



2025-09-30

## **The Role of Visible Management Practices in Reducing Administrative Corruption, An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Technical Institute / Mosul**

Yasser Salem Hussein Ahmed

*Northern Technical University - Institute of Technical Administration - Nineveh,*  
Lenovoyassersalimhussein@ntu.edu.iq

Raghad Mohammed Yahya Suleiman Kharoufa

*College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Mosul*

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>



Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

### **Recommended Citation**

Ahmed, Yasser Salem Hussein and Kharoufa, Raghad Mohammed Yahya Suleiman (2025) "The Role of Visible Management Practices in Reducing Administrative Corruption, An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Technical Institute / Mosul," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 15 : Iss. 3 , Article 8.

Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact [Mjaes@mu.edu.iq](mailto:Mjaes@mu.edu.iq).

# The Role of Visible Management Practices in Reducing Administrative Corruption, An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Technical Institute / Mosul

**Researcher. Yasser Salem Hussein Ahmed<sup>1,\*</sup>, Asst. Prof. Dr. Raghad Mohammed Yahya Suleiman Kharoufa<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Northern Technical University - Institute of Technical Administration - Nineveh

<sup>2</sup>College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Mosul

## ABSTRACT

The research aims to determine the extent to which visual management, with its extended dimensions (setting work requirements, eliminating and purifying, and reducing waste), can limit its administrative impact in the research organization. The research problem crystallized in raising the following questions: What is related to the agreement and influence between management practices and management even after the management director? to achieve what the current research sought, the descriptive analytical approach was adopted. The study community was identified in the Technical Institute-Mosul, which is one of the formations affiliated with the Northern Technical University to apply the analytical aspect of the study, a random sample of (50) individuals was chosen from among the workers in the Mosul Technical Institute. The research used a set of statistical tools and methods represented by (Spearman's correlation coefficient, simple linear regression coefficient, multiple linear regression coefficient) to analyze the practical aspect using SPSS V23 software. This research tested for the first time the impact of visual management in reducing manifestations of administrative corruption in the education sector at the level of Iraq. The research reached a set one of the most important conclusions is that there is a significant inverse effect of visual management practices in reducing manifestations of administrative corruption this means that the more the organization's management applies visual management in its various dealings, the more this contributes to reducing manifestations of administrative corruption.

**Keywords:** visual management, administrative corruption, work rules, purification, waste.

Received 14 June 2025; Revised 14 August 2025; Accepted 23 August 2025  
Available online 30 September 2025

Corresponding author: Researcher. Yasser Salem Hussein Ahmed  
E-mail address: [Lenovoyassersalimhussein@ntu.edu.iq](mailto:Lenovoyassersalimhussein@ntu.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1496>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## دور ممارسات الدارة المرئية في الحد من الفساد الاداري دراسة استطالعية الرء عينة من العاملين في المعهد التقني / الموصل

الباحث ياسر سالم حسين احمد<sup>1\*</sup>، أ.م. د. رعد محمد يحيى سليمان خروفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الجامعة التقنية الشمالية - معهد الادارة التقني- نينوى  
<sup>2</sup>كلية الإدارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال- جامعة الموصل

### المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى اسهام الادارة المرئية بأبعادها المتمثلة بـ (وضع قواعد العمل، التخلص والتطهير، الحد من الهدر) في الحد من مظاهر الفساد الاداري في المنظمة المبحوثة. وتبلورت مشكلة البحث في اثاره التساؤل الاتي: ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات الإدارة المرئية والحد من الفساد الإداري؟ ولتحقيق ما سعى إليه البحث الحالي فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تحديد مجتمع الدراسة في المعهد التقني/الموصل وهو أحد التشكيلات التابعة للجامعة التقنية الشمالية ولتطبيق الجانب التحليلي من الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (50) فردا من العاملين في المعهد التقني الموصل.. واستعمل البحث مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الانحدار الخطي المتعدد) لتحليل الجانب العملي وذلك باستعمال برمجية SPSS V23. وقد اختبر هذه البحث لأول مرة تأثير الإدارة المرئية في الحد من مظاهر الفساد الاداري في قطاع التعليم على مستوى العراق. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان هناك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لممارسات الإدارة المرئية في الحد من مظاهر الفساد الإداري وهذا يعني انه كلما طبقت إدارة المنظمة الإدارية المرئية في تعاملاتها المختلفة كلما اسهم ذلك في الحد من مظاهر الفساد الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة المرئية، الفساد الاداري، قواعد العمل، التطهير، الهدر.

تم الاستلام في 14 يونيو 2025؛ تم المراجعة في 14 أغسطس 2025؛ تم القبول في 23 أغسطس 2025  
متاح على الإنترنت 30 سبتمبر 2025

المؤلف المراسل: الباحث ياسر سالم حسين احمد  
عنوان البريد الإلكتروني: [Lenovoyassersalimhussein@ntu.edu.iq](mailto:Lenovoyassersalimhussein@ntu.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1496>

## المقدمة

تري اغلب المنظمات على اختلاف طبيعتها واحجامها بان الادارة الناجحة ناتجة عن تطبيق احدث المناهج الاداري على مواردها المادية والبشرية وبأساليب علمية حديثة، وتكون تلك الاساليب العلمية بهيئة قواعد عمل واجراءات وتشريعات لتكون مواكبة لتطورات العصر وتغييراته المتسارعة باعتبارها انظمة مفتوحة على البيئات الخارجية التي توجد فيها المنظمات المنافسة لها.

يتضح مما سبق اهمية البحث حيث ان الإدارة المرئية (Visual Management) تمثل الضوء الذي يحدد بصورة دقيقة وواضحة نقاط القوة المادية والبشرية في المنظمة وتحسينها وتطويرها وبجودة ودقة عالية دون هدر وتحدد نقاط الضعف المادية والبشرية في المنظمة بصورة خاصة الفساد الإداري (Corruption) الذي اصبح حقيقة واقعة ومستمرة وكيفية الحد منها من خلال ممارسات الإدارة المرئية الثلاثة وهي (وضع قواعد العمل، والتخلص والتطهير، والقضاء على الهدر).

من جهة اخرى يعد الفساد الإداري قديما وحديثا من اخطر الآفات التي تقوض اركان الدولة ؛ لأنه يعتمد على طبيعة النفس البشرية للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية أو المختلطة أو القطاع الخاص، ووجوده في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة وكذلك الحال في السلطات العليا في الدولة الواحدة، ويكون الفساد الإداري مقرونا بمنافع عديدة في الغالب تكون مادية يحصل عليها مسؤولون كبار في الدولة أو في المنظمات العاملة في قطاعات الدولة المختلفة، ويمكن ان يكون الفساد الإداري من ابسط فرد عامل تدفعه الحاجة الملحة لسد احتياجات خاصة به لضعف الرواتب وصولا لأكبر مسؤول فيها.

