

تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري  
( (دراسة تحليلية في معهد الإدارة / الرصافة ) )

**The Impact Of Organizational Citizenship  
Behaviors In The Fight Against Administrative  
Corruption**

((Analytical Study In Management Institute/ Al-Rusafa))

الأستاذ المساعد الدكتور أريج سعيد خليل

الكلية التقنية الإدارية / بغداد



## مستخلص

الغرض من البحث هو التعرف على تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، من خلال معرفة مدى اهتمام المنظمة بتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، اعتمدت خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية هي (الإيثار، صحوه الضمير، روح التسامح، الكياسة، طوعية المشاركة) لبيان مدى تأثيرها منفردة ومجمعة في محاربة الفساد الإداري، اختير معهد الإدارة/ الرصافة مجتمعاً للبحث، وتوصل البحث إلى التأثير الإيجابي الواضح لهذه السلوكيات في محاربة الفساد الإداري مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفساد الإداري. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات منها يمكن للمنظمة العمل على نشر ثقافة المواطنة التنظيمية، وتعرف العاملين بأبعادها، وأهميتها في تعزيز أداء منظماتهم، وإيجاد الوظائف المناسبة وتوسيع المهام لكي ترفع من مستوى مسؤولياتهم، ومشاركتهم وشعورهم بالأهمية، والتي تشجع بشكل عام سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك ضرورة بذل المنظمة قصارى جهدها لمحاربة الفساد الإداري والحد منه.

## Abstract

The purpose of the research is to identify the impact of the behavior of organizational citizenship in the fight against corruption, by knowing the interest of the organization influence the behavior of organizational citizenship in the fight against corruption, adopted five dimensions of the behavior of organizational citizenship is (altruism, an awakening of conscience, the spirit of tolerance, civility, voluntary participation) to indicate the extent individually and collectively impact in the fight against corruption, was named management Institute / Al-Rusafa society for research, and research found a clear positive impact of these behaviors in the fight against corruption with a statistically significant for the behavior of organizational citizenship in administrative corruption relationship.

The research found a set of recommendations which the organization can work to spread the culture of organizational citizenship, and you know working dimensions, and its importance in enhancing the performance of their organizations, and to find suitable jobs and expand the tasks in order to raise the level of their responsibilities, and their participation and their sense of importance, and that encourage overall organizational citizenship behavior, as well as the need to organized every effort be made to fight corruption and reduce it.

## المقدمة

يتسم عالم اليوم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة والتي كانت من إفرازاتها ظهور المنظمات العالمية واشتداد المنافسة مما أدى إلى تكثيف جهود الباحثين في مجال الإدارة للبحث عند سلوكيات تنظيمية قائمة على أسس متينة تأخذ بيد المنظمة للارتقاء بمستوى أدائها واستمراريتها وتحقيق أعلى العوائد الممكنة.

ويعد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي لها اثر بارز على مستوى أداء العاملين وفي تعزيز النجاح المنظمي وهو ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية داخل المنظمة وخارجها إذ يعكس إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً وفي دعمها لقيم التوافق من الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في النجاح المنظمي.

في حين حظيت مظاهر الفساد الإداري وسلوكياته باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة بالرغم من الحساسية التي تحيط بتناول هذه المظاهر بالبحث والتمحيص ومحاولة تشخيص الأسباب والمعالجات الكفيلة بالحد منها حيث يلاحظ أن هنالك مواقع خاصة قد ظهرت على شبكة الانترنت وكرست للدراسات التي ركزت على السلوكيات التي تتمحور في إطار مؤشرات الفساد

ومظاهره وهناك الكثير من الإحصائيات والوثائق التي برزت مثل (الرشوة، المحسوبية،....) في كثير من الدول ومنها الدول النامية والتي انتشرت فيها هذه المظاهر على نحو بارز.

### المبحث الأول - منهجية البحث

يعرض هذا المبحث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فضلاً عن منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وحدود البحث، وكما يأتي:

**أولاً: مشكلة البحث:** يحاول البحث تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري في المنظمات من خلال التركيز على تلك السلوكيات الخاصة بالموظف الحكومي ودوره في محاربة هذه الظاهرة التي تخص السلوك غير اللائق بالأفراد وكذلك بعدم نزاهة الأفراد وما يترتب عليها من نتائج خطيرة تضر بمصلحة المنظمة وتعيق تحقيق أهدافها الأمر الذي أدى إلى تساءلنا عن أسباب هذه الظاهرة ومحاولة وضع الحلول الناتجة لها والتي يمكن أن تعبر بوضوح عن مشكلة البحث وفق التصور الآتي:

- 1) هل هناك وجود لظاهرة الفساد الإداري في المنظمة المبحوثة؟
- 2) هل تم التعرف على أسباب هذه الظاهرة؟
- 3) هل يمكن وضع الحلول المناسبة لمعالجة هذه الظاهرة والقضاء عليها؟
- 4) هل تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري؟
- 5) ما طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية البارزة في المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. إعداد الوسائل اللازمة والمناسبة للتشخيص والتعرف على ظاهرة الفساد الإداري.
2. المعالجة والتقليل من ممارسة الفساد الإداري عن طريق تشريع قوانين صارمة.
3. تحديد السلوكيات الخاصة بالمواطنة التنظيمية التي تؤثر في محاربة الفساد الإداري.
4. الارتقاء بمستوى سلوكيات الفرد وتشجيعه في محاربة الفساد الإداري.
5. التعرف على الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى انتشار الفساد في المنظمات اعتماداً على المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

**ثالثاً: أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في التحقق من مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري من خلال معرفة وإدراك هذه السلوكيات والتي تحتمل الفساد الإداري في معهد الإدارة/الرصافة وتحديد نقاط الضعف لغرض معالجتها، كما تتمثل في الإسهام للتنقيب عن أهم الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تقف وراء الفساد في دوائر الدولة المختلفة ومن ثم تعميق الفهم لهذه الظاهرة المعقدة والمتشابكة الأسباب.

**رابعاً: فرضيات البحث:** يستند البحث وفي ضوء أهدافه على فرضيتين رئيسيتين:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و الفساد الإداري. وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإيثار و الفساد الإداري.

- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صحة الضمير و الفساد الإداري.
  - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين روح التسامح و الفساد الإداري.
  - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكياسة و الفساد الإداري.
  - هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين طوعية المشاركة و الفساد الإداري.
2. عدم وجود تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفساد الإداري.

**خامسا: مجتمع البحث وعينته:** تم اختيار معهد الإدارة / الرصافة عينة البحث من تدريسيين وإداريين من المجتمع البالغ (360) شخصا من خلال توزيع استمارة استبيان عليهم حيث تم توزيع (40) استمارة استبيان جمع منها (35) استبانة صالحة للتحليل ونسبة (88%).

**سادسا: منهج البحث:** اعتمد البحث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold, 2003) إلى أنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراطة ونظامية ،كما أشارت دراسة (Hobler & Johnson, 2004: 665- 676) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى عديدة في الوصول إلى غايته، على سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوبا استبيانيا أو شفويا وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير.

**سابعا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:** بغية تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخراج النتائج وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي

2. الانحراف المعياري

3. الأهمية النسبية

4. معامل الانحدار

**ثامنا: حدود البحث:** تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فأن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث كما يأتي:

1. الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في معهد الإدارة / الرصافة الكائن في باب المعظم في بغداد.

2. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال المدة من 2016 /1/5 ولغاية 2016 /4/15.

3. الحدود البشرية: بلغت عينة البحث (35) فرد من تدريسيين وإداريين في المنظمة المبحوثة.

4. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

**تاسعا: هيكل البحث:** تسلسلت مكونات هذا البحث في أربعة مباحث، اختص الأول منها بالمنهجية المتبعة فيما اختص المبحث الثاني بعرض الإطار النظري لمتغيري البحث بينما يختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث لينتهي البحث بمبحث رابع يقدم أهم ما توصل إليه من استنتاجات وتوصيات.

### المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

سيقدم هذا المبحث ومن خلال مطلبين الأطر النظرية لمتغيرات البحث، سلوكيات المواطنة التنظيمية والفساد الإداري وكما يأتي:

#### المطلب الأول : سلوكيات المواطنة التنظيمية

##### تمهيد

أن التوجه إلى المستقبل بمفاهيم إدارية معاصرة والعمل بأساليب علمية متطورة يجعل من الضروري التركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في محاربة الفساد الإداري وقدرة هذه السلوكيات في الحد من هذه الظاهرة ومن هنا يتناول البحث المفاهيم التي تتعلق بهذا الجانب .

#### أولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

الوطن في اللغة هو محل الإنسان ، و(أوطن) الأرض (وطنها) و( استوطنها) أي اتخذها وطناً ، و(توطنين ) النفس على الشيء (الرازي،1986: 303) وفي اللغة الانكليزية ( Citizenship ) تعني " الحق القانوني في الانتماء إلى بلد معين، حالة كونه مواطناً وقبوله بالمسؤوليات ( Oxford, 2010 :1356 ) وقد وردت في قاموس (المورد) المواطنة : كون المرء مواطناً من مواطني الدولة، واجبات المواطن وحقوقه،عضوية" (البلعبي والبلعبي،2010:226).

تشكل المواطنة إحدى القضايا المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين في السعي لتشخيص مضمونها وتحديد أبعادها ثم محاولة التفكير بإيجاد صيغ تنظيمية قادرة على استثمار فكرة المواطنة كتحدي يثير إدارة المنظمة (منصور والخفاجي،2010:38)، فمنذ ثمانينات القرن الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات . إذ تمتد جذوره إلى العام (1938) إلى مفهوم (Barnard) بعده "الرغبة للتعاون" ، والذي خضع إلى مزيد من الصقل والتوضيح من قبل (Katz & Kahn, 1966) وعرض وصفا لسلوك الدور المنفق عليه وسلوك الدور الإضافي مع الفروق الواضحة بينهما (Jena & Goswami, 2013:39).

ومن ثم تعددت الدراسات التي اهتمت بسلوكيات المواطنة التنظيمية واختلف مسمى هذا السلوك من دراسة لأخرى والذي هو في الأساس سلوك تطوعي، ومن أهم هذه المسميات ( سلوكيات الدور الإضافي ) ( Extra – role Behaviors ) كما جاء في دراسة ( stoner & ET ,1987 ) (scholl, et al., 2010) و(السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً (prosaically Organizational Behavior) كما جاء في دراسة ( Choi ) ( puffer, 1987 ) ( et al., 2010 )، فضلا عن تسمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (عمر، 2007 : 11 ) .

