

النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم - أقسام بابل

د. عصام عليوي صاحب العبيدي

مدرس مساعد
مديرية تربية بابل - المسيب
جمهورية العراق

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة، عن طريق استطلاع آراء عدد من الأساتذة العاملين في كلية الإمام الكاظم - أقسام بابل، وتحقيقاً لهذا الهدف قام الباحث بتوزيع 55 استبانة على عينة البحث، تم استرجاع 53 استبانة منها، وبمعدل استجابة 96%. وبعد تحليلها إحصائياً توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة. وكذلك وجود تأثير موجب ومعنوي للنزاهة التنظيمية في القيادة المتواضعة. وعلى هذا الأساس تم وضع عدد من التوصيات، أهمها ضرورة تحفيز أساتذة كلية الإمام الكاظم - أقسام بابل - على امتلاك المهارات والقابليات والقدرات السلوكية لتحقيق أهداف الكلية. مع ضرورة تشجيعهم لتبني منهج النزاهة التنظيمية الذي يؤدي إلى وضع أسس تمكنهم من فعل الأشياء الصحيحة في الأوقات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: النزاهة التنظيمية، القيادة المتواضعة.

مشكلة البحث

يشير (Savage, et al., 2013: 3) إلى أن النزاهة السلوكية هي أحد الأساليب الأساسية الفاعلة التي يمكن أن تساعد في إضافة قيمة إلى التدبيرات القائمة على إيجاد المناخ المناسب الذي يساهم في تحقيق إجراءات السلامة الصحية والنفسية والمهنية داخل المنظمة، ولهذا يمكن القول إن النزاهة السلوكية هي الابتعاد عن كل ما يسيئ للوظيفة من بعيد أو قريب من ممارسات تؤدي إلى الإخلال بالواجبات والمهام المحدودة للجهاز والعمل بكل جدية وإخلاص واستشعار المسؤولية، وحمل الأمانة التي عهدا إليها المسئول الأعلى (الشاطري، 2012: 1).

يصف (Smith, 2009: 3) القيادة المتواضعة على أنها سلوكيات إيجابية تحلق بالقائد إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي والنفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباهي والتفاخر، أي أن النمط من القيادات يعد قوة في شخصية القائد وليس ضعفاً وتهاوناً في قيادة الأفراد العاملين.

لهذا يمكن القول بأن متغيري البحث تمكن من مساعدة القيادات في المنظمة من تحديد وتوحيد الأهداف، والتخلص من ثقافة التحيز في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير الأجواء التنظيمية المناسبة للأفراد العاملين، من أجل استغلال طاقاتهم وإمكاناتهم. فضلاً عن مساعدتها في تنظيم الأدوار التنظيمية والحياتية للأفراد العاملين. مع تنمية القابليات القيادية لدى بعض قادة المنظمات مع زيادة مساحات التفاعل والتواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

في ضوء ما تم عرضه سابقاً من حقائق، فإن البحث الحالي ينطلق من فكرة رئيسة تعد امتداداً للأطر النظرية والفكرية، التي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في أن النزاهة السلوكية تمثل امتلاك المنظمة لثقافات وأخلاقيات

* تم استلام البحث في أبريل 2017، وقبل للنشر في يونيو 2017.

عمل متوازنة تساهم في بناء نوع متميز من القادة. ومع ذلك- على حد علم الباحث- توجد ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة، وبشكل خاص في البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية. لذا يعد البحث الحالي محاولةً في طريق ردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap بين هذين المتغيرين، عن طريق دراسة العلاقة بينهما في أنموذج فرضي واحد.

استناداً لما تقدم، يمكن للباحث أن يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: «إن غياب الاهتمام بالنزاهة السلوكية يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمات لقيادة متواضعة».

تساؤلات البحث

في ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها، ينبع عدد من التساؤلات، التي يمكن وضعها فيما يأتي:

- أ- ما هو مستوى انتشار النزاهة السلوكية في المنظمة قيد البحث؟
- ب- ما هو مستوى انتشار القيادة المتواضعة في المنظمة قيد البحث؟
- ج- هل توجد علاقة ارتباط بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة في المنظمة قيد البحث؟
- د- هل توجد علاقة تأثير النزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة ضمن نطاق المنظمة قيد البحث؟

أهداف البحث

إن تساؤلات البحث الحالي الواردة سابقاً، يمكن الإجابة عنها عن طريق تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تحديد مستوى انتشار النزاهة السلوكية في المنظمة قيد البحث.
- ب- تحديد مستوى انتشار القيادة المتواضعة في المنظمة قيد البحث.
- ج- معرفة طبيعة العلاقة بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة في المنظمة قيد البحث؟

أهمية البحث

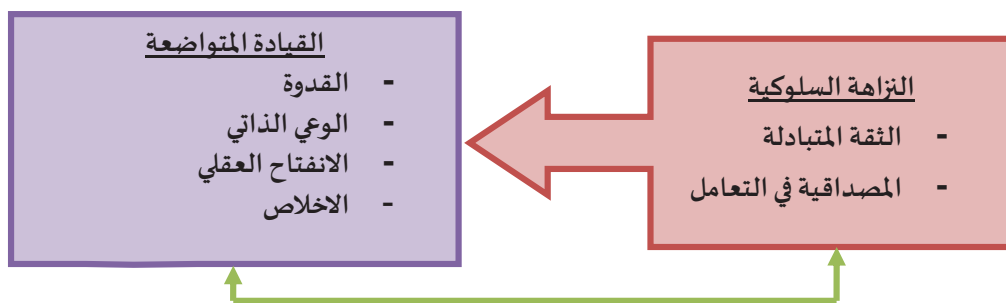
إن أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في محورين رئيسيين هما:

- أ- المحور الأول - الأهمية النظرية، وتتضمن:
 - 1- يعد البحث الحالي - على حد علم الباحث - أول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة في أنموذج فرضي واحد.
 - 2- استعراض عدد من الآراء الفكرية والنظرية لعدد من الباحثين السابقين، التي تمثل حلقة التواصل في مجال متغيري البحث.
- ب- الأهمية التطبيقية، وتتضمن:
 - 1- يعد البحث الحالي مساهمة جادة في ظل هلامية الأنشطة الفاعلة لمختلف المنظمات العراقية، من أجل استنهاض القيم والثقافات والأخلاقيات ضمن بيئة عملها.
 - 2- كما يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق، التي يمكن أن نستفيد من استنتاجاته وتوصياته من أجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية.

أنموذج البحث الفرضي

استناداً إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة، التي قدمت إشارات لطبيعة العلاقة بين متغيري النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة، قام الباحث بتقديم أنموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بينها، كما هو موضح في الشكل (1).

كما يظهر الشكل متغير النزاهة السلوكية باعتباره متغيراً مستقلاً، يتكون من بعدين هما: (الثقة المتبادلة، والمصدقية في التعامل)، والقيادة المتواضعة باعتبارها متغيراً تابعاً يتكون من أربعة أبعاد هي: (القدوة، الوعي الذاتي، الانفتاح العقلي والإخلاص).



الشكل (1): أنموذج البحث الفرضي

فرضيات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسية الأولى

- تنص على أن "النزاهة السلوكية لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتواضعة"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: أن "الثقة المتبادلة لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتواضعة".
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: أن "المصداقية في التعامل لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتواضعة".

الفرضية الرئيسية الثانية

- تنص على أن "النزاهة السلوكية لها تأثير معنوي وموجب في القيادة المتواضعة"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أن "الثقة المتبادلة لها تأثير معنوي وموجب في القيادة المتواضعة".
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أن «المصداقية في التعامل لها تأثير معنوي وموجب في القيادة المتواضعة».

مقياس البحث

لمعرفة مستوى انتشار متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في المنظمة قيد البحث، تم قياسهما باستخدام استبانة مكونة من (19) فقرة بتدرج (لا أتفق تمامًا، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تمامًا). وقد تم تطوير مقياس المتغير المستقل النزاهة السلوكية في الاعتماد على (1999) Simons، والمؤلف من (7) فقرات وبعدين هي: (الثقة المتبادلة، والمصداقية في التعامل)، وقد تم تطوير مقياس المتغير التابع القيادة المتواضعة في الاعتماد على (2012) Jason et al.، والمؤلف من (12) فقرة وأربعة أبعاد هي: (القدوة، الوعي الذاتي، الانفتاح العقلي والإخلاص)، كما يتضح من الجدول (1).

