

The interaction between participatory leadership practices and perceived behavioral integrity and their impact on fighting deviant work behavior: An applied study on a sample of administrative leaders in private commercial banks in Sulaimani city in Iraq

Saba Noori Alhamdany

Wesam Ali Hussain

Saad Noori Alhamdany

Faculty of Economics and Administration || Fallujah University || Iraq

Abdelsalam Adam Hamed

Faculty of Economics and Administration || Sudan University of Science and Technology || Sudan

Abstract: The study aimed to identify the extent to which private banks in the city of Sulaymaniyah adopt participatory leadership practices and perceived behavioral integrity, reveal the nature and direction of the relationship between participatory leadership and perceived behavioral integrity, and combat deviant behavior in these banks, in addition to determining whether the interaction is between participatory leadership and integrity. Perception affects the behavior of deviant work, and to achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire as a study tool that was distributed to the study sample of (108) managers, assistants of managers, heads of departments and divisions in private commercial banks in the city of Sulaymaniyah, and the results showed that private banks do not adopt participatory leadership practices and behavioral integrity significantly, with a significant positive statistically significant effect of adopting participatory leadership practices on deviant work behavior in private banks in the city of Sulaymaniyah, where the value of the correlation coefficient R (-2.159) at the level of significance (.031), and the existence of a positive statistical significance effect. To adopt the perceived behavioral integrity on the deviant work behavior of private banks in the city of Sulaymaniyah, and the results revealed The study on the absence of a positive, statistically significant, positive impact at the level of (0.05) for the interaction between participatory leadership practices and perceived behavioral integrity on deviant work behavior. And their leaders, and emphasize the importance of adopting participatory leadership practices and perceived integrity together, as they have a clear impact on reducing deviant behaviors, which will positively affect banks in terms of creating a positive, effective and ideal work environment.

Keywords: Participatory leadership, perceived integrity, Ethical commitment, and private banking.

التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وأثرها في محاربة سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في المصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية في العراق

صبا نوري الحمداني

وسام علي حسين

سعد نوري الحمداني

كلية الإدارة والاقتصاد || جامعة الفلوجة || العراق

عبد السلام آدم حامد

كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية || جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا || السودان

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المصارف الأهلية في مدينة السليمانية للممارسات القيادية التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين كل من القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة ومحاربة السلوك المنحرف في تلك المصارف، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التفاعل بين القيادة التشاركية والنزاهة المدركة يؤثر على سلوك العمل المنحرف، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (108) المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الاقسام والشعب بالمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، وأظهرت النتائج أنه لا تتبنى المصارف الأهلية ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية بشكل كبير، مع وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني ممارسات القيادة التشاركية على سلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية لمدينة السليمانية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R (-2.159)$ عند مستوى دلالة (0.031)، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني النزاهة السلوكية المدركة على سلوك العمل المنحرف بالمصارف الأهلية في مدينة السليمانية، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على سلوك العمل المنحرف، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية الجديدة من أجل الحد من الممارسات المنحرفة وتغيير المواقف السلبية التي يتبناها العاملون تجاه منظمهم وقادتهم، والتأكيد على أهمية تبني ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة المدركة معاً، لما لها من أثر واضح في تقليل السلوكيات المنحرفة مما ينعكس إيجاباً على المصارف من حيث خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة ومثالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، النزاهة المدركة، الالتزام الاخلاقي، المصارف الأهلية.

المقدمة:

يشكل على مر السنين، لفتت الشركات الكبيرة مثل Enron و WorldCom و Tyco انتباه الجمهور إلى الأخطار الكامنة في ممارسات الأعمال غير الأخلاقية مثل الاحتيال والتخريب والسرقة والاختلاس والغياب غير المبرر وسوء معاملة زملاء العمل فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية سجلت في عام 2010 خسارة قدرها 15.9 مليار دولار نتيجة تعرض مؤسساتهم للسرقة والتخريب من قبل موظفيهم (Chernyak-Hai, et.al.2018) وافاد الاستطلاع الوطني الاسترالي أن حوالي 31% من العمال تعرضوا لسوء المعاملة من قبل الرئيس المباشر عليهم وحوالي 35% من قبل زملاء العمل (Santos&Eger,2014, Harper,1990, Utkarsh,et.al,2019) وحوالي 95٪ تعاني أغلب المؤسسات من سلوكيات عدوانية بشكل متزايد وكبير (Howladar,et.al.2018, Kluemper,et.al.2019)، من خلال عزوفهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات والانعزالية وعدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيرهم دون مناقشة إلى جانب عدم تشجيعهم للعمل الجماعي ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر (Lian,et.al.2012: 43) ولا يحضهم على العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي أو قد يقوم أيضا بعض موظفي البنوك بأن يصرح للغير برقم مدخرات أحد الأفراد ويفشي اسرار وظيفتهم، وبالتالي فإن السلوك المنحرف يعرف بأنه "سلوك طوعي ينتهك المعايير التنظيمية الهامة ويهدد سلامة المنظمة وأعضاءها العاملين في المصارف على اختلاف مستوياتهم مما ينعكس سلباً في تقديم الخدمات للمجتمع" الأمر الذي يتطلب من القادة مشاركة المسؤولية في مسألة صنع القرار مع موظفيهم العاملين في المنظمات المصرفية الأهلية في شمال العراق (السعيد، 2019) لإيلاء اهتمام خاص بهم مع تزويدهم

بالدعم الشخصي من قبلهم وكسب ثقتهم واحترامهم (الخصاونة، 2019) من أجل النجاح والتميز والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها باعتبارها فلسفة حديثة تؤثر بشكل رئيسي على المنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، وبالتالي فإن النزاهة المدركة تشير إلى "الابتعاد عن كل ما يسيئ من تصرف يؤدي إلى الاخلال بالواجبات والمهام" وهذا يقودنا إلى ادراك اهمية الحكم الرشيد في النزاهة السلوكية المدركة من حيث الاتساق والتماسك والمسؤولية المهنية والانعكاس الاخلاقي (العبيدي، 2019) فالنزاهة المدركة أصبح مفهومًا أكثر بروزًا في البحث حول الحكومة والحكومة وكذلك في صنع السياسات الفعلية على جميع المستويات، الامر الذي يعطي دافعا ذاتياً لهم بالعمل بجد واخلاص وشعورهم بالرضا (Huberts,2018) لذلك وللأهمية الادوار الذي تلعبه تلك المتغيرات، كان من الضروري اجراء مثل هذه الدراسة وخاصة في مجال سلوك العمل المنحرف، وعليه ستسهم هذه الدراسة في ظل وجود نظريتي التعلم الاجتماعي والروابط العمودية الثنائية (Simon,2019) من زيادة مساحات التواصل والتفاعل بين القادة والمرؤوسين واكتساب السلوكيات الإيجابية من خلال الخبرة المباشرة والملاحظة ومن ثم توظيفها للحد من مظاهر عدم احترام الوقت والمسؤولية والفساد والتعسف واللامبالاة والتكاسل والتراخي والسرقة والغياب والسعي وراء تذييلها من خلال توظيف كل الإمكانيات المتاحة بجدارة وفاعلية، وهذا ما يتمناه بحثنا الحالي.

مشكلة الدراسة:

تواجه صناعة البنوك تحديات هائلة نتيجة التغيرات في النظم والقواعد والاسواق المالية والائثار السلبية للأزمات الاقتصادية وزيادة طلبات العملاء للحصول على احدث التكنولوجيات البنكية لتكون جميع الخدمات في متناول أيديهم، بما أن للقطاع المصرفي الخاص دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والسياسية ويسعى دائماً للوصول إلى المكانة المتميزة عبر النهوض بواقع أداء العاملين، لذا كان واجب علينا التركيز على التحديات التي تواجه المصارف، فالانحراف هو السلوك غير السوي الذي يخالف القوانين ويخرق القيم الاجتماعية الإيجابية ولا يميل للتجديد والتطور والابتكار فهو لا يؤمن بأن القيادة تمتلك خطة قابلة للتغيير، مما ينعكس بدوره سلباً على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي (الابرو والنور، 2017: 202)، فالرؤية تتحقق إذا كانت هناك مجموعة من المبادئ الإيجابية التي تعزز السلوك الشريف وتشجع الممارسات السليمة اخلاقياً، انطلاقاً من الرقابة الذاتية التي تمكن الفرد من الترفع عن كل تصرف منحرف يخل بموازين العدل والمساواة (AL-Abrow,et.al.2019: 7)، لذلك يقع على عاتق القائد مهمة فهم روح التغيير والتجديد وتسهيل الاتصالات والمصادقية والمشاركة والامانة والشفافية والمواءمة بين سلوكه وأفعاله (طيفور، 2019: 97) وبالرغم من اهمية الموضوع إلا انه لا توجد الدراسات على حد علم الباحثين على دراسة الأثر المباشر للقيادة التشاركية على السلوك العمل المنحرف كدراسة (Miao,et.al,2014) التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطن بينما أشارت دراسة (Simon,2019) العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي والدور المعدل من ذوي الخبرة في العمل، ودراسة (الخصاونة، 2019) فقد اختبرت العلاقة بين القيادة التشاركية والابداع المنظمي بعيداً عن الآليات التقليدية، وبمراجعة الأدبيات السابقة نجد الدراسات تناولت التأثير المباشر لأنماط القيادة المختلفة (التعاونية، الرنانة، الاخلاقية، التحويلية والاستبدادية) على السلوك العمل المنحرف كدراسة (Howladar,et.al.2018, Jiang,et.al.2017,) ومع ذلك كانت هذه الدراسات في البلدان المتقدمة فقط، ولم تتطرق اليها الدراسات العربية وكذلك وجود قلة في الدراسات التي تناولت أثر النزاهة المدركة على السلوك العمل المنحرف، فقد وضحت دراسة (Martin,et.al.2009) العلاقة بين النزاهة والانحراف في مكان العمل ولكن لم تعمل أي من الدراسات العربية في حدود علم الباحث على دراسة الأثر

