



دور الرقابة الالكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري

ا.د. حامد كريم الحدرائي

الباحث حسن عبدالأمير محمد شربة

مستخلص

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من أخطر الظواهر السلبية التي شهدها العالم عامة والعراق خاصة في السنوات الأخيرة ، وقد تطورت في الوقت الحاضر واتسعت ابعادها وتعددت اشكالها لتنتج فسادا كبيرا وواسعا طال مختلف المؤسسات ، ومن هنا بات البحث عن ادوات المواجهة أمرا حتميا ، وقد تم التطرق لمواضيع الرقابة الالكترونية في كثير من الابحاث والدراسات باعتبارها اساليب مناسبة ، ومن هنا جاء هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي ، تم تطبيق هذه الدراسة في عينة من المصارف الاهلية والحكومية ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة النجف الاشرف ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي ، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : ان الرقابة الالكترونية تؤدي دورا فاعلا في مواجهة الفساد الإداري والمالي.

المصطلحات الرئيسية: الرقابة الالكترونية، الفساد المالي والإدارية، المصارف الاهلية والحكومية في النجف الاشرف.



المبحث الأول

المنهجية العلمية

يهدف هذا المبحث إلى إستعراض المنهجية العلمية، التي تمثل الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة، التي تتضمن مجموعة من الفقرات الأساسية وهي:

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن الفساد الإداري والمالي ليس مجرد سلوك خاطيء وإنما أصبحت له اسس وقواعد قوية ثابتة تدافع عنه بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال استغلال بعض القوانين والانظمة والتعليمات، ومن هنا أصبحت عملية مواجهته ليست بالعملية السهلة أو اليسيرة، لان هنالك جهات متعددة قد تكون مستفيدة من بقاءه، ولا سيما وان الامثلة كثيرة في واقعنا الحالي (انطوان، 2015: 1).

وقد كانت وظيفة الرقابة هي واحدة من وظائف المدراء المهمة، التي يمارسونها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، والتي تؤمن للمنظمة سير الأعمال على وفق ما هو مخطط له، وإنها وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها، فكيف سيكون المستقبل عندما تتجه المنظمة صوب الصلاحيات التي تمنح للموظفين في ظل تزايد اعدادهم، وان الانظمة الرقابية السائدة هي انظمة تقليدية تحتاج إلى الادوات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع المستجدات والتغيرات. وأن هناك تساؤلاً آخر يثار كيف يريد المالكين أو إدارة المنظمة من الأفراد أن يحققوا إبداعاً يناسب درجة المرونة العالية التي تحتاجها منظمات اليوم من دون إدخال جانباً من السلوكيات الغريبة التي يمكن أن تعرض علاقة المنظمة للخطر. ولعل الخطر الأكبر الذي يواجه المنظمات هو خطر الفساد الإداري، الذي أصبح آفة خطيرة تنخر جسد المنظمات والمؤسسات على اختلاف تخصصاتها.

وفي هذا المجال تشير العديد من الدراسات والادبيات إلى حاجة الرقابة الإدارية إلى التحديث من أجل مواكبة المخاطر التي يفرضها الفساد الإداري، وضرورة اعتمادها على اساليب علمية تقدم لها الحلول لتسهيل حل المشكلات وتصحيح الانحرافات، وان التحول الرقمي في بيئة الاعمال وانتقالها من الاسلوب التقليدي إلى الاسلوب الالكتروني، فرض الحاجة إلى تعزيز دور الرقابة الالكترونية. وقد أشارت الادبيات إلى أن هنالك نقصاً في التكنولوجيا الحديثة الضرورية للقادة الاستراتيجيين لاداء اعمالهم وتطوير الاعمال والقدرات.



من خلال ماتقدم تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل هنالك دور ايجابي للرقابة الالكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري .

ثانياً: أهمية الدراسة

ان المنظمات المعاصرة تستلزم التخطيط والتنظيم الجيد نتيجة التداخل والتعقيد في أداء الأنشطة ومتابعة هذا الأداء عبر رقابة هذه الأنشطة ، التي تسعى من خلالها إدارة المنظمة إلى الاستثمار الكفء للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية لإنجاز المهام، وفق معايير أداء فاعلة منعاً لتراكم الأخطاء أو حدوث حالات من الانحرافات ، هذه الرقابة تشمل تحديد الأهداف وقياس الأداء الفعلي وتقييمه ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة ، ومنع حدوث اية حالة من حالات الانحرافات في الاعمال أو السلوكيات غير المرغوبة والتي يمكن ان تصنف كنوع من انواع الفساد الإداري والمالي . إذ أن النشاط الإداري الناجح يكون ذا كلفة عالية مما يستلزم رقابة صارمة تسهم في تقليل الكلف ومراجعة الخطط، وتحليل الفرص بغية تحقيق الأهداف ومواجهة التهديدات، وتقليل حالات الفساد التي يمكن ان ترافقه.

