

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا

دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في مكافحة الفساد الإداري

دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء
المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات

رسالة مقدمة إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال
تقدم بها الطالب

((علي عبد الحسين حميدي العامري))

إشراف

الأستاذ الدكتور
عبد الحسين حسن حبيب

الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

2010 م

1431 هـ


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ


صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة: آية 32

إقرار المشرف

اشهد أن الرسالة الموسومة (دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري) دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وعينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، للطالب (علي عبد الحسين حميدي العامري) جرى إعدادها تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال / جامعة كربلاء .

التوقيع : 
الاسم : أ.د. عبد الحسين حسن حبيب
التاريخ : 2009 / 10 / 10

التوقيع : 
الاسم : أ.د. علاء فرحان طالب
التاريخ : 2009 / 10 / 10

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة (دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري) دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وعينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، والمقدمة من قبل الطالب (علي عبد الحسين حميدي العامري) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامه الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :
المقوم اللغوي: أ.د. د حاكم حبيب عزر
التاريخ : 2009 / 11 / 28

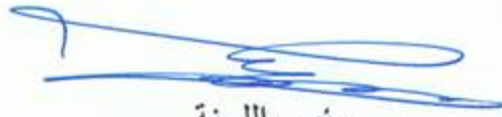
إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين المقدمتين من لدن المشرفين والمقوم اللغوي أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع : 
الاسم : أ.د. عبد الحسين حسن حبيب
التاريخ : 2010 / 1 / 9

إقرار لجنة مناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة مناقشة الرسالة الموسومة (دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري) دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، للطالب (علي عبد الحسين حميدي العامري) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعتقد أنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً) .



رئيس اللجنة
الأستاذ الدكتور
عبد الرضا فرج بدر اوي
2010 / 3 / 30



عضو
الأستاذ المساعد الدكتور
يوسف حجيم الطائي
2010 / 3 / 30



عضو
الأستاذ المساعد الدكتور
أكرم محسن الياسري
2010 / 3 / 30



عضو - مشرف
الأستاذ الدكتور
عبد الحسين حسن حبيب
2010 / 3 / 30



عضو - مشرف
الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب
2010 / 3 / 30

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة .



الأستاذ الدكتور
حاكم محسن محمد
عميد كلية الإدارة والاقتصاد/
جامعة كربلاء
2010 / 4 / 7



الإهداء
إلى ظل حياتي الدائم ... وطني الحبيب
إلى مهجتي في الحياة ... والدي ... برآ
وإكراماً
إلى الشمس التي أنارت بضياؤها درب حياتي
...
إلى من شاطرني مسيرة الحياة بحلوها ومرها
...
إلى من شدت أزرى واندتني ... زوجتي ...
حباً ووفاءً
إلى من عانقت روحهم بروحي ... أولادي ...
عبد الله .. فاطمة .. محمد .. مريم ... حباً
واعترازاً
إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ...
محبةً وعرفاناً

علي





شكر وتقدير

الحمد لله ذي العظمة والكبرياء ، المنفرد بالعزة والبقاء ، بديع السموات والأرض ذي الجلال والإكرام والعزة التي لا ترام ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صل الله عليه وآله وسلم) وآل بيته الطيبين الطاهرين .

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة أود أن أعرب عن أسمى آيات التقدير والامتنان إلى (أبي وأمي) رعاهم الله . كما وأتقدم ببالغ الاعتراز وبجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضلين (أ.د. علاء فرحان طالب) و (أ.د. عبد الحسين حسن حبيب) المشرفين على أعداد هذه الدراسة وذلك لما بذلاه من جهد كبير في متابعة المراحل التي مرت بها عملية إعداد هذه الدراسة، إذ كان للتوجيهات والملاحظات التي أتحناني بها أعظم الأثر في إنجاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه، فجزاهما الله عني خير الجزاء، ووقفهما لخدمة العلم وطلبته .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد (أ.د. حاكم محسن محمد) كما ويطيب لي أن أسجل بالغ اعترازي وتقديري إلى رئيس قسم إدارة الأعمال (أ.م.د. أكرم محسن الياسري) وأساتذة القسم الأفاضل، الذين تشرفت بالتمذة على أيديهم في مرحلتي (البكالوريوس والماجستير) وبقية أساتذة الكلية الذين ساهموا في تقديم المشورة العلمية والنصيحة الصادقة أثناء مدة كتابة هذه الدراسة، كما وأعبر عن فائق شكري وتقديري للسادة الذين ساهموا في تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة عليها .

كما وأقدم شكري وتقديري إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وأود أن أعرب عن أسمى آيات التقدير والامتنان إلى رقيقة الدرب (زوجتي العزيزة) وأولادي وبناتي لما عانوه معي طيلة فترة الدراسة، وأخواني وأخواتي جزاهم الله عني خير جزاء المحسنين، كما وأقدم فائق الشكر والامتنان إلى الأخ العزيز (علي أبو مريم) لمساندته لي طيلة فترة الكورسات والبحث وتقديمه الملاحظات القيمة والتوجيهات السديدة، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين، كما وأقدم شكري وتقديري إلى الأخوان (أمير غانم) و (أحمد كاظم) وكل زملائي طلبة الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال (محمد، زينب، همام، نعم، علي، زينب، صفاء) وشكري الجزيل إلى (أ.م.د. فيصل علوان) أمين المكتبة المركزية في الجامعة وجميع موظفيها، ولا يفوتني أيضاً أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى (د.إحسان مزهر رشيد) مدير شعبة الإنترنت في الجامعة، وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان المقرونين بالاعتذار إلى جميع من لم يتح لي ذكر أسمائهم ممن ساهموا بجهد أو مشورة في إنجاز هذه الرسالة .

وجزا الله كل من مدَّ يده العون لي والمساعدة والتشجيع والنصيحة والإرشاد خير الجزاء وأوفره .

الباحث

المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى تناول دور القيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل) بأبعاده (الشخصية الإستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، التغيير الإستراتيجي، القرارات الإستراتيجية) والشفافية (المتغير الوسيط) بأبعاده (الدقة والصدق في تقديم المعلومة، سهولة الوصول للمعلومة، علنية المعلومة) في محاربة الفساد الإداري (المتغير المعتمد) بمؤثراته (الرشوة، استغلال المنصب، والسرقه والاحتيال، التزوير، الوساطة والمحاباة). ومما لاشك فيه إن موضوع القيادة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمنظمات بشكل عام . وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية بأن منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة تعاني من ضعف دور القيادات الإستراتيجية وغياب الشفافية واستشراء آفة الفساد الإداري، وعلى الرغم من أهمية القيادة الإستراتيجية والشفافية فضلاً عن خطورة آفة الفساد الإداري، نرى المنظمات لازالت لا تدرك أهميتها . لذا تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري .

وبهدف تحقيق هذا الهدف فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة.

ولغرض تطبيق هذه الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم اختيار عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة كونها من أهم المنظمات الخدمية المؤثرة في حياة المجتمع، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية والملاحظة، المتعلقة في الجانب الميداني، وقد بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة (135) من شريحة القيادات والتي تتمثل بمدراء المنظمات المبحوثة، و(276) من شريحة المستفيدين (المراجعين) لهذه المنظمات، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي -SPSS (12-For Windows) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها الآتي :-

1. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإستراتيجية مع الشفافية) و(محاربة الفساد الإداري) بالنسبة للقيادة والمستفيدين ولكن بدرجات متفاوتة.
 2. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري للقيادة والمستفيدين ولكن بدرجات متفاوتة .
- وقد تضمنت هذه الدراسة عدة توصيات أهمها :-

1. ضرورة خلق قيادات إستراتيجية من خلال حسن اختيار القيادات، وفقاً للمؤهل العلمي العالي والكفاءة والجدارة والمواصفات الكاريزمية مثل (الثقة بالنفس والرؤية والحداثة واللباقة و الكرم والسخاء وسعة الصدر) ووفقاً للسيرة الذاتية الحسنة وبعيداً عن المحسوبية والفئوية، فضلاً عن إدخالهم الدورات التطويرية في النواحي الإدارية والفنية والأخلاقية .

2. أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن, والإعلان عن النشاطات والممارسات الخاصة بالعمل, وأن تركز في أساليبها القيادية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة, و نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى, لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقديمها, ويندرج ضمن هذا الإطار التطوعية في تزويد مختلف الجهات عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها .
3. تفعيل مبدأ من أين لك هذا, وزيادة المقابل المادي لبرنامج مع التغييرات الاقتصادية والمستويات المعيشة للموظفين, والعمل على مكافأة الموظفين المتميزين, وتعميق الوعي بقيم العمل وأخلاقياته, أو الوظيفة العامة فكراً وسلوكاً لدى العاملين, على أن تتجسد ممارسة الأخلاقيات المذكورة بقيادة تلك الأجهزة أولاً, فضلاً عن نشر قيم العدالة وتقليل الفوارق في المزايا المكتسبة بين الأفراد, والاهتمام بدرجة الأمانة, والنزاهة, والالتزام وانخفاض قابلية الانزلاق في الفساد عند اختيار القيادات, إلى جانب الكفاءة الفنية والحرفية والمهنية .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج - د	المستخلص
هـ - و	قائمة المحتويات
ز - ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
5-1	المقدمة
32-6	الفصل الأول / دلالات سابقة و منهجية الدلالة
15-8	المبحث الأول :- الدلالات السابقة
32-16	المبحث الثاني :- منهجية الدلالة
147-33	الفصل الثاني / الإطّاق النظري للدلالة
64-35	المبحث الأول :- القيادة الإستراتيجية
91-65	المبحث الثاني :- الشفافية
147-92	المبحث الثالث :- الفساد الإداري
189-148	الفصل الثالث / الجانب العملي للدلالة - وصف وتشخيص آلاء العينة
162-150	المبحث الأول :- وصف وتشخيص آلاء عينة الدلالة حول القيادة الإستراتيجية
172-163	المبحث الثاني :- وصف وتشخيص آلاء عينة الدلالة حول أبعاد الشفافية
187-173	المبحث الثالث :- وصف وتشخيص آلاء عينة الدلالة لمؤشرات الفساد الإداري
253-188	الفصل الرابع / اختبار وتحليل فرضيات الدلالة وأنموذجها
202-189	المبحث الأول :- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومحاللة الفساد الإداري بمؤشراته
214-203	المبحث الثاني :- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاللة



	الفساد الإداري بمؤشراته
217-215	المبحث الثالث :- اختبار وتحليل علاقات الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة
231-218	المبحث الرابع :- قياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري
243-232	المبحث الخامس :- قياس أثر الشفافية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري
253-244	المبحث السادس :- تحليل المسار لمتغيرات الدراسة
263-255	الفصل الخامس / الاستنتاجات والتوصيات
258-256	المبحث الأول :- الاستنتاجات
263-259	المبحث الثاني :- التوصيات
279-265	المصادر
9 - 1	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
23	محاور الاستبانة	1
24	قيم ارتباطات ألفا لفقرات مقياس عينة القادة	2
25	قيم ارتباطات ألفا لفقرات مقياس شريحة المستفيدين	3
27-26	منظمات القطاع العام التي شملتها الدراسة	4
31	خصائص عينة البحث بالنسبة لشريحة القيادة	5
32	خصائص عينة البحث بالنسبة لشريحة المستفيدين	6
41	أوجه التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية	7
46	أبعاد القيادة الإستراتيجية حسب ما تناولها بعض الكتاب	8
87	مبادئ الحاكمة وفق منظوري OECD و IGN	9
143-142	الأطراف الفاعلة في محاربة الفساد الإداري والأدوار التي تؤديها	10
247-246	تناول بعض الباحثين لصور أو مظاهر الفساد الإداري	11
151	وصف وتشخيص آراء شريحة القيادة لمتغير القيادة الإستراتيجية	12
156	وصف وتشخيص آراء شريحة المستفيدين لمتغير القيادة الإستراتيجية	13
162	مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة لأبعاد القيادة الإستراتيجية	14
163	وصف وتشخيص آراء شريحة القيادة حول أبعاد الشفافية	15
167	وصف وتشخيص آراء شريحة المستفيدين حول أبعاد الشفافية	16
171	مقارنة بين استجابات طرفي العينة حول أبعاد الشفافية	17
173	وصف وتشخيص آراء شريحة القيادة لمؤشرات محاربة الفساد الإداري	18
180	وصف وتشخيص آراء شريحة المستفيدين لمؤشرات محاربة الفساد الإداري	19
186	مقارنة بين آراء طرفي العينة حول مؤشرات محاربة الفساد الإداري	20
189	نتائج علاقات الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	21
190	نتائج علاقات الارتباط بين بعد التفكير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	22



191	نتائج علاقات الارتباط بين بعد التغيير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	23
192	نتائج علاقات الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	24
194	نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	25
195	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري للقيادة	26
195	نتائج علاقات الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	27
197	نتائج علاقات الارتباط بين بعد التفكير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	28
198	نتائج علاقات الارتباط بين بعد التغيير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	29
199	نتائج علاقات الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	30
200	نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	31
201	ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري للمستفيدين	32
202	مقارنة علاقات الارتباط لأبعاد القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري ولطرفي العينة	33
203	علاقات الارتباط بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	34
205	علاقات الارتباط بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	35
206	علاقات الارتباط بين بعد علنية المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	36
207	علاقات الارتباط بين الشفافية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة	37
208	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الشفافية و محاربة الفساد الإداري للقيادة	38
209	علاقات الارتباط بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	39
210	علاقات الارتباط بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	40
211	علاقات الارتباط بين بعد علنية المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	41
212	علاقات الارتباط بين الشفافية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين	42



213	ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	43
214	مقارنة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومكافحة الفساد الإداري لطرفي العينة	44
215	علاقة الارتباط المتعدد بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و(مكافحة الفساد الإداري Z) للقيادة	45
216	علاقة الارتباط المتعدد بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و(مكافحة الفساد الإداري Z) للمستفيدين	46
217	مقارنة علاقات الارتباط المتعدد لمتغيرات الدراسة ولطرفي العينة	47
219	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الشخصية الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	48
220	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التفكير الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	49
221	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التغيير الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	50
222	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد القرارات الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	51
223	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	52
224	ترتيب قوة تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	53
225	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الشخصية الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	54
226	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التفكير الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	55
227	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التغيير الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	56
228	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد القرارات الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	57
229	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	58
229	ترتيب قوة تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري للمستفيدين	59
230	مقارنة نتائج تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في مكافحة الفساد الإداري لطرفي العينة	60
233	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	61
234	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد سهولة الوصول إلى المعلومة في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	62
235	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد علنية المعلومة في مكافحة الفساد الإداري للقيادة	63



236	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الشفافية في محاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة	64
236	ترتيب قوة تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري للقيادة	65
237	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين	66
238	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين	67
239	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد علنية المعلومة في محاربة الفساد للمستفيدين	68
240	أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الشفافية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين	69
241	ترتيب قوة تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين	70
242	مقارنة نتائج تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري لطرفي العينة	71
244	تحليل المسار لمتغيرات الدراسة لشريحة القيادة	72
248	تحليل المسار لمتغيرات الدراسة لشريحة المستفيدين	73
252	مقارنة نسب التأثير المباشر المستخرجة من تحليل المسار بين طرفي العينة	74

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
19	مخطط الدراسة الفرضي	1
40	مفهوم القيادة الإستراتيجية عند (Hitt et al., 2001)	2
52	كيف القيادة الإستراتيجية توجه عملية التغيير	3
54	أبعاد قيادة التغيير الإستراتيجي	4
56	خطوات عملية التغيير الإستراتيجي المبنية على الخطة الإستراتيجية	5
59	خصائص القرارات الإستراتيجية	6
63	ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة	7
64	الأدوار الرئيسية للقائد الإستراتيجي	8
78	الجهات ذات العلاقة بالشفافية	9
84	تداخل الشفافية مع الإفصاح	10
86	أبعاد الحاكمية وفق المنظور الياباي	11
89	أهم أبعاد الحكم الصالح	12
90	معايير الحكم الصالح	13
90	متطلبات الحكم الصالح	14
109	أشكال الفساد الإداري	15
118	مظاهر (صور) الفساد الإداري	16
140	سياسة نظام النزاهة في مكافحة الفساد الإداري	17
146	سياسة مدينة سيؤول في مكافحة الفساد الإداري	18
247	علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري للقيادة	19
251	علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين	20

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية العالمية
2	إحصائيات مفوضية النزاهة العامة
3	المقابلات الشخصية مع عينة من القيادات
4	المقابلات الشخصية مع عينة من المستفيدين
5	أسماء الخبراء والمحكمين
6	الاستبانة
7	الأساليب الإحصائية
8	ارتباطات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والشفافية بأبعادها مع محاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة
9	ارتباطات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والشفافية بأبعادها مع محاربة الفساد الإداري لشريحة المستفيدين



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة introduction

مما لا شك فيه إن موضوع القيادة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية والمهمة بالنسبة للمنظمات بشكل عام إذا ما كانت تمارس وفق الأسس العلمية والأساليب الصحيحة، حيث أنها تلعب دوراً رئيساً في نجاح المنظمات أو فشلها، وقد تعاضت أهميتها في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم يومياً في الميادين كافة، وان نجاح القيادة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة إستراتيجيين ذوي كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وعليه فإن المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في إحداث انطباعات جيدة لدى المرؤوسين، وذلك لا يحصل إلا عندما يخلق القائد نوعاً من الصدى الطيب لدى مرؤوسيه، من خلال تحرير أفضل ما يمتلك من طاقات، لذلك يمكن أن نعتبر القيادة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية أو شعورية، الأمر الذي يمكن أن يقود إلى صياغة نماذج جديدة في الإدارة تدعو القادة إلى وقفة تأمل، والإقتداء بالمثل العليا التي سنها النبي الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) وأمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) التي تتعلق بالصدق والوضوح والصراحة، والذي نسميه حالياً (بالشفافية) والتي لها من أثر بالغ في حياة المنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام سلباً وإيجاباً، كما ولينظروا إلى المنظمات المتقدمة كيف وصلت إلى ما هي عليه اليوم من تقدم ورقي وازدهار، فكل ذلك يعود إلى الشفافية التي يمارسونها في تعاملاتهم مع الآخرين .

أما بالنسبة للفساد الإداري فلم يعد هناك شك في خطورة المشاكل التي يطرحها، إذ إن هناك شبه إجماع لدى الباحثين على إنه يعد من اكبر المشاكل التي تواجه المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، ليس فقط بسبب ما يحمله من معاني الانحراف عن المضامين والمعايير الأخلاقية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية السوية، ففي استقصاء اجري في أكثر من ستين بلد نام، صنف المستفتون فساد القطاع العام على انه اشد العقبات التي تواجه التنمية والنمو في بلدانهم (داغر، 2001: 10) .

ويعد العراق من الدول التي لم تظفر بصفحة بيضاء ناصعة للنزاهة، فبات الفساد فيه اليوم وباءً مستشرياً ينخر في جوانب المجتمع كافة، لاسيما منظمات القطاع العام، فقد ساعدت إجراءات سلطة الاحتلال وسياساتها على اتخاذ الفساد مديات خطيرة فضلاً عن ميراث العراق من الفساد بسبب طبيعة الأنظمة السابقة و سياساتها المعتمدة آنذاك، لذا بات واضحاً لدى الكثيرين إن الفساد الإداري يعد من الظواهر التي تشكل تحدياً صعباً للقيادة، مما يستوجب تناول هذه الظاهرة بمزيد من الدراسة والتحليل، من أجل الوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء هذه الظاهرة وتشخيصها، تمهيداً لبلورة إستراتيجيات مكافحة أكثر فاعلية تتناسب مع الواقع والبيئة المحلية، والعراق مثل غيره من دول العالم، تأثرت أجهزته الإدارية بمعظم التغيرات السائدة في العالم كالعولمة والتغيير المتسارع، وتغير القيم وانتشار مظاهر الفساد وتعدد الانحرافات ولكن ما زاد عليها هو



(الاحتلال OCCUPATION) حتى بات يعد في أسفل سلم النزاهة ضمن تقارير منظمة الشفافية العالمية وتقارير مفوضية النزاهة وحسب ما موضح في الملحقين (1) و(2) .

ويرى الباحث إن الفساد الإداري الموجود حالياً في المنظمات عموماً ومنظمات القطاع العام على وجه الخصوص ينقسم إلى قسمين هما :-

الأول: الفساد السياسي (فساد النخبة): - وهذا نابع من عدم اختيار القيادات النزيهة والشريفة على ضوء الكفاءة العلمية والسياسية التي تتمتع بمواصفات كاريزمية مثل (البلاغة والفصاحة وقوة الشخصية والنباهة والرؤى المستقبلية والحسم والثبات وسرعة البديهة) . وقد ساهم (الاحتلال) كثيراً في هذا الفساد وبشكل رئيس، وذلك من خلال اختياره لأغلب القيادات الغير كفوءة وخصوصاً ممن كانوا في (المهجر)!!!، وذلك لضمان ديمومة بقاء سيطرته على المفاصل الحيوية والرئيسة في البلد، فضلاً عن وقوفه حائلاً بوجه أي تغيير في هذه القيادات والحيلولة دون بروز قيادات حقيقية مخلصه ونزيهة تتبوأ المناصب القيادية، وسنّه لقوانين خاطئة عدة لا تخدم إلا مصالحه، مثل حل الجيش العراقي وإضافة يوم عطلة من كل أسبوع أي (52) يوم عطلة إضافي في السنة في بلد محطم بحاجة لكل دقيقة عمل إضافية لغرض الإعمار وإعادة الإعمار، وتعيين وزراء ومدراء عامين وسفراء بدون عمل أو بدون كفاءة أو بدون مؤهل علمي مناسب، وإعطاء رتب عسكرية إلى أشخاص لم يدخلوا الكلية العسكرية، فضلاً عن تخصيص رواتب (فاحشة وخيالية) إلى رئيس الجمهورية ونوابه ورئيس الوزراء ونوابه ووزرائه، كذلك بالنسبة لرواتبهم التقاعدية، فضلاً عن رواتب أعضاء البرلمان وأعضاء مجالس المحافظات (ممثلي الشعب) ومنحهم وعوائلهم جوازات سفر دبلوماسية، الذين عند إحالتهم على التقاعد يحالون بدرجة مدير عام لقاء خدمتهم في هذا المنصب التي لا تتجاوز الأربعة سنوات فقط لا غير!، والمواطن البسيط يخدم في منظمات القطاع العام أكثر من (30) سنة ويخرج بعدها براتب تقاعدي لا يحقق له أدنى مستوى معيشي يحفظ له كرامته! أليست هذه الفوارق المعيشية والطبقية بين القيادة والرعية بفساد!!! بل هو فساد كبير. وقد بلغ الفساد السياسي أوجه من خلال تقسيم الوزارات العراقية على أساس المحاصصه السياسية والطائفية، والتي جلبت آثاراً سلبية كبيرة انعكست بسيطرة هذه الأحزاب والطوائف كل بدوره على الوزارة التي تديرها، مما أثر وبشكل سلبي كبير على منظمات القطاع العام بشكل خاص والبلد بشكل عام {فَأَكْثَرُوا فِيهَا الْفَسَادَ} (الفجر 12) .

الثاني: شبه انهيار في المنظومة القيمية للمجتمع: - إن مسألة الفساد الإداري هي ليست وليدة الساعة في منظمات القطاع العام أو ما يسمى (بعد سقوط الطاغية صدام) بل إن لها جذوراً في المجتمع العراقي ترجع إلى فترة ليست بالقريبة نوعاً ما، ويعزي الباحث ذلك إلى الإرث السابق للمجتمع من الفساد في الثلاثة عقود المنصرمة، أي انعكاساً للفساد الذي مورس من قبل النظام البائد والمجتمع، وخصوصاً سفك الدماء، وقد حذر أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) كثيراً من سفك الدماء بغير حق، حيث قال في وصية إلى أحد ولاته في أيام خلافته (عليه السلام) " إياك والدماء وسفكها بغير حلها، فإنه ليس شيء أدعى لنقمة ولا أعظم لتبعة ولا أحرى بزوال نعمة وانقطاع مدة، من سفك الدماء بغير حقها! والله سبحانه مبتدئ بالحكم بين العباد



فيما تسافكوا من دماء يوم القيامة, فلا تقوين سلطانك بسفك دم حرام, فإن ذلك مما يضعفه ويوهنه بل ويزيله وينقله, ولا عذر لك عند الله ولا عندي في قتل العمدة, لأن فيه قود البدن, وإن ابتليت بخطأ وأفرط عليك سوطك أو سيفك أو يدك بعقوبة, فإن في الوكزة فما فوقها مقتلة فلا تطمحن بك نخوة سلطانك عن أن تؤدي إلى أولياء المقتول حقهم, وإياك والإعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها وحب الإطراء, فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين (الرضي, 2006: 434).

فهذه هي الانعكاسات السلبية لسفك الدماء بغير حق والفساد الذي مورس في الثلاث عقود المنصرمة. بدايةً في عام (1973) على الأكراد في شمال العراق, ثم في بداية الثمانينات على المحمرة, وفي منتصف الثمانينات الأنفال الأولى والثانية على الأكراد أيضاً في شمال العراق, وفي عام (1990) غزو الكويت, وفي عام (1991) على محافظات جنوب العراق من (إبادة شاملة) وأخيراً كانت خاتمة السوء, من قبل الاحتلال الأمريكي للعراق من عام (2003) ولحد الآن, حيث اتسعت دائرة الفساد الإداري بشكل كارثي, حيث أخذ يزداد والأمثلة على ذلك كثيرة جداً, فعلى سبيل المثال لا الحصر "اختفاء مبلغ (8,8) مليار دولار أثناء ولاية (بول بريمر) بحسب ما يذكر مكتب المفتش العام (ستيوارت براون) لم يعرف مصيرها في أي مجال صرفت". "وجود أسماء وهمية لما يسمى (بالشرطة الأشباح) الذين تدفع لهم رواتب وهم لا وجود لهم وأعدادهم بالآلاف, وإصدار جوازات سفر مقابل مقدار من المال دون وجه حق" (وزير الداخلية- لقاء تلفزيوني مع قناة العراقية بتاريخ 2005/7/9). "دفع رشاًوى لغرض التعيين في الوظائف العامة, وقضية ما يسمى (بشراء طائرات المقابر) بمبلغ (3) مليون دولار للطائرة الواحدة في حين هي لا تساوي أكثر من (750000)\$ وهي منتهية من حيث الزمن والقوة والسلامة والاستفادة منها محدودة جداً (مدير مفوضية النزاهة العامة- لقاء تلفزيوني مع قناة الفيحاء بتاريخ 2005/6/17). ذلك كله ترك آثاراً سلبية على المنظومة القيمية للمجتمع, مما جعل الكثير من الناس لا يتوانى عن فعل السيئ من الأفعال أو التصرفات من أجل الحصول على المكسب المادي السريع !!!

وفي سياق كهذا أصبح من الطبيعي إن تتجه الجهود إلى تناول هذه الظاهرة (الآفة) والوقوف عندها وتشخيصها, ومعرفة الأسباب التي تساعد على إعادة (إنتاج الفساد) وبحث انعكاساتها السلبية على المنظمة والمجتمع, ووضع الآليات المناسبة لتحجيمها, كما وإن البحث في مثل هذا الموضوع يشكل خطورة على حياة الباحثين فيه لكونه يتطرق إلى أخطر عيوب الأجهزة الإدارية والقيادية وأكثرها حساسية وأشدّها أثراً في حياة المجتمع, والذي يجعل الثقة التي وضعها الشعب في إدارته الحكومية وقياداته تتأرجح في كفتي ميزان, لأن المنظمة التي تحوم حول موظفيها أو إدارتها الشبهات سوف تفقد من هيبتها وسلطانها الشيء الكثير, وتتعدم الثقة الموضوعية في هذه الإدارة أو القيادة مهما قدمت من خدمات أو نشاطات للمجتمع, وإن ضعف ثقة المجتمع بقياداته يضعف الجبهة الداخلية للبلاد ويسهل على الجهات الخارجية المعادية اختراقه, وإن ما يحدث حالياً في الشارع العراقي من خراب ودمار وتفسخ في القيم والأخلاق والأعراف الاجتماعية والدين, هو مرتبط ارتباطاً مباشراً بالفساد الإداري المستشري في منظمات القطاع العام والخاص والمجتمع بشكل عام. كل ذلك



يضع القيادة في مواجهة مع العديد من المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية التي تشكل تغييرات تتسرب منها صور الفساد التي تتغلغل في البناء الإداري، وفي ظل هذه التحديات على القيادة أن تواكب هذه التغييرات من خلال وجود قيادة عصرية تتوفر لديها القدرة على استيعاب ومواجهة المعوقات، خاصة وان لها الدور الأهم في توجيه سياسة التنمية وتنفيذ خططها بالشكل الصحيح لما تملكه من سلطة اتخاذ القرارات ودعم تنفيذها، ونظراً لهذا الدور الكبير فان ذلك يتطلب صيانتها من كل مظاهر الفساد الإداري، من اجل زيادة فرص نجاح البرامج الحكومية والأهداف التنموية التي تصبوا الدولة لتحقيقها .

ولكن يبقى هناك بريق أمل في هذا المجتمع بأن يعود إلى جادة الصواب يوماً ما، وذلك لما يتمتع به من صفات ايجابية موجودة فيه وغير موجودة في مجتمعات أخرى، ومن هذه الصفات (الكرم والنخوة والطيبة والغيرة على الدين والعرض والأرض) على الرغم من حالات الفساد الكبير التي يعيشها المجتمع في الوقت الحاضر، وهذا يمكن أن نستدل عليه من حادثتان بارزتان ومعروفتان في التأريخ الإسلامي، الأولى حدثت والثانية سوف تحدث بإنشاء الله تعالى .

الأولى، هي نقل عاصمة الدولة الإسلامية من المدينة المنورة إلى (الكوفة في العراق) من قبل أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) أثناء فترة خلافته، فأكيدا من أنه (عليه السلام) لم يخطو هذه الخطوة الإستراتيجية اعتباطاً وإنما لأسباب جوهرية حتماً، وهي أنه رأى أفضل مجتمع مؤهل لاحتضان عاصمة الدولة الإسلامية من غيره هو أهل العراق، وأكيدا ومسلماً به أنه (عليه السلام) لم يخطئ في عمل أو قول يوماً ما، وهو الذي قال فيه الحبيب المصطفى (صل الله عليه وآله وسلم) " أنا مدينة العلم وعلي بابها، فمن أراد العلم فليأتي الباب " .

والثانية، هي في آخر الزمان عندما يظهر منقذ البشرية وقائد دولة العدل الإلهي الإمام المهدي (عجل الله ظهوره الشريف) كما يخبرنا بذلك القرآن الكريم في قوله تعالى {وَوَئْرِيذٌ أَنْ تُؤْمِنَ عَلَى الَّذِينَ اسْتَضَعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجَعْلَهُمْ أئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ} (القصص،5) "حيث أنه سيتخذ من (الكوفة) أيضاً عاصمة للدولة الإسلامية" (الصدر، 1425 هـ: ج/3: 311) . وهذا متفق عليه في أغلب كتب التاريخ والأخبار الواردة عن النبي الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) وأهل البيت (عليهم السلام) لذا نسأل الله العفو وحسن العاقبة .

ومن هذا المنطلق فان الدراسة الحالية تهدف إلى بيان دو القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، وقد تم هيكلة هذه الدراسة إلى خمسة فصول هي كالاتي :-

❖ الفصل الأول تناول (دراسات سابقة، ومنهجية الدراسة) وقد تألف من مبحثين، الأول (دراسات سابقة) والمبحث الثاني تناول (منهجية الدراسة) .

❖ الفصل الثاني تناول (الإطار النظري للدراسة) وقد تألف من ثلاثة مباحث، الأول تناول (القيادة الإستراتيجية) في حين تناول المبحث الثاني (الشفافية) أما المبحث الثالث فقد تناول (الفساد الإداري) .

❖ الفصل الثالث تناول (وصف وتشخيص متغيرات الدراسة) وقد تكون من ثلاثة مباحث، الأول (وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإستراتيجية) و الثاني (وصف وتشخيص آراء عينة



الدراسة حول أبعاد الشفافية) أما الثالث فقد تناول (وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات محاربة الفساد الإداري).

❖ الفصل الرابع تناول (اختبار مخطط الدراسة وفرضياته) وقد تكون من سنة مباحث, الأول تحليل واختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته, و الثاني تحليل واختبار علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته, والثالث تحليل واختبار علاقات الارتباط المتعدد بين القيادة الإستراتيجية مع الشفافية ومحاربة الفساد الإداري, والرابع قياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري, والخامس قياس أثر الشفافية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري, أما المبحث السادس فقد تناول تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .

❖ الفصل الخامس تناول (الاستنتاجات والتوصيات) وقد تألف من مبحثين, الأول الاستنتاجات, حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها :-

1. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإستراتيجية مع الشفافية) و(محاربة الفساد الإداري) بالنسبة للقيادة والمستفيدين ولكن بدرجات متفاوتة.
2. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادها, في محاربة الفساد الإداري للقيادة والمستفيدين ولكن بدرجات متفاوتة .

❖ أما المبحث الثاني فكان (التوصيات) فقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات منها :-

1. ضرورة خلق قيادات إستراتيجية من خلال حسن اختيار القيادات, وفقاً (للمؤهل العلمي العالي, والكفاءة والجدارة, والثقة بالنفس, والرؤى واللباقة و الكرم, والسخاء وسعة الصدر) ووفقاً للسير الذاتية الحسنة, وبعيداً عن المحسوبية والحزبية والفئوية, فضلاً عن إدخالهم الدورات التطويرية في النواحي القيادية والإدارية, والفنية والأخلاقية .
2. أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك, وأن تقوم بالإعلان عن النشاطات والممارسات الخاصة بالعمل, وأن تركز في أساليبها القيادية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة, وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة, ونشر واسع للمعلومات والبيانات, ويندرج ضمن هذا الإطار التطوعية في تزويد الجهات ذات العلاقة, بالمعلومات الخاصة عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها .
3. تفعيل مبدأ من أين لك هذا, وزيادة المقابل المادي ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والمستويات المعيشية للموظفين, وتعميق الوعي بقيم العمل وأخلاقه, أو الوظيفة العامة, فكراً وسلوكاً لدى الأفراد العاملين, على أن تتجسد ممارسة الأخلاقيات المذكورة بقيادة تلك الأجهزة أولاً, فضلاً عن نشر قيم العدالة وتقليل الفوارق في المزايا المكتسبة بين الأفراد, والاهتمام بدرجة الأمانة, والنزاهة, والالتزام, وانخفاض قابلية الانزلاق في الفساد, خصوصاً عند اختيار القيادات, إلى جانب الكفاءة العلمية والقيادية, والإدارية والفنية والمهنية .



منهجية الدراسة ودراسات سابقة

المبحث الأول :- دراسات سابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية
وأوجه الاختلاف والشبه ومدى الإفادة منها

المبحث الثاني :- منهجية الدراسة المتمثلة بمشكلة الدراسة
وأهميتها وأهدافها ومخططها الفرضي وفرضياتها



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

توطئه foreword :-

إن توضيح منهجية البحث يسهل الطريق الذي يسير عليه الباحث لتحقيق ما يهدف إليه، فالوصول إلى نتائج علمية مقبولة يعتمد على إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري للبحث والجانب العملي باتجاه تحقيق الغاية نفسها التي يسعى الباحث وراءها، ولذلك ارتأى الباحث أن يتناول في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع القيادة الإستراتيجية والشفافية والفساد الإداري في محاولة لعرض وجهات النظر المختلفة والاتجاهات البحثية الأخرى للإفادة منها في البحث، ولتسليط الضوء على الاتجاه الذي اختاره الباحث فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :-

المبحث الأول:- دراسات سابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وأوجه الاختلاف والشبه ومدى الإفادة منها.

المبحث الثاني :- منهجية الدراسة المتمثلة بمشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ومخططها الفرضي، وفرضياتها .



دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لأهم الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والتي كانت كلها قد تناولت متغيراً واحداً فقط من متغيرات الدراسة, إذ لم يجد الباحث دراسة تناولت متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية, فضلاً عن ثلاثة متغيرات, بغية التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات فتتطلب من حيث انتهت تلك الدراسات, ومستفيدة من نتائجها وتضيف إلى المعرفة السابقة في مواضيع القيادة الإستراتيجية والشفافية ومحاربة الفساد الإداري, بعداً جديداً على مستوى الممارسة العملية لها, ومن ثم أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها .

أولاً: دراسات عراقية

1- دراسة (الفتلي, 2009)

(الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية)

(The Corruption Managerial and Financial and its Effects Economic and Sociality)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان ما يحدثه الفساد الإداري والمالي في بلدان مختارة هي (العراق, سنغافورة, الولايات المتحدة الأمريكية) .

وتلخصت مشكلة الدراسة إلى أنه أصبح الفساد الإداري والمالي اليوم ظاهرة عالمية تعدت حدود القومية, وأخذت ممارساته مظاهر متعددة ومستشرية باتت تنخر في البنية الاقتصادية والاجتماعية وتقوض العملية التنموية للدول لاسيما الدول النامية وذلك لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية, مستفيدة بذلك من مظاهر العولمة والمعلوماتية ومحتجة أحياناً بالديمقراطية .

وخلصت الدراسة إلى إن تأثيرات وتكاليف الفساد الإداري باهضة جداً, لاسيما على الدول النامية التي عدت مرتعاً خصباً للفساد الإداري والمالي, لما تحتويه من عناصر وفرت الظروف الملائمة لظهوره ونموه وانتشاره على المدى الواسع, وان وجود التشريعات والهيئات والقوانين في الدول النامية ذات الثروات (الموارد) الطبيعية لم يمنع إهدار مليارات الدولارات نتيجة الأشكال المتعددة للفساد, ولم يقلص من حجم هذا المرض الذي يؤدي اقتصادياتها ويسهم في هروب المستثمرين ويغذي العنف ويؤثر سلباً على منظومة القيم والأخلاق التي تتحول لتصبح عامل إعاقة للعملية التنموية, كذلك ممكن للتعليم (كما ونوعاً) أن يخلق ثقافة



مناهضة للفساد على المستويات كافة في الدول التي يغيب عنها الوازع الديني, فيشكل بذلك قاعدة أساسية للتعامل على الصعيدين المحلي والدولي .

2- دراسة (وناس, 2008)

(تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي)

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي وفلسفي لموضوعي الشفافية المنظمة والرضا الوظيفي في ضوء العطاء النظري المتواصل لهما من الباحثين, فضلا عن إزالة بعض الغموض النظري الذي يتداخل كل من الشفافية المنظمة والرضا الوظيفي بسبب تداخلها مع المتغيرات التنظيمية الأخرى كالمسائلة, والفساد, والرضا الوظيفي .

وخلصت الدراسة إلى إن ظهور مصطلح الشفافية له أبعاده الفلسفية والتنظيرية والتطبيقية, جاء استجابة لعوامل بيئية برزت حديثا, مثل زيادة تمثيل أفراد المجتمع في المنظمات العامة وظهور حالات كثيرة من الفساد الإداري, وزيادة تطلع أفراد المجتمعات إلى المزيد من الحرية والمشاركة, فضلا عن إن بروز مصطلح الشفافية جاء استجابة لتطور الحقل العلمي الأخرى على صعيد المنظمات, مثل إدارة المعرفة وغيرها .

3- دراسة (الطائي, 2007)

(الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي)

(The Leadership Styles, the organizational Trust, and Their effect on Achieving of the Organizational Commitment)

لقد هدفت الدراسة إلى تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في الشركات المبحوثة, وإن من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو اختلاف الباحثين في مفهومهم للقيادة الإدارية, بين مجموعة اعتمدت القدرة في التأثير على (وفق المدخل التقليدي) وبين مجموعة أخرى تبنت عملية التأثير بالآخرين على (وفق المدخل السلوكي) وأخرى ركزت على التفاعل بين القائد والمرؤوسين على (وفق المدخل الموقفي) وأخرى ركزت على المنظور الحديث لمفهوم القيادة الإدارية بالتركيز على الرؤى المستقبلية للمنظمة, واتضح اختلاف الباحثين في وصف مداخل القيادة الإدارية, وقد عُد المدخل الحديث أحدثها تاريخياً وأعقدها تكويناً.

وظهر خلال منتصف الثمانينيات من القرن العشرين مديلاً حديثاً في القيادة, حيث بدأت العديد من الدراسات تتزايد بالكتابة حوله باستمرار تمثل بالأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية, القيادة التحويلية) .

4- دراسة (سعيد, 2007)

**(تأثير النظام القيمي للعاملين في الفساد الإداري □ العراق) .****(The Influence of The Workers Values System In The Administrative Corruption In IRAQ)**

هدفت الدراسة إلى إيجاد تأطير نظري لمفهوم ظاهرة الفساد الإداري ومعاييرها وتصنيفاتها وإستراتيجيات مكافحتها وكذلك لمفهوم القيم وتصنيفاتها والمدارس الفلسفية التي تناولتها، وذلك لإثراء الجدل الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة، فضلاً عن تكوين مؤشر يقيس طبيعة العوامل المسببة للفساد الإداري ويشخصها. وخلصت إلى أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في الاتفاق بخصوص مفهوم الفساد الإداري، إلا أن هناك مجموعة من المعايير يتم اعتمادها لتمييز التصرف الإداري مثل (المعيار القيمي، والمعيار الوظيفي، والمعيار ما بعد الوظيفي، والمعيار القانوني، والمعيار المصلحي، ومعيار الرأي العام) غير أن أيّاً من هذه المعايير لا يخلو من انتقادات واعتراضات تجعل الاطمئنان إلى واحد منها أمراً غير ممكن. كما وان الفساد الإداري ظاهرة شائعة وهم مشترك تعاني منه المجتمعات الغنية والفقيرة، المتطورة والنامية مع تنوع الممارسات واختلاف الدوافع وتباين الأطراف والجهات الفاعلة والمتورطة فيه وتفاوت نسب انتشاره وشيوعه بين هذه الدولة وتلك، فضلاً عن ذلك اختلاف الكتاب والباحثين حول المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها قياس الفساد الإداري وتشخيصه .

5- دراسة (الطوخي, 2006)**(الإدارة □ الشفافية, الطريق للتنمية والإصلاح الإداري, من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية والتسبب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي) .**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن حالات الفساد وازدياد السرية والكتمان في منظمات القطاع العام فضلاً عن تحديد مجموعات من الدول تختلف في مستوى الثقافة، فهناك دول متقدمة في تطبيق الشفافية ودول متوسطة بدأت في تطبيق الشفافية ودول ضعيفة لم تطبق الشفافية لحد الآن . وخلصت الدراسة إلى أن مصر تقع ضمن الدول النامية، وهي الدول التي تبذل مجهودات عالية لسن القوانين والتي تسعى من أجل تحقيق التنمية والإصلاح الإداري .

6- دراسة □ دراوي, 2006)



(الفساد الإداري في العراق: الأسباب ووسائل العلاج) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمشكلة الفساد الإداري في العراق, ولما للفساد من آثار سلبية على مجمل نواحي الحياة, ثم تحديد أهم أسبابه, إذ شملت عينة البحث (105) فرداً من أساتذة الجامعات ومفوضية النزاهة العامة وديوان الرقابة المالية متبعة الأسلوبين المنهجيين, الوصفي والتحليلي في الدراسة, وخرج الباحث بتحديد أهم مسببات الفساد, وخرجت الدراسة بعدة استنتاجات منها, إن الفساد الإداري في العراق يشكل ظاهرة لها مسببات متشعبة ومتراصة ولا يمكن التصدي لها إلا بجهود متكاملة ونظرة شمولية موجهة للمسببات المحفزة للفساد, فضلاً عن قلة الرواتب التي يتقاضاها الموظفون مقارنة بمتطلبات المعيشة, وهذه من أهم الأسباب الاقتصادية للفساد .

7- دراسة (جلاب, 2004)

(التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون)

(The Effect of Conformity Between adaptation Strategy Strategic Leadership Exerciseson Customer Service)

أجريت الدراسة على عينة من المصارف الأهلية العراقية, وكان هدفها التعرف على نوع الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المبحوثة استجابة منها لحالة عدم التأكد البيئي وبيان توافقها مع ممارسات القيادة الإستراتيجية التي قصد منها تنفيذ هذه الإستراتيجية, ومن أهم الاستنتاجات التي ظهرت أثناء الدراسة إن مفهوم القيادة الإستراتيجية يعد من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري التي تحتاج إلى الدراسة والتعمق, بغية إزالة سوء الفهم المرتبط به ولاسيما أنها ستغدو من الميادين الأكثر أهمية لعدم تمييز بعض الدراسات بين القيادة الإدارية والقيادة الإستراتيجية, فضلاً عن تعاطيها مع مفاهيم القائد الاستراتيجي والمدير الاستراتيجي على حد سواء, واختلاف وجهات النظر المتصلة بمؤهلات عمل القائد الاستراتيجي الناجح وكذلك اصطلاح القائد الاستراتيجي بالدور الأكبر في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظماتهم, أما الإفادة فتتمثل بتعزيز الشعور لدى مديري المصارف المحلية بأهمية النظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها عامل يوجه من بين ما يوجه إليه لحل المشكلات الداخلية للمصارف إلى مدى يستطيع القادة الإستراتيجيون تحديد الأدوار القيادية المناسبة والمتوافقة مع نوع الاستجابة الإستراتيجية صوب البيئة ومتغيراتها.

8- دراسة (النعيمي, 2003)



(مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة) .

أجريت الدراسة على عينة قصدية من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي, اختار الباحث عينة مقصودة تتألف من (50) أستاذاً جامعياً بمرتبة علمية (أستاذ، أستاذ مساعد) و(50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي, وقد تناول البحث موضوعاً يتركز في جانب تحديد مواصفات وقدرات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة ويستند البحث إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية التي اهتمت بالموضوع, وتركزت نتائج البحث على إبراز وزن ومواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي وأهميتها, وقد توفرت الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية القدرات في المستقبل والدور في أداء المهام الإستراتيجية وتحقيق الغايات العليا للمنظمة, أما مدى الإفادة فقد أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المواصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة وتبين من خلال النتائج أن هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب, ومن أهم التوصيات هي ضرورة أن تفهم الإدارة العليا طبيعة ومستوى أهمية كل من القدرات التي ينبغي أن يمتلكها المفكر الاستراتيجي وضرورة التأكيد على أهمية القيم العامة وأخلاقيات العمل من مواصفات الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي ذات العلاقة بتعزيز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

ثانياً: دراسات أجنبية

1- دراسة (Rachel Glennerster & Yongseok shine, 2007)

(هل تستحق الشفافية الجهد والعناء) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت ستفوق الشفافية (التي تقاس عن طريق دقة وتكرارية المعلومات الاقتصادية المنشورة للعامة) إلى تكاليف قرض أقل داخل أسواق العملات والأسهم, وكانت عينة الدراسة على مجموعة من اقتصاديات السوق البارزة خلال الأزمة الاقتصادية التي حصلت في التسعينات التي عملت على تطبيق تلك السياسات والطرائق الجديدة لدعم الشفافية . وخلصت الدراسة إلى استنتاج واضح وهو انخفاض معدلات الفرص عند تطبيق تلك الدراسة .

2- دراسة (Suzanne J. Piotrowski & Gregg Van Ryzin, 2005)



(الرغبة في الشفافية: أبعاد وحدود الاتجاهات نحو الشفافية الحكومية) .

ورقة مقدمة من المؤتمر الثامن حول بحوث الإدارة و جامعة كاليفورنيا - الجنوبية, هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن قياس الرغبة في الشفافية, وما هي الأبعاد العامة في الشفافية الحكومية, ومعرفة العوامل المرتبطة بالطريقة المستخدمة من قبل الأفراد للنظر في الشفافية, وكانت أهم نتائج الدراسة ارتباط جميع مقاييس الدراسة مع بعضها البعض ايجابيا, فالدرجة العالية عند واحد من هذه المقاييس تعكس درجة عالية في الآخر وهكذا, باستثناء مقياس شفافية طرح الأسئلة حيث يرتبط سلبيا مع المقاييس الأربعة الباقية .

3- دراسة (Vargas, 2003)

(العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة والنشاطات التنظيمية الرئيسة الداعمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية) .

هدفت هذه الدراسة لإثبات طبيعة هذه العلاقة, فقد جمع الباحث البيانات من (185) منظمة صناعية في ولايتي Mexico, San Luis مستعينا بتصميم استمارة استبانة تتألف من خمسة أقسام, حدد القسم الأول قطاع الأعمال الذي تتنافس فيه المنظمة, ووصف الثاني المضامين الإستراتيجية لأفكار (Miles & Snow (1978, واهتم الثالث بالمضامين الإستراتيجية لإسهام (Porter, 1980) وخصص الرابع لجمع المعلومات عن خصائص المنظمة, مثل الحجم والمؤشرات المالية والتسويقية, في حين انصب القسم الأخير حول معرفة آراء المستجيبين من عملية التعلم الرسمي للفرد وفقا لمسؤوليته عن تنفيذ الإستراتيجية التنافسية للمنظمة, وتوصلت الدراسة إلى وجود مضامين تسويقية للنشاطات التنظيمية لإستراتيجية المنقبين وإستراتيجية المحللين, وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لتحديد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبعض المتغيرات التسويقية التي شكل البعض منها مؤشرات وعناصر لخدمة الزبون .

4 - دراسة (Dvir Avocio, 2002)

(تأثير القيادة التحويلية في تطوير الأداء المنظمي) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية في تطوير الأداء المنظمي, وشملت عينة الدراسة هذه (54) ضابطاً من قطعات الجيش, وخرجت الدراسة بعدة استنتاجات منها, إن القادة لهم تأثير ايجابي في تنمية الأتباع المباشرين والأتباع غير المباشرين أكثر مما عليه في قادة مجموعة السيطرة, وان التجربة العشوائية تختبر تأثير القيادة التحويلية المعززة بواسطة التدريب في تطوير أداء التابعين فان القادة في مجموعة التجربة يحصلون على القيادة التحويلية وقادة مجموعة السيطرة يختارون قيادة التدريب لما لها من تأثير معنوي وزيادة في عدد المهارات والمعارف المكتسبة لديهم .



5- دراسة (Abed & Davoodi, 2000) (الفساد: الإصلاحات الهيكلية والأداء الاقتصادي في الاقتصاديات التحويلية)

(Corruption: Structural Reforms & Economic Performance in the Transition Economies) .

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مؤشرات الفساد من ناحية وحالة الإصلاح الهيكلية من ناحية أخرى، وحاولت استقصاء آثار كل من الفساد وحالة الإصلاح الهيكلية في الأداء الاقتصادي منفردين ومجتمعين، وذلك لاختبار مدى ارتباط كل منهما بالأداء الاقتصادي، وما إذا كان أحدهما يطغى على الآخر في تفسير هذه العلاقة أم لا، فضلاً عن فحص العلاقة بين الفساد والإصلاح الهيكلية وصولاً إلى تحديد أدق لما يمثل الظاهرة وما يمثل السبب، ولا يقتصر الهدف من ذلك على التوصل إلى فهم أوضح لطبيعة العلاقة بين هذين العاملين، وإنما أيضاً لتصميم السياسات الملائمة لمكافحة الفساد، وقد استخدم الباحثان إنموذجاً اقتصادياً قياسياً لتحديد العوامل التي تفسر أربعة متغيرات اقتصادية أساسية هي (معدلات النمو الفعلي للفرد، ومعدلات التضخم، ورصيد المالية العامة، وحجم الاستثمار الأجنبي المباشر) إذ تضمنت تلك المتغيرات مؤشرات إحصائية للفساد وحالة الإصلاح الهيكلية باعتبارهما متغيرين مستقلين يمكن أن يسهما في تفسير تطور كل من المتغيرات الاقتصادية الأربعة ومن خلال تحديد آثار المتغيرات المستقلة على الفساد والإصلاح الهيكلية، تمكنت الدراسة من تقدير أثر هذين العاملين معاً على متغيرات الأداء الاقتصادي، ومن ثم تقدير أثر كل منهما على حدة، وذلك بتحديد معاملات الارتباط وتوصلت الدراسة فيما يخص علاقة الإصلاح الهيكلية والفساد بمعدل النمو الحقيقي للفرد إلى وجود علاقة ارتباط واضحة في ما بينهما.

6- دراسة (Goortha, 2000) (الفساد: النظرية والدليل من خلال الاقتصاد التحويلي)

(Corruption: Theory & Evidence Through Economic In Transition)

هدفت الدراسة إلى تشخيص أسباب انتشار الفساد الإداري في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية، واتخذت من دول الاتحاد السوفيتي السابق مجالاً للدراسة إذ سعت للإجابة على سؤال رئيس هو: هل هناك أسباب اقتصادية وراء ارتفاع مستوى الفساد؟ وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على هذا السؤال من خلال عملية مسح للأدبيات ذات العلاقة من جهة واستعمال البراهين الاقتصادية من جهة أخرى، كما توصلت إلى الآتي :-

- ❖ خلال مرحلة الانتقال والتطور في الدول المتحولة هناك تغيير في هيكل الفساد من مركزية الفساد المقترن بالاحتكار إلى هيكل الفساد اللامركزي .
- ❖ الفساد مكلف للمجتمع بسبب أثره السلبي في الاقتصاد، إضافة إلى الحد من استثمار القطاع الخاص، وبالتالي إعاقة النمو الاقتصادي.



ثالثاً: أوجه الاختلاف و الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :-

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة, فقد كانت هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية فضلا عن قلة الدراسات التي تناولت موضوع محاربة الفساد الإداري وندرة الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية, إلا إن الملاحظ عليها أنها تناولت هذه المواضيع كل على حدة, فمثلا لم يجد الباحث دراسة تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية مع الشفافية ولا دراسة تناولت موضوع الشفافية مع الفساد الإداري ولا دراسة تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية مع الفساد الإداري, فضلا عن انه لم يجد دراسة تناولت المواضيع الثلاثة معا, لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأن لها فضل سبق في العراق و الوطن العربي بأن جمعت بين هذه المتغيرات الثلاثة معا (القيادة الإستراتيجية – متغير مستقل) و(الشفافية – متغير وسيط) و(محاربة الفساد الإداري – متغير معتمد) وتناولت آراء شريحتين مختلفتين (دراسة مقارنة) فضلا عن استخدام الارتباط المتعدد وتحليل المسار في الأساليب الإحصائية في الجانب العملي هذا فيما يخص الاختلاف أو التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أما فيما يخص الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة, فنظراً لعدم تمكن الباحث من الحصول على إحصائيات وبيانات عن حالات الفساد الإداري الموجودة في المنظمات المبحوثة من الجهات ذات العلاقة بالموضوع, فقد لجأ الباحث إلى استخدام الوسائل التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل (استمارة الاستبانة, والمقابلات الشخصية, والملاحظة الشخصية) لغرض إنجاز الجانب العملي للدراسة .

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة ومدى الإفادة منها :-

وفي مجال الإفادة من الدراسات السابقة قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية التي تيسر الحصول عليها, بغية التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات, والتي أمكن من خلالها الاطلاع على بعض المصادر والدوريات والبحوث والدخول إلى شبكة الانترنت, والتعرف على أهم ما طرحته هذه الدراسة من تساؤلات بحثية حتى تتواصل مع تلك الدراسات, فنستفيد منها وتنطلق من نتائجها وتضيف إلى المعرفة السابقة في موضوع القيادة الإستراتيجية والشفافية و الفساد الإداري, كما وأسهمت في تصميم استمارة الاستبانة وذلك عن طريق الإفادة من استمارات الاستبانة المعتمدة في تلك الدراسات, من خلال أخذ بعض من الأسئلة الواردة في تلك الاستبانات والتي تتماشى مع موضوع الدراسة, بعد أن تم إعادة صياغتها ومن ثم عرضها على السادة الخبراء المحكمين الموضحين في الملحق رقم (5) وإجراء بعض التعديلات عليها, وكذلك التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها, مما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة الحالية, وكذلك التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات, والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولونها, وازافت بعدا جديدا على مستوى الممارسة العملية لها, إلا وهو (الشفافية) .



منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث بيان مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والمخطط الفرضي المعتمد وافتراضاته، ثم يتناول وصف لعينة الدراسة، ومن ثم أداة البحث وطريقة إعدادها وبنائها، وإجراءات الصدق والثبات، والوسائل الإحصائية المستخدمة وهي كالاتي :-

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات العراقية بشكل عام ومنظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة من ضمنها من مشكلات عدة، ومن أهم وأخطر تلك المشكلات هي ضعف دور القيادات الإستراتيجية وغياب الشفافية واستشراء آفة الفساد الإداري، وخصوصاً بين قيادات هذه المنظمات، والتي تعد ظاهره خطيرة جداً، لما لها من آثارٍ سلبية كبيرة على البلد بشكل عام، وتأخذ هذه الظاهرة أشكالاً عدة منها (الرشوة و استغلال المنصب و ختلاس و التزوير و المحاباة ... وغيرها الكثير) مما ينتج عنه آثاراً سلبية عديدة، يقف في مقدمتها تفويض سلطة الدولة وغياب قواعد ونظم العمل الرسمية وهيمنة جتهادات الشخصية والمزاجية في إنجاز الأعمال والمهمات وغيرها الكثير، ومما زاد في الأمر سوءاً هو استشراء هذه الظاهرة (الآفة) في منظمات القطاع العام بشكل كبير حتى إنها أصبحت جزءاً من ثقافة هذه المنظمات وهو من أخطر درجات الفساد الإداري، وهذا يمثل إحداهما من أبعاد مشكلة الدراسة الحالية، والتي تصبح أكثر تعقيداً في جانبها التطبيقي أي بمشكلاتها التطبيقية العملية في بيئة البحث ومبرراته؟ إذ تجدر الإشارة إلى انه في ظل البيئة العراقية تكتسب مشكلة البحث بعداً مضافاً على الصعيدين الوطني والعالمي، خاصة بعد تقرير منظمة الشفافية العالمية والذي يشير فيه إلى إن العراق يعد في أسفل سلم النزاهة، ومن أوائل دول العالم في حجم الفساد الإداري (تقرير منظمة الشفافية العالمية) وكما موضح في الملحق رقم (1) فضلا عن تقارير هيئة النزاهة، والتي يوضحها الملحق رقم (2) وهذه المشكلة هي من أكبر التحديات وأخطرها التي تواجه منظمات القطاع العام والمجتمع في الوقت الحاضر على جميع الصعد وباعتراف معظم المنظمات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية داخل القطر وخارجه، هذا فضلا عن ضعف القيادات في معالجة هذه الآفة، لأنها نفسها تعاني من هذه الآفة (الفساد الإداري) وكذلك غياب الشفافية في تعاملات هذه المنظمات مع المواطنين .



ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى محورين هما (أهمية أكاديمية و أهمية ميدانية):-

1- الأهمية الأكاديمية :-

تتجسد الأهمية الأكاديمية للدراسة في ضوء النقاط الآتية :-

- أ- تسهم هذه الدراسة في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير موضوع القيادة الإستراتيجية والشفافية, فضلا عن تلك التي أسهمت في تناول موضوع آفة (الفساد الإداري) .
- ب- بحسب اطلاع الباحث على ما تيسر من دراسات وبحوث سابقة, تعد هذه الدراسة إضافة متواضعة في هذا المجال, نظرا لحدثة موضوع القيادة الإستراتيجية والشفافية, وندرة المحاولات الجادة في دراسة الشفافية فضلا عن أهمية موضوع (مكافحة الفساد الإداري) وتنبع أهمية الدراسة أيضا كونها من أولى الدراسات التي تناولت هذه المواضيع الثلاثة المهمة معا (القيادة الإستراتيجية والشفافية ومكافحة الفساد الإداري) .

2- الأهمية الميدانية :-

تستمد البحوث والدراسات أبرز عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر البحثية التي سعت لمعالجتها, وحجم التأثير الذي تمتلكه على مجمل البيئة التي عولجت فيها على أرض الواقع في جانبها العملي, وهذه الدراسة تناولت مواضيع مهمة ومؤثرة بات أثرها واضح المعالم, وعليه فإن أهمية الدراسة الميدانية تتجلى بالآتي :-

أ- تناولت مواضيع مهمة جداً في الوقت الحاضر □ وهي (القيادة الإستراتيجية, والشفافية, ومكافحة الفساد الإداري) حيث المجتمع بأمس الحاجة إليها وبالخصوص في الوقت الحاضر, والتي تتطلب التعمق فيها من قبل الباحثين لكون الوضع الموجود حالياً في البلد هو وضعٌ خاص (في ظل احتلال) مما يوجب وضع تصورات عن كيفية مواجهتها, لذا كان تشخيص هذه الظواهر لمعرفة أبعادها وأسبابها, تمهيداً لتقويمها والحكم عليها هي المحدد الرئيس لأي جهد صادق وتخطيط علمي وجاد ومخلص لإصلاح ذات المجتمع الإداري كأساس لإصلاح المجتمع اقتصادياً واجتماعياً, وعلى الرغم من تلك الأهمية لم يحظى هذا الموضوع ب□ اهتمام في البيئات العربية.

ب- كما وتنبثق الأهمية الميدانية لهذه الدراسة, في محاولة إثارة اهتمام المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة, فضلا عن زيادة إدراك قيادات تلك المنظمات لمفهوم القيادة الإستراتيجية والشفافية وأهميتهما والدور الذي يلعبانه في مكافحة الفساد الإداري وكيفية الحد منه والوقاية والعلاج من هذه الآفة الخطيرة, نظراً □ ستشراء هذه الظاهرة في المنظمات العراقية بشكل عام, ومنظمات القطاع العام بشكل خاص, وما لهذه الظاهرة (الآفة) من آثارٍ وانعكاسات سلبية على جوانب الحياة □ اقتصادية والسياسية و□ اجتماعية والقانونية والأخلاقية كلها .



ت- إن الغالبية العظمى من الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع تمت في الدول المتقدمة, ويكاد يكون نصيب الدول النامية من هذه الدراسات معدوماً, لذلك هناك حاجة إلى توسيع دائرة المصادقية للنتائج التي تم الحصول عليها خاصة في ظروف بيئية وثقافية مختلفة, ويمكن ملاحظة خصوصية تفسير ظاهرة الفساد من شعب إلى آخر وفقاً لاختلاف الثقافات والقيم السائدة التي تتبع من الدين والعادات والتقاليد المتوارثة الموجودة في المجتمع, ومن هنا تبرز أهمية دراسة الفساد في المجتمع العراقي هذا من جهة, ومن جهة أخرى, يخفى ما يضيفه الظرف الاقتصادي والسياسي والاجتماعي العراقي الحالي من اهتمام بدراسة هذه الظاهرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

لدراسة عدة أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها, أما الهدف الرئيس للدراسة, فيتمثل في بيان (دور كل من القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري في منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة).
فضلاً عن تقديم إضافة متواضعة لتعزيز الجهود الرامية إلى تعزيز الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .

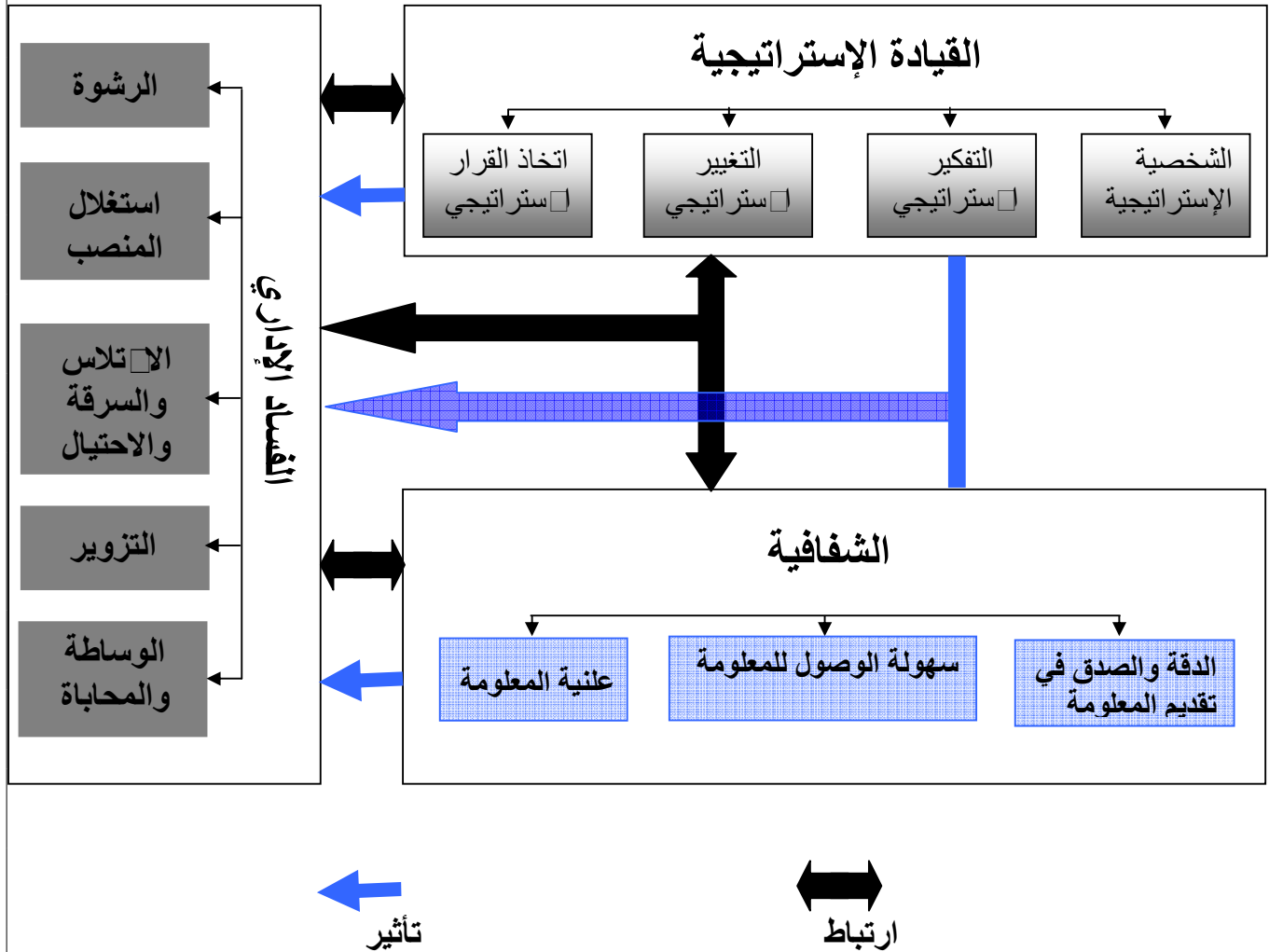
رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الشكل (1) الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية والذي يشير إلى ثلاثة أنواع من المتغيرات هي كالاتي :-

1- المتغير المستقل:- القيادة الإستراتيجية (X) وأبعاده (الشخصية الإستراتيجية, التفكير الإستراتيجي, التغيير الإستراتيجي, اتخاذ القرار الإستراتيجي).

2- المتغير الوسيط :- الشفافية (Y) وأبعاده (الدقة والصدق في تقديم المعلومة, سهولة الوصول للمعلومة, علنية المعلومة) .

3- المتغير المعتمد :- محاربة الفساد الإداري (Z) ومؤثراته (الرشوة, استغلال المنصب, اختلاس والسرقة والحتيال, التزوير, الوساطة والمحاباة) .



شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

□ امسأاً: فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على خمسة فرضيات رئيسة وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي كآآتي :-

1- الفرضية الرئيسية الأولى :-

عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات، وتتفرع منها:-

- أ- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات.
- ب- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد التفكير الإستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات.
- ت- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد التغيير الإستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات.



ث- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

2- الفرضية الرئيسة الثانية :-

عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين الشفافية بأبعادها ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته, وتنفرع منها:-

أ- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

ب- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

ت- عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة :-

عدم وجود علاقة ارتباط متعدد معنوي بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z).

4- الفرضية الرئيسة الرابعة :-

عدم وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الإستراتيجية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري, وتنفرع منها :-

أ- عدم وجود تأثير معنوي لبعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

ب- عدم وجود تأثير معنوي لبعد التفكير □ ستراتيجي في محاربة الفساد الإداري .

ت- عدم وجود تأثير معنوي لبعد التغيير □ ستراتيجي في محاربة الفساد الإداري .

ث- عدم وجود تأثير معنوي لبعد القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

5- الفرضية الرئيسة الخامسة :-

عدم وجود تأثير معنوي لمتغير الشفافية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري, وتنفرع منها :-

أ- عدم وجود تأثير معنوي لبعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري .

ب- عدم وجود تأثير معنوي لبعد سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري .

ت- عدم وجود تأثير معنوي لبعد علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري .

6- الفرضية الرئيسة السادسة :-

عدم وجود تأثير معنوي متعدد لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري .



سادساً: حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية للدراسة** :- تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة، وقد وقع اختيار على هذه المنظمات نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في خدمة المجتمع، فضلاً عن ضررها البالغ على المجتمع في حالة فسادها وفشلها في خدمة هذا المجتمع .
- 2- **الحدود البشرية للدراسة** :- تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة التي قوامها (368) شخصاً، والتي تنقسم إلى شريحتين هما :-
 - أ- قيادات هذه المنظمات والذين بلغ عددهم (122) مديراً، وهم مدراء المنظمات ومدراء أقسام هذه المنظمات.
 - ب- عينة عشوائية من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات (المراجعين) وعددهم (246) مستفيداً .

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج □ستقراي وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمات مجتمع الدراسة، وفي ما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة على المستوى العام والتفصيلي .

1. أدوات جمع المعلومات :-

- من أجل أن تحقق الدراسة غاياتها فقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-
- أ- **أدوات الجانب النظري** :- في سبيل الوصول إلى اغناء الجانب النظري للدراسة فقد اعتمد الباحث على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية والكتب والمجلات والأطاريح والرسائل الجامعية والبحوث والدراسات العلمية وبالغتين العربية و □نكليزية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن □ستعانة بخدمات شبكة (□نترنت) .
 - ب- **أدوات الجانب الميداني** :- اعتمد الباحث في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-
 - ❖ **المقابلات الشخصية** :- قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة من شريحتي القيادة والمستفيدين في المنظمات المبحوثة وحسب ما موضح في الملحقين (3) و(4) من أجل أخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الإستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبلهم لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة على أسئلتها.
 - ❖ **الملاحظة الشخصية** :- قام الباحث بالملاحظة الشخصية أثناء تواجده في المنظمات المبحوثة والإطلاع عن كثب على واقع عمل هذه المنظمات وكيفية التعامل مع المستفيدين (المراجعين) وما هي الآليات المتبعة لديهم في إنجاز الأعمال .



❖ **استمارة الاستبانة :-** نظراً لعدم تمكن الباحث من الحصول على بيانات عن حالات الفساد الإداري الموجود في المنظمات المبحوثة, فقد تم اعتماد استمارة استبانة كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات, وقد روعي في صياغة هذه استمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة, إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء وعلم النفس واللغة العربية, ومن عدة جامعات عراقية, وكما في الملحق رقم (5) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلتها, وقد تم قياس آراء العينة طبقاً لمقياس (ثيرستون) العشري واحتسبت الإجابة النهائية لكل مفردة على أساس مجموع إجابات العينة كلها ولكل مفردة من المفردات, وتضم استمارة استبانة محورين هما :-

المحور الأول :- يتضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات استبانة, وقد اشتملت على الآتي :- (القطاع, الجنس, العمر, الحالة الاجتماعية, المؤهل العلمي, سنين الخدمة في المنصب الحالي, سنوات الخدمة الكلية) .

المحور الثاني :- ويتضمن هذا المحور الآتي :-

(1) **أبعاد القيادة الإستراتيجية :-** وقد تمثلت هذه الأبعاد بـ (الشخصية الإستراتيجية, التفكير الإستراتيجي, التغيير الإستراتيجي, القرارات الإستراتيجية) والتي اتفق عليها أغلب الباحثين الذين تيسر للباحث الإطلاع على آرائهم وحسب ما موضح في الجدول (8) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بُعد من هذه الأبعاد الأربعة أي بمجموع إجمالي قدره (20) سؤالاً .

(2) **أبعاد الشفافية :-** وقد تمثلت هذه الأبعاد بـ (الدقة والصدق في تقديم المعلومة, سهولة الوصول إلى المعلومة, علنية المعلومة) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل بُعد من هذه الأبعاد أي بمجموع إجمالي قدره (15) سؤالاً .

(3) **مؤشرات محاربة الفساد الإداري :-** وقد تمثلت هذه المؤشرات بـ (الرشوة, استغلال المنصب, اختلاس والسرقة و احتيال, التزوير, الوساطة والمحابة) والتي اتفق عليها أغلب الباحثين الذين تيسر للباحث الإطلاع على آرائهم وحسب ما موضح في الجدول (11) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل مؤشر من هذه المؤشرات الخمسة أي بمجموع إجمالي قدره (25) سؤالاً , والجدول (1) يوضح هذه المحاور.



جدول (1)

محاور الاستبانة

عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المحاور
8	القطاع, الجنس, العمر, الحالة الاجتماعية, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة في المنصب الحالي, إجمالي مدة الخدمة في المنظمة .	المعلومات الخاصة بمجيبى استمارة الاستبانة	المحور الأول
5	1. الشخصية الإستراتيجية	أولاً :- أبعاد القيادة الإستراتيجية	المحور الثاني
5	2. التفكير الإستراتيجي		
5	3. التغيير الإستراتيجي		
5	4. القرارات الإستراتيجية		
20	المجموع		
5	1. الدقة والصدق في تقديم المعلومة	ثانياً :- أبعاد الشفافية	
5	2. سهولة الوصول للمعلومة		
5	3. علنية المعلومة		
15	المجموع		
5	1. الرشوة	ثالثاً :- مؤشرات محاربة الفساد الإداري	
5	2. استغلال المنصب		
5	3. الاختلاس والسرقة والاحتيال		
5	4. التزوير		
5	5. الوساطة والمحاباة		
25	المجموع		
60	المجموع الكلي		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة

2. الصدق والثبات لأداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري :-

ويقصد به (قدرة إستبانة البحث على قياس ما صممت من أجله) فبعد أن استكمل الباحث فقرات استبانة تم عرضها على ستة عشر خبيراً ومحكما من ذوي اختصاص في مجال إدارة الأعمال والإحصاء وعلم النفس واللغة العربية, ومن عدة جامعات عراقية, من اجل الوقوف على مدى قدرة استبانة على قياس أهداف البحث ومدى وضوح وترابط فقراتها ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة, وقد أدلى السادة الخبراء بأرائهم القيمة وقد قام الباحث بحذف بعض الفقرات وإضافة البعض الآخر وتم تعديل بعض الفقرات في ضوء اقتراحاتهم, وفي ضوء الأسئلة المثارة في عملية اختبار والموضحة في الملحق رقم (8) استمارة استبانة.



ب- قياس صدق وثبات مقياس الدراسة :-

لغرض التحقق من صدق مقياس الدراسة وثباتها، استخدم الباحث معامل ارتباط ألفا (ألفا كرونباخ) وتعد قيمة ألفا كرونباخ مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75) وتحديداً في الدراسات الإدارية والسلوكية، والجدولين (2) و(3) يبينان النتائج النهائية لمعاملات ارتباطات ألفا وكالاتي :-

❖ قياس صدق وثبات مقياس الدراسة لشريحة القيادة :-

يوضح الجدول (2) قيم ارتباطات ألفا لفقرات مقياس شريحة القيادة، وكما مبين في أدناه :-

جدول (2)

قيم ارتباطات ألفا لفقرات مقياس شريحة القيادة

القرار	نسبة صدق وثبات المقياس (%)	معامل ارتباط ألفا	التباين الكلي	مجموع تباينات الفقرات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	
						القيادة الإستراتيجية	
تعد معاملات الثبات لمقياس الدراسة الخاصة بالقيادة الإستراتيجية والشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته مقبولة بشكل كبير جداً من الناحيتين الإدارية والإحصائية	99.7	0.997506	1.357225	0.274153	5	الشخصية الإستراتيجية	
	99.2	0.992747	1.726596	0.355338	5	التفكير □ سنر اتيجي	
	99.9	0.999398	1.517824	0.304296	5	التغيير □ سنر اتيجي	
	98.9	0.989372	1.373584	0.286396	5	القرارات الإستراتيجية	
							الشفافية
	99.5	0.995567	0.954529	0.194291	5	الدقة والصدق	
	99.3	0.993798	2.082249	0.426781	5	سهولة الوصول إلى المعلومة	
	99.8	0.998049	3.568321	0.719235	5	علنية المعلومة	
							محاربة الفساد الإداري
	99.3	0.993416	1.640961	0.336835	5	الرشوة	
	99.8	0.998038	1.343281	0.270765	5	استغلال المنصب □ ختلاس □ السرقة □ حتيال	
	98.1	0.981924	1.352569	0.290073	5	التزوير	
	97.9	0.979502	1.677025	0.362905	5	الوساطة والمحاباة	
99.9	0.999141	2.205225	0.442561	5			

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية



❖ قياس صدق وثبات مقياس الدراسة لشريحة المستفيدين :-

يوضح الجدول (3) قيم ارتباط ألفا لفقرات مقياس شريحة المستفيدين، وكما مبين في أدناه :-

جدول (3)

قيم ارتباطات ألفا لفقرات مقياس شريحة المستفيدين

القرار	نسبة صدق وثبات المقياس (%)	معامل ارتباط ألفا	التباين الكلي	مجموع تباينات الفقرات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	
القيادة الإستراتيجية							
تعد معاملات الثبات لمقياس الدراسة الخاصة بالقيادة الإستراتيجية والشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته مقبولة بشكل كبير جداً من الناحيتين الإدارية والإحصائية	99.8	0.998405	0.944978	0.190201	5	الشخصية الإستراتيجية	
	99.9	0.999533	0.804788	0.161258	5	التفكير الإستراتيجي	
	99.9	0.99978	0.951795	0.190527	5	التغيير الإستراتيجي	
	99.5	0.995715	0.877407	0.178489	5	القرارات الإستراتيجية	
	الشفافية						
	99.3	0.993446	0.744942	0.152894	5	الدقة والصدق	
	97.6	0.976977	1.067296	0.233117	5	سهولة الوصول إلى المعلومة	
	98.4	0.984606	1.62002	0.343955	5	علنية المعلومة	
	محاربة الفساد الإداري						
	99.8	0.998296	0.996204	0.200599	5	الرشوة	
	99.8	0.998655	1.084306	0.218028	5	استغلال المنصب	
	98.9	0.989964	0.84732	0.176267	5	اختلاس والسرقة و احتيال	
	99.8	0.998013	1.011634	0.203935	5	التزوير	
99.6	0.996734	0.897567	0.181859	5	الوساطة والمحابة		

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

❖ توزيع الاستبانة:-

تم توزيع استبانة بشكلها النهائي على الشريحة الأولى من القيادات في المنظمات المبحوثة والذين هم مدراء هذه المنظمات ومدراء أقسامها وبواقع (141) استمارة وتم استرجاع (122) استمارة منها، أي بنسبة استرداد كانت (86.5 %) أما الشريحة الثانية فهم المستفيدون من خدمات هذه المنظمات (المراجعين) وكان



□ اختيار عشوائياً وبواقع (286) استمارة, تم استرجاع (246) استمارة منها, أي بنسبة استرداد كانت (86.5%).

ثامناً: وصف عينة الدراسة

لغرض تحقيق أهداف أي بحث يتوجب أولاً التعرف على المجتمع الأصلي بخصائصه لأن استخدام أية وسيلة يعدّ حالة غير كاملة ما لم يتم وصف مجتمع الدراسة بشكلٍ دقيق، إذ إن لكل مجتمع صفات خاصة به، لذا فمن الضروري وصف المجتمع من أجل اختيار وسائل □ اختبار المناسبة.

لذا يوضح الجدول (4) وصف وتشخيص لعينة الدراسة المأخوذة من شريحتي القيادة والمستفيدين.

جدول (4)

منظمات القطاع العام التي شملتها الدراسة

ت	اسم المنظمة	القيادة		المستفيدين	
		الموزعة	المسترجعة	الموزعة	المسترجعة
1	المديرية العامة للتربية	12	11	24	21
2	مديرية البلدية	11	10	22	22
3	مديرية الكهرباء	11	10	22	20
4	مديرية الموارد المائية	11	11	24	22
5	مديرية الماء	7	5	14	9
6	المديرية العامة للشرطة	7	6	14	13
7	مديرية الزراعة	7	6	14	13
8	المنتجات النفطية	7	5	14	13
9	مديرية المجاري	6	5	12	9
10	مديرية الطرق والجسور	6	6	12	10
11	مديرية التخطيط العمراني	5	5	10	7
12	مديرية المرور	5	5	10	10
13	مديرية الجنسية	4	3	8	6
14	الإدارة المحلية	4	3	8	7
15	مجلس المحافظة	4	3	8	8
16	دائرة الضريبة	4	4	8	8
17	مديرية البيئة	2	2	4	3
18	هيئة النزاهة	2	2	4	4
19	مكتب الجوازات	2	2	4	4
20	مصرف الرافدين/الشهداء	2	2	4	3
21	مصرف الرشيد/21	2	2	4	4
22	المصرف العقاري	2	2	4	4



4	4	2	2	هيئة الحج	23
4	4	2	2	تجارة المواد الغذائية	24
4	4	2	2	دائرة الرقابة التجارية	25
4	4	2	2	المركز التموييني	26
4	4	2	2	دائرة الرعاية الاجتماعية	27
4	4	1	1	مديرية الوقف الشيعي	28
2	2	1	1	دائرة إسكان كربلاء	29
246	274	122	135	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (4) يبين منظمات القطاع العام العاملة في مركز محافظة كربلاء المقدسة التي شملتها الدراسة، وإن عينة الدراسة تنقسم إلى شريحتين، هما شريحة (القيادة) وتضم كل من (مدراء المنظمات ومعاونيه ومدرء الأقسام) التي بلغ مجموعها (135) مديراً، حيث تم أخذ هؤلاء المدراء جميعاً بدون استثناء، أي (100 %). أما الشريحة الثانية فهم المستفيدون من خدمات هذه المنظمات والذين تم اختيارهم بنسبة (200 %) إلى نسبة القيادة، حيث بلغت شريحة المسـتفيدين (274) مسـتفيداً. أما بالنسبة لألية اختيار هذه المنظمات فكانت كالآتي :- المنظمات الخدمية الرئيسية العاملة في مركز محافظة كربلاء تم اختيارها جميعاً وكذلك بالنسبة للمنظمات العاملة ضمن القطاع التجاري والتعليمي، أما بالنسبة للمنظمات العاملة ضمن القطاع المالي فتم اختيار المنظمات التي لها القدم على غيرها في التأسيس، مثل (دائرة الضريبة، ومصرف الرافدين / فرع الشهداء، ومصرف الرشيد/21، والمصرف العقاري) وأدناه شرح موجز لهذه المنظمات :-

1. **المديرية العامة للتربية :-** وهي واحدة من المنظمات التعليمية المهمة جداً والقديمة في المحافظة، حيث تأسست عام (1943) وتحتوي على (11) قسماً، وإن كادرها مصنف إلى (مدرسين ومرشدين + معلمين صناعيين /5811) (معلمين /11683) معلمين رياض الأطفال /115) (موظفين /2708) وعليه يكون إجمالي كادر هذه المديرية (20317) موظفاً.

2. **مديرية البلدية :-** وهي من المنظمات الخدمية المهمة جداً، التابعة إلى وزارة البلديات والأشغال العامة، وقد تأسست عام (1961) وتحتوي على (10) أقسام هي (الأماك، المشاريع، القانونية، البيئة، الحسابات، التدقيق، الواردات، الآليات، الفني، الإعلام) وإن كادرها يضم (552) موظفاً، منهم (540) على الملاك الدائم، و(12) عقود.

3. **مديرية الكهرباء :-** وهي أيضاً إحدى المنظمات الخدمية المهمة جداً وهي المسؤولة عن توزيع الطاقة الكهربائية في المحافظة، وقد تأسست هذه المديرية عام (1976) وتحتوي على (10) أقسام هي (التخطيط والدراسات، الصيانة والتشغيل، مبيعات الطاقة، الإدارية، المالية، التدريب، الإنارة، الشكاوي، الآليات، المخازن).

4. **مديرية الموارد المائية :-** وهي من المنظمات الخدمية المسؤولة عن شق الأنهر والبزول وإنشاء السدود وغيرها في المحافظة، تأسست عام (1967) حيث كانت في تلك الفترة تابعة إلى مديرية ري بابل أما في



- عام (1973) استقلت كمديرية بحد ذاتها، وتحتوي على (10) أقسام هي (الإشراف والمتابعة، التخطيط، القانوني، الحسابات، النواظم، المحطات، الموجودات، الرقابة، الفني، الإدارة) ويبلغ عدد الكادر الحالي (219) موظفاً .
5. **مديرية الماء :-** تأسست هذه المنظمة عام (1997) وتحتوي على (6) أقسام هي (الصيانة والتشغيل، التخطيط والمتابعة، الحسابات، القانونية، الهيئة الفنية، الإدارية) ويضم كادرها على (1591) موظف على الملاك الدائم و(361) عقود .
6. **المديرية العامة للشرطة :-** تأسست هذه المنظمة عام (1922) وتضم (6) أقسام هي (البنى التحتية، الحركات، قوة الحرميين الشريفيين، القانونية، الإدارية، الحسابات) كما ويضم كادرها (14332) منتسب .
7. **مديرية الزراعة :-** تأسست هذه المنظمة عام (1959) حسب قانون الإصلاح الزراعي رقم (30) وكان اسمها في تلك الفترة (مديرية التعاون الزراعي) وحملت اسمها الحالي عام (1993) وتحتوي على (6) أقسام هي (الثروة الحيوانية، استثمارات الزراعية، وقاية المزروعات، الحسابات الإدارية، التخطيط والمتابعة، الأراضي الزراعية) وإن كادرها يضم (600) موظف ملاك و(320) عقود .
8. **فرع الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية في كربلاء المقدسة :-** تأسست هذه المنظمة في (2006/6/27) وتتكون من (6) أقسام هي (التوزيع، المحطات، الإدارية، القانونية، الحسابات، الإشراف والمتابعة) ويضم كادرها (538) منتسب .
9. **مديرية المجاري :-** وهي من المنظمات الخدمية المهمة التابعة إلى وزارة البلديات والأشغال العامة، تأسست عام (1997) وتحتوي على (5) أقسام هي (التصاميم، التخطيط والمتابعة، التشغيل، صيانة الشبكات، الحسابات، الإدارية) وإن كادرها يضم (848) ملاك و(4) عقود .
10. **مديرية الطرق والجسور :-** وهي من المنظمات الخدمية التابعة إلى وزارة الأعمار والإسكان والمسؤولة عن تنفيذ وصيانة الطرق والجسور في المحافظة، تأسست عام (1940) وكان اسمها مديرية الأشغال، وفي عام (1978) حملت اسمها الحالي، وتحتوي على (5) أقسام هي (الإدارة، الحسابات، الفني، القانونية، المعدات) ويضم كادرها (109) موظف .
11. **مديرية التخطيط العمراني :-** وهي من المنظمات الخدمية التابعة إلى وزارة الأعمار والإسكان، تأسست في (1987/2/1) وفيها (4) أقسام هي (الإدارة، الحسابات، القسم الفني، التخطيط والمتابعة) ويضم كادها على (15) منتسب .
12. **مديرية المرور :-** تأسست هذه المديرية في (1971/4/18) وتحتوي على (4) أقسام هي (القيود، التسجيل، الغرامات، الحاسبة، اللوحات، البلدة) ويضم كادرها (746) منتسب على الملاك الدائم .
13. **مديرية الجنسية :-** وهي من المنظمات الخدمية المهمة والتابعة إلى وزارة الداخلية، تأسست هذه المديرية عام (1921) ويبلغ عدد كادرها (135) منتسب، وفيها أربعة أقسام .
14. **الإدارة المحلية :-** وهي من المنظمات الخدمية التابعة إلى وزارة البلديات والأشغال العامة والمهمة جداً وتأسست هذه المنظمة عام (1962) وكادرها يتكون من (354) منتسب، وتضم عدة مكاتب منها،



مكتب المحافظ ومكتبي النائبين الأول والثاني ومكتبي معاوني الإداري والفني وبعض المكاتب الأخرى، فتم توزيع (4) استثمارات على هؤلاء القادة الأربعة، وكانت المسترجعة منها (2) حيث أن إستبانتتي المحافظ و معاون الإداري يأس الباحث من استرجاعهما من كثرة المراجعات عليهما .

