



**إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية  
في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء التوجهات المعاصرة**

**إعداد**

**د/ سفر بخيت المدرع**

قسم العلوم التربوية، كلية التربية

جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

## إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة

سفر بخيت المدرع.

قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

البريد الإلكتروني: s.almudara@psau.edu.sa

المستخلص:

تركز أغلب المداخل البحثية في مجال النزاهة التنظيمية على مجابهة الفساد، إلا أن هناك حاجة لتغطية أشمل وأوسع للجانب الأخلاقي، وهذا ما اعتمدت عليه هذه الدراسة حيث هدفت للكشف عن إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية للمنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة، حيث عملت الدراسة على مسح لأراء عينة قصدية من خبراء الإدارة العامة، والإدارة التربوية، باستخدام أسلوب المؤتمر عن بعد (دلفاي)، وذلك حول إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية. وبعد جمع البيانات تم تحليلها والتعليق عليها وتفسيرها، وكان من أبرز ما توصلت له الدراسة أنها حددت إطار لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة مكون من أربع مجالات هي: ثقافة النزاهة، وإجراءات النزاهة، وسلوكيات النزاهة، ونزاهة التوزيع، وفي كل مجال عدد من عناصر التقييم، وبناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج أوصت بعدد من التوصيات، مع اقتراح إجراءات تنفيذ لها.

الكلمات المفتاحية: إطار مقترح، تقييم، النزاهة التنظيمية، المنظمات التعليمية، التوجهات المعاصرة.



---

## Proposed Framework for Evaluating Organizational Integrity in Educational Institutions in Saudi Arabia considering Contemporary Trends

**Safar Bakheet Almudara.**

Department of Educational Sciences, College of Education, Prince Sattam bin Abdulaziz University.

**E-mail:** s.almudara@psau.edu.sa

**Abstract:**

Most research approaches in the field of organizational integrity focus on combating corruption; however, more comprehensive coverage of ethical aspects is necessary. This study addresses that gap by aiming to develop a proposed framework to evaluate organizational integrity within educational institutions in Saudi Arabia, aligning with contemporary trends. The study surveyed the views of a purposive sample of experts in public administration and educational management using the Delphi remote conferencing method to assess the proposed framework for evaluating organizational integrity in educational institutions. Following data collection, analysis, and interpretation, the study identified a framework comprising four main domains: Integrity Culture, Integrity Procedures, Integrity Behaviors, and Distribution Integrity, with specific evaluation elements in each domain. Based on the findings, the study offers several recommendations, including proposed implementation measures.

**Keywords:** Proposed Framework, Evaluation, Organizational Integrity, Educational Institutions, Contemporary Trends.

## مقدمة:

تتعرض القيم في المنظمات لمتغيرات كثيرة ومتنوعة، تؤثر فيها، وتنازل منها، ولا تكاد تلك القيم تسلم من مخاطر هذه التقلبات، حيث تفرز قيم وسلوكيات متخلفة ومختلفة، مثل اختزال الاستقامة، وتقلص العدالة، والفساد، وهذا على سبيل المثال لا الحصر، وكلها مخاطر تهدد نزاهة المنظمات ومستقبلها، وهي من أشد الأمور تعطيلًا لخططها وأهدافها، لذا كانت هناك دعوات كثيرة، لإعداد وتهيئة وحماية النزاهة في المنظمات، بتعديدها ومراجعتها وفحصها وقياسها ومن ثم تعزيزها، لتواكب وتتجاوز تلك المخاطر، والنزاهة كمفهوم واسع تشير على المستوى الفردي إلى الاستقامة وعدم التحيز والمحاباة، وعلى المستوى المؤسسي تشير النزاهة إلى المسؤولية الأخلاقية للقواعد والإجراءات والسلوك النظامي الصحيح، وهي بذلك تمثل حجر الزاوية لقيم المنظمات بأفرادها وجماعاتها؛ ذلك أنها تساعد في استمرارية المنظمات ونجاحها والرفع من مستوى أدائها وإنتاجيتها، كما يمكن لفقدان النزاهة أن يعصف بمنظمات المجتمع؛ بل بالمجتمعات نفسها، كما تعتبر النزاهة من أهم موانع ومجابهة الفساد، لأنها كما يذكر (Salminen & Mäntysa, 2013)، تعمل كمؤشر على جودة التصرف وفقًا للقيم والقواعد الأخلاقية التي تقبلها السياسة والهيئات العامة، كما يبين (Alam at al., 2018)، أن النزاهة التنظيمية في القطاع العام باتت قضية حاسمة وضرورية، تعمل وبشكل دائم ومستمر، بالشراكة والتكامل بين قطبيها (الأفراد والنظام)، على أساس مبدئي الوقاية والعلاج، وهذا يعطي مجال النزاهة التنظيمية أهمية خاصة تتمثل في محورية الدور، فليس دورًا مؤقتًا أو هامشيًا، بالإضافة إلى ذلك يؤكد (Mayasari et al., 2012)، أن النزاهة التنظيمية هي أحد أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تساعد المنظمات في تكوين أخلاق جيدة تساعدها على فهم ثمرات الأعمال الإيجابية، وتجنبها مخاطر وعواقب الإجراءات السلبية، وتكون بذلك دليلًا إرشاديًا لاتخاذ قرارات سليمة، ومواقف ومعتقدات إنسانية محكومة بالقيم والضمير، وخالية من الفساد، كما يبين The International Centre For: Academic Integrity في الموقع الإلكتروني أن النزاهة التنظيمية تشتمل على قيم ذات أهمية مثل: الأمانة، والثقة، والعدالة، والاحترام، والمسؤولية، وبذلك باتت تنمية وإدارة النزاهة التنظيمية من العمليات ذات أثر متزايد في المنظمات المعاصرة.

ويدعم ذلك التوجهات المعاصرة حيث تعكس النزاهة التنظيمية تحولًا في كيفية رؤية المنظمات لدورها في المجتمع، فهي تركز بشكل أكبر على القيم الأخلاقية، والتنوع والشمولية، والشفافية والمساءلة، والقيادة الأخلاقية، واستخدام التكنولوجيا لتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتبعًا لهذه التوجهات سيكون تقييم النزاهة التنظيمية، ممارسة ذات عمق وأثر في المجال، خصوصًا مع ما يقدمه هذا التقييم من مقاييس مجردة، تستوعب مكونات العمل الرئيسة، ويمكن أن تصدر أحكامًا تقديرية، وأطر مرجعية، وأسس يقارن بها الأداء، فتكون أنموذجًا متصورًا لما يجب أن يكون عليه الشيء، وتعتبر بذلك مواصفات قياسية للمستويات التي يجب توافرها في منظومة العمل أو أفرادها فيما يخص مجال النزاهة التنظيمية.

وقد أمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما يذكر موقعها الإلكتروني. بذلك، وأولته كل اهتمامها، وعملت على تحقيقه واقعا ملموسا، وسخرت كل الإمكانيات لتحقيق ذلك، فالرؤية تسعى لاستثمار مكامن القوة التي من الله بها على المملكة، من موقع استراتيجي متميز، وقوة استثمارية رائدة، وعمق عربي وإسلامي، وكل ذلك لن يتحقق مع انعدام النزاهة، ويضيف الموقع الإلكتروني لـ (برنامج سلام للتواصل الحضاري، ١٤٤٢) أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ أدركت خطورة الفساد، وجعلت الحوكمة

والشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد من مرتكزاتها الرئيسية، واشتملت برامج تحقيق الرؤية على أفضل الممارسات في هذا الجانب.

لذا كان تقديم إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية استجابة لتلك التوجهات، ومحاولة لتحديد خصائص هذا المجال، ولفت الانتباه لأهميته، مع ما يحيط به من تعقيدات ثقافية وسلوكية ونظامية، على المستوى الشخصي والمنظمي، كما تعد محاولة للكشف عن مواطن خلل النزاهة في المنظمات التعليمية، والمساعدة في تحسين ممارساتها، وصولاً لبيئة تنظيمية تعليمية تتوافق مع متطلبات النزاهة، وتحقق العناية بقيم وأخلاقيات النزاهة وتعززها، لخلق تعليم أكثر موثوقية، وأحسن كفاءة وإنتاجية، وصولاً لفوائد إدارية ومالية واجتماعية وتنموية عامة.

### مشكلة الدراسة:

رغم ما للنزاهة التنظيمية من دور وأهمية فقد لوحظ من خلال الخبرة العملية، ومن خلال ما تتناوله بعض وسائل الإعلام، وما تطرحه بعض مواقع التواصل الاجتماعي، ازدياد السلوكيات المضادة للنزاهة، وكان ذلك ذا أثر سلبي ملحوظ على مؤسسات التنمية ومشاريعها، وما يكشف عنه ذلك من تدني مستوى النزاهة في القطاع العام، وأن هناك تفاقم لهذه المعضلة، ويؤكد ذلك ما ذكرته Transparency International في موقعها الإلكتروني من أن مؤشرات الفساد تشير إلى أن (٦٢%) من الدول ترتفع بها مخاطر الفساد، وأن كثيراً من قيم النزاهة غير متحققة في منظماتها، وأنها لا تطبق قوانين النزاهة مع وجودها؛ بسبب الفساد وتدني النزاهة، وبناء على ذلك فهي غير قادرة على لعب دور تنموي في مجتمعاتها، في حين بينت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تويتير أن الفساد يستهلك ٥% إلى ١٥% من ميزانية المملكة العربية السعودية، مما يعني سوء في مستوى الخدمات والمشاريع وعدد الفرص والوظائف.

ويذكر (Kebede & Lemma, 2020)، أنه لوحظ في القطاع العام زيادة مستويات الأنشطة غير الأخلاقية، والأعمال غير القانونية، كما بين (Escaleras & Register, ٢٠١٠)، أن حالات انخفاض النزاهة في القطاع العام أصبحت شائعة جداً، ومؤخراً أصبح ارتفاع حالات ضعف النزاهة في المنظمات مقلقا ومحيرا في نفس الوقت، وباتت تنبئ بنتائج وخيمة، حيث يذكر (Abu Elanain, 2010)، أن نتائج الأبحاث تظهر أن الافتقار إلى النزاهة يؤدي إلى عدم الالتزام وعدم الرضا بين الموظفين، وبضيف (Ferial 2021)، أنه غالباً ما كان انخفاض مستوى النزاهة سبب رئيس في تدني جودة الخدمة في المنظمات العامة، كما يبين (Huberts, 2018)، أن خلل النزاهة في القطاع العام يمكن أن يؤدي إلى فشل الحوكمة، وزيادة الاحتيايل، وعدم كفاءة الإدارة المالية، كما يبين (عطية، ٢٠١٥) أن لفقد النزاهة أثر سلبي على أهداف وغايات المنظمات؛ لما يحصل جراء ذلك من تصرفات وسلوكيات مشينة، لها الأثر السلبي على مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وأشار (Kebede & Lemma, 2020)، أن ضعف النزاهة ينتج عنه تحيز وتأخر ومشاكل في الخدمة المقدمة بشكل غير موضوعي، وعدم مصداقية للقواعد واللوائح، مع تصرفات غير منطقية للمنظمة والعاملين فيها.

