسب بعض مجالات قيادة الذات لدى الفئة التي تتراوح سنوات خدمتها من 11-15 سنة مقارنة مع باقي الفئات، ولعلّ السبب يعود بذلك فيما تلحظه الباحثة؛ إلى أن هذه الفئة تركزت سنوات خدمتها في أوج أزمة الانقسام السياسي بين شقي الوطن؛ الضفة الغربية وقطاع غزة، والذي ترتب عليه انسداد الأفق السياسي الذي ينعكس على مناحي الحياة كافة، وعدم استقرار مالي لا سيما في التذبذب الملحوظ على رواتب موظفي القطاع الحكومي، والتي بدورها تُشكل ضغوطاً اجتماعية واقتصادية بات تفشيها ملحوظاً في كافة أرجاء الوطن، إضافة إلى ما خلفته جائحة كورونا من تداعيات كارثية لتزيد من تراكمية سوء الحال، وبالتالي فإن ما سيأخذ جُلّ اهتمام هذا الموظف؛ هو التثبيت بالوظيفة التي قد تؤثر على استقراره الشخصي والمهني في ظل هذه الظروف القاسية، وقد أفاد أ. عبد الناصر دراغمة/ الوكيل المساعد في الشؤون الإدارية والمالية في وزارة العدل وعضو اللجنة العليا للتشكيلات الوظيفية في الدولة؛ بأن الموظفين الذين تراوحت سنوات خدمتهم من 11-15 سنة، قد يشعرون بانخفاض في عدالة التوظيف والترقية، ما يسهم بانكفائهم واستكانتهم واسترخائهم، وأحياناً وحينما يتطلب الأمر ترقية ما لموظف قضى سنوات طوالٍ في خدمته دون ترقية، قد يصل به الحد إلى تفضيل الوساطة والمحسوبية على الجهود العلمية والمنافسة المهنية والفكرية وقيادة الذات القوية، ومن الجدير بالذكر أيضاً مآلات انسداد الأفق السياسي وما يتولد معها من إحباطات وخيبات أمل تنعكس حتماً على الوضع الاقتصادي وغيره، لا سيما في الحالة الفلسطينية التي تُعاني ولايات الاحتلال المُتحمك في زمام اقتصادنا، حتى أن الجهود السياسية الرامية للانفكاك التدريجي عن الاحتلال سياسياً واقتصادية باتت غير مُقنعة لهذه الفئة، وازداد انعدام الثقة لدى الموظف أو المواطن بهذه الجهود القيادية باضطراد؛ الأمر الذي أفضى إلى فجوة كبيرة ونوع من الاستسلام واللامبالاة لديهم، ولكن ورغم ما يُعانيه الشعب الفلسطيني الصامد، يبقى التثبيت بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية حصناً منيعاً أمام جبهة الفساد؛ الذي أرى استحالة استمراره فيما إذا استطعنا قيادة أنفسنا جيداً، وتكاتف الجهود الصادقة واتحدت من خلال نقابات تحمي حقوق الموظفين من أي إجحاف قد يقع عليهم من أي جهة كانت.

4. 3. 2. 6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمُتغير الحالة الاجتماعية.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (39.4).

الجدول (39.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المجال	أعزب	متزوج	غير ذلك
تقدير الذات	4.30	4.32	4.41
الشعور بالانتماء	3.45	3.38	3.75
استثمار الوقت	4.06	4.10	3.96
التخطيط وتحديد الأهداف	3.94	3.90	4.03
الاتصال الفعال	4.06	4.04	4.03
فعالية الذات	4.33	4.30	4.14
التحلي بالقيم والأخلاق	4.44	4.45	4.83
قوة الإرادة	4.31	4.25	4.50
مُراقبة الذات وتقييمها ومُراجعتها	4.27	4.13	4.04
الدرجة الكلية	4.13	4.10	4.22

يتضح من خلال الجدول (39.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير "الحالة الاجتماعية"، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (40.4).

الجدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات قيادة الذات لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تقدير الذات	بين المجموعات	.06	2	.03	.13	.88
	داخل المجموعات	56.82	256	.22		
	المجموع	56.88	258			
الشعور بالانتماء	بين المجموعات	.71	2	.36	.63	.54
	داخل المجموعات	145.02	256	.57		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
استثمار الوقت	المجموع	145.73	258			
	بين المجموعات	.19	2	.09	.35	.71
	داخل المجموعات	68.44	256	.27		
التخطيط وتحديد الأهداف	المجموع	68.63	258			
	بين المجموعات	.14	2	.07	.35	.71
	داخل المجموعات	51.23	256	.20		
الاتصال الفعال	المجموع	51.37	258			
	بين المجموعات	.02	2	.01	.05	.95
	داخل المجموعات	55.49	256	.22		
فعالية الذات	المجموع	55.51	258			
	بين المجموعات	.17	2	.09	.48	.62
	داخل المجموعات	46.63	256	.18		
التحلي بالقيم والأخلاق	المجموع	46.81	258			
	بين المجموعات	.59	2	.29	1.58	.21
	داخل المجموعات	47.58	256	.19		
قوة الإرادة	المجموع	48.17	258			
	بين المجموعات	.40	2	.20	1.01	.37
	داخل المجموعات	51.05	256	.20		
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها	المجموع	51.45	258			
	بين المجموعات	1.00	2	.50	1.84	.16
	داخل المجموعات	69.71	256	.27		
الدرجة الكلية	المجموع	70.72	258			
	بين المجموعات	.11	2	.05	.40	.67
	داخل المجموعات	35.06	256	.14		
	المجموع	35.17	258			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (40.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر الباحثين تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حسب الدرجة الكلية

(67). وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (16-95)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (05)، ويتبين من هذه النتيجة تكافؤ حول مستوى قيادة الذات لديهم بصرف النظر عن حالتهم الاجتماعية. وهنا لا بد من التنويه لما أشارت له د. انشراح نبهان/ اختصاصية علم الاجتماع؛ حول دور الأسرة الكبيرة في التنشئة الاجتماعية وخلق أفراد لديهم قيادة ذاتية مُرتفعة؛ وذلك من خلال تغذيتهم بفكر سليم يُمكن الفرد من التمييز بين الصواب والخطأ، والابتعاد عن الفساد بكافة أشكاله وصوره، وخطورة الكسب الحرام وآثاره وانعكاساته على الفرد وأسرته ومُجتمعهم ووطنه بالكامل، وغرس روح المثابرة، والرغبة في التطوع، والسعي الدؤوب نحو الابتكار وتطوير الذات والإبداع، فهذا كله من شأنه إنتاج أفراد صالحين مؤهلين للعمل في مؤسساتنا الوطنية ومُساهمين بارتقائها وفقاً لثقافة سليمة.

لِكُلِّ ما ورد أعلاه من نتائج للفرضية الثانية وما تمخض عنها من مناقشة وآراء لمتخصصين في مجالات عدة؛ ترى الباحثة أنها مُجملها اتفقت مع دراسة كُلِّ من: (الطائي و آخرون، 2017)؛ التي أشارت إلى أنه كلما كان هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية في المؤسسة كلما قلل ذلك من حالات الفساد، ودراسة (Stonebraker, 2019)؛ التي أفادت بأهمية القيادة الذاتية في تعزيز النزاهة التنظيمية، فالقوة الكامنة للقيادة الذاتية تعتبر كآلية لتحسين الرفاه الفردي والتنظيمي، وهذا يجب أن يبدأ به الفرد لأن لديه القدرة على التغيير بغض النظر عن اللقب أو المنصب، أي أن التحول يجب أن يذهب إلى ما هو أبعد من المؤسسة؛ إلى حياة كُلِّ شخص مُشارك في العمل داخلها، والمؤسسة عليها الاستثمار بالفرد بأكمله، كما أكدت أن استحالة إسهام الفرد في تطوير المؤسسة إذا لم تكن لديه دراية عن طبيعته الداخلية والذاتية، وتتوافر لديه اليقظة الذهنية التي تُمكنه من رؤية الأشياء دون تشوش، وأشارت إلى أن المؤسسات تقدم الخدمات للمُجتمع بأكمله؛ وإذا لم يكن الموظفون سعداء وكانوا مُرهقين وأنانيين فإن قراراتهم ستؤثر على الآلاف والملايين من أفراد المُجتمع، وكل ذلك يُضر بالإنسانية جمعاء ويجب أن يُخضع المؤسسة للمساءلة، وبالتالي فإن ثقافة القيادة من الداخل إلى الخارج، من القيم التي تؤدي لاتخاذ قرارات أكثر حكمة وفائدة لذوي الصلة والمعنيين، ودراسة (Gomes & Others, 2015)؛ التي أفادت أن الابتكار الفردي يكون أكثر تكراراً عند استخدام جميع استراتيجيات القيادة الذاتية؛ والتي تختلف بين الأفراد، ويجب تعزيزها جميعاً من أجل تعزيز الابتكار الفردي، ودراسة (Syed Abdul Mutalib, 2013)؛ والتي أشارت إلى أن الخصائص الفردية "الضمير الحي، والقيم الأخلاقية، والالتزام الفعال" تتنبأ بالفعل بالقيادة الذاتية.

4. 3. 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".

4. 3. 3. 1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (41.4).

الجدول (41.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس

المقياس	ذكور		إناث		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
النزاهة	4.23	.43	4.21	.51	.35	.72
الشفافية	3.22	.95	3.47	.89	-2.19	.03*

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال البيانات الواردة في الجدول (41.4): والمتعلق بمقياس النزاهة، نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطبيق النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، تُعزى إلى متغير الجنس، وبلغ مستوى الدلالة لها (.72)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (.05)، مما يؤكد عدم وجود أية فروق في

اتجاهات المبحوثين تبعًا لمتغير الجنس، ولعل ذلك يعود لما قد أوضحتها الباحثة سابقًا بالالتصاق الوثيق ما بين القيم الذاتية، وعقد النزاهة بكامل مكوناته الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية.

أما بخصوص مقياس الشفافية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطبيق الشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وبلغ مستوى الدلالة له (0.03)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكما أوضحت الباحثة سابقًا أن لعل ذلك في مجمله يُوضح خللاً داخل المؤسسة؛ وفق ما أورده سابقًا جدول (12.4) المتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الشفافية؛ حيث إنه طرَحَ تفصيلاً مواطن الخلل في هذه المجالات، والذي نلمس معه وجود بعض المشكلات التي قد يكون سببها الرئيس تغييب مبدأ الشفافية الإدارية، الذي يُفضي إلى عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وعدم الوضوح في المعلومات أو الحق في الوصول إليها، وتدني عدالة الترقيات والحوافز، وقلة الثقة بتقييم الأداء على معايير وأسس واضحة، وغيرها من الأمور التي تشلّ دور الشفافية المُعالج للانحرافات والمُعيقات البيروقراطية والغُموض والضبابية والحد من الفساد والقضاء عليه، أما فيما يتعلق بكون مستوى الشفافية لصالح الإناث أكثر؛ فقد أفادت د. سهير الصباح/ اختصاصية علم النفس، في مقابلة بعدية أُجريت معها من قبل الباحثة بتاريخ 2022/1/7 الساعة 4:00 عصرًا؛ أن المنظومة القيمية لدى الإناث تميل للالتزام والامتثال والتكيف مع البيئة المحيطة أكثر منها لدى الذكور، لا سيما في مجتمعاتنا الشرقية التي تغلب فيها النزعة الذكورية، كما أن الأنثى أقل توجهاً نحو المغامرة والتغيير في فرص العمل؛ فهي تتجه أكثر للبحث عن السكينة والمودة والاستقرار الذي يُمكنها من القدرة على الموازنة بين مسؤولياتها المهنية، وما يقع على عاتقها من مسؤوليات شخصية؛ فهي ربة البيت والزوجة والأم التي تُربي الأجيال وتُدبر وتُعلم وتُوجه وتُتابع وتُنظم مُحيطها الأسري والاجتماعي، وبالتالي قد نجدها أيضًا أكثر فاعلية في تقلد المراكز القيادية التي تتطلب مسؤوليات وأعباء إضافية.