ويعتبر (organ) أول من أطلق على السلوك التطوعي تسمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (الرقاد وأبو دية،2012: 745 ) فقد عرفها بأنها "السلوك التطوعي الاختباري الذي لا يدرج تحت نظام الحوافز الرسمي في

المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها" ( العامري ،2003: 68 )، نلاحظ أن تعريف (Organ) يتضمن ثلاثة جوانب أساسية التي تعد محورية لهذه السلوكيات الجانب الأول يعتقد أنها سلوكيات تطوعية وهي ليست جزءا من التوصيف الوظيفي ويتم تنفيذها من الموظف نتيجة اختيار شخصي، الثاني أنها تذهب فوق وابتعد من المتطلبات الواجبة التنفيذ من التوصيف الوظيفي ، وأخيرا تسهم بشكل ايجابي في الفاعلية التنظيمية الشاملة (Thiagarajan&Kubendran,2012:197).

ثم تناول الكتاب والباحثين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وكما موضح في جدول (1).

**جدول (1) مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية على وفق آراء بعض الباحثين**

ت	الباحث ،السنة،الصفحة	التعريف
1	Organ , 1988 : 4	السلوك الذي يعتمد الفرد بشكل طوعي والذي لا يكون معرفا ظاهريا او ضمنا في نظام المكافآت الرسمي ويسهم في تحسين فاعلية المنظمة
2	Kinicki& Williams,2001: 351	سلوكيات الموظف التي لا تشكل جزءا من التوصيف الوظيفي التي تتجاوز متطلبات دور العمل الخاص به .
3	Modeenkutty, 2005 :91	السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي فيها .
4	Organ, et al, 2006 : 3	سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفية ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين .
5	الزبيدي، 2007: 39	سلوك ايجابي طوعي من العاملين في المنظمة ازاء الآخرين او المنظمة ذاتها بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى .
6	Kwantes , et al.,2008 : 229	السلوكيات التي تعزز الفاعلية التنظيمية ، ولكن لا يتم مكافئتها صراحة من قبل المنظمة، وإنما يشارك الموظف طواعية فيها .
7	Schermerhorn ,2010 :74	أعمال إضافية يقوم بها الأفراد ليتقدموا خطوات في عملهم
8	Daft , 2010 : 378	سلوك العمل الذي يذهب إلى ابعاد من متطلبات الوظيفة ويساهم في نجاح المنظمة
9	Stewart & Brown , 2011 : 299	أعمال الموظف الايجابية التي تهدف إلى مساعدة المنظمة ككل لتحقيق النجاح
10	Dubrin , 2012:588	سلوك الموظف الاختياري وعادة يكون غير معرف او يكافأ ولكنه مع ذلك يساعد المنظمة
11	Yang , 2012:1210	الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة الزملاء ، الالتزام بالأنظمة والتعليمات والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل
12	George & jones , 2012 :87	سلوك غير مطلوب ولكنه ضروري لبقاء المنظمة وفعاليتها
13	Robins & judge, 2013:27	السلوك التطوعي الذي ليس جزءا من متطلبات العمل الرسمية للموظف والذي يساهم في البيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل
14	Griffin & Moorhead , 2014:80	مدى سلوك الفرد الذي يعطي مساهمة ايجابية شاملة للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول (1) اتفاق كل من (الزبيدي،2007:39) و(Kwantes, et al.,2008 229) و (Dubrin, 2012:588) و(George & jones , 2012 :87) و(Robins & judge, 2013:27) مع Organ بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بإرادته وبشكل اختياري. كما أنها تتعدى

متطلبات الوظيفة وليست جزءاً منها باتفاق كل من (Kinicki & Williams, 2001: 351) و (Daft , 2010: 378) و (Robins & Judge, 2013: 27)، من أجل نجاح المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها باتفاق الأغلبية. ومن خلال ما ورد في أعلاه يتبين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية إيجابية يقوم بها الفرد في المنظمة من أجل تحسين نوعية العمل والنظام الاجتماعي فيها وبالتالي نجاح المنظمة واستمراريتها.

#### ثانياً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

أن الاهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ينبع من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها للمنظمة وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمنظمي وإدارة الوقت بشكل فاعل وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها.

كما أن التركيز عليها يمكن أن يقلل من صراعات تخصيص الموارد النادرة عن طريق التركيز على سلوكيات الدور الإضافي وتوفير الأجواء التي تحفز وتسهل هذه السلوكيات كما تؤدي إلى تقليل المشكلات والمعوقات وتوفر فرصة وجود فهم أعمق لعوامل هذه السلوكيات التنظيمية والمهنية بالنسبة للإدارات (Talachi & Gorji, 2010: 51).

كما تتمثل أهميته سلوكيات المواطنة التنظيمية في أنها تسهم في الأداء التنظيمي من خلال إيجاد رأس المال الاجتماعي (Social Capital) الذي يساعد في تكوين روابط اجتماعية فيما بين العاملين واتخاذ مواقف صادقة اتجاه العمل والزملاء داخل المنظمة أو داخل فريق العمل واتخاذ المصلحة الحقيقية في أنشطة المنظمة ورسالتها الشاملة لذلك فإن رأس المال الاجتماعي يولد الثقة المتبادلة والشعور بالالتزام وتطوير مستويات عالية من رأس المال الفكري (Bolino & Turnley, 2003: 60-61)، وأوضح (منصور والخفاجي، 2010: 39-40) أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في كونها أداة تعميق للوعي بأهمية روح العمل الجماعي وإشاعة التعاون والمشاركة ونافذة لتشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة، كما تسهم في تعزيز حالات الانتماء والالتزام والحرص على تحقيق أعلى مستويات الأداء وكذلك التخفيف من جوانب الصراع السلبي الهدام وتسهم في إشاعة جو من الثقة التنظيمية والجماعية والفردية. وتتيح بشفافية عالية فرص تطبيق العدالة التي ينبغي أن تحكم جميع سياسات وخيارات المنظمة تجاه جميع الأطراف وتنمي اليقظة والاستعداد والجاهزية والاستعداد وجهازية لدى الإدارة والعاملين والمجتمع لغرض مواجهة مختلف الأزمات والمواقف الحرجة التي تواجه المنظمات وخاصة أثناء عمليات التحول الهادف .

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

أن المنظمات الناجحة لديها موظفون يتجاوزون مسؤوليات العمل الرسمي مجاناً ويعطون من وقتهم وطاقتهم لتحقيق النجاح في المهمة المسندة إليهم. فإدراك مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المرتبطة بها يمكن أن تساعد مدراء المنظمات في تقييم نوع البيئة التي يجب توفيرها لموظفيهم وأيضاً توفير كل ما يحفزهم ويرضيهم (Davoudi, 2012: 37) وعليه توجد عدة عوامل تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية وهي كما يلي:

- 1- **الالتزام التنظيمي**: الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية في بقاء الفرد عضوا في منظمة معينة والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لاسم المنظمة واعتقاد واضح وقبول بقيم وأهداف المنظمة (Luthans,2011:147) وهو يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية كونه متغير تنبؤي بالسلوكيات (Sani,2013:58) .
- 2- **الدعم التنظيمي** : تعد عملية الدعم التنظيمي للعاملين مهمة لأنها وثيقة الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فعند شعور الأفراد بان منظماتهم تفكر بهم وبرفاهيتهم وحاجاتهم فمن المرجح أن يقوموا بأداء ادوار مختلفة من السلوكيات الايجابية التي تدعم بالمقابل عمل المنظمة وتحسن من موقفها، ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي على المنظمة بالمقابل أن تعنى بالعاملين فيها وتعتني بقيمهم وثقافتهم والاهتمام بمشاكلهم وبالتالي من المرجح أن يبادر الموظفون إلى الاشتراك في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Kwantes,et al., 2008:232).
- 3- **القيادة** : تؤكد القيادة التحويلية على طريقة القادة لتطوير الموظفين والتأثير في سلوكهم من خلال التأثير المثالي والدافعية الملهمة والتحفيز الفكري(Bass &Riggio,2010:79)، فقد حظيت القيادة باهتمام كبير في مجالات العمل لما لها من آثار ايجابية ونتائج على سلوك الموظفين، عليه تم تأكيد العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسات تدعم العلاقة الايجابية بينهما.
- 4- **الثقة**: وتعني وضع الثقة في الشخص الآخر او المجموعة وهو نشاط متبادل، فلكي تتال الثقة يجب أن تظهر الثقة (Meshane&Gliow,2010:1474) فإذا وجدت الثقة يكون الموظفون أكثر استعدادا للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكثيرا ما وجدت ثقة الموظف كمقدمة لهذا السلوك (2011:1474) (Zeinabadi&Salehi). وقد اثر سلوك المواطنة على الزبائن بشكل ايجابي وعملت الثقة كوسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك المواطنة للزبون (Lau,et,al,2014:122). (Guo& Zhou,2013:86).
- 5- **الخصائص الفردية** : أن لخصائص العاملين الفردية دورا كبيرا في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة ، وهي تختلف باختلاف الأفراد وتفاوت من شخص لآخر ، ويمكن تحديد خصائص الأشخاص الذين يسهمون في هذه السلوكيات كالآتي ( الزيدي ، 2007 : 75 ) :
- أ. الأشخاص ذو الدرجة العالية من صحوة الضمير .
  - ب. الأشخاص المتفائلون ، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة .
  - ج. الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية، ويضعون الأهداف والاهتمامات للجماعة فوق الاعتبارات الخاصة، ويتمنون مساعدة الآخرين بأية صورة تكون .
  - د. الأشخاص العاطفيون الذين يقدمون المساعدة للآخرين .
  - هـ. الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين .

