



الشفافية الإستراتيجية وانعكاسها في الحد من ممارسة الفساد الإداري - دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة كربلاء المقدسة

الباحث
ماجد هاشم عبودي
محافظة كربلاء
دبلوم عالي في التخطيط الإستراتيجي

الأستاذ المساعد الدكتور
هاشم فوزي العبادي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
www.dr-alabadi.com

المستخلص

يختبر البحث الحالي انعكاس الشفافية الإستراتيجية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، لعينة من العاملين في محافظة كربلاء والتي بلغت (104) موظفاً. ويقوم البحث على افتراضات أساسية تتمثل بان الشفافية الإستراتيجية تؤثر في مكافحة الفساد الإداري للملاك الوظيفي، وان هذا الأثر سيزداد في حالة توفر بيئة صحية من قبل إدارة المحافظة حول القيم والمبادئ والعادات السائدة لديهم.

لقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار.

وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لفرضياته وصيغت بصدها مجموعة من التوصيات من أهمها يجب أن تتخذ الحكومات المحلية دوراً فعالاً في الحد من الفساد، وذلك من خلال إرساء دعائم احتواء المستفيدين مشاركة العاملين والمساءلة العامة والاستجابة وقاعدة معلومات والرقابة لإجراءات وأعمال الحكومة، وذلك بدوره يؤدي إلى تلافي الفساد والوقاية منه.

الكلمات الدالة: الشفافية الإستراتيجية، الفساد الإداري، محافظة كربلاء المقدسة.

Strategic transparency and its reflection in reducing the practice of administrative corruption - an analytical study of the views of a sample of employees in the province of Karbala

Abstract

The current research examines the reflection of strategic transparency and its role in combating administrative corruption, for a sample of employees in Karbala governorate, which amounted to 104 employees. The research on the basic assumptions is that the strategy of transparency affect the processing of administrative corruption career angel, and that this impact will increase in the case provide a healthy environment by the administration of the province on the values, principles and customs they have.

I have used the questionnaire as a tool head for data collection, and hired a number of statistical methods to validate the hypotheses Average arithmetic mean and standard deviation and coefficient of simple correlation and regression analysis.

It came Find matching for most of the assumptions formulated in question a set of recommendations of the most important results should local governments take an active role in reducing *corruption*, and through the democratization and



increased participation of citizens in public accountability and oversight procedures and the workings of government, and this in turn leads to avoid corruption and prevention from him.

Key words: Strategic transparency, administrative corruption, the holy city of Karbala.

المبحث الأول - الإطار النظري

أولاً- مفهوم الشفافية الإستراتيجية:

تمارس الشفافية في الشركات والمؤسسات والإدارات، والمجتمعات المحلية. وهي توجه القرارات والسياسات للمنظمة بشأن الإفصاح عن المعلومات لموظفيها والجمهور، أو ببساطة المتلقي من المعلومات.

يرى (O'Malley et al,2009:614-615) أن الأساس المنطقي الأول والأكثر إلحاحاً من أجل الشفافية أثناء حالات الطوارئ البيئية هو الدور الذي تؤديه المعلومات في تعزيز أهداف الشركة العامة الأساسية، فحينما يتعرض الجمهور لخطر صحي حقيقي أو محتمل، وخيارات العلاج قد تكون محدودة، والتدخلات المباشرة قد يستغرق وقتاً طويلاً لتنظيم الموارد التي قد تكون قليلة التواصل والنصح والإرشاد، ولذلك كثيراً ما تسهم أهم أداة متوفرة في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى خدمة أهداف الشركة العامة الأساسية، هي الشفافية الإستراتيجية والتي تعدّ من الضرورات الإستراتيجية الرئيسة - السياسية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية - التي ترتبط مع حالات الطوارئ البيئية العامة.

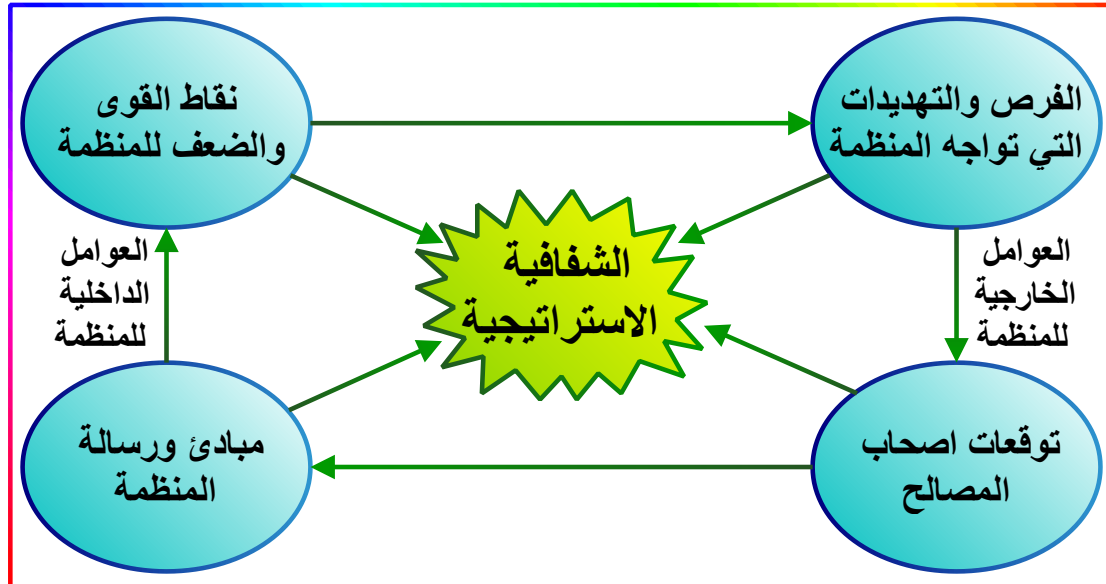
هناك عدة تعاريف للشفافية الإستراتيجية من بينها، تعريف (Ibrahim,2004:9)، والتي وصفها بأنها (قدرة الشركات على تقديم المعلومات الكافية والمحددة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة لحملة أسهمها، والاطراف الرئيسة الأخرى، مثل على ذلك واضعي سياسة الشركة وتحديد لهم التصرف في مصلحة المالكين وبطريقة مقبولة للمجتمع).

كما عرفها كل من (Berggren & Bernshteyn,2007:411) بأنها (وضوح الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ومستوياتها كافة "الهيكل التنظيمي والأفراد والأهداف التنظيمية والفردية" لتحقيق التنفيذ الناجح لها).

ومن وجهة نظر (Rawlins,2009:75) بأنها تعني (محاولة متعمدة لتوفير نشرة قانونية لجميع المعلومات سواء كانت إيجابية أو سلبية في الطبيعة بطريقة دقيقة في الوقت المناسب متوازنة ولا لبس فيها، لغرض تعزيز القدرة على التفكير من الجماهير وعقد المنظمات مسؤولة عن الإجراءات والسياسات والممارسات).

وتعرف أيضاً من قبل (Albu,2014:164) بأنها (الكشف عن العمليات واللوائح والإجراءات الخاصة بإستراتيجيات المنظمات والتي تحدد من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية وإنشاء هياكل تنظيمية مستقرة ودائمة في الحياة الداخلية لهذه المنظمات).

في حين يعرفها الباحثان بأنها (وضوح الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ومستوياتها كافة من الهيكل التنظيمي والافراد والاهداف التنظيمية والفردية لتحقيق التنفيذ الناجح لها). والشكل الآتي يوضح مبررات وجود الشفافية الإستراتيجية في منظمات الأعمال.



الشكل (1) مبررات ظهور الشفافية الإستراتيجية في المنظمات

Sources:GEMI,(2004),”Transparency A Path to Public Trust” , global environmental management initiative, www.gemi.org.

وبالرغم من أن مفهوم الشفافية الاستراتيجية هو مطلوب لدرجة معينة في جميع البلدان وفي جميع الشركات، وأيضاً تختلف مبادئه وفقاً للتطور التاريخي لنظام العمل في كل بلد. فإنه يمكن للأوضاع الخاصة بحوكمة الشركات المختلفة أن تكشف عن المعلومات التي لديها تأثيرات مهمة على السلوك الإستراتيجي في الشركات. ويلخص الجدول (1) متطلبات الشفافية الإستراتيجية في عمل كل نظام.

الجدول (1) نظم الأعمال وأصحاب المصلحة والشفافية الاستراتيجية

أنواع أنظمة الأعمال	اصحاب المصالح الشفافية الاستراتيجية
النظام الأنجلوسكسوني	<ul style="list-style-type: none"> المساهمين والفعاليات. الأسواق المالية. درجة عالية من إفصاح المعلومات.
النظام المجتمعي	<ul style="list-style-type: none"> أصحاب المصلحة: الموظفين والموردين، الحكومة والمجتمع. محدودية الإفصاح عن المعلومات.
النظام الصاعد	<ul style="list-style-type: none"> أصحاب الأسرة، الحكومة، الوزارات الشفافية وعدم الإفصاح. مزيج من كل من المساهمين ونظم أصحاب المصلحة.

ويتضح من الجدول السابق، أن درجة الشفافية الإستراتيجية هي أن تتوافق مع وضع السوق في شركات وكذلك درجة التنافسية تكون أكثر عموماً، وفي الاقتصاد كما هو معين لتحقيق درجة من التقدم الاقتصادي، ووضع حوكمة الشركات يتغير وفقاً لذلك التقدم الاقتصادي، ويتعين على الشركات التكيف مع درجة من الشفافية الاستراتيجية.