4. 3. 3. 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الفئة العمرية.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمُستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (42.4).

الجدول (42.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمُستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمُتغير الفئة العمرية

المقياس	29 سنة فأقل	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
النزاهة	4.20	4.22	4.14	4.34
الشفافية	3.43	3.45	3.09	3.02

يتضح من خلال الجدول (42.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمُتغير الفئة العمرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (43.4).

الجدول (43.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مُستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمُتغير الفئة العمرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
النزاهة	بين المجموعات	.59	3	.20	.82	.48
	داخل المجموعات	60.95	255	.24		
	المجموع	61.54	258			
الشفافية	بين المجموعات	7.04	3	2.35	2.81	.04*
	داخل المجموعات	209.00	250	.84		
	المجموع	216.04	253			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (43.4): والمتعلق بمقياس النزاهة، نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين مُتوسطات تطبيق النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة المبحوثين، تُعزى إلى مُتغير الفئة العُمريّة، وبلغ مُستوى

الدلالة له (48)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (05)، وبالتالي فإن النتيجة تؤكد على تكافؤ حول مستوى تطبيق النزاهة لديهم بصرف النظر عن فئاتهم العمرية.

أما بخصوص مقياس الشفافية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطبيق الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير الفئة العمرية، وبلغ مستوى الدلالة لها (04)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (05)، من هنا نلاحظ أن النتيجة تؤكد انخفاض مستوى تطبيق الشفافية لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين بصرف النظر عن فئاتهم العمرية، مما يعزز النتائج السابقة بوجود ضعف في إجراءات ومبادئ الشفافية داخل وزارة المالية الفلسطينية.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين متوسطات تطبيق الشفافية، تبعاً لمستويات الفئة العمرية وتحديد وجهتها، فقد استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (44.4).

الجدول (44.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق الشفافية

تبعاً لمستويات الفئة العمرية

المقياس	الفئة العمرية (أ)	الفئة العمرية (ب)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الشفافية	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	*.35895
		50 سنة فأكثر	*.43687

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (44.4): وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الفئة العمرية بين (30-39 سنة) من جهة، وكل من (40-49 سنة) و (50 سنة فأكثر)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح من (30-39 سنة)، ومن خلال هذه النتيجة، وبالعودة إلى ما سبق من نتائج؛ نجد أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30-39 سنة) لديها تدني في مستوى تطبيق الشفافية، وأوضح هنا أن هذه الفئة شكلت نسبة (43%) وهي النسبة الأعلى بين المبحوثين، إضافة إلى أن جميع النتائج التي تمخضت عن الجداول السابقة والمتعلقة بمتغير الفئة العمرية؛ تشير إلى أن هؤلاء الممثلين لفئة الشباب، هم ذاتهم من ارتفعت نسبة مستوى تطبيق النزاهة لديهم، وارتفعت أيضاً نسبة قيادة الذات لديهم بمجملها، باستثناء مجالي "التخطيط وتحديد الأهداف" و "مراقبة الذات وتقييمها

ومراجعتها"؛ اللذين كُنت قد فصلت سابقًا تحليلًا لتدني نسبهما؛ وفيما إذا عُدنا إلى قياس الشفافية نجد أن هذين المجالين ارتبطا ضمناً وجوهرياً بهما، وبالتالي وبعد الربط بين كل ما ذكر أعلاه نجد أن الخلل تجلّى في تطبيق الشفافية، وحيث إن تطبيقها يأتي بالدرجة الأولى من وضوح وسلامة إدارة المؤسسة وإجراءاتها، فإنه والحالة تلك يتعزز إخفاق وزارة المالية في تطبيق الشفافية التي تُعد ركيزة أساسية في أنظمة مكافحة الفساد، وتفيد في هذا الصدد أ. مازنة أبو حاكمة/ المكلفة بمهام مدير عام الشؤون الإدارية في وزارة المالية؛ أن من كانت فطرته سليمة لن يسلك طريق الفساد مهما كلفه الثمن، ولكن قيادة الذات نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية يتوجب تعزيزها بمحفزات مناسبة، حيث إن عدم توافرها قد ينعكس سلباً، فصحيح أنه لن يقبل السير بطريق الحرام؛ ولكن عدم تحفيزه وتقديره وإشعاره بأهميته قد يُلقي عليه بظلال الإحباط التي قد تؤثر أيضاً على نسبة إنتاجيته، أما فيما يتعلق فيمن لا يقود ذاته جيداً وفق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية؛ يجب التعامل معه باتجاهين: أحدهما؛ تعزيز ذاته بالحوافز المادية والمعنوية عند تحقيق الإنتاجية المطلوبة، والآخر؛ تعزيز الخوف من العقاب فيما إذا سلك أية انحرافات مخالفة للقانون، ومُسببات الانحراف كثيرة؛ فلا يجب أن نغفل عما يعصف بالشعب الفلسطيني جراء الاحتلال والانقسام وغيره؛ فهذه الفئة الشابة واكبت سنوات صعبة خاصة ما بين عامي 2005-2007؛ حيث ارتفع الإحباط بين موظفي القطاع العام الذي شهد أزمة مالية خانقة، فمنهم من اضطر لبيع ممتلكاته حتى يتمكن من تأمين الاحتياجات الرئيسية له ولأسرته، وبدأوا استرداد ما لهم تدريجياً في بدايات العام 2007، ما يؤثر حتماً على نفسية الموظفين بشكل سلبي، ويُشعرهم بعدم بالأمان؛ وأنهم أول كبش فدا في أي ظرف مالي قد يعصف في القطاع الحكومي، وفي وزارة المالية تحديداً قد نجد العديد من الموظفين يخشون خوض المسؤولية لارتفاع نسبة المخاطرة فيها، لا سيما فيما يتعلق بالضرائب والمكاتب الإقليمية، فكلما زادت مهامك زادت نسبة المخاطرة لديك، لذا قد يُفضل العديد منهم العزوف عن المهام الإشرافية التي قد تُعرضهم لمساءلة بالأخص إذا تنامى الشعور لديهم بأن لا حماية حقيقية لهم وأنهم سيكونون الحلقة الأضعف، لكل ذلك ووفقاً لما ورد في استجابات المبحوثين في مجال الشفافية؛ فقد تجلت النسب المتدنية في فقرات عدة؛ منها عدم الشعور بالمصداقية والتحفيز العادل داخل الوزارة، وعدم حرص الإدارة على معالجة مشاكلهم، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن انعكاس تدني الشفافية في وزارة المالية يُنذر بخطورة على نفسية الموظفين وإنتاجيتهم وقيادتهم لذواتهم وفق القيم الأخلاقية السليمة، لا سيما لدى

هذه الفئة الشابة التي يُفترض أنها في أوج عطائها، كما أن الطامة الكبرى أن هذه النسب المتدنية لتطبيق الشفافية ظهرت لدى استجابات مبحوثي الإدارة العامة ومكاتب محافظة رام الله والبيرة، أي القريبة إلى حد ما إلى مركز القرار في الوزارة، والتي قد يكون لها حصة الأسد في الاهتمام؛ فما بالنا في وضع موظفي المكاتب الإقليمية الأخرى! والتي قد تنعكس حتماً على الإنتاجية المقدمة لمتلقي الخدمة.

4. 3. 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (45.4).

الجدول (45.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
النزاهة	4.34	4.17	4.29
الشفافية	3.63	3.35	3.01

يتضح من خلال الجدول (45.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كان هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (46.4).

الجدول (46.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
النزاهة	بين المجموعات	1.29	2	.64	2.74	.07
	داخل المجموعات	60.25	256	.24		
	المجموع	61.54	258			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الشفافية	بين المجموعات	7.56	2	3.78	4.55	.01**
	داخل المجموعات	208.47	251	.83		
	المجموع	216.04	253			

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (46.4): والمتعلق بمقياس النزاهة، نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تطبيق النزاهة لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة المبحوثين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وبلغ مستوى الدلالة لها (0.07)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن هنا يتبين تكافؤ مستوى تطبيق النزاهة لديهم بصرف النظر عن المؤهل العلمي.

أما بخصوص مقياس الشفافية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تطبيق الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة الموظفين التابعين لها تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، وبلغ مستوى الدلالة لها (0.01)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، من هنا نلاحظ أن النتيجة تؤكد تدني مستوى تطبيق الشفافية لدى موظفي وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمؤهلهم العلمي، مما يُعزز النتائج السابقة بوجود إشكالية جدية في إجراءات ومبادئ الشفافية داخل وزارة المالية الفلسطينية.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين متوسطات تطبيق الشفافية، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي وتحديد وجهتها، فقد استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (47.4).

