

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

زيرفان محمد مراد¹، أحلام ابراهيم ولي²

¹قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، زاخو، العراق
²قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: zeravan.murad.@stud.uoz.edu.krd¹, ahlam.wali@su.edu.krd²

الملخص:

سعى البحث إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى المدراء العامين في عدد من مديريات وزارة الداخلية في اقليم كردستان المتمثلة ب (المهارات الانسانية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية)، في أبعاد النزاهة التنظيمية والمتمثلة بـ (ضوابط العمل، المبادئ والغرض، القيم الجوهرية، الثقافة التنظيمية).

وتمثل الإطار العام للبحث بتحديد المشكلة من خلال أثار عدة تساؤلات حول مدى توفر المهارات القيادية وطبيعة العلاقة والتأثير بينها وبين تحقيق النزاهة التنظيمية ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثق منه فرضيتان رئيسيتان، ولأجل التأكد من صحتها خضعت لاختبارات متعددة وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات. انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة المدراء في عدد من مديريات وزارة الداخلية وبلغ عددهم (132) مديراً، فيما تمثلت العينة بـ (80) مديراً. 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. واقترح البحث مجموعة من المقترحات في ضوء الاستنتاجات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجهها نحو خدمة المديريات المبسوحة مع ضرورة توثيق العلاقة بين كل مهارة من المهارات القيادية لتحقيق النزاهة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، النزاهة التنظيمية، مديريات وزارة الداخلية في اقليم كردستان العراق.

بوخته:

ليكوّلينهمو كه ههولّي زانيني هههولّي ليهاتووي سهر كر دايتي له نيوان بهر يومه بهر گشتيه كان له ژمار مي كه بهر يومه بهر ايغتّي ومزار مي ناوخو له ههريمي كردستان كه پيكدت له (كارامي مروي، ليهاتووي تهنكي، ليهاتووي فيكري)، له رهه نده كان دهستمي دهست پاكي ريكر او مي كه پيكدت له (كونتروله كانى كار، بنهما و ئامانج، بهها سهرمكيه كان، ريكر خستى كولتور).

چوار چيهه گشتي توژينهو كه بريتي بوو له پيناسه كر دني كيشه كه به وروژاندي چهند پرسياريك سهبار مي به بهر دهستبووني توانا كانى سهر كر دايتي و سهر وشتي پهيو ندييه كه و كاريگيري نيوانيان و بهر دهستهي ناني دهست پاكي ريكر او مي له سهر داتاكان. توژينهو كه ريبيزي شيكاري وهسفهري پهريو كرد، وهك چوون گور او به سهرمكيه كان و گور او به لاومكيه كان باسكراون، ههرو هه پهيو ندي و كاريگيري بهه كانى نيوان گور او به كان شيكر او نههوه دوو گريمانه كه له ريگهي كومهلّيك تاقيكر دنهوه ئاماري بهه له لاين بهر نامهي كومپيو تهر يبهوه (SPSS V.23) تاقيكر انهوه.

توژينهو كه گهيشته كومهلّيك ئهجام، گرنگرينيان بووني پهيو ندييه بهر زهكان و كاريگيري بهه ههزه كانه له نيوان گور او به سهرمكيه كان و گور او به لاومكيه كان. توژينهو كه كومهلّيك پيشنياري پيشنيار كر دوه له ژير روشنايي دهر منجانه كانا، لهوانهش پيوستى بهكار هيناني پهيو ندييه بهه ههزه كانى نيوان ههروو گور او كه و ناراسته كر دنيان بهر مو خزمهتكر دن، لهگهل پيوستى بههگه نامه كر دني پهيو ندي نيوان ههريه كه كارامي بهه كانى سهر كر دايتيكر دن بو بهر دهستهي ناني دهستمي دهست پاكي ريكر او مي.

كليه وشهكان: ليهاتوويي سكرديايهتي، يهكپارچهي ريكخراوهي، بهريوهبرايهتيهكاني وهزارهتي ناوخو له هيريكي كوردستاني عيراق.

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 كردستان العراق بخطوات جبارة في مكافحة الفساد وترسيخ مبادئ النزاهة التنظيمية متزامنة مع تحول وطني ورؤية طموحة، الأمر الذي يزيد معه أهمية دراسة الجوانب الادارية .

ففي 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 يركز بشكل اساسي على المهارات التي يمتلكها المدراء في تلك المديريات مثل المهارات الانسانية والفنية والفكرية.