#### رابعا: مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة برؤية المنظمة وما تمتلكه تلك المنظمة من قيم ، ورسالة ، وأهداف ، وموارد بشرية متميزة ، وهياكل ، وادارة ، وقيادات ، وثقافة تنظيمية وكلها تدعم حدوث مثل هذه السلوكيات وتشجع على أدائها. وقد أجمل(Durbin, 2012:600) أهم مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية بالآتي :

1. زيادة كفاءة المنظمة، والإدارة، والعاملين وإطلاق الموارد التنظيمية بالاتجاه الصحيح والتي يمكن من أن تستخدم لغرض إنتاجية أكبر .
  2. تخفيض الحاجات للموارد التي تتصف بالندرة .
  3. مساعدة الأنشطة التنسيقية داخل وخارج المنظمة ومجاميع العمل
  4. زيادة القدرة التنظيمية لتكون أكثر جاذبية، والمحافظة على كفاءة العاملين .
  5. زيادة ثبات الأداء المنظمي وتحسين فاعليته وكفاءته.
- وقد ذكر ( Organ ) أن فوائد سلوكيات المواطنة التنظيمية تنعكس على الأداء التنظيمي لأنها سلوكيات نابغة من معنويات العاملين، وهي تقع ضمن المنظور القيمي، وتوجد أدلة تدعم هذا الافتراض وهي على النحو الآتي (Podsakoff& Mackenzie,1997:199):

1. تعد عوامل ربط بين أداء العمل الفرقي والإنتاجية .
  2. تحرر الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل أكثر كفاءة.
  3. تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقليل الموارد المطلوبة لأداء الوظائف الرئيسة للمنظمة.
  4. تساعد على تنسيق النشاطات المختلفة داخل المنظمة .
  5. تساعد على التكيف للمتغيرات البيئية .
- ويمكن إبراز أهم المزايا التي يحققها سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة بالاتي (Murpy, et al., 2002:288-289)، (Caster, et al.,2004:31-32)، (Look, 2005:12)، (Murphy,et al., 2009:292)

1. يعد سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه أساسا لبقاء المنظمة حيث وحسب رأي (Organ) فإنه يعظم فاعلية المنظمة ، وهو يعد من خلال الأداء المتميز للعاملين ترويج لأداء الكفاءة الوظيفية.
2. المساهمة وعلى نحو مباشر وغير مباشر في خلق مدركات جودة الخدمة وتحقيق عائدات أعظم للمنظمة .
3. يشجع على العمل الفرقي ويمكن الاتصال بين (العامل- المنظمة) و(العامل - الإدارة ) ويحسن من بيئة العمل
4. يمكن من إثراء العلاقة بين العامل - الزبون من خلال الاتصال الفاعل بتسليم جودة الخدمة.
5. يعزز الأداء والنجاح المنظمي.
6. يعزز من إنتاجية المنظمات ويقلل حالات الخلل والمعيب في الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.
7. يكون ذو تأثير ايجابي على أداء المجموعة ككل.

#### خامسا: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يذكر كل من (Brief&motordilow،2010) عددا من الأنماط يمكن تلخيصها بما يلي (عمر، 2007: 15-16) :

1. مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، مساعدة

- الرئيس او المشرف في عمله ... الخ . أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
2. مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العاطفية والعائلية .... الخ
3. مساعدة العملاء والمراجعين بأمر تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم او الإصغاء والإنصات لهم .
4. الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل استخدام الموارد التنظيمية بشكل السليم .
5. اقتراح تحسينات إدارية او تنظيمية او إجرائية من اجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي او الاستراتيجيات او الممارسات الإدارية او الإجراءات .
6. بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية او فترات استراحة طويلة ومكررة او زيارات داخلية او خارجية لا علاقة لها بالعمل .
7. التطوع للقيام بأعمال إضافية من اجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان او بعض المشاريع المتعلقة بالعمل او التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار .
8. البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها .
9. تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها ، والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين .

#### سادسا: تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية

- يتفق اغلب الباحثين على أن هناك طريقتين رئيسيتين تستطيع المنظمة من خلالها تشجيع سلوكيات المواطنة الصالحة وهي ( الزيدي ، 75 : 2007 )، (Bolino&Turnley , 2003 : 64 – 68):
- تعد الموارد البشرية اليوم أهم موارد في أي منظمة، ويعتبر قسم الموارد البشرية قسم حيوي في الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق الأداء المثالي والصورة الحقيقية للمواطنة .
  - النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية التي تشجع المواطنة التنظيمية وأي صورة للأعمال او لأداء المنظمة في هذا المجال فانه يحمل فلسفة الإدارة العليا، وان تأدية العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إجراءات المنظمة وفلسفتها في هذا الاتجاه فانه سيحقق مستويات عالية من الأداء لمواجهة التحديات. ويمكن توضيحها بالتفصيل وكالاتي :

#### 1. الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية وتشمل:

- أ. الاستقطاب والاختيار Recruitment & selection : أن تحديد الأشخاص المناسبين واختيارهم لمهام المنظمة يجعلهم أكثر استعدادا لتقبل المواطنة .
- ب. التدريب والتطوير Training & Development: عملية التدريب للأشخاص المناسبين الذين جرى اختيارهم مفيد في انتزاع سلوكيات المواطنة التنظيمية منهم، من خلال مراجع التدريب والعلاقات الجيدة والاعتماد على عمل الفريق .
- ج. تقديم الأداء والتعويضات والعوائد الإضافية Performance Appraisal & compensation Benefits

2. **النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية** : تستطيع المنظمات تطوير سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق النظم والإجراءات غير الرسمية لديها وذلك من خلال الآتي (Robins & judge, 2013:44):
- أ. تطوير ثقافة المنظمة التي تؤكد على تجاوز الواجبات الرسمية بالنسبة للزبائن والزملاء او المنظمة ذاتها .
- ب. وضع العاملون الجدد متى ما كان ممكنا في وحدات او جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية .
- ج. التذكير دائما بان المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز نداء الواجب يجب أن يكونوا مثلا في تطبيق سلوك المواطنة .
- د. المنظمات التي تريد الولاء والتضحية من العاملين ينبغي أن تتصرف بصورة تجعلهم يندفعون لذلك .

### المطلب الثاني : الفساد الإداري

#### تمهيد

لا زال البحث في موضوع الفساد الإداري محدود على نطاق الدول العربية اذ يعزف الكثير من الباحثين عن تناوله بالدراسة بسبب العقبات التي تواجههم في تشخيص هذه المظاهر والناجمة عن صعوبة حصولهم على البيانات التي تؤشر هذه المظاهر والتوجس من نشر نتائج هذه الدراسات.

#### أولاً: مفهوم الفساد الإداري

أن كلمة الفساد في اللغة مأخوذة من كلمة (فسد) أي هو نقيض الصلاح (الفراهيدي، 2003:2)، وقد تم اشتقاق الفساد من فسد في اللغة بمعنى انه لم يعد صالحا أما لفظة الإفساد فتدل على تحقيقه بفعل خارجي والمفسدة خلاف المصلحة وهي مأخوذة من الفعل يفسد إذا ذهب صلاح الشيء وهو نقيض الصلاح وخروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج أم كثيرا (بن عمر، 2007:12)، ويقال في الصحاح المفسدة ضد المصلحة وفي المعجم القانوني فسد الشيء بمعنى تلف أصبح سيئ وأردى مما كان (السيد، 2004:773).

وهناك من يرى أن التشخيص الأفضل لمفهوم الفساد الإداري يصب في اتجاهين شائعين الأول أخلاقي حيث يعد الفساد سلوك منحرف عن القيم الأخلاقية والدينية يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق وهذا نابع من القيم الأخلاقية للفرد نفسه، أما الاتجاه الثاني وهو الاتجاه الوظيفي فانه يعتبر الفساد ممارسة غير أمينة للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري (الصقال، 2010:8) وكذلك هو الاستغلال والتوظيف غير المشروع للصلاحيات الإدارية او المنصب الحكومي المخول وفق القانون بنفسه او من خلال غيره او بناء على ما يتمتع به من أداء خدمة عامه ويكون ذلك الاستغلال لأغراض شخصية او نفعيه او لميول عاطفية او قبلية او كل ما يدخل في نمط المحسوبية والمنسوبية مما يخل بحيادية او عدالة العمل الحكومي والإداري. وقد تدخل وفق مفهوم الفساد الإداري ممارسات تقوم بها شركات ومؤسسات ضمن القطاع الخاص ولكن وجدت مجالها من خلال الأجهزة الإدارية والحكومية (مطر، 2009:22). لذا ولأهميته فقد تناوله عدد من الباحثين كل من وجهة نظره وكما موضح في الجدول (2):

## جدول (2) مفهوم الفساد الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	التعريف
1	Defleur,1995:243	علاقة احتمالية تتمثل في انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة.
2	a.block,1996:18	انحراف عن الالتزام بالقواعد القانونية.
3	داؤد،2004:67	علاقة اجتماعية تقوم على مخالفة السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة.
4	Bhargara,2005:2	استخدام الرشوة والمحسوبية لتخفيض الضرائب والتهرب من التنظيمات والتعقيدات الإدارية والفرز بالتعاقدات والحصول عليهما بأقل الكلف.
5	Johanston,2005:28	إساءة استخدام المنصب العام والسلطات لتحقيق منافع خاصة.
6	Klitgaard,2005:35	سلوك ينحرف عن الواجبات الرسمية لدور عام بسبب مكاسب مالية أو مكانة خاصة أو سلوك يخرق القانون عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك الذي يراعي المصلحة الخاصة.
7	Steven,2005:47	سلوك ينحرف به الشخص عن الواجبات المنوط بها لأداء دوره العام وذلك لدوافع خاصة (شخصية أو عائلية) لتحقيق مكاسب في الثروة أو المكانة أو النفوذ.
8	ايغن،2005:17	استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة.
9	Nation,2006:13	شكل من التصرفات التي تحيد عن قواعد السلوك والأخلاق والتقاليد الفضيلة الاجتماعية.
10	مطر،2011:21	سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة والاستفادة المادية أو الاستغلال للمركز ومخالفة التعليمات لغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة والمكافأة لمنع عدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم وكذلك يشمل كل سوء استخدام الموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة.
11	الغنام،2011: نت	التربح والسرقة سواء باستخدام المال العام أو الإنفاق غير القانوني من المال العام.
12	عبد العظيم،2011:15	مفهوم عام يصف أي تنظيم أو نظام مستقل لا يتم جزء من واجباته أو مهامه بالشكل المعتاد بصورة طبيعية أو أدائه بصورة خاطئة تخالف الغرض الأساسي من تحديد النظام.

المصدر: من إعداد الباحثة

## ثانيا: أنواع الفساد الإداري

لقد أشار عدد من الباحثين (العامري والغالبى،2005:359)،(عذاب،2009:53) إلى أن أنواع الفساد الإداري تتمثل بالاتي:

## 1. الفساد الإداري من حيث طبيعته :

أ. الفساد التلقائي: وهو سوء استخدام الوظيفة من قبل الموظف لاستحصال مبلغ أو منفعة ما ويطلق عليه بالفساد العرضي والذي يكون على نطاق ضيق يسهم فيه موظفون حكوميون صغار مثل الرشوة الصغيرة وغير المتكررة.

