

## مدى توافر المهارات القيادية لدى المدراء العامين ودورها في تحقيق النزاهة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في عدد من مديريات وزارة الداخلية - إقليم كورستان العراق

زيرفان محمد مراد<sup>1</sup>، أحلام ابراهيم ولی<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، زاخو، العراق

<sup>2</sup>قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: zeravan.murad.@stud.uoz.edu.krd<sup>1</sup>, ahlam.wali@su.edu.krd<sup>2</sup>

### الملخص:

سعي البحث إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى المدراء العامين في عدد من مديريات وزارة الداخلية في إقليم كورستان المتمثلة ب (المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية)، في أبعاد النزاهة التنظيمية والمتمثلة ب (ضوابط العمل، المبادئ والغرض، القيم الجوهرية، الثقافة التنظيمية).

وتمثل الإطار العام للبحث بتحديد المشكلة من خلال أثارة عدة تساؤلات حول مدى توفر المهارات القيادية وطبيعة العلاقة والتاثير بينها وبين تحقيق النزاهة التنظيمية ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثق منه فرضيتين رئيسيتين، ولأجل التأكيد من صحتهما خضعت لاختبارات متعددة وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات. انتهى البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتاثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة المدراء في عدد من مديريات وزارة الداخلية وبلغ عددهم (132) مديرًا، فيما تمثلت العينة بـ (80) مديرًا. تم اختبار الفرضيتين من خلال مجموعة من الاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.23).

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي. واقتصر البحث مجموعة من المفترضات في ضوء الاستنتاجات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجهها نحو خدمة المديرات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين كل مهارة من المهارات القيادية لتحقيق النزاهة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، النزاهة التنظيمية، مديرات ووزارة الداخلية في إقليم كورستان العراق.

### پوخته:

لیکولینهومکه هموی زانینی هابونی لیهاتوویی سەرکردایمەتی له نیوان بەریوەبەر گشتییەکان له ژمارەیەک بەریوەبەرایەتیی وەزارەتی ناوخۆ له هەریمی کورستان کە پىنکدیت له (کارامبىی مرۆبى، لیهاتوویی تەکنیکى، لیهاتوویی فیکری)، له رەھەندەکانی دەستى پاکى رىکخراوەبى کە پىنکدیت له (کۆنترۆلەکانى کار، بەنما و ئامانج، بەھا سەرەمکىيەکان، رىکخستى کولتۇر).

چوارچىوهى گشتى توپىزىنەمکە بىرىتى بۇو له پىناسەکردنى كىشىمکە بە وروژاندى چەند پەرسىيارىك سەبارەت بە بەرەستەبۇنى تواناکانى سەرکردایمەتى و سروشتى پەيپەندىبىمکە و كارىگەرەيى نىوانىان و بەدەستەتىنەن دەستى دەستى پاکى رىكخراوەبى لە سەر داتاکان. توپىزىنەمکە رىبازى شىكارى و سەفكەرە پەيپەرە كەدە، مەك چۈن گۈراوە سەرەمکىيەکان و گۈراوە لاوەمکىيەکان باسەكراون، هەروەھا پەيپەندى و كارىگەرەيى كەنلى نىوان گۈراوەكەن شىكراوەنەتەوە دوو گۈيمانەكە لە رىيگەى كۆمەئىك تاقىكىردنەمە ئامارىيەمە لەلایەن بەرنامە كۆمپىوتەرىيەمە (SPSS V.23) تاقىكىرەنەوە.

توپىزىنەمکە گېشىتە كۆمەئىك ئەنچام، گەنگەزىنەن بۇونى پەيپەندىبىمە بەرەزەكەن بەھىزەكەنە لە نىوان گۈراوە سەرەمکىيەکان و گۈراوە لاوەمکىيەکان. توپىزىنەمکە كۆمەئىك پېشىنەرەيى كەدە كەنلى دەرەنچامەكەندا، لەوانەش پېيپەستى بەكارەتىنەن پەيپەندىبى بەھىزەكەنلى نىوان ھەر دوو گۈراوەكە و ئاراستەكەنلى بەرەزەنەتەكەن، لەگەل پېيپەستى بەلگەنامەكەنلى پەيپەندى نىوان ھەر يەمەك لە كارامبىيەكەنلى سەرکردایمەتىكەن بۇ بەدەستەتىنەن دەستى پاکى رىكخراوەبى.

کلیله و شهکان: لیهاتووی سەرکردایەتی، یەکپارچەیی ڕیکخراوەیی، بەریو بەرایەتییەکانی وزارەتی ناوچۆ لە هەرێمی کوردستانی عێراق.

### Abstract:

The research sought to find out the availability of leadership skills in a number of directorates of the Ministry of Interior IN KRG represented by (human skills, technical skills, intellectual skills), on the dimensions of organizational integrity represented by (work regulations, principles and purpose, core values, organizational culture).

The general framework of the research represented defining the problem by raising several questions about the availability of leadership skills and the nature of the relationship and the impact between them and achieving organizational integrity. For that, a hypothetical scheme was designed from which two main hypotheses emerged. key for data acquisition. The research followed the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as the analysis of relationships and influence between the variables. The research community was represented by all managers in a number of directorates of the Ministry of Interior, and their number was (132) directors, while the sample was (80) directors. The two hypotheses were tested through a set of statistical tests using the computer program (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of high correlations and strong influences between the main and sub-variables, at the macro and micro levels, The research suggested a set of proposals in light of the conclusions, including the necessity of harnessing the strong relationships between the two variables and their orientation towards serving the surveyed directorates, with the need to strengthen the relationship between each of the leadership skills to achieve organizational integrity.

**Key words:** leadership skills, organizational integrity, directorates of the Ministry of Interior in the Kurdistan Region of Iraq.

### المقدمة:

تعد النزاهة التنظيمية من اهم المفاهيم الشائعة في مجال التنمية والإصلاح الإداري في العالم أجمع، وهو هدف للعديد من المنظمات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية. وقد قامت وزارة الداخلية في إقليم كورستان العراق بخطوات جبارة في مكافحة الفساد وترسيخ مبادئ النزاهة التنظيمية متزامنة مع تحول وطني ورؤى طموحة، الأمر الذي تزيد معه أهمية دراسة الجوانب الإدارية.

في خضم مبادرات الإصلاح الإداري ورفع مستوى النزاهة والشفافية من خلال الوسائل الحديثة مثل تطبيق ضوابط العمل وتحديد المبادئ والغرض وتوظيف القيم الجوهرية وترسيخ الثقافة التنظيمية. إلا أن الإصلاح الإداري الحقيقي في إدارة اجهزة الدولة الحديثة والمتمثلة بالوزارات والمديريات يرتكز بشكل اساسي على المهارات التي يمتلكها المدراء في تلك المديريات مثل المهارات الإنسانية والفنية والفكرية.

ان تحقيق النزاهة ومكافحة الفساد تستلزم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي وتكسب مضموناً إستراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة ومعالجة أسبابها من خلال توظيف المهارات القيادية، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث من خلال اربعه محاور تناول المحور الاول الاطار العام للبحث ومنهجيتها فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري وخصص المحور الثالث للجانب التطبيقي واختتم البحث بالمحور الرابع والخاص بالاستنتاجات والمقترنات.

## المحور الأول : الاطار العام للبحث ومنهجيته

### أولاً: مشكلة البحث

تعد مديريات وزارة الداخلية إحدى اهم المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة المجتمع من خلال تقديم مجموعة هائلة من الخدمات المتخصصة بأسلوب موجه ومدروس يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها، واصبحت تحقيق النزاهة التنظيمية احدى اولويات التي لابد من تطبيقها لدى تلك الوزارة. وانطلاقاً من تلك الأهمية التي تحملها الوزارة ومديرياتها لكونها مؤسسة امنية لابد لها أن تقوم بتحقيق النزاهة والشفافية والتي يتبنى تحقيق ذلك من خلال امتلاك قيادة إدارية حكيمة ذوي مهارات عالية تسعى بمحاجتها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع.