الجدول (1)
مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
النزاهة السلوكية BI	الثقة المتبادلة MT	4	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: (Simons, 1999)
	المصداقية في التعامل CD	3	
	القدوة B	3	
القيادة المتواضعة HL	الوعي الذاتي SA	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: (Jason, et al, 2012)
	الانفتاح العقلي MO	3	
	الإخلاص D	3	

المصدر: من إعداد الباحث في الاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

أداة البحث

تم توزيع استبانة البحث الحالي، التي مثلت أدواته الرئيسية بصورة مباشرة من قبل الباحث للمدة من (20-2-2017) إلى (20-3-2017) على عدد من المستجيبين. وقد قسمت على جزأين رئيسيين، مثلت المعلومات العامة عن بعض العوامل

الديموغرافية لعينة البحث أولها، وشمل الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة. أما ثانيها فقد تكون من (19) فقرة، انقسمت إلى محورين، تكوّن المحور الأول من (7) فقرات تتعلق بقياس النزاهة السلوكية، وتكوّن المحور الثاني من (12) فقرة تتعلق بقياس القيادة المتواضعة.

مجتمع البحث وعينته

يمثل الأساتذة العاملين في كلية الإمام الكاظم - أقسام بابل - مجتمع البحث، وقد تم اختيار 55 موظفًا منهم لأن يكونوا عينة لهذا البحث، وبعد توزيع الاستبانة الخاصة بهذا البحث من قبل الباحث بصورة مباشرة، تم استرجاع 53 استبانة، كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

أساليب التحليل الإحصائي

في البحث الحالي، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين AMOS v.22 و SPSS v.22، تمثلت بالمتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري، وكذلك معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي والارتباط وأوزان الانحدار المعياري، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيراته ولاختبار فرضياته.

الجانب النظري للبحث

أولاً- مفهوم النزاهة السلوكية

تُعد النزاهة السلوكية Behavioral Integrity أحد الموضوعات التي لم تكن متداولة في البحوث والدراسات العلمية المختلفة، وخاصة المتعلقة بالسلوكيات البشرية في المنظمات، لكن هذا المصطلح بدأ يلفت أنظار المهتمين في السلوك البشري لدراسة مدى تأثيره على أداء منظمات الأعمال في الوقت الحاضر من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه هذه المنظمات، وذلك من خلال تمثيل مبادئه في سلوك العاملين وجعله إحدى الثقافات الإنسانية الضرورية، لكونه يساعدهم في الابتعاد عن الأخطار والمضايقات الوظيفية أو عدم التفاهم والالتزام بالجوانب الأخلاقية والعمليات المنطقية المبنية على الحقائق العلمية الرصينة التي تمثل آراء ورغبات وأهداف الأفراد العاملين.

يُعرف (Simons, 2002: 19) النزاهة السلوكية على أنها إحدى أساليب الالتزام السلوكي النفسي الذي يساعد على إشاعة ثقافة تبادل الثقة والمصداقية في تنفيذ الوعود والأقوال وترجمتها إلى أفعال واقعية تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة في الوقت والمكان المناسبين ويضيف أن هذه السلوكيات تجعل الأفراد العاملين ينظرون إلى منظماتهم على أنها الوجه الآخر لهم وهي خير من يمثلهم ويحفزهم على المضي قدمًا في تحقيق أفضل النجاحات والتقدم.

يؤكد (Simons, et al., 2012: 3) أن النزاهة السلوكية هي المواءمة بين الوعود والأفعال التي يقوم بها القائد داخل المنظمة من خلال اتباعه القيم الإنسانية والمهنية المثلى، مبتعدًا عن الضغوط الاجتماعية والوظيفية وتحقيق الأهداف المخطط لها بكل شفافية وواقعية.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن النزاهة السلوكية يمكنها أن تعرف على أنها قيمة أخلاقية عليا وسلوكيات إيجابية تهدف إلى المحافظة على المعايير الأساسية الخاصة بالوظيفة المنبثقة عن الثقة والاحترام المتبادلين، مع إشاعة ثقافة اتباع المصداقية في تنفيذ جميع الوعود في إطار منصف وعادل.

ثانيًا - أهمية النزاهة السلوكية

للنزاهة السلوكية أهمية كبيرة في تهذيب سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمات وتحقيق رفاهيتهم ومراعاة الطلبات والاحتياجات التنظيمية والشخصية والخاصة لهؤلاء الأفراد من جهة والمجتمع من جهة أخرى، وخاصة أنها ترتبط بالأمور العاطفية والروحية والأخلاقية من أجل تعزيز الثقة بالنفس وبالآخرين.

ينقل (Hari, 2016: 174) أن للنزاهة السلوكية أهمية بالغة في تحسين أوضاع ومناخ المنظمة، من خلال تثبيت المعايير الأساسية للأخلاق التنظيمية، ومدى تطابق الأقوال والوعد مع الأفعال، مما يحقق النجاحات في القضاء على

الشعور المحبط والمتشائم تجاه قيادات المنظمة. ويضيف أن النزاهة السلوكية يمكنها تحقيق النتائج الإيجابية لجميع الأطراف الداخلة في العملية التنظيمية من خلال الآتي:

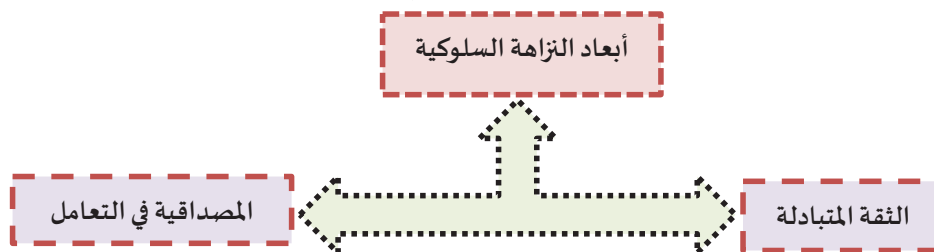
- أ- تساعد النزاهة السلوكية على تعزيز العمل الجماعي والتعاون المبني على أساس الثقة والمصداقية.
- ب- تساعد النزاهة السلوكية على تقليل حالات الفساد والاحتيال الإداري والمالي.
- ج- تساعد النزاهة السلوكية على زيادة معدلات الالتزام الوظيفي، مع تقليل معدلات دوران العمل.

يؤكد (Friedman et al., 2008: 16) أن النزاهة السلوكية هي بمثابة ضمان ضروري لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر؛ لكونها تساعد وبشكل كبير على الحد أو التخلص من النفاق التنظيمي والاحتيال الإداري والاجتماعي داخل المنظمات، مع إشاعة الثقافات الإيجابية البناءة المتعددة، مثل الثقة والاحترام والقيم الأخلاقية البناءة وغيرها من الثقافات والعادات التي تساعد في بناء شخصية الأفراد العاملين، مع المحافظة على سمعة تنظيمية جميلة الصورة والصيت.

وبناءً على ما ورد سابقاً، تتضح لنا مجموعة من الأسباب والدوافع التي تجعل هذه الدراسة لها أهمية بالغة دفعت الباحث للتعرف على أساسيات هذا المتغير الذي يساعد في تخفيف التوترات والنزاعات بين الأطراف المشاركة في العملية الإدارية والتنظيمية؛ من أجل تحسين الأجواء التنظيمية التي تُبنى على أساس الثقة والمصداقية والاحترام في التعامل وتوفير السعادة التنظيمية للعاملين.

ثالثاً - مقاييس أبعاد النزاهة السلوكية وأبعادها:

بسبب حداثة مفهوم النزاهة السلوكية، وندرة الدراسات التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاته، وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة، التي تبين أهم أبعاد ومقاييس هذا المفهوم الحيوي الذي يمكن أن يؤدي الدور الفاعل والمؤثر في تحقيق نجاح المنظمات- قام الباحث بتبني بعض الأبعاد التي نقلتها دراسة (Simons, 1999) التي تبين حيثيات وأساسيات هذا المفهوم المهم، كما هو مبين في الشكل (2):



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (2): أبعاد النزاهة السلوكية.

استناداً إلى ما تم توضيحه في الشكل (2) السابق، والمتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسة للنزاهة السلوكية، سوف يقوم الباحث بتوضيح هذه الأبعاد، كما هو مبين في الفقرات الآتية:

أ- الثقة المتبادلة:

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتعمل على تطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع جميع الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم ينخفض ولاؤهم والتزامهم التنظيمي (فارس، 2014: 170).

