

## القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري "دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف"\*

أ.د. يوسف حجيم الطائي  
كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة الكوفة

م. ده رون فريدون عبدالله  
كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة السليمانية

م. د. وريا نجم رشيد  
كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة السليمانية

### الملخص:

تعد القيادة الأخلاقية احد أهم الممارسات والأنماط القيادية ومظاهر السلوك الملائم لبناء علاقات اجتماعية تنظيمية بين رأس المال البشري في المنظمات وخارجها وتتسم علاقتها باتجاهين بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبينها وبين المجتمع من جهة أخرى من اجل التركيز على عمليات تعزيز العلاقات واتخاذ القرار الملائم وفق سلوكيات القيادة الأخلاقية والتي تركز ضمن فلسفتها على المصداقية والثقة والعدالة في توزيع اتخاذ القرار بين الأفراد، وكلما كانت القيادة ذات بُعد أخلاقي كلما قاد إلى تحقيق النزاهة التنظيمية والتي تؤكد فلسفتها على تجنب السلوكيات السلبية أو غير القانونية والالتزام بقواعد السلوك والضوابط الأخلاقية التي من شأنها أن تحد من سلوكيات الفساد المنحرف الناشئ أو المتجذر في المنظمات . وعدت النزاهة التنظيمية أهم مظاهر تطور المنظمات في الألفية الثالثة والتي تركز اجتماعيا على قوى العمل وإبراز الجانب الايجابي من أعمال المنظمة وتعليم وتدريب الأفراد على هذه الأعمال مع الأخذ بنظر الاعتبار اثر ذلك على البيئة الخارجية والتمسك بالمعايير الأخلاقية والمبادئ التي لها قبول عقلي . ومن خلال القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية تستطيع منظمات اليوم أن تحد من استشراف الفساد الإداري والقضاء على مغذياته وحواضنه من خلال بث ثقافة القيادة الأخلاقية والعمل بمبادئ النزاهة التنظيمية داخل المنظمة . لذا ركزت الدراسة الحالية على ثلاث متغيرات رئيسية فكان المتغير المستقل هو القيادة الأخلاقية وحسب أنموذج (sajefert et al..2016) إذ تكون من متغيرات فرعية وهي (العدل، المبادئ الأخلاقية، التوجه نحو الأفراد، الفصل بين السلطات، التصنيف، تحمل القلق) أما المتغير الوسيط وهو النزاهة التنظيمية وحسب أنموذج (moon&hamition:2013) والذي تكون من الأبعاد الفرعية وهي (المهمة الحرجة، الإشراف، التركيز على العملية، التركيز على الكفاءة، المورد البشري، الثقة، التعلم والتحسين، إدارة التغيير) .

أما المتغير المعتمد وهو مغذيات الفساد الإداري والذي تكون من الأبعاد الآتية والتي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الأولية لعدد من الخبراء والأكاديميين إذ حدد أكثر من عشرين بعد وحصلت الأبعاد الآتية على اتفاق بين اغلب الخبراء وهي (الروتين القتال، التسرب الوظيفي أثناء العمل، النكاسل الوظيفي، المصلحة الحزبية، تعدد جهات الرقابة، عدم إعطاء التخصص أهمية، اللامبالاة، عدم الالتزام، عدم معرفة أخلاقيات المهنة، صراع الكفاءات وغير الكفاءات، عدم وجود قوانين وضوابط صارمة، ربط الراتب بالإنتاجية).

وتم تصميم استمارة استبيان التي تم اختبار صلاحيتها مسبقا لجمع البيانات وتم تطوير المقاييس باعتماد اسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة البحث المكونة من (٧٠) موظف في ثلاث دوائر مهمة في محافظة النجف الاشرف وهي (دائرة الضريبة، دائرة عقارات الدولة والتسجيل العقاري) ليكونوا جزءا من الدراسة الحالية. واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المثوي، ترتيب الأهمية، والانحدار الخطي البسيط و المتعدد باستخدام برنامج SMART PLS، وأظهرت النتائج وجود علاقة اثر إيجابية بين المتغيرات الثلاثة بنسب متفاوتة. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات تعزز أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق النزاهة التنظيمية وكذلك للحد من استشراف الفساد الإداري والقضاء على مغذياته وحواضنه في المنظمات الاخرى.

**الكلمات الافتتاحية: القيادة الاخلاقية – النزاهة التنظيمية- الفساد الاداري**

### Abstract

The ethical leadership is considered as one of the most vital practices , leadership styles and as an aspects of appropriate behavior to build organizational social relationships between the human capital in organization and its outside , and characterized their relationship by two-way , between the superior and subordinate from one way and between them and the society on the other hand, in order to focus on strengthen relations processes and the appropriate decision making in accordance with the behaviors of ethical leadership Which focuses in its philosophy on credibility, trust and justice in the distribution of decision-making among individuals, and the most important thing that individuals need is to encourage ethical values that limit the behavior of perverse action or negative behavior, and whenever the leadership does ethically, they may led to achieve organizational integrity, which emphasizes its philosophy to avoid negative behaviors or illegal and adhere by the behavior rules and ethical discipline that would limit from the behavior of deviant corruption or rooted in the organizations. Organizational integrity it deliberated as the most significant aspects of the development of organizations in the third millennium, which focuses socially on the forces of work and highlight the positive side of the Organization activities and educating and training of individuals on such those kind of actions, taking into

consideration its impact on the external environment and adherence to ethical standards and principles that they have a mental acceptance. Therefore, it can be said that through ethical leadership and organizational integrity, organizations can reduce the spread of administrative corruption and eliminate its nutrients and incubators by fostering a culture of ethical leadership and working with the principles of organizational integrity within the wholly organization. Hence, the current study focused on the three key variables. The independent variable is the ethical leadership, according to the model of (Sajefert et al..2016), with its dimension which includes Justice, ethical principles, orientation towards individuals, separation between authorities, classification and anxiety bearing), while the mediator variable is the organizational integrity which were applied based on the model of (Moon & Hamition: 2013), which its sub-dimensions consists of (critical task, supervision, focus on the process, focus on efficiency, human resource, trust, learning and improvement, change management). However, the dependent variable of our study is nutrients of administrative corruption including the dimensions, which have been obtained from the preliminary study of a number of experts and academics, as identified as more than twenty dimensions and then the following dimensions, which have been got the agreement between most of the experts, are (mortal routine, job Infiltration during work, career lazing, partisan interest, multiple control points, lack Importance in specialization, carelessness, lack of commitment, lack of knowledge of the profession ethics, Competencies and incompetence Conflict, the lack of strict laws and regulations, linking salary to productivity). Questionnaires were designed and which have been pre-tested for data collection and measurements were developed using a random sampling method. The questionnaires were distributed for the sample of 70 employees in three important departments in Najaf Governorate (Tax Department, State Real Estate Department and Registration Department) to be a part of the current study. Numerical statistical methods were applied, including mean, standard deviation, percent weight, C.V, and simple and multiple linear regressions using SMART PLS program. The results showed a positive correlation among the three variables in varying proportions. Based on the results of the current study, a number of recommendations were suggested to strengthen the importance of ethical leadership in achieving organizational integrity as well as to reduce the spread of administrative corruption and eliminate its nutrients and incubators in other organizations.

Keywords: Ethical Leadership – Organizational Integrity – Administrative Corruption.

## المبحث الأول

### المنهجية العلمية للدراسة

تهدف هذه الفقرة في الدراسة إلى توضيح المنهجية التي تم اعتمادها وفق خطوات منتظمة ومتسلسلة من حيث الطبيعة المعرفية للمشكلة من الناحية النظرية والميدانية والأهمية التي ناشدتها الدراسة فضلا عن عرض أهم الأهداف الأساسية لها .  
أولاً: مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات العالمية والمحلية على حد سواء تحديات متعددة قد تكون تنافسية أو تحديات أخرى وبما أنه موضوع دراستنا يتعلق بالفساد الإداري والذي يعد أيضا من التحديات التي تواجهها اغلب منظمات اليوم بصورة عامة والمنظمات العراقية بصورة خاصة . يكون هذه الظاهرة استفحلت واستشرت في الآونة الأخيرة وهذا أربك الوضع المنظمي لهذه المنظمات وبدأت تفكر في الكيفية التي يمكن علاج هذه الظاهرة ، لذا جاء بحثنا هذا من اجل تحديد أهم مغذيات الفساد الإداري المستشري في العراق .  
من خلال ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة الرئيسة بالسؤال الآتي ( إذا ما استطاعت المنظمة من استخدام أنماط وممارسات القيادة الأخلاقية بصورة فاعلة يؤدي ذلك إلى تحقيق النزاهة التنظيمية في عملها وهذا بدوره سيحد من مغذيات الفساد الإداري المستشري)

ومن خلال هذه المشكلة الرئيسة تم استنباط العديد من تساؤلات الدراسة وهي:

- ١- هل القيادة الأخلاقية ممكن أن تعزز النزاهة التنظيمية في المنظمات قيد الدرس.
- ٢- هل يكون دور للعدل والمبادئ الأخلاقية اثر في النزاهة التنظيمية.
- ٣- عند استخدام إستراتيجية التوجه نحو الأفراد من القيادة الأخلاقية سيحقق النزاهة في العمل.
- ٤- عندما تتحمل القيادة الأخلاقية القلق والفصل بين السلطات ستسهل من تطبيق النزاهة التنظيمية.
- ٥- هل عند تحقق أبعاد النزاهة التنظيمية وهي (المهمة الحرجة ،الإشراف ، التركيز على العملية ، التركيز على الكفاءة ، المورد البشري ، الثقة ، التعلم والتحسين ، إدارة التغيير ) ستحد من الفساد الإداري في المنظمات قيد الدرس.
- ٦- هل عند توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وهي (العدل ، المبادئ الأخلاقية ، التوجه نحو الأفراد ، الفصل بين السلطات ، التصنيف ، تحمل القلق ) في المنظمات المبحوثة ستسهم في الحد من مغذيات الفساد الإداري.

ثانياً: أهداف الدراسة:

وهدفت الدراسة إلى الاتي:

- ١-تحديد أهم الممارسات القيادية ذات الصبغة الأخلاقية والتي يمكن من خلالها غرس القيم والولاء لدى الأفراد ( الولاء المنظمي والولاء العام اتجاه المجتمع والدولة).
- ٢-تحديد كيفية تفعيل مبادئ النزاهة التنظيمية داخل المنظمة وتدريب الأفراد عليها وجعلها ثقافة منظميه.
- ٣-تحديد أهم أشكال الفساد الإداري المستشري والذي يمكن السيطرة عليه من خلال المبادئ الأخلاقية والنزاهة لتقليل حدتها ومن ثم معالجتها جذريا.

- ٤- معرفة أهم مغذيات الفساد الإداري ومحاولة معالجتها من خلال التشخيص الميداني لهذه الأبعاد.
- ٥- وضع آلية وفق منهجيات البحث العلمي لمواجهة الفساد الإداري وإمكانية تحسين المنظمات من خلال المناعة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات لمحاربة هذا الفيروس المستشري.
- ٦- توجيه القيادات والأفراد داخل المنظمات بمخاطر الفساد على مستقبل منظماتهم مما يخلق نوع من عدم الاستقرار التنظيمي.

ثالثاً : أهمية الدراسة : وتمثلت أهمية الدراسة بالأتي:

- ١- الأهمية العامة والتي يمكن أن تسهم في حل مشكلة و ظاهرة مرضية مستشريه في المجتمع من خلال وضع نظام خاص لمعالجة والقضاء على مغذيات وحواضن الفساد ضمن إطار هذه المنظمات.
- ٢- الأهمية للمنظمات المبحوثة باعتبارها جزء أساس من المجتمع ويمكن تعميم الاستنتاجات من الخاص إلى العام.
- ٣- الأهمية للفرد العامل والعمل على بث ثقافة الالتزام والتسامح والنزاهة ضمن الأعمال المناطة لهم وفق الأطر الأخلاقية.
- ٤- تشخيص أهم مغذيات الفساد الإداري ومحاولة تجنبها ووضع العلاج الملائم لها.
- ٥- معرفة الطرق النظرية التي من الممكن أن تسهم في القضاء على مغذيات الفساد الإداري.
- ٦- تحسين مستويات المواطنة وبث روح الإيثار عند الموظفين والقضاء على التكاسل واللامبالاة في العمل.