ان تحقيق النزاهة ومكافحة الفساد تستلزم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي وتكتسب مضموناً إستراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة ومعالجة أسبابها من خلال توظيف المهارات القيادية، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث من خلال اربعة 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 والمقترحات.

المحور الاول : الاطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً: مشكلة البحث

تعد مديريات وزارة الداخلية إحدى أهم المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة المجتمع من خلال تقديم مجموعة هائلة من الخدمات المتخصصة بأسلوب موجه ومدرّس يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها، وأصبحت تحقيق النزاهة التنظيمية إحدى أولويات التي لا بد من تطبيقها لدى تلك الوزارة. وانطلاقاً من تلك الأهمية التي تحتلها الوزارة ومديرياتها لكونها مؤسسة أمنية لا بد لها أن تقوم بتحقيق النزاهة والشفافية والتي يتبنى تحقيق ذلك من خلال امتلاك قيادة إدارية حكيمة ذوي مهارات عالية تسعى بموجبها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع .

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

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

1. هل تتوفر في المديريات المبحوثة مهارات قيادية؟ وماهي مستوياتها؟
2. هل تتوفر أبعاد النزاهة التنظيمية لدى مديري المديريات؟ وماهي مستوياتها؟
3. هل توجد علاقة وتأثير بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في جانبين:

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

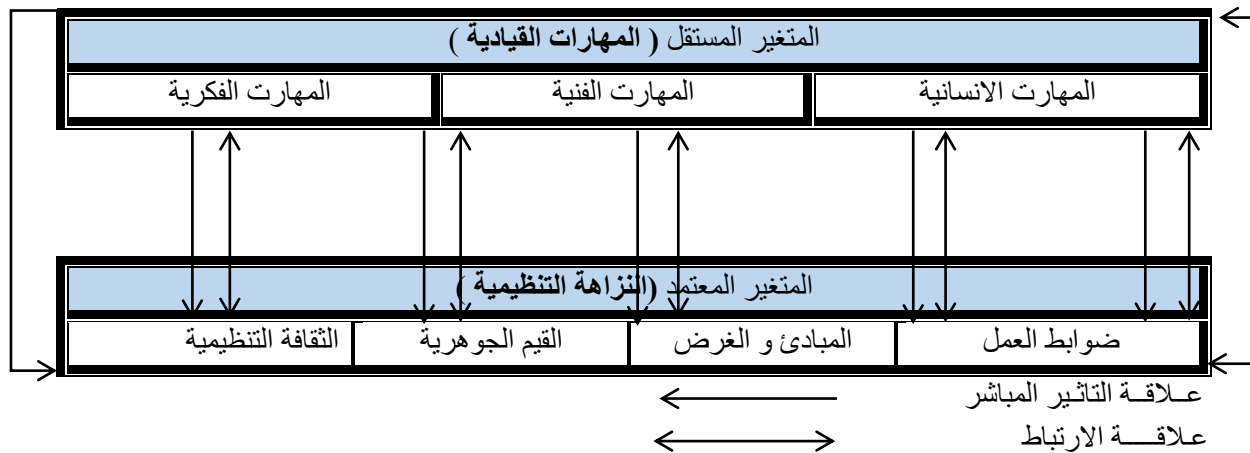
ثالثاً: أهداف البحث

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:

1. الكشف عن مدى توفر المهارات القيادية لدى مديري المديريات قيد البحث .
2. التعرف على مدى توفر ابعاد النزاهة التنظيمية في المديريات المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية .
4. بناء مخطط فرضي للبحث ومحاولة اختبار فرضياتها وتعميم نتائجها على الميدان المبحوث .

رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

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



الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة.

المصدر/ اعداد الباحثان

وينبثق من المخطط الفرضي الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية مجتمعة ومنفردة
الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للمهارات القيادية في النزاهة التنظيمية مجتمعة ومنفردة.