ويقع على عاتق مديرى تلك المديريات مسؤولية كبيرة حيث يعتبرون المسؤول الأول عن إدارة المديريات وتطويرها من أجل تحقيق اهدافها في مجال النزاهة ومنع الفساد، لذلك يجب أن يمتلكون مهارات قادرين على تحقيق رسالة المديرية بكفاءة وفاعلية، وقد انبثقت مشكلة البحث من خلال خبرة الباحثان في هذا المجال حيث يعد احد منتسبي تلك الوزارة فضلاً عن الاستجابة للتوصيات بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال والتي ترتكز على ضرورة الاهتمام بتوظيف المهارات القيادية لدى المديرين لتحقيق النزاهة التنظيمية.

تأسساً على ما سبق يطرح الباحثان التساؤل البحثي الرئيس وهو مدى توفر مهارات القيادة في المديريات قيد الدراسة وينبع عن السؤال البحثي الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية.

- هل تتوفر في المديريات المبحوثة مهارات قيادية؟ وما هي مستوياتها؟
- هل تتوفر أبعاد النزاهة التنظيمية لدى مديرى المديريات؟ وما هي مستوياتها؟
- هل توجد علاقة وتأثير بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية؟

### ثانياً : أهمية البحث

تجسد أهمية البحث في جانبي:

- الأهمية الأكاديمية: يكتسب البحث أهميته أكاديمياً من خلال تناوله متغيرين مهمين هما المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية والذان تم جمعهما معاً، على وفق منهجية علمية وأكاديمية، في محاولة لتوضيح الجوانب النظرية لكل منهما والإسهام في إغاثهما وذلك لحاجة الوزارة ومديرياتها إلى ادراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري الدراسة والمنافع المترتبة عليهما.
- الأهمية الميدانية: تأتي الأهمية الميدانية من خلال تطبيق مواضيعها في احدى الوزارات المهمة وعن طريق ما يقدمه البحث من استنتاجات ومقترنات للمديريات التابعة للوزارة، يمكن أن تسهم في تعزيز قدراتها في أثداء أدائها لعملياتها وأنشطتها المختلفة، فضلاً عن توجيه انتظار المدراء إلى أن وجود اساليب جديدة للحد من الفساد التنظيمي وتحقيق النزاهة التنظيمية.

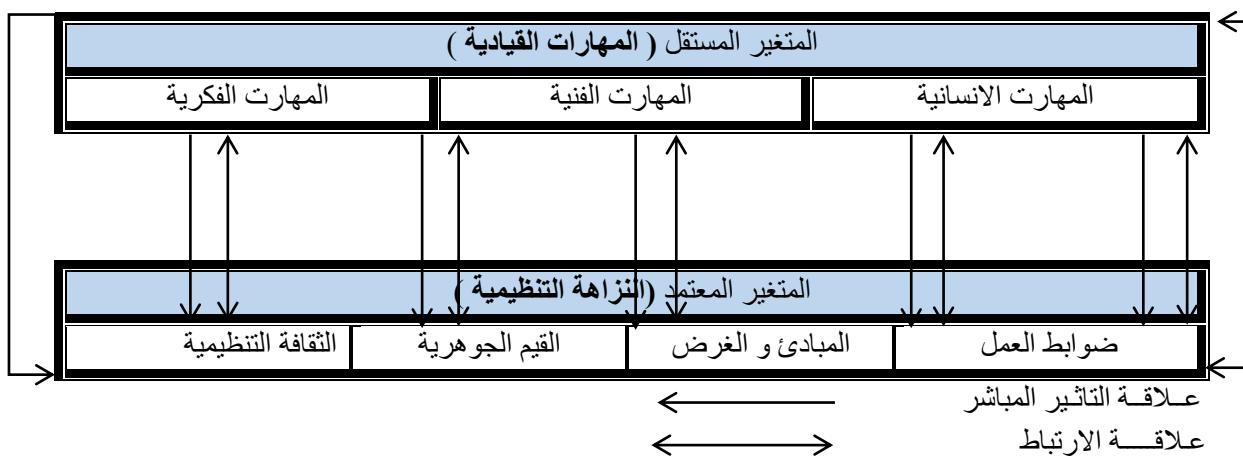
### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم الجوانب الفكرية التي تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة (المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية)، وبناء اطار مفاهيمي نظري للمتغيرين بالاعتماد على المصادر ذات العلاقة كمساهمة لاغناء حقل ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، فضلاً عن تقديم إطار ميداني يهدف إلى الكشف عن الجوانب الآتية:

- الكشف عن مدى توفر المهارات القيادية لدى مديرى المديريات قيد البحث.
- التعرف على مدى توفر ابعاد النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة.
- التعرف على طبيعة العلاقة والتاثير بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية.
- بناء مخطط فرضي للبحث ومحاولة اختبار فرضياتها وتعيم نتائجها على الميدان المبحوث.

#### رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك



الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة.

المصدر / اعداد الباحثان

وينبع من المخطط الفرضي الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والنراة التنظيمية مجتمعة ومنفردة  
 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للمهارات القيادية في النراة التنظيمية مجتمعة ومنفردة.

#### خامساً: منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

#### المحور الثاني: الجانب النظري

##### اولاً : المهارات القيادية

###### 1- مفهوم المهارات القيادية

عرفت المهارات القيادية على " أنها مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبعها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية " (الخليفات، 2006 : 60) . ويؤكد (SEANMcPheat, 2010:10) على أن مهارات القيادة هي الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي يكون ناجحا في تحفيز الآخرين وتوجيههم، لكن مهارات القيادة الحقيقية تتضمن على شيء أكثر، فهي القدرة على مساعدة الناس على النمو في قدراتهم الخاصة. ويمكن القول أن أكثر القادة نجاحا هم أولئك الذين يقودون الآخرين لتحقيق نجاحهم الخاص.

وعرف (شاهين، 2011 : 8) على أنها قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية. في حين عرفاها ( Kamal 2011 : 477 ) على أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابلياته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات. واتفق(& Ying , Hee ; Ismail 2014 : 125) مع ما سبق وعرفوا المهارات القيادية على انهما سلسلة من الممارسات القيادية التي يمارسها مدير مع العاملين معه بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا.

كما عرف بأنها: مجموع المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبفاءة وفعالية، وهي أيضاً قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة (ميادة، 2014: 5)، وهناك من يعرف المهارات القيادية أنها السلوكيات والقدرات التي يمتلكها العاملون كمحصلة لمهاراتهم الفنية والإنسانية والسياسية والتي تجعلهم قادرين على القيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية وبأقل جهد ووقت مع توظيف كل الإمكانيات المتاحة لذلك. (ساز، 2016: 222).

وتعرف على أنها تلك المهارات التي يحتاجها القائد لتنظيم أشخاص آخرين للوصول إلى هدف مشترك. سواء كان في منصب إداري أو قيادة مشروع ما، تتطلب مهارات القيادة تحفيز الآخرين على إكمال سلسلة من المهام، غالباً وفقاً لجدول زمني، فالقيادة ليست مجرد مهارة واحدة بل هي مزيج من عدة مهارات مختلفة تعمل معاً (Indeed Career Guid, 2018).

يمكن القول إن المهارات القيادية عبارة عن قدرات وامكانيات للتأثير في الأفراد والإزامهم بتحقيق أهدافهم، والمقدرة على التأثير والتغيير للوصول إلى الأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد ويوثر بها على الآخرين وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة. وبما أن القائد هو العنصر النشيط في المهارات القيادية فلابد من وجود خصائص تميزه عن غيره (صيتي و لعمور، 2019: 267).