ومن خلال نتائج دراسة استطلاعية أجريت حول هذا الجانب تمت فيها مقابلة عدد (٥) من قادة منظمات تعليمية، أكدت انتشار سلوكيات مخالفة للنزاهة في قطاع التعليم، وبررت ذلك بانخفاض مستوى القيم، وأكدت على أهمية فحص وتعزيز قيم النزاهة التنظيمية، وأثر ذلك في

الوقاية والعلاج، كما كشفت الدراسة الاستطلاعية عن حداثة مفهوم النزاهة التنظيمية لدى المقابلين، بالإضافة لعدم وضوح عناصره ومجالاته لديهم. كما أكد الاستعراض النظري لمجال الدراسة الحاجة لتفعيل وتحسين عمليات النزاهة، حيث يؤكد (Morris, 2018)، الحاجة إلى تعزيز ودعم النزاهة بالمنظمات التعليمية، كما يؤكد (Febrina & Syamsir, 2020)، الحاجة لتحسين نزاهة الموظفين لما للنزاهة من تأثير مهم في المنظمات، كما توصلت دراسة (Zahari, et al. 2022)، إلى أن هناك حاجة إلى إعطاء قيم محددة للنزاهة.

كما أوضح ذلك الاستقراء لدراسات المجال أن هناك شحاً في الدراسات التي تناولت تقييم النزاهة التنظيمية، حيث أبرزت دراسة (Mayasari et al., 2020)، أن دراسات النزاهة لا تزال جزئية بطبيعتها، وأن هناك ضرورة لتطويرها وفهم أشمل لأبعاد النزاهة، كما تذكر دراسة (Palanski et al., 2015)، أن البحث المتعلق بالنزاهة لا يزال محدوداً جداً لفهم الأبعاد التي تفسر النزاهة، كما بينت دراسة (Kebede & Lemma, 2020)، النقص في الدراسات التي يتم تناولها من منظور النزاهة، كما بينت دراسة (Zahari et al., 2022) وجود فجوة في تحديد العناصر الأساسية للنزاهة.

ومع هذه الحاجة لمزيد من التأطير والتنظير، يزداد الأمر إشكالا بسبب طبيعة المجال الوجدانية القيمة، وما يحيط بها من ضبابية المفهوم، وظرفية الواقع، وبناءً على ما ذكر، وانعكاساً لأهمية المجال، وإيماناً بالتوجهات المعاصرة، وتمشياً مع نتائج وتوصيات البحث العلمي، جاءت هذه الدراسة للمساهمة في المجال، ومحاولة الإضافة العلمية بالكشف عن إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
ما الإطار المقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما عناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة؟
2. ما عناصر تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية في منظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة؟
3. ما عناصر تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة؟
4. ما عناصر تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة، من خلال بيان عناصر تقييم أبعاد النزاهة التنظيمية التالية: (ثقافة النزاهة، إجراءات النزاهة، سلوك النزاهة، نزاهة التوزيع). حيث تتناول بالبحث والتحليل أهم عناصر تقييم أبعاد النزاهة التنظيمية،

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لجانب قيمي تنظيمي معقد، وما سيحصل بذلك من إضافة للمجال المعرفي للنزاهة التنظيمية، تستعرض من خلال ذلك مجالات تطويرية وقائية علاجية، تعمل على الارتقاء بالمنظمات التعليمية، وتساهم في تحقيق أهدافها، حيث تتناول عنصر من أهم عناصر البنية التنظيمية للمنظمات التعليمية وهو النزاهة التنظيمية، وما سينتج عن ذلك من بناء قائمة بأهم عناصر تقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية، حيث ستكون إضافة علمية أصيلة للمجال.

أما من الناحية العملية التطبيقية فإن هذه الدراسة تقدم منهجياً عملياً لتقييم النزاهة التنظيمية داخل المنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن تطبيق ذلك في واقع المنظمات التعليمية سيكشف عن واقع النزاهة التنظيمية، ويبرز مواطن التميز والخلل القيمي التنظيمي، ويقدم لأصحاب القرار فرصة لتحسين الوضع بتعزيز إيجابياته ومعالجة عيوبه، كما أن منظمات أخرى يمكن أن تستفيد من ذلك، بل وربما المجتمع ككل، بالتوجه نحو العناية بقيم وأخلاقيات ونزاهة المجتمع وتعزيزها، مما يدعم بناء نمط حياة مجتمعية نزيهة، توائم التوجهات المعاصرة وتبلي تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتساهم في بناء جيل واعٍ ومجتمع مزدهر يعتمد على النزاهة كقيمة أساسية.

## مصطلحات الدراسة:

### إطار مقترح:

يمكن تعريف الإطار المقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية إجرائياً بأنه "هيكل يجمع العناصر الأساسية المتعلقة بمشكلة النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية، يوضح العلاقة بين عناصرها، ويعمل كموجه لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية ومحددة لها".

### التقييم:

يمكن تعريف تقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية إجرائياً بأنه "عملية جمع المعلومات حول النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية وتحليلها بشكل منهجي لتحديد مدى تحقيق أهدافها أو معاييرها، أو تقدير قيمتها أو جودتها، وتقديم تغذية راجعة تساعد في اتخاذ قرارات سليمة بخصوصها".

### النزاهة التنظيمية:

يمكن تعريف النزاهة التنظيمية في لمنظمات التعليمية إجرائياً بأنها "التزام المنظمة التعليمية وأفرادها بثقافة العمل الداخلية والخارجية، وتطبيق سياسات وإجراءات العمل بشكل ينعكس على السلوك الفردي والتنظيمي، ويحقق العدالة والإنصاف، بشكل مستدام".

### المنظمات التعليمية:

يمكن تعريف المنظمات التعليمية إجرائياً بأنها "جهات رسمية في المملكة العربية السعودية، مدرسية أو أكاديمية، تهدف إلى توفير التعليم ونقل وتطوير المعرفة وتنمية المهارات

والقيم لدى الأفراد بمختلف الأعمار، وتطوير قدراتهم الفكرية والاجتماعية والثقافية والمهنية، والمساهمة في تنمية المجتمع".

#### التوجهات المعاصرة:

يمكن تعريف التوجهات المعاصرة إجرائياً بأنها "أساليب وأفكار جديدة، هادفة للتطوير والتحسين، تتبناها المنظمات التعليمية ومجتمعاتها في ثقافة وإجراءات وسلوك وعدالة النزاهة التنظيمية، نتيجة التحولات الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية".

#### مراجعة الأدب النظري:

##### مفهوم النزاهة التنظيمية:

النزاهة سلوك قديم قدم الإنسان، وهي كظاهرة إنسانية تخضع لثقافات وقيم وقوانين الأفراد والمجتمعات ومفهم ومواقفهم، وهي صفة للأشخاص وكذلك للمنظمات، ومعناها في العموم مرادف للتمسك بالقيم والأخلاق، حيث تعني في اللغة الابتعاد عن كل قبيح ومخالف، ويعرف (Santoro, 2003)، النزاهة بأنها "المسار الذي يتم فيه تجنب السلوك غير الأخلاقي، والتمسك بالقيم الأخلاقية"، في حين أبرز (Dunn, 2009)، السلوك الجيد للنزاهة حيث أورد بأنها تعني "سلامة الشيء وكماله ونقاؤه"، أما (Cording, 2004)، فقد برز في التعريف لديه جانب دوافع سلوك النزاهة، حيث عرف النزاهة بأنها "التصرف بقصد وعن طيب خاطر وفق قواعد الأخلاق".

أما النزاهة التنظيمية كما تذكر (العازمي، ٢٠٢١)، فإنها تعد حديثة الطرح كمصطلح إداري، لذلك لا يوجد اتفاق حول مفهومها، وقد عرفها (Dunn, 2009)، بأنها "التوافق بين القيم والسلوكيات في المنظمة"، وأكد (Kaptein, 2003)، أن النزاهة التنظيمية "اتجاه يدمج الأنظمة التشغيلية مع القيم الأخلاقية للحد من الفساد في المنظمات"، من جانبه أشار (Palazzo, 2007)، إلى أن النزاهة التنظيمية تعني "نزاهة الأفراد الفاعلين وجودة تفاعلهم بالإضافة لقواعد الأنشطة والإجراءات داخل المنظمة"، وقد بين (Petre et al., 2018)، أنها تعني "مزيج من السمات والإجراءات الأخلاقية وغير الأخلاقية التي تجعل الأفراد والمنظمات متماسكة ومتسقة"، أما (Choi et al., 2018)، فقد بين أنها تعني "سلوك الأفراد والمنظمة حسب القانون"، مبيناً أنها "مجموعة من السلوكيات الأخلاقية للأفراد داخل المؤسسة، تتأثر بثقافتها وبنظامها وحتى بأفرادها"، كما ربطها (Dobbs et al., 2019)، برسالة المنظمة وغاياتها وبين أنها "توافق القيم الأخلاقية داخل المنظمة مع القرارات والقواعد الإيجابية بانسجام مع رؤية ورسالة وغايات المنظمة"، ولدى (Merley, 2021)، ربطاً بين الجانب النظامي والنفسي للنزاهة فهي تعني "الربط بين الالتزام التنظيمي والقيم الأخلاقية الشخصية داخل النظام". وهذه التعريفات تتعدد كما بينت (العازمي، ٢٠٢١)، بسبب التطور الذي طرأ على التعامل مع هذا المفهوم، فلم يعد يقتصر على تناوله من المنظور الأخلاقي فقط بل تعدى هذا المعنى ليشمل كل ما يعنى بسلامة الأشياء ونقاؤها.

##### مكونات النزاهة التنظيمية:

مع أن هناك حاجة كما تبين دراسة (Boardman & Klum, 2001)، إلى بناء نزاهة تنظيمية في المنظمات العامة متعدد الجوانب، من أجل إيجاد منظمات مقاومة للفساد، إلا أن هناك خلاف كما يذكر (Gorsira et al., 2018)، حول هل يكتفى في بناء النزاهة التنظيمية باللوائح والنظم والتعليمات كمكون رئيس للنزاهة، أم لا بد من دمج القيم والمعتقدات والعناصر غير الرسمية في مكونات النزاهة، والذي يترجح أن النزاهة التنظيمية يجب أن تكون مزيجاً من هذين العنصرين الرئيسيين، فيؤخذ في الاعتبار كلا الجانبين عند عملية غرس وتعزيز وقياس وتقويم

النزاهة التنظيمية، حيث يذكر (the chartered insurance institute 2014)، أن من أهم مكونات بناء النزاهة التنظيمية تمسك القادة ودعمهم للنزاهة، ونشر سلوكيات النزاهة وتعزيزها ومعاينة مخالفتها، وبناء عمليات صنع القرار أخلاقيا، وتمكين العاملين وتطويرهم في مجال النزاهة، والتأكيد على المتابعة والرقابة والتقييم الأخلاقي، ومن أهم مكونات النزاهة التنظيمية كما يذكر (Rawlins 2008)، أن تكون المنظمة ذات رؤية ورسالة وأولويات استراتيجية؛ تنشأ بسببها ثقة داخلية وخارجية مع أصحاب المصلحة، مبنية على قيم أهمها: الشفافية، والعدالة، والحرية، والانفتاح، وتورد (العازمي، ٢٠٢١)، أنها لا بد كذلك من أن تتضمن نشر الوعي الأخلاقي، وإكساب سلوكيات صادقة، وخلق ثقافة مفتوحة، ودعم صنع القرار الأخلاقي، كما تشمل النزاهة التنظيمية عند (عبدالحق، 2019)، على مجموعة من القيم هي الصدق والأمانة والإخلاص والعدل والاحترام والثقة وتحمل المسؤولية، وتورد دراسة (Dossing et al., 2011)، أن النزاهة التنظيمية أصبحت تتكون من مكونات عدة، تتضمن عدد من العناصر الأخلاقية، التي ينتج عنها سلوكيات وإجراءات، هدفها إحداث التوازن والانضباط في المنظمة؛ لتأكيد السلوك الأخلاقي، والوقاية من الفساد، ومحاربتة. وقد استفادت الدراسة من ذلك كله فقد ضمنت أغلب هذه المكونات كعناصر لإطار التقييم المقترح.