ب. الفساد المنظم: وهو فساد متكرر ويمارس على مستوى كبار الموظفين ويتمثل بمبالغ كبيرة مثل الرشوة الكبيرة والاستحواد على المناقصات العامة ووضع أسماء وهمية في جدول الرواتب وهذا النوع من الفساد يمكن أن يؤثر على المنظمة الحكومية بأكملها ويمكن لهذا الفساد أن يأخذ طبعاً مؤسساتياً بمعنى أن يمارس الفساد من قبل أعلى المستويات الإدارية بالتعاون مع المستويات الأدنى بحيث يصبح الفساد فيهما معلم من معالم تعاملاتهما مع الأنشطة العامة

ج. الفساد الشامل: بمعنى أن الفساد قد انتقل إلى كل نواحي المجتمع إلى درجة يصبح حقيقة من حقائق الحياة اليومية بل يكون من الصعب تجنبه وغيض النظر عنه ويسمى أيضا بفساد النظام الذي تتورط فيه وزارات وحكومات ويمكن أن يعبر عنه بأنه سرقة بواسطة الحكومة وفي هذه الحالة يصبح الصدق والالتزام من الحالات الشاذة لأنه يرتبط بشيوع ثقافة الفساد في الدولة بأكملها وهذا يحتاج إلى معالجات أكثر دقة.

## 2. الفساد الإداري من حيث الحجم :

أ. الفساد الصغير: ويتمثل في فساد الدرجات الوظيفية الدنيا من الموظفين.  
 ب. الفساد الكبير: ويتمثل في فساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين (عبد الفضيل، 2004:35)  
 ج. الفساد الجزئي: هو الفساد الذي يتمثل بممارسات محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات أو منظمات بذاتها ومثال ذلك فساد إداري في منظمة حكومية ضمن وزارة معينة (lamsdorff, 2005:15).

## 3. الفساد الإداري من حيث الانتشار:

أ. فساد دولي: وهذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسع إذ يتجاوز حدود الدول ضمن ما يطلق عليه بمصطلح (العولمة) والذي يمثل فتح الحدود والمعايير في ما بين الدول تحت مسمى النظام الاقتصادي الحر حيث ترتبط الوحدات الاقتصادية للدولة داخل وخارج حدود البلد بالكيانات السياسية أو قيادات ذلك البلد لتمير منافع اقتصادية تصب في مصلحة الأطراف المشاركة بهذا الارتباط لذا فان هذا الفساد يمكن تشبيهه بإخطبوط كبير يرتبط بكيانات واقتصاديات على مدى واسع ويعد هذا النوع هو الأخطر بين أنواع الفساد الأخرى.  
 ب. فساد محلي: وهو الفساد الذي ينتشر داخل الوحدات الاقتصادية ضمن حدود البلد الواحد إذ تنتشر هذه الظاهرة في المستويات الأدنى في الدولة والتي ليس لها أي ارتباط خارج الحدود (الخفاجي، 2009:39).

ثالثا: أسباب الفساد الإداري : لقد أوضح (العامري، 2010:26) إلى أن أسباب الفساد تتمثل بالعوامل الآتية:

1. العوامل الاقتصادية: يمكن أن نشير إلى بعض العوامل الاقتصادية التي تدفع الفرد إلى الفساد الإداري وهي :
  - أ. بعد الفقر المدقع واتساع الفجوة بين الطبقة الفقيرة المعدومة والطبقة الغنية ومن أهم العوامل الاقتصادية التي من خلالها تنمو البيئة الخصبة لنمو الفساد وتجذره. ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه خلق فئات ذات ثراء كبير وأخرى محرومة.
  - ب. تردي الأوضاع الاقتصادية والخلل في مستوى الرواتب والأجور التي لا تؤمن مستوى معاشي مقبول فضلا عن تأثير التضخم باستنزاف جزء منها وتبديد الموارد بفعل سوء التخطيط والحروب التي لا مبرر لها وتبعاتها الثقيلة وحالة الفقر لنسبة كبيرة من السكان وزيادة نسبة البطالة ومحدودية فرص التوظيف لقلّة الاستثمار المحلي والأجنبي في مشاريع جديدة مما يدفع هذا الواقع بالفاستدين على زيادة دخولهم المكتسبة من الفساد والعمل على تكريسه للإبقاء على نمط حياتهم (بدرابي، 2006:31).
  - ج. يمكن أن يحدث الفساد متى ما وجد التريخ، فيمكن القول أن المنافسة على كسب الأرباح واستغلال الفرص المتاحة المحدودة يدفع المتعاملين مع الأجهزة الإدارية إلى عرض الرشوة أو غيرها من مظاهر الفساد لاقتناص الفرص المتاحة كالانتصار بعبء حكومي أو ترقية إلى وظيفة ذات راتب مجزي.

د. عدم تحقيق العدالة في توزيع الناتج القومي الإجمالي وتحقيق التوازن بين مستلزمات المعيشة ومستويات الأجور هو سبب مهم في زيادة ميل بعض الأفراد إلى تحقيق دخل إضافي من خلال طرق غير مشروعة (الصفال، 2010:19). وقد أشار آخرون إلى أن العوامل الاقتصادية تتمثل بالآتي:

أ. تدني رواتب الأفراد العاملين في القطاع العام يمكن أن يكون حافز رئيسي لممارسة الفساد الإداري من قبل الفرد العامل ويدفعه للبحث عن مصادر مالية أخرى وحتى غير شرعية.

ب. الخلل في مستوى الرواتب بين القيادات والعاملين على المستوى الوظيفي ربما يكون سببا وراء شيوع الفساد حيث يشعر صغار العاملين في المنظمة بعدم وجود عدالة في تحمل العبء الأكبر في العمل ولا يحصلون على ما يستحقونه من الرواتب والمزايا ويؤدي إلى ضعف الولاء ومن ثم الفساد الإداري (الشمري، 2011:40).

ج. فقدان بعض النظم الخاصة للحوافز التي تساعد العاملين المجددين المخلصين وغير المنحرفين لبذل العطاء والتمسك بمتطلبات العمل وكذلك من أسباب عدم تقييم الأعمال وتحديد الرواتب على أساس سليم مبني على تحليل وتصنيف الأعمال وفقدان التناسب بين المحتويات وصعوبات العمل والاجتهاد فيه ومستوى الرواتب المخصصة للعمل إلى جانب فقدان العدالة في سياسات الترقية. (زويلف، 1993:43).

وفي هذا الصدد أجرى المنتدى الاقتصادي مسح لألفي شركة في (49) دولة فكانت نتائجه أن المستثمرين يضطرون إلى اللجوء للرشاوى بسبب القواعد الروتينية والتدخل البيروقراطي من قبل الدولة في أعمالهم مما يزيد من تكلفة تلك الأعمال بمقدار 20% وبالتالي يضاعف الاستثمار ويعيق النمو الاقتصادي (فريد، 2010:226).

## 2. العوامل التنظيمية: تتمثل بالآتي:

أ. عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عالٍ والتخلي بأخلاقيات إدارية سامية.  
ب. ضعف الاستقرار الوظيفي أي أن شعور الموظف وخاصة في الإدارات العليا من أن المنصب هو فرصة يجب استغلالها للفترة المحدودة التي هو فيها لشعوره بالخوف من أن يخسرها مما يخلق موجة من الاضطراب الإداري ويرافقها تولي غير الأكفاء لمناصب عليا وتفشي ظاهرة الفساد في شتى الصور (مطر، 2011:367).  
ج. ضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها.

د. عدم تطبيق العدالة التنظيمية بين الموظفين في توزيع المكتسبات والموارد والحقوق والواجبات.

هـ. غياب الرقابة الإدارية وضعف المسائلة والشفافية (عبد اللطيف، 2004:95).

و. الأمراض التنظيمية كالمركزية والإدارية والبيروقراطية المفرطة وضعف الأجهزة الرقابية وفسادها وتخلف الإجراءات الإدارية وعدم مواكبتها لروح العصر وحاجات المجتمع فضلا عن ضعف سياسات التوظيف وفسادها وعدم الأخذ بنظرية وضع الشخص المناسب كما أن غياب الكفاءة الوظيفية وافتقار الموظف إلى المعلومات القانونية الواسعة بشؤون الإدارة أمر آخر يؤثر بشكل سلبي على قدرة الإدارة من الإتيان بحلول ناضجة للمعاملات والقضايا المطروحة لمصالح الآخرين (اميدي، 2010:171).

3. **العوامل السياسية:** يرى بعض الباحثين أن العوامل السياسية من أهم الأسباب التي تؤدي للفساد الإداري لما تملكه النخبة السياسية من قوة في ممارسة المخالفات والانحرافات وحماية المفسدين وإعطاء بعض الممارسات المنحرفة الصبغة القانونية والشرعية. وذكر (Gopas,2005:22) أن فساد أصحاب القرار وعدم وجود القدرة الحسنة المتمثلة في النخبة السياسية يؤدي إلى استئثار الفساد وانتقاياد صغار الموظفين وراء مظاهر الفساد طوعا او كرها بسبب الخوف من بطش أصحاب النفوذ وانصياعا لأوامرهم.
4. **العوامل الذاتية :** وهي عبارة عن عوامل كامنة في الفرد وتتبع من ذاته وغالبا ما يكون محركها قيم ومعتقدات ومبادئ يسلم بها الفرد ويلزم بها نفسه (الحراشنة،2003:38)، أن الفساد الإداري يحدث نتيجة لانهايار النظام القيمي للفرد او المجموعة، فضلا عن العوامل القيمية السابقة يمكن أن توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بشخصية الفرد وتكوينها ورؤيته للحياة وأسلوب التعامل.
5. **العوامل الاجتماعية والحضارية :** أن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضارية السائدة في المجتمع وبين القيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في الأجهزة الحكومية وهذه الفجوة ستخلق حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في المنظمات الحكومية وتعد استجابة طبيعية لتقليص هذه الفجوة بين قيم المجتمع وقواعد العمل الرسمية (جواد ومحمد،2011:300).

#### رابعا: مظاهر الفساد الإداري

- لقد بين عدد من الباحثين أن مظاهر الفساد الإداري تتمثل في :
1. **الرشوة:** وهي كل وعد بفائدة او عرضها او تقديمها بما يؤدي إلى التأثير غير السليم على أفعال او قرارات موظف بالخدمة العامة، وتعد الرشوة المدفوعة للمسؤولين للفوز بعقود او امتيازات رئيسة هي اكبر الرشاوى المدفوعة او تدفع من اجل الحصول على معلومات داخلية او تدفع الرشوة للغش في نوعية السلع او الخدمات المقدمة للمواطنين (الساعدي،2010:42). وقد عالج قانون العقوبات العراقي جريمة الرشوة في الفصل الأول من الباب السادس (307-314) فجرم المشرع رشوة الموظف العام الوطني وهي الرشوة التي يجرم فيها كل من وعد موظف عمومي بمزية غير مستحقة او عرضها عليه او منحه إياها بشكل مباشر او غير مباشر لصالح الموظف نفسه او لصالح شخص او كيان آخر لكي يقوم الموظف بفعل ما او يمتنع عن القيام بفعل ما عند أداء واجباته الرسمية او اخل بالواجبات الوظيفية (مطر،2011:164).
2. **الوساطة والمحاباة:** وهذا مظهر شائع في الدول النامية بالذات وقد يكون هذا النفوذ مستمدا من الصلاحيات الممنوحة للشخص بحكم وظيفته وقد يكون مستمدا من مكانة الشخص الاجتماعية او السياسية فيصبح قادرا على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده وأهدافه متجاوزا القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق لغير أصحابها ويمنح تسهيلات ومزايا لفئات دون أخرى ( أميدي،2010:178).
3. **التزوير:** كلمة التزوير مشتقة من الزور والكذب والباطل وعرف التزوير في قانون العقوبات العراقي (رقم 111 لسنة 1969، المادة 286 منه) على انه تغيير بقصد الغش في السند او الوثيقة او أي محور آخر بإحدى الطرق المادية او المعنوية التي فيها القانون تغيرا من شأنه إحداث ضررا بالمصلحة العامة او بشخص من الأشخاص.