المباشر للنزاهة المدركة على السلوك العمل المنحرف، وعلى الرغم من وجود أهمية للتفاعل بين القيادة والنزاهة المدركة والذي أشارت إليه دراسة (Zarghamifard&Danaeefard,2020) ، و(العبيدي، 2019)، لكن من هنا تتأني الفجوة المعرفية لكون أي من الدراسات التي تم طرقها لم تتناول الأثر التفاعلي مما دفعت المنظمات المبحوثة إلى الامام والدراية، باعتبارها نهج حديث تؤثر بشكل مباشر على المنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي في شمال العراق بشكل خاص، وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات القلة التي تهدف إلى تقليص الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما دور التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة في تقليل السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق"؟، إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

- 1- هل هناك أثر مباشر لتفاعل ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية في سلوك العمل المنحرف؟
- 2- هل هناك أثر غير مباشر لتفاعل القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية في تقليل سلوك العمل المنحرف في المنظمات المبحوثة؟

أهداف الدراسة

- 1- تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية والسلوك العمل المنحرف) بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة والاطلاع عليها.
- 2- مدى تبني المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق للممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة والتعرف على مستوى ادراك الادارة العليا في تقليل من حدة السلوكيات المنحرفة.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين تبني ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية في المصارف الأهلية في شمال العراق.
- 4- تحديد ما إذا كان التفاعل بين القيادة التشاركية والنزاهة المدركة يؤثر على تقليل السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق.

أهمية الدراسة

وتنوع أهمية الدراسة من ناحية الأهمية العلمية والعملية من خلال المتغيرات المبحوثة والتي تمثل موضوعات حديثة ومهمة تمتاز بالندرة على صعيد الدراسات الاجنبية والعربية والعراقية على نحو خاص في مجال التوجهات الحديثة لمتغيرات البحث وعمدت على تطوير نظريتي التعلم الاجتماعي والروابط العمودية الثنائية (LMX) من خلال اضافة مجالات جديدة لها، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة على النحو الاتي: الجزء الاول يشمل مفهوم ودواعي الاخذ بالقيادة التشاركية والنزاهة المدركة والسلوك المنحرف، الجزء الثاني نستعرض المنهج المستخدم في الدراسة والطريقة والاجراءات ومن ثم عرض نظريات الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وعرض النتائج ومناقشتها مع ذكر محددات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية، وبهذا تأتي مبررات هذه الدراسة من خلال:

- 1- الدور الذي يؤديه هذا القطاع في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة من قبل المنظمات الاخرى.
- 2- الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي ومكانته الاقتصادية مقارنة بالقطاعات الخدمية الاخرى.
- 3- عامل المنافسة بين المصارف الذي يستوجب تحقيق الابداع والقيادة والنزاهة السلوكية.

فرضيات الدراسة:

- 1- العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك العمل المنحرف: لقد توصلت دراسة (السعيد، 2019) إلى معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي والتي طبقت في جامعة كربلاء في العراق وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي، بينما هدفت دراسة (طيفور، 2020) إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية وتحديد معوقاتهما ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة وبينت النتائج أن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون كانت متوسطة وباستعراض الدراسات السابقة لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على السلوك العمل المنحرف، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني ممارسات القيادة التشاركية في تقليل من السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق.
- 2- العلاقة بين النزاهة السلوكية المدركة والسلوك العمل المنحرف: أصبحت المنظمات في ظل التغيرات المتسارعة أن تدرك أهمية النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية في ظل حدة المنافسة، وأشارت دراسة (جاسم وصبري، 2015) إلى بيان الأثر الكبير والمتحقق في بناء وتجسيد مفردات النزاهة والمصادقية من خلال تأصيل القيم والمبادئ والأخلاق عبر أنشطة تدريبية، كما يشكل خطراً للعديد من الانظمة الاجتماعية والاقتصادية فكلما زادت قيم النزاهة عندهم انخفض مستوى خطورة اليات الفساد وغرس الشفافية والمساواة والعدالة وباستعراض الدراسات السابقة لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر النزاهة السلوكية المدركة في تقليل السلوك العمل المنحرف ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني النزاهة السلوكية المدركة للقائد في تقليل السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق.
- 3- الأثر المشترك للقيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على السلوك العمل المنحرف: لقد أشارت دراسة كل من (العبيدي، 2019) و (Zarghamifard and Danaeefard, 2020) إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقلين (القيادة والنزاهة المدركة للقائد) فضلاً عن وجود تأثير معنوي وموجب بينهما كما يؤكدان على أن متغير القيادة وأبعاده له ارتباط معنوي وطردى بمتغير النزاهة المدركة للقائد، وهذا يشير إلى وجود المناخ الإيجابي بين القادة والمرؤوسين بصورة أشمل وأوسع، وباستعراض الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحثين- الدراسات السابقة لم تتطرق إلى التفاعل بين القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة للقائد وأثرها في تقليل السلوك العمل المنحرف، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في شمال العراق.

2. الإطار النظري.

أولاً- مفهوم ودواعي الاخذ بالقيادة التشاركية

تعتبر القيادة التشاركية من الانماط القيادية التي تعود جذورها إلى تدرج الحاجات التي قدمها "أبراهام ماسلو" في ورقته البحثية "نظرية الدافع البشري" عام 1943 وناقش فيها حاجات الإنسان ووصف الدوافع التي

تحركه، وعلى نفس الاتجاه تم تطوير الدوافع البشرية في عام 1960 من قبل "ماكغريغور دوغلاس" بوضع نظريتي (X) و(Y) مبدأ العقاب والثواب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل حيث ركز دوغلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها عكس القيادة التسلطية والاتوقراطية (Sheikh,2012: 21)، وديننا الاسلامي زاخر بالعديد من النصوص القرآنية والاحاديث النبوية التي تدل على التوجه نحو الشراكة في العمل والانجاز، وقد طبق نبينا محمد صلى الله عليه وسلم هذا النمط من القيادة مع الصحابة رضوان الله عليهم، فالشورى ركن من اركان القيادة في الاسلام قال تعالى ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (آل عمران: 159).

ومن هنا برز مفهوم القيادة التشاركية كقيادة بحتة ارتبطت فكرتها بالديمقراطية الصناعية من قبل Rockefeller تتمثل باشتراك الادارة والعمال في تخطيط العمليات الصناعية ما يمنع بذلك المنازعات بين اصحاب العمل والعمال ويعطي فرصة للأفراد العاملين في المشاركة في القرارات الصائبة ويتمتعون بالحكم الرشيد والشفافية وسرعة الاستجابة والكفاءة في عملية ترشيد اتخاذ القرارات واتخاذها بالمشاركة بصورة متكافئة والاستفادة القصوى من ذوي العقول الناضجة في اختيار البدائل بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية (Conger,1992)، والمشاركة عملية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم ويعتبر مطلباً ديمقراطياً في الإدارة، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لعدة عوامل من أهمها (4: 2013: Kim&Schachter) و(الرميدي، 46: 2018):

- ❖ نمو المنظمات وتضخم حجمها.
 - ❖ اهمية الشورى في القيادة الإدارية.
 - ❖ استثمار وتوجيه طاقة هؤلاء العاملين لصالح المنظمة.
 - ❖ تنمية القدرة على الابداع والابتكار واعطاء الحرية للعاملين في اداء عملهم.
- لكونه نهج قائم على المرونة وهو جانب مهم من القيادة الرشيدة نابع من حقيقة أن الفرد على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم يملكون القدرة في بناء منظمة فعالة دون اخفاقات (10: 2019: simon)، وللقائد التشاركي له مواصفات معينة تميزه عن غيره من القادة كما يلي:

- 1- يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين.
 - 2- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
 - 3- الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- بالإضافة إلى انه يقوم على عدة اسس من ضمنها تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات، إقامة علاقات إنسانية إيجابية بين القائد ومرؤوسيه، توفير بيئة ادارية مناسبة بالشكل الذي يخلق لديهم دافع لتحقيق الاهداف التنظيمية (6: 2016: buengeler,et.al)، ومما سبق يتضح أن القيادة التشاركية هو نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة والجدول التالي يوضح بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم وبحسب تسلسلها الزمني كما يلي:

جدول (1): اسهامات الباحثين في القيادة الاشتراكية

| المفاهيم | الباحث والسنة |
|---|---------------------------|
| تشارك اعضاء الفريق من اجل الاستفادة من نقاط القوة. | (Pearce& Conger, 2002: 2) |
| انها عملية التأثير الاجتماعي التي تنطوي على تحديد اهداف المجموعة تجاه انجاز المهمة | (Wellman, 2013: 1) |
| هي عملية منظمة لحفز وتوجيه جهود العاملين وبعث النشاط في نفوسهم وغرس روح التعاون والمشاركة لديهم بطريقة سليمة. | سليمان، 2017: 29 |
| هو الذي يمنح المرؤوسين فرصة المشاركة الفعالة في أعمالهم العقلية والروحية والبدنية والمادية. | (Kusumo,et al,2018: 27) |

| المفاهيم | الباحث والسنة |
|--|---------------------|
| مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وتوافر نظام فعال واستثمار ما لديهم من قدرات ابداعية وابتكارية. | (Hamal,2019: 13) |
| أشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها. | (الخصاونة، 9: 2019) |
| هي السمات الظرفية والتفاعل بين القادة والاعضاء تعتمد على الاقناع والترغيب بدلاً من التهديد. | (السعيد، 2019: 128) |

واخيرا يمكن القول هو نهج يقاسم نظرية القيادة الموزعة والقيادة الجماعية من خلال منحهم الثقة التامة بطريقة إنسانية عادلة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ابداء الراي دون تسلط وعنف وتحملهم قدر معين من المسؤولية في مكان العمل ودعمهم بما يخدم اهداف المنظمة.