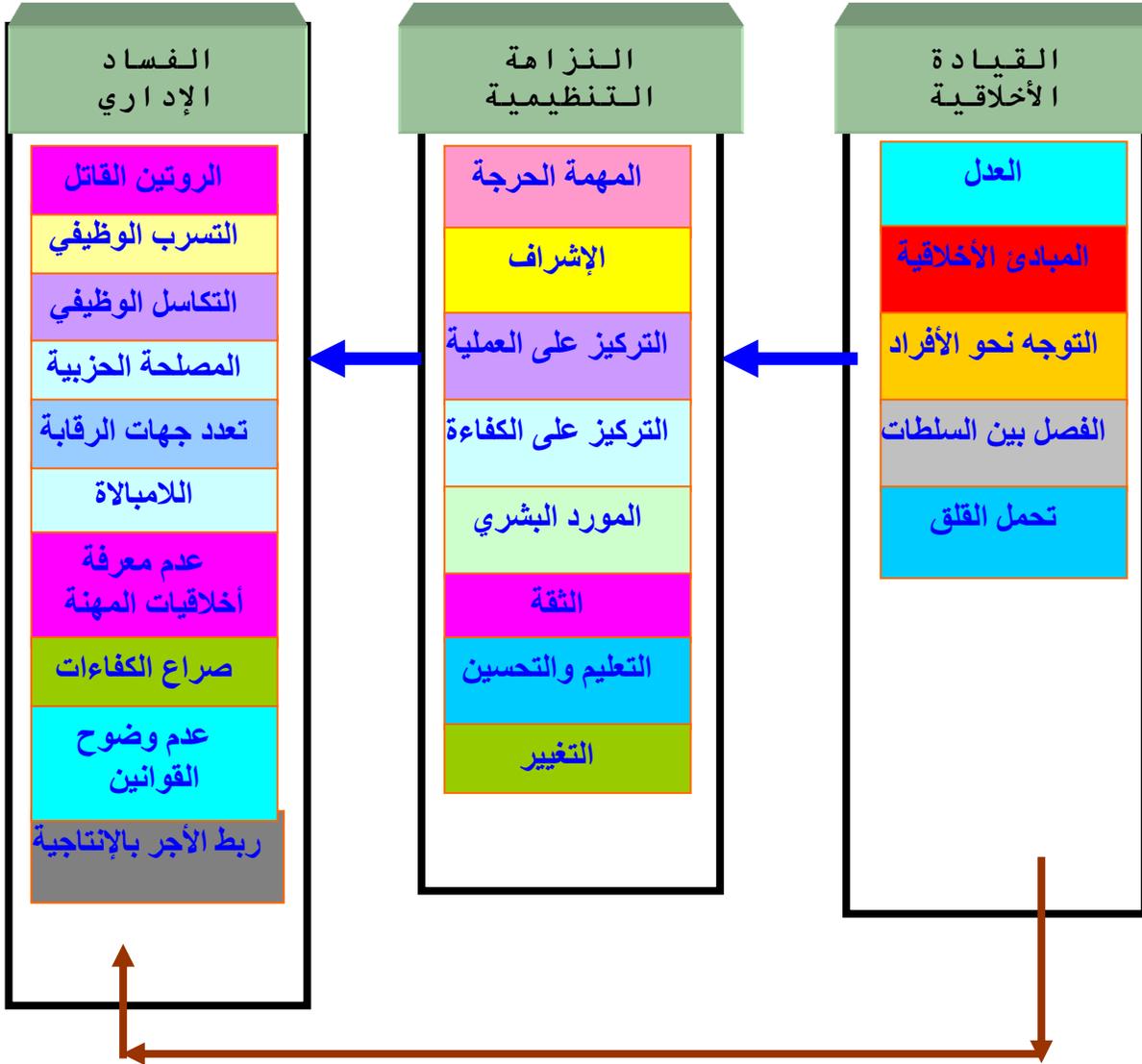
رابعاً: فرضيات الدراسة:

أهم الفرضيات التي جاءت بها الدراسة وهي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة وأبعاد النزاهة التنظيمية مجتمعة.
- الفرضية الرئيسة الثانية : هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النزاهة التنظيمية مجتمعة وأبعاد مغذيات الفساد الإداري مجتمعة.
- الفرضية الرئيسة الثالثة : هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة وأبعاد مغذيات الفساد الإداري مجتمعة .

النموذج الفرضي للدراسة

بعد تحديد أهم فرضيات الدراسة في أعلاه سيتم في هذه الفقرة توضيح أنموذج الدراسة الفرضي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في تطوير أداة القياس.

تكونت المجتمع الدراسة من جميع الموظفين في ثلاث دوائر مهمة في محافظة النجف الاشرف وهي (دائرة الضريبة، دائرة عقارات الدولة والتسجيل العقاري) و من ثم اختيرت عدد من الموظفين في تلك الدوائر المذكورة كعينة لهذه الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من الدوائر الثلاثة متمثلة بالعاملين في هذه الدوائر حيث كأن حجم العينة المستهدفة (70) موظف، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على هذه العينة وتم استرجاع (58) استمارة فقط، وكانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (45) استمارة استبيان، وتضمنت حدود الدراسة الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذه الدراسة والتي امتدت من تاريخ ٢٠١٦/٩/٥ ولغاية ٢٠١٧/٣/٥.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

لغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من الدراسة تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكاتب والباحثين في هذا المجال، ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استبانة الدراسة من قبل (8) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث كانت النتائج كما مبينة في الجدول أدناه :

جدول (1) اختبار الصدق والثبات الإحصائي لمقياس الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	القيادة الأخلاقية	25	0.81
٢	النزاهة التنظيمية	24	0.83
٣	مغذيات الفساد الإداري	30	0.83
٤	كافة الأبعاد	79	0.82

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة فيما يتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية قد بلغ (0.81) بينما متغير النزاهة التنظيمية بلغ (0.83) بينما متغير مغذيات الفساد الإداري بلغ (0.83) في حين بلغت نسبة الثبات والاتساق الداخلي على المستوى الكلي حسب معامل ألفا كرونباخ (0.82) ، مما يدل على أن استبانة الدراسة تتسم بالصدق والثبات الإحصائي كونها حققت نسب مقبولة حسب المقياس المعتمد في الدراسات التطبيقية والاستطلاعية.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

## أولاً: القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

### ١. مفهوم القيادة الأخلاقية The concept of Ethical Leadership

يشير مفهوم القيادة الأخلاقية إلى مظاهر السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، التعزيز، وصنع القرار، والسلوك المناسب للقيادة الأخلاقية هو من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية والتي تظهر من خلال المصادقية، الثقة، الصدق، والعدالة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وبذات كافة أشكال الأعمال السلبية مثل الفساد الإداري وغيره والقيادة الأخلاقية تعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي بشكل علني ومحاوله للتأثير على إجراءات الأتباع من خلال المكافآت والعقوبات (Kacmar et al.,2016:3). ويرى (Lawton & Paez,2015:642) أن القيادة الأخلاقية تتمثل في مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل الملائمة لحل المشاكل التي تواجه متخذ القرار، وبذلك فهي تسعى جاهدة إلى عمل الشيء الصحيح في الوقت الصحيح من أجل تحقيق الأهداف ومن أهم خصائصها العدالة أو الأنصاف والأمانة والاحترام والثقة في بيئة العمل وبذات مظاهر الفساد. ويرى Brown & Mitchell,2010:584 أن موضوع القيادة الأخلاقية منذ فترة طويلة اعتبره العديد من العلماء والأكاديميين في بحوثهم الوصفية على أنه مفهوم حديث نسبياً، حيث ركزت بعض التحقيقات الرسمية الأولى على مفهوم القيادة الأخلاقية من منظور وصفي هي أن القائد الأخلاقي هو الشخص المعنوي ومدير أخلاقي، ويشير البعد المعنوي للشخص القائد للصفات الإيجابية والتي يتأثر بها المرؤوسين، والشخص الأخلاقي يتمتع بالقوة والصدق وجدير بالثقة، وتشير القيادة الأخلاقية إلى كيفية استخدام القائد أدوات موقفه لتعزيز السلوك الأخلاقي في العمل وبذات كل ما هو سلبى، والمدير الأخلاقي يستمد قوته من قوة الخجوة التي يشرف عليها و يعتبر نفسه قدوة في مكان العمل، وقادر على جعل الأخلاق سلوك عمل من ضمن السلوك الأخلاقي للعاملين لديه، وله القدرة على التواصل ضمن المعايير الأخلاقية واستخدام المكافآت والعقوبات لضمان تطبيق تلك المعايير. ويذكر (Golestanipour,2016:184) أن القيادة الأخلاقية هي التي تحاول نشر العدالة وإظهار الاحترام والميزات الحميدة الفردية للآخرين، مع مزيج من الصفات الأخرى مثل الصدق والأمانة، والإخلاص، والنقاء، وصنع القرار الديمقراطي، ودعم المشاركة والرحمة والرأفة وبذات السلوكيات السلبية. ويضيف (Khademfar & Amiri,2013:115) أن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تدعي إمامها بجميع معايير السلوك الأخلاقي وتساهم بمسؤولية لتصميم أفضل طريقة لتطبيق هذه المعايير كالثقة والصدق والأمانة والعدالة في بيئة العمل، وأن القيادة الأخلاقية لا تؤثر فقط على السلوك الأخلاقي وهي في الواقع تعمل على بناء علاقة التبادل الاجتماعية مع المرؤوسين وتشجيع أجواء من الثقة في بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس. ويرى (Knights,2015:4) أن القيادة الأخلاقية تعرف بأنها عملية التأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي، وأن المبادئ والتطبيقات العملية للقيادة الأخلاقية تتمثل في المبادئ الخمسة التي يمكن إرجاعها إلى أرسطو (حوالي 3٢٢-

٣٨٤ قبل الميلاد) وهي:

- ١- الاحترام Respect
- ٢- خدمة للآخرين Service to others
- ٣- العدل للآخرين Justice for others
- ٤- الصدق مع الآخرين Honesty towards
- ٥- بناء المجتمع مع الآخرين Others and Building community with others

ويصف (Fox et al.,2016:21) القيادة الأخلاقية بأنها البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول أن ترسخ العمل الايجابي ونبد كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي ، وتنطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية رؤى ومبادئ من الأخلاق التنظيمية والتجارية وهي مصممة خصيصا لمساعدة القادة الذين يوجهون أنفسهم لمسؤوليات فريدة من نوعها في الأخلاق في مجال الأعمال وتوفير التوجيه العملي لمساعدتهم من اجل مواجهة تحديات بيئية قائمة على المعايير الأخلاقية والثقافية التي تدعم الممارسات الأخلاقية عبر منظماتهم، وهناك أربع خطوات تشكل البوصلة الأساسية للقيادة الأخلاقية وهي:

١. التركيز على أن الأخلاق هي الأولوية: وتتضمن الحديث عن الأخلاق، وإثبات أن الأخلاق هي احد أهم أسس النجاح، والعمل على تشجيع مناقشة المخاوف الأخلاقية.
٢. توقعات التواصل بشكل واضح للممارسة الأخلاقية: وذلك من خلال الاعتراف عندما تحتاج إلى توضيح التوقعات "كن واضحا"، وإعطاء أمثلة لشرح القيم الأساسية، والعمل على توقع وجود الحواجز لتلبية توقعات بيئة العمل.
٣. تطبيق عملية صنع القرار الأخلاقي: من خلال تحديد القرارات التي تثير مخاوف أخلاقية، ومعالجة القرارات الأخلاقية بشكل منهجي لشرح القرارات المتخذة.
٤. دعم برنامج أخلاقيات العمل: وذلك من خلال التعرف على برنامج أخلاقيات العمل الخاصة بالعمل ودعم المشاركة من قبل الآخرين.

## ٢. أبعاد القيادة الأخلاقية Dimensions of Ethical Leadership

يرى (Ekaningtias,2016:41) أن القيادة الأخلاقية هي نظام السلامة لأي منظمة تحاول أن تحصن نفسها من الفساد أو التصرفات السلبية والذي يتألف من ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- أ- القدرة : بُعد القدرة يعني أن القائد لديه القدرة على تحمل مسؤوليته في العمل بطرق أخلاقية والتابعين لديه لا يتهربوا من المسؤولية أو التنصل منها.
- ب- التماسك : بُعد التماسك الذي يعكس كيف يمكن للقادة التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعدم السماح لأي متغير سلبي من اخزاق هذا التماسك وخصوصا الفساد الإداري ، بما في ذلك كيفية تفاعل القادة مع مرؤوسيتهم في أداء المهمة ضمن مسؤوليتهم.
- ج- العواقب : بُعد العواقب يعكس جهود الرئيس لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

ويرى (Kacmar et al.,2016:5) أن للقيادة الأخلاقية بُعدين رئيسين هما:

## أ. التركيز على أداء المهام Task performance

ب. التركيز على مهام سلوك المواطنة التنظيمية

## Task-focused organization citizenship behavior

ويرى (Lawton &amp; Paez,2015:645) أن القيادة الأخلاقية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

أ. الممارسات Practices

ب. الأغراض Purposes

ج. المزايا Virtues

وأن هذه الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية تأتي من القيادة الأصيلة حيث يتصرف القادة بنزاهة من خلال علاقاتهم مع الآخرين لتحقيق النتائج الأخلاقية، وتتطلب النتائج الأخلاقية الفاضلة من القادة الذين ينخرطون مع الآخرين بروح المسؤولية وبناء الثقة، ويجب أن تكون هذه الفضائل ضمن السياق الذي تمارس فيه ولا يمكن فصلها، وأن ممارسة الفضائل المختلفة سوف تكون مناسبة لمختلف الأدوار التي يلعبها القادة، على سبيل المثال، خلق رؤية للمنظمة في محاربة الفساد الإداري ومغذياته و الذي قد يتطلب الشجاعة والخيال الأخلاقي، واتخاذ القرارات الأخلاقية، كجزء من الممارسة، وقد يتطلب الحكم والكفاءة والحكمة، وكذلك إلهام الآخرين قد يتطلب الصدق والشفافية وتوفير نموذج أخلاقي، ففي هذا المعنى الفضائل لا يمكن أن تكون منفصلة عن الممارسات والأغراض، حيث من الأفضل أن يكون منهج شامل للقيادة الأخلاقية من حيث أنواع متميزة من الأنشطة حيث التفاعل بين الفضائل والممارسات والأغراض سيؤدي إلى أشكال مختلفة من القيادة الأخلاقية مع التركيز على ممارسات الموظفين، ومراعاة قوانين العمل، وأن يتصرف نيابة عن الجمهور، لتلبية متطلبات العاملين بشكل عادل ونزيه، وسوف تتطلب اعتبارات أخلاقية مختلفة، لا سيما من حيث الغرض، وضمن هذا السياق يكون لها تأثير على الرؤية على سبيل المثال اشتراك الموظفين باتخاذ القرارات الفكرة من ذلك هو التمثيل للأفراد في المصلحة العامة، لاتخاذ القرارات من قبل القيادة الأخلاقية في المنظمات باندماج الأفراد حيث تتميز بالأصالة، والانفتاح، والشجاعة والإيثار والحرص على الصالح العام في بيئة العمل.