#### أبعاد النزاهة التنظيمية:

حدد (Silverman, 2000)، بعدين للنزاهة التنظيمية، هما: ثقافة المنظمة وقيمها، والآخر البنية التحتية للمنظمة وتشمل الأنظمة والهياكل والعمليات، وتتضمن النزاهة التنظيمية لدى (Petre et al., 2018) بعدين أساسيين هما: النزاهة الهيكلية، والنزاهة الأخلاقية، أما (Santoro, 2003)، فقد حدد ثلاثة أبعاد للنزاهة التنظيمية هي: التعاون مع المنظمات غير الحكومية، وبرامج التدريب وإصلاح قضايا حقوق الإنسان، وتكامل حقوق الإنسان مع استراتيجية المنظمة، وحدد (Kayes et al., 2007)، أربع أبعاد لبناء النزاهة التنظيمية هي: ضوابط التشغيل، والأغراض والمبادئ، والقيم الجوهرية، والثقافة، وأما أبعاد النزاهة التنظيمية لدى (Baxter et al., 2012)، فإنها تشكل من أربعة أبعاد هي: البعد الشخصي، والأخلاقي، والاجتماعي، والهوية، في حين وضع (Moon & Hamilton, 2013) ثمانية أبعاد للنزاهة التنظيمية هي: المهمة الحرجة، والقيادة، والإجراءات، وضمان الكفاءة، وإدارة العمل، والاتصالات، والتحسين، والتغيير. وعليه تم تشكيل محاور الاطار المقترح لتقييم النزاهة التنظيمية من ثقافة النزاهة، وإجراءات النزاهة، وسلوكيات وتفاعلات النزاهة، ونزاهة التوزيع.

#### مراحل وخطوات النزاهة التنظيمية:

يتم بناء النزاهة التنظيمية في المنظمات كما يبين (Boardman & Klum, 2001)، بعدد من المراحل والخطوات هي: تحديد مجموعة من القيم التنظيمية، وتمسك القائد بهذه القيم، ودعم هذه القيم في المنظمة عموما، وتفعيل هذه القيم في قرارات المنظمة، وأوضح (the independent commission against corruption, 2010)، أن بناء النزاهة يشمل عدد من المراحل والخطوات أهمها: تحديد قيم المنظمة، وتطبيق هذه القيم من قبل الخاصة، ومن ثم تعميمها للجميع، وربط كل أنظمة وإجراءات المنظمة بالنزاهة التنظيمية، ويوضح (Kayes et al., 2007)، أن بناء النزاهة التنظيمية في المنظمات يشتمل على عدد من الخطوات أولها تقدير النزاهة التنظيمية والوصول لأهميتها ومكانتها، ومن ثم فهمها، ثم معرفة مخاطر غيابها وانعدامها، وبالتالي تطبيق سلوكيات وإجراءات النزاهة في واقع عمل المنظمة، كما أكدت (رؤية المملكة ٢٠٣٠)، على

بعض الخطوات لتفعيل نزاهة منظمات القطاع العام وذلك بنشر منهج الشفافية، وتفعيل الحوكمة، والمحاسبة والمساءلة، واستخدام أحدث الوسائل والأساليب لتحقيق النزاهة، واستخدام مؤشرات قياس مع التركيز على المجالات الإلكترونية.  
دور النزاهة التنظيمية:

ويرى (Mintrop, 2012)، أن النزاهة التنظيمية لها أدوار عدة في المنظمات؛ ومن ذلك أنها تساهم في تماسك ثقافة ونظام المنظمة، وتدعم التزام المنظمة تجاه منسوبيها، كما تعتبر معينا للقادة في الالتزام بالقيم ونشرها ودمجها في إجراءات المنظمة، كما يرى (Ekberg, 2017)، أن النزاهة التنظيمية تضيف منظورا جديدا يعزز استجابة المنظمات للضغوط؛ بتفعيل قيمها في تلبية احتياجات التكيف مع البيئة وتخفيف ضغوط العمل وحل المشكلات، ويضيف (Ilitis, 2005)، أن دور النزاهة التنظيمية يتمثل في تحديد الالتزامات الرئيسية، وتوضيح آثارها التنظيمية، وتحديد إجراءات معالجة مخالفاتها، بينما تؤكد (عبدالحق، 2019)، أن النزاهة التنظيمية تساعد في مواجهة المستجدات، وتطوير العاملين، ونشر السمعة الإيجابية للمنظمة، كما أضاف (نجم وكريم، 2014)، أن النزاهة تعمل على تسهيل اتخاذ القرارات، وتدعم التزام المرؤوسين، وتمنحهم فرصا للتطور، ويضيف (الطائي وآخرون، 2017)، أن النزاهة التنظيمية تعمل على نشر سلوكيات إيجابية مثل: احترام الآخر، والحوار، كما يمكن حسب ما ورد عند (Molina et al., 2016)، أن تكون النزاهة عاملا مؤثرا في سعادة الموظفين، ورضاهم، وتركيزهم في العمل وإنتاجيتهم، ويوضح (Al-Tai & Hussein, 2021)، أن عمل الموظف بنزاهة بدون أن يطلب منه التنازل عن مبادئه يزيد من سعادته، ويضيف (بني صخر، 2017)، أن من أدوارها تقوية فعالية الأشخاص، وتعزيز عمل الفريق، وتحسن أداء الأفراد والمنظمات. وبينت التوجهات المعاصرة أن النزاهة وما تشتمل عليه من شفافية وحوكمة تشرح مستجدات التعاملات والقرارات، وتوفر بيانات بالتقدم، وتزيل الغموض، وتكشف مواطن الخلل والتجاوز، وسوء استخدام السلطة.  
أهمية النزاهة التنظيمية:

مما سبق يمكن ملاحظة أهمية النزاهة التنظيمية وفعاليتها في المنظمات، حيث تبرز محوريتهما في كل مفصل من مفاصل المنظمات، وعلى كل المستويات الإدارية والمالية والاجتماعية والشخصية، فلا يكاد يكون هناك عنصر من عناصر المنظمة إلا وللنزاهة التنظيمية علاقة وأثر به، لذلك فقد اهتمت (رؤية المملكة 2030)، بهذا الجانب أشد اهتمام وأكدت على محاربة الفساد بكل أنواعه ومستوياته. لذا تحرص كثير من المنظمات على تحقيق النزاهة لأهميتها في المحافظة على مدخراتها، والاستغلال الأمثل لمواردها، وتحقيق أهدافها وزيادة مكتسباتها، كذلك حظيت النزاهة التنظيمية كما يذكر (Al-Tai & Hussein, 2021)، باهتمام معظم الباحثين في المجال التنظيمي، ولا تقتصر أهميتها على ذلك بل تتجاوزه، حيث تذكر (Molina et al., 2016)، أنها تعتبر أحد الأصول غير الملموسة للمنظمات، كما يؤكد (Huberts et al., 2007)، أن المنظمات التي تتمسك بالنزاهة تتوافق مع أهدافها، وتكون أكثر تميزا ومرونة من غيرها، وتكون أكثر نجاحا وتقدما، وتتميز المنظمات عالية النزاهة لدى (Duggar, 2009)، أنها منظمات تعاونية وبناءة ومبتكرة وشفافة، وذات ولاء للعملاء، وتحقق شراكات قوية، وتبني فرق عمل تخلق القيمة والالتزام، كما يمكن من خلال نزاهة المنظمة كما يبين (Camps, 2015)، تحقيق سمعة جيدة، تبني بها علاقات داخلية وخارجية قوية، وبينت دراسة (Klarus, 2013)، أن المنظمات الأكثر تطبيقا للنزاهة التنظيمية هي أكثر توازنا من غيرها في قيمها، كما أنها أكثر انفتاحا وتماسكا وتوافقا مع الواقع، وأشارت دراسة (Sezgi, 2012)، إلى أن توافر النزاهة التنظيمية يزيد من قدرة المنظمة على السيطرة والتحكم الداخلي والخارجي، كما أضافت دراسة (Duggar, 2009)، من أن وجود

النزاهة تجعل من المنظمة أكثر حوكمة، وأعلى تصنيفا وقابلية وتنافسية، وأكثر جودة وأرباحا وعوائد، وترغب كأماكن للعمل، كما يزيد ذلك من التنبؤ لهوية المنظمة، ومشاركات المجتمع في عملياتها، بل إن (العازمي، ٢٠٢١). تعتبر النزاهة من مقومات بقاء المنظمات، واستمراريتها، والحفاظ على كفاءتها وفعاليتها.

### الدراسات السابقة:

تم استعراض ما أمكن الوصول إليه من دراسات وأدبيات حول الموضوع، منها ما تناول النزاهة التنظيمية بشكل مباشر، ومنها ما تطرق لمجال النزاهة التنظيمية وبيان أثره أو علاقته بمجالات أخرى، وقد تم التركيز في هذا الاستعراض على الصنف الأول، ومن ذلك ما تناولته دراسة (Zahari et al., 2022)، حيث هدفت الدراسة لفهم المكونات الأساسية للنزاهة، وفحص أهميتها، من خلال مقابلة عدد من الخبراء والممارسين الحكوميين والأهليين، والتحليل للأدب النظري للمجال، وتشير أبرز نتائجها إلى أن النزاهة هي أكثر من الصدق والضمير والمبادئ، حيث أن هناك عوامل أخرى مؤثرة كعناصر للنزاهة، مثل المسؤولية والإخلاص والالتزام والأعراف الاجتماعية والسياسات والأنظمة. أيضا تناولت دراسة (Merley, 2021)، بطريقة نوعية اعتمدت على المقابلات، مدى ممارسة القواعد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في قرار النزاهة ومحاربة الفساد، وأظهرت نتائج الدراسة أن النزاهة التنظيمية تعتمد على النظم الرسمية فقط، مع أن هناك قواعد تنظيمية غير رسمية، إلا أنها لا تعار اهتماما في الغالب، مع أنها لها نفس تأثير القواعد الرسمية، في اتخاذ القرار، بل أنها حلت محلها في بعض الأحيان، وكذلك توصلت إلى أن تصور المقابلين حول العقوبات الرسمية أقل من المتوقع، مما أدى إلى بروز المصالح الشخصية والفساد، كما تشير النتائج إلى أن ضمان الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية الرسمية ضروري، ومع أنها غير كافية لإدارة النزاهة التنظيمية والتخفيف من الفساد بشكل فعال، وأكدت على أن هناك حاجة إلى تغييرات إدارية وهيكلية، بالإضافة إلى ضرورة التخلي عن بعض الأعراف التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. وكشفت دراسة (Ertas N, 2021)، أن المدارس المستقلة كانت بيئة أكثر عرضة لأوجه القصور في الإدارة، بل ولانتهاكات صريحة للنزاهة، كما توصلت إلى تصنيف انتهاكات النزاهة والفساد في قطاع المدارس المستقلة، وبينت أن فهم بيئة الفساد ضروري لتطوير استراتيجيات فعالة لمنع الفساد، وحماية وإدارة الأموال العامة بشكل فعال. في حين قيمت دراسة (Alam at al., 2018)، ممارسات النزاهة بين موظفي القطاع العام، وتم ذلك باستخدام المسح بالاستبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ٩٢,٦٪ من المشاركين مارسوا النزاهة بتفاوت داخل أقسامهم، وكانت ممارسات النزاهة في أقسام المالية والتدقيق أعلى من المتوسط؛ ومع أن ذلك كان دون مستوى القواعد العامة. وحددت دراسة (Morris, 2018)، عدة مجالات لتحقيق النزاهة في المنظمات التعليمية تتعلق بما يلي: تحديد استراتيجية النزاهة الأكاديمية، مراجعة السياسة المؤسسية، تكرار ممارسات التقييم؛ وأثارها على التطوير المهني للموظفين. ووجدت دراسة (De Graaf et al., 2018) أن ثلث المستجيبين تقريبا يشكون بحدوث انتهاكات للنزاهة في بيئة عملهم المباشرة في العاملين الماضيين، وأن نسبة كبيرة من المستجيبين تعرضوا لسلوك غير لائق وسوء أخلاق وانتهاكات، مثل الربح على حساب المنظمة، والاحتيايل، وإساءة استخدام الموارد، وعدم الالتزام باللوائح وساعات العمل. كما قيمت دراسة (Rosli at al., 2015)، أنظمة النزاهة في القطاع العام، وتم جمع بياناتها من المسؤولين الحكوميين، عبر الاستبيانات، وكشفت النتائج إلى حصول