خامساً: منهجية البحث

أعتمد 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 سلاسلها 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

أولاً : المهارات القيادية

1- مفهوم المهارات القيادية

عرفت المهارات القيادية على " أنها مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية " (الخليفات، 2006 : 60). ويؤكد (SEANMcphheat, 2010:10) على أن مهارات القيادة هي الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي يكون ناجحاً في تحفيز الآخرين وتوجيههم، لكن مهارات القيادة الحقيقية تنطوي على شيء أكثر، فهي القدرة على مساعدة الناس على النمو في قدراتهم الخاصة. ويمكن القول أن أكثر القادة نجاحاً 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 الرئيسة. في حين عرفها (Kamal ; 477 : 2011) على أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابلياته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات. واتفق (Ying & , 2014 : 125 ; Ismail ; Hee ; Piau) مع ما سبق وعرفوا المهارات القيادية على أنها سلسلة من الممارسات القيادية التي يمارسها مدير مع العاملين معه بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

كما عرفت بأنها: مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية، وهي أيضاً قدرة القائد على إحداث الموائمة 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 بأنها 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 معا (Indeed Career Guid, 2018).

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

في ضوء تعريف الأنفة الذكر للمهارات القيادية يورد الباحثان تعريفاً إجرائياً للمهارات القيادية على أنها مجموعة من السمات أو القدرات التي يمتلكها المدير أو المسؤول أو القائد من أجل الوفاء بمهام محددة في المنظمة وتشمل القدرة على أداء الواجبات مع تجنب حالات الالتزام 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 للمنظمة، فتغيير 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 المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت للمشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح 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 الهمم وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب دون التركيز على التفاصيل المملة، وبما يضمن تحقيق الأهداف والتأكد 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 بالاستمتاع بالنجاح في مهنته، والمزيد من التحكم في مصيره. على عكس الاعتقاد الشائع، يمكن تعلم مهارات القيادة وتطويرها، حتى لو كان القائد لا تلى مركزاً قيادياً ما رفيعاً. فبامتلاك مثل هذه المهارات ستفتح أمامه أبواب التميز والنجاح.
- 8- وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة 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 نتساءل عن أهم هذه المهارات التي يتوجب على القيادة اكتسابها واتقانها قصد أداء أعمالها على أحسن وجه يذكر.

3- أنواع 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، والفكرية أو الإدارية)، حيث تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقاً ضرورياً لنجاح تفاعله مع مهام وأدوار القيادة، وهذه المهارات تعد أساساً لازماً تساعد القائد في تفعيل متطلبات دورة بصورة متميزة، وإذا أفقدها أو أفقدها فإن فاعليته القيادية تضمحل وتتلشى ويمكن الحكم عليها بالفشل (يوسف، 2016: 301)، ومن جهة أخرى حددها البعض بست مهارات وآخرون بتسع مهارات وإحدى عشر مهارة، وقد ذكر (السكرانة، 2010) 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 يستعرض الباحثان هنا أهم المهارات القيادية التي اتفق عليها عدد من الباحثين والتي ينبغي توافرها لدى القيادة (الفراونة، 2014) (شلدان، 2017) 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 المنبثقة 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 رؤوسه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد. (زرغون، 2011: 135)

2- المهارات الفنية: ويقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية اللازمة 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 ثقتهم واحترامهم. فالمهارات الفنية هي: صفات تتعلق بوجود الأساليب والمعلومات اللازمة لصيانة 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 التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة لتحقيق من انجاز الأعمال على أفضل وجه. (العجمي، 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، وتحقق النزاهة من خلال منظومة من القيم للمحافظة على الموارد والممتلكات، واستئصال الفساد؛ منها قيمة الصدق، والأمانة، وعدم الإضرار (شبكة الألوكة، 2016).

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 تؤثر إيجابياً التي تتماشى مع التوقعات الاجتماعية وتشجيع الموظفين داخل المنظمة، وبمنظور (حسناني، 2015: 54) فإن النزاهة التنظيمية بأنها مفهوم شامل يتضمن جميع أوجه السلوك الإيجابي بكافة معانيه الأخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والادراك الفردي لضوابط

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

في حين عرف (الغانمي، 2019: 26) النزاهة التنظيمية على انها مجموعة من القيم الايجابية والصحيحة المتوافقة مع التوقعات الاجتماعية وانها تعمل وفقا لهذه القيم، يفترض على الموظفين ان يعرفون انفسهم ايضا من قيم المنظمة ويتصرفون وفقا لذلك. وبهذا المعنى، فإن النزاهة مرادفا 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) الى ان النزاهة التنظيمية هي الترابط بين القيم الأخلاقية التي تتبناها الإدارة العليا رسمياً، والقيم المضمنة التي تنعكس في الهياكل والأنظمة التنظيمية الرسمية والمشاركة من قبلها، والأعضاء تعمل في الروتين التنظيمي وبالمعتقدات والرموز، والقيم التي يتم تفعيلها في الإجراءات التنظيمية.