4. **الابتزاز:** هي ميزة يطلبها الموظف من الآخرين (أفراد او شركات) تحت تأثير بالضرر، والمبادر بالابتزاز هو الموظف في الغالب وان توقع الضرر يجعل الآخرين هم المبادرون في بعض الحالات لتقديم الميزة لهذافان الابتزاز يمكن أن يكون صريحا ويظهر ذلك في طلب الموظف للميزة او ضمنيا من خلال دلائل الإعاقة او التأخير او التسوية مما يدفع الآخرين إلى المبادرة بتقديم الميزة فيما يشبه الرشوة وان كانت حقيقتها مدفوعة بالابتزاز (العامري والغالبي، 2005:366). حيث يقوم بعض الأفراد بإيجاد تبريرات قانونية وإدارية وإخفاء التعليمات النافذة عن الأشخاص المعنيين كما يحدث في الدوائر من تزوير الشهادات الدراسية او تزوير النقود لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلا موقعه الوظيفي (رضا، 2011:78).
5. **المحسوبية والمنسوبية:** يقوم بعض المسؤولين بتعيين بعض الأشخاص في وظائف عامة حسب علاقاتهم بهم او على أساس القرابة وذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص لأشخاص آخرين يستحقون التعيين رغم كفاءتهم العلمية والعملية وان الظاهرة تمثل اخطر أنواع الفساد حيث يتغلغل في الثقافة والبيئة الاجتماعية فيفقد المجتمع قدرته على التمييز بين السلوكيات النزيهة والفاصلة وهذا يؤدي إلى تفكك المجتمع ومن ثم إلى ضعف الانتماء الوطني.
6. **الروتين:** هناك كثير من المنظمات ترتبط اتصالاتها ومعاملاتها مع الجمهور الذي يتعامل معها بروابط الثقة والنزاهة والسرعة في إنهاء طلباتهم وسرعة البت في قضاياهم المتعلقة والمهملة وانجاز معاملاتهم في تلك المنظمة قبل أن تكثر أوراقها وتوضع في الرفوف المنسية ويكثر الذهاب والمجيء من مسئول إلى آخر ويعد ذلك لعدم وجود لوائح داخلية للعمل تنظم سير العمل تنظيميا دقيقا وتضع حد فاصل لتضارب الاختصاصات بين أكثر من جهة كما تضع حدا لمبدأ تنازع السلطات والمسؤوليات حيث كثيراً ما نجد ذلك بين صفوف مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ويقوم المسؤولون باستخدام التأخيرات والاشتراطات الغير ضرورية كوسيلة لاستعطاء الهدايا
7. **الاختلاس:** معنى اختلاس هو الأخذ واستلاب الشيء واختلاس الأموال العامة.
8. **السرقية:** هي اختلاس مال منقول مملوك لغير الجاني عمدا.
9. **الاحتيال:** يعني الحصول على منافع مالية من الطرف الثاني من خلال الخداع فيأخذ إشكالا متنوعة فيمكن أن يكون تهديدا داخل المنظمة او خارجها (bishop, 2009:6).
10. **التآمر:** هو اشتراك الموظف في التخطيط لارتكاب عمل غير مشروع.
11. **التواطؤ:** هو قيام الموظف بتقديم تسهيلات وإغراءات من اجل قيام الآخر بارتكاب العمل الغير مشروع.
12. **سوء استغلال المال العام والتقصير.**
13. **غسيل الأموال:** هي عملية تحويل الأموال والعوائد التي يتم الحصول عليها من جرائم اقتصادية واستخدامها بما يساعد على إخفاء مصدرها (العامري، 2010:26).

#### خامسا: آثار الفساد الإداري على المنظمات

تناولت الأدبيات آثار الفساد الإداري على المنظمات العامة من الجانب الإداري والتنظيمي إذ تعد المنظمات العامة من أول المتأثرين من الفساد الإداري على اعتبار أنها مسرح الجريمة حيث تقوم مظاهر الفساد بالضغط على إدارة

المنظمة للخروج بقرارات مشوهة وليست في مصلحة الهدف العام لها (الحراشة، 2003:45). كما يؤدي الفساد الإداري إلى ضعف قواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة في المنظمة والحيلولة دون تحقيقها لأهدافها الرسمية كليا أو جزئيا وصرف إمكاناتها المادية وطاقاتها البشرية عن الأهداف وخلق التشويش بدل الانتظام في العمليات واتخاذ القرارات فيها. وفي ضوء ذلك يتم التجاوز على الهياكل التنظيمية فليس هناك تحديدا للمسؤولية إذ يستهان في تقييم العمل ويعم التهرب من المسؤولية والتجاوز على الاختصاصات كما تفقد المنظمة استقلاليتها وتصبح عرضة للتأثير غير الرسمي (زويلف، 1993:46). أن تحول الفساد الإداري إلى الفساد المنظمي واستشرائه وتعمد آثاره يؤدي إلى فقدان المنظمة لكيانها الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخلها رغم احتفاظها بكيانها الموحد شكليا كما تخفي قواعد نظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلها قواعد وإجراءات العمل المتضاربة خدمة لأهداف المنظومات الفاسدة والتي تحرف مسار الأهداف الرئيسية للمنظمة (الاعرجي، 1995:313). فالفساد الإداري يفتح الباب لنسب العاملين غير الأكفاء إلى المنظمة، ولعل من أفتح نتائج الفساد أن تقترن الوظيفة بالأشخاص لا بكفاءتهم ويتساوى فيها المجد مع الكسول والمنتج مع العاطل بل الأدهى أن يبقى الفرد العامل النزيه مجمدا لا يلتفت إليه مهما قدم من خبرات وإبداع في عمله ويركن من غير مكافأة مادية (عطية، 2007:22)، وفي المقابل نجد العامل الانتهازي يحصل على أرقى الدرجات والامتيازات الأمر الذي ينعكس على المخلصين ويتسلل إلى نفوسهم الإحباط واليأس فمن تداعياته بخس حقوق الفرد العامل أو تهدر فتتآكل بذلك اللبنة الأساسية في الإدارة وتتلاوث بيئتها وإضعاف قواعد ونظم العمل المعتمدة في الوحدة الإدارية الحكومية والحيلولة دون تحقيق أهدافها التي ولدت من أجلها وصرف إمكاناتها وطاقاتها المادية والبشرية عن هذه الأهداف (القيسي، 2005:54).

#### سادسا: آليات مكافحة الفساد الإداري

هناك عدد من الآليات التي تتبعها المنظمة من أجل مكافحة ظاهرة الفساد الإداري وكما يأتي:

1- إصلاح أنظمة الحوافز: ففي منظمات عديدة غالبا تكون الأجور في القطاع العام قليلة وبدرجة أن الراتب الوظيفي لا يكفي لسد متطلبات المعيشة العادية بحيث ما يحصل عليه الفرد العامل ليس له علاقة بمساهمته وما يقدمه لمنظمتها (العبد، 2004:8). فيفضل أن يتم التركيز على زيادة الحوافز (المادية أو المعنوية) وربطها بالأعمال المنتجة بدلا من رفع الرواتب والأجور بشكل عام، فضلا عن العقوبات والجزاءات يجب أن تكون متدرجة وفق تأثيرها الرادع وينبغي أن تكون دالة على حجم الفعل الفاسد الذي يقوم به الفرد العامل وعلى حجم الفائدة التي حققها (قيلان، 2009:61).

2- المعالجة الإدارية والقانونية: تعتمد على سن قوانين واضحة وتنظيمات إدارية فاعلة ومتطورة فضلا عن إنشاء منظمات وأجهزة تنفيذية ورقابية عالية الكفاءة تساندها إدارة سياسية حازمة وذلك لزيادة كشف احتمالات وقوع الفساد ومعاينة الفاسدين عن كشفهم ومقاضاتهم في إطار حكم القانون، وهناك من يرى أن التركيز على تشديد العقوبات ربما يقلل من أعمال الفساد إلا أنه قد يؤدي إلى طلب رشاوى مرتفعة على الأنشطة الفاسدة (tanzi, 1998:574).

3- الشفافية التنظيمية: يكون تأثيرها من خلال إجراءاتها ومرونتها في التعامل مع منظمات الأعمال ودورها في مكافحة الفساد الإداري وعملها على تحقيق الإبداع والتنمية الإدارية وتشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا

- الحديثة لتطوير أعمالها حيث تسهم الشفافية التنظيمية في اتخاذ القرارات الصحيحة ببسر وسلامة لإيضاح الأهداف والسياسات والإجراءات التي تعمل من ضمنها مع مصداقية العمل الإداري على أساس الولاء للمنظمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 4- المتابعة الإدارية: أي تعرض الأفراد في المنظمة الحكومية للفحص والمتابعة والتقييم من قبل الأفراد الأعلى منهم في سلم الهرم الوظيفي للمنظمة (8:2009,sharman).
- 5- المحاسبة: وهي خضوع الذين يتولون المناصب العليا للمسائلة القانونية والإدارية إزاء قراراتهم وأعمالهم فإذا ثبت وجود تجاوز على القانون يجب أن تتم محاسبتهم وفق ما ينص عليه القانون لدى الجهات القضائية.
- 6- المسائلة: تقديم القيادات الإدارية العليا تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحاتهم في تنفيذها للتأكد من أن عملهم يتفق مع القيم وأحكام القانون ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن أن يكون هناك مسائلة ما لم يسبقها شفافية في المنظمة.
- 7- المتابعة الأخلاقية: وتعني مقارنة الأعمال التي يقوم بها مع منظومة القيم الأخلاقية التي يجب الالتزام بها مثل الأمانة في العمل والصدق والإخلاص بالعمل والعدالة في العمل وتشمل هذه المنظومة من القيم أيضا حرص الموظف العامل على عدم تلقي أي مقابل مالي من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤدي بالمصلحة العامة او يؤدي إلى هدر المال العام (منظمة الشفافية الدولية، 2005:40). وعند ثبوت تجاوز احد الصفات للفرد في عمله يجب أن تتم مسائلته ومعاقبته من قبل الجهات المسؤولة عنه (36:2005, Gopask).