يضيف (رفاعي، 2008: 3) أن الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين والمنظمة غالباً ما يتم فهمها كتوقعات للسمعة الحسنة، حيث تمثل تركيزاً للمنظمة، من أجل المشاركة في الأعمال من خلال التعاملات السابقة، إذ إن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمات - وفي المجتمع ككل - تؤثر في طبيعة النشاط الاقتصادي والمهني وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات

ودرجة الازدهار التنظيمي والاقتصادي للمجتمع. وهناك ثلاثة ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة المتبادلة يمكنها أن تزودنا بأساس من أجل وضع تعريف عام، هي: أولاً: تعرف بأنها الاعتقاد المرتبط بالسلوك أو تنفيذ الأفعال. ثانياً: تشير الثقة المتبادلة إلى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر أو الآخرين، والذي يحدث من أجل اتخاذ القرارات من جانب الوثائق بالآخر. ثالثاً: الثقة المتبادلة تلائم المواقف، بمعنى أن تبادل المعرفة- وخصوصاً الضمنية منها- يكون أكثر فعالية مع توافر الثقة بين الطرفين.

أ- المصدقية في التعامل:

تعتبر المصدقية في التعامل من أساسيات السلوك الإيجابي التي تعزز معايير الالتزام والولاء التنظيمي، من خلال الوفاء في تنفيذ الوعود من قبل قيادات المنظمة، مع الابتعاد عن القرارات المناقصة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف الجماعية؛ لهذا يمكن القول بأن المصدقية هي شرط ضروري لتطوير الأفراد العاملين، وفي حال فقدان هذا الشرط بين المنظمة والأفراد العاملين، سوف تكون هناك فجوة كبيرة تؤدي إلى دفع المنظمة نحو الهاوية (8: 1999: Simons).

إن مصداقية ونزاهة الأفراد العاملين والقيادة في المنظمة، من خلال سلوكهم التنظيمي هو تحقيق التكامل بين الإجراءات الخارجية والقيم الداخلية، أي أن الشخص الصادق النزيه في التعامل يكون سلوكه في الخارج كما في الداخل، ويمكن الوثوق بهذا الشخص، لأنه لا ينحرف عن القيم التي بداخله، حتى عندما يكون مجبراً أن ينفذ عملاً على وجه السرعة، فغالباً ما يكون سلوكه موضع ثقة واحترام الأفراد العاملين وجميع الأطراف الداخليين في العملية الإدارية والتنظيمية. لهذا يمكن القول بأن المصدقية في التعامل تكون بمثابة ردود الفعل التي يمكن التنبؤ بها والعواطف المسيطر عليها بشكل جيد، وعدم وجود نوبات الغضب والخلافات أو نوبات القسوة، وهذا ما يدل على علامات النزاهة والمصدقية في التعامل (محمد، 2002: 2).

رابعاً- القيادة المتواضعة:

يُعد مفهوم القيادة المتواضعة (Humble Leadership) من المفاهيم الحديثة التي لفتت أنظار الباحثين والمعنيين بالشأن الأكاديمي وحقوق الإنسان في المنظمات العالمية، وذلك من خلال مساهماتهم المعرفية التي تكاد تكون محدودة جداً، وهذا هو السبب الرئيس الذي دفع الباحث لاختيار هذا المفهوم والبحث فيه، من أجل تسليط الضوء على أهم الأفكار الأساسية المرتبطة به.

يرى (Groen, 2014: 6) أن نهج القيادة المتواضعة هو من المناهج القيادية التي تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، أي أن هذه القيادة ترى الأفراد العاملين معها شركاء على أساس المساواة، وعلى أساس القيم الإدارية والاجتماعية والوجدانية التي تنبثق من أساسيات تحديد نقاط القوة والضعف لدى الآخرين، والاستماع إليهم، ومتابعتهم ومراقبة سلوكياتهم؛ من أجل تهذيبها وجعلها تتلاءم مع الثقافة السائدة في المنظمة والمجتمع.

يضيف (Funk, 2015: 5) أن القيادة المتواضعة يمكن أن توصف على أنها محفز أساسي وضروري لتطوير الأفراد العاملين، من خلال الاعتراف بالأخطاء والقيود، وخاصة أنهم غالباً ما يكونوا صادقين في مجالات التحسين والتصحيح، وتعزيز التعلم بين الأفراد العاملين معهم، كذلك تسليط الضوء على مواطن القوة لديهم، وهذا ما يجعلهم بمثابة قدوة للتعلم والتغيير والتقدم لتنظيمي والمهني.

وفي السياق ذاته، ينقل (Smith, 2009: 3) مجموعة من الميزات التي يمتاز بها القائد المتواضع، أهمها:

- خدمة الآخرين، بغض النظر عن الموقف.
- الاستماع إلى ردود الفعل والانتقادات.
- دراسة الظروف وتحليلها والتروي في اتخاذ القرارات.
- الاعتراف بالأخطاء المهنية.
- تشجيع وإشاعة مفهوم العمل الجماعي، مع مقاومة التفرد في اتخاذ القرارات.

- الابتعاد عن التباهي والتفاخر السليبي.
- التسامح، مع تقديم النصيح للآخرين من أجل الاصلاح.
- حفظ كرامة الآخرين وعدم المساس بمشاعرهم.

خامسًا- أهمية القيادة المتواضعة:

يُعد تطبيق أساسيات ومقومات مفهوم القيادة المتواضعة في المنظمات المعاصرة من الأمور الإيجابية، التي يمكن أن تدفع المنظمة وإنجازاتها إلى الإمام وتجعلها قادرة على مواجهة الصعاب والتحديات المحيطة بها نتيجة التقدم التكنولوجي والعمولة والسرعة الكبيرة في نظم المعلومات، بالإضافة إلى جعلها منسجمة ومتماشكة ومتفاهمة فيما بينها وبين الأفراد العاملين معها، والذي يؤدي إلى أن تكون ذات سمعة طيبة لدى زبائنها والمجتمع المحيط بها.

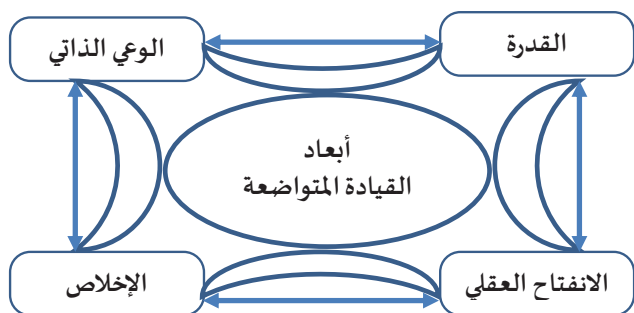
يذكر (Jason, 2012: 130) أن الثقافة الصينية القديمة أولى الثقافات والحضارات التي اهتمت بإشاعة وتنفيذ سلوكيات التواضع في المجتمعات الإنسانية من أجل التخلص من سلوكيات وتصرفات التباهي والأنانية والنجسية، كما ذُكر في لائحة كونفوشيوس أن كل شخص لديه القدرة على اتباع قيادة التواضع والتسامح من خلال ممارسة الاجتهاد في تعلم هذه الخاصية الإيجابية والتعود عليها، واتباع مبدأ طلب المشورة من قبل الأفراد القريبين، دون خجل أو تردد، وهذا يوصل الجميع إلى بر الأمان.

يضيف (Owens et al., 2013: 1519) أن القيادة المتواضعة تُعد محور العديد من المناقشات الفلسفية للأخلاق، ومن خلالها يمكننا التغلب على الأفكار والسلوكيات المنحرفة المتمثلة في العطرسة والأنانية والتكبر. من أجل الوصول بهذه القيادة إلى ما يسمى بالسمو الروحي للأفراد العاملين. ولهذا سميت القيادة المتواضعة بالفضائل التنظيمية (فضيلة الاعتدال) التي توفر الأساس الأخلاقي للبيئات التنظيمية. ويضيف قائلاً: إن هناك نظرة خاطئة نحو السلوك المتواضع أن هذه السلوكيات تدل على الضعف والذل وعدم القدرة على القيادة واتخاذ قرارات جريئة. لكن أساسيات هذه القيادة تثبت العكس في الواقع العملي إذ إنها تعد من القيادات القوية والمنسجمة والمتكيفة مع الظروف والمخاطر التي تواجهها؛ لكونها تستمد قوتها وانسجامها وجرأتها من خلال تفاعلها وقربها من الآخرين.

