



## **Responsible leadership and its impact on the success of strategies to combat administrative corruption an applied study at Al-Mustaql University College**

**Ahmed Abdul Hassan Al-Ibrahimi\*, Hassan Taher Bariber**

Al-Mustaql University College

### **Keywords:**

Responsible leadership, strategies to combat administrative corruption, Al-Mustaql University College.

### **ARTICLE INFO**

#### **Article history:**

Received 12 Apr. 2023

Accepted 29 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**



**Ahmed Abdul Hassan Al-Ibrahimi**  
Al-Mustaql University College

**Abstract:** The current research aims to identify the impact of responsible leadership in the success of strategies to combat administrative corruption and in order to achieve the objectives of the research, the researchers distributed (80) questionnaires to the employees of the Future University College, the retrieved of which was (75) questionnaire, all valid for statistical analysis, and the program (Smartpls V.5) was used to analyze data analysis, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is that responsible leadership has a moral and direct impact on the success of anti-corruption strategies because the leadership's commitment to combating corruption is The first pillar to combat it, the research has reached a set of recommendations, the most important of which is that all influential people in Iraqi institutions, public or private, adopt a responsible leadership style in order to achieve a comprehensive vision for all stakeholders, which contributes to creating a society that prioritizes public interest over personal interest, which reduces administrative corruption.

## القيادة المسؤولة وأثرها في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري دراسة تطبيقية في كلية المستقبل الجامعة

حسن طاهر بريبر

احمد عبد الحسن الابراهيم

كلية المستقبل الجامعة

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير القيادة المسؤولة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثين بتوزيع (80) استبيان على العاملين في كلية المستقبل الجامعة كان المسترجع منها (75) استبيان جميعها صالحة للتحليل الاحصائي وقد تم استعمال برنامج Smartpls V.5 لتحليل التحليل البيانات، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للقيادة المسؤولة تأثير معنوي و مباشر في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد لأن التزام القيادة في مكافحة الفساد يعد الركيزة الأولى لمكافحته، وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها على جميع المتنفذين في المؤسسات العراقية عامة أو خاصة تبني نمط القيادة المسؤولة من أجل تحقيق رؤية شمولية لجميع أصحاب المصالح مما يسهم في خلق مجتمع يغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية مما يحد من الفساد الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المسؤولة، استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري، كلية المستقبل الجامعة.

### المحور الأول

#### الإطار المنهجي للبحث

يهدف هذا المحور إلى تنشيط مسار البحث في مجال متغيراته وذلك عن طريق عرض اطاره المنهجي والذي يتضمن توضيح لمشكلة وأهداف وأهمية وفرضيات البحث، فضلاً عن حدوده ومصادر جمع البيانات وكما يأتي:

**أولاً. مشكلة البحث:** يعد الفساد الإداري والمالي، إحدى القضايا المعقّدة في معظم مجتمع من المجتمعات، إذ ازداد وعي المجتمعات إلى الآثار السلبية لهذه المشكلة إذ تم سن الأنظمة والقوانين لمكافحتها، إذ قامت الدول باستخدام الاستراتيجيات المختلفة لردع الفساد عبر تفعيل الدور الرقابي للهيئات التشريعية وسن الأنظمة والقوانين واللوائح، والهيئات الرقابية واستعمال التكنولوجيا في مواجهة الفساد فضلاً عن تفعيل العقوبات الرادعة لعمليات الفساد كوسيلة من الوسائل المهمة في مكافحة الفساد. ونظرًا لاختلاف الاستراتيجيات المعتمدة في مكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية (فقد رأى الباحثين القيام دراسة عن) تأثير القيادة المسؤولة في تحقيق الاستراتيجيات الحديثة في مكافحة الفساد الإداري والمالي من وجهة نظر بعض الأكاديميين في كلية المستقبل الجامعة.

اذ ازدادت المطالبات مؤخرًا على القيادة بشكل يتنسّم بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع وتنظيم الأعمال ومجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة زيادة كبيرة القيادة المسؤولة تدعى القيادة إلى التصرف في بيئه العمل التي فقدت الشرعية والثقة بسبب سوء السلوك والسلوكيات غير الأخلاقية في مختلف الأشكال أدى هذا الوعي المتزايد إلى الحاجة لوجود قيادة مسؤولة وحوكمة الشركات الفعالة من بين الأسباب التي أنتجت زيادة الحاجة إلى تحسين الحكومة، إذ فرضت فضائح الشركات العالمية وانهيارها، والأزمة المالية فضلاً عن العديد من حالات سوء الإدار، وانعدام المساءلة والسلوك غير الأخلاقي.

ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بتأثره السؤال الآتي: ما هو تأثير القيادة المسؤولة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري؟ ويترسخ منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كما يأتي:

1. ما هو تأثير الشخص المهني في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري؟
2. ما هو تأثير المدير المهني في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري؟
3. ما هو تأثير الاهتمام بأصحاب المصلحة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري؟
4. ما هو تأثير الاهتمام بالنمو المستدام في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث الحالي من خلال المتغيرات والمواضيع التي يتناولها والتي ترتكز على متغيرين هما (القيادة المسؤولة، استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري) إذ سيوفر هذا البحث البيانات ومعلومات عن أساليب مكافحة الفساد الإداري في الأبحاث والدراسات الأكاديمية والمهنية كما يمكن تقديم توصيات ومقترنات والحد من الفساد الإداري ومكافحته، إذ سيسقى من هذا البحث قطاعات مختلفة من المجتمع وذلك للوقوف على أبعاد الفساد الإداري والمالي كما تستفيد أيضاً الهيئات الحكومية للوقوف على المعوقات التي تعيق من تفعيلاليات مكافحة الفساد الإداري والمالي وذلك لدارستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى الباحثون لتحقيق هدف رئيسي للبحث هو تحديد دور القيادة المسؤولة في نجاح الاستراتيجيات الفاعلة لمكافحة الفساد الإداري وينبئ عن الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على تأثير الشخص المهني في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري
2. التعرف على تأثير المدير المهني في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري
3. التعرف على تأثير الاهتمام بأصحاب المصلحة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري
4. التعرف على تأثير الاهتمام بالنمو المستدام في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري
5. التعرف على تأثير القيادة المسؤولة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي.

**رابعاً. التعريفات الإجرائية للبحث:** يتالف البحث الحالي من متغيرين إذ يتم تعريفهما كما يأتي:  
**المتغير المستقل: القيادة المسؤولة**

مفهوم شامل حيث يعمل القادة على جعل منظمتهم تمتلك وجهة نظر مهنية وأخلاقية واستباقية تجاه مختلف أصحاب المصلحة سواء من خارج المنظمة أو من داخلها.

**المتغير التابع: استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري**

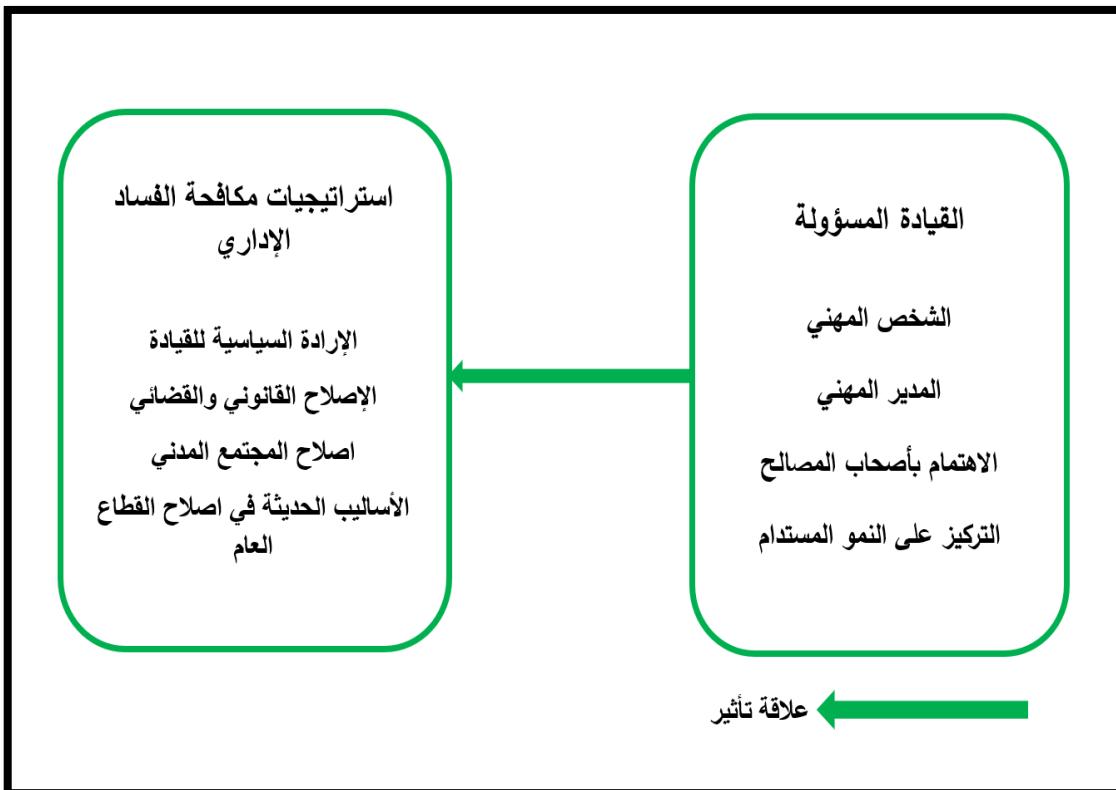
الخطة الطويلة الأجل المبنية على أساس الرؤية والرسالة والأهداف العامة والتي تتبعها لمواجهة تحديات الفساد الإداري والمالي والقضاء على مظاهره. والذي يتم تعريفه على أنه كل انحراف بالسلطة العامة المنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً.