يرى (Sajfert et al.,2016:40) أن القيادة الأخلاقية تتكون من أبعاد هي:

١- العدل Fairness

أن القائد الأخلاقي يجب أن يوجه اهتمامه إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالنزاهة والعدل والامانة، وأن العدالة تستلزم منه أن يضع قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته هند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات (راضي وحسين. ٢٠١٥، ٣٠٠)، وهنا يعني عندما يكون القائد الأخلاقي يتعامل بعدالة مع جميع الأفراد العاملين وكل عامل يؤخذ استحقاقه ولا يحس بالغبن أو ضياع حقه، فأنهم سيكونون المدافعين الأوائل عن هذه المنظمة وعدم السماح لأي شخص داخل المنظمة أو خارجها من الإساءة إلى المنظمة أو نشر ثقافة الفساد الإداري ضمن هيكلية المنظمة وأن تفشي العدل التنظيمي سيكون بعد رادع لكل عملية فساد قد تصيب هذه المنظمة.

٢- المبادئ التوجيهية الأخلاقية Ethical guidelines

عدت المبادئ الأخلاقية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من التشريعات والعادات والقيم التنظيمية التي توجه وترشد العمل، وكلما كانت المنظمة قادرة على بث هذه المبادئ ضمن ثقافتها التنظيمية وجعل الأفراد العاملين مؤمنين بها كلما انعكس ذلك على عمل المنظمة وبالتالي ستكون منتجاتها ذات جودة عالية ولديها المانة التنظيمية اتجاه أي فيروس من الفساد الإداري الذي

يحاول إصابة الشبكة الثقافية لمبادئها وسيكون الأفراد أكثر وعي في مواجهة أخطار الفساد وسلبياته التي قد تصيب المنظمة وهذا سيؤدي إلى إخراجها من سوق المنافسة

### ٣- التوجه نحو الأفراد Orientation to people

أن اهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين لديه والاهتمام بهم ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الإنجاز والإبداع والابتكار سينعكس بصورة ايجابية عن الممارسة القيادية التي يتبناها هذا القائد مما يجعل الأفراد العاملين ينجذبون نحو القائد وسيقومون بتنفيذ ما يرده منهم ومحاربة كل أشكال الفساد الإداري الذي يمكن وأده قبل أن يتغلغل في المنظمة ويسبب هلاكها، وهذه العملية ستقود الأفراد بالالتزام بأعمالهم وعدم السماح للهدر في الوقت والمواد التي تستخدم لبقاء المنظمة في المنافسة

### ٤- فصل السلطات Separation of powers

على القيادة الأخلاقية أن تفصل بين المستويات الإدارية ولكل مستوى له مسؤولياته وصلاحياته وتوزيع القوى فيما بين الأفراد وحسب الأعمال المناطة بهم وعند توزيع الأعمال فلا بد من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأعمال لأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها وهذه العملية لا تسمح للفساد الإداري أن ينتشر ضمن هيكلية المنظمة لأن كل فرد يعي ما عليه من واجبات وأعمال وهو مسائل من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بكل مهنية وحرفية وتوجيه الأفراد غير القادرين على الإنجاز وتسهيل مهامهم وتقليل حالات الهدر والضياع أن وجدت.

### ٥- التحمل للقلق Concern for sustain

يعد القلق احد أصناف الاضطراب النفسي والذي يولد التوتر والخوف لدى الأفراد من المجهول وخصوصاً إذا كان المستقبل مجهول في المنظمات التي دب فيها الفساد وقد يقود القلق الفردي إلى القلق التنظيمي الذي يؤثر على عمل المنظمة ككل وهذه الحالة النفسية التي تتصافر مع عناصر إدراكية وجسدية وسلوكية التي تولد شعور غير مرغوب به للأفراد ويحس بالتعاسة والحزن وهذه الحالة ممكن أن تعالج إذا كانت القيادة الأخلاقية قادرة على إزالة مؤثرات القلق وجعل الأفراد العاملين أن يتحملوا القلق وفق طاقتهم التحملية بكون المنظمة أو القيادة الأخلاقية قادرة السيطرة على القلق بتبديد مخاوف الأفراد من المجهول المستقبلي بكون أعمالها وقيادتها قادرة على مواجهة الفساد وبكافة أشكاله، وقد ينتج القلق لشعور الفرد بأن الفساد الإداري بدأ ينتشر في المنظمات المماثلة وبالتالي سيخلق حالة الهلع وكيف سيتم التعامل معه فيما لو أصيبت منظمته بالفساد الإداري، وهذه العملية ممكن السيطرة عليها إذا كانت القيادة الأخلاقية قادرة على بث القيم والعادات والتقاليد الأخلاقية الايجابية

### ٣. لماذا نحتاج للقيادة الأخلاقية ؟ Why do we need the Ethical leadership

يرى (Brown & Mitchell,2010:583-584) أن أهمية القيادة في تعزيز السلوك الأخلاقي الايجابي في المنظمات لفترة طويلة في بيئة العمل، ويتوجب على القادة تحقيق الأهداف التنظيمية ضمن معايير السلوك الأخلاقي حيث أصبحت المعايير الأخلاقية في بيئة العمل التنظيمي مهمة وأن الالتفات إلى الأخلاق والقيادة الأخلاقية في بيئة العمل يساهم في بناء المعايير الأخلاقية ويحقق التوازن بين المادية والأخلاقية وبين المعايير والقيم والابتعاد عن الأخلاق الهشة والتي قد تسبب الفساد الإداري وأن المنظمات التي تنعدم فيها الأخلاق ستكون ملاذ امن للفاستدين وممارسة أعمالهم التخريبية بكل يسر وسهولة، والقيم التي لا صمود لها لمواجهة

عمليات الفساد ، وضمان عدم تداعي الأخلاقيات التي تعد جزءاً طبيعياً من السلوك اليومي للأفراد والجماعات في بيئة العمل، وأن من أهم معايير السلوك الأخلاقي للأفراد والتي يمكن اعتبارها أبعاداً رئيسة للقيادة الأخلاقية هي:

١) العواطف ٢) المواثيق / التطابق ٣) الهوية / تحديد الهوية

ويؤكد (Knights,2015:6) على السؤال الذي يطرح نفسه، لماذا نحتاج للقيادة الأخلاقية في بيئة العمل حيث نجد أن الإدارة العليا في المنظمات حريصة جدا على تطوير وترسيخ ثقافة أخلاقية للنجاح على المدى الطويل للمنظمة، من خلال مجموعة متنوعة من القواعد الأخلاقية، والتي تعد القواعد الأساسية للإدارة العليا في بيئة العمل التنظيمي وأن هذه القواعد هي:

١. خلق الثقة مع الشركاء للمساعدة في التغلب على الحواجز

٢. خلق بيئة آمنة

٣. اجتذاب واستبقاء العاملين الماهرين

٤. تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين وفق مدونة السلوك الأخلاقي

٥. ضمان المستقبل على المدى الطويل لنجاح الأعمال التجارية

٦. المعايير الأخلاقية العدالة والأمانة والاحترام والثقة الأساس في بيئة العمل

٧. الصورة الجيدة للمنظمة ذات الصلة بالمعايير الأخلاقي

٨. يجب على كل فرد أن يكون لديه نفس الإطار الأخلاقي ويتعرف على المعايير

٩. خلق بيئة إيجابية والتي سوف تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار

١٠. الحد من ثقافة الخوف

١١. العمل على صنع القرار المتوازن

١٢. الحصول على اتساق ثقافة في بيئة متغيرة

١٣. اتخاذ الخيارات الصحيحة لتوليد الاستدامة

١٤. إنشاء الشفافية وجميع المزايا التي تحققها.

## ثانياً: النزاهة التنظيمية Organizational Integrity

١. مفهوم النزاهة التنظيمية: The concept of Organizational Integrity

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الأخلاقية وعدت هذه القيم المرآة العاكسة للنزاهة التنظيمية، وأن عملية المزج بين القيم والنزاهة أعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة وخصوصاً عند الاعتماد على المعايير الأخلاقية التي ترتبط بالنزاهة مثل (المسؤولية، الالتزام، والتحكم بالذات وغيرها) وهذه المعايير لا بد أن تتكامل مع رؤية ورسالة وأهداف أي منظمة لبناء إستراتيجية واضحة وقادرة على إدارة النزاهة داخل المنظمات وتبني مفهوم القيم الأخلاقية لتكون الجذور الحقيقية التي تغذي آليات وبرامج النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري أو مواجهة هذا المرض التنظيمي الخطير الذي بدأ ينخر الجسد التنظيمي.

وأكد (Rendtorf:2011;73) على القيادة الأخلاقية كلما كانت تنتهج الفلسفة الأخلاقية في ممارسة وتطبيق أبعادها فأنا هذا مؤثر يقود إلى النزاهة التنظيمية باعتبار القيم الأخلاقية الايجابية هي التي تقود إلى منظمة نزيهة تجابه الفساد. ركز Rendtorf (٢٠١١: ٧٣) ضحة وقادرة على ادارة النزاهة داخل المنظمات وتبني قيم اخلاقية لتكون الجذور الحقيقية التي تغذي اليات وبرامج ال وفي نفس السياق حدد (brown :2015;10) خمسة مستويات للنزاهة التنظيمية وهي (النزاهة الطبيعية، النزاهة الاجتماعية، النزاهة التنظيمية ، النزاهة الشخصية ، النزاهة الثقافية ) .

وعرفت النزاهة التنظيمية وفق رأي Santoro هي المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية والالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهنة (Santoro ;2003;410) في عرفتها الباحثة عبيد نقلاً عن (hernanda:2012) هي السلوك المتوافق مع القيم الأخلاقية والمعايير والقواعد المقبولة من قبل أعضاء المنظمة وتمثل الالتزام والتوزيع العادل للخدمات العامة في المجتمع (عبيد، ٢٠١٦ : ٤٠) .

وهناك الآثار الايجابية للنزاهة التنظيمية والتي تتعلق بالمنظمة ومنها: (عبيد : ٢٠١٦ : ٤٠-٤١ )

- ١- تسهم النزاهة التنظيمية في تحقيق أداء وظيفي متميز .
- ٢- ترك انطباع جيد للعاملين والزبائن عن المنظمة .
- ٣- المهنية في ممارسة المهنة من قبل العاملين .
- ٤- احترام الزبائن للعاملين والمنظمة عندما تكون أعمال المنظمة تتسم بالنزاهة .
- ٥- تفهم سلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة والأخلاقية .
- ٦- توطین ثقافة الحوار المفتوح لحل المشاكل التي قد تسببها بعض خروقات الفساد الإداري .
- ٧- توضيح السلوك المهني للأفراد العاملين وتعزيز التزامهم بما يتفق والمعايير الأخلاقية

لذا يرى اغلب الباحثين بأن النزاهة التنظيمية هي عملية امتداد للقيم الأخلاقية الايجابية والتي تنعكس على أعمال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبت كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الإداري وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن ووفق المعايير الأخلاقية السائدة.

## ٢. أبعاد النزاهة التنظيمية Dimensions of Organizational Integrity:

هناك العديد من الباحثين الذين حددوا مجموعة من الأبعاد الأساسية للنزاهة التنظيمية وهم كل من ( Moon & Hamilton:2013) و(Silverman:2000) و(Kayesetal:2007) و (غالي: ٢٠١٦) و(عبيد: ٢٠١٦) .

وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على نموذج (Moon & Hamilton:2013) والذي يتطابق مع واقع دراستنا وتكون هذا النموذج من ثمانية أبعاد أساسية وقسمت هذه الأبعاد إلى ما يقارب ستة عشر متغير فرعي، وافترض هذا النموذج بأنه كلما توفرت الأبعاد الأساسية الثمانية وترجمت هذه الأبعاد ترجمة حقيقية إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية ضمن إطار عمل أي منظمة فأنها ستخطو الخطوات الصحيحة نحو النزاهة التنظيمية ضمن مجال عملها وركز هذا النموذج على أهم بُعد ألا وهو تحديد المهام الحرجة في عملها وإعطاء الدور الأساسي للقيادة التي لا بد أن تتمتع بالأخلاقيات الإيجابية من أجل أنجاز المهام أو الأعمال الحرجة التي يمكن أن تؤثر على العمليات الإجرائية وكيفية تحديد القدرة التنظيمية على إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية بين المنظمة والزبائن مع التركيز على عمليات التعلم والتحسين المستمر لأحداث تغيير إيجابي في عمل المنظمة، واقترح النموذج أيضا إذا أرادت المنظمة من تحقيق السعادة التنظيمية لأفرادها والبقاء أطول فترة ممكنة فغليها أن تدقق وتراقب أعمالها الداخلية والسيطرة على القلق والإرهاق التنظيمي الذي من الممكن أن يكون حجر عثرة في طريق تطبيق النزاهة ويمكن تحديد أهم هذه الأبعاد وهي :

١- المهام الحرجة Critical task: تواجه المنظمات العديد من الأعمال والتي قد تتضمن هذه الأعمال مهام حرجة فلا بد من العمل عليها لأجل التماشي مع المتغيرات الحاصلة في البيئة أو التكنولوجيا وهذه المهام الحرجة ستعود إلى إعادة تصميم النظام والمعدات وغيرها لذا تركز المهام الحرجة على الآتي :

• قدرة المنظمة على تصميم وإعادة تصميم آلياتها ومعداتنا وهيكلها وثقافتها التنظيمية لتتوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

• قدرة المنظمة على إعادة تصميم أنظمتها الداخلية .