الجدول (47.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق الشفافية

تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الشفافية	دبلوم فأقل	دراسات عليا	.61810*
	بكالوريوس	دراسات عليا	.34295*

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (47.4): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين من يحملون شهادة (دبلوم فأقل، وبكالوريوس) من جهة، ومن يحملون شهادة (دراسات عليا) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح من يحملون شهادة (دبلوم فأقل، وبكالوريوس). ومن خلال هذه النتيجة، وبالعودة إلى ما سبق من نتائج، فإن النسبة الأعلى وهي (69%) تعود لحملة البكالوريوس، كما ظهر أن هناك تدنياً في مستوى بعض مجالات قيادة الذات بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، ليظهر (شيفيه) بشكل أدق تدني نسبة بعض مجالات قيادة الذات لدى حملة البكالوريوس، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق الشفافية لديهم جميع المؤهلات تراوحت ما بين (3.01-3.63) ومستوى متوسط، وأكد اختبار (ANOVA) لتطبيق النزاهة والشفافية؛ تدني نسبة تطبيق الشفافية، ليظهر (شيفيه) تدني نسبة تطبيق الشفافية لدى موظفين يحملون مؤهلاً علمياً عالياً وهم من الدراسات العليا، وبالتالي فإن جميع هذه النتائج التي تمخضت عن الجداول المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي؛ تشير إلى أن النسبة الأعلى من المبحوثين من ذوي المؤهلات العلمية العالية، هم ذاتهم الذين تدنت نسبة بعض مجالات قيادة الذات، ونسبة تطبيق الشفافية لديهم، وكنت قد فصلت سابقاً تحليلاً بهذا الخصوص؛ وفيما إذا عُدنا إلى مجالات قياس الشفافية نجد أنها ترتبط ضمناً وجوهرياً بتدني مستوى بعض مجالات قيادة الذات - فعلا سبيل المثال لا الحصر - ووفق ما ورد في مقياس الشفافية من نسب متدنية؛ كيف لمن لا يشعر بعدالة في التعينات والترقيات والتقييم، وصعوبة الحق بوصوله إلى المعلومات، وتدني مصداقيتها، وعدم التحديث المستمر لها، وصعوبة معالجة الإدارة لمشكلاته، وعدم مشاركته في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، أن يشعر بارتفاع في غالبية مجالات قيادة الذات التي أظهرها (شيفيه) وهي؛ تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفاعلية الذات، ومراجعة الذات وتقييمها ومراقبتها...!! وبالتالي وبعد الربط بين كل ما ذكر أعلاه نجد أن الحقيقة الدامغة تجلّت في عدم تطبيق جدي وحقيقي للشفافية في وزارة المالية، والتي تُعد سلاحاً فتاكاً في محاربة الفساد فيما لو طبقت، وهنا لا بد من الإشارة إلى ما أفاد به أ. عبد الناصر دراغمة/ وكيل مساعد في الشؤون الإدارية والمالية في وزارة العدل؛ بأن قانون الخدمة المدنية بحاجة ماسة إلى تعديل، لأنه منذ عام 2005 حتى الآن أصبح فيه قصور كبير وتتناقض في المواد القانونية ما بين بعضها البعض، وما بين المواد القانونية واللوائح التنفيذية أيضاً، وهذه

مُعضلة؛ لا سيما في ظل التطورات الهائلة في مجال الإدارة، والتي يجب مواكبتها من خلال قانون عصري يُحاكي التطورات، ويتواءم مع غلاء المعيشة والوضع الحالي، لذا وجبت معالجة جوانب هذا القانون كافةً جذرياً لا أنياً؛ كسلم الرواتب والدرجات وغيرها، كما أن هذا القانون لا يُخضع مُوظفي الفئة العليا- وهم من مدير عام فأعلى- إلى مبدأ التعيين وفق الكفاءة والجدارة والخبرة، وهنا يُخشى من التعيينات وفق الأهواء والاعتبارات الشخصية، التي حتمًا ستؤثر سلبيًا، ويضيف في هذا السياق د. أشرف صيام/ أستاذ القانون عام في كلية الحقوق والإدارة العامة في جامعة بيرزيت؛ والذي أجرت معه الباحثة مقابلة بتاريخ 2021/9/18 الساعة 4:00 عصرًا؛ أن قانون الخدمة المدنية يحوي نُصوصًا جيدة لكن هناك ثغرات تستوجب التعديل، كضرورة توافر معايير واضحة ودقيقة لتعيينات ذوي المناصب العليا، إضافة إلى عدم المساواة فيما نشهده من تعيينات بما يُسمى "الاستثناءات" المخالفة للقانون، كما أن معايير التقييم للموظف في قانون الخدمة المدنية تعتبر فضفاضة؛ وبإمكان المسؤول استخدامها وفق أهوائه، ومن الجدير بالذكر أيضًا أن التباين بين النظم المالية والإدارية للمؤسسات الحكومية وفقًا لطبيعة العمل لا يجب أن يتضمن فروقات شاسعة؛ لما سينعكس سلبيًا على الموظفين ونفسياتهم ويبدأون بالتقاعس والبحث عن فرص عمل أخرى إضافية أو بديلة حتى لو خالف القانون، وأكدت أيضًا أ. مازنة أبو حاكمة/ مكلفة بمهام مدير عام الشؤون الإدارية في وزارة المالية؛ الإشكاليات التي قد تواجه الموظفين في قانون الخدمة المدنية، كارتباط مشروط للترقية بالمؤهل العلمي وهذا ما فيه إجحاف لمُوظفي الدبلوم أو التوجيهي الذي يُعد سقفه الفئة الثالثة، وأنه لن يتمكن من الحصول على وظيفة إشرافية مهما تراكمت أقدميته وخبراته أو كفاءته، علمًا أن هناك بعض الموظفين لا يحملون شهادات علمية عالية ولكن لديهم جانب تطبيقي عملي رائع وممتاز، فهناك شخصيات تطور ذاتها باستمرار وقادرة على الإبداع والابتكار وجب تحفيزها وترقيتها، وفيما يتعلق بفئات الدبلوم والتوجيهي هناك مُقترح لمعالجة هذه الإشكالية التي تعيق ترقيتهم إلا أنه لا يزال مجرد مُقترح ولم يتم تطبيقه، لكُل ذلك ترى الباحثة أن كُل ما ذكر أعلاه يُمثل إشكالية حقيقية؛ وأن معالجتها وفق معايير سليمة من شأنه أن يُشعر الموظف العمومي براحة نفسية أكبر؛ ما يُسهم في ارتفاع قيادته لذاته واكتفاءه، والسير نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية بنسبة أعلى، لكل ذلك أرى أن انخفاض نسبة الشفافية والحالة تلك؛ يستوجب من الإدارات التعامل مع مُوظفيها بشفافية أعلى وإشراكهم في القرارات

التي تُفضي إلى حلول جذرية لإشكالياتهم، وصولاً إلى الحد الأدنى من الرضا الذي يرسو بالموظف على بر الأمان والسلام.

4. 3. 3. 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (48.4).

الجدول (48.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المُسمى الوظيفي

المقياس	مدير عام	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
النزاهة	4.48	4.24	4.22	3.85	4.22
الشفافية	3.60	3.37	3.07	2.57	3.50

يتضح من خلال الجدول (48.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المُسمى الوظيفي، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (49.4).

الجدول (49.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير المُسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
النزاهة	بين المجموعات	2.33	4	.58	2.50	.04*
	داخل المجموعات	59.20	254	.23		
	المجموع	61.54	258			
الشفافية	بين المجموعات	14.64	4	3.66	4.53	.00**
	داخل المجموعات	201.39	249	.81		
	المجموع	216.04	253			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

من خلال البيانات الواردة في الجدول (49.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطبيق النزاهة والشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تُعزى إلى مُتغير المُسمى الوظيفي، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.00 - 0.04) وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والنتيجة تلك توضح أن هناك تبايناً في اتجاهات موظفي وزارة المالية الفلسطينية نحو مستوى تطبيق النزاهة والشفافية تبعاً لمُتغير المُسمى الوظيفي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين متوسطات تطبيق النزاهة والشفافية، تبعاً لمستويات المُسمى الوظيفي وتحديد وجهتها، فقد استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (50.4).

الجدول (50.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية تبعاً لمستويات المُسمى الوظيفي

المقياس	المسمى الوظيفي (ا)	المسمى الوظيفي (ج)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
النزاهة	مدير عام	رئيس شعبة	.62885*
	مدير	رئيس شعبة	.39523*
	رئيس قسم	رئيس شعبة	.37155*
الشفافية	موظف	رئيس شعبة	.37546*
	مدير عام	رئيس شعبة	1.02955*
	مدير	رئيس شعبة	.79404*
	موظف	رئيس قسم	.42821*
		رئيس شعبة	.92475*

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (50.4): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق النزاهة تبعاً لمُتغير المُسمى الوظيفي بين (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف) من جهة، و(رئيس شعبة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف). أما الشفافية فيتضح أن الفروق جاءت بين المُسمى الوظيفي (مدير عام، مدير، وموظف) من جهة، و(رئيس قسم، ورئيس شعبة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مدير عام، مدير، وموظف).

ومن خلال هذه النتيجة، وبالعودة إلى ما سبق من نتائج، فإن نسبة رئيس الشعبة (5%) وهي قليلة، كما أظهر (شيفيه) تدني في نسب بعض مجالات قيادة الذات لديهم، وأكدت نتائج المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية، بارتفاع مستواها لدى جميع المُسميات الوظيفية للمبحوثين باستثناء مُسمى رئيس الشعبة، وتدني مستوى تطبيق الشفافية لدى كافة المُسميات الوظيفية، وأشار اختبار (ANOVA) لتطبيق النزاهة والشفافية لدى المبحوثين؛ تدني مستوى تطبيق النزاهة والشفافية بصرف النظر عن مساهم الوظيفي، ليظهر اختبار (شيفيه) تدني نسبة تطبيق الشفافية لذوي المُسمى الوظيفي رئيس الشعبة، وبالتالي فإن جميع هذه النتائج التي تمخضت عن الجدول المتعلقة بمتغير المُسمى الوظيفي- وبصرف النظر عن انخفاض عددهم الذي كُنْتُ قد أشرت لأسبابه سابقاً- تشير إلى إشكالية واضحة لدى الموظف بدرجة رئيس شعبة أكثر من باقي المُسميات، سواءً في تدني بعض مجالات قيادة الذات لديهم والتي كانت؛ "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والاتصال الفعال، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، أو فيما يتعلق بتطبيق النزاهة والشفافية التي انخفض مستواها لديه أيضاً، فباقي المُسميات الوظيفية اختلفت عنه في ارتفاع مستوى قيادة الذات، ومستوى تطبيق النزاهة لديهم، وهنا نعاود التأكيد مرة أخرى أن الإشكالية الأكبر؛ تكمن في تدني مستوى تطبيق الشفافية، لا سيما مُوظفي الدرجة الوظيفية رئيس الشعبة.

4. 3. 3. 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى تطبيق النزاهة والشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (51.4).

الجدول (51.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة

المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة

المقاييس	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر
النزاهة	4.21	4.25	4.09	4.30
الشفافية	3.52	3.46	3.01	3.23

يتضح من خلال الجدول (51.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمُتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة، ولمعرفة إذا كان هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (52.4).

الجدول (52.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مُستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمُتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
النزاهة	بين المجموعات	1.34	3	.45	1.90	.13
	داخل المجموعات	60.19	255	.24		
	المجموع	61.54	258			
الشفافية	بين المجموعات	10.46	3	3.49	4.24	.01**
	داخل المجموعات	205.57	250	.82		
	المجموع	216.04	253			

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (52.4): والمتعلق بمقياس النزاهة، نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين مُتوسطات تطبيق النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة المُوظفين التابعين لها تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة، وبلغ مُستوى الدلالة لها (0.13)، وهذه القيمة أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وتوضح النتيجة تكافؤ مُستوى تطبيق النزاهة لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين بصرف النظر عن عدد سنوات خدمتهم في الوزارة.

أما بخصوص مقياس الشفافية فإننا نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين مُتوسطات تطبيق الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة المُوظفين التابعين لها تُعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخدمة في الوزارة، وبلغ مُستوى الدلالة لها (0.01)، وهذه القيمة أقل من مُستوى الدلالة (0.05)، وتوضح النتيجة أن هناك اختلاف في

مُستوى تطبيق الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لديهم في الوزارة.

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين متوسطات تطبيق الشفافية، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخدمة في الوزارة وتحديد وجهتها، فقد استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (53.4).