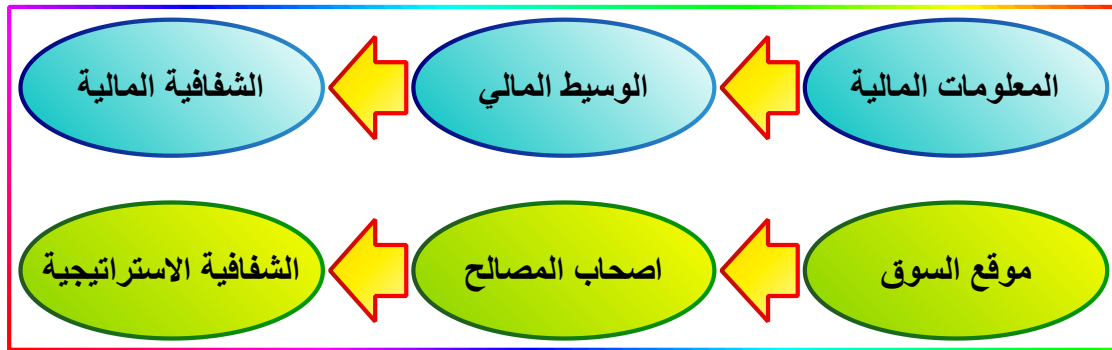
وتوجد عدة خطوات أساسية في المنظمة لبناء ثقافة الشفافية في المنظمة ويتوجه إستراتيجي، تتمثل بالآتي (Arvidson,2014:5):-

- (1) الكشف عن الواقع الحقيقي.
- (2) تشجيع العاملين داخل المنظمة عن الكشف عن حقيقة الاعمال.
- (3) بناء الدعم التنظيمي للشفافية.
- (4) تنويع مصادر الحصول على المعلومات للمنظمة.
- (5) الاعتراف بالاطء التي تحدث داخل المنظمة.
- (6) وضع سياسات لمكافآت أصحاب الشفافية.

ثانياً- أهمية الشفافية الإستراتيجية:

إنَّ الشفافية الاستراتيجية لها دور كبير في تعزيز ثقتها امام جمهورها لأنها مبنية على أسس قوية وثابتة تعطي اندفاعاً في اظهار كفاءتها عن طريق أهدافها الواضحة وقد اتبعت الشركات هذه الإستراتيجية في عملها فعدت أداة جوهرية وأساس من أساسيات نجاحها في ظل المنافسة (Perotti & Ludwig,2015:14).

وفي التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة الاستراتيجية إلى المجتمع الأوسع وصانعي السياسات، من المهم أن تأخذ في الاعتبار القيود والدوافع التي تدفع أداء الشركات في أنظمة العمل المختلفة. ويبين الشكل (2) المحفزات الشفافية المالية والإستراتيجية.



الشكل (2) محفزات الشفافية المالية والشفافية الإستراتيجية في المنظمة

Source : Ibrahim, Tarek & Choi, Chong Ju, (2004) "Corporate Governance and Strategic Transparency", *International Journal of Business in Society*, ISSN: (1472-0701),P:36.

وهناك عدة نقاط تتمحور حول أهمية الشفافية الاستراتيجية تتمثل بالآتي (Ibrahim & Choi,2004:18-19):-

- (1) التكامل الاقتصادي سيؤدي تدريجياً إلى السوق ليكون أكثر تحراً والذي يتطلب المزيد من الإفصاح للمستثمرين من الخارج.
- (2) تتطلب مرحلة التحول الاقتصادي أن يكون منخفض التكلفة على تمويل المدى الطويل الذي لا يمكن ضمانه إلا إذا كان الممولون واثقين إلى حد ما عن المستقبل القريب والبعيد للتوصل إلى تخفيض تكاليف المعاملات من خلال الاستفادة من ميزة تكنولوجيا المعلومات وتصبح أكثر



شفافية للمستثمرين وأصحاب المصلحة في مجال تدعم علاقة إيجابية بين الإفصاح شركة، والحد من تكلفة الأسهم، تكلفة الدين والأداء في سوق المنتجات.

(3) يتطلب تحقيق التكامل الاقتصادي والمؤسسات والأسواق والبنوك، التركيز على الأداء ولمدى طويل وتجنب المشاكل التي تحدث بالمدى القصير، وهذا يتيح لنظام العمل التركيز على الأداء لمدى طويل، مما يعني أنه مطلوب منها لتعزيز البنية التحتية والقانونية لتمكين دور أكثر نشاطاً من التمويل المصرفي، وبخلافه لا يمكن أن تؤدي دوراً نشطاً في وعد حوكمة الشركات.

(4) الشفافية تؤدي إلى أفضل القرارات التمويلية والاستثمارية وآليات استخدام مؤشرات الأسعار في تخصيص الموارد ومراقبة كفاءة عوائد السوق، وإن نظام حوكمة الشركات التي تعتمد، في جملة أمور، على نسب المدى البعيد والتمويل قصير الأجل إلى إجمالي التمويل. وعلى نسبة التمويل طويل الأجل، وأكثر يمكننا أن نستنتج مدى الاستفادة من مستثمرين خارجيين.

ثالثاً- مستويات الشفافية الاستراتيجية:

توجد عدة مستويات للشفافية الاستراتيجية منها (Berggren & Bernshteyn, 2007:412):

(1) في المستوى الأول من الشفافية، وهي منظمة لا تكشف عن إستراتيجيتها للموظفين الخاصة. وأن عدم الشفافية هو تدبير احترازي يستخدم من قبلها لمنع المنافسين من الحصول على المعلومات الاستراتيجية من مصادر داخلية. فمن الممكن أن يكون ذلك عندما يتم ترك الموظف عمداً يجهل إستراتيجية الاعمال. وتشمل هذه الاحتكارات واحتكارات القلة، والتي تتمتع الحماية التنظيمية التي لا تشجع الشفافية الإستراتيجية في منظماتهم.

(2) يتم تعريف المستوى الثاني من الشفافية من خلال الإستراتيجية الغامضة التي هي تفسير متحرر من قبل المديرين التنفيذيين في المنظمة. فعلى المديرين التنفيذيين فهم استراتيجية المنظمة في المقام الأول في سياق كيف يؤثر مباشرة لها على هذا النحو، وأن إستراتيجية العمل الشاملة ليست متماسكة عبر الهرم التنظيمي . وهذا المستوى من الشفافية هو نموذجي كبير، ويصلح في الشركات المتعددة الجنسية والتي لديها خطوط مختلفة من الأعمال، حيث يتم إيواء إستراتيجيات متباينة الخاصة بهم.

(3) المستوى الثالث من الشفافية هو واضح في المنظمات التي طورت إستراتيجية واضحة، وهذا أمر شائع بين الشركات الكبيرة مع الموظفين على خط المواجهة الذين يقدمون خدمة العملاء. والشركات في قطاعات التجزئة وشركات الطيران، على سبيل المثال، هناك قوى عاملة كبيرة تتفاعل كثيراً مع العملاء. والتحدي هنا يكمن، إذن، للمديرين التنفيذيين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مساهمات الموظفين في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي. ومع ذلك، فإن الزبائن هم في كثير من الأحيان أكثر تعليماً وعلماً بمنتجات الشركة والخدمات المقدمة من قبل الموظفين الفعليين الذي ينظر في بعض الأحيان من عقبات في طريق استكمال المعاملات.

(4) في المستوى الرابع من الشفافية، والشركة لديها إستراتيجية هي واضحة أبلغت وتقسيمها إلى أهداف قابلة للتنفيذ لكل موظف، وقد تحددت أهداف طويلة لدورة حياة الموظف، من مصادرة



موظفين حكوميين" حيث يستطيعوا من خلال وظائفهم أن يقوموا بتحويل الاموال من الدولة الى حسابهم الخاص والى شركائهم)(Langseth,1999:3).

أما أصحاب القانون والاتجاه القانوني فيعدون الفساد انحرافاً في الالتزام بالقواعد القانونية، وهناك إجماع على أن للفساد أثراً مدمراً على القانون وعلى القضاء عندما يطاله ويشمله بمؤثراته المهلكة(خير الله،2004:67).

وقد اختارت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد للعام (2003) إلى عدم تعرف الفساد تعريفاً فلسفياً أو وصفيّاً، بل انصرفت إلى تعريفه من خلال الإشارة إلى الحالات التي يترجم فيها الفساد إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع ومن ثم القيام بتجريم هذه الممارسات وهي الرشوة بجميع وجوهها وفي القطاعين العام والخاص والاختلاس بجميع وجوهه والمتاجرة بالنقود وإساءة استغلال الوظيفة وتبييض الأموال والثراء غير المشروع وغيرها من أوجه الفساد الأخرى(عبد اللطيف،2004:95).

وفيما يخص المؤسسات الدولية التي تحمل صفة اقتصادية وسياسية منها البنك الدولي، فإنه يعرف الفساد بـ(استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص)(حميد،2007:1).

أما صندوق النقد الدولي (IMF) له مفهومه الخاص للفساد، حيث يراه بأنه (علاقة الأيدي الطويلة المتعمدة التي تهدف لاستنتاج الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو لمجموعة ذات علاقة بالآخرين)(صلاح،2003:32).

وعليه فالفساد عموماً هو بخلاف الاستقامة والنزاهة والإيجابية والبناء، وهو ممارسة وسلوك لتغليب المنفعة الشخصية على المنفعة العامة واستغلال المصلحة العامة لتحقيق المنافع الشخصية من دون النظر إلى المنفعة العامة(إبراهيم،1984:1).

ويمكن التمييز بين حالتين من الفساد، إذ يشير (عبد الرحمن،2001:80) إلى أن الأولى تتم بقبض الرشوة عند تقديم الخدمة الاعتيادية المشروعة والمقررة، أما الحالة الثانية فتتمثل بقيام الموظف بتأمين خدمات غير شرعية وغير منصوص عليها ومخالفة للقانون مقابل تقاضي الرشوة، كإفشاء معلومات سرية أو إعطاء تراخيص غير مبررة أو القيام بتسهيلات ضريبية وإتمام صفقات غير شرعية وغيرها، من التعاملات غير القانونية التي يحصل مقابلها المرشحي على مبالغ ومردودات مادية مقابل تسهيلات التي يقدمها وتضر قواعد العمل التي من المفروض أن يكون ملتزماً بها.

سادساً- أنواع الفساد الإداري:

هناك أنواع عديدة للفساد والتمييز بين أنواعه يكون في غاية الأهمية في أعداد وتطوير إستراتيجيات وبرامج الإصلاح(Langseth,1999:5):-

1) **الفساد الضيق Petty corruption:** (فساد الدرجات الوظيفية الدنيا) وهذا النوع من الفساد يتمثل بقيام موظفي الدولة والذين هم ربما اناس يتمتعون بالنزاهة وصدق ولكن بسبب الاجور الزهيدة جداً التي يتقاضاها من الدولة يضطرون ان يعتمدوا على الرشاوى الصغيرة من الناس ليغطوا تكاليف المعيشة وتربية أبنائهم وتغطية تكاليف المدارس.



2) الفساد الواسع Grand corruption (السياسي): (فساد الدرجات الوظيفية العليا من

الموظفين) ويتمثل هذا الفساد بقيام مسؤولين كبار وسياسيين باتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ مشاريع وعقود حكومية كبيرة تمول من قبل مانحين من الخارج، سبب هذا النوع من الفساد هو الجشع الشخصي. أن هذه الاموال المستحصلة من مثل هكذا نوع من الفساد عادة ما يتم تحويلها الى أفراد معينين أو خزينة الحزب السياسي.