**خامساً فرضيات البحث:** يستند البحث إلى فرضية رئيسية:

H1 يوجد تأثير معنوي للقيادة المسؤولة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري. وتنترسخ من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

- H1-1 يوجد تأثير معنوي للشخص المهني في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري.
- H1-2 يوجد تأثير معنوي للمدير المهني في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري.
- H1-3 يوجد تأثير معنوي للاهتمام بأصحاب المصالح في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري.
- H1-4 يوجد تأثير معنوي للتركيز على النمو المستدام في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري.

سادساً. **المخطط الفرضي للبحث:** اشتمل المخطط الفرضي للبحث على متغيرين أساسين: 1) القيادة المسؤولية، 2) استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري يستعرض الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لفرضيات الدراسة

سابعاً. **تصميم المقياس:** اعتمد الباحثين مقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة لقياس متغيرات البحث، المتمثلة بقياس القيادة المسؤولة للبيئة من خلال مقياس (Agarwal, & Bhal, 2020) والمتضمن لأربعة أبعاد فرعية، في حين تم قياس متغير استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري من خلال مقياس (السعادي ومحمود، 2019) والمتضمن خمسة أبعاد فرعية ايضاً.

ثامناً. **الأساليب الإحصائية:** سيعتمد البحث التحليل الوصفي من مقاييس النزعة المركزية والتشتت فضلاً عن نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (Partial Least Squares) من خلال برنامج SmartPLS.

**المحور الثاني**  
**الإطار النظري للبحث**  
**المبحث الأول**  
**الإطار النظري للقيادة المسؤولة**

أولاً. **مفهوم القيادة المسؤولة:** يحمل مصطلح القيادة المسؤولة معانٍ عدّة، لكن كلها تدور حول فكرة التحكم في سلوك الفرد من خلال الآليات الداخلية. لكي يتم عدّه "مسؤولّاً"، سيحتاج الفرد إلى الشعور بالتزام داخلي للقيام بالشيء الصحيح تجاه الآخرين. أن القيادة المسؤولة أوسع، وأكثر توجهاً

استراتيجياً، وربما أقل إثارة للجدل من المفاهيم المماثلة، مثل القيادة الأخلاقية. على سبيل المثال، قد يتم الخلط بين التركيز على الأخلاقيات وقيم ديانات معينة والسلوك الشخصي من جانب القائد قد لا يؤثر على الآخرين، في حين أن التركيز على المسؤولية يوجه الانتباه نحو الآخرين المعينين الذين قد يكون القائد مسؤولاً تجاههم. وبالتالي، في حين أن المسؤولية تستند إلى معايير أخلاقية و/أو قانونية واسعة، فهي موجهة نحو الاهتمامات المحددة لآخرين، والتزام بالتصريف بناءً على تلك المعايير، وتكون مسؤولة عن عواقب تصرفات الفرد (Waldman, & Galvin, 2008: 328) ويعرف (5: 2011: Pless & Maak) القيادة المسؤولة على أنها: "القيادة القائمة على القيم والعلاقة الأخلاقية القائمة على المبادئ الأخلاقية بين القادة وأصحاب المصلحة الذين يرتبطون من خلال شعور مشترك بالمعنى والغرض الذي يرفعون من خلاله بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافع والالتزام لتحقيق وخلق القيم المستدامة والتغيير الاجتماعي".

كما يعرف (2: 2019: Voegtlind, et al) القيادة المسؤولة على أنها: "مفهوم معياري بطبيعته حيث انتقلت الأبحاث الحديثة نحو توافق في الآراء على أنه ينبغي النظر إليه من خلال اهتمام القادة بمختلف أصحاب المصلحة في منظماتهم".

أخيراً يعرف (4: 2020: Agarwal, & Bhal) القادة المسؤولون على أنهم يهتمون بالنتيجة النهائية والمساهمة فضلاً عن إدراك واحترام المطالب المتعددة لأصحاب المصلحة مثل الموظفين وال媧وردين والمنظمات غير الحكومية والحكومة والبيئة والمجتمع ككل.

يمكن القول إن القيادة المسؤولة هي مفهوم شامل حيث يعمل القادة على جعل منظمتهم تمتلك وجهة نظر مهنية وأخلاقية واستباقية تجاه مختلف أصحاب المصلحة سواء من خارج المنظمة أو من داخلها.

**ثانياً. أهمية القيادة المسؤولة:** كمفهوم متعدد التخصصات تجذب القيادة المسؤولة انتباه العلماء والباحثين من مختلف المجالات مثل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (HRM) وعلم النفس والفلسفة وحوكمة الشركات والاستراتيجية والقانون وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والتسويق وأخلاقيات العمل والاستدامة بالرغم من أن مفهوم القيادة المسؤولة جيد نسبياً في الأدب إلا أنه يظهر أهمية نظرية مهمة لقيادة التنظيمية (14: Haque & Jahid, 2016).