15. **مجلس المحافظة :-** تأسس هذا المجلس في (2005/3/20) وهو تابع إلى مجلس النواب، وهو يضم مكتب رئيس المجلس ونائبه ومكاتب بعض رؤساء اللجان، ويبلغ عدد كادره (214) منتسب، وتم توزيع (4) استثمارات على رئيس المجلس ونائبه ورئيس لجنة الفساد الإداري ومدير إدارة المجلس، فكانت المسترجعة منها (3) والمتبقية كانت استمارة نائب رئيس المجلس حيث يأس الباحث من استرجاعها من كثرة المراجعات عليها .

16. **دائرة الضريبة :-** تأسست عام (1959) وتضم (4) أقسام هي (نقل الملكية، سقطاع المباشر، المهن والأعمال التجارية، التركات) ويبلغ عدد كادرها (72) منتسب على الملاك الدائم، وكانت ستمارات الموزعة على المدراء (4) واسترجعت كاملة، واستثمارات المستفيدين (8) استرجعت كاملة .

17. **مديرية البيئة :-** تأسست عام (1971) وكان اسمها قسم البيئة في كربلاء، وإنما اكتسبت اسمها الحالي عام (2000) ويضم كادرها (57) موظف، وليس فيها أقسام أو مدراء أقسام، الموجودين هم ليسوا بدرجة مدير، سوى مدير هذه المديرية ومعاونه .

18. **مكتب تحقيقات كربلاء :-** تأسس هذا المكتب في (2006/9/20) وهو تابع إلى هيئة النزاهة العامة، وهي المنظمة المسؤولة عن التحقيق ومتابعة القضايا التي تتعلق بالفساد الإداري في منظمات القطاع العام في المحافظة، و يحتوي هذا المكتب على أقسام كونه مكتب فرعي، ويبلغ عدد كادره (6) محققين و(12) موظف و(7) حراس أمنيين .

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يحصل الباحث من هذه المنظمة على أية بيانات أو إحصائيات بخصوص حقائق الفساد الإداري الموجودة في منظمات القطاع العام في المحافظة على الرغم من كونها المسؤول الأول في التحقيق بهذه القضايا في المحافظة، وكان الجواب () توجد صلاحيات) !!! .

19. **مكتب الجوازات :-** لم يحصل الباحث عن أية معلومات من مدير هذا المكتب وذلك للتكتم الشديد على أي معلومة، حتى الإستبانة لم يرجعها هذا المدير بل وحتى لم يتم الحصول على تأريخ التأسيس أما عدد الكادر فقام الباحث بعدهم بنفسه لكي يعرف عددهم وكانوا (18) منتسب .

20. **مصرف الرافدين / فرع الشهداء :-** تأسس هذا المصرف في (1976/1/24) ويبلغ عدد كادره (55) منتسب على الملاك الدائم و(3) منتسبين عقود، ويضم عدة شعب هي (الصندوق، ثثمان، الحوات الداخلية، الجاري، التوفير، التسليفات الشخصية، المحاسبة، المراسلة، الذاتية) .

21. **مصرف الرشيد / 21 :-** تأسس هذا المصرف عام (1989) ويضم (62) منتسب على الملاك الدائم ويضم عدة شعب هي (الصندوق، ثثمان، الحوات الداخلية، الجاري، التوفير، التسليفات الشخصية، المحاسبة، المراسلة، الذاتية) .



22. **المصرف العقاري :-** وهو من المنظمات المالية التي تقدم القروض المالية للمواطنين لأغراض البناء (بعد عمرٍ طويل) وقد تأسس هذا المصرف عام (1956) ويبلغ عدد كادره (38) منتسب ويضم عدة وحدات أخرى هي (الرقابة الداخلية, الذاتية, الأرشفة, المحاسب, أمين الصندوق, الطابعة, فضلا عن أعمال الصيرفة) .
23. **هيئة الحج والعمرة :-** وهي من المنظمات التابعة إلى الوقف الشيعي, والمسؤولة عن أمور الحج والعمرة في المحافظة, تأسست في (2006/6/1) ويبلغ عدد كادرها (20 موظف + 8 حراس + 2 عامل خدمة + 1 سائق) وقد تم توزيع استثمارات إستبانه عدد(2) شملت مدير المكتب ووكيله, وقد تم استرجاعهما, أما بالنسبة للمستفيدين فكانت الموزعة (4) والمسترجعة (4) استثمارات.
24. **تجارة المواد الغذائية :-** تأسست هذه المنظمة في (1979/9/1) ويبلغ عدد كادرها (200) موظف على الملاك الدائم و(6) موظفين عقود, وتحتوي على عدة وحدات هي (الوكالات, المبيعات, السيطرة النوعية, القانونية, الحسابات, المخازن, الحسابات المخزنية) .
25. **دائرة الرقابة التجارية :-** تأسست هذه المنظمة عام (1979) وهي المسؤولة عن المراقبة والتدقيق على وكلاء المواد الغذائية والطحين بخصوص تجهيز الحصة الغذائية للمواطنين واستقبال الشكاوى بهذا الخصوص, ويبلغ عدد كادرها (15) موظف على الملاك الدائم .
26. **المركز التمويني :-** وهو إحدى المنظمات الخدمية المهمة جدا لكونها المسؤولة عن تنظيم أمور البطاقة التموينية للمواطنين, حيث تأسست عام (1992) ويبلغ عدد كادرها (38) موظف منسب, وتجدر الإشارة إلى إنه لوحظ على هذه المنظمة أن جميع كادرها من المنسبين, بضمنهم مديرها ؟ أي أن جميع أفراد هذه المنظمة هم ليسوا على ملاكها, بل على ملاك منظمات أخرى, وعلى رأي مديرها يقول (نحن بدون) ؟.
27. **دائرة الرعاية الاجتماعية :-** وهي من المنظمات المهمة جدا, حيث أنها تعنى بأمور الرعاية الاجتماعية للأرامل والأيتام والعاطلين عن العمل وكذلك العجزة, وقد تأسست عام (1980) ويبلغ عدد كادرها (48) موظف على الملاك الدائم و(5) موظفين عقود وتحتوي على عدة وحدات داخلية منها (الشبكة, الأفراد, الحسابات, القانونية) .
28. **مديرية الوقف الشيعي :-** وهي من المنظمات التابعة إلى ديوان الوقف الشيعي, وهي حديثة التأسيس حيث تأسست عام (2004) وهي مسؤولة عن الأوقاف الموجودة في المحافظة فضلا عن أنها مشرفة على بعض المدارس (ابتدائية, ومتوسطة, وإعدادية) وتجدر الإشارة إلى أنه لم يسمح مدير هذه المنظمة بتزويد الباحث بأي معلومات عنها, حتى تأريخ التأسيس أو عدد الكادر و□ بتوزيع الإستبانات على مدراء الأقسام أو إجراء المقابلات معهم؟ فكانت □ ستمارة الوحيدة (اليتيمة) التي سلمت هي استثمارته فقط, وقد استرجعت بعد تمحيص الأخير لها كثيرا؟ فكيف بالأمور الأهم ؟ وإلى ماذا تشير هذه الفعال ؟.
29. **دائرة إسكان كربلاء :-** وهي إحدى المنظمات التابعة إلى الهيئة العامة للإسكان, إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان, والمسؤولة عن الإشراف على تنفيذ المجمعات السكنية في المحافظة, وقد تأسست عام (2002) ويبلغ عدد كادرها (35) موظف على الملاك الدائم و(5) موظفين عقود .



وتجدر الإشارة هنا إلى أنه توجد منظمات أخرى كان في النية أن تشملها الدراسة ويستعين بها الباحث في بحثه, لكنها لم تستجب!! فواحدة رفضت طلب الباحث بالمساعدة في تزويده بالبيانات والإحصائيات الضرورية للبحث, هي (مديرية الرقابة المالية) والأخرى رفضت قبول حتى الإستبانة (دائرة الصحة) و(فرع الشركة العامة لتصنيع الحبوب) وكان عذر هاتين المنظمتين أنه □ توجد صلاحية لقبول مثل هذه الأمور ؟ .
والجدول (5) يوضح الخصائص الشخصية والمهنية بالنسبة لشريحة القيادة والتي تمثلت بـ (القطاع, الجنس, العمر, الحالة □ اجتماعية, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة) .

جدول (5)

خصائص عينة البحث بالنسبة لشريحة القيادة

ت	المجموع						
-1	الجنس	ذكر	أنثى				
	العدد	102	20				
	النسبة	% 84	% 16				
-2	العمر	(29-20)	(39-30)	(49-40)	(59-50)	60-فأكثر	
	العدد	2	34	46	39	1	122
	النسبة	%2	% 28	% 37	%32	% 1	%100
-3	الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب				
	العدد	111	11				
	النسبة	% 91	%9				
-4	المؤهل العلمي	إعدادية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
	العدد	7	10	95	3	5	1
	النسبة	% 6	%8	% 79	% 2	% 4	% 1
-5	سنوات الخدمة في المنصب الحالي	(5-1)	(10-6)	(15-11)	(20-16)	أكثر من 20	
	العدد	82	17	4	6	13	122
	النسبة	% 67	%14	% 3	% 5	% 11	%100
-6	سنوات الخدمة الكلية	(5-1)	(10-6)	(15-11)	(20-16)	أكثر من 20	
	العدد	17	16	24	14	53	122
	النسبة	% 14	% 13	% 19	% 11	% 43	%100

المصدر: إعداد الباحث بـ □ اعتماد على استمارة الإستبانة

ويمكن إيجاز أبرز ما موجود في الجدول (5) بالآتي :-

يظهر من الجدول (5) بالنسبة للجنس إن أعلى نسبة كانت هي من الذكور, حيث بلغت (84 %) من حجم شريحة القيادة, بينما بلغت نسبة الإناث (16 %) مما يشير إلى إن الإناث ضمن هذه الشريحة قد شغلت ما نسبته (16 %) من المناصب القيادية, وتفسير هذا يعود إلى أحد الأمرين, أما إن الإناث □ تصلح للمناصب القيادية بما فيه الكفاية ؟ أو إن المناصب القيادية قد احتكروها الذكور لأنفسهم؟ أما الباحث فيرى الرأي الأول,



أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيلاحظ إن من يحملون شهادة الدكتوراه (1) فقط من بين (122) وحملة شهادة الماجستير (5) فقط أي ما نسبته (4%) فضلا عن وجود (7) ممن يحملون إعدادية فأقل أي ما نسبته (6%) وهذا □ ينسجم مع ما هو مطلوب, فالمفروض إن من يتولون هذه المناصب القيادية هم ممن يحملون المؤهلات العلمية العليا (أصحاب الكفاءات) وهذا يشير إلى أن قيادات هذه المنظمات ليست بالمستوى العلمي المطلوب . أما بالنسب لسنوات الخدمة في المنصب الحالي ممن لديهم خدمة (1 - 5) حيث بلغت نسبتها (67%) من حجم شريحة القيادة, ما يشير إلى إن النسبة الأغلب من هذه القيادات هي حديثة عهد في المناصب الحالية مما يجعل خبرتهم قليلة في هذا المجال والذي ينعكس سلبا على أدائهم بطبيعة الحال . أما بالنسبة للخصائص الشخصية لعينة المستفيدين فهي موضحة في الجدول (6) وكالاتي :-

جدول(6)

خصائص عينة البحث بالنسبة لشريحة المستفيدين

ت	المجموع						
-1					أنثى	ذكر	الجنس
	246				75	171	العدد
	%100				% 30	% 70	النسبة
-2							العمر
			60-فأكثر	(59-50)	(49-40)	(39-30)	(29-20)
	246		4	15	64	119	44
	%100		% 2	% 6	% 26	% 48	% 18
-3					أعزب	متزوج	الحالة الاجتماعية
	246				67	179	العدد
	%100				% 29	% 71	النسبة
-4							المؤهل العلمي
		دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية فأقل
	246	4	11	18	62	84	72
	%100	% 2	% 4	% 7	% 25	% 34	% 29

المصدر: إعداد الباحث □ اعتماد على استمارة الإستبانة

ثامناً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لقد اعتمد الباحث بعض الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية و□ اعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) والحاسوب, ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، وتشخيص قبولها من عدمه, تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات، و كما موضحة في الملحق رقم (7) .



الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: - القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

المبحث الثاني: - الشفافية Transparency

المبحث الثالث: - الفساد الإداري Managerial Corruption



Strategic Leadership القيادة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال

ثالثاً: خصائص ومهارات ومؤهلات القائد الإستراتيجي

رابعاً: أبعاد القيادة الإستراتيجية

خامساً: ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة



Strategic Leadership القيادة الإستراتيجية

توطئه foreword :-

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جداً قدم البشرية, وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع, ولكن هذه الأفكار قد تغيرت كثيراً في أيامنا هذه, فالناس اليوم أكثر قافة وتعليماً وأكثر ترابطاً. ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة, وقد يكون من المتعارف عليه إن القادة بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل الصافي, والشعور بالمسؤولية, وهناك قول مأثور يقول (التعليم يجعل الناس أسهل قيادة, لكنه يجعل من المستحيل سوقهم, من السهل حكمهم, ومن المستحيل استعبادهم) والقائد الحقيقي ليس بحاجة إلى أن يمارس القيادة بقدر ما هو بحاجة إلى الدلالة على الطريق, وهكذا نرى أن القائد هو الأهم, فلو قاد الأعمى أعمى مثله لوقع الإنان في الجب, وفي أيامنا هذه يجب النظر إلى الإدارة والمدراء, كنوع من القيادة .

أولاً : مفهوم القيادة الإستراتيجية

يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب لمنظمات الأعمال لمجابهة المجهول والأحداث الغير متوقعة, وهذا ما يتطلب أيضاً وجود قادة إستراتيجيون وعلى مستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق ليتصورون مستقبل منظماتهم ويحددون بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها, ويعتمد نجاح المنظمات على مدى توفر القيادات الإستراتيجية لديها وكيفية تنميتها, والقيادات الإستراتيجية لا يقصد بها المستويات العليا في الإدارة فقط , بل القيادات الأدنى كذلك, حيث تشترك جميع القيادات في التوجه والرؤى الإستراتيجية ويشتركون أيضاً في وضع الخطة الإستراتيجية بما ينسجم مع أهداف المنظمة ويخدم مصالحها في بيئة الأعمال, وإن خير مدخل ندخل من خلاله إلى القيادة الإستراتيجية, هو أن نطل إطلالةً على فخامة الفكر, وسبح في فضاء الإبداع, لنلتقي مع عملاق الإنسانية ومهندس انبعاث نهوضها من بعد رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم) إلا وهو باب مدينة العلم الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) الذي يمثل استثنائية القدر في عالم القيادة الإستراتيجية, فهذا (عهد الإمام علي بن أبي طالب) (عليه السلام) إلى مالك الأشر حين ولاه على مصر أيام خلافته (عليه السلام) والذي يمثل إقتطافة من مرات البلاغة في التجربة والحدس العلوي المتميز في القيادة الإستراتيجية, والذي تناول مفردات وصيغ ومعالم, تصلح أن تكون قاعدة المبادئ ونقاط دلالة لكل المتصددين من ذوي مواقع المسؤولية وبمختلف صنوفها, اختزل من خلالها القراءة لحكم الماضين والمعاصرين, ولتجربته الفريدة, فأنتج هذه التوليفة من الوصايا غير المسبوقة في القيادة الإستراتيجية, والتي تعتبر إنجازاً إنسانياً حكيماً مبدعاً, ولكنها تمثل إخراجاً لمن يتبوا موقفاً لا يمتلك فيه الإطار الأخلاقي والرؤيوي المبدئي, وهو دعوه لنا جميعاً أن نعيش المكابدة في مواقع المسؤولية, لأن فيه الذائقة المنجية



والهادفة سيما ونحن نعيش إرهابات تأسيس حكمٍ نبتغيه رشيداً معطاءً لعراقنا الجديد . فلنأخذ نزرأً يسيراً يعكس لنا كل ما تعنيه القيادة الإستراتيجية, فنأخذ مقطعاً من عهده (عليه السلام) هذا إلى مالك الأشر (الرضي, 2006: 416-417) :

الهدف من هذا العهد :- "بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ" هذا ما أمر به عبد الله علي أمير المؤمنين, مالك الأشر في عهده إليه حين ولاه مصر, جباية خراجها, وجهاد أعدائها, واستصلاح أهلها , وعماراة بلادها .
أصول الفكر والسلوك للقياد :- أمره بتقوى الله وإقرار طاعته, وإتباع ما أمر به في كتابه, من فرائضه وسننه التي لا يسعد إلا باتباعها, ولا يشقى إلا مع جحودها وإضاعته, وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه, فإنه جل إسمه قد تكفل بنصرة من نصره وإعزاز من أعزه, وأمره أن يكسر نفسه من الشهوات, ويزعها عند الجمحات, فإن النفس أماراة بالسوء إلا ما رحم الله .

يجب على القياد أن يستحضر نظرة الناس إليه :- م أعلم يا مالك أني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور, وأن الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاية قبلك, ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم, وإنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده, فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح, فاملك هواك, وشح نفسك عما لا يحل لك, فإن الشح بالنفس الإنصاف منها فيما أحببت أو كرهت .

لزوم حب القياد لمواطنيه وشعوره بأنه محكوم لمن هو أعلى منه :- وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللفظ بهم, ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتم أكلهم, فإنهم صنفان إما أخ لك في الدين وإما نظير لك في الخلق, يفرط منهم الزلل, وتعرض لهم العلل, ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ فأعطيهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه, فإنك فوقهم , وأولي الأمر عليك فوقك, والله فوق من ولاك, وقد إستكفأك أمرهم وابتلاك بهم, ولا تنصب نفسك لحرب الله فإنه لا يدي لك بنقمته, ولا غنى بك عن عفوه ورحمته .

الأصل هو العفو, والعقوبة هي إستثناء, والأصل اللين, والعنف إستثناء :- ولا تتدمن على عفو, ولا تبجن بعقوبة, ولا تسرعن إلى بادرة وجدت منها مندوحة, ولا تقولن إني مؤمر أمر فأطاع فإن ذلك إدغال في القلب ومنهكة للدين, وتقرب من الغير .

كيف يحصن القياد نفسه من الغرور والظلم ؟ وإذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أبهةً أو مخيلةً فأنظر إلى عظم ملك الله فوقك وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك , فإن ذلك يطامن إليك من طماحك, ويكف عنك من غربك, ويفيء إليك بما عزب عنك من عقاك إياك ومساماة الله في عظمته والتشبه به في جبروته, فإن الله يذل كل جبار ويهين كل مختال, أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعبك فإنك إلا تفعل تظلم, ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده, ومن خصمه الله أدحض



حجته وكان لله حرباً حتى ينزع ويتوب, وليس شيء أَدعى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نعمته من إقامة على ظلم, فإن الله سميع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد .

القرارات يجب أن ترضي الجميع, وإلا فالعامة دون الخاصة :- وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق, وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية , فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة, وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة, وليس أحد في الرعية أقل على الوالي مؤونة في الرخاء, وأقل شكراً عند الإعطاء, وأبطأ عذراً عند المنع, وأضعف صبراً عند ملومات الدهر, من أهل الخاصة, وإنما عماد الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء العامة من الأمة, فليكن ضغوك لهم وميلك معهم .

موقف القائد من تقارير المخابرات والمتملقين والنمامين :- وليكن أبعد رعيته منك وأشنوهم عندك أطلبهم لمعائب الناس, فإن في الناس عيوباً الوالي أحق من سترها, فلا تكشف عما غاب منها فإنما عليك تطهيرها ما ظهر لك, والله يحكم على ما غاب عنك, فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيته, وأطلق عن الناس عقدة كل حاقد, واقطع عنك سبب كل وتر, وتغاب عن كل ما لا يضح لك, ولا تعجلن إلى تصديق ساعٍ فإن الساعي غاش وإن تشبه بالناصحين .

صفات المستشارين للقائد :- ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر ولا جباناً يضعفك عن الأمور, ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور, فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله.

صفات الوزراء وتفضيل إستيزار الوجوه الجديدة :- إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً, ومن شركهم في الآام, فلا يكونن لك بطانة, فإنهم أعوان الأامة وإخوان الظلمة, وأنت واجد منهم خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفادهم, وليس عليه مثل آصارهم وأوزارهم, ممن لم يعاون ظالماً على ظلمه ولا مآ على إمامه, أولئك عليك مؤونة, وأحسن لك معونة, وأحنى عليك عطفاً, وأقل لغيرك إلفاً, فاتخذ أولئك لخلواتك وحفلاتك .

صفات الوزراء المفضلين :- م ليكن رهم عندك أقولهم بمر الحق لك, وأقولهم مساعدة فيما يكون منك مما تكره الله لأوليائه, واقعاً ذلك من هواك حيث وقع, والصق بأهل الورع والصدق, م رضهم على أن لا يطروك, ولا يبجحوك بباطل لم تفعله, فإن كثرة الإطراء تحدث الزهوة, وتدني من الغرة (الرضي, 2006 : 418-419) .

محاسبة الوزراء :- ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء, فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان, وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة, والزم كلاً منهم ما ألزم نفسه.

فوائد إعطاء الحرية للمواطنين وحسن الظن بهم :- وأعلم إنه ليس شيء بأدعى إلى حسن ظن راعٍ برعيته من إحسان إليهم, وتخفيفه المؤونات عليهم, وترك استكراهه إياهم على ما ليس قبلهم, فليكن منك في ذلك أمراً يجمع لك به حسن الظن برعيته, فإن حسن الظن يقطع عنك نصباً طويلاً, وإن أحق من حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده, وإن أحق من ساء ظنك به لمن ساء حسن بلاؤك عنده.



احترام العادات الاجتماعية وتحسينها :- ولا تنتقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الأمة, واجتمعت بها الألفة, وصلحت عليها الرعية, ولا تحزن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الأجر لمن سننها, والوزر عليك بما نقضت منها .

المشاورون الكبار في القضايا الإستراتيجية :- وأكثر مدارس العلماء ومناقشة الحكماء , في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك, وإقامة ما استقام به الناس قبلك .

تكون كل مجتمع في العالم من فئات وطبقات :- واعلم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض, ولا غنى ببعضها عن بعض, فمنها جنود الله, ومنها كتاب العامة والخاصة, ومنها قضاة العدل, ومنها عمال الإنصاف والرفق, ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس .

سياسة الوزراء والولاية في القضايا المشتبهة :- واردد إلى الله ورسوله ما يضلحك من الخطوب ويشتهب عليك من الأمور, فقد قال الله لقوم أحب إرشادهم " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله والرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول ", فالرد إلى الله الأخذ بمحكم كتابه, والرد إلى الرسول الأخذ بسنته الجامعة غير المفروقة.

سياسة القاد مع الطبقة الفقيرة :- م الله الله في الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم, والمساكين والمحتاجين, وأهل البؤس والزمى, فإن في هذه الطبقة قانعا ومعترا, واجعل لهم قسما من بيت مالك, وقسما من غلات صواف الإسلام في كل بلد, فإن للأقصى منهم مثل الذي أدنى, وكل قد استرعت حقه .

سياسة القاد مع مراجعيه :- واجعل لذوي الحاجات منك قسما تفرغ لهم فيه شخصك, وتجلس لهم مجلسا عاما فنتواضع فيه لله الذي خلقك, وتعد لهم جندك وأوانك من حراسك وشرطك, حتى يكلمك متكلمهم غير متع .
الخطوط العامة لسياسة القاد مع الرعية :- وإياك والمن على رعتك بإحسانك, أو التزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فنتبع موعدك بخلفك, فإن المن يبطل الإحسان والتزيد يذهب بنور الحق, والخلف يوجب المقت عند الله والناس, قال الله تعالى : { كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ } (الصف, 3) .

برنامج يومي للقاد :- م أمور من أمورك لا بد لك من مباشرتها: منها إجابة عمالك بما يعي عنه كتابك, ومنها إصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك مما تخرج به صدور أعوانك, وأمض لكل يوم عمله فإن لكل يوم ما فيه, واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام (الرضي, 2006: 420-431).

ومن بعد هذه التوطئة التي تم اتخاذها كمدخلا للقيادة الإستراتيجية, يمكننا أن نورد بعض المفاهيم التي أوردها الكتاب والباحثين في القيادة الإستراتيجية وكما يأتي :-

يرى (David, 1995) إن القيادة الإستراتيجية هي "علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".



وعرفها (Chikoat, 1995: 153) "بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التّأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإستراتيجي، والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني، والطرائق والتصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) والوسائل (الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات)" (Checkout & Mageell, 1996: 76).

وأشار (Finkelstein & Hambrick, 1996: 223) إلى أنها "عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه".

وعرفها كل من (Thompson & Strickland, 1998: 4) بأنها "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

أما (Mintzberg et al., 1998: 11) فيعدها "القدرة ومجموعة القدرات التي تعني التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل".

بينما (Mageell, 1998: 3) نظر إليها بأنها "عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التّأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكيد بغية تشخيص الفرص والتهديدات".

وقرنها كلاً من (Hill & Jones, 2001: 15) بالقدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها. ويرى (Hitt et al., 2001:489) "إنها القدرة على التوقع Anticipate والرؤى Envision والمحافظة على المرونة Maintain Flexibility وتمكين الآخرين Empower من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك". أما (Beatty & Quinn, 2002: 3-5) فقد أشارتا إلى "أنها قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية".

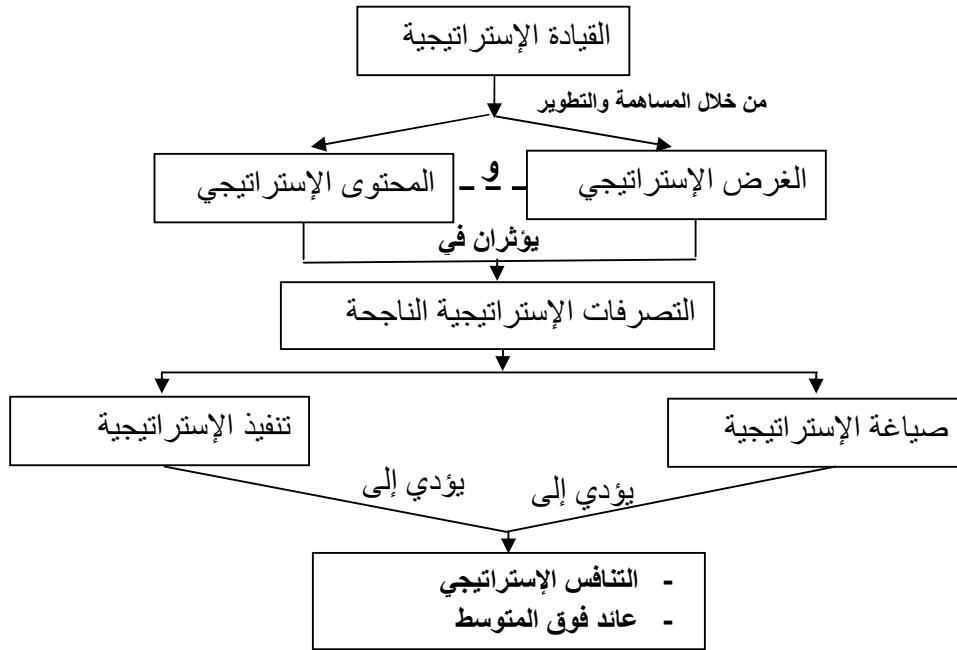
وعرفها كل من (Wheelen & Hunger, 2004: 2) "بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل".

وأخيراً وليس آخراً فإن (القحطاني, 2006: 3) عرفها بأنها "وضوح التصور للمدى البعيد لدى القائد وقدرته على تحقيقه".

وينظر الباحث إلى القيادة الإستراتيجية على أنها "تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد بالتفكير والتغيير والقرارات الإستراتيجية فضلاً عن الرؤى الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤى إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤى وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح".



والشكل (2) يوضح كيف إن القيادة الإستراتيجية تمارس دورها في منظمات الأعمال عبر تطوير كل من القصد الإستراتيجي والمحتوى الإستراتيجي اللذان يحددان الأطر العامة التي بموجبها تتم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي تتبناها هذه المنظمات، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق التنافس الإستراتيجي والعائد فوق المتوسط .



شكل (2)

مفهوم القيادة الإستراتيجية عند (Hitt et al., 2001)

Source: Hitt, M. A., Ireland, R. and Hoskisson, R. E. (2001) "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 4th Ed, South Western College Publishing: p. 488.

يتضح مما جاء في تعريفات القيادة الإستراتيجية، إن القيادة الإستراتيجية لا تكتمل دون مشاركة الآخرين وذلك بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. فالقيادة الإستراتيجية ليست مهمة الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيين فقط ، بل هي مسؤولية جماعية إذا ما كان هناك تكامل في الرؤى وانسجام في الفعل المراد تطبيقه .

وللاستزادة في توضيح جوانب أخرى ذات علاقة بمفهوم القيادة الإستراتيجية واختلافه عن مفهوم القيادة الإدارية تجدر الإشارة إلى أوجه التمييز بين المفهومين على وفق المعايير التي تمت الإشارة إليها في المصادر آفة الذكر سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر وكما مبين في الجدول (8) .



جدول (8)

أوجه التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

ت	أوجه التمييز	القيادة الإدارية	القيادة الإستراتيجية
1.	المجال Domain	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة في ضوء الموارد المتاحة بين الفرص والموارد	تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة على نحو مرن يحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
2.	التركيز Focus	تركز على الموظفين الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على الموظفين الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
3.	التخطيط Planning	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية في ضوء ما تمتلكه من مهارات تقليدية	الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي على وفق منطق التفكير الإستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية
4.	القرارات Decisions	إتباع منهج مخطط ومحدد لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً، لا تعير اهتماماً للمخاطر وعدم التأكد	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة لاسيما في ظل الأزمات استناداً إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها القائد
5.	الثقافة التنظيمية Culture	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قابليتها
6.	التنافس Competitive	تميل إلى إعادة اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	تميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية تجعل المنظمة قادرة في ميدان عملها
7.	مرونة العمل Flexible	تميل إلى الالتزام التام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل
8.	التغيير Change	تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة

المصدر: العبيدي، فائق مشعل (1998) " إستراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا: دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين " ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) الجامعة المستنصرية، p:9 .

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال

لقد أصبح واضحاً للعيان إن منظمات اليوم أضحت تعيش في عالم بلغت المنافسة فيه أوجها كما أصبحت فيه المتغيرات أكثر عدداً وأكبر تعقيداً من أي وقت مضى، حتى بات فيه الجمع بين المتضادات أمراً مألوفاً. إذ إن تواجد منظمات الأعمال في مثل هذه البيئة دون أهداف واضحة وفرق عمل متجانسة تفكيراً وتصرفاً قد يجعل هذه المنظمات عرضة لما أسماه (تريفو وزيمرمان، 1990: 25) بالقلق الإستراتيجي Strategic Anxiety وهكذا فقد اكتسبت القيادة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة أهمية استثنائية .

ويرى (السالم، 2005: 19) إن مرد هذه الأهمية يعود إلى عاملين أساسيين يتفاعلان معاً .

الأول :- إن إيمان الإدارة العليا بالقيادة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .



الثاني :- إن اعتماد القيادة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً إستراتيجياً للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا .

كما ويذكر (السالم) إن أهمية القيادة الإستراتيجية تتجسد في الآتي :-

1- وضوح الرؤى المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة، أي إن القيادة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص .

2- سابقاً كانت الأهمية الأساسية للقيادة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي، وبالرغم من إن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في القيادة الإستراتيجية، إلا إن الدراسات الحديثة تؤكد على إن العملية (Process) وليس القرار أو التوقيع، هي المساهمة الأهم للقيادة الإستراتيجية، فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها القيادة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساس للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين) .

3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثار المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بقيادة إستراتيجياتها طويلة المدى (Miller & Cardinal, 1997: 49).

5- تدعيم المركز التنافسي، تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لأتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6- التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد، تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .

ويؤكد (Hill & Jones, 2001: 15) على أهمية القيادة الإستراتيجية كونها أحد الأدوار الرئيسية التي يلعبها القادة العاملون في المنظمات بخصوص رؤوسهم .

وعلى أساس ذلك يمكن القول إن أهمية القيادة الإستراتيجية من بين الأعمال بوصفها مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة، فإن بناء إستراتيجية تتناغم مع السياسات الوظيفية والأنشطة والفعاليات المختلفة وبما يتناسب والإمكانات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتلاءم مع ظروف المنافسة تتطلب وجود قادة إستراتيجيين في المنظمة . لذا تتصف المنظمة الناجحة بميزة رئيسة تنفرد بها عن المنظمات الغير ناجحة وهي وجود القيادة الإستراتيجية الكفوءة والديناميكية التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية .



ثالثاً : خصائص ومهارات ومؤهلات القائد الإستراتيجي

القيادة الاستراتيجية هي قيادة حساسة ومعقدة في الوقت نفسه، حيث تعتمد على طريقة التفكير وحسن التدبير بما يؤدي إلى إدارة عمليات المنظمة بكفاءة والحفاظ على ديمومتها في النجاح مع مرور الوقت، ومصطلح القائد الإستراتيجي Strategic Leader "هو مصطلح يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون Head المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي Strategic Change الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات، والتمعن في نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك اعتماداً على استلام وجمع المعلومات المتعلقة بكافة مظاهر الأعمال Business Aspects والقائد الإستراتيجي بذلك يحتاج إلى مهارات تحليلية Analytical Skills وبعد نظر Insight (أي إدراك) للمواقف التي تواجه المنظمة" (Thompson, 1997: 69).

وهناك علاقة بين القائد الإستراتيجي ومنظومة الإدارة الإستراتيجية التي يعمل من خلالها حيث إن جميع تصرفات القائد الإستراتيجي وميوله واتجاهاته، إضافة إلى رؤيته وتصوره تنعكس على عملية الإدارة الإستراتيجية، ولاشك إن المدراء يعتبرون من الموارد المهمة للقيادة الإستراتيجية، حيث إن قراراتهم تؤثر على تصميم المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار جانباً مهماً هو كيفية الحصول على هؤلاء المدراء وإعدادهم بالشكل الذي يمكن لهم أن يكونوا قادة إستراتيجيين .

وبذلك لم يفرق Thompson بين القائد الإستراتيجي والمدير الإستراتيجي، ويوافقه في هذا الرأي (غراب، 1994) و (النجفي، 1996) و (Joyce & Woods, 1996) و (Argent, 1989).

إلا إن (Roffey, 2000: 3) ميز بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية عندما أشار إلى "إن القائد الإستراتيجي يساعد المنظمة في تطوير رؤى واضحة لمستقبلها تتسجم مع فلسفتها وغرضها، وهيئة المناخ المناسب للتغيير والتغيير في الآخرين، وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت الذي يتحمل فيه المدير الإستراتيجي مسؤولية صياغة خطط الأعمال اللازمة وتنفيذها لضمان بقاء المنظمة أطول مدة ممكنة".

ويذهب (Boyatzis, 1993: 6) أبعد من ذلك للتأكيد على الجوانب التفصيلية في أدوار القائد الاستراتيجي المتمثلة بامتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها، والتخطيط لتخصيص الموارد، وحل المشكلات، والحصول على النتائج المرغوبة".

كما وإن للقائد الإستراتيجي الفاعل (الناجح) سمات ومميزات، فقد أورد الباحثون عدة وجهات نظر في هذا الجانب .



حيث ذكر (Hill & Jones, 2001: 15-17) مجموعة سمات يجعل توافرها من القائد الاستراتيجي فاعلاً هي الآتية:-

1- **الرؤى Vision**:- وهي من السمات الأساسية للقادة الإستراتيجيين، إضافة لما يمتلكه من بلاغة وفصاحة واستقامة وإبات وحسم وقدرة على التأيير على الآخرين، ولا شك أن التباين في توضيح الرؤى حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة أمراً ضرورياً للقائد الإستراتيجي .

2- **الولاء Commitment**:- وهو يرتبط بمدى قدرة القائد على الولاء للرؤى الإستراتيجية، وتوظيف ذلك في زيادة قدرة واندفاع المرؤوسين .

3- **اللا رسمية Informal**:- أي قناعة القائد بأن توصيل المعلومات والأفكار إلى المرؤوسين لا يعتمد فقط على القنوات الرسمية، بل يتعداها إلى القنوات اللارسمية ، حيث تزول الحواجز مما يتيح المجال لتقريب وجهات النظر الأمر الذي يقرب هؤلاء القادة من المرؤوسين وتوضح سوء الفهم الذي قد تحدثه الاتصالات الرسمية بالإضافة إلى الآثار المعنوية في ذلك .

4- **الرغبة في التفويض Willingness to Delegate and Empower**:- إن ما يسعى إليه القادة الفاعلين هو زيادة تحفيز المرؤوسين، وإن انخفاض مستويات التفويض تعني زيادة مسؤوليات القائد وميله نحو المركزية، ومن ناحية أخرى يخلق جواً من عدم الثقة لدى المرؤوسين، إضافة إلى إن زيادة التفويض يخلق إحساساً لدى المرؤوسين في إن المسؤولية جماعية والجميع يشتركون في صياغة القرارات وتنفيذها .

5- **الاستخدام الماهر للسلطة Astuteuse of Power**:- الاستخدام الذكي للسلطة يعني إلمامه بأشياء، الأول هو أن القائد الذكي هو الذي يلعب لعبة السلطة (Power Game) بمهارة حين يستخدمها لتمرير أفكاره بدلاً من فرضها، وبالتالي القائد الماهر هو الذي يلزم المنظمة برؤية محددة، والثالث القائد الناجح هو القائد الذي يهتم بتخمين البرامج وتغطية الإنتاج والجودة في المنظمة .

6- **الذكاء الانفعالي Emotional Intelligence**:- هو المعرفة، والتوجه الذاتي، والواقعية، والمهارات الاجتماعية.

ووفقاً لنظرية (Goldman) فإن القادة الذين يمتلكون هذه الصفات والذين يبدون درجة عالية من الذكاء الانفعالي يميلون إلى أن يكونوا أكثر فاعلية من أولئك الذين تنقصهم هذه الصفات، فهم لا يتخذون قرارات ارتجالية ويضيف أيضاً إن أعمال القائد الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى، كما وإنه يتمتع بقدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل الإستراتيجي وتقييم البدائل فضلاً عن القرارات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ للمستقبل.



أما (Wrapp, 1991: 32 – 38) فقد وضع خمسة خصائص ومهارات أساسية للقيادة الاستراتيجية لكي يكونوا فاعلين هي كالآتي :-

- 1- امتلاك القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة .
 - 2- المعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة .
 - 3- يجب أن يكونوا سياسيون جيّدون ويجيدون حسن استخدام مبريات القوة والمهارة وهم أفضل من أستعمل السلطة من خلال فكرة القوة .
 - 4- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية أقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال .
 - 5- امتلاكهم القابلية على الدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف .
- ومن وجهة نظر متواضعة إن القائد الاستراتيجي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والإطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل، الخبرة العالية، مهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك أو خسارة ممكنة، فضلاً عن معرفة القائد الإستراتيجي بمكان الضعف ومساحات عدم الجدوى، بغية معالجتها بالاتجاه الصحيح، وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير، واحتفاظه باختيارات مفتوحة .

رابعاً : أبعاد القيادة الإستراتيجية

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد القيادة الإستراتيجية، منهم (Mintzberd, 1980) و (Miller & Dess, 1996) و (Bass, 1999) و (Hunger, 2000) و (Hill & Jones, 2001) و (Hitt etal, 2001) و (Robbins, 2003) و (Jodg & Robbins, 2007) و (Jodg, 2009) فمنهم من عدّها أربعة ومنهم من عدّها ستة ومنهم من عدّها سبعة وآخر عدّها مائتين . ولكن رأى الباحث إن أفضل الأبعاد التي تنسجم مع متغيرات الدراسة (الشفافية، ومحاربة الفساد الإداري) هي (الشخصية الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي، والتغيير الإستراتيجي، والقرارات الإستراتيجية) والتي وقع عليها الاختيار بعدما اطّلع الباحث على كتابات الكتاب والباحثين بهذا الخصوص، وما حصل عليه أغلب الاتفاق ممن تيسر للباحث الاطلاع على آرائهم، وكما موضح في الجدول (8) فضلاً عن آراء أصحاب الاختصاص و محكمي الاستبانة و آراء عينة البحث بهذا الخصوص، وأدناه شرح توضيحي لهذه الأبعاد .



جدول (8)

أبعاد القيادة الإستراتيجية حسب ما تناولها بعض الكتاب

تنظيم المعلومات الإستراتيجية	اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الإستراتيجية الشخصية	الإستراتيجية الثقافية	الإستراتيجية التفكير	الهيكل والسياسات	الإستراتيجية الاتصالات	الإستراتيجية التغيير	اسم الكاتب
*	*			*	*	*	*	Mintzberd, 1980
	*	*		*			*	Thomas, 1985
	*		*		*		*	Bass, 1985
*	*			*			*	الشماع وآخرون, 1980
	*	*		*			*	الذهبي, 1986
	*	*					*	Miller, 1987
*		*			*	*	*	Certo etal, 1995
	*	*	*	*			*	Mintzberd, 1995
	*	*						Miller & Dess, 1996
		*	*	*			*	Samuel, 1996
	*			*			*	كلا له, 1997
		*		*		*	*	Bass, 1999
	*	*		*			*	Hunger, 2000
	*			*			*	داغر وحرحوش, 2000
*	*	*		*	*		*	Hill & Jones, 2001
*	*	*	*	*	*		*	Hitt etal, 2001
	*	*	*					Daft & Noe, 2001
*		*		*	*			Johnson & Scholes, 2000
		*		*			*	Robbins, 2003
	*			*	*		*	Jodg & Robbins, 2007
		*		*			*	Jodg, 2009
6	14	14	5	16	7	3	18	المجموع



1) الشخصية الإستراتيجية Strategic Personality

برز الاهتمام بدراسة الشخصية الإستراتيجية لقادة منظمات الأعمال المحلية والإقليمية والعربية والعالمية، وتجلّى هذا الاهتمام برصد خصائص القائد الاستراتيجي والفريق والإدارة والهيئة الإستراتيجية في جمع بين الإفادة من التراكم المعرفي عن الشخصية وما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح، وتم تحديدها على وفق منظور معرفي وعلى النحو الآتي (البغدادي والخفاجي، 2001: 167) :-

- أ- تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً غموضاً وفجائية.
- ب- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله.
- ج- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً.
- د- شخصية حاملة ومتفائلة تمتلك إرادة خيرة.
- هـ- تعتمد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الإستراتيجية.
- و- تصمم الخيارات الإستراتيجية في ضوء مازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع الاستراتيجي.
- ز- تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء استراتيجي متميز.
- ح- تستخدم موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع استراتيجي قيادي.
- ط- تستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئة المعلنة والمختبئة.
- ي- تؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشدة بثقافة المنظمة و منافسيها.
- ك- تستفيد من معطيات تقانة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الإستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة.
- ل- ترصد التوجيه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعالاً منظماً واستراتيجياً.

ويشير كل من (Wight et at., 1996:10) و (Finlay, 2000: 107) إلى أن "الاستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة مثل قائد أو رئيس مشروع يسمى المشرف الإداري في بريطانيا وفي أمريكا يسمى الرئيس التنفيذي والمدير العام أو رئيس مجلس الإدارة في بلدان أخرى وهناك العميد الريادي (المقاول) الرئيس الأعلى أو المالك وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ويسعون إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع". "إنه الرجل الأول المسؤول عن نجاح الإدارة الإستراتيجية حسبما يرى (الركابي، 1998: 24) ويشير إلى إن (Porter) يصف الاستراتيجيين بأنهم مفكرون ويخبرنا عنهم (Porter) بأنهم عمليون ويناقدتهم على أساس كونهم قادة ويصفهم بأنهم المسيطرون في المنظمة".

2) التفكير الاستراتيجي Strategic Consideration

لقد أضحى التفكير الاستراتيجي من أولى الضرورات في عصر التغيير المتسارع، هذه الحالة التي تستوجب أن تسرع لها خطى الجميع، ولنا في رسول الله أسوة حسنة، فالرسول الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) كان لا



يقوم بعمل إلا بعد نظر وتخطيط , والنظر هو التفكير, والتخطيط يسبقه التفكير, لذا فان القدوة يقع عليهم هذا العبء أولاً قبل غيرهم .

والتفكير نعمة عظيمة من نعم الله علينا وقد أكدها – سبحانه وتعالى في القرآن الكريم في الكثير من المواضع, حتى قيل أن لغة النجاح السرية تكمن في " التفكير الأفضل " و " معرفة ما تريد " والعقل (Mind) وهو مستودع التفكير, لأن الله جل وعلا عندما يخاطب الإنسان إنما يخاطب فيه عقله ووعيه وتفكيره, وقد يستخدم العقل مرادفات عدة, إذ يمكن أن نجده بمصطلح التفكير أو الذكاء أو الفكر, والآيات القرآنية التي من خلالها حث الله سبحانه وتعالى بها الإنسان على التفكير كثيرة, منها :-

قوله تعالى { الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ } (آل عمران, 191) .

وقوله تعالى { قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبِ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِنَّا نَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ } (الأنعام, 50) .

وقوله تعالى { وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا رُجُومًا يُؤْتِينَ يَغْشَى اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ } (الرعد, 3) .

وقد أشار كل من (داغر وحرشوش, 2000: 126-127) "إلى أن سنوات السبعينات شهدت بزوغاً لنوع جديد من التفكير لم يكن سابقاً في دراية وتحليل المنظمات, وجاء هذا التفكير استجابة للانتقادات التي وجهت للمدخل الظرفي, الذي اتسم بالجبرية في تعامله مع المنظمات, إلا أن هذا النوع من التفكير الذي يسلب المنظمة قدرتها على الفعل والتأثير في البيئة لم يعد مقبولاً, لذلك برزت أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على فلسفة الطوعية والاختيار لا الجبرية" . وقد أصبح التفكير الاستراتيجي من الأساسيات التي تستوجب الاهتمام والتركيز فهو لغة النجاح والصدارة .

فقد عرفه (Reid) الذي أوردته (بواشري, 2003: 41) بأنه "المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف إيجاد الثروة أو رأس المال الفكري" .

أما (Mintzberg, 1995: 14) فقد عرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ليس عملاً اعتيادياً أو هو خطة روتينية فحسب بل إنه عمل يتناغم مع الإبداع وعده عملاً ذهنياً يتلاءم والإبداع والقدرة على التصور لدى الإدارة العليا" . وتظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في عصر التغير المتسارع أكثر من أي وقت آخر, لذا يتطلب ترجمة التفكير الاستراتيجي مثلما يرى (الخفاجي, 2002: 160) " إيماناً من العقول الإستراتيجية للمنظمات ووعياً بالتوجهات والخيارات الإستراتيجية والتزاماً بالتطبيق والتحول والقيادة الإستراتيجية قصد بلوغ النجاح الاستراتيجي" . ويذهب (العبيدي, 1998: 1-15) إلى إن□مة عدد من المختصين لا يرون في التعريف الوسيلة الموضوعية التي تعبر عن حقيقة هذا المفهوم وهم يفضلون مجموعة من المؤشرات للتفكير الاستراتيجي, تكون أكثر قدرة على عكس الحقيقة وعلى النحو الآتي :-



أ- إنه يعبر عن الحالة الإدراكية المصاحبة للقادة الإستراتيجيين في ممارستهم لمهامهم الإستراتيجية .
ب- يعد محصلة التفاعل بين خصائص القيادة وخصائص بيئة المنظمة .
ت- يعبر عن القدرة الإبداعية والتنبؤية والإبتكارية لقادة المنظمة التي تعتمد أساساً لمواجهة المشكلات التنظيمية المعقدة .
لذلك وضع (الطائي وعبد الرزاق، 2002: 138) تصوراً يعكس إلى حد ما الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم من خلال التعبير عنه على أنه :-

- نوع خاص من التفكير الإبداعي .
 - يعتمد على رؤية واضحة عن المنظمة حاضراً ومستقبلاً .
 - أداة مسحية شاملة لجوانب البيئة التي تتعامل مع المنظمة .
 - يتطلب مهارات غير اعتيادية لدى القيادة العليا والعاملين لحصر الجوانب أعلاه.
 - يعتمد على عمليات التحليل والتفسير والاستنتاج والاستقراء.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في الجوانب كافة التي تتعامل معها وأن يكون هذا التفكير عقلاً وبعيداً ويعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الإستراتيجيين للمساهمة في إعطاء التصور المستقبلي لمنظماتهم للخروج من عبء التقليد إلى الأفكار الجديدة والتقدم والرؤى الخلاقة .

3) التغيير الإستراتيجي Strategic Change

إن احتلال المنظمة لمركز جديد لمواجهة أهداف إستراتيجية جديدة يتطلب من المنظمة بناء إمكانات (قابليات) تنظيمية جديدة، والإمكانات التنظيمية هي المهارات التي استطاعت المنظمة تطويرها كي تحقق أهدافها، إن هذه القابليات تتضمن، الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعملية... الخ، وبالتأكيد إن عمليات التحول التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة خلال الفترة التي تسبق عملية التحول الجذري، وتعتبر إدارة التغيير الإستراتيجي من المهمات الرئيسة للقادة الإستراتيجيين، وتأتي أهمية ذلك كونها ترتبط بمتغيرات البيئة وكيفية قيام القادة بإدارة موارد المنظمة على اختلافها من أجل التغلب على تلك المتغيرات وبالتالي تحقيق أكبر العوائد .

يشير التغيير Change إلى "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكن من تحقيق أهدافها المرغوبة" (دره، 1981: 157).

كما ينظر إلى التغيير بأنه "تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً وجماعات من خارج المنظمة أو داخلها أو من كلاهما معاً" (عامر وآخرون، 1991: 5 - 55) .

"وترتبط القيادة الإستراتيجية بعملية التغيير ارتباطاً مباشراً، ولهذا نجد إن هناك اختلافات ما بين قيادة التغيير الذي تضطلع به القيادات الإستراتيجية وبين قيادة المنظمة حيث يحتاج قادة التغيير الإستراتيجي إلى القيام



بأدوار قيادية عديدة وبالتنسيق مع بقية الأفراد داخل التنظيم من خلال المهام السياسية التي يجب القيام بها على جميع المستويات" (Macmillan & Tampoe, 2000: 201).

والقيادة الإستراتيجية تضم فرق الإدارة العليا إضافة إلى مساهمة بقية العاملين كل تبعاً للمسؤولية الملقاة عليه، ويشير (Hitt) إلى أهمية أن يكون فريق عمل الإدارة العليا بالذات، فريق غير متمثل "حيث كلما زاد الاختلاف كلما كان هناك طاقة أكبر يمكن أن تقدمها للقيادة الإستراتيجية الفاعلة" (Hitt & etal., 2001: 493). "فضلاً عن تنوع الخبرات ضمن الفريق يتيح المجال لتفهم الابتكار والتغيير الإستراتيجي، مما يجعل التفكير أكثر إبداعاً"، وهذا ما يؤكد أيضاً (Wright et al., 1998: 238).

إن القدرة على إنجاز التغيير الإستراتيجي يجب أن يعد إنه تنافس إستراتيجي، كونه يعد القابلية التنظيمية الرئيسة التي تمكن من الوصول إلى الفاعلية في هذا المجال.

"تعد إدارة التغيير الإستراتيجي بمثابة القلب لعملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث إن هذه العملية تتعلق بإدارة التغييرات الخاصة بإعادة تشكيل Reshaping وتنقيح Refining آليات تنفيذ الإستراتيجية مع بقاء دافعية العاملين وروحهم المعنوية كما هي عليه، وبعبارة أخرى إن هذا يعني المزج بين (القيادة، الإدارة، العملية، الثقافة، والهيكل التنظيمي) لخلق قابلية تنظيمية جديدة أو تعديلها وبذلك فهي تتلاءم مع المحتوى الإستراتيجي للعمل" (Macmillan & Tampoe, 2000: 189 – 191).

"وإن عملية التغيير الإستراتيجي عملية شمولية ذات جوانب عديدة ترتبط في الأساس بين الرؤية الإستراتيجية التي تم تحقيق تصور كامل عنها بين الإدارة العليا وبقية المدراء، وبين القبول بالتوجيه الجديد، وهذه المسؤولية تقع على عاتق القائد الإستراتيجي، فإذا كانت رؤية المنظمة طويلة الأمد والتي تتكون من الأيدولوجية الأساسية والتطور للمستقبل صحيحة (Hitt et al., 2001: 497) فيتطلب ذلك وضع هذه الرؤيا ضمن إطارها المناسب أي وضعها في اتجاهها الذي يخدم هذه المنظمة".

"عندما يواجه الأفراد تغييراً معيناً، يتصرف الكثير منهم بالرفض والمعارضة والاستكشاف وبعد ذلك الالتزام بذلك التغيير، يمكن أن يمر الأفراد بأربعة مراحل من التغيير وفق خطاهم الخاصة، وإن بعضهم لربما لا يقبل بأدوار أو بطرق جديدة، وغالباً ما يترك هؤلاء الأفراد المنظمات، لذا تحتاج الإدارة العليا إلى الإقرار بهذه المراحل وإضفاء صبغة شرعية عليها"، وهذه المراحل هي (Scott & Gaffer, 1995):

أ- **مرحلة الرفض Denial Stage** :- خلال هذه المرحلة، يحتاج القادة الكبار إلى التركيز على الحاجة إلى التغيير والعمل بشكل متكرر على توفير الأسباب الواجبة للتغيير، وإن أسباب البقاء تساعد في التركيز على الكل .

ب- **مرحلة المعارضة Resistance Stage** :- لا بد للقادة الكبار أن يصغوا وأن يتعاطفوا وأن يساعدوا في تحديد الأولويات خلال مرحلة المعارضة .



ج- **مرحلة الاستكشاف Exploration Stage** :- في هذه المرحلة يجدر بفريق الإدارة العليا أن يغرَس الطاقة بالجهود الفاعلة، وأن يبقى على تركيز الأفراد وأن يشجعهم على عدم تخطي الفعل قبل الاستكشاف الكامل للأفكار .

د- **مرحلة الالتزام Commitment Stage** :- ما أن يتم الحصول على الالتزام من المنظمة، يجب على القادة الإستراتيجيون أن يشاركون بالنجاح وأن يهيئوا المنظمة للتغيرات القادمة .

ولكي نستطيع جعل التغيير يحدث بسهولة فإن الأمر يتطلب إدارة وقيادة، ويتمثل دور الإدارة والقيادة في قيادة وتوجيه التغيرات في (الأنظمة، الثقافة، سياسة المنظمة) مع ملاحظة إن الإدارة والقيادة أمران مختلفان، فالقيادة هي امتلاك لعقول وقلوب الأفراد، في حين إن الإدارة تتعلق بالتنسيق بين عدد من المهام التفصيلية التي تتطلبها عملية التغيير، والشكل (3) يوضح كيف يجب على القيادة أن توجه عملية التغيير في (الثقافة، العملية، والهيكل التنظيمي) وذلك للحصول على الإمكانية التنظيمية المطلوبة، إن الأنموذج في حقيقته يركز على خمسة ركائز هي (قيادة التغيير، إدارة المشروع أو البرنامج، التغيير في الثقافة، التغيير في العملية، والتغيير في الهيكل التنظيمي) .

"إن عملية قيادة التغيير تتعلق بعملية ربط الرؤى التي حازت على القبول بالتوجه الجديد وهذه ليست مهمة الإدارة، والهدف من ذلك هو امتلاك القلوب والعقول ليس بهدف الإشراف على الأنشطة المطلوب أدائها لجعل التغيير فاعلاً بل أنها عاطفية Emotional في المحتوى ومحفز Motivational في الغرض، وتتألف عملية إدارة التغيير الاستراتيجي من سلسلة من الأنشطة المتعلقة بالإشراف والرقابة على المهام التي يجب أن تنفذ فيما لو حصل التغيير، والملاحظ إن إدارة التغيير وقيادة التغيير يمثلان قوتان للتغيير في العملية، الثقافة، والهيكل التنظيمي، أما عملية تغيير العملية فإنها تتطلب مستوى عالياً من إدارة البرنامج أو المشروع، في حين إن التغيرات الناجحة في الثقافة والهيكل التنظيمي تتطلب القيادة الفاعلة التي تتعامل بذكاء مع هذه التغيرات" (Macmillan & Tampoe, 2000 : 189 – 191) .

أما بالنسبة لسمات قادة التغيير فعلى الرغم من وجود سمات عامة للقيادة، إلا إن هناك اختلاف بين قيادة المنظمة والقيادة الخاصة بالتغيير، إن قادة المنظمات هم أحرار نسبياً في وضع برامج عملهم Agenda في حين إن قادة التغيير يهتمون بالخطوات الممهدة لتنفيذ الإستراتيجية، تلك العملية التي لم تبدأ ولم تظهر للعيان حسبما يرى (Thompson, 1997: 69) وإن قائد التغيير يمثل وجهاً مهماً من أوجه القيادة الإستراتيجية . والشكل (3) يوضح كيف يجب على القيادة أن توجه عملية التغيير .



شكل (3)

كيف القيادة الإستراتيجية توجه عملية التغيير

Source: Macmillan, H. & Tampoe, M.(2000) " Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press. P.190 .

أما صفات قائد التغيير الإستراتيجي, فإن قائد التغيير الإستراتيجي يحتاج إلى أن يتصف بالآتي :

(Macmillan & Tampoe, 2000: 202 – 204)

- 1- بآني للثقة **Confidence Builder** وقادر على خلق قادة من بين أتباعه .
- 2- ذو أوجه متعددة **Multi – Faced** حيث إنه يستطيع التصرف بطرق مختلفة وأداء أدوار مختلفة ومتعددة وذلك ليتواءم مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها .
- 3- تحفيزياً **Motivational** وذلك بتركيزه على عواطف مرؤوسيه، حيث إذا لم يستطع قائد التغيير إدارة حماس المرؤوسين لرؤيته فإنه ليس من المحتمل أن يقفوا إلى جانبه .
- 4- مصدراً للمكافأة **Trust Worthy** .
- 5- التركيز في التصرفات القيادية على النتائج وليس المدخلات .
- 6- ذكي (ماهر) سياسياً **Politically Astute** حيث يجب على قائد التغيير أن يهيئ المناخ السياسي المناسب لأحداث التغيير في المنظمة .
- 7- مواظب **Persistent** ولا يجعل محددات المشروع أو البرنامج تسير بشكل عشوائي وغير مخطط .
- 8- سريع الفطنة **Quick–Witted** وقادر على استيعاب المشاكل التي من الممكن أن تظهر حتى وإن كانت غير واضحة وتفصيلية.
- 9- مقنع **Convincing** .
- 10- مبتكر **Creative** وقادر على إدراك الحلول للعقبات والتحديات الجديدة .



11- **يرفع معنوياته بنفسه** Self – Motivating وذلك عندما تسير الأمور بعكس ما أراد ذلك إنه في مثل هذا الموقف ليس هناك من يقوم بهذا الشيء.

ويشير (Metz, 1984: 303 – 314) إلى أن هناك أربعة أنواع من التغيير، هي كالاتي :-
أ- **التغيير التدريجي Incremental** :- وهي عملية متواصلة مكونة من عدة خطوات لا تعد كل واحدة منها ذات أهمية في حد ذاتها .

ب- **التغيير التحولي Transformational** :- وهو التغيير الجذري في الإستراتيجية والعمليات.

ج- **التغيير السريع جداً Fast Fix** :- وتبين محاولة تحقيق التغيير الإستراتيجي في مدة زمنية قصيرة – سنة أو نحو ذلك، وهي محاولات مصيرها الفشل .

د- **الإصلاح العشوائي غير المتقن** :- وهي عملية إجراء التغييرات الخفيفة والتعديلات الطفيفة بين الحين والآخر على أمل أن تؤدي إلى التحسين في الأداء، كالفقر من مبادرة إلى أخرى دون خطة عملية، وهذه طريقة تترك الأفراد وتهدر الموارد وتستنزف الطاقات وهو عملية غير منظمة ويصعب قياسها والمحافظة عليها .

وقد بين (Kotter, 1996: 3 – 16) أسباب فشل التغيير في منظمات الأعمال هي كالاتي :-

- إغفال الإحساس بضرورة التغيير :- ويتم ذلك عن طريق المسح المستمر والدقيق للموقف التنافسي للمنظمة، والاتجاهات التكنولوجية، والموقف المالي، كذلك تحديد ومناقشة الأزمات الحالية والمستقبلية، والفرص الرئيسية المتاحة أمام المنظمة .
- الافتقار لفريق قيادي يتمتع بسلطات إدارية واسعة :- والتي تشير إلى إن أية عملية تغيير ستفشل ما لم يتوفر لها إسناد ودعم قويين من قيادة المنظمة ومعاملتها .
- غياب الرؤية المستقبلية الواضحة.
- ضعف الإيصال الواضح للرؤية بوسائل الإيصال المكتوبة أو الشفوية أو النقطة.
- المعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد من التصرف على وفق متطلبات الرؤية الجديدة :- وهنا على الإدارة أن تسعى لتمكين الأفراد من إنجاز التغيير من خلال إزالة كافة معوقات التغيير التي يمكن أن تجابههم.
- إيلاء أهمية لتحقيق نجاحات قصيرة المدى :- والتي تشير إلى إن عمليات التغيير وخصوصا الإستراتيجية منها تستغرق وقتاً طويلاً يمكن أن تفقد خلاله الزخم المطلوب لإدامتها ما لم يجري إحراز نجاحات وأهداف قصيرة المدى .
- الاستعجال بالإعلان عن نجاح نتائج التغيير :- إذ ينبغي على الإدارة أن لا تعلن إنجاز مهمة التغيير بنجاح بمجرد ظهور بعض العلامات الدالة على النجاح والتحسن .
- الافتقار لثقافة تنظيمية تساند التغيير :- لا يمكن أن يعد التغيير منجزاً ما لم يتحول إلى جزء من مكونات النسيج التنظيمي والثقافي للمنظمة .

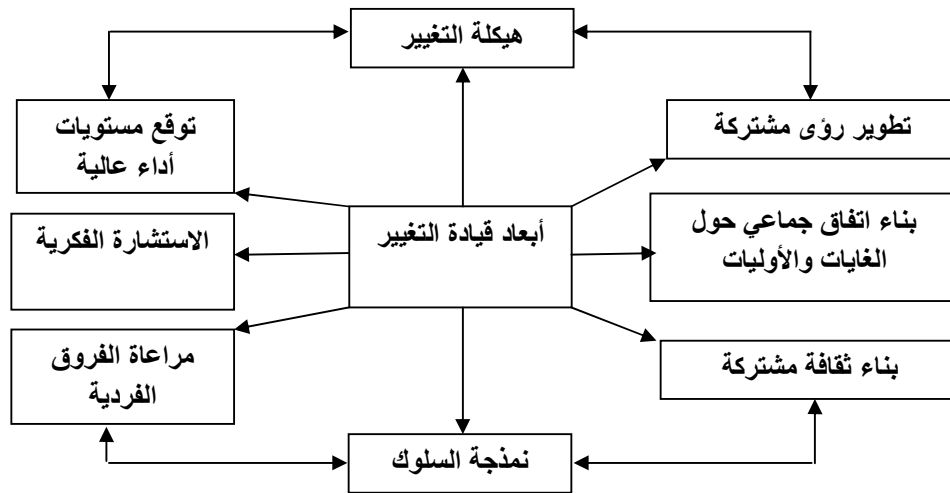


لقد أشار الكثير من الباحثين والمنظرين إلى وجود إستراتيجيات رئيسة للقيام بالتغيير, إن بعض الإستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل في حين أن إستراتيجيات الاستقرار والمتابعة بنفس النهج ربما لا تتطلب أي تغيير في العمليات, أما إعادة توجيه المنظمة فإنها تتطلب تغييرات كاملة على كافة المستويات .

كما ويشير البعض إلى " أن هناك مجموعة من العوامل المرتبطة باختيار إستراتيجية التغيير مثل (درجة المعارضة, مستوى المستهدفات المطلوبة, المخاطر المحتملة, المدى الزمني, الخبرة المتوفرة للقيام بعملية التغيير, الاعتمادية) وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها المدخل الفعال للانتقال بمنظمات الأعمال إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته " (Nichols, 2003: 10) .

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر العملية الإدارية ذات الطابع الاستراتيجي بأبعاده المختلفة, فقيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي والسليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة .

وقد أشار (مؤتمن، 2004: 14 - 20) إلى أبعاد قيادة التغيير الإستراتيجي, كما في الشكل (4) و كالآتي:-



شكل (4)

أبعاد قيادة التغيير الإستراتيجي

المصدر: مؤتمن، حسن عماد الدين (2004) " قيادة التغيير في المؤسسة التربوية " وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 25 كانون الثاني .



- **تطوير رؤية مشتركة Developing Shared Vision** :- يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية لمنظمة الأعمال وأن تعمل القيادة العليا على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين .
 - **بناء اتفاق جماعي بخصوص غايات المنظمة وأولوياتها** :- ويتضمن سلوكيات وممارسات القيادة العليا إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقق .
 - **بناء ثقافة مشتركة Building a Collaborative Culture** :- وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المنظمة كافة .
 - **نمذجة السلوك Modeling Behavior** :- يشمل سلوك القيادة العليا بحيث يعكس القيم التي تتبناها القيادة العليا, ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وقدرتهم على إحداث التغيير.
 - **مراعاة الفروق الفردية Individual Consideration** :- يتضمن درجة اهتمام القيادة العليا بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم ونجاحه ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير .
 - **الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation** :- يتضمن سلوك القيادة العليا الذي يتحدى العاملين في المنظمة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير الجاد والعملية في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم .
 - **توقع مستويات أداء عالية Holding high Performance Expectations** :- يظهر هذا البعد سلوك القيادة العليا المرتبط بتوقعات القيادة العليا لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المنظمة وعناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأحداث المتفق عليها .
 - **هيكلية التغيير Structuring** :- يتضمن السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية .
- إلا إن عملية التغيير في إطار الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لها خصوصية, و الشكل (5) يوضح خطوات عملية التغيير المبنية على الخطة الإستراتيجية والتي تبين كيفية ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى أداء متميز في كل مواقع العمل .



وأشار (Slack etal, 2004: 66) إلى أنها " فعل تتخذه القيادة الإستراتيجية لتوفير نجاح طويل الأمد للمنظمة من خلال تخصيص مواردها المهمة لتحقيق التكيف البيئي في المواقف المهمة التي تكون فيها المعلومات غير كافية" .

وعرفها (السالم, 2005 : 61) بأنها " تلك القرارات التي تتسم بالندرة، وعدم التكرار، وطول المدى، والحتمية، المتخذة في ضوء معلومات غير مؤكدة .

ووصفها (الشمري, 2006 : 203) " بالقرارات ذات التوجه المستقبلي إذ أنها تعبر عما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلاً، وهي توفر إطاراً مهيكلاً لصنع القرارات الأخرى في المستويات الأدنى .

أما (الفضل, 2008 : 27) فقد عرفها بأنها " قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث إن مفهوم القرارات الإستراتيجية قد تم تحديده بأشكال مختلفة وفق نظرات مختلفة للكتاب والباحثين، فالقرارات الإستراتيجية وفق رؤية الباحث " هي عبارة عن تلك القرارات التي يكون تأييدها بعيد الأمد ويشمل كل المنظمة وليس جزءاً منها وتؤدي القيادة الإستراتيجية الدور الفاعل في صناعتها " .

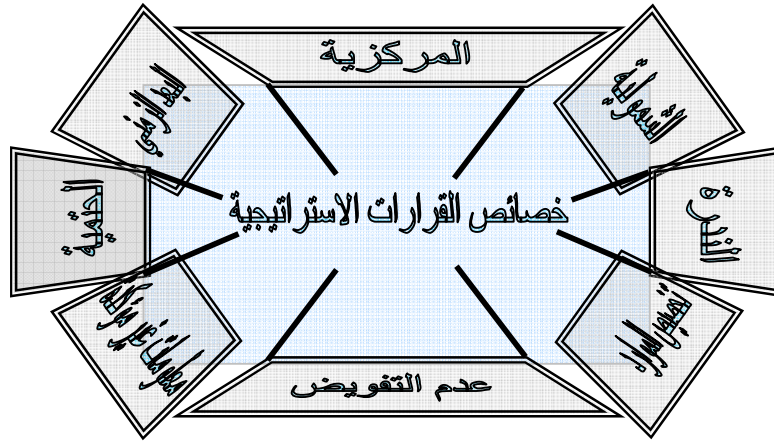
ب- خصائص القرارات الإستراتيجية :-

إن القرارات الإستراتيجية تتسم بصفات متعددة منها الغموض والتعقيد وعدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فاعل لصنعها، وهو ما يطلق عليه البعض تسمية فريق صنع القرار الاستراتيجي (Robert & Milena, 2007: 55 . فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمولية وطول المدى الذي يغطيه، لذا يجدر بالقائد الاستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية وأهمية تفرقتها عن القرارات التشغيلية، وذلك لأن إظهار الاختلاف يساعدنا على إمكانية فرز المنظمات التي تدار إستراتيجياً عن غيرها من المنظمات التي تدار بأساليب غير إستراتيجية وتتعرض من□م للفشل (السالم, 2005 : 60) . وفيما يأتي عرض لأهم هذه الخصائص : (البكري, 2008 : 179-180) (الفضل, 2008 : 26-28) (Pearce & Robinson ,2005: 356) (Johnson & Schools, 2003: 15)

- **المركزية :-** يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل أعلى المستويات الإدارية (الإدارة العليا، مجلس الإدارة) لأنها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية، فهي تتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة .
- **الشمولية :-** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات شاملة يمتد□أرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاته، فمثلاً عندما تقرر المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة فهذا هو قرار إستراتيجي تتأثر به جميع الإدارات العاملة في المنظمة (التسويق ، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير...الخ).



- **البعد الزمني :-** يغطي القرار الإستراتيجي مدة زمنية طويلة، فقد يمتدّ إلى بعض هذه القرارات الإستراتيجية ليُشمل حياة المنظمة بأكملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المنظمة، أو قد يستمرّ إلى بعض هذه القرارات لعدة سنوات قادمة كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي جديد.
- **الندرة وعدم التكرار :-** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية أو مسبقة، فهي إذن قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثمّ لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي غالباً ما ترتبط بحالات ومشاكل جديدة وفريدة، أو على الأقل نادرة الحدوث، مثال ذلك (قرار إعادة تنظيم إحدى الدوائر، أو استخدام أسلوب حديث للعمل، أو إجراء تعديل أساسي في أهداف المنظمة، وسياساتها العامة) وغير ذلك.
- **الإرشاد والتوجيه :-** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات موجهة (Directive) وحتمية يتوجب على المنظمة أن تتخذها مسبقاً لكي تبنى عليها القرارات الإدارية والتنشغيلية الأخرى، إذ إنها ترسي مبادئ حاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى.
- **تخصيص الموارد :-** أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات ذات آثار تنبؤية، لأنها تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، والذي بدوره يتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية والمستقبلية، والتي توزع في ضوء هذه القرارات بين أقسام المنظمة.
- **معلومات غير مؤكدة :-** القرارات الإستراتيجية غالباً ما تتخذ في ظروف غير معروفة مسبقاً لمتخذ القرار، وبعبارة أدق أن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية صنع هذه القرارات تكون خارج سيطرة صانع القرار، وهذا يعني أن هذه القرارات تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة، ويغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية.
- **لا يمكن تخويلها (تفويضها) :-** القرارات الإستراتيجية لا يمكن أن يتم تخويل أو تفويض عملية اتخاذها إلى المستويات الأدنى في التنظيم. لذا فهي تعد حكرًا على القادة الإستراتيجيين، إلا أن هذا لا يعني التفرد في اتخاذ مثل هذه القرارات، بل يشارك فيها العديد من الموظفين من مختلف المستويات (رؤساء تنفيذيين، مدراء، مستشارون فنيون) الذين يزودون القادة الإستراتيجيين بالمعلومات الفنية التي لا غنى عنها، فالقرار الإستراتيجي هو كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة، والشكل (6) يوضح هذه الخصائص.



شكل (6)

خصائص القرارات الإستراتيجية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية، وتشمل تحديد المشكلة، والاتصالات المتعلقة بالاختيار الإستراتيجي" (Bryson & Bromily, 1993: 321).

و يراها (Schwenk, 1984: 113) "بأنها نوع من عملية اتخاذ القرار التي تتم في ظروف عدم التأكد، وتتضمن هذه العملية النشاطات الخاصة بصياغة الأهداف، وتحديد المشكلة، وتوليد البدائل، وتقييم البديل المناسب واختياره".

وتعتبر القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مرتبة، ذات درجة عالية من التعقيد، وتتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة على مستوى المنظمة ككل (Mintzberg & Water, 1982: 466). وإنها تغطي فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات، وبالتالي فهي قرارات لها أبعاد مستقبلية، ونتائج بعيدة المدى، وتتطلب التزام المنظمة تجاهها في الأجل الطويل (Wright et al, 1994: 10).

وإن الباحث ينظر إلى القرارات الإستراتيجية، بأنها نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات خاصة على مستوى أفراد القيادة العليا، والذي يعتبر من مميزات هذا المستوى.

أما بالنسبة لأبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، فقد نظر إليها كتاب الإدارة كل من منظور مختلف تبعاً لمجال اهتماماته ودراساته الخاصة، فقد ركز البعض منهم على وصف الخطوات المتسلسلة والمراحل التي تمر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي مثل دراسة (Schwenk, 1984) ودراسة (Fredrickson & Mitchell, 1984) بينما أهتم آخرون بأبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وبمراوغتها بأبعاد مختلفة. فقد أشار (Dean & Sharfman, 1993: 1075) إلى "أبعاد الرشد الإجرائي والسلوك السياسي في المنظمة كأجزاء مهمة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. وبين (Eisenhardt & Dourgeois, 1988) "إن



القرار الإستراتيجي يتضمن بعد السلوك السياسي لحل المشكلة الإستراتيجية عند تباين واختلاف وجهات النظر بين متخذي القرارات".

وأضاف (Cray et al., 1988: 1-12) "إن أبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تتضمن الفحص والتدقيق للمعلومات التي يتم جمعها حول المشكلة الإستراتيجية والبدائل الخاصة بها، ثم التفاعل والاتصالات الموجودة بين متخذي القرار الإستراتيجي، ثم عملية اتخاذ القرار التي قد تتعرض للتأخير أو المقاطعة، أو إعادة النظر بسبب التفاوض والمساومة، ثم المدى الزمني الذي يستغرقه اتخاذ القرار، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يشير إلى المستوى الإداري الذي يتم فيه اتخاذ القرار الإستراتيجي".

وإن خير ما نسترشد به في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو ما أوصى به أمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) مالك الأثر أيام خلافته حين ولاه على مصر حيث قال له "إياك والعجلة بالأمر قبل أوانها، أو التسقط فيها عند مكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت، فضع كل أمر موضعه وأوقع كل عمل موقعه، وإياك والإستئثار بما الناس فيه أسوة، والتغابي عما يعني به مما قد وضح للعيون، فإنه مأخوذ منك لغيرك، وعما قليل تنكشف عنك أغطية الأمور وينتصف منك المظلوم" (الرضي، 2006: 417)

خامساً: ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة Exercise of Effective Strategic Leadership

هناك العديد من الممارسات (التطبيقات) الضرورية لتحقيق القيادة الإستراتيجية الفاعلة في المنظمات وهي : (Hitt. et al., 2001: 497 – 512)

1- تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة Strategic Direction :-

يتضمن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، تطوير رؤية طويلة الأجل لمحتوى إستراتيجية المنظمة، والرؤية الإستراتيجية هي أحلام المنظمة وطموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

أ- **جوهر الأيدولوجية** :- ويتضمن الأساسية Core Value (المعتقدات الأساسية، والمبادئ الإرشادية) والغرض الأساسي الذي هو سبب وجود المنظمة وروحها النابضة، والمنظمات بدورها لا تخلق الأيدولوجيات الأساسية ولا تصنعها، بل تكتشفها، ولا ستقرؤها من النظر إلى البيئة الخارجية، بل تفهمها عندما تتأمل نفسها، وفي الوقت نفسه ينبغي على المنظمات أن لا تخط بين الأيدولوجيات الأساسية وبيانها، وأن تركز على فهم المعنى بالشكل الصحيح، أي تستوعب جوهر القيم الأساسية وأغراضها (Hitt, et al., 2001: 501).

ب- **المستقبل الذي يتم تصوره** :- تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدره الجوهرية لكونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا إنها تبتعد عنها في إنها تصاغ وتظهر



ملاحظتها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها في الوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين إن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة، وحدثاً أضحت المنظمات المعاصرة تدرك أهمية تحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها حتى أصبحت الكفاءة العالية في استخدام الموارد أحد أهم إنجازات القيادة منذ بداية القرن العشرين (نجم، 1999: 5) . بل فاق الأمر ذلك في المنظمات الرائدة، لا سيما أن عقد التسعينات من القرن الماضي إلى صياغة إستراتيجياتها على أساس مواردها، الأمر الذي من شأنه إدراك ثلاث جوانب مهمة للمنظمة هي :-

- ضمان اختيار الإستراتيجية التي تستثمر موارد المنظمة استثماراً أمثلاً.
 - التأكد من استثمار موارد المنظمة بشكل كامل وتوجيهها صوب ميادين تحقيق الأرباح المستهدفة.
 - بناء أساس متين من الموارد التنظيمية انطلاقاً من فكرة أساسية مفادها أن تحليل موارد المنظمة لا يقتصر على الحالية منها حسب، بل يتعداه إلى مواردها المستقبلية أيضاً .
- فيما تبلغ قابليات المنظمة أهمية لا تقل عن أهمية مواردها، وعلى القادة الاستراتيجيين في هذا الجانب فهم القابليات واستيعابها (حالية أم مستقبلية) وذلك إن فهمها لا يعد شرطاً أساسياً للتصرف الاستراتيجي المناسب فحسب بل يعد شرطاً من شروط التحالفات الإستراتيجية الناجحة للمنظمات المعاصرة (باداركو، 1993: 3) . فضلاً عن صلتها الوثيقة بوظائف المنظمة الرئيسة والمساعدة (Hitt. et al., 2001: 497 – 512).

2- تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها Exploiting and Maintaing Core

Competencies :- الميزة التنافسية هي الموارد Resources والإمكانات Capabilities التي من شأنها إن تميز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة، والمتمثلة بالتسويق، التصنيع، التمويل، والبحث والتطوير.. الخ، ومن الجدير بالإشارة إلى إن تطوير واستغلال الميزة التنافسية لا يمكن أن يتم من دون تطوير قابليات رأس المال البشري .

3- تطوير رأس المال البشري :- تجدر الإشارة إلى تعرض العديد من الدراسات والبحوث إلى التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري (Intellectual Capital) وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتيجة أساسية هي إن رأس المال الفكري يمثل جزءاً من رأس المال البشري، ويتمتع بقدرات معرفية وتنظيمية وسلوكية تميزه عن غيره (عبيد، 2000) و(صالح، 2001) .

وتأسيساً لما سبق يمكن قول الآتي :-

- أ- عد تطوير رأس المال البشري أحد أهم التحديات التي تواجه القادة الإستراتيجيين في منظمات اليوم .
- ب- يمثل تطوير رأس المال البشري نقطة انطلاق للعديد من الأدوار التي يضطلع بها القادة الإستراتيجيون في الوقت الحاضر .



4- المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة Sustaining an affective -: Organizational Culture

تتألف الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات، الرموز، والقيم المشتركة المتبادلة داخل المنظمة التي تؤثر في أدائها للعمل، وبسبب إن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة لأعمالها وكذلك تؤثر في تنظيم ومراقبة تصرفات العاملين، فإنها تعد كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وهكذا فالثقافة التنظيمية تشكل المحيط Context الذي يتم في إطاره صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، الأمر الذي يعني أن تشكيل ثقافة تنظيمية هي المهمة المركزية Control Task للقادة الإستراتيجيين .

5- التأثير على الممارسات الأخلاقية Entrepreneurial Orientation :- تزداد فاعلية عملية

تنفيذ الإستراتيجية عندما تستند عملية التنفيذ هذه إلى إطار أخلاقي، حيث تشجع المنظمات التي تتميز بالأخلاق، الأفراد العاملين فيها وفي جميع المستويات إلى التصرف الأخلاقي، وبصورة عامة فإن غياب الإطار الأخلاقي يجعل قادة المنظمات يتخذون القرارات التي تصب في مصلحتهم فقط وليس التي تكون في مصلحة المنظمة، لقد أكدت الأبحاث إن الثقافة المستندة إلى الأخلاق Value based Culture هي الوسيلة الأكثر فاعلية لجعل الأفراد العاملين يذعنون إلى المطالب الأخلاقية للمنظمة، كما وقد أكدت الأبحاث أيضاً حاجة المنظمات إلى قادة إستراتيجيين يتحلون بالأخلاق في ممارساتهم وخصوصاً عند صياغتهم للرؤية ذات المدى الطويل للمنظمة (Hitt. etal., 2001: 497– 512) .

ويواجه القادة الإستراتيجيون تحدياً كبيراً يتعلق بزيادة احتمالية انتشار وسيادة الثقافة الأخلاقية السلبية في المنظمة التي يعملون فيها، وهناك وسيلة واحدة يمكن الاعتماد عليها في هذا الجانب ألا وهي، إدارة الاستحسان بخصوص البدء ببرنامج رسمي (Formal Program) لإدارة الأخلاق في المنظمة، وبصورة عامة يستطيع القادة أن يطوروا ثقافة تنظيمية أخلاقية من خلال الآتي :-
أ- صياغة وإيصال أهداف محددة تتعلق بالمعايير الأخلاقية للمنظمة .

ب- التحديث والتنقيح المستمر للتصرفات سواء للعاملين في المنظمة أو أصحاب المصالح .

ج- نسخ تصرفات أصحاب المصالح وجعلها في حالة انسجام مع المعايير الأخلاقية للمنظمة .

د- تطوير وتنفيذ طرق وإجراءات من أجل استخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمنظمة .

هـ- استخدام أنظمة مكافآت نقدية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية.

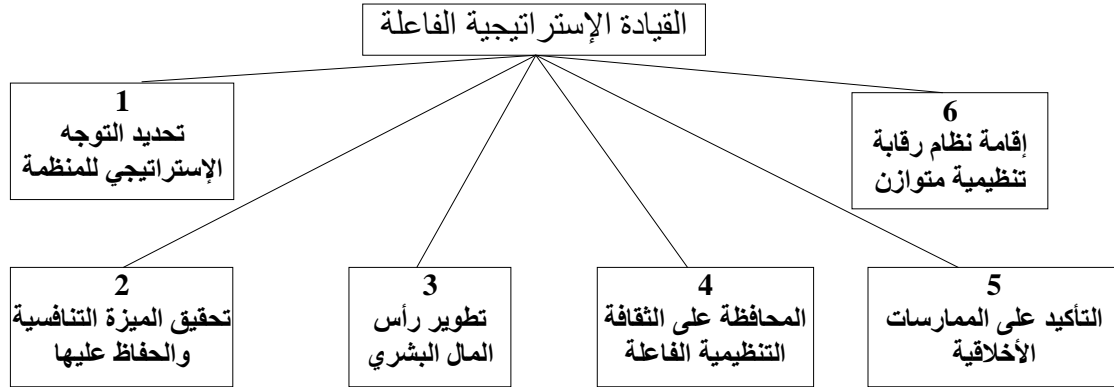
6- إنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازن :-

ينظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء مهم من عملية تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة هي عملية مهمة للتأكد من إن المنظمة تنجز أهدافها المحددة في الحصول على التمييز التنافسي، وتعرف الرقابة التنظيمية على أنها "الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها القادة لتغيير أو المحافظة على أنماط الأنشطة التنظيمية" وتساعد أنظمة الرقابة هذه القادة الإستراتيجيون في بناء (الموقية، إظهار أو بيان القيم الإستراتيجية لأصحاب المصالح، إدارة ودعم عملية التغيير الإستراتيجي) .



وتوجد العديد من أنواع الرقابة التنظيمية، إلا إن أهمها هي الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية وذلك لمسؤولية القادة الإستراتيجيون على تطويرها والاستخدام الفاعل لها، فتركز الرقابة الإستراتيجية على محتوى التصرف الاستراتيجي (Content of Strategic Action) بدلاً من نتائجه، في حين إن الرقابة المالية تركز على النتائج القصيرة الأجل، وإن القائد الإستراتيجي الناجح هو القائد الذي يوازن بين الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية مع الرغبة الجادة في تحقيق المزيد من العوائد الإيجابية على المدى الطويل.

والشكل (7) يوضح ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة :-



شكل (7)

ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة

Source: Hitt , Micheal A. Ireland ,R.D. and Hoskisson,R.e; (2001) "Strategic Management-Competitiveness and Globalizations , "South-Western College Publishin,4th Ed.

ومنهم من سماها أدوارا يلعبها القائد الاستراتيجي في منظمات الأعمال، ولعل من أبرز هذه الأدوار الآتي (Thompson, 1997 : 69) :

- 1- توجيه المنظمة، القائد الإستراتيجي يجب أن يوجه المنظمة وذلك من خلال التأكد من إن الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل قد تم تحديدها وفهمها وإسنادها من قبل المدراء المسؤولين عن عملية تنفيذها في المنظمة .
 - 2- إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتلاءم مع عملية تنفيذ الإستراتيجية ويسهل انسيابها بشكل طبيعي ووفق ما مخطط له .
 - 3- ضمان وجود نظام اتصالات يمكن المدراء في المنظمة من إدراك دور القائد الإستراتيجي في التغييرات التي تحدث .
- ولو ذهبنا بالتفصيل لهذه الأدوار الرئيسة أعلاه، لوجدنا إن هناك سبعة أدوار تنفرع منها هي الآتية (Thompson, 1997: 69 – 70) :-



- أ- الرؤية الإستراتيجية :- يقصد بها وجود رسالة Mission واضحة ومفهومة ومدعومة ويمكن أن تكون هذه الرسالة رؤية القائد الإستراتيجي الحالي .
- ب- الميكافيلية :- وهي القدرة على جعل الأشياء تحدث ونتائج إيجابية، وهذا يتطلب إدارة مصادر المنظمة بكفاءة وفاعلية .
- ج- الهيكل والسياسات :- ويتعلق هذا الدور بإجابات الأسئلة التالية :-
(هل من المفترض أن تكون المنظمة ذات هيكل أفقي (Flat) وغير رسمي، أم تمتلك مجموعة استشاريين ساندين (Layen of Management) وأكثر رسمية، هل ستكون المنظمة مقسمة إلى أقسام أو أعمال فردية (Individual Business) وما مقدار السلطة والمسؤولية التي يتم تحويلها، ما هي السياسات المهمة والمناسبة بتوجيه عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي .
- د- الحكم والإدارة **Governance and Management** :- وذلك يتعلق بموقع تطبيقات السلطة والمسؤولية في قمة المنظمة .
- هـ- شبكة الاتصالات **Communication Network** :- وتدور حول تأمين اتصالات رسمية أو غير رسمية بحيث إن هذه الشبكة تيسر لجميع الأفراد وفي مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة والحصول على المعلومات ذات العلاقة .
- و- الثقافة **Culture** :- ربما يمتلك القائد الإستراتيجي قيم واضحة ومحددة جداً والتي تؤثر في نمطه القيادي وبالتالي في ثقافة المنظمة، فالقائد الإستراتيجي ذو الميل القوي باتجاه الإدارة المالية تراه كيف نمطه القيادي في هذا الجانب عند تعامله مع الجوانب الأخرى في المنظمة .
- ز- إدارة التغيير **Managing Change** :- ويقصد بها دور القائد الإستراتيجي في إحداث عمليات التغيير الضرورية وبما يتلاءم مع الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة، والشكل (8) يوضح هذه الأدوار .



شكل (8)

الأدوار الرئيسية للقائد الإستراتيجي

Source: Thompson, John .L; (1997) "Strategic Management-Awareness and Change " International ,Thompson Business Press, Third Ed .



الشفافية Transparency

أولاً:- مفهوم وأهمية الشفافية

ثانياً:- التطور التاريخي للشفافية

ثالثاً:- عناصر الشفافية

رابعاً:- خصائص وأبعاد الشفافية

خامساً:- مزايا ومحددات الشفافية

سادساً:- الشفافية والمصطلحات المرتبطة بها

سابعاً:- تجربة الشفافية في العراق



الشفافية Transparency

أولاً: مفهوم وأهمية الشفافية

1- مفهوم الشفافية :

أ. الشفافية لغة واصطلاحاً :-

الشفافية في المعاجم والقواميس, فقد ذكر في مختار الصحاح أنه " يقال, شفّ, عليه ثوبه ويشفّ بالكسر, شفيفاً, أي رق حتى يرى ما تحته, وشفوفاً أيضاً, وثوب, شفّ, بفتح الشين وكسرهما أي رقيق " (الرازي, 1983: 342). أما المعجم العربي الحديث فقد تناول معنى الشفافية طبقاً لـ □ ل الكلمة " شفّ - الخفه - رقة الحال - الشيء القليل - جمع أشفاف - والشفّ, ستر القليل " (الجد, بدون سنة طبع: 716).