ويشير (Silverman, 2000) الى ان النزاهة التنظيمية هي مقياس 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 (SOUZA, 2020: 2).

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

ويؤطر (الدليمي وآخرون، 2020: 76) النزاهة التنظيمية على انها الاكتمال لاي شيء غير قابل للتقسيم اذ تعد كفضيلة في جهود الافراد تمكنهم من تقييم انفسهم باستمرار وتحسين شخصياتهم لتحقيق مستوى معين من الكمال الذي يتحقق من خلال التفاعل الاجتماعي ونوعية الحياة التي تتميز بالانسجام الروحي والهدوء العقلي الذي يسعى للمعرفة والتفاهم فهي تهتم بالعقل المسؤول في الجانب الايمن عن اتخاذ القرارات والتحيز والنية للناس، ومن ثم فان النزاهة تهتم بالخير دائماً وتبني طرق عمل تبني على قيم المحبة والانفتاح والمرونة والصدق والعدالة، تأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان النزاهة التنظيمية إجرائياً على انها قيمة اخلاقية عليا مبنية على السلوكيات الايجابية كالأمانة والشفافية والتي تهدف الى تطبيق المعايير الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة وتترسخ النزاهة التنظيمية من خلال المواءمة بين المهارات القيادية للقادة وتعزيز القيم والمبادئ الاخلاقية 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 النزاهية في الهياكل، النظم، البنى التحتية، الافراد والعلاقات 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. اثاره 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 وتصل في نهاية ممارسات وابعاد النزاهة التنظيمية على المستوى التنظيمي.

3- أبعاد النزاهة التنظيمية

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

دراساتهم، فضلاً عن ان الانموذج يتوافق مع توجهات دراساتنا الحالية المتمثلة بأن ابعاد النزاهة التنظيمية بكل دالاتها وحقائقها انما تنطلق 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 يتوافق الى حد بعيد مع الاهمية العلمية التي قدمها الباحثون وما ركز عليه اغلبهم من نقاط اساسية تحيط بمفهوم النزاهة التنظيمية وتصلق جوهره كأهمية القيم، الثقافة، الضوابط والمسؤوليات الرقابية ونزاهة المبادئ والاغراض التنظيمية .

وسوف يتم توضيح الابعاد 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 الامتثال، الرقابة، المحاسبة، والتدقيق اذ تشكل هذه الضوابط الاساس لنهج شامل للنزاهة التنظيمية، و في بعض الأحيان تشير إليها القيادة، لأنها هي مجموعة من القدرات للتأثير على الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.
- 2. الغرض والمبادئ :** فان المبادئ هي مجموعة الاسس والقواعد المكتوبة التي تحدد السلوك المقبول وغير المقبول للعاملين والحد الأدنى 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 توافر البوصلة والاستمرارية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في المنظمة، وتعد 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 معماً 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 والعوامل الاقتصادية والعوامل القانونية وتسهم في ترسيخ النزاهة التنظيمية بين الافراد العاملين في المنظمة.

المحور الثالث: الجانب الميداني

اولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية بـ بالمدرء في عدد من مديريات وزارة الداخلية في إقليم كردستان العراق وبلغ عددهم (132) مديراً تمثلت عينة الدراسة بـ (80) مديراً وبسبة (60.6%) من المجتمع، وهذه النسبة كافية في الدراسات الانسانية، 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 المديرية المبحوثة هي (91.3%)، أما نسبة الاناث هي (8.8%)، مما يشير الى اغلبيه الذكور يشغلون المناصب والمسؤوليات الادارية في المديرية العامة ويعزى ذلك الى 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 اعلى 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 المديرية هم من الفئة العمرية الشبابية والناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية ولأوقات 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

يتبين من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية 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 التحصيل الدراسي للمدراء العاملين في المديرية 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 (16 – 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-

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

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

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة:

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

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

الفئة	العدد	النسبة %
سنتين فما دون	0	0
3 – 5 سنة	0	0
6 سنة فأكثر	80	100.0
المجموع	80	100.0

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

1- وصف متغير المهارات القيادية

1. وصف بعد المهارات الانسانية

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بُعد المهارات الإنسانية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.821%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.36%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ 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 أخلاقي للمحافظة على نزاهة المديرية 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 المرغوبة للمرؤوسين في المديرية.