ثانياً: مجالات تطبيق ممارسات القيادة التشاركية

قدم الباحثون كل من (Kusumo et,al,2018: 29) و(الخصاوي، 12): 2019 (الشمري واللوقان، 2018: 70) (الريميدي، 2018: 48) في مجال القيادة التشاركية اربعة أبعاد والتي يمكن قياسها وتحديد معرفتها دورها الإيجابي والفعال في صقل المواهب القيادية ورفع روحهم المعنوية والانتماء بالمنظمة، وهذه الأبعاد هي محور دراستنا الحالية وتشمل كالآتي:

- 1- العلاقات الإنسانية: السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته واحتياجاته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل وخلق جو من اللفة والود بين المدير والعاملين معه والحفاظ على كرامة المرؤوسين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم وتلبية حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والمادية (زكريا، 2017: 52).
- 2- تفويض السلطة: هو حافظاً قويا للمرؤوسين في استخدام كل طاقاتهم وقدراتهم على العمل الخلاق من خلال اتباع اللامركزية في التنظيم، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات وبناء علاقات إيجابية بين الطرفين مما يعزز ذلك من ثقمتهم بأنفسهم وهذا يتطلب تدريبهم بأهمية وضرورة التفويض لأعداد قيادات بناءة تخدم المنظمة نفسها (عسكر، 2012: 51).
- 3- الاتصال وبناء المعلومات: إنه يعتبر مفتاحاً مهماً من مفاتيح الإصغاء الفعال يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات والافكار وتناقلها وتبادلها، بحيث يتمكن الشخص من إحاطة غيره بالحقائق والافكار والمعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم في اتجاه معين" (الشمري واللوقان، 2018: 77).
- 4- المشاركة باتخاذ القرار: وهو إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في كافة المهام القيادية وذلك لضمان النجاح وتحقيق الاهداف، إذ أن إشراك المديرين والقادة في المهام القيادية يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها (احمد، 2002: 163).

ثالثاً: مفهوم النزاهة السلوكية وأهميتها

في الوقت الراهن بدأت المنظمات الحديثة ذات الطبيعة القيادية المعقدة تركز جهودها في البحث عن النزاهة وخاصة المتعلقة بالسلوكيات البشرية لكون هناك شعور متزايد من قبل الأفراد أن القادة يفتقرون إلى النزاهة والكفاءة في التعامل مع هذه التحديات الصعبة التي تمتاز بها المنظمات الحالية، ذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 2005 أن المنظمات تبذل جهوداً كبيراً في تعزيز النزاهة وتمنع السلوكيات غير الاخلاقية

(Zarghamifard&Danaeefard: 2020: 6) وهي بذلك تعدُّ ظاهرة إنسانية موجودة في خصائصهم الأخلاقية والنفسية ومن الصعب أن تزول تحكمها قوانين الإنسان وقيمه أفردها ومجتمعات، وهذه الظاهرة توصل إلى ظاهرة الإصلاح والصلاح، وبالرغم أن مصطلح النزاهة قد يتداخل مع بعض المصطلحات مثل مصطلح الأمانة، والأخلاق فإنه أوسع منها بكثير إذ تشتمل النزاهة على قيم الكفاءة، والاحترام، والحفاظ على الالتزامات، فالنزاهة في عرف اللغويين: "ترفع النفس وتباعدتها عن كل قبح ومعصية وترك الشبهات، وبغض النظر عن الاختلافات الفلسفية حولها أشار (Simons) أن النزاهة عبارة عن محصلة تتكون من {تميز + إيمان x (فعل + تصريح)= نزاهة}، فالتميز قدرة القادة على التفريق بين الحق والباطل في المواقف التي تواجههم، والإيمان هي العقيدة التي يؤمن بها والفعل تحدد المدى العملي وحفزهم في تحقيق أفضل النجاحات بينما التصريح يشير إلى درجة استعداد الفرد لمشاركة الآخرين في مبادئه والتفاخر بها (Simons, 2002: 32) وبذلك فهو نظام متكامل يعبر عنها بالالتزام سلوكي من حيث القيم والمعايير الأخلاقية والسلوك المثالي والتماسك والاتساق والمسؤولية المهنية والعدل (Huberts, 2018: 20)، وهذا يدل أن النزاهة السلوكية له دور فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي للفرد من خلال (Friedman et al., 2008: 16).

☒ القائد يعمل بشكل مستمر على توضيح الهوية الاجتماعية والشخصية عن طريق القيم والسلوك المرتبطة بالعمل.

☒ النزاهة السلوكية لدى القادة تشير إلى قدرتهم على الوفاء بوعدهم وهذا يعكس بدوره زيادة الثقة بين القائد والاتباع.

☒ القائد الابتكاري الذي يتفهم الحق بقلبه وعقله ويستطيع أن يتعامل مع مستجدات الواقع، فتتغير أمامه أشكال الحق والباطل دون أن يفقد اتزانه أو قدرته على التمييز والتصرف الإيجابي.

بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات يؤكد كل من (العبيدي، 2019: 148) و (Huberts, 2014: 39) للنزاهة السلوكية لها أهمية بالغة في تحسين مناخ المنظمة من خلال ترسيخ المعايير والاسس الاخلاقية كما موضح:

- ☒ النزاهة السلوكية تساعد على تعزيز العمل الجماعي المبني على الثقة والمصادقية.
- ☒ تساعد على منع السلوك غير الأخلاقي والاحتيال والفساد الاداري والمالي والتشكيك والشك.
- ☒ النزاهة السلوكية لها دور إيجابي في تقليل معدلات دوران العمل وزيادة الرضا مع الالتزام الوظيفي والايثار وسلوك المواطنة.

وبذلك فإن ضمان نزاهة القائد يدل على الروح الإيجابية الذي يمتلكه وهو بذلك يعتبر مخطط وموجه ومرشد يؤثر على جميع الطبقات العاملة في المنظمة من المستويات العليا وصولاً إلى موظفي الخط الاول مما يحقق النزاهة والاستقامة بحيث يكون عن قناعة ومبررات ثابتة لا تقبل الجدل أو التردد، والجدول التالي يعرض عدد من المفاهيم للنزاهة السلوكية استناداً إلى آراء عدد من المختصين بهذا الجانب السلوكي كما يلي:

جدول (2): اسهامات الباحثين في النزاهة السلوكية

| المفاهيم | الباحث |
|---|-------------------------|
| هو النموذج الذي يبحث عن المواءمة بين الأقوال والوعود مع الأفعال بكل شفافية وواقعية. | Simons, 1999: 19 |
| تعرف على أنها إحدى أساليب الالتزام السلوكي النفسي الذي يساعد على اشاعة ثقافة تبادل الثقة والمصادقية وترجمتها إلى أفعال واقعية تساعد على تحقيق الاهداف المشتركة. | Simons 2002: 19 |
| هي المواءمة بين الوعود والأفعال التي يقوم بها القائد داخل المنظمة من خلال اتباعه القيم الإنسانية والمهنية المثلى. | 3: Simons, et al., 2013 |
| النزاهة السلوكية هي توليد مناخ تنظيمي داعم لتحسين أداء الالتزام التنظيمي عن طريق التواصل الواضح بين كلمات وأفعال المدير. | Simon et al., 2016: 10 |

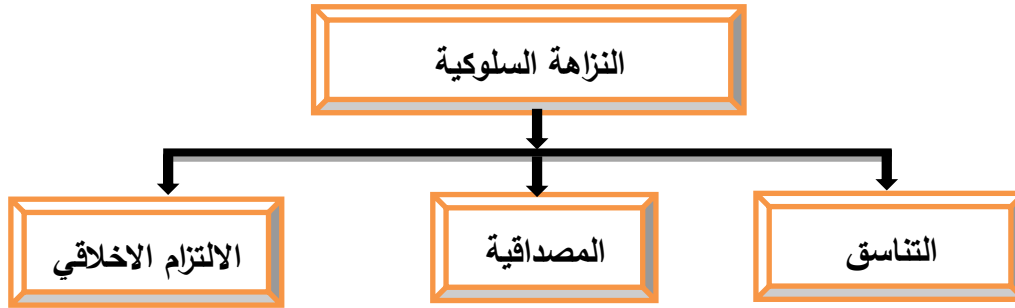
| المفاهيم | الباحث |
|---|------------------------------------|
| هو النموذج الذي يعبر عن السلوك الاخلاقي للقادة اذ توضح مدى توافق الاقوال والأفعال والذي من شأنه تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف وتنمية الثقة العالية بالقرارات الصادرة منهم. | الدليمي والآخرين. 2018: 77 |
| وتعني الاستقامة التي تعد وسيلة لحل سوء التفاهم والاختلاف في الرأي للوصول إلى القرارات المناسبة. | Huberts,2018: 20 |
| تعرف على أنها قيمة أخلاقية عليا وسلوكيات إيجابية تهدف إلى المحافظة على المعايير الأساسية الخاصة بالوظيفة المنبثقة عن الثقة والاحترام المتبادلين مع اشاعة ثقافة اتباع المصادقية في تنفيذ جميع الوعود في اطار منصف وعادل. | العبيدي، 2019: 147 |
| هو السلوك الاخلاقي الذي يفسر نزاهة القائد في العديد من المواقف الوظيفية من خلال انشاء بيئة شفافة تبني على التواصل المفتوح والمصادقية والثقة بين القادة والاتباع | Zarghamifard & Danaeefard,2020: 27 |

المصدر: الباحثون.

مما تقدم يتضح بان القائد الذي يتمتع بنزاهة سلوكية عالية يتميز بالقدرة على التواصل بشفافية مع المرؤوسين له من خلال مبدأ مبني على تطابق اقواله ووعوده مع أفعاله الذي يؤمن بها مع اشاعة الثقافات الإيجابية البناءة المتعددة، مثل الأمانة، والصدق والعدل، والاحترام المتبادل بين الطرفين التي تعود بالفائدة على المنظمة وعضائها والتخلص من النفاق والاحتيال التنظيمي من اجل تعزيز الثقة بالنفس وبالأخرين.