وبناء على ذلك تبرز أهمية هذه الدراسة في لكونها محاولة جادة تهدف إلى التعرف على سبل الحد من الفساد الإداري والمالي من خلال حوكمة القرارات الاستراتيجية المبنية على رقابة الكترونية صارمة، التي يمكن ان تتمثل بالآتي:

(1) الأهمية الأكاديمية

- تتجسد الأهمية الأكاديمية للدراسة في ضوء الآتي:
- أ- تسهم هذه الدراسة في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير موضوع حوكمة القرارات الاستراتيجية والرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي.
 - ب- بحسب اطلاع الباحث على ما تيسر من دراسات وبحوث سابقة، تعد هذه الدراسة إضافة جديدة في هذا المجال، نظراً لحدثة موضوع حوكمة القرارات الاستراتيجية والرقابة الالكترونية، وندرة المحاولات الجادة في دراستها فضلاً عن أهمية موضوع الفساد الإداري والمالي وتتبع أهمية الدراسة أيضاً؛ لكونها من أولى الدراسات التي تناولت هذه المواضيع الثلاثة المهمة معاً.

(2) الأهمية الميدانية:



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

أ- تتأولت مواضيع مهمة جداً في الوقت الحاضر إلا وهي (حوكمة القرارات الاستراتيجية، الرقابة الالكترونية، الفساد الإداري والمالي) إذ الواقع بأمس الحاجة إليها وبالخصوص في الوقت الحاضر، والتي تتطلب التعمق فيها من قبل الباحثين، إذ ان الأوضاع التي تمر بها البلاد في هذه الايام هي أوضاع غير مستقرة على الاصعدة السياسية والاقتصادية، مما تستوجب وقفة بحثية جادة، لتقديم توصيات واقعية.

ب- محاولة إثارة اهتمام المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة، فضلاً عن التعمق في مكونات هذه المواضيع بادق تفاصيلها للتوصل إلى مفاهيم حقيقية ممكن استيعابها وإدراكها لتطبيقها بشكل فاعل. إن الدراسات والادبيات المشابهة لموضوع الدراسة تمت في ظروف تختلف عن البيئة العراقية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتائج ايجابية، مما يزيد من أهمية تطبيقها في البيئة العراقية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- لدراسة عدة أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها وكالاتي:
- 1) التعرف على المصطلحات الإدارية المتمثلة بـ (الرقابة الالكترونية، الفساد الإداري والمالي) والمفاهيم المتعلقة بها.
 - 2) تشخيص الامكانيات التنظيمية لدى المؤسسات المبحوثة لمدى تطبيق هذه الادوات.
 - 3) تحديد علاقة تأثير الرقابة الالكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري .
 - 4) تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها في البيئة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

- 1) الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي وتنبثق منها الفرضيات الاتية:



الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة على المدخلات والفساد الإداري والمالي

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة على التشغيل والفساد الإداري والمالي

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة على الاتصالات والفساد الإداري والمالي

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة على أمن البيانات والملفات والفساد الإداري والمالي

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية بين الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي وتنطبق منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة تأثير معنوية بين الرقابة على المدخلات والفساد الإداري والمالي

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية بين الرقابة على التشغيل والفساد الإداري والمالي

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين الرقابة على الاتصالات والفساد الإداري والمالي

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين الرقابة على أمن البيانات والملفات والفساد الإداري والمالي

(3) الفرضية الرئيسية السادسة: تؤثر حوكمة القرارات الاستراتيجية معنويا الفساد الإداري والمالي من خلال الدور الوسيط للرقابة الالكترونية.

خامسا: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

اعتمدت مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية في تحليل البيانات وتبويبها وجدولتها وهي:

(1) التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث ووصفها.



- (2) الوسط الحسابي Arithmetic Mean: قيمة وصفية تعطينا فكرة أولية عن طبيعة المجموعات الإحصائية ويستخدم لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، أي لتحدي مستوى متغيرات البحث.
 - (3) الانحراف المعياري Standard Deviation: لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
 - (4) معامل الاختلاف Coefficient of Variation: النسبة ما بين الانحراف المعياري والوسط الحسابي.
 - (5) معامل الارتباط Spearman: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
 - (6) معامل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression: لتحديد أثر العوامل المستقلة في المعتمدة.
 - (7) معامل تحليل المسار (Path Analysis) لتحديد التأثير غير المباشر عبر المتغيرات الوسيطة.
- وأستعمل برنامج (SPSS.V.24) وبرنامج (SMART PLS).