### المبحث الثالث ( الجانب العملي )

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على استجابات أفراد العينة في المنظمة المبحوثة واختبار علاقات الارتباط والتباين من خلال ثلاثة محاور، يختص المحور الأول بالتعرف على استجابات أفراد العينة، فيما يختص المحور الثاني بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث لينصرف المحور الثالث لاختبار وتحليل علاقات التباين بين متغيري البحث على مستوى المنظمة المبحوثة، وكما يأتي:

#### أولاً: استجابات أفراد العينة المبحوثة

يوضح الملحق (1) كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، إذ أظهرت النتائج أن متوسطات استجابة عينة البحث تتراوح ما بين (4.63-2.06) وكلها تعتبر نتائج مقبولة كما ظهر أن الانحراف المعياري تتراوح قيمته (0.490 - 1.669) وهذا يعني أن هناك تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري في عينة البحث

#### ثانياً: قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى اختيار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها باستعمال معامل الارتباط (Spearman) ومن خلال البرنامج الاحصائي SPSS والذي يختبر عاقت الارتباط فيما بين المتغيرات وسيكون التحليل على مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية.

## 1. تحليل العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والفساد الإداري

يظهر الجدول (3) قيم ارتباط معامل (Spearman) بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى أبعادها الفرعية والفساد الإداري ، كما يوضح قيم معامل الارتباط، والقيمة التائية (T-test) بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والفساد الإداري على المستوى الإجمالي وكانت نتائج تحليل الارتباط كالتالي :

أ. تحليل العلاقة بين الإيثار والفساد الإداري: تدل نتائج الارتباط بين متغير الإيثار والفساد الإداري بشكل منفرد أن العلاقة سالبة وغير معنوية عند مستوى (0,01) إذ بلغت قيمتها (-0,06)، أي بنسبة (6%) وهي علاقة عكسية ضعيفة.

ب. تحليل العلاقة بين صحة الضمير والفساد الإداري: توضح النتائج بأن العلاقة بين متغير صحة الضمير والفساد الإداري بشكل منفرد كانت علاقة سالبة وغير معنوية عند مستوى (0,01) ، إذ بلغت قيمتها (-0,03) ، أي بنسبة (3%) وهي علاقة عكسية ضعيفة.

ج. تحليل العلاقة بين روح التسامح والفساد الإداري: توضح النتائج بأن العلاقة بين متغير روح التسامح والفساد الإداري بشكل منفرد هي علاقة موجبة وغير معنوية عند مستوى (0,01) ، إذ بلغت قيمتها (0,03) ، أي بنسبة (3%) وهي علاقة طردية ضعيفة.

د. تحليل العلاقة بين الكياسة والفساد الإداري: توضح النتائج بأن العلاقة بين متغير الكياسة والفساد الإداري بشكل منفرد كانت علاقة موجبة وغير معنوية عند مستوى (0,01)، إذ بلغت قيمتها (0,04) أي بنسبة (4%) وهي علاقة طردية ضعيفة.

هـ. تحليل العلاقة بين طوعية المشاركة والفساد الإداري: توضح النتائج بأن العلاقة بين متغير طوعية المشاركة والفساد الإداري بشكل منفرد كانت علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى (0,01) ، إذ بلغت قيمتها (0,36) ، أي بنسبة (36%) وهي علاقة طردية متوسطة.

و. تحليل العلاقة بين إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية والفساد الإداري: حققت المواطنة التنظيمية على المستوى الإجمالي علاقة غير معنوية سالبة عند مستوى (0,01) مع أبعادها والفساد الإداري ، وكانت أقوى علاقة بين طوعية المشاركة والفساد الإداري، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,36). أما علاقة إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية والفساد الإداري فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,14) وهي غير معنوية وذات دلالة غير إحصائية.

جدول (3) قيم معامل الارتباط بين إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الفساد الإداري

سلوكيات المواطنة	الفساد الإداري	معامل الارتباط	القيمة المحسوبة	التائية	الدلالة
الإيثار		-0,06	-0,740		غير دال
صحة الضمير		-0,03	0,134		غير دال
روح التسامح		0,03	- 0,578		غير دال
الكياسة		0,04	0,573		غير دال
طوعية المشاركة		*0,36	2,108		دال
إجمالي سلوك المواطنة		0,14	0,445		غير دال

- القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) .
- (\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,05) .

وبناءً على نتائج التحليل أعلاه يمكن تأشير الآتي :

❖ كانت نسبة العلاقة المعنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والفساد الإداري بشكل عام (14%) من مجموع العلاقات بينهما .

❖ استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يوجد مبرر لعدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والفساد الإداري) ، وذلك لأن نسبة العلاقة المعنوية بينهما كانت ضعيفة سواء على المستوى الإجمالي ما عدا علاقة ارتباط طوعية المشاركة مع الفساد الإداري حيث كانت متوسطة ومعنوية مما يدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى. تعزي الباحثة سبب ضعف علاقات الارتباط إلى وجود أسباب أخرى في المنظمة المبحوثة غير التي تم تناولها في البحث.

#### ثالثاً: قياس علاقات الانحدار بين متغيرات البحث

تم استعمال الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير متغيرات البحث (المتغير المستقل) المتمثل في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحاوره ( الإيثار ، وصحة الضمير ، وروح التسامح ، والكياسة ، وطوعية المشاركة) مع (المتغير المعتمد) المتمثل بالفساد الإداري من اجل اختبار الفرضية الثانية التي تنص (عدم وجود تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفساد الإداري) . ومن خلال الجدول (4) نلاحظ النتائج التالية:

جدول (4) تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفساد الإداري

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة F المحسوبة	الدلالة
سلوكيات المواطنة	الفساد الإداري	2,052	0,316	0,006	0,198	لا يوجد تأثير

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (1) = 0,370

نلاحظ عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات المواطنة في الفساد الإداري ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,198) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ، ودرجة حرية (1) والبالغة (0,370) ومن إشارة معامل بيتا الموجبة، هذا يعني أن التأثير إيجابياً وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0,006) ، وهذا يعني بان تغيير وحدة واحدة في سلوكيات المواطنة سوف يفسر بنسبة (0,006) في الفساد الإداري. أما معامل بيتا فقد بلغت قيمته (0,316) ، أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي :

$$Y = 2.052 + 0.316 X$$

إذ أن : Y: الفساد الإداري X : سلوكيات المواطنة التنظيمية

ومن خلال النتائج السابقة فقد تم إثبات الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بفرضية التأثير التي تنص على ( عدم وجود تأثير لسلوكيات المواطنة التنظيمية على الفساد الإداري) ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية .

## المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات من خلال نتائج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

1. يرتبط مفهوم المواطنة التنظيمية بذات الفرد، وهو سلوك يعبر عن انتماء الإنسان إلى مجتمعه وإلى المنظمة التي يعمل بها وهو يعكس علاقته بذلك المجتمع، وأسرته، وحكومته، وهذه الأطراف هي التي تعزز مفهوم المواطنة وإرساء قواعدها لدى الفرد فهي بالنتيجة تعبر عن الانتماء الحقيقي، والمشاركة، والالتزام والمساهمة الايجابية لتحقيق الرفاهية فالمواطنة بالنتيجة تعبر عن الانتماء الحقيقي والمشاركة الايجابية للشخص ضمن المجتمع الذي يعيش فيه.
2. بسبب شدة المنافسة، وضغوط البيئة لم تعد المنظمات قادرة على تحقيق النجاح فقط عن طريق أداء الأدوار الرسمية من قبل العاملين لديها، بل من خلال الأدوار الإضافية (الطوعية) المتمثلة بسلوك المواطنة التنظيمية.
3. يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك مرتبط باتجاهات ومواقف الأفراد، وهو سلوك ايجابي منتج، وتستطيع المنظمة الحصول على ذلك السلوك من خلال تعديل أو بناء اتجاهات ومواقف الأفراد العاملين لديها وهذه السلوكيات بطبيعتها تطوعيه من قبل الفرد تجاه الأفراد الآخرين في المنظمة او المنظمة ذاتها، وهي بذلك لا تخضع لمعايير الوصف الرسمي في المنظمة، ولقد تطور مفهوم السلوك بفعل التطورات التي شهدها الفكر الإداري بشكل عام التي أصبح للسلوك الإنساني فيها دور ومكانه متميزة تستطيع المنظمات من خلالها أن تميز نفسها عن بقية المنظمات الأخرى ولاسيما أن قدرة المنظمات الأخرى على تقليد ومحاكاة السلوك الإنساني تعد قاصرة قياساً بقدرتها على تقليد ومحاكاة العناصر المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات المنافسة لان هذه السلوكيات تصنف ضمن الموجودات غير الملموسة للمنظمة والتي من الصعب تلمسها من قبل الآخرين .
4. يرتبط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمفاهيم أخرى في العمل تعزز من هذا السلوك وتتمثل بسياسات وإجراءات الإدارة العليا واتجاه العاملين لديها، ومدى تحقيق العدالة التنظيمية، والثقافة المنظمة الداعمة والمعززة، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعمل الفرقي، والتعلم المنظمي.
5. اعتمد سلوك المواطنة التنظيمية في تحديد أبعاده على مجموعة نماذج طورت من قبل الباحثين الذي درسوا هذا الموضوع وعلى الرغم من اختلاف المسميات لتلك الأبعاد إلا أنها تصب في اتجاهات فكرية محددة تفسر طبيعة سلوك المواطنة كونه يمثل الجانب الايجابي من السلوك الإنساني إذ اعتمدت ( الإيثار ، صحة الضمير، روح التسامح، الكياسة، طوعية المشاركة ) كأبعاد لسلوك المواطنة الصالحة.
6. تناولت أدبيات الفكر الإداري ثلاث مناهج فكرية لتفسير مفهوم الفساد الإداري كون هذه الظاهرة لها ارتباط قوي بالسلوك الإنساني والثقافة التنظيمية والبيئة ولا يمكن تفسيرها من جانب واحد فقط.
7. النتائج أبرزت أن الفساد الإداري ظاهرة سلبية نتيجة للآثار السلبية المترتبة جراء هذه الممارسة وهناك اتفاق كبير على ذلك.
8. لقد تنبتهت دول العالم لظاهرة الفساد الإداري وخطورتها وهذا ما دفع بها إلى إيجاد طرق للوقاية منها وأخرى لمعالجتها وقد صبت اهتمامها وتركيزها على برامج التثقيف وبناء الإنسان والتدريب والتطوير وتنمية التحسس لدى أفراد المجتمع ضد ممارسات الفساد الإداري وإصدار الأحكام الخاصة بها ودعم كل المنظمات التي تعنى بمكافحة الفساد الإداري.