الجدول (6) وصف بعد المهارات الانسانية

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%			
X1	43	53.8	31	38.8	6	7.5	0	0	0	0	4.46	0.635	82.2
X2	53	66.3	20	25.0	6	7.5	1	1.3	0	0	4.56	0.691	91.2
X3	38	47.5	34	42.5	6	7.5	2	2.5	0	0	4.35	0.731	87
X4	31	38.8	35	43.8	12	15.5	2	2.5	0	0	4.19	0.781	83.8
X5	3	3.8	43	53.8	10	12.5	12	15.0	12	15.5	3.16	1.195	63.2
المعدل	42.04		40.78		50.5		4.26		3.1		4.144	0.6066	82.88
	82.82						7.36						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N= 80

2- وصف بعد

المهارات الفنية

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10- X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المهارات الفنية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.24%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.78%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (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

العبار ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحرا ف المعيار ي	نسبة الأتف اق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%			
X6	35	43.8	36	45.5	8	10.0	1	1.3	0	0	4.31	0.704	86.2
X7	45	56.3	30	37.5	5	6.3	0	0	0	0	4.50	0.616	90
X8	22	27.5	41	51.3	17	21.3	0	0	0	0	4.08	0.700	81.6
X9	20	25.5	42	52.5	18	22.5	0	0	0	0	4.03	0.693	80.6
X10	37	46.3	36	45.0	5	6.3	1	1.3	1	1.3	4.34	0.762	86.8
المعدل	39.88		46.36		13.28		0.52		0.26		4.252	0.695	85.04
	86.24						0.78						

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 الى 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 وتوطيدها بين المرؤوسين بقصد تقاسم المعرفة وتشاركتها.

3- وصف بعد المهارات الفكرية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15 - X11) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المهارات الفكرية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75.32%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.54%) غير متفقين 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.

وكانت 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 ومستقبل المديرية وسعيهم إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الجدول (8) وصف بعد المهارات الفكرية

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%			
X11	34	42.5	35	43.8	10	12.5	1	1.3	0	0	0.729	4.28	85.6
X12	29	36.3	28	35.0	10	12.5	8	10.0	5	6.3	1.202	3.85	77
X13	27	33.8	31	38.8	21	26.3	0	0	1	1.3	0.849	4.04	80.8
X14	20	25.0	33	41.3	21	26.3	6	7.5	0	0	0.892	3.84	76.8
X15	23	28.8	41	51.3	15	18.8	1	1.3	0	0	0.725	4.08	81.6
المعدل	33.28		42.04		19.28		4.02		1.52		0.8794	4.018	80.36
	75.32						5.54						

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

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 مرغوبة.

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 والانحرافات 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 متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (16.66%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (85.52%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.27) وانحراف 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

العبارة ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحراف المعيار ي	نسبة الاتف اق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%			
Y1	40	50.0	34	42.5	5	6.3	1	1.3	0	0	4.41	0.669	88.2
Y2	30	37.5	46	57.5	1	1.3	3	3.8	0	0	4.29	0.679	85.8
Y3	30	37.5	35	43.8	10	12.5	5	6.3	0	0	4.13	0.662	82.6
Y4	28	35.0	37	46.3	13	16.3	2	2.5	0	0	4.14	0.775	82.8
Y5	46	57.5	25	31.3	6	7.5	2	2.5	1	1.3	4.41	0.837	88.2
المعدل	43.5		44.28		8.78		16.4		0.26		4.276	0.7244	85.52
	87.78						16.66						

N= 80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

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 الإفصاح والشفافية عند أداء المهام الموكلة بهم.

2- وصف بعد المبادئ والغرض

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات 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 متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.52%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (86.84%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.675). وهذا يشير إلى أن المديرين المبحوثين تميل إلى التركيز على بعد المبادئ والغرض وبمستويات جيدة.

وكانت 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 للمرؤوسين لتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم.

الجدول (10) وصف بعد المبادئ والغرض

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

N=80

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

3- وصف بعد القيم الجوهرية

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

وكانت 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 ترسيخ 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 بلغت (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 اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق 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 والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y16 - Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الثقافة التنظيمية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.8%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.54%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ 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 المديرين قيد البحث للتنوع والتباين في الطقوس والافتراضات الخاصة بالمروسين بشرط عدم تأثيرها والشفافية.