وفي معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية الجديد فإن Transparency تعني " شفافية و Transparency تعني, شفافية, انفاذية, شيء شفاف و Transparent شفاف, مشفّ " (الخطيب, 2006: 846).

وقد ذكر قاموس (السابق, 1971: 251) فقد أوضح أن Transparaitve تعني " شفّ, ظهر ما وراءه, و Transparent شفاف و Transparency شفافية ".

أما قاموس (718: بدون سنة طبع, Long man) أن Transparency تعني " الحالة التي تكون شافه ويمكن الرؤية من خلالها " .

بينما عده قاموس (Oxford) " مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه " (Oxford, 2004: 464).

وفي قاموس المورد فإن Transparency تعني " الشفافية, كون الشيء شفافاً و شيء شفاف, وقماش رقيق, تجلى للعيان بنور مشع من خلفها, و Transparent شفاف, □ ریح, جلي, واضح, و Transpierce يخترق, ينفذ إلى " (البلعبي, 2005: 985).

وفي اللغة الفرنسية تعني كلمة Transparency شفّ, شفوف, و Transparent شاف و شفاف و شفيف " (بدون سنة طبع: petit, 716).

وفي قاموس Webster فإن Transparency تعني " الوضوح " (Webster, 1985: 729).

(البلعي, 2001: 983) قد ذكر أن Transparency مأخوذة من كلمة Trans والتي تعني " عبّر, وراء, ما وراء " .

والطوخي يرى " إن شفافية الأنشطة وأعمال الإدارة إنما تعني أن تعمل الإدارة (الحكومة) في بيت من زجاج, كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور " (الطوخي, 2002: 114).

ويرى الباحث أن الشفافية تعني " القدرة على إِبصار حقيقة الأشياء الموضوعه خلف السواتر ".

**ب- الشفافية في الأدبيات الإدارية :-**

تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والمحاسبية والاقتصادية, فلم يكن مصطلح الشفافية وما له من دلالات لغوية حديثة ومعروفة, معروفاً أو متداولاً في الأدبيات الإدارية والمحاسبية حتى وقت قريب, وقد اختلفت وجهات النظر والتعريفات لمصطلح الشفافية.

حيث عرفت من قبل (Rogers, 2007: 2) بأنها " الانفتاح داخل سياسات وقرارات الحكومة, وان مثل هذا الانفتاح وتوفير المعلومات المطلوبة سيعملان على التقليل من مديات سوء استخدام الموارد ودعم المقدرة العامة لمحاسبة الحكومات وإسنادها " .

ويراها (الذهبي, 2005: 221) " حق من حقوق المواطنين اتجاه الدولة, وهي من جهة أخرى واجب من واجبات السلطة الإدارية اتجاه المواطنين, فمن واجب السلطة فتح المجال أمام المواطنين للاطلاع وبصورة مستمرة على سير عملية إدارة شؤون المجتمع في كافة النواحي والمجالات " .

وعدها (حماد, 2005: 371) " منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنظمة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح " .

وعرفت من قبل (Suzanne & Gregg, 2005: 4) بأنها "القدرة على الكشف عن ما يجري داخل منظمات القطاع العام من خلال الاجتماعات المفتوحة والتسجيلات العلنية واجراءات الحماية الصارمة " .

وعرفها (أفندي) بأنها " كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ, وهي تتضمن حقوق المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمواطنين من الاطلاع على الحقائق المتعلقة بالعمل كافة والأنشطة والبرامج والتمويل والتعاقدات, كما تعني تأكيد مصداقية منظمة ما من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هذه المنظمات أمام الجميع " (أفندي, 2001: 171) .

بينما يرى (اللوزي, 1999: 146) إن " شفافية القوانين الإدارية تعني وضوحها وبساطتها □ياغتها وسهولة فهمها , فضلاً عن سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها وعدم السماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها " .

كما عرفت بأنها " الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات والشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع, وسهولة الإجراءات والحد من الفساد " (البرقاوي, 1988: 32).

وعرفت بأنها " الو □ول إلى المعلومات " (المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP) كما أشارت إلى " أن إتاحة الحصول على المعلومات مثال مباشر للشفافية لكن مجرد إتاحة المعلومات لا يعني الكثير إذا لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الو □ول إليها, كما لا يعني توفر المعلومات الشيء الكثير إذا كانت كلفة الو □ول إليها غير معقولة, من حيث الوقت والمال, وإذا لم تكن المعلومات مواتية للمستخدم " .



وعرفت من قبل (UNDP –pogar .org, 2004) بأنها " تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة, فهي تتيح لمن لهم المصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم, وتعني أيضا بتوفير اجراءات واضحة لكيفية □نع القرار على الصعيد العام, وفتح تام لقنوات الاتصال بين أ □حاب المصلحة والمسؤولين, وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في تناول الجمهور " .

وعليه يرى الباحث أن الشفافية تعني جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره, وهي أيضا وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها, وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرورها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر .

واستناداً للتعريفات السابقة الذكر, يظهر بأن هناك عنا □ر أساسية يجب توافرها لتحقيق الشفافية هي :-

- 1- وضوح الإجراءات والتشريعات .
- 2- وضوح لغتها ومرورها وتطورها .
- 3- سهولة الرقابة على الإجراءات والقرارات لغرض تقويم الانحرافات بسرعة .
- 4- فتح قنوات الاتصال بين أ □حاب المصالح والمسؤولين .

2- أهمية الشفافية :-

للشفافية أهمية كبيرة في كافة المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والإدارية, وقد أ □بحت المفهوم الذي نال اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة من خلال تطبيقه في عدد من المجالات المتعلقة بالتجارة والحكومة والمساعدة الدولية, وان للشفافية أبعاداً تقليدية ومجالات حديثة ومتغيرة بشكل سريع, ولها علاقة بمجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ولأفراد المبيعات, كما لها جذور في واحدة من القيم الأكثر شيوعاً ألا وهي الثقة, ولكن لسوء الحظ , لم يتم التسليم بالشفافية بشكل عام أو يتم العمل بها بنفس الطريقة وفي أنحاء العالم (5- Dong, 2003:1).

وتنطلق أهمية الشفافية بأنها تعطي □ورة حقيقية عن كيفية إدارة الشؤون العامة, إذ لا يمكن الحديث عن التنمية في شتى المجالات أو حكم ديمقراطي أو حماية حقوق الإنسان ..الخ, إلا بوجود مساحة واسعة من الشفافية ويمكن من خلالها تفعيل أسس دولة المؤسسات ومبدأ المشروعية التي تعني خضوع كافة الحكام والمحكومين لحكم القانون, كما تعني إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة (الطوخي, 2006: 184) .



وتعمل الشفافية في بيئة الأعمال على تحقيق الآتي : (الربيعي, 2005: 56-58)

- أ- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل .
- ب- تظافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على مستوى القيادات الإدارية العليا, فضلا عن إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد .
- ت- تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها .
- ث- تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح .
- ج- تحقيق التطور الإداري, فضلا عن دورها في تحقيق التنمية الإدارية .
- ح- تعزيز الرقابة الإدارية وتزويد من كفاءتها وممارستها من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها .

خ- إغلاق الأبواب أمام الروتين وتعقيد الإجراءات (البيروقراطية) .

د- إنعاش الأسواق المالية من خلال تحقيق المصدقية في توفير المعلومات .

ذ- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات المحلية .

ر- المساهمة في محاربة الفساد الإداري بكافة أنواعه وأشكاله .

ز- كما وتتضح أهميتها في إعلانية القرار, فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها, وحجب المعلومات عن المهتمين, يعمل على تعطيل المشاركة, والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تنسم بالاستقامة .

ويرى (حماد, 2005: 732-733) إن أهمية الشفافية تكمن في الآتي:-

- أ- تحسين إمكانية التبوء وبالتالي كفاءة القرارات .
- ب- إجبار المؤسسات على مواجهة واقع ما, وجعل المسؤولىه أكثر إحكاما .
- ت- تحسين القرارات الاقتصادية, كما إنها وسيلة لتدعيم المساءلة والانضباط الداخلي .
- ث- تفرض مع المساءلة نظاما يهدف إلى رفع الأداء الاقتصادي وتحسين العمل عن طريق تعظيم جودة اتخاذ القرار.

أما (اللوزي, 2000: 147-150) فيضيف إلى أهمية الشفافية بأنها تساعد على :-

- أ- سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها, مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم ببسر وسهولة.
- ب- تبسيط الإجراءات الإدارية وسرعة الانجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين جمهور الراجعين .
- ت- مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة وتحد من الممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة .



ث- تحقيق المصلحة العامة, لان غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة, يعد سببا رئيسا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة .

ج- التوسع في اللامركزية وتوضيح خطوط السلطة وإحداث هياكل مرنة .

ح- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها, وذلك إن انعدام الشفافية في الأنظمة والقوانين وفي الممارسات الإدارية يؤثر في الاستثمارات بسبب إعاقة المشاريع الاستثمارية وعرقلتها .

خ- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية □ حيحة, ذلك إن عدم المراجعة الدورية للقوانين بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة ولا تستند إلى المراجعة العلمية الأمر الذي يعرقل عملية التنمية .

د- مما زاد من أهمية الشفافية, هو نجاح بعض الحكومات في العالم في تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد والحصول على نتائج ايجابية أدت إلى تدني مستوى الفساد والترهل الإداري, وزيادة الكفاءة والفاعلية والرضا .

" ومن الأهمية بمكان إذا أريد للشفافية أن تكون ذات مغزى أن تأخذ في الاعتبار الاحتياجات المعلوماتية للفقراء أو لغيرهم من الطبقات المهتدة وكيفية □-ول هؤلاء وأولئك إلى المعلومات ويمكن أن تكون المقابلات المباشرة وجها لوجه بين الجماعات المنظمة للفقراء وموظفي الحكومة المحليين أمثلة جديدة للشفافية" (The World Bank, 2004: 1-3) .

وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحث إن أهمية الشفافية تتأتى من اعتبارها خيار بقاء وديمومة وليس رفاهية أو حالة عابرة, وذلك لغرض المضي قدما في عمليات التنمية المستدامة والإ□-لاح الإداري والسياسي والاقتصادي فضلا عن وضع السبل والقواعد التي تساعد وتحث على ثقافة الانفتاح ومحا□-رة ثقافة السرية, كذلك تطوير وسائل الاتصال مع الأخذ بنظر الاعتبار الثورة التقنية التي أحدثت تطورات هائلة في أساليب الاتصال وجمع البيانات, فضلا عن إمكانية أن يعود تطبيق الشفافية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع على مجموعة من الفوائد, ففي المجتمعات الديمقراطية المتحضرة التي لها السبق في هذا المجال يؤمن جميع الأطراف أفرادا وحكومة, إن الحكومة ليست أكثر من وكيل مؤتمن في إدارة شؤون الدولة, لذلك فإن الشفافية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع ينبغي أن ترقى في حقيقتها على أنها حقا من الحقوق الأساسية للإنسان, وينبغي أن تستند على الأسس الفلسفية المنطقية والتي هي من مستلزمات قيام الدولة الديمقراطية المتحضرة .

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم الشفافية

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية, وقد برز في الجانب الإداري لتعدد أبعاده, والشفافية لها أساس راسخ في الشريعة الإسلامية التي جاءت بأعظم دستور للبشرية وأعظم حضارة, في القرآن الكريم والسنة الشريفة لنبي الرحمة (□-ل الله عليه وآله وسلم) قبل أكثر من (1400) سنة في إدارة



شؤون الدولة والمجتمع، وتمتد جذور الشفافية في التشريعات على نحو لا تعرفه كافة دول العالم الثالث، كما وإن مبدأ الشفافية من المبادئ التي تنمو وتتطور في □ورها ومظاهرها مع التقدم التقني والإداري والتنظيمي الذي تشهده المجتمعات المتقدمة، وبمرور الزمن أ □بحت الشفافية مطلب إنساني في التعاملات الرسمية بين الحكومة والأفراد وكذلك بين المنظمات أو الدول مع بعضها البعض، وتقتضي الإنسانية والحضارة أن تكون الشفافية مبدأ عام يجب أن يحكم ويسود كافة تعاملات الحكومة .

وقد تزامن تأريخ الشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات، على أن الشفافية تهدف إلى السعي للإ □لاح، والعمل على منع الفساد والتقليل من آثاره، وفي عالم اليوم المتحضر يمكن القول إن المجتمع المثالي الفاضل المنتظم يجب أن تتوفر فيه ثلاثة أمور أساسية هي (المساءلة، الشفافية، والحكم الصالح) التي تعمل على إ □لاح المجتمع، كما وكان للجهود الدولية للأمم المتحدة دور في نشر الشفافية من خلال المنظمات التابعة لها والمعنية بشؤون التجارة والمالية والزراعة والصحة والتعليم... الخ (الخنق، 2006: 11) .

وكان لها السبق للتنبية على ظاهرة الفساد وقيام المنظمات بتحليل أشكال الفساد ثم و □ف العلاج له عن طريق الاتفاقية الدولية للأمم المتحدة لمكافحة الاتجار بالمخدرات والمؤثرات العقلية لسنة (1988) وكذلك مدى التأثير السيئ لإثبات غسيل الأموال التي تستخدمها عصابات الجريمة المنظمة لإخفاء الأموال المستخلصة من التجارة غير المشروعة (INCB, 1999: 111) . ومن المنظمات الرائدة في هذا المجال هي (منظمة الشفافية الدولية ضد الفساد Transparency International) وتكتب اختصاراً (T I) والتي تأسست عام (1993) ومقرها برلين، مدعومة بصورة رئيسة من خبراء سابقين في البنك الدولي وممولة من العديد من المنظمات الدولية والأوروبية والأمريكية، وهي منظمة غير حكومية تعمل لخلق دعما وفعلا شعبيا لبرامج محاربة الفساد وتعزيز الشفافية والمحاسبة على المسؤولية في الحكومة، وكذلك لتساعد الأفراد والدول على محاربة الفساد بعد أن انتشر سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، وعجز المؤسسات الوطنية عن محاربه ومواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية بل الجهود الدولية المتمثلة بالمنح والمعونات والقروض (بو عشه، 2007: 37) .

"وقد جاءت هذه المنظمة لتعزز مبادرات المنظمات الدولية الأخرى في تحقيق التنمية الاجتماعية ودعم حقوق الإنسان والنهج الديمقراطي في مختلف دول العالم وكذلك المحافظة على البيئة وتحقيق السلم والأمن الدوليين، ويمكن هنا أن تشير إلى أحد أبرز شخصيات هذه المنظمة وهو (Eagan Peter) ألماني الجنسية ومن كبار المسؤولين السابقين في البنك الدولي والذي يمتلك خبره واسعة في مجال التنمية في دول العالم الثالث، فضلا عن هذه الشخصية كانت هناك عشرة شخصيات قيادية من دول مختلفة عقدت الاجتماع الأول لها في أيار عام (1991) ووقعت على ميثاق تأسيسي لمنظمة الشفافية الدولية، وقد لاقت هذه الفكرة ترحيبا دوليا على الصعيد العالمي و □احة من المنظمات غير الحكومية وأوساط المجتمع المدني، وأ □يح لهذه المنظمة جماهيرية واسعة وفتحت لها مكاتب وشعب وفروع في العديد من دول العالم" (الغالي والعامري، 2008: 439-440) .



"وفي غضون عدة سنوات تمكنت منظمة الشفافية الدولية من تأسيس أكثر من (90) برنامجاً وطنياً، كما استطاعت وبالتعاون مع بعض منظمات المجتمع المدني الأخرى حول العالم من تطوير وتطبيق عدة محاربة الفساد وكشاف الفساد، وهي تمثل أدوات إبداعية ضد الفساد، وعدة محاربة الفساد تبرز مدى قدرة المجتمع المدني على خلق آليات للتدقيق والسيطرة على المؤسسات العامة وإيلاء اهتمام خاص لسبل خلق وعي عام حول مشكلة الفساد. في لبنان مثلاً شخصت □ ندوق عدة محاربة الفساد (2002) للشفافية الدولية قطاع البناء بصفته القطاع الأكثر فساداً في البلاد، وفي كازاخستان وعلى الرغم من □ عوبة الظروف فقد تم تطوير برنامج لرفع المعايير في النظام القضائي، وفي عدة محاربة الفساد يمكن أن نعلم كيف استطاعت كينيا أن تبرز تقدماً في مجال الحد من الرشوة، وذلك من خلال تصميم وتطبيق الدليل الحضري للرشوة، كأداة لتشخيص الرشوة في مراكز كينيا الحضرية" (الحبيطي، 2005: 91).

وتجدر الإشارة هنا إلى ذكر أهداف منظمة الشفافية الدولية وهي كالاتي : (بو عشة، 2007: 37-38)

- 1- تهدف المنظمة إلى الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي .
 - 2- تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في □ دار، اتفاقية محاربة رشوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية العالمية.
 - 3- الضغط على دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تتكون من (48) دولة من أجل إنهاء تخفيض الضرائب على الرشاوى، وتم ذلك في كل الدول تقريباً فيما عدا هولندا.
 - 4- كسر حاجز الحذر المفروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالمجتمعات الدولية.
 - 5- زيادة فروع المنظمة باستمرار حتى شملت أكثر من (60) دولة على مستوى العالم، وهذا يوضح مدى الأهمية التي اكتسبتها قضية الفساد.
 - 6- إنشاء تحالفات من المنظمات والأفراد لاختيار حكومات □ داقدة وأمينية على مستوى العالم، وتنمية ممارسات تجارية أكثر تحملاً للمسؤولية الاجتماعية.
- ولغرض أن تجسد منظمة الشفافية العالمية قدرتها على مكافحة الفساد فقد راحت تكتشف وتطور وسائل جديدة للتعامل مع هذه الظاهرة (الآفة) لتحجيمها وضمان عدم إعادة إنتاجها .
- وتجدر الإشارة هنا إلى البعض من هذه الوسائل والآليات: (نافعة، 2004: 102-104)

1. جمع المعلومات والقيام بدراسات عن ظاهرة الفساد وتطوير أساليب جديدة لقياسها، ويمكن الإشارة هنا إلى قيام المنظمة بنشر معلومات هائلة عن ظاهرة الفساد في كتابها المرجعي حول الظاهرة كما □ درت المنظمة عام (1994) مؤشر دافعي الرشوة، وكذلك محاولة المنظمة تطوير النظام الوطني للنزاهة عام (1995) ثم طورت في عام (2001) نشرتها المسماة التقرير الشامل عن الفساد في العالم (GCR) (Global Corruption Report) والذي أ □ بح تقريراً سنوياً من بعد ذلك.
2. تقدم المنظمة استشارات فنية تطوعية لتشخيص ومكافحة الفساد، وبهذا فإنها تعتبر بيت خبرة عالمي تستعين به العديد من الدول والمنظمات الأخرى، كما أ □ بحت المنظمة بمثابة سكرتارية فنية مكلفة



بالتحضير لمؤتمرات متعلقة بالفساد ومكافحته, فقد أصبح لها مجالات واسعة مع مختلف جهات العالم المعنية بالفساد ومكافحته .

3. تتعاون المنظمة مع المؤسسات التجارية والمالية والدولية ذات السمعة الممتازة, وفي إطار ما يعرف بمشروع (Know Your Customers) " إعرف قواعد زبائنك " وذلك لبلورت قواعد عامة تساعد على مكافحة الفساد, وقد تجسدت هذه الجهود بتوقيع اتفاقية أو مبادئ (Wolfs berg Principles) وهي مبادئ وقعتها عدد من البنوك الرائدة في مجال الجهود الرامية إلى تحسين قدرتها لدى الزبائن وطمأنتهم إلى التزامها بمراعاة أكبر قدر من الشفافية والنزاهة في التعامل مع كافة الأطراف.

4. تلعب المنظمة دور الضابط المنظم لدى المنظمات الدولية الحكومية وتجسد جهودها في إبرام العديد من المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بمكافحة الفساد, وهكذا فإن منظمة الشفافية العالمية أصبحت منظمة تحظى باحترام كبير من مختلف دول العالم ومؤسساته, وفتحت لها فروع في أغلب دول العالم وفي الدول العربية, يمكن الإشارة إلى وجود فروع لها في الأردن والمغرب, ومن المؤمل أن يزداد دور هذه المنظمة وأن تستفيد الدول من خبرتها الواسعة وتجربتها في مجال مكافحة الفساد بمختلف أشكاله.

كما وان لمنظمة الشفافية الدولية مبادئ إرشادية تجدر الإشارة إلى أهمها: (بوعشه, 2007: 38)

- 1- إدراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية, ولذا فهناك مسؤولية مشتركة وعامة لمحاربتهم.
- 2- اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالمية تتجاوز النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية داخل كل دولة.
- 3- الاهتمام بمبادئ مثل: المشاركة, اللامركزية, التنوع, المسائلة, والشفافية.
- 4- عدم التحزب.
- 5- بناء تحالفات على المستوى المحلي والإقليمي تضم الحكومات, المجتمع المدني, والقطاع الخاص من أجل محاربة الفساد الداخلي والخارجي .
- 6- تجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار المهلكة للفساد على الإنسان والتنمية الاقتصادية .

"ومن المنظمات العاملة في مجال الشفافية أيضاً (منظمة مؤسسات التوكيلات والمقاولات الشفافة) (TRACE) التي تديرها "أليسكندرا ريج" وهي المحامي الدولي بوحدة من كبريات شركات الفضاء الأمريكية, وهي منظمة لا تهدف إلى الربح تقوم على العضوية وتحدد معايير دولية للشركات الأعضاء التي تلتزم طواعية وعلانية بممارسة أخلاقيات الشركات, تأسست منظمة تريس على يد عدد من القانونيين والمحامين والمسؤولين من القطاع الخاص المعنيين بالالتزام بالقوانين " (ريج, 2003: 10)



وكذلك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) فهي إحدى الوكالات الأمريكية الدولية المهمة, حيث أنها الجهة الأساسية المسؤولة عن الإشراف على عمليات إعادة الاعمار في العراق, والتي تدعي بأن الاهتمام الرئيسي لها هو دعم الحكم الديمقراطي والتركيز على برامج مكافحة الفساد! (الحبيطي, 2005: 90) .
وفضلا عن ذلك المنظمة الأممية (الأمم المتحدة) حيث تبنت الجمعية العامة في ديسمبر (1996) قراراتين خاين بالفساد ومكافحته على الصعيد العالمي, وكذلك منظمة التجارة العالمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (الغالبى والعامري, 2008: 413-414) .

📌 مؤشر مدركات الفساد:- " هو استطلاع للآراء يعكس إدراك رجال الأعمال والمحللين السياسيين والأكاديميين المقيمين في بلد ما أو غير المقيمين فيه، ويعتبر مقياس لقياس درجة الفساد في بلد ما, وتتراوح هذه النتيجة بين (10) نظيف جداً و (0) فاسد جداً " (بوعشة, 2007: 43).

ثالثاً : عناصر الشفافية

حتى تنجح الشفافية في تحقيق أهدافها, لا بد من توافر مجموعة من العناصر, وهذه العناصر تتمثل في الآتي :
(الغالبى والعامري, 2008: 438-439)

- أ- وضوح رسالة المنظمة ومبرر وجودها في البيئة, من خلال تحديد دقيق لرؤية المنظمة ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية ومبرر لاستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
- ب- شرعية ومشروعية وجود المنظمة, وأن تلاقي قبولا من مختلف فئات المجتمع وأن ترسم صورة ناعمة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها .
- ت- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن تجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة .
- ث- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى, لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها, ويندرج ضمن هذا الإطار التطوعية في تزويد مختلف الجهات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها .
- ج- أن تتباعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن, والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.
- ح- ومن الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات (دساتير) أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما, وهي تمارس أعمالها وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع .
- خ- ياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامها, وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها, وتدريب العاملين في هذه المنظمة عليها.



د- أن تبني المنظمة لها موقعا على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي □ ورة واضحة وأمانة ونزاهة عن ما يجري داخل المنظمة حول عملها وأنشطتها المختلفة .

أما عنا □ ر الشفافية الإدارية فتتضمن الآتي: (اللوزي, 1999: 163)

أ- ضرورة تحقيق مستوى متقدم من التطوير الإداري .

ب- ضرورة إحداث التنسيق بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري, وكذلك أجهزة الخدمة المدنية .

ت- تنفيذ خطة وطنية للتدريب.

ث- ضرورة إشباع حاجات المجتمع من التعليم .

ج- استخدام المعايير العلمية في التوظيف والتشغيل .

ح- تطوير شبكة من المعلومات .

خ- تطوير نظام الخدمة المدنية وعلى النحو الآتي :-

- تطوير نظام تقييم الأداء لجميع العاملين .
- استخدام مبدأ الكفاءة في الترقيات .
- الاعتماد على الكفاءة في اختيار الموظف مع ضرورة الإعلان عن ذلك في الصحف .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات للأفراد العاملين .
- تقييم الأداء أُنظمي والفردى للتنظيمات الإدارية.

وعليه فمن وجهة نظر متواضعة إن مصادر الشفافية تنبع من زيادة الوعي واتساع المعرفة, والثقافة, والبيئة, وانفتاح المجتمع نحو التطورات الحا □ لة في العالم, وتعد النشأة الاجتماعية, والدينية, والأخلاقية والقيم لأفراد المجتمع من أهم المصادر التي يمكن أن تدعم الشفافية وتعززها في أي مجتمع .

رابعاً : خصائص وأبعاد الشفافية

1- خصائص الشفافية:-

تتضمن الشفافية مجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي : (الغالبى والعامري, 2003: 220)

أ- **الدقة والصدق في تقديم المعلومات Accuracy And believing in introducing the information**

:-the information فهي تقديم المعلومات والبيانات الدقيقة وذات المصدقية لأن هذه المعلومات

سوف تتعرض للاختبار والتأكيد, وان المعلومات غير الدقيقة سوف يتم اكتشافها وعند ذلك ستكون هنالك

أزمة ثقة بين المجتمع والمنظمة .

ب- **تكامل المعلومة Information Integration** :- توفير المعلومة تامة وغير مجزأة أو إضافة

غير مسوغة .



ت- **توقيت المعلومة Information Scheduling** :- أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة المستفيدة وفي وقت الحاجة إليها.

ث- **سهولة الوصول للمعلومة easily of Information arrive** :- يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومة .

ج- **سعة الانتشار Pervading** :- هو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومة أو التقارير, وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومة.

ح- **التطوعية في تقديم المعلومة Volunteering To Introduce Information** :- أي استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة وعداها جزءا من ثقافتها.

خ- **علنية المعلومات Publication of the information** :- تشكل العلنية أحد أهم مرتكزات الشفافية وقد تؤدي العلنية في إشهار المعلومات ووضوحها واستغلالها من قبل المنافسين, ولذلك فعلى المنظمات تحقيق التوازن في العلنية مع الحفاظ على خصوصية المنظمة.

عليه فعلمية المعلومة تعني إشهار المعلومات وإمكانية الحصول عليها من قبل المستفيدين دون عناء ومن دون طلب مسبق, وتكون أما على شكل تقارير دورية أو بيانات أو نشرات وغيرها .

د- تنوع التقارير Reports Miscellaneous .

ذ- **دورية التقارير وانتظامها Reports Regularity And journal** :- إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة على الرغم من الظروف الاستثنائية, تشكل حالة ايجابية لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين .

ر- **وجود موقع على (شبكة الانترنت) للمعلومة** :- إن منظمات الأعمال اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة المعلومات العالمية لفوائده الكثيرة من حيث التكاليف والوقت والسرعة (التميمي, 2005: 1) .

2- أبعاد الشفافية:-

إن الشفافية ضرورية في كل مجالات الحياة وبكافة المواقع والمستويات, مما جعلها محل دراسة وتقييم من قبل الباحثين, وتبعاً لذلك ظهرت أبعاد مختلفة لها و على النحو الآتي : (سوليفان, 2005: 18)

أ- البعد السياسي للشفافية :-

" يعد البعد السياسي للشفافية من أهم أبعادها, إذ ترتبط هنا بطبيعة النظام السياسي وفلسفته في الحكم, وتعد هنا عوامل مثل, درجة انفتاح النظام على المجتمع وتعاونها ووضوحها, فكريا أساسيا في مثل هذه الشفافية, وضرورة أن يعمل المسؤولين بشكل علني, وزيادة معرفة المواطن بالقرارات المتخذة من قبلهم, وكلما انتقل



النظام السياسي من النظام المركزي إلى اللامركزي كلما انتقل بالشفافية إلى الواقع الذي يجسدها فيه, إذ يقوم بتوفير المناخ الملائم لها ويوفر متطلباتها وشروطها " (ولد القابلة, 2003: 1) .

أما (الشبوط, 2004: 1) فيرى أن الشفافية ليست لغزا بل إنها " التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها, من أجل أن يكون الشعب المعني الأول بهذه المعلومات, على بينة بما يجري في أروقة الحكم " ويعدها أيضا من أبرز سمات الديمقراطية .

ب- البعد الاجتماعي للشفافية :-

إن الشفافية جاءت امتداد للمجتمع المدني والفساد, لأن الشفافية ظهرت بعد انتشار الفساد, فكانت الحاجة إليها قوية لمحاربتة وإزالته, وان رسالة الشفافية ليست مهاجمة الأفراد الفاسدين فقط , وإنما بناء نظم تقاوم الفساد, فهي تقدم المساعدة والمعلومات للإعلام الحر وأجهزة القضاء لما تراه من أهمية لهما في آلية مقاومة الفساد من خلال التحالف (الخناق, 2006: 1) .

أما (نجم, 2000: 1) فإنه يرى بأن الشفافية, " أن تبلغ الحقيقة لأولئك الذين لهم الحق في معرفتها, وكذلك الاستقامة وقول الحقيقة والشرف " .

ج- البعد الاقتصادي للشفافية :-

إن المفهوم الاقتصادي للشفافية هو بـ□ف المنظمة التي غالبا ما تكون مفتوحة بشكل واسع لغيرها من المنظمات العاملة معها في ذات الصناعة أو داخل الحدود التشغيلية (Nickels, 2003: 249) .

أما (الخناق, 2006: 157) فيرى بأن الشفافية الاقتصادية, هي الكشف في الوقت المناسب عن المعلومات الملائمة والكافية لبيان مدى تمتع الإدارة بحسن التدبير, والتسيير, وتعتمد معايير تتسم بالمصداقية العالمية وتتبنها, مما يمكن المتعاملين معها من تقييم أدائها العملي وتثمينه وتدبيرها المالي .

والبعد الاقتصادي للشفافية يركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها, وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المنظمات, وتدعو للعدالة والمساواة, بحيث تتوفر الفرص للجميع, بكافة أنواعهم وأجناسهم , لتحسين أوضاعهم الاقتصادية أو الحفاظ عليها (الطوخي وعبد الله, 2006: 6) .

ومنهم من يرى إن البعد الاقتصادي للشفافية هو أحد المتطلبات الأساسية للشفافية في الهيكل العام, والوظائف التي بها الحكومة في الترسيم الواضح للحدود بين القطاعين العام والخاص, والتمييز ضمن القطاع العام بين المستويات المختلفة فيما يتعلق بقطاع المنظمات التابعة للدولة, ويحتاج الأمر إلى توزيع مسؤوليات الإنفاق على الخدمات العامة والوظائف الأساسية بشكل واضح فيما بين الجهات الحكومية على المستوى القومي وما دونها من المستويات المحلية المختلفة, ويجب أن تحدد بوضوح لا لبس فيه قاعدة الإيرادات الخا□بة بكل مستوى من المستويات الحكومية مع إمكانية اقتترانها بتدابير تقوم على □يغة محدودة للمشاركة في الإيرادات



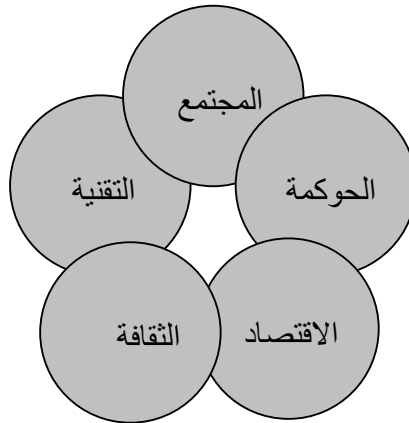
والتمويلات فيما بين الأجهزة الحكومية, وفي القطاع العام من الضروري التزام الشفافية في العلاقات بين الحكومة وقطاع المنظمات المملوكة للدولة (الراوي, 2005: 21) .

ويرى (Kopit & Caring, 1998: 158) إن الشفافية الاقتصادية, هي الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف القطاع الحكومي, وسياق سياساته المالية العامة, وحسابات القطاع العام الذي من شأنه تعزيز المسائلة, وكذلك تعزيز المصداقية, وحشد قوى السياسات الاقتصادية وتأييدها من جمهور يكون على علم بمجريات الأمور, على إن انعدام الشفافية في السياسات تؤدي إلى زعزعة الاستقرار وعدم الكفاءة, والافتقار للعدالة, كما أن التدفق الحر والمتواكب للمعلومات يخلق الشفافية التي تتيح بدورها الوقوف على الحقائق لرد الإيجابيات والسلبيات على كافة المستويات والقطاعات وفعاليات الدولة ومؤسساتها, وهو أمر لازم لتطور الدولة وتقديمها عبر ماتقدمه الشفافية من مساعدة على الفهم والمراقبة لسير المؤسسات ونتائجها أول بأول (العادلي, 2005: 11) .

د- البعد الإداري للشفافية :-

إن التركيز على شفافية أعمال الإدارة ضرورة تزداد يوماً بعد يوم . وهي تعني أن الأفراد يجب أن يعرفوا كيفية عمل الإدارة, وما هي المحددات على الموظفين ؟ ومن المسؤول عن ماذا ؟ وما هي المعالجات المتوفرة إذا ماتمت الأمور بشكل خاطئ (الكايد, 2003: 149) .

ويرى (Don & Williams, 2003: 8) أن أبعاد الشفافية ترتبط بـ (المجتمع, الحكومة, الثقافة, والتقنية) وكما موضحة في الشكل (9) .



شكل (9)

الجهات ذات العلاقة بالشفافية

Source: Don Tapscott & Anthony Williams, (2003) "Value and vogues in the Age of Transparency ", P: 8 .



خامساً: مزايا ومحددات الشفافية

1- مزايا الشفافية :-

تحقق الشفافية عدة مزايا في العمل من أهمها: (www. Arab Topics .com)

- أ- الدقة والصدق عند تقديم المعلومات.
 - ب- بناء وتوجيه سلوك مقاوم بشكل عقلائي ومنطقي .
 - ت- تحقيق معايير الشرف والنزاهة.
- ويضيف (الربيعي, 2005: 59-62) إليها الآتي :-
- أ- تحقيق المصلحة العامة, لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة يعد سببا رئيسا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة لتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل .
 - أ- استقلالية الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية عند القيام بواجباتهم الوظيفية, وهذا بدوره يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة .
 - ب- حرية التنظيمات الإدارية باستخدام الكفاءات البشرية اللازمة .
 - ت- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج, إذ يكون أداء الأعمال جماعيا وهكذا المحاسبة عنها.
 - ث- توفير النجاح والاستمرارية لأي شركة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله .
 - ج- تساعد في إعداد الدراسات بصورة دورية لتحديد نقاط الضعف والقوه, وتحديد الانحرافات والممارسات الخاطئة والعمل على تصحيحها .
 - ح- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة .
- ومن وجهة نظر متواضعة فإن أهمية الشفافية ومزايا تطبيقها لا يمكن حصرها بما تقدم فقط , بل هي أوسع وأشمل من ذلك بكثير , فنرى هنا ما يمكن أن يؤديه التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في بيئة الأعمال , لكن أهميتها ومزاياها واضحة وجليّة في كافة المجالات , سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية .

2- محددات الشفافية - وأثر تدني مستواها وغيابها:-

في مجتمع المعلومات انتهت أيام السرية والمعلومات المبهمة , وأصبح الإفصاح ضرورة لا بد منها , لكن مع ذلك تثار هناك مسائل حيوية للغاية , أهمها حساسية المعلومات وتوقيت نشرها وما إلى ذلك , فمثلا في المجال السياسي يمكن إخضاع الشفافية لبعض القيود لاسيما عندما يتعلق الأمر بأمن الدولة , وهكذا الحال في باقي المجالات .

فعلى الصعيد الاقتصادي أيضا, ورغم إن الشفافية تعد ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الحديث, إلا أن هنالك ما يحول دون كونها مطلقة, بغية تجنب الآثار السلبية التي لا يمكن أن تحدث نتيجة الإفصاح عن



المعلومات بشكل متوازن أو مدروس, ويمكن إعطاء □ ورة بسيطة عن مثل هذه الأمور من خلال الآتي :
(حماد, 2005: 732-752)

أ- بينما تتحرك اقتصاديات السوق الصاعدة بشكل عام نحو زيادة درجة الشفافية المطلوبة من المنظمات, يكون من الضروري وجود حدود لذلك من أجل حماية المنظمة من الإفصاح الذي قد يسلب قدرتها التنافسية من خلال الكلفة الإضافية اللازمة لإ □ دار المعلومات فضلا عن وضع عملياتها ونشاطاتها تحت المجهر من قبل المنافسين .

ب- إن الإفراج عن المعلومات بشكل مطلق قد يمكن المنافسين من الاستفادة من مواقف معينة, وتلك حقيقة تجعل المشاركين في السوق غالبا ما يعزفون عن الإفصاح الكامل, وبالمثل فإن الهيئات الرقابية كثيرا ما تحصل على معلومات سرية من المؤسسات المالية, وهذا يمكن أن يكون له تداعيات وانعكاسات هامة, وفي ظل هذه الضرر وف قد تحجم المنظمات المالية عن تقديم معلومات حساسة بدون ضمان سرية الزبون .

ت- إن إطار الإفصاح يكون غير فاعل إلا إذا كانت هناك آلية لإلزام المنظمات بالتوافق وضمنان الفر □ ة المتساوية لجميع المستثمرين في الحصول على المعلومات التي تم الإفصاح عنها , وعندما يحدث ما من شأنه التأثير على نشاط السوق أو على سعر الأوراق المالية للمنظمة, يكون على المخولين بإدارة المنظمة مسؤولية ضمان سرية هذه المعلومات حتى يتم الإعلان عنها بشكل رسمي .

ث- إن الإفصاح المبكر حول المفاوضات التي تقوم بها المنظمة يمكن أن يحمل ضررا للمنظمات التي تسعى نحو الاندماج مثلا أو ماشابه ذلك, فإذا ما تسربت المعلومات قبل إتمام الصفقة أو قبل الاتفاق على شروطها الأساسية, يمكن أن يفقد أي من طرفي الصفقة قوته التفاوضية مع التغيير الذي سيحدث في سعر سهم المنظمين نتيجة للإفصاح عن هذه المعلومات, وعلى الرغم من إن المنظمات يجب أن تقوم بمفاوضاتها في سرية تامة من أجل الحصول على أفضل الشروط , فهناك بعض الظروف التي تحتم على المنظمات الإفصاح عن بعض المعلومات, مثل ضرورة إفصاح المنظمة عن تلك الصفقات في حال قيامها بالمتاجرة في الأوراق المالية .

ج- إن من الأمور الجذلية في قانون الملكية الفكرية (الأسرار التجارية) وكقاعدة عامة, السر التجاري قد يكون أي معلومة غير معروفة بشكل عام في □ ناعة ما, ويتم استخدامها في علاقة العمل للحصول على ميزة تنافسية, وأن كون المعلومة سرية ومحددة ومثبتة, ولأنه ليس هنالك قانون عالمي للأسرار التجارية أو حتى تعريف لمكونات السر التجاري, فلا يمكن أن تعتبر المعلومة سراً تجاريا محميا في بلد ما, لأنها تعتبر معلومة عامة في بلد آخر, ولذلك تسعى المنظمات إلى تحديد درجة الإفصاح عن تلك الأسرار التجارية فعليا ومن خلال العقود, وتسعى المنظمات لفرض المزيد من الحماية القانونية بدعوى أن الإفصاح عن تلك الأسرار يوفر للمنافسين ميزة غير عادلة والحصول على عوائد نتجت عن أبحاث استغرقت الكثير من الوقت والمال دون □ رف مقابل للمنظمة التي قامت بتلك الأبحاث .



أما بالنسبة للصورة التي يمكن نقلها عن الآثار المترتبة على تدني مستوى الشفافية وقصور معاييرها فيمكن تمثيلها بالآتي:-

- إن تدني مستوى الشفافية والإفصاح يقود إلى اعتماد العديد من المتعاملين في الأسواق على الشائعات التي يروجها المضاربون بهدف تعزيز حجم الطلب على أسهم بعض المنظمات ورفع سعرها, وهذا بالطبع يسبب خسائر كبيرة خصوصاً للصغار المستثمرين (الدباس: www.Libyaforum.org).
 - عزوف الكثير من المستثمرين عن الاستثمار في الأسواق المالية بالدول النامية, خوفاً من المفاجآت المتكررة فيها (بسبب عدم توفر المعلومات الصحيحة) وإعطاء الأولوية في توظيف أموالهم للدول الصناعية رغم العائدات المنخفضة فيها (محي الدين: www://dco.abhatoo.net.ma).
- فإذا كانت محددات الشفافية وتدني مستواها ينتج عنه مثل هذه الآثار وغيرها, فإن انعدامها وغيابها سيترتب عليه الكثير من التبعات, ولعل من أمثلتها الآتي :-
- ❖ إن غياب معايير الشفافية عن مجتمع الأعمال يمثل أكبر التحديات التي تهدد مسيرة أي اقتصاد, وذلك لأن غياب معايير الشفافية ينتج عنه نتائج سلبية كثيرة, لعل من أهمها انتشار ظاهرة الفساد التي تؤدي بدورها إلى انخفاض معدلات التنمية.
 - ❖ يعد غياب الشفافية والإفصاح والمسائلة أحد الأسباب الرئيسة وراء عمليات التلاعب في القوائم المالية (العثيم: www.lipyafum,2006).
 - ❖ إن غياب الشفافية والمسائلة يؤدي إلى وجود بيئة عمل تزداد فيها فرص استخدام المسؤولين للمقدرات العامة لمصالح شخصية (فساد) كما يؤدي إلى شخصنة المنظمات حيث تعرف بأسم مؤسسها أو مديرها أو رئيس مجلس إدارتها أو احتكار إدارتها في يد واحدة, فضلاً عن غياب عمليات التوثيق الممنهجة داخل هذه المنظمات مما يعوق الشفافية إذا ما رغبت المنظمة في تطبيقها (المؤتمن: Palestine.org).
 - ❖ إن غياب الشفافية له تأثير سلبي ليس فقط على الحياة السياسية وإنما الاقتصادية والاجتماعية, فالاقتصاد غير الشفاف كان له الأثر المباشر في الأزمات في كل من المكسيك ودول شرق آسيا وروسيا (حيث أن معوقات الأزمة كانت موجودة لكنها كانت مخبأه عن المجتمع لأن المعلومات المتوافرة لم تكن كاملة أو كافية, فضلاً عن بعض المعلومات كانت خاطئة عن قصد أو جهل). كما تردد عن دور المعلومات في انهيار الاقتصاد العالمي على أثر النكسة التي عصفت بأسواق المال في نهاية عام (1987- الاثنىين الأسود) لعدم توافر معلومات فعالة حينها, مثل التي توازر الاقتصاد العالمي حالياً (محي الدين: <http://doc.abhatoo.net.ma>).
 - ❖ إن انعدام الشفافية وقلة المعلومات يؤدي إلى خوف وقلق المستثمر وعزوفه عن الدخول في السوق كون المستثمر الصغير هو الحلقة الأضعف في السوق وهو عرضة للاستغلال والخسارة.



❖ إن غياب المعلومات عن البيئة المالية يؤدي إلى خلق مجال للإشاعات التي لا يمكن القضاء عليها إلا باعتماد معايير محاسبية ومالية ومعلوماتية دقيقة تعتمد منتهى الشفافية وتمكن من العدالة بين الجميع في الحصول على المعلومة في السوق, وبخلافه فإن انعدام مثل هذه المعايير سيؤدي إلى حدوث تقلبات حادة في الأسعار □ عودا وهبوطا (العتيبي: www.okaz.com.as).

سادساً: الشفافية والمصطلحات المرتبطة بها

(الإفصاح, المساءلة, الحاكمية)

إن الحديث عن الشفافية يدفعنا إلى الكثير من المصطلحات التي لها علاقة قوية بها, منها الفساد الإداري والإفصاح والمساءلة والحاكمة (بابعير, 2003: 2). بالنسبة للفساد الإداري سوف يتم تناوله بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل أما المصطلحات الباقية سيتم تناولها هنا وحسب ما تيسر.

1- الإفصاح VOICE :-

عرف الإفصاح بأنه " وضوح ماتقوم به المنظمة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين بالخدمة ومموليها) وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف, وهو ما ينطبق على أعمال المنظمات الحكومية و الغير حكومية " (بو عشه, 2007: 34).

و عرفها (الربيعي, 2005: 54) بأنها " إتاحة المعلومات للجمهور ووضوح الإجراءات والسياسات والقواعد والقوانين والقرارات, وإنها في مجال الخدمة العامة واتخاذ القرارات والسياسة العامة أداة لتقليل عدم التأكد وتساعد في القضاء على الفساد الإداري, أو هي نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع " .

وفي المجال الاقتصادي فالإفصاح "يعتبر روح الأسواق المالية وركنا أساسيا من أركان قيامها وأساسا لاستمرار نجاحها وتطورها وركيزة لتدعيم الثقة بها بما يؤدي إلى جذب فئات المستثمرين نحو أدواتها, وهو وفق هذا المستوى يعني إعلان كل المعلومات الهامة عن المنظمات والتي تساعد المستثمر على اتخاذ قرارات البيع أو الشراء للأوراق المالية وتقرير السعر المناسب لها وتمكين المستثمر في منظمة معينة من الحكم على مدى الجدارة والنزاهة التي تدار بها المنظمة التي يستثمر بها " (عيفي: 2006: www.seddika ffifi)

ونظرا للأهمية البالغة للإفصاح, ولأن تدني مستواه يؤدي إلى خلق مجال خصب للإشاعات التي قد يروجها المضاربون بهدف تعزيز حجم الطلب على أسهم بعض المنظمات ورفع سعرها, أقرت المنظمة الدولية لهيئات أسواق المال عددا من المبادئ بخصوص موضوع الإفصاح تنص على (الإفصاح الكامل والدقيق, وفي المواقيت المناسبة) عن المعلومات المالية ونتائج الأعمال والمعلومات الأخرى اللازمة للمستثمر لاتخاذ قراره الاستثماري, إضافة إلى حصول مالكي الأوراق المالية أو مساهمي المنظمات على معاملة عادلة ومتساوية,



خصوصاً فيما يتعلق بحق الحصول على البيانات والمعلومات ولكي لا تستغل المعلومات الداخلية لمصلحة فئة على حساب فئة أخرى، فضلاً عن إعداد البيانات المالية وتدقيقها طبقاً للمعايير المحاسبية والمراجعة المقبولة دولياً (الدباس: www.Libya forum).

وتأكيداً لفاعلية هذه المبادئ وغيرها، لوحظ من تطبيقها مثلاً على الأسواق المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة فروقات إيجابية جوهرية لاسيما في ما يتعلق منها بجذب الاستثمارات الأجنبية، ولغرض النهوض بهذه الأسواق (لترتقي إلى الأسواق العالمية) دعى خبراء ومحللون ومستثمرون فيها إلى تعزيز الشفافية من خلال أخذ الأمور التالية: (www.thegulfbiz.com)

أ- لضمان عدالة وشفافية المعلومات إلى جميع المستثمرين في وقت واحد ينبغي إعلان نتائج ربع سنوية للمنظمات في وقت مبكر بعد انتهاء الفترة التي تغطيها النتائج مباشرة، وعلى أن تعلن نتائج جميع المنظمات في وقت واحد لكي يصبح هنالك اطلاع لدى المستثمرين حول أوضاع المنظمات كافة، بحيث تمكنهم من الحكم والاختيار في توجيه استثماراتهم.

ب- إعلان المنظمات عن مشاريعها وعقودها الرئيسية للمستثمرين عند القيام بتوقيع العقود، لأن من حق المستثمرين أن يطلعوا على نشاط المنظمة ليعرفوا على أساس هذه المعلومات تقديراتهم لتطور أداءها المالي وانعكاس ذلك على السهم مستقبلاً، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية على أساس علمي.

ت- الإعلان عن الأسهم المرهونة لدى المصارف التي يتم عرضها للبيع في الأسواق المالية بحيث تصل المعلومات إلى جميع المستثمرين حولها في وقت واحد.

ث- لا بد وأن يأخذ الإعلان عن مشاريع المنظمات وعقودها الرئيسية إطار الموازنة بين متطلبات الإفصاح من جهة، وضرورة المحافظة على سرية هذه المشروعات أحياناً في مواجهة المنافسين الذين قد يستفيدون من هذه المعلومات على نحو يضر بمصلحة المنظمة ومساهمتها من جهة أخرى.

ج- إن عملية الإفصاح مهمة في الأسواق المالية، لكن الأكثر أهمية هو (وقت الإفصاح) لذا يجب أن يكون هنالك تأخير في الإفصاح عن المعلومات أكثر من غيرها وتحقق مصالحها على حساب مصالح الآخرين وتحديدًا غار المستثمرين.

ويرى (الخصيري، 2005: 145) إن الإفصاح "يساعد أيضاً في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط المنظمة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات المنظمات مع المجتمعات التي تعمل فيها، وتعد إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاضعة بالمنظمات متعددة الجنسيات ذات أهمية في هذا الموضوع".

ومما تقدم يمكن القول بأن الشفافية والإفصاح هما نقيض الغموض والسرية، ولأن الشفافية تركز بالدرجة الأولى على شفافية المعلومات، وإن الإفصاح عنها (أي المعلومات) إنما يعتمد على مدى توافرها بخصائصها المطلوبة، إذاً فإن الإفصاح يعد الركن الأول من أركان الشفافية بل لا يمكن لها أن تقوم إلا به، فضلاً عن ذلك أن الشفافية والإفصاح هما منظومة متكاملة لتوضح الأنشطة المختلفة للمنظمة وخططها المستقبلية،



والدراسات الخا□ة بتلك الخطط , والقوائم المالية المعتمدة لها بصورة يكون الغرض منها ليس إيصال رسالة معينة بقدر ما تكون إرسال المعلومة كاملة, ومع كل ما سبق لا يمكن القول أن الشفافية والإفصاح مطلقين وليس هنالك ما يحددهما, بل أن لهما حدودا قد تتجسد بحساسية المعلومات وتوقيت نشرها وكذلك أسرار المنظمة (الحيالي, 2008: 125) .

ومن وجهة نظر متواضعة إن الإفصاح هو ليس إرسال رسالة (معلومة) معينة بقدر ما هو إرسال المعلومة كاملة, وفي الوقت المناسب لها .

كما وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية والإفصاح هما مصطلحان متداخلان كثيراً, بمعنى آخر إن الشفافية والإفصاح هما أقرب ما يكونا إلى أنهما, وجهان لعملة واحدة, والشكل (10) يوضح ذلك :-

الشفافية الإفصاح

شكل (10)

تداخل الشفافية مع الإفصاح

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مصادر الإدارة .

2- المساءلة :-

إن المساءلة حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأ□حاب المصلحة حول كيفية استخدام □لاحياتهم وتعريف واجباتهم, والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش " (www.undb-pogar.org. 2004) .

كما تعني " إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة " (الطوخي, 2006: 184) .

وهناك من عرفها بأنها " الحاجة إلى أن يبرر ذوي العلاقة بما في ذلك السلطات المعنية أفعالهم وسياساتهم وأن يتحملوا المسؤولية عن القرارات والنتائج على حد سواء " .

وهي أيضا " التدفق الحر للمعلومات, فهي تتيح للمعنيين بمصالح معينة أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح, وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها, وسهولة الو□ول إلى المعلومات تزيد من درجة الشفافية " (حماد, 2005: 731) .

وأما المساءلة المالية فتركز على العمليات الخا□ة بالموازنة وإنها الشرط الأساسي للإدارة الجيدة التي تعمل على إدارة الموارد العامة والتقليل من حالات الفساد والإيصال الجيد للخدمات مدعم الجهود لمنع حدوث



حالات فقر, وان تعزيز المساءلة المالية وإسنادها يتطلب إجراء إـمـلاحات عامة وشاملة تخص الهياكل البرلمانية والتشريعية والإدارية, فضلا عن الأنظمة الحكومية" (James, L-Horton, 2006: 2) .
ومن وجهة نظر متواضعة إن المساءلة تقتضي وضع الحكومة تحت الفحص والتدقيق العام, في مجتمع ينبغي أن تكون الحكومة مفتوحة في علاقتها مع المواطنين, كما وتجدر الإشارة إلى أن المساءلة ترتبط ارتباطا وثيقا بالشفافية, بل إن الأخيرة هي شرط أساسي ومسبق للمساءلة وان العلاقة بين المصطلحين (الشفافية والمساءلة) هي علاقة طردية, أي كلما ازداد معدل الشفافية كلما ازداد مستوى المساءلة والعكس □ حيح .

3- الحاكمية Governance :-

إن ظهور مفهوم الحاكمية بشكل واسع وكبير في أدبيات إدارة الأعمال و الإدارة العامة جاء ليلبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية و تطلب المساءلة في عمل منظمات الأعمال والحكومات خوفا من حالات فساد إداري وغش أو تلاعب تؤدي إلى انهيار محتمل للبعض من هذه المنظمات يؤثر سلبا على الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على □ عيـد بلد ما أو على □ عيـد البيئـة العالمـية (الغالبـي والعامري, 2008: 448) .
ويرى آخرون (Wheelen & Hunger, 2004: 25) إن الحاكمية " تمثل الدور الأساسي لمجلس الإدارة وهي تشير وتعكس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات أساسية في المنظمة يمثلها, رأس المال والخبرة والعمل, لتحديد توجه وأداء المنظمة " .

وهي " تمثل نظاما واسعا لتطبيق آليات واجراءات حاكمة لعمل منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية, وفي إطار هذه الإجراءات والآليات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات وتبني الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة الموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (المطيري, 2004: 99-100) .
أما (Gopalsamy, 1998: 3) فينظر إلى الحاكمية على " أنها ليست مجرد إدارة شاملة للمنظمة بل هي أوسع نطاقا وأعم مفهوما حيث أنها تتسع لتشمل ادارة عامة كفوؤه وعادلة وشفافة للو □ ول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح " .

ولبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) تعريفه الخاص بالحاكمية والذي ينص على " أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (UNDP, 1997: 3) .

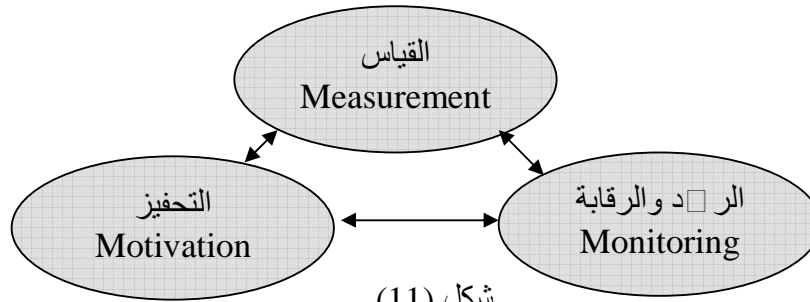
وتجدر الإشارة إلى المفهوم الذي حددته منظمة (OECD) للحاكمية واعتبرته دليلا للمنظمات الأوروبية في عام (1999) والذي نص على " أن الحاكمية تؤطر مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وغيرهم من أ □ حاب المصالح, كذلك وأنها توفر الهيكل الذي من خلاله تحدد الأهداف والوسائل في بلوغها وتشخيصها معايير الأداء اللازمة لقياس مدى انجاز هذه الأهداف " (OECD, 1999: 11) .



كما وتجدر الإشارة أيضا إلى أن المنظمات اليابانية والباحثين اليابانيين يرون أن تطبيقات الحوكمة في منظمات الأعمال اليابانية تستند إلى خصوصية في فهم ما مطروح من مبادئ من قبل الـ (OECD) أو (International Corporate Governance Net Work) (ICGN) .

واستناداً لما سبق، يرى الباحث بأن الحوكمة " تمثل نظام كلي للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية، وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها " .

ومن الجدير بالذكر الاهتمام بثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحوكمة، تجعل منها كفاءة التطبيق في منظمات الأعمال، وهذه الأبعاد هي (القياس) ويجسد بناء أنظمة معلومات تعطي حكماً دقيقاً وادقاً عن الإدارة والأداء المالي بشكل خاص، ثم (الرقابة) وهذه تتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرقابة والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات، أما البعد الأخير فهو (التحفيز) والذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة لزيادة قيمة المنظمة (الغالبية والعامري، 2008: 454) . وكما موضح في الشكل (11) :-



شكل (11)

أبعاد الحوكمة وفق المنظور الياباني

Source : Komiyama, M. and Yakinobu, Masaoka (2002) "Corporate Governance, A New Phase for Japanese Companies", Nomura Research Institute (NRI), NRI, P: 7 May.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد حددت في عام (1999) خمسة مبادئ للحوكمة هي كالآتي:-
(الغالبية والعامري، 2008: 45)

- 1- حماية حقوق المساهمين Right Of Shareholder
- 2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين The Equitable Treatment of Shareholders
- 3- دور أصحاب المصالح Right of The Stakeholders
- 4- الشفافية والإفصاح Disclosure and Transparency
- 5- مسؤوليات مجلس الإدارة Responsibilities of The Board of Directors



أما الـ (IGN) (الشبكة العالمية للحاكمية) وهي منظمة غير حكومية فقد حددت المبادئ الرئيسية للحاكمية للمنظمات تفصيلياً بناء على المبادئ الموضوعية من قبل منظمة (OECD) (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) والجدول (9) يبين مبادئ الحاكمية وفق هذين المنظورين .

جدول (9)

مبادئ الحاكمية وفق منظوري (OECD) و (IGN)

مبادئ ICGN	مبادئ OECD
<ul style="list-style-type: none"> التغيرات التنظيمية الجوهرية تتطلب الموافقة المسبقة للمساهمين . للمساهمين الحق في ممارسة التصويت . الإفصاح الدوري لنتائج القرارات . تحقيق مبدأ العدالة من خلال معيار (سهم واحد صوت واحد) . تؤمن منظمات الاستثمار مسؤولية ترتيب حقوق التصويت . 	1- حماية حقوق المساهمين .
<ul style="list-style-type: none"> مبدأ (سهم واحد صوت واحد) . حماية حقوق صغار المساهمين والمساهمين الأجانب . 	2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .
<ul style="list-style-type: none"> يبنى المدراء علاقات جيدة ومثمرة مع جميع فئات أصحاب المصالح ويلتزمون بتحمل المسائلة أمام حملة الأسهم . 	3- دور أصحاب المصالح .
<ul style="list-style-type: none"> الإفصاح الدوري والكامل بمعلومات كاملة وملائمة . الإفصاح عن ملكية الأسهم والموقف من حق التصويت . الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمدراء . الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت المدراء (يفضل الإفصاح بالضبط عن المكافآت لكل مدير شخصياً) . 	4- الشفافية والإفصاح .
<ul style="list-style-type: none"> تقييم المدراء بشكل مستقل عن تقييم العمليات . متابعة العملية التدقيقية وتحديد المكافآت وتسمية اللجان وكذلك تعيين مدراء من الخارج . 	5- مسؤوليات مجلس الإدارة .

Source: Komiyama, M. and Yakinobu, Masaoka (2002) "Corporate Governance, A New Phase for Japanese Companies", Nomura Research Institute (NRI), NRI, P: 2 May.

وتشير (وناس) هنا إلى أن الحاكمية تعني " الحكم الصالح " الذي يشارك فيه كل من الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني (وناس, 2008: 75) .

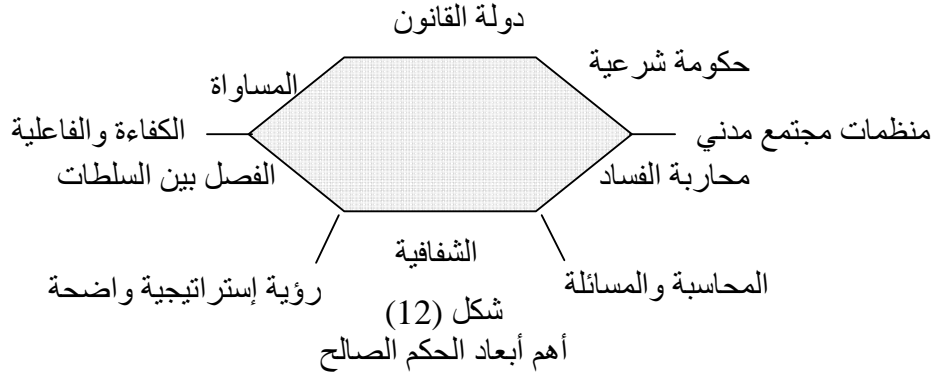
لذلك فإن الحكم الصالح " هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة وكفوءة في توجهاتها لتطوير موارد المجتمع وتقديم نوعية حياة تتسم بالرفاهية والتحسين المستمر بهدف إرضائهم وعبر مشاركتهم ودعمهم (كريم, 2004: 41) .

وإذا أردنا استعراض بعض المعايير التي يمكن أن تمثل الحكم الصالح فإنه يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي :
(الغالبى والعامري, 2008: 460-461)

1. وجود سلطات سياسية منتخبة وشرعية تمارس □ للاحياتها وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية مستمدة من العادات والتقاليد الجيدة لبلدانها .



2. وجود فصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية , بحيث تعرف هذه السلطات دورها وطبيعة العلاقات بينها وبصيغة لاتخل بتوازن يؤدي إلى تحسينها على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
3. تعزيز حكم القانون وعدم وجود هيئات تعتبر نفسها خارج إطار هذه التشريعات القانونية السائدة في المجتمع .
4. تعزيز مبادئ المحاسبة والمسائلة للجميع دون استثناء لأحد مهما تكن □ فته السياسية والاجتماعية ومهما يكن موقعه في الدولة أو في الوظيفة .
5. حكومة كفوءة وفاعلة تضع برامجها وتناقشها وتنفذها بكفاءة في ضوء حرص تام على مصالح الجميع دون تحيز أو محاباة أو عدم عدالة .
6. شفافية تامة ونشر واسع للمعلومات لجميع الجهات, دون حجب أو تشويه أو سرية لهذه المعلومات وما يرتبط بكافة أوجه العمل في الدولة أو المنظمات .
7. منظمات مجتمع مدني متطور تمارس دورها كاملا دون قيود وباستقلالية كاملة .
8. اجتناب حالات الفساد والتحكم بمصادره على □ عييد الأفراد والمنظمات أو الدولة .
9. خفض النفقات العسكرية وتوجيه جميع موارد الدولة بأوجه إنفاق متفق عليها من قبل الشعب, بعيدا عن الهدر بحجج واهية مختلفة .
- 10 . مشاركة واسعة على مختلف الأ □ عدة وللجميع دون استثناء لجنس أو فئة أو طائفة أو أقلية أو مجموعة سياسية .
- 11 . رؤية إستراتيجية تتحدد في إطارها الخيارات حسب الأولويات وبما يعزز قدرة النهوض بالدولة والمنظمات .
12. تعزيز مفهوم دولة القانون والمؤسسات بعيدا عن الاعتبار الشخصية والقيادات كرموز, مهما كانت هذه القيادات ومهما كان دورها .
13. حسن استجابة المنظمات في إطار آليات شفافة, لغرض خدمة المجتمع وتلبية متطلبات الجميع دون . إن هذه المعايير وغيرها, للحكم الصالح تم عرضها من قبل مجموعة كبيرة من الباحثين والمنظمات الإقليمية والدولية , لتعطي □ ورة شاملة للحكم الصالح في الدولة والمنظمات . ومن وجهة نظر متواضعة, يتفق الباحث مع (الغالبى والعامري, 2008) بخصوص معايير الحكم الصالح, كونها تمثل مدخلا فاعلا لمكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة وتعزيز الانسجام الاجتماعي والتآلف على □ عييد المجتمع, والشكل (12) يلخص هذه المعايير :-



Source: www.gdrc.org

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فقد أشار إلى معايير أساسية للحكم الصالح أهمها: (UNDP, 2004: 4-5)

1- المشاركة :- وتعني حق المرأة والرجل بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبة ديمقراطيا بالبرامج والسياسات , وتتطلب المشاركة توفير القوانين التي تضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والانتخاب والحريات العامة بشكل إجمالي ضمانا لمشاركة المواطنين الفعالة, ولترسيخ الشرعية السياسية .

2- حكم القانون :- ويعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون استثناء , انطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي, وهي الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة, وبينهم وبين الدولة من جهة ثانية, كما أنه ينظم العلاقات بين المنظمات الحكومية ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء, وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق .

3- الشفافية :- وتعني توفير المعلومات الدقيقة في مواقفها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة, مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة في مجال السياسات العامة وتوسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة وتخفيف الهدر ومكافحة الفساد .

4- حسن الاستجابة :- تعني قدرة المنظمات على خدمة الجميع وتلبية احتياجات الجميع دون استثناء .

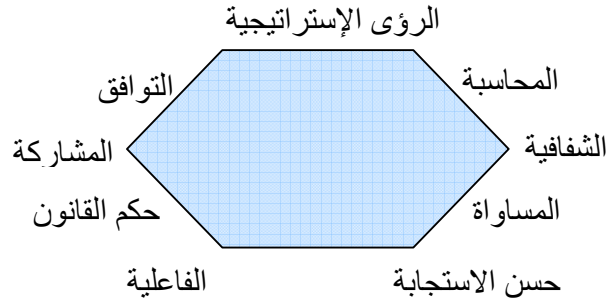
5- التوافق :- ويرمز إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع, وإن أمكن حول المصلحة العامة والسياسات العامة .

6- المساواة (وخاصة في تكافؤ الفرص) :- الهادفة إلى إعطاء حق لجميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم .

7- الفاعلية :- وتهدف إلى توفير قدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية راشدة للمواد .

8- المحاسبة :- وتعني وجود نظام متكامل للمحاسبة ومسائلة المسؤولين في الوظائف العامة, ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والقدرة على محاسبة الأفراد المسؤولين عن إدارة الموارد العامة, وخصوصا تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام وحماية الصالح العام من التعسف والاستغلال .

9- الرؤى الإستراتيجية :- وهي الرؤى المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون المواطنين وتنمية المجتمع والقدرات البشرية, والشكل (13) يوضح هذه المعايير .

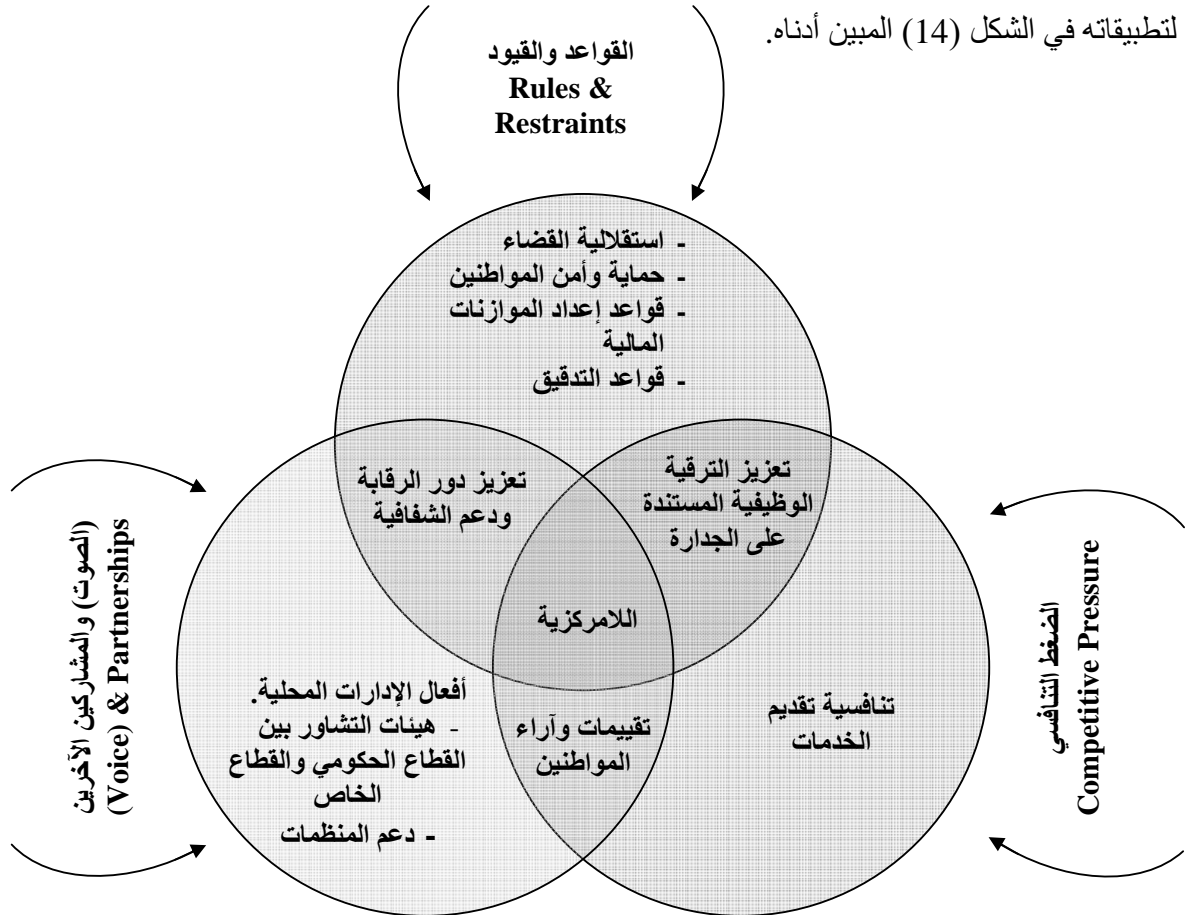


شكل (13)

معايير الحكم الصالح

Source: UN-ESCAP,(2004) " what is Good Governance " , P:3
(Http ;/www.org /u-gov/escap-governance.Html)

كما نستطيع أن نوجز متطلبات تطبيق الحكم الصالح بالاستناد إلى الرؤى الإستراتيجية الحاكمة لتطبيقاته في الشكل (14) المبين أدناه.



شكل (14)

متطلبات الحكم الصالح

Source: UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development", Op. Cit., pp. 4 – 5.



سابعاً: تجربة الشفافية في العراق

إن الشفافية في العراق حديثة الولادة نوعاً ما، حيث ترجع جذورها إلى عام (1990) عندما أسس ديوان الرقابة المالية حسب القانون رقم (6) وهذا القانون جعل من ديوان الرقابة المالية مؤسسة التدقيق العليا في العراق، والتي كان من ضمن مسؤولياتها وواجباتها الآتي :-

- 1- تزويد الجمهور والحكومة بالمعلومات الدقيقة الموضوعية حول العمليات الحكومية والأوضاع المالية .
 - 2- تعزيز الاقتصاد والكفاءة من خلال القيام بتشكيلة واسعة من التدقيق المالي والأدائي وتقييم البرامج – باعتبار أن هذه المؤسسة هي مؤسسة تدقيق عليا فاعلة يمكن أن تعمل كحارس عام للتعرف على الاحتيال، التمييز، وإساءة الاستعمال، ومن خلال تعزيز مكافحة الفساد والأمانة في الحكومة، مصمماً على ضمان استقلالية وفاعلية ديوان الرقابة المالية للعراق .
- إلا أن الظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها العراق خلال الثلاثة عقود الماضية ونتيجة سوء إدارة نظام الحكم البائد للبلاد وسوء استخدام السلطة فضلاً عن انه كان ينمي الفساد وانعدام الكفاءة .
- أما من بعد سقوط نظام الحكم البائد عام (2003) ولأن تنفيذ إجراءات منع الفساد كانت اعتباطية ومتقطعة، ظهرت حالات الفساد بكل أنواعه، الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والأخلاقي .
- وفي عام (2004) □در الأمر رقم (55) والذي بموجبه تأسست المفوضية العامة للنزاهة في العراق، وقد نشر في جريدة الوقائع العراقية العدد (3981) لسنة (2004) .

الغرض من القانون :-

يشجع هذا القانون النظمي و الحكم النزيه والشفاف بإنشاء هيئة مستقلة فعلا لديها القدرة على تطبيق قوانين مكافحة الفساد ومعايير الخدمة العامة، وتقوم باقتراح تشريعات إضافية عند الضرورة، وتبادر بتنفيذ برامج لتوعية وتنقيف الشعب العراقي، من شأنها تقوية مطالبه لإيجاد قيادة نزيهة وشفافة ، تكون مسؤولة وخاضعة للمحاسبة، ويشجع هذا القانون النظامي، الحكم النزيه والشفاف عن طريق إلزام القادة العراقيين أن يثبتوا التزامهم بالسلوك الأخلاقي في تأدية الخدمة العامة، والتزامهم بنص القسم الذي تعهدوا به والكشف عن مصالحهم المالية الشخصية، وعن طريق تقوية وتوضيح مبادئ السلوك الأخلاقي في تأدية الخدمة العامة في العراق، وفي قوانين العراق الجنائية التي تحرم الفساد .

المفوضية المعنية بالنزاهة العامة :-

تم بموجب هذا القانون النظامي إنشاء المفوضية المعنية بالنزاهة العامة (المفوضية) كجهاز حكومي منفصل ومستقل يتولى تنفيذ وتطبيق هذا القانون النظامي، وتقوم المفوضية بذلك عن طريق التحقيق في القضايا وإحالتها إلى المحكمة لاتخاذ الاجراءات الجنائية بشأنها، وعن طريق تعزيز ثقة الشعب في الحكومة العراقية من خلال قيام المسؤولين بالكشف عن مصالحهم المالية وغير ذلك من البرامج، وعن طريق تنمية ثقافة في حكومة تقدر النزاهة الشخصية وأخلاقيات الخدمة العامة والخضوع للمحاسبة، عبر البرامج العامة للتوعية والتنقيف، ويجوز للمفوضية أن تطور وتقتراح سن تشريعات إضافية، وأن تصدر لوائح تنظيمية يجيزها هذا الأمر، وأن تقوم بأي عمل تراه ضروريا ومناسبا لتحقيق أهدافها . وللاستزادة ومعرفة تفا □يل أكثر عن تأسيس الهيئة العامة للنزاهة مراجعة جريدة الوقائع العراقية العدد (3981) لسنة 2004 .

وفي 28 حزيران (2006) عقد الملتقى الأول لمكافحة الفساد في بغداد الذي أقامه المركز العراقي للشفافية بالتزامن مع هيئة النزاهة العامة وبيت الحكمة ودوائر المفتش العام، تحت شعار (لنعمل معا من أجل انضمام العراق لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد) (الملتقى الأول لمكافحة الفساد، 2006: 8) .

ومن بعد ذلك انظم العراق إلى هذه الاتفاقية بموجب القانون رقم (35) في 30 آب لسنة (2007) المنشور في جريدة الوقائع العراقية العدد (4093) في 20 تشرين الأول لسنة (2008) .



الفساد الإداري Managerial Corruption

أولاً :- مفهوم الفساد الإداري

ثانياً :- الجذور التاريخية للفساد الإداري

ثالثاً :- أشكال الفساد الإداري

رابعاً :- صور أو مظاهر الفساد الإداري

□ امساً :- صائص الفساد الإداري

سادساً :- أسباب الفساد الإداري

سابعاً :- آثار الفساد الإداري

ثامناً :- سياسات مكافحة الفساد الإداري

□ اسعاً :- المنظمات العاملة في مكافحة الفساد الإداري

عاشراً :- جارب بعض الدول في مكافحة الفساد الإداري



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ }

(الأعراف,56)

صدق الله العلي العظيم

الفساد الإداري Administrative Corruption

توطئة foreword :-

لم تثبت تجارب العالم الحديث نظاماً أشد على الفساد من الديمقراطية الحقيقية التي تشمل حرية تداول المعلومات والصحافة والرأي واستقلال القضاء والمجتمع المدني وسيادة قيم العدل وحقوق الإنسان، ولم نر تحققاً لذلك خارج الأنظمة الديمقراطية، ولم تقطع رقبة فاسد كبير في أي بلد مستبد حتى الآن إلا عندما تتقاطع مصالحه مع مصالح الفاسد الأكبر أو حاشيته. والفساد، الذي يتحدث عنه الجميع هذه الأيام، بصيغته المجردة أو بإضافة تعبير المالي والإداري إليه، ويعدون بمواجهته، وضع العالم المتقدم مكافحته أولوية تقارب مكافحة الإرهاب نظراً لمساهمة في إفقار الشعوب والعبث بمواردها وامتصاصه لموارد التنمية والبناء الاقتصادي والاجتماعي، بل ودوره في تخريب القيم الأخلاقية والاجتماعية للمجتمعات والشعوب بحيث أصبح في كثير من تلك المجتمعات القاعدة وليس الاستثناء، بل وأصبح الإثراء السريع منطوقاً مشروعاً بغض النظر عن الوسيلة وبات مقياساً للجاهة والذكاء والتميز الاجتماعي .

والسبب في حصول الفساد هو مشكلة باطنية روحية أكثر منها فعلاً خارجياً، انها ازمة ضمير ومشكلة ايمان بالله والوطن والامة وقلبة الالتزام الديني، هذه هي الحقيقة وهذا هو منشؤها ...

اولاً :- مفهوم الفساد الإداري

أ- الفساد لغةً واصطلاحاً :-

جاء معنى (فساد) في (مختار الصحاح) من (فسد) الشيء ويفسُد بالضم (فساداً) فهو فاسد، ولاتقل إنفسد، والمفسدة ضد المصلحة (الرازي, 1983: 503) .
اما قاموس (المنجد) فيتوسع في التفسير اللغوي لكلمة (فساد) مؤكداً (أفسده وفسده) ضد (أصلحه) وفساد القوم اساء اليهم ففسدوا عليه، واستفسد ضد استصلح، والفساد مصدر اللهو واللعب والمفسدة مصدره الفساد او سببه (يسوعي, 1970: 551) . أما في (المعجم الوسيط) فان الفساد يعني "التلف او الاضطراب والخلل، و يعني كذلك الحاق الضرر بالافراد والمجتمعات " (المعجم الوسيط , 1973: 688) .
وفي اللغة العربية فان الفساد يعني " التلف والعطب والخلل، فسدت الامور اضطربت وادركها الخلل (المعجم الوجيز) " وفسد الشيء، يفسد ويفسدُ وفسدُ يفسدُ فسوداً، وفساداً ضد صلح فهو فاسد (البستاني, 1982: 467) .



اما بالنسبة لقاموس (ويبستر) فذكر ان corruption تعني " الحث على العمل الخاطيء بواسطة الرشوة او الوسائل غير القانونية الاخرى " (Webster, 1975: 359) .

اما في معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية الجديد المصور فان corrupt(adj.) تعني فاسد، عفن، منحلّ و (v.) افسد، اتلف، فسد، تعفن و (comp.) يحرف، يُدرج أخطاء في البيانات او البرامج و corruption(n.) تعني فساد، إفساد، انحلال و (adj.) corruptive تعني " مفسد، مسبب الفساد او الانحلال " (معجم المصطلحات العلمية والهندسية الجديد المصور، 2006: 173) .

اما بالنسبة لقاموس المورد فذكر معنى corrupt (adj.) هو يرشو، يُفسد، يحرف، يفسد، مُرتشٍ، فاسد (خلفياً) فاسد، عفين، محرف، و corruption تعني رشوة، فساد، إفساد، تعفن، فساد أخلاقي و corruptionist (n.) تعني المنغمس في الفساد (السياسي) او المدافع عنه و corruptive(adj.) تعني مُفسد، مسبب للفساد (المورد القريب، 2005: 220) .

ب- ذكر الفساد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة :-

1- ذكر الفساد في القرآن الكريم في الكثير من الايات والمواضع مبيّنة ماهو الفساد أو ما يقترب من

معناه وانواعه وخطورته ونتائجه السيئة، وانه ورد في خمسين اية نورد منها الآتي:-

قوله تعالى {وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ} (البقرة، 205)
 {ظَهَرَ الْفُسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ} (الروم، 41) .
 { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا } (النساء، 29) .

{ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا } (النساء، 58) .

{ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ } (القصص، 77) .

{فَلَوْلَا كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِنْ قَبْلِكُمْ أُولُوا بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفُسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا مُجْرِمِينَ} (هود، 116) .

{تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ} (القصص، 83) .

{وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا} (الفرقان، 72) .

{إِنَّ اللَّهَ يُدَافِعُ عَنِ الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ خَوَّانٍ كَفُورٍ} (الحج، 38) .

2- أما في السنة النبوية الشريفة، في أقوال الرسول الاعظم (صل الله عليه وآله وسلم) :

(دليل الموظف النزيه، 2007: 17)



قال رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم) : " (من وأسى الفقير من ماله وانصف الناس من نفسه فذاك المؤمن حقاً) (الا من غشنا فليس منا " قالها ثلاث مرات) (ومن غش أخاه المسلم نزع الله بركة رزقه وافسد عليه معيشتة ووكّله الى نفسه) (من احب دنياه اضرّ باخرته) (من اصبح والدنيا اكبر همّه فليس من الله في شيء) (ليس منا من ماكر مسلماً) (من مشى الى ظالم ليعينه وهو يعلم انه ظالم فقد خرج من الاسلام) (يا ابا ذر حاسب نفسك قبل ان تحاسب، فانه اهون لحسابك غداً، وِ زِن نفسك قبل ان توزن، وتجهز للعرض الاكبر يوم تعرض. لاتخفى على الله خافية) (طوبى لمن شغله خوف الله عن خوف الناس، طوبى لمن شغله عيبه عن عيوب الناس) .

" الراشي والمرتشي والماشى بينهما ملعونون " (المجلسي، 2001 -ج/14:274) .

3- ذكر الفساد في أقوال الإمامة عليهم السلام

من أقوال أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) في الفساد : (دليل الموظف النزيه، 2007: 37)

" (من فسدت بطانته كان كمن غصّ بالماء فانه لو غصّ بغيره لأساغ الماء غصّته) (لاتنتكل في امورك على كسلان) (من خانته وزيره فسد تدبيره) (كذب السفير يولد الفساد، ويفوت المراد، ويبطل الحزم وينقض العزم) .

وكذلك ذكر الفساد في قول سيد الشهداء الامام الحسين (عليه السلام) عند خروجه من مكة يوم التروية المصادف (الثلاثاء 8 ذي الحجة عام 61 للهجرة) قبل توجهه الى كربلاء حين قال : " اني لم اخرج أشراً ولا بطراً ولا مفسداً ولا ظالماً وإنما خرجت لطلب الإصلاح في امة جدّي (صل الله عليه وآله وسلم) أريد أن أمر بالمعروف وأنهى عن المنكر، وأسير بسيرة جدّي محمد (صل الله عليه وآله وسلم) وأبي علي بن أبي طالب (عليه السلام) " (المجلسي، 2001 - ج18 : 462).

وعن الامام محمد الباقر (عليه السلام) قال " ان الرجل اذا جمع مالا حرام لم يقبل منه حج ولا عمرة ولا صلة رحم حتى انه يفسد ... " (دليل الموظف النزيه، 2007: 37) .

وعن الامام جعفر الصادق (عليه السلام) " الرشفا في الحكم هو الكفر بالله " (المجلسي، 2001- ج/14: 247) .

4- الفساد الاداري في الأدبيات الإدارية

قبل التطرق لمفهوم الفساد الاداري يتطلب الامر الاشارة الى الاتي : (الغالي والعامري، 2008: 352)

1- تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت المفهوم بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين وانطلاقاً من التخصصات السياسية والاقتصادية والسلوكية والاجتماعية والقانونية بل وحتى الفلسفية والدينية .

2- تأثر هذه الظاهرة بالعديد من المتغيرات الثقافية والحضارية وبالتالي اختلاف وجهات النظر اليها من بلد لآخر ومن نظام سياسي الى نظام سياسي آخر .



3- الانطلاق بالمفهوم من التعاريف المحددة والضيقة والتي تمثل خروقات قانونية او قيمية ملموسة الى تعاريف شاملة ومركبة بسبب كثرة محتويات مفهوم الفساد وتعدد اشكاله وابعاده واصنافه .

وانطلاقاً من ذلك فان البدايات الاولى لتعريف الفساد الاداري ترى فيه ممارسات سلوكية لاتخضع الى ضوابط او معايير معينة وخاصة المعايير القيمية والتنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل منظمات الأعمال, وهي بهذا المعنى تعتبر الفساد مرادفاً للانحراف بممارسة السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظف عن الاهداف المعلنة والمقررة قانوناً (حكمت, 1995: 5) .

وفي الأدب الاداري اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم الفساد الاداري وتباينت وجهات نظرهم بصدد ذلك نتيجة لاختلاف وتباين المدارس الفكرية والفلسفية التي ينتمي اليها كل منهم . ولذلك نجد ان كل باحث او كاتب يضع التعريف او المفهوم الذي يتفق مع موضوع بحثه, فبالنسبة للتقسيم الذي اعتمده (الأعرجي, 1995: 297-300) يتلخص بالاتي :-

أ- المنهج القيمي (القديم) Moral

يركز انصار هذا المنهج في تحديدهم لمفهوم الفساد الاداري على النظام القيمي Moral System ولذلك نرى (الأعرجي, 1988: 51) يعرفه بأنه " فقدان السلطة القيمية وبالتالي إضعاف فاعلية الاجهزة الحكومية ". أما (الكبيسي, 2000: 88) فيشير إلى أنه " سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطرق غير مشروعة وبدون وجه حق " .

ويلاحظ ان تعريفات أنصار المنهج القيمي يؤكدوا على ان الفساد الاداري ما هو الا نتيجة لانحراف قيمي يتجسد على شكل سلوكيات منحرفة عن النظام العام مستهدفة إبعاده عن اهدافه الحقيقية من اجل تحقيق اهداف ومصالح شخصية (الذهبي, 2001: 243) .

هذا وقد وجهت بعض الانتقادات الى مفاهيم هذا المنهج من أهمّها :

- 1- ان مفهوم القيم مفهوم نسبي غير ثابت ومن الصعوبة التحقق منه (داغر, 1997: 653-654) .
 - 2- عدم وضوح حدود النظام القيمي الذي قد يتم الانحراف عنه, اهو نظام عالمي مقرر ومعترف به عالمياً ام هو أي نظام قيمي معتمد وملتزم به من قبل أي مجتمع من المجتمعات , فاذا كان النظام القيمي عالمياً تبرز صعوبة تحديد سماته ومعالمه بصورة دقيقة كما قد تطمس في ظله اعتبارات قيمية محلية, لم يتسنى لها بعد الحصول على الاعتراف والتبني العالميين, اما اذا كان النظام القيمي المقصود هو أي نظام معتمد وملتزم به من قبل مجتمع ما فهنا تبرز مفاهيم نسبية متغيرة نتيجة لوجود فوارق بين النظم القيمية الملزمة من قبل الاجهزة الادارية الحكومية في مختلف دول العالم (الأعرجي, 1995: 298) .
- كل ذلك لاشك من شأنه ان يحد من جدوى المنهج القيمي بعض الشيء على كلا المستويين الفكري والعملي, في فهم وتحليل الفساد الإداري .



وتجدر الإشارة الى ان في اطار هذا المدخل يعتبر, الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة وهذامة يتطلب الامر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشنّى الطرق والاساليب، ان الفساد الاداري هو انحراف عن المعايير الاخلاقية والمسؤولية الصادقة سواءً حددت هذه المسؤولية من قبل المجتمع او الدولة او المنظمة او المجموعة، وان هذا المدخل لا يرى أي تبرير لهذه الممارسات مهما كانت اسبابها ومهما صغرت نتائجها، فاذا كان الفساد الكبير ضاراً فان الفساد الصغير ضار أيضاً ويمكن ان يكون منطلقاً وبداية لحالات فساد أكبر واشمل (الغالي والعامري، 2008: 353).

وكما قال الرسول الكريم (صل الله عليه وآله وسلم) بخصوص شرب الخمر " ما اسكر كثيره فقليله حرام " .

ب- منهج المعدلين أو العمليين " الوظيفيين " Revisionist or Functionalists

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها مفاهيم المنهج القيمي، فقد برز في الستينات من هذا القرن منهج جديد عرف فيما بعد باسم منهج المعدلين او العمليين يؤكد انصار هذا المنهج الذي ظهر على انقاض المنهج القيمي على مفاهيم للفساد على انه " حالة مرحلية تبدأ في مراحل النضوج الاولى للمجتمع وتزول عند اكتمال حالة النضوج والتطور " (Werner, 1983: 146).