في ضوء تعاريف الآلقة الذكر للمهارات القيادية يورد الباحثان تعريفاً إجرائياً للمهارات القيادية على أنها مجموعة من السمات أو القدرات التي يمتلكها المدير أو المسئول أو القائد من أجل الوفاء بمهام محددة في المنظمة وتشمل القدرة على إداء الواجبات مع تجنب حالات الازمات وحل المشاكل والصراعات فور حدوثها، ويمكن تطوير المهارات القيادية من خلال عمليات التعليم والخبرة العلمية والاستفادة من تجارب السابقة لغرض غرس ثقافة وقيم النزاهة التنظيمية.

## 2- أهمية المهارات القيادية

تتجلى أهمية مهارات القيادة الإدارية فيما يلي: (هري، 2020: 51)

1- تتجلى أهمية المهارات القيادية من أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي.

2- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، فتغير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير للنشود.

3- إن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المركب الأساسي التي اتجهت إليها ماضimin الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبوا ونطمح إليها البلدان.

4- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.

5- تسهم المهارات القيادية في خلق و تكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهم وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب دون التركيز على التفاصيل المملة، و بما يضمن تحقيق الأهداف والتأكيد من إتمامها على النحو الصحيح.

6- تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية.

7- يمكن أن تساعد مهارات القيادة القادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين، كما تسمح للقائد أيضاً بالاستماع بالنجاح في مهنته، والمزيد من التحكم في مصيره. على عكس الاعتقاد الشائع، يمكن تعلم مهارات القيادة وتطويرها، حتى لو كان القائد لا تلي مركزاً قياديًّا مارفينا. فبامتلاك مثل هذه المهارات ستفتح أمامه أبواب التميز والنجاح.

8- وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثمار جهودهم، ولا شك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها.

9- إن الأهمية البالغة للمهارات القيادية يجعلنا نتسائل عن أهم هذه المهارات التي يتوجب على القيادة اكتسابها واتقائها قصد أداء أعمالها على أحسن وجه يذكر.

### 3- انواع المهارات القيادية

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنواع المهارات القيادية وذلك لوجود العديد من أنواع المهارات، فنجد أن مجموعة كبيرة منهم يتفقون على ضرورة توافر أربع مهارات لدى القائد الإداري (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الفكرية أو الإدارية)، حيث تشكل إطاراً مرجعياً ومنطلقاً ضرورياً لنجاح تفاعلها مع مهام وأدوار القيادة، وهذه المهارات تعد أساساً لازماً تساعد القائد في تفعيل متطلبات دورة بصورة متميزة، وإذا فقد أحدها فإن فاعليته القيادية تتضليل وتلاشي ويمكن الحكم عليها بالفشل ( يوسف، 2016 : 301 )، ومن جهة أخرى حددتها البعض بست مهارات وآخرون بتسعة مهارات وإحدى عشر مهارة، وقد ذكر ( السكارنة، ٢٠١٠ ) أن ديناميكية القيادة تتأثر بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري في فريق العمل، مثل (المهارات التقنية، المهارات الإدارية، المهارات الشخصية والذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإدراكية، المهارات الإنسانية) .

إن القيادة تتطلب توافر عدد من تلك المهارات ومن خلالها يستطيع القائد أن يقوم بدوره بأكبر قدر ممكن من الكفاية والفعالية، لذا يس تعرض الباحثان هنا أهم المهارات القيادية التي اتفق عليها عدد من الباحثين والتي ينبغي توافرها لدى القيادة (الفراؤنة، ٢٠١٤) (شلдан، ٢٠١٧) كونها أكثر شمولية وملائمة لميدان الدراسة وكما يلي:

**1- المهارات الإنسانية:** ويقصد بها قدرة القائد على التفاعل مع الآخرين والتعامل معهم وإشباع حاجاتهم من خلال تفهم سلوكهم ودوافعهم، ومن السمات التي ترتبط بها (الاستقامة، تكامل الشخصية)، ومن المهارات الفرعية المتبعة منها (مهارة حل النزاع، مهارة تكوين العلاقات، مهارة الإقناع) . • **المهارات السياسية:** ويقصد بها قدرة القائد على النظر للمنظمة (المؤسسة التعليمية) كجزء من المجتمع، كذلك أخذ المثل العليا والأهداف السياسية بعين الاعتبار. وتعني أيضاً قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.(زرقون، 2011 : 135)

**2- المهارات الفنية:** ويقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الازمة لإنجاز العمل، ومن أهم السمات التي ترتبط بها (القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف). وهي أيضاً المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال تفهم واحترامهم . فالمهارات الفنية هي : صفات تتعلق بوجود الأساليب والمعلومات الازمة لصيانته وإدارة منظمة من طرف مسؤول ناجح .

**3- المهارات الفكرية (الإدارية):** تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة لتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. (العمجي، 2008 : 169).

ويمكن أن نستنتج أنها تلك المهارات التي تميز القائد بالرؤية الشمولية للمنظمة ككل، مع القدرة على ربط أجزائها وفروعها ببعضها البعض.

### ثانياً: النزاهة التنظيمية

#### 2- مفهوم النزاهة التنظيمية

وتعرف النزاهة اصطلاحاً في الدراسات السلوكية بأنها: "البعد عن الشر" ، وترتبط بالبعد عن اللوم، ونزاهة الخلق، وتحقيق النزاهة من خلال منظومة من القيم للمحافظة على الموارد والممتلكات، واستئصال الفساد؛ منها قيمة الصدق، والأمانة، وعدم الإضرار (شبكة الألوكة،20016).

وقد أشار (Pulay,2014: 133) إلى النزاهة التنظيمية على أنها تشغيل المنظمة وفقاً للقواعد المطبقة عليها والقيم والمبادئ التي تحددها أو من أجلها، وهذا يعني أن المنظمة لديها قيم تأثير إيجابية التي تتماشى مع التوقعات الاجتماعية وتشجع الموظفين داخل المنظمة، وينظر (حسناوي، 2015: 54) فإن النزاهة التنظيمية بانها مفهوم شامل يتضمن جميع اوجه السلوك الإيجابي بكافة معاناته الأخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والإدراك الفردي لضوابط

التشغيل، المبادئ والغرض، القيم الجوهرية، وثقافة النزاهة يهدف إلى تحقيق التكامل والاتساق بينها ويووجه العاملين نحو الوقاية من كافة الجوانب السلبية ومكافحة مختلف أوجه الفساد ضمن حلقة من المثل والمعايير الأخلاقية العليا.

في حين عرف (الغانمي، 2019: 26) النزاهة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم الإيجابية والصحيحة المتفقة مع التوقعات الاجتماعية وانها تعمل وفقاً لهذه القيم، يفترض على الموظفين ان يعرفون انفسهم ايضاً من قيم المنظمة ويتصرفون وفقاً لذلك. وبهذا المعنى، فإن النزاهة مرادفاً للسلوك الصحيح في المنظمة.

فيما يرى (ابو طبيخ، 2019: 153) ان النزاهة التنظيمية هو سياق التنظيمي يتميز بالأمانة والصدق والجدارة بالثقة والشرف.

أشار ( FIORITO & EHRENHARD, 2019:2 ) إلى ان النزاهة التنظيمية هي الترابط بين القيم الأخلاقية التي تتبعها الإدارة العليا رسمياً، والقيم المضمنة التي تعكس في الهيكل وأنظمة التنظيمية الرسمية والمشتركة من قبلها، والأعضاء تعمل في الروتين التنظيمي وبالمعتقدات والرموز، والقيم التي يتم تفعيلها في الإجراءات التنظيمية.

ويشير (Silverman, 2000) الى ان النزاهة التنظيمية هي مقاييس فيما اذا كانت المنظمة ملتزمة أخلاقياً من حيث كونها شفافة وخاضعة للمساءلة (Potipiroon, 2019:7).

ويرى كل من (Erakovich & Kolthoff) ان النزاهة التنظيمية هي سلوك تنظيمي متوافق مع القيم والمعايير والقواعد المقبولة من قبل اصحاب المصلحة التنظيميين في تقديم الخدمات (2020: SOUZA, 2020).