استنادا الى ما سبق ذكره تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث الاول يتضمن منهجية البحث، الثاني الجانب النظري للبحث، الثالث الجانب العملي (الميداني)، الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

لا شك في أن هناك أسبابا كثيرة ومتعددة للفساد الإداري بعضها ناتج عن البيئة الاجتماعية والظروف المعيشية وبعضها ناتج عن بيئة العمل الداخلية منها انعدام الرقابة الإدارية وقصور القوانين وعدم وضوحها وفشل الإدارة في وضع الأنظمة التي تساعد على الحد من الفساد الإداري ومعالجته، ولعل المتتبع لأوضاع اغلب دوائر الدولة في العراق يلمس هذه المشكلة بشكل واضح وجلي من خلال تفشي ظواهر عديدة كانهراف القيم أو انحراف انماط السلوك الاخلاقي المعهود المتمثل بالأمانة والصدق وتغليب المصلحة الشخصية الذي يؤدي إلى حصول الخروقات وعدم الالتزام بالتشريع القانوني وبالضوابط والاحكام والقواعد الإدارية والمالية المعتمدة، وقيام الموظف العام باستغلال موقعه وصلاحياته للحصول على منافع شخصية بطرائق غير مشروعة والتسبب في ضياع وهدر الاموال العامة تاركا اضرارا بالغة في اقتصاد البلد ومجتمعه.

من جانب اخر تعد الإدارة المرئية احدى الوسائل الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المنظمة سواء كانوا حاليين أو جدد لسرعة فهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الاخطاء وعدم تكرارها وامكانية تقييمها على نحو سريع بما يحقق اهداف المنظمة فهو اسلوب إداري حديث يزيد من قدرة القيادة والإدارة العليا على رؤية المشاكل التي تحدث في موقع العمل وحلها وبالتالي السرعة في اصلاح المشاكل على نحو كبير.

تأسيسا على ما سبق تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات الإدارة المرئية و الفساد الإداري؟

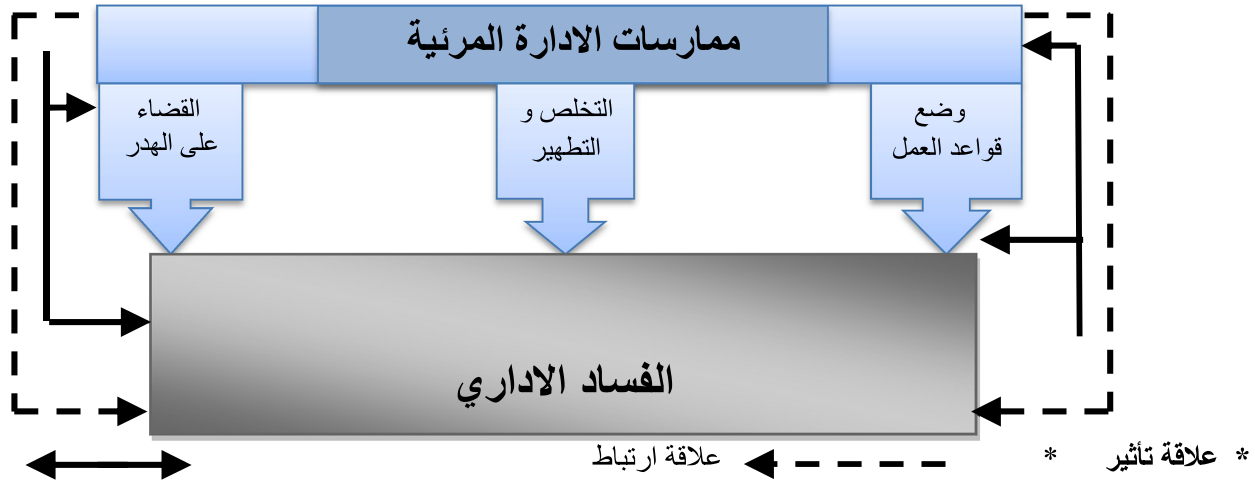
### ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:

- 1- عرض الأطر المفاهيمية والمعرفية للإدارة المرئية والفساد الإداري ومناقشتها.
- 2- وصف ممارسات الإدارة المرئية، وتحديد مظاهر الفساد الإداري في المنظمة المبحوثة.
- 3- اختبار علاقة الاثر والارتباط بين ابعاد الإدارة المرئية و مظاهر الفساد الإداري في المنظمة المبحوثة.

### ثالثاً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من كونها تتناول مفهومي الادارة المرئية والفساد الاداري وهي من المواضيع المعاصرة في الفكر الاداري والتنظيمي والتي تسعى من خلالها الكشف عن الظروف المحيطة بعمل عينة من الملاكات الوظيفية في المعهد التقني - الموصل ويمكن ان نحدد الاهمية في الجوانب الاتية:



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان يوضح العلاقات المفترضة بين الممارسات الرئيسة للبحث والمتغيرات الفرعية لكل بعد

- 1- تحديد الابعاد النظرية للإدارة المرئية.
- 2- التعرف على طبيعة الفساد الاداري نظريا وهل تتوافر مظاهره في المنظمة المبحوثة.
- 3- الاختبار الميداني للعلاقات الارتباطية والتأثيرية للإدارة المرئية في الفساد الاداري داخل المنظمة المبحوثة.
- 4- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة للمنظمة المبحوثة.

#### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يبين الشكل (1) مخطط البحث الفرضي لأبعاد البحث، ويسمح بتحقيق أهدافه، وعليه فانه يوضح حركة العلاقات بين متغيراتها المستقلة والتابعة وكالاتي:

#### رابعاً: فرضيات البحث

الباحثان يريدان اختبار صحة الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الثالثة: ترتبط ممارسات الإدارة المرئية بالفساد الإداري في المنظمة المبحوثة بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية على المستوى الكلي (وعلى مستوى ممارسات الإدارة المرئية) في المنظمة المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية.
  - ا- الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط وضع قواعد العمل بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بالفساد الإداري
  - ب- الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط التطهير بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بالفساد الإداري
  - ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط القضاء على الهدر بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بالفساد الإداري
  - د- الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين ممارسات الإدارة المرئية والفساد الإداري (على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاد الإدارة المرئية) في المنظمة المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية.
    - الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين بعد وضع قواعد العمل والفساد الإداري.
    - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين بعد التطهير والفساد الإداري.
    - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين بعد القضاء على الهدر والفساد الإداري.

#### خامساً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضيات البحث اختير المعهد التقني في الموصل للبحث عن العلاقة بين الإدارة المرئية والفساد الإداري، فضلاً عن ممارساتها في الحد من تلك المظاهر.
- 2- الحدود الزمانية: استغرق العمل الميداني للمدة من 2024/2/1 ولغاية 2024/8/29.
- 3- الحدود البشرية: عينة عشوائية من الافراد العاملين من مختلف المستويات الادارية في المعهد التقني - الموصل.