كما ويعترف (Caidan & Caiden, 1997:302) الفساد الاداري على انه " السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محابة لاعتبارات خاصة كالاطماع المالية والمكاسب الاجتماعية او ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية " .

وعلى الرغم من منطقية هذا المنهج وواقعية مفاهيمه الا انها هي الاخرى قد تعرضت الى بعض الانتقادات من أهمها :-

1- تناست مفاهيم هذا المنهج وجود حالات عديدة من الفساد الإداري في الدول المتقدمة وكذلك الدول الاقل تقدماً وعدم اقتصاره على مرحلة النضوج (الأعرجي، 1995: 299).

2- ان سبب تفشي ظاهرة الفساد الإداري لم يكن فقط قصور ونواقص في قواعد العمل الملزمة في الاجهزة الإدارية وإنما هناك أسباب أخرى لم تلاحظها مفاهيم هذا النهج مثل الجوانب القيمية وحالات الفساد النظمي (الأعرجي، 1988: 51).

3- ان بروز ظاهرة الفساد لم تكن مرتبطة بحوافز غير مشروعة تقدم من قبل اطراف اخرى مثلاً فقط ، بل قد يكون السبب في حدوثها اندفاعات ذاتية عند الموظّفين انفسهم ولصالحهم (صالح، 1994: 4).

ويمكن القول ان معالجات النواقص في قواعد العمل الملزمة في الاجهزة الإدارية للدول الاقل تقدماً وزيادة تطبيقها لمعطيات الواقع البيئي لمجتمعات هذه الدول عن طريق اعتماد منهجية التطوير الإداري العلمية يمكن ان يكون اكثر ضماناً من ايكال ذلك لحالات الفساد الإداري المنفردة والمتبعثرة والتي يمكن ان لاتحمل بطياتها مضامين ايجابية معينة كتلك التي تصوّر ها اصحاب هذا المنهج، وتأسيساً على ما تقدّم ظهر المنهج الفكري المعاصر " منهج اللامعدلين " (الأعرجي، 1985: 89).



ج- منهج اللامعديين (مابعد الوظيفيين) Non-Revisionist PostFunctionalists

وهو منهج فكري معاصر ظهر في سبعينات القرن الماضي نتيجة للانتقادات التي وجهت لمفاهيم منهج المعدلين او الوظيفيين الذين وصفهم الأكاديميون واتهموهم بالسطحية وبمناهج العمل الركيكة والمتهورة (Werner, 1983: 148). كما يُعرَف هذا المنهج بـ " منهج اللامعديين - لأنه عاد وحافظ على تصور المنهج القيمي وذلك باعتبار الفساد الإداري ظاهرة سلبية (الأعرجي، 1995: 297-300) .

ويعرف أحياناً بـ " منهاج مابعد الوظيفيين " Post Functionalists باعتباره جاء بنظرة أبعد من نظرة الوظيفيين حيث اشار بان الفساد الإداري يمكن ان يأخذ طابعاً نظمياً وليس فقط ظواهر فردية، كما يمكن ان يسعى بصفته النظامية المذكورة الى تكريس النفس والى الاستمرارية وليس الى التفاني الذاتي مع حركة تقدم المجتمع (Warner, 1983: 14) .

اما بالنسبة لـ (الكبيسي، 2000: 89) و(نجم، 2000) و(عبد الفضيل، 2004: 298) و (Warner, 1993:148) فإنهم يتفقون مع (الأعرجي) ويتفق معهم (الغالبى والعامري، 2008: 355-356) بالنسبة لمُدخلي :-

1- المنهج القيمي 2- منهج الوظيفيين ... ويضيفوا اليها ثلاثة مداخل أخرى هي :-

3- المدخل الثقافي :-

" ضمن هذا المدخل فان الفساد الإداري يمكن ان يشكّل ظاهرة متعددة الابعاد والاسباب والنتائج ولكونها ظاهرة فانها يمكن ان تأخذ طابعاً منظماً له القدرة على الاستمرار والبقاء والتجذّر بحيث تخلق مجموعة كبيرة من النظم الفرعية الفاسدة سواء وفق المعايير القيمية او المعايير الوظيفية " (نجم، 2000: 221). وهنا يرى الباحث الفساد بكونه انحرافات وسلوكيات غير اخلاقية تحدث على إشاعة التطبيقات غير المنضبطة بمعايير قانونية او اخلاقية او سلوكية يمكن ان تبرر تبريرات متعددة .

4- المدخل الحضاري :-

يرتبط مفهوم الفساد بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض ان الفساد الإداري ظاهرة مركبة تنكس من خلال التخلف بشكله الواسع ومجمل الممارسات الفردية والجماعية والمنظمية بل والمجتمعية وتؤدي الى خيارات يشوبها الكثير من النقص والقصور بحيث لاتعطي دفعاً وتطوراً على الصعيد العام أو الخاص، ويلاحظ هذا القصور في مجمل النظرة الجزئية والبحث عن التناقضات بين مجموعة كبيرة من الإشكالات والظواهر مثل العام والخاص، الفردي والجماعي، قصير الامد، طويل الامد وبالتالي فان عدم الوضوح الفكري والبناء الاجتماعي والحضاري والقيمي السليم. يجعل الممارسات الإدارية من قبل الاشخاص قاصرة وجزئية قد تحقق منافع ذاتية ضيقة، ولأمد قصير ولكنها بكل تأكيد سوف تضر المجتمع وحتى القائمين عليها في الزمن المتوسط والطويل، وفي هذا المجال فان عدم



النضوج السياسي والتخلف الاجتماعي والثقافي يجعل من ظاهرة الفساد حالة تلقائية, بل ان الممارسات الصالحة في بعض الحالات تبدو لهذه المجتمعات هي الاستثناء, وتلقى عدم القبول كما هي الحال في ظاهرة الوساطات في المجتمعات التي تكون فيها العشيرة او القبيلة هي المرجع .

5- وهناك مدخل خامس مهم يستحق الدراسة بتعمق يقوم على أساس حصر الفساد الإداري بالوظيفة العامة العليا فقط واستغلال المناصب الرفيعة لغرض تحقيق المكاسب المادية والوجاهة الاجتماعية وايصال المنافع الى الحاشية والاقارب بعيداً عن أي اعتبارات اخلاقية, وتنفيذاً لقناعة قائمة على اساس ان هذا المنصب الرفيع هو مؤقت وزائل ولايستمر اكثر من فترة محددة قد تنقضي مع انتهاء فترة الوزارة في الحكم او بقاء المسؤول الاعلى في موقعه, وقد سبق وان اشار ابن خلدون في " المقدمة " الى ان التجارة والإمارة امران مرتبطان ومتلازمان حيث يمكن ان يتحقق الكسب المادي الوفير من خلال المنصب, والذي يطلق عليه " ريع المنصب " وهو ما أطلق عليه الباحث الفرنسي (Pierre Bourdieu) مفهوم " رأس المال الرمزي " حيث ان المناصب تمثل مورداً كبيراً للقائمين عليها خصوصاً في الدول النامية ولعل أوضح مثال هو تخصيص الأراضي وقروض المجاملة والهبات والعطايا وعمولات البنى التحتية وصفقات السلاح وعقود الوزارات المختلفة .

وهنا يجدر ادراج التعريف الذي حدده البنك الدولي للفساد الإداري والذي ينطبق مع هذا المدخل " بانه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول او طلب او ابتزاز رشوة لتسهيل عقد او إجراء طرح لمناقصة عامة كما يتم عندما يقوم وكلاء او وسطاء لشركات او اعمال خاصة بتقديم رشوة للاستفادة من سياسات او إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق ارباح خارج اطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد ان يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء للرشوة وذلك بتعيين الاقارب او سرقة أموال الدولة مباشرة " (عبد الفضيل, 2004: 34-35) .

هذا ولغرض التعمق في خصوصيات المناهج الفكرية آنفة الذكر في مجال الفساد الإداري يمكن أن نستعرض بعضاً من التعاريف الواردة في أدبياتها :-

فقد عرف (حرب, 2006: 1) الفساد الإداري بأنه " الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص " .

أما (منظمة الشفافية العالمية, 2005: 4) فقد عرفته "استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة" .
(الجابري والقيسي, 2005: 91) يرونه " سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة مادية كانت أو معنوية " .

ويراه (لونا, 2003: 15) " عملية سرقة لثروات الأمة, انه يسرق من المواطنين قدراتهم الكامنة كما يسرق منهم طموحاتهم وتطلعاتهم نحو مستقبل أفضل وتعليم أحسن ورعاية صحية أشمل وقدرة أكبر على الحصول على المساكن والطعام والمياه وغيرها من ضروريات الحياة " .



و(حجازي, 2001: 19) يعبر عنه بأنه " الانحراف الأخلاقي لمسؤولين في الحكومة والإدارة " .
ويعبر عنه(باولو, 1998: 11) بأنه" سلوكيات منحرفة عن الواجبات الرسمية تحقيقا لمكاسب مادية واجتماعية أو ارتكاب مخالفات قانونية تحقيقا لاعتبارات ذاتية " .
أما (Caiden & Caiden, 1997: 301) فيصفه بأنه" الحالة التي يدفَع فيها الموظف نتيجة محفزات مادية أو غير مادية غير قانونية , للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي إلحاق الضرر بالمصلحة العامة " أو هو " السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية, أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية " .
ويراه(Block, 1996 : 18) " انحراف عن الالتزام بالقواعد القانونية " .
وقرنه(Defleur, 1995: 243) بأنه " انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة " .
نرى مما تقدم من تعاريف الفساد انها تشترك او قائمة على اليتين رئيسيتين هما :-
1- آلية دفع (الرشوة) العمولة المباشرة او غير المباشرة الى الموظفين والمسؤولين في الحكومة وفي القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الامور للأفراد والشركات .
2- وضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للبناء والاقارب في الجهاز الوظيفي وفي قطاع الاعمال العام والخاص .
فضلا عن انه (غالباً ما يشتمل على أكثر من شخص, يتم بسرية, يتضمن عنصر التزام وفائدة متبادلة, يمويه مرتكبه عن أنشطتهم, غالباً مرتكبه مؤثرون في قراراتهم, يتضمن خداع وخيانة) .
ومن التعاريف اعلاه يمكن تصنيف تعاريف الفساد الى ثلاثة مجاميع :-
1. التعريف الذي يعتمد الإدارة العامة مركزاً له والذي يعتبر الفساد هو انحراف عن الواجبات الإدارية والقانونية الثابتة من اجل الحصول على فوائد شخصية ومكتسبات أنية
2. التعريف الذي ينظر للفساد كتطبيق لنظام السوق او المشروع الاقتصادي وهذا التجاه قائم على اساس ادخال منطق المتاجرة والسوق على الوظيفة العامة ويتجسد شكل الفساد عندما ينظر الموظف العام الى منصبه كمشروع تجاري من حقه استثماره والحصول على أكبر عائد منه .
3. التعريف الذي ينظر للفساد كخروج عن مفهوم المصلحة العامة وتفضيل المصلحة الخاصة عليها وهذا التفضيل يتم بأسلوب غير أخلاقي مسبباً اضرار للطرف الاخر(المجتمع) .
ويقول احد الحكماء الهنود القدامى " كيوتيا " في كتابه " ارثا شسترا "Kautitya in Arthashastra" بخصوص الفساد " وحيث ان الانسان لا يستطيع ان يقول بكل تأكيد, عندما يرى سمكة موجودة داخل الماء, ما اذا كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجودة فيه ام لا, فان من الصعوبة, معرفة ما اذا كان موظفٍ ما يأخذ رشوة او لا يأخذ رشوة, اثناء قيامه بعمله " (الذهبي, 2001: 241) .
ومما تقدم من تعاريف الفساد المذكورة آنفاً, يرى الباحث ان الفساد هو " عبارة عن السلوك الإداري الفردي او الجماعي الذي ينحرف بالوظيفة العامة عن واجباتها واهدافها المرسومة لإعتبارات شخصية



بتفضيله المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة بدون وجه حق في ظل مخالفة القوانين والمعايير الاخلاقية السامية للمجتمع، وبافتراض ان أهداف الجهاز الإداري الحكومي ملبية لحاجات وتطلعات المواطنين " كما ويرى الباحث إن الفساد " ظاهرة تكاد تكون عامة وملموسة في البلدان المتقدمة والنامية، ولكن الاختلاف هو في درجة انتشارها ومدى شعور الناس بوجودها ".

ثانياً: الجذور التاريخية للفساد

ترجع الجذور التاريخية للفساد الى العهود السحيقة جداً قدم نشأة الخليقة، وان أول حالة فساد في تاريخ البشرية سجلت، هي حادثة قتل (قاييل لأخيه هابيل) وهما ابني نبي الله آدم (عليه السلام) وذكرت في القرآن الكريم، اذ قال جل وعلى { فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ } (المائدة، 30). وكذلك قال سبحانه { مِنْ أَجْلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَى بَنِي إِسْرَائِيلَ أَنَّهُ مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا وَلَقَدْ جَاءَتْهُمْ رُسُلُنَا بِالْبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّ كَثِيرًا مِنْهُمْ بَعَدَ ذَلِكَ فِي الْأَرْضِ لُمُسْرِفُونَ } (المائدة، 32).

وأيضاً في أول حالة رشوة سجلت في التاريخ، هي عندما أرادة بلقيس ملكة تدمر أن تبعث بهدية الى نبي الله سليمان (عليه السلام) لكي لا يدخل مدينتها بالقوة { وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ، فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ } (النمل، 35-36) .

كما وسُجِّلَ في البرديات القديمة العديد من من حوادث الفساد ، ومنها التواطؤ الذي كان قائماً بين حراس المقابر الفرعونية ولصوص المقابر لسرقة ما بها من قطع وحلي ذهبية، وفي المقطع الآتي :-
" اختلت الموازين..اختفى الحق..البعض يحاول حتى خداع الآلهة يذبحون الإوز كقرايين ويقدمونها للآلهة زاعمين انها ثيران " (عن احدى البرديات الفرعونية) نجد ان الفساد قد انتشر الى حد محاولة البعض خداع الالهة ذاتها (الحمش، 2006:11) .

كما وأشارت احدى الدراسات المتعلقة بهيئة الاثار الهولندية اكتشاف فريق الاثار الهولندية عام (1997) في موقع (راكا) في سوريا لكتابة مسمارية تبين موقع إداري يقابل في عصرنا الحالي ارشيف لدائرة الرقابة يبيّن قضايا خاصة بممارسة المسؤولين الحكوميين للفساد الإداري وقبول الرشاوى منهم العاملين في البلاط الملكي الأشوري"، كما تشير مقولة رئيس وزراء الملك الهندي عام (300) ق.م " يستحيل على المرء ان لا يذوق عسلاً او سُمّاً إمتد اليه لسانه، فانه يستحيل ايضاً على من يدير أموال الملك ان لا يذوق من ثروة الملك ولو نزرأ قليلاً " (ضياء الدين، 1998: 6) .

وتحدث العديد من المصلحون والمفكرون والفلاسفة عن الفساد منذ أيام حمورابي الذي وصل فيها الأمر إلى أن تنص شريعته في العديد من مواردها على إعدام من يرتكب السرقة أو التزوير وغيرها من ممارسات الفساد (حنون، 2003: 185-199) .



كما تجد في كتابات ارسطو (322-382) ق.م مايشير الى ظاهرة الفساد بشكل او بآخر حيث يقول " بعض الناس يحولون كل سجية أو فن أو سيلة للحصول على النقود فذلك يتصورون انه الغاية ومن اجل تحقيق الغاية يجب تخير كل شيء " . "كما إن للفساد آثاراً سلبية كبيرة حينما ينمو وينتشر حيث يقع تخريب العمران فتبقى تلك الأمة كأنها فوضى مستطيلة أيدي بعضها على بعض فلا يستقيم لها عمران وتخرّب سريعاً" (باش، 2007: 42) .

واليوم مع المناداة بسياسات الانفتاح الاقتصادي، والنشاط الذي يبذل من أجل تصعيد القدرة التنافسية للمنتجات، و تصعيد حرية حركة الأموال ونشاط غسل الأموال والجريمة المنظمة وتشديد الرقابة على الحدود الدولية لمنع الهجرة الى ذلك، اليوم ينتشر الفساد في جميع أنحاء العالم فهو موجود في الدول ذات النظم الديمقراطية وكذلك في الدكتاتوريات العسكرية والأنظمة الشمولية، كما يتواجد الفساد في جميع المستويات وفي جميع انواع الأنظمة الاقتصادية، من الاقتصادات الرأسمالية (المفتوحة) كالولايات المتحدة الأمريكية الى دول الاقتصاد المخطط مركزياً كالاتحاد السوفياتي السابق والصين، ومع تزايد الحديث عن العولمة، وبعد انتهاء الحرب الباردة، تعاظم نشاط الشركات متعددة الجنسية، وتساعد نشاط المافيا خاصة في مجال تجارة المخدرات والمتاجرة بالرقيق الابيض وغسيل الاموال والانشطة غير القانونية الاخرى، وبرز ايضاً على نحو اكثر إلحاحاً " الفساد " كقضية عالمية، فانقل بذلك من مجرد هاجس وطني داخلي الى احدى قضايا العولمة، وفي عام (1992) تبنت أغلب المنظمات الحكومية وغير الحكومية هذه المسألة مثل (منظمة الشفافية الدولية لمكافحة الفساد) واصبحت تبذل بهذا الشأن جهود مكثفة لمعالجتها (الحمش، 2006: 12) .

ثالثاً: أشكال الفساد الإداري

تعددت أشكال الفساد الإداري تبعاً للزاوية التي ينظر منها اليه، رغم الاتفاق على مضمون الفساد الإداري وكنهه وماهيته، ويمكن الاشارة الى بعض من تصنيفات الفساد :-

1. الفساد حسب الحجم

أ- **الفساد الصغير** :- وهو الفساد الذي يقوم به صغار الموظفين الحكوميين عن طريق انجاز أي معاملة مهما كانت صغيرة تلقي رشوة او عمولة او المحاباة والمحسوبية ووضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للبناء والاقارب في الجهاز الوظيفي، وفي قطاع الاعمال العام والقطاع الخاص، بكبار المسؤولين (ر)ساء الدول والحكومات والوزراء ومن في حكمهم) ويتعلق بقضايا اكبر من مجرد معاملات إدارية (الذهبي، 2005 : 82) .

ب- **الفساد الكبير** :- ومثال ذلك الصفقات الكبرى في عالم المقاولات وتجارة السلاح والحصول على التوكيلات التجارية للشركات الدولية الكبرى المتعددة الجنسية، ويرتبط هذا الشكل من الفساد بصورة كبيرة بالفساد السياسي والفساد المالي، حينما تتحول الوظائف البيروقراطية العليا اداة للإثراء الشخصي غير المشروع (عبد الفضيل، 1999: 5) .



ت- **الفساد الجزي** :- وهو الفساد الذي يتمثل بممارسات محدودة قد تكون صغيرة او كبيرة في قطاعات او منظمات بذاتها لذلك يكون العلاج أسهل على اعتبار ان هذه الحالات تكون محصورة النطاق ومؤثرة ومثال ذلك فساد إداري في منظمة ضمن وزارة (الغالبى والعامري، 2005: 359) .

2. الفساد من ناحية الانتشار

أ- **الفساد الدولي** :- ان ظاهرة الفساد تاخذ ابعاداً واسعة وكبيرة وتصل الى نطاق عالمي وذلك ضمن نظام الاقتصاد الحر، وتصل الامور ان تترابط الشركات المحلية والدولية بالدولة والقيادة السياسية بشكل منافع ذاتية متبادلة يصعب الفصل بينها، لهذا فهو الاخطر على مدى واسع، لقد اثار تقرير منظمة الشفافية العالمية ان الشركات الأمريكية هي اكثر الشركات التي تمارس اعمالاً غير مشروعة تليها الشركات الفرنسية والصينية ثم الالمانية (Witwitali @ yahoo. com) .

❖ **غسيل الاموال**:- غسيل الاموال او تبييض الاموال الملوثة، والذي عرّفته اللجنة الاوروبية لمكافحة غسيل الاموال بانه "عملية تحويل الاموال المتحصلة من أنشطة إجرامية بهدف اخفاء وانكار المصدر غير الشرعي والمحضور لهذه الاموال أو مساعدة أي شخص ارتكب جُرمًا بتجنب المسؤولية القانونية عن الاحتفاظ بمحصّلات هذا الجرم " (سالم، 2001: 54) .

وتتضح معالم هذه الظاهرة بمجمل الاجراءات غير الشرعية وغير القانونية الهادفة الى تحويل الاموال المجمعّة بطرق غير شرعية وغير اخلاقية من مصادر غير شرعية ولا اخلاقية، وتحويلها وكنائها اموال اتت من مصادر شرعية وقانونية، ان هذا الامر يسهل للافراد الفاسدين والمنظمات الفاسدة استعمال هذه الاموال بحرية دون التعرض لملاحقات قضائية (خيرالله، 2004: 81) .

وتجدر الإشارة إلى أن ظاهرة غسيل الاموال أضحت فساداً عالمياً ليس محصوراً ببلدان معينة ومنظمات بذاتها بل انها تمثل جريمة منظمة تساهم وتشارك فيها جهات حكومية ومؤسسات مالية دولية وربما مكاتب استشارية في المجال المالي والمحاسبي وموظفين كبار في مختلف دول العالم، كما وان هذه المظاهر ازدهرت كثيراً في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي بحكم تطور التكنولوجيا واستخداماتها المتنوعة في تقديم الخدمات المعرفية وسهولة نقل الاموال وبسرعة بين الدول .

❖ **الإتجار بالمخدرات :-**

تشكل عملية التعامل بالمخدرات مصدراً حيوياً واسباباً في أغلب الدخول الغير مشروعة في اكثر الدول المتقدمة والنامية، وتنتشر ظاهرة تسويق وبيع المخدرات في العالم تقريباً، وتاخذ شكلاً تنظيمياً قوياً وذو كفاءة في عملية السيطرة، وتقود عصابات المافيا في العالم ودول امريكا اللاتينية وصقلية مراكز رئيسية في توزيع هذه المادة، وتشهد تجارة المخدرات العالمية نمواً غير مسبوق على الرغم من الجهود الكبيرة التي يبذلها المجتمع الدولي للقضاء على هذا النشاط الاقتصادي الغير مشروع (عبود، 2007: 56) .

**❖ تهريب المهاجرين وتجارة الرق:-**

وهذه تمثل حالة فساد إداري واخلاقي في نفس الوقت حيث يتم سنوياً الإتجار بالانسان رجلاً كان أو امرأة أو طفلاً, ويشار هنا الى تجارة البغاء والأعمال المنزلية غير المشروعة وإرتهان العاملين في مهن بمزارع كبيرة أو إجبارهم على حمل السلاح في عصابات أو مجاميع إرهابية وغير ذلك وتشير بعض الدراسات الى ان حوالي 80% من هؤلاء الضحايا من النساء (USINFO, 2004) .
وتجدر الإشارة الى ان دول أفريقيا تمثل مصدراً تقليدياً لمثل هذا النوع من التجارة .

❖ تجارة السلاح:-

تمثل ظاهرة الإتجار بالسلاح الخفيف أو الأسلحة ذات التدمير المحدود والألغام، ظاهرة عالمية خطيرة، زاد الأهتمام بها في السنوات الاخيرة مع تزايد المجاميع الارهابية ومحاولاتها الحصول على أسلحة تدميرية على نطاق شامل مثل الأسلحة الكيماوية والبيولوجية (الغالبى والعامري، 2008: 418) .

ب- الفساد المحلي:-

يقصد به ماينتشر من مظاهر الفساد في البلد الواحد، ولا يرتبط بشركات أجنبية تابعة الى دول اخرى، والذي سوف يتم التطرق له بشيء من التفصيل لاحقاً ضمن موضوع صور الفساد الإداري المحلي في ص (118-123).

3. الفساد الإداري من ناحية التنظيم**أ- الفساد الإداري غير المنظم (الفردى):-**

" تمثل حالة الفساد الإداري غير المنظم مواقف فردية مهما كثرت، او قلت، فقد يمارس هذا الفساد في إطار منظمات الاعمال بأسلوب عشوائي وبطرق بدائية وغير منهجية يسهل اكتشافها والتعامل معها كما انها لا تمثل ظاهرة مقبولة بل ممارسات مرفوضة ومُدانة (إذا ما كثرت) وفي الفساد الإداري غير المنظم ترى الكثير من الحالات التي تكون فيها ممارسات غير مقبولة مثل السرقة والابتزاز وخرق القانون وإفشاء الاسرار والاختلاس والتواطؤ والتزوير واهمال متعمد لتطبيق القانون، ويلاحظ هنا ان حالة الفساد الإداري غير المنظم اذا ما انتشرت ربما تمثل البداية لانتشار حالات الفساد المنظم لاحقاً . "

يرى الباحث ان الطرق البدائية وبأسلوب عشوائي الذي أشار اليه المصدر بخصوص الأفراد الذين يمارسون الفساد الغير منظم هذه كانت سابقاً، اما الآن فقد اصبحت هذه الممارسات وفق خطط وتفكير حذق وبأساليب علمية حديثة في الكثير من الأحيان ويصعب اكتشافها .

ب- الفساد المنظم Systematic Corruption :-

أما الفساد المنظم فعادةً ما يرقى الى جرائم منظمة كبيرة إزدادت بفعل تعقد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، وتمارس من قبل منظمات وجماعات تحاول ان تُخفي جرائمها بشتى الطرق والأساليب، وتمثل



ظاهرة الفساد المنظم مشكلة كبيرة باعتبارها ظاهرة عابرة للأوطان والقارات وبالتالي فانها تحتاج الى جهود دولية منظمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية، وهنا يتبادر الى الذهن عصابات تجارة المخدرات المتواطئة مع موظفين كبار في الدولة والشركات الخاصة وكذلك الجماعات الإرهابية التي تستخدم اساليب غسيل الاموال مع كبار المصرفيين من خلال عمولات كبيرة ورشاوى تدفع لهم، وتشير بعض الدراسات الى ان تكاليف الفساد المنظم كبيرة جداً في بعض الدول قياساً الى الفساد غير المنظم الى درجة ان بعضهم يشبهه بسرطان الدولة (Cancer of The State) عندما يصبح مستشرياً ولا علاج له (الغالبى والعامري، 2008: 357 - 358).

وتجدر الاشارة هنا الى انه تدخل ضمن مفهوم الفساد المنظم العصابات الإرهابية التي تتعاون معها أفراداً من داخل حدود البلد، غالباً هم موظفون في الدولة ضمن سلك الجيش أو الشرطة أو الكمارك من أجل إدخال الاسلحة والمتفجرات لغرض قتل الاشخاص أو تدمير البنى التحتية للبلد مقابل الحصول على مبلغ من المال.

ج- الفساد الإداري المنتظم Systematic Corruption: (الأعرجي، 1995: 306-307)

ان هذا النوع من الفساد الإداري يخص المنظمات، وهو يحدث عندما تتحول إدارة المنظمة الى إدارة فاسدة بمعنى انه، تدير العمل برمته شبكة مترابطة للفساد يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الاخر مثل شبكة الفساد التي تضم المدير العام ومعاونيه ومدراء المشاريع... الخ، وتجدر الاشارة الى ان افراد المنظومة الفاسدة من منتسبي الجهاز الإداري المعني يمكن ان يحملوا نوعين من الولاء ويمارسون نوعين من النشاطات، مرة لصالح هدف الجهاز الإداري وقواعده القيمية وقواعد عمله وذلك في مواضع عدم مناقضتها لمنافعهم الخاصة، ومرة لصالح هدف المنظومة الفاسدة وقواعدها القيمية وقواعد عملها الداخلية في مواضع تناقضها مع تلك الخاصة بالجهاز الإداري، ومن المتوقع ان محاباة هذا الجانب او ذاك بصورة دائمية او متذبذبة يكون في ضوء مقارنات بين عقوبات ومنافع كل منها، وبمعنى اخر يمكن القول ان الفساد المنتظم يعني ان السلوك المنحرف يصبح متمركزاً الى درجة ان لا احد يُدان إدارياً (وليس قيمياً) لمشاركته فيه، والخطأ مصان، حيث يعني كل ذلك بروز سمات حالة استشرى وهيمنة الفساد الإداري وتضلل واختفاء أهداف وسمات الجهاز الإداري الاصلية. هذا ولغرض الاستزادة من تفاصيل سمات سلوكيات كل من المنظومة الفاسدة والجهاز الإداري الفاسد، نوضحها وكما يأتي :-

- تستر الجهاز الإداري بقواعد قيم وقواعد عمل معلنة لاتعكس حقيقة عملياته الداخلية .
- استخدام العمليات الداخلية للجهاز الإداري لتشجيع وحماية وإخفاء مخالفات قواعد العمل المعلنة.
- معاقبة غير المخالفين لجرحهم مشاعر المخالفين .
- حماية المخالفين ومعاملتهم بلطف في حالة تعرضهم للحساب، ومعاقبة متهمهم لكشفهم خفايا الجهاز الإداري .
- شعور غير المخالفين بعدم الراحة داخل الجهاز الإداري وعدم وجود من يهتم بهم في خارجه .



- اخضاع العناصر المشهورة بحالات الفساد واسكاتهما داخل الجهاز الإداري .
- بروز حاجة المشهورين بحالات الفساد للحماية من انتقام وردود فعل المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري .
- اعتياد المخالفين على عمليات المخالفة وابدائهم الاستغراب وادعائهم البرائة والمحابة ضدهم في حالة تعرضهم للاتهام .
- استمرارية المخالفات الجماعية بسبب ما تلاقيه من تغطية وتستر في عمليات الجهاز الإداري الداخلية .
- عدم فاعلية المسؤولين في كشف ظواهر الفساد في الجهاز الإداري، وميلهم في حالة الاضطرار، لذلك الى تقليل خطورة حالات الفساد واعتبارها ظواهر عرضية ومتفرقة .

د- الفساد الشامل :-

وهو النهب الواسع للمال العام عن طريق الصفقات الوهمية وتحويل الممتلكات العامة الى المصالح الخاصة وبحجم كبير وهو يمارس في قمة الهرم الإداري .

4. الفساد الإداري حسب المستوى: (أبو حمود، 2002: 448)

أ- المستوى الراسي :-

يتعلق هذا الشكل من الفساد بذروة الهرم السياسي، أي فساد الراساء والحكام من خلال استغلال سلطاتهم لتحقيق مكاسب شخصية بطرق غير مشروعة، وعادةً ما ينتشر هذا الشكل من الفساد في الانظمة الديكتاتورية التي يغلب عليها النمط الفردي للحكم او سياسة الحزب الواحد دون معارضة، وهو من اخطر اشكال الفساد، حيث انتشر بكثرة في البلدان الافريقية والاسيوية، وامريكا اللاتينية حيث سجل بعض راساء هذه الدول ارتكابات مالية هائلة وغير مشروعة باستغلالهم لمواقعهم، فالرئيس الفلبيني السابق ماركوس قدّرت ثروته قبل هروبه بنحو ثلاثة مليارات دولار، في حين اشارت تقارير اخرى الى مبلغ يتراوح بين احد عشر الى ثلاثين مليار دولار، والامثلة الاخرى كثيرة على ذلك امثال الرئيس (الهاييتي جان كلود دوفلييه) والاندنوسي (سوهارتو) وكبار المسؤولين في المكسيك .

وأخرهم الطاغية المقبور(صدام) في العراق الذي لم تحدد بعد الأموال التي سرقها من الشعب هو وعائلته والمقربين لديه، وذلك لكثرة المصارف الأجنبية التي كانوا يودعون فيها هذه الأموال وبأسماء آخرين، وحيث تحولت مناصب هؤلاء وآخرين غيرهم من مناصب للخدمة العامة الى مناصب لجني الثروات الشخصية عبر استغلال النفوذ وقبض الرشاوى والعمولات بسلوك مباشر فيهم او سلوك غير مباشر عن طريق زوجاتهم او ابنائهم وأقاربهم واصدقائهم والمحسوبين عليهم .

ويرى الباحث في هذا الصدد، ان خطورة هذا الشكل من الفساد تكمن في قدرته على حث حالات فساد كثيرة ومنظمة في مختلف مرافق الدولة بل وحتى الشركات الخاصة باعتبار ان قمة الهرم الإداري للبلد تمثل القدوة الفاسدة بنظر الاخرين وبالتالي يسهل عليهم تقليدها بحالات الفساد .

**ب- المستوى المؤسسي:-**

وهو الفساد الذي يحدث في السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، القضائية) ولعل من أخطر صور الفساد المؤسسي هو فساد الوزراء وكبار المدراء وأعضاء البرلمان من ممثلي الأحزاب السياسية وكذلك القضاة، ولاسيما عندما تتداخل المصالح الشخصية لعينة من هؤلاء فيما بينها، حيث يزداد حينها ضرر المصلحة العامة، وتتعرثر المشاريع والخطط التنموية كما حصل في مصر مؤخراً حيث ادانت المحاكم اربعة نواب ووزيراً من الحزب الوطني .

ويرى الباحث في هذا الخصوص انه يدخل في اطار هذا الفساد ايضاً عملية إختيار الوزراء والسفراء وممثلي القنصليات وكبار موظفي الدولة بطريقة مخالفة لمبدأ الكفاءة والفاعلية والنزاهة، بل على أساس الفئوية أو الحزبية أو المحسوبية، أو الطائفية، وما ينجم عن هذه الظاهرة من سوء استخدام للمال العام، وخير مثال من أرض الواقع حالياً في العراق في ظل العهد الجديد والواقع لا يحتاج الى دليل أو برهان .

ت- المستوى (التنظيمي):- إن من أهم ممارساته الآتي :-

- **التراخي وعدم إحترام وقت العمل :** عندما يتصرف الموظف بعدم مسؤولية تجاه الوقت أو بحسب تفضيل العلاقات فإنه بذلك يصرف وقتاً هو ملكاً للدولة فيلحق الضرر بالمراجعين من خلال سرقة لوقتهم وتأخيرهم إنجاز معاملاتهم، مما يؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والمالي لان المراجع سيلجأ في مثل هذه الحالة إلى البحث عن مصادر غير قانونية لتمشية معاملته حتى قبل المراجعة.
- **إمتناع الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه:-** قد يمتنع الموظف أو يتهرب في بعض الأحيان من ممارسة الصلاحيات المخولة له وهذا ناتج عن عدم ثقة الموظف بقدراته وخوفه من الوقوع في الخطأ وتحمل نتائجه مما يترك آثار سلبية وأزمة ما بين المواطن والموظف تقود إلى الفساد .
- **عدم تحمل المسؤولية:-** إن خوف الموظفين وعدم تحملهم للمسؤولية يدفعهم إلى تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين عدة أشخاص، لإعتقادهم أن زيادة عدد متخذي القرار يتناسب عكسياً مع إحتمال التعرض للمسؤولية، على الرغم من أن قرار بعض المعاملات لا يتحمل على أساسه الموظف أي مسؤولية (UNDP, 2004: 3-4).

5. الفساد وفقاً للرأي العام : (داغر, 1997: 654)

- أ- **الفساد الأبيض :-** ويعني إستحسان العمل أو التصرف المعني من قبل الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على حدٍ سواء واتفاهم عليه بالكامل .
- ب- **الفساد الأسود :-** ويشير الى اتفاق الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على إدانة عمل أو تصرف رديء معين .



ت- الفساد الرمادي:- ويؤكد غياب الاتفاق بين الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري حول العمل او التصرف المعين، وهو يعني ان رجال الإدارة عندما يعتبرون تصرفاً ما (سيئاً) قام به أحد الموظفين وأدى بالتالي الى فشل او نجاح معين فانه سيكتسب في هذه الحالة لوناً أسوداً أو أبيضاً ... أما اذا لم يحصل هذا العمل أو التصرف على قبول أو رفض كلي فانه يتخذ لوناً رمادياً .

6. الفساد وفقاً للممارسة: (نجم، 2000: 225)

أ- الفساد الروتيني:- وهو الفساد الذي يصعب وضعه في إطار خرق القانون والإجراءات بل يمكن ان يمثل حالة فساد سلوكية وأخلاقية مثل دفع رشوة للموظف لتعجيل إنجاز المعاملات ضمن الأطر القانونية السلمية .

ب- الفساد الناتج عن ممارسات غير أمينة للسلطة الممنوحة للمدير والموظف:- ويدخل في إطار هذا الشكل من الفساد اعتبارات شخصية وتحيز حيث يتيح تسهيل الاجراءات ومنح مزايا لمواطنين او مستهلكين دون اخرين، وهنا نجد ان الموظف قد تجاوز حدودالتصرف الامني والنزيه والموضوعي في سلطات وظيفته .

ت- الفساد المرتبط بمخالفة قانونية أو تجاوز لإجراءات تشريعية او ضوابط وقواعد عمل تدخل في إطار اساءة استعمال السلطات الممنوحة، حيث نجد حالات مخالفة صريحة او ضمنية للقانون بهدف الحصول على مكاسب شخصية فردية او جماعية .

7. الفساد وفقاً للغرض:-

حسب ما ورد في الندوة التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية بالامم المتحدة بعنوان :-
" الفساد في الحكومة Corruption in The Government" وطبقاً لهذا التصنيف فان الفساد يأخذ الأشكال الاتية : (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994: 5)

أ-الفساد الناتج عن استخدام الموارد العامة لتحقيق مصالح شخصية:-

ومن امثلتها:- (التزوير في تقدير الضرائب وتحصيلها) (التدخل في مجرى العدالة) (إقامة مشروعات وهمية) .

ب- الفساد الناتج عن خدمة الأقارب والأصدقاء:-

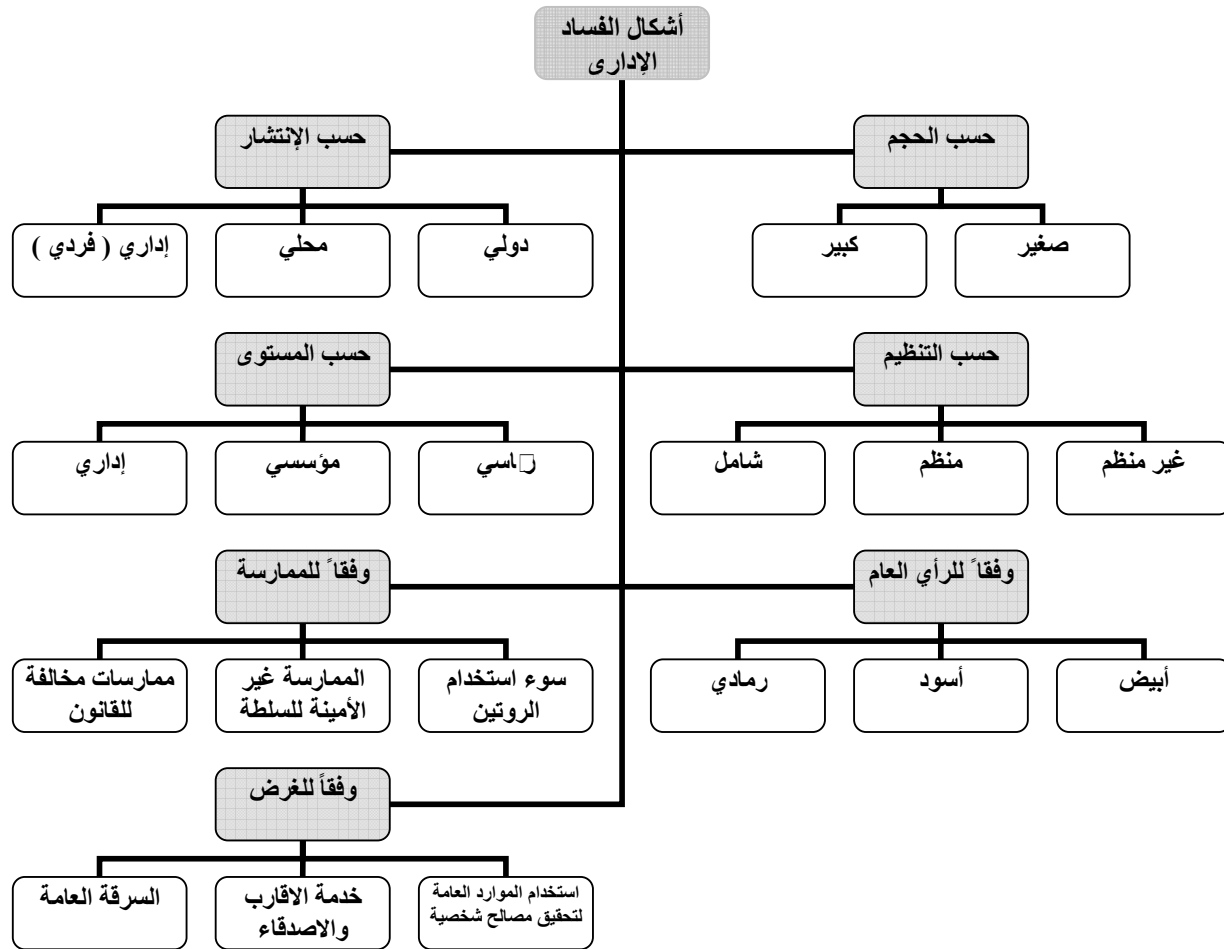
ومنها :- (انتهاك الاجراءات المتبعة لتحقيق مصلحة شخصية) و (التغاضي عن الانشطة غير القانونية لصالح الاقارب والاصدقاء) و (تقديم تسهيلات غير مشروعة) .

ج-الفساد الناتج عن السرقة العامة وتشمل :- (التلاعب بالأسعار) (التلاعب بالرواتب والأجور)

(التلاعب بنظم الحوافز والمكافآت) .



والشكل (15) يوضح هذه الأشكال .



شكل (15)

أشكال الفساد الإداري

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على أدبيات الإدارة والإقتصاد

رابعاً: العوامل المساعدة على الفساد الإداري

هناك عدة من عوامل مساعدة على الفساد الإداري وكذلك منافذ متعددة يدخل من خلالها الى مختلف مفاصل الدولة والمجتمع, اذا ما وجد المجال او المناخ الملائم او الخصب الذي يتيح للمنظومات الفاسدة وقياداتها فرصة تحقيق اهدافها المنحرفة واللااخلاقية على حساب الاهداف العامة للدولة والمجتمع, ومن بين أهم العوامل المساعدة على الفساد الإداري ما يأتي :-

**1- العامل السياسي:-**

يتمثل في ضعف المؤسسات السياسية وعدم كفاءتها في اضعاف الهيبة على الدولة واجهزتها، وفرض الرقابة على الاجهزة التنفيذية، وهذا ما يحدث غالباً في حالة غياب السلطة التشريعية وغياب الحياة الديمقراطية التي يسود في ظلها ويترسخ مبدأ محاسبة الوزراء وسحب الثقة منهم، ففي الدول النامية يعد فساد القادة السياسيين من اخطر انواع الفساد الإداري، واذا ماكانت القيادة السياسية فاسدة فان ذلك الفساد يستشري وينتشر الى المستويات التنفيذية الاخرى، وبالتالي سوف تتمكن السلطة السياسية الفاسدة من السيطرة على الثروات والممتلكات العامة ومن اقرب الامثلة على ذلك شاه ايران السابق وهيلاسلاي في الحبشة .

ولما كان الامر يتعلق بالقيادة السياسية فان الفساد يبقى سريعاً وهمساً ولكن أمره يستفحل بسرعة يوماً بعد يوم دون ان يكون خاضعاً للمناقشة، وهو اكثر وضوحاً اذا كان الحكم متوارثاً بين الاجداد والاحفاد . اما في الدول المتقدمة التي تدعي الديمقراطية وتعتمد التصويت في اختيار قادتها فيبدأ المرشحون بشراء الاصوات واعطاء وعود كاذبة وبراقة للمواطنين وبيدوا بعد نجاحهم وفوزهم بالانتخابات باتباع مختلف السبل، الوسائل المشروعة وغير المشروعة لتعويض ما فقدوه من مبالغ خلال حملاتهم الانتخابية، وبذلك تصبح المراكز القيادية مركزاً للفساد، وهذا هو السبب في الفضائح التي حدثت وتحدث بين الحين والآخر في الولايات المتحدة وبريطانيا وايطاليا وغيرها (الذهبي، 2001:257-263) .

2- العامل الاقتصادي:-

تتباين القنوات في هذا العامل وتختلف انواعها طبقاً لطبيعة الفلسفة التي يقوم عليها المنهج الاقتصادي المتبع ومن اهمها :-

أ- التوزيع غير العادل للدخول والثروات فيحدث التباين الطبقي الذي يمكن الاغنياء من السيطرة على الفقراء وافسادهم .

ب- الإنفتاح على الشركات الاقتصادية والتجارية المتعددة الجنسيات وتمكنها من فتح مكاتب ووكالات لها مما يجعلها اكثر قدرة على انشاء منافذ تسيطر من خلالها على متخذي القرارات .

ج- إعتما د وتبني سياسات اقتصادية مرتجلة في الاستيراد والتصدير وتحديد الاعفاءات والتسهيلات مما يؤدي الى احداث الخلل في القطاعات الانتاجية والاستهلاكية وتهيئة الجو لاستغلالها وإساءة تطبيقها .

د- إبقاء سياسات الرواتب والاجور كما هي وعدم تعديلها او إعادة النظر بها لتوكب التغييرات الاقتصادية ومستويات غلاء المعيشة والاسعار مما يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من العيش الكريم، الامر الذي يسهل الرجوع الى الاساليب والوسائل غير المشروعة .

هـ- السياسات المتعلقة بالضرائب والرسوم وجبايتها لها تاثير بالغ في العدالة الاجتماعية، وهي التي تسبب الخلل في التوازن بين الحقوق والواجبات، فالسياسات التي تلاحق صغار الموظفين وتجبرهم على دفع



ضرائب على رواتب لاتبس رمقهم ولاتلبي احتياجات عوائلهم وتتباطىء في جباية الضرائب من الاغنياء، مثل هذه السياسات تساعد دون ادنى شك على شيوع الفساد، وتزيد من تأثير المنظومات الفاسدة .

و- الأسواق السوداء والاسواق الحرة، التي تسوق فيها البضائع الثمينة والنادرة هي الأخرى يمكن ان تكون عاملاً مساعداً في استشراف ظاهرة الفساد فيما اذا كانت عملياتها ونشاطاتها بعيدة عن سيطرة وتأثير الجانب العلمي والقانوني في ادارتها والرقابة عليها، وبالتالي تلعب المنظومات الفاسدة فيها وقياداتها دوراً مؤثراً وفعالاً في تحقيق مصالحها واهدافها على حساب الاهداف والمصالح العامة (Johnston, 1998: 7-9) .

3- العامل الأمني والعسكري:-

تلعب الاجهزة العسكرية دوراً بارزاً في حدوث الانقلابات العسكرية وتغيير أنظمة الحكم، وبالمقابل تلعب دوراً بارزاً في اشاعة الامن والاستقرار في المجتمع والدولة، فمعظم الانقلابات العسكرية في الدول النامية تضع في سلم اولوياتها محاربة الفساد ولكن سرعان ما يتبين عجز تلك الاجهزة عن تحقيق ذلك فيحدث انقلاب اخر وهكذا، وبذلك يشيع الفساد وينتشر ليس داخل هذه الاجهزة فحسب وانما داخل اجهزة الخدمة المدنية وغيرها، ومن المبررات التي تجعل المؤسسة العسكرية مرشحة لهذا الدور متجاوزة هدفها في ضبط الامن والنظام هي:-

- أ- علاقة المؤسسة العسكرية بالقيادة السياسية وقربها من مركز اتخاذ القرار ومعرفتها بالتصرفات الشاذة .
- ب- امتلاك المؤسسة العسكرية القوة الفعلية في تنفيذ ارادتها .
- ج- التركيز على المؤسسة العسكرية من قبل اجهزة الاستخبارات للقوى المعادية، ثم فرص التدريب التي تتاح للعسكريين دون غيرهم .
- د- كبر حجم المؤسسة العسكرية وسعتها يتيح لها الفرصة في ممارسة الفساد بعيداً عن رقابة الاجهزة الرسمية الاخرى نتيجة للطابع السري في المؤسسة العسكرية .
- هـ- الغطاء السيادي لاجهزة الامن والسلطات الخاصة والتي يتمتع بها العاملون في هذه المؤسسات ثم الاساليب والادوات التي يتمتع بها هؤلاء قد تحرفهم عن جادة الصواب نحو الانحراف .
- و- تلعب الاجهزة الامنية ورجال الشرطة وقوى الامن الداخلي دوراً كبيراً في ملاحقة الفاسدين والمجرمين والإحاطة بخيوط الفساد وعاوين المفسدين وسوابقهم، فاذا فسدت القيادات الامنية تصبح تلك القيادات مصدراً للفساد والتخطيط له (الذهبي، 2001: 257-263).

4-العامل التشريعي والقانوني:-

يبرز الفساد هنا عندما تكون تشريعات الدولة وقوانينها منفاذاً للفساد، أو ان تكون هيئاتها القضائية كذلك، فالقوانين لاتشرع الا لحماية المصلحة العامة، ومهمة القضاء دون أدنى شك هي رفع الظلم عن الناس والعمل على سيادة القانون، ومن بين أوجه الفساد في هذا المنفذ هي الآتية :-



أ- السكوت على النصوص القانونية التي تشجع المواطنين والموظفين على الفساد وعدم العمل على تعديلها أو تبديلها أو إلغائها .

ب- المحاباة في تفسير النصوص القانونية لصالح بعض الفئات مما يؤدي الى الفساد وإثارة الاحقاد .

ج- التساهل مع المحالين للقضاء بتهم الفساد الإداري والاعتداء على الاموال العامة .

د- تمسك السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية واعتماد الإجراءات البدائية في التحقيق وتخلفها عن مواكبة المستجدات التي تستخدمها عصابات الفساد ومنظوماته مما يجعل الابرياء يتحملون دفع الثمن حتى تثبت براءتهم .

هـ- قد يفلح المتورطون في جرائم الفساد في تجنيد بعض القضاة او الحكام ليتولوا حماية الجناة والمجرمين مقابل اغراءات مادية, وهذه لو حصلت تعد من أخطر المنافذ للفساد الإداري .

و- قد تتولّى بعض مكاتب المحاماة الدفاع عن المتهمين بجرائم الفساد مقابل مبالغ طائلة جداً ليحكموا ببرائتهم سلفاً، وقد يكون ذلك باتفاق بعض القضاة والمحامين معاً او نتيجة توسط بعض القضاة السابقين في القضايا الإجرامية (الذهبي، 2001: 257-263).

5- العامل الإجتماعي:-

لا تعمل الاجهزة الإدارية في فراغ وانما تعمل في بيئة تؤثر وتتأثر بها, فالبيئة الخارجية المحيطة بالاجهزة الإدارية مثلاً تؤثر في سلوك العاملين، فالعادات الموروثة والعلاقات السلبية تفرض نفسها من خلال التعامل اليومي للمراجعين في تعاملهم مع الاجهزة الإدارية والعاملين فيها، ومن المتغيرات الاجتماعية التي تسهم في ممارسة الفساد ما يأتي :-

أ- توظيف الانتماءات الإقليمية والعشائرية والطائفية في الضغط على الإداريين لتحقيق مزايا بغير وجه حق كالتعيين أو منح وكالات او إرساء المقاولات او الحصول على إجازة ما .. الخ .

ب- شيوع الوساطة واستغلال ذوي النفوذ لنفوذهم وعلاقاتهم الشخصية واللا رسمية في التأثير على المعاملات الرسمية التي تتعارض مع القوانين وتمشيتها .

ج- التأثير السلبي لبعض العادات الاجتماعية على سلوك الإداريين كالإسراف في الإنفاق والهدر في المواد والاستهانة بالوقت وعدم الاهتمام بممتلكات الدولة والحفاظ عليها .

د- تشبث بعض الموظفين والمواطنين بالأمثلة الشعبية الخاطئة كمثل قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق الخ .

هـ- يتسبب الجهل والفقر في جعل بعض المواطنين يقدمون على التحايل والتزوير وتقديم المعلومات الكاذبة

مما يجعل الموظفين يتخذون قرارات لصالحهم وفيما بعد يتضح كذبهم (الجابري، 2008: 5).



6- العامل القيمي (الأخلاقي):-

عندما تغيب الأخلاق والقيم فإن الفساد سوف ينتشر ويعم أرجاء البلاد والعباد، وقديماً قيل (إذا لم تستح فافعل ماشئت) والأدهى من كل ذلك أن الذي يغرق إلى (منخريه) في الفساد، يصر على أنه هو المصلح وغيره هم المفسدون {أَلَا إِنَّهُمْ هُمُ الْمُفْسِدُونَ وَلَكِن لَّا يَشْعُرُونَ} (البقرة، 12) كما أنه يجد من يدافع عنه من (المختئين) وأشباه الرجال والله في خلقه شؤون (الخفاجي، 2009: 1).

رابعاً: - صور أو مظاهر الفساد الإداري المحلي

" تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات والمظاهر التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، والتي تتنوع ولكن بعضها أكثر انتشاراً من البعض الآخر " (عربية، 2005: 99).
ولكن سنحاول استعراض أكبر قدر معروف ومحسوس من مظاهر الفساد الإداري، وإن التسلسل الآتي، يعتمد على أهمية الصورة ومدى انتشارها وعلى النحو الآتي :-

1- الرشوة Bribery :-

إن لغة " الرشوة " مشتقة من " الرشاء " وهو الحبل الذي يستعان به لإخراج الماء من البئر، أو " الحجر " الذي يوضع في فم المتكلم لمنعه من النطق، وهكذا تعتبر الرشوة وسيلة للوصول إلى هدف شخصي، أما المعنى الفقهي الديني فيشير إلى ان الرشوة هي ما يعطيه شخص معني لصاحب سلة أو قاضي، يسمى الموظف الذي يستلم الرشوة " المرئشي " أما دافع الرشوة " الراشي " وفي حال وجود شخص ثالث وسيط بينهما يسمى " الرائش " (الكبيسي، 2000: 155).

"ولابد من الإشارة إلى ان الرشوة ممكن ان تقدم بشكل نقدي او بشكل عيني وممكن ان تقدم بشكل مباشر او بشكل غير مباشر من خلال الاصدقاء او المقربين جداً من الموظف مثل الزوجة والابناء لغرض التمويه وعدم لفت الانتباه".

وتجدر الإشارة إلى انه كثيراً ما يكون هناك خط غائم فيما بين الرشوة غير المشروعة والتبرعات السياسية المشروعة، ففي الولايات المتحدة الاميركية، تتجلى هذه الصورة في الحالات التي يتم فيها اختيار المتعاقدين على اساس تبرعاتهم للحملات الانتخابية (عادة ما تكون قانونية) على طول الطريق من البلديات صعوداً إلى الحكومة الاتحادية (Rauch, 1995: 196).

وعليه يمكن القول بأن الرشوة هي " قيام الشخص بدفع أموال نقدية أو عينية إلى شخص آخر بقصد قيام الشخص الثاني بتفضيل الأول على آخرين، أو قيامه بالتجاوز على الأنظمة أو القوانين بهدف إنجاز ما يريد الأول ". ومما تقدم يتبين أن أهم الدوافع من وراء دفع الرشوة هي (ضمان المواطن إنجاز معاملته باقصر وقت ممكن وبأقل جهد ممكن، وإنجاز معاملة لا تتوفر فيها الشروط القانونية).



وضمن السياق ذاته يرى الباحث إن أسباب بروز الرشوة ً واتساع نطاق تداولها يعود الى جملة من العوامل من أهمها (تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين، التطبيق غير العملي وغير المنطقي للتعليمات واللوائح، وطول الذيل الإداري لبعض الاجهزة الإدارية، وغياب الادلة التنظيمية التي ترشد المواطن الى خطوات انجاز المعاملة مما يؤدي ذلك الى خضوعه لإجتهادات وضوابط بعض الموظفين، والتي غايتها وضع العراقيل أمام إنجاز المعاملة) ان جملة الاسباب المذكورة أعلاه تجعل المواطن امام خيار دفع الرشوة ضماناً لسرعة الإنجاز وتقليل الوقت والجهد المصروف، فضلاً عن ان اخطر ما في "الرشوة" انها حازت على مشروعية شبه رسمية، وحتى في الثقافة الشعبية حازت على قدر معتبر من قبول العامة وتكاد ان تصبح واحدة من ملامح الدول النامية عموماً.

وتجدر الإشارة هنا إلى إن من المعايير الهامة التي أقرها الإسلام المبدأ الاقتصادي الذي يقرر المساواة بين الأجر والإنتاجية، حتى لا يكون هناك إثراء بلا سبب، ولا يكون هناك غبناً في الأجر، وهي من صور الفساد في المجتمعات المعاصرة، فعندما يعرف الفرد مقدماً أن الأجر الذي سيتقاضاه يعادل إنتاجيته الحقيقية (الإنتاج الحدي النقدي/ مستوى الأسعار أو سعر المنتج الذي يساهم فيه) فإن جهده واهتمامه سينصرف إلى زيادة إنتاجيته بهدف زيادة أجره، وإذا اختل هذا المبدأ فإن الحرص على الحصول على المال من مصدر آخر غير العمل سيزيد وسيشتهر حصول الأفراد على دخول لا تستند إلى العمل، ولهذا فإن الإسلام أقر مبدأ المحاسبة للعمال وسؤالهم عن مصدر هذا المال حيث أن ثروة الفرد في الإسلام إما أن تأتي من الإرث أو مدخراته المتراكمة، وقد روى عن النبي الأكرم (ﷺ) أنه استعمل رجلاً على الصدقات، فلما رجع هذا الرجل من جمع الصدقات، قال هذا لكم وهذا أهدى إلي، فقام (صل الله عليه وسلم) خطيباً فحمد الله وأثنى عليه وقال " ما بال العامل نبعثه فيجيء فيقول هذا لكم وهذا أهدى إلي، ألا جلس في بيت أمه أو أبيه فينظر أيهدى له أم لا، لا يأتي أحد منكم بشئ من ذلك إلا جاء به يوم القيامة، إن كان بغيراً فله رغاء أو بقرة فلها خوار أو شاة، اللهم هل بلغت، اللهم فاشهد " (أبو داود، 1408 هـ - 1988 م/ ج 3 : 135).

2- الوساطة والمحابة Wasta & Favoritism :-

وهي مظهر شائع في الدول النامية بالذات وان كانت الدول المتقدمة لا تخلو منه ايضاً، وقد يكون مستمداً من مكانة الشخص الاجتماعية او السياسية، فيصبح قادراً على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده واهدافه متجاوزاً القوانين والانظمة ليعطي الحقوق لغير اصحابها ومنع مزايا لفئات دون اخرى .
اما المحابة فهي تساهل الموظف مع اقربه ومعارفه على حساب الانظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله او ان يعطيهم الاولوية في انهاء معاملاتهم والاستفادة من خدمات دائرته قبل غيرهم .

ويمكن الإشارة الى بعض الملاحظات حول الوساطة والمحسوبية وكالاتي : (Pope, 2000: 161)

أ- هناك قناعة لدى الغالبية العظمى من الناس بان الوساطة والمحسوبية تشكل نوعاً من الفساد الإداري يجب التخلص منه الا ان هناك قناعة موازية بالحاجة الى الوساطة لغرض تسهيل انجاز الاعمال والمعاملات .



- ب- رغم عدم القناعة بالوساطة والمحسوبية الا ان الاغلبية يتوسطون ويوسطون ويقبلون الوساطة.
- ج- تشكل الوساطة للاصدقاء والآخرين مدخلاً لزيادة النفوذ والاندماج مع المجتمع وتحسين العلاقات مع الناس وهذا يعطي للشخص الذي يقوم بالوساطة دوراً اجتماعياً ووجاهة وهيبة بين الناس وهذه اشكالية يجب معالجتها .
- د- رغم القناعة ان المعاملات في الجهاز الحكومي يمكن ان تنجز دون وساطة لكن فقدان الثقة بالجهاز الإداري الحكومي وكفاءته تصبح مبرراً للجوء للوساطة .
- هـ- لعل اهم اسباب اللجوء الى الوساطات والمحسوبية هو غياب الديمقراطية والتخلف الإداري والعشائرية والشكلية والأفق الضيق في التعامل

3- سوء استغلال السلطة أو المنصب العام:-

تعرف السلطة بانها الحق في إصدار الاوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها ويوجد في السلطة جانبان اولهما ضرورة امتلاك القوة من مصادر مختلفة والامر الاخر هو النفوذ أي قدرة التأثير على الآخرين (العتيبي، 2002: 126) .

" كما وتدرج تحت هذا المظهر من الفساد الإداري العديد من الانماط السلوكية الفاسدة مثل الحصول على اموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت تسميات مختلفة وعدم الالتزام بمواعيد العمل وعدم الاستغلال المناسب لوقت العمل، وكشف اسرار العمل، والتهاون في اداء المهام المنوطة بهم، والتقصير في تحقيق اهداف المنظمة وخدمة المواطنين، والاهمال المقصود للمعدات والادوات المستخدمة في العمل، وكذلك التعسف والتشدد ومنح المزايا والهبات دون وجه حق او التغاضي عن اخطاء المقرّبين والتساهل معهم".

4- الاختلاس والسرقه والاحتيال deception, stealing, embezzlement :-

هو من قبيل السطو على النقود او اشياء اخرى ذات قيمة تعود الى المال العام من قبل اناس رسميين يعمدون الى إساءة استغلال مواقع المسؤولية التي يتحملونها (بوعشة، 2007: 31).

لايتفق الباحث مع (بوعشة) بخصوص مفهوم الاختلاس والسرقه، اذ يرى الباحث ان السرقه هي " قيام الموظف بسرقة اموال نقدية او عينية من التي ليست تحت مسؤوليته وانما تحت مسؤولية آخرين . أما الاختلاس فيعني قيام الموظف بسرقة اموال نقدية او عينية من التي تحت مسؤوليته او التي في ذمته (مثل امين المخزن والمحاسب) عن طريق التلاعب والتزوير او التحريف بالسجلات او القوائم الخاصة بها " .

وتجدر الاشارة الى كلام أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) حين صنف السارق بقوله " السارق صنفان، سارق لمهنة، وسارق لحاجة، أما السارق لمهنة فنقطع يده، وأما السارق لحاجة فيقطع رأس السلطان" . وأما بالنسبة للاحتيال فهو السلوك الوظيفي الفاسد الذي اخذ يحظى بالاهتمام الواسع لخطورته واثره في نشاط وعمل المنظمات العامة والخاصة والذي عُرف بانه "استخدام شخص وظيفته في تحقيق الثراء لنفسه



من خلال سوء الاستخدام المتعمد واستغلال موارد وموجودات واصول المنظمة التي يعمل بها لتحقيق مصالحه الشخصية" (المفتشون المعتمدون لحالات الاحتيال في الولايات المتحدة، تقرير 2002) .

5- التهرب الضريبي والجمركي taxry elud :-

ويقوم بمثل هذا السلوك الفاسد رجال الاعمال فهؤلاء يدفعون الرشاوى للمسؤولين الحكوميين بغية حصولهم على تخفيض ضريبي او اعفاء ضريبي لفترة طويلة نسبياً ، او تخفيض الرسوم الجمركية او اعفائهم من دفع الرسوم وفق استثناء او تلاعب على القوانين (مصطفى، 2006:122).

6- التواطؤ collulde :-

هو قيام الموظف بتقديم التسهيلات والإغراءات من اجل قيام الآخر او الاخرين بارتكاب العمل غير المشروع كما في قيام موظف المخزن بترك باب المخزن مفتوحاً ليسهل للاخرين سرقة، فهو مشارك في السرقة كمتواطئ (Pope, 2000: 161) .

7- التآمر conspire :-

هو اشتراك الموظف في التخطيط لارتكاب عمل غير مشروع ، فمثلاً موظفان يخططان لاختلاس مبالغ من الشركة التي يعملان فيها، ولكن احدهما فقط قام بالتنفيذ ، فان الاخير متهم بالاختلاس والتآمر، بينما الاخر متهم بالتآمر من اجل ارتكاب جريمة الاختلاس، والتآمر في الغالب صعب كشفه واثباته الا في حالة قيام احد المتآمرين بالاعتراف (حمارنة والصياغ، 2004: 678-679) .

8- التزوير forgery :-

وهو يتضمن تغيير الحقائق وتبديلها واختلاقها عن طريق التلاعب بالمستندات وتغيير محتوياتها فضلا عن الحذف و تغيير الارقام وتحريف الكلمات وتبديل الاسماء وتقليد الاختام الرسمية والتلاعب بالتواريخ وتقليد توابع المسؤولين او تزوير واختلاق وثائق على غرار الوثائق والاوراق الرسمية والمستندات الحكومية والاوراق الثبوتية والهويات الشخصية والشهادات الجامعية وغيرها (الغالبى والعامري، 2008: 373) .

9- الابتزاز blakmail :-

هذا النوع من الفساد الإداري يمارس من قبل الإداريين والعاملين وخاصة في الاجهزة التي تمارس أنشطة سيادية مثل الاجهزة الامنية بكافة انواعها واللجان الانضباطية ولجان التفتيش والرقابة على الاسعار والمسؤولين في الجمارك وغيرها وعادة ما تدفع هذه المبالغ تحت التهديد لدفع الضرر الجسدي او النفسي او الاساءة الى السمعة وهي تدخل في إطار تليفق التهم فالبريء يدفع ثمناً باهضاً لسمعته وانسانيته وحرية والتي يفترض ان لايدفعها لكونه بريئاً (الكبيسي، 2000: 105-106) .
وتجدر الإشارة إلى ان الاجهزة التي تمارسه غالباً ماتكون هي المسؤولة عن حماية الناس وأموالهم .

**10- الغش والتدليس cheat:-**

قال رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) " من غشنا فليس منا " (صدق رسول الله) .
لقد حرمت القوانين السماوية والوضعية هذا السلوك المنحرف وفرضت عقوبات عليه، حتى ان بعض هذه العقوبات يصل الى العزلة والقطيعة للشخص الممارس للغش، وفي الحياة العملية والعلاقات بين الشركات نجد حالات لغش تجاري وصناعي وحين يتجسد في التلاعب بتركيبية ومكونات المواد ومحتويات المنتجات على اختلاف انواعها وكذلك يشمل الغش في الاوزان والمكاييل والاسعار والعمولات... الخ، ومن الملاحظ ان حالات الغش لا تشمل ميدان التجارة وحده بل في اختصاصات اخرى مثل الطب والمحاماة واساتذة الجامعات والمهندسين والسياسيين والعسكريين وغيرهم (الغالبى والعامري، 2008: 370) .

11- للحصول على منفعة حكومية governmentaety utility:-

عندما تكون الحكومة مشتريّة او متعاقدة ، تكون هناك اسباب عديدة لرشوة المسؤولين ، فأولاً قد تدفع شركة ما لكي تدرج في قائمة مقدّمي العطاءات المؤهلين، وثانياً قد تدفع الشركة لكي تجعل المسؤولين يضعون شروط العطاءات بشكل يجعل الشركة الفاسدة هي المراد الوحيد المستوفي للشروط ، وثالثاً قد تدفع الشركة حتى يقع عليها الإختيار للفوز بالعقد، واخيراً ما أن يتم اختيار الشركة فقد تدفع للحصول على أسعار ضخمة او لكي تتحايل على الإهمال في الجودة (اليوت، 2000: 55) .

وكثيراً ماتبيع الحكومات سلعاً او خدمات باقل من اسعار السوق وكثيراً ما توجد اسعار ثنائية، سعر حكومي منخفض وسعر سوق حر أعلى، وحينئذٍ تدفع الشركات الرشاوى للمسؤولين للتوصل الى الحصول على الإمدادات الحكومية الارخص من سعر السوق، ففي الصين مثلاً تباع الكثير من المواد الخام باسعار الدولة المدعومة وباسعار السوق الحرّة على حدٍ سواء والبراطيل شائعة هناك (Gong, 1993: 27) .

12- الحصول على وظيفة حكومية governmentaety job:-

عندما يصبح الفساد متغلغلاً في المجتمع، تصبح الوظائف والمناصب حسب موقعها في الجهاز البيروقراطي من الاصول الثمينة، وهنا ينشأ طلب مشتق على الوظائف والمناصب الحكومية أي يصبح لكل موقع (ثمن) يناسب المكانة الوظيفية، وحسب المكان الجغرافي الميداني، والاطخر من ذلك ان هذه الحالة قد لا تقتصر على الوظائف الحكومية، بل قد تصل الى انتخاب ممثلي الشعب في المجالس المحليّة والنيابية (الحمش، 2006: 21) .

13- تفويض الصلاحيات لموظفين غير كفويين مع العلم المسبق بعدم كفاءتهم:-

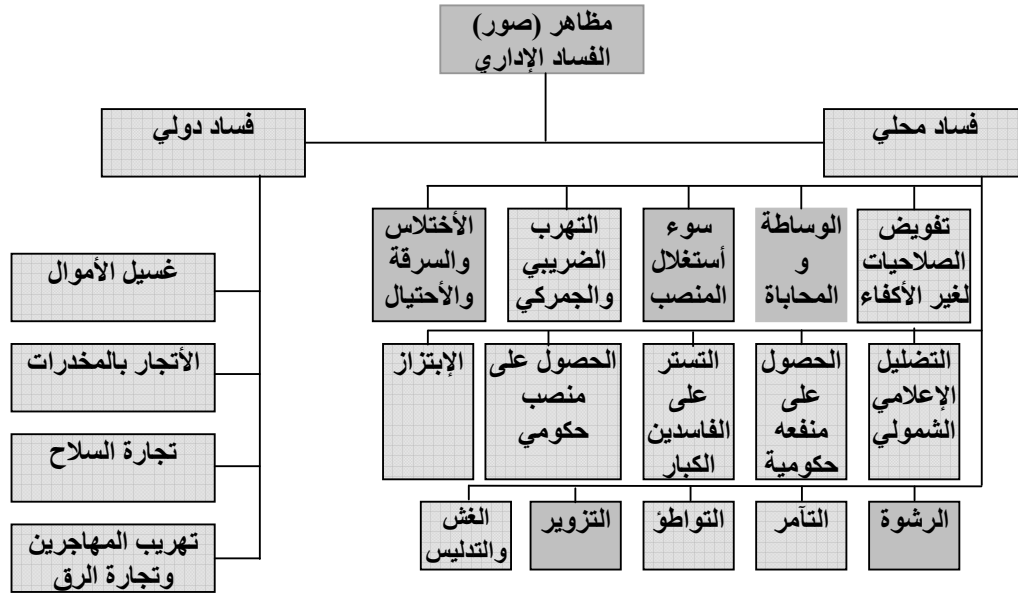
وهو يشمل مجمل الممارسات المتعلقة بوضع الشخص الغير المناسب في موقع إداري مهم وكذلك وضع المؤهلين في غير اماكنهم التي يفترض ان يكونوا قد أهّلوا من أجلها، ان هذا الاجراء المتعمد يمكن ان يؤدي الى حالات فساد كبير اخرى يمكن ان تعمم وتشل من قدرة الموارد البشرية في أي مجتمع من المجتمعات وتمنعها من القيام بدورها في تنمية قدرات المنظمات العامة منها والخاصة (قنديل، 1997: 43) .

**14- التستر على الفاسدين الكبار:-**

تحصل هذه الحالة عندما توفر الحماية لمسؤولين متنفذين عند ممارستهم نوعاً أو آخر من انواع الفساد الإداري ويتم إظهار الامر وكأن المتورطين هم من المسؤولين الاقل مرتبة وظيفية (الغالبية والعامري، 2008: 383).

15- التضليل الإعلامي الشمولي:-

ان ممارسات وسائل الإعلام يمكن ان تكون بشكل تحريف حقائق وهدم القيم وتكريس حالة التخلف الثقافي والفكري ومصادرة الحرية وشيوع مبدأ عدم المساواة، وتؤدي بالتالي الى اهتزاز قواعد العدالة الاجتماعية في المجتمع وتؤدي الى فساد مضاعف واسع النطاق، ويمكن ان يكون الفساد الإعلامي بالتواطؤ أو حجب المعلومات أو تقييعها بأسلوب هامشي بحيث يداري موقع الفاسدين الوظيفي أو نفوذهم السياسي (غرغور، 2000: 116). والشكل (16) يوضح مظاهر (صور) الفساد الاداري .



شكل (16)

مظاهر (صور) الفساد الإداري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الادارة والاقتصاد

خامساً :- خصائص الفساد الإداري

هناك خصائص عدة يتميز بها الفساد الإداري من أهمها الأتي: (الناصر، 2002: 70) (سعيد، 2007: 27) (الحراشة، 2003: 41)

**1- السرية secrecy:-**

تعد السرية من اهم خصائص الفساد الإداري، بسبب ما يتضمنه من ممارسات غير مشروعة من وجهة النظر القانونية او المجتمعية او ربما الاثنين معاً، وهي سمة مرافقة للفساد الإداري في اغلب الاحيان الا انه من الممكن ان تصبح ممارسة الفساد مألوفة في حالة انتشار بعض مظاهر الفساد الإداري في المجتمع وتعايشه معها حتى تصبح شيئاً عادياً غير مستهجن وهذه المرحلة تعد من اخطر المراحل على المجتمع .

2- يتضمن اكثر من شخص واحد:-

ان الفساد الإداري في الغالب وليس دائماً يتضمن اكثر من شخص واحد، كما تكون هناك علاقة تبادلية للمنافع والالتزامات بين اطراف العملية .

3- سرعة الانتشار diffuse speed:-

فهو كالسرطان ينخر اعضاء الجهاز الإداري تدريجياً إذا وجد البيئة الملائمة، حيث يزداد نفوذ الفاسدين وسلطتهم مما يعطيهم القوة للضغط على سائر الجهاز الإداري كما ان هذه الخاصية لا تقتصر على حدود الجهاز الإداري بل لها سمة عالية أي انه قابل للانتقال من دولة إلى اخرى خصوصاً في ظل العولمة .

4- مرتبط بمظاهر التخلف:-

يترافق وجوده بأحيان كثيرة ببعض مظاهر التخلف الإداري، مثل تأخير المعاملات، وسوء استغلال الوقت وغيرها من المشاكل التي تشكل الارضية الخصبة للفساد الإداري مما يؤدي الى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في الجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز للعمل الجاد وخوفهم من اذى العناصر الفاسدة خاصة فيما إذا كانوا من اصحاب القرار، وهذا ما يؤدي إلى حماية المنحرفين وعدم كشف انحرافاتهم او التقليل من خطورتهم والآثار التي يمكن ان تترتب من جراء ممارساتهم الفاسدة، التي يمكن ان تمتد الى خارج الجهاز الإداري لتؤثر على المجتمع ككل .

سادساً:- أسباب الفساد الإداري Administrative Corruption cause

يعد الفساد الإداري في نظر الجميع ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من آثارها السلبية وشروها، ولكن لكي تكون المعالجة فعّالة وشاملة يفترض معرفة الاسباب التي أدت إلى ظهور وانتشار حالات الفساد الإداري، لذا تجدر الإشارة إلى ان هناك تعدد ملحوظ كما هناك بعض التناقض والتباين في تحديد اسباب الفساد الإداري بين الكتاب والباحثين المختصين في هذا المجال، فينقسم الباحثين في هذا الخصوص الى عدّة مجاميع حسب آرائهم، حيث قسمها (الأعرجي، 1995: 308-309) الى الآتي :-

1- اسباب حضرية:-

تشير الى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع من جهة وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في اجهزة الدولة الإدارية التي غالباً ما تكون مقتبسة من أصول أجنبية، فحالات الفساد الإداري التي تبرز داخل



تلك الأجهزة مخالفة لقيمة وقواعد عمله الرسمية تجسم استجابات طبيعية للنظام القيمي الحضري الواقعي للمجتمع وبالتالي تعتبر ظواهر ايجابية لتقليص الفجوة بين اجهزة الدولة الإدارية وبين المجتمع وفي الوقت نفسه يظهر الواقع الجوانب السلبية الكبيرة التي يفرزها الفساد الإداري في الجهاز الإداري والمجتمع، وبالطبع ان افتراض صحة هذا التفسير في الدول النامية لايعني بالضرورة صحته بالنسبة للدول الاكثر تقدماً

2- أسباب هيكلية:-

ترجع الاسباب الهيكلية الى وجود هياكل قديمة لاجهزة الدولة، لم تتغير رغم تغيرات قيم وطموحات الافراد من شأنه ان يخلق فجوة بين الجانبين تتجسم في قصور الاجهزة الإدارية في الإستجابة لطلبات الافراد وبالتالي يلتجئ بعض العاملين مسالك تنضوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة هذه .

3-أسباب قيمية:-

اما الأسباب القيمية فتشير بان الفساد الإداري يمكن ان ينتج عن انهيار النظام القيمي للفرد او الافراد ودونما بديل حقيقي ويؤطر السلوكيات ويوجهها ويمكن الإضافة هنا الى ان ضعف او فقدان الأطر القيمية الصالحة للفرد او لمجموعة من الافراد واستبدالها بأطر قيمية منحرفة عما ملتزم به عموماً في المجتمع او باطر قيمية هشة من شأنه ايضاً ان يساعد على ظهور حالات الفساد الإداري، كذلك يمكن الإضافة بأن حالات الفساد في ضوء السبب اعلاه يغلب عليها النسبية وذلك لتباين النظم القيمية المعتمدة في المجتمعات من جهة ولتباين نظم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في اجهزتها الإدارية من جهةٍ اخرى .

4- أسباب سياسية:-

يعد هذا من الاسباب الرئيسية للفساد خصوصاً في الدول النامية، فهيمنة السياسة والسياسيين الفاسدين على مختلف نواحي الحياة هي السبب الكبير في انتشار حالات الفساد الثقيل Top Heavy Corruption (الكبيسي، 2000: 89)

وهناك من شَخَصَ اهم الاسباب السياسية للفساد الإداري بالآتي : (www. Transparency.org.2004)
أ- عدم الاستقرار السياسي ومايتبع ذلك من ديكتاتورية وتفرد بالسلطة تجعل من مسؤولي الحزب الواحد من اكبر الممارسين لحالات الفساد الإداري في الدولة .

ب- عدم وجود دستور او وجود دستور مؤقت او وجود دستور دائم لكن لا يتم احترامه حين تضيق الحقوق وتهدر الكرامات وتقل المساءلة ويضعف الولاء والانتماء للبلد فتزداد حالات الفساد الإداري ويتم تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

ج- أدلجة وعسكرة المجتمع، وهذا الامر واضح في بعض الدول التي يهيمن فيها العسكر على مقدرات الحياة او يهيمن حزب ذو عقيدة او أيولوجية يفرضها بالقوة وتكون مدعاة لمزيد من الممارسات الإدارية الفاسدة حين يخشى الناس البطش والتنكيل وبالتالي فانهم يسكتون عن الممارسات الفاسدة التي تتحول بمرور الزمن الى سلوك عام بل ربما لا يلفت الانتباه للمواطن العادي .



- د- سيطرة الدولة على وسائل الإعلام وتوجيهها :- ان هذه السيطرة تشمل هذه الوسيلة الرقابية المهمة التي يمكن ان تفصح وتكافح حالات الفساد الإداري باشكاله المختلفة (بوعشة، 2007:32) .
- ه- ضعف منظمات المجتمع المدني بكافة أشكاله والتي تعتبر اداة رقابية فاعلة في كثير من دول العالم المتقدم، وحتى لو وجدت هذه المنظمات فانها ستكون ضعيفة حيث تهيمن الروابط العائلية والقبلية والمناطقية على الاحزاب السياسية والنقابات وغياب الديمقراطية في العمل (كريم، 2004: 64) .
- و- ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك لانضمامها هي او بعض أطرافها في قضايا الفساد او عدم تفعيلها لاجراءات الوقاية من الفساد وتعميق ثقافة النزاهة وسيادة القانون (عربية، 2005: 102-104) .
- ر- توفر حصانة لدى كبار الموظفين ورجال السياسة تحميهم من الملاحقة والخضوع للمساءلة (بوعشة، 2007: 31) .
- ز- عدم وجود اجهزة مستقلة لمكافحة الفساد الإداري (زويلف واللوزي، 1993: 139)

5- أسباب إجتماعية وثقافية:-

- ان الأجهزة الإدارية للدولة لاتعمل في فراغ، وان للبيئة الخارجية المحيطة بها تأثيراً في سلوك العاملين فيها، فالمجتمع المتخلف وعلاقات افراده السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المنظمات، كما ان للتركيبية الاجتماعية وللتنشئة الاسرية ولاخلاقهم وقيمهم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بالحصانة التي يتمتع بها البعض ضد الفساد وممارساته (الكبيسي، 2000: 96) (ابو حمود، 2002: 458) .
- ويمكن توضيح الاسباب الاجتماعية بمايأتي : (الغالبى والعامري، 2008: 392 – 394)
- أ- القيم المشوهة السائدة في المجتمع:- حيث التبرير المزدوج والمشوه لكثير من المظاهر الفاسدة بدون وعي او بوعي قاصر، ان اصل هذه القيم هو الموروث الشعبي من الامثال والحكايات التي يتم تداولها كمسلّمات بدون تفحص ومناقشة واعية لمضامينها وخطورة اعتمادها في اتخاذ قرارات هامة احياناً .
- ب- شيوع ثقافة الفساد في المجتمع:- فالفساد الإداري هنا تحول الى قاعدة عمل يومية في الإدارات الحكومية ومنظمات الاعمال .
- ت- فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير والتحجر:- وعدم قبول التغيير وضيق الافق والانعزال وقلة حركة الافراد بالسفر والاطّلاع على اساليب حياة المجتمعات الاخرى .
- ث- سيادة سلطة الخوف من كل ما هو جديد:- حيث الحنين الدائم الى الماضي بكل ما فيه من تفاصيل الامر الذي جعل الفرد متمسماً بالسذاجة والخوف ومحدودية التفكير .
- ج- زيادة أعداد السكان وشحّة الموارد واستنزافها وعدم تجديدها وتميئتها .
- ح- التمسك بقيم قبلية وعشائرية سلبية:- وهذا قد يعوق العمل الإداري في كثير من الاحيان ويساعد على تفشّي الفساد الإداري بشكل وساطات ومحسوبيات وشكلية وغيرها من المظاهر .



خ- **التعصب الطائفي والديني**:- وهذا يفقد المنظمات والمجتمع القدرة على الإفادة من الكوادر كافة بغض النظر عن انتماءاتها الطائفية ومذاهبها الدينية ويشكل مدخلاً للتوظيف غير العادل الذي يقوم على أسس غير صحيحة .

د- **شيوخ مظاهر البذخ والترف** لدى شرائح معينة تقود الى تغيير في القيم والعادات الاجتماعية (أبوحمود، 2002: 458) .

ويمكن ان تكون الأسباب الثقافية سبباً للفساد الإداري خصوصاً في الدول النامية، ويعتقد بعض درسي الفساد الإداري ان البنية الثقافية هي التي تلعب الدور الرئيسي في نمو وتجذر الفساد الإداري (عبد اللطيف، 2004: 99) .

ويمكن توضيح هذه الأسباب الثقافية بالآتي : (الغالبى والعامري، 2008: 395-396)

- **الاعراف والتقاليد السائدة** :- مثل التحيز لآبناء العمومة والانتصار للأقارب سواء كانوا على حق أم باطل، حب المظاهر والتقليد المتوارث وثقافة العيب في ممارسة بعض الأعمال والتلذذ بممارسة السطوة والنفوذ على الضعفاء وغيرها .
- **دور الصحافة والإعلام في بناء قيم ثقافية او عكس ذلك** .
- **دور المؤسسات التربوية والتعليمية**:- تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في بناء الأجيال وبالتالي فانها ستسهم سلباً وإيجاباً في خلق ثقافة الفساد .
- **دور المؤسسة الدينية**:- ينظر الأفراد دائماً الى المؤسسة الدينية على انها حالة من العدالة والنزاهة والقدسية، فاذا مارس اعضاؤها سلوكاً غير مقبولاً او يبرر بطرق واساليب شتى، فانه يفتح آفاق لممارسات فاسدة في إطار التقليد او القدرة على التبرير.

6- أسباب اقتصادية:-

يشكل الاقتصاد مدخلاً لممارسة حالات فساد إداري بأشكال متنوعة، فالسياسات الاقتصادية والنقدية المرتجلة للدولة، والأزمات الاقتصادية بسبب الحروب والكوارث او عدم وجود دراسة جدوى وتدني مستوى دخل الفرد، وارتفاع تكاليف المعيشة او سوء التخطيط قد تكون مدخلاً يشجع الفساد بكل أشكاله (عبد الباقي، 1997: 91) .

كما وأن هناك عدة عوامل اقتصادية تدفع باتجاه الفساد الإداري هي :-

- أ- **تعطيل آليات السوق وتدخل الدولة بشكل كبير**، مما يشل المبادرات الفردية والخاصة في المساهمة في بناء الاقتصاد ومعالجة الإشكالات الاقتصادية (Tanzi, 1995: 227) .
- ب- **عدم فاعلية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات وبالتالي قد تكون سبباً للفساد الإداري بل التغطية المستمرة للفسادين وتوفير الحماية لهم** .



ت- سيطرة الدولة على الاقتصاد او احتكار عدد محدود من المؤسسات لمعظم القطاع الاقتصادي وحماية هذه المؤسسات من المنافسة سوف يؤدي الى تشجيع هذه المؤسسات على ممارسة الفساد (8: 1996, Ades & Tella)

ث- سوء الظروف المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة وعدم كفاية نظم التغيير المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية (سوليفان وشكولنكوف، 20:2005)، (عبد اللطيف، 95:2004).

ويرى الباحث أن هناك عوامل اقتصادية أخرى تدفع باتجاه الفساد الإداري مثل :-

- البطالة, ان انتشار البطالة في مجتمع معين قد يساعد في ازدهار الفساد الإداري في قطاع الأعمال او القطاع العام .
- انخفاض الأجور وضعف المرتبات بشكل عام .
- تدهور قيمة العملة بسبب التضخم، مما يؤدي الى تآكل القدرة الشرائية للموظفين، وبالتالي فانهم يسعون إلى تأمين متطلباتهم الحياتية، عن طريق اساليب غير شرعية واستغلال مناصبهم ووظائفهم .
- محدودية فرص الاستثمار والتهافت على شراء الوظائف, ودفع الرشاوى لتأمينها مما يكون سبباً في شيوع حالات الفساد في المجتمع .

7- أسباب إدارية وتنظيمية:-

وتتضمن أهم الأسباب الإدارية والتنظيمية التي تساعد على الفساد الإداري الآتي : (الغالبى والعامري، 398- 388:2008)

- أ- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وايجابية تؤدي إلى التزام عالٍ والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية .
- ب- كبر حجم المنظمة والذي غالباً ما يؤدي إلى ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية وخصوصاً في الإدارات الحكومية .
- ج- ضعف النظام الرقابي والذي يجعل من الممارسات الفاسدة روتيناً سارياً يمر دون مساءلة او حساب .
- د- استغلال العلاقات مع المسؤولين في الإدارات العليا للممارسات الفاسدة .
- هـ- طبيعة عمل المنظمة بالكثير من السرية وعدم الوضوح والشفافية وخصوصاً إذا كان للمنظمة موارد كثيرة وبعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية مثل الجيش وقوى الأمن .
- و- عدم وضوح الصلاحيات والسلطات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح .
- ز- البطالة المقنعة, أي وجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالاً فعلية في المنظمة .



ح- عدم الإستقرار الوظيفي، أي شعور الموظف وخاصة في الإدارات العليا من ان منصبه هو فرصة يجب استغلالها للفترة المحددة التي هو فيها .
ط- ضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها .

8- أسباب قانونية وتشريعية:-

يمكن ان نلخص اهم الاسباب القانونية والتشريعية التي تساعد على الفساد الإداري بالآتي (الكيلاني، 79-81
2000):

أ-قوانين تعسفية تثير الحيرة والإرباك وتدفع الناس لتجاوزها والتحايل عليها وعدم احترامها وخرقها باستمرار وبطرق كثيرة .

ب- التغيير المستمر للقوانين ليس بهدف تعديلها لخدمة الناس والمجتمع وبشكل منهجي ومدروس ومنظم ولكنه لغرض خدمة مصالح فئات متنفذة معينة وشخصيات سياسية كبيرة، وتشكل هذه القوانين بحدّ ذاتها فساداً إدارياً مفصوحاً .

ج- الثنائية في تفسير القوانين والغموض في نصوصها بحيث تقبل التأويل وفقاً للاعتبارات المراد النفاذ من خلالها لتمرير مواقف معينة او تبرير صفقات وتحصيل منافع خاصة .

د- ضعف الجهاز القضائي والقانوني وعدم وجود الكفاءات النزيهة وبالتالي فإنه يتحول إلى جهاز فاسد بحدّ ذاته يغطي على مظاهر الفساد الإداري الأخرى . وبعد هذا الاستعراض لأهم اسباب الفساد الإداري، تجدر الإشارة إلى انه لايمكن حصر الأسباب المؤدية للفساد الإداري بصورة كاملة لكون هذه الأسباب تتعدد وتختلف باختلاف الظروف والعوامل المساعدة وكذلك طبيعة المجتمع والمنظمة والجو العام الذي يعيشه الفرد ومحيطه .