وأشار (50: SOUZA, 2020) الى ان النزاهة التنظيمية تمثل الرابط بين التزام المنظمة بالسياسات والقواعد الموضوعة لمراقبة وتعزيز النزاهة والمعايير غير الرسمية داخل النظام.

ويؤطر ( الدليمي وآخرون، 2020: 76) النزاهة التنظيمية على أنها الاتكتمال لاي شيء غير قابل للتقسيم اذ تعد كفضيلة في جهود الأفراد تمكّنهم من تقييم انفسهم باستمرار وتحسين شخصياتهم لتحقيق مستوى معين من الكمال الذي يتحقق من خلال التفاعل الاجتماعي و نوعية الحياة التي تميز بالانسجام الروحي والهدوء العقلي الذي يسعى للمعرفة والتفاهم فهي تهتم بالعقل المسؤول في الجانب الاليم عن اتخاذ القرارات والتحفيز والذية للناس، ومن ثم فان النزاهة تهتم بالخير دائماً وتبني طرق عمل تبني على قيم المحبة والانفتاح والمرؤنة والصدق والعدالة، تأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان النزاهة التنظيمية إجرائياً على أنها قيمة اخلاقية عليا مبنية على السلوكيات الإيجابية كالأمانة والشفافية والتي تهدف إلى تطبيق المعايير الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة وتترسخ النزاهة التنظيمية من خلال المواءمة بين المهارات القيادية لقادة وتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية للعاملين في المنظمات.

## 2- أهمية النزاهة التنظيمية

تتضح أهمية النزاهة التنظيمية من دورها في تعزيز المعايير و المثل الأخلاقية العليا ومنع الفساد من خلال تعزيز النشاطات العادلة في البيئة التنظيمية، والتي تشمل النقاط التالية (الحسناوي، 2015، 59):

1. اعتماد مجمل الدلائل والقرائن الواقعية النزيهة في الهيكل، النظم، البنى التحتية، الافراد وال العلاقات وتعزيزها بما يخدم وخلق مناخ من النزاهة التنظيمية في مستقبل.
2. دعم وتشجيع اهداف التكامل والاتساق بين ابعاد النزاهة التنظيمية ضوابط التشغيل، المبادئ والهدف، القيم الجوهرية، والثقافة كونه الجوهر والمحرك الرئيسي للجهود النزاهة التنظيمية.
3. اثارة التنشئة الاجتماعية الاخلاقية الايجابية للمعايير الاخلاقية والسلوكية بين الافراد داخل المنظمة وترسيخ طبيعة العلاقات بينهم.
4. التركيز على النزاهة الشخصية وتشجيعها كوحدة اساسية للتحليل الذي يعمق وتصقل في نهاية ممارسات وابعاد النزاهة التنظيمية على المستوى التنظيمي.

## 3- ابعاد النزاهة التنظيمية

اختيار انموذج ( Kayes et al., 2007 ) لاعتماده في دراستنا الحالية وتبني ابعاده كمقاييس فرعية للنزاهة التنظيمية تعبّر عن واقعها الميداني في ( مكان التطبيق ) ابعاده هي، ويعدّ هذا الاختيار الى كون الانموذج يمثل النّظرة الشّمولية المتكاملة لواقع النزاهة التنظيمية وكون بمثابة المصداق والتطبيق الميداني لما اكّد عليه الباحثون في اغلب المفاهيم النظرية التي اعتمدت في

دراساتهم، فضلاً عن ان الانموذج يتواافق مع توجهات دراستنا الحالية المتمثلة بأن ابعاد النزاهة التنظيمية بكل دلالاتها وحقائقها انما تتعلق وتعمل ضمن حدود البيئة الداخلية للمنظمة وتعتمد بالدرجة الاساس على حالة الاتساق والتكامل بين الابعاد وهذا ما ركز عليه انموذج ( Kayas, et al., 2007 ) وما تميز به على باقي النماذج، فضلاً عن ان الانموذج يتواافق الى حد بعيد مع الاهمية العلمية التي قدمها الباحثون وما ركز عليه اغلبهم من نقاط اساسية تحيط بمفهوم النزاهة التنظيمية وتصقل جوهره كأهمية القيم، الثقافة، الضوابط والمسؤوليات الرقابية ونزاهة المبادئ والاغراض التنظيمية .

وسوف يتم توضيح الابعد المعتمدة في الدراسة الحالية والمستندة الى نموذج ( Kayes, et al., 2007 ) على النحو الآتي:

**1. ضوابط العمل:** يمكن النظر الى ضوابط العمل بأنها مجموعة من السياسات والاجراءات التي تنظم الحياة التنظيمية للعاملين تهدف الى ادارة انشطتهم وعملياتهم المختلفة وتشمل وظائف الامثال، الرقابة، المحاسبة، والتدقير اذ تشكل هذه الضوابط الاساس لنهج شامل للنزاهة التنظيمية، و في بعض الاحيان تشير إليها القيادة، لأنها هي مجموعة من القرارات للتأثير على الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المنظمة.

**2. الغرض والمبادئ :** فان المبادئ هي مجموعة الاسس والقواعد المكتوبة التي تحدد السلوك المقبول وغير المقبول للعاملين والحد الادنى للأخلاقيات التي يجب الاتيان به في الممارسات الوظيفية، اما الغرض فهو السبب الأساسي من وجود المنظمة وهو يحدد مقاصدها الجوهرية التي تسعى الى انجازها .

**3. القيم الجوهرية :** هي مجموعة اساسية من المعتقدات و المبادئ المرغوبة التي توفر الاساس الاخلاقي لتبرير او تقييم افعال الافراد، وهي تهدف الى تعزيز متطلبات استراتيجية النزاهة وتوجيه سلوك صانع القرار بما يتلاءم مع تلك المتطلبات والتي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الافراد والجماعات، حيث تعد القيم الجوهرية مهمة لنجاح المنظمة حيث تؤثر على سلوك الافراد فيها وتواصلهم معاً لكونها توافق البوصلة والاستمرارية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في المنظمة، و تعد القيم القوة الدافعة للمنظمة حيث ان مهمة المنظمة، والرؤية، والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات اليومية تقوم على أساس القيم الجوهرية .

**4. الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من الاعراف و الطقوس و الرموز التي يؤمن و يتعامل بها العاملين في المنظمة، و هي تؤسس قبولاً عميقاً لقضايا النزاهة والتي تتميز بالاستعداد و الانفتاح لمعالجة القضايا الاخلاقية و مناقشتها، بمعنى ان خلق مناخ مناسب لنشر قيم النزاهة التي من شأنها تعزيز ثقافة النزاهة التي توافق بين العوامل الاخلاقية و العوامل الاقتصادية و العوامل القانونية و تسهم في ترسیخ النزاهة التنظيمية بين الافراد العاملين في المنظمة.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### اولاً: وصف مجتمع البحث وعيته

بعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية بـ بالمدراء في عدد من مديريات وزارة الداخلية في أقليم كوردستان العراق وبلغ عددهم (132) مديرًا تمثلت عينة الدراسة بـ (80) مديرًا وبسبة (60.6%) من المجتمع، وهذه النسبة كافية في الدراسات الإنسانية، حيث قام الباحثان بتوزيع (80) استمارة استبيان عليهم. وتم استعادة (80) استمارة وكانت جميعها صالحة.

#### ثانياً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

##### 1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الذكور في المديريات المبحوثة هي (91.3%)، أما نسبة الإناث هي (8.8%)، مما يشير إلى اغلبية الذكور يشغلون المناصب والمسؤوليات الادارية في المديريات العامة ويعزى ذلك إلى طبيعة عمل ونشاط مديريات وزارة الداخلية.

### الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة%
ذكور	73	91.3
إناث	7	8.8
المجموع	80	100.0

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (2) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (52.5 %)، وتلتها نسبة (45.0 %) للفئة العمرية (41-50)، ثم جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بالمرتبة الأخيرة بنسبة (2.5 %)، مما يدل على ان غالبية المديرين في المديريات هم من الفئة العمرية الشبابية والناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية وأوقات طويلة.

### الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة%
21 – 30 سنة	0	0
31 – 40 سنة	42	52.5
41 – 50 سنة	36	45.0
51 سنة فأكثر	2	2.5
المجموع	80	100.0

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكاديمية ومن حملة شهادة البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم (90%) في حين جاءت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير في المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتهم (3.8%). مما يدل على التنوع التحصيلي الدراسي للمرادء العاملين في المديريات قيد البحث.

### الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة%
ماجستير	3	3.8
بكالوريوس	72	90.0
دبلوم	5	6.3
المجموع	80	100.0

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية

يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في مجال الوظيفي تقع بين (10- 20 سنة) والتي شكلت نسبتهم (56.3 %)، ثم تلتها فئة (11-15 سنة)، حيث بلغت نسبة (21.3 %)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (10-11 سنة).

6 سنة) وفئة (21 سنة فأكثر) إذ بلغت (11.3%)، مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثريّة المدراء في المديريّات قيد البحث.

#### الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية

النسبة %	العدد	الفئة
0	0	5 سنوات فما دون
11.3	9	6 - 10 سنة
21.3	17	11 - 15 سنة
56.3	45	16 - 20 سنة
11.3	9	21 سنة فأكثر
100.0	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

#### توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة:

يوضح الجدول (5) أن كافة الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في المديريّة تقع بين (6 سنة فأكثر) والتي شكلت نسبتهم (100%)، مما يدل على الخبرة للمدراء في المديريّات قيد البحث.

#### الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة

النسبة %	العدد	الفئة
0	0	ستنان فما دون
0	0	3 - 5 سنة
100.0	80	6 سنة فأكثر
100.0	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

#### ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

##### 1- وصف متغير المهارات القيادية

###### 1. وصف بعد المهارات الأنسانية

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5 - X1) - وخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المهارات الإنسانية، والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسبة وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.821%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.36%) غير متتفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (82.88%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.6066). مما يعطي دلالة أولية على توافر المهارات الإنسانية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X2) والتي بلغت (91.2%)، وبوسط حسابي بلغ (4.56)، والتي تنص على قدرة المديريات على اتخاذ قرارات ذات طابع اخلاقي للمحافظة على نزاهة المديريّة في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد المهارات الإنسانية كان للعبارة (X5) والتي بلغت (62.2%)، وبوسط حسابي بلغ (3.16)، والتي تنص التغاضي أحياناً على بعض السلوكيات غير المرغوب فيها للمروءسين في المديريّة.

**الجدول (6) وصف بعد المهارات الأنسانية**

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .		
82.2	0.635	4.46	0	0	0	0	7.5	6	38.8	31	53.8	43	X1	
91.2	0.691	4.56	0	0	1.3	1	7.5	6	25.0	20	66.3	53	X2	
87	0.731	4.35	0	0	2.5	2	7.5	6	42.5	34	47.5	38	X3	
83.8	0.781	4.19	0	0	2.5	2	15.5	12	43.8	35	38.8	31	X4	
63.2	1.195	3.16	15.5	12	15.0	12	12.5	10	53.8	43	38.3	3	X5	
82.8	0.606	4.144	3.1		4.26		50.5		40.78		42.04		المعدل	
8	6		7.36						82.82					

2- وصف بعد N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

**المهارات الفنية**

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10-X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المهارات الفنية والتي تمثل إلى الالتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.24%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.78%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الالتفاق (85.04%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.695). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر المهارات الفنية وبمستويات جيدة.

**الجدول (7) وصف بعد المهارات الفنية**

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .		
86.2	0.704	4.31	0	0	1.3	1	10.0	8	45.5	36	43.8	35	X6	
90	0.616	4.50	0	0	0	0	6.3	5	37.5	30	56.3	45	X7	
81.6	0.700	4.08	0	0	0	0	21.3	17	51.3	41	27.5	22	X8	
80.6	0.693	4.03	0	0	0	0	22.5	18	52.5	42	25.5	20	X9	
86.8	0.762	4.34	1.3	1	1.3	1	6.3	5	45.0	36	46.3	37	X10	
85.0	0.695	4.252	0.26		0.52		13.28		46.36		39.88		المعدل	
4			0.78						86.24					

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X7) والتي بلغت (90%)، وبوسط حسابي بلغ (4.50)، والتي تشير إلى تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق الواحد لتنفيذ خطط المديرية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد دعم تنفيذ الاستراتيجية هي للعبارة (X9) والتي بلغت (80.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03)، والتي تنص على تركيز المدراء في المديرية على تعزيز العلاقات وتوطيدتها بين المرؤوسين بقصد تقاسم المعرفة ومشاركتها.

### 3- وصف بعد المهارات الفكرية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15-X11) - وخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المهارات الفكرية والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75.32%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.54%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.36%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.8794). وهذا يمثل نتيجة أولية على المهارات الفكرية وبمستويات جيدة.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X11) والتي بلغت (85.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.28)، والتي تشير إلى قدرة المدراء على فهم رؤية مستقبل المديرية وسعيهما لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

الجدول(8) وصف بعد المهارات الفكرية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
85.6	0.729	4.28	0	0	1.3	1	12.5	10	43.8	35	42.5	34	X11	
77	1.202	3.85	6.3	5	10.0	8	12.5	10	35.0	28	36.3	29	X12	
80.8	0.849	4.04	1.3	1	0.0	0	26.3	21	38.8	31	33.8	27	X13	
76.8	0.892	3.84	0.0	0	7.5	6	26.3	21	41.3	33	25.0	20	X14	
81.6	0.725	4.08	0.0	0	1.3	1	18.8	15	51.3	41	28.8	23	X15	
80.3 6	0.8794	4.018	1.52		4.02		19.28		42.04		33.28		المعدل	
			5.54						75.32					

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات فعالية تنفيذ الاستراتيجية فهي للعبارة (X14) والتي بلغت (76.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.84)، والتي تنص على استعداد المدراء في المديرية قيد البحث على تقبل اللوم والنقد عند حدوث سلوكيات غير مرغوبية.

## 2- وصف متغير النزاهة التنظيمية

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير النزاهة التنظيمية وبحسب أبعاده وعلى وفق الآتي:

### 1. وصف بعد ضوابط العمل:

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد ضوابط العمل والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.78%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (16.66%) غير متتفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (85.52%), وجاء ذلك بوسط حسابي (4.27) وأنحراف معياري (0.724). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق المستجيبين على توافر بعد ضوابط العمل وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y2) بنسبة (85.8%)، وبوسط حسابي بلغ (4.29)، مما يدل على حرص المدراء بالتمسك بالسياسات والأجراءات الإدارية وتطبيقها بالشكل الصحيح.

الجدول (9) وصف بعد ضوابط العمل

نسبة الاتفاق (%)	الأنحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	الاتحاف المعياري	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارة	
				1		2		3		4		5			
				%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
88.2	0.669	4.41	0	0	1.3	1	6.3	5	5	42.34	50.0	40	<b>Y1</b>		
85.8	0.679	4.29	0	0	3.8	3	1.3	1	5	57.46	37.5	30	<b>Y2</b>		
82.6	0.662	4.13	0	0	6.3	5	5	10	8	43.35	37.5	30	<b>Y3</b>		
82.8	0.775	4.14	0	0	2.5	2	16.3	13	3	46.37	35.0	28	<b>Y4</b>		
88.2	0.837	4.41	1.3	1	2.5	2	7.5	6	3	31.25	57.5	46	<b>Y5</b>		
85.5	0.724	4.276		0.26	16.4			8.78		44.28	43.5		المعدل		
2	4			<b>16.66</b>						<b>87.78</b>					

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y3) والتي بلغت (82.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.71)، والتي تشير إلى تركيز المدراء على تطبيق مبادئ الاصفاح والشفافية عند أداء المهام الموكلة بهم.