3) الفساد الفردي Episodic corruption: إنَّ النزاهة تكون سمة بارزة للموظفين والدائرة

الحكومية والوضع الطبيعي لهم، ويكون الفساد فيها حالة استثنائية، ويعاقب الموظف الحكومي غير النزيه في حالة تعاطي الرشوة في تلك الدائرة ويتعرض الى المساءلة القانونية.

4) الفساد التنظيمي أو المنتظم Systemic corruption: يشمل سلسلة من الموظفين الفاسدين

(من الموظفين الصغار الى المراتب العليا في الدائرة الحكومية) حيث إن صفة الاخلال بالامانة الوظيفية تكون سمة بارزة، حيث تعتمد هذه المجاميع على الرشوة لديمومة بقائهم أطول فترة ممكنة في مناصبهم.

سابعاً- آثار الفساد الإداري:

إنَّ آفة الفساد تتمثل بكونها تشكل عائقاً يقف بوجه التغيير نحو مستقبل أفضل، وتمنع توفير وتدفق السيولة المالية الضرورية من أجل تقديم وانجاز المشاريع الاساسية المتمثلة بالتعليم والصحة والاسكان. أن ترك الفساد طليقاً سيساهم في أضعاف سلطة القانون، وقوانين السلوك الوظيفي للموظفين، ويشوه ويضعف التنافس في العمل التجاري وهذا يؤثر سلباً في تطوير وخلق روح التنافس الشريف بين الشركات، ويؤدي أيضاً الى سوء ادارة الاموال والموارد المالية ووضعها في مكانها غير السليم (Peter, 2004:2). وباختصار، فإن الجميع خاسرون بسبب الفساد.

وعلى الرغم من مساهمات الشفافية الإستراتيجية في تصحيح الانحرافات الإدارية وعلى رأسها الفساد الإداري، إلا أن لهذا الفساد آثار سلبية، إذا لم يتم الاستعداد لها ومحاربتها سوف تؤثر بشكل سلبي على التنظيم وعلى المجتمع بشكل كبير، الأمر الذي يترتب عليه خسائر كبيرة إذا لم يتم الاستعداد له مسبقاً، ويمكن أن نستشف الآثار الناتجة عن انتشار الفساد الإداري في بيئات العمل بما يلي (المؤمن، 1997:68):

- 1) إنَّ فساد الجهاز الإداري في الدولة يؤدي إلى فقدان الثقة والمصادقية بهذا الجهاز وبالدولة بشكل عام.
- 2) إنَّ التأخير في معالجة الفساد، سوف يؤدي إلى انتشاره إلى بقية الأجهزة الإدارية.
- 3) إنَّ الشعور بالعدالة الاجتماعية سوف يتراجع لدى المواطنين ولدى العاملين، إذا قامت أجهزة الإدارة العامة بالتستر على الفاسدين.
- 4) إنَّ انتشار الفساد، يترتب عليه ظهور اللامبالاة والاستهتار بالمصالح العامة وبرموز الدولة.
- 5) إذا عم الفساد الإداري معظم أجهزة الإدارة العامة فقد ينتقل إلى طبقات المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى الانحلال الأخلاقي واللامبالاة وزيادة المشاكل الاجتماعية.



6) إذا انتشر الفساد وأصبح متعارف عليه في المجتمع، فإن معظم القرارات الإدارية سوف تصبح قرارات غير رشيدة، إضافةً إلى سوء استخدام الموارد المتوفرة وعدم القدرة على تحديد الأولويات. في حين وضع (عبد اللطيف، 2006: 19) إن أبرز الآثار السلبية التي ركز القِيمون عليها تداعي النسق (المنظومة) القيمي والسلوكي في المنظمات ومن ثم في المجتمع عموماً مما يؤثر على كافة الأنساق (المنظومات) الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بل وحتى الثقافية منها سلبياً.

المبحث الثاني - منهجية البحث ومراجعة بعض الدراسات السابقة

أولاً- منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

إن قضية الشفافية الاستراتيجية هي ذات رابط موثق جداً لنشر المعلومات والافصاح لأصحاب المصالح عن المنظمات الحكومية وغير الحكومية. وهذا يدعو الباحث إلى ضرورة التصدي لهكذا موضوع لاستكشاف ما إذا كانت دوافع تلك المنظمات لأسباب تنافسية أو الالتزامات القانونية وأن تكون شفافة في السوق والكشف عن المعلومات ذات الصلة إلى الجهات المعنية.

تعد ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في البلدان النامية إذا ما أريد لبرامج التنمية إن تنفذ فيها، فهذه البلدان مولعة بالفساد الإداري للأسباب التاريخية والحضارية التي تعيشها، وبالرغم من عدم توفر الإحصاءات عن حجم هذه الظاهرة، إلا أنه بات من الواضح إن الممارسات ذات الصلة بالفساد الإداري تكتسب في الوقت الحاضر أهمية خاصة في البلدان النامية لما لها من آثار وانعكاسات سلبية خطيرة على الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تفنقر إليه غالبية مجتمعات الدول النامية (عبد اللطيف، 2006: 2).

وعليه جاء هذا البحث ليعالج مشكلة الفساد الإداري وذلك من خلال تطبيق الشفافية الإستراتيجية، ووضع وسائل لمكافحة الفساد الإداري.

2- أهمية البحث:

في السنوات الأخيرة أصبحت الشفافية الإستراتيجية واحدة من أهم المفاهيم في النقاش العام حول معالجة الفساد الإداري من جانب، وحوكمة الشركات من جانب آخر. ومن هنا يعدُّ البحث وتسليطه الضوء على هذين المتغيرين (الشفافية الإستراتيجية- الفساد الإداري) سمة أساسية لحسن سير الحكم في محافظة كربلاء مجتمع البحث، خاصةً وأن الشفافية تتيح لأصحاب المصالح لمراقبة الخدمة المقدمة منها الى المواطن، ومن ثم فهي تدعم التطوير التنظيمي داخل المحافظة، ناهيك عن أن قضية الشفافية تتزايد اثر انتشار ظاهرة الفساد الإداري وتراجع الإصلاح الإداري، لا بل من الممكن القول إن تطبيق موضوع الشفافية الإستراتيجية وغيرها أصبح عاملاً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية في كثير من منظمات الأعمال. وتتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع التي تتناوله إلا وهو الفساد الإداري وكيفية مكافحته بالتركيز على الشفافية الإستراتيجية، إذ إن الحديث عن الفساد لا يخص مجتمعاً بعينه أو دولة بذاتها، وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها كل الدول، لما له من خطر على الأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادي

والأداء الإداري، ومن هنا حازت هذه الظاهرة على اهتمام كل المجتمعات وكل الدول وتعاليت النداءات إلى إدانتها والحد من انتشارها ووضع الصيغ الملائمة لذلك.

3- أهداف البحث:

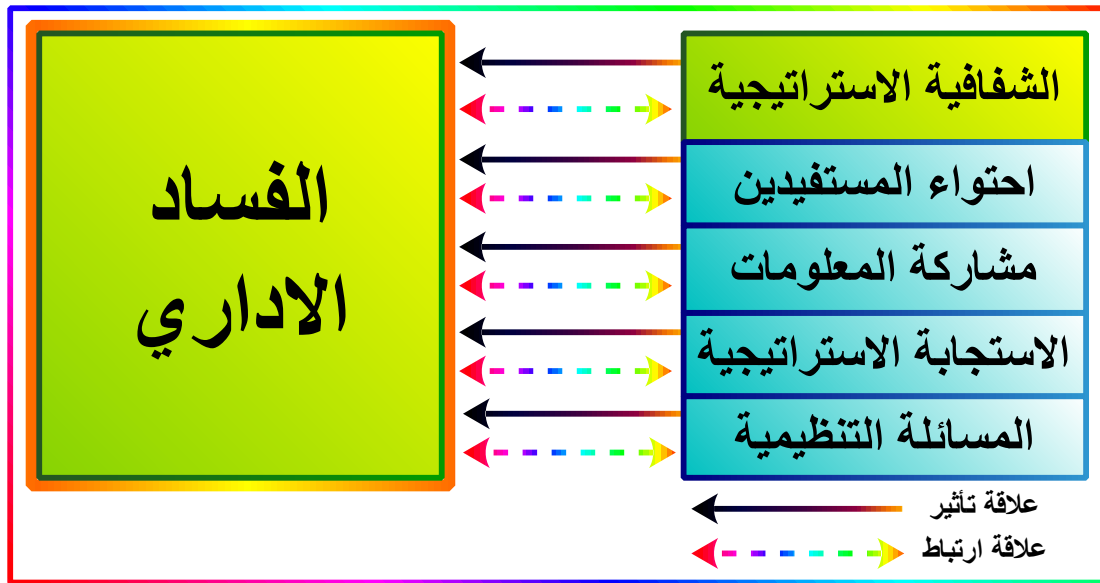
- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:
- أ- تقديم عرض نظري للفلسفة الشفافية الإستراتيجية، مفهوماً وأهميةً.
 - ب- مناقشة وتحديد أسباب ومظاهر الفساد الإداري.
 - ت- تحديد المجالات التي يمكن عدها مصدراً لمواجهة الفساد الإداري ومكافحته.
 - ث- تصوير مخطط فرضي يوضح كيفية مكافحة الفساد الإداري بالاعتماد على الشفافية الإستراتيجية.

4- المخطط الفرضي للبحث:

المخطط يتضمن توضيح لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة بكل منها، ولأغراض هذا البحث تم أعداد المخطط الاختباري ليمثل مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، ويتشكل البحث الحالي من المتغيرات الآتية، وكما موضح في الشكل (3):-

أ. **الشفافية الإستراتيجية:** متغير مستقل يتمثل بإبعاده (أحتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات، الاستجابة الإستراتيجية، المسائلة التنظيمية).

ب. **الفساد الاداري:** يمثل المتغير المعتمد الذي يرتبط بالمتغير المستقل ويتأثر به.