يحدد (133: 2021: Agina & Abuelnasr) أهمية القيادة المسؤولة بالآتي:

1. تشجع القيادة المسؤولة القادة على التحكم في قيمهم والحفاظ على ثقافة الأعمال التي تزيد من النتائج المالية والاتفاقيات الأخلاقية والآثار الاجتماعية.
2. يحاول القادة المسؤولون إقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
3. يولي القادة أهمية لقضايا مثل القرارات الأخلاقية والشراكة والتقدم طويلاً الأجل.
4. ثبت من الناحية التجريبية أن الغرض الرئيسي من القيادة المسؤولة هو زيادة رضا العمال وتقليل معدل دوران الموظفين وإنشاء أساس أخلاقي.
5. دفعت الأزمات المؤسسية البارزة المستمرة وغيرها من الأزمات التنظيمية إلى الطلب على القادة المسؤولين.
6. ينظر القادة المسؤولون إلى أتباعهم بعدّهم أصحاب مصلحة مهمين يمكنهم مساعدتهم في الحفاظ على إبداعهم وإنتاجيتهم من خلال الاستفادة من وجهات نظرهم.

7. تركز القيادة المسؤولة على بناء علاقة طويلة الأمد بين قادة المنظمات وأصحاب المصلحة والتي ستقيد المجتمع.
8. يحدد القادة المسؤولون المبادئ والأهداف الأساسية للمنظمة فضلاً عن الخطوط العريضة للخصائص الاجتماعية والإنسانية والمستدامة المثلية.
9. القيادة المسؤولة تجعل الموظف يهتم بشأن استدامة المنظمة على المدى الطويل.
10. يقدم القادة المسؤولون مثالاً يُحتذى به ويزيدون معرفة الموظف بالمسؤولية إذ يرسلون رسالة إلى الموظفين مفادها أن القيم طويلة الأجل الأكثر أهمية مما يجعل العمال يقضون جهودهم ووقتهم في تبني استراتيجيات مستدامة لأن القادة المسؤولين يعتقدون بهم ويفهمون متطلباتهم ويركزون على تقدمهم الشخصي والوظيفي مما يساعد في زيادة التزامهم العاطفي تجاه المنظمة.

ثالثاً. أبعاد القيادة المسؤولة: يحدد (8: Agarwal, & Bhal, 2020) أبعاد القيادة المسؤولة بالآتي:

1. الشخص المهني: يعرض السلوك المهني ويكون مسؤولاً عن افعاله، ويتخذ قرارات عادلة (8: Agarwal, & Bhal, 2020). تستطيع أن ترى احترام الطبيعة في كل موظف ويسوוג المرح بيئة العمل (8: Sroufe, et al., 2015).
2. المدير المهني: هو نموذج يحتذى به للسلوكيات المهنية ويضمن قيام أعضاء الفريق بتقديم أداء مهني (8: Agarwal, & Bhal, 2020). يصف السلوك الموجه نحو إنجاز المهام يقوم القادة بتنظيم وترتيب العمل، وتحديد المسؤوليات والتحكم في عمليات العمل وتشجيع الامتثال للمواعيد النهائية والقواعد والتخطيط للأهداف المستقبلية (Maak and Pless, 2006: 106).
3. الاهتمام بأصحاب المصالح: يحترم آراء أصحاب المصلحة ويعذر رفاهيتهم جزءاً لا يتجزأ من النجاح التنظيمي (8: Agarwal, & Bhal, 2020). إذ يصف السلوك الموجه نحو احتياجات الموظفين يهتم القادة برفاهية الموظفين ورضاهما ويتوسطون في النزاعات ويحفزونهم (Maak and Pless, 2006: 106).
4. التركيز على النمو المستدام: يوازن بين مهام العمل قصيرة المدى والأهداف التنظيمية طويلة المدى (8: Agarwal, & Bhal, 2020). يصف السلوك الموجه نحو احتياجات المجتمع يأخذ القادة في الاعتبار عواقب سلوكهم على المجتمع والبيئة، ويتطورون رؤية طويلة الأجل ومستدامة ويعملون على أهمية المسؤولية الاجتماعية (Maak and Pless, 2006: 106).

