



دور سلوكيات القيادة الأصيلة في تحقيق النزاهة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي ديوان محافظة النجف الأشرف

The role of Authentic Leadership Behaviors in achieving Organizational Integrity

An analytical study of the opinions of a sample of employees of the Najaf Governorate Office

الباحث / علي عبد الله منهل

الأستاذ المساعد الدكتور حاكم إحسوني الميالي

المستخلص

تهدف الدراسة إلى كشف العلاقة والأثر لسلوكيات القيادة الأصيلة في تحقيق النزاهة التنظيمية، بدراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي ديوان محافظة النجف الأشرف، ويأتي هذا لمحاولة ردم الفجوة المعرفية بينها، إذ تتمحور مشكلة الدراسة في عدم التوجه بشكل كافٍ لتحقيق النزاهة التنظيمية وذلك من خلال بعض التحديات والظروف والضغوط البيئية، لذا وضعت عدة تساؤلات تظهر محاولة الباحث لمعالجة المشكلة، وتتجسد أهمية الدراسة من خلال دور المهم النزاهة التنظيمية في المحافظة وانتعاشها إقتصادياً وعمرانياً وغير ذلك والمساهمة في تحقيق المشاريع، ولغرض جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد الاستبانة والتوزيع الشخصي على المستجيبين، إن مجتمع الدراسة بلغ (707) موظف، وكانت العينة المطلوبة منه (250) موظفاً، ومن أجل ضمان الاستمارات المطلوبة، تم توزيع (275) إستبانة، واسترجعت (250) إستبانة، مستوفية لشروط العينة المطلوبة، وصالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل إستجابة بلغ (90.9%)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (AMOS V. 25 & SPSS V. 26)؛ إذ أكدت النتائج، التي توصل إليها الباحث على وجود علاقة ارتباط وتأثير عالين، وذوات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة. فضلاً عن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

الكلمات المفتاحية : سلوكيات القيادة الأصيلة، النزاهة التنظيمية، ديوان محافظة النجف الأشرف.



Abstract

The study aims to reveal the relationship and impact of authentic leadership behaviors in achieving organizational integrity, through an analytical study of the opinions of a sample of employees of the Najaf Governorate Office. This comes as an attempt to bridge the knowledge gap between them, as the problem of the study centers on the lack of sufficient orientation to achieve integrity. This is due to some challenges, circumstances, and environmental pressures, so I put together several questions that show the researcher's attempt to address the problem. The importance of the study is embodied in the important role of organizational integrity in the province and its economic and urban recovery, etc., and in contributing to the realization of the projects. For the purpose of collecting data to achieve the objectives of the study and testing its hypotheses, a questionnaire was approved and personal distribution to the respondents. The study population amounted to (707) employees, and the required sample of it was (250) employees. In order to guarantee the required forms, (275) questionnaires were distributed, and (250) questionnaires were retrieved, fulfilling the required sample conditions, and valid. For statistical analysis, with a response rate of (90.9%), the data was analyzed using the programs (AMOS V. 25 & SPSS V. 26); The results reached by the researcher confirmed the existence of a high correlation and influence, with significance, between the variables of the study. In addition to the most important conclusions and recommendations of the study.

Keywords : Authentic Leadership Behaviors, Organizational Integrity, Harmony Workplace.



المقدمة

إن الحداثة والتجديد في المجال الإداري لم يكن وليد اللحظة، بل له أساس وجذور منذ وجود المورد البشري؛ لذا أصبحت الإدارة تطرح العديد من الإستراتيجيات والأساليب والأفكار الحديثة والمتجددة الحاوية على الكثير من الموضوعات التي روضت طريق الأبحاث العلمية وجعلتها حاضنة للعديد من التطورات في مجال الإدارة، فنتيجة لذلك تجلى التركيز على موضوعات مهمة، منها الإهتمام بموضوع النزاهة التنظيمية ودورها المهم בהتهديب السلوكيات، هذا على وجه العموم، وأما على وجه الخصوص فإن النزاهة على المستوى التنظيمي تركز على سن أسس وقواعد رصينة تسعى إلى الإلتزام بالأمانة، وتوطيد ثقافتها والالتزام بضوابطها ومبادئها. فعلى هذا النحو قام علماء علم الإدارة بتوثيق معنى النزاهة التنظيمية التي دعت الحاجة إليها وتعميقها، لضرورة تطبيقها في المنظمات، وهذا يتطلب وجود قيادة أصيلة بسلوكيات ذات وعي ذاتي، وعلاقة شفافة، بحيث تتبنى معالجة موزونة للمعلومات قبل إتخاذ قرارات النابعة من المنظور الأخلاقي الداخلي للقادة؛ لأن النزاهة تتطلب إستخدامها بشكل أفضل من قبل قادة يتبعون سلوكيات أصيلة، ويطورون النظم التي تشمل القوانين، والسياسات، والبروتوكولات، والتصميمات التنظيمية، التي تعمل بانسجام تام لتوليد ثقافة النزاهة في المنظمة (Mzumara & Ndhlovu, 2021 : 117).

أدى الدافع إلى تزايد الحاجة الملحة لنوع جديد من القيادة، وقادة لديهم القدرة على أن يكونوا صادقين مع الآخرين. فعندما نأتي للألفية الثانية (Ramalu & Janadari, 2022 : 366). نجد هناك إستجابة وفي وقت مبكر من القرن الحادي والعشرين، بحيث دعا العلماء إلى إيجاد نوع جديد من القيادة، المتمثل بالقيادة الأصيلة وسلوكياتها القائمة على القيم، لإستعادة الأمل، والثقة، والنزاهة، والشرف في المنظمات (Qiu et al., 2021 : 77). وذلك لأن لها دوراً حاسماً في الأوقات الصعبة؛ إذ يبحث الموظفون عن القادة للحصول على التوجيه، وإن العلاقة الموثوقة بين القائد والموظفين تع أمراً حيوياً، لأنها تزيد من التزام الموظفين وإنتاجيتهم (Kleyinhas et al., 2022 : 2). لأنهم يلتزمون ويتبعون توجيهات قادتهم في تنفيذ وظائفهم التنظيمية في مكان العمل؛ لأن القادة يستخدمون تأثيرهم لجذب ولاء موظفيهم نحو تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج المنظمة من خلال مكان العمل، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم والتعرف عليهم لأجل الحصول على نتائج الأداء الرئيسية، على العكس من ذلك يؤدي القائد السيء إلى نزع



الدوافع, وعدم الاستقرار النسبي, والمظالم, والإضرابات وما شاكلها من وجوه التنافر التنظيمي في مكان العمل بين موظفي المنظمة (Nwinyokpugi & Okere, 2019 : 34 - 35).