جميع العناصر على درجة فوق المتوسطة، ويشير هذا إلى أن القطاع العام جاد في تنفيذ مفهوم النزاهة في إدارته اليومية. وبينت دراسة (Klarus, 2013)، كيفية تطبيق المنظمات التعليمية لبرامج النزاهة التنظيمية وإجراءاتها الميدانية، واستكشاف العلاقة بين المساءلة والقيم العادلة على تهيئة مناخ النزاهة التنظيمية للموظفين، وكانت نتائج الدراسة أن تطبيق النزاهة التنظيمية متفاوت بين المنظمات التعليمية رغم تشابه ظروف عملها، وبينت أن المنظمات الأكثر تطبيقاً للنزاهة التنظيمية هي أكثر توازناً من غيرها في قيمها، كما أنها أكثر انفتاحاً وتماسكاً وتوافقاً مع الواقع. في حين اقترحت دراسة (Moon & Hamilton, 2013)، إطاراً تطبيقياً للنزاهة التنظيمية، وبينت كيف يمكن تطبيقه لتقييم إدارة الأداء، وتحديد مجالات التحسين وتقليل مخاطر حدوث الفشل. من جانبها أوضحت دراسة (Sezgi, 2012)، مفهوم النزاهة التنظيمية، وبينت كيفية التحقق من تكوينها، واستمراريتها، وتحديد البيئات المناسبة لعملها، وأضافت الدراسة أن توافر النزاهة التنظيمية يزيد من قدرة قيادات المنظمات على السيطرة والتحكم الداخلية والخارجية. كما يزيد من تبني القادة لهوية المنظمة، كما يزيد من تبني الآخرين لها، كما تزيد من مشاركات المجتمع في عمليات الرقابة. وناقشت دراسة (Kaiser & Hogan, 2010)، كيفية تقييم نزاهة المديرين، وذلك بمراجعة أبحاث القيادة، واستخدام تقييمات الزملاء للسلوك الأخلاقي للمديرين، وأوضحت أن تصورات الموظفين لنزاهة القادة تؤثر في ثقتهم بهم، وبالتالي تؤثر على أدائهم، مما ينعكس على كفاءة القيادة، وتوصلت إلى أن قليل من المديرين لديهم مشكلات تتعلق بالنزاهة. وتناولت دراسة (Kayes at al., 2007)، بناء النزاهة التنظيمية وبينت الثغرات الأخلاقية التي يمكن أن تعرض المنظمات لخطر كبير، وسبل الحد من مخاطرها، وبينت أن عملية الالتزام الأخلاقي لا تكفي لبناء النزاهة التنظيمية، بل لا بد من منهج شامل يشمل على أربع ممارسات أساسية هي الضوابط والأنظمة، والأهداف المحددة، والقيم الأساسية، والثقافة، وبينت أن أصعب هذه العمليات هو بناء ثقافة ذات قيم أخلاقية عالية، تنعكس في الممارسة اليومية؛ للتغلب على العوائق التي تحول دون بناء النزاهة التنظيمية، وأن السبيل الأمثل لذلك هي: عملية الفحص والتدقيق في الممارسات التنظيمية الرئيسية أثناء بناء ثقافة قائمة على السلوكيات الأخلاقية.

ومع اختلاف الدراسات المستعرضة من حيث الموقع والمنهج والأدوات؛ إلا أن نتائجها تؤكد على أهمية مجال الدراسة، والاهتمام البحثي الجاد له، وقد ركزت الدراسة الحالية على اقتراح إطار لتقييم لنزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات المستعرضة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري، والتعمق في فهم موضوع الدراسة، كما تمت الاستفادة منها في تحديد نوعية المنهج المناسب للدراسة، كما تمت الاستفادة من نتائج الدراسات المستعرضة في تفسير وتبرير نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بها.

### إجراءات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج التحليل المستقبلي، بواسطة أسلوب المؤتمر عن بعد (Delphi)، من خلال عينة عمدية (قصديّة) تحقق أغراض الدراسة؛ تكونت من الخبراء والمختصين في الإدارة العامة والتربوية بالجامعات السعودية، مع بعض الخبراء الممارسين لقيادة المنظمات التعليمية، تم التواصل معهم إلكترونياً على ثلاث جولات كما يأتي:  
في (الجولة الأولى) تم تصميم استبانة مفتوحة مكونة من أسئلة الدراسة، وزعت على (٧٦) فرداً، استجاب منهم (٤١) فرداً.

وفي (الجولة الثانية) تمت الاستفادة من استجابات (الجولة الأولى)، بالإضافة لمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للمجال، في بناء قائمة لمجالات التقييم وعناصرها بشكل مغلق، والتحقق من صدقها الظاهري، بعرضها على المحكمين، واختبار ثباتها وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث بلغ معامل الثبات (٠,٧٩)، ووزعت على عدد (٤١) فرداً، استجاب منهم عدد (٣٥) فرداً، طلب منهم تقييم تلك المجالات والعناصر حسب مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي.

وفي (الجولة الثالثة) وزعت على من استجابوا في (الجولة الثانية) وعددهم (٣٥) فرداً، استجاب منهم عدد (٢٥) فرداً، طلب منهم إعادة النظر في كل عنصر لديه لم يحقق ضابط القبول أو الرفض بالمقارنة بأراء الآخرين، وتوضيح المبررات، وفي كلا المرحلتين يتم تلقي الاستجابات وفرزها وترميزها حسب ضابط قبول أو استبعاد العناصر والذي نظم بالشكل التالي:

جدول (١): ترميز البيانات وتحديد ضابط قبول أو استبعاد العناصر.

| إجابة درجة | المدى                       | الموافقة | الإجراء  |
|------------|-----------------------------|----------|--|
| موافق ٣    | من (٢,٣٤) إلى (٣,٠٠)        | عالية    | تبني العنصر ولا يعاد مرة أخرى للخبراء.                       |
| محايد ٢    | من (١,٦٧) إلى أقل من (٢,٣٤) | متوسطة   | إعادة العنصر للخبراء بالجولة الثالثة للمقارنة بأراء الآخرين. |
| معارض ١    | من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٦٧) | منخفضة   | يستبعد العنصر ولا يعاد مرة أخرى للخبراء.                     |

ثم تحليل البيانات وجدولتها، باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لكل مرحلة كما يأتي: معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة الخبراء على المجالات والعناصر، ومعامل اتفاق كندال (Kendall) لمعرفة درجة اتفاق الآراء في الجولة (الثالثة) ومدى حدوث تغير عن الجولة (الثانية).

وفي النهاية تكون بشكل نهائي إطار مقترح لتقييم النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة حسب النتائج التالية.

### نتائج الدراسة:

وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:  
أولاً: تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية:

جدول (٢): تحليل استجابات (الجولة الثانية) لعناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| المتوسط  | معارض  | محايد | موافق |      | تمثل عناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية فيما يأتي: | الترتيب | الترتيب |
|----------|--------|-------|-------|------|--|---------|---------|
|          |        |       | ت     | %    |  |         |         |
| ط        | %      | ت     | %     | ت    |  |         |         |
| الموافقة | الحساب |       |       |      |  |         |         |
| ي        |        |       |       |      |  |         |         |
| عالية    | 2,971  | 0     | 0     | 2,9  | 1  | 97,1    | 34      |
| عالية    | 2,914  | 2,9   | 1     | 2,9  | 1  | 94,3    | 33      |
| عالية    | 2,857  | 0     | 0     | 14,3 | 5  | 85,7    | 30      |
| عالية    | 2,800  | 2,9   | 1     | 14,3 | 5  | 82,9    | 29      |
| عالية    | 2,743  | 5,7   | 2     | 14,3 | 5  | 80,0    | 28      |
| عالية    | 2,657  | 8,6   | 3     | 17,1 | 6  | 74,3    | 26      |
| عالية    | 2,571  | 8,6   | 3     | 25,7 | 9  | 65,7    | 23      |
| عالية    | 2,514  | 11,4  | 4     | 25,7 | 9  | 62,9    | 22      |
| عالية    | 2,429  | 17,1  | 6     | 22,9 | 8  | 60,0    | 21      |
| عالية    | 2,371  | 22,9  | 8     | 17,1 | 6  | 60,0    | 21      |
| عالية    | 2,371  | 22,9  | 8     | 17,1 | 6  | 60,0    | 21      |
| متوسطة   | 2,286  | ٢٥,٧  | 9     | ٢٠,٠ | 7  | ٥٤,٣    | 19      |
| منخفضة   | 1,629  | 54,3  | 19    | 28,6 | 10   | 17,1    | 6       |

حسب نتائج (الجولة الأولى) تكون هذا المجال من عدد (١٣) عنصر، وبعد إجراء (الجولة الثانية) وتحليل بياناتها يوضح الجدول (٢) أن عدد (١١) عنصر جاءت بدرجة موافقة (عالية)، تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٧١) و (٢,٣٧١)، وهذا ضمن حد تبنيتها كعناصر لتقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية، في حين جاء عدد (١) عنصر بدرجة موافقة (منخفضة) بلغ متوسطها (١,٦٢٩)، وهذا ضمن حد استبعاده كعنصر، بينما جاء عدد (١) عنصر بدرجة موافقة (متوسطة)، بلغ متوسطها (٢,٢٨٦)، وهذا ضمن حد الإعادة للخبراء في (الجولة الثالثة)، مع عدد الموافقين للعنصر وأهم مبرراتهم، لتحديد الموقف النهائي في ضوء المقارنة بإجابات الآخرين، وكانت أبرز تلك المبررات: (هذا لا يضعف الإدارة، قاعدة صلبة للإنجاز، ثقة في عمل الإدارة، داعم للنتائج، اقتناع أكثر بالمرجات، تقليل لمخاطر الاختلاف، مشاركة أكثر من نمط في تفكير، توسيع لقاعدة القرار....)، وبعد الاستعادة تم حساب معامل اتفاق كندال (Kendall) كما في الجدول الآتي:

جدول (٣): جدول الاقتران ومعامل اتفاق كندال (Kendall) لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية، والثالثة) لعناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية.