وعليه يرى الباحث ان أسباب الفساد الإداري هي أسباب متعددة ومختلفة من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى تحددها الظروف والعوامل التي تساعد على ظهور الفساد بالإضافة إلى انه ممكن ان تكون اسباب هذا الفساد هي خليط من كل هذه الأمور المذكورة سابقاً .

سابعاً: آثار الفساد الإداري Administrative Corruption :-

تعددت الآراء واختلفت جهات نظر الكتاب والباحثين بصدد آثار الفساد الإداري ، فهناك من يرى بأن هناك آثاراً ايجابية وأخرى سلبية له، فالآثار الايجابية كما يراها مجموعة من الباحثين مثل (Werner, 1983: 148) و(الاعرجي، 1995:313-314) :

هي ان للفساد الإداري دور ايجابي في تخفيف حدة التعارض والتناقض بين النظم الاجتماعية والقيمية المعتمدة وبين قواعد ونظم العمل الرسمية في جهاز الدولة الإداري وبالتالي توثيق علاقاته مع عناصر البيئة التي يعمل ضمنها، وممكن ايضاً ان يعتبر الفساد بديل لحالات المقاومة داخل الأجهزة الإدارية كما يمكن ان يكون سبباً



في زيادة المشاركات في صياغة القرارات بداخل الأجهزة المذكورة، ويمكن ان يكون ايضاً وسيلة لضعاف السمات البيروقراطية وعدم المرونة في حالة وجودها ويساعد على التحولات التدريجية غير المفاجئة في قواعد في قواعد ونظم العمل المعتمد في نفس الأجهزة .

كما يذهب البعض الى ان الفساد الإداري يعمل على زيادة تكوين رأس المال ويزيد من الاستثمار بحجة ان العمولات والرشوات التي يتقاضاها المسؤولون سوف يتم توجيهها في قطاع الاستثمار مما يحرك العجلة الاقتصادية، إضافة الى ان الرشوة لها دور فعال في كسر الروتين والانظمة القانونية غير الملائمة، إذ يضطر المتعاملين مع الجهاز الإداري الى استخدام الرشوة لاختصار الوقت وانجاز معاملاتهم بسرعة (Ackerman 4: 1996 ,) .

يختلف الباحث تماماً مع الآراء المذكورة في أعلاه إذ لا يمكن أن يكون للسرقة والإحتيال والبيغاء دور إيجابي في المجتمع على الإطلاق، وان المتأمل في الجوانب الإيجابية (الفوائد) للفساد الإداري المذكورة آنفاً، إذا كانت حقاً فوائد فإنها لا توازي ابدأً ما قد ينجم عنه من آثار سلبية جسيمة ومتعددة الجوانب وهذا ما يجعل من الصعوبة بمكان تحديد آثار الفساد الإداري وتكلفته بشكل دقيق، الا ان معظم الادبيات والدراسات التي تطرقت لدراسة آثار الفساد الإداري السلبية، قد اشارت الى انعكاساته التي يسببها على الجوانب الآتية :-

أ- أثر الفساد الإداري على النواحي الاقتصادية:-

ان المظهر الأكثر بروزاً في الآثار السلبية للفساد الإداري هو كلفته الإقتصادية العالية، ويدخل في إطار هذه الكلفة مجموعة كبيرة من العناصر التي يتحملها المجتمع ومؤسساته والأفراد فيه، ويمكن ان نشير لأهم الآثار السلبية على النواحي الاقتصادية بالآتي :

(ابو حمود، 2002: 451) (البوت، 2000: 189) (Bardhan, 2005: 43-44)

(الذهبي، 2005: 89) (عربية، 2005: 106-106) (مصطفى، 2006: 127)

1- يضعف الفساد الإداري حالات النمو الإقتصادي، حيث التأثير السلبي على مناخ الاستثمار وهروب الاستثمارات الداخلية ورأس المال الوطني من جهة ومن جهة أخرى إجمام الشركات الأجنبية والاعمال الدولية عن ممارسة حالات استثمار كثيفة في بلدان تنتشر فيها حالات الفساد الإداري بشكل كبير .

2- ارتفاع كلفة الخدمات بحدود (10%) نتيجة التكاليف الإضافية وارتفاع تكاليف التكوين الرأسمالي نتيجة العمولات التي تتراوح في العالم الثالث بين (20% - 50%) .

3- يؤثر على روح المبادرة والابتكار ويضعف الجهود لإقامة الاعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تعتبر ضرورية جداً لتفعيل الاقتصاد والقضاء على البطالة والتكامل مع المنظمات كبيرة الحجم لغرض التطوير الاقتصادي .

4- يؤثر سلباً على اساليب المنافسة العادلة والنزاهة وبالتالي فإنه ينعكس على الاسواق وتخصيص الموارد وعدالة توزيع الدخل بطرق غير سليمة وغير عادلة .



- 5- يقلل من الإيرادات التي تحصل عليها الدولة من خلال مؤسساتها المختلفة كالجهاز الضريبي والجمركي من النفقات التي تتحملها الدولة وبالتالي يؤثر على النمو الاقتصادي .
- 6- يزيد من حالات الفقر وعدم العدالة في توزيع الدخل وبالتالي فإنه يقلل من الحوافز لفئات كثيرة من المواطنين للمساهمات الجادة في النمو الاقتصادي والالتزام بمعايير الكفاءة والنزاهة والشفافية .
- 7- يغير الفساد الإداري تركيبة عناصر الإنفاق الحكومي حيث أن المؤسسات التي ينتشر فيها، تنفق أقل على الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة في حين يكثر الإنفاق على المجالات التي تكثر فيها الرشوة والعمولات مثل التسليح عقود المشاريع العامة والصفقات الكبيرة للتمويل ومشاريع الكهرباء الضخمة وغيرها .
- 8- يهدد حالات نقل التكنولوجيا للدول النامية وما يتبع ذلك من حالات تخلف اقتصادي، حيث يتم شراء تكنولوجيا بشكل منعزل عن ما يرافقها من معرفة متكاملة من أساليب استخدامها وصيانتها وتطويرها اللاحق والإبداع في عمليات تكيفها بما يتماشى ومتطلبات البيئة المحلية .
- 9- تكوين ردود فعل سلبية لدى الدول المانحة بسبب حالات الفساد الموجودة التي تبديد تلك المساعدات .
- 10- يزيد من تكاليف المشاريع القائمة والتي ستقام مجدداً وبالتالي فإنه يضعف الأثر الإيجابي لحوافز الاستثمار للمنظمات المحلية والأجنبية خاصة إذا ما طلبت رشاوى كبيرة على هذه المشاريع لغرض الترخيص لها في العمل وتسهيل إجراءات إقامتها وبالتالي فإن كلفة تمثل عاملاً سلبياً باتجاه تطوير العائد على الاستثمار في هذه المشاريع .

ب- أثر الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية والقيمية:-

- يتحمل المجتمع كلفة اجتماعية كبيرة وأثراً قيميّة سلبية جرّاء الممارسات الفاسدة في المؤسسات الحكومية ونظم الأعمال فإذا كانت البيئة الاجتماعية توفر مناخاً خصباً لممارسات أدارية غير مشروعة وغير قانونية فإن هذه الممارسات تنعكس على تعميق الفجوة بين بيئة اجتماعية صالحة بسلوكيات وقيم تحث على الأداء والكفاءة والنزاهة والمساواة وتلك البيئة التي تشيع فيها مظاهر الفساد الإداري وتتعلمق .
- وإذا ما اردنا استعراض بعض اوجه هذه الآثار السلبية للفساد الإداري على النواحي الاجتماعية والقيمية فيمكن ان نشير الى الآتي : (الذهبي، 2005:229) (UNDP, 2004: 3-4) (الشعبي، 2004: 726)
- 1- هروب الكفاءات العلمية والكفاءات الفنية بمختلف مستوياتها وأنواعها بسبب آليات المحاباة والمحسوبية وغيرها مما يخلق هذا الأمر تشوهات اجتماعية كبيرة في المجتمع .
- 2- إفساد القيم الصحيحة المرتبطة بثقافة تدعو إلى الممارسات النزاهة والشفافية والعدالة وإبدالها بقيم فاسدة تدعو إلى عكس ذلك .
- 3- إشاعة روح اليأس بين أبناء المجتمع إذ يتفق علماء الاجتماع على أنه كلما انخفض الأمل انخفضت المبادرة وعندما تنخفض المبادرة يقل الجهد، وعندما يقل الجهد يقل الإنجاز ومن دون إنجاز يتوارث الناس الإحباط واليأس جيلاً بعد جيل .



4- بروز حالة من ضعف الشعور بالمسؤولية وانتشار اللامبالاة وعدم الالتزام الذي لا يبقى حرمة للمال العام أو الاهتمام بالمصلحة العامة .

5- ازدياد حالات الصراع الطبقي وتهرق النسيج الاجتماعي مما يضعف التكافل الاجتماعي وعلاقات التعاون
6- زيادة معدلات الفقر وتعميق الفجوة بين طبقات المجتمع، حيث تستحوذ الطبقة الفاسدة من كبار السياسيين والعسكريين والموالين ومن يرتبط بهم من منتفعين على ثروات المجتمع وتسخيرها لمصالحهم الخاصة بعيداً عن الاعتبارات الإنسانية والوطنية .

7- فقدان المواطن للثقة بالحكومة وبجميع المنظمات والمؤسسات الحكومية .

8- التشجيع على الكسب غير المشروع أخلاقياً وقانونياً بشكل كبير، فانتشار الرشوة تساعد على تمرير صفقات مخدرات أو تبييض أموال أو غيرها من الاعمال .

9- تعميق وانتشار حالات الجهل والسذاجة في المجتمع والتصديق بالادعاءات والمعلومات الكاذبة وإقدام الناس على التثبت بوسائل غير شريفة وبطرق غير قانونية .

10- تتعرض المجتمعات عند استفحال ظاهرة الفساد الإداري الى ظهور عناصر سائدة لاستمرار الفساد الإداري وإعاقة اجتنائه حيث تتشكل عصابات منظمة للجريمة (مافيا) او جماعات ذات مصالح مشتركة متحدين على التخريب والنهب المنظم من خلال الإدارات الحكومية وبالتالي فانهم لا يسمحون بأي تغيير، كما في حالات الجماعات المستفيدة من التهريب او من عمولات الصفقات التجارية الحكومية .

11- اعادة توزيع الدخول بشكل (غير مشروع) ويحدث تحولات سريعة وفجائية في التركيبة الاجتماعية، الامر الذي يكرس التفاوت الاجتماعي .

12- يؤدي الى زعزعة القيم الاخلاقية القائمة على الصدق والامانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص (عبد الباقي، 1997: 93-105) .

13- يعطي انتشار الفساد دلالات غياب اخلاقية المهنة، إذ ان العلاقة بين أخلاقيات المهنة والفساد علاقة عكسية (Dorji, 2004: 2) .

ج- أثار الفساد على النواحي السياسية: (روزنيـدان، 2000: 190)
(Gopac, 2005: 26) (عربية، 2005: 104-106)

1- يقوض الفساد المنهجي شرعية الحكومة، وبخاصة شرعية النظم الديمقراطية، ويقلل من قدرة الحكومة على الاعتماد على تعاون الجمهور وتأييده .

طبعاً باستثناء الحكومات غير الشرعية فإنه يدعمها بل إنها لا تستطيع البقاء إلا في ظل مثل هذه الأجواء .

2- تدمير مؤسسات المجتمع المدني من نقابات وغيرها وتحويلها الى مجرد واجهات سياسية للحزب الحاكم .

3- الإساءة إلى سمعة الدولة وانخفاض مكانتها بين دول العالم وعدم تعاون مؤسسات المجتمع الدولي، بالإضافة إلى الانكشاف أمام القوى الخارجية .



- 4- ظهور بوادر الصراع السياسي بين النخب السياسية سواء كانت احزاب ام افراد وانتشار حالات السيطرة على الحكم بوسائل غير مشروعة .
- 5- تحريف اهداف المؤسسات العامة عن محتواها الحقيقي وتحويلها الى مجرد واجهات تخدم اغراض النخبة الحاكمة وسياساتها وتابعيها .
- 6- الاثر الخطير في افتقاد عقلانية وفاعلية القرارات السياسية .
- 7- السيطرة التدريجية على المؤسسات الرقابية في المجتمع وتحويلها الى ابواق دعائية لاتمارس أي مساءلة او محاسبة للفسادين .
- 8- ارتفاع وتأثر الخطر السياسي الذي ينعكس سلباً على جذب استثمارات الشركات الدولية الكبرى، وما يصاحب ذلك من هدر لإمكانات الاستفادة من هذه الاستثمارات للقضاء على البطالة وحل المشكلات الاقتصادية الأخرى .
- 9- يخدم الفساد الإرهاب ويشجع على الديكتاتورية لان جزءاً من الاموال المستحصلة من الفساد تذهب لخدمة الإرهاب وخاصة المتأتية من غسيل الاموال .
- 10- يؤدي الى اضعاف الحكومة اتجاه الداخل وكذلك اضعافها اتجاه الخارج (الحمش، 2006:26)

د- أثر الفساد على النواحي الإدارية والتنظيمية:-

ان الآثار السلبية للفساد الإداري على النواحي الإدارية والتنظيمية متعددة وتتوقف درجة حدتها على درجة انتشار و هيمنة المنظومات الفاسدة على الجهاز الإداري المقصود، ومن بين اهم هذه الآثار الآتي :

(Caiden & Caiden, 1997: 304)

يؤدي الفساد الإداري الى اضعاف قواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة في الجهاز الإداري المعني والحيلولة دون تحقيق لاهدافه الرسمية كلياً او جزئياً وحرف امكاناته المادية وطاقاته البشرية عن هذه الاهداف وخلق التشويش بدل الانتظام في عمليات اتخاذ القرارات فيه كذلك من شأن الفساد الإداري ان يضعف دور القيادات وفعاليتها داخل الأجهزة الإدارية، فضلا عن إن الجهاز الإداري يفقد كيانه الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخله، رغم احتفاظه بكيانه الموحد شكلياً كما تخفي قواعد نظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلها قواعد واجراءات عمل متعددة ومتضاربة تخدم اهداف المنظومات الفاسدة التي حلت محل اهدافها المصلحة العامة التي كان الجهاز الإداري يعمل من اجلها، كما يتوقع زوال التأثيرات الفعلية للقيادة الرسمية لصالح القيادات المتصارعة للمنظومات الفاسدة، اما صياغة القرارات ورسم السياسات في ظل انتشار الفساد الإداري فانها تخرج عن منهجها الرسمي المعتادة في الجهاز الإداري المقصود وتكون تحت رحمة التأثيرات العديدة المتناقضة وغير المنتظمة للمنظومات الفاسدة، وفي نفي الوقت يخفي نظام تقسيم الواجبات بين العاملين ونظام تقسيم هيكل الجهاز الإداري الذي كان قائماً على اساس التخصص الوظيفي والخبرة الفنية ليحل محلها نظم وتقييم عمل وتقسيم اجهزة قائمة على اساس الولاء لاهدافها الخاصة ولقياداتها وعلى اساس



مقدرتها في توجيه نشاطات وموارد الجهاز الإداري خدمة لصالح المنظومة الفاسدة ، كذلك يتهاوى الهيكل التنظيمي الرسمي والتسلسل الهرمي ليحل محله حكم الموقف ومنطق القوة نتيجة لعدم احترام مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي بما يخدم المصالح الخاصة للمنظومات الفاسدة، وفي نفس الوقت تبرز نظم اتصال ومعلومات متعددة ومستقلة بعضها عن البعض وسلبية يكثر في أطارها تداول الشائعات والاكاذيب وتشويه الحقائق بحيث تصبح هناك حالة خلط الأوراق وتسريب المعلومات المضللة الامر الذي يخلق جواً من الشك والريبة بالجميع بحيث يضيع في خضم هذا الحال المفسدون من المسؤولين في هذه المؤسسات (الأعرجي، 1995: 313-314).

كما تظهر حالة من التشدد في فرض طوق من السرية وعدم تسريب أي معلومات عن طبيعة عمل المنظمة، الامر الذي يحول هذه المنظمات الى أنظمة مغلقة لاتفيد المجتمع ونفق كبير لهدر الاموال كما ان هذا الامر يعقد اجراءات الرقابة الخارجية وتتعلل المساءلة للمفسدين والمنحرفين، فضلا عن انها تؤدي الى انعدام حالة التراكم للمعرفة والتجربة في المنظمة او الاستفادة منها او اغنائها مستقبلاً حيث كثيراً ما يتم إتلاف او تشويه السجلات والوثائق والمستندات لاختفاء الفساد السابق والبدء بدورة فساد جديدة، بالإضافة الى تدمير الثقافة التنظيمية السليمة وإبدالها بثقافة فاسدة مشوهة تكثر في إطارها ممارسات الشكلية والمصلحة والولاء للمسؤولين على حساب الالتزام بالقيم السليمة والأداء النزيه والمتميز (Werner, 1993: 148-149).

ومن خلال ما تقدم من انعكاسات الفساد الاداري وأثاره السلبية، يرى الباحث انه في حالة ما إذا استشرى الفساد الإداري في المنظمة واصبحت ثقافة الفساد هي السائدة في هذه الحالة ممكن ان نرى آثار الفساد الإداري على كل النواحي (الاجتماعية والقيمية والسياسية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية) وبذلك يكون المجتمع قد دخل مراحل متقدمة من الفساد الإداري، وتجدر الإشارة إلى ان التأثير متبادل بين الفساد ومسبباته أي ان هذه العوامل تسبب الفساد والفساد يزيد من هذه العوامل .

ثامناً : سياسات مكافحة الفساد الإداري

لما كانت أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فان طرق الوقاية ووسائل العلاج هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لا بد وان تتوافق مع انواع الفساد الإداري واسبابه، وبما ان للفساد الإداري آثار سلبية كبيرة على الافراد والمجتمع، وبما ان الممارسات المنحرفة والفاصلة تعرقل وتعيق جهود التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فان هذه الظاهرة الخطرة تستحق من الافراد والجماعات والمنظمات والدولة والمجتمع الدولي ان يقف إزائها بكل حزم، وان تتضافر الجهود لغرض تحجيمها وتقليل أثارها السلبية بل اجنتائها من المجتمعات والمنظمات التي تستهدف الرُّقي والتطور الاقتصادي والحضاري والثقافي، ولكون ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة معقدة وتتسم بالعديد من الصفات التي تحاول من خلالها تعقيد بل عرقلة الجهود للقضاء عليها فانه من الضروري للمعنيين بوضع سياسات الوقاية من الفساد او سياسات العلاج او المكافحة، الوعي الكامل



بالسمات الأساسية لظاهرة الفساد الإداري والتي يمكن الإشارة إليها بالآتي : (الغالبى والعامري, 2008: 406-405)

- 1- تتعدد اشكال واصناف الفساد الإداري وكثرة أسبابه وتنوع ممارسيه الامر الذي يتطلب معرفة هذه الجوانب لغرض وضع معالجات ناجعة لها .
- 2- انتقال حالات الفساد الإداري والممارسات الإدارية المنحرفة من الأساليب العشوائية المرتبطة الى الأساليب العلمية المنهجية المدروسة والمنظمة، ان هذه الحالة قد تعقد من طرق اكتشاف الفساد الإداري وملاحقتها قانونياً ومن ثم القضاء عليها وذلك لكون العصابات المنظمة للفساد الإداري يمكن ان تستفيد من الثغرات القانونية على الصعيد المحلي أو الدولي .
- 3- شمولية ظاهرة الفساد الإداري حيث أنها أصبحت ظاهرة تواجه مختلف الشعوب والأمم والدول ينبغي تفعيل آليات دولية لمحاربة هذه الظاهرة وقد تكون منظمة الشفافية الدولية واجراءات صندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية احد الاذرع المهمة المساعدة في مكافحة الفساد الإداري على المستوى الدولي .
- 4- ضرورة البدء باجتهادات ومحاربة الفساد السياسي باعتباره مظهراً من مظاهر الفساد الكبير الذي يخفي وراءه حالات فساد اقتصادي واجتماعي ومؤسسي، بعد ان تم استعراض اهم سمات الفساد الإداري وبعد اطلاع الباحث على العديد من الكتابات التي كتبها الباحثون والكتّاب بخصوص طرق الوقاية ووسائل علاج الفساد الإداري وجد الباحث ان الباحثين قد تباينوا في هذا الموضوع كئُ حسب وجهة نظره .

❖ بعض سياسات مكافحة الفساد الإداري العربية:-

- تباين الباحثون والكتاب بخصوص سياسات مكافحة الفساد الإداري فمنهم من قدّم سياسة مكافحة الفساد الإداري مشتملاً على طرق الوقاية والعلاج معاً ومنهم من فصل بين الاثنين .
- فبالنسبة لسياسة كتاب النزاهة العربي فإنها كانت شاملة وكما يأتي : (نظام النزاهة العربي، 2005: 36-40)
- 1- **تعميق أسس النزاهة في العمل العام:-** ويتم ذلك من خلال العديد من الاسس والمعايير التي تعزز بيئة النزاهة والقيم الأخلاقية والتي تحتاج الى تطوير الوعي بها في المجتمعات العربية وهي :-
 - أ- **المحاسبة:-** وهي خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمسائلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم .
 - ب- **المساءلة:-** وهي واجب الموظفين العامين تقديم تقارير دورية عن نتائج اعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها للتأكد من ان عملهم يتفق مع القيم واحكام القانون .
 - ج- **النزاهة:-** وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل وتشمل هذه المنظومة من القيم ايضاً حرص الموظف العام على تلقي أي مقابل مالي من مصدر خارجي للقيام باي عمل يؤثر في المصلحة العامة او يؤدي الى هدر المال العام، ويرتبط ايضاً بمفهوم النزاهة مفهوم الشفافية الذي يتعلق



بوضوح الانظمة والإجراءات داخل المنظمة وفي العلاقة بينهما وبين المواطنين المنتفعين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات في عمل المؤسسة العامة وأهدافها .

د- الإفصاح:- عن المعلومات وتعزيز حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة الإجراءات وآليات تقديم الخدمة الى المواطن، حتى لاتبقى هذه المعلومات وسيلة من وسائل الاستغلال لهؤلاء المواطنين، يرتبط بذلك تعزيز مفهوم المواطنة التي ينبغي ان تكون اساساً للعلاقة بين السلطة والمواطن، والتي تقوم على الحقوق والواجبات المتبادلة بينهما .

هـ - اعتماد مدونات السلوك:- من خلال اعتماد موثيق شرف أو أخلاقيات عمل في إطار المنظمات العامة، تحدد للعاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم التي ينبغي مراعاتها في اثناء اداء مهماتهم وفي علاقتهم بالجمهور وهو ما يفرز قيم النزاهة في العمل العام ويفرز كذلك ثقافة محاربة الفساد .

2- خلق الوعي العام بمواجهة الفساد:-

من خلال بناء تحالف وطني شامل لمواجهة الفساد يتطلب رفع الوعي لدى الجمهور بمخاطر الفساد ونتائجه المدمرة على المجتمع وآليات مواجهته حتى يتم تجنيد اكبر قطاع ممكن من الجمهور لدعم جهود مكافحة الفساد إذ تتعدى الآليات والاساليب التي يمكن اعتمادها لرفع مستوى الوعي المجتمعي لتعزيز قيم النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، منها على سبيل المثال الدراسات الاستطلاعية التي تمكن الجمهور من الاطلاع على ما يدور حوله وفي المنظمات العامة من استغلال للمال العام وسوء الإدارة إلى غير ذلك من مظاهر الفساد الإداري .

3- تعزيز المحاسبة العمودية:-

أي تعزيز المحاسبة في السلم الوظيفي بمعنى آخر محاسبة من هم بدرجة مدير صعوداً الى القيادات في المستوى الأول .

4- تعزيز مقومات نظام المحاسبة الأفقية:-

وبموجب هذا النوع من المحاسبة يكون كل من يشغل منصباً عاماً مسؤولاً امام جهة اخرى على مستوى افقي، إضافة الى المسائلة العمودية والذي يعني وجود مسؤول او منظمة خارج نطاق المسائلة او في وضع مهيمن على سائر المنظمات، حيث يضمن وجود سلطة او منظمة لمراقبة سلطة اخرى .

أما تقرير (هيئة النزاهة العامة، 2005:14) فقد حدد اجراءات الوقاية والعلاج للفساد الإداري بالآتي :-

1. إنشاء هيئات رقابية مستقلة للوقاية من الفساد ومكافحته .
2. اصلاح القضاء ودعم استقلاليته .
3. وضع معايير دقيقة للمحاسبة الحكومية .
4. تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في كشف حالات الفساد الإداري .
5. تفعيل دور الإعلام في مجال التوعية من مخاطر الفساد الإداري.



أما (دليل الموظف النزيه) فقد اجمل طرق الوقاية ووسائل علاج الفساد الإداري بالآتي : (دليل الموظف النزيه، 2007: 38)

1. وضع آليات ووسائل الحد من الرشوة وتقليصها .
2. تطوير نظام اختيار وتعيين وترقية العاملين .
3. فصل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية والحزبية والأمنية .
4. المساواة امام القانون ومحاسبة الفاسدين الكبار قبل الصغار المرشحين .
5. استخدام الثقافة والشفافية والحكومة الالكترونية في المعاملات .
6. تطبيق مبدأ المحاسبة على النتائج وليس على التعليمات .
7. تفعيل الجوانب الدينية والروحية المرتبطة بالاستقامة .
8. التوصيف الدقيق والعلمي للوظائف والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية .
9. الصرف من الخدمة من خلال لجان وباقتراح الوزراء لجميع المرشحين .
10. تنفيذ المعاملات الحكومية بالبريد لمنع احتكاك الموظفين بالمواطنين .
11. تصريح المسؤول عن ممتلكاته عند استلام وترك المنصب .
12. نشر سياسات وبرامج الحكومة بشكل شفاف ومراقبة ذلك من المواطنين .
13. الانتخابات النزيهة وفق شروط لبعض المناصب والمسؤوليات .
14. حرية الصحافة والرأي والتعبير كأداة للرقابة .
15. تطبيق مبدأ من أين لك هذا .
16. زيادة الرواتب وتحسين مستوى المعيشة بحيث توفر متطلبات عيش كريم لمنع مبررات الرشوة.
17. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
18. ايجاد سجل مسلكي للعاملين والمدراء والمسؤولين .
19. فضح الفاسدين والمرشحين والتشهير بهم حتى يسقطوا اجتماعياً .
20. اعطاء دور كبير لمؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد الإداري .
21. اصدار تعليمات وقرارات وقوانين صارمة لمكافحة الفساد الإداري والحد من الرشوة.
22. تفعيل دور المؤسسات التربوية والتعليمية بكل المراحل من اجل خلق منظومة قيم جديدة تؤكد اهمية العمل والعلم والكسب الحلال .
23. اعادة بناء وتنظيم المؤسسات والإدارات بطريقة جديدة علمية تواكب العصر والتقدم العلمي والتقني الذي حصل في العالم .
24. التركيز على العامل البشري المؤهل بفكر وفلسفة الإدارة العامة الحديثة التي تؤمن ان المواطن هو مالك الاجهزة الحكومية وان الموظف ولاسيما المدير خادم للناس وللمصلحة العامة .



أما بالنسبة لـ (بو عشة، 2007:34-35) فيرى لابد من وضع استراتيجية متعددة الجوانب تستخدم وسائل شاملة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية وذلك على النحو الآتي :-

1- الجانب القانوني:-

أ- الفصل بين السلطات وسيادة القانون من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة امامه وتنفيذ احكامه من جميع الاطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة، فالفصل بين السلطات يزيد من الثقة في القواعد المعمول بها .

ب- التأكيد على استقلالية القضاء وفعاليتيه، وذلك من خلال بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن ان تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام احكامه .

ج- تطبيق القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات وتسديد الاحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات .

د- احترام حقوق الانسان المدنية والسياسية وتطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الادوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الاسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني واجراء التحقيق والاستجواب وطرح الثقة بالحكومة .

هـ - تعزيز دور الهيئات الرقابية العامة كمجلس المحاسبة التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استعمال السلطة وعدم الالتزام المالي الإداري وغياب الشفافية في الاجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة .

2- الجانب الاجتماعي:-

أ- توسيع الدور الجماهيري في مكافحة الفساد الإداري من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الدولة والمواطن وتعزيز دور منظمات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمتقنين في محاربة الفساد الإداري .

ب- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاع العمومي من خلال قوانين الخدمة المدنية او الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة .

ج- رفع المستوى المعيشي للموظفين العموميين .

د- رفع الحظر والرقابة على منظمات المجتمع المدني المختلفة، والسماح لتأسيس هذه المنظمات نظراً لدورها الفاعل في مكافحة الفساد الإداري .

3- الجانب الاقتصادي:-

أ- الشفافية في العمليات الحكومية:- حيث تعتبر الشفافية في العمليات الحكومية أمراً ضرورياً لسلامة المالية العامة وحسن الحكم والإدارة والنزاهة والحد من الفساد .



ب- المساواة:- باعتبارها قيد على سلوك القائمين على شؤون السلطة ويلزمهم باحترام حقوق ورغبات المواطنين وهو مبدأ أصيل من مبادئ الديمقراطية .

أما بالنسبة لا (الغالي والعامري، 2008:406-412) فقد فصلوا مقترحاتهم وتوصياتهم لمكافحة الفساد الإداري من خلال إستراتيجية الوقاية لمعالجة الفساد الإداري، حيث تتركز ملامح هذا النوع من الإستراتيجية على تهيئة السبل الكفيلة لمنع ظهور حالات فساد إداري، سواء على المستوى الفردي أو المنظمي وهي بذلك تعتبر إستراتيجيات وقائية من هذا المرض، لذلك فإن الدعائم الأساسية لاستراتيجيات الوقاية هذه ويجب ان تركز على الآتي :-

أ- ضرورة البناء القيمي والنفسي السليم للأفراد والجماعات وفي اطار هذا البناء يجب ان تعزز قيم الحقوق والواجبات والمحاسبة الذاتية والنقد الذاتي وضرورة اخضاع التصرفات والممارسات الفردية لقيم المراجعة والتقييم الذاتي قبل عرضها على المعايير المطورة من قبل المنظمة .

ب- ان تتسع دائرة تحصين النفس والسلوك الفردي من النطاق الشخصي لتشمل من يعتبر هذا الشخص مسؤولاً عنهم كالأبناء والأسرة والأقارب والأصدقاء وهكذا .

ج- تعزيز قدرة المؤسسات المعنية مباشرة بمكافحة الفساد الإداري كالمؤسسة القضائية والإعلامية والأمنية والتربوية .

د- اشاعة الممارسات الديمقراطية والانتقال الى الحياة البرلمانية التي تكفل حرية التعبير والنقد وتضمن مبدأ تكافؤ الفرص .

هـ - تدعيم عمل ودور مؤسسات المجتمع المدني وجعلها مؤسسات فاعلة ومستقلة تمارس دورها الرقابي كاملاً على مختلف الأنشطة الحكومية أو أنشطة منظمات الأعمال .

و- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية خاصة على مستوى المدراء العاميين ووكلاء الوزارات وان تكون معايير اختيارهم على اساس النزاهة والشفافية وعدم التمييز وقبول الرأي والنقد اضافة الى القدرات الفنية والإدارية .

ز- يجب ان تركز الاستراتيجية الوقائية على سد جميع المنافذ المحتملة لحصول حالات الفساد الإداري والتي يمكن إدراج أهمها في الآتي :-

- مراجعة مستمرة لسلم الرواتب والاجور للعاملين في جميع ادارات الدولة ومنظمات الاعمال الخاصة فيها بحيث يكفي الأجر المدفوع لسد احتياجات هؤلاء الناس .
- المراجعة المستمرة للمناهج الدراسية بمراحلها كافة والتركيز على طرح مواضيع تتعلق بالمساواة والحقوق والواجبات والتعاون والمشاركة وحرية إبداء الرأي واحترام الرأي الاخر والتسامح والشفافية والنزاهة في العمل وغيرها .



• الاهتمام بدور الإعلام وإعطائه مطلق الحرية لمتابعة حالات الفساد الإداري وفضح الفاسدين مهما كان مستواهم .

• تعزيز القيم الايجابية الوطنية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية .

ولكي تكون استراتيجيات وآليات معالجة الفساد الإداري فاعلة وكفوءة يفترض ان تكون متماشية ومتماثلة مع نوعية الفساد ودرجة شموليته او جزئيته باعتبار ان هذه الآليات تختلف في مستوى وعمق معالجتها من جانب وكلفتها من جانب آخر. وإجمالاً يمكن ان نشير الى الاساليب والآليات المختلفة التي تعتمد في معالجة الفساد الإداري مصنفة وفق العديد من المعايير وكما يأتي :-

1- معيار التدويل أو المحلية في المعالجة:-

يمكن ان تتكامل جهود المؤسسات الوطنية والمؤسسات الاقليمية والمؤسسات الدولية لمكافحة حالات الفساد الإداري خاصة وبعد ان اصبح الفساد الإداري ظاهرة دولية متعددة الابعاد واصبح الفاسدون يحاولون الاختفاء من خلال هروبهم الى اماكن توفر لهم الحماية من المساءلة القانونية المحلية في الدول التي مارسوا الفساد فيها, يجب ان تكون الجهود الوطنية لمكافحة الفساد جهود فعالة تتم من خلال اساليب وآليات متعددة وتشمل ابعاداً كثيرة كالجانب الاقتصادي ممثلاً بمستويات الاجور الجيدة والقضاء على البطالة وتحسين مستوى المعيشة وكذلك الجانب الاجتماعي والثقافي من خلال البناء السليم للنظام القيمي ومحاربة الاعراف والتقاليد الفاسدة او التي يمكن ان تمثل مدخلاً لممارسة فساد إداري ثم ان هذه الابعاد تستكمل بالبعد المؤسسي المتمثل بتقوية مؤسسة القضاء والمحاكم وتطوير اجهزة الرقابة والمساءلة وتعزيز دور وسائل الإعلام والرقابة الشعبية وغيرها .

أما على المستوى الاقليمي فيمكن ان تتعامل الدولة والمنظمات في مجموعة دول اقليمية لمحاربة الفساد الإداري على صعيد الاقليم وفي اطار معاهدات ثنائية اوجماعية تجسد رغبة هذه الدول والمنظمات في الارتقاء بأساليبها لتحقيق مصالح الاقليم وشعبه . ومن هذه المنظمات منظمة الوحدة الاقتصادية العربية وجامعة الدول العربية ومجلس التعاون الخليجي . وتجدر الاشارة هنا الى المشروع المقترح لانشاء منظمة عربية لمكافحة الفساد على غرار منظمة الشفافية الدولية ونجاح هذا المشروع مرتين بتوفر الدعم السياسي والمادي لنجاحه (مركز دراسات الوحدة العربية، 2004:202) .

2- معيار المدى الزمني للمعالجة:-

قد تضع الدولة او المنظمات برامج واستراتيجيات قصيرة المدى للمعالجة الفورية لحالات الفساد الإداري مبتدئين بالمهم منها والمؤثر خوفاً من تفاقمه ثم الذي يليه بالاهمية نزولاً الى جميع حالات الفساد ضمن برامج متابعة آخذين بنظر الاعتبار كلف هذه البرامج وترابط نتائجها وفاعلية اجراءاتها, ويمكن ان تستخدم هذه الاجراءات قصيرة الامد في بعض الحالات لوقف التداعي السريع لانتشارها ثم تتبعا استراتيجيات بعيدة المدى لمعالجة الفساد الإداري المتجذر في المؤسسات والمنظمات المختلفة او حتى على مستوى المنظمة



الواحدة، ان هذه الاستيراتيجيات بعيدة المدى تحتاج الى موارد مادية اكثر ومهارات بشرية افضل وتصلح لمعالجة حالات الفساد الإداري الشامل المنتشر على صعيد المؤسسات او على صعيد مؤسسة واحدة بجميع مستوياتها وإدارتها (الصرايرة وآخرون، 1998 : 64-66) .

3- معيار الشمولية او الجزئية:-

يمكن تصنيف آليات المعالجة إلى آليات شاملة وآليات جزئية لمعالجة الفساد الإداري، فالآليات الشاملة هذه تكون فعالة عندما يكون الفساد مستشرياً بكافة انواعه وفي جميع المؤسسات والمنظمات كما ان الممارسة لانواع الفساد ليست مقتصرة على فئة معينة من الموظفين او المسؤولين بل انها ظاهرة واسعة الانتشار، وهنا يتم التركيز على إحداث تغييرات ثقافية جذرية وكذلك اصدار حزم قانونية جديدة، كما انها تتطلب استيراتيجيات شاملة تتعاون فيها السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية ويقتضي الامر طلب مساعدة دولية، وفي احيان كثيرة يقتضي الامر الابتداء بالمؤسسات المهمة والرئيسية في الدولة مع زج الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى للتوعية ومناقشة الكثير من القضايا المتعلقة بالفساد الإداري ومعالجته، اما آليات المعالجة الجزئية فهي محدودة وتقتصر على حالات معينة بذاتها تحصل في منظمات محددة او يقوم اشخاص معدودون بها كالسرقة او الغش، وهي حالات فردية معالجتها غير مكلفة لكن الغرض الرئيسي من معالجتها هو التأكد من عدم تكرارها .

4- معيار درجة نمو ظاهرة الفساد الإداري:-

وفق هذا المعيار يمكن ان نشير الى مجموعة من الآليات تتماشى وعمق تقدم وانتشار الظاهرة، واتساع نطاقها ومحدوديته، لذلك يمكن ان تكون هناك معالجات استشعارية تمثل المجسات الاولى التي تستشعر بداية ظهور المشكلة، في هذا الجانب او ذلك من عمل المؤسسة لتعطي مؤشراً اولياً عن اسلوب المعالجة الملائم لظاهرة فساد إداري من نوع محدود وفي بداية نشوئها، اما في حالة تقدم ظاهرة الفساد بشكل اولي فيمكن ان تكون هناك معالجات بهذا المستوى، تمثل آليات مرافقة للظاهرة اثناء ممارستها بهدف اختيار الوقت المناسب لاستخدام الاجراء الفاعل للقضاء عليها ومنع تكرارها مستقبلاً. وتجدر الاشارة هنا الى انه يفترض ان تكون المساءلة القانونية لممارسي حالات الفساد الإداري غير مرتبطة بزمن معين ولا مكان لكي يطالهم الحساب في أي وقت .

5- معيار مصدر المعالجة:-

ان هذا الامر يعني امكانية معالجة بعض حالات الفساد الإداري بصيغة فردية ومن قبل الشخص الذي اكتشف حالات الفساد المحدودة الفردية وكذلك يمكن ان تساهم الجماعة في معالجة حالات فساد إداري واسعة الانتشار نسبياً في حين الجهود المؤسسية المنظمة اكثر فاعلية لمعالجة الفساد الإداري الاكثر انتشاراً والاسع عمقاً .

**6- معيار الرسمية:-**

ان جهود مكافحة الفساد الإداري يجب ان تكون تعاونية شمولية وليست مقتصرة فقط على جهات بعينها، فاذا كانت الجهات الرسمية كمؤسسات القضاء والمحاكم والتشريعات والقوانين في المنظمات وجهات الرقابة الرسمية واي من جهات المساءلة الاخرى تمثل مدخلاً رسمياً تعالج من خلال حالات الفساد الإداري على مستوى المنظمة او المؤسسة العامة فان هذه الجهود تكون اكثر فاعلية لو تكاملت مع جهود غير رسمية بمعنى منظمات مجتمع مدني او منظمات اهلية تشارك بمتابعة وكشف ومحاربة حالات الفساد الإداري في المجتمع وعلى صعيد منظماته (الغالبى والعامري، 2008: 406-412).

وهنا يمكن ان نشير الى دور الإعلام والمؤسسات الصحفية وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن البيئة وجمعيات التكافل الاجتماعي ومختلف مؤسسات النفع العام كذلك المؤسسات الجامعية ومؤسسات البحث العلمي خلال قيامها بالتنقيف بمخاطر الفساد واساليب معالجته وان هذه الجهود جميعاً يمكن ان تساهم في تقليل حالات الفساد الإداري او اجتنائها .

اما (الجادر، 1399:25) فقد حدد سياسة مكافحة الفساد الإداري وضمنها وسائل المعالجة وكالاتي :-

1- ايجاد اتفاق اجتماعي على معيار للقيم:-

وهذا يتطلب ضرورة واهمية تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الامة بحيث يضع الامانة كاحدى الفضائل السامية الجديدة بالتقدير والثناء، وفي نفس الوقت ايجاد او خلق كره عام واشمئزاز لدى المواطنين من الفساد بحيث يعتبرونه من كبريات الرذائل، وهذا لا يتم الا من خلال التعليم بمختلف مراحل وبواسطة وسائل الاعلام المختلفة ايضاً .

2- أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا:-

وهنا لابد من إحكام الرقابة على تصرفات القادة وكبار الموظفين وتدقيق ما بحوزتهم من اموال وموجودات ثابتة ومتداولة وبواسطة وضع قواعد لسلوك موظفي الدولة واعلامها من حين لآخر ليطلع عليها المواطنون حتى يكون بإمكانهم الحكم بانفسهم فيما إذا كان هناك خروج من قبل الموظفين على هذه القواعد والسلوك المطلوب .

3- نشر التعليم وتوعية المواطنين:-

لابد من نشر التعليم او الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، وبما يؤدي الى امتناعهم عن دفع الرشوة الى الموظفين والى تقليل نسبة الفساد في الإدارة وتحجيم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري وصولاً الى تفتيتها والقضاء عليها .

4- محاسبة موظفي الدولة:-

لابد من تحديد وتشخيص الأشخاص المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري من خلال انشاء الاجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف الانحرافات والممارسات اللااخلاقية داخل الجهاز



الإداري المعني والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عِبرة للآخرين .

5- تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية:-

لابد من دراسة القوانين والانظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها، وتصميم الاجراءات البسيطة والسريعة لانجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشاوى للموظفين .

6- تقويم ومكافأة الموظف الأمين:-

ضرورة دعم واسناد ومكافأة الموظف الامين والنزيه وجعله قدوة حسنة يمكن ان يفقدي به الاخرين ويعدلون من سلوكهم المنحرف وتصرفاتهم الإدارية الفاسدة .

7- إعادة النظر بمستويات الرواتب والاجور بين فترة وأخرى:-

يجب دراسة رواتب واجور الموظفين بين فترة وأخرى ورفع قدرتهم الشرائية وإجراء التعديلات اللازمة على سلم او درجات الرواتب والاجور من حين لآخر، وما يتناسب مع مستويات المعيشة وظروف السوق لكي يتمكن الموظف الحكومي من مواجهة الارتفاعات المستمرة في السلع والخدمات، ولأجل تأمين الحياة الحرة الكريمة لهم ولافراد عوائلهم .

اما (الحمش، 2006:42) و(عبد الفضيل، 1999:9) فقد حددا إن اية معالجة ومكافحة للفساد لابد لها ان تمر عبر ثلاثة محاور هي الآتية :-

المحور الاول:- توسيع دائرة الشفافية والرقابة والمساءلة، وضرب مواقع ورموز الفساد الاساسية وتبسيط الاضواء على " الفساد الكبير " في اعلى المواقع، مع توفير الاجواء القانونية المناسبة وضمان سلامة وعدالة أعمال الرقابة والتحقيق والمقاضاة .

المحور الثاني:- إحداث إصلاح إقتصادي وإداري ومالي وقضائي لمنع اختلاط " المال العام " و " المال الخاص "

المحور الثالث:- التوجه نحو تحسين اوضاع الدخل المحدود، وخاصة العاملين في الدولة والقطاع العام مما يحد من الاندفاع نحو الاساليب غير المشروعة بدعوى انخفاض الاجور، بالاضافة الى التركيز على تعميق المشاعر الاخلاقية والاهتمام بالتربية واعلاء شأن القيم والسلوك السوي لدى الاجيال الجديدة .

بعد ان تم تقديم عرض موجز عن سياسات مكافحة الفساد الإداري العربية يجدر التطرق الى بعض آراء الكتاب الاجانب ضمن هذا السياق . فمن هذه السياسات (كليتجارد، 1994: 129-131) :

1. اختيار الموظفين لاستقامتهم وكفاءتهم ووفق الآتي:-

أ- استبعاد غير الشرفاء (في ضوء سجلاتهم السابقة والاختبارات ومؤشرات الامانة) .

ب- اعتماد ضمانات تقدمها جهات خارجية عن الموظفين المختارين (مكاتب تشغيل، نقابات).

**2. نظام المكافآت والعقوبات وفق:-**

- أ- تغيير نظام المكافأة، برفع الاجور والرواتب للحد من الحاجة للدخل الفاسد، ومنح مكافآت للاعمال الخاصة التي يقوم الموظف بها للسيطرة على الفساد .
- ب- استخدام مكافآت غير نقدية مثل (النقل، التدريب، السفر، المديح) .
- ت- معاقبة السلوك الفاسد (برفع درجات العقوبة الرسمية، وزيادة سلطة الرئيس على ايقاع العقوبة تدريجياً وفقاً لدرجة الردع المطلوبة) .
- ث- استخدام العقوبات غير النقدية مثل (التشهير، حجب الثقة، وفقدان المكانة المهنية) .

3. جمع المعلومات وتحليلها وفق:-

- أ- تحسين انظمة التدقيق وإدارة المعلومات وذلك بتقديم الدليل مباشرة على حدوث الفساد ووضع التقارير لمدى قابلية المؤسسة للفساد ودعم وكلاء المعلومات وتعزيزها بحيث يستطيعون الإبلاغ مباشرة عن النشاطات غير المشروعة .
- ب- الاستعانة بالمعلومات الخارجية كوسائل الإعلام والبنوك .
- ت- استخدام المعلومات التي يقدمها الجمهور والزبائن المتعاملون .

4. اعادة بناء العلاقة بين الرئيس والموظف والمتعامل:-

- أ- المنافسة في تقديم الخدمات للمتعامل .
- ب- خفض قدرة الموظف على التصرف والتحكم، وذلك من خلال تحديد الاهداف والاجراءات بدقة وجعل الوكلاء يعملون كفريق واحد وخضوعهم لمراجعات هرمية وتقسيم القرارات الكبيرة الى مهام او قرارات جزئية تدريجية .
- ت- إجراء تنقلات دورية وظيفية او جغرافية ضمن الامكانيات الموضوعية .

5. إحداث تغيير في الميول أو المواقف اتجاه الفساد:-

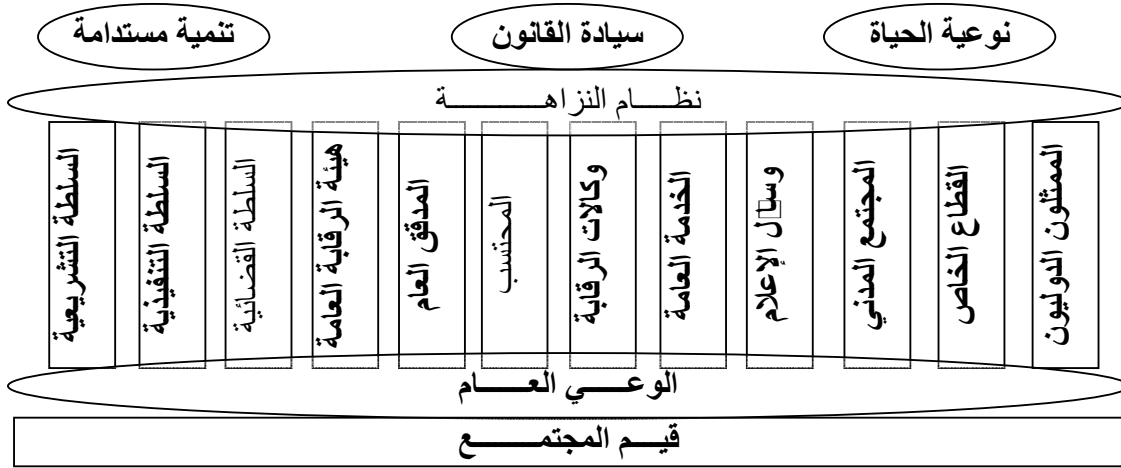
- أ- استخدام التدريب المستمر .
- ب- استخدام البرامج التربوية وضرب المثل العليا .
- ت- العمل على نشر القانون الاخلاقي .
- ث- إدخال تغييرات على الثقافة المؤسسية .

اما كتاب النزاهة العالمي (Pope, 2000: 32-37) فوضع سياسة شاملة للفساد الإداري تعبّر عن رؤية شاملة لمواجهة الفساد الإداري من خلال إصلاح الاطر المؤسسية والقانونية وإجراءات العمل، وهي تقوم على منهج تدريجي ومن خلال مشاركة مجتمعية تشمل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووسائل الإعلام والمؤسسات الدينية .



تقوم هذه السياسة التي اطلق عليها نظام النزاهة على برنامج إصلاح كلي يشمل جميع القضايا والمجالات المتصلة بنظام الحكم ويشمل ذلك الآتي :-

- أ- الإطار المؤسسي (الاجهزة والإدارات الحكومية)
 - ب- الإطار القانوني (التشريعات التي تحمي المواطن من تعسف السلطة وتمنع انتشار الفساد).
 - ج- السياسات العامة (استراتيجيات تنمية نأخذ في الحسبان مصالح الجمهور بكل فئاته).
- إذ ان الهدف النهائي لهذا النظام (نظام النزاهة) هو جعل الفساد الإداري ممارسة ذات مخاطرة عالية ومردودات منخفضة، والشكل (17) يصور هذا النظام .



شكل (17)

سياسة نظام النزاهة في مكافحة الفساد الإداري

Source: Jeremy, Pope (2000) " Confronting Corruption : The Elements of a National Integrity System", Transparency International.

إذ ان النزاهة الوطنية تمثل سطح الشكل، في حين تمثل عناصر نظام النزاهة الاعمدة التي يقوم عليها . اما اهداف النظام هي (نوعية الحياة، حكم القانون، التنمية المستدامة) والتي تمثل قبة تستقر على السطح، في حين مثل الوعي العام وقيم المجتمع الاساس او القواعد التي يقوم عليها الشكل إذ كلما كان الوعي العام عالياً وقيم المجتمع قوية فهي ستدعم الاعمدة التي تستقر فوقها وتمنحها قوة إضافية والعكس صحيح، فغياب الوعي وضعف القيم يجعلان اساس البناء ضعيفاً وتصبح الاعمدة واهنة وغير قادرة على حمل السطح الذي يمثل النزاهة، وكل من الاعمدة مستقل عن الآخر وله قوة تختلف عن قوة الآخر وضعف احد الاعمدة سيزيد من عبء الثقل الواقع على الاعمدة الاخرى وعلى الرغم من الاختلاف بين مجتمع وآخر في نوع الاعمدة التي تمثل اركان البناء في نظام النزاهة، الا أن هناك عدداً من الاعمدة المتعارف عليها التي تمثل أنموذجاً لمختلف المجتمعات وهي الآتية :-

1. السلطة التشريعية:- إذ تمثل هذه المؤسسة ركناً أساسياً من اركان أي نظام وطني للنزاهة استناداً الى دورها الفاعل في المساءلة والرقابة والتشريع، والتي تعد ضماناً للشفافية ومكافحة الفساد الإداري .



2. **السلطة التنفيذية:-** تمثل السلطة التنفيذية ابرز مؤسسات النظام السياسي لما تتمتع به من امكانات، ولكي تكون ركناً فاعلاً في نظام النزاهة ينبغي ان تقوم على اساس احترام مبدأ الفصل المتوازن للسلطات، وعدم طغيان هذه السلطة على بقية السلطات .
3. **السلطة القضائية:-** يؤدي القضاء المستقل والنزيه دوراً مركزياً في الرقابة على سلوكيات المؤسسات والمسؤولين الحكوميين .
4. **هيئة الرقابة العامة:-** وتتولى مسؤولية تدقيق دخل الحكومة ونفقاتها ومن ثم فهي الرقيب على نزاهة استخدام المال العام وفقاً للاوجه المحدودة في الموازنات .
5. **مؤسسة الوسيط:-** وهي مؤسسة تعنى بالنظر في شكاوى الجمهور في كل ما يتعلق بالمس بمبادئ سيادة القانون والعدالة والانصاف والاضرار بالمصالح العامة، وحتى تؤدي هذه المؤسسة الدور المحدد لها لابد من ان تتمتع بالاستقلالية عن الجهاز التنفيذي، إذ ان المهمة الاساسية لهذه المؤسسة هي الرقابة على سلوكيات هذا الجهاز .
6. **الهيئات المستقلة لمكافحة الفساد:-** تمثل هيئات الرقابة الإدارية او دواوين المحاسبة وهيئات تدقيق الحسابات شرط ان تتمتع بالاستقلالية والمصادقية، وان تعمل على وفق صلاحيات واضحة ومحددة بالقانون، وان تبني استراتيجيات وطنية شاملة ودائمة لمكافحة الفساد الإداري .
7. **الخدمة العامة او المرفق العام :-** وهو مؤسسة عامة تقوم على تحقيق منفعة عامة وقد تمارس نشاطاً إدارياً او اقتصادياً او تجارياً، وتمثل المرافق العامة بيئة مناسبة لبروز مظاهر الفساد الامر الذي يتطلب اتخاذ مجموعة من التدابير الضرورية لضمان عدم بروز الفساد في هذه المرافق .
8. **الحكم المحلي:-** إذ تمثل هذه مؤسسات مهمة في النظام السياسي وتتوقف طبيعة الدور الذي تقوم به على مدى ما تتمتع به من استقلالية عن السلطة المركزية ونظراً الى الاحتكاك المباشر بين هذه الهيئات وبين الجمهور من خلال القدر الكبير للخدمات التي تقدمها إليهم فان معايير الكفاءة والشفافية والنزاهة ينبغي ان تكون معايير اساسية في اداء هذه المؤسسات مهماتها .
9. **وسائط الإعلام:-** إذ يقع على عاتقها مسؤوليات كبيرة في الكشف عن مظاهر الفساد وحتى تقوم هذه الوسائل بذلك لابد من ان تكون حرة ومستقلة وغير خاضعة لسيطرة الدولة او ملكاً لها، و اتتاح لها فرصة الاطلاع على المعلومات من مصادرها الرسمية، والاتخضع للقوانين المقيدة كتلك التي تنص على عقوبة السجن بحق الصحفيين بحجة القدح، كما يتطلب ذلك في المقابل ان يكون الإعلام مسؤولاً ويخضع لرقابة هيئات إعلامية مستقلة .
10. **المجتمع المدني:-** تعد مشاركة مؤسسات المجتمع المدني امراً حاسماً لنجاح أي استيراجية لمكافحة الفساد الإداري وبناء نظام للنزاهة ودفع الجمهور للمشاركة في جهود مواجهة الفساد .
11. **القطاع الخاص:-** ينبغي تعزيز الرقابة على هذا القطاع وتعزيز مفاهيم النزاهة والشفافية والمساءلة فيه، هذا من جهة، من جهة اخرى ان القطاع الخاص مهياً لتأدية دور مهم في نظام الناهة إذ ان سعي هذا القطاع



لتحقيق الأرباح يدفع الإدارات لتنفيذ استراتيجيات داخلية لمكافحة الفساد، كما ان من مصلحة هذا القطاع المشاركة في آليات مكافحة الفساد في المؤسسات العامة الامر الذي يوفر الجهد والمال في الحصول على الموافقات المطلوبة للمشاريع التي يقيمها .

12. الممثلون الدوليون:- الفساد ليس ظاهرة محلية لصيقة بالانظمة السياسية او بالدول فقط فقد يكون عابراً للحدود ومصدره فاعلون دوليون مثل الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية، ولمواجهة هذا النوع من الفساد لجأ الكثير من الدول والمنظمات الدولية الى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، يلاحظ على هذه السياسة اتسامها بالشمول لذا يمكن ان تشكل سياسة متكاملة للمكافحة إذ اخذت بنظر الإعتبار طبيعة ظاهرة الفساد الإداري التي تتميز بالتنوع والتشابك لذلك تناولت خليط من بنود المعالجة فيما يتناسب مع البيئة المراد المكافحة فيها، هذا من جهة ومن جهة اخرى يلاحظ عدم إغفالها لدور القيم لذا وضعته كقاعدة تنطلق .

وأخيراً وبما أن ظاهرة الفساد الإداري تتميز بالتنوع والتشابك وذلك كونها ظاهرة اجتماعية وسياسية واقتصادية وقانونية، لذا فإن الأسباب وراء الفساد الإداري لا يمكن أن تكون متماثلة وتتبع من جانب واحد سواء أكان تنظيمياً أو اقتصادياً أو قضائياً أو اجتماعياً... الخ، حتى في المجتمع أو البلد الواحد، لذا لا بد من اخذ خليط من هذه الأساليب وغيرها فيما يتناسب مع البيئة المراد المكافحة فيها، مثال على ذلك الإستراتيجية المبينة في الجدول (10) والتي تبين كل من الأطراف الفاعلة في محاربة الفساد والأدوار التي تؤديها.

جدول (10)

الأطراف الفاعلة في محاربة الفساد الإداري والأدوار التي تؤديها

الأطراف الفاعلة الرئيسية	الدور في محاربة الفساد الإداري
البرلمان المنتخب	إذ إن إحدى الوظائف الأساسية لممثلي الشعب هي مساءلة السلطة التنفيذية. وبالتالي يؤدي التدقيق الدوري في أداء الحكومة، من خلال المناقشات البرلمانية والاستجوابات، إلى تعزيز كل من قيم الشفافية والمساءلة، كما تقوم البرلمانات أيضاً بسن تشريعات مكافحة الفساد التي تساعد على ترسيخ نظام للقيم يساهم في خلق ثقافة مكافحة للفساد.
الحكومة المركزية	والتي تكون مسؤولة عن خلق المساحة والظروف الضرورية لعمل المجتمع المدني
القيادة على المستويين المركزي والمحلي	لا بد من وجود التزام وإرادة سياسية قوية ومتسقة ومتماسكة لمحاربة الفساد
وزارتا التربية والتعليم	تربي الأجيال الشابة على القيم التي تشكل أساس الإدارة الرشيدة، والتدريب على الأخلاقيات.
الإدارة العامة بشكل عام	تعد الإدارة العامة القامة على الجدارة والاستجابة لاحتياجات الشعب شرطاً ضرورياً لتقليل فرص الفساد إلى أقصى حد ممكن. ومن خلال الموقف الأخلاقي لموظفيها، والسلوك الموجه نحو تقديم الخدمة، وثقافة المشاركة في المعلومات، تساعد الخدمة العامة على غرس قيم الأمانة، والإخلاص، والنزاهة في المجتمع مما يساعد على منع الفساد.
مدراء القطاع العام بكل مستوياتهم	يجب أن يتقيدوا بالقيم الأساسية والتي تمثل مبادئ الرئسية للقانون الإداري وهي: الإيثارة، والنزاهة، والموضوعية، والشفافية، والأمانة، والتفوق في القيادة من خلال القيادة عن طريق القدوة.
السلطة القضائية	تتضمن تحسين القدرة على التنبؤ بالتطورات المستقبلية في المجتمع من خلال توفير حماية قانونية لحقوق الملكية، وحماية الحقوق الأساسية للإنسان، التي كثيراً ما تنتهكها الأنشطة الفاسدة.



الهيئات التنفيذية	يتمثل دورها في ضمان تنفيذ تشريعات مكافحة الفساد بشكل متسق وموضوعي بالإضافة إلى حماية المبلغين عن الفساد والمنظمات الرقابية.
لجنة مكافحة الفساد	والتي تتولى مساءلتها السلطة التشريعية أو رئيس الحكومة، وهي تلعب دوراً ثلاثياً: المنع والتربية، والتحقيق، والكبح وتطبيق القانون. ومثال على ذلك لجنة هونغ كونغ المستقلة لمكافحة الفساد.
المدقق العام للحسابات	يكون مسؤولاً عن التدقيق في الدخول والمصروفات الحكومية ليقفل بفعالية من حدوث الفساد ويزيد من احتمالات اكتشافه.
المسؤول عن تلقي الشكاوى المقدمة ضد موظفي الدولة	يتلقى ويحقق في مزاعم سوء الإدارة، بما في ذلك قضايا الفساد ونقص المساءلة والشفافية، علماً بأنه لا يملك سلطات تمكنه من اتخاذ قرارات ملزمة، لكن لديه سلطة أخلاقية وتأثير عام.
المحاسب العام	يكون مسؤولاً عن تقديم حسابات دقيقة وشفافة للإيرادات والمصروفات الحكومية.
جهاز المشتريات الحكومي	يوفر رقابة مستقلة على المشتريات، والتعاقدات، والأداء الحكومي، مثال على ذلك المبادرات الإلكترونية للاشتراء الحكومي المصممة لتحسين الشفافية والفعالية.
وسائل الإعلام	تلعب دوراً مهماً في كشف الفساد وحشد الجهود الرامية لمحاربتة. وهي مسؤولة عن إبقاء السلطات التشريعية، والتنفيذية، والفضائية تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لحدوث فساد. وتستطيع وسائل الإعلام بدورها أن تساعد في تحسين مصداقية مؤسسات الدولة، وبالتالي تستطيع أن تساعد في غرس سياسة الولاء للدولة وللمجتمع.
المجتمع المدني	يلعب دوراً حيوياً في إعادة تشكيل المواقف الأخلاقية للأفراد، وإجراء تحول إيجابي في تعاطف الشعب وتسامحه مع الفساد، ومراقبة الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين. كما يمارس ضغطاً على الحكومة والقطاع الخاص من أجل مزيد من الشفافية والمساءلة. كما يضمن توافق التدابير الإصلاحية لمحاربة الفساد مع تصورات الناس وتوقعاتهم.
القطاع الخاص	يشارك بفعالية في تأمين نجاح إستراتيجية الحكومة لمكافحة الفساد من خلال ممارسة الأعمال بشكل سليم والموافقة على إخضاع أرباحه الاجتماعية والأخلاقية للمراقبة والتدقيق العام.

المصدر: بتصرف من (UNDP, 2004), Anti-Corruption,P2.

يلاحظ بان اغلب هذه الأطراف تؤيد القيم سواء القيم التنظيمية المتمثلة بالشفافية وكذلك القيم الأخلاقية.

تاسعاً: أهم المنظمات العالمية العاملة في مجال مكافحة الفساد الإداري

أما بالنسبة للجهود الدولية فقد قطعت شوطاً كبيراً في مجال مكافحة الفساد الإداري وتطوير الهيئات والمؤسسات المعنية بمكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال اجتثاث الفساد، ويمكن ان نشير هنا الى ان الدول المختلفة يمكن ان تستعين بالمنظمات الدولية مباشرةً او تستفيد من خبرتها في مكافحة الفساد الإداري ومن اهم المنظمات الدولية المعنية بهذا الامر (الامم المتحدة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمة الشفافية).

(1) منظمة الشفافية العالمية:- تم التطرق لها في المبحث الثاني من هذا الفصل (الشفافية).

(2) منظمة الامم المتحدة:- تبنت الجمعية العامة للامم المتحدة في (3 أكتوبر 2003) الاتفاقية بشأن الفساد وتم التوقيع عليها في المكسيك في ديسمبر 2003 وتتناول الاتفاقية بشكل اساسي وضع الفساد في القطاع العام والخاص والتحقيق بشأنه والعقاب عليه وكذلك السلوك الفاسد والإثراء غير المشروع وتشكل نصوص الاتفاقية اطاراً مهماً لمحاربة الفساد بكافة أشكاله لكن النجاح في الحرب على الفساد



يتطلب ارادة قوية وتعاوناً دولياً في وضع الخطط واتخاذ الاجراءات الفاعلة لبلوغ اهداف محددة (بوعشة، 2007: 35-36) .

3) البنك الدولي وصندوق النقد الدولي:-

في الاجتماع السنوي للعام (1996) أعلنت المنظمتان عزمهما على التركيز في مكافحة الفساد، واعتمد البنك الدولي استراتيجية لمحاربة الفساد تتضمن اربعة محاور رئيسية :-

أ- تقديم المساعدة للدول الاعضاء التي تعتزم مكافحة الفساد ولاسيما فيما يتعلق بتصميم برامج مكافحة .
ب- اعتبار مكافحة الفساد شرطاً اساسياً لتقديم معونات البنك الدولي في مجالات رسم استراتيجيات المساعدة وتحديد الشروط ومعايير الإقراض .

ت- إعلان البنك عن تأييده ومشاركته في كل الجهود الدولية لمكافحة الفساد ، وقد قدر البنك الدولي ان الفساد يقضي على حوالي (7%) من الاقتصاد العالمي سنوياً أي ما يعادل (2.3) تريليون دولار وهو ما يساوي مجموع الموازنة الفيدرالية في الولايات المتحدة الاميركية (بوعشة، 2007: 35-36) .

4) منظمة التجارة العالمية (DMC):- اقرت المنظمة في شهر ديسمبر (1996) انشاء وحدة عمل خاصة لمراقبة الشفافية في التبادلات الحكومية في الدول الاعضاء .

5) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):- تعتبر الجهود التي قامت بها المنظمة من أهم المبادرات الدولية المبذولة لمكافحة الفساد حيث تركزت الجهود على الآتي :-

أ- اصدرت المنظمة توصيات في سنة (1994) بشأن الرشوة في تبادلات الاعمال الدولية حيث طلبت الدول الاعضاء تحديد معايير فاعلة لمحاربة ومنع رشوة الموظفين الرسميين الاجانب، كما نصت التوصيات على ان تقوم لجنة الاستثمارات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في المنظمة بمتابعة التزام الدول بهذه التوصيات ورفع تقرير بذلك الى المنظمة خلال ثلاث سنوات.

ب- اصدرت المنظمة في شهر مايو (1996) التوصيات الخاصة بمكافحة الفساد في المشتريات الممولة بالمساعدات والتي تدعو الى اعتماد مجموعة من الشروط والتدابير لمنع الممارسات الفاسدة في المشتريات التي يتم تمويلها بمساعدة خارجية (بوعشة، 2007: 35-36) .

ولغرض بيان تسلسل الدول حسب مستوى الفساد الإداري الموجود فيها، نرفق جدولاً يمثل تقرير مؤشر مدركات الفساد الإداري الصادر عن منظمة الشفافية الدولية للأعوام (2003-2009) وحسب ما موضح في الملحق رقم (1) .

عاشراً: بعض تجارب مكافحة الفساد الإداري في الدول الأجنبية

بما إن الفساد الإداري ظاهرة عالمية، فهذا يعني ان الدول المختلفة تحاول بشتى الطرق والاساليب مكافحته في اجهزتها ومنظمتها لغرض الحد من انتشاره واجتثاثه والقضاء عليه، ونود الاشارة هنا باختصار الى مثال على بعض الدول الاجنبية وتجاربها في معالجة حالات الفساد الإداري لديها :-

**1- التجربة السنغافورية:-**

بالنظر لمحدودية الموارد الطبيعية والبشرية في هذا البلد ونظراً لوجود خليط ثقافي وديني لشعب يتكون من ثلاثة ملايين نسمة فإن تجربة مكافحة الفساد هنا تركز على بعدين رئيسيين هما :-

الاول:- الاهتمام بالممارسة الديمقراطية والاستقرار السياسي وتوفير مناخ صحي لمنظمات المجتمع المدني لتلعب دوراً كبيراً في المجتمع واهمال الدول بتعزيز سلطة القضاء وجعله مستقلاً .

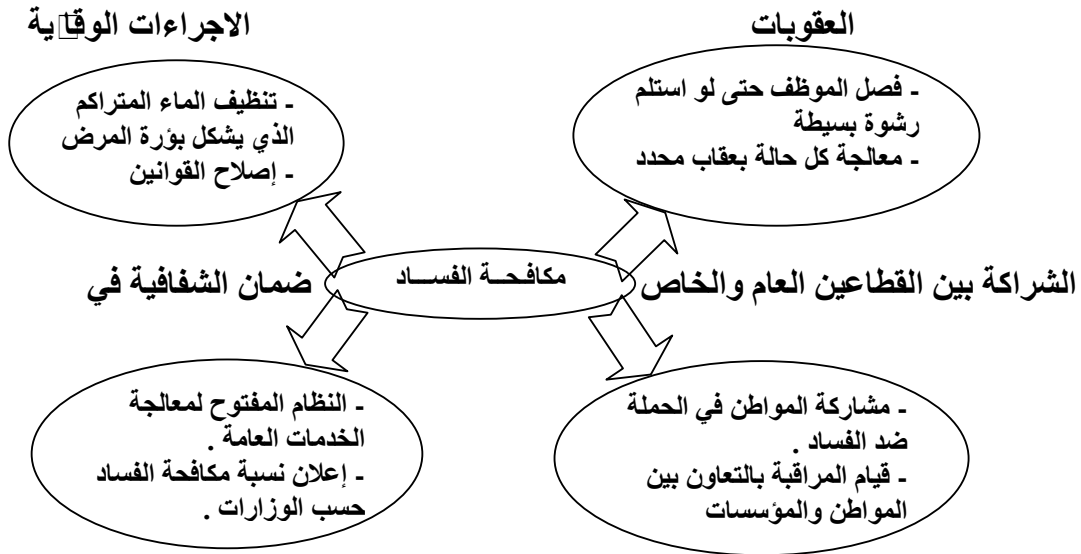
الثاني:- الاهتمام بتعزيز آليات الشفافية والمساءلة باعتبارها اهم الآليات فاعلية في مكافحة الفساد الإداري وفي إطار الشفافية فان الشفافية لا تقتصر على الاشراف على الانفاق الحكومي بل تمتد لتشمل كون الانفاق قد تم بشكل صحيح وفي التجربة السنغافورية فان الإدارة خاصة في الوزارات والمنظمات تكون مسؤولة مباشرة امام البرلمان وقد اشارت الجهات المسؤولة وجود انواع متعددة من الفساد الإداري يقع في مقدمتها الرشوة بصور متعددة وتعتبر الدولة نفسها مسؤولة عن مكافحة الفساد سواء كان في القطاع العام او الخاص وفي اطار القانون فان المحاسبة تشمل الجهتين دافع الرشوة والمستفيد منها ويمنع القانون السنغافوري جميع اشكال الإكراهيات و " البخشيش " و " الحلوان " وغيرها من صور الفساد المؤدب المغلف بهدايا المجاملة (راجان، 1999: 20-22) .

وأجل أن تكون معالجات الفساد الإداري فاعلة فان الحكومة السنغافورية تعير اهمية كبيرة للدخل الذي يتقاضاه الموظف وبذلك فانها تعطي أعلى دخلاً لموظف حكومي في آسيا ومن أعلى الرواتب في العالم راتب رئيس الوزراء في سنغافورة حيث يفوق راتب نظرائه في العالم اجمع كذلك فان موظفي الحكومة يحصلون على رواتبهم مسبقاً خلال الشهر في اليوم الثاني عشر من كل شهر وفي اطار هذه الإجراءات فان الإحصاءات تشير الى كون سنغافورة هي ثالث اقل دولة يُمارس فيها الفساد الإداري بعد نيوزيلندا والدنمارك. وتعير الحكومة السنغافورية اهمية كبيرة لسرعة تطبيق القانون ومحاسبة حالات الفساد دون انتظار وقد أسهمت الحكومة في ان تجعل لبعض القيادات الحزبية في مختلف الاحزاب برامجاً لمحاربة الفساد فيها ليس باعتبارها إجراءات وآليات ضرورية للوصول الى السلطة وتنطبق الفكرة هنا ليس مجرد وعود بمحاربة الفساد بل الممارسات العملية والتجارب المنهجية في طرق اكتشاف الفساد ومحاربهه ويعزز في اطار عمل المنظمات خصائص النزاهة والامانة والكرامة واحترام سيادة القانون وتشجيع المنظمات على ان تدفع للموظفين المتحلين بهذه الصفات وليس مجرد امنيات و رغبات يفترض ان يتحلّى بها الجميع. وتساهم منظمات المجتمع المدني في بناء نظام قيمي تسود في اطاره المسؤوليات الاخلاقية والمسؤوليات الجماعية وتعزز الشفافية والمساءلة، كذلك تطورت ضمن التجربة السنغافورية شراكة بين الحكومة والشعب والاتحادات والنقابات وهذه الشراكة على اساس الثقة والمصادقية والحوار الصريح والمفتوح وتبادل الاحصاءات والاستشارات وهذه يمكن ان تشكل مدخلاً لمنع الفساد الإداري (الغالبى والعامري، 2008: 420-422).



2- تجربة مدينة سيؤول:-

يلاحظ إن بنود هذه التجربة بعضه يتفق مع ما قدمته سياسات اخرى الا ان الجديد فيها هو استخدام تقنية المعلومات والحكومة الالكترونية في الحد من ممارسة الفساد الإداري وهذا ما ايده باحثون آخرون (Bhatnagar, 2003:1). وقد تم وضع هذه السياسة من قبل بلدية مدينة سيؤول، ومضمونها اقامة نظام مفتوح عبر الانترنت لتقديم الخدمات الهدف منه إضفاء اكبر قدر من الشفافية والنزاهة على مختلف الاجراءات الإدارية التي تهم المواطن وتسمح له بمتابعة ومراقبة هذه الاجراءات على مدار الساعة دون التقيد بمكان محدد، وعليه يعد اكثر الوسائل فاعلية في خفض ممارسات الفساد الإداري وزيادة منافع المواطنين ورفاهيتهم، وهذا ما يسمى بالحكومة الالكترونية التي بدأ تطبيقها يتسع وينتشر في مختلف دول العالم حتى النامية منه وكما موضح في الشكل (18) (UNDP, 2002: 8).



شكل (18)

سياسة مدينة سيؤول في مكافحة الفساد الإداري

Source: (UNDP, 2002: Open System of Soul, p.8)

بعد أن تم الإنتهاء من موضوع الفساد الإداري بالنسبة للجانب النظري، سوف يتم إعتداد المؤشرات التالية من قبل الباحث وذلك وفق ما حصل عليه إتفاق أغلب الباحثين الذين تيسر للباحث الحصول على آرائهم وحسب ما موضح في الجدول (11).

المؤشرات :-

- 1- الرشوة
- 2- إستغلال المنصب
- 3- السرقة والإحتيال والإختلاس
- 4- التزوير
- 5- المحسوبية والمحابة



الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
وتحليل النتائج

المبحث الأول :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة
حول أبعاد القيادة الإستراتيجية

المبحث الثاني :- وصف وتشخيص آراء
عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية وتحليل النتائج .

المبحث الثالث :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة
حول مؤشرات محاربة الفساد الإداري وتحليل النتائج .



وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

سيتم في هذا الفصل سيتم قياس متغيرات الدراسة, وتحليلي النتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ميدانياً، من خلال استمارة الإستبانة من وجهة نظر شريحتي القيادة والمستفيدين، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وباتجاه ذلك تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث هي كالآتي :-

المبحث الأول :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإستراتيجية وتحليل النتائج .

المبحث الثاني :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية وتحليل النتائج .

المبحث الثالث :- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات محاربة الفساد الإداري وتحليل النتائج .



وصف وتشخيص آراء عينه الدراسة حول أبعاد القيادة الإستراتيجية

استخدم الباحث لغرض تحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة مقياس (ثيرستون) العشري الذي يتكون من (11) مرتبة تتعلق بنسب الاتفاق حول فقرات الاستبانة والذي يتوزع من أعلى وزن له حيث أعطي (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (أتفق بنسبة 100 %) إلى أوطأ وزن له والذي أعطي (0) درجة لتمثل حقل الإجابة (أتفق بنسبة 0 %). وتم إعداد جدول التوزيع التكراري للمتغيرات المستخدمة في الدراسة، وان استخدام هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة لآراء عينة الدراسة، ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مدى الانسجام والتوافق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ولقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) كمتوسط أداة القياس وتم من خلاله مقارنة اتفاق أفراد عينة الدراسة مع مفردات الاستبانة بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة الإحدى عشر، علماً بأن متوسط أداة القياس (0.5) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس (1) وأوطأ درجة فيه (0) مقسوماً على (2) . وفيما يلي شرح مفصل لوصف استجابة عينة الدراسة بالنسبة لشريحة القيادة حول أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية X). علماً إن الحرف (C) الموجود في جداول وصف العينة يرمز إلى السؤال .

أولاً: □ يتعلق بشريحة القيادات

يشير الجدول (12) إلى إجمالي نتائج وصف أبعاد القيادة الإستراتيجية لأفراد عينة الدراسة من القيادات وعلى المستوى التفصيلي لأبعاد القيادة الإستراتيجية وعلى الشكل الآتي :-

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير القيادة الإستراتيجية الكلي (0.701) وان هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.250) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لمتغير القيادة الإستراتيجية الكلي كان (0.358) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإستراتيجية بلغت (70.1 %).

إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C20_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كان أعلى من (50 %) حيث بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (57.5 %) للفقرة (C10) وحسب ما موضح في الجدول (12) .

وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة من شريحة القيادة حول أبعاد متغير القيادة الإستراتيجية .



جدول (12)

وصف وتشخيص آراء شريحة القيادة لمتغير القيادة الإستراتيجية

شدة الإجابة	اختلاف	انحراف	الوسط	ج □	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة
%68.5	0.315	0.216	0.685	122	0	1	4	11	2	8	16	31	21	15	13	C1
%63.9	0.435	0.278	0.639	122	5	7	3	5	7	12	13	18	21	18	13	C2
%80.1	0.272	0.218	0.801	122	1	2	3	3	0	4	7	15	19	39	29	C3
%68.9	0.338	0.233	0.689	122	1	3	3	9	3	8	15	20	31	16	13	C4
%72.6	0.302	0.22	0.726	122	2	1	3	3	2	10	17	18	26	24	16	C5
%70.8	0.338	0.239	0.708	610	9	14	16	31	14	42	68	102	118	112	84	ج □
%71.3	0.346	0.247	0.714	122	2	2	4	4	7	9	11	20	18	24	21	C6
%73.4	0.311	0.228	0.734	122	1	2	1	6	6	9	11	14	25	29	18	C7
%69.3	0.361	0.25	0.693	122	2	2	4	9	5	12	6	15	33	17	17	C8
%67.3	0.354	0.238	0.673	122	1	3	5	8	5	10	13	19	30	17	11	C9
%57.5	0.6101	0.351	0.575	122	15	13	5	2	1	13	12	13	12	16	20	C10
%67.8	0.401	0.271	0.678	610	21	22	19	29	24	53	53	81	118	103	87	ج □
%71.9	0.342	0.246	0.719	122	3	3	2	3	5	8	14	19	21	24	20	C11
% 69	0.383	0.265	0.69	122	2	6	3	8	1	10	10	26	12	26	18	C12
%69.4	0.359	0.249	0.694	122	4	2	5	3	3	11	10	22	28	19	15	C13
%68.9	0.329	0.227	0.689	122	0	4	4	5	8	6	12	27	22	25	9	C14
%68.5	0.357	0.245	0.685	122	3	1	6	3	6	12	13	25	16	21	16	C15
%69.6	0.354	0.246	0.696	610	12	16	20	22	23	47	59	119	99	115	78	ج □
%75.3	0.286	0.215	0.753	122	0	3	4	2	3	6	8	21	27	31	17	C16
%63.1	0.514	0.325	0.631	122	7	14	4	3	4	9	8	12	18	28	15	C17
%70.5	0.342	0.241	0.705	122	0	4	4	7	5	10	9	17	24	28	14	C18
% 77	0.259	0.199	0.77	122	0	1	2	2	7	6	5	24	24	30	21	C19
%75.7	0.254	0.192	0.757	122	0	2	1	3	2	7	12	27	21	32	15	C20
%72.3	0.337	0.244	0.723	610	7	24	15	17	21	38	42	101	114	149	82	ج □
%70.1	0.358	0.251	0.701	2440	49	76	70	99	82	180	222	403	449	479	331	إجمالي

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الإلكترونية

1 : الشخصية الإستراتيجية X1

يتضح من نتائج الجدول (12) إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الشخصية الإستراتيجية بلغ (0.708) وبانحراف معياري عام قدره (0.239) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.338) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70.8%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة تسعى إلى تنمية الشخصية الإستراتيجية وبشكل يقود إلى إغناء متغير القيادة الإستراتيجية، وهذا يعني أن القيادات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة تمتاز بقدر جيد من الصفات الشخصية المتمثلة بالبلاغة والاستقامة والثبات والحسم وقدرة التأثير بالآخرين والثقة بالنفس والحدس والفتنة حسب آراء القيادة.



ومن خلال مراجعة الجدول (12) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.685) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.216) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة، مع معامل اختلاف بلغ (0.315) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (68.5%) وان هذه النسبة تعني أن المنظمات المبحوثة تعمل على استخدام البلاغة والفصاحة لإقناع المراجعين عند حدوث أي تأخير في انجاز معاملاتهم.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (0.639) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واقل الأوساط في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.278) وهو أعلى انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال ومعامل الاختلاف لها كان (0.434) وهو أيضا أعلى معامل اختلاف في بعد الشخصية الإستراتيجية. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (63.9%) وهذا يدل على أن قيادات المنظمات المبحوثة تمنح الصلاحيات اللازمة للموظفين من اجل انجاز معاملات المراجعين لثقتها وحسن ظنها بالموظفين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C3) (0.801) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط لهذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.218) وان معامل الاختلاف لها كان (0.271) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (80.1%) وتعد أعلى نسبة في هذا البعد، لذلك هي الفقرة الأكثر إسهما في اغناء هذا البعد، وهذا يدل على أن قيادات المنظمات المبحوثة تمتاز بالاستقامة بحيث تكون قوّة للموظفين في المنظمة حسب آراء القيادة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (0.689) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.233) وكذلك فأن معامل الاختلاف كان (0.337) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (68.9%) وهذا يعني أن قيادات المنظمات المبحوثة تمتاز بقدره التأثير على الموظفين من اجل انجاز معاملات المراجعين حسب آراء القيادة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (0.726) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.22) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.302) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (72.6%) وهذا يعني أن عينة الدراسة تتمتع بشخصية تتسم بالحسم عندما يتطلب الأمر انجاز معاملات المراجعين ذلك حسب آراء القيادة.

2 : التفكير الاستراتيجي X2

يتضح من نتائج الجدول (12) إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التفكير الاستراتيجي قد بلغ (0.678) وبانحراف معياري عام قدره (0.271) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.401) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (67.8%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن القيادات الإستراتيجية تعمل على الاكتشاف الجديد والمستمر لتنمية الفكر



ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في كافة الجوانب وان يكون هذا التفكير عقلانيا وينمي المهارات لدى القادة الاستراتيجيين حسب آراء القيادة, ومن خلال مراجعة الجدول (12) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.714) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.247) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة, مع معامل اختلاف بلغ (0.345) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71.4%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن قيادات المنظمات المبحوثة تشجع على تنمية المهارات الفكرية لدى الموظفين من اجل زيادة قدرتهم على انجاز معاملات المراجعين حسب آراء القيادة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.734) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واكبر الأوساط في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.228) وهو اقل انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على قلة تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال, وإن معامل الاختلاف لها كان (0.310) وهو أيضا اقل معامل اختلاف في بعد التفكير الاستراتيجي, وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (73.4%) مما يدل على أن قيادات المنظمات المبحوثة تشجع الموظفين على طرح الأفكار غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه انجاز معاملات المراجعين, ونلاحظ أن هذه الفقرة ساهمت بشكل كبير في اغناء هذا البعد لان لها اكبر الأوساط الحسابية واقل معامل اختلاف حسب آراء القيادة.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C8) (0.693) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.250) وان معامل الاختلاف لها كان (0.361) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (69.3%) وهذا يدل على أن قيادات هذه المنظمات تعتمد على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة حسب آراء القيادة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.673) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.238) وكذلك فإن معامل الاختلاف كان (0.353) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (67.3%) وهذا يعني إن قيادات المنظمات المبحوثة تتيح وقت كبير لموظفيها لطرح الطرائق والأفكار الإبداعية الجديدة لانجاز المعاملات حسب آراء القيادة .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C10) (0.575) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) ولكن اقل وسط بين فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.351) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.610) وهو أعلى معامل اختلاف في هذه الفقرة, وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (57.5%) وهذه النتائج تشير إلى ضعف تأثير هذه الفقرة رغم أهميتها النسبية, وهذا يعني أن قيادات هذه المنظمات تعمل على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تسهم في تحسين أداء المنظمة ولكن بنسبة ضعيفة حسب آراء القيادة .

**3 : التغيير الاستراتيجي X3**

من نتائج الجدول (12) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده التغيير الاستراتيجي بلغ (0.696) وبانحراف معياري عام قدره (0.246) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.354) وكان الوزن المؤي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (69.6 %) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً ببعده التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد عينة الدراسة، و أنها تسعى إلى إدخال تحسينات على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبما يمكن معه تحقيق الأهداف المرغوبة حسب آراء القيادة.

ومن خلال مراجعة الجدول (12) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (0.719) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي أنها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.246) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة، مع معامل اختلاف بلغ (0.342) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71.9%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن قيادات المنظمات المبحوثة تسعى لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في انجاز معاملات المراجعين بأقل وقت ممكن حسب آراء القيادة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.265) ومعامل الاختلاف لها كان (0.383) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69 %) وهذا يدل على أن قيادات هذه المنظمات تشجع الإبداعات والمبادرات الهادفة إلى تطوير الثقافة التنظيمية حسب آراء القيادة.

ج- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C13) (0.694) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.249) وان معامل الاختلاف لها كان (0.358) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (69.4%) وهذا يدل على إن قيادات المنظمات المبحوثة تعمل على تطوير أنظمة العمل فيها بصورة مستمرة وبما يتلائم مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية حسب آراء القيادة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) (0.689) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.227) وكذلك فإن معامل الاختلاف كان (0.329) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (68.9 %) وهذا يعني أن المنظمة تستشرف المستقبل من خلال سعيها الدؤوب لتنمية مواردها البشرية والمادية من اجل انجاز معاملات المراجعين بكفاءة حسب آراء القيادة .

هـ - بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.685) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) ولكن اقل وسط من بين فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.245) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.357) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت



(68.5%) وهذه النتائج تشير إلى أن قيادات المنظمات المبحوثة تعمل على استحداث طرائق جديدة لدراسة كيفية تحسين أداء الأعمال في المنظمة حسب آراء القيادة.

4 : القرارات الإستراتيجية X4

من نتائج الجدول (12) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد القرارات الإستراتيجية بلغ (0.723) وبانحراف معياري قدره (0.244) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.337) وكان الوزن المنوي العام لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (72.3%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتمام كبير ببعد القرارات الإستراتيجية من قبل أفراد عينة الدراسة ويعد احد الأبعاد المهمة للقيادة الإستراتيجية، بل هو أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهاما في اغناء متغير القيادة الإستراتيجية وهذا يظهر واضحا من قيمة الوسط الحسابي التي كانت أكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير، وان المنظمات المبحوثة تعمل على تكامل النشاطات في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية وتشمل تحديد المشكلة والاتصالات المتعلقة بالاختيار الاستراتيجي حسب آراء القيادة .
ومن خلال مراجعة الجدول (12) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C16) (0.753) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.215) مع معامل اختلاف بلغ (0.285) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (75.3%) وان هذه النسبة عالية وهي تعني أن قيادات المنظمات المبحوثة تعمل على جعل قراراتها منتظمة وغير عشوائية وتتخذ في ضوء الفحص والتدقيق للمعلومات حول مشكلات العمل والبدائل المتاحة.
ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) (0.631) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وهو أقل من أوساط الفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.325) ومعامل الاختلاف لها كان (0.514) وتمثل هذه القيم أعلى انحراف ومعامل اختلاف وهذا يشير للضعف النسبي لهذه الفقرة من بين باقي الفقرات وزيادة مقدار تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة، وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (63.1%) وهذه النتائج تدل على أن قيادات هذه المنظمات تعمل على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من خلال الاستماع إلى آرائهم وأطروحاتهم .
ج- أما الفقرة (C18) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.705) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.241) وان معامل الاختلاف لها كان (0.342) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (70.5%) وهذا يدل على أن قرارات عينة الدراسة نابعة عن رؤى مستقبلية واضحة لعملها حسب آراء القيادة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) (0.77) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يعني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في اغناء بعد القرارات الإستراتيجية وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.199) وكذلك فأن معامل الاختلاف كان (0.258) وقد حازت هذه



الفقرة على شدة إجابة أفراد عينة الدراسة قدرها (77%) وهذا يشير إلى أن قيادات المنظمات المبحوثة تتخذ القرارات دائما في حدود الموارد المتاحة للمنظمة حسب آراء القيادة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (0.757) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) والانحراف المعياري لها كان (0.192) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.253) وهي اقل انحراف ومعامل اختلاف بين باقي الفقرات وهذا يشير إلى حجم تركيز إجابات العينة وقلة تباينها نسبة لباقي الفقرات وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (75.7%) وهذه النتائج تشير إلى تأثير هذه الفقرة وأهميتها النسبية لبعدها القرارات الإستراتيجية وهذا يعني أن قرارات عينة الدراسة تتسم بالمنطقية حسب آراء القيادة.