وبناءً على ما تم توضيحه، يرى الباحث أن للقيادة المتواضعة أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، وخاصة أنها تعد من القيادات التي يتوجب اتباعها؛ كونها من القيادات الروحية التي يمكنها نقل المنظمات إلى أعلى درجات الرضا والالتزام والانتماء التنظيمي، وهذا هو الهدف الأساسي للقيادة في الوقت الراهن.

سادسًا- مقاييس أبعاد القيادة المتواضعة وأبعادها:

بسبب حداثة هذا المفهوم وندرة الدراسات التطبيقية له، وحسب اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة؛ لم يحصلوا على دراسة تطرقت لهذا المفهوم بشكل علمي أو تطبيقي مستقل وواضح ومختص بذلك، ما عدا بعض الإشارات والتلميحات في بعض المقالات والكتابات؛ ولهذا قام الباحث بتطوير مقياس خاص بذلك، معتمداً على ما توصل إليه (Jason, et al., 2012) من مجموعة من الأبعاد التي بإمكانها أن تفسر حيثيات القيادة المتواضعة وتساعد الباحثين في إيجاد المقياس المناسب لهذا النمط المهم والحيوي، كما هو مبين في الشكل (3).



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (3): أبعاد القيادة المتواضعة

استناداً إلى ما تم توضيحه في الشكل (3) السابق المتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسة للقيادة المتواضعة، سوف يقوم الباحث بتوضيح هذه الأبعاد، كما هو مبين في الفقرات الآتية:

أ- القدوة:

يذكر (حسن، 2015: 1) أن القدوة هو الشخص الذي يقتدى ويحتذى به من حيث جعله أسوة ومثالاً ونموذجاً لسلوكيات وتصرفات الآخرين، والافتداء هو طلب موافقة الغير بالفعل، واتباع شخصية تنتمي إلى القيم نفسها التي يؤمن بها المقتدي، وعادة ما يمثل شخص المقتدى به قدرًا من المثالية والرقى والسمو عند أتباعه ومحبيه، والقدوة تنطوي في داخلها على نوع من الحب والإعجاب الذي يجعل المقتدي يحاول أن يطبق كل ما يستطيع من أقوال وأفعال، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون الافتداء إلغاءً أو مصادرة للرأي والإرادة، أو ممارسة لضغط ما، أو قسر المقتدي على أمر معين لأن الافتداء ينطلق من قناعة صاحبه، فهو جزء من إرادته.

يرى (زهدي، 2010: 5) أن هناك خصائص لسلوك القدوة تجعل لها أهمية بالغة وكبيرة في المنظمات، وأهم هذه الخصائص:

- إن سلوك القدوة يؤثر في نفوس الآخرين الإعجاب والمحبة التي تهيئ معها دوافع التنافس المحمود، فتتولد لديهم حوافز قوية لأن يتمثلوا أخلاق وأفعال قدوتهم.
- القدوة المتحلية بالقيم والمثل العليا الحميدة تعطي للناس قناعة أن بلوغ هذا المستوى الرفيع من الأمور الممكنة، وأنها في متناول قدرات الإنسان وطاقاته.
- إن واقع المنظمات يشكو القصور والانحراف بالرغم من وجود القادة والانفتاح، لكن هذا يحتاج إلى قادة متواضعين مخلصين يصنعون من أنفسهم قدوات في مجتمعاتهم، يترجمون سلوكهم إلى واقع عملي يفهمه الجميع، وهذا يُسهّل في توصيل المعاني الأخلاقية، ويحدث التغيير المنشود إلى الأفضل.

ب- الوعي الذاتي:

الوعي الذاتي هو عملية التفاعل مع الآخرين، كذلك إحساس حاد بوعي الذات، فهو الانشغال بالذات، وغالبًا ما يكون مغايرًا للحالة الفلسفية للوعي بالذات، والتي هي الوعي بالوجود ككائن منفرد بالرغم من أن بعض الكتاب يستخدمون كلا المصطلحين كبديلين أو كمترادفين، فقد يحدث شعور غير سار من الوعي الذاتي أحيانًا عندما يحس الفرد أنه يُراقب أو يُلاحظ، فالشعور أن «الجميع ينظر» إلى الذات يجعل بعض الناس يكونون أكثر وعيًا بالذات من غيرهم، لهذا فإن الشعور بالوعي الذاتي غير السار يكون مصحوبًا أحيانًا بالخجل، ولهذا من الممكن أن يختار الشخص من خلال الوعي الذاتي أن يكون قويًا أو يسلك سلوك إنكار الإرادة والضعف، إذ إن الوعي الذاتي يُمكن الأفراد من أن يصبحوا مدركين لأفعالهم الشخصية حتى الدقيقة منها (ويكيبيديا، 2016: 1).

يضيف (الخالدي، 2014: 18) أن الأفراد المتميزين غالبًا ما يكون لديهم وعي ذاتي بما يفكرون فيه، وتكون القناعة عندهم قوية وثقتهم أنفسهم عالية، إذ ما تولد لديهم الاعتقاد أن جميع المشكلات يمكن تجاوزها والتغلب عليها ومجابتها والتدرج الواعي في تحليلهم للمواقف وتحديدها والعمل على مراقبة الذات بشكل مستمر، والانتباه الآتي لجميع التصرفات وتسجيل ملاحظات ردود أفعال الآخرين عنها، بينما قد لا يتولد هذا الوعي بالذات أو الشعور لدى الأشخاص الأقل وعيًا وتمايرًا، موازنة مع الأشخاص الأكثر وعيًا.

ج- الانفتاح العقلي:

إن الانفتاح العقلي وتوسيع مدارك العقل من أكثر العلامات الدالة على تمتع الشخصية بالقوة والثبات في اتخاذ القرارات، أما الانغلاق الفكري فهو دلالة على ضعف الشخصية وسكونها، مشيرًا إلى أن الشخصية الفعالة هي الشخصية القوية القادرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في أي مكان تتواجد فيه، والشخصية القوية شخصية نشطة في كل مجال تقتحمه، وقادرة على التواصل مع الآخرين والتوافق معهم بسرعة، كما إنها لا تتردد في تقديم المساعدة للغير، وكل هذا يعتمد على الانفتاح العقلي، لكونه يُعد أكثر الصفات المميزة للشخصية القوية الفعالة، لأنه يمكنها من ضبط الذات واللجوء للناس، ولجوء الناس لها دون حواجز وهو ما يدعم قوتها، بالإضافة إلى أن الانفتاح العقلي يُمكن الشخصية القوية من التفكير بشكل إيجابي، وهو ما يضيف عليها شعورًا دائمًا بالسعادة والتفاؤل، فيكون النجاح حليفًا لها في أي تجربة تخوضها هذه الشخصية، وتساعد الآخرين دون تفكير مسبق، فتكون شعبيتها عالية ومحبوبة بين الناس (إلياس، 2013: 1).

د- الإخلاص في العمل:

ينقل (الصالح، 2009: 1) أن الإخلاص في العمل هو سير الإنسان بنجاح نحو الهدف وصنع التغيير والتقدم، لذلك يتخلى عن أطماعه الأنانية، ورؤيته الضيقة، ونرجسيته الحساسة، ويتحرك بنقاء بالمشاركة مع الآخرين لتحقيق ذلك التغيير، أما عدم الإخلاص في العمل فهو الاستئثار بالمكتسبات وإقصاء الآخرين وسيطرة نزعة التسلسل، من خلال بروز النزعات الأنانية والذاتية، ومن هنا فإن أمراض التخلف والاستبداد والفساد هي نتاج عدم وجود إخلاص في العمل، كما إن جوهر التغيير الصادق والفعال يمر عبر مسيرة الإخلاص والإيمان به.

الجانب العملي للبحث

أولاً- ترميز المقياس:

من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة بدقة وسهولة، فإن الجدول (2) يعرض الرموز الخاصة بالمقياس.

الجدول (2)
ترميز المقياس

عدد الفقرات	المتغير ورمزه	البعد ورمزه
4	النزاهة السلوكية	الثقة المتبادلة MT
3	BI	المصداقية في العامل CD
3	القيادة المتواضعة HL	القدوة B
3		الوعي الذاتي SA
3		الانفتاح العقلي MO
3		الإخلاص D

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً - وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

لغرض التعريف بعدد من الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فإن الجدول (3) يظهر وصفاً لها.