الشكل (3) المخطط البحث الافتراضي

5- فرضيات البحث :

تتضمن فرضيات البحث بالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الشفافية الاستراتيجية والفساد الاداري.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :



- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين احتواء المستفيدين والفساد الاداري.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مشاركة المعلومات والفساد الاداري.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة الإستراتيجية والفساد الاداري.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المساءلة التنظيمية والفساد الاداري.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشفافية الاستراتيجية والفساد الاداري.
وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين احتواء المستفيدين والفساد الاداري.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين مشاركة المعلومات والفساد الاداري.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الاستجابة الإستراتيجية والفساد الاداري.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المساءلة التنظيمية والفساد الاداري.

6- عينة البحث:

لقد جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه، لذا وجب اختيار العينة بشكل دقيق، بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن (عدس، 1999: 245). وأن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله فضلاً عن دور أسلوب العينة في تخفيض الجهد والوقت والكلفة والدقة في النتائج والسرعة في جمع البيانات. وعليه بلغ مجموع كل العينة (104) شخصاً.

7- اختبار الصدق والثبات:

أ- الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض أداة البحث في صيغتها الاولية، على مجموعة من المحكمين الخبراء في موضوع البحث، وفي ضوء الملاحظات التي ابدوها تم اجراء التعديلات واعادة صياغة في الفقرات لتكون أكثر وضوحاً.

ب- ثبات الاستبانة:

اعتمد الباحث على طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكما موضح في الجدول (2) والذي يشير إلى أن قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة وهنا يتضح صلاحية الاستبانة لتحليل النتائج.



ب. دراسة (Granados,2005) والموسومة بـ(إستراتيجية شفافية السوق عبر التجارة الإلكترونية:

نموذج تجريبي تحليلي - Market Transparency Strategy In E-Commerce: (Modeling And Empirical Analysis

هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم نظري عن الشفافية الإستراتيجية ومنطلقاتها الفكرية. والكشف عن المعلومات التي توفرها الشفافية الإستراتيجية لكسب السوق. والكشف عن محددات الأسواق ومدى شفافتها.

اتبعت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً وطُبقت على عينة من المراكز الفرعية لشركة النقل الجوي الأمريكية البالغة (210) مركز في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، أن الشفافية الإستراتيجية تدعم صناعة القرارات عبر التجارة الإلكترونية. أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الشفافية الإستراتيجية والشفافية التسويقية تساعدان على تخفيف حدة تعقيد الأسواق. وهناك تأثير إيجابي ذو مستوى عالي على السلوك الاقتصادي للزبائن المقصودين.

ج. دراسة (Berggren & Bernshteyn,2007) والموسومة بـ(الشفافية التنظيمية محرك أداء الشركة - (Organizational transparency drives company performance):

وهي عبارة عن دراسة نظرية حول الشفافية التنظيمية والشفافية الإستراتيجية وكان الغرض منها هو تسليط الضوء على الشفافية التنظيمية والشفافية الإستراتيجية وتأثيرهما في خلق القيمة للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، يوجد تأثير للشفافية التنظيمية والشفافية الإستراتيجية على تحسين أداء المنظمة. فضلاً عن وضوح مكونات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة للقائمين بتنفيذها يحقق نجاحاً في عملية تنفيذها. كما تسهم شفافية إستراتيجية المنظمة الموضوعية في تحسين الكفاءة التشغيلية. وظهرت وجود علاقة وثيقة بين الشفافية الإستراتيجية ودافعية العاملين في المنظمة.

د. دراسة (Szymanowski,2009) والموسومة بـ(تكنولوجيا المعلومات في صياغة

الاستراتيجيات الشفافة للسلسلة الغذائية وإدارة التجهيز في بولندا - Information Technology In Formulation Of Transparency Strategies For Food Chain (And Supply Management In Poland):

هدفت الدراسة إلى تطوير أنظمة التوزيع لسلاسل التوريد بالأعتماد على الشفافية الإستراتيجية. وبناء شركات تفاعلية تنافسية من خلال الشفافية الإستراتيجية. وهي عبارة عن دراسة تطبيقية في شركة صناعة المواد الغذائية في بولندا (سلاسل التجهيز ومنافذ التوزيع).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، أن الشفافية الأستراتيجية المحور الرئيس في دعم عمليات صنع القرارات وفاعلية الشركة.

توجد عدد من الإستراتيجيات التنافسية وتدعم هذه الأستراتيجيات من خلال تكنولوجيا المعلومات والشفافية الإستراتيجية .



2. الدراسات المرتبطة بالمتغير المعتمد (الفساد الإداري):

في هذه الفقرة سوف يتم استعراض مجموعة من الدراسات التي حاول الباحثون من خلالها تسليط الضوء على الفساد الإداري وعلاقته بالمتغيرات الأخرى وكالاتي:-

أ. دراسة (Luo,2005:119-154) المعنونة بـ(المنظور التنظيمي عن الفساد - An Organizational Perspective of Corruption):

تعدُّ وجهة النظر التنظيمي عن الفساد قضية مهمة في مجال بحث الإدارة والتنظيم. وتوضح هذه المقالة أربع قضايا مترابطة ومتابعة تشكل مجتمعةً التفسيرات التنظيمية للفساد: (أ) الفساد والبيئة التنظيمية؛ (ب) الفساد والسلوك التنظيمي، (ج) الفساد والنتائج التنظيمية؛ (د) الفساد والبناء التنظيمي. فعلى وجه التحديد، تقدم هذه الدراسة (1) الاستعارات التصنيفية التي تحدد المنظمات الفاسدة المختلفة على أساس مقياس الفساد والتورط الهرمي. (2) تعرف البيئات الواجبة (كثافة احتكار القلة، الرقابة التنظيمية وعدم اليقين الهيكلي) والبيئات المؤسسية (الغموض والظلم والتعقيد) التي تحفز الأفعال غير المشروعة؛ (3) يضيف على تصنيف السلوكيات الفاسدة التي تتلائم مع البيئات الواجبة والمؤسسية وتتوافق مع الاستعارات المختلفة (مخالفات النظام والمخالفات الإجرائية والمخالفات الطبقية والمخالفات الهيكلية)؛ (4) تطور المنطق عن الفساد الذي يعيق التطوير التنظيمي من خلال الأضرار (الخطر التطوري، العائق الاستراتيجي، عدم ملائمة المنافسة والنقص التنظيمي)؛ (5) يوضح هيكلية مقاومة الفساد التي تضم ثقافة الشركات، والهيكل التنظيمي ونظام الطاعة والامتثال.

ب. دراسة (Larmour,2007:320-327) المعنونة بـ(مقدمة قصيرة للفساد ومكافحة الفساد -

(A Short Introduction to Corruption and Anti Corruption):

يعدُّ الفساد مشكلة قديمة جداً في الحكومة، وشكل القلق بشأن الفساد تطوير الخدمات العامة. فعلى سبيل المثال، في العديد من البلدان تقوم لجنة الخدمة العامة بوضع مجموعة من الامتحانات والاختبارات لعملية اختيار المرشحين المناسبين الذين سيتم تعيينهم في وظائف الخدمة المدنية. وبهذه الطريقة ستمنع المحسوبية السياسية، فضلاً عن تعزيز الخبرات. وقد أنشأت العديد من البلدان وكالات مكافحة الفساد المتخصصة والمستقلة نسبياً من رجال الشرطة أو من موظفي الحكومة.

ومنذ منتصف عقد الستينيات، كان هناك اهتمام دولي جديد بالفساد. حيث تنشر منظمة الشفافية الدولية (TI)، وهي منظمة غير حكومية تأسست في عام (1993)، مؤشر ادراك الفساد المؤثر، ويحتوي على عدد من المجموعات الوطنية التي تعزز من الضغط على الحكومات. ويحارب البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي الآن مكافحة الفساد في عمليات الإقراض. وأصبح الاقتصاديون مؤثرين في الفكر الدولي حول الفساد. وبمقارنة العديد من البلدان، حدد العمل الإحصائي للعالم (Daniel Kaufmann) العلاقة بين الفساد ومعدلات النمو المنخفضة.

وللأمم المتحدة اتفاقية لمكافحة الفساد. وتحدد جدول أعمال شامل لمكافحة الفساد في القطاعين العام والخاص.



ج. دراسة (Trivunovic et al.,2011:150-165) والمعونة بـ(تطوير نظام لإدارة مخاطر فساد المنظمات غير الحكومية: اعتبارات للجهات المانحة - Developing an NGO corruption risk management system: Considerations for donors)

غالباً ما تحصل المنظمات غير الحكومية (NGO) على استلام المعونات، وتدير نسبة كبيرة من أموال المساعدات. وبالتالي فإن خطر الفساد في عمليات المنظمات غير الحكومية هو مصدر قلق كبير جداً. ولكن حتى الآن، العديد من الجهات المانحة الدولية والمنظمات غير الحكومية لم تتخذ لنفسها نهجاً شاملاً لإدارة مخاطر الفساد. واستناداً إلى تحليل أنظمة أربعة وكالات مانحة وأربع منظمات غير حكومية دولية، يركز هذا التقرير على الممارسات الجيدة لأنظمة إدارة مخاطر الفساد للمنظمات غير الحكومية. وتشمل اعتبارات تقييم المخاطر المهمة قدرة المنظمات غير الحكومية، نوع العمليات، السياق العملي، وهل تم التنفيذ عن طريق المنظمات غير الحكومية نفسها أو من قبل المنظمات غير الحكومية الشريكة. ومن أجل إدارة مخاطر الفساد، يُنصح بإجراء تحليل المخاطر لموقع محدد وقطاع ونوع البرنامج المحدد؛ وتعزيز الأنظمة الداخلية للمنظمات غير الحكومية لإدارة مخاطر الفساد؛ وتطوير أفضل آليات المراقبة لكل من المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة؛ ومنهج سياسة عدم التسامح؛ ووضع مقاييس العناية الواجبة من خلال معايير اختيار المنظمات غير الحكومية.

ويقول التقرير أيضاً أن التصنيف العام لأدوات إدارة مخاطر الفساد على أنها "تكاليف إدارية" هو أمر مفضل. وينبغي تعزيز إدارة مخاطر الفساد باعتباره استثماراً أساسياً في تنمية القدرات المؤسسية وبالتالي هو تكلفة البرامج الضرورية التي تخدم الهدف العام المتمثل في تأمين نتائج التنمية الإيجابية.