## سادسا: أدوات جمع البيانات والمعلومات تمثلت بالآتي:

- 1- ما تيسر من الكتب والبحوث في مجال متغيرات البحث لاغناء الجانب النظري
- 2- الاستبانة المصدر الرئيس للبيانات التي تمدها الباحث بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة وتوزيعها للحصول على البيانات من أفراد مجتمع البحث. فقد تتطلب إعداد الاستبانة تخصيص جزئها الأول للمعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني فقد ضم (15) فقرة عن ابعاد الإدارة المرئية، أما الجزء الثالث فقد ضم (15) فقرة عن مظاهر الفساد الإداري، وقد اعتمدت الإجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان (1,2,3,4,5) بعبارات (اتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) لغرض الإجابة على فقرات الاستبانة بمتغيرات البحث.

## سابعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- استعمل البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، ومن الأدوات الاحصائية التي استعملت في الجانب العملي لهذا البحث هي:
- 1- معامل الارتباط سبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والتابع.
  - 2- معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
  - 3- معامل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع بصورة إجمالية.

## ثامنا: وصف لاستبانة الاستبانة

تعرض من خلال عرض منهجية البحث وصفاً موجزاً عن استبانة الاستبانة التي جمعت من خلالها البيانات عن عينة مجتمع المنظمة المبحوثة والتي تضمنت ثلاثة محاور مفصلة كما في الجدول التوضيحي رقم (1) في أدناه.

الجدول (1):

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المصادر
الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، عدد سنوات الخدمة	1-5	
ممارسات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التخلص والتطهير، القضاء على الهدر)	1-15	(العبادي، 2007)
الفساد الإداري	16-30	(البدراني، 2013)

المصدر : من اعداد الباحثان.

وصف العينة وآلية التوزيع : تتمثل عينة البحث بالافراد العاملين في المعهد التقني \_ الموصل من وحدات واقسام وشعب، فقد قام الباحثان بتوزيع (50) استبانة استبيان على الافراد المبحوثين واسترجعت (50) استبانة استبيان صالحة لغراض التحليل. وصف المبحوثين يعتمد على تحليل المعلومات التعريفية للمجيبين على استبانة الاستبيان وبجدول يتضمن النسبة المئوية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الكلية). اما صدق الاستبانة : الصدق يشير الى خاصية الاداة في قياس ما نهدف لقياسه، فبعد تصميم الاستبانة تم عرضها على عدد من الاساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل اللذين اسهموا مشكورين في تحكيم الاستبانة.

الاحصاء الوصفي وادواته : استعمل البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) في ادخال بيانات البحث وتحليله، ومن الادوات الاحصائية التي استعملت في الجانب العملي لهذا البحث هي: (التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومعامل الارتباط سبيرمان لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار تأثيرات المتغير المستقل في المتغير التابع بصورة اجمالية).

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

**اولا: مفهوم الإدارة المرئية :** يعد مفهوم الإدارة المرئية احد المفاهيم الضرورية والمهمة فهو منهج حديث نسبيا جاء نتيجة لجميع الجهود والدراسات والمناهج والمدخل الإدارية السابقة التقليدية منها والحديثة التي ادت إلى بلورة هذا المفهوم (الإدارة المرئية) أو ما اصطلحت بعض الدراسات عليه (الإدارة بالرؤية المشتركة) فاصبح منهجا إداريا اقرب إلى التكامل من باقي المفاهيم الإدارية السابقة فهو وليد القرن العشرين ؛ اذ يعد نقطة تحول جذرية في كيفية إدارة المنظمات والانتقال بالإدارة من خلف المكتب إلى الرؤية الميدانية لموقع المشكلة أو الحدث وعلاجه بسرعة ودقة، يشمل ذلك كافة المستويات الإدارية في المنظمة ويتم بصورة تشاركية مع الإدارة العليا والافراد العاملين، ولجميع انواع المنظمات واشكالها، وتكون الرؤية والاهداف الاستراتيجية بسيطة ومفهومة لجميع الافراد العاملين، وكذلك الادوار والوسائل ومنح الحريات واطلاق الطاقات للأفراد للوصول إلى اهداف المنظمة الجوهرية. (المصدر: الباحثان)

يتضح ما تقدم ذكره من خلال **جدول (2)** لمجموعة مفاهيم للإدارة المرئية من وجهة نظر عدد من المؤلفين والباحثين:

**الجدول (2): مفاهيم الإدارة المرئية لمجموعة من الباحثين والدارسين**

اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
Imai,2007:10	وهي احد المناهج الإدارية الحديثة التي يهتم فيها بالوسائل والاهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها على تحقيق اهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة.
برهمن،2012: 29	اسلوب ونهج إداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والمتدنية اذ الإدارة المرئية احدى اغماط الإدارة المرنة التي تساعد اي فرد يدخل المكان اول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة.
الويش،2013 : 53	هي اسلوب إداري تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل.
حمادة،2018 : 11	هي احدى الوسائل الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة الحاليين أو جدد او خارج المؤسسة لسرعة فهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الاخطاء وعدم تكرارها وامكانية تقييمها بشكل سريع بما يحقق اهداف المنظمة.
محل، ومصلح،2019: 398	هو اسلوب إداري حديث يزيد من قدرة القيادة والإدارة العليا على رؤية المشكلات التي تحدث في موقع العمل وحلها وبالتالي وقت اصلاح المشاكل على نحو كبير.
(pedo,el.,2022:26)	مجموعة من الممارسات المرئية المصممة لتسهيل مشاركة المعلومات بين مختلف اصحاب المصلحة وتوفير المعلومات في الوقت الآتي، لدعم المهام او العمليات المحددة.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مفاهيم الباحثين.

استنادا إلى ما تقدم يرى الباحثان ان مفهوم الإدارة المرئية أو الإدارة بالرؤية المشتركة وبعد استقراء التعاريف السابقة للباحثين يتبين مفهوم الإدارة المرئية بالاتي: هو منهج إداري حديث قادر على احكام إدارة جميع انواع المنظمات بفاعلية افرزته الفلسفة اليابانية كايزن قادر على تحقيق اهداف الإدارة العليا والافراد العاملين على حد سواء من خلال مرونته الفائقة باستخدام آليات إدارية بسيطة وعادلة ومرئية



تخدم متخذي القرار في الإدارة العليا وكذلك يؤدي إلى تحسين جودة العمليات وخفض الكلف ومعالجة الاخطاء وعدم تكرارها سريعا وبدقة لتحقيق اهداف المنظمة.