9. الفساد الإداري ظاهرة تنشأ عادة في الأنظمة الإدارية المركزية واللامركزية على حد سواء وخير دليل ما مر به العراق سابقا ولحد الآن.
10. على الرغم من وجود عدة أساليب واستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري إلا أن هذه الأساليب والاستراتيجيات لم تستند على مرتكزات قوية وفاعلة مثل القضاء العادل والتطبيق الصحيح للإجراءات فضلا عن وجود نظام ديمقراطي صحيح قد لا يكتب له النجاح في مكافحة الفساد الإداري.
11. تعتبر عناصر إستراتيجية مكافحة الفساد، المحاسبة، المسائلة، الشفافية، النزاهة هي العناصر الأساسية التي تمثل كافة إجراءات النهوض بالأداء للوصول إلى مستويات أداء متقدمة.
12. أن بقاء المسؤولين لفترة طويلة في موقع واحد يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم (إلا البعض النادر منهم).. فيتحولون من أشخاص منتجين إلى أشخاص يتكلمون على أجهزتهم وعلى المتعاملين معها.
13. تؤكد نظريات العلوم السلوكية بان ظاهرة الفساد نابعة أصلا من ميل الإنسان الفطري إلى ممارسة السلوكيات الفاسدة (غير السليمة) وذلك لان الطبيعة الإنسانية طبيعة غير منضبطة وفوضوية إذا ما تغيبت الأخلاقيات العامة في بيئة اجتماعية تفتقر إلى الضوابط والمسائلة القانونية.

#### ثانيا : التوصيات

في ضوء تحليل البيانات ونتائج البحث يمكن اقتراح التوصيات التالية :

1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المعهد بتنظيم دورات تدريبية للقادة والمدراء بغية تعريفهم بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في محاربة الفساد والمداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في الحد من هذه الظاهرة وتوعية المدراء في جميع المستويات بأهمية دورهم في زيادة إدراك الموظفين لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي انعكاس ذلك على أداءهم وأداء المنظمة .
2. يتطلب من الإدارة استثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف المعهد والمحافظة على بقاءها ونجاحها
3. يجب أن يتبنى المدراء سلوكيات المواطنة التنظيمية ليكونوا قدوةً حسنة لباقي الموظفين ، فضلاً عن مكافأة من يمارسها من الموظفين .
4. تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على تشجيع ممارسة هذه السلوكيات من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم.
5. العمل على عدّ سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين ، وجعل هذه السلوكيات أحد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية .
6. نشر ثقافة المواطنة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والمعهد بشكل خاص ، وتعريف العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز أداءها وبالتالي نجاحها .
7. زيادة برامج التوعية والتنقيف ضد الفساد الإداري ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة.

8. تقوية العلاقة بين الأجهزة الإعلامية وأجهزة مكافحة الفساد الإداري وتعمل الأولى على نشر حالات الفساد التي يتم مكافحتها من قبل الأخرى .
9. اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة ضمن سقف زمني محدد توجه من خلاله ضربات قاصمة للأفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء وتعتمد الخبرات والكفاءات وتأخذ بنظر الاعتبار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
10. اعتماد بعض الإجراءات التي تساعد على القضاء او الحد من ظاهرة الفساد الإداري ولعل من أهمها:
- أ. تقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة انجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يتيح للموظف سهولة التلاعب.
- ب. العمل على جعل عملية تقويم أداء الموظفين والمنظمات عملية مستمرة لكشف الانحرافات لتصبح جزء من الثقافة السائدة في العمل.
- ج. اخذ التدابير الوقائية والعلاجية والعمل على تفعيل القوانين ووسائل الردع والرقابة.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

1. أميدي، محمد صالح ( 2010)، الفساد في كردستان والبيات المعالجة، أربيل العراق، مطبعة شهاب، الطبعة الأولى.
2. أيغن، بيتر (2005)، "شبكات الفساد والإفساد العالمية"، ت محمد جديد، فرانكفورت نيويورك، الطبعة الأولى.
3. بدراوي، عبد الرضا فرج (2006)، الفساد الإداري في العراق الأسباب ووسائل العلاج، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 12، ع41، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد. إدارة الأعمال. العراق
4. البعلبكي، منير، والبعلبكي، رمزي منير، ( 2010 )، المورد الحديث، ط 1، دار العلم للملايين، بيروت
5. بن عمر، خالد بن عبد الرحمن بن حسن (2007)، "الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته" نحو بناء نموذج التنظيمي"، دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه منشورة جامعة الرياض.
6. جواد، هيفاء، و محمد زهراء (2011)، مكافحة الفساد المالي والإداري في العراق"، مجلة كلية بغداد، العلوم الاقتصادية، ع.27
7. الحراشنة، عبد المجيد (2003)، الفساد الإداري، دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين في أجهزة مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. اردب.
8. الخفاجي، نعمة عباس، (2004)، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن
9. الخفاجي، نعمة عباس، (2009)، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
10. داود، خير الله (2004)، الفساد والحكم في البلاد العربية"، بيروت لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى.
11. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، ( 1986 )، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت.
12. الرقاد ابودية، هناء، عزيزة، (2012) النزكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الاسلامية العربية، الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20.
13. زويلف، مهدي حسن (1993)، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان الأردن، دار مجدواي للنشر، الطبعة الأولى.
14. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، ( 2007 )، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد
15. الفراهيدي، الخليل بن احمد (2003/م1424هـ)، "كتاب العين"، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ج3، ترتيب وتصنف: عبد الحميد الهنداوي.

16. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2010، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في مصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، عدد 1.
17. السيد، سعيد محمد وآخرون (2004)، "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، دراسة حالة في مصر، بيروت لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى.
18. الشمري، هاشم وآخرون (2011)، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، عمان الأردن، اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
19. الصقال، احمد هاشم (2010)، "ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع"، مكتب المفتش العام وزارة التجارة، العراق.
20. مطر، عصام عبد الفتاح (2011)، "الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته دور الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مواجهة الفساد"، الإسكندرية مصر، دار الجامعية الجديدة بدون طبعة.
21. العامري، احمد بن سالم (2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة مجلد 17، العدد 2، الرياض المملكة العربية السعودية.
22. العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2005)، "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع"، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
23. العامري، علي عبد الحسين (2010)، "دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري"، دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء، وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، دراسة ماجستير، جامعة كربلاء.
24. العبد، جورج (2004)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت وتلبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى.
25. الاعرجي، عاصم (1995)، دراسات معاصرة في تطوير الإداري منظور تطبيقي، عمان الأردن الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع..
26. عذاب، عباس (2009)، دور الرقابة الاداء في الحد من الفساد الاداري والمالي، بحث تطبيقي لنيل شهادة المحاسبة القانونية من الشركة العامة لتسويق الادوية والمستلزمات الطبية، المعيد العربي للمحاسبين القانونيين. بغداد. العراق.
27. عبد الرحمن، محمد بشارة (1999)، الفساد الإداري، الإمارات الشارقة، مركز البحوث والدراسات شرطة الشارقة بدون طبعة.
28. عبداللطيف، عادل (2004)، الفساد كظاهرة عربية واليات ضبطها، بغداد العراق، اطار لفهم ظاهرة الفساد في الوطن العربي ومعالجتها، المستقبل العربي، العدد 309.
29. عطية، محمد صالح (2007)، الفساد وماهيته وعلاجه في الفكر الإسلامي، بغداد العراق، البحوث والدراسات الإسلامية.
30. عمر، أسماء (2007)، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية الموظف لتترك العمل (دراسة في المصارف التجارية الأردنية. <http://slideshare.net>).
31. عبد العظيم، حمدي (2011)، عولمة الفساد وفساد العولمة منهج نظري وعلمي، مصر الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثانية.
32. عبد الفضيل، محمود (2004)، "مفهوم الفساد ومعايير"، بيروت لبنان، مجلة المستقبل العربي، العدد 309 نوفمبر.
33. الغنام، محمد بن فهد [www.benaa-undp.org/common/dir/file/judiciary/researches/.../11.do](http://www.benaa-undp.org/common/dir/file/judiciary/researches/.../11.do) تم الاطلاع يوم 2011/6/13.
34. فريد، مي (2010)، الفساد رؤية نظرية، السياسة الدولية، العدد 143، يناير.
35. قبلان، سمر معروف (2009)، آليات مكافحة الفساد وآثاره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، بحث علمي متقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دمشق.
36. القيسي، خالد ياسين (2005)، دليل رقابة الأداء، صنعاء اليمن، الجهاز المركزي لمراقبة المحاسبة. مجموعة بحوث.
37. منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة / مدخل العمليات (2010)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
38. منظمة الشفافية الدولية (2005)، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، لبنان بيروت، المركز اللبناني للدراسات.

## ثانيا: المصادر الأجنبية

1. A.Block (1996),America corruption and The Decline of progressive Ethics ,Journal of low and society.Vol.123.
2. Bass, B. &Riggio, R. E., (2010). The Transformational Model of Leadership. In: Hickman G.R. (Ed.). Leading Organizations: Perspectives for a New Era. 2<sup>nd</sup> Ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
3. Bolino, Mark C. and Turnley, William H. (2003), Going the extra mile: Cultivating and managing employee Citizenship Behavior, Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 3
4. Bishop, j.f.& Frank E.To., (2009) Corporate Managing the Growing Risk of Fraud And Corruption New Jersey· john Wiley and sons.Hoboken .
5. BhargavaVinay, (2005), corruption and Global Development, World Bank seminar ries at the Kobe and Hiroshima Universities. on Global Development Challenges Facing the Humanity.
6. Castro, Carmen Barroso; Armario, Enrique Martín and Ruiz, David Martin, (2004), The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, Iss. 1.
7. Davoudi, Seyed Mehdi Mousavi, (2012), A Comprehensive Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying Its Consequences and Identifying Its Antecedents. Journal of Economics and Management, Vol. 1, Issue 2.
8. DefleurMathiem, (1995), Corruption law,And Just conceptual Clarification ,Journal of social Justice Vol.28.No.3.
9. DuBrin, Andrew J., (2012). Essentials of Management. Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
10. George, Jennifer M. and Jones, Gareth. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. Sixth ed., Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey, USA.
11. Gopas Global, (2005) Organization of Parliamentarians against Corruption, Controlling Parliamentarians Handbook ,World bank.
12. Goswami, Rupashree and Jena, Rabindra Kumar. (2013). Exploring theRelationship between Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction among Shift Workers in India. Global Business and Organizational Excellence, Vol. 32, Iss. 6.
13. Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory. (2014). Organizational Behavior: ManagingPeople and Organizations. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
14. Guo, Gongxing and Zhou, Xing. (2013). Research on Organization a CitizenshipBehavior, Trust and Customer Citizenship Behavior. Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior. International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 16,
15. Kinicki, Angelo and Williams, Brian K. (2011). Management: A Practical Introduction. Fifth edition, McGraw-Hill, USA.
16. Kwantes, C. T.; Karam, C. M.; Kuo, B. C. H., and Towson, S. (2008). Culture's Influences on the Perception of OCB as In-role or Extra Role. International Journal of Intercultural Relations. Vol.32, No.3.
17. Lau, Dora C.; Long, W. Lam and Shan S. Wen. (2014). Examining the Effects of Feeling Trusted by Supervisors in the Workplace: A Self- Evaluative Perspective. J. Organiz. Behav.
18. Lenz Gabriel, Seymour Lip set (2005),A Sociological Analysis of the Culture of Corruption ,InLanyi, Anthony(Ed).An anticorruption reader Supplement Sourceson Transparency, Accountability, Prevention , Enforcement &Education United States Agency for international Development (USAID),Lrls Center At The University Of Maryland.