الجدول (12) وصف بعد الثقافة التنظيمية

نسبة الاتفاق (%)	الانحرا ف المعياري	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارا ت
			1		2		3		4		5		
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	
83.6	0.808	4.18	0	0	3.8	3	13.8	11	43.8	35	38.8	31	Y16
78.2	0.799	3.91	0	0	5.0	4	21.3	17	51.3	41	22.5	18	Y17
80.2	0.738	4.01	0	0	3.8	3	15.5	12	57.5	46	23.8	19	Y18
78.6	0.883	3.93	1.3	1	2.5	2	27.5	22	40.0	32	28.8	23	Y19
84.2	0.758	4.21	0	0	1.3	1	16.3	13	42.5	34	40.0	32	Y20
80.96	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 إمكانية ممارسة الطقوس والشعائر من قبل المرووسين والخاصة بتنفيذ أعمالهم وواجباتهم.

رابعاً: اختبار نموذج البحث وفرضياته

1- تحليل علاقات الارتباط

أولاً- تحليل علاقات الارتباط بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية

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

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم تحديد علاقات الارتباط 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 الارتباط (0.838^{**}) وهو قيمة معنوية عند مستوى (0.01). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية"

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

النزاهة التنظيمية	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.838**	المهارات القيادية

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

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

2- تحليل علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد 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 الارتباط بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية

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

تشير معطيات الجدول (13) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المهارات الإنسانية والنزاهة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.709) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل 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 المديرية المبحوثة".

ب- علاقة الارتباط بين المهارات الفنية والنزاهة التنظيمية

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

ت- علاقة الارتباط بين المهارات الفكرية والنزاهة التنظيمية

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

الجدول (14) علاقة الارتباط بين كل مهارة من المهارات القيادية والنزاهة التنظيمية على مستوى المديرين المبحوثة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
المهارات الانسانية	0.709**
المهارات الفنية	0.632**
المهارات الفكرية	0.660**

** علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=106

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 ينبثق 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 (R²) بينهما، وجرى اختبار قيمة معامل التحديد بدلالة (F).

ومن خلال متابعة قيمة معامل التحديد يتبين أن المهارات القيادية (المؤشر الكلي) تفسر (70.2%) من التغيرات الحاصلة في النزاهة التنظيمية (المؤشر الكلي) أما بقية النسبة فإنها تفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (207.165) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1.79) عند مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، ويلاحظ من قيمة ميل خط الانحدار (B1) بأنها بلغت (0.838)، التي تعني إن تغيراً مقداره وحدة واحدة من المهارات القيادية سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (0.838) في النزاهة التنظيمية، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (14.393) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، مما يعني أن أي تغير يحدث في المهارات القيادية يقود إلى التغير في النزاهة التنظيمية، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للمهارات القيادية في النزاهة التنظيمية في المديرين المبحوثة ". واعتماداً على النتيجة السابقة يتبين وجود علاقة تأثير معنوية بين المهارات القيادية (المؤشر الكلي) وبين النزاهة التنظيمية (المؤشر الكلي).

الجدول (15) تأثير المهارات القيادية في النزاهة التنظيمية

النزاهة التنظيمية							المتغير المعتمد المتغير المستقل	
Sig.	T		F		R ²	β_1		β_0
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.66	14.393	3.94	207.165	0.702	0.838	0.890	المرونة التنظيمية

DF (1,79) N=80

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 الانحدار بين المهارات القيادية منفردة كمتغيرات مستقلة وبين النزاهة التنظيمية كمتغير معتمد، ومن تحليل معطيات الجدول المذكور يتضح الآتي:

أ- تأثير المهارات الانسانية في تحقيق النزاهة التنظيمية

تشير نتائج التحليل في الجدول (16) الخاص بتحليل نموذج العلاقة التأثيرية بين بعد المهارات الانسانية والنزاهة التنظيمية الى 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 الانسانية 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 تغييراً مقداره وحدة واحدة من المهارات الانسانية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.486) في النزاهة التنظيمية في المديرية المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.232) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للمهارات الانسانية في النزاهة التنظيمية في المديرية المبحوثة".