رابعاً: مقاييس النزاهة السلوكية وأبعادها

هناك العديد من الباحثين الذين حددوا مجموعة من الأبعاد الأساسية للنزاهة السلوكية وهم كل من (Zarghamifard&Danaeefard,2020) و (Huberts, 2018) و (الدليمي والآخرين، 2018) و (العبيدي، 2019) و (Liegh,2009) و (Simons,1999) و (Paine,1997) وفي دراستنا سيتم التركيز على أنموذج كل من و (Simons,1999) و (Paine,1997) و (Liegh,2009) لكونها تتطابق مع واقع دراستنا الحالية، ويمكن تحديد اهم الأبعاد وكما تظهر في الشكل أدناه.



الشكل (1): أبعاد النزاهة السلوكية، المصدر: الباحثون.

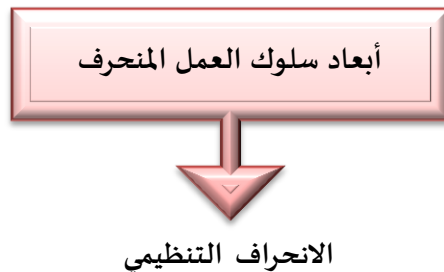
- 1- التناسق: يشير إلى مطابقة القول للفعل عن طريق اتباع مجموعة من المبادئ والالتزامات التي تتضمن اتساق القيم والمعتقدات الشخصية والسلوكيات اليومية بشكل يحقق الاهداف التنظيمية وهو بذلك يعكس صورة القائد والهوية الذاتية له (الدليمي والآخرين: 79).
- 2- المصادقية في التعامل: تعتبر المصادقية من أساسيات السلوك الإيجابي التي تعزز معايير الالتزام والولاء التنظيمي بالإضافة إلى انه شرط ضروري لتطوير الأفراد العاملين من خلال الوفاء بتنفيذ الوعود من قبل القيادات، وهو بذلك يحقق التكامل بين الاجراءات الخارجية والقيم الداخلية وفي حالة فقدانه يكون فجوة كبيرة تؤدي إلى دفع المنظمة نحو الهاوية (Simons,1999: 8).
- 3- الالتزام الاخلاقي: فهو أمر ينبع من داخل النفس باحترام زملاء العمل وقرارات الرؤساء والالتقان في العمل بما يراه مناسباً، ويكترس الموظفون الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل جيدة جُل وقتهم لضمان أداءهم لوظيفتهم على

أكمل وجهه، فيجعلهم هذا يحبون وظائفهم التي يعملون بها، وغير مستعدين للتخلي عنها (paine,1997: 16) ويمضون ساعات إضافية لإنجاز أعمالهم، مما يُظهر لأرباب عملهم مدى حبهم لعملهم مما يقلل من دوران الموظفين وهذا لا يتحقق الا إذا كان القائد يتسم بالإخلاص والولاء والالتزام والاحترام المتبادل بين الطرفين.

رابعاً: مفهوم سلوك العمل المنحرف ومظاهره وأبعاده

السلوك المنحرف سلوك طوعي ينتهك معايير تنظيمية هامة ويهدد سلامتها، وهي تعتبر مشكلة حرجية بين الموظفين وعلماء السلوك التنظيمي ركزوا في أبحاثهم على السلوكيات العمل المرغوبة مثل سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك التحفيز وسلوك المهمة والسلوك الاجتماعي دون الاهتمام بالسلوكيات العمل غير المرغوبة، وفي التسعينات حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثان (Robinson and Bennett,1995) ومهدوا الطريق للباحثين في تقديم المعلومات ومناقشتها بأسلوب مرن، وله تسميات متعددة كالعداء التنظيمي Organizational aggression، سلوك العمل المعطل (dysfunctional)، السلوك اللااجتماعي (antisocial behavior)، السلوك المعاكس (Opposite behavior) وسلوك الانسحاب Withdrawal behavior (Utkarsh 123: et,al,2019) والسلوك المنحرف عادة ما يرتبط بتكاليف باهضة بالنسبة للمنظمات لذلك يواجه تحديات عند محاربتة قد يرجع ذلك للحاجة الاقتصادية، ظروف العمل السيئة، هيكل المكافآت، عدم الرضا الوظيفي، المعاملة غير العادلة، عدم الثقة بالقادة (خالد، 2018: 372) ومن مظاهرها التغيب، التعجرف، الفساد، سوء الانضباط، الكسل، السرقة، تعاطي الكحول، التخريب، الازعاج، الرشوة، التزوير، الاختلاس واخيرا العنف والتنمر (Furnham&Taylor,2004: 83) فهو اذن سلوك طوعي، ارادي، مقصود يهدد سلامة المنظمة وأفرادها واصحاب المصالح فيها (كالزبائن، زملاء العمل، المشرفين) وهذا ما اشاره كل من (Howladar et; al,2018: 150) (Bennett & Robinson, 2000: 349) بأن هناك اختلاف في الرؤى والتفسيرات في تحديد أبعاد السلوكيات المنحرفة، وبعض الدراسات تشير إلى بعدين كدراسة (Robinson&Bennett, 1995) هما الانحراف التنظيمي والانحراف في العلاقات الشخصية ومنهم من اضاف بعد ثالث وهو (سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء) كما موضح في دراسة (العطوي والخالدي، 2015: 57) إلا أن هدف البحث الحالي سيركز فقط على سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة تم قياسها من قبل (Bennett and Robinson's, 2003) كما هو مبين في الشكل التالي.

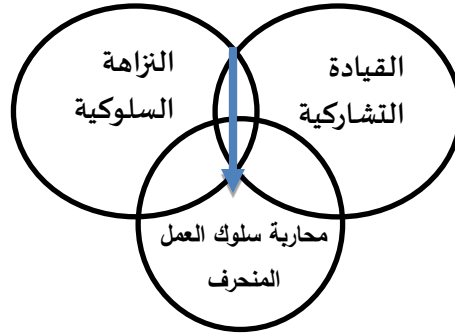
اذ يقصد بالانحراف التنظيمي حسب وجهة نظرهم بأنه الممارسات المقصودة التي تتنافى مع معايير المنظمة مثل هذه السلوكيات الموجهة نحو المنظمة كالسرقة والعدوانية والتخريب واللامبالاة والغياب والتزوير والتهرب والانخراط في الاجازات المرضية وتقديم عمل ذو جودة رديئة وقبول الرشوة من اجل تشويه سمعة المنظمة.



شكل (2): سلوك العمل المنحرف، Bennett and Robinson,2003

خامساً: نظرية الروابط العمودية الثنائية وعلاقتها بالمتغيرات

تركز نظرية التبادل بين القائد والعضو على ثنائية العلاقة (العلاقات التكاملية الثنائية) بين المشرفين والمرؤوسين وتعرف باسم نظرية الروابط العمودية الثنائية (Deluga, 1998: 192)، حيث تركز على زيادة النجاح التنظيمي عن طريق خلق علاقات إيجابية بين القائد والمرؤوس يتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والنزاهة والالتزام، وبالمقابل فإن المرؤوسين تخلق لديهم صفة الانسجام الروحي والرضا الوظيفي والهدوء العقلي الذي يسعى للمعرفة والتفاهم وتبني مسار عمل مبني على قيم المحبة والانفتاح وحسن التقدير تجاه مرؤوسهم، والمرونة والتشارك والانصاف كونهم العجلة المحركة للمنظمة المستدامة (Arnason, 2012: 14)، هذه النظرية ترى أن الانحراف يتناسب تناسباً عكسياً مع العلاقة الاجتماعية بين الأفراد، فالمنظمة التي تسودها الرحمة والمودة والثقة والمصداقية وبعبارة كل بعد عن العداوات والعنف والرشاوي والاختلاسات والتزوير تتضال فيه نسبة السلوكيات المنحرفة فضلاً عن تقليل الصراعات وبناء علاقات جيدة مع أفراد مجموعته في مقابل تفانيه وولائه في العمل كما موضح في الشكل التالي.



شكل (3): نظرية الروابط العمودية الثنائية، المصدر: الباحثون.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية التحليل:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرية الشمولية ما عدا انه يلائم الدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة إذ يتم فيها تحليل وتفسير مضامين كل من القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية وأثره في ممارسة السلوك العمل المنحرف ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي سيتطلبها البحث وفق اسس منهجية وعلمية (الصاوي ومبارك، 1992: 35) بغية الوصول إلى تقييمات ذات مغزى يرتقى بها رصيد المعرفة بصدد تلك الظاهرة وهذا يتناسب مع المتغيرات المبحوثة فضلاً عن انسجامه وفكرة البحث وفلسفتها وأهدافها وطريقة جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات فيها مع وضع المقترحات اللازمة لها.

مصادر البيانات:

المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة التي صممت لهذه الدراسة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والتي شملت على العديد من العبارات عكست اهداف الدراسة واسئلتها، للإجابة عليها من قبل عينة الدراسة (المصارف الأهلية في مدينة السليمانية في اقليم كردستان العراق)، والمصادر الثانوية: ركز الدارسين في

معالجة الاطر النظرية للدراسة الحالية على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الوثائق والنشرات التي لها علاقة بالموضوع، والدراسات والبحوث السابقة، والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لدعم الجانب النظري للبحث.

حدود الدراسة:

(الحدود البحثية: تتحدد الدراسة بمتغيراتها القيادة التشاركية، النزاهة السلوكية، والسلوك العمل المنحرف)، (الحدود المكانية: تمثلت في عينة من فروع المصارف الأهلية في محافظة السليمانية)، (الحدود البشرية: تم اختيار عينة من العاملين (المدرء، ومعاوني المدرء، ورؤساء الاقسام والشعب) في المصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية)، (الحدود الزمانية: سيغطي الدراسة الفترة الزمنية (2021-1-25-2020-8-13)).