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

تعد النزاهة التنظيمية من أهم القضايا في الإدارة والعلوم الاجتماعية, وهي أساس النظام الإداري لوطننا العزيز, لهذه الظاهرة حساسية خاصة في وطننا, بوصفها المثال العملي الوحيد له الذي يقوم نظامه على معتقداتها, وقيمها (Danaeefard et al., 2023 : 560). فبعد أن أفلت وضعفت إستشرى الفساد وتفشى, إذ أدى الفساد وبيئته السياسية المضطربة إلى توقف و/أو تلكؤ بعض المشاريع, مما انعكس على سمعته وهيبته وواقعه, كذلك, أدى إلى زيادة القلق بشأن الفساد, الذي كان وما زال الحاجز أمام إزدهار الوطن من خلال تقويض الحكم الرشيد, وتشويه السياسات, الذي أدى لسوء التصرف بالموارد, والإضرار بنمو البلد, وهدر المال العام, وفقدان الثقة, وإحداث الأزمات (Atan et al., 2017 : 2271). فمن هذا المنطلق أشار كل من (Altai & Abdel Hussein, 2021 : 322) إلى أن قضية النزاهة قد حظيت بإهتمام الباحثين في المجال التنظيمي, خاصة في الآونة الأخيرة بسبب البحث عن الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد, والتميز, وإيجاد آليات للعمل الفردي والجماعي على وفق المنظور الأخلاقي, ورفض السلوكيات التنظيمية السلبية في المنظمة والمجتمع.

فضلاً عن ذلك, فإن مشكلة الدراسة تتطلب التشخيص الفكري والمعرفي, والتي تستند بدورها إلى عدد من الإرتكازات المفاهيمية الخاصة بالمتغيرات, فالدراسة تؤكد على حقيقة الجدل الفكري العائد عليها ومتغيراتها مجتمعة ومنفردة ومدى عمقها الميداني المتمثل على أرض الواقع في ديوان محافظة النجف الأشرف, وبهذا الوصف تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية, وهي (سلوكيات القيادة الاصيلية, والنزاهة التنظيمية) والتي من خلالها يتم تحديد المشكلة العامة للدراسة, وقد تبين للباحث عدم وجود دراسة تجمع هذه المتغيرات في نموذج فرضي واحد وعدم تطبيقها في منظمات تنفيذية على وجه الخصوص وهذا يشكل ويدل على وجود فجوة معرفية (Knowledge Gap) تتعلق بتحديد العلاقة بين المتغيرات المذكورة, فيحاول الباحث ردمها.



ومن الممكن أن ينظر إلى الدراسة من الناحية التحليلية والذي تضمن مدى إحتياج مجتمع الدراسة إلى تطبيق النزاهة التنظيمية بأبعادها على أرض الواقع، بعد أن لوحظ مؤخراً أنها تتناقض الفساد بكل أنواعه، يشكل المعضلة الكبرى الذي عانت منه مفاصل الدولة بأجمعها هذا من جهة، ومن جهة ثانية مدى الحاجة لقادة يرسخون الأصالة بسلوكياتها بعلمهم اليومي على شكل سلوك عملي ينتهجه القادة الأصلاء، فبعد أن لوحظ القادة في أغلب المنظمات يفتقرون إلى سلوكيات أصيلة ويشكون من تواجد السلوكيات المزيفة في العديد من تصرفهم وعملهم، وهذا من شأنه التأكيد على حقيقة تكمن حولها مشكلة الدراسة ألا وهي ضرورة الإحتياج لقادة وموظفين أصلاء لتحقيق النزاهة التنظيمية. بتطبيق النزاهة التنظيمية بمفاهيمها ومتطلباتها وأبعادها في ديوان المحافظة، والتي بدورها تحتاج إلى قيادة أصيلة وسلوكيتها لتحقيقها في سبيل إنجاز وإتمام العديد المشاريع المتوقفة والمتلكئة نتيجة الفساد المنتشر، والتي تسهم في تحقيق النجاح، وإستعادة السمعة، والهيبة، والنهوض بالواقع. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى فحص دور سلوكيات القيادة الأصيلة في تحقيق النزاهة التنظيمية، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

يتم تحديد التساؤلات الخاصة بالدراسة على نحو ما تمخضت عن جهود عدد من الباحثين وما توصلت إليه نتائجهم الدراسية التي تكون ذات صلة بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن إيجازها على النحو التالي :

1. ما هي سلوكيات القيادة الاصيلية، وما أهميتها، وما أبعادها وسلوكياتها ؟
2. ما هي النزاهة التنظيمية، وما أهميتها، وما أبعادها ؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وما أوجه الجدل الفكري حولها، وكيف يتم استخدامها للإستفادة منها في المجال الميداني للدراسة ؟
4. ما هو مستوى تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تحقيق النزاهة التنظيمية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة أنحاء عدة وهي كالاتي :

1. تكمن أهمية الدارسة في توضيح الأطر النظرية والمعرفية لمتغيراتها (سلوكيات القيادة الأصيلة، والنزاهة التنظيمية) وتحقيقها بمفاهيمها وأهميتها وأبعادها، والتي تعتبر متغيرات مهمة ومؤثرة على الأفراد والمنظمات.
2. الإسهام في تعزيز النزاهة التنظيمية من خلال سلوكيات القيادة الأصيلة المثلى في ديوان المحافظة.



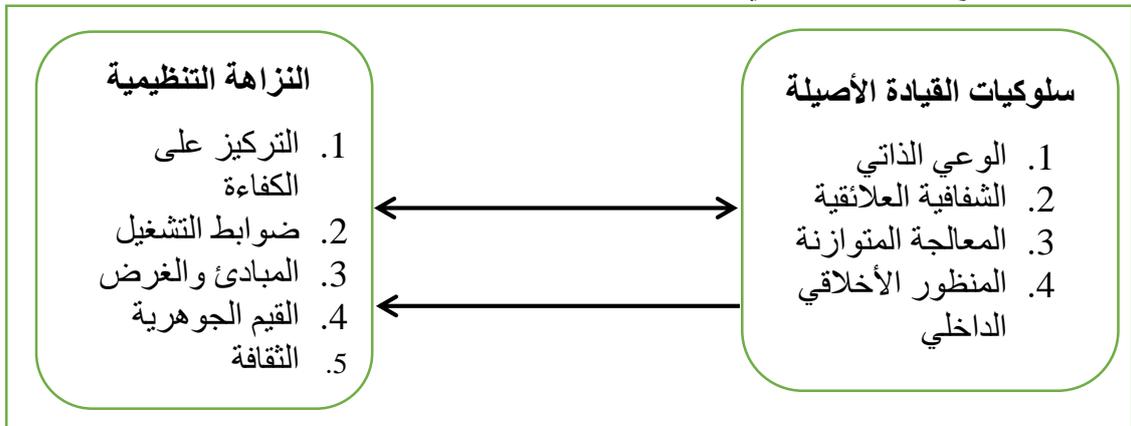
3. تكمن أهمية الدراسة في استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات الدراسة واخذها بعين الإعتبار، لتشخيص مكامن الخلل، وسبل معالجته لتحقيق نتائج مهمة.
4. تكمن أهمية الدراسة في الاستفادة أيضاً من قبل الباحثين من الدراسة وآراء الباحث عن طريق اعتمادها كمصدر لدراساتهم اللاحقة مستقبلاً. حيث تعود متغيرات الدراسة إلى جانب مهم من جوانب العلوم الإدارية وهو : (السلوك التنظيمي) لذا أن التجانس المعرفي والفكري بين متغيراتها وانسجام أبعادها أضفاها أهمية بالغة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة بما يلي :