#### خامسا- ممارسات الإدارة المرئية

اتخذت معظم الدراسات السابقة ممارسات مختلفة للإدارة المرئية تركزت في ثلاثة أنماط ؛ اذ لا يمكن ان تتوافر الإدارة المرئية بدون هذه الانماط وهي على النحو الاتي (Garvin,1995:50) :

- 1- تحديد القواعد المنظمة للعمل: هي وضع السياسات والاجراءات التي تحدد طرائق العمل، بصورة واضحة ومحددة ومتطابقة مع رسالة المنظمة واهدافها ومرنة قابلة للتطوير والتعديل.
- 2- ويجب ان تكون القواعد مرسومة بطريقة مثلى تواكب ثقافة المجتمع وتتميز بعدة خصائص وتشمل (حمادة، 2018: 16-17):
- 3- انها افضل واسهل طريقة لانجاز المهام.
- 4- تؤدي إلى زيادة خبرة العاملين واكتسابهم المهارات اللازمة.
- 5- توفر معايير واضحة لقياس الاداء.
- 6- سهولة تطبيقها وتطويرها.
- 7- تزيد الاهداف وضوحا.
- 8- توفر اساسا للمراجعة والتقييم.
- 9- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ.

واتضح ذلك في دراسات واره باحثين اخرين التي اكدت جميعها ما سبق ذكره كما في (القحطاني، 2019) و(محل، ومصليح، 2019) و(سعيد، 2013) كون القواعد يجب ان تكون واضحة ومحددة لتصبح عملية تطويرها وتنميتها وتعديلها فاعلة وبسيطة تواكب ثقافة المنظمة كما بين (33 : 2018، Heikki) بان القواعد تتضمن الواجبات والمهام الوظيفية وتحديد معايير تقييم الاداء وطرائق واساليب المتابعة التي يفترض ان تواكب ثقافة سرعة التغيير والتغير الذي فرضته العولمة والنظام العالمي الجديد.

2: التخلص والتطهير: وهذا البعد يستوجب النزول إلى ارض الواقع وتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة، وعلاجها ضمن اساليب تختبر بعناية منها (Vineet.2011: 120) :

- 1- ابعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل.
- 2- معالجة الاساليب والادوات والمعدات والسياسات الإدارية وطرائق ممارستها.
- 3- إدارة التغيير فالتغيير بحد ذاته وسيلة للتطوير الإداري، والتحسين المستمر، واحدى وسائل اكتشاف اوجه القصور وإدارة المستقبل لتطوير الاداء ؛ اذ لابد من قيمة ثقافة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها. كما اشار (Abadi, 2007: 91) ( ايضا إلى هذه الاساليب اعلاه.
- 4- هناك خمس خطوات للتخلص والتطهير (حمادة، 2018 : 17) وهي :
- 5- \* التصنيف : اي القيام بتقسيم الوسائل والمعدات للعمل.
- 6- \* الترتيب : القيام بترتيب الاشياء المتبقية التي تعد ضرورية للعمل والتخلص من غير الضرورية.
- 7- \* التنظيف : يؤدي تنظيف الفرد العامل لمعداته وادواته إلى ان يتحسس بيديه الاشياء الخفية منها.
- 8- \* التقنين أو قنن : اي وضع القواعد لبناء الثقافة التنظيمية التي ستؤدي إلى الاستمرار بعملية التطهير.
- 9- \* التشغيل : ثمرة جهد الإدارة لعملية التطهير؛ لانه يبقى على الفعاليات اللازمة للانتاج السلعي أو الخدمي.

اشار (الموسوي، والشيباوي، 2016: 242) إلى خطوة اخرى وهي استمر بمعنى "kaizen" استمرار في التحسين، وعندما يتعلق الامر بالتطهير، يعد كل من التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية لا تتوقف، بل تستمر إلى ما لا نهاية.

كما اشار (Abadi, 2007: 91) إلى ان ثقافة التغيير يجب ان يتم من خلالها مواجهة التحديات المستقبلية أو التكيف معها أو التغلب عليها.



الحد من الهدر في الأنشطة والثروات: ويهدف هذا البعد إلى ادخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة وهناك اشكال كثيرة لهدر الثروات منها وضع المنظمة في خدمة الإدارة، والعنف الرقابي على حركة الافراد العاملين مما يؤدي إلى الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل، وقد يصل الهدر إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة واهدافها ومصالح الافراد العاملين، ويدفع إلى اشكال الفساد والنفاق الإداري المختلفة، ويقتضي القضاء على الهدر وضع الحدود بين الاساليب والاهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل. (Garvin, 1995:50-52)

وأشار (العبادي، 2007: 92) إلى ان نتائج أو صور الهدر كثيرة في المنظمات وتؤدي إلى ظهور عدة صور من الفساد الإداري. وقد قسم (الهزلي، 2015: 24) صور الهدر بالآتي:

- 1- انشغال بعض المديرين بإدارة بعض الاعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن ارض الواقع؛ اذ تقع فريسة للخداع المنظم الذي غالبا ما يبدأ من القاعدة والمقرين.
- 2- انتشار ظاهرة العنف الإداري التي تجبر القيادات الوسيطة أو المديرين على اخفاء بعض الحقائق وتلويئها.
- 3- الاعتماد بصورة مطلقة على الاحصاءات والتقارير في تقييم العمل المنظمي؛ اذ لا يخلو من العامل الشخصي الذي تكمن خطورته في التعيين للمناصب الإدارية العليا في المنظمة.
- 4- انعكاس مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة ويقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة في ابعادها، واخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن اليات هذا التحول الشاذ.

### ثالثا: مفهوم الفساد الإداري

يعد الفساد الإداري من اخطر انواع الفساد على الامم والدول النامية منها والمتقدمة؛ لانه مرتبط بانسان مسؤول يعمل بمواقع عمل مختلفة في كافة قطاعات الدولة المختلفة أو مجموعة افراد عاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمات والشركات على اختلاف انشطتها وحجم اعمالها، كما ان الفساد الإداري ظاهرة قديمة وحديثة ومستمرة تختلف درجة حدتها في منظمات الدولة الواحدة باختلاف العوامل والانظمة الإدارية المتبعة في كل منظمة ضمن نطاق الدولة الواحدة، ولذلك يعد الفساد الإداري معول هدم في الدول؛ لانه يرتكز على مدى صلاح طبيعة النفس البشرية للفرد العامل مهما اختلف موقعه ومنصبه الوظيفي في الدولة أو المنظمات العاملة ضمن نطاق الدولة، ولهذا كان لزاما توضيح مفهوم تلك الظاهرة لغة واصطلاحا كما سيتبين ادناه لدى العديد من الباحثين والدارسين قديما وحديثا وعلى النحو الآتي:

اولا- لغة واصطلاحا: تعددت مفاهيم الفساد لغة واصطلاحا في اللغة العربية منها والانكليزية فمعناه في اللغة العربية وكما اشار إلى ذلك (اليوسف، 2004: 577):

- 1- " جاء ذكر الفساد في معجم الوسيط على انه الخلل والاضطراب ".
- وذكر (الذهبي، 2001: 242):

- 1- "افسد الشيء اي اساء استعماله. ويفسد بالضم فسادا فهو فاسد ولا تقل انفسد والمفسدة ضد المصلحة «.
- ولقد ورد اكثر الفاظ الفساد في القرآن الكريم كما بينها (مقري، 2005: 66) متعلقا بذكر الموضع وهو الارض حيث قال تعالى:
- 2- (وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا)، الأعراف، آية: 56.
- 3- (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ مِمَّا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ)، الروم: 41.
- 4- (قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَظَ أَهْلِهَا آذِلَّةً ۚ) ، النمل: 34.