• قدرة المنظمة وسيطرتها على البيئة المهمة لتجنب المهام الحرجة التي قد تواجهها حاليا أو في المستقبل .

وهذا البعد يركز على كيفية قدرة المنظمة على إدارة مهامها الحرجة وتطويرها لصالح المنظمة

٢- الإشراف القيادي Leadership Supervision: أي منظمة ناجحة ونزيهة هي منظمة لديها قيادة ذات فلسفة أخلاقية تنتهجها في القيادة والإدارة وهذه الفلسفة تتطلب الآتي :

• قدرة القائد على الإشراف وإدارة الأفراد العاملين وفقاً للمبادئ الأخلاقية .

• قدرة القائد على تهيئة وإعداد الأفراد على إعادة تصميم الأعمال وفقاً لمتطلبات المصلحة .

• تطبيق القيادة الأخلاقية في المنظمة والتي تعد أحد أهم أنواع القيادة في الفكر الإداري الحديث .

٣- التركيز على العملية Focus on Process: اغلب المنظمات تسعى جاهدة التركيز على العملية

الإدارية أو الإنتاجية وإيجاد الطرق الملائمة لإنجاز هذه العملية بواسطة العديد من الإجراءات الرئيسة التي من خلالها يتم أنجاز الأعمال لذا يقع على عاتق الإدارة التركيز على العملية ونبد كافة العوامل والظروف التي من شأنها أن تعرقل عمل المنظمة .

٤- التركيز على ضمان الكفاءة Focus on Ensuring Competence: أن الأفراد العاملين في المنظمة هم رأس مالها البشري والذي يعد الشريان الحيوي لديمومة عمل المنظمة وهنا لا بد من التركيز على الكفاءات البشرية المستخدمة في المنظمة فضلا عن كفاءة المعدات والآلات وهذا يعتمد على الأتي:

• استخدام استراتيجيات التوظيف الصحيح .

• إعداد جداول تدريب متنوعة لإكساب الأفراد مهارات إضافية .

• العمل على تقييم كافة الأفراد العاملين لتحديد الأفراد الأقل كفاءة واستخدام الطرق الملائمة لتدريبهم .

٥- عبء المورد البشري Workload HR : في بعض الحالات تكون أعباء العمل واسعة وترهق كاهل العاملين في المنظمة لذا فلا بد من تحديد مستويات المورد البشري وتصنيفها حسب المهارة والكفاءة والمقدرات العقلية والنفسية والجسدية من اجل السيطرة على الإرهاق والقلق وتوزيع عبء العمل على الأفراد بصورة عادلة

٦- الاتصالات والثقة Communication and Trust: يتطلب عمل المنظمات النزاهة أن يكون لديها نظام اتصالات فاعلة وذات اتجاهين من اجل إيجاد الحلول السريعة لأي مشكلة قد تواجه الأفراد أثناء عملهم وهذا يتطلب أن تكون هنالك ثقة متبادلة بين الطرفين

٧- التعلم والتحسين المستمر Learning and Continuous improvement: تدريب الأفراد العاملين لا بد أن يكون سلوك ممنهج واجب إتباعه من قبل المنظمة وذلك لأجل تحسين كفاءة الأفراد العاملين لإنجاز أهداف المنظمة ومن هذه الأساليب هو تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين والذي يتطلب مستوى عال من التعلم ويرى (الذبحاوي : ٢٠١٢، ٣٦) أن التحسين المستمر يؤدي دوراً مهماً في تعزيز أداء أي منظمة وذلك عن طريق خلق فرص جديدة وبشكل مستمر للفرد والمجموعة .

٨- التغيير Change: على المنظمات التي تعتمد على الفلسفة الأخلاقية لبناء منظمة نزيهة عليها أن تستعد لعمليات إدارة التغيير في أنشطتها وأعمالها وطرق إنتاجها لتواكب المتغيرات البيئية المتسارعة وعلها أن تصمم أعمالها وفقاً لهذا التغيير وخلق منظمة نزيهة يحتاج إليها المجتمع محاربة الفساد الإداري .

من خلال ما تقدم يتضح بأن المنظمة كلها كانت نزيهة كلما كانت قادرة على محاربة الفساد وذلك من خلال استخدام العديد من العمليات الإدارية التي من شأنها أن تحدد المهام الحرجة وكيفية الإشراف وتدريب الأفراد على الأعمال لنبذ الهدر والضياع في الوقت ومحاربة التكاثر الوظيفي لخلق منظمة قادرة على مواجهة مغذيات الفساد الإداري وتكون أئموذجا في سوق المؤسسات التي تنتمي اليه.

## ثالثاً : الفساد الإداري Managerial Corruption

### ١. مفهوم الفساد الإداري The concept of Managerial corruption

تشير دراسات تاريخ الحضارة القديمة بأن الفساد هو أحد العوامل الرئيسة لانهايار الحضارات جنبا إلى جنب مع العوامل الأخرى، وبعبارة أخرى، يتبع الفساد من قبل العديد من الاضطرابات الاجتماعية والحروب والاعتداءات والتمرد، والقضاء على البنية التحتية، واضطراب في المجتمعات، ومن هنا، فإن موضوع الفساد هي قديمة قدم الحضارة، التي هي الآن مشكلة عالمية، يعد الفساد الإداري ظاهرة شديدة الانتشار في العديد من مناطق العالم وهي ذات جذور عميقة ومتداخلة من ضمن العديد من العوامل المختلفة والتي من الصعوبة تمييزها وكذلك تختلف من حيث الكلية والجزئية والشمولية، ويعتبر الفساد الإداري وفقاً للكثير من المنظمات العالمية هو احد الظواهر السلبية التي لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها (Asorwoe,2014:41-42). ويرى (Esmaili et al.,2013:251) أنه توجد اتجاهات مختلفة تتفق في أن الفساد الإداري هو أحد الوجوه في إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة من أجل الكسب غير المشروع، ومن وجوه الفساد الإداري هو قيام الموظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل أمر معين أو عقد أو إجراء أي شيء مخالف للتعليمات والأنظمة من اجل الكسب غير المشروع، وبذلك فإن الفساد الإداري هو "إساءة استخدام الموارد العامة والحكومية"، وأن مفهوم الفساد استخدام الممتلكات العامة لتحقيق مكاسب شخصية، أما في النظام الإداري هناك مجموعة مقننة من القواعد الإدارية التي تحدد إطار الأنشطة المسموح بها، في هذه الحالة يعتبر أي عمل يخالف القوانين واللوائح، بدافع لتحقيق مكاسب شخصية فإنه فساد إداري، وأن الفساد الإداري يحدث عندما يتلقى الموظف الحكومي المبالغ النقدية أو مادية، ويعتقد أن الفساد الإداري يشير إلى سلوك هؤلاء الموظفين في القطاع العام التي تنتهك المعايير والأنظمة المقبولة للمصالح الخاصة وهذه العبارة هي مشتركة بين جميع هذه المفاهيم وهو نوع من انتهاك المعايير الأخلاقية والقانونية في الوظائف الإدارية والتنظيمية، لذلك يرتبط الفساد الإداري ومعانيه إلى معايير وثقافة أي مجتمع تكون عندهم مقبولة، وبذلك فإن سوء التصرف الإداري للموظف الذي هو غير لائق وغير مقبول وغير أخلاقي، ويسبب الضرر للمنظمة.

### ٢. ما هو الفساد ؟What is the Corruption

يرى (Asorwoe,2014:42) أن الفساد له مفاهيم لا تنتهي أبداً، لأن مفهومه يعتمد على مكان الفساد والقطاع الذي يعمل به، وهناك نوعان من الفساد في القطاع العام هما الفساد الإداري والفساد السياسي، ويوجد نوعين آخرين هما الفساد الصغير والفساد الكبير وهما من أنواع الفساد الإداري، وأن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يعرف الفساد باعتباره إساءة استخدام المنصب العام، أو السلطة للحصول على إعانات خاصة من خلال وسائل مختلفة مثل الابتزاز والرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ والاحتيايل، وسرقة المال أو الاختلاس، في حين يعرف البنك الدولي الفساد بأنه سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة أو منفعة خاصة، وأن منظمة الشفافية الدولية ترى الفساد بأنه إساءة استعمال السلطة الموكلة للموظف لتحقيق مكاسب شخصية، كما ورد من قبل البنك الدولي في تقريره لعام (٢٠١١) فإن الفساد هو "واحد من أعظم العقبات في التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية" لا سيما من خلال الرشوة والاحتيايل واختلاس الامتيازات الاقتصادية، والفساد يعيق الاستثمار ويؤخر النمو الاقتصادي، ويجول دون تحسن في نوعية الحياة، وخاصة، ويرى (AminuN., et al.,2013:59) أن مفهوم الفساد ومنذ فترة طويلة إيديولوجيا وأخلاقيا وثقافيا وسياسيا وفكريا لا يمكن إغفال تأثيره ومضارة على الناس والمجتمع ككل، ويشمل الفساد وجود معاملات إضافية وغير سليمة تهدف إلى تغيير المسار الطبيعي للأحداث وتغيير الأحكام والمواقف، ويمكن أيضا أن نصف مفهوم

الفساد بأنه الجنون الوحشي للحيازة غير المشروعة وغير الأخلاقية، وغالبا ما يتمثل بالعمل الإجرامي من اجل كسب الثروة أو الحصول على المنافع وتعظيم الذات وأن نتائجه ستؤثر سلباً على بقية أفراد المجتمع ، وأن الفساد أو السلوك الفاسد ينطوي على خرق للقواعد المقررة لتحقيق مكاسب شخصية أو زيادة الأرباح“ وبذل الجهود لتأمين الثروة أو السلطة من خلال وسائل غير قانونية من خلال إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق المنفعة الخاصة.

### ٣. أبعاد الفساد الإداري The dimensions of Managerial Corruption

١- الروتين القاتل Mortal Routine : وهذا البعد يؤثر على سير العمل في أي منظمة بكونه يرتكز على مجموعة من القوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات المتعددة والتي تقادمت بسبب التطور التكنولوجي والتي تسهم في إضافة عبء جديد للعمل دون تحقيق أهداف العمل الرئيسة (Bozeman & Anderson:2014:2-3) وعرف أيضا بأنه الأنماط المتكررة والمعروفة والتي تنطوي على التعامل مع العديد من الأنظمة واللوائح التي قد تكون غير فاعلة (Feldman & Pentland:2003:96) أن تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين قد يدفع بعض المواطنين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة من اجل الحصول على خدمة ما أو أنجاز بأقل جهد أو كلفة. (مهدي ٢٠١٦:٦) أما الروتين التنظيمي والذي يوضح مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تكون لفترة طويلة لفهم كيف يتم أنجاز العمل في المنظمة (Deken et al:2016,1)

٢- التسرب الوظيفي Job Infiltration : وهي عملية ترك العمل من قبل الأفراد العاملين دون أي مبرر أخلاقي أو قانوني وهذا سيؤثر على سير العملية الإنتاجية وأن هذا الوقت يأخذ عليه العامل أجر وهنا يكون الهدر على نوعين الأول هو هدر وقت العمل والثاني هو ضياع حق الزبون في سرعة أنجاز معاملته فضلاً عن الجوانب الأخلاقية . وعرف حربي التسرب الوظيفي هو عملية خروج الموظف بشكل طوعي واختياري وحدد بالأشكال الآتية وهي :

• ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية

• انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره أو الانتقال إلى منظمة أخرى .

• الاستقالة الاختيارية (حربي، ٢٠١٥ : ٩)

٣- التكاسل الوظيفي Job Lazing: في بعض الحالات يعتمد الأفراد على استخدام طرق أو مغذيات الفساد عن طريق التراخي واستخدام سلوكيات العدوان التخريبي اتجاه عمله أو منظمته قد تكون لأسباب شخصية أو أسباب أخرى خارج نطاق المنظمة وعرف التكاسل الوظيفي هو عملية اعتماد بعض العاملين على البعض الآخر في أداء المهام وهو من مؤشرات البدانة التنظيمية حيث أنه شمل ثلاث حالات وهي :

• الاتكالية

• التنصل واللامبالاة من المسؤولية

• إلقاء اللوم على الآخرين ( خليف ، ٢٠١٢ : ١٣٢-١٣٣ )

٤- المصلحة الحزبية Partisan Interest: اغلب الأفراد العاملين في منظمات اليوم وخصوصاً في المستويات الإدارية العليا انتظموا في أحزاب متعددة وأصبح هذا الشخص يمثل مصلحة الحزب في هذا الموقع أو غيره، وساهمت هذه العملية في حصوله وبقاءه في المنصب وأصبح ولاءه المطلق لهذه الجهة دون سواها وأصبح أداة لتنفيذ أجندتها وباتت هذه المصلحة أعلى من المصلحة العامة في العمل مما اثر على سير العمل وانجازه وتحقيق أهدافه وهذا ما نشهده اليوم في اغلب المستويات الإدارية في العراق مما ظهر نوع جديد من الفساد الإداري تحت مسمى المصلحة الحزبية .