### 2- وصف بعد المبادئ والغرض

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y5 - Y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد المبادئ والغرض والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (89.06%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.52%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (86.84%), وجاء ذلك بوسط حسابي (4.34) وأنحراف معياري (0.675). وهذا يشير إلى أن المديريات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد المبادئ والغرض وبمستويات جيدة.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت (91.2%)، وبوسط حسابي (4.56)، وهذا يشير إلى تشجيع المرؤوسين على تبني السلوكيات الإيجابية التي تنص عليها القوانين والتعليمات.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y7) والتي بلغت (83%)، وبوسط حسابي بلغت (4.15) وبانحراف معياري (0.748)، والتي تشير إلى منح الحرية للرؤوسين لتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم.

الجدول (10) وصف بعد المبادئ والغرض

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
91.2	0.653	4.56	1.3	1	0	0	1.3	1	36.3	29	61.3	49	Y6	
83	0.748	4.15	0	0	2.5	2	13.8	11	40.0	40	33.8	27	Y7	
87.2	0.698	4.36	0	0	0	0	12.5	10	38.8	31	48.8	39	Y8	
87.6	0.538	4.38	0	0	0	0	3.8	3	55.0	44	41.3	33	Y9	
85.2	0.742	4.26	0	0	3.8	3	6.3	5	50.0	40	40.0	32	Y10	
86.84	0.6758	4.342	0.26		1.26		7.54		44.02		45.04		المعدل	
			1.52						89.06					

N=80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 3- وصف بعد القيم الجوهرية

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمجموعة العبارات (Y15 – Y11) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد القيم الجوهرية والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.42%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.26%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (86.04%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.666). وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة المبحوثة تمثل إلى المرونة وبمستويات جيدة.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y15) والتي بلغت (88.8%)، وبوسط حسابي (4.01)، وهذا يشير إلى سعي المدراء إلى ترسير قيم الاحترام والتعاون بين المرؤوسين داخل المديرية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y11) والتي بلغت (80.2%)، وبوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.893)، والتي تشير إلى قدرة المدراء على التعلم لغرض تغيير سلوكياتهم الأخلاقية.

### الجدول (11) وصف بعد القيم الجوهرية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا انفاق بشدة		لا انفاق		محاييد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
80.2	0.893	4.01	1.3	1	0	0	20.0	16	42.5	34	32.5	26	Y11	
85.6	0.675	4.28	0	0	0	0	12.5	10	47.5	38	40.0	32	Y12	
88.6	0.546	4.43	0	0	0	0	2.5	2	52.5	42	45.0	36	Y13	
87	0.858	4.35	0	0	5.0	4	10.0	8	30.0	24	55.5	44	Y14	
88.8	0.633	4.44	0	0	0	0	7.5	6	41.3	33	51.3	41	Y15	
86.04	0.6664	4.302	0.26		1		10.5		42.56		44.86		المعدل	
			1.26						87.42					

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 4- وصف بعد الثقافة التنظيمية

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بضمون العبارات (Y16 - Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الثقافة التنظيمية والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.8%) من الأفراد المستجيبين متلقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.54%) غير متلقين مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.96%), وجاء ذلك بوسط حسابي (4.048) وانحراف معياري (0.797). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق المستجيبين على توافر بعد الثقافة التنظيمية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y20) بنسبة (84.2%)، وبوسط حسابي بلغ (4.21)، مما يدل على تقبل المديريات قيد البحث للتنوع والتباين في الطقوس والافتراضات الخاصة بالمرؤوسين بشرط عدم تأثيرها والشفافية.

### الجدول (12) وصف بعد الثقافة التنظيمية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا انفاق بشدة		لا انفاق		محاييد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
83.6	0.808	4.18	0	0	3.	8	13.	8	43.	8	38.	31	Y16	
78.2	0.799	3.91	0	0	5.	0	21.	3	51.	3	22.	18	Y17	
80.2	0.738	4.01	0	0	3.	8	15.	5	57.	5	23.	19	Y18	
78.6	0.883	3.93	1.	3	2.	5	27.	5	40.	0	28.	23	Y19	
84.2	0.758	4.21	0	0	1.	3	16.	3	42.	5	40.	32	Y20	
80.9 6	0.7972	4.048	0.26		3.28		18.88		47.02		30.78		المعدل	
			3.54						77.8					

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y17) والتي بلغت (78.2%)، وبوسط حسابي بلغ (3.91)، والتي تشير إلى امكانية ممارسة الطقوس والشعائر من قبل المرؤوسين والخاصة بتنفيذ اعمالهم وواجباتهم.

#### رابعاً: اختبار أنموذج البحث وفرضياته

##### 1- تحليل علاقات الإرتباط

أولاً- تحليل علاقات الإرتباط بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية

##### 1- تحليل علاقة الإرتباط بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية (المؤشر الكلي)

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معلومات التحليل الوصفي تم تحديد علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة، وكما موضح في الجدول (13) والذي يشير إلى أن هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير المعتمد (النزاهة التنظيمية)، إذ بلغ معامل الإرتباط (\*\*0.838) وهو قيمة معنوية عند مستوى (0.01). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية"

الجدول (13) علاقة الإرتباط بين المهارات القيادية لدى المدراء العامين ودورها في تحقيق النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة (المؤشر الكلي)

النزاهة التنظيمية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.838**	المهارات القيادية	

\*\* علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=116

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

##### 2- تحليل علاقة الإرتباط بين كل بعده المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية

بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل مهارة من المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة.

##### أ- علاقة الإرتباط بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية

تسعى هذه الفقرة إلى التتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة إرتباط معنوية بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية

تشير معلومات الجدول (13) إلى أن هناك علاقة إرتباط معنوية موجبة بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الإرتباط بينهما (0.709) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل هذا على وجود حالة من الاقتران بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة".

##### ب- علاقة الإرتباط بين المهارات الفنية والنزاهة التنظيمية

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة إرتباط معنوية بين المهارات الفنية والنزاهة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الإرتباط (0.606) وهي علاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01). وبهذا النتيجة فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة قد تتحقق والتي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباط معنوية بين المهارات الفنية والنزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة".

### ت- علاقة الإرتباط بين المهارات الفكرية والنزاهة التنظيمية

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة إرتباط معنوية بين المهارات الفكرية والنزاهة التنظيمية، يظهر الجدول (14) أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين المهارات الفكرية والنزاهة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الإرتباط (0.660) وهي علاقة معنوية موجبة عند (0.01)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى، والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة إرتباط معنوية بين المهارات الفكرية والنزاهة التنظيمية في المديريات المحوثة ".

الجدول (14) علاقة الإرتباط بين كل مهارة من المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية على مستوى المديريات المحوثة

النزاهة التنظيمية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
		المهارات الإنسانية
0.709**		المهارات الفنية
0.632**		المهارات الفكرية
0.660**		

\*\* علاقة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

### 2- تحليل علاقات التأثير

يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بتأثير المهارات القيادية في النزاهة التنظيمية، وما ينبع عنها من فرضيات فرعية، باستعمال معامل الانحدار(Regression linear) وعلى النحو الآتي:

#### 1- تحليل تأثير المهارات القيادية في تحقيق النزاهة التنظيمية(المؤشر الكلي)

يبين الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار بين المهارات القيادية مجتمعة (المؤشر الكلي) كمتغير مستقل وبين النزاهة التنظيمية كمتغير معتمد، بهدف اختبار علاقة التأثير، قد أعتمد في ذلك على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بينهما، وجرى اختبار قيمة معامل التحديد بدلالة ( $F$ ).