وبين (مصطفى، 2008: 18) معنى الفساد أو مصطلح الفساد في اللغة الانكليزية من ان مصطلح (Corruption) مشتق من الفعل اللاتيني (Rumpere) الذي يعني كسر شيء ما، وقد يكون هذا الشيء المراد كسره هو مدونة لسلوك اخلاقية أو اجتماعية أو غالبا ما تكون قاعدة إدارية للحصول على كسب مادي. ويقصد بالفساد (قاموس 95: 2007، Oxford) تدهور القيم الاخلاقية ((Immoral في المجتمع أو في دماغ الفرد، كما يقصد به تضييع الامانة والغش (Dishonesty) وذلك بسبب استعمال الرشوة. نلاحظ في الجدول (3) ادناه مفاهيم الفساد الإداري لمجموعة من الباحثين والدارسين:

يرى الباحثان بعد استقراء كافة التعاريف السابقة بان الفساد الإداري نتيجة حتمية يصل اليها بعض الافراد العاملين في المنظمة من اعلى مستوى إداري إلى ادنى مستوى إداري بسبب خلل أو اضطراب أو عطل في الجهاز الإداري للمنظمة ومعايير العدالة الوظيفية المعتمدة، فضلا عن عدم عدالة القوانين والتشريعات الحكومية للدولة تجاه كافة القطاعات العاملة فيها، مما يولد لدى الفرد العامل الاحساس بالغبن والتمييز غير العادل في الواجبات والمهام، وبالتالي انحراف سلبي لتحقيق منفعة شخصية أو جماعية في اخلاقيات الفرد العامل أو المسؤولين الكبار على

## الجدول (3): مفاهيم الفساد الاداري لمجموعة من الباحثين والدارسين

اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
(عذاب، 2009: 48)	هو انحراف القيم أو انحراف انماط السلوك الاخلاقي المعهود المتمثل بالامانة والصدق وتغليب المصلحة الشخصية الذي يؤدي إلى حصول الخروقات وعدم الالتزام بالتشريع القانوني وبالضوابط والاحكام والقواعد الإدارية والمالية المعتمدة، وقيام الموظف العام باستغلال موقعه وصلاحياته للحصول على منافع شخصية بطرائق غير مشروعة والتسبب في ضياع وهدر الاموال العامة تاركا اضرار بالغة في اقتصاد البلد ومجتمعه.
(جبر والدعمي، 2010، 252)	استغلال موظفي الدولة لمواقع عملهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع او منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطرائق مشروعة وبعبارة اخرى هو كسب غير رسمي تفرضه ظروف معينة وتقتضيه عملية التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات من حين إلى اخر.
(الشمري والفتلي، 2011: 29)	هو سلوك منحرف عن الواجبات الاساسية للعمل، ينجم عنه حصول صاحب السلطة على مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة وهو لا يقتصر على قطاع معين بل قد يمتد إلى ابعد من ذلك فيشمل كافة قطاعات الدولة والقطاع الخاص.
(الأمانة، 2012: 18)	سلوك مخالف للمعايير القانونية والاخلاقية ضد الصالح العام يصدر عن موظف عام أو مستخدم، ليمثل ظاهرة ذات ابعاد سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية مرتبطة بالمجتمع، لتصب في محاولة احتكار السلطة السياسية، والاقتصادية من جانب النخبة الممارسة للسلطة.
(الحياي، 2013: 4)	هو خروج عن النظام والسلطة لتحقيق منفعة شخصية للفرد أو الجماعة.
(عبد العالي، 2013: 58)	هو تلك الانحرافات والسلوكيات العمدية التي ياتيها الموظف العام والمخالف للقوانين والتنظيمات والتعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري، وبالتالي تتعارض مع القيم والاخلاقيات السائدة في المجتمع واجهزة الوظيفة العامة لتحقيق مصالح واهداف شخصية بعيدة عن المصلحة العامة.
(ناصر، كاظم ، 2025 : 372)	ما هو الا فعل مخالف للقانون يقوم به الموظف العام مستغلا سلطته الوظيفية للحصول على منافع شخصية.

حد سواء لسد النقص المعنوي والمادي الحاصل لديهم مع عدم الاكتراث بالاضرار الناجمة والخسارة الفادحة المتحققة للمجتمع وضياع جميع الاهداف المنظمية الاستراتيجية منها والقريبة المدى.

### ثالثا- خصائص الفساد الإداري

لكل شيء خصائص يتميز بها وحتى يحقق الهدف المنشود من تبيان مفهوم الفساد الإداري بصورة دقيقة كونه احد اهم انواع الفساد في دول العالم بصورة عامة وعلى وجه الخصوص الدول النامية اصبح حتميا في العصر الحديث، وقد تناولت عدة دراسات هذا النوع من الفساد فبدون ذكر الخصائص لا يمكن ان يحدد.

يتميز الفساد الإداري بعدة خصائص وهي ان الفساد الإداري بوصفه تعبيرا عن انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة تعلي من شان المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة يتميز الفساد الإداري بخصائص وهي (الناصر، 2002: 70):

آ - السرية: تتصف اعمال الفساد الإداري بالسرية عموما، وذلك لما النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معا؛ اذ تتباين الوسائل والاساليب التي يستتر الفساد الإداري بها تبعا للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالبا تستر فسادها باسم المصلحة العامة وتغلفه باعتبارات امنية، والتظاهر بانها تنفيذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها، وانما غايتها التزوير والتدليس والتغريب وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمرير فسادها بعيدا عن انظار العاملين الصالحين. (حراشة، 2003: 41)

ب - اشتراك اكثر من طرف في الفساد: قد يقع الفساد الإداري من شخص واحد، ولكن عادة ما يشترك في السلوك الفاسد اكثر من شخص، وذلك بسبب العلاقات التبادلية للمنافع والالتزامات بين اطراف العملية؛ اذ ان الفساد تعبیر عن اتفاق ارادة صانع القرار والمؤثر بتكليفه مع ارادة اولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية اولا واخيرا. (هيئة الامم، 1994: 52)

واشار (الكبيسي، 2005: 43) إلى ان ممارسة الفساد تتم غالبا عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيس في تسهيل مهمة الطرفين دون ان يعرف احدهما الآخر أو دون ان يتقابلا

وجها لوجه، ومع تقادم الزمن يصبح للفساد الإداري وكلاء محترفون يتوزعون على المناطق الجغرافية والقطاعات الإدارية، ليقدم بعضها البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء.