الجدول (53.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية لتطبيق الشفافية، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخدمة في الوزارة

المقياس	عدد سنوات الخدمة في الوزارة (I)	عدد سنوات الخدمة في الوزارة (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الشفافية	5 سنوات فأقل	من 11-15 سنة	*.51163
	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	*.45221

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (53.4): وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير "عدد سنوات الخدمة في الوزارة" في مقياس الشفافية بين (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات) من جهة، و (من 11-15 سنة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات)، ومن خلال هذه النتيجة، وبالعودة إلى ما سبق من نتائج، ووفق ما ورد في الجدول (2.3) المتعلق بمتغيرات الخصائص الديمغرافية للمبحوثين؛ تبين أن من كانت عدد سنوات خدمتهم من (11-15 سنة) نسبتهم (20%)، وهم ذاتهم من أظهرت نتائجهم تدنياً في مستوى قيادة الذات، وكُنّت قد فصلت سابقاً تحليلاً لها، ومستوى تطبيق الشفافية، التي تحوم حولها الإشكالية الجلية ولا تزال تلفتنا نسبها المتدنية، ويفيد في هذا السياق أ. محمد خضر/ الباحث في القانوني الدستوري وحقوق الإنسان؛ إن الغياب الحاد في الشفافية المُلازم لحالتنا الفلسطينية على امتداد سنوات خدمة الموظف العمومي، أفضى إلى تخبطات تولدت معها ما بتنا نشهده في الآونة الأخيرة من صدور العديد من القواعد والقوانين التي تُحصن صور الفساد وأشكاله، الأمر الذي أفضى إلى واقع عملي يُمارس التنكيل والتكميم المُشدد للأفواه، ما أضعف عزيمة الموظف وأوقعه في حالة تخبط وتوهان، وبات يشهد زيادة مُضطردة في شرعنة اللامُشرعن، والغموض، والصلاحيية المركزية المُطلقة بيد الإدارة العليا والنُخبة الموجودة في الحكم، وهذا لا

يهدم العمل المؤسساتي تدريجيًا بل يهدم هيكل الدولة برمته، فاستعمال القواعد القانونية وفق المقاس تُمثل غطاءً نظريًا وظاهريًا يُسمى الشفافية، إلا أنه عمليًا وباطنيًا لا يعدو عن كونه غباشة وضبابية، تُخفي حولها كل المخالفات القانونية والعمليات الانتقامية لكل من تُسوّل له نفسه مُكافحة الفساد، وهذا يُسهم في التحول نحو الجرائم المُنظمة التي تُعد من أخطر الجرائم في كُلّ المُجتمعات، ويُصبح اجتثاث الفساد ومُساءلة الفاسدين أمرًا صعب المنال، وخطورته تكمن أيضًا في استسلام الموظف إلى منظومة فاسدة بات يصعب اختراقها وأن أية جهود لمُكافحة الفساد فيها يُعد في غاية الخطورة، كما أكد على ذلك د. عزمي الشعبي/ مستشار مجلس إدارة الائتلاف من أجل النزاهة والمُساءلة "أمان"، لشؤون مُكافحة الفساد؛ حيث أفاد بأن هناك قوانين بحاجة إلى تفعيل، وأن الإشكالية الحقيقية ليست في القواعد والقوانين والتشريعات النازمة والتي يُمكن معالجة أية ثغرة فيها في أي وقت؛ بل في القائمين على مُمارسة وتنفيذ ما طُرح فيها، وأن ادعاء السرية يُفترض أن يكون له أسبابٌ ومعاييرٌ واضحة ودون ذلك يجب أن يتم بشفافية وعلنية مُطلقة، لأن النقيض يرفع من مستوى الفساد وأشكاله التي قد تُقوّب الموظف داخل ماكنة يخشى الخروج منها للتبليغ عن أية انحرافات، ولكل ذلك ترى الباحثة أن استمرار الحالة تلك التي أثرت على فئة دون غيرها وهي المُصاحبة للانقسام وغيرها من الأسباب التي تم توضيحها سابقًا، سوف يزيد من حالات التقهقر في الشفافية والزيادة في الضبابية التي تنعكس حتمًا على قيادة الموظف لذاته بصورة سلبية، ويضحي المُنتشبت بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية كالفابض على الجمر دون أفقٍ معلومة.

4. 3. 3. 6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات مُستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة أفراد عينة الدراسة تُعزى لمُتغير الحالة الإجماعية.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمُستوى تطبيق النزاهة والشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (54.4).

الجدول (54.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمُتغير الحالة الإجماعية

المقياس	أعزب	متزوج	غير ذلك
النزاهة	4.17	4.23	4.23
الشفافية	3.39	3.31	3.75

يتضح من خلال الجدول (54.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمُتغير الحالة الاجتماعية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (55.4).

الجدول (55.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية لتطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية تبعاً لمُتغير الحالة الاجتماعية

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
النزاهة	بين المجموعات	.22	2	.11	.46	.63
	داخل المجموعات	61.32	256	.24		
	المجموع	61.54	258			
الشفافية	بين المجموعات	1.02	2	.51	.60	.55
	داخل المجموعات	215.01	251	.86		
	المجموع	216.04	253			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (55.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تطبيق النزاهة والشفافية في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تُعزى لمُتغير الحالة الاجتماعية، وتراوح مُستوى الدلالة لها ما بين (.63-.55)، وهذه القيم أكبر من مُستوى الدلالة (.05)، ويتبين من تلك النتيجة؛ تكافؤ في مُستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين بصرف النظر عن حالتهم الاجتماعية، والذي تبين أيضاً من خلال الجداول السابقة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مُستوى قيادة الذات تبعاً لذات المُتغير، وهنا لا بد من الإشارة إلى ما أورده أ. محمد خضر/ الباحث في القانوني الدستوري وحقوق الإنسان؛ بأن الفرد يجب أن يرى ذاته في المنظومة التي يعمل فيها مُكرماً ومُصاناً وأنه المورد الأهم فيها، وأن يتنبه من الانخراط في منظومة الفساد أو دعمها بأية صورة من الصور، وهذا التمكين القويم يُبنى من أسسٍ صحيحة كقيم النزاهة والتعليم والكفاءة والمُنافسة الشريفة وغيرها من الأمور التي تُمكن الفرد من قيادته لذاته بقوة، وهذا لا يتم وفق قواعد قانونية فحسب؛ بل من خلال منظومة تخصصية مُتكاملة، فالقانون لم ينشأ من فراغ؛ حيث إن الصواب ابتداءً القيام بدراسات وفق منهجيات علمية تدرس الظواهر المُجتمعية من قبل اختصاصيي علم النفس وعلم

الاجتماع، ثم يأتي دور اختصاصيي القانون للشروع ببدء القواعد التنظيمية والضوابط والنظم القانونية التي يجب أن يسير وفقها الأفراد، ليبدأ بعدها المجتمع بالتفاعل الذي سنتشأ عنه سلوكيات وظواهر أخرى جديدة ومُؤاكلة لتحديثات العصر، ليعاود الاختصاصيون النفسيون والاجتماعيون إعادة التقويم والمُراجعة لما كان وما استُحدث ووضع التصويبات المُلائمة للوضع الجديد، ثم يأتي دور اختصاصيي علم القانون بإعادة النظر في النظم واللوائح والقوانين والتشريعات الناظمة، وبالتالي فهي دورة كاملة مُتكاملة لا يجوز فيما إذا أنشدنا مُجتمعًا صحيًا أن نفصل بينها، وهذا ينطبق أيضًا على المؤسسات التي يتوجب دراسة السيكولوجيا والظواهر الاجتماعية داخلها ثم إنشاء قانون خدمة مدنية سليمة، يتعامل مع كُل الحالات الاجتماعية داخل هذا القطاع الحكومي، فالقواعد القانونية نستطيع تشبيهها بالكتاب الأخضر؛ ولكن في ظل غياب الشفافية سنعود لذات الحلقة المُغلقة والإجراءات الانتقامية وعدم الإنصاف، وكل ذلك يُضعف حتمًا من قيادته لذاته نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، كما تُؤكد الباحثة أنه وبالرغم من ضرورة التعاضد والتآزر ما بين الأفراد وجهات الإختصاص لمكافحة الفساد، إلا أن أساس تطبيق النزاهة والشفافية يبدأ من الفرد؛ فالذي يُدير ذاته وسلوكياته وأسرته ومُجتمع الصغير، هو ذاته الذي يُشكل مرآة عاكسة لسلوكياته على الحياة المُجتمعية التي سيشغل وظائفها بمُختلف مجالاتها.

لُكُل ما ورد أعلاه من نتائج للفرضية الثالثة وما تمخض عنها من مناقشة وآراء لمُتخصصين في مجالات عدة؛ ترى الباحثة أنها مُجملها اتفقت مع دراسة كُل من: (العجيلي و المنديل، 2018)؛ التي أشارت إلى أن الشفافية توفر بيئة مُلائمة للعمل الإداري لُكُل من الإدارة والمُوظفين، وتطبيقها السليم يضمن تزايد الثقة بالإدارة ووضع الحلول المُناسبة لمُشكلاتها، ودراسة (Furtner & Rauthmann, 2013)؛ التي أفادت أن القيادة الذاتية تؤدي إلى سمات كالانفتاح والديناميكية والنزاهة والنشاط.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

5. 1. مقدمة

بعد أن تم عرض النتائج ومناقشتها لأسئلة الدراسة وفرضياتها باستفاضة في الفصل الرابع من هذه الدراسة، بالإضافة إلى تنفيذها وتعزيزها بآراء الاختصاصيين الذين عَقَدت معهم الباحثة مُقابلات مُعمقة بالخصوص في مجالات عدة؛ كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم القانون، وغيرهم من ذوي العلاقة في الجهات الرسمية وشبه الرسمية، جاء هذا الفصل لِيَتناول استخلاصاً لأهم وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، كما أنه وعلى ضوء النتائج المُستخلصة من هذه الدراسة قدمت الباحثة التوصيات التي قد يستفيد منها من ناحية؛ الأفراد عامةً ومُوظفي القطاع العام خاصةً من خلال إدراكهم لقيادة الذات وأهميتها في تطبيق النزاهة والشفافية للحد من الفساد، ومن ناحية أخرى؛ المسؤولين وأصحاب القرار من أجل تطبيقها بطرق سليمة وعادلة وصولاً إلى أداءٍ أفضل في مؤسساتنا الحكومية، إضافة إلى رؤى وآفاق لأهم الدراسات المُقترحة للباحثين المُستقبليين لمحاولة التوسع فيها والوقوف على نتائجها.

5. 2. إستنتاجات الدراسة

بعد عرض النتائج ومناقشتها، وتنفيذها وتعزيزها بالمقابلات المُعمقة مع اختصاصيين في مجالات عدة، فإن الباحثة تَسْتعرض أهم وأبرز النتائج المُستخلصة من أسئلة هذه الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

5. 2. 1. نتائج السؤال الأول؛ ما مستوى قيادة الذات بأبعادها التسعة لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أظهرت النتائج ارتفاعاً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكُلِّ مجال من مجالات مقياس قيادة الذات وعلى المقياس ككُلِّ، وبعد أن تناولت الباحثة تفصيلاً أوسع لمستوى قيادة الذات ككُلِّ، ومن ثم ككُلِّ مجال من مجالاتها التسعة على حدة، وما ورد من آراء للاختصاصيين بالخصوص؛ تمخض الآتي:

- تدني مستوى الشعور بالانتماء لدى أفراد عينة الدراسة، ما يُؤثر سلبيًا على كفاءتهم وإنتاجيتهم.