سادسا: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ويحللها، باعتماد الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، ومن ثم التوصل إلى وصف الفقرات المكونة لها ومن ثم اجراء التحليلات، التي تعطي النتائج الفعلية؛ من أجل بناء استنتاجات وتوصيات تتصف بالواقعية والموضوعية.

سابعا: حدود الدراسة

يمكن توضيح حدود الدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

- 1- الحدود الزمانية للدراسة: إمتدت الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي قام بها البحث في جمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة، وتوزيع الأستبانة وإسترجاعها، والتي إمتدت من تاريخ (2021/3/1) إلى تاريخ (2021/4/1).
- 2- الحدود المكانية للدراسة: تم إختيار عينة الدراسة من العاملين في المصارف الحكومية والأهلية في محافظة النجف الاشرف.
- 3- الحدود البشرية للدراسة: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالقيادات الإدارية والعاملون في المصارف وبمختلف العناوين والمؤهلات العلمية والمستويات الإدارية لهم.



المبحث الثاني الاطار النظري

اولا: الرقابة الإلكترونية

ان الاعتماد المتزايد على الحوسبة في إدارة الفعاليات والأنشطة وازدياد القيمة الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات بمثابة كيان معنوي يعد محددًا استراتيجيًا لنجاح العديد من القطاعات، تطور مفهوم الرقابة للتحويل الانظمة الرقابية إلى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتوفير قاعدة رقابية تحت تصرف الادارات المختلفة، من أجل اتخاذ الاجراءات العلاجية والتصحيحية في الوقت المناسب بشكل أسرع من ذي قبل، وهذا ما يطلق عليه الرقابة الالكترونية (جاد الرب، 2017 : 66).

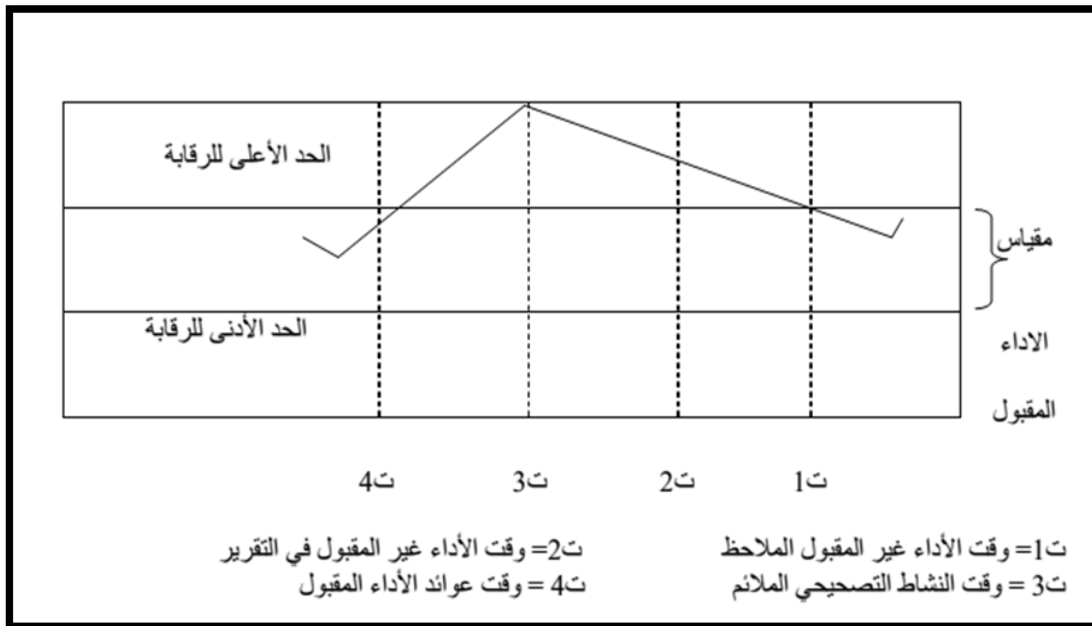
واصبحت الرقابة الإلكترونية إحدى الطرق الحديثة لحل المشكلات التي نتجت عن التطورات التكنولوجية الحديثة لاكتشاف الأخطاء، التي يمكن أن تحدث. من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لمراقبة النشاط داخل المنظمة من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة بكفاءة في الجهد والوقت والتكلفة (Weber, 2012 : 33). والرقابة الإلكترونية تعتمد تقنية المعلومات، فقد أصبحت الآن أكثر قدرة على معرفة متغيرات التنفيذ في الوقت الفعلي، بإذ يكون لدى المدير صورة واضحة في الوقت الفعلي (Wall, 2002 : 22). وتعرف الرقابة الالكترونية على إنها استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنشاء نظام رقابة متكامل في أجهزة الحوسبة، يتعلق الأمر بممارسة عملية الرقابة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة ودقة (Henri , 2006 : 55).