1. بناء جانب فكري لمتغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الأصيلة، النزاهة التنظيمية) وإبعادها من خلال الأدبيات، والاسس المعرفية الفكرية، ثم تقديم أفضل اتجاهات تفسيرية للمتغيرات، وهذا يتحقق من خلال الإطلاع وتكوين الآراء المقدمة من قبل أرباب الدراسة انتقاء نماذج قياس تناسب المتغيرات.
2. التحقق والتحري الميداني لتطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة ومستوى أبعاد النزاهة التنظيمية ومستوى مجتمع الدراسة وفهم طبيعتها.
3. إختبار مستوى أهمية المتغيرات وعلاقتها، وقياسها على مستوى مجتمع الدراسة وتأثره بها.
4. تحديد مستوى التأثير المعنوي لسلوكيات القيادة الأصيلة في النزاهة التنظيمية على عينة الدراسة ومعرفة.

رابعاً : نموذج الدراسة الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من إعداد الباحث



خامساً : فرضيات الدراسة

1. **فرضية الارتباط :** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي, والشفافية العلائقية, والمعالجة المتوازنة للمعلومات, والمنظور الاخلاقي الداخلي) وبين تحقيق النزاهة التنظيمية.
2. **فرضية التأثير :** تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة معنوياً وإيجابياً على تحقيق النزاهة التنظيمية بأبعادها (التركيز على الكفاءة, وضوابط التشغيل, والمبادئ والغرض, والقيم الجوهرية, والثقافة).

المبحث الثاني

مدخل مفاهيمي

1. سلوكيات القيادة الأصيلة

اولاً : مفهوم وأهمية القيادة الأصيلة

القيادة الأصيلة واحدة من هذه الموضوعات الجديدة التي تمثل إطار قيادة جديداً نسبياً ينبع من مجالات القيادة والأخلاق وعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، وشكل مدروس على نطاق واسع للقيادة الإيجابية، كما يُنظر إليه على أنه سابقة لجميع أشكال القيادة الإيجابية الأخرى بما في ذلك القيادة التحويلية والأخلاقية والخدمية. وتمثل إطاراً جديداً نسبياً للقيادة التي تتبع من مجالات القيادة والأخلاق وعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي (Kurian & Nafukho, 2022 : 48 - 49). عُرِّفَت القيادة الأصيلة بالتعريف الأكثر شهرةً واستخداماً والذي تبناه (Walumbwa et al., 2008) وطور أبعاده، واعتمده الكثير من الأبحاث والدراسات الأكاديمية (Liu et al., 2018 : 218). على أنه مجال مهم للبحث في مجال السلوك التنظيمي في العقد الماضي، فهي عبارة عن عملية أو سلوك القائد المستمد من "القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للمنظمة ذاتياً من جانب القادة والموظفين، وبالتالي تعزيز تطوير الذات الإيجابي" (Duarte et al., 2021 : 1).

لذا لقد تم التأكيد على أهمية القيادة الأصيلة لأن القادة الأصلاء يكونون صادقين، خاصة عندما يعرضون سلوكيات مثل الصدق والعيش بقيمهم، وإلهامهم وتحفيزهم الموظفين لتحقيق الأهداف من خلال الأصالة والآراء الأخلاقية الإيجابية، بمساعدة الوعي المعزز والتواصل الفعال (Kleyhans et al., 2022 : 3). وتعزيز العلاقات المنفتحة وموثوقة بين القادة



وموظفيهم، والتطوير الذاتي الإيجابي للقادة وبالتالي تعزيز الصحة والرفاهية في المنظمات (Braun & Peus, 2018 : 4 - 7). وتعزيز إبداع الموظف من خلال تطوير مهارات التفكير النقدي وتقديم الدعم للأفكار الخارقة بين الموظفين (Phuong & Takahashi, 2021 : 4). يرى (Lux et al., 2023 : 107) بأن القيادة الأصيلة تقدم نتائج إيجابية للموظفين من خلال عملية وساطة متسلسلة لتحديد الهوية الشخصية والثقة القائمة على التأثير والإلتزام التنظيمي الفعال، تؤدي هذه الآليات الثلاث إلى زيادة المشاركة في العمل والرضا الوظيفي، والتي لها علاقة سببية متبادلة وتعمل معاً كمقاييس رئيسة لفعاليتها، وتعمل على تقوية هوية الموظف، وتحفيزه على تحسين أداء عمله وخلق مثل هذا الموقف الإيجابي في مساحة العمل. فهي عملية لبناء الشرعية وإلتزام القائد من خلال الصدق، وإحترام جميع مدخلات الموظف، وبناءؤها بالأخلاق (Novitasari et al., 2020 : 2 - 4). لأنها هي مفتاح لحل المشكلات الأخلاقية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي (Aria et al., 2019 : 68).

ثانياً : أبعاد وسلوكيات القيادة الأصيلة

إعتمدت الكثير بل أغلب الدراسات الأبعاد التي طورها (Walumbwa et al., 2008) في دراستهم وأبحاثهم، وهي كما يأتي :

1. الوعي الذاتي : يشير إلى معرفة القادة بأنفسهم وحالتهم العقلية والصورة المتصورة لديهم عن أنفسهم (Maximo et al., 2019 : 2). وفهم واضح لنقاط القوة والضعف والطريقة التي يفهم بها المرء العالم والطبيعة متعددة الأوجه للذات، وكيفية تأثيرها على الآخرين (Yousaf & Ul Hadi, 2020 : 111). وإدراك وفهم قيمة القائد ومعتقداته ومهاراته، الذي يتوفر لديه شعور ثابت بمعرفة الذات (Iqbal et al., 2020 : 3). ووجود وعي وثقة في دوافعه ومشاعره ورغباته والقدرة على التصرف بناءً عليها عند قيادة الآخرين (Ebrahim, 2017 : 2).