ب- تأثير المهارات الفنية في النزاهة التنظيمية

يتبين من معطيات الجدول (16) أن هناك تأثيراً معنوياً للمهارات الفنية في النزاهة التنظيمية، ويشير الى 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 استطاعت أن تفسر (59%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق النزاهة التنظيمية، وبلغت قيمة (B_1) (386)، التي تعني أن تغييراً مقداره (1) درجة من المهارات الفنية سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (386) في تحقيق النزاهة التنظيمية في المديرية المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.874) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي للمهارات الفنية في النزاهة التنظيمية في المديرية المبحوثة".

ت- تأثير بُعد المهارات الفكرية في النزاهة التنظيمية

من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد المهارات الفكرية في تحقيق النزاهة التنظيمية، يبين الجدول (16) أن المهارات القيادية يؤثر معنوياً 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 تغييراً مقداره (1) من المهارات الفكرية سيؤدي إلى تغيير مقداره

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

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

النزاهة التنظيمية								المتغير المعتمد المتغير المستقل المهارات القيادية
Sig.	T		F		R ²	β_1	β_0	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.66	7.232	2.71	74.930	0.723	0.486	0.396	المهارات الانسانية
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 والمقترحات

المبحث الأول: الاستنتاجات

1. تبين مع نتائج الوصف بأن أغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية الناضجة مما يدل على امتلاكهم للمهارات القيادية ومعرفتهم بضوابط النزاهة التنظيمية لأنهم يتميزون بامتلاكهم الخبرة والنضج معاً .
2. كشفت النتائج بأن أغلبية المستجيبين هم من الذكور وهذه دلالة على أن معظم مديري المديرية العامة في وزارة الداخلية هم من الذكور وهذه النتيجة متوافقة مع طبيعة نشاط وعمل الوزارة لكونها ملائمة مع خصائص الذكور أكثر من الإناث .
3. أظهرت معطيات الوصف بأن مديري المديرية قيد البحث يمتلكون المهارات القيادية وبمستويات عالية حيث أن كافة المديرين المستجيبين لهم خدمة في المديرية لأكثر من ست سنوات مما يؤدي إلى تعزيز مهاراتهم القيادية فضلاً عن اكتسابهم مهارات جديدة .
4. وضحت النتائج المستوى العالي للمهارات الانسانية من خلال قدرة المدراء على اتخاذ قرارات ذات طابع اخلاقي للمحافظة على مستويات النزاهة في المديرية وهذه دلالة على ايمان المدراء بأن دعم القضايا الاخلاقية جزء رئيسي من مهاراتهم الانسانية .
5. بينت نتائج الوصف المستوى العالي للمهارات الفنية من خلال تشجيع المدراء لمروسيهم للعمل بروح الفريق الواحد لتنفيذ خطط المديرية وهذه النتيجة متناغمة مع تصورات المدراء حول اهمية تكاملية المهارات معاً لتحقيق النزاهة في المديرية قيد البحث .
6. توصلت النتائج الى أن المهارات الفكرية هي من مرتكزات ومضامين المهارات القيادية ويؤكد ذلك قدرة المدراء على فهم رؤية ومستقبل المديرية وسعيهم لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .
7. جاءت النتائج مطابقة مع اعتبار ضوابط العمل بعداً رئيسياً للنزاهة التنظيمية لأن المدراء في المديرية 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 المديرية 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 المديرية .
9. أثبتت نتائج الوصف المستوى العالي للقيم الجوهرية من خلال محاولات المدراء في دعم قيم الاحترام والتعاون بين المرؤوسين وهذه دلالة على توظيف المدراء لمهاراتهم الإدارية والفنية في نشر وترسيخ ثقافة تقبل الآخرين والعمل معهم كفريق واحد .
10. أثبتت النتائج اعتبار الثقافة التنظيمية بعد أساسية من أبعاد النزاهة التنظيمية حيث يتقبل المدراء في المديرية قيد البحث للتنوع والتباين في الطقوس والافتراضات الخاصة بالمرؤوسين بشرط عدم تأثيرها على قيم النزاهة السائدة في المديرية وهذه دلالة على تمتع المرؤوسين بالحرية الشخصية بالشكل الذي يدعم ويساند مبادئ النزاهة التنظيمية ولا يتناقض معها.
11. يمكن الإستنتاج من تحليل الارتباط الآتي:

- أ. كلما زاد إرتكاز المديرية المبحوثة على المهارات القيادية كلما أدى ذلك زيادة مستويات النزاهة التنظيمية.
- ب. كلما زاد إرتكاز المديرية قيد البحث على المهارات الانسانية كلما أدى ذلك الى تعزيز النزاهة التنظيمية.
12. يمكن الإستنتاج 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 اكثر من تأثير بقية المهارات وهذه دلالة على ان التغييرات التي تحدث في تحقيق النزاهة تعزى بالدرجة الاولى الى المهارات الانسانية للمدراء في المديرية قيد البحث .