٥- تعدد جهات الرقابة Multiple Control Points : في الآونة الأخيرة تعددت جهات الرقابة التي تراقب عمل المنظمات الحكومية بصورة عامه والمنظمات الخاصة وهذه العملية أربكت العمل في منظمات الأعمال وذلك بسبب الأتي :

- ظهور الصراع الرقابي بين مختلف المؤسسات
- تخوف الأفراد من الخطأ مما يعزوا بنفسه إلى عدم إنجاز الأعمال
- عدم الدقة في نقل المعلومة إلى هذه الجهات في بعض الأحيان
- عدم التخصص والمهنية للأفراد العاملين في هذه الجهات وعدم الاعتماد على التحصيل الدراسي .
- تأخذ هذه الجهات اغلب معلوماتها من الشبكة الدولية للانترنت وبعضها تكون مصادر غير موثوق بها مما تسبب القلق لدى الموظف .

• اختلاف وجهات النظر من قبل المراقبين بسبب التعددية في العمل

كل هذه الأسباب تؤدي إلى التهرب والتنصل من المسؤولية وظهور حالات الاتكالية في العمل مما يؤثر على الإنتاجية الكلية وعدم اتخاذ القرار في الحالات الحرجة خوفاً من هذه الاجهزة وهذا نوع من الفساد الذي عصفت بالمنظمات العراقية وعرقل عملها وقتل فيها الإبداع والابتكار وجعلها منظمات كسولة غير قادرة على سد نفقاتها الضرورية .

٦- عدم الاهتمام بالتخصص Lack Importance in specialization : يعد التخصص من القضايا

المهمة في عمليات تكليف الأفراد للأعمال المناطة بهم وعلى هذا الأساس يتحدد الأجر والعمل، ولكن في الآونة الأخيرة لم يعطى هذا البعد أي أهمية تذكر وبالتالي احتل أشخاص مناصب وأعمال غير مناسبة لها وعند شغل هذه الوظيفة من هؤلاء الأفراد سيصيب المنظمة الضعف والوهن وهذا سينعكس على أعمالها وحوادث الإرباك التنظيمي الذي قد يسببه الشخص غير الكفوء، وسيخلق حالة من الصراع الذاتي لدى الأفراد الكفوئين بكون قائدهم غير كفوء وليس متخصص في عمله، وهنا سيتم تشخيص العديد من السلبيات ومنها ( هدر الوقت وضياع العمل، تلف المنتجات أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، عدم تحقيق أهداف المنظمة، ظهور حالات الفساد لسد النقص الحاصل في الخبرة الضعيفة لدى الموظف غير المتخصص)

٧- اللامبالاة Carelessness : وهي عملية تصرف اتجاه نشاط أو عمل معين من قبل الموظف بعدم الاكتراث أو المسؤولية اتجاه هذا العمل والشخص اللامبالي هو الشخص الذي لا يريد المسؤولية ولا يهتم لتحقيق أهداف المنظمة ويكون شخص كسول كل همه هو كيف يحصل على أجره بدون تعب أو عناء ويكون هذا الشخص غير قادر على حل أي مشكلة تواجهه في عملة ويحاول أن يلقي اللوم على زملائه والاستخفاف بالعمل والمحيطين به ، وهذا البعد سيكون البوابة الأساسية إلى مغذيات الفساد الإداري وسيكون مصير المنظمة نحو الاضمحلال والتلاشي .

٨- صراع الكفاءات Competencies Conflict : أن استقطاب الكفاءة في أي منظمة يعد نقطة إيجابية لها ولكن عندما تكون المنظمة تستقطب أفراد غير أكفاء وغير قادرين على أداء العمل بسبب بعض التعيينات العشوائية التي عصفت في البلاد سيخلق نوع من الصراع بين الأفراد أكفاء الذين يقع على عاتقهم العمل في المنظمة وبين الأفراد غير أكفاء الذين يعتمدون على الاتكالية في عملهم على هؤلاء أكفاء وهذا سيقود إلى حالة من القلق والتوتر والتدمير لدى الأكفاء مما يؤثر على إنتاجية المنظمة بكون عملهم استولى عليه أشخاص غير أكفاء .

٩- عدم وجود قوانين واضحة Lack of clear and strict Regulations : أن تعدد القوانين والتعليمات تخلق حالة من الإرباك الإداري فضلاً عن تغيير هذه القوانين بصورة متسارعة وتعدد الجهات التي تصدر أو تفسر هذه القوانين . وأن عملية إصدار أكثر من قانون وتعليمات ولأكثر من جهة على نفس الموضوع سيولد حالة من عدم الرضا وعدم الوضوح في كيفية تطبيق هذه القوانين وسينتج عن هذه العملية التفسيرات المتعددة لها وبالتالي ستكون حسب الأهواء والآراء الشخصية في عملية التطبيق مما ستولد فسحة لوجود حالات من الفساد الإداري .

١٠- ربط الإنتاجية بالأجر Linking Salary to Productivity : أن نجاح المنظمات الخاصة في عملها هو ربط الراتب أو الأجر بالإنتاجية وهذا غير معمول به في اغلب مؤسساتنا العامة وهناك حالة من التأكد في حصول الموظف على راتبه نهاية الشهر حتى لو كانت إنتاجيته صفر يعرف بأن راتبه لا يتأثر بالإنتاجية هذه العملية حفزت الأفراد على ترك العمل والتراخي وعدم الاهتمام بالعمل وعدم الإبداع والابتكار وخلق حالة من الفساد متمثلة بهدر الوقت وضياعه وعدم إنجاز المعاملات في وقتها ولا يتحدد بعدد معين للإنجاز .

## المبحث الثالث

### الجانب العملي

أولاً: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات الدراسة

خصصت هذه الفقرة لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الأستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق

ما يلي :

ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على أبعاد و فقرات القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية والفساد الإداري على مستوى العينة المبحوثة ؟

ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثين بالآتي :

تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المثوي، ترتيب الأهمية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية :

١- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القيادة الأخلاقية للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القيادة الأخلاقية للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره ( ٣ ) فضلاً عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للقيادة الأخلاقية بدلالة الوزن المثوي هما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القيادة الأخلاقية

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي %	ترتيب
١	العدل	يعاملني رئيسي بعدالة وخصوصاً عند توزيع أعباء العمل	3.55	0.88	0.63	5
٢		الأجر الذي أستلمه يتوافق مع ما أقدمه من عمل ويسد احتياجاتي كافة	3.58	0.64	0.76	1
٣		لا توجد عدالة في التعامل بين الأفراد من قبل رئيسنا	3.76	0.88	0.74	2
٤		المكافآت توزع بصورة عشوائية	3.81	0.65	0.72	3
٥		العمل الذي أقوم به منصف لي	3.56	0.69	0.72	4
		<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.65</b>	<b>0.75</b>	<b>0.71</b>	<b>2</b>
١	المبادئ الأخلاقية	يتعامل معنا رئيسنا بأخلاق عالية وهذا انعكس على سلوكنا اتجاه الزبائن	3.39	0.84	0.68	2
٢		نؤدي أعمالنا المناطة بنا بصورة متكاملة بسبب السلوك الأخلاقي الإيجابي من قبل رئيسنا	3.90	0.84	0.78	1
٣		رئيسنا المباشر في العمل يعاملنا باحترام	3.32	0.97	0.66	3
٤		تسود الأمانة والتعاون والإخلاص في عملنا	3.14	0.55	0.63	5
٥		توجد بعض السلوكيات الأخلاقية السلبية في منظمنا	3.33	0.91	0.66	4
		<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.42</b>	<b>0.82</b>	<b>0.68</b>	<b>4</b>

5	0.65	0.79	3.25	دائماً نفكر في أنجاز الأعمال بالتشارك .	التوجه نحو الأفراد	١
2	0.77	0.86	3.84	نشارك في بعض الأحيان باتخاذ القرار من اجل مصلحة منظمنا .		٢
1	0.78	0.84	3.90	يترك لنا الخيار في إيجاد الطريقة الملائمة لحل المشكلة التي تواجهنا .		٣
3	0.67	0.65	3.39	نشعر بأننا مهممين في المنظمة لأن القيادة العليا تعيرنا اهتمامها		٤
4	0.66	0.65	3.38	إذا ظهرت حالة فساد أو سلوك تخريبي في العمل نعمل جاهدين لمحاربته		٥
3	0.71	0.76	3.55	<b>المعدل الكلي</b>		
4	0.55	0.80	3.75	لا نتدخل في الأعمال التي ليس من اختصاصنا خوفاً من الخطأ .	الفصل بين السلطات	١
1	0.72	0.93	3.60	دائماً رُسنا يحاول أن يفصل بين الأعمال من اجل سهولة تنفيذها		٢
5	0.55	0.82	3.09	لا يؤثر على عملي أي شخص وخصوصاً إذا كان سلوكه تخريبي .		٣
3	0.68	0.89	3.77	اعمل بإخلاص والرقيب هو ذاتي		٤
2	0.71	0.88	3.61	الفصل بين الأعمال يسهل أنجاز معاملات الزبائن ويحد من التكاثر		٥
5	0.64	0.86	3.56	<b>المعدل الكلي</b>		
2	0.78	0.84	3.90	ينتابني شعور بقلق إذا حصلت حالة فساد أو عمل سلبي في منظمتي	تحمل القلق	١
3	0.70	0.84	3.81	يحاول رئيسنا من بعث الاطمئنان في ذاتنا إذا تعرضنا إلى انتكاسه في العمل		٢
4	0.69	0.97	3.55	نحاول أن نسيطر على الخوف من المجهول ونعمل لإنجاح منظمنا		٣
1	0.80	0.55	3.94	نعمل كفريق لمواجهة الفساد الإداري من اجل تقليل حالة القلق		٤
5	0.66	0.91	3.33	نتحمل نتائج عملنا وننصح زملائنا بعدم الارتباك وتصحيح الانحراف.		٥
1	0.72	0.82	3.70	<b>المعدل الكلي</b>		
	0.69	0.80	3.58	<b>المعدل الكلي لأبعاد القيادة الأخلاقية</b>		

يلاحظ من جدول (2) أن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3) كما أن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما وكما يلي:

- مبدأ العدل: اتفق اغلب افراد العينة المبحوثة ان التعامل وفق مبدأ العدالة وخصوصاً عند توزيع الاعمال والاجر والمكافئات بصورة عادلة فان هذا دليل على كون القيادة المتبعة في هذه المنظمات تتسم بالقيادة الاخلاقية والتي تسهم في محاربة الفساد الاداري وعندما تسود العدالة في المنظمة وركزت العينة على تساؤلات الدراسة تتوفر القيادة الاخلاقية عند توفر التعامل بشفافية مع جميع الافراد وبالعكس ستكون المنظمة في طريقها نحو الفساد وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٧٥) ووزن منوي (٠.٧١)

- المبادئ الأخلاقية : اتفق اغلب افراد العينة المبحوثة عندما يتعامل الرئيس معهم وفق المبادئ الاخلاقية سينجزون الاعمال بصورة متكاملة وسيكون هنالك عمل مضني وعدم السماح للتسرب من العمل ونبذ السلوكيات الاخلاقية السلبية مثل التخريب واللامبالاة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٤٢) وبانحراف معياري (٠.٨٢) ووزن مئوي (٠.٦٨).
- التوجه نحو الافراد : حصل هذا البعد على اتفاق بين افراد العينة وخصوصاً في مجال انجاز الاعمال بالتشارك والمشاركة في اتخاذ القرار واستخدام الطرق الملائمة لحل المشاكل المتعلقة بالفساد الاداري والعمل بجهد مشترك لخاربة الحالات التخريبية وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٧٦) ووزن مئوي (٠.٧١).
- الفصل بين السلطات : اتفق اغلب افراد العينة المبحوثة على ان الفصل بين السلطات سيحقق عدم التدخل في الاعمال ويقلل من تأثير السلوكيات السلبية على الافراد داخل العمل فضلاً عن العمل بإخلاص وتفاني وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٥٦) وبانحراف معياري (٠.٨٦) ووزن مئوي (٠.٦٤).
- تحمل القلق : اتفق اغلب افراد العينة المبحوثة ان بعد تحمل القلق والسيطرة على الخوف الذاتي والعمل كفريق سيبدد القلق اتجاه المجهول فضلاً عن بعث الاطمئنان من قبل الرئيس في سيكولوجية المرؤوسين وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٠) وبانحراف معياري (٠.٨٢) ووزن مئوي (٠.٧٢).

وبصورة عامة حققت أبعاد القيادة الأخلاقية وسط حسابي عام وقدره (٣.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٨٠) ونسبة مئوية (0.69) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بأن الموظفين ينظرون إلى القيادة بأنها قيادة أخلاقية ولا بد من امتلاكها المبادئ الاخلاقية والتي تسهم في الحد من مغذيات الفساد الاداري وان ترتقي هذه المنظمات لان ان تكون نزيهة في عملها من خلال هذه الممارسات الاخلاقية .