نظريات الدراسة

1- نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning Theory

تم تقديم هذه النظرية من قبل Bandura في عام 1986 والتي هي نوع من مزيج نظرية التعزيز السلوكية وعلم النفس المعرفي، الذي يستهدف إلى الوصول لموقف متوازن بين المعرفين ودعاة تعديل السلوك، وتستخدم المصطلحات السلوكية والإنسانية لكي تشرح الوظائف السيكلوجية على أساس من التفاعل المتبادل المستمر بين المحددات الشخصية والمحددات البيئية وتؤثر البيئة في السلوك، ونظرية التعلم الاجتماعي لا تتناول مجموعه من مبادئ التعلم المعروفة فحسب ولكنها تضيف إليها عدة مبادئ جديدة، فهي تقبل وصايا السلوكيين المألوفة برفض العوامل اللاشعورية والأسباب الداخلية للسلوك المضطرب إلا أنها تخفف من هذا الاتجاه بتأكيدا على دور الجوانب المعرفية والرمزية في اكتساب الأنماط السلوكية الجديدة وفي تنظيم توقيت ظهورها وتوافرها بالإضافة إلى انه تأخذ بمبادئ الخبرة المباشرة، وتعزيز الاستجابات الممارسة، والتمايز بين الاستجابات وتشكيل السلوك المعقد بالتقاربات المتتابعة، والنتائج المعززة في التفاعل التبادلي يمكن أن تعدل سلوك الأشخاص بمعزل عن وعيهم بالعملية الحادثة، ولكنهم من خلال ملاحظة سلوكهم ونواتجه المختلفة يستطيعون استنتاج القواعد الصحيحة للتعزيز التي تضبط استجاباتهم اللاحقة في المواقف المستقبلية المشابهة.

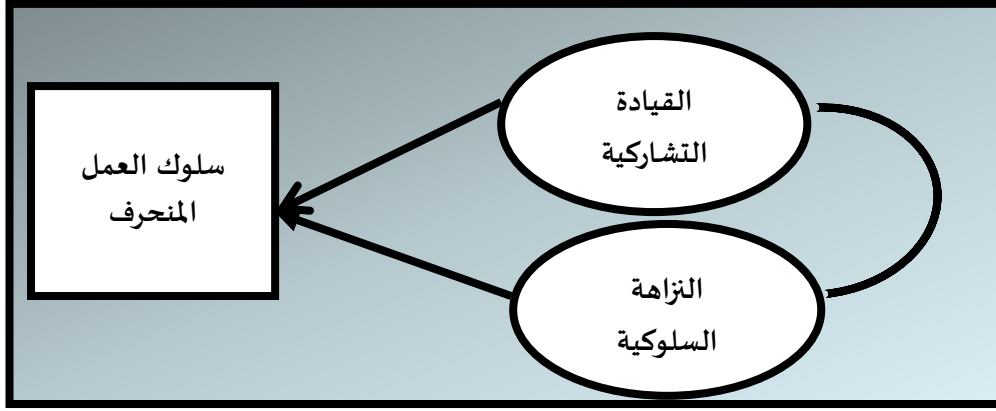
2- نظرية الروابط العمودية الثنائية (LMX Leader-member Exchange)

تم تقديم هذه النظرية من قبل كل من (Maslyn and Liden, 1998) التي تشير إلى جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوس كما انها تنص على أن "القادة والاعضاء يقومون بتشكيل علاقة بينهما ثم تطويرها من خلال سلسلة من التفاعلات بما في ذلك الملاحظات والاختبارات والمحادثات خلال مدة زمنية معينة" (Jing-Zhou & Wen, 2011: 403) وتشجع على الابتكار والتفكير وتفويض صلاحيات اكبر للمرؤوسين فضلاً عن المعاملة بالمثل (Stoffers, et al. 2020: 3) بالإضافة إلى انه يساعد على زيادة النجاح التنظيمي والنهوض بالحياة الوظيفية للمرؤوس مع زيادة ادراك المرؤوس لاهتمام القائد حول رفاهيته من اجل انجاز الاهداف بشكل فعال وكفوء، وهكذا يمكن الاعتماد على هاتين النظريتين لتوجيه الرؤية النظرية لهذه الدراسة، والتوصل إلى النتائج المرغوبة من قبل هاتين النظريتين.

انموذج الدراسة:

من أجل توضيح أبعاد ومشكلة البحث وتحقيق أهدافها تتطلب بناء إنموذج افتراضي، يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة قيد البحث، والشكل (4) يوضح

هذا النموذج أدناه والذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة باعتبارهما متغيراً مستقلاً في سلوك العمل المنحرف متغير تابع وذلك تعبيراً عن الحلول التي افترضت للتساؤلات المثارة في مشكلة البحث.



الشكل (4): أ نموذج الدراسة، المصدر: الباحثون.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في فروع المصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، قد تمت دراسة المجتمع لكون غالبية العاملين هم من فئة الشباب الذين يمتلكون القدرة على اكتساب المزيد من الخبرات، ولديهم القدرة على تعلم الشيء المفيد حول الإبداع الإداري والبالغ عددها (12) وهم (مصرف آشور الدولي للاستثمار، مصرف منصور، مصرف دجلة و فرات، مصرف استثمار العراقي، مصرف كردستان الدولي، مصرف التعاون الاقليمي، مصرف جيهان) وتم توزيع قائمة الاستبيان عليهم من خلال العينة غير الاحتمالية الميسرة للوصول إلى نتائج حقيقة وبيانات دقيقة وتعميمها على المصارف المبحوثة، والبالغ عددها (122) فرداً، وكانت المسترجعة منها (111) بعد التدقيق تم إهمال (3) استمارات لكونها غير صالحة لذا بلغ أفراد عينة البحث (108) ليمثل مجتمع البحث كما مبين في الجدول أدناه:

جدول (3): استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة في منظمات مجتمع الدراسة

| ت | اسم المصرف | استمارات الموزعة والمسترجعة | |
|----|----------------------------------|-----------------------------|-----------|
| | | الموزعة | مسترجعة % |
| 1 | مصرف الوركاء للاستثمار | 12 | 75% |
| 2 | مصرف الشمال | 9 | 100% |
| 3 | مصرف بغداد | 10 | 80% |
| 4 | مصرف شرق الأوسط | 10 | 100% |
| 5 | مصرف الموصل للتنمية والاستثمار | 10 | 100% |
| 6 | مصرف آشور الدولي للاستثمار | 11 | 75% |
| 7 | مصرف منصور | 8 | 100% |
| 8 | مصرف دجلة و فرات | 12 | 83% |
| 9 | مصرف استثمار العراقي | 10 | 90% |
| 10 | مصرف كردستان الدولي | 10 | 90% |
| 11 | مصرف التعاون الاقليمي (الاسلامي) | 10 | 100% |
| 12 | مصرف جيهان | 10 | 100% |
| | المجموع | 122 | 91% |

المصدر: الباحثون.

ثانياً: أداة الدراسة:

تعد استمارة الاستبيان الركيزة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني، بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية وقياسها، وقد وضعت عباراتها فيما يخص أبعاد كل من القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وسلوك العمل المنحرف بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة أربعة محاور رئيسة كالآتي:

المحور الأول تضم البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة المبحوث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، التحصيل الدراسي)، المحور الثاني تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (أبعاد القيادة التشاركية) والتي تمثلت بـ (العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، المشاركة باتخاذ القرار)، مقاسة من قبل (Kusumo et,al,2018: 29) و(الخصاوي، 12): 2019 (الشمري واللوكان، 70: 2018) إذ تم وضع (16) سؤالاً فيما يخص متغيرات القيادة التشاركية، إذ خصصت لكل متغير (4) أسئلة، والمحور الثالث تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (أبعاد النزاهة السلوكية المدركة) والتي تمثلت بـ (التناسق، المصدقية، الالتزام الاخلاقي) مقاسة من قبل (Simons,1999) و(Paine,1997) (Liegh,2009) إذ تم وضع (9) اسئلة فيما يخص النزاهة السلوكية المدركة، إذ خصصت لكل متغير (3) اسئلة، بينما المحور الرابع تضمنت العبارات الخاصة بالمتغير التابع (السلوك العمل المنحرف) والتي تمثلت بـ (الانحراف التنظيمي) مقاسة من قبل (Bennett and Robinson's, 2003) إذ تم وضع (6) اسئلة وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة (اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) لقياس متغيرات البحث كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4): مقاييس البحث

| المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات | المقياس المعتمد |
|--------------------|---|-------------|---|
| القيادة التشاركية | العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، المشاركة باتخاذ القرار | 16 | (Kusumo et,al,2018: 29) (الخصاوي، 12): 2019 (الشمري واللوكان، 70: 2018) |
| النزاهة المدركة | التناسق، المصدقية، الالتزام الاخلاقي | 9 | (Paine,1997) و(Simons,1999) (Liegh,2009) |
| سلوك العمل المنحرف | الانحراف التنظيمي | 6 | Bennett and Robinson's, 2003 |

المصدر: الباحثون.

ثالثاً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام كل من برنامج (SPSS V 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج (AMOS 25) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لـ (التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وأثرها في سلوك العمل المنحرف) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة معاملات تشبع حيث احتوت الاستبانة على (31عبارة) تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل عن (0.05) (عماد وآخرون، 2020) حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.06) وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات أذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوي معنويه اقل من (0.05) وتم الاعتماد علي مؤشرات جودة المطابقة بغرض التأكد من سلامة التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة حيث تظهر هذه المؤشرات في شكل اختبار الفروض ونتائج التحليل الاستكشافي.