## المبحث الثاني

### الإطار النظري لاستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري

أولاً. مفهوم الفساد الإداري: يمثل الفساد الإداري أي خلل في الأداء نتيجة الخطأ والاهتمال وإتباع الشهوات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم. الفساد في معاجم اللغة هو من فعل(فسد) ضد صلح (والفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واض محل، ويأتي التعبير على معانٍ عدة بحسب موقعه، أما اصطلاحاً زاد الاهتمام بموضوع الفساد بعدّ ظاهرة عالمية ولكن يختلف من بلد إلى آخر، وهناك توجهات متنوعة حول مفهوم الفساد ومحاولات تعريفه من قبل الباحثين تتأثر بالبعد العلمي، وبالاخص من قبل علماء الاقتصاد والقانون والعلوم السياسية وعلم الاجتماع، لذلك لا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه، ويحظى بموافقة كافة المهتمين بموضوع الفساد (ابراهيم 2019: 54). إلا أن أكثر التعريفات استخداماً لدى الاقتصاديين المهتمين بموضوع التنمية الاقتصادية الشاملة هو تعريف البنك الدولي الذي تناول كل من مفهوم الفساد والمفاهيم المرتبطة به في تقريره لسنة 1997

ووضع تعريفاً للأنشطة التي تدرج تحت موضوع الفساد (الكبيسي، 2005: 34)، وفيما يأتي بعض التعريف حسب نظرية المؤسسات الدولية: فقد عرفته منظمة الشفافية الدولية التي تأسست عام 1993 على أنه: "هو إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة".

كما عرفه البنك الدولي على أنه: "أي إساءة استخدام لوظيفة عامة عبر الكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو البوح عن مبالغ وكميات لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوى الاستفادة من سياسات أو إجراءات للتغلب على منافسيه، والظفر بالأرباح خارج إطارها المنشور، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استعمال الوظيفة العامة دون الحاجة إلى الرشوة وذلك بتوظيف الأقارب أو سرقة أموال المؤسسة مباشرة (عبد مجيد، 2009: 56)."

بناءً على ما سبق يمكن وصف الفساد الإداري على أنه التسيب والإهمال واللامبالاة والمغالطة في المفاهيم والانحدار في السلوك الإنساني وغياب الواجب الديني، فتحدث عملية فوضوية تقود إلى التوجه على غير هدى، دون ضوابط تحكم وأسس يُعمل بها وخطط تستهدف، فينجم عن ذلك نشوء بيئة لولادة المرض الذي هو الفساد.

ثانياً. استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي: لقد دعت المنظمات والخبراء الأكاديميين لاتباع استراتيجيات متكاملة وشاملة لمحاربة الفساد في جميع أنحاء العالم. وهذا يشمل إدخال تشريعات جديدة أو تعديلها والتي تهدف إلى الحد من فرص المسؤولين من الحصول على الأموال. وبناء تحالفات مع الحكومات الأخرى في مواجهة الفساد وتوقيع الاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد؛ وتنفيذ برامج لمكافحة الفساد. وبالتالي تصاعد إجراءات مكافحة الفساد على جدول الأعمال والجهود العالمية لمكافحة الفساد من قبل المجتمع الدولي أدى إلى إنشاء المبادرات العالمية والإقليمية لمحاربة الفساد. ومن بينها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الإداري (إبراهيم، 2019: 57). والتي وضعت الآليات الازمة لمنع وكشف ومعاقبة مرتكيها والقضاء على الفساد والجرائم ذات الصلة في القطاعين العام والقطاع الخاص، وتعزيز وتسهيل وتنظيم التعاون فيما بين الدول الأطراف لضمان فعالية التدابير والإجراءات لمنع وكشف ومعاقبة مرتكيها والقضاء على الفساد والجرائم ذات الصلة. وتنسيق السياسات والتشريعات بين الدول الأطراف لأغراض الوقاية والكشف والعقاب والقضاء على الفساد. وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إزالة العقبات التي تحول دون التمتع بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فضلاً عن الحقوق المدنية والسياسية. وتهيئة الظروف الازمة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة. من خلال الاستراتيجيات الآتية:

1. الإرادة السياسية للقيادة: في مكافحة الفساد، ليس هناك بديل للقيادة في القمة، وجميع الجهود الأخرى لا يمكن أن تنجح بدونها. بالرغم من أنها ليس كافية في حد ذاته، وإن القيادات الرفيعة المستوى تتضمن الإجراءات التشريعية وإنفاذ القوانين والقواعد ومدونات ليتمكنوا من أداء واجباتهم بكل ثقة دون خوف أو محاباة، وتأكيد الدعم من الجهات العليا. ذلك يشير أيضاً إلى أن لا أحد فوق القانون والفساد لن يتم التسامح. إن الإرادة السياسية للإداري وسن التدابير القسرية دون تمييز والعقوبات الصارمة هي المفروضة على المخالف للوقاية من الفساد. بشكل عام، وبناء الخدمة المدنية المهنية والخاضعة للمساءلة، وإنشاء نظم الإدارة المالية السليمة والشفافية ووضع السياسات الرادعة ضد الفساد. وقد وجدت العديد من البلدان إلى تبسيط التدخل الحكومي في الاقتصاد، والحد اتخاذ قرار تقديرية، ورفع القيود وإزالة الرقابة على الأسعار والحد من الترخيص ومتطلبات التصاريح يقلص الفساد وممارسات

التماس الريع إلى جانب المساءلة والشفافية، وتدابير تتبع نفقات الميزانية دققة وآليات إعداد التقارير المالية، وضمان جميع النفقات، بما في ذلك قطاع الدفاع / الأمن، وتطبيق أحكام التدقيق، وتحسين وصول الجمهور إلى المعلومات تسهم إلى حد كبير في الحد من الفساد (السعادي ومحمود، 2019: 112-110).