| العناصر                                | الجولة | الثالثة |       |       |       | معامل مستوى كندال للدلالة |
|--|--------|---------|-------|-------|-------|---------------------------|
|  |        | موافق   | محايد | معارض | مجموع |                           |
| تراعى جميع الأطراف في مداولات النزاهة. | موافق  | ١٦      | ٠     | ٠     | ١٦    | ٠,٤٦٤                     |
|  | محايد  | ٤       | ١     | ١     | ٦     |                           |
|  | معارض  | ٢       | ٠     | ١     | ٣     |                           |
|  | مجموع  | ٢٢      | ١     | ٢     | ٢٥    |                           |

يبين الجدول (٣) آراء الخبراء الذين أجابوا في الجولتين (الثانية، والثالثة) والبالغ عددهم (٢٥) خبيراً حول العنصر، حيث بلغت قيمة معامل كندال (Kendall) (٠,٤٦٤) وهي قيمة منخفضة تدل على حدوث تغير في آراء الخبراء بين الجولتين، إذ ارتفع عدد الموافقين على هذا العنصر من (١٦) خبيراً في الجولة (الثانية) إلى (٢٢) خبيراً في الجولة (الثالثة)، حيث غيّر (٤) محايدين و(٢) معارضين موافقهم إلى موافقين، وبين الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابتهم في (الجولة الثالثة):

جدول (٤): تحليل الاستجابات في الجولة (الثالثة) لعناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| العنصر                                 | موافق |      |   | محايد |   |     | معارض |      |       | المتوسط درجة الحسابي الموافقة |
|--|-------|------|---|-------|---|-----|-------|------|-------|-------------------------------|
|  | ت     | %    | ت | %     | ت | %   | ت     | %    |       |                               |
| تراعى جميع الأطراف في مداولات النزاهة. | ٢٢    | ٨٨,٠ | ١ | ٤,٠   | ٢ | ٨,٠ | ٢,٨٠٠ | ٨٠,٠ | ٢,٨٠٠ | عالية                         |

وهذا تتشكل عناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة من عدد (١٢) عنصراً، ومن هذه النتيجة تتضح أهمية هذا المجال في بناء النزاهة التنظيمية، فثقافة النزاهة جزء مهم من بيئة النزاهة التنظيمية، وإطاراً فكرياً لها، ومؤثراً فاعلاً في مستوى أداء الأفراد والمنظمات، حيث تعتبر دليلاً موجهاً لسلوك الأفراد، تؤثر في علاقاتهم وأعمالهم وقراراتهم، ويمسراً لمهام إدارة النزاهة، ومساعداً في تطبيق استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. ويؤيد هذا كثير من الدراسات حيث توصلت دراسة (Zahari et al., 2022)، إلى أن الأعراف الاجتماعية عناصر مؤثرة في النزاهة. كما بينت دراسة (Febriana & Syamsir, 2020)، إلى أنه يمكن زيادة الاهتمام بالنزاهة من خلال التنشئة الأخلاقية لجميع الموظفين؛ لتحقيق المزيد من الأهداف التنظيمية المثلى. وكذلك أكدت دراسة (Momani, 2020)، على تحويل النزاهة إلى ثقافة، وتعزيزها وتنميتها للحد من الفساد. وصرحت دراسة (Kayes et al., 2007)، بأن عملية بناء النزاهة التنظيمية لا بد أن تشمل على القيم الثقافية الأساسية. وكشفت دراسة (Martin et al., 2013)، عن ضرورة إبراز العوامل الثقافية في النزاهة. وأشارت دراسة (Pulay, 2017)، لإمكانية تعزيز مقاومة المنظمات العامة للفساد والتأثير في قرارات أعضائها؛ من خلال خلق ثقافة النزاهة. وشددت دراسة (Kebede & Lemma, 2020)، على ضرورة الحفاظ على ثقافة نزاهة المنظمة، وتعزيزها؛ لتجنب المشكلات الأخلاقية فيها، وفهم وإدارة

أفرادها، وأن ثقافة نزاهة المنظمة تضيف قيمة لها. وأبرزت (Transparency International, 2009)، أن التمتع بالنزاهة، يعزز القيم الأساسية المسؤولة مثل الصدق والإنصاف والجدارة بالثقة.

ثانياً: تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية:

جدول (٥): تحليل الاستجابات في (الجولة الثانية) لعناصر تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| رقم<br>البيان | رقم<br>البيان | مواضع |       |       |       | تمثل عناصر تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية فيما يأتي: |
|---------------|---------------|-------|-------|-------|-------|--|
|               |               | متوسط | معارض | محايد | موافق |  |
| ت             | ت             | ت     | ت     | ت     | ت     |  |
| 3             | 1             | 34    | 97,1  | 1     | 2,9   | هيكل واضح ومرن ينظم النزاهة.                                 |
| 7             | 2             | 32    | 91,4  | 3     | 8,6   | استقلالية كاملة لقرارات النزاهة.                             |
| 4             | 3             | 30    | 85,7  | 4     | 11,4  | صلاحيات ومسؤوليات تفي بمتطلبات النزاهة.                      |
| 10            | 4             | 30    | 85,7  | 1     | 2,9   | أنظمة حماية للمبلغين عن مخالفات النزاهة.                     |
| 8             | 5             | 28    | 80,0  | 4     | 11,4  | متابعة وتدقيق مبرمجة لإجراءات النزاهة.                       |
| 2             | 6             | 25    | 71,4  | 8     | 22,9  | أدلة عمل لقواعد وسلوكيات النزاهة.                            |
| 9             | 7             | 23    | 65,7  | 9     | 31,4  | أنظمة تجرم انتهاكات النزاهة.                                 |
| 13            | 8             | 21    | 57,1  | 11    | 42,9  | سياسات وإجراءات ثابتة وواضحة للنزاهة.                        |
| 1             | 9             | 19    | 54,3  | 13    | 37,1  | خطط مستقبلية للنزاهة تعتمد على نتائج واقعية.                 |
| 12            | 10            | 19    | 54,3  | 10    | 28,6  | منهجية فاعلة لمواجهة عوائق ومشكلات النزاهة.                  |
| 5             | 11            | 21    | 60,0  | 6     | 17,1  | اتصالات مباشرة وسلسة تيسر عمليات النزاهة.                    |
| 6             | 12            | 20    | 57,1  | 7     | 20,0  | مصادر معلومات متاحة وكافية للنزاهة.                          |
| 11            | 13            | 20    | 57,1  | 7     | 20,0  | تقييم واستعداد لمخاطر النزاهة.                               |
| 14            | 14            | 17    | 48,6  | 8     | 22,9  | تعزيز للرقابة المجتمعية للنزاهة.                             |
| متوسط         | متوسط         | 17    | 48,6  | 8     | 22,9  | متوسط  |
| 2,200         | 28,6          | 10    | 22,9  | 8     | 48,6  | متوسط  |

حسب نتائج (الجولة الأولى) تكون هذا المجال من عدد (١٤) عنصر، وبعد إجراء (الجولة الثانية) وتحليل بياناتها يوضح الجدول (٥) أن عدد (١٣) عنصر جاءت بدرجة موافقة (عالية)، تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٧١) و (٢,٣٤٣)، وهذا ضمن حد تبنيها كعناصر لتقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية، بينما جاء عدد (١) عنصر بدرجة موافقة (متوسطة)، بلغ متوسطه (٢,٢٠٠)، وهذا ضمن حد الإعادة للخبراء في (الجولة الثالثة)، مع عدد الموافقين للعنصر وأهم مبرراتهم، لتحديد الموقف النهائي في ضوء المقارنة بإجابات الآخرين، وكانت أبرز تلك المبررات: (ضمان للحياة والموضوعية والعدالة، محافظة على الحقوق، تخفيف لأضرار الفساد، استفادة من جهود الآخرين، استعداد بالوقاية قبل العلاج، فيها تقييم للأنظمة وإجراءات والممارسات الواقعية، ...)، وبعد الاستعادة تم حساب معامل اتساق كندال (Kendall) كما في الجدول الآتي:

جدول (٦): جدول الاقتران ومعامل اتفاق كندال (Kendall) لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية، والثالثة) لعناصر تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية.

| العنصر                   | الجولة | الثالثة |       |       | معامل كندال | مستوى الدلالة |
|--------------------------|--------|---------|-------|-------|-------------|---------------|
|                          |        | موافق   | محايد | معارض |             |               |
| تعزيز للرقابة المجتمعية. | موافق  | ١٢      | ٠     | ٠     | ١٢          | ٠,٤٤٦         |
|                          | محايد  | ٤       | ١     | ٢     | ٧           |               |
|                          | معارض  | ٣       | ٠     | ٣     | ٦           |               |
|                          | مجموع  | ١٩      | ١     | ٥     | ٢٥          |               |

يبين الجدول (٦) آراء الخبراء الذين أجابوا في الجولتين (الثانية والثالثة)، والبالغ عددهم (٢٥) خبيراً حول العنصر، حيث بلغت قيمة معامل كندال (Kendall) (٠,٤٤٦) وهي قيمة منخفضة تدل على حدوث تغير في آراء الخبراء بين الجولتين، إذ ارتفع عدد الموافقين على هذا العنصر من (١٢) خبيراً في الجولة الثانية إلى (١٩) خبيراً في الجولة الثالثة، حيث غير (٤) محايدين و(٣) معارضين موافقهم إلى موافقين، ويبين الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجاباتهم في (الجولة الثالثة):

جدول (٧): تحليل الاستجابات في الجولة (الثالثة) لعناصر تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| العنصر                   | موافق |      |   | معارض |   |      | المتوسط | درجة الموافقة |
|--------------------------|-------|------|---|-------|---|------|---------|---------------|
|                          | ت     | %    | ت | %     | ت | %    |         |               |
| تعزيز للرقابة المجتمعية. | ١٩    | ٧٦,٠ | ١ | ٤,٠   | ٥ | ٢٠,٠ | 2,560   | عالية         |

وبهذا تتشكل عناصر تقييم مجال (إجراءات) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة من عدد (١٤) عناصر، وانطلاقاً من هذه النتيجة تتضح أهمية هذا المجال، لدوره الرئيس في تنفيذ أهداف نزاهة المنظمة، واتخاذ القرارات السليمة لها، والالتزام بنظمها وقوانينها، وضمان أداء الأدوار والواجبات، وتقييم المنجزات، وكشف الانحرافات والتجاوزات، وما يتبعها من محاسبة ومكافأة، بما يحقق نزاهة أكثر كفاءة وفعالية، وكذلك تقليل سلبيات أداء النزاهة، والوقاية منها، ومعالجتها، وتفادي مخاطر انحرافاتها. وهذا تؤيده دراسة (Kayes at al., 2007)، حيث بينت أن عملية بناء النزاهة، لا بد أن تشمل على الضوابط والأنظمة. كما أوضحت دراسة (Zahari et al., 2022)، إلى أن السياسات والأنظمة عوامل مؤثرة كعناصر للنزاهة. وأشارت دراسة (Merley, 2021)، إلى أن النزاهة التنظيمية تعتمد على النظم الرسمية. كما أكدت دراسة (Pulay, 2017)، على أهمية وجود تنظيم للنزاهة تبنى لوائح وقوانينه بتوازن وشموليه. كذلك شددت دراسة (Said et al., 2016)، على أهمية تخصيص بيئة تنظيمية تدعم تطوير النزاهة التنظيمية. وأكدت دراسة (Boardman & Klum, 2001)، على ضرورة دعم النزاهة بأدوات الإدارة واستراتيجياتها والهيكل التنظيمية. وأضافت (Transparency International, 2009)، أن الأنظمة والرقابة التنظيمية والالتزام بها من المكونات الرئيسية للنزاهة، وأنه عند التمتع بالنزاهة، فإنه يتم الامتثال للقانون واللوائح. كما نهت دراسة (Asencio, 2019)، على أن الالتزام بالقواعد والقوانين هي عوامل يجب أن تتضمنها النزاهة. وأشارت دراسة (Sezgi, 2012)، إلى أن ضمان الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية الرسمية