2- صدق وثبات أداة الدراسة:

تمت مراعاة جميع الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الأبعاد المختلفة ومن ثم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين بغرض التأكد من الصدق البنائي، حيث تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات التي قدموها. يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا اعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، وقد استخدم الباحثين للتحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرو نباخ، وقد اسفرت النتائج أن جميع المعاملات دالة احصائيا، وكذلك تبين معاملات الفا كرو نباخ تتراوح من بين (0.60-0.96) كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (5): ثبات أداة الدراسة

| المتغيرات | CR | AVE | MSV | MaxR (H) | العلاقات الإنسانية | الاتصال المعلومات | تفويض السلطة | الالتزام الاخلاقي | المصدقية | التناسق | الانحراف التنظيمي | الوسيط | الانحراف |
|-------------------------|-------|-------|-------|----------|--------------------|-------------------|--------------|-------------------|----------|---------|-------------------|--------|----------|
| العلاقات الإنسانية | 0.900 | 0.752 | 0.471 | 0.978 | 0.867 | | | | | | | 2.262 | .7918 |
| الاتصال وبناء المعلومات | 0.846 | 0.742 | 0.104 | 1.055 | 0.323** | 0.861 | | | | | | 2.125 | .5472 |
| تفويض السلطة | 0.609 | 0.446 | 0.394 | 0.658 | -0.049 | -0.261† | 0.668 | | | | | 1.241 | .5377 |
| الالتزام الاخلاقي | 0.960 | 0.923 | 0.471 | 1.018 | 0.687*** | 0.205* | 0.059 | 0.961 | | | | 2.476 | 1.019 |
| المصدقية | 0.602 | 0.417 | 0.394 | 0.598 | 0.133 | 0.162 | - | -0.169 | 0.563 | | | .3449 | .5294 |
| التناسق | 0.734 | 0.580 | 0.093 | 0.734 | 0.097 | 0.291* | 0.305† | 0.069 | 0.101 | 0.761 | | 2.198 | .5907 |
| السلوك المنحرف | 0.656 | 0.466 | 0.066 | 0.596 | -0.086 | 0.002 | -0.053 | 0.082 | -0.176 | 0.258 | 0.516 | 2.629 | .5493 |

Significance of Correlations: † p < 0.100 , * p < 0.050 , ** p < 0.010 , ***p < 0.001

المصدر: الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25.

من خلال الجدول اعلاه يتضح نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع لكل الأبعاد محور (الاستبيان) أكبر من (50%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس، ومن هنا يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، وان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة أن بعد (سلوك العمل المنحرف) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.62) بانحراف معياري (549). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (53)%. في حين أن بعد (المصداقية) جاء في المرتبة الاخيرة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.449). وبانحراف معياري (530). وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (06)%.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثون بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي

| | العلاقات الإنسانية | الاتصال | تفويض السلطة | المصداقية | التناسق | الالتزام الاخلاقي |
|-----------|-----------------------|---------|-----------------|-----------|---------|-------------------|
| Tolerance | .407 | .349 | .122 | .172 | .283 | .527 |
| VIF | 2.456 | 2.862 | 8.208 | 5.815 | 3.528 | 1.896 |

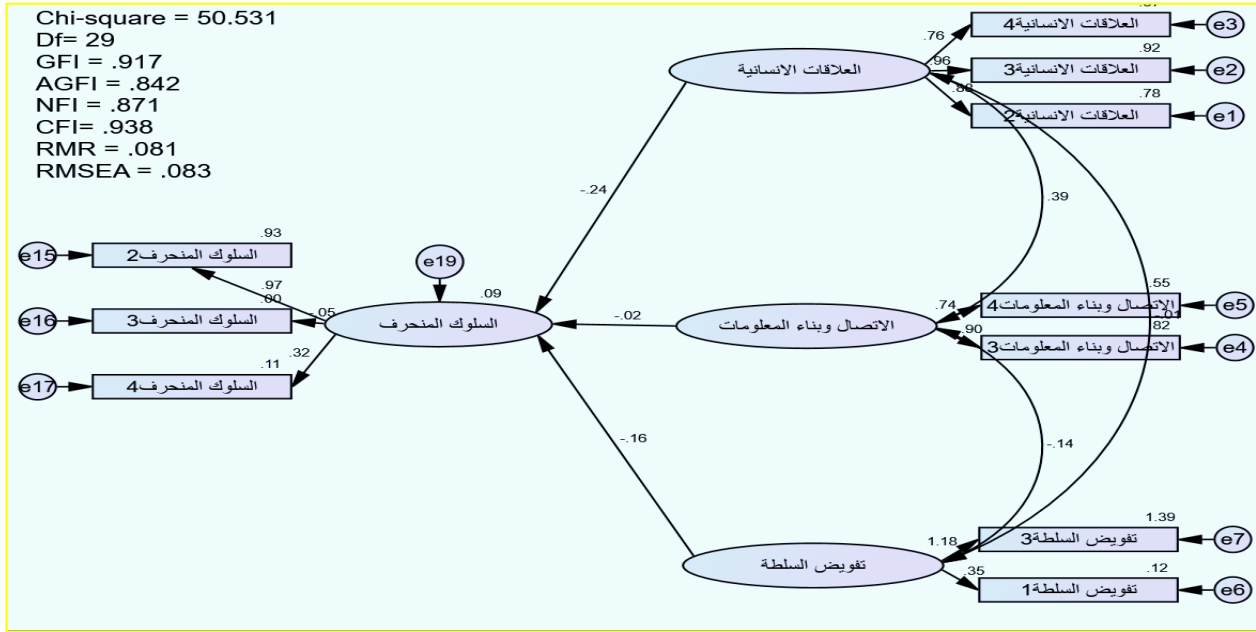
المصدر: الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الي أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من الحد المقبول (10) وان قيمة (Tolerance) كانت اعلي من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات، كما تشير النتائج الي أن قيم معامل الالتواء (Skewness) كانت اقل من (1) مما يعني اتباع للتوزيع الطبيعي (عماد وآخرون 2020).

4- اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة حيث أن تحليل المسار يعتبر أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين ممارسات القيادة التشاركية وسلوك العمل المنحرف



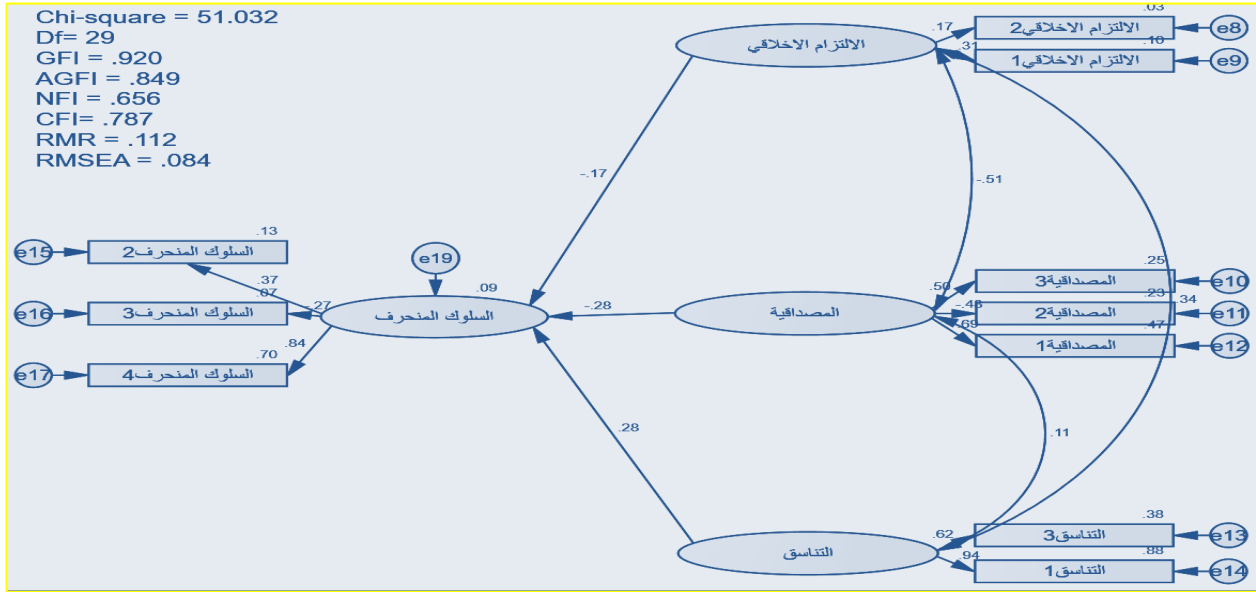
الشكل (5): انموذج الدراسة واختبار الفروض، المصدر: الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25
جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة بين ممارسات القيادة التشاركية وسلوك العمل المنحرف

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | النتيجة | |
|--------------------|------|-------------------------|--------|------|--------|---------|--------------|
| سلوك العمل المنحرف | <--- | العلاقات الإنسانية | -0.217 | .100 | -2.159 | .031 | قبلت الفرضية |
| سلوك العمل المنحرف | <--- | الاتصال وبناء المعلومات | -0.023 | .195 | -.120 | .905 | رفض الفرضية |
| سلوك العمل المنحرف | <--- | تفويض السلطة | -0.304 | .185 | -1.641 | .101 | رفض الفرضية |

المصدر: الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25

وبلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (-2.159) عند مستوى دلالة (0.031) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يؤكد وجود مناخ متماسك ومترابط بين العاملين في المصرف وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني ممارسات القيادة التشاركية في تقليل من السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين النزاهة السلوكية المدركة وسلوك العمل المنحرف



الشكل (6): اختبار الفرضية الثانية علاقة النزاهة السلوكية المدركة وسلوك العمل المنحرف، المصدر: الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25