ومن خلال متابعة قيمة معامل التحديد يتبيّن أن المهارات القيادية (المؤشر الكلي) تفسر (70.2%) من التغيرات الحاصلة في النزاهة التنظيمية (المؤشر الكلي) أما بقية النسبة فإنها تفسرها متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة وهي معنوية بدلالة ( $F$ ) المحسوبة البالغة (207.165) 207.165 وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1.79) عند مستوى المحسوبة البالغة (14.393) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، مما يعني أن أي تغيير يحدث في المهارات القيادية يقود إلى التغيير في النزاهة التنظيمية، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للمهارات القيادية في النزاهة التنظيمية في المديريات المحوثة ". واعتماداً على النتيجة السابقة يتبيّن وجود علاقة تأثير معنوية بين المهارات القيادية(المؤشر الكلي) وبين النزاهة التنظيمية(المؤشر الكلي).

### الجدول (15) تأثير المهارات القيادية في النزاهة التنظيمية

Sig.	النزاهة التنظيمية						المتغير المعتمد	
	T		F		$R^2$	$t \beta$		
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.66	14.393	3.94	207.165	0.702	0.838	0.890	
DF (1,79) N=80						المرنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

#### 2- تحليل تأثير كل مهارة من المهارات القيادية في النزاهة التنظيمية

يبين الجدول (16) نتائج تحليل الإنحدار بين المهارات القيادية منفردة كمتغيرات مستقلة وبين النزاهة التنظيمية كمتغير معتمد، ومن تحليل معطيات الجدول المذكور يتضح الآتي:

#### أ- تأثير المهارات الإنسانية في تحقيق النزاهة التنظيمية

تشير نتائج التحليل في الجدول (16) الخاص بتحليل أنموذج العلاقة التأثيرية بين بعد المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية إلى وجود تأثير معنوي للمهارات في النزاهة التنظيمية، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (74.930) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.71) عند درجتي حرية (1.79) وبمستوى معنوية (0.05)، ويلاحظ من معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن المهارات الإنسانية يفسر (72.3%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق النزاهة التنظيمية والباقي (27.7%) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج أنموذج الدراسة الحالية. وبلغت قيمة ( $B_1$ ) (0.486)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من المهارات الإنسانية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.486) في النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة (7.232) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تحقق الفرضية الفرعية الأولى لفرضية الرئيسة الرابعة والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للمهارات الإنسانية في النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة".

#### ب- تأثير المهارات الفنية في النزاهة التنظيمية

يتبع من معطيات الجدول (16) أن هناك تأثيراً معنرياً للمهارات الفنية في النزاهة التنظيمية، ويشير إلى قيمة (F) المحسوبة (68.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.71) عند درجتي حرية (1.79)، وبمستوى معنوية (0.05)، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.590)، وهذا يعني أن المهارات الفنية إستطاعت أن تفسر (59%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق النزاهة التنظيمية، وبلغت قيمة ( $B_1$ ) (386)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) درجة من المهارات الفنية سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (386) في تحقيق النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة (5.874) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تحقق الفرضية الفرعية الثانية لفرضية الرئيسة الرابعة والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للمهارات الفنية في النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة".

#### ت- تأثير بعده المهارات الفكرية في النزاهة التنظيمية

من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنرياً لبعد المهارات الفكرية في تحقيق النزاهة التنظيمية، يبين الجدول (16) أن المهارات القيادية يؤثر معنرياً في تحقيق النزاهة التنظيمية، وبناء على معطيات الجدول المذكور فإن يفسر (61.4%) من التغيرات الإيجابية الحاصلة في تحقيق النزاهة التنظيمية، وهذا ما يفسره معامل التحديد ( $R^2$ )، وأن النسبة الباقية (38.6%) يعزى إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة الحالية، ويعزز من ذلك قيمة (F) المحسوبة (70.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.71) عند درجتي حرية (1.79) عند مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغت قيمة ( $B_1$ ) (0.205)، التي تعني أن تغيراً مقداره (1) من المهارات الفنية سيؤدي إلى تغير مقداره

(0.205) في تحقيق النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.752) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة لفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للمهارات القيادية في النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة".

الجدول (16) تأثير كل مهارة من المهارات القيادية في النزاهة التنظيمية على مستوى المديريات المبحوثة

Sig.	النزاهة التنظيمية								المتغير المعتمد
	T		F		$R^2$	$1\beta$	$0\beta$		المتغير المستقل المهارات القيادية
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة					
0.000	1.66	7.232	2.71	74.930	0.723	0.486	0.396	المهارات الإنسانية	
0.000	1.66	5.874	2.71	68.08	0.590	0.386	0.380	المهارات الفنية	
0.007	1.66	2.752	2.71	70.33	0.614	0.205	0.158	المهارات الفكرية	

DF (1.79) N=80

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترنات

##### المبحث الأول: الاستنتاجات

1. تبين مع نتائج الوصف بأن أغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية الناضجة مما يدل على امتلاكم للمهارات القيادية ومعرفتهم بضوابط النزاهة التنظيمية لأنهم يتميزون بامتلاكم الخبرة والنجاح معاً .
2. كشفت النتائج بأن أغلبية المستجيبين هم من الذكور وهذه دلالة على ان معظم مديرى المديريات العامة في وزارة الداخلية هم من الذكور وهذه النتيجة متوافقة مع طبيعة نشاط و عمل الوزارة لكونها ملائمة مع خصائص الذكور اكثر من الاناث .
3. أظهرت معطيات الوصف بان مديرى المديريات قيد البحث يمتلكون المهارات القيادية وبمستويات عالية حيث ان كافة المديرين المستجيبين لهم خدمة في المديرة لاكثر من ست سنوات مما يؤدي الى تعزيز مهاراتهم القيادية فضلاً عن اكتسابهم مهارات جديدة .
4. وضحت النتائج المستوى العالى للمهارات الإنسانية من خلال قدرة المدراء على اتخاذ قرارات ذات طابع اخلاقي للمحافظة على مستويات النزاهة في المديريات وهذه دلالة على ايمان المدراء بأن دعم القضايا الاخلاقية جزء رئيسي من مهاراتهم الانسانية .
5. بينت نتائج الوصف المستوى العالى للمهارات الفنية من خلال تشجيع المدراء لمرؤوسيهم للعمل بروح الفريق الواحد لتنفيذ خطط المديريات وهذه النتيجة متناغمة مع تصورات المدراء حول اهمية تكاملية المهارات معًا لتحقيق النزاهة في المديريات قيد البحث .
6. توصلت النتائج الى أن المهارات الفكرية هي من مرتکزات ومضامين المهارات القيادية ويؤكد ذلك قدرة المدراء على فهم رؤية مستقبل المديريات وسعيهن لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .
7. جاءت النتائج مطابقة مع اعتبار ضوابط العمل بعداً رئيسياً للنزاهة التنظيمية لأن المدراء في المديريات المبحوثة متمسكون بتطبيق السياسات والاجراءات الادارية بالشكل الصحيح وهذه النتيجة تدعم توظيف المدراء لمهاراتهم في الالتزام بالضوابط الخاصة بالنزاهة التنظيمية .