2. شفافية العلانية : هي سلوك لتقديم النفس بشكل طبيعي، مثل إبراز مختلف المعلومات علانية، وإظهار التعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية، مما يوجب ثقة الآخرين بها من خلالها، على سبيل المثال، التعبير عن المشاعر التي تتوافق مع المشاعر والقيم السائدة دون إخفاء أي شيء (Novitasari et al., 2020 : 2 - 4). وتشير في جوهرها إلى العرض



الأصيل للذات الذي يسمح للقائد بفهم واستخدام مواهبه الفريدة, ونقاط قوته وقيمه بطريقة تسمح له بالتعبير عن مشاعره الحقيقية إتجاه الموظفين (Ebrahim, 2017 : 2). عن طريق تقديم الذات الأصيلة من خلال المشاركة العلنية للمعلومات والمشاعر بما يتناسب مع المواقف (Scheepers & Elstob, 2016 : 2). والمساعدة في تكوين الثقة والتعاون، وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين (Iqbal et al., 2020 : 3). وتتطلب الإستعداد للتمسك بنفسك فيما يتعلق بالتقييم جنباً إلى جنب مع الاقتراحات ، وبالتالي فهي عنصر حاسم في عملية الفهم (Khan et al., 2017 : 155).

3. المعالجة المتوازنة : تشير إلى قدرة القائد على النظر في جميع الحقائق ذات الصلة وتحليلها بموضوعية (Maximo et al., 2019 : 2). وإعتبارها لمجموعة واسعة من آراء المديرين واستخدام المعلومات الموضوعية والعلانية (Kulophas & Hallinger, 2021 : 5). والقيام بالتحليل الموضوعي لجميع البيانات ذات الصلة، والتشاور مع جهات النظر الأخرى (Jaworski et al., 2018 : 4918). والقدرة على أن لا يكون متحيزاً في النظر في جميع المعلومات ذات الصلة، فإن ذلك من مقتضيات جودة القادة (et al., 2020 : 3). وذلك بالاستماع إلى معلومات، والمصادر المتعددة، وأصحاب المصلحة قبل اتخاذ القرار (Scheepers & Elstob, 2016 : 2).

4. المنظور الأخلاقي الداخلي : يشير إلى سلوك التنظيم الذاتي القائم على القيم ومبادئ لا بسبب ضغوط خارجية (Rego et al., 2016 : 133). وأنه شكل من أشكال السلوك الذي يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية (Jaworski et al., 2018 : 4918). وقناعات أخلاقية قوية توجه السلوك واتخاذ القرار من منظور التنظيم الذاتي (Van der Vaart, 2016 : 5). المستخدمة في تنظيم سلوك الفرد، مقابل السلوك القائم على الضغوط المجتمعية الخارجية (Scheepers & Elstob, 2016 : 2).

2. النزاهة التنظيمية

أولاً : مفهوم وأهمية النزاهة التنظيمية

بطبيعة الحال تشير النزاهة التنظيمية إلى أن الشرف والصدق والأمانة تتغلغل في المنظمة التي تعمل دائماً بحسن نية (Watanabe et al., 2020 : 4). وتعرف بأنها مجموع السلوك



الأخلاقي للأفراد ، والذي يتأثر في الوقت نفسه بالثقافة التنظيمية، أو النظام التنظيمي، أو خصائص الأعضاء (Choi et al., 2018 : 74). ومن الجدير بالذكر أنه قد نعتها كل من (Al-Tai & Hussein, 2021 : 323) بأنها فضيلة أخلاقية رئيسية تمثل نوعاً من الإستقلالية العقلانية، وأنها المثل الأعلى في المنظمات التي تمثل بالسلوكيات الأخلاقية الإيجابية التي تلعب دوراً في توجيه القرارات الحاسمة، وأنها نهج يهدف إلى الحد من الفساد في المنظمات ودمج الأنظمة التشغيلية مع المعايير الأخلاقية؛ وذكر لها ثلاثة عناصر هي :

1. وضع برامج تدريبية داخل المنظمة لنشر ثقافة حقوق الإنسان ومعالجة الخطأ من خلال التوجيه.

2. التعاون والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية للإستفادة من مواردها ومعارفها.

3. تنفيذ وتطبيق مدونات قواعد السلوك، التي تؤدي إلى تكامل الاستراتيجيات الاستباقية مع استراتيجية المنظمة.

لابد من التركيز على إن النزاهة التنظيمية هي جانب حاسم في "الحكم الرشيد" تسهم في تعزيز الثقة العامة، وتعزيز الدولة الدستورية، وتحسين النمو الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي، وتقديم الخدمات، وفعالية الأنشطة الحكومية (Hoekstra et al., 2022 : 1). تأتي أهمية النزاهة التنظيمية من كونها الموجه الأبرز لنزاهة المديرين، لأنها ترسخ سلوكهم الأخلاقي، وتساعدهم بتوفير البيئة المناسبة لإنتهاج الممارسات الصحيحة التي تؤسس للثقة، والأمانة، والاخلاص، والإحترام، والإلتزام بكل معايير العمل المهنية (Abbas & Murad, 2021 : 296). بينما نوه (Atan et al., 2017 : 2271) على ضرورة وجود النزاهة داخل المنظمات غير الربحية، للأسباب الآتية :

أولاً. تمتع المنظمات غير الربحية بثقة الجمهور.

ثانياً. لديهم إمكانية الوصول إلى مصادر الأموال التي تتطلب نقوداً كثيرة.

ثالثاً. المنظمات غير الربحية لها حضور عالمي وهي توفر إطاراً للعمليات والمعاملات المالية المحلية والدولية التي تعرضهم لنشاطات خطيرة.

رابعاً. تتعرض المنظمات غير الربحية لعدد كبير من المستفيدين.

ثانياً : أبعاد النزاهة التنظيمية ذكر العديد من الباحثين أبعاد عدة للنزاهة التنظيمية، فتبنى

الباحث عدد من الأبعاد الذي أشار إليها (Kayes et al., 2007) و (Moon & Hamilton, 2013)، وذلك لمناسبتها لبيئة الدراسة، وهي كما يأتي :



1. **التركيز على الكفاءة :** إن الكفاءة هي مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة للقيام بمهمة محددة، وهي مجموعة من السلوكيات، أو الإجراءات التي يقوم بها الشخص الشاملة للقدرات العامة والمهارات، والمعرفة حول السياسات، والقواعد، والمبادئ التوجيهية لتنفيذ المهام، والتي يمكن ملاحظتها والدراسة فيها (Haris et al., 2023 : 31). فتنافس معظم المنظمات اليوم على الكفاءة بوصفه من أهم المعايير في قياس نجاحها وتحقيق أهدافها، لذلك تعد الكفاءة بمثابة القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن ثم يتم تقليل التكاليف إلى أقل قدر ممكن من المدخلات وتستخدم الموارد مثل الوقت، والجهد، والمال، للحصول على أكبر فائدة، فإن للتركيز على الكفاءة يجب أن يساعد النزاهة التنظيمية في إنشاء قاعدة معرفية قوية لإدارة النزاهة التنظيمية ، وإن الكفاءة تتحقق من خلال مساعدة النزاهة التنظيمية على تحليل القراءات على وفق للقيم والمبادئ التنظيمية (Al-Tai & Hussein, 2021 : 323).