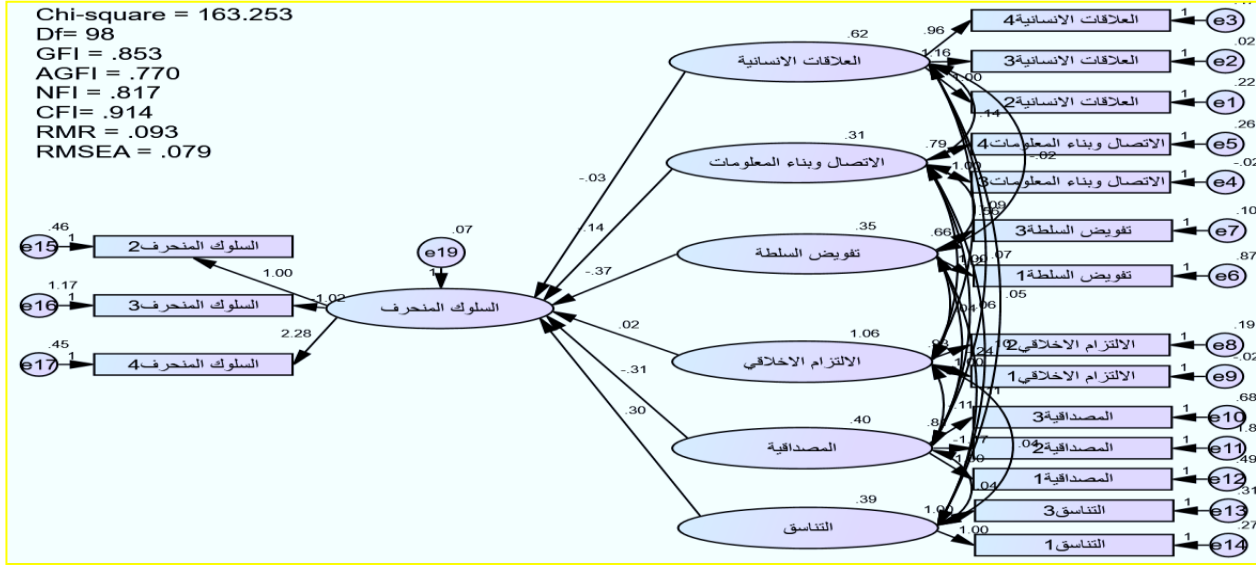
الجدول (8): نتائج اختبار الفرضية الثانية علاقة النزاهة السلوكية المدركة وسلوك العمل المنحرف

| النتيجة | P | C.R. | S.E. | Estimate | | |
|--------------|------|--------|------|----------|------|-------------------|
| رفض الفرضية | .396 | -0.850 | .070 | -0.060 | <--- | المصداقية |
| رفض الفرضية | .292 | 1.053 | .089 | .093 | <--- | التناسق |
| قبلت الفرضية | .024 | -2.252 | .076 | -0.171 | <--- | الالتزام الاخلاقي |

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25

ويلاحظ من الجدول السابق بأن نتيجة الفرضية الثانية بلغ معامل الارتباط (-2.252) (R) عند مستوى دلالة 0.024. وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود معايير للسلوك الاخلاقي التي ينبغي للعاملين الالتزام بها في المصارف، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) لتبني النزاهة السلوكية المدركة للقائد في تقليل السلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق".

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين تفاعل ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة في سلوك العمل المنحرف



الشكل (7): اختبار الفرضية الثانية تفاعل ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة في سلوك العمل المنحرف،

المصدر: الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف أثر تفاعل ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة في سلوك العمل المنحرف، تم الاعتماد على معاملات الانحدار (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

الجدول (9): قيم تحليل المسار

| النتيجة | P | C.R. | S.E. | Estimate | الفرضية |
|-------------|------|--------|------|----------|------------------------------|
| رفض الفرضية | .815 | -2.34 | .121 | -.028 | العلاقات الإنسانية <--- |
| رفض الفرضية | .425 | -1.798 | .176 | -.141 | الاتصال وبناء المعلومات <--- |
| رفض الفرضية | .335 | -1.963 | .383 | -.369 | تفويض السلطة <--- |
| رفض الفرضية | .770 | .292 | .081 | .024 | الالتزام الاخلاقي <--- |
| رفض الفرضية | .368 | -1.901 | .339 | -.305 | المصادقية <--- |
| رفض الفرضية | .228 | 1.206 | .253 | .305 | التناسق <--- |

المصدر: الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج Amos.v.25

من الجدول المذكور اعلاه يتضح أن ادخال التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة لم يساهم بشكل ملحوظ في تحسين القدرة التوجيهية للنموذج مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) حيث كانت قيمة () $R=0.07$ ويعزو ذلك إلى أن العاملين في تلك المصارف يحملون مؤشرات للسلوك المنحرف في ممارساتهم اليومية وهذا دليل على عدم استقطاب ادارة المصارف الأفراد المتخصصون والتقنيون ذوي الخبرات والمهارات للعمل في المصارف بكفاءة وفاعلية، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة احصائية عند مستوى () (0.05) للتفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على السلوك العمل المنحرف.

مناقشة النتائج

تشير نتائج دراسة إلى ارتفاع نسبة الانحراف التنظيمي بين العاملين من خلال بناء كيانات تستند إلى ثقافات ضعيفة نتيجة اهمال انظمة السلطة الرسمية والرقابة وضعف مهارات الاتصال مما يقود إلى انتهاك القيم والاعراف والمعايير وهذا ينعكس سلباً على اداء المصارف في تحقيق اهدافها مما يبدأ نظام العمل بالوهن والانهيار لكونهم لا يعبأون بشيء سوى الاطاحة بالقادة النزهين والاهتمام بمصالحهم وهنا تكمن خطورتهم وهذا ما لمسناه من الجدول (9) أن بعد (الانحراف التنظيمي) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط الاجابات لأفراد العينة المبحوثة (2.62) بانحراف معياري (549). مما يدل على عدم وجود خبرات ادارية لديهم وعدم تمرسهم في عملية صنع القرارات في حين أن بعد (المصداقية) جاء في المرتبة الاخيرة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3449). وهو ما يعني أهمية استدعاء المصداقية وسماتها في أماكن العمل، وذلك لأهميتها القصوى في رفع مستويات الثقة في المنظمة والوصول إلى الأهداف من أقصر الطرق وهذا مؤشر ضعيف على المصارف الأهلية في محافظة السليمانية في العراق، مما يحتم عليهم تبني التوجهات الاستراتيجية الجديدة من اجل الحد من الممارسات المنحرفة وتغيير المواقف السلبية التي يتبناها العاملون تجاه منظماتهم وقادتهم بالإضافة إلى تحسين وضعهم المادي والبيئي وتوفير جو اجتماعي لهم يسوده ثقافة تنظيمية قوية بمواءمة أفعالهم مع معتقداتهم وتنمية النزاهة والكفاءة والاخلاص لديهم ولقد افرزت نتائج التحليل عن عدم وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة احصائية عند مستوى () (0.05) للتفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية وهذا لا يتفق مع دراسة (العبيدي، 2019) و (Zarghamifard and Danaeefard, 2020) والتي أشارت وجود علاقة إيجابية بين القيادة والنزاهة المدركة، كما وكشفت نتائج التحليل عن وجود أثر ذو دلالة احصائية موجبة لتبني ممارسات القيادة التشاركية في تقليل من السلوك العمل المنحرف وهذا يتفق مع دراسة كل من (Sheikh, 2012)، (طيفور، 2020) ودراسة (السعيد، 2019) التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية تدعم الابداع والابتكار وحرية الاتصال بين المرؤوسين بالإضافة إلى خلق روح التعاون فيما بينهم، ومن ناحية أخرى فقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر معنوي موجب لتبني النزاهة السلوكية المدركة للقائد في تقليل السلوك العمل المنحرف وهذا يتفق مع دراسة (جاسم وصبري، 2015) ودراسة (Huberts, 2018) أكدوا فيها إلى أن النزاهة السلوكية تساعد على تعزيز العمل الجماعي المبني على الثقة والمصداقية بين القائد والعاملين في المنظمة المبحوثة لمحاربة الفساد بفاعلية وكفاءة والسعي إلى اصلاح شامل في سبيل خدمة الصالح العام، وأظهرت النتائج أيضاً على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة للتفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على السلوك العمل المنحرف وبينت أن أثر كل متغير من هذه المتغيرات ضعيفاً في تقليل سلوك العمل المنحرف، مما يؤكد الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه التفاعل بين القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة في تقليل السلوك العمل المنحرف وهذا يتفق مع دراسة (Zarghamifard and Danaeefard, 2020) والتي اتفقت على

اهمية التفاعل بين القيادة والنزاهة السلوكية لكونها عناصر قوة في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة ومثالية والعمل الحثيث وبذل الجهود في تنفيذ برامج لمكافحة السلوك العمل المنحرف بهمة في التعامل مع هذه التحديات وتجاوز الصعاب وتقديم كل ما هو افضل لتقديم خدمات مميزة للزبائن وتوسيع قاعدة تعاملاته المصرفية داخل وخارج العراق، لكون القطاع المصرفي الخاص في العراق لم يتمكن حتى الآن من الاضطلاع بالدور المطلوب منه في العملية الاقتصادية، نظرا لفقدان الثقة بينه وبين المواطن من جهة، وبينه وبين الدوائر الحكومية من جهة اخرى وعليه يعد هذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي يجب دراستها ووضع الخطوات الأولى له استعدادا إلى خطوة قادمة افضل ونظرة أوسع ولاسيما لمصارفنا الخاصة والحكومية على حد سواء، من خلال تحديث وتطوير قواعد السلوك المهني وتعميمها ونشرها بما يلائم بيئة العمل العراقية الحالية واتخاذ حلول دفاعية للإلزام القادة على رفاهية العامل والاحساس بالوثام وتقدير الذات دون التضحية بالإداء في المنظمات قيد البحث.

التوصيات والمقترحات.