كما أظهر أيضاً امتلاك المستجيبين في البحث الحالي لعدد من الخصائص الديموغرافية، التي يتمتعون بها عكست مدى إدراكهم ودرايتهم بواقع كلية الإمام الكاظم (ع)، أقسام بابل، وهذا ما سيعطي مصداقية للنتائج، التي سيتم التوصل إليها وبمستوى عالٍ.

ثالثاً - اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تم إجراء هذا الاختبار عبر ما يأتي:

1- الصدق الظاهري:

لقد عرضت استبانة البحث الحالي على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال، وذلك من أجل اختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية، وبعتماد مقترحاتهم المقدمة تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون بصورتها النهائية أكثر دقةً ووضوحاً للمستجيبين.

2- صدق البناء (المفهوم):

باستعمال البرنامج الإحصائي Amos v.22، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لمعرفة مستوى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح مما يأتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (النزاهة السلوكية):

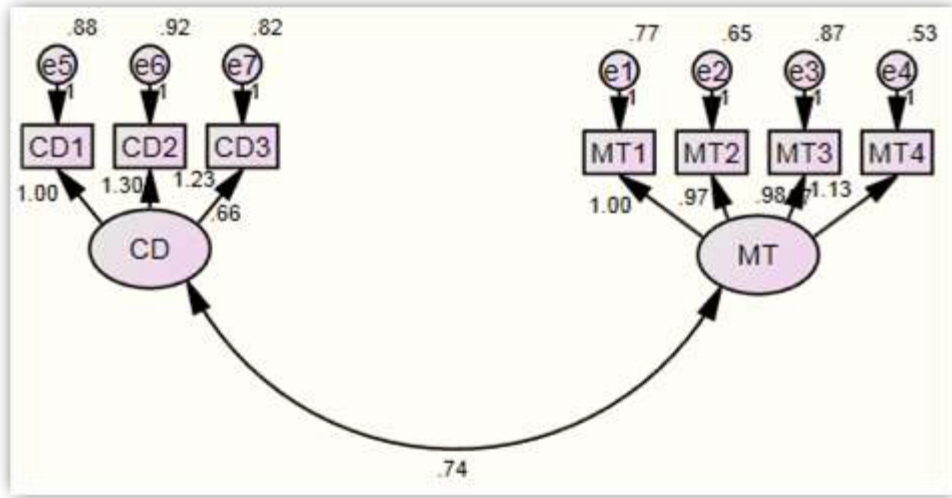
أظهر الشكل (4) جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (النزاهة السلوكية) والمكون من (7 فقرات).

الجدول (3)
وصف خصائص

العوامل الديموغرافية للمستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين للمستجيبين (%)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	85
	أنثى	8	15
المجموع الكلي		53	100
	الحالة الاجتماعية	متزوج	43
	غير متزوج	10	19
المجموع الكلي		53	100
	العمر	26 - 33	18
	34 - 41	26	49
	42 فأكثر	9	17
المجموع الكلي		53	100
	مستوى التعليم	ماجستير	30
	دكتوراه	23	43
المجموع الكلي		53	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS v.22.



الشكل (4): أنموذج متغير (النزاهة السلوكية)

الجدول (4)

نتائج تحليل Regression Weights
للمتغير (النزاهة السلوكية)

Path	Estimate
MT1 ---> MT	748.
MT2 ---> MT	763.
MT3 ---> MT	721.
MT4 ---> MT	838.
CD1 ---> CD	654.
CD2 ---> CD	739.
CD3 ---> CD	741.

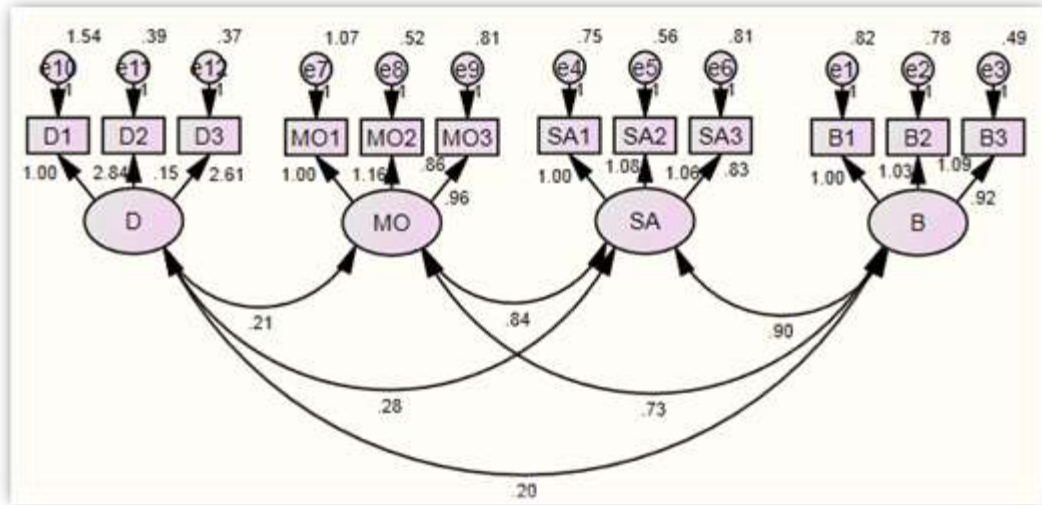
المصدر: AMOS v.22 نتائج برنامج.

أظهر الشكل (4) السابق أن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (النزاهة السلوكية) هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول كما يظهر في الجدول (4).

أظهرت نتائج الجدول (4) الخاصة بقيم Regression Weights أن البيانات الخاصة بمتغير (النزاهة السلوكية) هي أكبر من 50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (القيادة المتواضعة):

أظهر الشكل (5) جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (القيادة المتواضعة) والمكون من (12) فقرة. وأظهر أيضاً أن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (القيادة المتواضعة) جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول رقم (5).



الشكل (5): أنموذج متغير (القيادة المتواضعة)

الجدول (5)
تقديرات نموذج
(القيادة المتواضعة)

Path	Estimate
B1 ---> B	727.
B2 ---> B	745.
B3 ---> B	830.
SA1 ---> SA	766.
SA2 ---> SA	830.
SA3 ---> SA	687.
MO1 ---> MO	687.
MO2 ---> MO	844.
MO3 ---> MO	686.
D1 ---> D	601.
D2 ---> D	871.
D3 ---> D	860.

AMOS v.22 المصدر: نتائج برنامج

الجدول (7)
التحليل الإحصائي الوصفي
لمتغير النزاهة السلوكية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
MT1	3.64	102.	1.170
MT2	3.74	098.	1.132
MT3	2.29	087.	1.005
MT4	2.32	072.	1.394
CD1	2.10	076.	1.468
CD2	3.02	078.	1.508
CD3	2.64	067.	1.302
Average	2.8214	0.082	1.282

SPSS v.22 المصدر: نتائج برنامج

أظهرت نتائج الجدول (5) الخاصة بقيم Regression Weights أن البيانات الخاصة بمتغير (القيادة المتواضعة) هي أكبر من 50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3- ثبات المقياس:

تم قياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي، لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة)، كما يوضحه الجدول (6).

الجدول رقم (6)

مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة)

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	معامل ألفا كرونباخ
النزاهة السلوكية BI	الثقة المتبادلة MT	81.
	المصادقية في العامل CD	84.
	القدوة B	79.
القيادة المتواضعة HL	الوعي الذاتي SA	77.
	الانفتاح العقلي MO	80.
	الإخلاص D	74.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

يظهر جدول (6) توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة)، إذ إن معامل ألفا كرونباخ تراوح بين (74.84-). وهذا يتوافق تمامًا مع كلٍ من (Sekaran & Bougie, 2010)، اللذين أكدوا على أن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (70).