2. **ضوابط التشغيل :** هي مجموعة من التدابير المستهدفة التي تنظمها طبيعة التنفيذ والتوقيت، والتي تتوافق والوضع الاقتصادي، وإحتياجات الإدارة في أي وقت : Starенька, 2021 (128). وتعد عنصراً حاسماً في نظام الرقابة الداخلية، وعنصراً مهماً لنجاح كل منظمة، بتحسين تشغيل الكفاءات، ودعم الأهداف على مستوى المنظمة، كما توفر رؤى شاملة، ووجهة نظر الرقابة الداخلية للمنظمة (Lawrence et al., 2018 : 147).

3. **المبادئ والغرض :** المبادئ هي عبارة عن القواعد الأساسية الأولية لأي نظرية، والأفكار التوجيهية، والقواعد الأساسية للسلوك". فإنها تعكس المتطلبات الأساسية لتنظيم أي نشاط، وتبين اتجاهه، وتساعد على إتخاذ نهج إبداعي لبناء عملية معينة (Kadirova, 2022 : 161). أما الغرض التنظيمي فيعرف على أنه سبب إنشاء المنظمة، ووجودها الذي يوفر مجموعة متنوعة من النتائج الإيجابية، مثل زيادة ثقة المديرين، والشرعية في الأوقات الصعبة، ومساهمة إيجابية في رفاهية الموظفين (Jasinenko & Steuber, 2022 : 3 - 4).

4. **القيم الجوهرية :** تشير إلى السلوك الصحيح الذي يتعين على المنظمات الاحتفاظ به بسبب المعايير المشتركة للأنظمة التي تعمل فيها، ولها توجهات عدة وهي : الزبون، والموظف، والنمو الإقتصادي والمالي، والتميز، والمواطنة، وكما يتم تصنيفها أيضاً إلى خمسة مستويات من التحليل، وهي : (الفردية، والتنظيمية، والمؤسسية، والمجتمعية، والعالمية) (Barchiesi



6 - 5 : Colladon, 2021 &). علاوة على ذلك فإنها تشمل الرغبة في التعايش المنسجم، والالتزام بوحدة الجماعة، والشرف، والاحترام، والتواضع (Mangaliso et al., 4 : 2022).

5. الثقافة : ثقافة النزاهة المنظمة هي مجموعة المفاهيم والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، ولها تأثير على أدائها. وتعد كحجر الزاوية لإقتصاد السوق، لأنها لا تخفف فقط من المخاطر الأخلاقية وتقلل من تكاليف المعاملات فحسب، بل تعد بمثابة شريان الحياة لتحسين كفاءة المنظمة، وتمكينها من البقاء والتنمية، وتحديد العناصر الرئيسة لنظام الرقابة الداخلية، ولها تأثير كبير عليه بأكمله (Shu et al., 2018 : 408). لأنها تعزز السلوك الأخلاقي في سياقات مهمة للمنظمة، ورؤيتها وهيكلها، وإستراتيجيتها من أجل حماية الموارد العامة وتعزيز نتائج المساءلة، والأخلاقيات التنظيمية، والشفافية، والمهنية (Atan et al., 2017 : 2273). لأنها أساس النزاهة التنظيمية، مما يضمن العلاقة الجيدة بين مختلف مستويات القيم، والهيكل التنظيمي، وإستقرار المنظمة (Mingaleva et al., 2022 : 7).

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

ثانياً : إختبار فرضيات الدراسة

1. إختبار علاقة الإرتباط

يختبر هذا المبحث علاقات الإرتباط بين فرضية رئيسة تحتوي على عدد من الأبعاد الفرعية تعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، التي هي: (المتغير المستقل سلوكيات القيادة الاصلية)، و(المتغير التابع النزاهة التنظيمية)، إذ يختبر هذا المبحث قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية، وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية، إذ سيتم اختبار قوة العلاقة من خلال قيمة مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث، هي (5%)، وأن اي فرضية تحقق مستوى معنوية أقل من ذلك تقبل الفرضية، اما أعلى من هذه النسبة فترفض الفرضية، والنتائج هي كالآتي:

اولاً: الفرضية الرئيسة الاولى (H1): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصلية والنزاهة التنظيمية ، يبين الجدول (3) أن هنالك علاقة إرتباط إيجابية بلغت (0.601)، هي معنوية، لأن مستوى الدلالة ضمن منطقة القبول، وهو أقل من (0.05)، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية. ولغرض إختبار هذه الفرضية تم افتراض



أربع فرضيات فرعية هي اختبار العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، والشفافية العلانية، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الاخلاقي الداخلي) والنزاهة التنظيمية، وكانت النتائج كما في الجدول (3) في أدناه:

جدول (3) مصفوفة علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الاصيلية وبين النزاهة التنظيمية

		SEC	RET	BAT	IMP	AUL	ORI
SEC	Pearson Correlation	1	.683**	.534**	.585**	.855**	.427**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	n	250	250	250	250	250	250
RET	Pearson Correlation	.683**	1	.568**	.652**	.880**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	n	250	250	250	250	250	250
BAT	Pearson Correlation	.534**	.568**	1	.548**	.775**	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	n	250	250	250	250	250	250
IMP	Pearson Correlation	.585**	.652**	.548**	1	.825**	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	n	250	250	250	250	250	250
AUL	Pearson Correlation	.855**	.880**	.775**	.825**	1	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	n	250	250	250	250	250	250



ORI	Pearson Correlation	.427**	.535**	.447**	.609**	.601**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	n	250	250	250	250	250	250

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات SPSS V.26.