ثانياً: ما يتعلق بالمستفيدين

يشير الجدول (13) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من شريحة المستفيدين وعلى المستوى التفصيلي لأبعاد (القيادة الإستراتيجية X) وعلى النحو الآتي :-

جدول (13)

وصف وتشخيص آراء شريحة المستفيدين لمتغير القيادة الإستراتيجية

شدة الإجابة	اختلاف	انحراف	الوسط	ج □	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة
% 43.6	0.451	0.197	0.436	246	1	12	27	59	48	24	34	23	12	3	3	C1
% 24.5	0.837	0.205	0.245	246	15	92	63	27	10	11	9	7	6	2	4	C2
% 47.1	0.412	0.194	0.471	246	4	5	15	40	61	49	33	10	18	8	3	C3
% 32.7	0.507	0.166	0.327	246	4	14	81	73	30	12	13	8	6	3	2	C4
% 47.6	0.442	0.211	0.476	246	5	7	17	38	62	39	22	20	25	8	3	C5
% 39.1	0.549	0.215	0.391	1230	29	130	203	237	211	135	111	68	67	24	15	ج □
% 39.7	0.448	0.178	0.397	246	2	4	37	77	63	21	10	14	10	7	1	C6
% 38.6	0.493	0.189	0.386	246	4	10	40	74	53	26	7	15	10	2	5	C7
% 33	0.529	0.175	0.33	246	3	20	67	86	23	16	11	8	5	4	3	C8
% 36.1	0.517	0.186	0.361	246	8	12	51	69	50	21	8	10	12	3	2	C9
% 11.2	1.505	0.168	0.112	246	122	63	28	17	1	4	4	1	5	0	1	C10
% 31.7	0.656	0.208	0.317	1230	139	109	223	323	190	88	40	48	42	16	12	ج □
% 47.5	0.402	0.191	0.475	246	3	2	12	53	65	30	27	33	12	6	3	C11
% 38.8	0.496	0.192	0.388	246	3	10	53	62	51	16	14	22	7	6	2	C12
% 44.7	0.449	0.201	0.447	246	3	5	27	57	55	28	23	25	14	5	4	C13
% 39.7	0.512	0.203	0.397	246	4	12	46	69	40	14	18	23	15	3	2	C14
% 41.9	0.450	0.189	0.419	246	5	7	29	59	58	31	18	25	10	1	3	C15
% 42.5	0.465	0.198	0.425	1230	18	36	167	300	269	119	100	128	58	21	14	ج □
% 64.6	0.266	0.172	0.646	246	2	0	4	11	19	15	61	59	60	12	3	C16
% 12.9	1.239	0.159	0.129	246	78	103	40	8	4	2	3	3	2	1	2	C17
% 34.7	0.623	0.216	0.347	246	7	24	69	72	18	7	9	17	14	6	3	C18
% 60.5	0.359	0.217	0.605	246	2	2	7	34	27	18	23	55	57	16	5	C19
% 55.4	0.309	0.172	0.554	246	2	3	0	15	54	48	52	40	23	7	2	C20
% 45.6	0.592	0.270	0.456	1230	91	132	120	140	122	90	148	174	156	42	15	ج □
% 39.7	0.579	0.230	0.397	4920	277	407	713	1000	792	432	399	418	323	103	56	إجمالي

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية



بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير القيادة الإستراتيجية الكلي (0.397) وان هذا الوسط يعد اصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.230) وان معامل الاختلاف لمتغير القيادة الإستراتيجية الكلي كان (0.579) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد هذا المتغير بلغت (39.7%).

مما يدل على إن المستفيدين يرون ضعف وجود القيادة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة, على الرغم من الأهمية البالغة لدور القيادة الإستراتيجية بالنسبة لهذه المنظمات, وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير القيادة الإستراتيجية .

1 : الشخصية الإستراتيجية X1

يتضح من نتائج الجدول (13) إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الشخصية الإستراتيجية بلغ (0.391) وبانحراف معياري عام قدره (0.215) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.549) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (39.1%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام اصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن نظرة أفراد عينة الدراسة وإدراكهم لهذا البعد بأنه غير متوفر في المنظمات عينة البحث رغم أهميته والذي يعد احد الأبعاد المهمة للقيادة الإستراتيجية وان المنظمات المبحوثة لا تسعى إلى تنمية الشخصية الإستراتيجية بشكل يقود إلى اغناء متغير القيادة الإستراتيجية حسب وجهة نظر المستفيدين.

وهذا يعني بأن القيادات الإستراتيجية لا تمتاز بقدر جيد من صفات الشخصية الإستراتيجية المتمثلة بالبلاغة والفصاحة والاستقامة والثبات والحسم وقدرة التأثير بالآخرين والثقة بالنفس والحس والفطنة حسب رأي المستفيدين.

ومن خلال مراجعة الجدول (13) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.436) وهو اقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.196) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة, مع معامل اختلاف بلغ (0.450) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (43.6%) وان هذه النسبة منخفضة وتعني أن القيادات في المنظمات المبحوثة تعاني من ضعف واضح في البلاغة والفصاحة التي تستخدم لإقناع المراجعين عند حدوث أي تأخير في انجاز معاملاتهم.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (0.245) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واقل الأوساط في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.205) ومعامل الاختلاف لها كان (0.836) وهو أعلى معامل اختلاف في بعد الشخصية الإستراتيجية ما يدل على الضعف الكبير لهذه الفقرة نسبة إلى باقي الفقرات, وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (24.5%) وهذا يدل على إن قيادات هذه المنظمات المبحوثة لا تمنح الصلاحيات اللازمة لموظفيها من اجل انجاز المعاملات, لعدم ثققتها وسوء ضننها بهم حسب وجهة نظر المستفيدين.



ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C3) (0.471) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.194) وان معامل الاختلاف لها كان (0.412) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (47.1 %) وهذه النتائج تؤكد بان قيادات المنظمات المبحوثة لا تمتاز بالاستقامة الواضحة والصريحة بحيث تكون قدوة للموظفين في المنظمة حسب رأي المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (0.327) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.165) وإن معامل الاختلاف كان (0.506) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (32.7 %) وهذا يعني أن قيادات المنظمات المبحوثة ليس لها القدرة على التأثير بالموظفين من أجل انجاز معاملات المراجعين من وجهة نظر المستفيدين.

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (0.476) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وأعلى الأوساط نسبة لباقي الفقرات، أي إنها الأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد، وان الانحراف المعياري لها كان (0.210) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.441) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (47.6 %) وهذا يعني إن قيادات المنظمات المبحوثة، لا تتمتع بشخصية تتسم بالحسم عندما يتطلب انجاز معاملات المراجعين ذلك حسب رأي المستفيدين.

2 : التفكير الاستراتيجي X2

يتضح من نتائج الجدول (13) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التفكير الاستراتيجي بلغ (0.317) وبانحراف معياري عام قدره (0.208) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.656) وكان الوزن المؤي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (31.7 %) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على الإدراك والرؤى الواضحين لأفراد عينة الدراسة من المستفيدين لهذا البعد وإنه لا يعد احد الأبعاد المهمة للقيادة الإستراتيجية لدى القيادات المبحوثة وإنها لا تسعى بشكل جاد إلى تنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في كافة الجوانب التي تتعامل معها ولا تعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الاستراتيجيين للإسهام في تقديم تصور مستقبلي لمنظمتهم وذلك للخروج من عبء التقليد إلى الأفكار الجديدة والتقدم والرؤى الخلاقة حسب رأي المستفيدين.

ومن خلال مراجعة الجدول (13) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.397) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والأعلى بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.178) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.448) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (39.7 %) وان هذه النسبة منخفضة وتعني أن قيادات المنظمات المبحوثة لا تشجع على تنمية المهارات الفكرية لدى الموظفين من أجل زيادة قدراتهم على انجاز معاملات المراجعين من وجهة نظر المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.386) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.189) ومعامل الاختلاف لها كان (0.491) وان شدة



الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (38.6%) وهذا يدل على أن قيادات هذه المنظمات لا تقوم بتشجيع الموظفين على طرح الأفكار غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه انجاز معاملات المراجعين من وجهة نظر المستفيدين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C8) (0.33) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.175) وان معامل الاختلاف لها كان (0.529) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (33%) وهذا يؤكد بان قيادات المنظمات المبحوثة لا تعتمد على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة حسب رأي المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.361) وهو أصغر من الوسط الحسابي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.186) وإن معامل الاختلاف بلغ (0.517) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (36.1%) وهذا يعني أن قيادات هذه المنظمات لا تتيح وقت كبير لموظفيها لطرح الطرائق والأفكار الإبداعية الجديدة لانجاز المعاملات من وجهة نظر المستفيدين.

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C10) (0.112) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واقل وسط بين فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.168) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (1.505) وهو أعلى معامل اختلاف وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (11.2%) وهذه النتائج تشير إلى ضعف تأثير هذه الفقرة، وهذا يعني أن قيادات عينة الدراسة لا تعمل على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تسهم في تحسين أداء المنظمة بل تهمل ذلك حسب رأي المستفيدين.

3 : التغيير الاستراتيجي X3

من نتائج الجدول (13) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التغيير الاستراتيجي بلغ (0.425) وبانحراف معياري عام قدره (0.198) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.465) وكان الوزن المؤوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (42.5%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك ضعف اهتمام ببعد التغيير الاستراتيجي من قبل قيادات هذه المنظمات حسب وجهة نظر المستفيدين، ويعود ذلك بسبب إدراك أفراد عينة الدراسة من المستفيدين لهذا البعد، كونه لا يعد أحد الأبعاد المهمة للقيادة الإستراتيجية لدى قيادات هذه المنظمات، وإنما لا تسعى إلى إدخال تحسينات على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبما يمكن معه تحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن خلال مراجعة الجدول (13) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (0.475) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي أنها تسهم في اغناء هذا البعد أكثر من باقي الفقرات وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.191) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة، مع معامل اختلاف بلغ



(0.402) وهو أقل معامل اختلاف بين الفقرات وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (47.5%) وان هذه النسبة منخفضة، وإنها تعني بأن قيادات المنظمات المبحوثة لا تسعى لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في انجاز معاملات المراجعين حسب رأي المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.388) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.192) ومعامل الاختلاف لها كان (0.496) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (38.8%) وإن هذا يدل على أن قيادات هذه المنظمات لا تعمل على تشجيع الإبداعات والمبادرات الهادفة إلى تطوير الثقافة التنظيمية التي تقوم على أساس النزاهة في انجاز معاملات المراجعين من وجهة نظر المستفيدين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C13) (0.447) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.201) وان معامل الاختلاف لها كان (0.449) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (44.7%) وهذا يؤكد بان قيادات هذه المنظمات لا تعمل على تطوير أنظمة العمل فيها بصورة مستمرة وبما يتلاءم مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية حسب رأي المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) (0.397) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.203) وكذلك فإن معامل الاختلاف كان (0.512) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (39.7%) وهذا يعني أن الدائرة لا تستشرف المستقبل من خلال قلة سعيها لتنمية مواردها البشرية والمادية من اجل انجاز معاملات المراجعين بكفاءة حسب رأي المستفيدين.

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.419) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.188) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.450) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (41.9%) وهذه النتائج تشير إلى ضعف تأثير هذه الفقرة رغم أهميتها النسبية وهذا يعني أن قيادات المنظمات المبحوثة لا تستحدث طرائق جديدة لدراسة كيفية تحسين أداء الأعمال في المنظمة حسب رأي المستفيدين.

4 : القرارات الإستراتيجية X4

من نتائج الجدول (13) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعث القرارات الإستراتيجية بلغ (0.456) وبانحراف معياري قدره (0.270) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.592) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (45.6%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على عدم وجود اهتمام في بعث القرارات الإستراتيجية من قبل أفراد عينة الدراسة من قادة المنظمات المبحوثة حسب رأي المستفيدين، رغم انه يعد من الأبعاد المهمة لأنه الأكثر إسهاماً في اغناء متغير القيادة الإستراتيجية وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي التي كانت أكبر من باقي الأبعاد في هذا



المتغير، وان قيادات المنظمات المبحوثة لا تعمل على تكامل النشاطات بشكل فاعل في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية والتي تشمل تحديد المشكلة والاتصالات المتعلقة بالاختيار الاستراتيجي حسب رأي المستفيدين.

ومن خلال مراجعة الجدول (13) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C16) (0.646) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.172) مع معامل اختلاف بلغ (0.266) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (64.6 %) وان هذه النسبة تعني أن قيادات المنظمات المبحوثة تعمل على جعل قراراتها منتظمة وغير عشوائية وتتخذ في ضوء الفحص والتدقيق للمعلومات التي تم جمعها حول مشكلات العمل والبدائل المتاحة لها وتعد هذه الفقرة الأكثر إسهاما في اغناء بعد القرارات الإستراتيجية نظرا لان الوسط الحسابي هو الأعلى بين باقي الفقرات وهي اقل من ناحية معامل الاختلاف حسب رأي المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) (0.129) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وهو اقل من أوساط الفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.160) ومعامل الاختلاف لها كان (1.239) وتمثل هذه القيمة أعلى معامل اختلاف وهذا يشير الضعف النسبي لهذه الفقرة بين باقي الفقرات وزيادة مقدار تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (12.9 %) وهذه النتائج تدل على أن قيادات هذه المنظمات لا تحرص على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من خلال الاستماع إلى آرائهم وأطروحاتهم حسب رأي المستفيدين .

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C18) (0.347) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.216) وان معامل الاختلاف لها كان (0.623) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (34.7 %) وهذا يؤكد بان قرارات قيادات المنظمات المبحوثة غير نابعة عن رؤى مستقبلية واضحة لعملها حسب رأي المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) (0.605) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.217) وكذلك فأن معامل الاختلاف كان (0.359) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (60.5 %) وهذا يعني أن قيادات هذه المنظمات تتخذ القرارات دائما في حدود الموارد المتاحة للمنظمة حسب رأي المستفيدين.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (0.554) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.172) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.310) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (55.4 %) وهذه النتائج تشير إلى تأثير هذه الفقرة وأهميتها النسبية لبعدها القرارات الإستراتيجية وهذا يعني أن قرارات قيادات هذه المنظمات تتسم بالمنطقية إلى حد ما حسب رأي المستفيدين.



ثالثاً: مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة بالنسبة لأبعاد القيادة الإستراتيجية X .

الجدول (14) يبين مقارنة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية لطرفي العينة :-

جدول (14)

مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة بالنسبة لأبعاد القيادة الإستراتيجية

المتغير المستقل	القيادة		المستفيدين	
	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
القيادة الإستراتيجية X	0.701	0.357	0.397	0.579
الشخصية الإستراتيجية x ₁	0.708	0.338	0.391	0.549
التفكير الإستراتيجي x ₂	0.678	0.401	0.317	0.656
التغيير الإستراتيجي x ₃	0.696	0.354	0.425	0.465
القرارات الإستراتيجية x ₄	0.723	0.337	0.456	0.592

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

من الجدول رقم (14) نلاحظ الآتي :-

- 1- كانت جميع الأوساط الحسابية للمتغير المستقل وأبعاده أكبر من الوسط الحسابي الفرضي بالنسبة لآراء القيادات وهذا يبين اهتمامهم الكبير بهذا البعد ويدعم ذلك انخفاض معامل الاختلاف البالغ (0.357) والذي يدل على أن التشنت في الإجابات كان قليلاً، وعلى العكس من ذلك ما يظهر في إجابات المستفيدين حيث كانت جميع الأوساط الحسابية لمتغير القيادة الإستراتيجية بأبعاده دون الوسط الفرضي بالإضافة إلى ارتفاع قيم معامل الاختلاف البالغ (0.579) وهذا يشير إلى رأي معاكس تماماً لرأي القيادات حول هذا المتغير، وهذا يظهر الاختلاف الكبير والتناقض في وجهات النظر والرؤى حول توجه قيادات المنظمات المبحوثة نحو الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد نحو الرؤى الإستراتيجية.
- 2- احتل بعد الشخصية الإستراتيجية المرتبة الثانية بين باقي الأبعاد حسب آراء القيادات حيث بلغ معامل الاختلاف له (0.338) واحتل المرتبة الثانية حسب آراء المستفيدين إذ بلغ معامل الاختلاف (0.549) وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد رغم الاختلاف الكبير في وجهات نظر طرفي العينة.
- 3- احتل بعد التفكير الإستراتيجي المرتبة الرابعة لدى طرفي العينة، وهذا رغم الاختلاف الكبير في قيمة معامل الاختلاف والذي بلغ (0.401) لدى عينة القيادات و (0.656) لدى عينة المستفيدين وهذا يشير إلى ضعف تنمية التفكير العقلاني والمهارات الفكرية لدى القادة الإستراتيجيين وخصوصاً على رأي المستفيدين.
- 4- بلغ معامل اختلاف بعد التغيير الإستراتيجي لدى القيادات (0.354) محتلاً بذلك المرتبة الثالثة ولكنه احتل المرتبة الأولى حسب رأي المستفيدين إذ بلغ معامل الاختلاف له (0.465) وذلك يشير إلى الاختلاف الكبير في هذا البعد لدى طرفي العينة في قيمة معامل الاختلاف وفي ترتيب هذا البعد.
- 5- بلغ معامل اختلاف بعد القرارات الإستراتيجية لدى القيادات (0.337) محتلاً بذلك المرتبة الأولى، بينما احتل المرتبة الثالثة لدى المستفيدين بمعامل اختلاف مقداره (0.592) وهذا يشير إلى قوة تكامل النشاطات المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية حسب رأي القيادات، بينما المستفيدين لا يرون ذلك.



وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية

أولاً: □ يتعلق بالقيادات

فيما يلي شرح مفصل لوصف استجابة عينة الدراسة حول أبعاد المتغير الوسيط (الشفافية Y) حسب آراء القيادات, حيث يشير الجدول (15) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة وعلى المستوى التفصيلي لأبعاد الشفافية وعلى الشكل الآتي :-

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير للشفافية الكلي (0.66) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.326) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لمتغير الشفافية الكلي كان (0.494) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية بلغت (66 %) وهذا يدل على أن آراء قيادات هذه المنظمات □ عطي اهتماماً متوسطاً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً حيث أن الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات من (C15_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة أغلبها كان أعلى من (50 %) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (41.8 %) للفقرة (Y13) وحسب ما موضح في الجدول (15) . وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير الشفافية .

جدول (15)

وصف وتشخيص آراء شريحة القيادة حول أبعاد الشفافية

الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	□ ج	الوسط	انحراف	اختلاف	شدة الإجابة
C1	29	26	24	24	4	6	4	2	2	1	0	122	0.791	0.196	0.248	79.1%
C2	17	27	23	22	7	8	7	2	2	6	1	122	0.719	0.245	0.340	71.9%
C3	21	31	28	20	7	8	7	1	0	1	0	122	0.786	0.179	0.227	78.6%
C4	42	36	25	7	6	1	1	3	0	0	1	122	0.858	0.172	0.2	85.8%
C5	29	32	29	11	11	6	0	1	1	2	0	122	0.811	0.185	0.228	81.2%
□ ج	138	152	129	84	35	29	17	9	5	10	2	610	0.793	0.201	0.254	79.3%
C6	43	29	10	13	7	5	6	5	2	2	0	122	0.798	0.236	0.296	79.8%
C7	18	23	21	19	9	11	9	5	4	2	1	122	0.703	0.241	0.343	70.3%
C8	13	21	24	14	11	10	8	7	2	5	7	122	0.645	0.286	0.444	64.5%
C9	12	24	17	18	8	7	4	2	4	10	16	122	0.591	0.342	0.579	59.1%
C10	16	30	20	5	7	9	6	2	8	6	13	122	0.626	0.338	0.54	62.6%
□ ج	102	127	92	69	42	42	33	21	20	25	37	610	0.673	0.3	0.446	67.3%
C11	20	22	14	14	9	4	6	7	5	8	13	122	0.611	0.342	0.560	61.1%
C12	14	23	25	6	7	11	5	4	5	7	15	122	0.602	0.339	0.562	60.5%
C13	14	14	12	4	8	4	4	6	3	12	41	122	0.418	0.395	0.945	41.8%
C14	22	12	12	7	3	3	4	3	1	3	52	122	0.439	0.427	0.972	43.9%
C15	17	14	13	14	6	7	6	4	2	4	35	122	0.502	0.386	0.768	50.3%
□ ج	87	85	76	45	33	29	25	24	16	34	156	610	0.515	0.386	0.751	51.5%
إجمالي	327	364	297	198	110	100	75	54	41	69	195	1830	0.66	0.326	0.494	66%

N=122

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

**1 : الدقة والصدق في تقديم المعلومات Y1 .**

يتضح من نتائج الجدول (15) إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الدقة والصدق بلغ (0.793) وبانحراف معياري عام قدره (0.201) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.254) وكان الوزن المنوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (79.3 %) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومات يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤى الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للشفافية وان المنظمات المبحوثة تسعى إلى تقديم البيانات الدقيقة وذات المصدقية للحصول على الثقة اللازمة ما بين المجتمع والمنظمة ويعد هذا البعد من أكثر الأبعاد إسهاما في إغناء متغير الشفافية ويشير إلى ذلك ارتفاع وسطه الحسابي وانخفاض معامل الاختلاف نسبة إلى باقي الأبعاد.

ومن خلال مراجعة الجدول (15) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.791) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.196) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة, مع معامل اختلاف بلغ (0.248) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (79.1%) وان هذه النسبة عالية وإنها تعني أن المنظمات المبحوثة أخذ بعين الاعتبار المعلومات المقدمة لها من قبل المراجعين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (0.719) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واقل الأوساط ل فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.245) وهو أعلى انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد, ومعامل الاختلاف لها كان (0.340) وهو أيضا أعلى معامل اختلاف في بعد الدقة والصدق, وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (71.9 %) وهذا يدل على أن الجو العام في المنظمات المبحوثة غالبا ما يتسم بالوضوح والصرحة مع المراجعين.

ت- أما الفقرة (C3) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.786) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.179) وان معامل الاختلاف لها كان (0.227) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (78.6) وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تبدو صادقة في تعاملها مع الآخرين .

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (0.858) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من باقي الأوساط الحسابية للفقرات المتعلقة بهذا البعد, وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.172) وإن معامل الاختلاف كان (0.200) وهي القيمة الأقل بين باقي الفقرات, وهذا يعني بأن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في إغناء هذا البعد, وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (85.8 %) وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة قدم كل البيانات والمعلومات والإيضاحات التي طلبها المنظمات الرقابية في المحافظة كالرقابة المالية والمفتش العام وهيئة النزاهة .



ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (0.811) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.185) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.227) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (81.1%) وهذا يعني أن هناك دقة عالية في تقارير الأداء التي صدرت عن المنظمات المبحوثة حسب رأي القيادات .

2 : سهولة الوصول إلى المعلومات Y2

يتضح من نتائج الجدول (15) إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده سهولة الوصول إلى المعلومات بلغ (0.673) وبانحراف معياري عام قدره (0.300) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.446) وكان الوزن المنوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (67.3%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة تعتبر مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومات.

ومن خلال مراجعة الجدول (14) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.789) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والأكبر من أوساط باقي الفقرات وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.236) مع معامل اختلاف بلغ (0.296) وهو الأقل بين باقي الفقرات وهذا يثبت أن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في اغناء بعد سهولة الوصول للمعلومات وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (79.8%) وان هذه النسبة عالية، وأنها تعني إن المنظمات المبحوثة تستخدم سياسة الباب المفتوح بشكل كبير لسماع شكاوي المراجعين ومقترحاتهم.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.703) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.241) ومعامل الاختلاف لها كان (0.343) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70.3%) وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة وضحت الخطوات المطلوبة لانجاز المعاملات من خلال بوسترات ونشرات ووضع داخل المنظمة.

ت- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C8) (0.645) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.286) وان معامل الاختلاف لها كان (0.444) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (64.5%) وهذا يدل بأن المنظمات المبحوثة سمحت نوعا ما بالاطلاع على المعلومات الخاصة بأنشطتها وأعمالها من خلال النشرات والتقارير التي نشرها.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.591) وهو أكبر من الوسط الحسابي ولكنه الأقل بين باقي فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.342) ومعامل الاختلاف كان (0.579) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (59.1%) وهذا يعني بان هناك قاعدة بيانات ولكنها ضعيفة في المنظمات المبحوثة يمكن الاستفادة منها نوعا ما من قبل المراجعين .

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C10) (0.626) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.338) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.54) وان النسبة



المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (62.6%) وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تتيح المعلومات المتعلقة بها أمام الجميع عند الحاجة إليها.

3 : علنية المعلومة Y3

من نتائج الجدول (15) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد علنية المعلومة بلغ (0.515) وبانحراف معياري عام قدره (0.386) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.751) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (51.5%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتمام ولكن ضعيف ببعد علنية المعلومة من قبل أفراد عينة الدراسة من القيادات، وانه يعد احد الأبعاد المهمة للشفافية لأنه يساعد على إشهار المعلومة وإمكانية الحصول عليها من لدن المستفيدين رغم أن الوسط الحسابي هو الأقل بين باقي الأبعاد ومعامل الاختلاف هو الأكبر. ومن خلال مراجعة الجدول (15) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (0.611) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.342) مع معامل اختلاف بلغ (0.560) و شدة الإجابة لهذه الفقرة (61.1%) وان هذه النسب تعني بأن قيادات المنظمات المبحوثة تسعى إلى توفير معلومات مفصلة عن أعمالها قدم إلى الجمهور.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.602) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.339) ومعامل الاختلاف لها كان (0.562) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (60.3%) وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة توفر نوعا ما البيانات والمعلومات للجمهور سعيا لتحسين نظامها الرقابي.

ت- أما الفقرة (C13) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.418) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.395) وان معامل الاختلاف لها كان (0.945) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (41.8%) وهي أقل الفقرات إسهاما في هذا المتغير نظرا لانخفاض الوسط الحسابي وان فاع معامل الاختلاف وهذا يعني بأن القيادات في المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمات المبحوثة لا تمتلك الصلاحيات الكافية لعقد اللقاءات مع الصحافة والتلفزيون والجمهور ولا يستطيع التصريح بانجازات المنظمة وإخفاها.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) (0.439) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.427) و معامل الاختلاف كان (0.972) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (43.9%) وهذا يعني أن أغلب المنظمات المبحوثة لا تمتلك مواقع على شبكة الانترنت يتم من خلاله نشر المعلومات الخاصة بها.



ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.502) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.386) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.768) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (50.3%) وهذه النتائج تشير إلى أن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديث معلوماتها المعلنة ولكن بنسبة ضعيفة .

ثانياً: ما يتعلق بالمستفيدين

فيما يلي شرح مفصل لوصف استجابة عينة البحث حول أبعاد المتغير الوسيط (الشفافية Y) حسب آراء شريحة المستفيدين، حيث يشير الجدول (16) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من المستفيدين وعلى المستوى التفصيلي لأبعاد الشفافية وكالآتي :-

جدول (16)

وصف وشخص آراء شريحة المستفيدين حول أبعاد الشفافية

شدة الإجابة	اختلاف	انحراف	الوسط	ج	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة
%72.4	0.169	0.123	0.724	246	0	0	0	4	3	6	43	89	70	25	6	C1
%54.4	0.354	0.193	0.544	246	2	4	7	32	40	27	52	48	27	4	3	C2
%56.3	0.334	0.188	0.563	246	1	6	3	22	38	35	61	42	28	4	6	C3
%73.7	0.220	0.162	0.737	246	0	0	2	6	13	10	17	67	72	49	10	C4
%61.6	0.322	0.198	0.616	246	1	0	9	19	26	33	40	41	54	18	5	C5
%63.7	0.302	0.192	0.637	1230	4	10	21	83	120	111	213	287	251	100	30	ج
%45.8	0.454	0.208	0.458	246	1	8	35	54	36	19	31	46	8	4	4	C6
%69.9	0.245	0.171	0.699	246	3	3	0	3	12	18	27	61	93	24	2	C7
%53.4	0.614	0.328	0.534	246	41	22	7	6	5	8	14	50	74	17	2	C8
% 7.3	2.267	0.165	0.073	246	162	58	9	4	0	5	1	2	1	2	2	C9
% 5.1	3.154	0.162	0.051	246	203	23	4	4	4	0	1	1	1	4	1	C10
%36.3	0.926	0.336	0.363	1230	410	114	55	71	57	50	74	160	177	51	11	ج
%30.3	0.999	0.303	0.303	246	74	30	30	27	21	4	5	12	32	9	2	C11
% 8.4	2.296	0.193	0.084	246	168	46	9	6	2	1	1	4	5	2	2	C12
% 4.7	3.458	0.163	0.047	246	214	10	8	4	0	2	1	1	2	1	3	C13
%13.1	2.341	0.306	0.131	246	202	2	1	6	1	1	3	2	8	5	15	C14
%28.3	1.087	0.307	0.283	246	104	10	18	26	19	8	19	12	17	9	4	C15
% 17	1.662	0.282	0.17	1230	762	98	66	69	43	16	29	31	64	26	26	ج
% 39	0.863	0.336	0.39	3690	1176	222	142	223	220	177	316	478	492	177	67	إجمالي

N=246

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من الجدول (16) نلاحظ أنه بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الشفافية الكلي (0.39) وان هذا الوسط يعد أصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.336) وان معامل الاختلاف لمتغير الشفافية الكلي كان (0.863) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية بلغت (39%).

وهذا يدل على أن المستفيدين يرون بأن قيادات المنظمات المبحوثة لا تعطي اهتمام بهذا المتغير ولو ضمناً، وهذا ما انعكس سلباً على إجاباتهم، وهذا ما نراه واضحاً حيث أن الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات



من (C15_C6) كانت أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وكذلك شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة كان أغلبها أقل من (50%) حيث بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (4.7%) للفقرة (C13) وحسب ما موضح في الجدول (15). وفيما يلي شرح تفصيلي لأراء عينة الدراسة المبحوثة من المستفيدين حول أبعاد متغير الشفافية من وجهة نظر المستفيدين.

1 : الدقة والصدق في تقديم المعلومات Y1

يتضح من نتائج الجدول (16) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الدقة والصدق بلغ (0.637) وبانحراف معياري عام قدره (0.192) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.302) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (63.7%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومات يعد واحداً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤى الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد، كونه يعد أحد الأبعاد المهمة للشفافية وان المنظمات المبحوثة تسعى نسبياً إلى تقديم البيانات الدقيقة وذات المصداقية للحصول على الثقة اللازمة بين المنظمة والمجتمع ويعد هذا البعد من أكثر الأبعاد إسهاماً في اغناء متغير الشفافية ويشير إلى ذلك ارتفاع وسطه الحسابي وانخفاض معامل الاختلاف نسبة إلى باقي الأبعاد من وجهة نظر المستفيدين. ومن خلال مراجعة الجدول (16) نلاحظ الآتي :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.724) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.123) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.169) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72.4%) وان هذه النسبة تعني أن المنظمات المبحوثة أخذت بعين الاعتبار المعلومات المقدمة لها من قبل المراجعين من وجهة نظر المستفيدين.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (0.544) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.193) ومعامل الاختلاف لها كان (0.354) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (54.4%) وهذا يدل على أن الجو العام في المنظمات المبحوثة يتسم نوعاً ما بالوضوح والصراحة مع المراجعين من وجهة نظر المستفيدين.
- ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C3) (0.563) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.188) وان معامل الاختلاف لها كان (0.334) وقد بلغت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (56.3%) وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تبدو صادقة في تعاملها مع الآخرين.
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (0.737) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من باقي الأوساط الحسابية لل فقرات المتعلقة بهذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.162) وكذلك فإن معامل الاختلاف كان (0.220) وهذا يعني بأن هذه الفقرة مع الفقرة (أ) هما الأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (73.7%) وهذا يعني أن المنظمات



المبحوثة قدم كل البيانات والمعلومات والإيضاحات التي طلبها المنظمات الرقابية في المحافظة (كالرقابة المالية والمفتش العام وهيئة النزاهة) من وجهة نظر المستفيدين .
هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (0.616) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.198) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.322) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (61.6 %) وهذا يعني أن هناك دقة متوسطة في تقارير الأداء التي صدر عن المنظمة من وجهة نظر المستفيدين.

2 : سهولة الوصول إلى المعلومات Y2

يتضح من نتائج الجدول (16) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد سهولة الوصول إلى المعلومات بلغ (0.363) وبانحراف معياري عام قدره (0.336) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.926) وكانت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (36.3 %) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام كان أصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومات غير داخل ضمن اهتمامات المنظمات المبحوثة حسب ما يرى المستفيدين، فضلاً عن عدم اهتمامها بمدى سهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومات من وجهة نظر المستفيدين.

ومن خلال مراجعة الجدول (16) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.458) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.208) مع معامل اختلاف بلغ (0.454) وكانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (45.8 %) وان هذه النسبة منخفضة وهي تعني أن المنظمات المبحوثة لا تستخدم سياسة الباب المفتوح لسماع شكاوي المراجعين ومقترحاتهم من وجهة نظر المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.699) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وأكبر من باقي الفقرات في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.171) ومعامل الاختلاف لها كان (0.245) وهو الأقل بين باقي الفقرات، وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69.9 %) وهذا يعني أن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في اغناء هذا البعد ويدل ذلك على أن المنظمات المبحوثة وضحت الخطوات المطلوبة لانجاز المعاملات من خلال بوسترات ونشرات وضع داخل المنظمة حسب رأي المستفيدين.

ج- أما الفقرة (C8) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.534) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.328) وان معامل الاختلاف لها كان (0.614) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (53.4 %) وهذا يدل على إن المنظمات المبحوثة سمح بالاطلاع على المعلومات الخاصة بأنشطتها وأعمالها من خلال النشرات والتقارير التي نشرها ولكن بنسبة ضعيفة .



د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.073) وهو أقل من الوسط الحسابي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.165) و معامل الاختلاف كان (2.267) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (7.3 %) وهذا يعني عدم وجود قاعدة بيانات في المنظمات المبحوثة يمكن الاستفادة منها من قبل المراجعين, إلا بجهد كبير حسب ما يرى المستفيدين.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C10) (0.051) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.162) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (3.154) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (5.1 %) وهي من أضعف الفقرات في هذا البعد وهي تعني أن المنظمات المبحوثة لا تتيح المعلومات المتعلقة بها أمام الجميع عند الحاجة إليها بل مارس التعقيم الكبير عليها, مما جاء من يحتاج إلى هذه المعلومات حسب رأي المستفيدين .

3 : عننية المعلومة Y3

من نتائج الجدول (16) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد عننية المعلومة بلغ (0.17) وبانحراف معياري عام قدره (0.282) وبمعامل اختلاف عام بلغ (1.662) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (17 %) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام اقل من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على عدم وجود اهتمام ببعد عننية المعلومة من قبل أفراد عينة الدراسة من شريحة القيادة حسب رأي المستفيدين وان المنظمات المبحوثة لا ترى هذا البعد من مراكز الشفافية المهمة ولا عمل على إشهار المعلومة وإمكانية الحصول عليها من لدن المستفيدين علما أن الوسط الحسابي لها هو الأقل بين باقي الأبعاد ومعامل الاختلاف هو الأكبر من وجهة نظر المستفيدين .

ومن خلال مراجعة الجدول (16) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (0.303) وهو اقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي أنها أسهمت إلى حد ما في اغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.303) مع معامل اختلاف بلغ (0.999) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (30.3 %) وان هذه النسبة منخفضة جداً وإنها تعني أن قيادات المنظمات المبحوثة لا تهتم بتوفير معلومات مفصلة عن أعمالها قدم إلى الجمهور من وجهة نظر المستفيدين .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.084) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.193) ومعامل الاختلاف لها كان (2.296) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (8.4 %) وهذا يدل على أن هذه المنظمات لا توفر البيانات والمعلومات للجمهور سعياً لتحسين نظامها الرقابي من وجهة نظر المستفيدين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C13) (0.047) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.163) وان معامل الاختلاف لها كان (3.458) وهو الأعلى بين كل الفقرات,



وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (4.7%) وهي أقل الفقرات إسهاما في هذا المتغير نظرا لانخفاض الوسط الحسابي وانخفاض معامل الاختلاف وهذا يعني بأن القيادات في المستويات التنظيمية المختلفة في هذه المنظمات لا تمتلك الصلاحيات لعقد اللقاءات مع الصحافة والتلفزيون والجمهور ولا يستطيع التصريح بانجازات المنظمة وإخفاها من وجهة نظر المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) (0.131) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.306) وان معامل الاختلاف كان (2.341) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (13.1%) وهذا يشير إلى أن أغلب المنظمات المبحوثة لا تمتلك موقع على شبكة الانترنت يتم من خلاله نشر المعلومات الخاصة بها من وجهة نظر المستفيدين.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.283) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.307) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (1.087) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (28.3%) وهذه النتائج تشير إلى أن المنظمات المبحوثة لا تقوم بتحديث معلوماها المعلنة باستمرار من وجهة نظر المستفيدين.

ثالثاً: مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة بالنسبة لأبعاد الشفافية

الجدول (17) يبين مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة حول أبعاد الشفافية وكالآتي :-

جدول (17)

مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة لأبعاد الشفافية

المتغير الوسيط	القيادات		المستفيدين	
	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
الشفافية Y	0.66	0.493	0.39	0.863
الدقة والصدق Y ₁	0.793	0.253	0.637	0.301
سهولة الوصول إلى المعلومات Y ₂	0.673	0.446	0.363	0.926
عناية المعلومة Y ₃	0.515	0.751	0.17	1.662

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال مراجعة الجدول (17) نلاحظ الآتي :-

1. كانت جميع الأوساط الحسابية للمتغير الوسيط وأبعاده أكبر من الوسط الحسابي الفرضي بالنسبة لآراء القيادات وهذا يبين اهتمامهم الكبير بهذا البعد ويدعم ذلك انخفاض معامل الاختلاف والبالغ (0.493) وعلى



العكس من ذلك ما يظهر في إجابات المستفيدين حيث كانت جميع الأوساط الحسابية لمتغير الشفافية بأبعاده دون الوسط الفرضي ما عدى بعد الدقة والصدق بالإضافة إلى أن فاع قيم معامل الاختلاف وهذا يشير إلى رأي معاكس ماما لرأي القيادات حول هذا المتغير, وذلك يظهر الاختلاف الكبير في وجهات النظر والرأي بين قيادات المنظمات المبحوثة والمستفيدين حول وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها وطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر.

2. احتل بعد الدقة والصدق المرتبة الأولى بين باقي الأبعاد حسب آراء القيادات والمستفيدين حيث بلغ معامل الاختلاف له (0.253) و(0.301) على التوالي وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد والإفاق التام بين وجهات نظر طرفي العينة حول قديم المعلومات والبيانات الدقيقة لأن عمل غير ذلك سيؤدي إلى أزمة ثقة بين المجتمع والمنظمات.

3. احتل بعد سهولة الوصول إلى المعلومات المرتبة الثانية لدى طرفي العينة, هذا رغم الاختلاف الكبير في قيمة معامل الاختلاف والذي بلغ (0.446) لدى عينة القيادات و(0.926) لدى عينة المستفيدين وهذا يشير إلى إن قيادات المنظمات المبحوثة يعتبرون مقدار الجهد المبذول مؤشر على سهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومة أما المستفيدين فلهم رأي مختلف فإنهم يعتبرون إن اهتمام قيادات هذه المنظمات بهذا البعد ضعيف .

4. بلغ معامل اختلاف بعد علنية المعلومة لدى القيادات (0.751) محتلا بذلك المرتبة الثالثة وكذلك احتل نفس المرتبة حسب رأي المستفيدين إذ بلغ معامل الاختلاف له (1.662) وذلك يشير إلى الاختلاف الكبير في هذا البعد أيضا لدى طرفي العينة في قيمة معامل الاختلاف أي أن القيادات يرون أن هناك اهتمام عالي ببعد علنية المعلومة أما المستفيدون فيرون عكس ذلك ماما, أي أن القيادات لا تهتم مطلقا بعلنية المعلومة .

5. أفقت آراء القيادات والمستفيدين على أن أهمية أبعاد الشفافية, وبالتالي يكون الترتيب الموجود هو ترتيب صحيح للأبعاد حسب أهميتها ولكن المستفيدين يرون بأن هذا المتغير يعاني من ضعف لاهتمام شديد به من قبل قيادات المنظمات المبحوثة, لذا على قيادات هذه المنظمات زيادة التركيز والاهتمام بهذا المتغير لغرض النهوض بمنظمتهم وحسين أدائها .



وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات مكافحة الفساد الإداري

أولاً: ما يتعلق بالقيادات

فيما يلي شرح مفصل لوصف استجابة عينة البحث حول مؤشرات المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري Z). حيث يشير الجدول (18) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات وعلى المستوى التفصيلي لمؤشرات مكافحة الفساد الإداري وعلى الشكل الآتي :-

جدول (18)

وصف وتشخيص آراء شريحة القيادة لمؤشرات مكافحة الفساد الإداري

شدة الإجابة	اختلاف	انحراف	الوسط	مج	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة
% 58	0.542	0.314	0.58	122	6	13	8	6	6	15	8	12	14	23	11	C1
%62.5	0.472	0.295	0.625	122	5	4	11	10	7	6	9	14	17	29	10	C2
%79.7	0.304	0.243	0.797	122	2	3	3	3	3	4	1	11	18	45	29	C3
%79.7	0.280	0.223	0.797	122	1	3	2	0	2	9	10	8	19	36	32	C4
%83.9	0.246	0.206	0.839	122	1	1	2	1	3	5	4	11	9	44	41	C5
%72.8	0.384	0.279	0.728	610	15	24	26	20	21	39	32	56	77	177	123	مج
%79.2	0.329	0.26	0.792	122	2	3	4	3	3	6	5	10	13	30	43	C6
%80.7	0.290	0.234	0.807	122	1	0	4	6	2	5	6	10	15	30	43	C7
%79.1	0.299	0.237	0.791	122	2	1	3	4	2	7	6	10	21	31	35	C8
%83.2	0.236	0.196	0.832	122	1	0	1	2	5	4	5	8	20	39	37	C9
%82.9	0.280	0.232	0.829	122	3	0	2	1	5	6	4	5	16	33	47	C10
% 81	0.287	0.233	0.81	610	9	4	14	16	17	28	26	43	85	163	205	مج
%78.5	0.252	0.198	0.785	122	0	3	0	2	3	5	8	21	31	21	28	C11
%84.7	0.232	0.196	0.847	122	1	1	1	1	4	3	3	8	22	34	44	C12
%88.4	0.183	0.162	0.884	122	0	1	0	2	0	3	2	11	17	29	57	C13
%74.2	0.367	0.272	0.742	122	1	5	5	8	2	4	9	8	21	30	29	C14
%65.7	0.510	0.335	0.657	122	13	5	5	4	3	6	8	11	18	27	22	C15
%78.3	0.323	0.253	0.783	610	15	15	11	17	12	21	30	59	109	141	180	مج
%73.9	0.362	0.268	0.739	122	1	3	6	7	4	9	6	7	20	30	29	C16
%83.9	0.221	0.186	0.839	122	0	2	0	2	3	3	4	11	23	37	37	C17
%87.8	0.190	0.167	0.878	122	0	1	0	2	1	4	3	5	19	35	52	C18
%60.6	0.600	0.364	0.606	122	14	13	4	4	4	7	9	8	10	25	24	C19
%66.7	0.464	0.31	0.667	122	6	5	7	6	5	10	12	10	11	23	27	C20
%74.6	0.385	0.287	0.746	610	21	24	17	21	17	33	34	41	83	150	169	مج
%68.4	0.442	0.302	0.684	122	6	1	11	7	2	10	7	10	19	22	27	C21
%69.9	0.451	0.316	0.699	122	4	8	9	2	6	5	6	10	12	30	30	C22
%66.1	0.442	0.292	0.661	122	4	4	6	10	7	8	14	11	13	23	22	C23
% 66	0.468	0.309	0.66	122	7	3	7	10	5	7	11	8	18	23	23	C24
%71.2	0.374	0.266	0.711	122	1	4	6	5	8	6	9	17	20	18	28	C25
%68.3	0.435	0.297	0.683	610	22	20	39	34	28	36	47	56	82	116	130	مج
% 75	0.366	0.274	0.75	3050	82	87	107	108	95	157	169	255	436	747	807	إجمالي

N=122

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية



إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير محاربة الفساد الإداري الكلي (0.75) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.274) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لمتغير محاربة الفساد الإداري الكلي كان (0.366) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد الفساد الإداري بلغت (75%).

وهذا يدل على أن آراء قيادات المنظمات المبحوثة عطي اهتمام كبير بهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً حيث أن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C1_ C25) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (58%) للفقرة (C1) وحسب ما موضح في الجدول (17).

وفيما يلي شرح فصلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد المتغير التابع (محاربة الفساد الإداري Z).

1: الرشوة Z1 .

يتضح من نتائج الجدول (18) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الرشوة بلغ (0.728) وبانحراف معياري عام قدره (0.279) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.384) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (72.8%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن بعد الرشوة يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤى الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة، وان المنظمات المبحوثة سعى إلى تجنب هذا السلوك غير الأخلاقي أفرادا وجماعات لأنه يعود بالضرر على الفرد والمجتمع وذلك من خلال إجاباتهم.

ومن خلال مراجعة الجدول (18) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.58) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي ولكنه أقل من باقي الأوساط للفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.314) مع معامل اختلاف بلغ (0.542) وكانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (58%) وان هذه النسبة عني إن المنظمات المبحوثة عمل على قليل احتكاك الموظفين بالمراجعين إلى اقل حد ممكن، من وجهة نظر القيادة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (0.625) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.295) ومعامل الاختلاف لها بلغ (0.472) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (62.5%) وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة تمتلك جهاز رقابي فاعل للكشف عن حالات أخذ الرشواى لانجاز المعاملات من وجهة نظر القيادة.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C3) (0.797) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.243) وان معامل الاختلاف لها بلغ (0.304) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (79.7%) وهذه النتائج تؤكد بان هذه المنظمات رفعت شعار محاسبة المرشدين والعمل ضمن الأنظمة والتعليمات من وجهة نظر القيادة.



د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (0.797) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.223) ومعامل الاختلاف كان (0.280) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (79.7%) وهذا يشير إلى وجود أساليب وإجراءات صارمة لمحاسبة ضعاف النفوس في المنظمات المبحوثة من وجهة نظر القيادة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (0.839) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واكبر من باقي فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.206) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.246) وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات أي أن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (83.9%) وهذا يعني أن قيادات هذه المنظمات تعمل على أن تكون قدوة للموظفين في ممارسة العمل ونزاهته من وجهة نظر القيادة .

2 : استغلال المنصب Z2 .

يتضح من نتائج الجدول (18) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد استغلال المنصب بلغ (0.81) وبانحراف معياري عام قدره (0.232) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.287) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (81%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن بعد استغلال المنصب يعد واحداً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لمتغير محاربة الفساد الإداري وان المنظمات المبحوثة تسعى إلى محاربة ظواهر الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من دون وجه حق والعمل على دعم الموظفين للالتزام بالعمل وعدم التهاون في أداء الواجبات وعدم منح المزايا والهبات دون وجه حق إلى غير مستحقيها، ونلاحظ إن هذا البعد هو من أكثر الأبعاد إسهاماً في اغناء متغير محاربة الفساد الإداري ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي المنفعة وقيمة معامل الاختلاف المنخفضة نسبة لباقي الأبعاد، ومن خلال مراجعة الجدول (17) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.792) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.260) مع معامل اختلاف بلغ (0.328) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (79.2%) وان هذه النسبة تعني أن قيادات المنظمات المبحوثة لا تستخدم صلاحياتها ومسؤولياتها لتحقيق منافع شخصية لها ولآخرين من وجهة نظر القيادة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.807) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.234) ومعامل الاختلاف لها كان (0.290) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (80.7%) وهذا يدل على أن قيادات هذه المنظمات لا تراعي مصلحتها الشخصية وإنما تهتم أولاً بالمصلحة العامة من وجهة نظر القيادة.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C8) (0.791) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.237) وان معامل الاختلاف لها كان (0.299) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة



على هذه الفقرة (79.1%) وهذا يؤكد بان قيادات المنظمات المبحوثة ومن بان تحقيق المصلحة الشخصية ينبع من تحقيق مصلحة المنظمة من وجهة نظر القيادة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.832) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.196) وكذلك فإن معامل الاختلاف كان (0.236) وهو اقل معامل اختلاف من بين باقي الفقرات وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (83.2%) وهذا يعني أن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد أي أن قيادات المنظمات المبحوثة تعد قذوة للموظفين في الالتزام بمعايير الوظيفة العامة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C10) (0.829) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.232) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.280) وان شدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (82.9%) وهذه النتائج تشير إلى أن قيادات هذه المنظمات لا يهدر أموال المنظمة في نشاطات تحقق مصالحها الشخصية من وجهة نظر القيادة.

3 : الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3 .

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاختلاس والسرقة والاحتيال بلغ (0.783) وبانحراف معياري عام قدره (0.253) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.323) وكان الوزن المنوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (78.3%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتمام كبير ببعد الاختلاس والسرقة والاحتيال من قبل أفراد عينة الدراسة من شريحة القيادات ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهم لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة في محاربة الفساد الإداري وان المنظمات المبحوثة تسعى إلى منع قيام أي موظف بسرقة أموال نقدية أو عينية سواء كانت هذه الأموال بذمته أو بذمة غيره ومنع التلاعب بالسجلات والمستندات والحد من ظاهرة الإثراء الشخصي للموظف على حساب موارد وموجودات المنظمة من وجهة نظر القيادة. ومن خلال مراجعة الجدول (18) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (0.785) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.198) مع معامل اختلاف بلغ (0.252) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (78.5%) وان هذه النسبة تعني أن الأفراد العاملون في المنظمات المبحوثة يحرصون على أموال المنظمة وممتلكاتها من وجهة نظر القيادة.

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.847) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.196) ومعامل الاختلاف لها كان (0.232) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (84.7%) وهذا يدل على أن هذه المنظمات تستخدم إجراءات وأساليب صارمة لمحاسبة المتلاعبين بالسجلات والمستندات من وجهة نظر القيادة.



ج- أما الفقرة (C13) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.884) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.162) وان معامل الاختلاف لها بلغ (0.183) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (88.4%) وهذه النتائج تشير إلى أن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاما في اغناء هذا البعد وهذا يؤكد بان المنظمات المبحوثة لا تساهل أبدا مع حالات الاختلاس أو السرقة أو الاحتيال التي حدثت في المنظمة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) (0.742) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.272) وكذلك فإن معامل الاختلاف كان (0.367) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (74.2%) وهذا يعني أن هذه المنظمات تمتلك آليات عمل دقيقة تمنع حالات الاختلاس والسرقة والاحتيال من وجهة نظر القيادة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.657) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) ولكن اقل وسط بين فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.335) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.510) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (65.7%) وهذه النتائج تشير إلى ضعف تأثير هذه الفقرة نسبة إلى باقي الفقرات رغم أهميتها النسبية وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تمتلك جهازا دقيقا داخليا يقوم بالجرد المفاجئ للصناديق والمخازن .

4 : التزوير X4 .

من نتائج الجدول (18) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التزوير بلغ (0.746) وبانحراف معياري قدره (0.287) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.385) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (74.6%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير ببعد التزوير من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب إدراكهم ورؤاهم الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة في محاربة الفساد الإداري، وان المنظمات المبحوثة عمل على عدم تغيير أو بديل أو اختلاق الحقائق عن طريق التلاعب بالمستندات و تغيير محتواها وعمل على منع أي تغيير أو لاعب بالأرقام أو التواريخ أو واقيع المسؤولين من وجهة نظر القيادة.

ومن خلال مراجعة الجدول (18) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C16) (0.739) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.268) مع معامل اختلاف بلغ (0.362) و كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73.9%) وان هذه النسبة عالية وإنه عني عدم وجود مجال لعمليات التزوير في الوثائق والمستندات الخاصة بالمنظمات المبحوثة من وجهة نظر القيادة.

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) (0.839) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.186) ومعامل الاختلاف لها كان (0.221) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (83.9%) وهذه النتائج تدل على أن موظفي هذه المنظمات



يمتلكون الوعي العالي بالعقوبات الصارمة بحق من سول له نفسه القيام بعمليات التزوير في المستندات الخاصة بالمنظمة من وجهة نظر القيادة.

ج- أما الفقرة (C18) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.878) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي و اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى وبانحراف معياري قدره (0.167) وان معامل الاختلاف لها كان (0.190) وهو الأقل بين باقي معاملات اختلاف الفقرات الأخرى وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (87.8%) وهذا يؤكد بان قيادات المنظمات المبحوثة عد قدوة حسنة للموظفين بالابتعاد عن حالات التزوير علما أن هذه الفقرة عد الأكثر اغناء لبعد التزوير كما يظهر من ان فاع قيمة الوسط الحسابي لها وانخفاض قيمة معامل الاختلاف نسبة لباقي الفقرات من وجهة نظر القيادة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C 19) (0.606) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ولكن اصغر من جميع أوساط الفقرات الأخرى، مما يعني قلة مساهمة هذه الفقرة في اغناء بعد التزوير وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.364) ومعامل الاختلاف كان (0.600) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (60.6%) وهذا يعني أن قيادات هذه المنظمات عمل على عقد اللقاءات مع المراجعين لمعرفة حالات التزوير وشخصها من وجهة نظر القيادة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (0.667) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.310) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.464) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (66.7%) وهذه النتائج تشير إلى أن المنظمات المبحوثة عمل على تطوير البرامج والأساليب الخاصة بكشف حالات التزوير داخل المنظمة.

5 : الوساطة والمحابة Z5 .

من نتائج الجدول (18) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الوساطة والمحابة بلغ (0.683) وبانحراف معياري قدره (0.297) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.435) وكانت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (68.3%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتمام متوسط ببعد الوساطة والمحابة من قبل أفراد عينة الدراسة، وان المنظمات المبحوثة عمل على عدم إعطاء الحقوق إلى غير أصحابها الشرعيين وعدم منح سهيلات ومزايا إلى فئة دون أخرى وعدم ساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل في المنظمة. ومن خلال مراجعة الجدول (18) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C21) (0.684) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.302) مع معامل اختلاف بلغ (0.442) وكانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (68.4%) وان هذه النسبة عني أن المنظمات المبحوثة تتبع آليات وضوابط موحدة في إجراءات التعيين فيها بعيدا عن العلاقات الشخصية من وجهة نظر القيادة.



ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C22) (0.699) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.315) ومعامل الاختلاف لها كان (0.451) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69.9%) وهذه النتائج دل على أن الوساطة والمحسوبية لا تحكم في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية للموظفين المتميزين في هذه المنظمات من وجهة نظر القيادة.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C23) (0.661) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.291) وان معامل الاختلاف لها كان (0.442) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (66.1%) وهذا يشير إلى إن المنظمات المبحوثة تعتمد برامج وظيف فاعلة على ضوء وفر المهارات والخبرات الإبداعية لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C24) (0.66) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ولكن أصغر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يعني قلة مساهمة هذه الفقرة في اغناء بعد الوساطة والمحابة وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.309) ومعامل الاختلاف كان (0.468) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (66%) وهذا يعني أن قيادات هذه المنظمات حارب عمليات تعيين أقارب وأبناء الموظفين العاملين فيها دون وجه حق من وجهة نظر القيادة.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C25) (0.711) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واكبر من باقي الأوساط لفقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.266) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.374) وهو اقل معامل اختلاف بين فقرات هذا البعد أي أنها من أكثر الفقرات إسهاما في اغناء هذا البعد, وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (71.1%) وهذه النتائج تشير إلى أن المنظمات المبحوثة تستخدم أسلوب التقييم الموضوعي عند تقييمها لأداء الأفراد العاملين وذلك وفق السرعة في انجاز معاملات المراجعين من وجهة نظر القيادة.

ثانيا: ما يتعلق بالمستفيدين .

فيما يلي شرح مفصل لوصف استجابة عينة الدراسة من المستفيدين حول مؤشرات المتغير التابع (محاربة الفساد الإداري Z) حيث يشير الجدول (19) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من المستفيدين وعلى المستوى التفصيلي لمؤشرات محاربة الفساد الإداري وعلى الشكل الآتي :-

بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير محاربة الفساد الإداري الكلي (0.408) وان هذا الوسط أصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.273) وان معامل الاختلاف الكلي كان (0.669) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (40.8%).



وهذا يدل على أن المستفيدين يرون أن المنظمات المبحوثة لا تعطي اهتمام كبير بهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً حيث أن الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات من (C1_25) كانت أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة أغلبها كانت أقل من (50%) حيث بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (9%) للفقرة (C19) وحسب ما موضح في الجدول (18).
وفيما يلي شرح فصلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول مؤشرات متغير محاربة الفساد الإداري :-

جدول (19)

وصف وشخص آراء شريحة المستفيدين لمؤشرات متغير محاربة الفساد الإداري

شدة الإجابة	اختلاف	انحراف	الوسط	مج	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة
%25.5	0.748	0.190	0.254	246	21	51	92	41	6	6	11	5	6	5	2	C1
%18.1	1.001	0.181	0.181	246	51	89	57	16	11	7	5	1	5	2	2	C2
%65.5	0.317	0.208	0.655	246	1	3	5	15	22	29	26	43	61	35	6	C3
%56.6	0.402	0.228	0.566	246	1	4	15	40	29	22	27	40	45	19	4	C4
%57.3	0.334	0.191	0.573	246	1	2	9	16	42	42	46	35	40	8	5	C5
%44.6	0.619	0.276	0.446	123	75	14	17	12	11	10	11	12	15	7	1	مج
%37.9	0.490	0.186	0.378	246	1	18	41	76	43	21	17	17	5	5	2	C6
%33.1	0.587	0.194	0.331	246	9	31	57	59	36	21	10	10	7	3	3	C7
%42	0.521	0.219	0.42	246	3	18	37	57	39	27	18	18	20	6	3	C8
%48.3	0.462	0.223	0.483	246	4	12	18	45	41	33	30	22	29	10	2	C9
%61.8	0.356	0.219	0.617	246	1	6	13	15	30	19	25	45	68	22	2	C10
%44.6	0.518	0.231	0.446	123	18	85	16	25	18	12	10	11	12	9	1	مج
%68.9	0.185	0.127	0.689	246	0	0	2	2	6	15	60	82	63	12	4	C11
%67	0.247	0.165	0.67	246	0	1	2	8	16	26	42	65	61	19	6	C12
%66.1	0.280	0.185	0.661	246	0	1	2	14	25	21	37	54	62	21	9	C13
%22.6	1.044	0.236	0.226	246	48	81	52	14	9	12	8	5	6	8	3	C14
%15.8	1.311	0.207	0.158	246	94	69	28	22	15	2	5	2	1	5	3	C15
%48.1	0.629	0.302	0.481	123	14	15	86	60	71	76	15	20	19	3	2	مج
%32.4	0.712	0.231	0.324	246	18	34	64	54	22	10	14	8	9	7	6	C16
%63.2	0.322	0.203	0.632	246	2	0	6	21	23	30	31	44	63	20	6	C17



%61.6	0.31	0.191	0.615	246	1	0	5	17	30	37	43	42	50	14	7	C18
%9	1.959	0.177	0.09	246	147	58	23	3	2	1	0	4	5	2	1	C19
14.9	1.367	0.204	0.149	246	11	43	46	21	6	2	2	5	4	4	2	C20
%36.2	0.839	0.304	0.362	1230	279	135	144	116	83	80	90	103	131	47	2	مج
%32.9	0.526	0.173	0.329	246	6	21	67	64	42	20	5	11	4	4	2	C21
%25	0.668	0.167	0.25	246	20	50	80	48	23	8	4	3	6	3	1	C22
%29.6	0.605	0.179	0.296	246	12	36	62	65	39	11	7	3	3	5	3	C23
%28.2	0.717	0.202	0.282	246	17	50	65	53	29	3	5	8	10	3	3	C24
%36.2	0.624	0.226	0.362	246	10	37	42	50	35	24	8	15	20	3	2	C25
%30.4	0.639	0.194	0.304	1230	1965	314	286	168	66	29	40	43	18	1	1	مج
%40.8	0.669	0.273	0.408	6150	579	715	890	836	621	449	486	587	653	245	89	إجمالي

N=246

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

1: الرشوة Z1 :-

يتضح من نتائج الجدول (19) إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الرشوة بلغ (0.446) وبانحراف معياري عام قدره (0.276) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.619) وكان الوزن المنوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (44.6%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على ضعف اهتمام القيادات بمسألة الرشوة وان المنظمات المبحوثة لا تسعى بشكل جدي إلى تجنبها والحد من هذا السلوك اللأخلاقي أفراداً وجماعات مع انه يعود بالضرر على الفرد والمجتمع. ومن خلال مراجعة الجدول (19) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C1) (0.254) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.190) مع معامل اختلاف بلغ (0.747) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (25.4%) وان هذه النسبة منخفضة وعني أن المنظمات المبحوثة لا تعمل على تقليل احتكاك الموظفين بالمراجعين إلى أقل حد ممكن حسب رأي المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C2) (0.181) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وأقل من كل فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.181) ومعامل الاختلاف لها بلغ (1.001) وهي الأكبر بين باقي الفقرات لهذا البعد أي أنها أكثر الفقرات التي أثرت سلباً على هذا البعد وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (18.1%) وهذا يدل على أن هذه المنظمات لا تمتلك جهاز رقابي فاعل للكشف عن حالات أخذ الرشاوى لانجاز المعاملات حسب رأي المستفيدين.



ج- أما الفقرة (C3) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.655) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والأكبر بين فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.207) وان معامل الاختلاف لها بلغ (0.317) وهو الأقل بين باقي الفقرات أي أن هذه الفقرة كان لها الإسهام الأكبر في اغناء هذا البعد وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (65.5%) وهذه النتائج تؤكد بان المنظمات المبحوثة رفعت شعار محاسبة المرشدين والعمل ضمن الأنظمة والتعليمات حسب رأي المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C4) (0.566) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.227) ومعامل الاختلاف كان (0.402) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (56.6%) وهذا يشير إلى وجود أساليب وإجراءات صارمة إلى حد ما لمحاسبة ضعاف النفوس في هذه المنظمات حسب رأي المستفيدين.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C5) (0.573) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.191) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.334) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (57.3%) وهذا يعني أن قيادات المنظمات المبحوثة إلى حد ما عمل على أن تكون قدوة للموظفين في ممارسة العمل ونزاهته .

2 : استغلال المنصب Z2 :-

يتضح من نتائج الجدول (19) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد استغلال المنصب بلغ (0.446) وبانحراف معياري عام قدره (0.230) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.517) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (44.6%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أصغر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على عدم ثقتهم من أن المنظمات المبحوثة تسعى إلى محاربة ظواهر الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من دون وجه حق, كما وإنها لا تعمل على دعم الموظفين للالتزام بالعمل وعدم التهاون في أداء الواجبات وعدم منح المزايا والهدايا دون وجه حق إلى غير مستحقها.

ومن خلال مراجعة الجدول (19) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C6) (0.378) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.185) مع معامل اختلاف بلغ (0.490) وكانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (37.8%) وان هذه النسبة منخفضة وتعني أن قيادات المنظمات المبحوثة تستخدم صلاحياتها ومسؤولياتها لتحقيق منافع شخصية للأخريين حسب رأي المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C7) (0.331) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي لفرضي البالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.194) ومعامل الاختلاف لها كان (0.587) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (33.1%) وهذا يدل على أن قيادات هذه المنظمات تراعي المصلحة الشخصية لها وتقدمها على المصلحة العامة حسب رأي المستفيدين.



ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C8) (0.42) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.219) وان معامل الاختلاف لها كان (0.521) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (42 %) وهذا يؤكد بان قيادات المنظمات المبحوثة لا تؤمن بان تحقيق المصلحة الشخصية ينبع من تحقيق مصلحة المنظمة حسب رأي المستفيدين.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C9) (0.483) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.223) ومعامل الاختلاف كان (0.462) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (48.3 %) وهي تعني أن قيادات هذه المنظمات غالبا لا تعد قذوة للموظفين في الالتزام بمعايير الوظيفة العامة من وجهة نظر المستفيدين .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C10) (0.617) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واكبر من باقي الأوساط الحسابية لهذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.220) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.356) وهو الأقل بين باقي فقرات هذا البعد, أي أن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في اغناء هذا البعد وان شدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (61.7 %) وهذه النتائج تشير إلى إن قيادات المنظمات المبحوثة لا يهدر أموال المنظمة في نشاطات تحقق مصالحها الشخصية نوعا ما .

3 : الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3 :-

من نتائج الجدول (19) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاختلاس والسرقة والاحتيال بلغ (0.481) وبانحراف معياري عام قدره (0.302) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.628) وكانت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (48.1 %) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أقل من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على ضعف اهتمام واضح ببعد الاختلاس والسرقة والاحتيال من قبل أفراد عينة الدراسة من قيادات المنظمات المبحوثة حسب رأي المستفيدين, وان هذه المنظمات لا تسعى بشكل جاد إلى منع قيام أي موظف بسرقة أموال نقدية أو عينية سواء كانت هذه الأموال بذمته أو بذمة غيره, كما إنها لا عمل على منع التلاعب بالسجلات والمستندات والحد من ظاهرة الإثراء الشخصي للموظف على حساب موارد وموجودات المنظمة حسب وجهة نظر المستفيدين, ومن خلال مراجعة الجدول (19) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C11) (0.689) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط الحسابية لهذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.127) مع أقل معامل اختلاف بين فقرات هذا البعد بلغ (0.185) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (68.9 %) وان هذه النسبة تعني أن الأفراد العاملون في المنظمات المبحوثة يحرصون على أموال منظماتهم وممتلكاتها حسب رأي المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C12) (0.67) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.165) ومعامل الاختلاف لها كان (0.247) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (67 %) وهذا يدل على أن هذه المنظمات تستخدم إجراءات وأساليب صارمة نوعا ما لمحاسبة المتلاعبين بالسجلات والمستندات حسب رأي المستفيدين.



ج- كان الوسط الحسابي الموزون لفقرة (C13) (0.661) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.185) وان معامل الاختلاف لها بلغ (0.280) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (66.1%) وهذا يدل على أن هذه المنظمات لا تساهل مع حالات الاختلاس أو السرقة أو الاحتيال .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C14) (0.226) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.235) ومعامل الاختلاف بلغ (1.043) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (22.6%) وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة لا تمتلك آليات عمل دقيقة لمنع حالات الاختلاس والسرقة والاحتيال من وجهة نظر المستفيدين.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) (0.158) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وأقل وسط بين فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.207) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (1.311) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (15.8%) وهذه النتائج تشير إلى ضعف تأثير هذه الفقرة نسبة إلى باقي الفقرات, وهذا يعني أن هذه المنظمات لا تمتلك جهاز دقيق داخلي فاعل يقوم بالجرد المفاجئ للصناديق والمخازن من وجهة نظر المستفيدين.

4 : التزوير Z4 :-

من نتائج الجدول (19) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التزوير بلغ (0.362) وبانحراف معياري قدره (0.304) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.839) وكانت النسبة المئوية العامة لشدة إجابة عينة الدراسة (36.2%) وقد بين إن الوسط الحسابي الموزون العام أقل من متوسط أداة القياس البالغ (0.5) وهذا يدل على ضعف الاهتمام ببعد التزوير حسب رأي المستفيدين, ويعود ذلك بسبب إدراكهم بان المنظمات المبحوثة لا تعمل على الحد من ظاهرة غيير أو بديل أو اختلاق الحقائق عن طريق التلاعب بالمستندات وغيير محتواها ولا تعمل على منع التغيير والتلاعب بالأرقام أو التواريخ أو واقيع المسؤولين .

ومن خلال مراجعة الجدول (19) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C16) (0.324) وهو اقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.231) مع معامل اختلاف بلغ (0.713) وكانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (32.4%) وان هذه النسبة ضعيفة جداً وتعني إمكانية وجود مجال لعمليات التزوير في الوثائق والمستندات الخاصة بالمنظمات المبحوثة من وجهة نظر المستفيدين.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C17) (0.632) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واكبر من أوساط باقي الفقرات في هذا البعد, وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.203) ومعامل الاختلاف لها كان (0.322) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (63.2%) وهذه النتائج دل على إن موظفي هذه المنظمات يمتلكون الوعي اللازم بالعقوبات الصارمة بحق من سول له نفسه القيام بعمليات التزوير بالمستندات الخاصة بالمنظمة حسب رأي المستفيدين.



ج- أما الفقرة (C18) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.615) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.191) وان معامل الاختلاف لها كان (0.310) وهو الأقل بين باقي معاملات اختلاف الفقرات الأخرى وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (61.5%) وهذا يدل على أن قيادات المنظمات المبحوثة بعد قدوة حسنة للموظفين بالابتعاد عن حالات التزوير حسبما يرى المستفيدون، علماً إن هذه الفقرة بعد الأكثر اغناء لبعد التزوير كما يظهر من ارتفاع قيمة الوسط الحسابي لها وانخفاض قيمة معامل الاختلاف.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) (0.09) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي واصغر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يعني قلة مساهمة هذه الفقرة في اغناء بعد التزوير وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.177) ومعامل الاختلاف كان (1.959) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (9%) وهذا يعني إن قيادات هذه المنظمات لا تمارس عقد اللقاءات مع المراجعين لمعرفة حالات التزوير وتخصيصها حسب رأي المستفيدين.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C20) (0.149) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها كان (0.204) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (1.367) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (14.9%) وهذه النتائج تشير إلى أن المنظمات المبحوثة لا تعمل على تطوير البرامج والأساليب الخاصة بكشف حالات التزوير داخل المنظمة.

5 : الوساطة والمحابة Z5 :-

من نتائج الجدول (19) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الوساطة والمحابة بلغ (0.304) وبانحراف معياري قدره (0.194) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.639) وكانت نسبة شدة إجابة عينة الدراسة (30.4%) وقد بين أن الوسط الحسابي الموزون العام أصغر من متوسط أداة القياس البالغ (0.5) ويبدو إن هذا البعد ذو تأثير أقل من باقي الأبعاد على متغير محاربة الفساد الإداري لان له اقل وسط حسابي وأعلى معامل اختلاف بين باقي الأبعاد وهذا يدل على عدم وجود اهتمام ببعد الوساطة والمحابة من قبل قيادات المنظمات المبحوثة حسب رأي المستفيدين، ويعود ذلك بسبب إدراكهم إن هذه المنظمات لا تعمل على إعطاء الحقوق إلى أصحابها الشرعيين وتمارس منح سهيلات ومزايا إلى فئة دون أخرى ومهل ساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله من وجهة نظر المستفيدين.

ومن خلال مراجعة الجدول (19) نلاحظ الآتي :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C21) (0.329) وهو أقل قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.173) مع معامل اختلاف بلغ (0.526) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (32.9%) وان هذه النسبة منخفضة جداً، ومعنى إن المنظمات المبحوثة لا تتبع آليات وضوابط موحدة في إجراءات التعيين فيها بعيداً عن العلاقات الشخصية حسب رأي المستفيدين.



ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C22) (0.25) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) واقل من جميع فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.167) ومعامل الاختلاف لها كان (0.667) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (25%) وهذه النتائج دل على إن الوساطة والمحسوبية في هذه المنظمات تحكم في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية للموظفين المتميزين.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C23) (0.296) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.179) وان معامل الاختلاف لها كان (0.605) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (29.6%) وهذا يؤكد بان المنظمات المبحوثة لا تعتمد برامج وظيف فاعلة على ضوء توفر المهارات والخبرات الإبداعية لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C24) (0.282) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.201) ومعامل الاختلاف كان (0.716) وهو الأكبر بين باقي الفقرات وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (28.2%) وهذا يعني إن قيادات هذه المنظمات لا حارب عمليات تعيين أقارب وأبناء الموظفين العاملين في المنظمة دون وجه حق.

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C25) (0.362) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) واكبر من باقي الأوساط لفقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري لها كان (0.226) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.624) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (36.2%) وهذه النتائج تشير إلى أن المنظمات المبحوثة لا تستخدم أسلوب التقييم الموضوعي عند تقييمها لأداء الأفراد العاملين وفق السرعة في انجاز معاملات المراجعين حسب رأي المستفيدين.

ثالثاً: مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة لمؤشرات محاربة الفساد الإداري (Z)

من خلال مراجعة الجدول (20) نلاحظ الآتي :-

جدول (20)

مقارنة بين استجابات أفراد طرفي العينة لمؤشرات محاربة الفساد الإداري

المتغير المعتمد	القيادات			المستفيدين	
	الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الترتيب	معامل الاختلاف
م. الفساد الإداري Z		0.366	0.75		0.669
الرشوة Z ₁	الثالث	0.384	0.728	الثاني	0.619
استغلال المنصب Z ₂	الأول	0.287	0.81	الأول	0.518
الاختلاس والسرقة والاحتيال Z ₃	الثاني	0.323	0.783	الثالث	0.629



التزوير	Z ₄	0.746	0.385	الرابع	0.362	0.839	الخامس
الوساطة والمحابة	Z ₅	0.683	0.435	الخامس	0.304	0.639	الرابع

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

1- كانت جميع الأوساط الحسابية للمتغير المعتمد ومؤشره أكبر من الوسط الحسابي الفرضي بالنسبة لآراء القيادات، وهذا يبين اهتمامهم الكبير بهذا البعد ويدعم ذلك انخفاض معامل الاختلاف والبالغ (0.366) وعلى العكس من ذلك ما يظهر في إجابات المستفيدين حيث كانت جميع الأوساط الحسابية لمتغير محاربة الفساد الإداري بأبعاده دون الوسط الفرضي بالإضافة إلى ارتفاع قيم معامل الاختلاف وهذا يشير إلى رأي معاكس مما لرأي القيادات حول هذا المتغير، وذلك يظهر الاختلاف الكبير في وجهات النظر والرؤى حول وجه قيادات المنظمات المبحوثة نحو محاربة ظاهرة الفساد الإداري الذي يمارسه الفرد أو الجماعة.

2- احتل بعد الرشوة المرتبة الثالثة بين باقي الأبعاد حسب آراء القيادات حيث بلغ معامل الاختلاف له (0.384) واحتل المرتبة الثانية حسب آراء المستفيدين إذ بلغ معامل الاختلاف (0.619) وهذا يشير إلى الاختلاف الكبير في وجهات نظر طرفي العينة، والذي يدل على أن هناك اهتمام واضح بالنسبة لمحاربة ظاهرة الرشوة من وجهة نظر القيادات، بينما على العكس من ذلك كان رأي المستفيدين إذ يرون بأنه لا يوجد اهتمام بمحاربة ظاهرة الرشوة.

3- احتل بعد استغلال المنصب المرتبة الأولى لدى طرفي العينة وهذا رغم الاختلاف الكبير في قيمة معامل الاختلاف الذي بلغ (0.287) لدى عينة القيادات و (0.518) لدى عينة المستفيدين وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد رغم الاختلاف الكبير بين طرفي العينة وهو يعني بأن هناك حرص واضح على أموال الدولة وكذلك التزام بالعمل وعدم كشف أسرارهم فضلاً عن عدم منح المزايا والهبات دون وجه حق إلى غير مستحقيها حسب رأي القيادات، بينما على العكس من ذلك كان رأي المستفيدين إذ أن هناك استغلال واضح للمناصب من قبل القيادات من ناحية التصرف بأموال الدولة دون وجه حق ومنح المزايا إلى غير مستحقيها فضلاً عن عدم الالتزام بالعمل وكشف أسرارهم والتهاون في أدائه.

4- بلغ معامل اختلاف بعد الاختلاس والسرقه والاحتيال لدى القيادات (0.323) محتلاً بذلك المرتبة الثانية ولكنه احتل المرتبة الثالثة حسب رأي المستفيدين إذ بلغ معامل الاختلاف له (0.629) وذلك يشير إلى الاختلاف الكبير في هذا البعد لدى طرفي العينة في قيمة معامل الاختلاف وفي جانب هذا البعد، الذي يشير إلى أن هناك آليات عمل لا بأس بها لمنع حالات الاختلاس والسرقه والاحتيال فضلاً عن وجود أجهزة دقيقة داخلية فاعلة تقوم بالجرد المفاجئ للصناديق والمخازن حسب رأي القيادات، وعلى العكس من ذلك كان رأي المستفيدين بأنه لا توجد آليات عمل دقيقة لمنع حالات الاختلاس والسرقه والاحتيال فضلاً عن عدم وجود أجهزة دقيقة داخلية فاعلة تقوم بالجرد المفاجئ للصناديق والمخازن.



5- بلغ معامل اختلاف بعد التزوير (0.385) محتلاً بذلك المرتبة الرابعة حسب رأي القيادات بينما احتل المرتبة الخامسة لدى المستفيدين بمعامل اختلاف مقداره (0.839) وهذا يشير إلى ضعف الاهتمام عموماً بهذا البعد نسبة إلى باقي أبعاد هذا المتغير، وهذه النتائج دل على عدم وجود مجال لعمليات التزوير في الوثائق والمستندات الخاصة بالمنظمة لطبيعتها المانعة فضلاً عن أن المنظمة عمل على تطوير البرامج والأساليب الخاصة بكشف حالات التزوير داخل المنظمة حسب رأي القيادات، وعلى العكس من هذا الرأي كان رأي المستفيدين إذ يرون أن هناك مجال واضح لعمليات التزوير بالوثائق والمستندات الخاصة بالمنظمة وذلك لضعف مناعتها للتزوير هذا فضلاً عن عدم وجود برامج وأساليب خاصة بكشف حالات التزوير داخل المنظمة.

6- بلغ معامل اختلاف بعد الوساطة والمحابة لدى القيادات (0.435) محتلاً بذلك المرتبة الخامسة، بينما احتل المرتبة الرابعة لدى المستفيدين بمعامل اختلاف مقداره (0.639) وهذا يشير إلى ضعف الاهتمام عموماً بهذا البعد نسبة إلى باقي أبعاد هذا المتغير، وإن هذه النتيجة تشير حسب رأي القيادات إلى إن المنظمات المبحوثة تتبع آليات وضوابط موحدة في إجراءات التعيين فيها، بعيدة عن العلاقات الشخصية، كما لا تحكم الوساطة والمحسوبية في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية للموظفين المتميزين وإن المنظمات المبحوثة تعتمد برامج وظيف فاعلة على ضوء وفر المهارات والخبرات الإبداعية لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها، فضلاً عن أن هذه المنظمات تستخدم أسلوب التقييم الموضوعي عند تقييمها لأداء الأفراد العاملين، بينما على العكس من ذلك كان رأي المستفيدين بأن المنظمات المبحوثة لا تتبع آليات وضوابط موحدة في إجراءات التعيين فيها، كما وإنها تراعي العلاقات الشخصية، وإن الوساطة والمحسوبية تحكم في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية للموظفين المتميزين، وإنها لا تعتمد برامج وظيف فاعلة على ضوء وفر المهارات والخبرات الإبداعية لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها، فضلاً عن أنها لا تستخدم أسلوب التقييم الموضوعي عند تقييمها لأداء الأفراد العاملين.



الفصل الرابع

اختبار فرضيات الدراسة وأنموذجها

المبحث الأول:- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته

المبحث الثاني:- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته

المبحث الثالث:- اختبار وتحليل علاقات الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة ومحاربة الفساد الإداري

المبحث الرابع:- قيا أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري

المبحث الخامس:- قيا أثر الشفافية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري

المبحث الساد :- تحليل المسار لمتغيرات الدراسة



اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشرات

ينصب هذا المبحث على قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) ومن ثم تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام إحصاء الاختبار (t). ومن أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية و مكافحة الفساد الإداري بمؤشرات) ولا بد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

ما يتعلق بالقيادات

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشرات. فرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشرات. ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (21).

جدول (21)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية و مكافحة الفساد الإداري بمؤشرات للقيادة

قيمة الجدولية (t)	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.607	0.598	0.714	0.670	0.627	0.711	الشخصية الإستراتيجية X1
درجة الثقة	8.370	8.182	11.177	9.894	8.815	11.091	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشرات						نوع العلاقة

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (21) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومكافحة الفساد الإداري (Z) بمؤشرات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.711) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين بعد الشخصية الإستراتيجية وبين مكافحة الفساد الإداري في المنظمات المبحوثة، وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.091) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.358) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).



2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، ولقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة، 0.731) (استغلال المنصب، 0.706) (الاختلاس والسرقة والاحتيال، 11.177) و (التزوير، 8.182) و (الوساطة والمحابة، 8.370) وجميعها كانت أكبر من قيمتها الجدولية .

3. وبناءً على ذلك يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومكافحة الفساد الإداري (Z) بأنها تعبر عن اهتمام قيادات المنظمات المبحوثة بمكافحة الفساد الإداري بجميع أبعاده وبالأخص مؤشر الاختلاس والسرقة والاحتيال (Z3) حيث جاء بالمرتبة الأولى على باقي المؤشرات بمعامل بلغ (0.714).

4. ومما تقدم يتضح للباحث وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته، ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (22).

جدول (22)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد التفكير الاستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة

قيمة (t) الجدولية	ابعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	التفكير الإستراتيجي X2
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.696	0.718	0.739	0.706	0.731	0.797	X2
درجة الثقة	10.623	11.312	12.022	10.931	11.744	14.475	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشراته						نوع العلاقة

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال ملاحظة الجدول (22) يتبين الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ومكافحة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.797) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد التفكير الاستراتيجي ومكافحة الفساد



الإداري بمؤشراته بما يتلاءم مع مصلحة المنظمات المبحوثة في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته, وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.475) عند نفس درجة المعنوية.

2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة, 11.744) و(استغلال المنصب, 0.706) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال, 12.022) و(التزوير, 11.312) و(الوساطة والمحابة, 10.623) حيث جميعها كانت أكبر من قيمتها الجدولية .

3. على ضوء ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، بأنها تعبر عن اهتمام هذه المنظمات بتنمية المهارات الفكرية لدى القادة ومحاولة استخدام هذا البعد لدعم القادة في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره .

4. وعليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة, وكما هو موضح في الجدول (23).

جدول (23)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد التغيير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	التغيير الاستراتيجي X3
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.588	0.572	0.652	0.598	0.639	0.676	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	7.959	7.634	9.409	8.165	9.088	10.036	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشراته						

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (23) الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية نسبياً وذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي (X3) و محاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.676) عند مستوى معنوية



- بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات ما يتلاءم مع مصلحة المنظمات المبحوثة في محاربة الفساد الإداري بمؤشرات، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.036) عند نفس درجة المعنوية.
2. وجود علاقات ارتباط موجبه وذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الإستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات كلاً على حدة، ولقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة، 9.088) و(استغلال المنصب، 8.165) و(الاختلاس والسرقه والاحتيال، 9.409) و(التزوير، 7.634) و(الوساطة والمحابة، 7.959) وجميعها كانت اكبر من (t) الجدولية .
3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بأنها تعبر عن اهتمام هذه المنظمات بعملية إدخال التحسينات على المنظمة مع محاولة استخدام هذا البعد لدعم القادة الإستراتيجيين في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره.
4. وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات، ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (24) .

جدول (24)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشرات للقيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	القرارات الإستراتيجية X4
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقه Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.706	0.715	0.753	0.679	0.711	0.792	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	10.911	11.211	12.521	10.123	11.084	14.211	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشرات						

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية



يتبين من خلال ملاحظة الجدول (24) الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية (X4) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.792) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بما يتلاءم مع تطلعات المنظمات المبحوثة لمحاربة ظاهرة الفساد الإداري, وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.211) عند نفس درجة المعنوية السابقة.

2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة, وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة, 11.084) و(استغلال المنصب, 10.123) و(الاختلاس والسرقه والاحتيال, 12.521) و(التزوير, 11.211) و(الوساطة والمحابة, 10.911) وجميعها اكبر من (t) الجدولية .

3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية (X4) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, بأنها تعبر عن اهتمام المنظمات المبحوثة بالنشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية للمساعدة في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته .

4. ومن خلال ذلك يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته حسب آراء شريحة القيادات وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

وتأسيساً على النتائج السابقة وللتأكد من معنوية علاقة الارتباط بشكل عام بين القيادة الإستراتيجية (X) و محاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته تم اختبار الفرضيتين الآتيتين وكالاتي :-

- فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة, وكما موضح في الجدول (25).



جدول (25)

نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	X
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.706	0.709	0.776	0.721	0.738	0.81	القيادة الإستراتيجية
درجة الثقة	10.93	11	13.484	11.407	11.964	15.107	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراته						نوع العلاقة

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (25) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية (X) ومكافحة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وجميع مؤشرات مكافحة الفساد الإداري أي أن المنظمات المبحوثة تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد نحو الرؤية الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤى إلى الجهات ذات العلاقة بما يساعد على تجنب مظاهر الفساد الإداري بكل مؤشراته حسب رأي القيادات، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.107) عند نفس درجة المعنوية السابقة.
- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة، 11.964) و(استغلال المنصب، 11.407) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 13.484) و(التزوير، 11) و(الوساطة والمحابة، 10.93) وكانت جميعها أكبر من (t) الجدولية.
- ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري مؤشراته وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي مفادها (عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشراته) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) حسب آراء القيادات.

وعلى ضوء ما سبق يمكن ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد

الإداري على النحو الآتي :-



جدول (26)

ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري للقيادة

ترتيب قوة العلاقة	م.الفساد الإداري (Z)		
الثالث	0.711	الشخصية الإستراتيجية (X1)	الإستراتيجية القيادة X
الأول	0.797	التفكير الاستراتيجي (X2)	
الرابع	0.676	التغيير الاستراتيجي (X3)	
الثاني	0.792	القرارات الإستراتيجية (X4)	

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من خلال الجدول (26) إن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ومكافحة الفساد الإداري (Z) وكانت قيمة معامل الارتباط لهما (0.797) وجاءت بالمرتبة الأولى مما يشير إلى الاهتمام البالغ الذي توليه شريحة القيادة بهذا البعد لما يرون فيه الأهمية البالغة في مكافحة الفساد الإداري بمؤشرات. وقد جاءت بالمرتبة الثانية العلاقة بين بعد القرارات الاستراتيجية (X4) ومكافحة الفساد الإداري (Z) وقد بلغ قيمة معامل الارتباط لهما (0.792). وكانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومكافحة الفساد الإداري (Z) (0.711) وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الثالثة بالتسلسل. وجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة العلاقة بين بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ومكافحة الفساد الإداري (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط هذه (0.676) مما جعلها تأتي بالمرتبة الأخيرة.

ثانياً: ما يتعلق بالمستفيدين

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشرات. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري بمؤشرات، ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (27).

جدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية و مكافحة الفساد الإداري بمؤشرات للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.625	0.539	0.606	0.605	0.633	0.685	الشخصية الإستراتيجية X1
درجة الثقة	12.51	11.514	11.887	11.876	12.78	14.698	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشرات						نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية



يتبين من خلال ملاحظة الجدول (27) الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية نسبياً وذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.685) وتشير هذه النسبة إلى قوة العلاقة بين بعد الشخصية الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته في المنظمات المبحوثة, وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.698) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).
2. وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية نسبياً وذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة, وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة, 12.78) و(استغلال المنصب, 11.876) و(الاختلاس والسرققة والاحتيال, 11.887) و(التزوير, 11.514) و(الوساطة والمحاباة, 12.51) و كانت جميعها اكبر من (t) الجدولية .
3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بأنها تعبر عن اهتمام قيادات المنظمات المبحوثة بمحاربة الفساد الإداري بجميع مؤشراته وبالأخص مؤشر الرشوة (Z1) حيث جاء بالمرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ (0.633) .
4. ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته, وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الشخصية الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل الوقوف على معنوية هذه العلاقة, وكما موضح في الجدول (28).



جدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد التفكير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	التفكير الإستراتيجي X2
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.358	0.663	0.678	0.693	0.692	0.669	0.759	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	13.82	14.406	15.02	14.967	14.046	18.233	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراته						

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (28) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.759) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد التفكير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته، بما يتلاءم مع مصلحة المنظمات المبحوثة في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (18.233) عند نفس درجة المعنوية السابقة.
- وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الإستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلا على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة، 14.046) و(استغلال المنصب، 14.967) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 15.02) و(التزوير، 14.406) و(الوساطة والمحابة، 13.82) وجميعها كانت اكبر من (t) الجدولية .
- وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بأنها تعبر عن ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية المهارات الفكرية لدى القادة لما له من أهمية بمحاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره حسب رأي المستفيدين.
- ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

وقد قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (29).