خامسًا - مستوى انتشار متغيرات البحث الحالي:

لتحديد مستوى انتشار متغيري البحث الحالي (النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة)، في كلية الإمام الكاظم (ع)، أقسام بابل- تم تحليل آراء المستجيبين البالغ عددهم (53) مستجيبيًا، وتمت مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point، مع نتائج تحليل كلٍ من المتوسط، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الفقرات الآتية:

الجدول (8)

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة المعرفية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
B1	2.19	092.	053.
B2	3.20	046.	897.
B3	3.32	044.	853.
SA1	2.64	055.	1.075
SA2	2.49	050.	980.
SA3	3.37	056.	1.080
MO1	2.61	046.	898.
MO2	2.56	048.	932.
MO3	3.53	110.	967.
D1	3.58	056.	1.264
D2	2.22	101.	892.
D3	2.39	063.	977.
Average	2.841	0.063	0.9056

SPSS v.22 المصدر: نتائج برنامج

1- النزاهة السلوكية:

يظهر الجدول (7) عددًا من النتائج التي تشير إلى عدم توافر متغير استراتيجية التقارب بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسطًا عامًا مقداره (2.8214)، وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3) بخطأ معياري عام (0.082)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (1.282)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

2- القيادة المتواضعة:

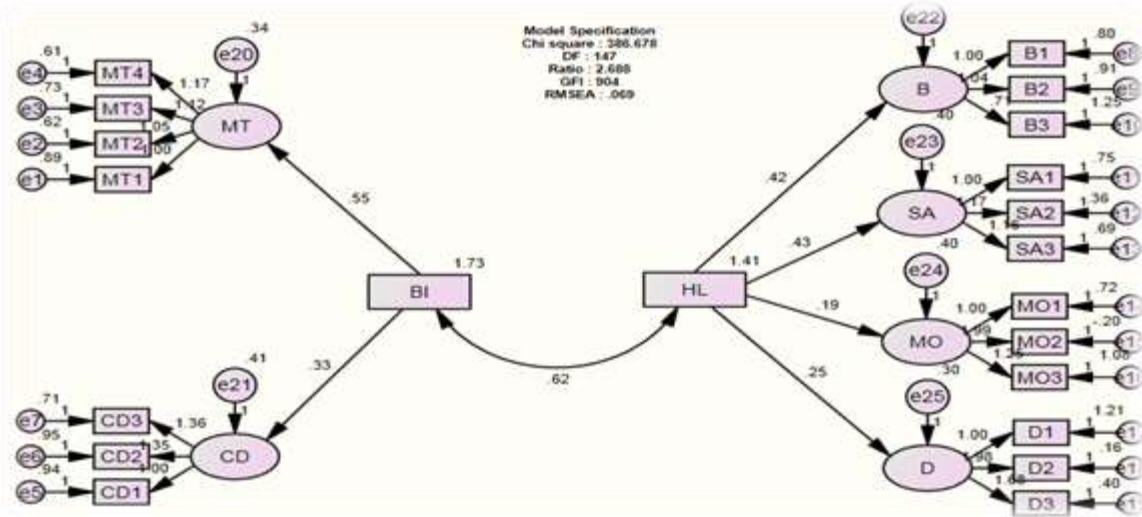
يظهر الجدول (8) عددًا من النتائج التي تشير إلى عدم توافر متغير القيادة المتواضعة بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسطًا عامًا مقداره (2.841)، وهو أقل من الوسط الفرضي

الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.063)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (0.9056)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

سادساً - اختبار فرضيات البحث:

تم اختبار فرضيات البحث كما يأتي:

أ- اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى التي نصت على أن "النزاهة السلوكية لها ارتباط معنوي إيجابي مع القيادة المتواضعة".



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

الشكل (6): أنموذج العلاقة بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة.

الجدول (9)

علاقة الارتباط بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة

Path	Estimate	.S.E	.C.R	P
BI <--> HL	624.	181.	3.076	000

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

الجدول (10)

تقديرات أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى

Item	Estimate	.S.E	.C.R	P	Item	Estimate	.S.E	.C.R	P
SA1	966.	078.	12.439	***	MT1	546.	083.	6.611	***
SA2	1.168	189.	6.169	***	MT2	1.053	161.	6.529	***
SA3	1.163	199.	5.854	***	MT3	1.123	173.	6.483	***
MO1	1.214	105.	11.510	***	MT4	1.170	173.	6.754	***
MO2	1.986	375.	5.303	***	CD1	1.265	185.	6.829	***
MO3	1.247	225.	5.553	***	CD2	1.350	278.	4.853	***
D1	1.127	128.	8.781	***	CD3	1.363	276.	4.931	***
D2	1.980	421.	4.698	***	B1	1.015	118.	8.634	***
D3	1.068	122.	8.739	***	B2	1.040	252.	4.126	***
					B3	714.	210.	3.396	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

لاختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لبيان طبيعة علاقة الارتباط بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة والمكون من (19) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة كما يتضح من الشكل (6)، إذ إن: (Ratio هي أقل من 3، وGFI هي أكبر من 90، وRMSEA هي أقل من 08).

أظهر الشكل (6) أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى الذي

تم بناؤه وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة، وأكد وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة مقدارها (624.)، كما هو مبين في الجدول (9).

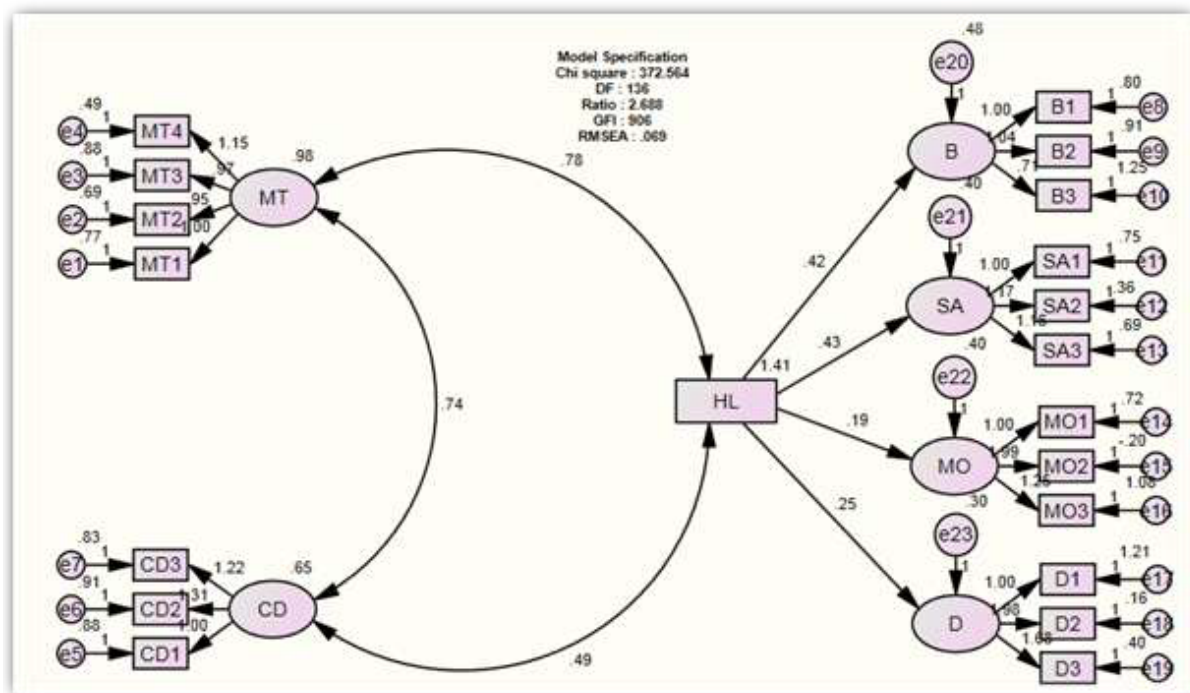
وتأكيداً للنتائج السابقة، يظهر الجدول (10) أن جميع التشبعات العاملة للفقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك أن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الأولى: نصت فرضيات البحث الحالي الفرعية على ما يأتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: «الثقة المتبادلة لها ارتباط معنوي موجب مع القيادة المتواضعة».

2- الفرضية الفرعية الثانية: «المصداقية في التعامل لها ارتباط معنوي موجب مع القيادة المتواضعة».