2. **الإصلاح القانوني والقضائي:** التدابير القانونية البحثة وحدها لا يمكن أن تكون فعالة تماماً في مواجهة الفساد. بل يجب أن تشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية يتضمن انظمة قانونية تعمل بشكل جيد، واللوائح وكذلك العملية الإدارية والمؤسسات التي يتم من خلالها تطبيقها. التجربة وهذا يتطلب النظام القانوني مستقل ويعمل، فضلاً عن وجود قضاء فعال، ومساءلة، محمية من التدخل السياسي (ابراهيم، 2019: 58).

3. **المجتمع المدني:** المجتمع المدني، بما في ذلك وسائل الإعلام المستقلة والقطاع الخاص هم اللاعبين الرئيسيين ويمكن القول إن جماعات المصالح، والمهنيين وجموعات المستهلكين والزعماء الدينيين يمكنهم بناء تحالفات ضد الفساد. وخدمات الرقابة مهمة مطالبة بقدر أكبر من المساءلة. التجربة تظهر أن تعزيز مختلف القطاعات داخل وخارج الحكومة تمثل في الوقت نفسه إلى تعزيز ديناميكية نظام من الضوابط والتوازنات. والتحديات الرئيسية ومن الملاحظ في معظم الدول أن تعبئة رأي الجمهور على نحو فعال في سياق وإجراءات مكافحة الفساد كما إن القطاع الخاص شريكاً أساسياً في جهود وقف دفع الرشاوى. وبالمثل وسائل الإعلام المستقلة تلعب دوراً حيوياً في توعية الجمهور، وفضح الفساد وبناء الدعم لمكافحة الفساد (نسيمة، 2017: 3).

4. **الأساليب الحديثة في اصلاح القطاع العام:** استخدام أساليب الحكومة الالكترونية لقليل احتكاك المواطن بالموظف العام مما يجنب المواطن الاضطرار إلى تلبية رغبات الموظف في ابتزازه مقابل تسهيل الإجراءات مقابل مبالغ مالية معينة، الدول التي تتميز بانخفاض مستوى الفساد من خلال إصلاح المؤسسات العامة مثل الخدمة المدنية والبرلمان، والسلطة القضائية، التي تخلق دورها أنظمة الرقابة والمساءلة المتشابكة، ونتيجة لاستكمال الجهود ل الأوسع إصلاح مؤسسي وإصلاح في الوظائف العامة (نسيمة، 2017: 3).

### المحور الثالث

#### التحليل الاحصائي

اعتمد الباحثين التحليل الوصفي من مقاييس النزعة المركزية والتشتت كما تم استعمال نمذجة المعادلة المهيكلة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (Partial Least Squares) من خلال برنامج Smart PLS.

**أولاً. التحليل الوصفي:** الجدول رقم (1) يعبر عن التحليل الوصفي للمقياس واستعمال المتوسط كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل عدم تجاوز كافة فقرات متغير القيادة المسئولة للوسط الفرضي البالغ 3 (في مقياس ليكرت الخماسي) إذ يتم الاستدلال على عدم انتشار كافة الفقرات المتغير في المنظمة قيد الدراسة، أما فقرات متغير استراتيجيات مكافحة الفساد الاداري فكانت أيضاً اقل من الوسط الفرضي وبالتالي فإنه يدل على عدم انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما بينت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي نسب منخفضة من الانحراف المعياري مما يؤشر على دقة إجابات عينة المستجيبين وفهمهم للفقرات.

الجدول (1): التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة المسؤولة	الشخص المهني	X1-1	2.8828	1.01548
		X1-2	2.9379	1.01013
		X1-3	2.8517	0.99588
	المدير المهني	X2-1	2.8172	0.99011
		X2-2	2.9621	1.01644
		X2-3	2.8897	1.00598
	الاهتمام بأصحاب المصالح	X3-1	2.9138	1.00319
		X3-2	2.7241	0.97358
		X3-3	2.8414	1.00982
المتغير	التركيز على النمو المستدام	X4-1	2.8862	1.01075
		X4-2	2.9172	1.01888
		X4-3	2.9621	1.00618
المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري	الإرادة السياسية للقيادة	Y1-1	2.91	1.00805
		Y1-2	2.86	1.00819
		Y1-3	2.74	0.98540
	الإصلاح القانوني والقضائي	Y2-1	2.7	1.00083
		Y2-2	2.80	1.01406
		Y2-3	2.93	1.025
	المجتمع المدني	Y3-1	2.92	1.004
		Y3-2	2.94	1.010
		Y3-3	2.67	1.023
المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS	الأساليب الحديثة في اصلاح القطاع العام	Y4-1	2.91	1.053
		Y4-2	2.96	1.046
		Y4-3	2.93	1.060