د. دراسة (Deflem,2016: 243-258) والمعونة بـ(الفساد، القانون، والعدالة: توضيح المفاهيم - Corruption, law, and justice: A conceptual clarification)

وتشير هذه المقالة الى مفهوم الفساد على أساس نظرية يورغن هابرماس (Jurgen Habermas) للفعل التواصلي. الفساد، كما هو معرف في هذه الدراسة، هو استعمار العلاقات الاجتماعية بين شخصين أو أكثر من الجهات الفاعلة والتي تشترط في علاقة تبادلية عن طريق التحويل الناجح لوسائل الإعلام لتوجيه المال أو السلطة، وبالتالي التهرب من الإجراءات المقررة قانوناً لتنظيم العلاقة. وتم تحديد نوعين من الفساد هما: المالي والبيروقراطي. ففي الفساد المالي، تتم العلاقة التبادلية عن طريق تحويل الأموال، أما في الفساد البيروقراطي فتتم عن طريق نقل السلطة. ويمكن لكلا النوعين من الفساد الالتفاف على الأنظمة واللوائح المحددة بموجب القانون الشرعي أو النظامي. وينطوي فساد العلاقات الاجتماعية التي ينظمها القانون الشرعي على التحول من الفعل التواصلي الى الفعل الاستراتيجي. ويقوي فساد العلاقات الاجتماعية التي ينظمها القانون التنظيمي آليات تنسيق العمل التي تهدف إلى النجاح النقدي أو البيروقراطي.

وانبثقت قيمة هذا النهج من خلال التحليل المنطقي لبعض الموضوعات المهمة في مجال أبحاث مناقشة الفساد.



المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

أولاً- وصف واقع متغيرات البحث وتشخيصها:

من أجل معرفة إجابات العينة واتجاه كل فقرة من فقرات الاسئلة المتعلقة بالمتغير الرئيس المستقل (الشفافية الإستراتيجية) تم استعمال النسب والتكرارات والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، ومقارنة الوسط الحسابي الموزون مع الوسط الافتراضي للمقياس والبالغ (3) فاذا كان الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الافتراضي هذا يعني بان إجابات العينة اتجهت نحو الاتفاق والاتفاق التام، اما اذا كان الوسط الحسابي الموزون أصغر من الوسط الافتراضي فهذا يعني ان إجابات العينة اتجهت نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق التام، وكالاتي:

1- وصف متغير الشفافية الإستراتيجية وتشخيصها:

إنَّ المتغير الرئيس الأول يتمثل بالمتغير المستقل (الشفافية الإستراتيجية): ويحتوي هذا المتغير على أربع متغيرات فرعية وكما يلي:

أ- وصف (احتواء المستفيدين) وتشخيصها:

يتضمن هذا المتغير (7) فقرات ويوضح الجدول (3) التوزيع التكراري للأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد (احتواء المستفيدين)، ويتضح من الجدول الآتي:

تباين الأوساط الحسابية للفقرات حيث ان الفقرة (6) قد حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (4.61) وبأنحراف معياري بلغ (0.77)، وكانت إجابة العينة أتفق واتفق بشدة أكثر من الأجابه على الفقرات الأخرى وبنسبة (90.3%) مما يشير الى ان (المحافظة تقيم لقاءات أو مؤتمرات دورية للدوائر المرتبطة بها لأعلامها بمؤشرات الاداء فيها بهدف تطوير وتحديث تلك المؤشرات)، وهذا الأمر سجل قراءة مرتفعة وهو عنصر ايجابي، اما الفقرة (1) فقد كانت ادنى مستوى استجابة حيث سجلت (59.6%) وهذا الأمر يدل على (إنَّ هنالك ضعف في وضوح رؤية ورسالة وأهداف المحافظة الإستراتيجية واعلانها لكافة المستفيدين من أدائها وأنشطتها وعملياتها)، وقد سجلت أدنى وسط حسابي بلغت (3.68) وبأنحراف معياري بلغ (1.05) مما يبين تشتت أجابات أفراد العينة.



ت	البيانات	البيانات		البيانات		البيانات		البيانات		البيانات				
		البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات			
8	تشارك المحافظة جميع الدوائر المرتبطة بها بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات والتواصل مع المحافظة وعلى الاخص المعلومات المالية.	62.50	1.15	3.74	1.92	2.00	17.31	18.00	18.27	19.00	29.81	31.00	32.69	34.00
9	تتسم عملية نشر ومناقلة المعلومات مع المحافظة بالسرعة والجودة والتوقيت المناسب.	74.04	1.15	4.02	3.85	4.00	9.62	10.00	12.50	13.00	28.85	30.00	45.19	47.00
10	توظف تقنيات التواصل الحديثة ومنها شبكات الانترنت لنشر المعلومات عن أداء المحافظة وأنشطتها ولكافة الدوائر المرتبطة بها.	93.27	0.72	4.55	0.96	1.00	0.96	1.00	4.81	5.00	28.85	30.00	64.42	67.00
11	لا توجد أية قيود حول مشاركة المعلومات ونشرها للمحافظة باستثناء تلك التي تضر بالمصلحة العامة أو سمعة المحافظة.	75.96	1.06	4.15	0.00	0.00	12.50	13.00	11.54	12.00	24.04	25.00	51.92	54.00
12	يتم تحديث المعلومات التي تخص نشاطات المحافظة وأدائها وبما يحسن من مصداقيتها ودقتها.	75.96	0.85	4.13	0.00	0.00	2.88	3.00	21.15	22.00	35.58	37.00	40.38	42.00
13	للمحافظة منظومة متكاملة من التعليمات والمعلومات المتاحة والموثقة يدوياً والكترونياً لتمكين المحافظة من تحسين وتطوير أدائها.	63.46	1.12	3.84	4.81	5.00	5.77	6.00	25.96	27.00	27.88	29.00	35.58	37.00
14	تؤمن بمشاركة المعلومات مع المحافظة كجزء من رؤية ومسؤولية المحافظة الاجتماعية ومنظومة قيمتها وأخلاقياتها المهنية.	76.92	1.11	4.25	1.92	2.00	9.62	10.00	11.54	12.00	15.38	16.00	61.54	64.00
مشاركة المعلومات		74.59	1.06	4.10	1.92	14.00	8.38	61.00	15.11	110.00	27.20	198.00	47.39	345.00

ج- وصف الاستجابة الإستراتيجية وتشخيصها:

يتضمن هذا المتغير (7) فقرات ويوضح الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية على إجابات العينة، ويتضح من الجدول الآتي:

أن الفقرة (20) قد حصلت على أعلى التكرارات لمستوى الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) مما يشير الى (إن المحافظة تعمل على أملاك شبكة توزيع وإمداد كفاءة وسريعة الاستجابة لتلبية احتياجات دوائرها الحكومية) فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي في هذا المتغير الفرعي بلغت قيمته (4.20) درجة وهو أعلى من الوسط الفرضي للبحث والبالغ (3) ضمن المقياس الخماسي المعتمد، وبانحراف معياري بلغ (0.98) وشكلت نسبة الاتفاق بشدة (79.8%)، كما أن الملاحظ من الجدول (5) تباين الأوساط الحسابية لهذا المتغير وابتعادها بمعدلات محدودة عن الوسط الفرضي، كما ان هنالك خلافاً واضحاً في إدارة موارد المحافظة المادية والبشرية طبقاً للخطة، فقد مثلته الفقرة (17) والتي جاءت نسبتها منخفضة حيث سجلت نسبة اتفاق (56.7%)، وتتص هذه الفقرة على (تدار وتخصص موارد المحافظة المادية والبشرية بشكل يؤمن تنفيذ خطط الإنتاج بانسيابية ومرونة عالية وعلى وفق مواعيد احتياجات المحافظة المرتبطة بها).

وبشكل عام سجل متغير الاستجابة الإستراتيجية وسط موزون بلغ (3.97) ونسبة اتفاق بلغت (70.6%).



بالمرتبة الثالثة بنسبة (73%)، في حين جاء متغير الاستجابة الاستراتيجية بالمرتبة الاخيرة حيث سجل نسبة استجابة بلغت (70%) ضمن عينة المستجيبين.

الجدول (6) وصف عام لفقرات متغير المساءلة التنظيمية ضمن محور الشفافية الإستراتيجية

ت	البيان	رقم 1		رقم 2		رقم 3		رقم 4		رقم 5		رقم 6		رقم 7		رقم 8		
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
22	تتحمل المحافظة مسؤوليات واضحة في إطار استخدام وأستغلال الموارد والقدرات البشرية والمادية.	60.58	1.20	0.88	4.25	0.00	4.81	5.00	15.38	16.00	19.23	20.00	30.77	32.00	29.81	31.00		
23	تتحمل المحافظة مسؤوليات لتحقيق الأمثلية في مجال تعظيم العائد وتخفيض تكاليف المحافظة.	80.77	0.88	4.25	0.00	0.00	4.81	5.00	16.00	14.42	15.00	31.73	33.00	49.04	51.00			
24	للمحافظة نظام رقابي صارم يمكنها من كشف الانحرافات أو الخلل في تنفيذ الإجراءات والتعليمات التي تحكم عملها وعلاقتها مع دوائرها العاملة.	88.46	0.92	4.42	2.88	3.00	1.92	2.00	6.73	7.00	26.92	28.00	61.54	64.00				
25	يتميز منتسبي المحافظة بالحرص والنزاهة والالتزام والإحساس العالي بالمسؤولية التنظيمية أمام الدوائر المرتبطة بها.	80.77	0.93	4.30	1.92	2.00	1.92	2.00	15.38	16.00	25.96	27.00	54.81	57.00				
26	لدى المحافظة آليات مسائلة معلنة تلزم الموظفين بتحمل المسؤولية وتشخيص مستويات وجودة الإنجاز أمام الدوائر المرتبطة بها.	83.65	0.79	4.24	0.00	0.00	2.88	3.00	13.46	14.00	40.38	42.00	43.27	45.00				
27	يدرك الموظفون في المحافظة قواعد المسائلة التنظيمية الواجب الالتزام بها وعواقب مخالفتها وهي معلنة للجميع.	72.12	1.17	3.99	3.85	4.00	10.58	11.00	13.46	14.00	26.92	28.00	45.19	47.00				
28	تمارس المحافظة إجراءات المسائلة التنظيمية بشفافية وانفتاح وبناء على معلومات موثوقة عند التعامل مع الدوائر المرتبطة بها.	68.27	0.93	3.95	0.00	0.00	6.73	7.00	25.00	26.00	34.62	36.00	33.65	35.00				
	المساءلة التنظيمية	1.01	4.12	1.92	14.00	6.32	46.00	15.38	112.00	31.04	226.00	45.33	330.00	281.00				

ثانياً- وصف واقع الفساد الإداري وتشخيصه:

يتكون هذا المتغير من أربعة عشر فقرة، ويتشير معطيات الجدول (7) الى المؤشرات الوصفية لهذا المتغير، وقد حصلت الفقرة (9) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.29) وهو أعلى من الوسط الافتراضي للبحث البالغ (3) ضمن المقياس الخماسي المعتمد، وبأنحراف معياري (0.86) مما يؤشر إلى (إنّ هناك حالات من استغلال بعض الموظفين للسلطات والصلاحيات المتاحة لهم بطريقة غير مقبولة)، حيث سجلت نسبة اتفاق واستجابة بين المستجيبين بلغت (79.8%)، وقد سجلت الفقرة (14) ادنى نسبة اتفاق بين المستجيبين بلغت (44.2%) وتتص هذه الفقرة على (هنالك ضعف في الوازع الديني أو سوء التربية يشجع على ممارسة الفساد الإداري) وسجل الوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (1.09) ، وقد كانت القراءة بشكل عام سجلت نسبة اتفاق على المحور بلغت (68.2%) بوسط موزون (3.89) وانحراف معياري (1.08).