## 2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد النزاهة التنظيمية للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد النزاهة التنظيمية للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للنزاهة التنظيمية بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد النزاهة التنظيمية

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤثي %	الترتيب
١	المهمة المرحية	نحتاج في بعض الأحيان إلى إعادة تصميم أعمالنا لتتواءم والمتغيرات البيئية .	4.00	0.76	0.80	3
٢		عند إعادة تصميم الأنظمة الخاصة بنا لا يسبب الهلع أو الخوف بل من أجل الوصول للأفضل	4.03	0.74	0.81	1
٣		نحاول أن نفهم ونسيطر على البيئة الداخلية في منظماتنا .	4.05	0.86	0.81	2
<b>المعدل الكلي</b>						
١	الإشراف	رئيسنا في العمل يتعامل معنا وفق المبادئ الأخلاقية .	3.92	0.74	0.78	2
٢		يتمتع المشرفين على العمل بالنزاهة والأمانة والإخلاص وهذا انعكس على عملنا	3.89	0.94	0.78	3
٣		يحاول رئيسنا أن يشاركنا في حل المشكلة وبأشرفه .	3.95	0.76	0.79	1
<b>المعدل الكلي</b>						
١	العملية التركيز على	التركيز على أعمالنا يحقق الأمان والنزاهة .	3.79	0.73	0.76	1
٢		الإجراءات المستخدمة في العمل تحفزنا للإنجاز الجيد	3.58	0.75	0.72	3
٣		نتعامل بلطف واحترام فيما بيننا لحل اي مشكلة تنتاب عملية تقديم الخدمة .	3.82	0.91	0.76	2
<b>المعدل الكلي</b>						
١	الكفاءة على	التركيز على العاملين الذين يتمتعون بالكفاءة والنزاهة .	3.74	0.78	0.75	2
٢		تعطي المنظمة الأولوية للكفاءة كمعيار رئيس في اختيار الموظفين للعمل	3.87	0.80	0.77	1
٣		جذب العاملين الموهوبين كمعيار أساسي لتطبيق مبادئ النزاهة في المنظمة.	3.71	1.02	0.74	3
<b>المعدل الكلي</b>						
١	المورد البشري	منظمتنا لديها القدرة على إدارة عبء العمل وتوزيعه بصورة عادلة .	3.74	0.78	0.75	2
٢		نستطيع السيطرة على الإرهاق أثناء العمل ولا نعتمد على الغير بإنجاز العمل	3.74	0.75	0.75	3
٣		على الرغم من تعدد المستويات البشرية في المنظمة ولكن لكل مستوى محدداته وعمله .	3.89	0.88	0.78	1
<b>المعدل الكلي</b>						
١	الثقة	هنالك نظام اتصال فاعل مع رئيسنا ويعمل ببسر وسهولة .	3.84	0.74	0.77	1
٢		سرعة الإجابة من المستويات الأعلى ساهمت ببيت الثقة فينا .	3.53	1.02	0.71	3
٣		تسود الثقة في عملنا وخصوصاً عند نقل المعلومات بيننا وبين رئيسنا .	3.74	0.78	0.75	2
<b>المعدل الكلي</b>						
١	التعليم والتحسين	دائماً نسعى إلى تحسين عملنا لتقليل الهدر في الوقت وتقليل الضائعات .	3.61	0.84	0.72	3
٢		نساعد منظمتنا من استخدام نظام الحوكمة	3.95	0.86	0.79	1
٣		دائماً نتعلم كيف نقلل من حالات الاعتماد فيما بيننا ومحاربه الوقت الضائع .	3.95	0.86	0.79	2
<b>المعدل الكلي</b>						

١	التغيير	نركز على إجراء عمليات تغيير نحو الأحسن وتقليل حالات التلكؤ في العمل .	3.53	1.02	0.71	3
٢		التركيز على الأخلاق المتמסكة لإنجاح عملية التغيير	3.74	0.78	0.75	1
٣		عندما يتغير رنسننا نحافظ على أنجاز الأعمال كما هي أو أفضل .	3.74	0.75	0.75	2
<b>المعدل الكلي</b>						
<b>المعدل الكلي لأبعاد النزاهة التنظيمية</b>						
			3.67	0.85	0.74	8
			3.81	0.83	0.76	

يلاحظ من جدول (3) أن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3) . كما أن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما وكما يلي:

المهمة الحرجة : اتفق اغلب افراد العينة على اهمية بعد المهمة الحرجة وهنا لا بد من تصميم واعادة تصميم الاعمال لتتوافق مع المقدرات البشرية والتغيرات البيئية لمواجهة الفساد وتقليل النقاط الحرجة التي يمكن ان تكون سبب في عرقلة العمل ونشوء الفساد الاداري وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٤.٠٢) وبانحراف معياري (٠.٧٨) ووزن مئوي (٠.٨١).

الاشراف : اكد افراد العينة على ان بعد الاشراف له اهمية وخصوصاً عندما تكون هنالك مشاركة بين الرئيس والمرؤوس والتعامل مع الافراد العاملين بشفافية وخلق الرقابة الذاتية لديهم والتعامل بنزاهة وحل مشاكل العاملين سيقود الى ان تكون المنظمة نزيهة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٩٢) وبانحراف معياري (٠.٨١) ووزن مئوي (٠.٧٨).

التركيز على العملية : ركز افراد العينة على اهمية التركيز على العمل وتحقيق النزاهة في العمل والتعامل بلطف واحترام فيما بينهم يسهم في مواجهة مشاكل الفساد الاداري وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٨٠) ووزن مئوي (٠.٧٥).

التركيز على الكفاءة : اتفق اغلب افراد العينة المبحوثة على بعد الكفاءة واعطاء الاولوية لجذب الافراد الكفؤين والاستقطاب يكون وفق معيار الكفاءة مما عدت هذه العملية احد المبادئ الاساسية للنزاهة التنظيمية وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٨٧) ووزن مئوي (٠.٧٥).

المورد البشري : اتضح من خلال رأي العينة هنالك دور للمورد البشري في ادارة عبء العمل وكلما استطاع الافراد السيطرة على الارهاق والقلق وخلق حالة من الانسجام والارتباط بين العامل والمنظمة كلما قاد ذلك الى ان تكون المنظمة نزيهة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٩) وبانحراف معياري (٠.٨٠) ووزن مئوي (٠.٧٦).

الثقة : اتفق افراد العينة ان هنالك دور جوهري لبعء الثقة في تحقيق النزاهة وذلك من خلال تفعيل الاتصال الفعال بين الافراد وسرعة الاستجابة الاستراتيجية لمواجهة حالات الفساد من اجل بناء ثقة متبادلة بين جميع اطراف المنظمة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٠) وبانحراف معياري (٠.٨٥) ووزن مئوي (٠.٧٤).

التعليم والتحسين : كان هنالك اتفاق بين افراد العينة فيما اذا راموا من تحسين عملهم سيسهم في تقليل الهدر والضياع والتسرب من العمل وهذا سيحتم عليهم مواجهة احد مكونات الفساد الاداري الا وهو التسرب الوظيفي وسيحقق التميز لهذا البعد مما ينعكس على المنظمة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٨٥) ووزن مئوي (٠.٧٧).

التغيير : اتفقت العينة على ضرورة اجراء عمليات التغيير لتحسين اعمال المنظمة مع متطلبات البيئة والتركيز على تغيير الاخلاق السلبية الى الاخلاق الحميدة والايثار في العمل والبقاء على ولائهم للمنظمة حتى في حالات تغيير الرئيس المباشر لهم وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٨٥) ووزن متوي (٠.٧٤) وبصورة عامة حققت أبعاد النزاهة التنظيمية وسط حسابي عام (٣.٨١) وبانحراف معياري (٠.٨٣) ونسبة مئوية (0.76) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بأن المنظمة تتمتع بمستوى عالي من النزاهة اذا طبقت ما أتفق عليه افراد العينة المبحوثة وهنا تم التأكيد بانه كلما كانت القيادة اخلاقية في تعاملها مع الافراد العاملين كلما كان ذلك مؤشر للنزاهة التنظيمية لهذه او تلك المنظمة .

### 3- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الفساد الإداري للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الفساد الإداري للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للفساد الإداري بدلالة الوزن المتوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

#### جدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الفساد الإداري

ت	تفسير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المتوي %	ترتيب
١	الروتين القتال	بعض الإجراءات والقوانين تسبب الروتين الممل عند أنجاز الأعمال	3.42	0.91	0.68	3
		يعد الروتين احد أهم مقدمات الفساد الإداري	3.50	1.07	0.70	2
		يسهم الروتين في ضياع الجهد والتذمر لدى أصحاب المصالح	3.73	0.79	0.75	1
<b>9</b>		<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.55</b>	<b>0.92</b>	<b>0.71</b>	
١	التسرب الوظيفي	اغلب العاملين يحاولون إيجاد الحجج الواهية للخروج المبكر من الدوام	3.00	0.86	0.80	1
		تعطى في اغلب الأحيان إجازات مرضية لأشخاص لا يستحقونها	3.68	0.76	0.74	2
		في منظمتي ترك العمل أثناء تأديته ظاهرة موجودة وبدأت تتزايد	3.58	0.85	0.72	3
<b>3</b>		<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.41</b>	<b>0.82</b>	<b>0.75</b>	
١	التكاسل الوظيفي	بعض الأفراد في منظمتي لديهم نوع من الاتكال على الآخرين لإنجاز العمل	3.37	1.01	0.67	3
		يوجد تراخي في العمل يسبب لنا إخراج مع الزبون	3.84	0.84	0.77	2
		يستخدم بعض الموظفين سلوكيات تخريبية متعمدة للأضرار بمتلكات المنظمة	4.00	0.56	0.80	1
<b>4</b>		<b>المعدل الكلي</b>	<b>3.74</b>	<b>0.80</b>	<b>0.75</b>	
١	الحزبية المصلحة	اغلب الأفراد ينتمون إلى أحزاب متنوعة و ينجزون الأعمال التي تخص هذه الأحزاب من أجل مساندتهم	3.79	0.80	0.76	1
		للمحاصصة الحزبية أثرت في اختيار الرؤساء وذوي المناصب المهمة مما سبب إرباك في العمل	3.58	0.85	0.72	3

2	0.74	0.80	3.68	لا تنجز الأعمال بالصورة الصحيحة لأن القائم بالعمل غير كفوء ولأنه مرتبط بحزب معين		٣
5	0.74	0.82	3.68	<b>المعدل الكلي</b>		
3	0.68	0.91	3.42	نتحجج بعدم القيام بالأعمال المهمة خوفاً من الأخطاء مما يسبب مسألتنا	تعدد جهات الرقابة	١
2	0.72	0.84	3.61	الجهات الرقابية المتعددة أربكت الأعمال لأن كل جهة لها تعليماتها الخاصة والتي قد تتقاطع مع بعضها		٢
1	0.79	0.86	3.95	بعض الجهات الرقابية هي حلقة زائدة ورسخت الفساد الإداري		٣
8	0.73	0.87	3.66	<b>المعدل الكلي</b>		
1	0.72	0.96	3.58	اغلب الأفراد العاملين لا يعطون للعمل أهمية تذكر	اللامبالاة	١
3	0.68	0.91	3.42	لا يوجد شعور بالمسؤولية في أداء العمل وانخفاض في سلوك المواطنة		٢
2	0.70	1.07	3.50	لا يهتم العاملون بإنجاز معاملات الزبائن بالوقت المحدد		٣
10	0.70	0.98	3.50	<b>المعدل الكلي</b>		
3	0.72	0.75	3.58	بعض الأفراد المتعيبين الجدد لا ينطبق عملهم مع تخصصهم	عدم معرفة أخلاقيات المهنة	١
2	0.78	0.94	3.89	الهدر في الوقت والتأخر في إنجاز العمل ناتج من عدم التخصص في العمل مما يستوجب إعادته		٢
1	0.79	0.76	3.95	زيادة الهدر والتلف بالمواد واعتماد سلوكيات سلبية ناتجة عن عدم التخصص		٣
2	0.76	0.82	3.81	<b>المعدل الكلي</b>		
1	0.76	0.85	3.82	يحدث في بعض الأحيان صراع ذاتي بين الكفاءات غير المستغلة في منظمتي	صراع الكفاءات	١
3	0.72	0.85	3.58	بعض الأفراد ليسوا بكفاءات ولكن أنيطت لهم أعمال ذات مسؤولية أعلى		٢
2	0.74	0.80	3.68	يظهر الإحباط والقلق للكفاءات الذين يتم تهميشهم في منظمتي		٣
6	0.74	0.83	3.69	<b>المعدل الكلي</b>		
1	0.78	0.94	3.89	لا يوجد تفسير واضح لبعض القوانين والتعليمات وتفسر وفق أهواء الإدارة	عدم وضوح القوانين	١
3	0.76	0.85	3.82	لا تطبق بعض القوانين على حالات سوء استخدام الوظيفة وتطبق على حالات أخرى بنفس المستوى		٢
2	0.78	0.88	3.89	الانتقائية والمحسوبية والمنسوبية تعطل وتقلل من شأن بعض القوانين والتعليمات		٣
1	0.77	0.89	3.87	<b>المعدل الكلي</b>		
2	0.75	0.78	3.74	تقل حالات الفساد الإداري والتكاسل الوظيفي عند ربط الأجر بالإنتاجية	ربط الأجر بالإنتاجية	١
3	0.72	0.84	3.61	يسهم في تقليل الضياع والهدر في الوقت		٢
1	0.76	1.00	3.82	يقود إلى زيادة إنتاج المنظمة وظهور التنافس الإيجابي بين العاملين.		٣
7	0.74	0.87	3.72	<b>المعدل الكلي</b>		
	0.74	0.86	3.66	<b>المعدل الكلي لأبعاد الفساد الإداري</b>		

يلاحظ من جدول (4) بأن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3) . كما أن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما وكما يلي :

الروتين القتال : وجد بان هنالك افاق بين العينة باعتبار الروتين القتال احد مغذيات الفساد الاداري وهذا سببه يعود الى بعض الاجراءات المملة ويسهم الروتين في ضياع الجهد التذمر لدى اصحاب المصالح ويعد طريق سهل في اداء العمل للموظف لانه يقلل عنة الاعباء وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٩٢) ووزن مئوي (٠.٧١).