اقتصرت الدراسة الحالية على فروع المصارف الأهلية في محافظة السليمانية من اقليم كردستان العراق فقط كمجتمع للدراسة، ولم يستطع البحث تمثيل جميع المصارف التجارية العاملة في العراق نظراً لصعوبة الحصول على معايير مستهدفة مخطط لها بالمصرف عينة البحث، نتيجة ارتباك الرؤى واختلاف الآراء بشأن واقع ونشاط القطاعات المصرفية في وسط وجنوب العراق في الظرف الراهن وتأثيرات الأحداث منعاً لانتشار فيروس كورونا وعدم الاستقرار في بيئة العمل، عليه فإن على الدراسات المستقبلية توسيع عينة الدراسة وزيادة حجمها لتلافي هذا القصور، ذلك هذه الدراسة اختبارات تفاعل ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية في سلوك العمل المنحرف ولم تجد تأثير مباشر مما يشير إلى احتمالية وجود متغيرات اخرى لم تؤخذ في الاعتبار في هذه الدراسة لذا يفضل أن تختبر الدراسات المستقبلية متغيرات وسيطة أو متحكمة لمعرفة العوامل التي يمكن أن تساعد في تقليل سلوك العمل المنحرف، لذلك من المستحسن اجراء دراسات مستقبلية يضم فيها جميع المصارف العاملة في العراق مع التركيز على اختبار العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية والدور المفسر لاتجاهات سلوكيات صوت العاملين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لتعميم نتائج الدراسة فيها.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أحمد، أحمد ابراهيم (2002)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- جاسم، سهام عادل وصبري، حسام موفق (2015)، تأصيل مفهوم النزاهة في التعليم الجامعي: خارطة اكااديمية لتعزيز النزاهة بمفاهيم العلاقات العامة، مجلة كلية الاداب، 113، جامعة بغداد، 511-536.
- خالد، علي (2018)، أثر اللامعيارية التنظيمية على السلوك المنحرف في مكان العمل دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الادارة العمومية، حوليات جامعة الجزائر، (32) 1.
- الدليبي، محمود فهد، والحسناوي، حسين حريجة ومهدي رؤى صالح (2018)، دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الأهلية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، (56) 14.

- الرميدي، بسام سمير (2018)، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد (20).
- السعيد، صفاء سعدون (2019)، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي: بحث تحليلي في جامعة كربلاء، Warith Journal of Scientific Research, 1 (1)، 1.
- السعيد، صفاء سعدون (2019)، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي: بحث تحليلي في جامعة كربلاء، Warith Journal of Scientific Research, 1 (1)، 120-130. Retrieved from <http://wjsr.uowa.edu.iq/index.php/warith/article/view/28>
- سليمان، احمد زهير زكريا (2017)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة
- الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، عدد (3).
- الصاوي، محمد ومبارك، محمد (1992)، البحث العلمي: أسسه وطريقته كتابته، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة.
- طيفور، هيفاء علي محمود (2019) درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 4 (9).
- العبيدي، عصام عليوي صاحب (2019)، النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اساتذة كلية الامام الكاظم- اقسام بابل، المجلة العربية للإدارة جامعة الدول العربية، 3 (39).
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر-غزة.
- العطوي، عامر علي حسين والخالدي، خيرية عبد فضل (2015)، دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة السلوك العمل المنحرف دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2 (5).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Aksu, Ali. (2016), Organizational deviance and multi-factor leadership, Educational Research and Reviews, 11 (8), pp589-597, <http://www.academicjournals.org/ERR>.
- Al-Abrow, H, Abdullah, H and Atshan, N (2019) Effect of organizational integrity and leadership behavior on organizational excellence Mediator role of work engagement, International Journal of Organizational Analysis, , <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1518>.
- Arnason, L. (2012). "Organizational Trust". Thesis Submitted of the University Gothenburg for the Degree of Master in Management Control.
- Baharom, M, Nazri, Sharfuddin, M, D and Iqbal, J. (2017) Impact of Transformational Leadership on Deviant Workplace Behavior in Pakistani Public Organizations American Based Research Journal, 6 (8), <http://www.abrj.org>.

- Bandura, A. (1986), Social Foundations of Thought and Action, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L., (2000), Development of a measure of workplace CWB, Journal of Applied Psychology, 85. (3).
- BUENGELER,C, HOMAN,A,C and VOELPEL,S,C (2016) The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav, John Wiley & Sons, Ltd, DOI: 10.1002/job.
- Chernyak-Hai,L,Kim,Se-K. and Tziner,A (2018) Gender Profiles of Workplace Individual and Organizational Deviance, Journal of Work and Organizational Psychology,34 (1),pp46-55 <https://doi.org/10.5093/jwop2018>.
- Conger, J. A. (1992). Learning to lead. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deluga ,R. J. (1998). "Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity". Group and Organization Management. 23 (2).
- Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility, NURSING ECONOMIC,32 (1).
- Friedman, R.; L. Anne; J. McLean and T. Simons. (2008). The Importance of Behavioral Integrity in a Multicultural Workplace. Georgia State University, International Business Faculty Publications
- Furnham, Adrian, Taylor, John, (2004), (The Dark Side of Behaviour at Work Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving) , Palgrave Macmillan Houndmills , United States.
- Gok,K, Sumanth,John,J, Bommer,William,H , Demirta,O., Arslan, A, Eberhard,J., Ozdemir,A,I and Yigit,A. (2017) You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance, J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-017-3655-7.
- Hamal,Ram,B (2019) Participative Leadership Theory and its implication in Educational Administration and Management, Conference Paper, <https://www.researchgate.net/publication/335201948>
- Howladar, M. H. R., Rahman,S and Uddin,A. (2018) Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership, Iranian Journal of Management Studies (IJMS),11 (1),pp147-183, <http://ijms.ut.ac.ir/>.
- Howladar,M,H,R, Rahman,S& Uddin,A (2018) Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership, Iranian Journal of Management Studies (IJMS),11 (1),pp147-183, DOI: 10.22059/ijms.2018.226143.672514
- Huberts, L. W. J. C. (2014). The integrity of governance. What it is, what we know, what is done, and where to go Basingstoke, England: Palgrave Macmillan
- Jiang H, Chen Y, Sun P and Yang J (2017) The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism,8 (732),Doi: 10.3389/fpsyg.2017.00732

- Jing-Zhou, Pan & Wen-xia, Zhou (2011) "Under dual perspective of work exchange and social exchange: The study of impact of LMX on affective commitment " Nankai Business Review International, Vol. 2 No. 4, pp: 402-417
- Kim,C and Sc hachte,H,L (2013) Exploring Followership in a Public Setting: Is It a Missing Link Between Participative Leadership and Organizational Performance? The American Review of Public Administration published, <http://arp.sagepub.com/content/early/2013>
- Kluemper,D,Mossholder,K,Ispas,D,Bing,M,Iliescu,D and Ilie Alexandra. (2019) When Core Self-Evaluations Influence Employees' Deviant Reactions to Abusive Supervision: The Moderating Role of Cognitive Ability, Journal of Business Ethics,159,pp435-453.
- Kusumo,R,Rio, Djastuti,Indi and Sufian,S (2018) ANALYSIS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, STRESS, AND STYLES OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP EFFECT TO WORK SATISFACTION IN IMPROVING PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. WASKITA BETON PRECAST Tbk JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA, Volume XVII, No. 1,pp22-41
- L. W. J. C. Huberts (2018) Integrity: What it is and Why it is Important, Public Integrity, 20: sup1, S18-S32, DOI: 10.1080/10999922.2018.1477404 <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Laschinger,Heather,K, Cummings,Greta,G, Wong,Carol,A and Grau,Ashley.L (2014) Resonant Leadership and Workplace
- Lian,H, Ferris,D,Lance and Brown,Douglas,J. (2012) Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance, Organizational Behavior and Human Decision Processes,117,pp41-52.
- Liden Robert C. & Maslyn John (1998) "Multidimensionality of Leader- Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development" Journal of management Vol.24 NO.1 pp: 43-72
- Martin,Daniel ,E,Rao,Aaha and Sloan,Lloyd,R (2009)Plagiarism, Integrity and Workplace Deviance: A Criterion Study, ETHICS & BEHAVIOR, 19 (1), 36-50.
- Paine, L. S. (1997). Integrity. In P. H. Werhane & R. E. Freeman (Eds.), The Blackwell Encyclopedia of Management (pp. 335-337). Cambridge, Oxford: Blackwell.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage. <https://for-managers.com/shared-leadership>
- R. J. Bennet & S. L. Robinson, "Development of a measure workplace deviance", Journal Applied Psychology, (2003), p.349-356.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. Academy of Management Journal, 38, 555-572
- Santos,A and Eger,A. (2014) Gender differences and predictors of workplace deviance behaviour: the role of job stress, job satisfaction and personality on interpersonal and organisational deviance, International Journal of Management Practice,7 (1),pp 19-38

- Sheikh,A,P. (2012) A participative Style for Managing Sainsbury's Performance, Lap Lambert Academic Publishing, GmbH & Co. KG, UK.
- Simon C.H. Chan (2019) Participative leadership and job satisfaction The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work", Leadership & Organization Development Journal, <https://doi.org/10.1108/>.
- Simons, T. (2002) 'Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus', Organization Science, Vol. 13, No. 1, pp.18–35, DOI: 10.1287/orsc.13.1.18.543.
- Simons, T. , Palanski, M. & Treviño, L. (2013) " Toward a broader – but still rigorous – definition of leader integrity: Commentary " The Leadership Quarterly 24,P: 391–394.
- Simons, T. L. (1999). «Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership» Journal of Organizational Change Management , 12 (2), 89--104. Reprinted,
- Stoffers,J, Heijden,B, Van der and Schrijver,I. (2020) Towards a Sustainable Model of Innovative Work Behaviors' Enhancement: The Mediating Role of Employability Sustainability, 12 (159) doi: 10.3390/su12010159, www.mdpi.com/journal/sustainability.
- Utkarsh,V, Ravindra,T and Ananta,N (2019) Workplace Deviance: A Conceptual Framework, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8 (4).
- Wellman, E. M. (2013). Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups.
- Zarghamifard, M. and Danaeefard, H (2020) 'What drives leader integrity?', Int. J. Business Governance and Ethics, Vol. X, No. Y, pp.xxx–xxx, <https://www.researchgate.net/publication/332471275>.
- Zarghamifard, M. and Danaeefard, H. (2020) 'What drives leader integrity?', Int. J. Business Governance and Ethics, Vol. X, No. Y, pp.xxx–xxx., <https://www.researchgate.net/publication/332471275>.