جدول (29)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد التغيير الاستراتيجي و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	التغيير الإستراتيجي X3
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.645	0.578	0.621	0.717	0.665	0.724	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	13.18	11.049	12.377	16.075	13.897	16.378	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراته						

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (29) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.724) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد التغيير الاستراتيجي وبين محاربة الفساد الإداري بمؤشراته، بما يتلاءم مع مصلحة المنظمات المبحوثة في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (16.378) عند نفس درجة المعنوية السابقة.
- وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الإستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلا على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة، 13.897) و(استغلال المنصب، 16.075) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 12.377) و(التزوير، 11.049) و(الوساطة والمحابة، 13.18) وكانت جميعها اكبر من (t) الجدولية .
- وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بأنها تعبر عن أهمية تركيز هذه المنظمات على عملية إدخال التحسينات عليها مع محاولة استخدام هذا البعد لدعم القادة في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره حسب رأي المستفيدين.
- ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية نسبيا وذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير الاستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .



رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة, وكما موضح في الجدول (30).

جدول (30)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.580	0.564	0.691	0.631	0.654	0.697	القرارات الإستراتيجية X4
درجة الثقة	11.126	10.661	14.952	12.690	13.486	15.165	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراته						نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (30) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية (X4) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بما يتلاءم مع تطلعات المستفيدين في محاربة ظاهرة الفساد الإداري, وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.165) عند نفس درجة المعنوية السابقة.
- وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة, وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (الرشوة, 13.486) و(استغلال المنصب, 12.690) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال, 14.952) و(التزوير, 10.661) و(الوساطة والمحابة, 11.126) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية.
- وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية (X4) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, بأنها تعبر عن ضرورة تركيز هذه المنظمات على عملية إدخال التحسينات عليها مع محاولة استخدام هذا البعد لدعم القادة في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره نتيجة للعلاقة القوية بينهما, وأن تركز المنظمات المبحوثة على النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع



المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية لعلاقتها بالمساعدة في تجنب عمليات الفساد الإداري بمؤشراتته .

4. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته, وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد القرارات الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته) مما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

وتأسيساً على النتائج السابقة, وللتأكد من معنوية العلاقات الارتباط بشكل عام بين القيادة الإستراتيجية (X) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراتته تم اختبار الفرضيتين الآتيتين وكالاتي :-
فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته.
ومن أجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (X) ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته (Z) وكما موضح في الجدول (31).

جدول (31)

نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.703	0.674	0.731	0.742	0.734	0.802	القيادة الإستراتيجية X
درجة الثقة	15.457	14.257	16.757	17.283	16.899	21.001	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراتته						نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (31) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية (X) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراتته, وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.802) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (21.001) عند نفس درجة المعنوية.
- وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتته كلاً على حدة, وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة, 16.899) و(استغلال



المنصب, 17.283) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال, 16.757) و(التزوير, 14.257) و(الوساطة والمحابة, 15.457) كانت جميعها اكبر من (t) الجدولية .

3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين متغير القيادة الإستراتيجية (X) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، بأن المنظمات المبحوثة عليها أن تركز وبشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد نحو الرؤى الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤى إلى الجهات ذات العلاقة بما يساعد على تجنب مظاهر الفساد الإداري بكل مؤشرات، واستخدام هذا البعد لدعم القادة في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره نتيجة للعلاقة القوية بينهما حسب رأي المستفيدين.

4. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي مفادها (عدم وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) الفرضية الرئيسية الأولى .

واستناداً إلى ما سبق يمكن ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري وحسب ما موضح في الجدول (32) وكالآتي :-

جدول (32)

ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية ومحاربة الفساد الإداري للمستفيدين

ترتيب قوة العلاقة	م.الفساد الإداري (Z)		
الرابع	0.685	الشخصية الإستراتيجية (X1)	القيادة الإستراتيجية X
الأول	0.759	التفكير الاستراتيجي (X2)	
الثاني	0.724	التغيير الاستراتيجي (X3)	
الثالث	0.697	القرارات الإستراتيجية (X4)	

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وكانت قيمة معامل الارتباط لهما (0.759) وجاءت بالمرتبة الأولى . وقد جاءت بالمرتبة الثانية العلاقة بين بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وقد بلغ قيمة معامل الارتباط لهما (0.724). وكانت قيمة معامل الارتباط بين بعد القرارات الإستراتيجية (X4) ومحاربة الفساد الإداري (Z) (0.697) وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الثالثة بالتسلسل. وجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة العلاقة بين بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط هذه (0.685) مما جعلها تأتي بالمرتبة الأخيرة.



ثالثاً: مقارنة علاقات الارتباط لأبعاد القيادة الإستراتيجية ومكافحة الفساد الإداري لطرفي العينة .

من خلال ملاحظة الجدول (33) يظهر الآتي :-

جدول (33)

مقارنة علاقات الارتباط لأبعاد القيادة الإستراتيجية و مكافحة الفساد الإداري لطرفي العينة

المستفيدين		القيادات			
م.الفساد الاداري Z		م.الفساد الاداري Z			
الترتيب	المؤشر الكلي	الترتيب	المؤشر الكلي		
الرابع	0.685	الثالث	0.711	X ₁	العلاقة التبعية الاستراتيجية
الأول	0.759	الأول	0.797	X ₂	
الثاني	0.724	الرابع	0.676	X ₃	
الثالث	0.697	الثاني	0.792	X ₄	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

- 1- لقد كانت أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى عينة القيادات أكبر منها لدى المستفيدين بشكل عام ماعدا بعد التغيير الاستراتيجي حيث كان أعلى لدى المستفيدين وهذا يشير إلى أن المستفيدين يرون أن التغيير الاستراتيجي هو مفتاح للحد من ظاهرة الفساد الإداري ويؤكدون عليه أكثر مما تفعل القيادات.
- 2- حصل بعد الشخصية الإستراتيجية على المرتبتين الثالثة والرابعة في آراء شريحتي القيادات و المستفيدين على التوالي وهذا يشير إلى تأخر تسلسله عن باقي الأبعاد لدى طرفي العينة رغم أن معامل الارتباط عالي نسبياً في العينتين .
- 3- حصل متغير التفكير الاستراتيجي على المرتبة الأولى بين باقي المتغيرات لكلا طرفي العينة من القيادات والمستفيدين بمعامل ارتباط بلغ (0.797) و (0.659) على التوالي وهذا يشير إلى اهتمام الطرفين بهذا البعد لعلاقته القوية في مكافحة الفساد الإداري والاتفاق نابغ من تصور الطرفين حول أهمية تطوير وتنمية المهارات الفكرية لدى قادة المنظمات المبحوثة من اجل الحد من جميع مظاهر الفساد الإداري .
- 4- حصل التغيير الاستراتيجي على المرتبة الثانية لدى المستفيدين بينما احتل المرتبة الرابعة لدى القيادات وهذا يؤكد رغبة القيادات في جعل هذا البعد آخر الحلول في مكافحة الفساد الإداري .
- 5- احتل بعد القرارات الإستراتيجية على المرتبة الثانية لدى القيادات وهذا يجعل تركيزهم أكثر على هذا البعد لعلاقته القوية بمكافحة الفساد الإداري بينما حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة لدى عينة المستفيدين .



اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات

ينصب هذا المبحث على قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) ومن ثم تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام إحصاء الاختبار (T) ومن أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري) لابد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

ما يتعلق بالقيادات

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (34).

جدول (34)

علاقات الارتباط بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات للقيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	الدقة والصدق Y1
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.595	0.618	0.696	0.636	0.691	0.716	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	8.113	8.603	10.62	9.03	8.642	11.222	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشرات						

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (34) الآتي :-

- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشرات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.716) وتشير هذه النسبة إلى قوة العلاقة بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة وبين محاربة الفساد الإداري



بمؤشراته، وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.222) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).

2. وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة، 8.642) و(استغلال المنصب، 9.03) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 10.62) و(التزوير، 8.603) و(الوساطة والمحابة، 8.113) كانت جميعها اكبر من (t) الجدولية .

3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، بأنها تعبر عن قوة علاقة الشفافية بمحاربة الفساد الإداري بمؤشراته وبالأخص مؤشر الاختلاس والسرقة والاحتيال (Z3) حيث جاء بالمرتبة الأولى على باقي الأبعاد بمعامل ارتباط بلغ (0.696).

4. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) أي قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل الوقوف على معنوية العلاقة بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومات (Y2) ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته (Z) وكما موضح في الجدول (35) .



جدول (35)

علاقات الارتباط بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته للقيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	سهولة الوصول للمعلومة Y2
	الوساطة والمحاباة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.615	0.695	0.660	0.580	0.675	0.717	سهولة الوصول للمعلومة Y2
درجة الثقة	8.554	10.598	9.613	7.795	10.017	11.255	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشراته						نوع العلاقة

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (35) الآتي :-

1. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.717) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة وبين محاربة الفساد الإداري بمؤشراته وبما يتلاءم مع مصلحة هذه المنظمات في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.255) عند نفس درجة المعنوية أعلاه.

2. وجود علاقات ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة، 10.017) و(استغلال المنصب، 7.795) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 9.613) و(التزوير، 10.598) و(الوساطة والمحاباة، 8.554) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية.

3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته بأنها تعبر عن اهتمام المنظمات المبحوثة بجعل الجهد المبذول من قبل المراجعين مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومة لعلاقته بتطوير آليات محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره.

4. ومن خلال ما تقدم يتضح لنا وجود علاقات ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) أي قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتهِ . وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتهِ.

وقد قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه للوقوف على معنوية هذه العلاقة, وكما موضح في الجدول (36):-

جدول (36)

علاقات الارتباط بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتهِ للقيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.619	0.628	0.509	0.405	0.540	0.608	علنية المعلومة Y3
درجة الثقة	8.637	8.841	6.476	4.858	7.023	8.397	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراتهِ						نوع العلاقة

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (36) الآتي :-

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراتهِ, وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.608) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد علنية المعلومة وبين الفساد الإداري بمؤشراتهِ, بما يتلاءم مع مصلحة المنظمات المبحوثة في محاربة الفساد الإداري بمؤشراتهِ, وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.397) عند نفس درجة المعنوية السابقة.

2. وجود علاقات ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراتهِ كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة, 7.023) و(استغلال المنصب, 4.858) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال, 6.476) و(التزوير, 8.841) و(الوساطة والمحابة, 8.637) وكانت جميعها أكبر من (t) الجدولية .

3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراتهِ، بأنها تعبر عن اهتمام هذه المنظمات المبحوثة بإشهار المعلومات مع محاولة استخدام هذا البعد لدعم القادة في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره.



4. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) التي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

واستنادا إلى ما سبق ومن ملاحظة الجدول (37) تتبين لنا نتائج علاقات الارتباط بين متغير الشفافية بشكل عام ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وكما موضح في الجدول (37) :-

جدول (37)

علاقات الارتباط بين الشفافية و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته لشريحة القيادة

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	الشفافية Y
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.716	0.758	0.705	0.605	0.725	0.783	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	11.249	12.715	10.888	8.324	11.531	13.786	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشراته						

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (37) الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين الشفافية (Y) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.783) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري، أي أن المنظمات المبحوثة تركز بشكل كبير على جعل جميع الأمور واضحة وشفافة بعيدا عن اللبس والغموض بما يساعد على تجنب مظاهر الفساد الإداري بمؤشراته، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.786) عند نفس درجة المعنوية السابقة.
2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير الشفافية بشكل عام ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة، 11.531) و(استغلال المنصب، 8.324) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 10.888) و(التزوير، 12.715) و(الوساطة والمحابة، 11.249) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية .
3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين متغير الشفافية (Y) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، بأن المنظمات المبحوثة تركز بشكل كبير على جعل جميع الأمور واضحة وشفافة بعيدا عن



اللبس والغموض وذلك سوف يساعد على الحد من عمليات الرشوة النقدية أو العينية ومنع أي فرد في المنظمة من التجاوز على القوانين والأنظمة.

4. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات) الفرضية الرئيسية الثانية .

واستنادا إلى ما سبق يمكن ترتيب قوة علاقات ارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري وفقا لرأي القيادة، وحسب ما موضح في الجدول (38) وكالاتي :-

جدول (38)

ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة

ترتيب قوة العلاقة	م.الفساد الإداري (Z)	الشفافية X
الثاني	0.716	(Y1) الدقة والصدق
الأول	0.717	(Y2) سهولة الوصول إلى المعلومة
الثالث	0.608	(Y3) علنية المعلومة

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويلاحظ من خلال الجدول (38) أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وكانت قيمة معامل الارتباط لهما (0.717) وجاءت بالمرتبة الأولى .

ولقد كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الدقة والصدق (Y1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) (0.716) وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الثانية بالتسلسل في محاربة الفساد الإداري .

وجاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة العلاقة بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط لها (0.608) مما جعلها تأتي بالمرتبة الأخيرة في محاربة الفساد الإداري .

ما يتعلق بالمستفيدين

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات.



ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (39).

جدول (39)

علاقات الارتباط بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م.الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	الدقة والصدق Y1
	الوساطة والمحاسبة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.642	0.617	0.620	0.737	0.681	0.740	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	13.067	12.253	12.359	17.038	14.514	17.185	نوع العلاقة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشرات						

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (39) الآتي :-

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق (Y1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشرات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.740) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومات ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات في المنظمات المبحوثة، وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (17.185) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).
- وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة، 14.514) و(استغلال المنصب، 17.038) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 12.359) و(التزوير، 12.253) و(الوساطة والمحاسبة، 13.067) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية.
- وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين بعد الدقة والصدق (Y1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بأنها تعبر عن قوة علاقة الشفافية في محاربة الفساد الإداري بمؤشرات وبالأخص مؤشر استغلال المنصب (Z2) حيث جاء بالمرتبة الأولى على باقي المؤشرات بمعامل ارتباط بلغ (0.737).
- ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته, ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية هذه العلاقة وكما موضح في الجدول (40).

جدول (40)

علاقات الارتباط بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	م.أبعاد الفساد الإداري					م.الفساد الإداري Z	سهولة الوصول للمعلومة Y2
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.718	0.770	0.726	0.672	0.681	0.797	سهولة الوصول للمعلومة Y2
درجة الثقة	16.132	18.825	16.5	14.175	14.522	20.623	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م.الفساد الإداري بمؤشراته						نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (40) الآتي :-

1. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.797) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته, وما لهذا البعد من أهمية كبيرة, لذا على قيادات المنظمات المبحوثة الاهتمام الكبير بهذا البعد لكونه يساعد في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته, وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (20.623) عند نفس درجة المعنوية السابقة, والتي هي أكبر من (t) الجدولية البالغة (2.326).

2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة, وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة, 14.522) و(استغلال المنصب, 14.175) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال, 16.5) و(التزوير, 18.825) و(الوساطة والمحابة, 16.132) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية .

3. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته, بأنها تعبر عن اهتمام عالي من قبل المستفيدين بهذا البعد, لذا على قيادات



المنظمات المبحوثة إعطاء الاهتمام الكبير لهذا البعد وجعل الجهد المبذول من قبل المراجعين مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومة لعلاقته بتطوير آليات محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره.

4. ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته. وفرضية الوجود (H1) توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته.

وقد قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته (Z) وكما موضح في الجدول (41).

جدول (41)

علاقات الارتباط بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته للمستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.584	0.641	0.667	0.541	0.628	0.682	علنية المعلومة Y3
درجة الثقة	11.247	13.084	13.973	10.04	12.602	14.57	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشراته						نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (41) الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشراته، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.682) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد علنية المعلومة و محاربة الفساد الإداري بمؤشراته بما يتلاءم مع مصلحة المنظمات المبحوثة، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.57) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقات معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)



(%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة، 12.602) و(استغلال المنصب، 10.04) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 13.973) و(التزوير، 13.084) و(الوساطة والمحابة، 11.247) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية البالغة (2.326).

3. وعليه يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشرات، بأنها تعبر عن اهتمام المستفيدين بهذا البعد، لذا على قيادات هذه المنظمات إشهار المعلومات مع محاولة استخدام هذا البعد لدعمهم في محاربة الفساد الإداري والحد من ظواهره حسب رأي المستفيدين.

4. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. واستنادا إلى ما سبق يمكن إيجاد العلاقة بين متغير الشفافية بشكل عام ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات لشريحة المستفيدين، وحسب ما موضح في الجدول (42) وكالاتي :-

جدول (42)

علاقات الارتباط بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشرات لشريحة المستفيدين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد م. الفساد الإداري					م. الفساد الإداري Z	الشفافية Y
	الوساطة والمحابة Z5	التزوير Z4	الاختلاس والسرقة والاحتيال Z3	استغلال المنصب Z2	الرشوة Z1		
2.326	0.749	0.787	0.784	0.743	0.769	0.857	الشفافية Y
درجة الثقة	17.682	19.946	19.755	17.317	18.779	25.931	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% مع م. الفساد الإداري بمؤشرات						نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من خلال ملاحظة الجدول (42) الآتي :-

1. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين متغير الشفافية (Y) بشكل عام ومحاربة الفساد الإداري (Z) بمؤشرات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.857) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري والتي تؤكد الاهتمام الكبير جداً بهذا المتغير، لذا على قيادات المنظمات المبحوثة أن تركز بشكل كبير على جعل جميع الأمور واضحة وشفافة بعيداً عن اللبس والغموض بما يساعد على تجنب مظاهر الفساد الإداري بكل مؤشرات، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (25.931) عند نفس درجة المعنوية السابقة.



2. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير الشفافية بشكل عام ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته كلاً على حدة، وقد كانت هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت على التوالي (الرشوة، 18.779) و(استغلال المنصب، 17.317) و(الاختلاس والسرقة والاحتيال، 19.755) و(التزوير، 19.946) و(الوساطة والمحاباة، 17.682) كانت جميعها أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.326).

3. ومما تقدم يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومحاربة الفساد الإداري بمؤشراته) الفرضية الرئيسية الثانية.

واستناداً إلى ما سبق يمكن ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري وفقاً لرأي المستفيدين وحسب ما موضح في الجدول (43) وكالاتي :-

جدول (43)

ترتيب قوة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري لشريحة المستفيدين

ترتيب قوة العلاقة	م.الفساد الإداري (Z)	الشفافية (Y)
الثاني	0.740	(Y1) الدقة والصدق
الأول	0.797	(Y2) سهولة الوصول إلى المعلومة
الثالث	0.682	(Y3) علنية المعلومة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من خلال الجدول (43) أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وكانت قيمة معامل الارتباط لهما (0.797) وجاءت بالمرتبة الأولى. ولقد كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الدقة والصدق (Y1) ومحاربة الفساد الإداري (Z) (0.740) وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الثانية بالتسلسل في محاربة الفساد الإداري. وجاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة العلاقة بين بعد علنية المعلومة (Y3) ومحاربة الفساد الإداري (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط هذه (0.682) مما جعلها تأتي بالمرتبة الأخيرة في محاربة الفساد الإداري.



ثالثاً: مقارنة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري لطرفي العينة يظهر من خلال الجدول (44) الآتي :-

جدول (44)

مقارنة علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية ومحاربة الفساد الإداري لطرفي العينة

المستفيدين		القيادات			
م.الفساد الاداري (Z)		م.الفساد الاداري (Z)			
الترتيب	المؤشر الكلي	الترتيب	المؤشر الكلي		
الثاني	0.740	الثاني	0.716	(Y1)	الدقة والصدق
الأول	0.797	الأول	0.717	(Y2)	سهولة الوصول إلى المعلومة
الثالث	0.682	الثالث	0.608	(Y3)	علنية المعلومة

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

- 1- لقد كانت أبعاد الشفافية لدى عينة المستفيدين اكبر منها لدى القيادات بشكل عام وهذا يشير إلى أن المستفيدين يرون أكثر من القيادات بأن الشفافية بإبعادها لها علاقة قوية في محاربة الفساد الإداري .
- 2- حصل بعد الدقة والصدق على المرتبة الثانية في آراء الشريحتين وهذا يشير إلى اهتمام متقارب في القيمة والتسلسل لدى طرفي العينة.
- 3- حصل متغير سهولة الوصول إلى المعلومة على المرتبة الأولى بين باقي المتغيرات لكلا طرفي العينة بمعامل ارتباط بلغ (0.717) و (0.797) على التوالي وهذا يشير إلى اهتمام الطرفين بهذا البعد لعلاقته القوية في محاربة الفساد الإداري والاتفاق نابع من تصور الطرفين حول أهمية تطوير وتنمية المهارات الفكرية لدى قادة المنظمات المبحوثة من اجل الحد من جميع مظاهر الفساد الإداري رغم ارتفاع قيمة الارتباط لدى المستفيدين نسبة إلى القيادات.
- 4- حصل علنية المعلومة على المرتبة الثالثة لدى طرفي العينة ورغم أن العلاقة متوسطة لدى الطرفين إلا أنها أعلى لدى المستفيدين في محاربة الفساد الإداري .



اختبار وتحليل علاقات الارتباط المتعدد بين القيادة الإستراتيجية مع الشفافية ومحاربة الفساد الإداري

ينصب هذا الجزء من المبحث على قياس علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثالثة, وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط المتعدد وفق الصيغة التالية :-

$$r_{1.23} = \sqrt{\frac{(r_{12}^2 + r_{13}^2) - (2r_{12}r_{13}r_{23})}{1 - r_{23}^2}}$$

ومن ثم تم اختبار معنوية معامل الارتباط المتعدد المستخرجة باستخدام إحصاء الاختبار (F) ومن اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (عدم وجود علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z) ولا بد للباحث من اختبار هذه الفرضية، وعلى النحو الآتي :-

ما يتعلق بالقيادات

فرضية العدم (H0) عدم وجود علاقة ارتباط متعدد معنوية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z). وفرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط متعدد معنوية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z) ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية هذه العلاقة, وكما موضح في الجدول (45).

جدول (45)

علاقة الارتباط المتعدد بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z) للقيادة

معامل التفسير R2	درجة الثقة	قيمة (F)		م.الفساد الإداري (Z)	نوع العلاقة
		الجدولية (%1)	المحسوبة		
0.741	0.99	4.61	170.2	0.861	(القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y)
توجد علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (%1) بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z)					

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

1. من خلال ملاحظة الجدول (45) يتبين أن هناك علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (محاربة الفساد الإداري Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بينهما (0.861) وتشير هذه العلاقة إلى أنه بزيادة نسبة القيادة الإستراتيجية والشفافية تزداد محاربة الفساد الإداري في المنظمات المبحوثة, وان ما يدعم ذلك قيمة (F)



المحسوبة والبالغة (170.2) والتي هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.61) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).

2. يتضح أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.741) أي أن متغيري (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) يفسران ما نسبته (74.1%) من التغيرات التي تطرأ على (مكافحة الفساد الإداري Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (25.9%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلة في هذا النموذج.
3. ومما سبق نستنتج أن قيادات المنظمات المبحوثة تهتم كثيرا بمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية لأنهما يساعدان القادة كثيرا في مكافحة الفساد الإداري حسب رأي القيادة.
4. ومما تقدم يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z) وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها توجد علاقة ارتباط متعدد معنوية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z) أي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ما يتعلق بالمستفيدين

فرضية العدم (H_0) عدم وجود علاقة ارتباط متعدد معنوية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z). وفرضية الوجود (H_1) توجد علاقة ارتباط متعدد معنوية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z) ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية هذه العلاقة، وكما موضح في الجدول (46).

جدول (46)

علاقة الارتباط المتعدد بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z) للمستفيدين

معامل التفسير R2	درجة الثقة	قيمة (F)		م.الفساد الإداري (Z)	
		الجدولية (%)	المحسوبة		
0.791	0.99	4.61	461.73	0.889	(القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y)
توجد علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z)					نوع العلاقة

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

1. من خلال ملاحظة الجدول (46) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بينهما (0.889) وهي نسبة عالية جداً، وتشير هذه النسبة إلى أنه بارتفاع نسبة القيادة الإستراتيجية والشفافية تزداد مكافحة الفساد الإداري في المنظمات المبحوثة.



- وان ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (461.73) والتي هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.61) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%).
2. يتضح أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.791) أي أن متغيري (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) يفسران ما نسبته (79.1%) من التغيرات التي تطرأ على (مكافحة الفساد الإداري Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (20.9%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلة في هذا النموذج.
3. مما سبق نستنتج بأن المستفيدين يرون أن متغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية لهما علاقة قوية جداً في مكافحة الفساد الإداري ويساعدان القادة كثيراً بذلك، أي أن على قيادات المنظمات المبحوثة أن تهتم كثيراً بالقيادة الإستراتيجية والشفافية لأنهما يساعدان كثيراً في مكافحة الفساد الإداري.
4. ومما تقدم يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و(مكافحة الفساد الإداري Z) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها توجد علاقة ارتباط متعدد بين (القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و(مكافحة الفساد الإداري Z) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثالثة عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

رابعاً : مقارنة علاقات الارتباط المتعدد لمتغيرات الدراسة بين طرفي العينة

يظهر من الجدول (47) الآتي :-

جدول (47)

مقارنة علاقات الارتباط المتعدد لمتغيرات الدراسة ولطرفي العينة

المستفيدين	القيادة	المتغيرات
درجة الارتباط	درجة الارتباط	
0.889	0.861	(القيادة الإستراتيجية X مع الشفافية Y) و (مكافحة الفساد الإداري Z)

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

لقد كانت درجة الارتباط المتعدد بالنسبة للمستفيدين عالية جداً و أكبر مما لدى القيادات, مما يؤكد على أن المستفيدين يولون اهتماماً بالغاً بمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية في مكافحة الفساد الإداري, أكثر مما توليه القيادات, لذا على المنظمات المبحوثة أن تولي اهتمام أكبر بالقيادة الإستراتيجية والشفافية لدورها الكبير في مساعدة القادة في مكافحة الفساد الإداري .



قياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري

أولاً: ما يتعلق بالقيادات

يتناول هذا المبحث قياس اثر تبني القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري حسب وجهة نظر القيادات والمستفيدين, والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الرابعة وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل أنموذج الانحدار الخطي البسيط والذي عن طريقة يتم تحديد تأثير تبني أبعاد القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري بشكل عام, فضلاً عن قيام الباحث باستخدام معامل التفسير (R^2) والذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة أبعاد القيادة الإستراتيجية لتفسير التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري في المنظمات المبحوثة. ومن اجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث ايضاً اختبار (t) وذلك للوقوف على معنوية النموذج لغرض تحديد تأثير تبني القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

ومن اجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الرابعة والتي مفادها (عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإستراتيجية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري) فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة وعلى النحو الآتي :-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم استخدام اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (48) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.249 + 0.707 * X1$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X1) تمثل المتغير المستقل (بعد الشخصية الإستراتيجية).



جدول (48)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		الشخصية الإستراتيجية X1	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.506	2.326	11.033	0.707	0.249	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (121) N=122

ومن خلال ملاحظة الجدول (48) يتضح الآتي :-

- 1- كانت قيمة (t) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد الشخصية الإستراتيجية (X1) قد بلغت (11.033) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b= 0.707) عند مستوى المعنوية المذكور، أي أن زيادة وحدة واحدة في بعد الشخصية الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.707) في محاربة الفساد الإداري، أما النسبة الباقية فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في هذا الإنموذج، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءً على ذلك يكون بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ذو تأثير عالٍ في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
 - 2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.506) أي أن بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) يفسر ما نسبته (50.6%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (49.4%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا النموذج .
- ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (49) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.292 + 0.676 * X2$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X2) تمثل المتغير المستقل (بعد التفكير الاستراتيجي).



جدول (49)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		التفكير الاستراتيجية X2	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.636	2,326	14.39	0.676	0.292	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (121) N=122

من خلال ملاحظة الجدول (49) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء التفكير الاستراتيجي (X2) والبالغة (14.39) اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.676$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد التفكير الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.676) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما سبق يتضح بأن بعد التفكير الاستراتيجي (X3) ذو تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أعلاه.

2- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.636) أي إن بعد التفكير الاستراتيجي (X2) يفسر ما نسبته (63.6%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (36.4%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري. وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري.

وقد استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه وكما موضح في الجدول (50) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.334 + 0.598 * X3$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X3) تمثل المتغير المستقل (بعء التغيير الإستراتيجي).



جدول (50)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		التغيير الاستراتيجية X3	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.456	2.326	14.39	0.598	0.334	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (121) N=122

ومن خلال ملاحظة الجدول (50) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده التغيير الاستراتيجي (X3) والبالغة (14.39) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b = 0.598) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في التغيير الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.598) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما سبق يتضح أن بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ذو تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) وبعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.456) أي أن بعد التغيير الاستراتيجي (X3) يفسر ما نسبته (45.6%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (54.4%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الإنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (51) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.186 + 0.779 * X4$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X4) تمثل المتغير المستقل (بعد القرارات الإستراتيجية).



جدول (51)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		القرارات الإستراتيجية X4	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.627	2.326	14.163	0.779	0.186	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (121) $N=122$

ومن خلال ملاحظة الجدول (51) يتضح الآتي :-

1- لقد كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعدها القرارات الإستراتيجية (X4) وبالغة (14.163) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية وبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.779$) عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في بعد القرارات الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.779) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما تقدم يتضح بأن بعد القرارات الإستراتيجية (X4) ذو تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.627) أي أن بعد القرارات الإستراتيجية (X4) يفسر ما نسبته (62.7%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية وبالغة (37.3%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا النموذج. ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعدها القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته) الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

وبناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية (X) بصورة عامة في محاربة الفساد الإداري (Z) قام الباحث بوضع الفرضيتين الآتيتين :-

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (52) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.180 + 0.813 * X$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).
وان (X) تمثل المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية).



جدول (52)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		القيادة الإستراتيجية X	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.655	2.326	15.053	0.813	0.180	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (121) N=122

من خلال ملاحظة الجدول (52) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة الإستراتيجية (X) والبالغة (15.053) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.813$) عند مستوى المعنوية المذكور, وهذا ما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في متغير القيادة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.813) في محاربة الفساد الإداري, وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط, ومما تقدم يتضح بأن القيادة الإستراتيجية (X) لها تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.655) أي إن القيادة الإستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (65.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) بشكل عام أما النسبة المتبقية والبالغة (34.5%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري حسب آراء شريحة القيادة, وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الرئيسة الرابعة .

واستناداً لما سبق يمكن ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية (X) في محاربة الفساد الإداري (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وكما موضح في الجدول (53) وكالاتي :-



جدول (53)

ترتيب قوة تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة

أبعاد القيادة الإستراتيجية	معامل التفسير (R ²)	ترتيب القوة التأثيرية
الشخصية الإستراتيجية (X1)	0.506	الثالث
التفكير الاستراتيجي (X2)	0.636	الأول
التغيير الاستراتيجي (X3)	0.456	الرابع
القرارات الإستراتيجية (X4)	0.627	الثاني

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (121) N=122

يتضح من خلال الجدول (53) إن بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) جاء بالمرتبة الثالثة في التأثير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة .

و جاء بعد التفكير الاستراتيجي (X2) في المرتبة الأولى في التأثير في محاربة الفساد الإداري .

وحصل بعد التغيير الاستراتيجي (X3) على المرتبة الرابعة في التأثير في محاربة الفساد الإداري .

وجاء بعد القرارات الإستراتيجية (X4) في المرتبة الثانية في التأثير في محاربة الفساد الإداري .

ومن خلال النتائج المتحققة في الجدول (52) يتضح أن بعد التفكير الاستراتيجي (X2) هو الأهم في القوة التأثيرية في محاربة الفساد الإداري حيث يفسر ما قيمته (63.6 %) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (36.4 %) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

ثانياً: ما يتعلق بالمستفيدين

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم استخدام اختبار (t) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (54) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.146 + 0.623 * X1$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X1) تمثل المتغير المستقل (بعد الشخصية الإستراتيجية).



جدول (54)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		الشخصية الإستراتيجية X1	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.47	2.326	14.648	0.623	0.146	م.الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن خلال ملاحظة الجدول (54) يتضح الآتي :-
1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد الشخصية الإستراتيجية (X1) قد بلغت (14.648) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.623) عند مستوى المعنوية المذكور، أي أن زيادة وحدة واحدة في بعد الشخصية الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.623) في محاربة الفساد الإداري، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءً على ذلك يكون بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) ذو تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.47) أي أن بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) يفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا النموذج .

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الشخصية الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري . ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (55) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.187 + 0.698 * X2$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).
وان (X2) تمثل المتغير المستقل (بعد التفكير الإستراتيجي).



جدول (55)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التفكير الإستراتيجي في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		التفكير الإستراتيجية X2	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.577	2.326	18.175	0.698	0.187	م.الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن خلال ملاحظة الجدول (55) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد التفكير الاستراتيجي (X2) والبالغة (18.175) اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.698) عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يدل على أن بعد التفكير الاستراتيجي يؤثر وبشكل كبير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، أي أن زيادة وحدة واحدة في بعد التفكير الإستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.698) في محاربة الفساد الإداري، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن بعد التفكير الاستراتيجي (X2) ذو تأثير عالٍ في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور.

2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.577) أي أن بعد التفكير الاستراتيجي (X2) يفسر ما نسبته (57.7%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (42.3%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R²) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج .

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري .

وقد استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه وكما موضح في الجدول (56) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.156 + 0.594 * X3$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X3) تمثل المتغير المستقل (بعد التغيير الاستراتيجي).



جدول (56)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		التغيير الاستراتيجي X3	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.524	2.326	16.38	0.594	0.156	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن خلال ملاحظة الجدول (56) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده التغيير الاستراتيجي (X3) والبالغة (16.38) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b = 0.594) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في التغيير الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.594) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما سبق يتضح بأن بعد التغيير الاستراتيجي (X3) ذو تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) وبعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.524) أي أن بعد التغيير الاستراتيجي (X3) يفسر ما نسبته (52.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (47.6%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير الاستراتيجي في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (57) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.138 + 0.584 * X4$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وإن (X4) تمثل المتغير المستقل (بعده القرارات الإستراتيجية).



جدول (57)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		القرارات الإستراتيجية X4	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.485	2.326	15.154	0.584	0.138	م.الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن خلال ملاحظة الجدول (57) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعدها القرارات الإستراتيجية (X4) والبالغة (15.154) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.584) عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد القرارات الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.584) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما تقدم يتضح بأن بعد القرارات الإستراتيجية (X4) له تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.485) أي أن بعد القرارات الإستراتيجية (X4) يفسر ما نسبته (48.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (51.5%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R²) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج. ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها القرارات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

وبناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية (X) بصورة عامة في محاربة الفساد الإداري (Z) قام الباحث بوضع الفرضيتين الآتيتين :-

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري. وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري. ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (58) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.096 + 0.782 * X$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (X) تمثل المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية).



جدول (58)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		القيادة الإستراتيجية X	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.644	2.326	20.941	0.782	0.096	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن خلال ملاحظة الجدول (58) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة الإستراتيجية (X) والبالغة (20.941) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.782$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن متغير القيادة الإستراتيجية يؤثر وبشكل كبير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة أي أن تغير بوحدة واحدة في متغير القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى تغير مقداره (0.782) في محاربة الفساد الإداري، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما تقدم يتضح بأن القيادة الإستراتيجية (X) لها تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أعلاه.

2- إن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.644) أي أن القيادة الإستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (64.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) بشكل عام أما النسبة المتبقية والبالغة (35.6%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الأنموذج، ومما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري بمؤشراته حسب آراء شريحة القيادة، وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري).

واستناداً لما سبق يمكن ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد القيادة الإستراتيجية (X) في محاربة الفساد الإداري (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) ويوضحها الجدول (59) وكالاتي :-

جدول (59)

ترتيب قوة تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري حسب رأي المستفيدين

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R^2)	أبعاد القيادة الإستراتيجية
الرابع	0.47	الشخصية الإستراتيجية (X1)
الأول	0.577	التفكير الاستراتيجي (X2)
الثاني	0.524	التغيير الاستراتيجي (X3)
الثالث	0.485	القرارات الإستراتيجية (X4)

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية



يتضح من خلال الجدول (59) أن بعد الشخصية الإستراتيجية (X1) جاء بالمرتبة الرابعة في التأثير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة. أما بعد التفكير الاستراتيجي (X2) فقد جاء بالمرتبة الأولى في التأثير في محاربة الفساد الإداري. وحصل بعد التغيير الاستراتيجي (X3) على المرتبة الثانية في التأثير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة. وجاء بعد القرارات الإستراتيجية (X4) بالمرتبة الثانية في التأثير في محاربة الفساد الإداري. ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح أن بعد التفكير الاستراتيجي (X2) هو الأهم في القوة التأثيرية في محاربة الفساد الإداري حيث يفسر ما نسبته (57.7%) من التغيرات التي تطرأ على النموذج أما باقي التغيرات والتي تمثل (42.3%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في هذا النموذج.

ثالثاً: مقارنة نتائج تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري لطرفي العينة

من خلال ملاحظة الجدول (60) يتضح الآتي :-

جدول (60)

مقارنة نتائج تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري لطرفي العينة

المستفيدين		القيادات			المتغير المعتمد	
م.الفساد الإداري Z		م.الفساد الإداري Z			المتغير المستقل	
الترتيب	الميل b	معامل التفسير R ²	الترتيب	الميل b		
الرابع	0.623	0.47	الثالث	0.707	0.506	X القيادة الإستراتيجية
الأول	0.698	0.577	الأول	0.676	0.636	
الثاني	0.594	0.524	الرابع	0.598	0.456	
الثالث	0.584	0.485	الثاني	0.779	0.627	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

1. جاء متغير التفكير الاستراتيجي (X2) بالمرتبة الأولى من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) لطرفي العينة من خلال معامل تفسير بلغ (0.636) للقيادة، مما يعني انه يفسر ما نسبته (63.6%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، والنسبة الباقية تعود لمساهمة متغيرات أخرى وتبلغ (36.4%) بينما بلغ ميل معادلة الانحدار (0.676) وهذا يعني إن زيادة مقدارها وحدة واحدة من (X2) يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.676) في محاربة الفساد الإداري (Z). واحتل نفس المتغير (X2) المرتبة الأولى من حيث الترتيب للمستفيدين من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير بلغ (0.577) مما يعني انه يفسر ما نسبته (57.7%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري أما النسبة الباقية والبالغة (42.3%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، وكان ميل معادلة الانحدار قدره (0.698) وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من (X2) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.698) في محاربة الفساد الإداري (Z).



2. حصل متغير القرارات الإستراتيجية لعينة القيادات على معامل تفسير قدره (0.627) حيث احتل المرتبة الثانية من حيث التأثير في الفساد الإداري، مما يعني انه يفسر ما نسبته (62.7%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، والنسبة الباقية البالغة (37.3%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا المتغير (0.779) وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من (x4) يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.779) في محاربة (Z). أما بالنسبة للمستفيدين فقد احتل متغير القرارات الإستراتيجية المرتبة الثالثة من حيث التأثير في الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير بلغ (0.485) مما يعني انه يفسر ما نسبته (48.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، وأما النسبة الباقية قدرها (51.5%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، وقد بلغ ميل معادلة الانحدار له (0.584) مما يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من (X4) يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.584) في محاربة الفساد الإداري (Z).

3. بينما احتل بعد التغيير الاستراتيجي (X3) المرتبة الثانية من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير بلغ (0.524) مما يعني انه يفسر ما نسبته (52.4%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري حسب رأي المستفيدين، والنسبة الباقية البالغة (47.6%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا المتغير (0.594) وهذا يدل على أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من (X3) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.594) في محاربة الفساد الإداري (Z). في حين احتل هذا المتغير المرتبة الرابعة لدى لشريحة القيادات من حيث التأثير في الفساد الإداري من خلال معامل تفسير بلغ (0.456) مما يعني انه يفسر ما نسبته (45.6%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، والنسبة الباقية والبالغة (54.4%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، بينما بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا المتغير (0.598) مما يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من (X3) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.598) في محاربة الفساد الإداري (Z) وبذلك فان هذا المتغير يعتبر مطلب أساسي للمستفيدين أكثر منه لدى القيادة .

4. احتل بعد الشخصية الإستراتيجية المرتبة الرابعة لدى شريحة المستفيدين من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير قدره (0.47) مما يعني انه يفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، والنسبة الباقية والبالغة (53%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، أما ميل معادلة الانحدار للمتغير بلغت (0.623) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من (X1) يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.623) في محاربة الفساد الإداري (Z). أما بالنسبة للقيادات فقد احتل هذا المتغير المرتبة الثالثة من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري وبمعامل تفسير بلغ (0.506) مما يعني انه يفسر ما نسبته (50.6%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، والنسبة الباقية البالغة (49.4%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا البعد (0.707) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من الشخصية الإستراتيجية (X1) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.707) في محاربة الفساد الإداري (Z).



قياس أثر الشفافية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري

أولاً: ما يتعلق بالقيادات

يتناول هذا الجزء من المبحث قياس أثر الشفافية في محاربة الفساد الإداري حسب وجهة نظر القيادات والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الخامسة وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل أنموذج الانحدار الخطي البسيط والذي عن طريقة تم تحديد تأثير تبني أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري بشكل عام .

فضلا عن قيام الباحث باستخدام معامل التفسير (R^2) لقياس مقدار مساهمة أبعاد الشفافية لتفسير التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري في المنظمات المبحوثة، ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث اختبار (T) وذلك للوقوف على معنوية الأنموذج لغرض تحديد تأثير تبني الشفافية في محاربة الفساد الإداري.

وبذلك فمن أجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة التي مفادها (عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري).

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة وعلى النحو الآتي :-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H_1) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم استخدام اختبار (t) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (61) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.072 + 0.855 * Y1$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (Y1) تمثل المتغير المستقل (بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة).



جدول (61)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		الدقة والصدق في تقديم المعلومة Y1	Constant	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية (%)	b	a	المتغير المعتمد
0.512	11.145	2.326	0.855	0.072	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (121) N=122

من ملاحظ الجدول (61) يتضح الآتي :-

1- أن قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) قد بلغت (11.145) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.855$) عند مستوى المعنوية المذكور، أي أن بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة يؤثر في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة. مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) ذو تأثير عالٍ في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.512) أي أن بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) يفسر ما نسبته (51.2%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (48.8%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير دلالة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) الفرعية الأولى التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري. وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (62) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.328 + 0.627 * Y2$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (Y2) تمثل المتغير المستقل (بعء سهولة الوصول إلى المعلومة).



جدول (62)

الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		سهولة الوصول إلى المعلومة Y2	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.512	2.326	11.172	0.855	0.072	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

N=122 درجة الحرية (121)

ومن لال ملاحظة الجدول (62) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) والبالغة (11.172) أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد سهولة الوصول إلى المعلومة تؤدي إلى زيادة بنسبة (0.326) في محاربة الفساد الإداري مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.627$) عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) ذو تأثير عالٍ في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.514) أي أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) يفسر ما نسبته (51.4%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (48.6%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير دلالة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) الفرعية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري .

وقد استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه وكما موضح في الجدول (63) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.546 + 0.396 * Y3$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).
وان (Y3) تمثل المتغير المستقل (بعد علنية المعلومة).



جدول (63)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري للقيادة

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		علنية المعلومة Y3	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.37	2.326	8.321	0.396	0.546	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (121) N=122

ومن لال ملاحظة الجدول (63) يتضح الآتي :-

1- أن قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء علنية المعلومة (Y3) والبالغة (8.321) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.398$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في علنية المعلومة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.398) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما سبق يتضح بأن بعد علنية المعلومة (Y3) له تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.37) أي أن بعد علنية المعلومة (Y3) يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (63%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير دلالة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

وبناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير الشفافية (Y) بصورة عامة في محاربة الفساد الإداري (Z) قام الباحث بوضع الفرضيتين الآتيتين :-

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني الشفافية في محاربة الفساد الإداري .
 وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني الشفافية في محاربة الفساد الإداري .
 ومن أجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (64) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.233 + 0.782 * Y$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).
 وان (Y) تمثل المتغير المستقل (الشفافية).



جدول (64)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الشفافية في محاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		الشفافية Y	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.613	2.326	13.672	0.782	0.233	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (121) N=122

ومن □ لال ملاحظة الجدول (64) يتضح الآتي :-

1- أن قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغير الشفافية (Y) والبالغة (13.672) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.782$) عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا ما يدل على أن متغير الشفافية يؤثر وبشكل كبير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة أي أن تغير بوحدة واحدة في متغير الشفافية يؤدي إلى تغير مقداره (0.782) في محاربة الفساد الإداري، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح بأن الشفافية (Y) لها تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.613) أي أن الشفافية (Y) تفسر ما نسبته (61.3%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) بشكل عام، أما النسبة المتبقية والبالغة (38.7%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات □رى غير دلالة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري بمؤشراتهِ وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني الشفافية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري) واستناداً لما سبق يمكن ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد الشفافية (Y) في محاربة الفساد الإداري (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وكما يوضحها الجدول (65).

جدول (65)

ترتيب قوة تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة

أبعاد الشفافية	معامل التفسير (R^2)	ترتيب القوة التأثيرية
الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1)	0.512	الثاني
سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2)	0.514	الأول
علنية المعلومة (Y3)	0.37	الثالث

N=122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية



يتضح من □ لال الجدول (65) إن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) جاء بالمرتبة الأولى في التأثير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة.

و جاء بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) بالمرتبة الثانية في التأثير في محاربة الفساد الإداري .
وحصل بعد علنية المعلومة (Y3) على المرتبة الثالثة في التأثير في محاربة الفساد الإداري .

ومن □ لال النتائج المتحققة السابقة يتضح أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) هو الأهم في القوة التأثيرية في محاربة الفساد الإداري حيث يفسر ما نسبته (51.4%) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل (54.6%) تفسرها متغيرات □رى لم يشملها النموذج.

ثانياً: ما يتعلق بالمستفيدين

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري, ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه تم استخدام □تبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (66) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.112 + 0.816 * Y1$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (Y1) تمثل المتغير المستقل (بعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة).

جدول (66)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		الدقة والصدق في تقديم المعلومة Y1	Constant	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية (1%)	b	a	المتغير المعتمد
0.548	17.029	2.326	0.861	- 0.112	م.الفساد الإداري Z

المصدر: إعداء الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن □ لال ملاحظة الجدول (66) يتضح الآتي :-

1- أن قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) قد بلغت (17.029) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.861) عند مستوى المعنوية المذكور, أي إن تغيير بوحدة واحدة في بعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة يؤدي إلى تغيير مقداره (0.861) في محاربة الفساد الإداري, مما يدل على أن بعء الدقة والصدق في تقديم المعلومة له تأثير كبير في محاربة الفساد



الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءً على ذلك يكون بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) ذو تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.548) أي أن بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) يفسر ما نسبته (54.8%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (45.2%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير دلالة في هذا النموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعده الدقة والصدق في تقديم المعلومة في محاربة الفساد الإداري) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري . ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (67) الذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.128 + 0.769 * Y2$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (Y2) تمثل المتغير المستقل (بعده سهولة الوصول إلى المعلومة).

جدول (67)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعده سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		سهولة الوصول إلى المعلومة Y2	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.635	2.326	20.522	0.769	0.129	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن ملاحظة الجدول (67) يتضح الآتي :-

1- كانت قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) والبالغة (20.522) أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.769$) عند مستوى المعنوية المذكور، أي أن تغيير بوحدة واحدة في بعده سهولة الوصول إلى المعلومة يؤدي إلى تغيير مقداره (0.769) مما يدل على أن بعده سهولة الوصول إلى المعلومة يؤثر وبشكل كبير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، وهذا يعني



ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) له تأثير عالٍ في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.635) أي أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) يفسر ما نسبته (63.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (36.5%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير مدخلة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) الفرعية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده سهولة الوصول إلى المعلومة في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري . وفرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري . وقد استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدمه وكما موضح في الجدول (68) الذي تم بناؤه وفق

$$Z = 0.321 + 0.515 * Y3 \quad \text{- الصيغة الآتية :-}$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري) وان (Y3) تمثل المتغير المستقل (بعد علنية المعلومة).

جدول (68)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		علنية المعلومة Y3	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.465	2.326	14.51	0.515	0.321	م.الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية درجة الحرية (245) N=246

ومن ملاحظة الجدول (68) يتضح الآتي :-

1- إن قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده علنية المعلومة (Y3) والبالغة (14.51) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%).



مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.515$) عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في علنية المعلومة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.515) في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة، مما يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما سبق يتضح بأن بعد علنية المعلومة ($Y3$) ذو تأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.465) أي أن بعد علنية المعلومة ($Y3$) يفسر ما نسبته (46.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (53.5%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير دلالة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم ($H0$) وقبول فرضية الوجود ($H1$) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء علنية المعلومة في محاربة الفساد الإداري) الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة.

وبناءً على النتائج المتقدمة، وللتحقق من معنوية تأثير الشفافية (Y) بصورة عامة في محاربة الفساد الإداري (Z) قام الباحث بوضع الفرضيتين الآتيتين :-

فرضية العدم ($H0$) عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية في محاربة الفساد الإداري .
فرضية الوجود ($H1$) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدمه استخدم الباحث اختبار (t) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (69) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.051 + 0.917 * Y$$

حيث أن (Z) تمثل المتغير المعتمد (محاربة الفساد الإداري).

وان (Y) تمثل المتغير المستقل (الشفافية).

جدول (69)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الشفافية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

معامل التفسير R^2	قيمة (t)		الشفافية Y	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد
0.734	2.326	25.848	0.917	0.051	م. الفساد الإداري Z

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية درجة الحرية (245) N=246



من □ لال ملاحظة الجدول (69) يتضح الآتي :-

1- أن قيمة (t) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغير الشفافية (Y) والبالغة (25.848) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.917$) عند مستوى المعنوية المذكور, أي إن تغير بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير مقداره (0.917) مما يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط , ومما تقدم يتضح بأن الشفافية (Y) لها تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%).

2- أن معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.734) أي أن الشفافية (Y) تفسر ما نسبته (73.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري (Z) بشكل عام, أما النسبة المتبقية والبالغة (26.6%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير دلالة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري) وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني الشفافية بأبعاده في محاربة الفساد الإداري) الفرضية الرئيسية الخامسة .

واستناداً لما سبق يمكن ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد الشفافية (Y) في محاربة الفساد الإداري (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وكما موضح في الجدول (70).

جدول (70)

ترتيب قوة تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

أبعاد الشفافية	معامل التفسير (R^2)	ترتيب القوة التأثيرية
الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1)	0.548	الثاني
سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2)	0.635	الأول
علنية المعلومة (Y3)	0.465	الثالث

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من □ لال الجدول (70) أن بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) جاء في المرتبة الثانية في التأثير في محاربة الفساد الإداري . و جاء بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) في المرتبة الأولى في التأثير في محاربة الفساد الإداري . وحصل بعد علنية المعلومة (Y3) على المرتبة الثالثة في التأثير في محاربة الفساد الإداري للمنظمات المبحوثة حسب رأي المستفيدين.



ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح أن بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) هو الأهم في القوة التأثيرية في محاربة الفساد الإداري، حيث يفسر ما نسبته (63.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، أما النسبة الباقية التي تمثل (36.5%) تفسرها متغيرات أخرى غير مدققة في هذا النموذج.

ثالثاً: مقارنة نتائج تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري لطرفي العينة

من خلال ملاحظة الجدول (71) يتضح الآتي :-

جدول (71)

مقارنة نتائج تأثير أبعاد الشفافية في محاربة الفساد الإداري لطرفي العينة

المتغير المستقل		المتغير المعتمد			المتغير المعتمد		
		م.الفساد الاداري Z			م.الفساد الإداري Z		
		معامل التفسير R ²	الميل b	الترتيب	معامل التفسير R ²	الميل b	الترتيب
الشفافية	الدقة والصدق في تقديم المعلومة Y ₁	0.512	0.855	الثاني	0.548	0.816	الثاني
	سهولة الوصول إلى المعلومة Y ₂	0.514	0.627	الأول	0.635	0.769	الأول
	عناية المعلومة Y ₃	0.37	0.396	الثالث	0.465	0.515	الثالث

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

1. احتل بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة المرتبة الثانية لدى طرفي العينة من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير قدره (0.512) للقيادة و (0.548) للمستفيدين، مما يعني انه يفسر ما نسبته (51.2%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري حسب رأي القيادة، والنسبة الباقية والبالغة (48.8%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير مدققة في أنموذج الدراسة، أما ميل معادلة الانحدار فقد بلغت (0.855) للقيادة، مما يعني إن زيادة وحدة واحدة في بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) يؤدي إلى زيادة مقدارها (0.855) في محاربة الفساد الإداري (Z) أما بالنسبة للمستفيدين فقد بلغ معامل التفسير (0.548) مما يعني انه يفسر ما نسبته (54.8%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، وأما النسبة الباقية البالغة (45.2%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير مدققة في أنموذج الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا البعد (0.816) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.707) في محاربة الفساد الإداري (Z).

2. جاء بعد سهولة الوصول إلى المعلومة (Y2) في المرتبة الأولى من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) لطرفي العينة من خلال معامل تفسير بلغ (0.514) للقيادة، مما يعني انه يفسر ما نسبته (51.4%) من التغيرات التي تطرأ على الفساد الإداري، والنسبة الباقية فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير مدققة في هذا النموذج وتبلغ (48.6%) بينما بلغ ميل معادلة الانحدار (0.627) وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد سهولة الوصول للمعلومة (Y2) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.676) في محاربة الفساد الإداري



(Z). واحتل نفس المتغير (Y2) المرتبة الأولى بالنسبة للمستفيدين من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير بلغ (0.635) مما يعني انه يفسر ما نسبته (63.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري أما النسبة الباقية والبالغة (36.5%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير دالة في أنموذج الدراسة، وكان ميل معادلة الانحدار قدره (0.769) وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد سهولة الوصول للمعلومة (Y2) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.769) في محاربة الفساد الإداري (Z) وبذلك فان هذا المتغير يعتبر مطلب أساسي للمستفيدين أكثر منه مما لدى القيادة.

3. احتل بعد علنية المعلومة (Y3) المرتبة الثالثة لطرفي العينة من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري (Z) من خلال معامل تفسير بلغ (0.37) للقيادة، مما يعني انه يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري حسب رأي القيادة، والنسبة الباقية البالغة (63%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير دالة في أنموذج الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا البعد (0.396) وهذا يدل على أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد علنية المعلومة (Y3) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.396) في محاربة الفساد الإداري (Z) أما بالنسبة للمستفيدين فقد بلغ معامل التفسير (0.465) مما يعني انه يفسر ما نسبته (46.5%) من التغيرات التي تطرأ على محاربة الفساد الإداري، والنسبة الباقية والبالغة (53.5%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير دالة في أنموذج الدراسة، بينما بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا البعد (0.515) مما يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في بعد علنية المعلومة (Y3) تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.515) في محاربة الفساد الإداري (Z).

4. حصلت أبعاد الشفافية على نفس الترتيب من حيث التأثير في محاربة الفساد الإداري لدى طرفي العينة، ولكن نسبها كانت مرتفعة لدى المستفيدين مما لدى القيادة، ما عدى بعد الدقة والصدق في تقديم المعلومات كان لدى القيادة أعلى مما لدى المستفيدين، مما يشير ذلك إلى أن المستفيدين يولون اهتمام كبير بهذه الأبعاد، ويرون بأن لها تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري أكثر مما ترى القيادة .



تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

أولاً: ما يتعلق بالقيادة

ينصب هذا الجزء من المبحث على قياس التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري، والتي تسمى بـ (تحليل المسار) والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية السادسة، ومن أجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة هذه الفرضية التي مفادها (عدم وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري) فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية السادسة وعلى النحو الآتي :-

جدول (72)

تحليل المسار لمتغيرات الدراسة لشريحة القيادة

قيمة المعامل	نوع التأثير	قيمة المعامل	نوع التأثير
0,508747103	التأثير المباشر لـ X2 على Z	0.47081343	التأثير المباشر لـ X1 على Z
-0,19888701	التأثير غير المباشر من خلال X1	-0.138134736	التأثير غير المباشر من خلال X2
0,143719855	التأثير غير المباشر من خلال X3	0.065222398	التأثير غير المباشر من خلال X3
-0,13302882	التأثير غير المباشر من خلال X4	-0.04818506	التأثير غير المباشر من خلال X4
0,009968195	التأثير غير المباشر من خلال Y1	-0.0485535736	التأثير غير المباشر من خلال Y1
-0,07711941	التأثير غير المباشر من خلال Y2	0.014515	التأثير غير المباشر من خلال Y2
-0,060337	التأثير غير المباشر من خلال Y3	0.015011261	التأثير غير المباشر من خلال Y3
0,193062921	المجموع الكلي	0.330706558	المجموع الكلي
0.51115652	التأثير المباشر لـ X4 على Z	-0.45492227	التأثير المباشر لـ X3 على Z
-0.0750574	التأثير غير المباشر من خلال X1	-0.09559988	التأثير غير المباشر من خلال X1
-0.14392072	التأثير غير المباشر من خلال X2	-0.14630995	التأثير غير المباشر من خلال X2
0.18433015	التأثير غير المباشر من خلال X3	-0.17345063	التأثير غير المباشر من خلال X4
-0.10434647	التأثير غير المباشر من خلال Y1	-0.08540159	التأثير غير المباشر من خلال Y1
-0.09476174	التأثير غير المباشر من خلال Y2	0.095952396	التأثير غير المباشر من خلال Y2
-0.00687848	التأثير غير المباشر من خلال Y3	-0.04196601	التأثير غير المباشر من خلال Y3
0.27052187	المجموع الكلي	-0.90169793	المجموع الكلي
قيمة المعامل	نوع التأثير	قيمة المعامل	نوع التأثير
0.41152701	التأثير المباشر لـ Y2 على Z	0.32086873	التأثير المباشر لـ Y1 على Z
0.01718903	التأثير غير المباشر من خلال X1	-0.0681194	التأثير غير المباشر من خلال X1
-0.06342995	التأثير غير المباشر من خلال X2	0.00971677	التأثير غير المباشر من خلال X2
-0.0775228	التأثير غير المباشر من خلال X3	0.08177385	التأثير غير المباشر من خلال X3
-0.07204206	التأثير غير المباشر من خلال X4	-0.0940169	التأثير غير المباشر من خلال X4
-0.10623486	التأثير غير المباشر من خلال Y1	-0.1259047	التأثير غير المباشر من خلال Y2
-0.26414994	التأثير غير المباشر من خلال Y3	0.08630583	التأثير غير المباشر من خلال Y3
-0.15466358	المجموع الكلي	0.21062426	المجموع الكلي
		0.3732732	التأثير المباشر لـ Y3 على Z
		0.01393885	التأثير غير المباشر من خلال X1
		-0.389126	التأثير غير المباشر من خلال X2
		0.02658561	التأثير غير المباشر من خلال X3
		-0.0041004	التأثير غير المباشر من خلال X4
		0.05710061	التأثير غير المباشر من خلال Y1
		-0.2071219	التأثير غير المباشر من خلال Y2
0.888742367	R ²	0.22076349	المجموع الكلي

N=122

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية



- فرضية العدم (H0) عدم وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري .

- فرضية الوجود (H1) وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدمه تم استخدام برنامج تحليل المسار من خلال الحاسوب لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج حسب ما مبينة في الجدول (72) وكما موضحة بالآتي :-

إن قيمة $R^2 = 88.87\%$ وهذه النسبة تعني إن متغيري (القيادة الإستراتيجية X) و(الشفافية Y) بأبعادهما يفسران ما نسبته (88.87%) من التغيرات التي تطرأ على (محاربة الفساد الإداري Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (11.13%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلة في هذا النموذج. ومن ذلك يتضح بأن هناك تأثير عالي جداً للقيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري بشكل عام حسب رأي القيادة .

ومن خلال ملاحظة تفاصيل الجدول (72) أيضا يمكن ملاحظة الآتي :-

1. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده الشخصية الإستراتيجية (X1) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.47081343) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.065222398) من خلال علنية المعلومات, وهما تشيران إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالشخصية الإستراتيجية لما لها من تأثير واضح في محاربة الفساد الإداري وتعزيز دورها من خلال علنية المعلومات .

2. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده التفكير الإستراتيجي (X2) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.508747103) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.095952396) من خلال بعد سهولة الوصول للمعلومات, وهما تشيران إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي لما له من تأثير واضح في محاربة الفساد الإداري وتعزيز دوره من خلال سهولة الوصول للمعلومات .

3. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده التغيير الإستراتيجي (X3) في محاربة الفساد الإداري (Z) (-0.45492227) وهذه النسبة تشير إلى أن هناك علاقة تأثير عكسية بين التغيير الإستراتيجي ومحاربة الفساد الإداري, أي أنه بزيادة التغيير الإستراتيجي تقل محاربة الفساد الإداري, لذا على المنظمات المبحوثة التقليل من التغيير الإستراتيجي لكي ترتفع نسبة محاربة الفساد الإداري, وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.095952396) من خلال سهولة الوصول للمعلومات وهي تساعد في تعزيز التغيير الإستراتيجي .



4. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعدها القرارات الإستراتيجية (X4) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.51115652) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.18433015) من خلال التغيير الإستراتيجي، وهما تشيران إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالقرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير في محاربة الفساد الإداري من خلال جمع المعلومات حول المشكلة ووضع الحلول وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات جهد الإمكان وتعزيز دوره من خلال التغيير الإستراتيجي .

5. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعدها الصدق في تقديم المعلومات (Y1) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.32086873) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.08630583) من خلال علنية المعلومات، وهما تشيران إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالصدق في تقديم المعلومات لما له من تأثير في محاربة الفساد الإداري من خلال تقديم معلومات صادقة ودقيقة لمن يحتاجها وتعزيز دوره من خلال علنية المعلومات .

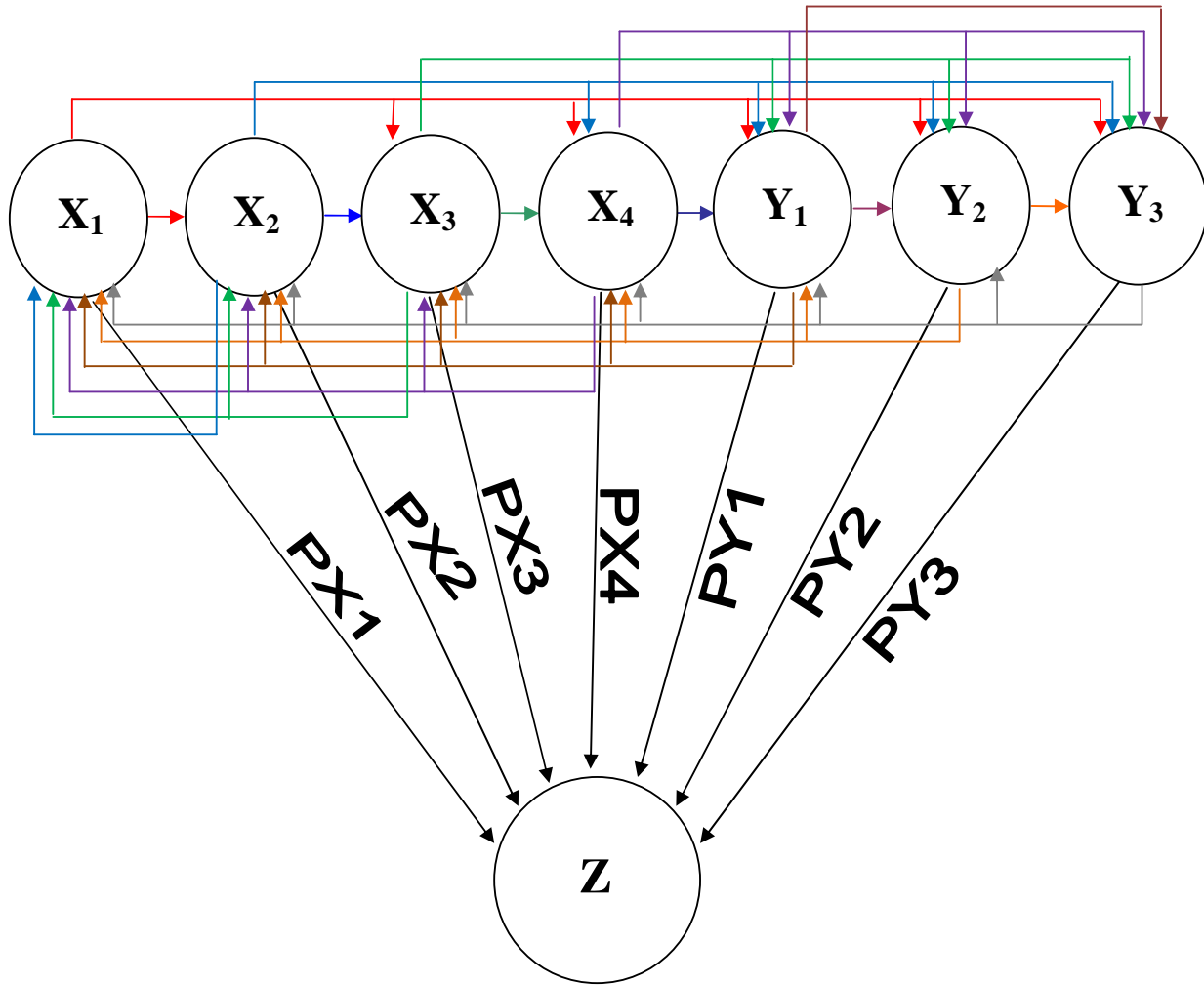
6. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعدها سهولة الوصول للمعلومة (Y2) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.41152701) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.01718903) من خلال الشخصية الإستراتيجية، وهما تشيران إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بسهولة الوصول للمعلومة لما لها من تأثير في محاربة الفساد الإداري وجعل الجهد المبذول من قبل المستفيدين مقياساً لسهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومة وتعزيز دوره من خلال الشخصية الإستراتيجية .

7. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعدها العلنية للمعلومة (Y3) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.3732732) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.01393885) من خلال الشخصية الإستراتيجية، وهما تشيران إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بعلنية المعلومات لما لها من تأثير في محاربة الفساد الإداري من خلال إشهار المعلومات التي تخص نشاطات المنظمة، وتعزيز دوره من خلال الشخصية الإستراتيجية.

8. ومما تقدم نستنتج رفض فرضية العدم (H0) والتي مفادها (عدم وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري) وقبول فرضية الوجود (H1) التي مفادها (وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري) .



والشكل (19) يبين علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري لشريحة القيادة .



شكل (19)

علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري للقيادة

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية



ثانياً: ما يتعلق بالمستفيدين

ينصب هذا الجزء من المبحث على قياس التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري، والتي تسمى بـ (تحليل المسار) والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية السادسة، ومن أجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة هذه الفرضية التي مفادها (عدم وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري) فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية السادسة على النحو الآتي :-

جدول (73)

تحليل المسار لمتغيرات الدراسة لشريحة المستفيدين

قيمة المعامل	نوع التأثير		قيمة المعامل	نوع التأثير
0.990104767	التأثير المباشر لـ X2 على Z	تأثير X2 على Z	0.055697015	التأثير المباشر لـ X1 على Z
-0.03249014	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.382070711	التأثير غير المباشر من خلال X2
-0.20765795	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.068446567	التأثير غير المباشر من خلال X3
-0.08036237	التأثير غير المباشر من خلال X4		0.002678219	التأثير غير المباشر من خلال X4
-0.03378843	التأثير غير المباشر من خلال Y1		-0.0118912	التأثير غير المباشر من خلال Y1
-0.06434957	التأثير غير المباشر من خلال Y2		-0.157853704	التأثير غير المباشر من خلال Y2
-0.10358217	التأثير غير المباشر من خلال Y3		0.028066373	التأثير غير المباشر من خلال Y3
0.467874137	المجموع الكلي		-0.533820575	المجموع الكلي
0.29017445	التأثير المباشر لـ X4 على Z	تأثير X4 على Z	0,45467478	التأثير المباشر لـ X3 على Z
0.00036156	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.00975631	التأثير غير المباشر من خلال X1
-0.1275941	التأثير غير المباشر من خلال X2		-0.10514765	التأثير غير المباشر من خلال X2
-0.06272976	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.066232259	التأثير غير المباشر من خلال X4
-0.10875666	التأثير غير المباشر من خلال Y1		-0.20445032	التأثير غير المباشر من خلال Y1
-0.05545868	التأثير غير المباشر من خلال Y2		0.03436684	التأثير غير المباشر من خلال Y2
-0.02699386	التأثير غير المباشر من خلال Y3		0.028930127	التأثير غير المباشر من خلال Y3
-0.09098236	المجموع الكلي		0.131737423	المجموع الكلي
0.85956449	التأثير المباشر لـ Y2 على Z	تأثير Y2 على Z	0.53645672	التأثير المباشر لـ Y1 على Z
-0.00904924	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.0009924	التأثير غير المباشر من خلال X1
-0.04338056	التأثير غير المباشر من خلال X2		-0.0331599	التأثير غير المباشر من خلال X2
0.0138056	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.1197037	التأثير غير المباشر من خلال X3
-0.02355002	التأثير غير المباشر من خلال X4		-0.0672316	التأثير غير المباشر من خلال X4
-0.15545474	التأثير غير المباشر من خلال Y1		-0.2263082	التأثير غير المباشر من خلال Y2
-0.27194523	التأثير غير المباشر من خلال Y3		0.0378526	التأثير غير المباشر من خلال Y3
0.3699903	المجموع الكلي		0.12691349	المجموع الكلي
		تأثير Y3 على Z	0,4242712	التأثير المباشر لـ Y3 على Z
			0.00226466	التأثير غير المباشر من خلال X1
			-0.0982864	التأثير غير المباشر من خلال X2
			0.01637694	التأثير غير المباشر من خلال X3
			-0.0161341	التأثير غير المباشر من خلال X4
			0.03659808	التأثير غير المباشر من خلال Y1
			-0.3827721	التأثير غير المباشر من خلال Y2
0.8455414	R ²		-0.0176817	المجموع الكلي

N=246

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية



- فرضية العدم (H_0) عدم وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري .

- وفرضية الوجود (H_1) وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري .

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدمه تم استخدام برنامج تحليل المسار من خلال الحاسوب لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج حسب ما مبينة في الجدول (73) وكما موضحة في الآتي :-

من خلال ملاحظة الجدول (72) يتبين إن قيمة ($R^2 = 84.55\%$) وهذه النسبة تعني أن متغيري (القيادة الإستراتيجية X) و(الشفافية Y) بأبعادهما يفسران ما نسبته (84.55%) من التغيرات التي تطرأ على (محاربة الفساد الإداري Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (15.45%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الإنموذج, ومن خلال ذلك يتضح أن هناك تأثير عالي جداً للقيادة الإستراتيجية والشفافية بمؤشراتها في محاربة الفساد الإداري بشكل عام حسب رأي المستفيدين .

ومن خلال ملاحظة تفاصيل الجدول (73) أيضا يمكن ملاحظة الآتي :-

1. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده الشخصية الإستراتيجية (X_1) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.055697015) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.028066373) من خلال علنية المعلومات, وهما تشيران إلى أنه على قيادات المنظمات المبحوثة الاهتمام بالشخصية الإستراتيجية لما لها من التأثير في محاربة الفساد الإداري وتعزيز دوره من خلال علنية المعلومات حسب رأي المستفيدين .

2. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده التفكير الإستراتيجي (X_2) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.990104767) وهي نسبة عالية جداً تشير إلى أن المستفيدين يعطون الأولوية لهذا البعد, لذا على قيادات المنظمات المبحوثة الاهتمام العالي بالتفكير الإستراتيجي لما له من تأثير كبير في محاربة الفساد الإداري حسب رأي المستفيدين.

3. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده التغيير الإستراتيجي (X_3) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.454067478) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.03436684) من خلال سهولة الوصول للمعلومات, وهذه النسبة تشير إلى أنه على قيادات المنظمات المبحوثة الاهتمام بالتغيير الإستراتيجي لما له من تأثير في محاربة الفساد الإداري وتعزيز دوره من خلال سهولة الوصول للمعلومات .



4. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده القرارات الإستراتيجية (X4) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.29017445) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.00036156) من خلال الشخصية الإستراتيجية, وهذه النسبة تشير إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالقرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير في محاربة الفساد الإداري وتعزيز دوره من خلال الشخصية الإستراتيجية حسب رأي المستفيدين.

5. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده الدقة والصدق في تقديم المعلومات (Y1) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.53645672) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.0378526) من خلال علنية المعلومات, وهذه النسبة تشير إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالدقة والصدق في تقديم المعلومات لما له من تأثير في محاربة الفساد الإداري من خلال تقديم معلومات صادقة ودقيقة لمن يحتاجها وتعزيز دوره من خلال علنية المعلومات.

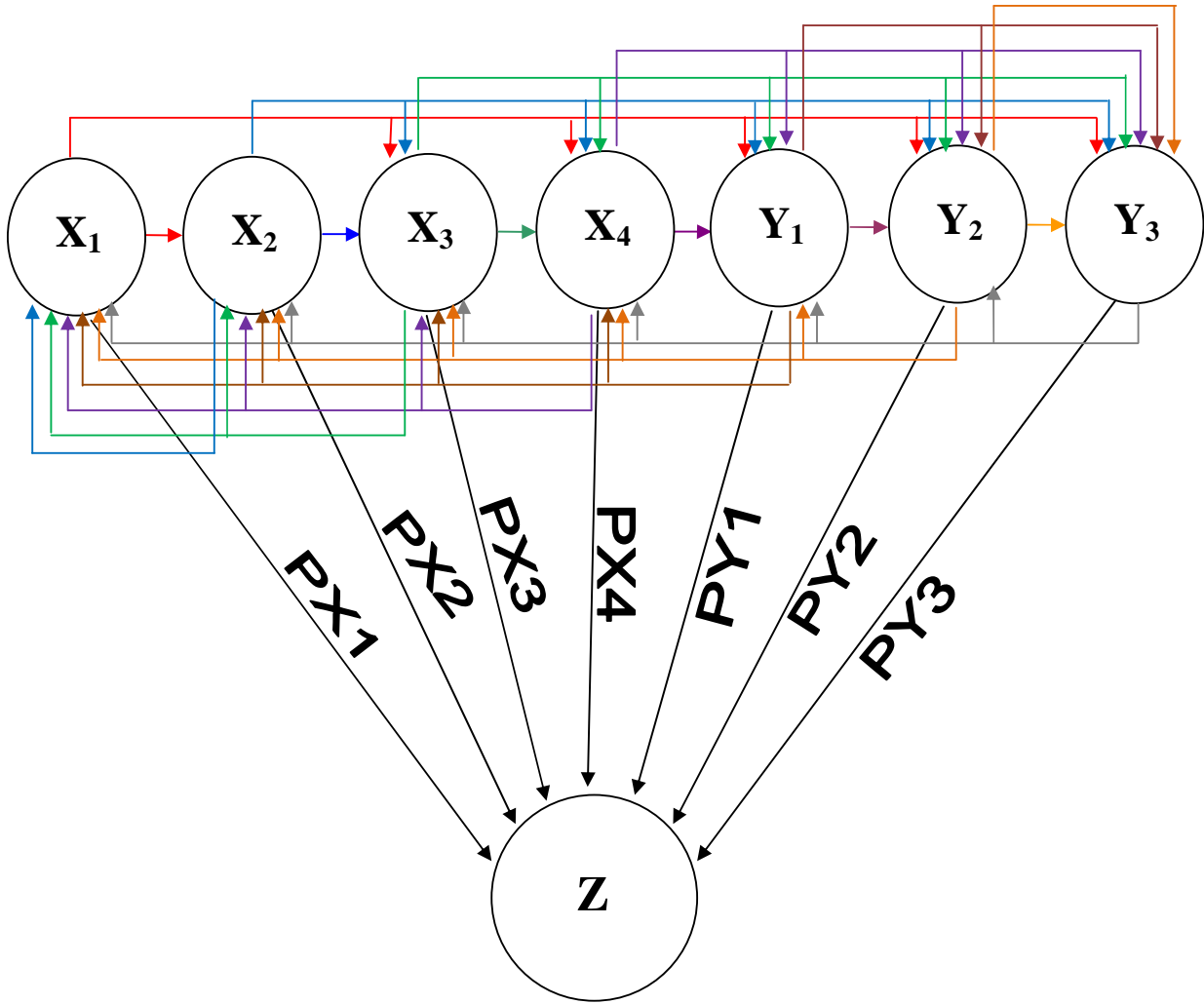
6. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده سهولة الوصول للمعلومة (Y2) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.85956449) وهذه النسبة عالية جداً, مما تشير إلى أن المستفيدين يعطون اهتمام كبير جداً لهذا البعد, لذا على المنظمات المبحوثة إعطاء الاهتمام الكبير لسهولة الوصول للمعلومة لما له من تأثير في محاربة الفساد الإداري وجعل الجهد المبذول من قبل المستفيدين مقياساً لسهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومة, وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.0138056) من خلال التغيير الإستراتيجي, والتي تساعد في تعزيز دوره في محاربة الفساد الإداري حسب رأي المستفيدين .

7. بلغت نسبة التأثير المباشر لبعده علنية المعلومة (Y3) في محاربة الفساد الإداري (Z) (0.4242712) وبلغت أعلى نسبة تأثير غير مباشر (0.03659808) من خلال الدقة والصدق في تقديم المعلومات, وهذه النسبة تشير إلى أنه على المنظمات المبحوثة الاهتمام بعلنية المعلومات لما لها من تأثير في محاربة الفساد الإداري من خلال إشهار المعلومات التي تخص نشاطات المنظمة وتعزيز دوره من خلال الدقة والصدق في تقديم المعلومات .

8. ومما تقدم نستنتج رفض فرضية العدم (H0) والتي مفادها (عدم وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري) وقبول فرضية الوجود (H1) التي مفادها (وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة الإستراتيجية والشفافية بأبعادهما في محاربة الفساد الإداري) .



والشكل (20) يبين علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري حسب رأي المستفيدين .



شكل (20)

علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري للمستفيدين

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية



ثالثاً :- مقارنة نسب التأثير المباشرة المستخرجة من تحليل المسار بين طرفي العينة من خلال ملاحظة الجدول (74) يتبين الآتي :-

جدول (74)

مقارنة نسب التأثير المباشرة المستخرجة من تحليل المسار بين طرفي العينة

المستفيدين		القيادة		البعد
الترتيب	قيمة المعامل	الترتيب	قيمة المعامل	
السابع	0.055697015	الثالث	0.47081343	الشخصية الإستراتيجية (X1) في محاربة الفساد الإداري (Z)
الأول	0.990104767	الثاني	0.508747103	التفكير الإستراتيجي (X2) في محاربة الفساد الإداري (Z)
الرابع	0.454067478	السابع	-0.45492227	التغيير الإستراتيجي (X3) في محاربة الفساد الإداري (Z)
السادس	0.29017445	الأول	0.51115652	القرارات الإستراتيجية (X4) في محاربة الفساد الإداري (Z)
الثالث	0.53645672	السادس	0.32086873	الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) في محاربة الفساد الإداري (Z)
الثاني	0.85956449	الرابع	0.41152701	سهولة الوصول للمعلومة (Y2) في محاربة الفساد الإداري (Z)
الخامس	0.4242712	الخامس	0.3732732	علنية المعلومة (Y3) في محاربة الفساد الإداري (Z)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال ملاحظة الجدول (74) يتبين الآتي :-

1. حصل التأثير المباشر لبعد الشخصية الإستراتيجية (X1) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة الثالثة عند القيادة، بينما حصل على المرتبة السابعة عند المستفيدين، مما يشير ذلك إلى أن القيادة ترى إن هذا البعد له تأثير عالي نوعاً ما في محاربة الفساد الإداري، بينما المستفيدين يرون إن تأثير الشخصية الإستراتيجية ضعيف جداً في محاربة الفساد الإداري، وهو أضعف تأثيراً من كل الأبعاد لذا أعطوه المرتبة الأخيرة بالتسلسل .

2. حصل التأثير المباشر لبعد التفكير الإستراتيجي (X2) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة الثانية عند القيادة، وعلى المرتبة الأولى عند المستفيدين، مما يشير ذلك إلى أن طرفي العينة يرون أهمية هذا البعد وتأثيره في محاربة الفساد الإداري لذلك أعطوه الأولوية على باقي الأبعاد الأخرى .



3. حصل التأثير المباشر لبعده التغيير الإستراتيجي (X3) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة السابعة عند القيادة, بينما حصل على المرتبة الرابعة عند المستفيدين, وهذا يشير إلى أن القيادة ترى إن تأثير هذا البعد في محاربة الفساد الإداري سلبي, أي أن زيادة التغيير الإستراتيجي تنخفض محاربة الفساد الإداري, بينما على العكس منهم المستفيدين يرون به تأثير عالي نوعاً ما في محاربة الفساد الإداري, لذا أعطوه الترتيب الرابع في التسلسل .

4. حصل التأثير المباشر لبعده القرارات الإستراتيجية (X4) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة الأولى عند القيادة, بينما حصل على المرتبة السادسة عند المستفيدين, وهذا يشير إلى أن القيادة ترى لهذا البعد الأهمية الأولى على باقي الأبعاد في محاربة الفساد الإداري, بينما يرى المستفيدين أن تأثيره ضعيف نوعاً ما, لذا أعطوه الترتيب السادس ما قبل الأخير في التسلسل .

5. حصل التأثير المباشر لبعده الدقة والصدق في تقديم المعلومة (Y1) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة السادسة في التأثير في محاربة الفساد الإداري, بينما حصل على المرتبة الثالثة عند المستفيدين, مما يشير ذلك إلى أن القيادة ترى ضعف هذا البعد نوعاً ما عن باقي الأبعاد في محاربة الفساد الإداري لذا أعطوه المرتبة السادسة, بينما المستفيدين يرون عكس ذلك بأن هذا البعد له تأثير عالي نوعاً ما في محاربة الفساد الإداري لذا أعطوه المرتبة الثالثة في التسلسل .

6. حصل التأثير المباشر لبعده سهولة الوصول للمعلومة (Y2) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة الرابعة عند القيادة, بينما حصل على المرتبة الثانية عند المستفيدين, مما يشير ذلك إلى أن القيادة تعطي اهتماماً متوسطاً لهذا البعد في محاربة الفساد الإداري, بينما على العكس من ذلك المستفيدين يعطون اهتماماً كبيراً لهذا البعد لما يرون فيه من تأثير عالٍ جداً في محاربة الفساد الإداري, ولهذا أعطوه المرتبة الثانية في التسلسل.

7. حصل التأثير المباشر لبعده علنية المعلومة (Y3) في محاربة الفساد الإداري (Z) على المرتبة الخامسة لدى طرفي العينة, مما يشير ذلك إلى حصول الاتفاق على ترتيب هذا البعد بالتسلسل بين باقي الأبعاد في محاربة الفساد الإداري على الرغم من أن القيادة ترى تأثيره ضعيف نوعاً ما, بينما يرى المستفيدين بأن تأثيره عالي نوعاً ما في محاربة الفساد الإداري .



الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول :- الاستنتاجات

المبحث الثاني :- التوصيات



الاستنتاجات

يمثل هذا المبحث مستخلص لتحليل الأفكار النظرية الواردة في الفصل الثاني من هذه الدراسة والمتصلة بكل من القيادة الإستراتيجية والشفافية ومحاربة الفساد الإداري, وذلك عبر الفقرة الأولى منه, واهتمت الفقرة الثانية بعرض أبرز ما تم الخروج به من عمليات التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من الفصلين الثالث والرابع في محاولة لتحديد مستويات تحقق أهداف الدراسة, وهي كالآتي :-

أولاً: استنتاجات الجانب النظري

- من خلال استعراض الأدبيات التي أتيح للباحث □طلاع عليها في الإطار النظري يمكن استنتاج الآتي :
1. يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة ذات الجذور القديمة في الأدب الإداري, والتي تحتاج إلى الدراسة والتعمق لأنها ستغدو من الميادين الأكثر أهمية, وقد لوحظ ذلك من خلال حادثة المصادر التي تناولت هذا المفهوم على المستوى العالمي فضلاً عن ندرة الدراسات المحلية ذات العلاقة .
 2. □عوبة تمييز بعض الدراسات بين القائد □ستراتيجي والمدير □ستراتيجي, مما جعلها في حالة النظرة الموحدة لهم .
 3. □اختلاف بين الآراء المطروحة بشأن الممارسات التي يتوجب القيام بها من لدن الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة استراتيجياً .
 4. أبرزت آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة عدداً من الصفات والأدوار والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للقائد □ستراتيجي في المنظمات عموماً .
 5. إن المنظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة, لذا أ □بح من الضروري الحاجة إلى قيادة إستراتيجية تحمل توجهاً استراتيجياً واضحاً قادراً على مواجهة منافسيها في أوقات المنافسة .
 6. إن مصطلح الشفافية له أبعاده الفلسفية التنظيرية والتطبيقية جاء استجابة لعوامل بيئية برزت حديثاً, مثل زيادة تمثيل أفراد المجتمع في المنظمات العامة وظهور □ت كثيرة من الفساد الإداري, وزيادة تطلع أفراد المجتمعات إلى المزيد من الحرية والمشاركة .
 7. إن الكثير من إجراءاتنا وعملياتنا تتم من خلال □جتهادات الشخصية, الأمر الذي يؤدي إلى كتمانها, وعدم الإعلان عنها, ومن شأن تطبيق الشفافية أنها تساعد على تشخيص مواطن الخلل في التشريعات والقوانين والأنظمة مما يؤدي إلى تقليل تلك □جتهادات.
 8. وجود نقص واضح في المكتبة العربية والعراقية ب□هتمام بالشفافية وهذا واضح من ندرة الكتابات والمصادر حول هذا الموضوع .
 9. □ يمكن حصر الفساد الإداري في تعريف موحد, وهذا يعود إلى أسباب عدة, أهمها اختلاف مناهج البحث ومرجعياته, واختلاف المعايير التي يحكم من خلالها على فساد التصرف الإداري .
 10. إن الفساد الإداري ظاهرة شائعة وهم مشترك تعاني منه المجتمعات الغنية والفقيرة, المتطورة والنامية مع تنوع الممارسات واختلاف الدوافع وتباين الأطراف والجهات الفاعلة والمتورطة فيه وتفاوت نسب انتشاره وشيوعه بين هذه الدولة وتلك .



ثانياً : استنتاجات الجانب العملي

1. بينت الدراسة إن ارتباطات أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى عينة القيادات كانت أكبر منها لدى المستفيدين بشكل عام, ماعدا بعد التفكير □ إستراتيجي حيث كان أعلى لدى المستفيدين, وإن □ ختلاف الواضح بين إجابات القيادات عن إجابات المستفيدين, نابع من إن القيادات منحازة دائماً إلى فنتها وتميل إلى مدح نفسها باستمرار, وإظهار الجيد وإخفاء السيئ, لذا كانت إجاباتهم بهذا الشكل, ولكنه □ ينطبق مع واقع الحال, حيث إن واقع الحال غير ذلك تماماً, أما بالنسبة للمستفيدين فإن إجاباتهم تعكس ما يرونه واقعا وما يلمسونه من تعامل وخدمة لذا كانت إجاباتهم بهذا الشكل وهو ينطبق مع الواقع بطبيعة الحال . وعليه بينت الدراسة ضعف اهتمام قيادات المنظمات المبحوثة بالقيادة الإستراتيجية بشكل عام وبجميع أبعادها, والذي يشير بدوره إلى الآتي :-

- أ- قلة القادة الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية, وهذا نابع من عدم اختيار القيادات وفقاً للكفاءة والجدارة وبعيدا عن المحاسبة والحزبية والمحسوبية.
- ب- ضعف في اختيار القيادات التي تتمتع بالتفكير □ إستراتيجي لشغل المناصب القيادية, وقلة □ اهتمام بتطوير البرامج والأساليب الخا □ة بكشف □ات التزوير داخل المنظمة مراعية بذلك العلاقات الشخصية .
- ت- الضعف الواضح للقيادات في إحداث عمليات التغيير الضرورية في المنظمة من أجل تقليل احتكاك الموظفين بالمراجعين إلى أقل حد ممكن, فضلا عن ضعف في تطوير البرامج والأساليب الخا □ة بكشف □ات الفساد .
- ث- ضعف اهتمام القيادات بالقرارات الإستراتيجية, وذلك واضح من خلال النتائج السلبية للكثير من القرارات المتخذة .