التسرب الوظيفي : اظهرت النتائج بان اغلب افراد العينة يحاولون ترك العمل بدون مبرر والاعتماد على الاجازات المرضية الغير مبررة فضلاً عن البحث لحجج واعذار لعملية التسرب الوظيفي وتم تأييد بوجود تسرب وظيفي في اغلب المنظمات عينة البحث وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٤١) وبانحراف معياري (٠.٨٢) ووزن مئوي (٠.٧٥).

التكاسل الوظيفي : عد التكاسل الوظيفي احد اهم مغذيات الفساد الاداري وهذا ما أكده افراد العينة وذلك من خلال الاعتمادية والاتكالية على انجاز الاعمال من قبل الاخرين ووجود التراخي في العمل ويعتمد بعض الافراد على سلوكيات تخريبية في العمل سيسهم ذلك في بث ثقافة الفساد الاداري وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٨٠) ووزن مئوي (٠.٧٥).

المصلحة الحزبية : اتفق اغلب افراد العينة ان بعض الافراد المتواجدين معهم في العمل يفضلون المصالح الحزبية على المصلحة العامة وذلك من خلال المحاصصة والانتماء لبعض الجهات المتنفذة مما يسبب ذلك ارباك في العمل وعدم الخوف من المسائلة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٨٢) ووزن مئوي (٠.٧٤).

تعدد جهات الرقابة : كان لهذا البعد الاثر الواضح في عدم القيام بالأعمال خوفاً من العقوبة نتيجة الخطأ غير المتعمد وتعدد هذه الجهات اربكت العمل مما سبب في عدم وضوح المسؤولية فيه او التهرب من المسؤولية وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧) ووزن مئوي (٠.٧٣).

اللامبالاة : اغلب افراد العينة كانوا متفقين بوجود لامبالاة وعدم اكتراث في العمل وانخفاض الشعور بالمسؤولية في اداء الاعمال وعدم الاهتمام بالإنجاز وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٩٨) ووزن مئوي (٠.٧٠).  
عدم معرفة اخلاقيات المهنة : كان هنالك اتفاق بين افراد العينة بان عدم المعرفة بأخلاقيات المهنة سيقود الى التأخر في انجاز العمل وزيادة الهدر والتلف بالمواد نتيجة اعتماد سلوكيات سلبية في العمل وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٨١) وبانحراف معياري (٠.٨٢) ووزن مئوي (٠.٧٦).

صراع الكفاءات : اتفق اغلب افراد العينة بأن بعد صراع الكفاءات سيسهم في ظهور القلق والاحباط لدى العاملين القدامى ذوي الخبرة والمعرفة الضمنية من تسلط الكفاءات الاقل خبرة وهذا سيقول الانجاز والجهد المبذول من الطرفين ويعد من مغذيات الفساد الاداري وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٦٩) وبانحراف معياري (٠.٨٣) ووزن مئوي (٠.٧٤).

عدم وضوح القوانين : اظهرت النتائج ان عملية عدم وضوح القوانين وتعدد الجهات المفسرة كانت سبباً في التخبط الاداري وعدم تطبيق القوانين على من اساء استخدام السلطة او الوظيفة وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٨٧) وبانحراف معياري (٠.٨٨) ووزن مئوي (٠.٧٨).

ربط الاجر بالانتاجية : اغلب افراد العينة اتفق بان عندما يتم ربط الاجر او الراتب بالانتاجية سيسهم ذلك في تقليل حالات التسرب الوظيفي والتكاسل الوظيفي وسيزيد من انتاجية الافراد بصورة عامة وسيقلل من الضياع والهدر في الوقت والمواد وحصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٨٧) ووزن مئوي (٠.٧٤).

وبصورة عامة حققت أبعاد الفساد الإداري وسط حسابي عام ( ٣.٦٦ ) وبانحراف معياري ( ٠.٨٦ ) و نسبة مئوية (0.74) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بأن المنظمة تتمتع بمستوى عالي في مواجهة مغذيات الفساد الإداري اذا اعتمدت على الابعاد الفرعية وادارتها وفق فلسفة القيادة الاخلاقية سيسهم ذلك في تقليل حالات الفساد الاداري .

ثانياً: اختبار الفرضيات لمغيرات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الفساد الإداري، ويبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية في الفساد الإداري  
جدول (5) تحليل الانحدار القيادة الأخلاقية والفساد الإداري

الفساد الإداري				المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R-square	معامل التأثير	
4.856	40.312	0.511	0.791	القيادة الأخلاقية

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

حسب نتائج الجدول (5) أن القيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة تؤثر في الفساد الإداري بأبعاده مجتمعة اي بمعنى اخر كلما كانت المنظمة تمتلك قيادة ذات فلسفة اخلاقية في تعاملها مع موظفيها كلما استطاعت من تحفيزهم لخاربة الفساد الاداري وفقاً للمنظومة الاخلاقية وكانت نسبة التأثير (0.791)، ما معامل التحديد  $R^2$  (0.511) وهو جيد عند مقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية نجد أن المحسوبة أكبر من الجدولية ، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة، ويبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية في النزاهة التنظيمية:

جدول (6) تحليل الانحدار القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية

النزاهة التنظيمية				المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R-square	معامل التأثير	
4.856	43.422	0.529	0.722	القيادة الأخلاقية

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

حسب نتائج الجدول (6) أن القيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة في النزاهة التنظيمية بأبعاده مجتمعة تؤثر في النزاهة التنظيمية بأبعاده مجتمعة بمعنى اخر كلما كانت المنظمة تطبق القيادة الاخلاقية في برامجها وتعاملها اليومي سيكون هذا توجه استراتيجي للوصول الى المنظمة النزيهة التي تحاول ان تحقق التميز والريادة في محاربة الفساد وكانت نسبة (0.722)، ما معامل التحديد  $R^2$

(0.529) وهو جيد عند مقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية نجد أن المحسوبة أكبر من الجدولية ، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٣. الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للنزاهة التنظيمية في الفساد الإداري، وبين الجدول (7) نتائج اختبار علاقة التأثير بين النزاهة التنظيمية في الفساد الإداري:  
جدول (7) تحليل الانحدار النزاهة التنظيمية والفساد الإداري

الفساد الإداري				المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R-square	معامل التأثير	
4.856	71.709	0.710	0.884	النزاهة التنظيمية

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

حسب نتائج الجدول (7) أن النزاهة التنظيمية بأبعادها مجتمعة يؤثر في الفساد الإداري بأبعاده مجتمعة اي بمعنى اخر كلما كانت المنظمة نزيهة وترفض كل ما هو سليبي من افعال وتصرفات وتحاول ان تحسن سمعتها وصورتها داخليا وخارجيا كلما ادى ذلك الى مواجهة الفساد الاداري ومغذياته وكانت بنسبة (0.88)، ما معامل التحديد  $R^2$  (0.710) وهو جيد عند مقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية نجد أن المحسوبة أكبر من الجدولية، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٤. الفرضية الرئيسة الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الفساد الإداري من خلال النزاهة التنظيمية، وبين الجدول (8) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية والفساد الإداري:

جدول (8) تحليل الانحدار بين القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية والفساد الإداري

الفساد الإداري				المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R-square	معامل التأثير	
4.856	79.244	0.783	0.349	القيادة الأخلاقية
			0.811	النزاهة التنظيمية
النزاهة التنظيمية				
4.856	48.563	0.560	0.744	القيادة الأخلاقية

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

حسب نتائج الجدول (8) أن القيادة الأخلاقية تؤثر في الفساد الإداري بنسبة (0.349) وعند مقارنة (F) المحسوبة مع (F) الجدولية نجد أن المحسوبة أكبر من الجدولية، كما النزاهة التنظيمية تؤثر في الفساد الإداري بنسبة (0.811) كذلك هي نسبة مقبولة، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر في النزاهة التنظيمية بنسبة (0.744) وهي نسبة مقبولة، وحسب هذه النتائج تقبل هذه

الفرضية. ونستنتج من ذلك أن العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية في الفساد الإداري أقل من التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط النزاهة التنظيمية، لذا تقبل الفرضية الرابعة.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

أن لمتغيرات هذا الدراسة (القيادة الأخلاقية، النزاهة التنظيمية والفساد الإداري) أهمية كبيرة و متميزة على مستوى منظمات الأعمال، وذلك لأنه ربط ثلاثة متغيرات لها علاقة بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية والبشرية، وبما يعكس أهميتها على الرغم من عدم وجود أي دراسة ناقشت العلاقة بين متغيرات البحث حصراً، وأن وجدت فأنها لم تكن بتلك الدرجة من العمق الذي تعمقنا فيه في البحث الحالي على الرغم من أهمية التفاعل المتبادل بين متغيرات البحث.

أن القيادة الأخلاقية تلعب دور أساسي في نجاح المنظمة (عاملين وقادة)، حيث أن مقدرات القيادة الأخلاقية لها دور وأهمية كبيرة وعامل حاسم في تطبيق مبادئ النزاهة التنظيمية من أجل مواجهة مغذيات الفساد الإداري.

امتلاك القيادة للفهم الجيد بكل ما يتعلق بتحقيق النزاهة في بيئة العمل من خلال السيطرة على المواقف والعمل على تحقيق العدالة والتوجه نحو الأفراد من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار بالشكل الذي يعزز من تحقيق العدالة والنزاهة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الوظيفية المختلفة وهذا سيهم في الحد من مغذيات الفساد الإداري .

أضح ومن خلال الجانب التطبيقي للبحث أن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري، حيث أنه كلما كان هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية على المستوى التنظيمي ككل كلما أدى ذلك إلى تقليل حالات الفساد الإداري.

أن للقيادة الأخلاقية تأثير في تحقيق النزاهة التنظيمية، حيث أنه كلما قل الاهتمام والالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة كلما أدى ذلك إلى عدم وجود للمبادئ النزيهة في المنظمة والعكس صحيح.

اثبت اختبار الفرضيات أن متغير النزاهة التنظيمية له تأثير في الفساد الإداري، حيث نجد أنه كلما ازدادت المنظمة من الالتزام بمعايير النزاهة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تقليل الفساد الإداري في المنظمات.

نستنتج أيضاً أن العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والفساد الإداري أقل من التأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط للنزاهة التنظيمية.

## ثانياً : التوصيات

ضرورة تفعيل المبادئ الأخلاقية لدى العاملين وفي كل المجالات وعلى رأسها مجال وضع نزاهة بيئة العمل في مقدمة اهتمامات الدوائر التي تكون بيئتها متهيجة لمغذيات الفساد الإداري، ومساعدتهم في الاهتمام بمواجهة الحالات المشبوهة والعمل على تحسين أوضاعهم من خلال التمسك بالقيم والمبادئ الأخلاقية للإدارة العليا في المنظمة.

ضرورة قيام القياد بتدعيم قدرة العاملين في تطبيق مبادئ الأخلاق من خلال تحقيق العدالة والعمل على تلبية كافة متطلبات الوظيفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية المختلفة.

أن تسعى الإدارة العليا إلى تطوير المهارات الاجتماعية وتحسين العلاقات القائمة فيما بينهم وبين قيادتهم والإصغاء في التعامل مع المشاكل التي تعترض العمل من أجل تهيئة أجواء عمل قائمة على مبادئ الأخلاق ومعايير النزاهة في تأدية واجبات العمل للوقوف بوجه الفساد الإداري بكافة أشكاله.

نظراً لأهمية متغيرات البحث الثلاثة، فمن الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع، من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية وخصوصاً الدوائر التي يكون للفساد الإداري أرضيه واسعة.

ضرورة وضع البوسترات وإقامة الندوات وورش العمل الخاصة بتوضيح المخاطر التي قد تقع على مرتكبي الفساد الإداري والعقوبة التي يفرضها القانون بشأن كل ما يتعلق بمخالفة معايير النزاهة والأخلاق في بيئة العمل.

وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتجنب الحالات التي تمثل تبريراً لحالات الفساد الإداري والضرر والأذى الذي يصيب النظام الإداري من جراء الممارسات السيئة في العمل.

ضرورة قيام المنظمات باستثمار العلاقة بين كل المستويات الوظيفية استثماراً امثلاً في تشجيع العاملين على التعامل بشكل ودي وتنسيق العمل مع القيادة الأخلاقية بما يحقق الهدف الأساس والمتمثل بالنزاهة والإخلاص في العمل وفي جميع الظروف، وهذا يمثل أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطور لنموذج المنظمات النزيهة.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١. حربي، احلام عامر، (٢٠١٥) "التسرب الوظيفي أسبابه وأثاره وسبل التعامل معه من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة نايف للعلوم الأمنية.
٢. خليف، سلطان احمد، (٢٠١٢)، "البدانة التنظيمية وأثرها في التصحر الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل.
٣. راضي، جواد محسن وحسين، عبد الله كاظم، (٢٠١٥)، " العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي " ، مجلة الغري جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
٤. الذجاوي، عامر عبد كريم،(٢٠١٢)، " الذكاء الأخلاقي ودوره في دعم سمعة المنظمة " ، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
٥. عبيد، زينب محمد،(٢٠١٦) ، " القيم الاخلاقية في المؤسسات الصحية واثرها في تحقيق النزاهة التنظيمية" دراسة تحليلية لآراء عينة من البعاملين في مستشفى الصدر التعليمي النجف الاشرف ،رسالة دبلوم عالي في ادارة المستشفيات ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
٦. غالي، حسين، (٢٠١٥) " الدور النفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ،"دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Aminu N.,Brimah & Ibrahim A.,Bolaji & Owolabi H.,Ibikunle,(2013) , "Corruption In Social Administration: A Barricade To Citizens Welfare And Nigeria's Development " ,Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review Vol. 2, No.12.
2. Asorwoe,Elvis,(2014),"Can E-Government Mitigate Administrative Corruption ? An Empirical Study Into The Potential Role Of E-Government In Eradicating Administrative Corruption In Sub-Saharan Africa",Global Journal Of Interdisciplinary Social Sciences (Published By :Global Institute For Research & Education),G.J.I.S.S., Vol.3(4):41-47.
3. Brown (2005) "Corporate Integrity Rethinking Organizational Ethics And Leadership"1s Ed Cambridge University Press,New York.
4. Brown,Michael E. & Mitchell,Marie S.,(2010),"Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Euture Research",Business Ethics Quarterly 20:4 (October 2010); ISSN 1052-150X.