- إن صياغة مُدونة السلوك من خلال الفئة التي سَتُطبقها سَيُفضي إلى نجاعتها وفعاليتها بشكل أقوى، وهذا كُلّه من شأنه تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته ورفع نسبة قيادته لذاته.
- العلاقة طردية ما بين قيادة الذات وتقديرها؛ فكلّما ارتفع تقدير الفرد لذاته؛ ارتفعت قيادته لها، وقد ارتفع مُستوى تقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة.
- عدم تعامل الموظف مع الميكانيزمات الدفاعية بوعي وتوازن؛ قد تجرفه نحو المُغالاة التي قد لا تُحمد عُقباها، كانخراطه بانحرافات لاواعية عند مُحاولته تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية للحد من الفساد.
- تُسهم قيادة الذات في الاستثمار السليم والأمثل للوقت؛ وهذا ما ارتفعت نسبته لدى أفراد عينة الدراسة.
- تدني مُستوى بعض فقرات مجال "التخطيط وتحديد الأهداف" لدى أفراد عينة الدراسة، ما يستوجب ضرورة وضوح الرؤية لدى موظفي الوزارة عن كافة مفاصلها ووضعها ورسالتها.
- هناك أسباب مُجمعة و/ أو منفصلة لا تزال تحول دون إشراك الموظفين بنسبة كافية في عمليات التشاور واتخاذ القرارات.
- ارتفاع مُستوى كُل من؛ فعالية الذات، والقيم الأخلاقية، وقوة الإرادة، ومُراقبة الذات وتقييمها لدى أفراد عينة الدراسة؛ ما يُشير إلى قدرة عالية لديهم على ضبط وتوجيه قويم لسلوكياتهم؛ بغية تصويب مساراتها نحو التشبث بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية، وبالتالي الانعكاس الإيجابي على الإنتاجية.

5. 2. 2. نتائج السؤال الثاني؛ ما مُستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أظهرت النتائج ارتفاعاً في المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة حول مُستوى مقياس النزاهة الذي جاء بمُستوى مُرتفع، ومُستوى مقياس الشفافية الذي جاء بمُستوى مُتوسط، وبعد أن تناولت الباحثة تفصيلاً أوسع لمُستوى تطبيق النزاهة والشفافية، وما ورد من آراء للاختصاصيين بالخصوص؛ تمخض الآتي:

- ارتفاع مُستوى قيم النزاهة لدى أفراد عينة الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن قيم النزاهة مُجمعة و/ أو مُنفصلة لها التصاق وثيق بالقيم الذاتية والأخلاقية، وبأبعاد قيادة الذات مُجمعة و/ أو منفصلة؛ وقد تم تفصيل عقد النزاهة بكامل مكوناته الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية سابقاً.

- تدني مستوى الشفافية لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا قد يعود ووفقاً ل فقرات المجال لعدم شعور الموظفين بمصداقية المعلومات داخل وزارة المالية، وصعوبة الوصول إلى المعلومات وقتما يشاءون، وانخفاض التحديث للمعلومات ونشرها، وعدم إجراء التعيينات والترقيات وتقاييم الأداء وفق أسس واضحة لهم، وضعف سعي الإدارات في معالجة مشكلات موظفيهم أو إشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة.
- تدني في ثقة الأفراد بالمنظومة بأكملها، إضافة إلى عدم تواجد نمذجة لقصص نجاح في فكرة حماية المبلغين لتحفزهم على التبليغ عن الفساد، وهذا أدى إلى تدني إقدام الموظف نحو التغيير.
- هناك تعامل خاطئ مع مفهوم السرية، وهذا قد يكون سببه إما سوء الفهم أو سوء النية؛ فالسرية تعني حماية الأفراد لهدفين مُتمثلين؛ بالعدالة وحقوق الإنسان، وهذا يتم وفق ضوابط وإجراءات مُحددة رسمها القانون بشكل جليّ، لا لإخفاء الإجراءات برمتها عن المؤسسة؛ والشروع بتفصيل قواعد على المقاس.

5. 2. 3. نتائج الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى قيادة الذات وتطبيق النزاهة والشفافية، لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية.

- وجود علاقة معنوية مؤثرة ما بين المتغير المستقل "قيادة الذات" والمتغير التابع "النزاهة والشفافية"؛ بحيث إن قيادة الذات تُفسر ما مقداره (45.6%) من التباين الكلي للمتغير التابع "النزاهة"، وما مقداره (18.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع "الشفافية"، وهذا يُشير إلى وجود مُتغيرات أخرى مُستقلة تُؤثر في المتغير التابع "النزاهة والشفافية" ولم يتم إدراجها في هذه الدراسة.
- وجود علاقة طردية بين مُتغيرات هذه الدراسة تُفيد بأنه؛ كلما ارتفع مستوى "قيادة الذات" لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني؛ ارتفع مستوى تطبيق "النزاهة" و "الشفافية".
- جاء مستوى تطبيق "النزاهة" بنسبة مُرتفعة عن مستوى تطبيق "الشفافية"، وهذا قد يعود لارتباط الأولى على مُختلف مُستوياتها بالمنظومة القيمية والأخلاقية للفرد، أما الأخيرة فارتباطها يكون أكثر بالإجراءات والنظم والقواعد القانونية لدى الإدارات في المؤسسة، والتي قد يصل من خلالها الموظف إلى حد السقف المُغلق؛ الذي قد لا يتمكن على إثره تطبيق هذه المبادئ على النحو الأمثل.

5. 2. 4. نتائج الفرضية الثانية؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قيادة الذات لدى موظفي وزارة المالية الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى متوسطات قيادة الذات لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات؛ لذلك قُبلت الفرضية تبعًا لكُلِّ من مُتغير:
 - الجنس؛ باستثناء مجال "التخطيط وتحديد الأهداف" فيما يتعلق بمتغير الجنس، وقد كانت الفروق دالة إحصائيًا لصالح الذكور.
 - الفئة العمرية؛ باستثناء مجالين أولهما؛ "التخطيط وتحديد الأهداف"؛ الذي جاءت فيه الفروق لصالح (40-49 سنة)، كما تبين لذات المجال فروق جاءت لصالح (50 سنة فأكثر)، وثانيهما؛ "مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"؛ والذي جاءت فيه الفروق لصالح (29 سنة فأقل)، كما تبين لذات المجال فروق جاءت لصالح (50 سنة فأكثر).
 - الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى متوسطات قيادة الذات لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الكلية وعلى بعض المجالات؛ لذلك رُفضت الفرضية تبعًا لكُلِّ من مُتغير:
 - المؤهل العلمي؛ حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات: "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والتخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، وفعالية الذات، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، وقد أظهر اختبار (شيفيه)؛ وجود فروق بمُجملها لصالح الدبلوم والدراسات العليا، وتدني قيادة الذات لدى البكالوريوس.
 - المسمى الوظيفي؛ حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "تقدير الذات، والشعور بالانتماء، والاتصال الفعال، ومراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها"، وقد أظهر اختبار (شيفيه)؛ وجود فروق بمُجملها لصالح كُلِّ من: "مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف"، وتدني قيادة الذات لدى رئيس الشعبة.
 - عدد سنوات الخدمة في الوزارة؛ حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات "الشعور بالانتماء، واستثمار الوقت، والاتصال الفعال، وقوة الإرادة، ومراقبة الذات وتقييمها ومُتابعتها"، وقد أظهر اختبار (شيفيه)؛

وجود فروق بمُجمَلها لصالح كُل من: (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات، و 16 سنة فأكثر)، وتدني قيادة الذات (من 11-15 سنة).

- النصيب الأكبر من فُرص التحفيز والتدريب والتطوير والسفر تكون لصالح مُوظفي الإدارة العامة في وزارة المالية، أما مُوظفو المكاتب الإقليمية فنسبة فُرص الاهتمام بهم تكون أدنى.
- قانون الخدمة المدنية الفلسطيني غير مُنصف ويستوجب إعادة النظر فيه وتصويبه؛ بحيث يُصبح قانون عصري يُحاكي التطورات، ويتواءم مع غلاء المعيشة والوضع الحالي.
- هناك دور كبير للأسرة في التنشئة الاجتماعية وخلق أفراد لديهم قيادة ذاتية مُرتفعة؛ وذلك من خلال تغذيتهم بفكر قيمى سليم يُمكنهم من الابتعاد عن الفساد بكافة أشكاله وصوره، لما من شأنه إنتاج أفراد صالحين مُؤهلين للعمل في مؤسساتنا الوطنية ومُساهمين بارتقائها وفقاً لثقافة سليمة.

5. 2. 5. نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مُستوى تطبيق النزاهة والشفافية لدى مُوظفي وزارة المالية الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: "الجنس، والفئة العُمرية، والمُؤهل العلمي، والمُسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُستوى مُتوسطات تطبيق النزاهة لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات؛ لذلك قُبلت الفرضية تبعاً لكُل من مُتغير: الجنس، والفئة العُمرية، والمُؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوزارة، والحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُستوى مُتوسطات تطبيق النزاهة لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات؛ لذلك رُفضت الفرضية تبعاً لمتغير: المُسمى الوظيفي؛ وجاءت الفُروق لصالح (مدير عام، ومدير، ورئيس قسم، وموظف).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُستوى مُتوسطات تطبيق الشفافية لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الكلية وعلى بعض المجالات؛ لذلك قُبلت الفرضية تبعاً لمتغير: الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُستوى مُتوسطات تطبيق الشفافية لدى أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الكلية وعلى بعض المجالات؛ لذلك رُفضت الفرضية تبعاً لكُل من:
- الجنس؛ وجاءت الفُروق لصالح الإناث.

- الفئة العمرية؛ وجاءت الفروق لصالح من (30-39 سنة).
- المؤهل العلمي؛ وجاءت الفروق لصالح من يحملون شهادة (دبلوم فأقل، وبكالوريوس).
- المسمى الوظيفي؛ وجاءت الفروق لصالح (مدير عام، ومدير، وموظف).
- عدد سنوات الخدمة في الوزارة؛ وجاءت الفروق لصالح من (5 سنوات فأقل، و 6-10 سنوات).
- تُعد البروباغندا وانعكاساتها في غاية الخطورة على الأفراد كافة، لما قد يتولد لديهم حالة من اللبس والتشوش في أذهانهم، ويزيد أثرها حال تدني الوعي بها، وهذا ما سينعكس حتمًا على ممارسة الأفراد للنزاهة والشفافية، لا سيما إذا استسلموا وخضعوا لما يتلقونه من الجهة المطلقة للبروباغندا.
- لسنا بحاجة إلى قوانين أكثر بل بحاجة إلى تفعيل حقيقي وصادق للقوانين، وأن الإشكالية الحقيقية ليست في القواعد والقوانين والتشريعات النازمة والتي يُمكن معالجة أية ثغرة فيها في أي وقت؛ بل في القائمين على ممارسة وتنفيذ ما طُرح فيها.
- أن التعاون الكامل ما بين كُُل من اختصاصيي علم النفس والاجتماع والقانون هام؛ لدراسة السيكولوجيا الفردية والظواهر المجتمعية قبل إعداد النظم والضوابط والقواعد والتشريعات القانونية التي سيسير وفقها الأفراد، ثم المتابعة والتقييم والتصويب المستمر وفق التطورات والتغيرات المحيطة بما يتواءم مع المصلحة العامة، فهي دورة كاملة متكاملة لا يجوز فيما إذا أنشدنا مُجتمعًا صحيحًا أن نفصل بينها، وهذا ينطبق أيضًا على المؤسسات التي يتوجب عليها دراسة السيكولوجيا والظواهر الاجتماعية داخلها ثم الشروع بإنشاء نظم ولوائح وقواعد وقوانين خاصة بها؛ بحيث تُحاكي كُُل الحالات الاجتماعية داخل هذا القطاع الحكومي.