2. أظهرت الدراسة افتقار قيادات المنظمات المبحوثة للشفافية وذلك من خلال :-

- أ- ضعف اهتمام القيادات ببعده الدقة والصدق في تقديم المعلومة, وهذا واضح من الغموض وضعف المصداقية في تعاملات هذه المنظمات مع المراجعين, فضلا عن ضعف دقة التقارير التي تصدر عنها .
- ب- شدة اهتمام المستفيدين في بعد سهولة الوصول □ة إلى المعلومة, ويعدونه الأهم في محاربة الفساد الإداري أكثر من القيادات, وضعف اهتمام القيادات به, وهذا واضح من □عوبة الوصول □ة للمعلومة المطلوبة و□فتقار إلى قاعدة بيانات فاعلة يمكن الاستفادة منها من قبل المستفيدين, فضلا عن التكتم الشديد على المعلومات المتعلقة بها أمام الجميع .
- ت- اهتمام المستفيدين ببعده علنية المعلومة ومحاربة الفساد الإداري بمؤثراته, وبالمقابل ضعف اهتمام القيادات به, وهذا واضح من كون المنظمات المبحوثة □ تسعى إلى توفير معلومات مفصلة عن نشاطاتها تقدم إلى الجمهور ولتحسين نظامها الرقابي, و□ تمنح الصلاحيات الكافية للقيادات في المستويات التنظيمية المختلفة



لعقد اللقاءات الصحفية والتلفزيونية والتصريح بإنجازات المنظمة وإخفاقاتها, فضلا عن أن أغلب المنظمات المبحوثة ليس لها موقعا على شبكة الإنترنت تنشر من خلاله أنشطتها وأعمالها .

ث- إن القيادات في المستويات التنظيمية المختلفة □ تمتلك الصلاحيات الكافية لعقد اللقاءات مع الصحافة والتلفزيون □ وتستطيع التصريح بانجازات المنظمة وإخفاقاتها, مما يشير إلى المستوى العالي للمركزية والسرية في هذا الموضوع والخوف من التصريح بإخفاقات المنظمة .

3. أظهرت الدراسة بخصوص محاربة الفساد الإداري الآتي :-

- أ- تفشي الرشوة بشكل واضح لأغراض التعيينات والترقيات والنقل والحصول على □ امتيازات... الخ .
- ب- استغلال المنا □ ب من قبل قيادات هذه المنظمات ولإغراض شتى ويصعب في بعض الأحيان حصرها .
- ت- كثرة حا □ ت □ ختلاس والسرقه و □ حتيال في هذه المنظمات على الرغم من نفي القيادات ذلك .
- ث- كثرة حا □ ت التزوير التي تحدث في المستندات والوثائق والشهادات, وذلك لضعف مناعتها ضد التزوير فضلا عن ضعف الآليات الموجودة لكشف مثل هذه الحا □ ت .
- ج- شيوع ظاهرة الوساطة والمحابة للأهل والأقارب والأ □ دقاء بين قيادات هذه المنظمات للحصول على الوظائف والترقيات وامتيازات كثيرة أخرى .

2. أظهرت الدراسة لو □ ف استجابات شريحة المستفيدين حول أبعاد محاربة الفساد الإداري بشكل عام شدة معاناتهم من إهمال قيادات المنظمات المبحوثة لهذه الأبعاد, ويعود ذلك بسبب شكهم في اهتمام القيادات بمسألة الرشوة, خصوصاً □ ا وإنها □ تسعى بشكل جدي إلى تجنبها والحد منها, كما يشير إلى ضعف واضح في الأجهزة الرقابية بشكل عام, مع مراعاة قيادات هذه المنظمات للمصالح الشخصية لها, فضلا عن المحسوبة والمحابة في تقييم العاملين.

3. أظهرت الدراسة إن ارتباطات أبعاد الشفافية لدى عينة المستفيدين اكبر منها لدى القيادات بشكل عام وهذا يشير إلى شدة معاناتهم من ضعف أو إهمال قيادات المنظمات المبحوثة ب □ اهتمام بهذا المتغير وإنهم يرون أكثر من القيادات بأن الشفافية بإبعادها لها علاقة قوية في محاربة الفساد الإداري .

4. أظهرت الدراسة إن العلاقة بين (القيادة الإستراتيجية مع الشفافية) و(محاربة الفساد الإداري) لدى المستفيدين أعلى منها لدى القيادة, وهذا يشير إلى إن المستفيدين يولون اهتمام أكبر بهذه المتغيرات مما توليه القيادات, وهذا □ اهتمام نابع من إدراك المستفيدين للأهمية البالغة للقيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري .

5. بينت الدراسة بخصوص تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري الآتي :-

6. أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو □ لة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري, مما يشير ذلك إلى أن المنظمات المبحوثة كلما امتلكت قادة إستراتيجيين يتم اختيارهم



- بموضوعية ومهنية وفقاً للكفاءة والتخصص، وبعيدا عن المحاصصة والحزبية والعلاقات الشخصية، كلما كان ذلك عاملاً مساعداً في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها في محاربة الفساد الإداري .
7. إن بعد التفكير □ استراتيجي هو الأهم في القوة التأثيرية في محاربة الفساد الإداري .
8. أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني الشفافية بأبعادها في محاربة الفساد الإداري بمؤثراته .
9. أظهرت الدراسة إن بعد سهولة الوصول □ ول إلى المعلومة هو الأهم من بين أبعاد الشفافية في القوة التأثيرية في محاربة الفساد الإداري .
10. أظهرت الدراسة أن هناك دوراً كبيراً للقيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، وذلك من خلال حسن اختيار وإعداد قيادات إدارية إستراتيجية كفوءة ونزيهة وأمينة وذات شخصية كاريزمية، والتي تتمثل (بالبلاغة واللباقة وسرعة البديهة وقوة الشخصية والثقة بالنفس) وعلى ضوء المؤهل العلمي العالي، وبعيدا عن المحسوبية والفئوية والحزبية .



التوصيات

برزت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، وفي إطار ما ورد من استنتاجات، برزت مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تفيد المنظمات عينة الدراسة بشكل خاص والباحثين المهتمين بالفكر الإداري عموماً، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي :-

أولاً: توصيات خاصة بالمنظمات عينة البحث

1- ضرورة خلق قيادات إستراتيجية من خلال :-

أ- اختيار القيادات وفقاً للمؤهل العلمي العالي والكفاءة والجدارة والمواصفات الكاريزمية من (ثقة بالنفس والرؤية والحداثة واللباقة و الكرم والسخاء والعدل وسعة الصدر - " آلة الرياسة سعة الصدر" (الرضي، 2006 : 484)) وبعيداً عن المحسوبية والفئوية { ... إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } (القصص، 26) وبعد اجتياز اختبار خاص يعد لهذا الغرض والتأكيد على الممارسات الأخلاقية ضمن مواصفات الشخصية الإستراتيجية وفقاً للسيرة الذاتية الحسنة .

ب- إدخال القيادات المختارة دورات تطويرية في النواحي الأخلاقية والإدارية والفنية .

ت- تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة من خلال تطوير رؤى طويلة الأجل لمحتوى إستراتيجية المنظمة .

ث- إن طبيعة المرحلة الحالية وظروف عدم التأكد والاستقرار البيئي التي تواجه منظماتنا اليوم ينبغي لها تعزيز دور القيادات الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري وبما يخدم نجاحها وتفوقها، وبالتالي التأكيد على العناصر الإيجابية للأدوار الإستراتيجية ومنها الرؤية والتفكير والتغيير والقرارات الإستراتيجية، وذلك من خلال حسن اختيار القادة بموضوعية واستناداً إلى المؤهلات، وبعيداً عن المحاصصة أو الفئوية أو الحزبية (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

ج- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع القيادة الإستراتيجية وإدارة المنظمات وخصوصاً التجربة اليابانية التي أثبتت نجاحها الباهر في هذا المجال .

2- ضرورة إيجاد الشفافية المنظمة من خلال :-

أ- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة .

ب- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات ذات العلاقة، لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقديمها، ويندرج ضمن هذا الإطار التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها .



ت- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن، والإعلان عن نشاطاتها وأعمالها، وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الشفافية والوضوح والنزاهة.

ث- نشر ثقافة الرأي والرأي الآخر داخل المنظمة وإشاعتها والمناقشة بموضوعية الآراء المختلفة التي تبدو في بعض الأحيان متعارضة.

ج- برمجة اللقاءات المستمرة سواء بشكلها الرسمي أو غير الرسمي لخلق الشفافية والرضا المتبادل بين مختلف المستويات القيادية والعاملين.

ح- فتح دورات تدريبية حول الشفافية وأهميتها، للقيادات في المستويات المختلفة وخصوصاً في الوقت الراهن.
خ- إعلان الميزانية المالية المخصصة وأوجه إنفاقها، للأفراد العاملين والمستفيدين مما يمثل الشفافية في عمل قيادة المنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي، وتكون قيادة المنظمة إنموذجاً متميزاً لقيادات المنظمات الأخرى.

د- تشجيع الأفراد العاملين والجمهور على طرح أفكارهم ومقترحاتهم بصورة واضحة وعلنية من دون الخشية من أي إجراءات عقابية، مما يعزز الشفافية.

ذ- منح الفرص التدريبية للأفراد العاملين مما يحقق العدالة باستخدام الشفافية أي الوضوح في اختيار الأفراد بعيداً عن المحاصصة والحزبية والمحسوبية والمحاباة، للتدريب خارج القطر لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية والفنية فضلاً عن عدم اقتصرها على القيادات فقط.

ر- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت للأفراد العاملين الذي يضمن جو من الرضا الوظيفي على أسس من الشفافية.

ز- ترسيخ قيم التعاون والحوار والعمل الجماعي بين قيادات المنظمة والعاملين فيها.

س- استخدام التقنية المتطورة في تبادل ونشر المعلومات بين أقسام المنظمة ولكافة العاملين مما يحقق الشفافية.

3- ضرورة محاربة الفساد الإداري بكل أشكاله من خلال :-

أ- تعميق الوعي بقيم العمل وأخلاقه، أو الوظيفة العامة فكراً وسلوكاً لدى الأفراد العاملين، وتبصيرهم بمخاطر آفة الفساد الإداري وأعراضه ومخاطره وعواقبه، على إن تتجسد ممارسة الأخلاقيات المذكورة بقيادة المنظمة أولاً.

ب- الاهتمام بدرجة الأمانة، والنزاهة، والالتزام وانخفاض قابلية الانزلاق في الفساد عند اختيار القيادات، إلى جانب الكفاءة العلمية والإدارية والفنية والمهنية .

ت- زيادة المقابل المادي ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للموظفين، والعمل على مكافئة الموظفين المتميزين، اقتداءً بقول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) " أجزر المسيء بثواب المحسن " (الرضي، 2006 : 484) .



- ث- تفعيل مبدأ من أين لك هذا .
- ج- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ح- دعم قيم الوظيفة العامة أو العمل من خلال الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة في عملية الاختيار والتعيين والترقية، وجعل توافر خصائص نزاهة الأفراد شرطاً من شروط التوظيف والترقية إلى جانب الشروط الأخرى، خصوصاً بالترقية للمناصب القيادية.
- خ- من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات (دساتير) أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً، وهي تمارس أعمالها وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في كراسات دون تطبيق على أرض الواقع.
- د- مضاعفة العقوبات والمردودات السلبية بالنسبة لممارسات الفساد الإداري وبدرجة تفوق ما يمكن إن يحصل عليه أقطاب الفساد الإداري من منافع.
- ذ- للحد من ظواهر الرشوة والمحسوبية والمحاباة يفترض تقليل وتضعيف العلاقة المباشرة بين المواطن (طالب الخدمة) والموظف، باستخدام معطيات تقنية المعلومات والكمبيوتر كالحكومة الإلكترونية، خاصة وإنها أثبتت نجاحها في العديد من الدول.
- ر- توعية المراجعين بأهمية دورهم في معالجة أي شكل من أشكال إساءة استخدام السلطة أو أي صورة من صور الفساد من قبل قيادات المنظمة، وتتم هذه التوعية عن طريق مختلف أنواع الأجهزة الإعلامية في المنظمة وخارجها ومن خلال الإرشادات في أماكن انتظار المراجعين، بما يكفل زيادة فهمهم للإجراءات، والالتزام بها والتبليغ السريع عن أي محاولة ترصد من قبلهم لكي يتم توجيه العقاب المناسب للمخالف.
- ز- تركيز الرقابة الفاعلة وتشديدها، وذلك بواسطة لجان سرية مهمتها متابعة أساليب تعامل الموظفين مع المراجعين ومعاقبة الموظف الذي يتقبل أسلوب الرشوة أو الوساطة أو المحاباة في انجاز معاملات المراجعين، ولا بد أن تتمتع هذه اللجان بالاستقلالية التامة والسلطة والصوت المسموع لدى قيادة المنظمة .
- س- الاهتمام بالتنمية البشرية والاستثمار في رأس المال البشري من خلال تحسين مستويات دخل الموظفين ودرجة تطويرهم وتوفير الخدمات لهم، لأن ذلك سيكفل مستوى معيشي يغنيه عن أي سلوك منحرف فضلاً عن انه سيجعله يفكر مرات عديدة قبل إقدامه على أي سلوك منحرف قد يجعله يفقد ما يحصل عليه.

ثانياً: توصيات عامة

- 1- الاستعانة بأفكار وعلوم علماؤنا الأعلام من ذوي الاختصاص في علوم الاقتصاد والاجتماع والقيادة، من أمثال العالم والمفكر الإسلامي الكبير السيد الشهيد (محمد باقر الصدر) رحمه الله، في مؤلفيه (فلسفتنا واقتصادنا) وذلك لمعرفة كيفية بناء الدولة بصفتها مجموعة منظمات، وكيفية بناء الإنسان بصفته جوهر هذه المنظمات .



- 2- تفعيل القانون الذي يقضي بعدم بقاء الشخص في أي منصب قيادي لفترة أكثر من ثلاث سنوات كحد أعلى .
- 3- تفعيل القانون الذي يقضي بعدم مزاولة أي نشاط تجاري أو مالي كل من يتم ترقيته لتولي منصب قيادي, من خلال تقديم تعهد بذلك والاكتفاء براتب المنصب حصراً .
- 4- تنمية اتجاهات إيجابية نحو الشفافية, بحيث تتجه المنظمات إلى إعلان نشاطاتها وإجراءاتها وممارساتها من خلال النشرات والتقارير الدورية وعلى شبكة الإنترنت, وبعيداً عن السرية.
- 5- الاهتمام بالشفافية ضمن إطار المنظمات العامة وتوضيح مفهومها وأبعادها الفلسفية والتطبيقية للقيادات والعاملين على حدٍ سواء من خلال الندوات واللقاءات معهم .
- 6- يمكن تكوين وتفعيل عملية الشفافية الإدارية في أجهزة القطاع العام وتوفير مستويات ملائمة لتطبيقها عن طريق تكوين منظومة سياسية تمتاز بالنزاهة والديمقراطية.
- 7- إعداد دراسة حول إيجاد معايير للشفافية تتلاءم مع طبيعة العمل في منظماتنا العامة وتنسجم مع عوامل البيئة الخارجية لهذه المنظمات.
- 8- اعتماد الشفافية كمادة منهجية ضمن العلوم التدريسية الجديدة في كافة الاختصاصات.
- 9- استثمار نشاطات منظمات المجتمع المدني في نشر مفاهيم الديمقراطية والشفافية بين أفراد المجتمع.
- 10- الاستفادة من تجارب الدول الأجنبية والعربية في مجال تطبيق الشفافية وعلى مستوى منظمات القطاع العام والخاص.
- 11- ضرورة الاهتمام بتبادل المعلومات بين المستويات القيادية المختلفة من خلال بناء جسور الثقة باعتمادها على الوسائل الحديثة في عملية نقل المعلومات الإستراتيجية وتبادلها.
- 12- لتعميق الشفافية يفضل وضع قانون يسمح للمستفيدين أياً كانوا بالحصول على المعلومات التي تهمهم.
- 13- إيجاد تنظيم مهمته استطلاع آراء القيادات والأفراد العاملين حول إمكانية تطبيق الشفافية وتحديد الجوانب التي يمكن إطلاع الجمهور عليها, وعن تلك التي لا يمكن إعلانها للجمهور, فهذه تحسن من أداء القيادات فضلاً عن أنها تعتبر مشاركة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وخلق الرضا الوظيفي لديهم.
- 14- تفعيل القانون الذي يقضي بتقديم كشف مالي عن ممتلكات كل من يتبوأ منصب قيادي ولكافة المستويات القيادية, قبل المباشرة بالمنصب واعتبار هذا القانون من الشروط الأساسية لتبوأ المناصب القيادية, فضلاً عن تقديم هذا الكشف كل سنة أشهر وبشكل دوري للفترة التي يقضيها الموظف في المنصب القيادي, ومقارنة الكشف الأخير قبل التنحية عن المنصب مع الكشف الأول قبل توليه المنصب .
- 15- العمل على إجراء تقييم دوري لقيم الأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري والمتعاملين معه للتأكد من مدى توفر الاستعداد الذاتي لهم للعمل والإخلاص للأهداف والمصلحة العامة ومدى استعدادهم لإطاعة القوانين الرسمية الخاصة بالمنظمة .



- 16- نشر قيم العدالة وتقليل الفوارق في المزايا المكتسبة بين الأفراد داخل الجهاز الإداري الحكومي المعني، وفي بيئته الاجتماعية لان ذلك من شأنه إن يحد من حالات ضعف الولاء لقيم العمل ونظمه المرتبطة بأجهزة الدولة الإدارية وبالتالي الحد من احتمالات تجاوزها أو الالتفاف عليها .
- 17- التدريب والتطوير في مجال قيم وأخلاقيات العمل للمدراء والموظفين، وفي إطار توفير أساليب الوقاية من الفساد الإداري، وأن يكون مثل هذا التدريب شرطاً ضرورياً من شروط الترقية لكل وظيفة قيادية.
- 18- ضرورة تبني فلسفة الإدارة بالقيم (management by values) إذ أن ذلك ينسجم وحاجة المجتمع إلى تجسيد روح العدالة الواقعية في العمل والعلاقات الإنسانية، حيث يساعد ذلك القيادات في التقليل من حالات الفساد الإداري وتحقيق العدالة والمساواة بشكل واضح وهام .
- 19- ضرورة التركيز على التعاون الدولي في مكافحة الفساد الإداري وذلك لان نجاح أي إستراتيجية على المستوى الداخلي غير كاف نسبياً إلا إذ اقترنت بالمعالجة الخارجية.
- 20- ضرورة تعزيز عامل الثقة بين المواطن والقطاع الحكومي والاهتمام بعدالة توزيع الحقوق والمكتسبات بين الأفراد والجماعات على مستوى الوطن وذلك للحد من حالات ضعف الولاء والانتماء للصالح العام .
- 21- خلق رأي عام يرفض الفساد لأنه مخالفة شرعية بالدرجة الأولى، وانه انحرافاً من الناحية الأخلاقية.
- 22- خلق الشعور بالمسؤولية لدى الموظف بأهمية الانتماء إلى الوطن وبالتالي جعل الولاء الأول للدولة والوطن والاستفادة من الولاءات الثانوية لتكون بمثابة عوامل بناءة للارتقاء والتشديد للانتماء للوطن ولكي لا تكون عوامل هدامة.
- 23- المواطنون هم حجر الزاوية في نجاح خطط مكافحة الفساد الإداري ومشاريعه، فلا بد من تثقيفهم لإدراك التداعيات والانهيئات الخطيرة والكبيرة العامة والفردية المترتبة على الفساد الإداري، وتعارض الفساد مع الأخلاق والفضائل والقيم والمبادئ الدينية والوطنية والإنسانية، والإيجابيات التي تترتب على النزاهة، وعلى عدم المساهمة في الفساد، بل وبالمساهمة في الرقابة على الفساد، لكن لن يكون باستطاعة المواطنين الوفاء بوظيفة المراقبة على الفساد إلا إذ تمّ التأكد من تحقيق أعلى درجة من الشفافية في التعامل مع الأموال العامة، فالنزاهة والشفافية من المحاور الرئيسية التي تدور حولها عمليات مكافحة الفساد الإداري .
- 24- إنشاء مراكز بحثية متخصصة في دراسة ظاهرة الفساد الإداري وحث طلبة الدراسات العليا والباحثين في الجامعات على دراسة هذه الظاهرة ومعالجتها، ويبدو إن أقسام الإدارة العامة وإدارة الأعمال وطلابها هم الأكثر تأهيلاً للنهوض بهذه المهمة كونهم البوتقة التي تتفاعل فيها علوم الإدارة والاقتصاد والاجتماع والسياسة.

الملاحق



ملحق رقم (1)

مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية العالمية تقرير

2004			2003		
مؤشر الفساد	الدولة	ت	مؤشر الفساد	الدولة	ت
6.1	عمان	1	6.3	عمان	1
6.1	الإمارات العربية المتحدة	2	6.1	بحرين	2
5.8	بحرين	3	5.6	قطر	3
5.3	الأردن	4	5.3	كويت	4
5.2	قطر	5	5.2	الإمارات العربية المتحدة	5
5.0	ونس	6	4.9	ونس	6
4.6	كويت	7	4.6	الأردن	7
3.4	مملكة العربية السعودية	8	4.5	مملكة العربية السعودية	8
3.4	سوريا	9	3.4	سوريا	9
3.2	مصر	10	3.3	مصر	10
3.2	مغرب	11	3.3	مغرب	11
2.7	جزائر	12	3.0	بنان	12
2.7	بنان	13	3.0	فلسطين	13
2.5	بيبا	14	2.6	جزائر	14
2.5	فلسطين	15	2.6	يمن	15
2.4	يمن	16	2.2	عراق	16
2.1	عراق	17	2.1	بيبا	17

2005		
مؤشر الفساد	الدولة	ت
6.3	عمان	1
6.2	الإمارات العربية المتحدة	2
5.9	قطر	3
5.8	بحرين	4
5.7	الأردن	5
4.9	ونس	6
4.7	كويت	7
3.4	مصر	8
3.4	مملكة العربية السعودية	9
3.4	سوريا	10
3.2	مغرب	11
3.1	بنان	12
2.8	جزائر	13
2.6	فلسطين	14
2.5	بيبا	15
2.2	عراق	16
2.1	صومال	17

المصدر: [http:// WWW.Transparency.org/cpi/index.html#cpi](http://WWW.Transparency.org/cpi/index.html#cpi)



مؤشر مدركات الفساد للمنطقة العربية لعامي 2007/2006

البلد	المرتبة العالمية 2006	المرتبة العالمية 2007	المرتبة العربية 2006	المرتبة العربية 2007	عدد النقاط وفق مؤشر إدراك الفساد 2006 (CPI)	عدد النقاط وفق مؤشر إدراك الفساد 2007 (CPI)
قطر	32	32	2	1	6.0	6.0
الإمارات	31	34	1	2	6.2	5.7
البحرين	36	34	3	3	5.7	5.0
عُمان	39	53	4	4	5.4	4.7
الأردن	40	53	6	5	5.3	4.7
الكويت	46	60	6	6	4.8	4.3
تونس	52	61	7	7	6.4	2.4
المغرب	79	72	11	8	3.2	3.5
السعودية	70	79	10	9	3.3	3.4
الجزائر	84	99	12	10	3.1	3.0
لبنان	63	99	8	11	3.6	3.0
مصر	70	105	9	12	3.3	2.9
موريتانيا	86	123	13	13	3.1	2.6
ليبيا	105	131	15	14	2.7	2.5
اليمن	111	131	16	15	2.6	2.5
سورية	93	138	14	16	2.9	2.4
السودان	159	174	17	17	2.0	1.8
العراق	160	178	18	18	1.9	1.5
الصومال	-	179	19	19	-	1.4

المصدر: <http://WWW.Transparency.org/cpi/index.html#cpi>



مؤشر مدركات الفساد للمنطقة العربية لعامي 2009/2008

الترتيب الإقليمي 2008	الترتيب الدولي 2008	نتيجة المؤشر 2008	الترتيب الإقليمي 2009	الترتيب الدولي 2009	نتيجة المؤشر 2009	الدولة
1	28	6.5	1	22	7.0	قطر
2	35	5.9	2	30	6.5	الإمارات العربية المتحدة
3	41	5.5	3	39	5.5	عمان
4	43	5.4	4	46	5.1	بحرين
5	47	5.1	5	49	5.0	الأردن
8	80	3.5	6	63	4.3	السعودية
6	62	4.4	7	65	4.2	ونس
7	65	4.3	8	66	4.1	كويت
8	80	3.5	9	89	3.3	مغرب
10	92	3.2	10	111	2.8	جزائر
11	102	3.0	10	111	2.8	جيبوتي
13	115	2.8	10	111	2.8	مصر
17	147	2.1	13	126	2.6	سوريا
11	102	3.0	14	130	2.5	بنان
15	126	2.6	14	130	2.5	يبيا
13	115	2.8	14	130	2.5	موريتانيا
16	141	2.3	17	154	2.1	اليمن
19	178	1.3	18	176	1.5	عراق
18	173	1.6	18	176	1.5	سودان
20	180	1.0	20	180	1.1	صومال

المصدر: <http://WWW.Transparency.org/cpi/index.html#cpi>



ملحق رقم (2)
إحصائيات مفوضية النزاهة العامة

خلاصة إحصائية تراكمية خاصة بدائرة التحقيقات لغاية 2006/12/31

1- عدد الأخبار الكلي (4598).

2- عدد الأخبار الكلي لكل نوع من أنواع الفساد الإداري كانت كالآتي:

(404)	الرشوة
(375)	التزوير
(621)	الاختلاس
(599)	تجاوز الموظفين حدود وظائفهم
(2599)	أخرى

3- عدد القضايا الجزائية الكلي (2372) قضية.

4- تصنيف الأخبار حسب مرحلة التحقيق:

حفظت من قبل الهيئة (815)
لازالت قيد التحقيق (3783)

5- عدد القضايا التي تحولت إلى قضية جزائية (2372) وحسب التصنيف الآتي:

(1187)	مازالت قيد التحقيق
(393)	أغلقت من قبل قاضي التحقيق
(376)	أحيلت إلى محكمة الجنايات
(416)	أحيلت إلى جهة تحقيقه أخرى بأمر قاضي التحقيق

6- الجهات ذات أعلى رصيد من الأخبار كانت كالآتي:

(691)	الداخلية
(513)	الدفاع
(255)	التجارة

7- الجهات ذات أعلى رصيد من القضايا الجزائية كانت كالآتي:

(486)	الداخلية
(317)	الدفاع
(159)	التعليم العالي

خلاصة إحصائية تراكمية لسنة 2006



1- عدد الأخبارات الكلي بلغ (1971) لغاية 2006/12/31 مقسمة كالآتي:

(387)	أخبار مباشر
(365)	هاتف
(426)	بريد الكتروني
(414)	مفتش عام
(9)	ديوان الرقابة المالية
(23)	إعلام ونشر
(347)	أخرى

2- عدد الاخبارات لكل صورة من صور الفساد الإداري كانت كالآتي:

(150)	الرشوة
(237)	التزوير
(236)	الاختلاس
(122)	تجاوز الموظفين حدود وظائفهم
(1226)	أخرى

3- تصنيف الأخبارات حسب مرحلة التحقيق كانت كالآتي:

(373)	حفظت من قبل قاضي الهيئة
(1598)	لازالت قيد التحقيق

4- عدد القضايا التي تحولت إلى قضية جزائية (1588) وحسب التصنيف التالي:

(862)	لازالت قيد التحقيق
(193)	أغلقت من قبل قاضي التحقيق
(338)	أحيلت إلى جهة تحقيقه أخرى
(195)	محالة إلى محكمة الجنايات

المصدر: هيئة النزاهة العامة، دائرة التعليم والعلاقات العامة، التقرير السنوي للفساد لعام 2006

خلاصة إحصائية تراكمية خاصة بدائرة التحقيقات لغاية 2007/12/31



أولا : بلغ العدد الكلي للقضايا الجزائية 3151 , صنفت وفقا للإجراءات التالية :-

العدد	البيان	ت
1936	القضايا الجزائية قيد التحقيق	1
347	القضايا التي ألغيت من قبل قاضي التحقيق	-2
150	القضايا الجزائية المحالة إلى محكمة الجنايات والجنح	-3
439	القضايا الجزائية المحالة إلى محكمة تحقيق أخرى	-4
189	القضايا الجزائية المحالة إلى جهات تحقيقه أخرى	-5
90	القضايا الجزائية التي وحدث مع قضايا جزائية أخرى	-6
3151	المجموع	

ثانيا : بلغ العدد التراكمي للقضايا الجزائية 6058 قضية صنفت وفق الإجراءات الآتية :-

العدد	البيان	ت
3579	القضايا الجزائية قيد التحقيق	1
856	القضايا الجزائية المغلقة	-2
640	القضايا الجزائية المحالة إلى محكمة الجنايات	-3
678	القضايا الجزائية المحالة إلى محكمة تحقيق أخرى	-4
209	القضايا الجزائية المحالة إلى جهات تحقيقه أخرى	-5
96	القضايا الجزائية التي وحدث مع قضايا جزائية أخرى	-6
6058	المجموع	

ثالثا : إحصائيات في مجال التحقيق



العدد	البيان	ت
163	عدد المفرج عنهم من قبل قاضي التحقيق	1
126	عدد المفرج عنهم من قبل قاضي المحكمة الجنائية	-2
148	عدد الموقوفين	-3
196	عدد المحكومين	-4
14	عدد أوامر القبض والإتخاذ بحق مدير عام فما فوق	-5
647	المجموع	

الاخبارات وفق □ لوب مورديها

العدد	اسلوب الإخبار	ت
1067	مخبر مباشر	-1
122	بريد خارجي	-2
263	بريد إلكتروني	-3
740	هاتف	-4
593	المفتش العام	-5
7	ديوان الرقابة المالية	-6
32	□ ائل الإعلام والنشر	-7
2269	أخرى	-8
5093	المجموع	

المصدر: هيئة النزاهة العامة، دائرة التعليم والعلاقات العامة، التقرير السنوي للفساد لعام 2007

الأموال والموجودات المستردة لخزينة الدولة منذ تأسيس المفوضية ولغاية 2008 /12/31

موجودات رأسمالية	المبلغ بالدولار	المبلغ بالدينار	الجهة المعنية	ت
إعادة 7 طائرات نوع 9 , BC , إعادة 210 قطعة أثرية	25 مليون \$	65,275,255,875	وزارة الكهرباء	-1
		382,000,000	وزارة المالية	-2
		10,000,000	وزارة التجارة	-3
		6,575,748,799	مشترك بين التجارة والنقل	-4
		8,000,000	وزارة الدفاع	-5
			هيئة الآثار	-6
		81,000,000	وزارة الصحة	-7
		16,515,000	وزارة التربية	-8
7 طائرات و 210 قطعة أثرية	25 مليون \$	72,348,519,674	المجموع	

المصدر: هيئة النزاهة العامة، دائرة التعليم والعلاقات العامة، التقرير السنوي للفساد لعام 2008

ملحق رقم (3)
المقابلات الشخصية للقيادة

ت	الاسم	دائرة	منصب	تاريخ إجراء مقابلة
1.	عبد الحميد عبد العزيز الصفار	المديرية العامة للتربية	مدير عام	2009/6/14
2.	العقيد عبد الوهاب حمزة عليوي	المديرية العامة للشرطة	معاون المدير العام للجناحية والحركات	2009/7/5
3.	العقيد مانع عبد الحسن حسون	مديرية المرور	مدير المديرية	2009/6/25
4.	حيدر راضي حسن	مديرية البلدية	المعاون الإداري	2009/6/17
5.	حيدر عبد العباس عبد الرضا	مديرية الماء	مدير المديرية	2009/6/22
6.	ر.م.أ جمال محمد رضا عبد الحسين	مديرية الطرق والجسور	مدير المديرية	2009/6/29
7.	محمد كاظم عبد الزهرة الهر	مديرية الوقف الشيعي	مدير المديرية	2009/7/1
8.	العמיד كاظم جبار ملوح	مديرية الجنسية	مدير المديرية	2009/6/24
9.	المهندس وائل جبار محمد	مديرية البيئة	مدير المديرية	2009/7/6
10.	المهندس باسم عباس علي	مديرية التخطيط العمراني	مدير المديرية	2009/7/7
11.	المهندس علي طعمية شتيت	دائرة إسكان كربلاء	مدير الدائرة	2009/7/8
12.	حسين مجيد صالح الخرسان	فرع الشركة العامة للمنتجات النفطية	مدير الفرع	2009/6/21
13.	محمد ضياء جواد الموسوي	دائرة الضريبة	مدير الدائرة	2009/6/23
14.	عبد الكريم جواد علي	هيئة الحج	معاون المدير	2009/6/18



2009/7/12	مدير الدائرة	دائرة الرقابة التجارية	يوسف عباس مراد	15
2009/7/9	مدير الفرع	فرع الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية	كريم عبود مهدي	16
2009/6/28	مدير المركز	المركز التمويني	مجيد عبد الأمير عبود	17
2009/6/22	مدير المصرف	مصرف الرشيد / 21	عبود جبر غالي الهنداوي	18
2009/6/24	مدير المصرف	مصرف الرافدين/ فرع الشهداء	حسين أحمد طعمه	19
2009/7/15	مدير الدائرة	دائرة الرعاية الاجتماعية	علي رسول جودة	20



ملحق رقم (4)
المقابلات الشخصية للمستفيدين

ت	الاسم	الدائرة	المؤهل العلمي	تاريخ إجراء المقابلة
1.	د . إبراهيم عبد الله عيدان	الجوازات	دكتوراه هندسة مدنية	2009/6/21
2.	د.أسامة عبد الأمير عيدان	مديرية الجنسية	دكتوراه هندسة مدنية	2009/7/1
3.	هالة حسين موسى الخفاجي	مديرية التخطيط العمراني	ماجستير هندسة معمارية	2009/7/7
4.	حيدر عبد علي حميدي العامري	مديرية التربية	ماجستير تاريخ	2009/6/15
5.	باسم عدنان كاظم الشمري	مديرية الكهرباء	بكالوريوس قانون	2009/6/14
6.	خالد هادي عبد الكاظم الطائي	مديرية الشرطة	بكالوريوس آداب	2009/7/6
7.	جواد كاظم محسن الحسنوي	الإدارة المحلية	بكالوريوس هندسة ميكانيك	2009/7/5
8.	محمد حسين شريف الجميلوي	مديرية البلدية	معهد تقني	2009/6/11
9.	عبد الكريم كاظم عناد السيلوي	مديرية التربية	معهد تقني	2009/6/14
10	سعد عبد الأمير كاظم الكناني	مجلس المحافظة	معهد تقني	2009/6/24
11	عبد العظيم ناصر عبد الله الجبوري	الإدارة المحلية	معهد تقني	2009/6/28
12	إبراهيم كريم حسن الموسوي	مديرية البلدية	معهد تقني	2009/6/21
13	مضر ياس عبد الجبار الحسنوي	مديرية الوقف الشيعي	معهد تقني	2009/6/29



2009/6/23	معهد تقني	هيئة الحج	جبار فاضل حسن الجميلي	14
2009/7/6	معهد تقني	مديرية الموارد المائية	حسن فاضل عبد الأمير	15



ملحق (5)
أسماء السادة الذين حكموا الإستبانة

ت	إسم المحكم	الاختصاص	المركز والمكان الوظيفي
1.	الأستاذ الدكتور حاكم محسن محمد	إدارة مالية	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كركلاء
2.	أ.م.د يوسف حليم الطائي	إدارة إنتاج	أستاذ / قسم إدارة الأعمال / جامعة الكوفة
3.	الأستاذ الدكتور صالح عبد الرضا	منظمة	أستاذ / قسم الإدارة الأعمال / جامعة القادسية
4.	الأستاذ الدكتور عباس حسين الحميري	إدارة إستراتيجية	أستاذ / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
5.	أ.م.د عادل البغدادى	تسويق	أستاذ / قسم إدارة الأعمال / جامعة الكوفة
6.	أ.م.د إحسان دهش جلاب	إدارة إستراتيجية	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة القادسية
7.	أ.م.د أكرم محسن الياسري	إدارة إستراتيجية	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة كركلاء
8.	أ.م. فؤاد حمودي العطار	تسويق	قسم إدارة الأعمال / جامعة كركلاء
9.	الأستاذ الدكتور عواد كمال م شعلان	بحوث عمليات	رئيس قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كركلاء
10.	أ.م.د علي كريم الخفاجي	إدارة صناعية	قسم إدارة الأعمال / جامعة كركلاء
11.	الأستاذ الدكتور محمد عبد الحسين الخطيب	لغة عربية	كلية التربية / جامعة كركلاء
12.	أ.م. د أحمد الإزير جاوي	علم نفس	كلية التربية / جامعة كركلاء
13.	أ.م. د سمير الخطيب	منظمة	رئيس قسم إدارة الجودة الشاملة / الكلية التقنية
14.	أ.م.د عبد الرضا شفيق البصري	إستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية / بغداد
15.	أ.م. د. جمال عبد الرسول الدباغ	إدارة إستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية / بغداد
16.	د. أسعد محمد علي عبد الوهاب	محاسبة	هيئة النزاهة / مكتب تحقيقات كركلاء

ملحق رقم (6)

الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كركلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال/دراسات عليا

السادة/مدرء في دوائر محافظة كركلاء المقدسة محترمين

م/ استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي هي جزء من متطلبات انجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال تسعى إلى دراسة (دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري – دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كركلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات) ، وقد وقع الاختيار على هذه الدوائر بوصفها ميداناً للدراسة لما لهذه الدوائر من أثر كبير في المجتمع، وكذلك لإانسجامها مع أهداف الدراسة الحالية .
ولابد أن نؤكد ، أن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم وبما يمثل ذلك من دقة وموضوعية علما إن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في هذه الدوائر ، بقدر ما تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً. على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم هذا القطاع الحيوي بصورة خاصة ومسيرة البحث العلمي بصورة عامة ، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. أن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحتة فلا توجد حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً .
3. يرجى وضع الإشارة للإجابة الخاصة المناسبة لكل فقرة في المكان المخصص لها .

شاكرينكم سلفاً جهودكم مباركة وسن تعاونكم معنا ... ومن الله التوفيق

بث

طاب ماجستير/إدارة الأعمال
علي عبد حسين ميدي عامري

إشراف

الأستاذ الدكتور
عبد حسين سن بيبي

الأستاذ الدكتور
علاء فران طاب

❖ يرجى وضع علامة (✓) في مربع مناسب كل فقرة من فقرات الاستبانة .

❖ بيانات عامة عن خصائص أفراد عينة البحث .

1- اسم دائرة :

2- جنس: ذكر أنثى

3- عمر: 29-20 39-30 49-40 59-50 60 - فأكثر

4- حالة الاجتماعية: متزوج أعزب

5- مؤهل علمي: إعدادية فأقل دبلوم بكالوريوس دبلوم عال

ماجستير دكتوراه أخرى

6- عنوان وظيفي :

7- سنوات خدمة في منصب حالي: (1 - 5) سنوات (6 - 10) سنوات

(11 - 15) سنة (16 - 20) سنة أكثر من (20) سنة

8- سنوات خدمة كلية: (1 - 5) سنوات (6 - 10) سنوات

(11 - 15) سنة (16 - 20) سنة أكثر من (20) سنة

أولاً : القيادة الإستراتيجية : وهي القدرة على التوقع Anticipate والرؤية Envision والمحافظة على المرونة Maintain Flexibility وتمكين الآخرين Empower من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك . هي أيضاً القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها ، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعتهم إلى الإيمان بها وفهمها .

1. شخصية الإستراتيجية : وهي الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي مثل , البلاغة والفصاحة والاستقامة والثبات والحسم وقدرة التأثير في الآخرين والثقة بالنفس والحدس والفتنة وغيرها .

2. تفكير الاستراتيجي : هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل الدائرة في الجوانب كافة التي تتعامل معها وأن يكون هذا التفكير عقلانياً ويعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الإستراتيجيين للإسهام في تقديم تصور مستقبلي لدوائهم وذلك للخروج من عبء التقليد إلى الأفكار الجديدة والتقدم والرؤى الخلاقة .

0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
												1. تمتاز قيادة الدائرة بالبلاغة والفصاحة التي تستخدم بإقناع المراجعين عند تأخر معاملاتهم .
												2. تفوض قيادة الدائرة الموظفين بالصلاحيات اللازمة من أجل إنجاز معاملات المراجعين, لثقتها وحسن ظنها بهم .
												3. تمتاز قيادة الدائرة بالاستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في الدائرة .
												4. تمتاز قيادة الدائرة بالقدرة على التأثير بالموظفين من أجل إنجاز معاملات المراجعين .
												5. تتمتع قيادة الدائرة بشخصية تتسم بالحسم عندما يتطلب إنجاز معاملات المراجعين ذلك .

أفق بنسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	تشجع قيادة الدائرة الأساليب التي تنمي المهارات الفكرية لدى الموظفين من أجل زيادة قدرتهم على إنجاز المعاملات .
											2.	تشجع قيادة الدائرة الموظفين على طرح الأفكار غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه إنجاز معاملات المواطنين .
											3.	تعتمد قيادة الدائرة على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى التوجه الاستراتيجي للدائرة .
											4.	تتيح قيادة الدائرة وقت كبير لموظفي الدائرة وذلك لطرح الطرائق والأفكار الإبداعية الجديدة لإنجاز معاملات المواطنين .
											5.	تعمل قيادة الدائرة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تسهم في تحسين أداء الدائرة .

3. تغيير الاستراتيجي : يشير التغيير Change إلى "عملية إدخال تحسين أو تطوير على الدائرة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبما يمكن معه تحقيق أهدافها المرغوبة .

ت	العبارات	أُتفق بنسبة																			
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %									
1.	تسعى قيادة الدائرة لأن يكون لها دور واضح في إحداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في انجاز معاملات المراجعين بأقل وقت ممكن.																				
2.	تشجع قيادة الدائرة الإبداعات والمبادرات الهادفة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تقوم على أساس النزاهة في انجاز معاملات المراجعين .																				
3.	تعمل قيادة الدائرة على تطوير أنظمة العمل فيها بصورة مستمرة وبما يتلاءم مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية .																				
4.	تستشرف الدائرة المستقبل من خلال سعيها الدؤوب لتنمية مواردها البشرية والمادية من أجل إنجاز معاملات المراجعين بكفاءة .																				
5.	تستحدث قيادة الدائرة طرائق جديدة لدراسة كيفية تحسين أداء الأعمال في الدائرة .																				

أُتفق <input type="checkbox"/> نسبة	
-------------------------------------	--

ت	العبارات	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
1.	ليست قرارات قيادة الدائرة عشوائية , وإنما تتخذ في ضوء الفحص والتدقيق للمعلومات التي تم جمعها حول مشكلات العمل والبدائل المتاحة لها .											
2.	تحرص قيادة الدائرة على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من خلال الإستماع إلى آرائهم وأطروحاتهم.											
3.	أعتقد أن قرارات قيادة الدائرة نابعة عن رؤيا مستقبلية واضحة لعملها .											
4.	تتخذ قرارات قيادة الدائرة دائما في حدود الموارد المتاحة للدائرة .											
5.	قرارات قيادة الدائرة تتسم بالمنطقية .											

4. [قرارات الإستراتيجية : هي عبارة عن مجموعة من النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية. وتشمل تحديد المشكلة، والاتصالات المتعلقة بالاختيار الإستراتيجي .

ثانيا : [شفافية : تعني " جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره , وهي أيضا وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها , وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرورها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر " .

ت	العبارات	أُتفق بنسبة																					
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %											
1.	تستخدم الدائرة سياسة الباب المفتوح لسماع شكاوى المراجعين ومقترحاتهم .																						
2.	توضح الدائرة الخطوات المطلوبة لانجاز المعاملات من خلال بوسترات ونشرات توضع داخل الدائرة .																						
3.	يمكن الاطلاع على المعلومات الخاصة بأنشطة الدائرة وأعمالها من خلال النشرات والتقارير التي تنشرها .																						
4.	هنا <input type="checkbox"/> قاعدة بيانات فاعلة في الدائرة يمكن الإفادة منها من قبل المراجعين دون جهد يذكر .																						
5.	تتيح الدائرة المعلومات المتعلقة بها أمام الجميع عند الحاجة إليها .																						

3. علنية معلومة Information Publicity : وتشكل العلنية أحد أهم مرتكزات الشفافية فهي إشهار المعلومات ومن ثم إمكانية الحصول عليها من لدن المستفيدين دون عناء و دون طلب .

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تسعى الدائرة إلى توفير معلومات مفصلة عن أعمالها ونشاطاتها تقدم إلى الجمهور .	1.
											توفر الدائرة البيانات والمعلومات للجمهور سعياً لتحسين نظامها الرقابي .	2.
											تمتلك القيادات في المستويات التنظيمية المختلفة في الدائرة الصلاحيات الكافية لعقد اللقاءات مع الصحافة والتلفزيون والجمهور والتصريح بإنجازات الدائرة وإخفاقاتها .	3.
											للدائرة موقع على شبكة الانترنت يمكن من خلاله الحصول على المعلومات الخاصة بأنشطتها وأعمالها .	4.
											تقوم الدائرة بتحديث المعلومات المعلنة عنها باستمرار .	5.

ثالثاً: الفساد الإداري : " هو ذلك السلوك اللاأخلاقي الذي يمارسه فرد ما أو مجموعة أفراد , والذي يعود بالضرر على الفرد نفسه أو المجموعة أو على المجتمع ككل " .

1. رشوة : هو قيام الشخص بدفع أموال نقدية أو عينية إلى شخص آخر بقصد قيام الشخص الثاني بتفضيل الأول على آخرين , أو قيامه بالتجاوز على الأنظمة أو القوانين بهدف انجاز ما يريد الأول .

2. استغلال منصب : هو الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من دون وجه حق , و تحت مسميات عدة أو عدم الالتزام بالعمل أو كشف أسرار العمل أو انتهاون في أداء العمل وكذلك التعسف والتشدد , أو منح المزايا والهبات دون وجه حق إلى غير مستحقيها .

0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
												1. تعمل الدائرة على تقليل احتكاك الموظفين بالمراجعين إلى أقل حد ممكن .
												2. تمتلك الدائرة جهاز رقابي فاعل للكشف عن حالات أخذ الرشاوى لانجاز المعاملات .
												3. ترفع الدائرة بين الموظفين شعار محاسبة المرتشين , والعمل ضمن الأنظمة والتعليمات .
												4. توجد أساليب واجراءات صارمة لمحاسبة ضعاف النفوس في الدائرة .
												5. تعمل قيادة الدائرة على أن تكون قدوة للموظفين في ممارسة العمل ونزاهته .

أُتفق بنسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	لا تستخدم قيادة الدائرة صلاحياتها ومسؤولياتها لتحقيق منافع شخصية للآخرين .
											2.	لا تراعي قيادة الدائرة المصلحة الشخصية لها وإنما الأهداف العامة .
											3.	تؤمن قيادة الدائرة بأن تحقيق المصلحة الشخصية ينبع من تحقيق مصلحة الدائرة .
											4.	تعد قيادة الدائرة قدوة للموظفين في الالتزام بمعايير الوظيفة العامة .
											5.	لا تهدر قيادة الدائرة أموال الدائرة في نشاطات تحقق مصالحها الشخصية .

5. وساطة و [محاكاة] : إنه سلوك مستمد من منزلة الشخص الاجتماعية أو السياسية ، إذ يصبح قادراً على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده وأهدافه متجاوزاً القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق إلى غير أصحابها ومنح تسهيلات ومزايا فئات دون أخرى . وهي أيضاً تساهل الموظف مع أقاربه ومعارفه على حساب الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير عمله أو أن يعطيهم الأولوية في إنجاز معاملاتهم والإفادة من خدمات دائرته قبل غيرهم .

ت	العبارات	أثقف بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
1.	تتبع الدائرة آليات وضوابط موحدة في إجراءات التعيين فيها , بعيدة عن العلاقات الشخصية .																					
2.	لا تتحكم الوساطة والمحسوبية في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية للموظفين المتميزين .																					
3.	تعتمد الدائرة برامج توظيف فاعلة على ضوء توفر المهارات والخبرات الإبداعية لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المعطن عنها .																					
4.	تحارب قيادة الدائرة عمليات تعيين أقارب وأبناء الموظفين العاملين فيها دون وجه حق .																					
5.	تستخدم الدائرة أسلوب التقييم الموضوعي عند تقييمها لأداء الأفراد العاملين وذلك وفق السرعة في إنجاز معاملات المراجعين .																					

ملحق رقم (6)

أدوار القيادة الإستراتيجية حسب ما تناولها بعض الكتاب

تنظيم المعلومات الإستراتيجية	اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الإستراتيجية الشخصية	الثقافة الإستراتيجية	التفكير الإستراتيجي	الهيكل والسياسات	الاتصالات الإستراتيجية	التغيير الإستراتيجي	أسم الكاتب
*	*			*	*	*	*	Mintzberd, 1980
	*	*		*			*	Thomas, 1985
	*		*		*		*	Bass, 1985
*	*			*			*	الشماع وآخرون, 1980
	*	*		*			*	الذهبي, 1986
	*	*					*	Miller, 1987
*		*			*	*	*	Certo etal, 1995
	*	*	*	*			*	Mintzberd, 1995
	*	*						Miller & Dess, 1996
		*	*	*			*	Samuel, 1996
	*			*			*	كلاده, 1997
		*		*		*	*	Bass, 1999
	*	*		*			*	Hunger, 2000
	*			*			*	داغر وحرشوش, 2000
*	*	*		*	*		*	Hill & Jones, 2001
*	*	*	*	*	*		*	Hitt etal, 2001
	*	*	*					Daft & Noe, 2001
*		*		*	*			Johnson & Scholes, 2000
		*		*			*	Robbins, 2003
	*			*	*		*	Jodg & Robbins, 2007
		*		*			*	Jodg, 2009
6	14	14	5	16	7	3	18	المجموع



ملحق رقم (7)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. النسب المئوية Percentage

وهي حاصل قسمة القيمة الجزئية على القيمة الكلية مضروبة في 100

$$100 \times \frac{\text{القيمة الجزئية}}{\text{القيمة الكلية}} = \text{النسبة المئوية}$$

2. اختبار الصدق

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_1^n SD_i^2}{SD_t^2} \right] \quad S_i = 1, 2, \dots, n$$

حيث أن:

r_{tt} = معامل ارتباط ألفا (كرونباخ).

n = عدد فقرات المقياس.

$\sum SD_i^2$ = مجموع تباينات فقرات المقياس.

SD_t^2 = التباين الكلي للاختبار.

$$\frac{\text{الحد الأدنى للإجابات} + \text{الحد الأعلى}}{2} = \text{الوسط الفرضي}$$

3. الوسط الحسابي الموزون Arithmetic Mean

ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة للمتغيرات المبحوثة، وهو حاصل قسمة مجموع القيم على عددها ويعبر عنه رياضياً.

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن:-

$W \bar{X}$ = الوسط الحسابي الموزون.

f_i = التكرار.



4. الانحراف المعياري Standard Deviation

لتخصيص مديات تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي ويعبر عنه رياضياً.

$$S.D = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{n-1}}$$

إذ أن :-

S = تقدير الانحراف المعياري .

x_i = استجابات أفراد العينة .

f_i = التكرار .

\bar{x} = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات .

5. الارتباط المتعدد Multiple Correlation Coefficient

تستخدم معادلة الارتباط المتعدد للتعبير عن العلاقة ما بين متغير معتمد واحد من جهة ومتغيرين مستقلين أو أكثر ويعبر عنها رياضياً.

$$r_{1.23} = \sqrt{\frac{(r_{12}^2 + r_{13}^2) - (2r_{12}r_{13}r_{23})}{1 - r_{23}^2}}$$

6. معامل التحديد R^2 :-

$$R^2 = r^2$$

7. تحليل المسار :-

- إيجاد معكوس مصفوفة الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية
- إيجاد حاصل ضرب معكوس المصفوفة بمصفوفة ارتباط عمودية تمثل معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل مع المتغير المستجيب وذلك من خلال ضرب كل قيمة من قيم المصفوفة العمودية بقيم كل صف من المصفوفة ، وكما موضح أدناه :

$$Zx1(r11) + Zx2(r12) + Zx3(r13) + Zx4(r14) + Zy1(r15) + Zy2(r16) + Zy3(r17) + Zy4(r18)$$

إذ أن :-

$Zx1$: تمثل علاقة الارتباط بين المتغير المستجيب الرئيسي والمتغير التفسيري الفرعي .

r_{11} : تمثل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية التفسيرية .



ملحق (8)

Correlations

ارتباطات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والشفافية بأبعادها مع محاربة الفساد الإداري بمؤشراته
لشريحة القيادة

	X	X1	X2	X3	X4	Y	Y1	Y2	Y3
Z Person Correlation	.810 **	.711 **	.797 **	.676 **	.792 **	.783 **	.716 **	.717 **	.608 **
Z1 Person Correlation	.738 **	.627 **	.731 **	.639 **	.711 **	.725 **	.691 **	.675 **	.540 **
Z2 Person Correlation	.721 **	.670 **	.706 **	.598 **	.679 **	.605 **	.636 **	.580 **	.405 **
Z3 Person Correlation	.776 **	.714 **	.739 **	.652 **	.753 **	.705 **	.696 **	.660 **	.509 **
Z4 Person Correlation	.709 **	.598 **	.718 **	.572 **	.715 **	.758 **	.618 **	.659 **	.628 **
Z5 Person Correlation	.706 **	.607 **	.696 **	.588 **	.706 **	.716 **	.595 **	.615 **	.619 **

N= 122

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية



ملحق (9)

Correlations

ارتباطات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والشفافية بأبعادها مع محاربة الفساد الإداري بمؤشراته
لشريحة المستفيدين

	X	X1	X2	X3	X4	Y	Y1	Y2	Y3
Z Person Correlation	.802 **	.685 **	.759 **	.724 **	.697 **	.857 **	.740 **	.797 **	.682 **
Z1 Person Correlation	.734 **	.633 **	.669 **	.665 **	.654 **	.769 **	.681 **	.681 **	.628 **
Z2 Person Correlation	.742 **	.605 **	.692 **	.717 **	.631 **	.743 **	.737 **	.672 **	.541 **
Z3 Person Correlation	.731 **	.606 **	.693 **	.621 **	.691 **	.784 **	.620 **	.726 **	.667 **
Z4 Person Correlation	.674 **	.593 **	.678 **	.578 **	.564 **	.787 **	.617 **	.770 **	.641 **
Z5 Person Correlation	.703 **	.625 **	.663 **	.645 **	.580 **	.749 **	.642 **	.718 **	.584 **

N=246

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية



جدول (11)
تناول بعض الباحثين لصور أو مظاهر الفساد الإداري

ت	اسم الكاتب والسنة	الرشوة	استغلال المنصب	الاختلاس والاحتيال والسرقة	الوساطة والمحابة	الابتزاز	استغلال المال العام	الغش و التديس	التواطؤ	التزوير	التهرب الضريبي	التأمّر	التستر على الفاسدين	التضليل الإعلامي
1	الغالبى والعامري, 2008	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
2	بوعشة, 2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
3	اتفاقية الأمم المتحدة, 2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
4	سعيد, 2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
5	دليل النزاهة, 2006	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
6	الحمش, 2006	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
7	مصطفى, 2006	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
8	الحبيطي, 2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
9	عربية, 2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
10	البنك الدولي, 2004	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
11	حمارنة و الصياغ, 2004	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
12	Use للاحتيال, 2002	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
13	العتيبي, 2002	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
14	الكبيسي, 2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
15	Pope, 2000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
16	اليوت, 2000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
17	الدليمي, 1999	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
18	Johnston, 1997	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
19	حسين, 1997	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
20	Rauch, 1995	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
21	Pasuk & Pinyarangsana, 1994	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
22	Choti & Krietner, 1991	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	المجموع	18	16	9	10	6	7	2	5	8	2	6	7	2

المصادر



المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ- القواميس والمعاجم

1. البعلبكي، منير (2005) " قاموس المورد القريب" انكليزي-عربي، دار العلم للملايين .
2. البستاني، الشيخ عبد الرسول الوافي (1982) " المعجم الوجيز "، مكتبة لبنان .
3. الجد، خليل (دون سنة طبع) " المعجم العربي الحديث " .
4. الخطيب، احمد شفيق (2006) " معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية " ، الجديد المصور، انكليزي - عربي .
5. الرازي، محمد أيّوب، عبد القادر (1983) " مختار الصحاح "، دار الرسالة ، الكويت .
6. السباق، جروان (1971) " قاموس عربي - انكليزي - فرنسي " ، ط1 ، بيروت .
7. المعجم الوسيط (1973) المجلد الثاني، دار إحياء التراث .
8. يسوعي، الأب لويس معلوف (1970) " المنجد في اللغة والأدب والعلوم " ، المطبعة الكاثوليكية، دار المشرق، بيروت .

ب- الكتب

1. الأعرجي، عاصم (1995) " دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي "، ط1 ، دار الفكر، عمان.
2. الأعرجي، عاصم (1988) " نظريات التطوير والتنمية الإدارية " ، بغداد ، مطبعة التعليم العالي .
3. داود ، سليمان بن الأشعث (1408 هـ 1988 م) " سنن أبي داود "، الطبعة (دون)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ج 3، ص135.
4. إليوت، كمبرلي أن (2000) " الفساد والاقتصاد العالمي " ترجمة محمد جمال إمام ، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة .
5. البكري، ثامر ياسر (2008) " إستراتيجيات التسويق "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
6. إيش ، عياد محمد علي (2007) " التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للفساد الحكومي في البلدان النامية"، دليل الموظف النزيه ، مركز عشتار للتدريب الصحفي، ط2.



7. نبي حمدان, خالد محمد طلال و إدريس, وائل محمد (2007) " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر " , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان الأردن .
8. الجباري, سيف راشد والقيسي, كامل صكر (2005) " كيف واجه الإسلام الفساد الإداري " ط1, دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية - دبي .
9. جعلوك, محمد علي عارف (1999) "القادة هل يولدون؟... أم يصنعون", دار الراتب الجامعية, بيروت.
10. الحمش, منير (2006) " الاقتصاد السياسي : الفساد - الإصلاح - التنمية " منشورات اتحاد الكتاب العرب, دمشق .
11. حماد, طارق عبد العال (2005) " حوكمة الشركات " , الدار الجامعية, القاهرة .
12. حمارنة, مصطفى, والصياغ, مصطفى (2004) " دراسة حالة الأردن, في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية " , ط1, مركز دراسات الوحدة العربية, بيروت.
13. حنون, نائل (2003) "شريعة حمو رابي", الجزء الأول, ط1, بيت الحكمة, بغداد.
14. الخناق, نبيل محمد (2006) " الشفافية التنظيمية " , مطبعة الرفاه, دار الكتب والوثائق, بغداد .
15. الخضير, محسن أحمد (2005) " حوكمة الشركات, كيف يتم تفعيل أدوات الرقابة الضميرية, الإشراف الذاتي على الشركات, وتحقيق عوامل الصحة والأمن المهني والوظيفي, وعناصر الشفافية والإفصاح في عصر العولمة الاحتجاجية " مجموعة النيل العربية, ط1, القاهرة .
16. خير الله, داود (2004) " الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها – من كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية, مركز دراسات الوحدة العربية, ط1, بيروت .
17. الخفاجي, نعمة عباس (2002) "ملاحم نشوء الفكر الاستراتيجي", مدخل دراسة في الإدارة, المجلد 9, العدد 29, جامعة بغداد .
18. الصدر, محمد محمد صادق (1425هـ) " موسوعة الإمام المهدي (عليه السلام): تأريخ ملء عد الظهور " , ط2, منشورات سعيد بن جبير, مطبعة الغدير, قم .
19. صالح, محمد فالح (1994) " إدارة شؤون الأفراد – عرض وتحليل " دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان .
20. داغر, منقذ و حرحوش, عادل (2000) "نظرية المنظمة", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
21. الذهبي, جاسم محمد والعزاوي, نجم عبد الله (2005) " مبادئ الإدارة العامة : منظور استراتيجي شامل " مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ, ط1, بغداد .
22. الذهبي, جاسم محمد (2001) " التطوير الإداري – مداخل ونظريات , عمليات وإستراتيجيات " , مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ, ط1, بغداد .
23. الرضي, الشريف (2006) " نهج البلاغة : للإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) – حققه محمد عبده, الشركة الدولية للطباعة – مؤسسة المختار للنشر والتوزيع, ط1, القاهرة .
24. روزنيدان, أوغسطين (2000) " أهمية دور القيادة في محاربة الفساد في أوغندا " : الفساد والاقتصاد العالمي " .



25. راجان، جيه (1999) "متى يكون هناك فساداً؟ تجلّبة سنغافورة"، الأهرام الاقتصادي، 6 أيلول .
26. زويلف، مهدي حسن واللوزي، سليمان احمد (1993) " التنمية الإدارية والدول النامية"، دار مجلة لاوي للنشر والتوزيع، ط1, عمان، الأردن.
27. سوليفان، جون وشكولنكوف، الكسندر (2005) " مكافحة الفساد منظورات وحلول القطاع الخاص" مركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأمريكية .
28. السالم، مؤيد سعيد (2005) " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
29. الشعبي، عزمي (2004) " دراسة حالة فلسطين المحتلة في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية" ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت .
30. الشبوط، محمد عبد الجبار (2004) " الشفافية"، صحيفة الصباح، العدد 272 .
31. عبود، سالم محمد (2007) " ظاهرة غسل الأموال"، دار المرتضى للطباعة والنشر، بغداد.
32. العادلي، حسين درويش (2005) " إدارة المجتمع والدولة – المضمون والشكل"، القاهرة .
33. العتيبي، صبحي (2002) " تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار الحامد للنشر، عمان .
34. العديلي، ناصر محمد (1995) " السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض .
35. عامر سعيد يس، وآخرون (1991) " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة .
36. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2008) " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2, عمان .
37. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2005) " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" دار وائل للنشر، ط 2, عمان .
38. الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2003) " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دار وائل للنشر، عمان .
39. غرغور، رضا صباغ (2000) " دور الإعلام في مكافحة الفساد" في " نحو شفافية أردنية"، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان .
40. الفضل، مؤيد عبد الحسين (2008) " الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
41. الكايد، زهير عبد الكريم (2003) "الحكمانية – قضايا وتطبيقات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
42. الكيلاني، فاروق (2000) " القضاء الأردني وتحديات القرن 21"، في كتاب "نحو شفافية أردنية"، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان .
43. كليجاراد، روبرت (1994) " السيطرة على الفساد"، ترجمة علي حسين حجاج، دار البشير، عمان.



44. اللوزي, موسى (2000) " التنمية الإدارية : المفاهيم – الأسس – التطبيقات " , دار وائل للنشر, ط1, عمان .
45. اللوزي, موسى (1999) " التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة " دار وائل للنشر, عمان .
46. المطيري, عبيد الله سعيد (2004) " مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة : تحديات وقضايا معاصرة", دار المريخ, الرياض .
47. مؤتمن, حسن عماد الدين (2004) " قيادة التغيير في المؤسسة التربوية " وزارة التربية والتعليم, المملكة الأردنية الهاشمية, 25 كانون الثاني, عمان .
48. المجلسي, الشيخ محمد باقر (2001) " حار الأنوار " , المجلد 18, دار التعارف للمطبوعات, بيروت, لبنان .
49. المشهداني, محمود حسن و هرمز, أمير حنا (1989) " الإحصاء " دار الكتب للطباعة والنشر, جامعة بغداد .
50. نجم, نجم عبود (2000) " أخلاق الإدارة في عالم متغير " , المنظمة العربية للعلوم الإدارية, القاهرة.

ت- الرسائل والأطاريح الجامعية

1. دراوي, عبد الرضا فرج (2006) " الفساد الإداري في العراق : الأسباب ووسائل العلاج " أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة .
2. واشري, أمنة (2003) " توجه القيادات العليا في ظل العولمة " , رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد .
3. جلاب, إحسان دهش (2004) " التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية " أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, بغداد .
4. الخناق, نبيل محمد (2006) " الفساد الإداري : دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين في أجهزة مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني " , رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة اليرموك أ.د.
5. صالح, أحمد علي (2001) " أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري " دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي " رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد .
6. العبيدي, فائق مشعل (1998) " استراتيجيات اختبار وتطوير القيادات الإدارية العليا, أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, بغداد .
7. الرابي, خلود هادي عبود مختار (2005) " تعزيز معطيات الشفافية في ظل ثقافة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات " , أطروحة دكتوراه (غير منشورة) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل .



8. الركابي، كاظم نزار عطية (1998) "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد .
9. الطائي، رنا ناصر صبر (2007) "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
10. الطوخي، سامي (2006) "الإدارة الشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، السرية وتدني الأداء والفساد، إلى الشفافية والتسبب وتطور الأداء البشري والمؤسسي- دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) دار النهضة العربية، القاهرة .
11. عبد الباقي، علي أحمد (1997) " دور الرقابة الخارجية للحد من الفساد الإداري"، أطروحة دكتوراه علي مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
12. الفتلي، إثار عبود كاظم (2009) "الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية في بلدان مختارة" رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كركوك .
13. وناس، سوسن عبد الأمير (2008) " تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي : تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني " أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في فلسفة الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

ث- المجالات الدورية والبحوث

1. أبو حمود، حسن (2002) " الفساد ومنعكساته الاقتصادية والاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18، العدد الأول، مطابع دار البعث، دمشق .
2. أفندي، عطية حسين (2001) " الشفافية في أعمال الإدارة العامة " مجلة أخبار الإدارة العامة، العدد 33.
3. الأعرجي، عاصم (1985) " الفساد الإداري " مجلة الاقتصادي، العدد الأول، أيلول .
4. وعشة، مبارك (2007) " الفساد أشكاله - آثاره وطرق معالجته " مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 1، سبتمبر .
5. العير، يحيى (2003) " الفساد الإداري وغياب الشفافية والأمن المعلوماتي"، تحديات في وجه الحكومة الالكترونية، مسابقة الجزيرة الماسية، العدد 48 .
6. البغدادي، عادل عباس، والخفاجي، نعمة عباس (2001) "ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء"، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تشرين أول، جامعة بغداد .
7. أولو، مورو (1998) " الفساد : الأسباب والنتائج"، التمويل والتنمية، مارس، القاهرة .
8. أداركو، جوزيف (1993) " حلقة المعرفة : كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) السنة الأولى، العدد 8، مارس (1-8) القاهرة .
9. البرقاوي، نزيه (1988) " الشفافية التخصصية"، مجلد 1، العدد 5، القاهرة .



27. الطوخي، سامي، وعبد الله، طاهر محمد (2002) " إدارة الشفافية وتمكين العاملين في قطاع النقل □ مصر "، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية – مركز البحوث والمعلومات، السنة (20) العدد (4) القاهرة .
28. الطائي، علي حسون وعبد الرزاق، أحمد (2002) " التفكير الاستراتيجي وعلاقته □ التكيف التنظيمي في ظل عصر اللاتأكد البيئي، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، المجلد (1) العدد (1) .
29. عريضة، زياد علي (2005) " الفساد : أسبابه، أشكاله، دوافعه، آثاره، ومكافحته، واستراتيجيات الحد من تناميته، ومعالجته: دراسات إستراتيجية "، مجلة فصلية محكمة تصدر عن المركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، جامعة دمشق، العدد (16) .
30. عبد الفضيل، محمود (2004) " مفهوم الفساد ومعاييرهِ "، مجلة المستقبل العربي، المجلد (27) العدد (309) تشرين الثاني □ بيروت .
31. عبد اللطيف، عادل (2004) " الفساد كظاهرة عرقية وآليات ضبطها "، إطار لفهم ظاهرة الفساد في الوطن العربي ومعالجتها " مجلة المستقبل العربي، مجلد (27) العدد (309) □ بيروت.
32. عبد الفضيل، محمود (1999) " الفساد وتداعياته في الوطن العربي "، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (5) □ بيروت .
33. قنديل، أماني (1997) " تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات العربية " وقائع مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
34. كريم، حسن (2004) " مفهوم الحكم الصالح "، مجلة المستقبل العربي، المجلد (27) العدد (309) □ بيروت.
35. الكبيسي، عامر (2000) " الفساد الإداري : رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة "، المجلة العربية للإدارة، مجلة (20) العدد (1) حزيران .
36. مصطفى، شير (2006) " الفساد الاقتصادي : مدخل في المفهوم والتجليات "، حوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد (36) مصر .
37. نافعة، حسن (2004) " دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد "، مجلة المستقبل العربي، العدد (310) كانون الأول .
38. نجم، نجم عبود (1999) " الإلتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية " ، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (18) أيلول .
39. سالم، عماد عبد اللطيف (2001) " غسيل العملة □ بين الاستخدام السياسي للمفهوم ووظيفة الاقتصاد "، مجلة الحكمة، السنة الرابعة، العدد (19) □ بغداد.
40. الوقائع العراقية العدد (4093) في 20 تشرين الأول لسنة (2008) □ بغداد .
41. الوقائع العراقية العدد (3981) لسنة (2004) □ بغداد.



ح - المؤتمرات والتقارير

1. الأمم المتحدة (1999) " تقرير اللجنة الدولية لمكافحة المخدرات " (INCB) .
2. التقرير السنوي لهيئة النزاهة العامة، آذار (2005) بغداد .
3. حكمت، طاهر (1995) " الدور التشريعي في مكافحة الفساد "، ندوة بعنوان " نحو إستراتيجية لمكافحة الفساد " ؟ وزارة التنمية الإدارية، عمان، الأردن .
4. الطوخي، سامي، وعبد الله ، طاهر محمد (2006) " النزاهة والشفافية والإدارة العرقية " مؤتمر القيادات الإدارية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية , المنظمة العرقية للتنمية الإدارية, القاهرة .
5. القحطاني، سالم بن سعيد (2006) " القيادة الإستراتيجية.. بين الحاجة العلمية والترف الفكري "، الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة , (21- 22) مارس .
6. الملتقى الوطني الأول لمكافحة الفساد (2006) " لنعمل معاً من أجل إنضمام العراق إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNGAG) منشورات دار الحكمة, ط1 , بغداد .
7. مدير مفوضية النزاهة العامة (2005/6/17) " لقاء تلفزيوني مع قناة الفيحاء " .
8. المنظمة العرقية للتنمية الإدارية (2004) " الفساد في الحكومة " تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية, مركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية في الأمم المتحدة, ترجمة د. أحمد و شيوخه.
9. المفتشون المعتمدون لحالات الاحتيال في الولايات المتحدة الأمريكية, تقرير عام (2002) .
10. " نظام النزاهة العرقية في مواجهة الفساد " (2005) المركز اللبناني للدراسات, لبنان .
11. وزير الداخلية (2005/7/9) " لقاء تلفزيوني مع قناة العراقية تاريخ " .

خ - Net

1. تاريخ الدخول 2009/5/6 . 2004 . www.TRANSPARENCY.org .
2. تاريخ الدخول 2009/7/28 . 2004 . www.USINFO state .Gov .
3. تاريخ الدخول 2009/6/17 . UNDP, (2004) Anti-Corruption .
4. : UNDP (2004) "Governance for Sustainable Human Development", Op. Cit., pp. 4 – 5.
5. تاريخ الدخول 2009/6/24 . UNDP, (2002) Open System of Seoul .
6. تاريخ الدخول 2009/6/24 □ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997) UNDP, .



7. WitWitali@yahoo.com . تأريخ الدخول 2009/7/18
8. ولد القالة، إدريس " الشفافية " www.okdriss.co2003.com تأريخ الدخول 2009/4/13 .
9. عفيفي، صديق محمد (2006) " الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي " www.seddikaffifi.com تأريخ الدخول 2009/7/20 .
10. الدباس، زياد " تدني كفاية الأسواق المالية العربية سبب ضعف الإفصاح والشفافية " www.libyaforum.org تأريخ الدخول 2009/7/20 .
11. " الشفافية والإفصاح، دعم للثقة وتعزيز للعدالة بين المستثمرين " www.thegulfbiz.com تأريخ الدخول 2009/4/15 .
12. العثيم، احمد " الاقتصاديات العربية وقراءة في تقرير الشفافية " (2006) المعايير ومخاطر غيابها www.libyaforum.org تأريخ الدخول 2009/4/15 .
13. العتيبي، حزام " غياب الشفافية والإفصاح يهدد الأمن الاقتصادي والاجتماعي : www.okaz.com.sa تأريخ الدخول 2009/7/20 .
14. منظمة الشفافية العالمية .(2005). [www. TransparencyInternational,Berlin](http://www.TransparencyInternational,Berlin).
15. منظمة الشفافية العالمية، مؤشر مدركات الفساد للأعوام (2003/2004/2005/2006/2007/2008/2009) تأريخ الدخول 2009/7/20 .
<http://WWW.Transparacy.org/cpi/indexhtml#cpi>.
16. محي الدين، حسانه " اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات www.abhatoo.net.ma تأريخ الدخول 2009/7/20 .
17. المؤقت، فاطمة " الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات الأهلية الفلسطينية ودوره في تعزيز الشفافية والمساءلة فيها : [www. amam- Palestine-org](http://www.amam-Palestine-org) تأريخ الدخول 2009/7/20 .
18. Robert, Cyglicki & Melina, Antonowicz; (2007) " EIB's "Transparency performance rules and Day – to – Day practice in ACCESS TO INFORMATION ".[www,Ifitransparency.org](http://www.Ifitransparency.org).
19. The World Bank , (2004) Corruption and Development assistance – htm,pp1-3 .
تأريخ الدخول 2009/7/27 .



- 20.OECD, (1999) " Principles of Corporate Governance. www.OECD.org .
تأريخ الدخول 2009/7/20 .
- 21.www. Arab Topics.com 2009/7/25 تأريخ الدخول .
22. UN-ESCAP,(2004)" what is Good Governance ", P:3
Htnl.governance-escap/gov-u/org.www/; Http 2009/7/25 تأريخ الدخول
- 23.Beatty & Quinn. (2002) "The Role of strategic Leadership Team in
organizations, Center for Creative Leadership, www.ccl.org.
24. Chicoat, R. A. and Mageell, P.R. (1996) " Strategic Leadership and The Fourth
Army War College, Centre for Strategic Leadership U.S. Army War College,
JFQ / summer.2009/4/13 تأريخ الدخول
- 25.Chilcoat, R. A. (1995) " Strategic Art ": The New Art for 21st Century Leaders
U.S. Army war College Strategic studies Institute, October.
- 26.OECD, (1999) " Principles of Corporate Governance. www.OECD.org .
- 27.Mageell, R.R. (1998) " Strategic Leadership Primer, Development or Command
Leadership and Management " U.S. Army war College. 2009/4/13 تأريخ الدخول .
- 28.[Weiskittle, P. \(2006\) " Some Leadership Definitions, Business Leadership
Review vol.3.No.1. http:// www.mbawr /d.com. b/article.](http://www.mbawr/d.com.b/article) تأريخ الدخول
2009/5/14

ثانياً : المصادر الأجنبية



A. Dictionaries

- 2- Dictionary of American English,(1983) Long Man Inc.
- 3- Oxford Dictionary, (2004) Eleventh Impression, New York..
- 4- Petit Dictionary Belot Classique Francis – Arabe.

B. Books

- 1- Bhatnagar, Subhsh, (2003) " Administrative Corruption: How Does E-Government Help ?" In the Global Corruption Report, Transparency International, Germany .
- 2- Caiden, Gerald E. & Caiden, Naomi J. (1997) " Administrative Corruption. Public Administration Review. Vol. May–June.
- 3- Don Tapscott & Anthony Williams ; (2003) " Value and Values in The Age of Transparency " .
- 4- Finlay, Paul, (2000) "strategic Management An Introduction to Business and corporate strategy", Prentice-Hall, First published, New York,.
- 5- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996)" Strategic Leadership: Top Executive and their Effects on Organizations " St. Poul, MN: Publishing Co.
- 6- Griffin, Ricky, W. (2002) " Management " 7th ed., Houghton Mifflin Company .
- 7- Gopalsamy, N., (1998) " Corporate Governance: The New Paradigm " Weeler Publishing , New Delhi .
- 8- George, J.M. & Jones, G.R. (1996) " Understanding and Management Organizational Behavior " Addison –Wesley Publishing, U.S. A.
- 9- Gong, Ting (1993) " Corruption and Reform in China: An Analysis of Unintended Consequences "Crime , Law and Social Change"19, No.4 (June).
- 10- Hellriegel & D. Slocm, J. W. & Woodman, R.W.,(2001) " Organizational Behavior":9th td. South Western College Publishing, U.S.A.



- 11- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E., (2001), Strategic Management: Competitive and Globalization, 4th Ed., South Western College Publishing, Australia.
- 12- Hill, Charles W. and Jones, G.R. (2001) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach". Fifth Edition, Houghton Mifflin Co.
- 13- Judge, A(2008) " Organizational Behavior ", Pearson Education. U.S.A.
- 14- James L. Horton, (2006) " Lying and Transparency " Copyright, New York
- 15- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, (2003)"Exploring Corporate Strategy", 8thed,pearson Education, Harlow, London, New York.
- 16- Kotter, John P. (1996) " Leading Change " Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- 17- Macmillan, H. & Tampoe, M.(2000) " Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press.
- 18- Mintzberg, Henry, & Brain James & Ghoshal. Sumantry, (1998) " The Strategy Process ", Revised European Edition, Prentice Hall, Inc. London.
- 19- Mintzberg, Henry (1995) "The Strategic process ", Prentice – Hill Co.; N.J.
- 20- Metz, E. (1984) "Managing Change: Implementing Productivity and Quality Improvements" National Productivity Review, 3(3).
- 21- Nickols, Fred ;(2003) " Change Management ": A Primer.
- 22- Newstrom & Davis (2002) " Organizational Behavior " Human Behavior at work, 11th North America, Mc Graw Hill.
- 23- Pearce, J.A. & Robinson, R. B . Jr ;(2005) "Strategic Management: Strategy Formation and implementation , new York , Irwin , .
- 24- Pope, Jeremy (2000) " Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System, Transparency International.
- 25- Robbins and Judge, (2009) " Organizational Behavior ", 13th Ed., U.S.A.
- 26- Rachel Glennerster and Yongseok Shine; (2007)"Does Transparency pay ? university of Wisconsin-Madison: yshin @ ssc-wisc-edu .



- 27- Rogers, D. James (2007) " Accountability and governance in sierra Leone ",Governor of Bank of sierra Leone at the second Audit Risk and Governor Africa conference, Zanzibar , Tanzania , 17-20 July .
- 28- Robbins, S.P. (2003) " Organizational Behavior ":10th Ed., Prentice Hall, Inc. New Jersey .
- 29- Rauch, James E. (1995) " Choosing A Dictator: Bureaucracy and Welfare in Less Developed Politics NBER Working Cambridge, MA. National Bureau of Economic Research (July).
- 30- Suzanne J-piotrowsko & Gregg van Resin; (2005) " Desire for transparency: Dimensions and Determinants of Attitudes Toward Governmental Transparency ," prepared for the 8th public management Research Conference university of southern California.
- 31- Scott, C.D. & Gaffer , D.T.(1995) " Management Change at Works " Menlo Park, C.A.: Crisp Publications Inc.
- 32- Thompson, J.L. & A. Strickland (1998)" Strategic Management: Boston, Irwin Mc. Graw Hill.
- 33- Thompson, J.L. (1997) " Strategic Management: Awareness and Change", 3rd Edition , International Thompson Business .
- 34- Tanzi ,Vito ; (1995) " Corruption, Arm's Length and Markets " in Granular Florentine and Sam Pelt man, The Economics of Organized Crime, Cambridge University Press.
- 35- Wheelen Thomas and David Hunger, (2004) " Strategic Management " 9th edition, Prentice Hall New Jersey.
- 36- Wheelen Thomas and David Hunger, (2004) " Strategic Management and Business Policy t " 9th edition, Prentice Hall New Jersey.
- 37- Wright, P. & Kroll, J. & Parnel, J. A. (1998) " Strategic Management Concepts " Prentice Hall, New Jersey.
- 38- Wright, P. and Kroll. M. J. and Parnel, J.A(1996) " Strategic Management: Concept and Cases " 3rd ed., Prentice Hall International, New York .P.3.



- 39- Wright P., and Kroll, M. and John Parnell., (1994) "Strategic management", Text & Cases Ellyn & Bacon, Second Edition, U.S.A.
- 40- Werner, Simch (1993) " New Direction in The Study of Administrative Corruption, Public Administration Review, vol. 43, March / April.
- 41- Wrap, H.E., (1991) " Good Manager Don't Make Policy Decision " in Henry Mintzberg and Quinn, J.B. "The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases " 2nd, ed. Prentice Hall. Inc., pp. 32-38 .
- 42- UNDP, (1997) " Governance for Sustainable Human Development " A UNDP Policy Document " UNDP, New York .

C. Journals

1. Ackerman Rose, S. (1996) " Redesigning The State to Fight Corruption, Viewpoint, Word Bank, No. 75, May.
2. Ades, A. & Tella, R.D. (1996) " The Causes and Consequences of Corruption: A Review of Recent Empirical Contributions International Journal of Manpower, Vol.27, No. 2.
3. Block, A. (1996) " American Corruption and The Decline of Progressive Ethics " Journal of Law and Society, vol.23.
4. Bryson John M. & Philip Bromiley, (1993) " Critical Factors Affecting The Planning and Implementation of Major Projects " Strategic Management Journal, 14(5), PP.319-337.



5. Boyatzis,R. (1993) "Beyond Competence: The Choice to be a Leader, Human Resource Management Review ,VOL.3,NO.1(1-14).
6. Cray, David; & Geoffrey R. Mallory; & Richard J. Butler; & David J. Hickson; & David C. Wilson (1988) "Spondaic, Fluid, and Constricted Processes: Three Types of strategic Decision Making in organizations", Journal of Management Studies, 25 (1), pp(1-12).
7. Dorji, Kinley (2004) "Rules and Regulation: Corruption and The role of the individual, Seminar on enhancing integrity and Preventing Corruption Royal Institute of Management, England, Jan.19.
8. Defiler, M.(1995)"Corruption and Justices" Journal of Criminal Justices, vol.23.
9. Dean, James W. & Mark, P. sharfman; (1993) "The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making ",Decision Sciences, 24(6).
- 10.Johnston, Donald J., (1998) "Human Capital Investment: An International Comparison, Organization for Economic" Co-Operation & Development.
- 11.Komiyama, M. and Yakinobu Masaoka (2002) "Corporate Governance, A New Phase for Japanese Companies", Nomura Research Institute (NRI), NRI Papers no . 47, May.
- 12.Kopit & Caring (1998) " Transparency in Government Operation – was Hinton " IMF, Occasional.
- 13.Miller, C.C. & L.B. Cardinal (1997) " Strategic Planning and Firm Performance; A. Synthesis of More Than Two Decades of Research " Academy of Management Journal
- 14.Mintzberg, H. & J. A. Water (1982) " Tracking Strategy in Entrepreneurial Firm" Academy of Management Journal,25,PP.465-499.
- 15.Schwenk ,Charles R .(1984) "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making ".Strategic Management Journal,5(2):PP. 111-128 .
- 16.Werner, Simpson B; (1983) " New Directions in the Study of Administrative Corruption ", Public Administration Review, Vol. 43, N0. 2.

***D. Researches***

1. Abed, G., T., & Davoodi, H., (2000), Corruption Structural Reforms & Economic Performance in the Transition Economies, IMF Working Paper: WP/00/132.(Washington, D.C: International Monetary Fund).
2. Diver Avocio J; (2002)" Impact of transformational Leadership on follower development and performance", A Field Experiment August, Journal .
3. Goortha, Prateek, (2000), Corruption: theory &Evidence through Economics in Transition, International Journal of Social Economics, Vol. 27, No.12 .



Abstract

This study tries to have the role of strategic leadership (the independent changeable) with its dimensions (the personal strategy, the strategic thought, the strategic changing, the strategic decisions) and the transparency (the changeable agent) with its pointers (accuracy and believing in introducing the information, simplifying in the information arrive, the publication of the information) in fighting the administration corruption (the dependent changeable) with its pointers (bribery, the exploitation of position, embezzlement, stealing, deception, forgery, mediation and favoritism). There is no doubt that the subject of the strategic leadership is one of important and modern subjects to the institutions in general if they are carried out according to the scientific bases and the correct techniques, which play a main role in the success or failure of the institution, as well as the transparency has a great effect on the life of institutions negative or positive, and the administration corruption which is considered as the most important subject now a days and the most dangerous because it has negative traces and results on the society in general. The problem of the promptly study is that the institutions of the general section in sacred Karalla governate suffer from the weakness of the strategic leadership's role, absence of transparency and spreading the epidemic of the administration corruption. In spite of the importance of the strategic leadership and transparency as well as the danger of the epidemic of the administration corruption, we still find that the searched institutions don't realize the importance role of the strategic leadership and the transparency in fighting the administration corruption.

To achieve these aims, the study adopted a hypothesis diagram explains the reasonable relationships among the study changeable. To discover these relationships, it has been thrown many hypotheses as primary answers. This study tries to materialize the range of its correctness. At the same sequence, it has been thrown six main hypotheses and they are the following :

- 1- There is no existence in the contact relationship which has statistical sense between the strategic leadership and fighting the administration corruption with its pointers.
- 2- There is no existence in the contact relationship which has statistical sense between transparency and fighting the administration corruption with its pointers.
- 3- There is no existence for the numerous contact relationships which has statistical sense among changing's of study .
- 4- There is no existence for the effective meaningful relationship which has statistical sense that belongs to changeable of the strategic leadership dimension in fighting the administration corruption.
- 5- There is no existence for the meaningful effective which has statistical sense of the changeable transparency in fighting the administration corruption.



Abstract

- 6- There is no existence for numerous effective of the strategic leadership and transparence in fighting the administration corruption.

To apply this study in the life field and test its hypotheses, it has been chosen a sample from the institutions of general section in sacred Kerbala government because they are the most important service institutions which have an effect on the life of society. It has been used a statistic application (document) as a main instrument in collecting statistics that connected with the life field, and the sample's amount which the study covered reached to (135) from the leadership rank which considered with the managers of the searched institutions. (276) from beneficiaries (people who come to these institutions). It has been used the statistical program SPSS-12-For Windows to carry out the statistical treatments, and this study reached to amount of conclusions which are the following :

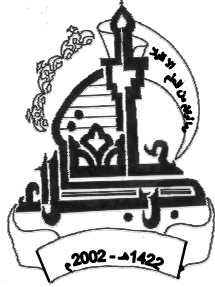
- 1- The statistical results showed an existence of a positive strong contact relationship which has statistical sense between the strategic leadership and the administration corruption in general with the pointers of the administration corruption on the whole but in special for the leadership and beneficiaries on various degrees.
- 2- The statistical results showed an existence of a positive and strong contact relationship which has statistical sense between the transparence and the administration corruption in general for the leadership and beneficiaries on various degrees.
- 3- The statistical results showed that there is a relationship of meaningful effect which has a statistical sense to adopt the transparence with its dimensions in the changeable of the administration corruption with its pointers for the leadership and beneficiaries but on various degrees.
- 4- The statistical results showed that there is a relationship of a positive and strong contact which has a statistical sense between (the transparence) and (the strategic leadership with the administration corruption) for the leadership and beneficiaries but on various degrees.
- 5- The statistical results showed that there is a relationship of a positive and strong contact which has a statistical sense between (the administration corruption) and (the strategic leadership with the transparence) for the leadership and the beneficiaries on various degrees.
- 6- The statistical results showed that the strongest relationship of numerous contact was between (the administration corruption) and (the strategic leadership with the transparence) for the leadership and the beneficiaries but on various degrees.

This study contains several recommendations which are the following :



Abstract

- 1- Support the role of the strategic leaderships which several its success and its superiority and then emphasis on the positive elements of strategic roles which are (personality, thinking, changing, strategic decision) through the choice of the impartial leaderships, and according to the higher scientific certification, capability, worth and away from the apportion, factional and category.
- 2- Announcement the financial budget which allocated and the field of its expenditure to people who are working which states the transparence in working of the institution's leadership. Then increasing the official satisfaction and the institution's leadership will be a perfect sample for the other from the institutions leadership.
- 3- Deepening the consciousness in the value of work and its morals, or the general job in thinking and behavior at the workers of the administration cadre. The practice of the pointed morals must be worked by the leaders of those cadres firstly, spreading the fair values and scarcity the differences in acquired features among persons, interesting in the degree of fidelity, impartiality, commitment, decreasing in the ability to slide in the corruption when it will be chosen the leaderships, the artificial competence, craftily and professionally.



Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research University of
Kerbala'-College of Administration and
Economic Department of Business
Administration - Higher Studies

The Role of Strategic Leadership and Transparence in fighting the Administrative Corruption

*A comparative Study between the opinions of leaderships
sample from Institutions of the general section in the
Governate of sacred Kerbala' with a sample of
beneficiaries from the services of these Institutions.*

A Thesis introduced to
The Council of Administration and Economic College
A University of Kerbala '
It is a part of requirements to get the master's degree in the science of
Business Administration Which I reduced By the Student

((Ali Abdul-Hussein Hamidy AL-Amry))

Supervised By

prof . Dr
Al'aa Farhan Talib

Prof . Dr
Abdul-Hussein Hasin Habeeb

2010 A-D

1431 A-H