المبحث الثاني : المقترحات

1. ضرورة تركيز المديرية المبحوثة على تكليف الإنان بالمهام الادارية و الاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الفتية جنباً الى جنب مع الفئة العمرية الناضجة لاستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في المديرية المبحوثة .
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال التركيز على تنمية المهارات القيادية وتعزيز ابعاد النزاهة التنظيمية .
3. ضرورة سعي المدراء في المديرية قيد البحث بالتغاضي أحياناً عن بعض السلوكيات غير المرغوبة للمرؤوسين من خلال تنبيههم الى تلك السلوكيات اولاً وبيان آثارها السلبية على مستويات النزاهة في المديرية ثانياً .
4. ضرورة تركيز ادارات المديرية على تعزيز العلاقات بين المرؤوسين وتوطيدها بقصد تقاسم وتشارك المعرفة من خلال دعم العلاقات غير الرسمية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمرؤوسين ومشاركتهم في المناسبات الخاصة .
5. توصي الدراسة بضرورة تقبل المدراء للنقد عند حدوث سلوكيات غير مرغوبة من خلال السماح للمرؤوسين لابداء آرائهم ومقترحاتهم وحتى شكاويهم و تذرهم بسعة صدر وتبني سياسة الباب المفتوح للقاء من المرؤوسين وجهاً لوجه .
6. ضرورة توجيه أنظار مديري المديرية قيد البحث الى تطبيق مبادئ الافصاح والشفافية عند اداء مهامهم الوظيفية من خلال توفير المعلومات الضرورية للمرؤوسين بالجودة المناسبة وبالوقت المطلوب .
7. ضرورة قيام المديرية بمنح الحرية للمرؤوسين لتبادل الافكار والمعلومات فيما بينهم من خلال اشراكهم في الدورات والمؤتمرات التي تخص مجال عملهم و تفيد تنمية مهاراتهم المتعددة .
8. توصي الدراسة بضرورة تشجيع المدراء المستجيبين على التعلم لغرض تغيير بعض السلوكيات غير المرغوبة والمتناقضة مع سلوكيات النزاهة التنظيمية .
9. توصي الدراسة بضرورة استماع ادارات المديرية لآراء ومقترحات 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 وتوجيهها الى خدمة المديرية المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين المهارات الفنية و النزاهة التنظيمية .
11. ضرورة تسخير العلاقة التأثيرية للمهارات القيادية لتعزيز التأثيرات لكل مهارات من المهارات القيادية في تحقيق النزاهة التنظيمية والسعي الجاد لدعم العلاقات الضعيفة .

المصادر

• المصادر العربية

- ابو طيخ، ليث شاكراً، (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 الانسانية، مجلة (13)، العدد (25).
- الحساوي، حسين حريجة غالي، (2015)، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القيادة و التابعين في المشاريع الاستثمارية و الخدمية التابعة الحسينية المقدسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الخليفات، مها عبدالعزيز، (2006)، أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن .
- الدليمي، محمود فهد و الحساوي، حسين حريجة و مهدي، رؤى صالح، (2020)، دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الاهلية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (14)، العدد (56).
- ساز، عباس وسحاب، 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، الاردن.
- شاهين، عبيد مرشد محمد، (2011)، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شلدان، فايز كمال، (2017)، دور كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلبتها وسبل تطويره، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلة (6)، العدد (20).
- صيتي، عبد الطيف و لعمور، رميلة (2019)، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لأدارة التغيير التنظيمي، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلة (9)، العدد (٤٨).
- الغامي، عقيل عبدالواحد مالك، (2019)، النزاهة التنظيمية و دورها في تحقيق الاداء العالي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من في مديرية العمل و الشؤون الاجتماعية في محافظة الديوانية، مطلبات الشهادة دبلوم العالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- فراونة، عامر محمد، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الاولى الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ميادة، حياوي مهدي، (2014)، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصري الرافيدين والرشد النجف الأشرف"، الكلية التقنية الإدارية / كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد (7)، العدد (30).
- هري، بلال، (2020)، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. (٩) (٤١).

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 reso - urces 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 Piblishing 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)