ضروري للنزاهة، مع الحاجة إلى تغييرات إدارية وهيكلية مناسبة لها. كما أشارت دراسة (Morris, 2018)، إلى أن نقطة البداية الأساسية في النزاهة هي مراجعة السياسات والإجراءات المؤسسية الحالية الخاصة بمسائل النزاهة. وذهبت دراسة (Febriana & Syamsir, 2020)، إلى أن الأنظمة تساعد الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل بنزاهة، كما أوردت دراسة (خضرة وفرخي، ٢٠٢٢)، أنه يوجد أثر للنزاهة الإجرائية على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية:

جدول (8): تحليل الاستجابات في (الجولة الثانية) لعناصر تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| المتوسط<br>الموافقة | معارض<br>ت % | محايد<br>ت % | موافق<br>ت % | النزاهة<br>(سلوك) النزاهة<br>التنظيمية فيما يأتي: | المتوسط<br>الموافقة |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|---|---------------------|
| عالية               | 0            | 0            | 94,3         | 33  | 3                   |
| عالية               | 2,9          | 1            | 91,4         | 32  | 5                   |
| عالية               | 2,9          | 1            | 85,7         | 30  | 11                  |
| عالية               | 5,7          | 2            | 82,9         | 29  | 7                   |
| عالية               | 5,7          | 2            | 80           | 28  | 8                   |
| عالية               | 8,6          | 3            | 74,3         | 26  | 13                  |
| عالية               | 8,6          | 3            | 74,3         | 26  | 14                  |
| عالية               | 8,6          | 3            | 65,7         | 23  | 1                   |
| عالية               | 11,4         | 4            | 62,9         | 22  | 2                   |
| عالية               | 17,1         | 6            | 60           | 21  | 12                  |
| عالية               | 17,1         | 6            | 60           | 21  | 9                   |
| عالية               | 17,1         | 6            | 60           | 21  | 10                  |
| متوسط               | 34,3         | 12           | 51,4         | 18  | 4                   |
| متوسط               | 40           | 14           | 40           | 14  | 6                   |

حسب نتائج (الجولة الأولى) تكون هذا المجال من عدد (١٤) عناصر، وبعد إجراء (الجولة الثانية) وتحليل بياناتها يوضح الجدول (٨) أن عدد (١٢) عناصر جاءت بدرجة موافقة (عالية)، تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٤٣) و (٢,٣٧١)، وهذا ضمن حد تبنيها كعناصر لتقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية، بينما جاء عدد (٢) عناصر بدرجة موافقة (متوسطة) تراوحت متوسطاتها بين (٢,١٧١) و (٢,٠٠٠)، وهذا ضمن حد الإعادة للخبراء في (الجولة الثالثة)، مع عدد الموافقين للعنصر وأهم مبرراتهم، لتحديد الموقف النهائي في ضوء المقارنة بإجابات الآخرين، وكانت أبرز المبررات لعنصر "نقد مباشر لانتهاكات النزاهة التنظيمية": (النقد رأي شخصي وليس إجراء رسمي، يمكن أن يكون النقد رادع للمخالفين، يعتبر النقد الشخصي خط دفاع أول، يمكن أن يكون النقد إيجابياً، يكون النقد المباشر ذو جدوى إذا استخدم بشكل صحيح، ...)، كما كانت أبرز المبررات لعنصر

"استجابة فورية وسرية لبلاغات النزاهة التنظيمية": (ليس شرطاً أن تكون الفورية تسرعاً، يمكن أن تكون هناك فورية مضبوطة بإجراءات رسمية، السرية قد تحقق نتائج أكثر من الشفافية، يمكن أن يكون هناك سرية مع التحرز من البلاغات الكيدية، .....)، وبعد استعادة الاستبانات تم حساب معامل اتفاق كندال (Kendall) كما في الجدول الآتي:

جدول (٩): جدول الاقتران ومعامل اتفاق كندال (Kendall) لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية، والثالثة) لعناصر تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية.

| معامل مستوى | معامل كندال | الثالثة |       |       |       | الجولة | العنصر   |
|-------------|-------------|---------|-------|-------|-------|--------|--|
|             |             | مجموع   | معارض | محايد | موافق |        |  |
| ٠,٣٩١       | ٠,٠٠١       | ١١      | ٤     | ٠     | ٧     | موافق  | نقد مباشر لانتهاكات النزاهة التنظيمية.         |
|             |             | ٥       | ٣     | ١     | ١     | محايد  |  |
|             |             | ٩       | ٨     | ٠     | ١     | معارض  |  |
| ٠,٤٧٢       | ٠,٠٠١       | ٢٥      | ١٥    | ١     | ٩     | مجموع  | استجابة فورية وسرية لبلاغات النزاهة التنظيمية. |
|             |             | ٩       | ٠     | ٠     | ٩     | موافق  |  |
|             |             | ٦       | ٠     | ٢     | ٤     | محايد  |  |
|             |             | ١٠      | ٥     | ٠     | ٥     | معارض  |  |
|             |             | ٢٥      | ٥     | ٢     | ١٨    | مجموع  |  |

يبين الجدول (٩) آراء الخبراء الذين أجابوا في الجولتين والبالغ عددهم (٢٥) خبيراً حول عنصر "نقد مباشر لانتهاكات النزاهة التنظيمية"، حيث بلغت قيمة معامل كندال (Kendall) (٠,٣٩١) وهي قيمة منخفضة تدل على حدوث تغير في آراء الخبراء بين الجولتين، إذ ارتفع عدد المعارضين على هذا العنصر من (٩) خبراء في الجولة الثانية إلى (١٥) خبيراً في الجولة الثالثة، حيث غير (٢) موافقين و(٤) محايدين موافقين إلى معارضين.

كما يبين الآراء حول عنصر "استجابة فورية وسرية لبلاغات النزاهة التنظيمية"، حيث بلغت قيمة معامل كندال (Kendall) (٠,٤٧٢) وهي قيمة منخفضة تدل على حدوث تغير في آراء الخبراء بين الجولتين، إذ ارتفع عدد الموافقين على هذا العنصر من (٩) خبراء في الجولة الثانية إلى (١٨) خبيراً في الجولة الثالثة، حيث غير (٤) محايدين و(٥) معارضين موافقين إلى موافقين، وبين الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجاباتهم في (الجولة الثالثة):

جدول (١٠): تحليل الاستجابات في الجولة (الثالثة) لعناصر تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| العنصر                                      | موافق |      | محايد |     | معارض |      | المتوسط درجة |
|---|-------|------|-------|-----|-------|------|--------------|
|   | ت     | %    | ت     | %   | ت     | %    |              |
| نقد مباشر لانتهاكات النزاهة التنظيمية.      | 9     | ٣٦,٠ | 1     | ٤,٠ | 15    | ٦٠,٠ | 1,760 متوسطة |
| عامل فوري وسري مع بلاغات النزاهة التنظيمية. | 18    | ٧٢,٠ | 2     | ٨,٠ | 5     | ٢٠,٠ | 2,520 عالية  |

وبهذا تتشكل عناصر تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة من عدد (١٣) عنصراً، وبهذا تتضح أهمية هذا المجال من مجالات النزاهة التنظيمية، وأهمية عناصره التي تشكل سلوك أفراد وجماعات النزاهة

التنظيمية، وما تسهم به من تحديد وضبط لهذا السلوك والتفاعل، وذلك يؤثر في تكوين بيئة النزاهة التنظيمية، ويحدد سلوك ودوافع وضغوط النزاهة، ويسهل التعامل معها وتوجيهها نحو مستهدفات نزاهة المنظمة. باستثمار القدرات والإمكانيات، وتوجيه التفاعلات والصراعات، بما يحسن النزاهة، ويخدم مصلحة المنظمة ويحقق غايات النزاهة. ويؤيد هذا دراسة (Zahari et al., 2022)، حيث أفادت بأن فهم السلوك البشري يوفر طرقاً مختلفة لتقييم وتحسين النزاهة، والحد من الفساد. كما أوضحت دراسة (Merley, 2021)، أن هناك نظم غير رسمية تعتمد عليها النزاهة التنظيمية، ولها نفس تأثير النظم الرسمية. وأيضاً أكدت دراسة (Kayes et al., 2007)، أن عملية بناء النزاهة التنظيمية، لا بد أن تشتمل على فحص وتدقيق للممارسات التنظيمية والسلوكيات اليومية. وأظهرت دراسة (Ferial, 2021)، أن بعض سلوكيات النزاهة تؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي، كما أوردت دراسة (خضرة وفرخي، ٢٠٢٢)، أنه يوجد أثر لنزاهة التعامل على الأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة (Pulay, 2017)، إلى أن الالتزام بالنزاهة يؤثر في توجيه وتفسير وتحفيز سلوك الموظفين لتبني قيم نزاهة المنظمة. كما أوضحت (Transparency International, 2009)، أنه عند التمتع بالنزاهة، فإن السلوك يتميز بالالتزام بالقيم الأخلاقية. وأكدت دراسة (Morris, 2018)، على ضرورة اطلاع الموظفين على كيفية نشر المعرفة العملية، ومشاركة الممارسات الجيدة للنزاهة. كما بينت دراسة (Boardman & Klum, 2001)، أن مدخل النزاهة التنظيمية يعني الالتزام بالسعي لتحقيق أفضل الممارسات، في الواجب العام والالتزامات التي يفرضها ويتم تطبيقها باستمرار ضمن حدود سليمة للسلوك. كما أشارت دراسة (Hassan, 2020)، إلى أن التعامل والسلوك الإيجابي مع المرؤوسين يمكن أن يعزز سلوك النزاهة.