8. أكدت النتائج توافر بُعد المبادئ والغرض في المديريات المبحوثة بمستويات عالية من خلال تشجيع المرؤوسين على تبني السلوكيات الإيجابية التي تنص عليها القوانين وهذه النتيجة تدعم سعي المدراء لترسيخ مبادئ وركائز النزاهة في المديريات .
9. أثبتت نتائج الوصف المستوى العالمي للقيم الجوهرية من خلال محاولات المدراء في دعم قيم الاحترام والتعاون بين المرؤوسين وهذه دلالة على توظيف المدراء لمهاراتهم الادارية والفنية في نشر وترسيخ ثقافة تقبل الآخرين والعمل معهم كفريق واحد .
10. أثبتت النتائج اعتبار الثقافة التنظيمية بعد أساسى من ابعد النزاهة التنظيمية حيث يتقبل المدراء في المديريات قيد البحث للتوعى والتبادر في الطقوس والافتراضات الخاصة بالمؤوسين بشرط عدم تأثيرها على قيم النزاهة السائدة في المديريات وهذه دلالة على تمنع المرؤوسين بالحرية الشخصية بالشكل الذي يدعم ويساند مبادئ النزاهة التنظيمية ولا يتناقض معها.
11. يمكن الاستنتاج من تحليل الإرتباط الآتي:

- أ. كلما زاد إرتکاز المديريات المبحوثة على المهارات القيادية كلما ادى ذلك زيادة مستويات النزاهة التنظيمية.
- ب. كلما زاد إرتکاز المديريات قيد البحث على المهارات الانسانية كلما ادى ذلك الى تعزيز النزاهة التنظيمية.
12. يمكن الاستنتاج من نتائج تحليل التأثير الآتي:

1. أن هناك تأثير للمهارات القيادية في النزاهة التنظيمية وانها تفسر نسبة عالية من التغيير الذي يحدث فيها
2. أن هناك تأثيراً قوياً للمهارات الانسانية في النزاهة التنظيمية اكثراً من تأثير بقية المهارات وهذه دلالة على ان التغيرات التي تحدث في تحقيق النزاهة تعزى بالدرجة الاولى الى المهارات الانسانية للمدراء في المديريات قيد البحث .

## المبحث الثاني : المقتراحات

1. ضرورة ترکیز المديريات المبحوثة على تکلیف الإناث بالمهام الادارية و الاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذاک التوجه نحو تکلیف الفئة العمرية الفنية جنباً الى جنب مع الفئة العمرية الناضجة لاستثمار خبراتهم و معارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في المديريات المبحوثة .
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعى الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال التركيز على تنمية المهارات القيادية وتعزيز ابعد النزاهة التنظيمية .
3. ضرورة سعي المدراء في المديريات قيد البحث بالتعاضي أحياناً عن بعض السلوكيات غير المرغوبة للمرؤوسين من خلال تبنيهم الى تلك السلوكيات او لاً وبيان آثارها السلبية على مستويات النزاهة في المديريات ثانياً .
4. ضرورة ترکیز ادارات المديريات على تعزيز العلاقات بين المرؤوسين وتوطیدها بقصد تقاسم ومشاركة المعرفة من خلال دعم العلاقات غير الرسمية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمرؤوسين ومشاركة مهامهم في المناسبات الخاصة .
5. توصیي الدراسیة بضرورة تقبل المدراء النقد عند حدوث سلوكيات غير مرغوبة من خلال السماح للمرؤوسين لابداء آرائهم ومقترناتهم حتى شکاویهم و تذمراتهم بسبعة صدر وتبني سياسة الباب المفتوح للقاء من المرؤوسين وجهاً لوجه .
6. ضرورة توجیه انظری المديريات قيد البحث الى تطبيق مبادئ الافصاح والشفافية عند اداء مهامهم الوظيفية من خلال توفير المعلومات الضرورية للمرؤوسين بالجودة المناسبة وبالوقت المطلوب .
7. ضرورة قیام المديريات بمنح الحرية للمرؤوسین لتبادل الافکار والمعلومات فيما بينهم من خلال اشراكهم في الدورات والمؤتمرات التي تخص مجال عملهم و تقدیم تنمویة مهاراتهم المتعددة .
8. توصیي الدراسیة بضرورة تشجیع المدراء المستجیبین على التعلم لغرض تغيیر بعض السلوکیات غير المرغوبة والمتناقضة مع سلوکیات النزاهة التنظيمیة .
9. توصیي الدراسیة بضرورة استماع ادارات المديريات لآراء ومقترنات المرؤوسين بصدر رحب والسماح لهم بممارسة طقوسهم وشعائرهم وذلك من خلال افساح المجال للتنفيذ تلك الطقوس بشرط متابعتها من قبل لجان متخصصة لضمان تحقيق مبادئ العدالة والمساواة .
10. ضرورة إستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجیهها الى خدمة المديريات المبحوثة مع ضرورة توثیق العلاقة بين المهارات الفنية و النزاهة التنظيمية .
11. ضرورة تسخیر العلاقة التأثیریة للمهارات القيادية لتعزیز التأثیرات لكل مهارات من المهارات القيادية في تحقيق النزاهة التنظيمية والسعى الجاد لدعم العلاقات الضعیفة .

## المصادر

### • المصادر العربية

- ابو طبيخ، ليث شاكر، (2019)، اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، مجلة (13)، العدد (25).
- الحسناوي، حسين حريجة غالى، (2015)، الدور التفاعلى للنراة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، دراسة استكشافية تحليلية لرأء عينة من القيادة و التابعين في المشاريع الاستثمارية و الخدمية التابعة الحسينية المقدسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الخيلفات، مها عبدالعزيز، (2006)، أثر المهارات القيادية على بلوغ التمايز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن .
- الدليمي، محمود فهد و الحسناوي، حسين حريجة و مهدي، رؤى صالح، (2020)، دور النراة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بحث تحليلي لرأء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الاهلية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (14)، العدد (56).
- ساز، عباس و سحاب، عايد العجيلي، (2016)، مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك، قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة تكريت، مجلة جامعة تكريت للعلوم الزراعية، المجلد (16)، العدد الأول .
- السكارنة بلال خلف، (2010)، القيادة الادارية الفعالة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- شاهين، عبير مرشد محمد، (2011)، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحاضرات غزة من وجهة نصر هم وسبل تطبيقها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شلдан، فايز كمال، (2017)، دور كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلبتها وسبل تطويرها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للباحث والدراسات التربوية والنفسية، مجلة (6) العدد (20).
- صيتي، عبدالطيف و لعمور، رميلة (2019)، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية الازمة لأدارة التغيير التنظيمي، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمـهـ لـخـضـرـ، الـوـادـيـ، الـجـازـئـ، المـجـلـةـ (9)، العـدـدـ (48).
- الغانمي، عقيل عبدالواحد مالك، (2019)، النراة التنظيمية و دورها في تحقيق الاداء العالى للعاملين، دراسة استطلاعية لرأء عينة من في مديرية العمل و الشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية، مطلبات الشهادة دبلوم العالي، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة الكوفة.
- فراونة، عامر محمد، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الاولى الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ميدا، حياوي مهدي، (2014)، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصرى الرافدين والرشيد النجف الأشرف "، الكلية التقنية الإدارية / كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد (7) العدد (30).
- هري، بلال، (2020)، اثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسبيـرـ، كلية العـلـمـ الـاـقـتـصـادـيـ وـ التـجـارـيـ وـ عـلـمـ التـسـبـيـرـ، جـامـعـةـ مـحـمـدـ خـيـضـرـ، بـسـكـرـ، الـجـازـئـ، (41) (9).

### المصادر الأجنبية

- FIORITO, TIMO L. & EHRENHARD, MICHEL L., 2019, Understanding organizational integrity from an institutional perspective, Drienerlolaan 5, 7522 NB Netherlands, University of Twente.
- Indeed Career Guide , Leadership Skills : Definitions and Examples , according to , <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills> . le 18/12/2018 a 21:30 h

- Kamal Ghalandari , ( 2012 ) . Investigation of the Effect of management Skills ( Technical , Human and Cognitive ) on Productivity of human resources in Iran . World Applied Sciences Journal , PP : 467-480 . ter Harvard Business .
- Kayes, D. Christopher, David Stirling, and Tjai M. Nielsen. "Building organizational integrity." Business Horizons 50.1 (2007)sad) 61-70.
- -Pulay, Gyula, 2014, " Preventing Corruption by Strengthening Organizational IntegrityPublic Finance Quarterly, vol2.
- Sean McPheat , leadership skills , MTD & Ventus Publishing APS , ISBN 978-87-7681-603-2 , UK , 2010 , p 10 .
- Souza, Mercy NaaMerely De, 2020, Organizational integrity and Corruption Decision-making in the Ghanaian public service, Thesis doctor of philosophy Degree, psychology department of psychology, University of Chana, college of Humanities. (20)