حسب ما تم عرضه في الجدول (3) من نتائج إختبار علاقات الارتباط، سيتم إختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية كما يأتي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى (H1-1):** حسب نتائج الجدول (3) يوضح أن هناك علاقة إرتباط بين الوعي الذاتي وبين النزاهة التنظيمية ، فبلغ معامل الارتباط (0.427)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000) ، أقل من قيمة مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (5%)، وهذا يعني: إنه كلما دعمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشراف ممارسات الوعي الذاتي كلما زاد في تحقيق النزاهة التنظيمية.
2. **الفرضية الفرعية الثانية (H1-2):** وحسب نتائج الجدول (3) يوضح أن هناك علاقة إرتباط بين الشفافية العلانية وبين النزاهة التنظيمية ، فبلغ معامل الارتباط (0.535)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (5%)، وهذا يدل على انه كلما طبقت إدارة ديوان محافظة النجف الاشراف عينة الدراسة من الشفافية العلانية بين الموظفين، سيؤدي ذلك إلى تعزيز النزاهة التنظيمية.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3):** حسب نتائج الجدول (3) يوضح أن هناك علاقة إرتباط إيجابية عالية بين المعالجة المتوازنة وبين النزاهة التنظيمية ، فبلغ معامل الارتباط (0.447)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)، أقل من قيمة مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (5%) وهذا يعني: إنه كلما اعتمدت إدارة ديوان النجف الاشراف المعالجة المتوازنة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالها وخططها كلما أدى ذلك إلى تحقيق النزاهة التنظيمية.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4):** حسب نتائج الجدول (3) يوضح أن هناك علاقة إرتباط إيجابية عالية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وبين النزاهة التنظيمية ، فبلغ معامل الارتباط (0.609)، وهو إيجابي وذو دلالة معنوية إستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المتحقق (0.000)،



أقل من قيمة مستوى المعنوية ، التي افترضها الباحث (5%) وهذا يعني: إنه كلما كان لدى إدارة ديوان النجف الاشرف منظور الاخلاقي في ممارسة الاعمال كلما أدى ذلك إلى تحقيق النزاهة التنظيمية.

2. اختبار علاقة التأثير

اولا: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لسلوكيات القيادة الاصيلية في النزاهة التنظيمية، ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في اختبار علاقة التأثير، وهذا يعني: النزاهة التنظيمية دالة حقيقية لسلوكيات القيادة الاصيلية وأن اي تغيير في سلوكيات القيادة الاصيلية سيؤدي إلى تعزيز النزاهة التنظيمية ، حسب ما تم عرضه في الجدول (4) من نتائج علاقات التأثير، التي بينت أن هناك علاقة تأثير لسلوكيات القيادة الاصيلية في النزاهة التنظيمية، إذ بلغ ثابت التأثير (0.569)، وميل الانحدار بلغ (1.642) طردياً، اي: عند زيادة سلوكيات القيادة الاصيلية وحدة واحدة ستعزز النزاهة التنظيمية وبمقدار (1.642) فضلا عن أن سلوكيات القيادة الاصيلية تفسر نسبة (36.1%) من التباين الحاصل في النزاهة التنظيمية، وهو معنوي إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (139.896)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وأن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: أنه كلما إهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف وتوافرت مكونات سلوكيات القيادة الاصيلية كلما أسهم ذلك في تحقيق النزاهة التنظيمية، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.642 + 0.569x$$

إختبار الفرضيات الفرعية: تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لأبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، والشفافية العلائقية، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الاخلاقي الداخلي) في النزاهة التنظيمية. وان النزاهة التنظيمية، هي دالة حقيقية لأبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية



(الوعي الذاتي، والشفافية العلائقية، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الاخلاقي الداخلي)، ونتائج الإختبار يعرضها جدول (4)، كالاتي:

جدول (4) يوضح علاقات التأثير بين سلوكيات القيادة الاصلية وبين النزاهة التنظيمية

القيمة المسجلة	المؤشر	المتغير	القيمة المسجلة	المؤشر	المتغير
99.249	F – Cal	الشفافية العلائقية	139.896	F – Cal	سلوكيات القيادة الاصلية
0.286	R^2		0.361	R^2	
0.000	P		0.000	P	
2.269	A		1.642	A	
0.389	B		0.569	B	
61.964	F – Cal	المعالجة المتوازنة	55.324	F – Cal	الوعي الذاتي
0.200	R^2		0.182	R^2	
0.000	P		0.000	P	
2.130	A		2.582	A	
0.404	B		0.305	B	
			146.539	F – Cal	المنظور الاخلاقي الداخلي
			0.371	R^2	
			0.000	P	
			1.729	A	
			0.525	B	

المصدر : من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

وحسب نتائج الشكل (2)، والجدول (4) سيتم اختبار الفرضيات الفرعية، هي الاتي:
الفرضية الفرعية الاولى (H4-1): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للوعي الذاتي في النزاهة التنظيمية ، من نتائج الجدول (4) يتضح أن هناك علاقة تأثير للوعي الذاتي في النزاهة التنظيمية ، إذ بلغ ثابت التأثير (2.582)، وميل الانحدار بلغ (0.305) طردياً، اي: عند زيادة إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية وحدة واحدة ستحقق النزاهة التنظيمية



وبمقدار (0.305)، فضلاً عن ان الوعي الذاتي تفسر نسبة (18.2%) من التباين الحاصل في النزاهة التنظيمية. ومعنوي إستناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (55.324)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: انه كلما أهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف بالوعي الذاتي كلما اسهم في تعزيز فاعلية النزاهة التنظيمية ، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 2.582 + 0.305x$$

الفرضية الفرعية الثانية (H4-2): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للشفافية العلائقية في النزاهة التنظيمية ، من نتائج الجدول (4) يتضح أن هناك علاقة تأثير للشفافية العلائقية في النزاهة التنظيمية ، إذ بلغ ثابت التأثير (2.269)، وميل الانحدار بلغ (0.389) طردياً، اي: عند زيادة الشفافية العلائقية وحدة واحدة ستعزز النزاهة التنظيمية وبمقدار (0.389)، فضلاً عن ان الشفافية العلائقية تفسر نسبة (28.6%) من التباين الحاصل في النزاهة التنظيمية . ومعنوي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (99.249)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة ، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: انه كلما قامت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف بتعزيز الشفافية العلائقية بين الموظفين كلما أسهم ذلك في تحقيق النزاهة التنظيمية، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 2.269 + 0.389x$$

الفرضية الفرعية الثالثة (H4-3): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعالجة المتوازنة في النزاهة التنظيمية ، من نتائج الجدول (4) يتضح أن هناك علاقة تأثير للمعالجة المتوازنة في النزاهة التنظيمية ، إذ بلغ ثابت التأثير (2.130)، وميل الانحدار بلغ (0.404) طردياً، اي: عند زيادة المعالجة المتوازنة وحدة واحدة ستعزز النزاهة التنظيمية وبمقدار (0.404)، فضلاً عن ان المعالجة المتوازنة تفسر نسبة (20.0%) من التباين الحاصل



في النزاهة التنظيمية . ومعنوي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (61.964)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة ، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: انه كلما قامت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف بالمعالجة المتوازنة لخطتها كلما أسهم ذلك في تحقيق النزاهة التنظيمية ، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