5.3. توصيات الدراسة

1. ضرورة إدراج أخصائي علم الاجتماع وعلم النفس في هيكليات مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وإنشاء وحدة إدارية استشارية تحت مسمى "قيادة الذات"؛ تُعنى بصحة الموظفين النفسية والاجتماعية والمهنية، ودراسة سيكولوجيا الأفراد والظواهر المجتمعية ومتابعتها وإمكانية التنبؤ بها، بهدف تقديم توصيات علمية دقيقة حول صحة متكاملة للموظفين، ومتابعة التوعية بأهمية قيادتهم لذواتهم نحو التشبث بالقيم الأخلاقية والسير نحو تطبيق النزاهة والشفافية للحد من الفساد في المؤسسات العمومية.

2. استحداث نوع جديد من أنواع الرقابة تحت اسم "الرقابة السيكولوجية والاجتماعية"؛ تقيس مدى الثبات السيكولوجي لدى الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية العليا والدنيا؛ ومراقبة الظواهر الاجتماعية وإبداء دراسات وحلول علمية لها، وقياس مدى تأثير الحالة السيكولوجية والاجتماعية على إنتاجية الموظفين والتزامهم بقيم النزاهة ومبادئ الشفافية والنظم والقواعد والتشريعات القانونية.
3. إدراج مساق مُستقل للمدارس والجامعات لتدريس قيادة الذات وفق المنظومة القيمية والأخلاقية، والسعي نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، وألا يُكتفى بإدراج أمثلة في متن المناهج، فالمؤسسات التعليمية لها الأثر البالغ في التنشئة الاجتماعية السوية.
4. التأكيد على دور الأسرة بالغ الأهمية في التنشئة الصحية وفق القيم الأخلاقية السليمة، وتغذيتهم بفكر سليم يُمكنهم من الابتعاد عن الفساد بكافة أشكاله وصوره، وخطورته وانعكاساته على الفرد وأسرته ومُجتمعهم ووطنه بالكامل، وغرس روح المثابرة، والرغبة في التطوع، والسعي الدؤوب نحو الابتكار وتطوير الذات والإبداع، فهذا كله من شأنه إنتاج أفراد صالحين مؤهلين للعمل في مؤسساتنا الوطنية ومُساهمين بارتقائها وفقاً لثقافة سليمة.
5. ضرورة الانضواء في إطار نقابي يُمثل موظفي القطاع العام، ويُسهم في حمايتهم ويساندهم في تلبية حقوقهم، لما لهذه الشريحة من أهمية في المُجتمع.
6. ضرورة إعادة النظر في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؛ وتصويبه بحيث يُصبح قانون عصري يُحاكي التطورات، ويتواءم مع غلاء المعيشة والوضع الحالي.
7. ضرورة تصويب مُدونة السلوك لأهميتها العُظمى؛ بحيث يتم التشاركية بين الإدارات والموظفين بإنشائها؛ فهي توعوية وناهية بشكل جليّ عن كافة أشكال وصور الفساد، كما أنه وفيما إذا صيغت من خلال الفئة التي ستُطبقها فإن نجاعتها وفعاليتها حتماً ستكون أقوى، وهذا كُلّه من شأنه تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته ورفع نسبة قيادته لذاته.
8. الاهتمام بالأفراد الذين يقودون ذواتهم جيداً وتحفيزهم وتعزيز المنظومة القيمية لديهم، واستثمارهم في مُساندة غيرهم من الموظفين وتوجيههم وتوعيتهم نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية.

9. التوعية حول الميكانيزمات الدفاعية وضرورة اللجوء لها بوعي وتوازن؛ لئلا ينجرّف الموظف نحو استخدامها بمغالاة التي قد لا تُحمد عُقباها، حيث إنه وموضوع الدراسة تلك؛ قد ينخرط الموظف في انحرافات لاواعية عند مُحاولته تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية للحد من الفساد.
10. ضرورة تعزيز مبادئ الشفافية وانتهاج المؤسسات الحكومية لها بمستوى مُرتفع من خلال أدوات ووسائل حديثة، وإقرار قانون الحق في الوصول إلى المعلومة، لما من شأنه زيادة ثقة بالعمل الحكومي، وتوجه موظفي القطاع العام نحو تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية بشكل أعلى، وإشراك الموظفين بنسبة كافية في عمليات التشاور واتخاذ القرارات، وإجراء التعيينات والترقيات وتقييم الأداء وفق أسس واضحة لهم، وسعي الإدارات نحو معالجة مُشكلات موظفيهم.
11. النمذجة؛ وتبسيط الضوء على قصص نجاح في فكرة تطبيق النزاهة والشفافية وردع الفساد والتبليغ عنه؛ وذلك بغرض تحفيز الموظفين ورفع مقداميتهم نحو التغيير، والبحث عمّن لديهم مهارات قيادية؛ نشجعهم ونصقلهم ونمكنهم أكثر، وتوفير حماية مثلى للموظفين المُبلغين عن الفساد لئلا يتم التنكيل بهم من خلال إجراءات انتقامية.
12. ضرورة الاهتمام بالمكاتب الفرعية والإقليمية للمؤسسة، لا أن تكون حصة الأسد فقط للإدارات العامة في فرص التحفيز والتدريب والتطوير والسفر وغيرها، إضافة إلى رفع مستوى التدريب والتطوير نوعاً وكماً للكافة؛ لما من شأنه أن يُسهم في رفع نسبة شعورهم بالانتماء، ويُحولهم إلى مُبدعين ومبتكرين لا مُجرد مُتلقيين نمطيين، ويعزز ثقتهم بأنفسهم التي تُؤهلهم لتحمل مسؤوليات وظيفية أعلى دون خوف.
13. التوعية بخطورة البروباغندا والديماغوجية وانعكاساتها على الأفراد كافة، لما قد يتولد عنهما حالة من اللبس والتشوش في أذهان أفراد المُجتمع، فأثرها يزيد أثرها حال تدني الوعي بها، وهذا ما سينعكس حتماً على ممارسة موظفي القطاع العام لقيم النزاهة ومبادئ الشفافية، لا سيما إذا استسلموا وخضعوا لما يتلقونه من الجهة المُطلقة للبروباغندا والديماغوجية.
14. الاستفادة المثلى من التكنولوجيا للسير الحثيث نحو حكومة إلكترونية تحد من الفساد؛ فما لدينا هو برامج وخدمة إلكترونية وهي صورة من صور الحكومة الإلكترونية، وليست الحكومة الإلكترونية التي تُمكن الكلّ الفلسطيني من الوصول إلى المعلومات النزيفة والشفافة بكل دقة وسهولة.

15. ضرورة التكاملية ما بين كل من اختصاصي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم القانون وعلم الإدارة التنظيمية؛ قبل إنشاء قواعد وقوانين ولوائح تنظيمية، لما من شأنه الرفع من إيجابيتها وفعاليتها.
16. التأكيد على أهمية سيادة القانون وفق بيئة تشريعية صحية وسليمة؛ تحد من تراحم القوانين ومُتابعة ومُراقبة القائمين على تنفيذها.

5. 4. الدراسات المقترحة

1. العلاقة بين قيادة الذات لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني والإبداع التنظيمي.
2. واقع تطبيق الشفافية ونُظم المُساءلة في مؤسسات القطاع العام وأثره في قيادة الذات.
3. واقع تطبيق نُظم المُساءلة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره في قيم النزاهة.
4. أثر الحالة السيكو-اجتماعية لدى موظف القطاع العام الفلسطيني في النزاهة والشفافية.
5. أثر حالة الانقسام السياسي بين شقي الوطن على موظفي القطاع العام من النواحي السيكلوجية والاجتماعية والتنظيمية.
6. العلاقة بين إقبال موظفي القطاع العام من حملة التوجيهي والدبلوم لاستكمال المؤهلات العلمية الأعلى وبين الإلتزام التنظيمي.
7. العلاقة بين الصحة النفسية والاجتماعية لدى موظف القطاع العام الفلسطيني وبين السلوك التنظيمي.
8. عدالة الحوافز والترقيات في الوظيفية العمومية وأثرها في أداء الموظف العام.
9. أثر دراسة سيكلوجيا الأفراد والظواهر الاجتماعية في إنشاء القواعد والنُظم واللوائح القانونية.
10. أثر النمذجة في تطبيق النزاهة والشفافية لدى موظف القطاع العام الفلسطيني.
11. العلاقة بين ميكانيزمات الدفاع وتطبيق النزاهة والشفافية لدى موظفي القطاع العام الفلسطيني.
12. واقع البروباغندا والديماغوجية لدى موظفي المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين: دراسة مقارنة.

قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر والمراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أيوب، أحمد. (2013). تطوير الذات من الألف إلى الياء. سوريا: دار العرب للدراسات والنشر والترجمة.
- بوقصة، إيمان. (2018). دور أخلاقيات الأعمال في قمع الفساد الإداري. الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية (17). 595-582.
- الجزولي، أحمد، عبد الكريم، خالد. (2015). محاربة الفساد: رؤية تأصيلية. جامعة المدينة العالمية. مجلة الراسخون 1 (1)، 1-16.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2020). كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2020. رقم (21) رام الله، فلسطين.
- الحسنات، يسرى. (2013). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. دراسة لدبلوم مهني. الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمزاوي، محمد. (2014). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية والأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- حنا، مجد. (2014). دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الحكم الصالح كما يدركها المواطنون الفلسطينيون في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس.
- حيمر، فتحية. (2017). الشفافية كآلية للحد من الفساد. مجلة العلوم الاجتماعية (24).
- خضر، محمد، عسكر، هدية. (2021). ملاحقة جرائم الفساد- الجرائم التي يرتكبها الأشخاص في المناصب العليا. معهد الحقوق، جامعة بيرزيت.
- ديب، فتحية. (2014). أهمية تقدير الذات في حياة الفرد. الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (10)، 17-24.
- رجب، محمد. (2015). إستراتيجيات قيادة الذات، دع حلمك يرى النور. دار ليليت للنشر والتوزيع، مصر.
- زيد، دينا. (2008). مفهوم الذات وعلاقته بالتكيف الاجتماعي. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

- الشلوي، سعود. (2016)، الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطائي، يوسف، عبد الله، رون، رشيد، وريا. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري. مجلة جامعة التنمية البشرية 3 (2)، 272-311.
- طالب، علاء، العامري، علي. (2014). إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي - مدخل تكاملي. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- العامري، علي. (2010). دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في مُحاربة الفساد الإداري. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- عبابنة، جمانة. (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأندية: العقبات والحلول. رسالة ماجستير، جامع اليرموك، الأردن.
- عبد الرزاق، عماد. (2014). الذات عند هوكنج. جامعة المنصورة، مجلة كُلية الآداب (55)، 905-936.
- عبد الرزاق، عمر، الرمال، إياد، مسيف، مسيف. (2004). تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، فلسطين، رام الله.
- العبيدي، عصام. (2019). النزاهة السلوكية وانعكاساتها في القيادة المتواضعة. المجلة العربية للإدارة، (3) 39، 145-162.
- العجيلي، صالح، المنديل، ناظر. (2018). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مجلة العلوم القانونية- كُلية القانون، عدد خاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان "الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول"، جامعة تكريت، العراق.
- العطيات، وائل، العجيلي، شذى. (2021). تقدير الذات وعلاقته بأخلاقيات الوظيفة لدى العاملين والمتقاعدين في الأردن. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية (4)، 193-238.
- الغرابي، سلاهب. (2016). إدارة الذات وبناء الشخصية ط(1). العراق، بغداد: دار المتن للطباعة والتصميم. ص: 10-13.
- فرهي، كريمة، بحري، نبيل. (2017). "قيادة الذات" المفهوم والقياس. جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (21)، 197-210.
- قوجيل، سهام. (2018). الفكر بين الذات والواقع. دراسة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي- إم البواقي، الجزائر.

- مصري، ضياء. (2020). آليات تعزيز النزاهة في الوظيفة العامة دراسة تطبيقية على مصر. جامعة دمياط، مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية (2)، 59-117.
- منى، مسغوني، أمينة، مخلقة، محمد، بركة. (2019). دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالمؤسسات الحكومية في الجزائر: دراسة حالة قطاع الجمارك. مجلة البشائر الاقتصادية (2)، 689-708.
- ويلسون، تيري. (2009). الإستراتيجيات الذكية للتأقلم مع التغيرات الحياتية. ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق ط1، القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية.

2. المصادر والمراجع الأجنبية

- Browning, M. Self-Leadership: Why It Matters, (2018). *International Journal of Business and Social Science*, 2 (9), 14-18.
- Cristofaro, M., Giardino, P. (2020). Core Self-Evaluations, Self-Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A Laboratory Experiment. *Adm. Sci.* 2020, 10, 64; doi:10.3390/admsci10030064, www.mdpi.com/journal/admsci
- Furtner, M., Rauthmann, J. (2013) How self-leaders are perceived on the Big Five, innsbruck university press, *Innsbruck Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 1 (6), 1998-9970.
- Gomes, C., Curral, L., Caetano, A., Quinteiro, M., (2015). Better off together: A cluster analysis of self-leadership and its relationship to individual innovation in hospital nurses. Instituto Universitário de Lisboa, BRU-IUL, ISCTE-IUL, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa: *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*. 2183-2471.
- Jensen, J., Neck, C., Beaulieu, R. (2016). The Self-Action Leadership Model: A Qualitative, Nomological Expansion of Self-Leadership Theory Rooted in Action Research Theory. doi:10.20944/preprints201607.0070.v1
- Kotze, M., (2016). Self-leadership as an antecedent of authentic leadership An empirical study among Public Sector employees: *African Journal of Public Affairs*. 2 (9). 87-101.
- Moody, G. (2000), Using How People Learn Model with Leadership Skills Development, Arizona State University, www.mastermoody.com/Master_Moody/About.../00HowPeopleLearn.pdf
- Parakhina, V., Boris, O., Strielkowski, W. (2019). Self-leadership and leadership: the relationship of concepts. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (318), 34-40.

- Sesen, H., Tabak, A., Arli, O. (2017). Consequences of Self-Leadership: A Study on Primary School Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(3), 945–968. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.3.0520>.
- Stonebraker, A. (2019). Doing from Being: Creating Organizational Integrity Through Mindful Self-Leadership. *Mindfulness Studies Theses*. 20. https://digitalcommons.lesley.edu/mindfulness_theses/20.
- Syed Abdul Mutalib, S. M. (2013). Towards a theory of self-leadership and individual characteristics: understanding the impact of situational factors. PhD thesis, University of Western Australia.
- Zyl, E. (2014). The role of self-leadership in becoming an ethical leader in the South African work context. *African Journal of Business Ethics*, 2 (8) 5-14.

3. المصادر والمراجع الإلكترونية

- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". (2021). نتائج استطلاع الرأي العام السنوي حول واقع الفساد ومكافحته في فلسطين. رام الله، فلسطين. تم الإطلاع بتاريخ 2021/3/30: www.aman-palestine.org/activities/16334.html
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". مؤشر مدركات الفساد 2020. (2021). تم الإطلاع بتاريخ 2021/3/31: <https://www.aman-palestine.org/activities/14716.html>
- أبو زغيب، ميسون. (2020). البروباغندا وكيف تؤثر علينا. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/12: <https://molhem.com/@Yaqatha/#sign-in-951>
- الدويل، صالح. (2021). شبوة.. وبروباغندا التمكين المتوضئة. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/12: https://adenstc.com/articles/354?fbclid=IwAR2Kr2QT9BrkcTnzG6oo2p2QnffTJ15IsM3g9X3XHeGH_NVeNqZT4cNSRcs
- ذكري، ريم. (بدون تاريخ). الديماغوجية. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/13: political-encyclopedia.org/index.php/dictionary/الديماغوجية
- رجب. محمد. (2017) أنت رئيس جمهورية نفسك. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/2: foulabook.com/ar/read-أنت-رئيس-جمهورية-نفسك-pdf
- رجب، محمد. (2020). دع حلمك يرى النور. تم الإطلاع بتاريخ 2021/8/2: www.noor-book.com/كتاب-دع-حلمك-يرى-النور-pdf
- شيماء، علي. (2021). ميكانيزمات الدفاع/ الأعيب الأنا. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/10: tiryagy.com/ميكانيزمات-الدفاع/

- عبد الله، مريم، محمد، محمود. (2021). عظام الرقبة.. تعيينات الأقارب وترقياتهم في السلطة الفلسطينية. الصحافة الإستقصائية "أريج". تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/16:
https://arij.net/investigations/nepotism/?fbclid=IwAR0nurL6ZbGvL-gy5jMnTLB6mZqKD8UBr7mYAR_f_q2UBNq-zhyKAR9G598
- الغامدي، ماجد. (2017). النزاهة قيم وسلوك. وزارة الثقافة والإعلام. طباعة وزارة الثقافة والإعلام. شبكة الألوكة- قسم الكتب. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/15:
[file:///C:/Users/MarWa/OneDrive/Desktop/slooonazah%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MarWa/OneDrive/Desktop/slooonazah%20(1).pdf)
- المالكي، إبراهيم. (2020). مقدمة على ترجمة كتاب البروباغندا لإدوارد بيرنايز. تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/12: medium.com/@Dr_brahim/مقدمة-على-ترجمة-كتاب-البروباغندا-لإدوارد-بيرنايز-د-إبراهيم-محمد-المالكي-d597c9962250
- الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام الفلسطيني/ مدونة السلوك؛ تم الإطلاع بتاريخ 2022/1/5:
<https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc>
- ماهر، ليندا. (2021). حماية المُبلغين عن الفساد حبر على ورق "مُطلقوا الصفارات" في فلسطين يُعانون الملاحقات والعزل والنبذ في العمل. الصحافة الإستقصائية "أريج". تم الإطلاع بتاريخ 2021/12/23:
<https://arij.net/investigations/corruption-plastine/?fbclid=IwAR3fj5JMWWLWvci2CqVZWYrQWIP1eOM3RvU8jgpL61TOZCwpjPcEH1JWCzE>
- ويكيبيديا. الدعاية "مصطلح". تم الإطلاع بتاريخ 2021/7/11:
[www.ar.wikipedia.org/wiki/الدعاية-\(مصطلح\)](http://www.ar.wikipedia.org/wiki/الدعاية-(مصطلح))

قائمة الملاحق

المُلحق (أ): أداة الدراسة بعد التحكيم "الإستبانة"



جامعة القدس المفتوحة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الموظف/ة المُحترم- المُحترمة ،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية أنموذجاً"، وذلك ضمن متطلبات استكمال رسالة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" من جامعة القدس المفتوحة، حيث يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى قيادة الذات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ومدى تأثيرها في تطبيق النزاهة والشفافية للحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وفي وزارة المالية الفلسطينية تحديداً.

لذا، تأمل الباحثة من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن فقرات الإستبانة جميعها بصدقٍ وتأنٍ، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علماً أن الإجابات المُقدمة من طرفك ستكون سرية، وسيتم استخدامها لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

إعداد الطالبة: مروة سعيد زكي فرح

إشراف: أ. د. ذياب علي جرار

عزيزي الموظف: إن مصداقية البحث العلمي تعتمد على مصداقية المُخرجات والتي بدورها تعتمد على صدق المعلومات والبيانات المُقدمة من قبلك، لذا نأمل منكم تقديم البيانات بأمانة. هي أمانة يجب أن نُؤديها جميعاً، والله الموفق.

❖ الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية (التعريفية) بالموظفين:

1. الجنس:
 1. ذكر
 2. أنثى
2. الفئة العمرية:
 1. 29 سنة فأقل
 2. 30-39 سنة
 3. 40-49 سنة
 4. من 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي:
 1. دبلوم أو أقل
 2. بكالوريوس
 3. دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي:
 1. مدير عام
 2. مدير
 3. رئيس قسم
 4. رئيس شعبة
 5. موظف
5. عدد سنوات الخدمة في الوزارة:
 1. 5 سنوات فأقل
 2. 6-10 سنوات
 3. 11-15 سنة
 4. 16 فأكثر
6. الحالة الاجتماعية:
 1. أعزب/اء
 2. متزوج/ة
 3. غير ذلك

❖ الجزء الثاني: فقرات الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفي العمود المناسب:

➤ المحور الأول: قيادة الذات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقدير الذات						
1.	لدي ثقة بذاتي					
2.	لدي رضا عن ذاتي					
3.	قادر على التكيف مع تحديات الحياة					
4.	لدي القدرة على اتخاذ قرارات هامة					
5.	لدي شعور عالٍ بقيمة ذاتي					
6.	لدي مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية					
7.	أشعر بحب الآخرين واحترامهم لي					

رقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8.	أتعامل مع الضغوط بشكل تقاؤلي					
الشعور بالإنتماء						
9.	أتحدث عن مؤسستي بفخر واعتزاز					
10.	العمل الذي أنا مُكلف به يمثل مصدر سعادة لدي					
11.	أبذل كل جهد مُمكن من أجل النجاح في إنجاز مهامي					
12.	مؤسستي تحفزني مادياً كي أقدم الأداء الأفضل					
13.	مؤسستي تحفزني معنوياً كي أقدم الأداء الأفضل					
14.	أجد تطابقاً بين قيمي الشخصية وقيم مؤسستي					
15.	أرفض الانتقال إلى فرصة عمل في مؤسسة أخرى					
16.	لدي مستوى عالٍ من الإنسجام مع مجموعة العمل التي أنتمي إليها					
إستثمار الوقت						
17.	أنظم وقتي لإنجاز مهامي يومياً دون تأجيل					
18.	أنظم المهام في عملي وفق الأولويات					
19.	أدون المواعيد والمهام ولا أعتد على الذاكرة فقط					
20.	أحافظ على دافعية ذاتية للتعامل مع الوقت					
21.	أعتبر استثمار الوقت عاملاً حاسماً للإنجاز والنجاح					
22.	أعتبر إضاعة الوقت مشكلة أواجهها بمزيد من التخطيط والتنظيم					
التخطيط وتحديد الأهداف						
23.	أستطيع تقدير وضع مؤسستي الحالي					
24.	أستطيع تشخيص مسار مُستقبل مؤسستي بوضوح					
25.	أستطيع تحديد الأهداف التي أصبو إليها بدقة					
26.	أواجه أية تحديات طارئة بمرونة					
27.	أبتعد عن الإرتجالية في اتخاذ القرارات					
28.	أضع أهداف قابلة للتحقيق ضمن الإطار الزمني المُخطط					
29.	أرى أنني قادر على التفكير المنتظم المُمنهج					
30.	أحلل البدائل المتاحة ثم أختار أفضلها مما يُحقق الأهداف المنشودة					
31.	أحرص على وضع أهدافي إستناداً إلى معلومات وبيانات حقيقية					
الإتصال الفعّال						
32.	أتفاعل بإيجابية مع زملاء العمل					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متغيرات الدراسة وفقراتها	رقم
					أشارك مع زملائي في تصويب الأخطاء المهنية إن وُجدت	.33
					لدي قدرة على التنسيق بين المهام المتعددة	.34
					أشارك وبفعالية في عملية اتخاذ القرار في مؤسستي	.35
					أشعر بالحرية في التعبير عن آرائي ومشاكلي أمام رؤسائي	.36
					أقبل النقد الموضوعي بإيجابية وبصدر رحب	.37
					أحرص على التواصل باتجاهين مع الآخرين	.38
					أحرص على توظيف وسائل الإنصال والتواصل الأنسب مع الآخرين	.39
					أحرص على تذليل مُعيقات الاتصال عند التواصل مع الآخرين	.40
فعالية الذات						
					أحاول باستمرار من أجل الوصول إلى الهدف المنشود	.41
					أمتلك المهارات التي تُؤهلني القيام بمهام عملي	.42
					أستثمر في نقاط القوة لدي	.43
					أسعى لمُعالجة نقاط الضعف لدي	.44
					أشعر بالمتعة عند حل مشكلة عجز عنها الآخرين	.45
					لدي القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظري	.46
					لدي القدرة على اقتناص الفرص المُتاحة لي	.47
التحلي بالقيم الأخلاقية						
					ألتزم الصدق في عملي الوظيفي	.48
					أحرص على إنجاز عملي بإتقان	.49
					أحترم مشاعر زملائي حتى لو اختلفوا معي في الرأي	.50
					أتجنب الهمز واللّمز في حق زملاء العمل	.51
					أتجنب الحسد لزملائي وأحب الخير لهم	.52
					أحرص على ترشيد استهلاك الموارد في مؤسستي	.53
					لدي شجاعة وثبات على الحق	.54
					أعتذر للآخرين عندما أخطئ بحقهم	.55
					أحرص على التعاون والتشاور مع زملائي في العمل	.56
					أحرص على نظافة مؤسستي	.57
					أحرص على تبني فلسفة المنافسة الشريفة مع زملاء العمل	.58
					أحرص على الالتزام بالقيم الدينية عند ممارسة عملي	.59

رقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قوة الإرادة						
60.	أضبط ذاتي من أجل الوصول إلى ما أطمح إليه					
61.	أخطط لأهدافي بتركيز أثناء تأديتي للعمل					
62.	أتحدى الأزمات في عملي					
63.	لدي مثابرة للقيام بمغامرات محسوبة ومدروسة					
64.	لدي القدرة على مقاومة المغريات التي أتعرض لها					
65.	أتجاوز الأفكار غير المرغوب في تنفيذها في عملي					
66.	أثق بكفاءتي وقدراتي وإمكاناتي بدرجة عالية					
مراقبة الذات وتقييمها ومراجعتها						
67.	أسيطر على انفعالاتي عند مواجهة أية مشكلة أو خلاف مع الآخرين					
68.	أنفذ الواجبات الموكلة لي بكفاءة وفاعلية					
69.	أركز اهتمامي على الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً					
70.	أراقب سلوكي بشكل دوري أثناء مسيرتي للوصول إلى الهدف المنشود					
71.	أستطيع التعامل مع المواقف بجدية عند الغضب					
72.	أقيم نتائج أعمالي باستمرار أثناء وبعد تنفيذ الخطط الخاصة بي					

➤ المحور الثاني: تطبيق النزاهة والشفافية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النزاهة						
73.	أحرص على تأدية مهام عملي بأمانة وإخلاص					
74.	أتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالي					
75.	هناك تكافؤ بين الصلاحية الممنوحة لي والمسؤولية عن نتائج أعمالي					
76.	أحرص على تطوير ذاتي باستمرار					
77.	أرجح المصلحة العامة على المصلحة الذاتية					
78.	سلوكي ثابت على قيم النزاهة مهما اختلفت المواقف					
79.	لدي القوة للتصدي لأي مخالفة أو شبهة فساد في العمل					
80.	أرفض الحوافز التي لا أستحقها بجدارة					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متغيرات الدراسة وفقراتها	ترتيب
					أحرص على انتزاع حقوقي دون مخالفة القوانين والأنظمة	.81
					أقدم النصيحة لزملاء العمل بمصداقية	.82
					أبادر إلى التحسين والتطوير في العمل	.83
					أصبر عند الإجحاف بحقي	.84
					أشعر بالألم النفسي عندما أرى أي مخالفات في العمل	.85
					أحرص على تقديم أجود الخدمات للمستفيدين	.86
					ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول بها في مؤسستي	.87
الشفافية						
					أرى أن إجراءات العمل وقواعده في مؤسستي واضحة	.88
					أرى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة مُعلنة للجميع	.89
					لدي اطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء المهام والواجبات المناطة بي	.90
					أشعر بمصداقية المعلومات داخل المؤسسة	.91
					لدي الحق بالوصول إلى المعلومات التي أحتاجها وقتما أشاء	.92
					يتم تحديث المعلومات العامة باستمرار ونشرها لكافة الأطراف ذوي العلاقة	.93
					تتم التعيينات بناءً على أسس واضحة في مؤسستي	.94
					تتم الترقيات بناءً على أسس واضحة في مؤسستي	.95
					يتم تقييم الأداء بناءً على أسس واضحة في مؤسستي	.96
					تحرص الإدارة العليا على معالجة مشكلات موظفيها	.97
					تشارك الإدارة العليا موظفيها في اتخاذ القرارات الهامة	.98

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

المُلحق (ب): قائمة بأسماء السادة المُحكّمين

الرقم	أسماء السادة المُحكّمين	المؤسسة التعليمية	الرتبة العلمية	التخصص
1.	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة العامة
2.	د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة عامة
3.	د. انشراح نبهان	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	علم اجتماع طبي
4.	د. عبد الرحمن السلوادي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
5.	د. محمد بريغيث	جامعة بيرزيت	أستاذ مساعد	علم نفس إكلينيكي
6.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
7.	د. سهير الصباح	جامعة القدس	أستاذ مشارك	علم نفس
8.	د. محمود ملحم	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
9.	د. حمدي الخوaja	هيئة مكافحة الفساد	أستاذ مساعد	التخطيط العملياتي
10.	د. حسن رداد	جامعة ميسان - العراق	باحث مشارك	فلسفة الدراسات الاستراتيجية
11.	د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	فلسفة الإدارة العامة
12.	د. مروان أبو هلال	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	محاسبة

المُلحق (ج): قائمة بأسماء السادة الذين عُقدت معهم المُقابلات

الرقم	أسماء السادة	الصفة الإختصاصية
1.	د. عزمي الشعبي	مستشار مجلس إدارة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" لشؤون مكافحة الفساد
2.	د. انشراح نبهان	اختصاصية علم الاجتماع والأكاديمية في جامعة القدس المفتوحة
3.	د. سهير الصباح	اختصاصية علم النفس والأكاديمية في جامعة القدس
4.	د. حمدي الخواجا	مدير عام التخطيط والسياسات في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية
5.	د. نصر عبد الكريم	الأكاديمي في الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية
6.	د. أشرف صيام	أستاذ القانون في كلية الحقوق والإدارة العامة بجامعة بيرزيت
7.	أ. محمد خضر	الباحث في القانون الدستوري وحقوق الإنسان والأكاديمي في مجال القانون الدستوري بجامعة بيرزيت
8.	أ. عبد الناصر دراغمة	الوكيل المُساعد في الشؤون الإدارية والمالية في وزارة العدل وعضو اللجنة العليا للتشكيلات الوظيفية في الدولة
9.	أ. مازنة أبو حاكمة	مُكلفة بمهام مدير عام الشؤون الإدارية في وزارة المالية الفلسطينية
10.	أ. عبير مصلح	المُدير التنفيذية للأكاديمية الفلسطينية لتعزيز النزاهة

المُلحق (د): كتاب تسهيل المهمة

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research</p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>	<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p>  <p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>رام الله - ص. ب. 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>
---	--

الرقم: ع. د. ب. ع. /1595/21

التاريخ: 2021/10/24

الى من يهمة الأمر

فتهديك عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (مرورة سعيد زكي فرح)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والادارة الاستراتيجية" بعنوان: "قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: وزارة المالية أنموذجاً"، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في توزيع أداة الدراسة، وذلك لاستكمال رسالتها، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

24.10.2021
أ.د. حسني عوض
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
جامعة القدس المفتوحة

نسخة:

• الملف.

State of Palestine

Ministry of Finance

Directorate General of Administrative



دولة فلسطين

وزارة المالية

الإدارة العامة للشؤون الإدارية

التاريخ: 2021/10/31

الرقم: 8809

السادة المدراء العامون المحترمون

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : رسالة الماجستير الخاصة بالطالبة
مروة سعيد زكي فرح

إشارة إلى الموضوع أعلاه، وبناءً على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس المفتوحة المرفق طياً، يرجى تكريم حضرتكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه في توزيع اداة الدراسة، وذلك لاستكمال رسالة الماجستير الخاصة بها تحت عنوان " قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني:وزارة المالية نموذج".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

ما 11/10/2021

مازنة رجب
مكلف بمهام مدير عام
الإدارة العامة للشؤون الإدارية

8807

Tel.: 02-2978835

Fax: 02-2978838

P.O.BOX 795 - Ramallah

Ghadeer Yahya

تلفون: 02-2978835

فاكس: 02-2978838

ص.ب: 795 - رام الله