ج- سرعة الانتشار: يتميز الفساد الإداري بخاصية سرعة الانتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتجا عن المسؤولين، فتزداد سلطة الفاسدين ونفوذهم مما يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري للسير على خطاهم طوعا أو كرها، كما ان خاصية انتشار الفساد لا يقتصر على حدود الجهاز الإداري في الدولة الواحدة، بل انه قابل للانتقال من دولة إلى أخرى خصوصا في ظل العولمة والسوق المفتوح. (حراشة، 2003: 41)

د- التخلف الإداري: يتوافق الفساد الإداري احيانا ببعض مظاهر التخلف الإداري مثل تاخير المعاملات، والتغيب عن العمل وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز على العمل الجاد وخدمتهم من اذى العناصر الفاسدة خاصة اذا كانوا من اصحاب القرار في الجهاز الإداري، مما يؤثر ذلك على مصلحة المجتمع بأكمله. (حراشة، 2003: 41)

### المبحث الثالث : الجانب الميداني

اولا: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

1- تحليل علاقة الارتباط بين ممارسات الإدارة المرئية والفساد الإداري على المستوى الكلي:

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق الفرضية الرئيسية الثالثة ومفادها (ترتبط ممارسات الإدارة المرئية بالفساد الإداري في المنظمة المبحوثة بعلاقة عكسية ذات دلالة احصائية على المستوى الكلي وعلى مستوى إبعاد الإدارة المرئية في المنظمة المبحوثة وكما في الجدول ادناه.

الجدول (4): نتائج علاقة الارتباط بين الإدارة المرئية والفساد الإداري على المستوى الكلي

الفساد الإداري	معامل الارتباط	T		مستوى المعنوية
		المحسوبة	الجدولية	
الإدارة المرئية	-0.642	5.801	2.012	0.000

P ≤ 0.05, N = 50, df = 48

بلغ معامل الارتباط بين الإدارة المرئية والفساد الإداري (-0.642) عند مستوى دلالة (0.0000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية وبمستوى جيد وذو دلالة معنوية مما يدل على انه كلما زاد دور الإدارة المرئية قلت حدة الفساد الإداري في المعهد التقني.  
2- يبين الجدول (4) الفرضيات الفرعية : علاقة كل بعد من أبعاد الإدارة المرئية بالفساد الإداري.

الجدول (5): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات الإدارة المرئية والفساد الإداري على مستوى كل ممارسة من ممارسات الإدارة المرئية

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	ممارسات الإدارة المرئية
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	2.012	4.410	-0.537	وضع قواعد العمل
0.000	2.012	4.151	-0.514	التخلص والتطهير
0.000	2.012	4.695	-0.561	القضاء على الهدر

$P \leq 0.05, N = 50, df = 48$

## 2- علاقة الارتباط بين ممارسات الإدارة المرئية والفساد الإداري

- 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على (يرتبط وضع قواعد العمل بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بالفساد الإداري) بلغ معامل الارتباط بين وضع قواعد العمل والحد من الفساد الإداري (- 0.537) عند مستوى دلالة (0.0000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية وبمستوى جيد وذو دلالة معنوية بين وضع قواعد العمل والحد من الفساد الإداري، اي كلما زاد بعد وضع قواعد العمل دقة ووضوحا قلت حدة الفساد الإداري.
  - 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على (يرتبط ممارسة التخلص و التطهير بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بالفساد الإداري) بلغ معامل الارتباط بين التخلص والتطهير والحد من الفساد الإداري (- 0.514) عند مستوى دلالة (0.0000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية وبمستوى جيد وذو دلالة معنوية بين بعد التخلص و التطهير والحد من الفساد الإداري، اي كلما زادت درجة التخلص و التطهير في المعهد التقني كلما انعكس ذلك بصورة جيدة في الحد من الفساد الإداري.
  - 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على (يرتبط ممارسة الحد من الهدر بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بالفساد الإداري) بلغ معامل الارتباط بين القضاء على الهدر والحد من الفساد الإداري (-0.561) عند مستوى دلالة (0.0000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسية و بمستوى جيد وذو دلالة معنوية بين بعد القضاء على الهدر والحد من الفساد الإداري، اي كلما زادت درجة القضاء على الهدر في المعهد التقني كلما انعكس ذلك بصورة جيدة في الحد من الفساد الإداري.
- وبناء على المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (5) يتضح لنا قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي مفادها (ترتبط ممارسات الإدارة المرئية بالفساد الإداري في المنظمة المبحوثة بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية على المستوى الكلي وعلى مستوى ممارسات الإدارة المرئية في المنظمة المبحوثة) فضلا عن الفرضيات الفرعية التابعة لها.

## ثانيا: تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا الجزء من المبحث الثالث باختبار فرضيات التأثير التي حدها البحث لغرض تحديد امكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الرابعة (توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين الإدارة المرئية والفساد الإداري (على المستوى الكلي وعلى مستوى ممارسات الإدارة المرئية). استخدمت المؤشرات الاحصائية المبينة في الجدول (6) لاثبات النتائج

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

التي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين الإدارة المرئية والفساد الإداري على المستوى الكلي وعلى مستوى ممارسات الإدارة المرئية) وعلى النحو الآتي :

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الإدارة المرئية في الفساد الإداري على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	التأثير		الفساد الإداري
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.016	4.048	5.263	0.412	0.495- *(4.513)	51.679 *(5.352)	الإدارة المرئية

(P ≤ 0.05, N = 50, df = (1, 80), t = (2.012)

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين دور الإدارة المرئية في الحد من الفساد الإداري (5.263). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.048) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لدور الإدارة المرئية في الحد من الفساد الإداري عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).
- 2- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.412) يتضح بأن دور الإدارة المرئية يفسر ما نسبته (41 %) من المتغيرات التي تحد من الفساد الإداري، أما النسبة الباقية والباقية (59%) تابعة لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.
- 3- ويتضح من قيمة معامل الميل الحدي (B1) البالغ (0.495-) بأن زيادة دور الإدارة المرئية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الفساد الإداري بنسبة (49%).