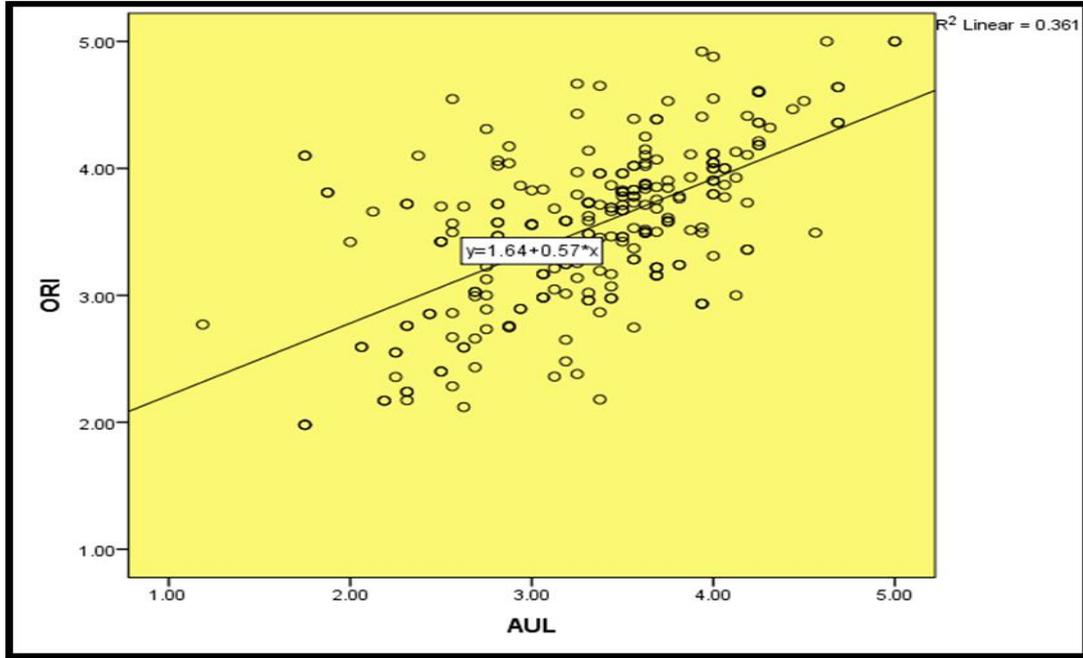
$$y = a + bx$$

$$y = 2.130 + 0.404x$$

الفرضية الفرعية الرابعة (H4-4): تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمنظور الاخلاقي الداخلي في النزاهة التنظيمية ، من نتائج الجدول (4) يتضح أن هناك علاقة تأثير للمنظور الاخلاقي الداخلي في النزاهة التنظيمية ، إذ بلغ ثابت التأثير (1.729)، وميل الانحدار بلغ (0.525) طردياً، اي: عند زيادة المعالجة المتوازنة وحدة واحدة ستحقق النزاهة التنظيمية وبمقدار (0.525)، فضلاً عن ان المعالجة المتوازنة تفسر نسبة (37.1%) من التباين الحاصل في النزاهة التنظيمية . ومعنوي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (146.539)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.91)، وإن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: انه كلما اهتمت إدارة ديوان محافظة النجف الاشرف بالمنظور الاخلاقي الداخلي كلما أسهم ذلك في تحقيق النزاهة التنظيمية ، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.729 + 0.525x$$



الشكل (2) التأثير بين سلوكيات القيادة الاصيلة وبين النزاهة التنظيمية

المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات

- (1) يتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الأصيلة وبين النزاهة التنظيمية كان عالياً وطردياً ومعنوياً وهذا يدل كلما زاد الإهتمام بسلوكيات القيادة الأصيلة في الديوان بقيام الادارة العليا بتبني الافكار والمقترحات الصحيحة وفي الوقت المناسب، بالوعي الذاتي وشفافية العلاقات مع الموظفين والاستماع لأرائهم قبل إتخاذ القرارات، والتعامل معهم من منظور أخلاقي داخلي للقادة يؤدي ذلك إلى تعزيز فاعلية تحقيق النزاهة التنظيمية في الديوان.
- (2) الإهتمام المتزايد لإمكانية العمل بوعي ذاتي في الديوان من خلال قيام الادارة العليا بمعرفة نقاط القوة والضعف، والسعي إلى التطوير والتحسين الذاتيين المستمرين، فهذا يؤثر وبشكل إيجابي في تحقيق النزاهة التنظيمية.
- (3) يؤدي قيام إدارة الديوان بالعمل بعلاقات الشفافة من خلال الإفصاح عن المعلومات والافكار لمختلف الموظفين، والكشف عن الذات والجهود وتعزيز الثقة، ليؤثر وبشكل إيجابي على تحقيق النزاهة التنظيمية.



- 4) تؤثر المعالجة الموزونة للمعلومات في ديوان المحافظة من خلال التقييم الموضوع للمعلومات بالإستماع والإصغاء إلى المقترحات والآراء والأفكار كافة والنظر في جميع الحقائق بموضوعية قبل إتخاذ القرارات ليعزز وبشكل إيجابي في تحقيق النزاهة التنظيمية.
- 5) يؤثر المنظور الأخلاقي الداخلي في الديوان عن طريق الإسترشاد بالمعايير والقيم الداخلية من دون الإعتماد على الضغوط الخارجية في صنع القرارات مما يعزز وبشكل إيجابي في تحقيق النزاهة التنظيمية.

ثانياً : التوصيات

- 1) حث إدارة الديوان والمحافظة على تبني سلوكيات القيادة الأصيلة من خلال الوعي الذاتي بمعرفة مكامن ونقاط القوة والضعف, وأماكن الخلل, وتبني الافكار الجديدة والتشجيع عليها، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في تحقيق النزاهة التنظيمية.
- 2) حث ادارة العليا للديوان لتحرص على التعامل بعلاقات شفافة مع الموظفين بعيداً عن الغموض وتقديم المعلومات والتعليمات بوضوح وفي الوقت المناسب إلى مختلف موظفي الديوان مما يساهم بتحقيق النزاهة التنظيمية.
- 3) التأكيد على ادارة الديوان في الإستماع والإصغاء بموضوعية وحيادية لمختلف آراء الموظفين ومقترحاتهم وأفكارهم وتحليلها الموضوعي قبل إتخاذ القرارات، ووضع خطط لمواجهة التحديات المستقبلية التي تواجهها من خلال تشكيل فرق العمل، وإستثمار الكفاءات المتوفرة لديها وتدعيم قدرتها بتحقيق النزاهة التنظيمية.
- 4) حث ادارة الديوان على الإهتمام بالموظفين من حيث التعامل معهم بمنظور أخلاقي داخلي، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتجميع أفكارهم للوصول إلى الأفكار الإبداعية مما يساهم في تحفيزهم بنقل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق النزاهة التنظيمية.
- 5) تعزيز فاعلية العلاقات الشفافة من خلال البناء علاقات اجتماعية داخل الديوان، وممارسة ادوار ومهام مختلفة في ظل وجود العلاقات الشفافة مما يساهم في سلاسة نقل الافكار ومشاركة المعرفة.