الجدول (7) وصف عام لفتقرات متغير الفساد الاداري

ت	الفتقرا	الفتقرا		الفتقرا		الفتقرا		الفتقرا		الفتقرا	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون الواجب الوظيفي بارتكاب بعض الافعال غير اللائقة وغير الملائمة للكرامة الوظيفية.	15.38	31.00	10.58	11.00	7.69	8.00	3.35	3.35	1.10	1.10
2	تتسم الاجراءات الادارية الرادعة للفساد بالضعف وعدم الوضوح.	16.00	39.00	11.00	9.00	7.69	3.00	3.84	3.84	1.12	1.12
3	إن الحصول على الوظيفة أو المنصب يتم بغير السياقات الشرعية والقانونية والضوابط المعتمدة.	15.38	31.00	10.58	9.00	7.69	2.00	4.20	4.20	0.89	0.89
4	تحدث حالات من طلب الموظف للهدايا أو العمولات وما يشابهها.	15.38	31.00	10.58	8.00	7.69	2.00	3.70	3.70	1.27	1.27
5	هنالك تمييز في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وسوء معاملة للموظفين.	15.38	31.00	10.58	11.00	7.69	3.00	3.80	3.80	1.08	1.08
6	يجمع بعض الموظفين بين الوظيفة العامة واعمال في اماكن اخرى دون اذن او موافقة رسمية.	15.38	31.00	10.58	6.00	7.69	0.00	4.15	4.15	0.89	0.89
7	إن الية المسائلة التنظيمية المطبقة لاتساهم في تعزيز المسؤولية لدى الموظف.	15.38	31.00	10.58	8.00	7.69	5.00	3.98	3.98	1.12	1.12
8	يعمل بعض الموظفين لدى آخرين مقابل أجور أو مكافآت أو منح نقدية أو غيرها.	15.38	31.00	10.58	8.00	7.69	5.00	3.97	3.97	1.13	1.13
9	تستخدم الإدارة العليا أو المسؤول المباشر السلطة بطريقة تعسفية.	15.38	31.00	10.58	3.00	7.69	0.00	4.29	4.29	0.86	0.86
10	يستغل بعض الموظفين السلطات والصلاحيات المتاحة لهم بطريقة غير مقبولة.	15.38	31.00	10.58	6.00	7.69	2.00	4.08	4.08	0.97	0.97
11	هنالك لمحسوبية ومحاباة وخروج على القوانين واللوائح والتعليمات الرسمية	15.38	31.00	10.58	8.00	7.69	1.00	4.07	4.07	0.95	0.95
12	إن ظاهرة الوساطة هي ظاهرة متفشية وبحالات مختلفة.	15.38	31.00	10.58	3.00	7.69	0.00	3.94	3.94	0.92	0.92
13	إن المخالفات المالية تحدث بشكل واسع وكبير.	15.38	31.00	10.58	7.00	7.69	6.73	0.00	0.00	0.00	0.00
الفساد الإداري		1.09	281.00	11.00	37.50	7.69	10.58	7.69	7.69	1.09	1.09

ثانياً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

من نتائج التحليل الواردة في الجدول (8) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين (الشفافية الاستراتيجية - الفساد الاداري)، حيث تشير إلى أن الارتباط عكسي بلغت قيمته (-0.796)، ومن خلال متابعة القيمة التائية (t) نجد بان قيمتها المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة تحت مستوى المعنوية وهذا يشير إلى معنوية العلاقة الارتباطية، ويدعم ذلك قيمة (P) التي ظهرت بانها معنوية.

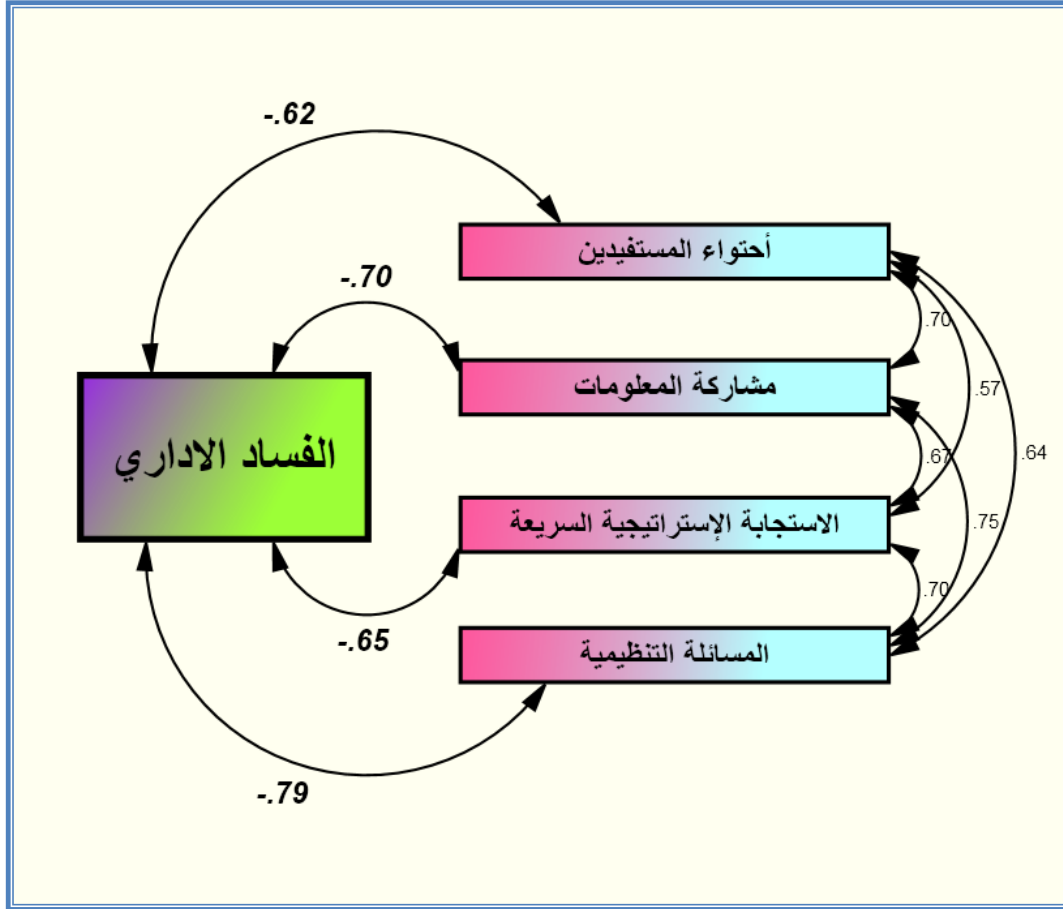
الجدول (8) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات (الشفافية الاستراتيجية - الفساد الاداري)

الفساد الاداري		المتغيرات
مستوى المعنوية	القيمة التائية	معامل الارتباط
0.000	0.13.25-	0.796**-

قيمة (t) الجدولية لمستوى (0.05) = 1.66

قيمة (t) الجدولية لمستوى (0.01) = 2.36

ومن خلال ماتقدم يمكن تلخيص علاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية الاستراتيجية والفساد الاداري كالآتي:



الشكل (4) خلاصة علاقات الارتباط بين المتغيرات

ثالثاً- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

خصصت هذه الفقرة باختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث، ثم الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بهذه الفرضيات، والتي تضمنتها مشكلة وفرضيات البحث، وستم ذلك كالآتي:



الجدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الشفافية الإستراتيجية في الفساد الإداري

المتغير المستقل	قيمة الثابت (α)	قيمة معامل بيتا (β)	قيمة معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	الدلالة	المتغير المعتمد
الشفافية الإستراتيجية (X)	0.851-	0.796-	0.633	175.79	وجود تأثير	الفساد الإداري (Y)
أحتواء المستفيدين (X1)	0.561-	0.619-	0.383	63.42	وجود تأثير	
مشاركة المعلومات (X2)	0.601-	0.695-	0.483	95.40	وجود تأثير	
الاستجابة الإستراتيجية (X3)	0.649-	0.654-	0.428	76.17	وجود تأثير	
المساءلة التنظيمية (X4)	0.761-	0.794-	0.631	174.28	وجود تأثير	

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (1.2) =

وعند إجراء مراجعة لقيم الجدول السابق يتضح:

أ- ان احتواء المستفيدين يؤثر عكسياً في الفساد الإداري فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (63.42) وهي قيمة مرتفعة واكبر من قيمة (F) الجدولة ضمن مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وهذا يعني وجود التأثير لـ(احتواء المستفيدين) في المتغير المعتمد (الفساد الإداري) ومن هنا نستدل على ان مستوى الانحدار جيد وملئم لوصف العلاقة بين المتغيرين، ومن متابعة قيمة معاملات الانحدار نلاحظ ان قيمة الثابت ($\alpha=0.561-$)، وهذا يشير الى ان المتغير المعتمد متأثر أساساً بمقدار ($\alpha=0.561-$)، اما قيمة بيتا المعيارية فقد بلغت قيمتها (-0.619) وهذه القيمة هي قيمة سلبية وتعني ان اي تغيير بمقدار واحد في المتغير المستقل المتمثل باحتواء المستفيدين سيكون هنالك تغيير بالنقصان في مستوى الفساد الإداري بمقدار (-0.619) ومن هنا فان المعادلة للانحدار تكون كالآتي:

$$Y = (-0.561) + (-0.619) X1$$

حيث:

(Y): تمثل الفساد الإداري، (X1): تمثل احتواء المستفيدين

وأشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (0.38) وهذا يشير الى ان (38%) من قيمة التباين الحاصل في الفساد الإداري هو تباين مفسر بفعل احتواء المستفيدين التي دخلت ضمن انموذج الانحدار، وهو تأكيد على وجود تأثير عالي لاحتواء المستفيدين في الفساد الإداري.