لاختبار هاتين الفرضيتين الفرعيتين، تم بناء نموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة الارتباط بين أبعاد النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة والمكون من (19) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، وGFI هي أكبر من 90، وRMSEA هي أقل من 08)، كما هو مبين في الشكل (7).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

الشكل (7): أنموذج العلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة

يظهر الشكل (7) أن أنموذج اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الأولى الذي تم بناؤه وفقاً لمؤشرات

جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة، إذ إن معامل الارتباط للثقة المتبادلة هو (783)، وللمصداقية في التعامل هو (487)، كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (12)

تقديرات أنموذج اختبار فرضيات البحث الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الأولى

Item	Estimate	.S.E	.C.R	P	Item	Estimate	.S.E	.C.R	P
SA1	253	073.	3.466	***	MT1	418.	098.	4.278	***
SA2	1.168	189.	6.169	***	MT2	951.	137.	6.929	***
SA3	1.163	199.	5.854	***	MT3	974.	148.	6.583	***
MO1	1.214	105.	11.510	***	MT4	1.151	145.	7.925	***
MO2	1.986	375.	5.303	***	CD1	1.265	185.	6.829	***
MO3	1.247	225.	5.553	***	CD2	1.313	232.	5.664	***
D1	1.127	128.	8.781	***	CD3	1.222	218.	5.608	***
D2	1.980	421.	4.698	***	B1	432.	085.	5.105	***
D3	1.685	353.	4.777	***	B2	1.040	252.	4.126	***
					B3	714.	210.	3.396	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

الجدول (11)

علاقات الارتباط بين أبعاد النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة

Path	Estimate	.S.E	.C.R	P
MT <--> HL	783.	176.	4.462	***
CD <--> HL	487.	143.	3.414	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22

الجدول (13)

علاقة تأثير النزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة

Path	Estimate	.S.E	.C.R	P
HL ---> BI	399.	091.	4.388	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

وتأكيداً للنتائج السابقة، يظهر الجدول (10) أن جميع التشبعات العاملية لل فقرات في هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك أن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الأولى.

الجدول (14)

تقديرات نموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

Path	Estimate	.S.E	.C.R	P	Path	Estimate	.S.E	.C.R	P
SA1	1.888	504.	3.748	***	MT1	425.	076.	5.630	***
SA2	770.	074.	10.431	***	MT2	1.070	104.	10.305	***
SA3	840.	220.	3.813	***	MT3	714.	109.	6.556	***
MO1	932.	089.	10.422	***	MT4	457.	078.	5.887	***
MO2	1.084	126.	8.569	***	CD1	1.473	254.	5.798	***
MO3	1.240	138.	8.984	***	CD2	857.	196.	4.377	***
D1	939.	088.	10.625	***	CD3	693.	189.	3.665	***
D2	1.026	161.	6.357	***	B1	874.	111.	7.886	***
D3	876.	153.	5.707	***	B2	1.998	513.	3.897	***
					B3	887.	172.	5.173	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

ج- اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية للبحث الحالي على أن «النزاهة السلوكية لها تأثير معنوي موجب في القيادة المتواضعة».

لاختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير النزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة، والمكون من (19) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة، إذ إن Ratio هي أقل من 3، وGFI هي أكبر من 90، و RMSEA هي أقل من 08، كما هو مبين في الشكل (8).

ويتبين من الشكل أيضاً وجود تأثير معنوي موجب للنزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة مقداره (40) وبمعامل R بلغ (89)، الذي يشير إلى نسبة تأثير النزاهة السلوكية في ظهور القيادة المتواضعة، وما نسبته (11) يعود إلى عوامل أخرى من الممكن أن تؤدي إلى ظهور القيادة المتواضعة، كما هو مبين في الجدول (13).

تأكيداً للنتائج سابقاً، إن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 50، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك أن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية، كما هو مبين في الجدول (14).

د- اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الثانية، وقد نصت على ما يأتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: «الثقة المتبادلة لها تأثير معنوي موجب في القيادة المتواضعة».

2- الفرضية الفرعية الثانية: «المصدقية في التعامل لها تأثير معنوي موجب في القيادة المتواضعة».

إن اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الثانية، تم عبر بناء نموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير أبعاد النزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة والمكون من (19) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، وGFI هي أكبر من 90، و RMSEA هي أقل من 08)، كما هو مبين في الشكل (9).

الجدول (15)

علاقات التأثير لأبعاد النزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة

Path	Estimate	.S.E	.C.R	P
HL ---> MT	768.	142.	5.421	***
HL ---> CD	241.	076.	3.171	***

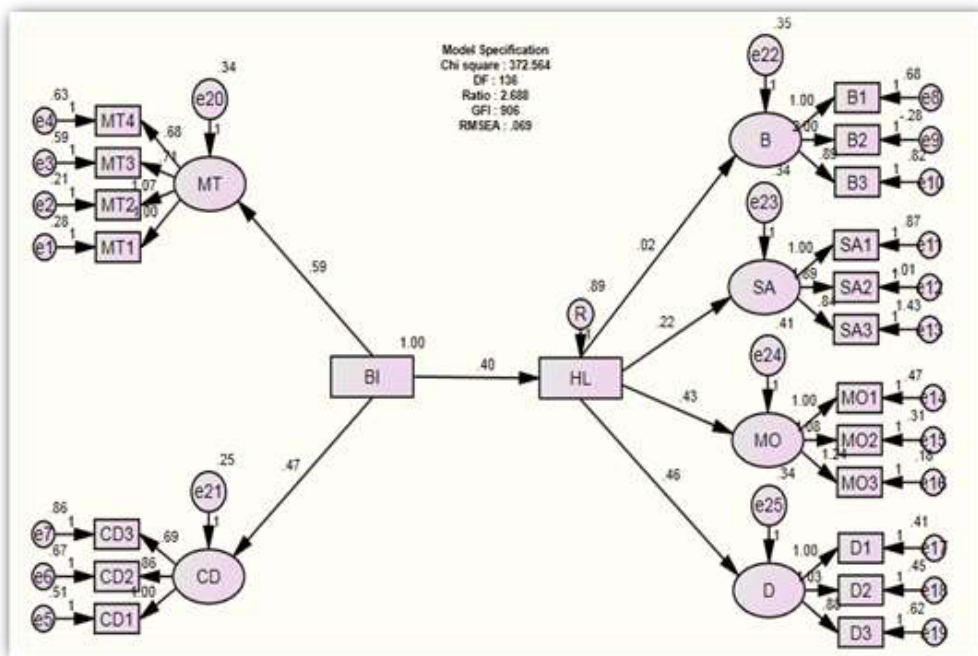
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

الجدول (16)

تقديرات نموذج اختبار فرضيات البحث الفرعية

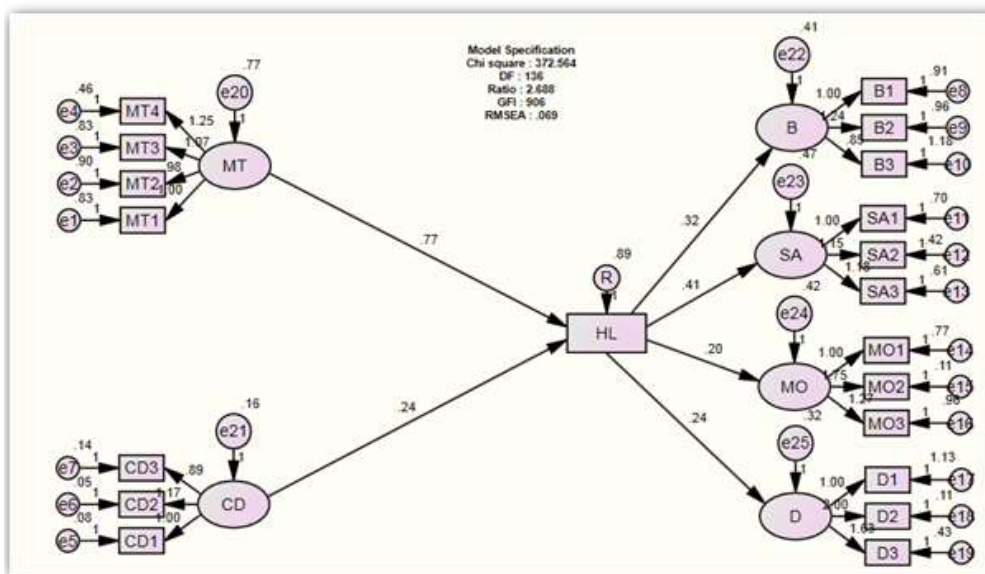
Path	Estimate	.S.E	.C.R	P	Path	Estimate	.S.E	.C.R	P
SA1	237	064.	3.715	***	MT1	317.	085.	3.736	***
SA2	1.153	160.	7.188	***	MT2	976.	158.	6.168	***
SA3	1.181	168.	7.025	***	MT3	1.066	163.	6.547	***
MO1	932.	092.	10.164	***	MT4	1.247	170.	7.333	***
MO2	1.751	308.	5.694	***	CD1	602.	254.	2.369	018.
MO3	1.269	215.	5.904	***	CD2	1.168	144.	8.111	***
D1	939.	091.	10.308	***	CD3	889.	123.	7.211	***
D2	1.995	369.	5.413	***	B1	945.	118.	8.031	***
D3	1.629	293.	5.567	***	B2	413.	077.	5.388	***
					B3	848.	238.	3.569	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