6) دعم للموظفين الكفؤين اللذين تتوفر لديهم الخبرات والمهارات جميع الأقسام وتشجيعهم وإعطائهم الأولوية في التوظيف والعمل بمساعدة سلوكيات القيادة الأصيلة، لتحقيق النزاهة التنظيمية.

7) حث إدارة الديوان على العمل وفق التعليمات والضوابط التشغيلية، واستخدام التحاور والمناقشات مع الأعضاء للوصول إلى قرارات مناسبة إعتماً على توجهات القائد الأصيل.

8) حث إدارة الديوان على تبني مبادئ تنظيمية لكي على معرفة الغرض التنظيمي للديوان وتحقيقه.

9) الحرص على تبني قيم جوهرية تمكن الموظفين من العمل بإخلاص وتفاني، لمساعد الديوان على تحقيق النزاهة التنظيمية مع سلوكيات القيادة الأصيلة.

10) التشجيع على تبني ثقافة نزيهة بين الموظفين، لتمكينهم من العمل بحيادية وإنجاز أعمالهم، والمساعدة في خدمة أبناء المحافظة بأقصى قدر ممكن للنهوض بالواقع.

المصادر

1. .Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67-81.
2. Abbas, S. M., & Murad, R. F. (2021). The effect of constructive frameworks for a system of acquired regulatory immunity in achieving organizational Integrity. *THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES*, 17(69).
3. Altai, Y. H. S., Abdel Hussein, Z. Y., (2021). Administrative reform and its role In enhancing organizational Integrity An applied study in the Health Department of Najaf, *AL-GHAREE For Economic and Administrative Sciences*, Folder (17), No. 1.
4. Al-Tai, Y., & Hussein, Z. (2021). Administrative reform and its role in enhancing organizational Integrity An applied study In the Health Department of Najaf. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 313-347.
5. Atan, R., Alam, M. M., & Said, J. (2017). Practices of corporate integrity and accountability of non-profit organizations in Malaysia. *International Journal of Social Economics*, Vol. 44 No. 12, pp. 2271-2286.



6. Atan, R., Alam, M. M., & Said, J. (2017). Practices of corporate integrity and accountability of non-profit organizations in Malaysia. *International Journal of Social Economics*, Vol. 44 No. 12, pp. 2271-2286.
7. Barchiesi, M. A., & Colladon, A. F. (2021). Corporate core values and social responsibility: What really matters to whom. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120907.
8. Choi, H., Hong, S., & Lee, J. W. (2018). Does increasing gender representativeness and diversity improve organizational integrity?. *Public Personnel Management*, 47(1), 73-92.
9. Старенька, О. (2021). Organizational approaches to operational control at Industrial enterprises. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(37), 123-133.
10. Danaeefard Darekar, P. (2023). "A Study On Workforce Diversity And Its Impact On Organizational Culture With Special Reference To Service Sector Organizations"-A Theoretical Framework, *IJFANS International Journal of Food and Nutritional Sciences*, Journal Volume 11, S Iss 1.
11. Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749.
12. Ebrahim, A. B. (2017). Authentic leadership, trust and work engagement amongst health care workers (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa), Vaal Triangle Campus).
13. Haris, N., Jamaluddin, J., & Usman, E. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40.
14. Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2022). Content and design of Integrity systems: Evaluating IntegrIty systems in local government. *Public Integrity*, 1-13.
15. Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2020). Bridging the gap between authentic leadership and employees



- communal relationships through trust. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 250.
16. Jasinenko, A., & Steuber, J. (2022). Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*.
 17. Jaworski, M., Panczyk, M., Cieślak, I., Zarzeka, A., & Gotlib, J. (2018). Authentic leadership skills and public health student participation in extracurricular activities (ECAS). In *EDULEARN18 Proceedings* (pp. 4917-4924). IATED.
 18. Kadirova, S. A. (2022). ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF COMPETENCE-ORIENTED EDUCATIONAL PROCESS IN PREPARING FUTURE SPECIALISTS FOR PROFESSIONAL ACTIVITY. *American Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 10, 160-164.
 19. Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 7(1), 151-166.
 20. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter?. *Frontiers in Psychology*, 13.
 21. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter?. *Frontiers in Psychology*, 13.
 22. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter?. *Frontiers in Psychology*, 13.
 23. Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 145-156.
 24. Kurian, D., & Nafukho, F. M. (2022). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions?—a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, 36(1), 45-64.



25. Lawrence, A., Minutti-Meza, M., & Vyas, D. (2018). Is operational control risk Informative of financial reporting deficiencies?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(1), 139-165.
26. Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218-233.
27. Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. (2023). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 103-121.
28. Mangaliso, M. P., Mangaliso, N. A., Ndanga, L. Z., & Jean-Denis, H. (2022). Contextualizing organizational change management in Africa: Incorporating the core values of Ubuntu. *Journal of African Business*, 23(4), 1029-1048.
29. Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
30. Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational culture management as an element of Innovative and sustainable development of enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289.
31. Mzumara, D., & Ndhlovu, D. (2021). How A Good Governance Model Can be Developd to Enhance Management of Integrity Committees (Ics) to Prevent Corruption In the Public Institutions of Zambia, Lusaka, Zambia. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 8(2), 110-122.
32. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
33. Nwinyokpugi, P. N., & Okere, A. E. (2019) . Position Power Management and Workplace Harmony in the Construction Sector in Rivers State, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 8, Issue 01 Ver., PP—34-44 .



34. Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77-100.
35. Ramalu, S. S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385.
36. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
37. Scheepers, C. B., & Elstob, S. L. (2016). Beneficiary contact moderates relationship between authentic leadership and engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-10.
38. Shu, W., Chen, Y., & Lin, B. (2018). Does corporate Integrity improve the quality of Internal control?. *China Journal of Accounting Research*, 11(4), 407-427.
39. Van der Vaart, L. (2016). The Authentic Leadership Inventory Measurement Invariance in Selected Industries in South Africa (Doctoral dissertation, North-West University, Vaal Triangle Campus).
40. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
41. Watanabe, R. M., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees In France and Japan. *Asia-Pacific journal of business administration*.
42. Yousaf, A., & Ul Hadi, N. (2020). Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14.