ب- ثبت ان هنالك تأثيراً عكسياً لـ(مشاركة المعلومات) في الفساد الإداري، والتأثير معنوي حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (95.40) وهذه القيمة هي قيمة اكبر من قيمة (f) الجدولة ضمن مستوى الدلالة (0.05)، اما قيمة معامل التفسير فقد سجلت قراءة بلغت (0.483)، وقد بلغت قيمة بيتا المعيارية (-0.695) وهذا يعني ان اي تغيير يحدث في (مشاركة المعلومات) بمقدار واحد يقود الى نقصان المتغير المعتمد (الفساد الإداري) بمقدار (-0.695) في الفساد الإداري، وهنا تكون المعادلة الانحدارية كالآتي:

$$Y = (-0.601) + (-0.695) X2$$

حيث:



(Y) تمثل الفساد الاداري، (X2) تمثل مشاركة المعلومات

ت- إنَّ الاستجابة الإستراتيجية تؤثر عكسياً في الفساد الاداري فقد بلغت قيمة (f) المحتسبة (76.17) وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمة (F) الجدولة ضمن مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وهذا يعني وجود التأثير لـ(الاستجابة الإستراتيجية) في المتغير المعتمد (الفساد الاداري) ومن هنا نستدل على أن مستوى الانحدار جيد وملئم لوصف العلاقة بين المتغيرين، ومن متابعة قيمة معاملات الانحدار نلاحظ ان قيمة الثابت $(\alpha=0.649-)$ ، وهذا يشير الى ان المتغير المعتمد متأثر أساساً بمقدار $(\alpha=0.649-)$ ، اما قيمة بيتا المعيارية فقد بلغت قيمتها (-0.654) وهذه القيمة هي قيمة سلبية وتعني ان اي تغيير بمقدار واحد في المتغير المستقل المتمثل بالاستجابة الإستراتيجية سيكون هنالك تغيير بالنقصان في مستوى الفساد الاداري بمقدار (-0.654) ومن هنا فان المعادلة للانحدار تكون كالآتي:

$$Y = (-0.649) + (-0.654) X1$$

حيث:

(Y) : تمثل الفساد الاداري، (X3): تمثل الاستجابة الإستراتيجية

وأشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (0.428) وهذا يشير الى ان (42.8%) من قيمة التباين الحاصل في الفساد الاداري هو تباين مفسر بفعل الاستجابة الإستراتيجية التي دخلت ضمن انموذج الانحدار، وهو تأكيد على وجود تأثير عالي للاستجابة الإستراتيجية في الفساد الاداري.

ث- تشير النتائج الواردة في الجدول (13) الى ان هنالك تأثيراً عكسياً لـ(المساءلة التنظيمية) في الفساد الاداري، كما وان التأثير معنوي حيث بلغت قيمة (f) المحتسبة (174.28) وهذه القيمة هي قيمة أكبر من قيمة (f) الجدولة ضمن مستوى الدلالة (0.05)، اما قيمة معامل التفسير فقد سجلت قراءة بلغت (0.631)، وقد بلغت قيمة الثابت (-0.761) قيمة بيتا المعيارية (-0.794) وهذا يعني ان اي تغيير يحدث في (المساءلة التنظيمية) بمقدار واحد سيقود الى تغيير بمقدار (-0.794) في الفساد الاداري، وتكون المعادلة الانحدارية كالآتي:

$$Y = (-0.761) + (-0.794) X2$$

حيث

(Y) تمثل الفساد الاداري، (X4) تمثل المسائلة التنظيمية

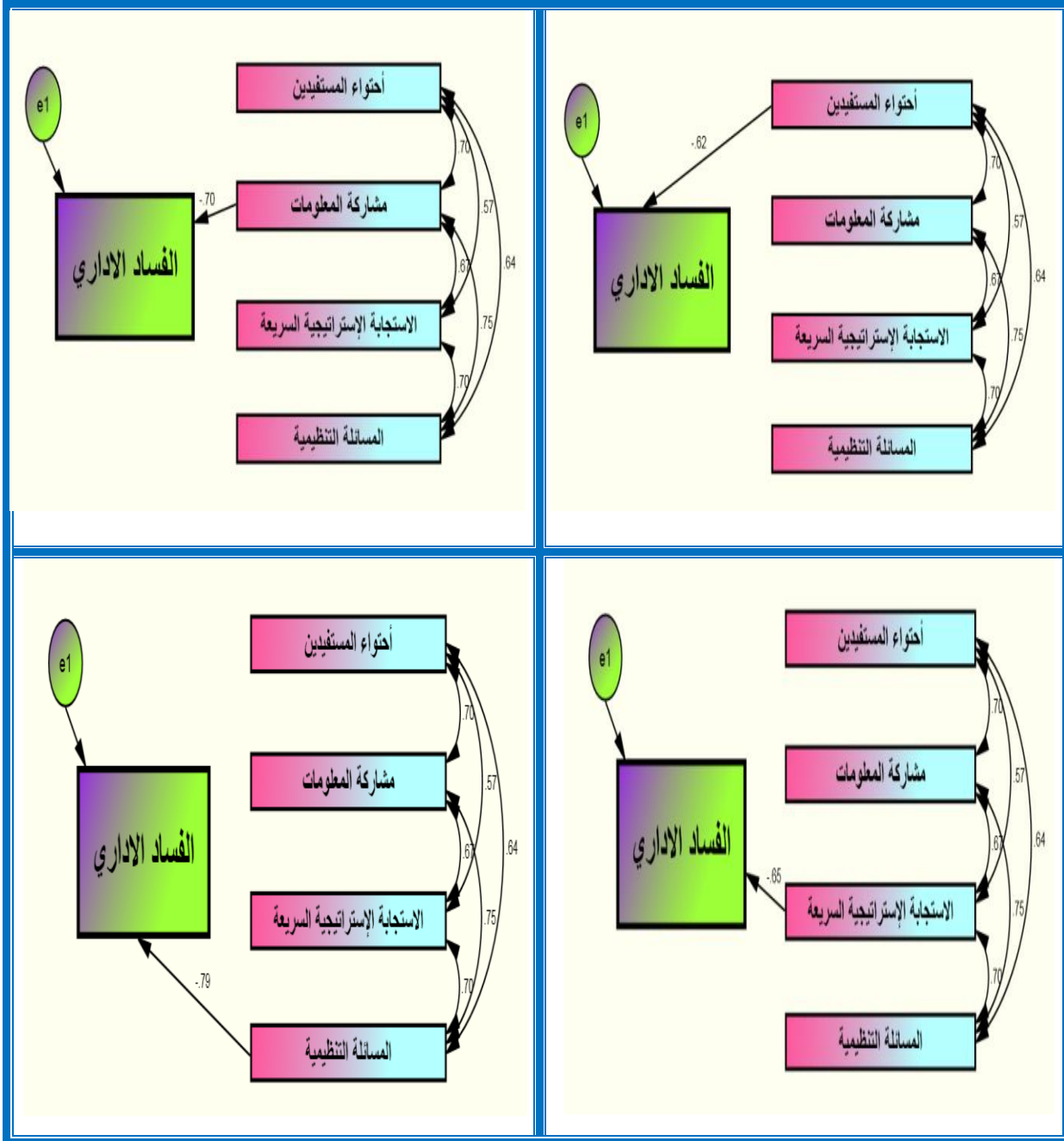
وعلى المستوى العام أشارت النتائج الى ان هنالك تأثيراً معنوياً للشفافية الإستراتيجية في الفساد الاداري، وقد كانت العلاقة معنوية طبقاً لقيمة (f)، وكانت قيمة الثابت الفا (-0.851) وقيمة بيتا (-0.796) ، وهذا يشير إلى ان التغيير بمقدار واحد في (الشفافية الاستراتيجية) يؤدي الى تغيير سلبي بمقدار (-0.796) في الفساد الاداري، وكانت المعادلة الانحدارية كالآتي :

$$Y = (-0.796) + (-0.851) X$$

اذ ان: (Y) تمثل الفساد الاداري، (X) تمثل الشفافية الاستراتيجية

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالي.

ويمكن تقديم نماذج الانحدار حسب الاشكال الواردة ضمن الشكل (5).



الشكل (5) نماذج الانحدار البسيط لأثر أبعاد الشفافية الإستراتيجية في الفساد الاداري