رابعا: تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية:

جدول (١١): تحليل الاستجابات في (الجولة الثانية) لعناصر تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| المرتب | الترتيب | تمثل عناصر تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية فيما يأتي: | موافق | محايد | معارض | المتوسط | الموافقة |
|--------|---------|---|-------|-------|-------|---------|----------|
|        |         |   | ت %   | ت %   | ت %   | الحسابي |          |
| 1      | 1       | ربط تقييم الأداء بالنزاهة.                                      | 97,1  | 0     | 2,9   | 2,943   | عالية    |
| 2      | 2       | ربط فرص التعيين بنزاهة المتقدمين.                               | 88,6  | 3     | 2,9   | 2,857   | عالية    |
| 3      | 3       | توازن بين الترقى الوظيفي والنزاهة.                              | 82,9  | 4     | 5,7   | 2,771   | عالية    |
| 4      | 5       | قيم النزاهة كفاءة قيادية أساسية.                                | 71,4  | 10    | 0     | 2,714   | عالية    |
| 5      | 6       | بدلات عادلة لأعباء النزاهة.                                     | 71,4  | 10    | 0     | 2,714   | عالية    |
| 6      | 7       | تعويضات مناسبة لمخاطر النزاهة.                                  | 71,4  | 8     | 22,9  | 2,657   | عالية    |
| 7      | 8       | دعم مادي ومعنوي للمبلغين عن المخالفات.                          | 65,7  | 7     | 28,6  | 2,571   | عالية    |
| 8      | 9       | ربط بين العلاوات وجهود النزاهة.                                 | 54,3  | 14    | 2     | 2,486   | عالية    |
| 9      | 10      | تمكين مكثف لممارسي النزاهة.                                     | 54,3  | 14    | 2     | 2,486   | عالية    |
| 10     | 11      | إشادة بالمساهمين في دعم النزاهة.                                | 54,3  | 10    | 6     | 2,371   | عالية    |
| 11     | 12      | تثمين للإفصاح عن تعارض المصالح.                                 | 54,3  | 10    | 6     | 2,371   | عالية    |
| 12     | ٤       | تسهيلات للمقلعين عن مخالفات النزاهة.                            | 48,6  | 2     | 5,7   | 2,029   | متوسطة   |

حسب نتائج (الجولة الأولى) تكون هذا المجال من عدد (١٢) عنصر، وبعد إجراء (الجولة الثانية) وتحليل بياناتها يوضح الجدول (١١) أن عدد (١١) عنصر جاءت بدرجة موافقة (عالية)، تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٤٣) و (٢,٣٧١)، وهذا ضمن حد تبنيها كعناصر لتقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية، بينما جاء عدد (١) عنصر بدرجة موافقة (متوسطة)، بلغ متوسطها (٢,٠٢٩)، وهذا ضمن حد الإعادة للخبراء في (الجولة الثالثة)، مع عدد الموافقين للعنصر وأهم مبرراتهم، لتحديد الموقف النهائي في ضوء المقارنة بإجابات الآخرين، وكانت أبرز تلك المبررات: (هذا نوع من التحفيز على الإقرار بالمخالفة، فيه إعطاء فرصة جديدة، يمكن أن يكون التجاوز مشروط بعدم المخالفة مستقبلاً، فيه زيادة رقابة ومتابعة للمخالفين، مع التعامل الحازم لا يمكن أن تشجع هذه الجزئية على المخالفات، ...)، وبعد الاستعادة تم حساب معامل اتفاق كندال (Kendall) كما في الجدول الآتي:

جدول (١٢): جدول الاقتران ومعامل اتفاق كندال (Kendall) لآراء الخبراء في الجولتين (الثانية، والثالثة) حول عناصر تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية في المنظمات التعليمية.

| العنصر                               | الجولة | الثالثة |       |       | معامل مستوى كندال الدلالة |
|--------------------------------------|--------|---------|-------|-------|---------------------------|
|                                      |        | موافق   | محايد | معارض |                           |
| تسهيلات للمقلعين عن مخالقات النزاهة. | موافق  | ١٤      | ٠     | ١٤    | ٠,٣٧٣<br>٠,٠٠١            |
|                                      | محايد  | ٠       | ١     | ٢     |                           |
|                                      | معارض  | ٤       | ٠     | ٩     |                           |
|                                      | مجموع  | ١٨      | ١     | ٢٥    |                           |

يبين الجدول (١٢) آراء الخبراء الذين أجابوا في الجولتين والبالغ عددهم (٢٥) خبيراً حول العنصر، حيث بلغت قيمة معامل كندال (Kendall) (٠,٣٧٣) وهي قيمة منخفضة تدل على حدوث تغير في آراء الخبراء بين الجولتين، إذ ارتفع عدد الموافقين على هذا العنصر من (١٤) خبيراً في الجولة الثانية إلى (١٨) خبيراً في الجولة الثالثة، حيث غير (٤) معارضين موافقهم إلى موافقين. وهذا تؤكد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجاباتهم في (الجولة الثالثة) المبينة بالجدول الآتي:

جدول (13): تحليل الاستجابات في الجولة (الثالثة) لعناصر تقييم (التوزيع) في النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية.

| العنصر                                | موافق |      |   | محايد |   |      | معارض |              |  |
|---------------------------------------|-------|------|---|-------|---|------|-------|--------------|--|
|                                       | ت     | %    | ت | ت     | % | ت    | %     | المتوسط درجة |  |
| تجاوز عن مخالقات النزاهة المقلع عنها. | 18    | ٧٢,٠ | 1 | ٤,٠   | 6 | ٢٤,٠ | 2,480 | عالية        |  |

وبهذا تشكل عناصر تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية بالمنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات المعاصرة من عدد (١٢) عنصراً، وهنا تبرز أهمية هذا المجال من مجالات تقييم النزاهة التنظيمية، وأهمية عناصره التي تحدد وتضبط عمليات المنح وتعويض في النزاهة التنظيمية، وما تسهم به من تحقيق العدالة، والمساواة لأفراد المنظمة، وأصحاب المصلحة، وما ينتج عنها من تحسين نوع وكمية الأداء، وتعزيز ثقة الأفراد في نظام تقييم الأداء،

وزيادة الدافعية، وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي، وزيادة الولاء التنظيمي. وقد أكدت دراسة (Judeh, 2012)، على أن نزاهة التوزيع مرتبطة بثلاث عناصر هي: الإنصاف والمساواة والحاجة. وأورد (الحلايبي، ٢٠١٣)، ضرورة وجود نظام للمنع بعيدا عن الاعتبارات غير العملية، وأشار (Samuel, 2014)، إلى أهمية وجود المساواة والإنصاف بين الأفراد في المنظمة، كما بين (Boardman & Klum, 2001)، أن بناء نزاهة المنظمة تحتاج لمراجعة وتغيير طرق إدارة الموظفين وتدريبهم ودعمهم، وقد يشمل ذلك سياسات وإجراءات تضارب المصالح والهدايا والمزايا والتوظيف وإدارة الأداء وأنظمة التأديب، في حين شدد (السعودي، ٢٠١٣)، على أهمية التوزيع على أسس عملية وأن تتم بعدالة وشفافية، كما أكدت (Transparency International, 2009)، أن ضبط حوافز الأفراد، وتوازن تقييمها، وسد ثغرات أداؤها، ضروري لجعل أفراد المنظمة أكثر فعالية، وبينت دراسة (Yesil & Dereli, 2013)، أن لنزاهة التوزيع دور إيجابي في إنتاج المعرفة في المنظمة وتشاركتها، كما أوردت (خضرة وفريخي، ٢٠٢٢)، أنه يوجد أثر لنزاهة التوزيعية على الأداء الوظيفي، بينما أوضح (Said et al., 2016) أنه يتم تحفيز الموظفين من خلال النزاهة، في حين أشار (Farooq, 2014) &، إلى أن لنزاهة المنظمة في التوزيع أثر في تشجيع الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم، كما بين (Poon, 2012)، أن لنزاهة التوزيع أثر في استقرار العمل، والتقليل من دورانه.

### ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجاز أهمها في النقاط الآتية:

١. تحديد عناصر تقييم مجال (ثقافة) النزاهة التنظيمية واقترح له (١٢) عنصرا، حازت على تقدير عالي من المستجيبين، وتراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٧١) و (٢,٣٧١).
٢. تحديد عناصر تقييم مجال (إجراءات) في النزاهة التنظيمية وله (١٤) عنصرا، حازت على تقدير عالي من المستجيبين، وتراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٧١) و (٢,٣٤٣).
٣. تحديد عناصر تقييم مجال (سلوك) النزاهة التنظيمية وله (١٣) عنصرا، حازت على تقدير عالي من المستجيبين، وتراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٤٣) و (٢,٣٧١).
٤. تحديد عناصر تقييم مجال (التوزيع) في النزاهة التنظيمية وله (١٢) عنصرا، حازت على تقدير عالي من المستجيبين، وتراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٤٣) و (٢,٣٧١).

### التوصيات وإجراءاتها:

انطلاقا مما توصلت له الدراسة من نتائج يمكن إيجاز توصياتها فيما يأتي:

١. بذل الجهد الواعي لتغذية وترسيخ ثقافة النزاهة التنظيمية في المنظمة التعليمية والعمل على تجويدها واستمراريتها، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
  - تحديد قيم النزاهة الأساسية وإبرازها باستمرار.
  - محاكاة النماذج المثالية والقذوات الحسنة في النزاهة.
  - تفعيل جهود التوجيه والتوعية والإرشاد في بيان وتوضيح ثقافة نزاهة المنظمة التعليمية.

- تفعيل وسائل الإعلام والنشر والتواصل الاجتماعي في إبراز قيم وممارسات النزاهة.
- ٢. تطوير أنظمة وإجراءات النزاهة بالمنظمات التعليمية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
  - التحديث الدوري لأنظمة والإجراءات النزاهة لتتوافق مع المتغيرات الحاصلة.
  - تحديد مسؤوليات وواجبات النزاهة بشكل متوازن مع صلاحياتها.
  - متابعة وتطبيق نتائج الدراسات والبحوث التي تناولت مجال النزاهة التنظيمية.
  - الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم في تطوير أنظمة وتعليمات النزاهة التنظيمية.
- ٣. تشجيع الالتزام بالممارسات والتفاعلات الإيجابية للنزاهة ضمن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
  - بناء القدرات الشخصية والمهنية لممارسي النزاهة بالمنظمات التعليمية.
  - تيسير قنوات التفاعل والتواصل على كافة المستويات.
  - تفعيل دور مدونات وأدلة السلوك لتوجيه الأفراد والجماعات للسلوك المرغوب.
  - تقنين وتحديد نوع وكم العلاقات داخل وخارج المنظمة.
- ٤. متابعة وتقييم وتحديث مكونات نزاهة التوزيع في المنظمات التعليمية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
  - مراجعة مبادئ وتعليمات التوزيع في المنظمات التعليمية.
  - العمل على تحقيق توازن أعباء العمل ومسؤولياته مع مردوده المادي والمعنوي.
  - تقنين وضبط عمليات التعيين والتقدم الوظيفي في المنظمات التعليمية.
  - متابعة وتقييم عمليات المنح والبدلات في المنظمات التعليمية.

#### الدراسات المقترحة:

١. دراسة العوامل المؤثرة في ثقافة النزاهة التنظيمية وترسيخها وتبنيها.
٢. دراسة تقييم وتطوير أنظمة النزاهة بما يتوافق مع متطلباتها، ويحقق احتياجات المنظمات.
٣. تحليل ودراسة سلوكيات النزاهة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الالتزام بها.
٤. دراسة أثر نزاهة التوزيع على الأداء والنتائج.
٥. تصميم وبناء مقاييس للنزاهة التنظيمية وتجريبها وتقنينها.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- بني صخر، محمد خالد عوده الحماد. (٢٠١٧). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية)، الزرقاء، الأردن. مسترجع من: <https://2u.pw/yUN8MD>
- الحلايبة، غازي. (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين اداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- خضرة، صديقي، و فرخي، إيمان. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوسوف)، ميلة، الجزائر.
- السعودي، موسى أحمد عطية. (٢٠١٣). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات: العلوم الإدارية، مج. ٤٠، ع. ١، ص. ٣٤-١٨.
- برنامج سلام للتواصل الحضاري. (١٤٤٢)، رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأثرها في تطوير الصورة الذهنية للمملكة، سلسلة المواد التثقيفية للبرامج، الرياض. مسترجع من: <https://2u.pw/MliRIJ>
- الطائي، يوسف، وعبدالله، هارون، ورشيد، وريا. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشراف. مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد (٣) عدد (٢) ٢٧٢-٣١١.
- العازمي، نادية خالد ملاوي. (٢٠٢١). النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، ع ١١٣ع، - 165 208. مسترجع من: <https://2u.pw/XPCnf1>
- عبدالحق، حنين. (٢٠١٩). درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من: <https://cutt.us/BUzmo>
- عطية، خليل محمد خليل. (٢٠١٥). الفساد الأكاديمي: أسبابه وأثاره وطرق مكافحته دروس مستفادة من دول مختاره، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي النزاهة العلمية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٥-٦/٥/٢٠١٥
- نجم، نجيب عبد المجيد وكريم، خوله صدر الدين. (٢٠١٨). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.