19. Lock, Aletta (2005). The Relationship between Individualistic/ Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior and the Possible Influence of Leadership Style. Master Degree in Work Organization and Management, Erasmus University, Rotterdam.
20. Luthans, Fred., (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
21. McShane, Steven L.; Glinow, Mary Ann Von., (2010). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution. Fifth Edition, McGraw- Hill/Irwin, New York.
22. Murphy, Gregory; Athanasou, James and King, Neville. (2002). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Australian Human-Service Professionals. Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, Iss. 4,
23. Organ, D. W., (1988). Organizational Citizenship Behavior. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
24. Organ, D.; Podsakoff, P. & MacKenzie, S., (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. (2010). 8th ed., Oxford University Press, New York.
26. Patrick Thomas A. Meagher (2005), A Corruption Primer A policymakers Overview of Concepts in the Corruption literature , in Ianyi Anthony (Ed). Anticorruption reader Supplemental Sources on Transparency & United States Agency for International Development (USAID) IRIS Center At The University of Maryland.
27. Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997), Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, Human Performance, 10 (2),
28. Robbins, S. T., and Judge. (2013). "Organizational behavior". Prentice Hall. Luthans, F. (2011). "Organizational Behavior", (10th ed). New York, McGraw- Hill Irwin.
29. Sani, Achmad. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 15,
30. Schermerhorn Jr., John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N.; Uhl-Bien, Mary. (2010). Organizational Behavior. 11th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.
31. Sharman. J. and c. David C., (2009), corruption and Money Laundering .UAS, Martins Press .LLC, Ist, ed.
32. Stewart, Greg L. and Brown, Kenneth G. (2011). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.
33. Talachi, Rahil Kazemi and Gorji, Mohammad Bagher. (2013). Evaluating the Relationship between Job Burnout and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Industry, Mine and Trade Organization Employees. Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 2, No. 8.
34. Tanzi. V. (1998), Corruption Around the World , causes, consequences scope and cures, staff paper- International Monetary Fund, Vol. 45, No.
35. Thiagarajan, B. & Kubendran, V., (2012), An Empirical study on Organizational Citizenship Behavior in Private Sector Banks in Tamilnadu, International.
36. Yang, Yi-Chun., (2012), High Involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. Service Industries Journal, Vol. 32, No. 8.
37. Zeinabadi, Hassanreza and Salehi, Keyvan, (2011), Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 29.

## الملاحق

ملحق (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		النتائج	ت
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.255	0.505	4.54	-	-	-	-	-	45	16	54	19	استطاع الآخرين أداء مهامهم وحلهم في الظروف غير الاعتيادية.	١	
1.205	1.098	2.17	26	9	51	18	9	3	9	6	2	ابتعد عن تقديم المساعدة لزملائي الجدد في العمل.	٢	
0.824	0.907	4.00	-	-	11	4	6	2	54	19	29	10	أكون بدلا عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف ذلك.	٣
0.617	0.785	3.97	-	-	3	1	23	8	49	17	26	9	استأذنت من أيام عطلة وإجازة في العمل إلى زميل آخر بغرض الحاجة إليها.	٤
0.753	0.868	4.20	-	-	3	1	20	7	31	11	46	16	أسأمت دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائي في العمل إذا ما حدث نزاع بينهم.	٥
0.311	0.558	4.57	-	-	-	-	3	1	37	13	60	21	أحاول جانبا المحصور للعمل بالمواصلة المحمودة.	٦
0.550	0.741	4.54	-	-	3	1	6	2	26	9	66	23	الترحم بتعليمات العمل بشكل يمكن احتراسي لها.	٧
1.323	1.150	2.83	14	5	23	8	37	13	17	6	9	3	أشارك في الأنشطة الاجتماعية وأحاول الأخرى فيها مهما كانت حساباتها ونتائجها.	٨
1.138	1.067	3.74	3	1	11	4	20	7	40	14	26	9	أصل بعد أوقات الدوام الرسمية إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.	٩
0.240	0.490	4.63	-	-	-	-	-	-	37	13	63	22	أحافظ على تطبيق معايير المجال الذي أصلي فيه.	١٠
0.314	0.561	4.46	-	-	-	-	3	1	49	17	49	17	أقبل التصح والأرشع بكل سرور.	١١
0.316	0.562	4.51	-	-	-	-	3	1	43	15	54	19	أقف المهتمت المطوية متى دون ضمن.	١٢
0.550	0.741	4.26	-	-	3	1	9	3	49	17	40	14	أجنب التفتيش لزملائي لكون مكان العمل أكثر استقرارا.	١٣
0.551	0.742	4.09	-	-	3	1	14	5	54	19	29	10	أواجه ضغط العمل بشيء من	١٤

ملحق (١) الوسيط الحسابي والانحراف المعياري والاحتمالية النسبية لاستجابات أفراد العينة														
الردية	7	20	16	46%	9	26%	2	6%	1	3%	3.74	0.950	0.903	
١٥	اعجاب زملائي قورا إبدأ لم ينجروا المهام التي كلفتهم بها.	7	20	16	46%	9	26%	2	6%	1	3%	3.74	0.950	0.903
١٦	أضحت من خصائص منظماتنا مع الآخرين بموضوعة عالية.	6	17	27	77%	1	3%	1	3%	-	4.09	0.562	0.316	
١٧	أفجع الآخرين للابتعاد عن العمل في منظماتنا من خلال إبراز جوانبها السلبية كالترددات والأزمات.	1	3	3	9%	4	11%	16	46%	11	31%	2.06	1.027	1.055
١٨	انتمس الآخرين بجان مستقل منظماتنا سيكون حاقلاً بالاحتياجات من خلال طرح حقائق ووقائع تخصها.	9	26	20	57%	6	17%	-	-	-	4.09	0.658	0.434	
١٩	احترم المنظمات الأخرى ولا أسوء لها انطلاقاً من مبدأ الالتزام بالموضوعة في الحكم على الأمور.	10	29	18	51%	7	20%	-	-	-	4.09	0.702	0.492	
٢٠	أحب مساعدة كل من يطلب المساعدة من الأقسام و التمتع لتحقيق عمل متكامل يخص منظماتنا كلها.	10	29	22	63%	3	9%	-	-	-	4.20	0.584	0.341	
٢١	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين الأداء	20	57	14	40%	1	3%	-	-	-	4.51	0.658	0.434	
٢٢	أقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تساعد في التحفيز للعمل الفردي والجمعي.	16	46	15	43%	3	9%	1	3%	-	4.31	0.758	0.575	
٢٣	أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في الحديث عن الأساليب التي تهتم المنظمة أكثر من الخوض في القضايا الجانبية.	11	31	16	46%	6	17%	1	3%	1	3%	4.00	0.939	0.882
٢٤	أحفر زملائي على التفكير الذاتي بطريقة تدعم المنظمة في النهاية.	9	26	19	45%	6	17%	1	3%	-	4.00	0.840	0.706	
٢٥	أفجع زملائي بان المشاركة في الرأي من شأنها تحسين الأداء الفردي وليس الأداء الجماعي.	8	23	14	40%	11	31%	2	6%	-	3.80	0.868	0.753	

مُلحق (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة

٢٦	تعدد أو امتناع الموظف أو التسويق والمماثلة عن أداء العمل المكلف بتنفيذه.	8	23%	13	37%	3	9%	7	20%	4	11%	3.40	1.355	1.835
٢٧	عدم إجاز الموظف لعمله بكل دقة وإخلاص.	12	34%	7	20%	2	6%	9	26%	5	14%	3.34	1.533	2.350
٢٨	إقتناء الموظف لإسرار العمل من معلومات أو مستندات لمصالح جهات خارجية أخرى.	14	40%	4	11%	1	3%	9	26%	7	20%	3.26	1.669	2.785
٢٩	عدم إبداء الموظف لأي رغبة في التعاون مع زملائه في إنجاز أعمالهم المشتركة.	9	26%	8	23%	2	6%	13	37%	3	9%	3.20	1.410	1.988
٣٠	قيام الموظف ببعض السلوك المعيب لوظيفته ولسمعة جهته الإدارية.	9	26%	8	23%	4	11%	8	23%	6	17%	3.17	1.485	2.205
٣١	قيام الموظف أثناء وقت العمل بإداء أعمال خاصة.	10	29%	9	26%	6	17%	5	14%	5	14%	3.40	1.418	2.012
٣٢	استغلال الموظف إمكانيات العمل لأغراضه الشخصية.	13	37%	6	17%	5	14%	5	14%	6	17%	3.43	1.539	2.370
٣٣	عدم التزام الموظف بمواعيد أداء عمله.	9	26%	9	26%	4	11%	10	29%	3	9%	3.31	1.367	1.869
٣٤	عدم التزام الموظف بتعليمات جهات الرقابة والتفتيش بشكل كامل.	9	26%	9	26%	2	6%	11	31%	4	11%	3.23	1.437	2.064
٣٥	تقاضى الموظف الهدايا مقابل تسهيل العمليات الأخرى.	12	34%	8	23%	1	3%	5	14%	9	26%	3.26	1.669	2.785
٣٦	استغلال الموظف من عمله الوظيفي لفئة أقرابه وأصدقائه دون مبررات شرعية.	15	43%	5	14%	9	26%	6	17%	-	-	3.40	1.649	2.718

المصدر: نتائج الحساب الإلكتروني