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- (1) المنظمات التي تمارس الشفافية الإستراتيجية من خلال القيم الأخلاقية والصدق والصراحة والاهتمام في المجتمع، تكتسب مزيداً من الثقة والولاء من موظفيها والعملاء والمستثمرين مما يؤدي إلى تحقيق منافع ملموسة وغير ملموسة.
- (2) هنالك بعض التباين في المؤشرات الأولية لقياس مستويات الشفافية الإستراتيجية الواردة في الجزء الثاني من أداة القياس والتي تبدأ بمؤشر قياس مستوى إخلاص ديوان المحافظة في تحقيق رسالتها وتنتهي بمؤشر مسانلة ومسؤوليات ديوان المحافظة والتي كانت لها انعكاسات سلبية في الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة المستهدف.
- (3) كانت مؤشرات الشفافية الإستراتيجية قيد الدراسة جاءت بنتائج متوسطة حيث كان المعدل العام لقياس بعض المؤشرات الفرعية للمتغير موجبة مقارنة بمتوسط أداة القياس المعتمدة في الدراسة في ديوان المحافظة، وبرغم ذلك فإن ممارسات احتواء المستفيدين في ديوان المحافظة قيد الدراسة تركزت حول العاملين فيها وبدرجة متوسطة مع الدوائر التابعة لها.
- (4) تقتصر ديوان محافظة كربلاء وكذا بقية التشكيلات التابعة لها إلى معايير واضحة معتمدة لقياس مؤشرات التزام الشفافية بوصفها من محددات النجاح والاستجابة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمجتمع ككل.
- (5) ارتفاع مستويات حالات من استغلال بعض العاملين للسلطات والصلاحيات المتاحة لهم بطريقة غير مقبولة لأن المحافظة تعمل في بيئة داخلية معقدة لا يمكن مجاراتها بهيكلها التقليدية.
- (6) الفساد بكافة مظاهره لا تتسع دائرته ولا تشابك حلقاته إلا في بيئة من التعطيم والتجهيل السياسي والإعلامي. وإن محاولات محاربته وتقليص حجمه لا تتم إلا من خلال نشر المعلومات بشفافية عالية.
- (7) تواجه المحافظة المبحوثة تحديات حقيقية في الحصول على المعلومات الإستراتيجية التي تخص بيئتها الداخلية بسبب عدم وجود منظومة قاعدة بيانات للمعلومات الإستراتيجية والتي تدعم قدرتها على فهم التحولات المتسارعة في بيئتها والتي انعكست على قدرة تلك المحافظة على استغلال العديد من الفرص أو تجنب التهديدات .
- (8) وجود علاقات ارتباط قوية بين متغيرات الشفافية الإستراتيجية وبين الفساد الإداري وبدلالة التحليلات الأحصائية المعتمدة.
- (9) تؤثر الشفافية الإستراتيجية في جميع مؤشرات الفساد الإداري وإن اختلفت مستويات التباين المفسر في مؤشرات التحليل لأبعاد متغيرات البحث فإن ذلك يجعل من الشفافية الإستراتيجية محددًا جوهريًا لفهم مسببات الفساد الإداري في المحافظة المبحوثة.
- (10) قد يمارس الفساد الإداري تحت مسميات عديدة وبصورة متعددة منها سوء استخدام وتوزيع الموارد البشرية، اعتماد القواعد الاجتماعية في العمل الإداري وليس القواعد العلمية، الكذب، السرقات وكل ما يندرج تحت ما يعرف بالسلوك الوظيفي غير المتوازن.



ثانياً- التوصيات

- (1) على الحكومة المحلية الأهتمام بشكل أساسي بمعالجة الأزمات ومنها الازمة المالية التي تصيب البلد في الوقت الحاضر.
- (2) ضرورة قيام الجهات المسؤولة عن الأداء في ديوان محافظة كربلاء بمراجعات دورية متقدمة لمستويات الأداء ومؤشرات الفساد الأداري في ديوان المحافظة المبحوث وتشكيلاته لأجل معالجة تلك الإخفاقات وعدم أفساح المجال لمسببات الفساد الاداري بكافة اشكاله من خلال لجان مختصة.
- (3) تأسيس مراكز متقدمة من قواعد البيانات والذي يتضمن معلومات استراتيجية يمكن من خلالها أن تقوم المحافظة بتأهيل التشكيلات التابعة لها تقنيا وفنيا بالتنسيق مع التشكيلات الأخرى في المحافظة لأجل الارتقاء بمستويات الأداء المختلفة فيها.
- (4) تفعيل آليات أحتواء المستفيدين لجعلهم شركاء في القرارات وخاصة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المحافظة ككل لكسر طوق العزلة، بين ديوان المحافظة واصحاب المصلحة، لتكون الشفافية والافصاح جزءا حيويا من رؤيتها واستراتيجياتها.
- (5) تفعيل دور لجان النزاهة من كفاءات معروفة لمراقبة سير العمل الوظيفي في مؤسسات الدولة، ويشمل ذلك حتى المسؤولين الكبار في الدولة.
- (6) ضرورة تطبيق الإجراءات العلمية في اختيار وتعيين الموظفين والعمل على استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاختبارات اللازمة لاختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والصدق والأمانة في التعامل والعمل وكذلك استخدام التقارير السنوية وتقييم الأداء ومعايير الترفيع والترقية.
- (7) العمل على نشر ثقافة المسائلة التنظيمية وإيضاحها لكافة العاملين في ديوان المحافظة المستهدفة في الدراسة، من مستويات الإدارات العليا واصحاب القرارات العليا والمستويات التنفيذية الدنيا، لتمكين العاملين على ممارسة مسؤولياتهم المهنية في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة أليهم بكفاءة عالية.
- (8) تنمية قدرات الإدارات الوسطى والدنيا التنفيذية لديوان المحافظة مجال الدراسة في مجال تبني الشفافية الإستراتيجية في الممارسات والسلوكيات الوظيفية وتبني مبادئ الشفافية الاستراتيجية واضحة وجريئة تسهم في اكتشاف الممارسات والسلوكيات الخاطئة التي تتعكس سلبا على المحافظة والتي تأخذ أحد صور الفساد الاداري.
- (9) القيام بتطوير المعايير والمقاييس المعتمدة في الشفافية لتتماشى مع طبيعة الانحرافات التي تحدث لضمان عدم التأثر والسلوكيات المتقلبة في تحديد الأنحرافات المسببة للفساد الاداري.
- (10) العمل على ترسيخ ثقافة الشفافية والوضوح والمسائلة لتكون من الركائز الأساسية لتنمية الاستراتيجيات وموجها لسلوكيات وممارسات العمل اليومية في ديوان المحافظة قيد البحث.
- (11) تطوير وتعميم دلائل إرشادية مكتوبة تحدد معايير الالتزام بالشفافية في كافة جوانب الاداء ومتابعة تنفيذ تلك المعايير من خلال لجان مختصة.



(12) ضرورة قيام الإدارات المختصة بنشر تقارير وكشوفات الأداء المالية والمحاسبية عبر مواقعها الالكترونية وبشكل دوري للمجتمع ككل. وتطبيق أسس الرشد والتي من شأنها أن تلغي المحسوبية والرشوة وبالتالي الحد من ظاهرة الفساد الاداري.

(13) إعادة النظر في كافة القوانين والتعليمات التي تحد من إمكانية التشتيكات التابعة لديوان محافظة كربلاء في مجال نشر معلومات سريعة ومتكاملة وذات جودة عالية حول مستويات الأداء المختلفة فيها ولكافة المستفيدين وبما يعزز من مصداقيتها في المجتمع والذي بدوره يحد من انتشار الفساد الاداري.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- (1) إبراهيم، عبد الوهاب، (1984)، (معوقات التنمية في العلم الثالث مع دراسة للحالة المصرية)، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (2) حميد، علاء، (رؤية في الفساد)، (2007)، <http://www.annabaa.org/nbahome/nba80/011.htm>
- (3) خير الله، داود، (2004)، (الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها)، مجلة المستقبل العربي، السنة 27، العدد 309، بيروت.
- (4) صلاح، عماد، (2003)، (الفساد والإصلاح)، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق.
- (5) عبد الرحمن، نواز، (2001)، (الفساد والتنمية: التحدي والاستجابة، مجلة الإداري، السنة 23، العدد 86.
- (6) عبد اللطيف، أسار فخري، (2006)، (أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية)، مجلة الجندول مجلة علوم إنسانية www.ulum.nl السنة الرابعة: العدد 29: تموز (يوليو)..
- (7) عبد اللطيف، عادل، (2004)، (الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها: إطار لفهم الفساد في الوطن العربي ومعالجته، مجلة المستقبل العربي، السنة 27، العدد 309، بيروت.
- (8) المؤمن، قيس، (1997)، (التنمية الإدارية)، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Albu, Oana B., & Flyverbom , Mikkel ,(2013) "Categories and Dimensions of Organizational Transparency " Paper prepared for the 3rd Global Conference on Transparency Research, October 24th – 26th.
- 2) Arvidson , Malin ,(2014) " Evidence and transparency in the open public services reform: perspectives for the third sector " , Third Sector Research Centre Working Paper 117.
- 3) Berggren, Erik, & Bernshteyn, Rob,(2007)"Organizational transparency drives company performance" Journal of Management Development, Vol. 26 No. 5 pp. 411-417.



- 4) Das Neves, J. Vaccaro, A., (2013) "Corporate Transparency: A Perspective from Thomas Aquinas' Summa Theologia", Journal of Business Ethics 113(Pp.639-648).
 - 5) Deflem, Mathieu, (2016), "Corruption, law, and justice: A conceptual clarification", Journal of Criminal Justice, Volume 23, Issue 3, 1995, Pages 243-258.
 - 6) Eldomiaty , Tarek Ibrahim,& Choi, Chong Ju, (2004) " Corporate Governance and Strategic Transparency "International Journal of Business in Society, ISSN: (1472-0701), (Pp1-36).
 - 7) Granados, Nelson,(2005) " Market Transparency Strategy In E-Commerce: Modeling And Empirical Analysis" , Doctoral, University of Minnesota, Minneapolis.
 - 8) Ibrahim, Tarek & Choi, Chong Ju, (2004), " Corporate Governance and Strategic Transparency "International Journal of Business in Society, ISSN: (1472-0701), (Pp1-36).
 - 9) Langseth, Petter, (1999), " Prevention: An Effective Tool to Reduce Corruption", Paper presented at the ISPAC conference on Responding to the Challenge of Corruption, 19 November 1999, Milan.
 - 10) Larmour, Peter, (2007), "A Short Introduction to Corruption and Anti Corruption", CIES e-Working Papers (ISSN 1647-0893).
 - 11) Luo, Yadong, (2005), "An Organizational Perspective of Corruption", View issue TOC, Volume 1, Issue 1, March 2005 Pages 119-154
 - 12) O'Malley, a., & Rainford, J. & Thompson, A., (2009), " Transparency during public health emergencies: from rhetoric to reality", Bull World Health Organ 2009;87:614-618.
 - 13) [Perotti](#), Enrico & [Ludwig, von, Thadden](#), (2005), "Dominant Investors and Strategic Transparency", The Journal of Law, Economics, & Organization [Volume 21, Issue 1](#).
 - 14) Peter, Eigen, (2004), "Chasing Corruption Around the World – How Civil Society Organizations Strengthen Global Governance", Stanford institute for international studies, Stanford University, 4 October.
 - 15) Rawlins, B. L. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. Journal of Public Relations Research, Vol. 21, pp. 71-99.
 - 16) Szymanowski, Waclaw,(2009) "Information Technology In Formulation Of Transparency Strategies For Food Chain And Supply Management In Poland",Analele Stiintifice Ale Universitatii „Alexandru Ioan Cuza” Din.
 - 17) Trivunovic, Marijana & Johnson, Jesper & Mathisen, Harald, (2011), "Developing an NGO corruption risk management system: Considerations for donors", U4 Issue, September 2011 No 9
- Deflem, Mathieu, (2016), "Corruption, law, and justice: A conceptual clarification", Journal of Criminal Justice, Volume 23, Issue 3, 1995, Pages 243-258.