5. Ekaningtias,Diah,(2016),"Effect Of Commitment, Ethical Leadership And Attitude Towards The Performance Of Regional Work Unit In East Java Provincial Government",Human Resource Management Research 2016, 6(2): 40-44.
6. Esmaili,Mahdi & Seraji,Reza & Rashid,Ali Asghar & Bayanloo , Zohre , (2013) ,"The Impact Of Administrative Corruption On HR Productivity (Case Study: Qom University)",Advanced Research In Economic And Management Sciences (AREMS) Vol.11.
7. Fox,Ellen & Crigger,Bette-Jane & Bottrell,Melissa & Bauck,Paul , (2016), "Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture",This document and other Integrated Ethics materials are available online through the website of the National Center for Ethics in Health Care, Others should access the site via the Internet at [www.ethics.va.gov/Integrated Ethics](http://www.ethics.va.gov/IntegratedEthics).
8. Golestanipour,Morteza,(2016),"Simple And Multiple Relationships Between Ethical Leadership,Transformational Leadership And Ethical Climate And Organizational Spirituality Among The Employees Of The Iran National Steel Industrial Group", Review Of European Studies; Vol. 8, No. 2.
9. Kacmar,K. Michele & Tillman,C. Justice & Harris,Kenneth J. & Whitman,Marilyn V.,(2016),"Perceptions Of Ethical Leadership As A Mediator Of The Relationship Between Abusive Supervision And Work Behaviors",Copyright © 2016 Institute Of Behavioral And Applied Management. All Rights Reserved.
10. Kayes ,C, Stirling ,D, Nielsen ,T,(2007) "Building Organizational Integrity " Business Horizon .
11. Khademfar, Mohammad & Amiri, Seddigheh Arab,(2013),"The Relationship Between Ethical Leadership And Organizational Performance (Small Review On Malaysian Studies)",International Journal Of Business And Social Science Vol. 4 No. 1.
12. Knights,John,(2015),"Transpersonal Leadership Series: White Paper One How to Develop Ethical Leaders",[www.routledge.com](http://www.routledge.com)
13. Lawton,Alan & Pa´Ez,Iliana,(2015),"Developing A Framework For Ethical Leadership",Article In Journal Of Business Ethics,DOI: 10.1007/S10551-014-2244-2.
14. Moon ,G.& Hamilton ,W(2013) "Developing An Organizational Integrity Framework For Nuclear Safety" Cogntech Work,15.
15. Rendtoroff. J.(2011) " Corporate Citizenship As Organizational Integrity " Studies In Economic Ethics And Philosophy .
16. Sajfert, Dragana & Nikolić, Milan & Čočkaló, Dragan & Đorđević, Dejan & Lazić, Jelena,(2016)," The Leadership and Ethical Leadership in the Serbian Metal Industry",Original Scientific PaperIndustrija, Vol.44, No.1
17. Santoro ,M (2003) "Beyond Codes Of Conduct And Monitoring ;An Organizational Integrity Approach To Global Practices .Human Rights ,Vol 25 ,No 2

18. Silverman ,H.(2000) "Organizational Ethics Healthcare Organizations : Proactively Managing Ethical Climate To Insure Organizational Integrity" HEC Form 12.
19. Taboli,H.R & Darooneh M,Samie'e & Ehsani A,(2013) , "Administrative Corruption: Why And How?",International Journal Of Advanced Studies In Humanities And Social Science,Volume 1, Issue 12.



**1- العدل**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يعاملني رئيسي بعدالة وخصوصا عند توزيع أعباء العمل					
2	الأجر الذي أستلمه يتوافق مع ما أقدمه من عمل ويسد احتياجاتي كافة					
3	لا توجد عدالة في التعامل بين الأفراد من قبل رئيسنا					
4	المكافئات توزع بصورة عشوائية					
5	العمل الذي اقوم به منصف لي					

**٢- المبادئ الأخلاقية**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يتعامل معنا رئيسنا بأخلاق عالية وهذا انعكس على سلوكنا اتجاه الزبائن					
2	نؤدي أعمالنا المناطة بنا بصورة متكاملة بسبب السلوك الأخلاقي الايجابي من قبل رئيسنا					
3	رئيسنا المباشر في العمل يعاملنا باحترام					
4	تسود الأمانة والتعاون والإخلاص في عملنا					
5	توجد بعض السلوكيات الأخلاقية السلبية في منظمنا					

**٣- التوجه نحو الأفراد**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	دائما نفكر في أنجاز الأعمال بالتشارك .					
2	نشارك في بعض الأحيان باتخاذ القرار من اجل مصلحة منظمنا .					
3	يترك لنا الخيار في إيجاد الطريقة الملائمة لحل المشكلة التي تواجهنا .					
4	نشعر بأننا مهمين في المنظمة لأن القيادة العليا تعيرنا اهتمامها					
5	إذا ظهرت حالة فساد أو سلوك تخريبي في العمل نعمل جاهدين لمحاربهه					

**٤- الفصل بين السلطات**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لا نتدخل في الأعمال التي ليس من اختصاصنا خوفا من الخطأ .					
2	دائما رؤسنا يحاول أن يفصل بين الأعمال من اجل سهولة تنفيذها					
3	لا يؤثر على عملي أي شخص وخصوصاً إذا كان سلوكه تخريبي .					
4	اعمل بإخلاص والرقيب هو ذاتي					
5	الفصل بين الأعمال يسهل أنجاز معاملات الزبائن ويحد من التكاثر					

**٥- تحمل الفلق**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	ينتابني شعور بقلق إذا حصلت حالة فساد أو عمل سلبي في منظمتي					

					يحاول رئيسنا من بعث الأطمئنان في ذاتنا إذا تعرضنا إلى انتكاسه في العمل	2
					نحاول أن نسيطر على الخوف من المجهول ونعمل لإنجاح منظمنا	3
					نعمل كفريق لمواجهة الفساد الإداري من أجل تقليل حالة القلق	4
					نتحمل ناتج عملنا وننصح زملائنا بعدم الارتباك وتصحيح الانحراف	5

**البعد الثاني : النزاهة التنظيمية**  
**أهم متغيرات هذا البعد هي :**  
**١- المهمة الحرجة**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	نحتاج في بعض الأحيان إلى إعادة تصميم أعمالنا لتتواءم والمتغيرات البيئية					
2	عند إعادة تصميم الأنظمة الخاصة بنا لا يسبب الهلع أو الخوف بل من أجل الوصول للأفضل					
3	نحاول أن نفهم ونسيطر على البيئة الداخلية في منظمنا .					

**١. الإشراف**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	رئيسنا في العمل يتعامل معنا وفق المبادئ الأخلاقية .					
2	يتمتع المشرفين على العمل بالنزاهة والأمانة والإخلاص وهذا انعكس على عملنا					
3	يحاول رئيسنا أن يشركنا في حل المشكلة وبأشرفه .					

**٢. التركيز على العملية**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	التركيز على أعمالنا يحقق الأمان والنزاهة .					
2	الإجراءات المستخدمة في العمل تحفزنا للإنجاز الجيد					
3	نتعامل بلطف واحترام فيما بيننا لحل أي مشكلة تنتاب عملية تقديم الخدمة .					

**٤- التركيز على الكفاءة**

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	التركيز على العاملين الذين يتمتعون بالكفاءة والنزاهة .					
2	تعطي المنظمة الأولوية للكفاءة كعيار رئيس في اختيار الموظفين للعمل					

3	جذب العاملين الموهوبين كمعيار أساسي لتطبيق مبادئ النزاهة في المنظمة.					
---	--	--	--	--	--	--

### ٥-المورد البشري

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	منظمتنا لديها القدرة على إدارة عبء العمل وتوزيعه بصورة عادلة .					
2	نستطيع السيطرة على الإرهاق أثناء العمل ولا نعتمد على الغير بإنجاز العمل					
3	على الرغم من تعدد المستويات البشرية في المنظمة ولكن لكل مستوى محدداته وعمله .					

### ٦-الاتصالات والثقة

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	هنالك نظام اتصال فاعل مع رئيسنا ويعمل ببسر وسهولة .					
2	سرعة الإجابة من المستويات الأعلى ساهمت بيبث الثقة فينا					
3	تسود الثقة في عملنا وخصوصاً عند نقل المعلومات بيننا وبين رئيسنا .					

### ٧-التعليم والتحسين

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	دائماً نسعى إلى تحسين عملنا لتقليل الهدر في الوقت وتقليل الضائعات .					
2	نساعد منظمتنا من استخدام نظام الحوكمة					
3	دائماً نتعلم كيف نقلل من حالات الاعتماد فيما بيننا ومحاربه الوقت الضائع .					

### ١ - التغيير

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	نركز على إجراء عمليات تغيير نحو الأحسن وتقليل حالات التلكؤ في العمل .					
2	التركيز على الأخلاق المتמסكة لإنجاح عملية التغيير					
3	عندما يتغير رئيسنا نحافظ على أنجاز الأعمال كما هي أو أفضل .					

### البعد الثالث : مغذيات الفساد الإداري

#### ١- الروتين

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	بعض الإجراءات والقوانين تسبب الروتين الممل عند أنجاز الأعمال					

2	يعد الروتين احد أهم مقدمات الفساد الإداري				
3	يسهم الروتين في ضياع الجهد والتذمر لدى أصحاب المصالح				

## ٢ - التسرب الوظيفي

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اغلب العاملين يحاولون إيجاد الحجج الواهية للخروج المبكر من الدوام					
2	تعطى في اغلب الأحيان إجازات مرضية لأشخاص لا يستحقونها					
3	في منظمتي ترك العمل أثناء تأديته ظاهرة موجودة وبدأت تتزايد					

## ٣ - التكاثر الوظيفي

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	بعض الأفراد في منظمتي لديهم نوع من الاتكال على الآخرين لإنجاز العمل					
2	يوجد تراخي في العمل بسبب لنا إحراج مع الزبون					
3	يستخدم بعض الموظفين سلوكيات تخريبية متعمدة للأضرار بممتلكات المنظمة					

## ٤ - المصالح الحزبية

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اغلب الأفراد ينتمون إلى أحزاب متنوعة و ينجزون الأعمال التي تخص هذه الأحزاب من أجل مساندةهم					
2	للمحاصصة الحزبية أثرت في اختيار الرؤساء وذوي المناصب المهمة مما سبب إرباك في العمل					
3	لا تتجز الأعمال بالصورة الصحيحة لأن القائم بالعمل غير كفوء ولأنه مرتبط بحزب معين					

## ٥ - تعدد جهات الرقابة

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	نتحجج بعدم القيام بالأعمال المهمة خوفاً من الأخطاء مما يسبب مسائلتنا					
2	الجهات الرقابية المتعددة أربكت الأعمال لأن كل جهة لها تعليماتها الخاصة والتي قد تتقاطع مع بعضها					
3	بعض الجهات الرقابية هي حلقة زائدة ورسخت الفساد الإداري					

## ٦ - التخصص

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	بعض الأفراد المتعنيين الجدد لا ينطبق عملهم مع تخصصهم					

					الهدر في الوقت والتأخر في إنجاز العمل ناتج من عدم التخصص في العمل مما يستوجب إعادته	2
					زيادة الهدر والتلف بالمواد واعتماد سلوكيات سلبية ناتجة عن عدم التخصص	3

## ٧. اللامبالاة

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اغلب الأفراد العاملين لا يعطون للعمل أهمية تذكر					
2	لا يوجد شعور بالمسؤولية في أداء العمل وانخفاض في سلوك المواطنة					
3	لا يهتم العاملون بإنجاز معاملات الزبائن بالوقت المحدد					

## ١. صراع الكفاءات

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يحدث في بعض الأحيان صراع ذاتي بين الكفاءات غير المستغلة في منظمتي					
2	بعض الأفراد ليسوا كفاءات ولكن أنيطت لهم أعمال ذات مسؤولية أعلى					
3	يظهر الإحباط والقلق للكفاءات الذين يتم تهميشهم في منظمتي					

## ٢. عدم وضوح القوانين

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لا يوجد تفسير واضح لبعض القوانين والتعليمات وتفسر وفق اهواء الإدارة					
2	لا تطبق بعض القوانين على حالات سوء استخدام الوظيفة وتطبق على حالات أخرى بنفس المستوى					
3	الانتقائية والمحسوبية والمنسوبية تعطل وتقلل من شأن بعض القوانين والتعليمات					

## ٣. عدم ربط الأجر بالإنتاجية

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تقل حالات الفساد الإداري والتكاسل الوظيفي عند ربط الأجر بالإنتاجية					
2	يسهم في تقليل الضياع والهدر في الوقت					
3	يقود إلى زيادة إنتاج المنظمة وظهور التنافس الايجابي بين العاملين					