### المراجع العربية مترجمة:

- Bani Sakhr, M. K. A. H. (2017). The degree of practice of department heads in ethical leadership and its relationship with the level of organizational integrity in Jordanian universities (Unpublished master's thesis). Al-Huson University, Zarqa, Jordan. Retrieved from: <https://2u.pw/yUN8MD>
- Al-Halaibah, G. (2013). The impact of incentives on improving performance among employees in public sector institutions in



- Jordan (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Khudrah, S., & Farkhi, I. (2022). The impact of organizational justice on job performance (Unpublished master's thesis). Institute of Economic, Commercial and Management Sciences, Abdelhafidh Boussof University, Mila, Algeria.
- Al-Saudi, M. A. A. (2013). The impact of material incentives on job satisfaction among employees at the Jordanian Social Security Corporation: A field study. *Studies: Administrative Sciences*, 40(1), 18–34.
- Salam Program for Civilizational Communication. (2021). Vision 2030 of the Kingdom and its impact on developing the image of the Kingdom. *Cultural Awareness Program Series*, Riyadh. Retrieved from: <https://2u.pw/MliRIJ>
- Al-Tai, Y., Abdullah, H., & Rashed, W. (2017). Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the drivers of administrative corruption: An empirical study on a sample from government departments in Najaf Governorate. *Human Development University Journal*, 3(2), 272–311.
- Al-Azmi, N. K. M. (2021). Organizational integrity as an approach to improving administrative performance management in secondary schools in Kuwait: An analytical study. *Educational and Psychological Studies*, 113, 165–208. Retrieved from: <https://2u.pw/XPCnf1>
- Abdulhaq, H. (2019). The degree of practice of administrative control methods and their relationship with the level of organizational integrity among secondary school principals in Amman (Unpublished master's thesis). Al-Huson University, Zarqa. Retrieved from: <https://cutt.us/BUzmo>
- Atyeh, K. M. K. (2015). Academic corruption: Its causes, effects, and methods of combating it: Lessons learned from selected countries. *Community Partnership Forum on Scientific Research Integrity*, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, May 5–6, 2015.
- Najm, N. A. M., & Karim, K. S. D. (2018). The role of organizational trust in enhancing organizational citizenship behavior: A diagnostic analytical study of the opinions of a sample of employees in Kirkuk Municipality. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, Iraq.

المراجع الإنجليزية:

- Abu Elanain, H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of management development*, 29(1), 5-27.
- Alam, M. M., Johari, R. J., & Said, J. (2018). An empirical assessment of employee integrity in the public sector of Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 458-471.

- Al-Tai, Y., & Hussein, Z. (2021). Administrative reform and its role in enhancing organizational Integrity An applied study in the Health Department of Najaf. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 313-347.
- Asencio, H. D. (2019). The effect of ethical leadership on bribing and favoritism: A field research study. *Public Integrity*, 21(3), 263-285.
- Baxter, J. D., Dempsey, J. A. M. E. S., Megone, C. H. R. I. S., & Lee, J. (2012). *Real Integrity: Practical solutions for organisations seeking to promote and encourage integrity*. London, UK. Retrieved from: <https://cutt.us/0mROA>
- Boardman, C., & Klum, V. (2001). Building organisational integrity. *Corruption and anti-Corruption*, 82, 82-96. Retrieved from: <https://cutt.us/dOLo8>
- Camps, V. (2015). Ethical values of the healthcare profession. *medical education*, 16(1), 3-8.
- Choi, H., Hong, S., & Lee, J. W. (2018). Does increasing gender representativeness and diversity improve organizational integrity?. *Public Personnel Management*, 47(1), 73-92.
- Cording, M. P. (2004). *Organizational integrity and acquisition performance: The role of values in value creation*. University of Virginia. Retrieved from: <https://cutt.us/tcHrL>
- De Graaf, G., Huberts, L., & Strüwer, T. (2018). Integrity violations and corruption in western public governance: Empirical evidence and reflection from the Netherlands. *Public Integrity*, 20(2), 131-149.
- Dobbs, J. M., Jackson, R. J., & Lindsay, D. R. (2019). The impact of perceived leader and organizational integrity on extra-role behaviors in a military context. *Military Behavioral Health*, 7(2), 135-141.
- Dossing, H. (2011). *Mapping transparency, accountability and integrity in primary education in South Africa*. Transparency International. Retrieved from: <https://www.transparency.org>
- Duggar, J. W. (2009). The role of integrity in individual and effective corporate leadership. *Journal of Academic and Business Ethics*, 3(1), 1-7.
- Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-125.
- Ekberg, S. (2017). *The role of organizational integrity in responses to pressures: A case study of Australian newspapers* (Doctoral dissertation, Jönköping University, Jönköping International Business School). Retrieved from: <https://cutt.us/cAScN>
- Ertas, N. (2021). Administrative corruption and integrity violations in the charter school sector. *Public Integrity*, 23(1), 15-32.
- Escaleras, M., Lin, S., & Register, C. (2010). Freedom of information acts and public sector corruption. *Public Choice*, 435-460. Retrieved from: <https://cutt.us/ftr19>
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian

- telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.
- Febrina, D., & Syamsir, S. (2020). The influence of integrity and commitment organizational on employee performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(1), 799-805.
- Ferial, R. M. (2021). The Influence of Integrity on Employee Performance. *Asian Journal of Behavioural Sciences*, 3(1), 97-104.
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Administrative Sciences*, 8(1), 4. Retrieved from: <https://cutt.us/PLuEs>
- Hassan, M. U. (2020). ANALYZING TEACHERS' PREFERENCES FOR ORGANIZATIONAL INTEGRITY AND OBLIGATION IN PUBLIC SECTOR UNIVERSITIES OF PUNJAB, PAKISTAN. *Epistemology*, 7(3), 184-199.
- Huberts, L. L., Kaptein, M. M., & Lasthuizen, K. K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 30(4), 587-607.
- Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18-S32. Retrieved from: <https://cutt.us/AyoE0>
- Iltis, A. S. (2005). Values-based decision making: organizational mission and integrity. *HEC F.*, 17, 6. Retrieved from: <https://cutt.us/QA9Rt>
- Judeh, M. (2012). Examining the relationship between organizational justice, job security, and organizational citizenship behavior in the Jordanian banks: A structural equation modeling perspective. *Jordan Journal of Business Administration*, 8(3), 581-602.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216.
- Kaptein, M. (2003). The diamond of managerial integrity. *European Management Journal*, 21(1), 99-108.
- Kayes, D. C., Stirling, D., & Nielsen, T. M. (2007). Building organizational integrity. *Business Horizons*, 50(1), 61-70.
- Kebede, D. A., & Lemma, M. (2020). A phenomenological study of exploring integrity culture during covid-19 in Ethiopia. *International Journal of Commerce and Finance*, 6(2), 33-39.
- Klarus, S. (2013). *Holistic Organizational Integrity for Accountability Procedures and Professional Values Unbiased: Empirical Study in the Malaysian Educational Institutions*. (Doctor Dissertation, Torino University School of Global Integrity & Entrepreneurship level).
- Martin, G. S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K., & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative

- study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 445-461.
- Mayasari, I., Haryanto, H.C., Wiadi, I., & Risza, H. (2020). Leadership Integrity Measurement Development. *Proceedings of the 1st International Conference on Anti-Corruption and Integrity*. Retrieved from: <https://cutt.us/z3QAQ>
- Mayasari, I., Wiadi, I., Maharani, A., & Pramono, R. S. (2012). Application of integrity values and gender perspective in ethical behavior. *PERFORMANCE*, 16(2).
- MERLEY, M (2021). *Organizational Integrity And Corruption Decision-Making In The Ghanaian Public Service*. (Doctoral dissertation, University of Ghana). Afribary. Retrieved from: <https://cutt.us/zJvw1>
- Mintrop, H. (2012). Bridging accountability obligations, professional values and (perceived) student needs with integrity. *Journal of Educational Administration*, Vol. 50 No. 5, pp. 695-726 .
- Molina, A. D. (2016). Ten recommendations for managing organizational integrity risks. *Center for The Business of Government*. Retrieved from: <https://2u.pw/g3Ev4v>
- Momani, T.R.; (2020). The role of faculty members in the official Jordanian universities in promoting academic integrity from their own perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (22), 20-1.
- Moon, G., & Hamilton, W. I. (2013). Developing an Organisational Integrity Framework for nuclear safety. *Cognition, technology & work*, 15(1), 39-45.
- Morris, E. J. (2018). Academic integrity matters five considerations for addressing contract cheating. *International journal for educational integrity*, 14(1), 15. Retrieved from: <https://2u.pw/T0chKt>
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132, 297-310. Retrieved from: <https://2u.pw/j4BZTBHF>
- Palazzo, G. (2007). Organizational integrity—understanding the dimensions of ethical and unethical behavior in corporations. *Corporate ethics and corporate governance*, 113-128. Retrieved from: <https://2u.pw/WcOE8L>
- Petre, J. T., Heineman, D. S., & La Valley, A. G. (2018). Fostering Organizational Integrity through Departmental Program Reviews. *Journal of the Association for Communication Administration*, 37(2), 2.
- Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and turnover intention: A mediation–moderation Framework 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- Pulay, G. (2017). The three-legged system of organizational integrity. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 10(1), 159-175.

- Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. Retrieved from: <https://cutt.us/G5ptk>
- Rosli, M. H., bin Abd Aziz, M. A., Mohd, F., & Said, J. (2015). Integrity systems in Malaysian public sector: An empirical finding. *Procedia Economics and Finance*, 28, 260-265. Retrieved from: <https://cutt.us/YMzKh>
- Said, J., Alam, M. M., & Khalid, M. A. (2016). Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia. *Humanomics*, 32(2) p 151-171.
- Salminen, A., & Mäntysalo, V. (2013). Exploring the public service ethos: Ethical profiles of regional and local managers in the Finnish public administration. *Public Integrity*, 15(2), 167-186.
- Samuel, O. S. (2014). Justice as the End of Politics: A Critical Discourse. *KRITIKE: An Online Journal of Philosophy*, 8(2). Retrieved from: <https://cutt.us/QA9Rt>
- Santoro, M. A. (2003). Beyond codes of conduct and monitoring: An organizational integrity approach to global labor practices. *Hum. Rts. Q.*, 25, 407.
- Sezgi, F. (2012, July). Organizational Integrity in Hybrid Identity Organizations: A Study of a social enterprise. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 17665). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Silverman, H. J. (2000). Organizational ethics in healthcare organizations: proactively managing the ethical climate to ensure organizational integrity. *HEC FORUM.*, 12, 202. Retrieved from: <https://cutt.us/u8Mwi>
- Transparency International. (2009). Building Corporate Integrity Systems to Address Corruption Risks. Retrieved from: <https://2u.pw/qi3YKY>
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of organizational justice, knowledge sharing, and innovation capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208. Retrieved from: <https://cutt.us/sphDr>
- Zahari, A. I., Said, J., & Arshad, R. (2022). The influence of ethical culture on corruption: the public sector's perspective. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 10(2-3), 236-257.

المواقع الإلكترونية:

<https://cutt.us/OZxzO> موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

حساب رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على تويتر <https://2u.pw/YQtEGc>

the chartered insurance institute: <https://www.cii.co.uk/>

the independent commission against corruption: <https://cutt.us/a7ONt>

Transparency International: <https://www.transparency.org>

The International Centre For Academic Integrity: <https://cutt.us/Yp1bN>