ثانياً. اختبار الفرضيات: لجأ الباحثين إلى اختبار فرضيات التأثير من خلال حساب معاملات المسار في الانموذج المهيكل،  
**1. اختبار الفرضية الرئيسية:** نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أن "يوجد تأثير معنوي لقيادة المسؤولة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلبي وكما يظهر في الشكل رقم (2) أدناه:



الشكل (2): الانموذج الهيكلی لاختبار للفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

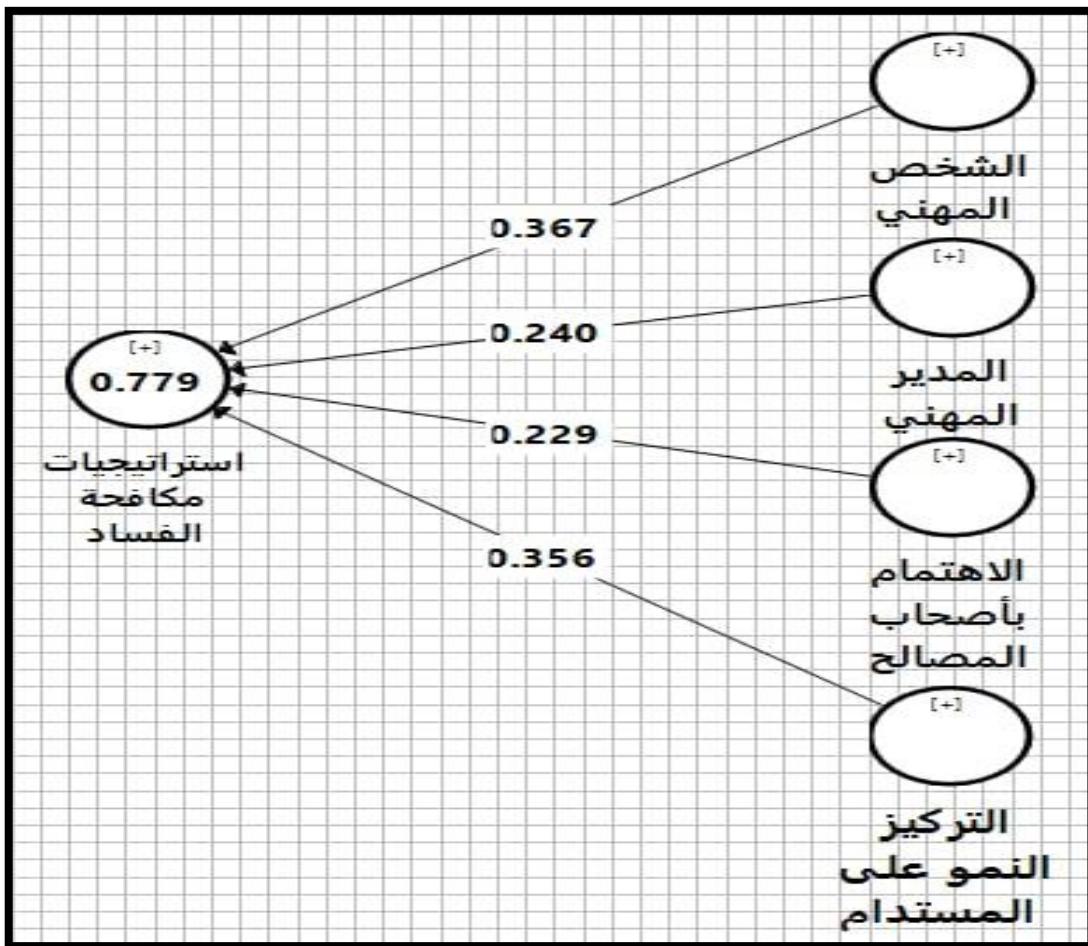
الجدول (2): نتائج تقييم الانموذج الهيكلی الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

$R^2$ المعدل	معامل R <sup>2</sup>	معامل التحديد $R^2$	حجم تأثير $f^2$	نتيجة قبول	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	الفرضية المسار	الفرضية
0.579	0.622	1.298	قبول	0	15.65	0.788	1	X→Y	H1	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول رقم (2) يبيّن نتائج معامل المسار (تأثير المباشر) والذي تبلغ قيمته (0.788) وبمعامل تحديد  $R^2$  (تفسير) قدره (0.622) ولکي يتمكن الباحثين من التحقق من معنوية معامل المسار فإن كل من قيمة  $t$  و  $p$  تحقق الحدود المطلوبة في الجدول رقم (2) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: حتى يتمكن الباحثين من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4) فقد تم بناء الانموذج الهيكل وکما يظهر في الشكل رقم (3) أدناه:



الشكل (3): الانموذج الهيكلی لاختبار الفرضیات الفرعیة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول (3): نتائج تقييم الانموذج الهيكلی الخاص بالفرضیات الفرعیة

R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضیة
0.692	0.779	0.399	قبول	0	7.422	0.367	2.001	X1→Y	H1-1
		0.091	قبول	0	5.279	0.240	2.347	X2→Y	H1-2
		0.120	قبول	0	3.044	0.229	1.808	X3→Y	H1-3
		0.120	قبول	0	6.044	0.356	1.408	X4→Y	H1-4

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

تظهر نتائج التحليل التي يستعرضها الجدول رقم (3) إلى أن الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4) قد حققت المعايير المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، وقد بلغ معامل التحديد 77%.

## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات والآليات تنفيذها

### أولاً. الاستنتاجات:

- أكّدت الجهود العلمية ذات الصلة بموضوع البحث أن هنالك فجوة نظرية معرفية في دراسة المسارات البيئية لمتغيرات البحث، وهذا ما دفع الباحثين في الخوض في موضوعات البحث.
- يعد الفساد الإداري عامل اساسي في تقويض جهود المنظمات وتقليل أداءها على اختلاف نطاقها.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة المسؤولة مجتمعة ذات تأثير معنوي في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري إذ تعد القيادة المسؤولة الركيزة الأولى والأهم لمكافحة الفساد الإداري.
- تحتاج المنظمات إلى التعلم من بيئتها والاستعداد للاضطرابات المستقبلية من خلال تبني مفاهيم القيادة المسؤولة عبر الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة والتركيز على النمو المستدام مما سيساعد في انخفاض مستويات الفساد الإداري.

### ثانياً. التوصيات:

- ينبغي على المنظمات بشكل عام والمنظمة عينة البحث بشكل خاص تعزيز ممارسات القيادة المسؤولة من خلال خلق الثقافة التي تدفع وتزيد من هذا الممارسات.
- ضرورة البحث في سبل تطوير أساليب القيادة المسؤولة، من خلال توفير عوامل تطويرها لدى العاملين والقيادات الشابة.
- يجب أن تقوم الادارات برصد ومحاربة مسببات الفساد الإداري بما لها من آثار سلبية على العاملين والتي ستتعكس سلباً على أدائهم والمنظمة والمجتمع ككل.
- على جميع المتنفذين في المؤسسات العراقية عامة أو خاصة تبني نمط القيادة المسؤولة من أجل تحقيق رؤية شمولية لجميع أصحاب المصالح مما يسهم في خلق مجتمع يغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية مما يحد من الفساد الإداري.

### ثالثاً. آليات تنفيذ التوصيات:

- ضرورة تعزيز المناهج الدراسية في الجامعات بمود دراسية تستهدف بناء الشخصية المسؤولة لتأهيل طلبة الجامعات ليكونوا قادة مسؤولين في حياتهم المهنية المستقبلية.
- ضرورة اكساب العاملين الحاليين مهارات القيادة المسؤولة عبر تأقيهم دورات واختبارات تتعلق بهذه المهارات.
- دعم وتشجيع الممارسات النزيهة والتوعية في مجال ندب ومحاربة الفساد فضلاً عن دعم القوانين والرادعة للفساد الإداري والمالي.

### المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

- إبراهيم، نوال طارق، (2019)، المظاهر القانونية للفساد واستراتيجية مكافحته في تعزيز قيم النزاهة. Rule of Law and Anti-Corruption Center Journal, 2019(1), 4
- السعادي هيفاء مزهرا، & محمود، محمد سلمان. (April, 2017). الفساد الإداري في العراق الأسباب والمعالجات. In المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر لكلية القانون.
- عبد مجید مكي، (2009)، الفساد المالي والإداري في العراق اسبابه. مخاطره. (2)journal of kerbala university, 7

4. الكبيسي، عامر، (2005)، الفساد والعلوم تزامن لا توأمة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الرياض.

5. نسيمة بومعروف، (2017)، مظاهر الفساد الإداري. Sciences de l'Homme et de la Société, 22(2)، 22-35.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Agarwal, S., & Bhal, K. T., (2020), A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673.
2. Agina, M., & Abuelnasr, A., (2021), Presenteeism of Restaurants Employees: Interaction Effects of Responsible Leadership, Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(5), 131-155.
3. Haque, M., & Jahid, A., (2016), The Relationship between responsible leadership and presenteeism and the mediating role of organisational commitment and employee turnover intentions: an employee perspective.
4. Maak, T., & Pless, N., (2006), Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
5. Pless, N. M., & Maak, T., (2011), Responsible leadership: Pathways to the future. In *Responsible leadership* (pp. 3-13). Springer, Dordrecht.
6. Voegtlín, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P., (2019), Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
7. Waldman, D. A., & Galvin, B. M., (2008), Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.