الشكل (8): أنموذج العلاقة بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

الشكل (9): أنموذج العلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة

يظهر من الشكل (9) السابق أن أنموذج اختبار فرضية البحث الفرعية للفرضية الثانية أكد على وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد النزاهة السلوكية في القيادة المتواضعة، إذ إن تأثير الثقة المتبادلة بما مقداره (241)، والمصادقية في التعامل كانت بمقدار (768)، ومعامل R الكلي لها بلغ (89)، وهذا يشير إلى أن نسبة تأثير أبعاد النزاهة السلوكية بصورة منفردة في ظهور القيادة المتواضعة، وما نسبته (11) تعود إلى عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور القيادة المتواضعة، كما هو مبين في الجدول (15).

تؤكد النتائج السابقة أن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 50، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك أن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الثانية، كما هو مبين في الجدول (16).

الاستنتاجات والتوصيات وآليات تطبيقها

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- وجود ندرة أو محدودية في الدراسات والبحوث المتعلقة بالنزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة بصورة منفردة أو مجتمعة.
- 2- تعد القيادة المتواضعة النتيجة النهائية لتطبيقات النزاهة التنظيمية في بيئة المنظمات المعاصرة.
- 3- أظهرت النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي أن متغير النزاهة التنظيمية يعد منتشرًا بصورة متوسطة في الكلية قيد البحث.
- 4- أظهرت النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغير القيادة المتواضعة أنها منتشرة بصورة متوسطة في الكلية قيد البحث.
- 5- أظهرت النتائج أن متغير النزاهة التنظيمية وأبعاده له ارتباط معنوي وطردي بمتغير القيادة المتواضعة في الكلية قيد البحث.
- 6- كذلك أظهرت النتائج أن متغير النزاهة التنظيمية وأبعاده له تأثير معنوي وموجب في متغير القيادة المتواضعة في الكلية قيد البحث.

ثانيًا- التوصيات:

- 1- ضرورة تحفيز أساتذة كلية الإمام الكاظم (ع)، أقسام بابل- على امتلاك المهارات والقابليات والقدرات التي تخص النزاهة السلوكية لتحقيق أهداف الكلية.
- 2- ضرورة تشجيع أساتذة كلية الإمام الكاظم (ع) أقسام بابل على تبني منهج النزاهة التنظيمية لبناء أسس تمكنهم من فعل الأشياء الصحيحة في الأوقات المناسبة.
- 3- ضرورة سعي قيادات الكلية قيد البحث لوضع الأسس والإجراءات الإدارية التي تساهم في زيادة تطبيقات كل من النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة فيها.
- 4- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال وفي بيئات تنظيمية مختلفة.

ثالثًا- آليات تطبيق التوصيات:

- 1- السعي لتوفير شبكة اتصالات بين أساتذة الكلية قيد البحث لخلق بيئة للتعلم الذاتي عبر المشاركة بالمعرفة باتجاه تحقيق الذات.
- 2- السعي إلى خلق قيمة مضافة لجميع أساتذة الكلية قيد البحث لمجرد الانتماء لها، الأمر الذي يساهم في تطويرهم ذاتيًا ومعرفيًا ووجدانيًا.
- 3- السعي إلى تشجيع ثقافة الإيمان بالحقائق ومحاولة تحليلها لتحويلها لمعلومات ومعارف تستثمر في الكلية قيد البحث.
- 4- السعي إلى التنوع في أساليب تقييم أداء أساتذة كلية الإمام الكاظم (ع)، أقسام بابل، عبر وضع نظام متطور للمكافآت والحوافز.
- 5- السعي إلى تعزيز هيبة الكلية قيد البحث بالمقارنة مع نظيراتها المحلية والإقليمية والعالمية.
- 6- السعي إلى وضع برامج تدريبية متكاملة لصناعة قيادات جامعية تتمتع بشخصيات قوية تتميز بالذكاء الاستراتيجي والعاطفي.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2008). *أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران*. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- فارس، محمد جودت محمد. (2014). «العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 22، العدد 2.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Friedman, R.; L. Anne; J. McLean and T. Simons. (2008). *The Importance of Behavioral Integrity in a Multicultural Workplace*. Georgia State University, International Business Faculty Publications.
- Funck, M. (2015). *Effectiveness of Humble Leadership for Creativity and Innovation in Context of Online-based Startups: A Qualitative Examination*. Master of Science in Business Administration Track Innovation & Entrepreneurship, University of Twente, School of Management & Governance.
- Groen, A. J. (2014). «Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure», *Master Thesis for MSc in Business Administration*, University of Twente Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship.
- Jason, H. H.; T. C. Steve and Y. Hung. (2012). «The Influence of Humility on Leadership: A Chinese and Western Review», *International Conference on Economics, Business and Marketing Management*, IPEER, Vol. 29.
- Simons, T. L.; F. Anseel; B. Dierynck and H. Leroy. (2012). *Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team- Level Study*. Cornell University School of Hotel Administration, The Scholarly Commons.
- Savage, G.; T. Simons; M. R. Leon; D. McCaughey and B. Dierynck. (2013). *Living Up to Safety Values in Health Care: The Effect of Leader Behavioral Integrity on Occupational Safety*. Behavioral Integrity & Safety.
- Simons, T. (2002). *Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus*. Cornell University, School of Hotel Administration, Statler Hall 538, Ithaca, New York, 14853–6902.
- Smith, R. (2009). *Humble Leadership and the Police Service*. Available from Open AIR @ RGU. [online]. Available from: <http://openair.rgu.ac.uk>.
- Simons, T. L. (1999). «Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership», *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 89--104. Reprinted.
- Owens, B. P.; M. D. Johnson and T. R. Mitchell. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24 (5), pp. 1517–1538.

ثالثاً - مصادر الإنترنت:

- الصالحي، عدنان. (2009). *الإخلاص في العمل جوهر التغيير*. <http://www.alnoor.se/article.asp2id=51825>
- إلیاس، مروة محمود. (2015). *الانفتاح العقلي دليل على قوة الشخصية وثباتها*. <http://www.youm7.com>
- الشاطري، مشعان. (2012). *القيادة ودورها في تعميق مفهوم النزاهة ومكافحة الفساد*. <https://hrdiscussion.com/hr54270.html>
- الموسوعة الحرة (ويكيبيديا). (2016). *انشغال الذات*. <https://ar.wikipedia.org>
- حسن، علي الحاج. (2015). *القدوة أهميتها ودورها*. <http://www.almaaref.org>
- محمد، نبيهة محمد. (2012). *صفات المدير القائد*. <http://kenanaonline.com>

**Behavioral integrity and its reflection in humble leadership:
An exploratory study of the views of a sample of professors of
Imam AL - Kadhim College - sections of Babylon**

Essam Aliwi Saheb Al-Obeidi

Asst. lecturer

Directorate of Education Babylon - Musayyib

Iraq

ABSTRACT

The current research aims to identify the nature of the relationship between Behavioral Integrity and Humble Leadership by seeking the views of a number of teaching staff working in Imam Kadhim College - sections of Babylon, and to this end the researcher distributed 55 questionnaires on the research sample, retrieved 53 questionnaire them, and the response rate 96%.

After statistical analysis found the results to the existence of a positive relationship between the Behavioral Integrity and Humble Leadership.

As well as having a positive and significant effect of Behavioral Integrity on Humble Leadership. On this basis it has been developing a number of recommendations including the need to stimulate the professors of Imam Kadhim College - sections of Babylon on the possession of skills and capabilities and capacities of Behavioral to achieve the objectives of the College. With the need to encourage them to adopt a regulatory approach rhetoric that leads to lay the foundations to enable them to do the right things at the right times.

Keywords: Behavioral Integrity, Humble Leadership.