يبين **الجدول (7)** الفرضيات الفرعية لنتائج تأثير كل من ممارسات الإدارة المرئية بالفساد الإداري كما في ادناه :

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار لتأثير ممارسات الإدارة المرئية في الفساد الإداري

مستوى المعنوية	F		R <sup>2</sup>	التأثير		الفساد الإداري
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.022	4.048	6.912	0.288	0.490- *(2.955)	55.623 *(5.937)	وضع قواعد العمل
0.037	4.048	5.636	0.264	0.351- *(2.797)	52.686 *(6.983)	التخلص و التطهير
0.025	4.048	5.182	0.315	0.212- *(2.427)	43.235 *(5.128)	استراتيجية القضاء على الهدر

(P ≤ 0.05, N = 50, df = (1, 48), t = (2.012)

## 2 - علاقة تأثير كل من ممارسات الإدارة المرئية في الفساد الإداري :

- آ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي نصها (توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين وضع قواعد العمل والفساد الإداري)، نتائج التحليل هي :
- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد وضع قواعد العمل في الحد من الفساد الإداري (6.912) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.048) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوضع قواعد العمل في الحد من الفساد الإداري عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
  - 2- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.288) يتضح بأن بعد وضع قواعد العمل يفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تحد من الفساد الإداري، أما النسبة الباقية والباقية (82%) تابعة لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

- 3- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (B1) البالغ (0.490) بأن زيادة بعد وضع قواعد العمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الفساد الإداري بنسبة (49%).
- ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي نصها (توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين التخلص و التطهير والفساد الإداري)، نتائج التحليل هي :
- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين التخلص و التطهير في الحد من الفساد الإداري (5.636) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.048) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة التخلص و التطهير في الحد من الفساد الإداري عند مستوى دلالة (5%) اي بدرجة ثقة (95%).
- 2- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.264) يتضح بأن التخلص والتطهير يفسر ما نسبته (26%) من المتغيرات التي تحد من الفساد الإداري، اما النسبة الباقية والبالغة (84%) تابعة لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- 3- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (B1) البالغ (0.351) بأن زيادة ممارسة التخلص و التطهير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الفساد الإداري بنسبة (35%).
- ج - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي نصها (توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين ممارسة القضاء على الهدر في الحد من الفساد الإداري)، نتائج التحليل هي :
- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القضاء على الهدر في الحد من الفساد الإداري (5.182) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.048) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقضاء على الهدر عند مستوى دلالة (5%) اي بدرجة ثقة (95%).
- 2- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.315) يتضح بأن ممارسة القضاء على الهدر يفسر ما نسبته (31%) من المتغيرات التي تحد من الفساد الإداري، اما النسبة الباقية والبالغة (69%) تابعة لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- 3- ويتضح من قيمة معامل الميل الحدي (B1) البالغ (0.212) بأن زيادة ممارسة القضاء على الهدر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الفساد الإداري بنسبة (21%).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا: الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج الدراسة ان هناك تباين في اراء الباحثين والدارسين حول مفهوم الادارة المرئية فمنهم من قال انها تعني الادارة بالتجوال والاخر الادارة بالرؤية المشتركة او الادارة المرئية وتتحكم في تسميتها عدة ابعاد جميعها تركز على مبادئ (جمبا كايزن) او التحسين المستمر في ادارة الافراد العاملين في المنظمة اذ من الممكن ان تركز المنظمة المبحوثة على ثلاثة ابعاد حيوية لها وهي (وضع قواعد العمل، التخلص والتطهير، والقضاء على الهدر).
- 2- ان الفساد الاداري يوجد في جميع انواع المنظمات صغيرها وكبيرها وبدرجات مختلفة ومن غير الممكن القضاء عليه بصورة نهائية فقط من الممكن الحد منه من خلال ابعاد الادارة المرئية التي تقوم بتطبيقها المنظمات على اختلاف احجامها وانواعها ومجالاتها وهذا بدوره يعتمد على قناعة الادارة العليا والثقافة التنظيمية للافراد العاملين وتقبلهم للتغيير بصورة ايجابية وعلى كافة المستويات الادارية في المنظمات لتحقيق العدالة بمعايير اداء واسس علمية مدروسة ودقيقة.
- 3- اظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط الكلية والجزئية لجميع ابعاد الادارة المرئية ودورها في الحد من الفساد الاداري عن وجود علاقات عكسية على المستوى هذا يعني كلما زاد دور الادارة المرئية في المنظمة المبحوثة قلة حدة الفساد الاداري في تلك المنظمة وكذلك الحال بالنسبة لعلاقات الارتباط الجزئية وقيمها السالبة.
- 4- نتائج علاقات الاثر على المستوى الكلي والجزئي اظهرتها الجداول الاحصائية بانها قيم سالبة خاصة الخاصة بابعاد الادارة المرئية على المستوى الكلي والجزئي فالعلاقة العكسية للقيم تدل على تاثير وبدرجة معينة الى الحد من الفساد الاداري في المنظمة المبحوثة وكذلك على المستوى الجزئي من خلال زيادة وحدة واحدة لكل من الابعاد الثلاثة سيؤدي الى الحد من الفساد الاداري بنسبة معينة تصب في صالح تحقيق اهداف المنظمة المبحوثة.



## ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة إيمان الإدارة بمختلف مستوياتها في المنظمة المبحوثة بالحاجة المهمة لدراسة موضوع الإدارة المرئية ودعم متطلبات تطبيقه.
- 2- ضرورة توجيه انظار المنظمة المبحوثة نحو موضوعات الإدارة المرئية ودورها في الحد من الفساد الإداري والعمل على تعزيز الاهتمام بالمرتكزات النظرية والتطبيقية التي تستند إليها هذه الموضوعات، عن طريق الاطلاع على الدراسات العلمية، والمقالات، والبحوث التي نشرت في المجلات المتخصصة.
- 3- التأكيد المستمر لمراجعة مجالات الإدارة المرئية المعتمدة في ضوء دراسة دقيقة ومقاييس علمية جرى اختبار صحتها ووفق منظور شمولي ومتكامل.
- 4- ضرورة ان تعمل المنظمة المبحوثة على بناء هيكلية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف والتأقلم لممارسة ابعاد الإدارة المرئية في المنظمة المبحوثة للحد من الفساد الإداري فيها الذي يقود إلى إعادة تحديد الاهداف وترتيب اولوياتها ووفقاً للاهمية النسبية لها على النحو الذي يساعد المسؤولين في الإدارة العليا والمخططين على تحقيق فاعلية القضاء على الفساد الإداري.
- 5- استخلاص الدروس والاستفادة من تجارب المنظمات المحلية والاقليمية والدولية في إدارتها لمنظمتها من خلال ممارسة ابعاد الإدارة المرئية، والعمل على تفسيرها وتحليلها وبناء قاعدة بيانات تستند تلك البيانات والنتائج لتكون مرجعاً للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة في كيفية الحد من انواع الفساد الإداري مستقبلاً.
- 6- الاهتمام المتزايد بالنواحي السلوكية والاجتماعية للأفراد العاملين فسلوكيات هؤلاء الافراد قد تتعرض لتغيرات سريعة كنتيجة حتمية للتغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة المبحوثة.

## الاليات العملية لتنفيذ التوصيات

- 1- زيادة اهتمام قيادات المعهد التقني الموصل بالتطبيق الفاعل لممارسات الإدارة المرئية كأداة فاعلة للحد مما لذلك من دور بارز في تعزيز قدرتها على النجاح والنمو والتطور ويتم ذلك عبر إعداد برنامج سنوي متكامل يتطرق لموضوعات الشفافية ومحاولة تطبيقها بما يخدم المنظمة ويزيد من قدراتها على محاربة الفساد الإداري.
- 2- ضرورة تفعيل آليات الإدارة المرئية بجميع أبعادها لما لها من دور فعال في الحد من ممارسات الفساد الإداري ويتم ذلك من خلال تشكيل لجنة داخلية تتولى متابعة مؤشرات الإدارة المرئية في المنظمة فضلاً عن نشر معايير الشفافية في جميع الوحدات الإدارية التابعة للمعهد.
- 3- على الإدارة العليا في المعهد التقني الموصل القيام بنشر ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والانفتاح والتقبل الواعي للتغيير من أجل تعزيز بيئة عمل نزيهة وعادلة تدعم تحقيق أهداف المعهد بكفاءة ونزاهة.
- 4- العمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ومنحهم الصلاحيات الكافية بما يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم مما يعزز الشفافية ويمنع من ظهور ممارسات إدارية غير نزيهة.
- 5- ضرورة ان تعمل إدارة المعهد على بناء هيكلية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف والتأقلم لممارسة ابعاد الإدارة المرئية في المعهد للحد من الفساد الإداري فيه وهذا بدوره يؤدي إلى إعادة تحديد الاهداف وترتيب اولوياتها ووفقاً للاهمية النسبية لها على النحو الذي يساعد المسؤولين في الإدارة العليا والمخططين على تحقيق فاعلية القضاء على الفساد الإداري.
- 6- استخلاص الدروس والاستفادة من تجارب المنظمات المحلية والاقليمية والدولية في إدارتها لمنظمتها من خلال ممارسة ابعاد الإدارة المرئية، والعمل على تفسيرها وتحليلها وبناء قاعدة بيانات تستند تلك البيانات والنتائج لتكون مرجعاً للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة في كيفية الحد من انواع الفساد الإداري مستقبلاً.

## اولاً : المصادر العربية

- الإمارة، بشار محيسن حسن، (2012)، دور السلطة التشريعية في مكافحة الفساد الوظيفي (دراسة مقارنة) رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة النهرين.
- البدراي، شامل عبد احمد، (2013)، دور التدقيق الداخلي كاحد اليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
- برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد. (2012). مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.



- جبر، احمد حسين، والدعمي، عباس كاظم، (2010)، الفساد المالي والإداري وأثره الاقتصادية والاجتماعية مع التركيز على العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد26.
- حراحشة، عبد المجيد، (2003)، رسالة ماجستير : الفساد الإداري دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين في اجهزة مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي الاردني، جامعة اليرموك، اربد.
- حمادة، سوزان احمد، (2018م)، الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين : دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- الحياي، ايناس محمد حسين علي، (2013)، رسالة دبلوم عالي : التكامل بين عمل اجهزة الرقابة المالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة الموصل، الموصل.
- الذهبي، جاسم محمد، (2001)، التطوير الإداري مداخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات، جامعة بغداد، بغداد.
- سعيد، هدى قاسم، (2013)، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج23، ع 92.
- الشمري، هاشم والفتلي، ايثار، (2011)، الفساد الإداري والمالي وأثره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، (2007)، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الاداء المتميز : دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة دراسات الإدارية، مج1، ع2، جامعة البصرة.
- عبد العالي، حاحه، (2013)، اطروحة دكتوراه : الاليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة.
- عذاب، اختبار عباس، (2009)، دور رقابة الأداء في الحد من الفساد الإداري والمالي، رسالة المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
- القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد، (2019م)، واقع تطبيق رؤساء الاقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030م، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3، ع17.
- الكبيسي، عامر، (2005)، الفساد والعولمة تزامن لا تواءمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض.
- محل، سامي ذياب ومصالح، رشا صالح، (2019م)، دور الإدارة المرئية في الخدمات التعليمية : دراسة ميدانية لآراء عينة من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع4، ج1
- مصطفى، عبدو، (2008)، تأثير الفساد السياسي في التنمية المستدامة : حالة الجزائر (1995-2006)، جامعة باتنة، الجزائر.
- مقري، عبد الرزاق، (2005)، الحكم الصالح واليات مكافحة الفساد، دار الخلدونية، الجزائر.
- الموسوي، سعد والشيباوي، حامد، (2016)، اثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث (جمبا كايزن) في جودة أداء منظمات التعليم العالي : دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج13، ع40
- ناصر، مشتاق طالب، كاظم خضير محمد، (2025)، مكافحة الفساد الاداري عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي، ع2، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسة.
- الناصر، ناصر عبيد، (2002)، ظاهرة الفساد مقارنة سوسيولوجية اقتصادية، دار المدى للثقافة والنشر، سوريا، دمشق.
- الهذلي، واجد بن مطر، (2015)، إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
- هيئة الأمم المتحدة، (1994)، الفساد في الحكومة، (ترجمة : نادر احمد ابو شيخة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان
- الويش، فتحي، (2013م)، الاساليب القيادية للموارد البشرية : الاخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- اليوسف، يوسف خليفة، (2004)، دراسة حالة الامارات العربية المتحدة، نشر في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندرية، بيروت.

## Second: Foreign sources

- Imai, M. (2007). The Kaizen approach to Quality, Going for Gold. Tutorialon Gemba Kaizen, McGraw-Hill.
- Oxford Learner,s Pocket dictionary(2007), third edition, Oxford university press.
- Heikki Liimatainen,(2018), Antti Heininen Utilization Of visual Management In Acoordance With Lean,Master Of Science Thesis,Case Spare Parts Distribution Center,Oslo, Ideology.
- Abadi, Hashim Fawzi (2007), The role of senior management strategies in the success of senior management of the univer-sity in graduate studies / applied study in the University of Kufa. Management Studies, Volume 1, No.3.
- Garvin.D.,(1995), Management Crisis. Jour nal Education Leadership.4(1).
- Vineet,K.,(2011),An overview of Kaizen concept,VSRD international Journal of mechanical, Automobile & production engineering.1(3).
- Pedo, B.,Formoso , C.T. , (2022), Viana , D.D., Tzortzopoulos, P., Brandalise, F.M.P., Whitelock Wainwright , Visual Man-agement Requirements to Support Design Planning and Control Within Digital Contexts. Sustainability 14, 10989. <https://doi.org/10.3390/su141710989>.