وبالمقارنة مع الرقابة التقليدية فإنها موجهة إلى الماضي. لذلك، لا يمكن اكتشاف أخطاء التنفيذ بسرعة، ومن ناحية أخرى، يتم تسجيل المعلومات والأنشطة فور التنفيذ في الرقابة الإلكترونية، ويؤدي هذا إلى حدوث أخطاء يمكن اكتشافها بسرعة أكبر، يساعد هذا في اتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء، فضلاً عن أنه يعتمد على زيادة الثقة، بينما تعتمد الرقابة التقليدية العلاقات والمساءلة الرسمية. لذلك يبدو الآن واضحاً أن الاتجاه يتزايد نحو استخدام طرق الرقابة الإلكترونية (الطحان، 2020 : 62).



وتمثل الرقابة الالكترونية بإنها الرقابة التي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية التي أصبحت أكثر قدرة للتعرف على المتغيرات الخاصة بتنفيذ المهام في الوقت الحقيقي، التي توصل المعلومات للإدارة العليا في الوقت المحدد (طلحان، وخويلدي، 2018: 73).

وتشير الدراسات إلى ان هنالك فجوة كبيرة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية تتعلق بإمكانية انجاز التصحيحات؛ لاي: انحراف حاصل حول المخطط والفعلي، إذ إن الرقابة الالكترونية تقوم بالاداء الفعلي ومن ثم تحديد الانحرافات، وذلك؛ للكونها تتم بشكل دوري، فضلاً عن إلى ان جمع التقارير والمعلومات تتم من مختلف الجهات ومن ثم تتم عملية جدولتها وكتابة التقارير حولها إلى الإدارة العليا؛ وهذا يسبب فقدان في الوقت وزيادة الجهد والكلفة، التي اختصرتها الرقابة الالكترونية، ويوضح الشكل (2) مقارنة بين الرقابة التقليدية والالكترونية.



الشكل (2)

الفجوة الزمنية بين الرقابة التقليدية والالكترونية

المصدر: الطحان، أحمد حسين سفر، الرقابة الالكترونية وعوامل نجاحها من وجهة نظر العاملون في جوازات محافظة جدة، المجلة العربية للدراسات الأمنية، العدد 36، 2020، ص 68. م 22

ومن خلال ماتقدم يمكن تعريف الرقابة الالكترونية بإنها تمثل استخدام التكنولوجيا في عملية الرقابة على الأداء من أجل تنفيذ المهام والاهداف بفاعلية وكفاءة على وفق ما مخطط له مسبقاً



ثانيا: أبعاد الرقابة الإدارية الإلكترونية

تشير الدراسات والادبيات إلى أن الرقابة الإلكترونية تتكون من الأبعاد الآتية (حازم، وعبد الحفيظ، 2018: 226):

- (1) **الرقابة على المدخلات:** من أجل توفير تأكيد معقول بأن المعلومات التي يتم تلقيها لتشغيلها هي معلومات مصرح بها من قبل الشخص المسؤول وتم تحويلها بشكل أساسي إلى لغة الحاسوب، ولم يتم تغييرها أو التلاعب بها من خلال الطرق المتعددة للرقابة المستخدمة.
- (2) **الرقابة على العمليات:** تعد مراقبة العمليات من أهم أنواع الرقابة بالحاسوب، وبدون هذا النوع من الرقابة تتعرض المؤسسة لخسائر كبيرة نتيجة التشغيل غير الصحيح، وصعوبة اكتشاف الأعطال والانحرافات، لذلك يجب التأكد من أن إجراءات التشغيل التي وضعتها الإدارة يتم تنفيذها بالكامل.
- (3) **الرقابة في المخرجات:** تمثل الرقابة على المخرجات دقة ومعقولية المعلومات التي تم تفعيلها، ويتضمن أيضا الحفاظ على سرية المعلومات وعدم توزيعها إلا للمسؤولين والمصرح لهم باستلامها. والأخطاء في المخرجات هي نتيجة منطقية للأخطاء أو الانحرافات في مرحلتي الإدخال والتشغيل.
- (4) **الرقابة على الملفات:** هذه الرقابة من أجل التأكد من أن جميع الملفات يتم تمييزها ب: اسم الملف وتاريخ ووقت إنشائه واسم العملية (النشاط). تم تصميم هذه الرقابة لتوفير تأكيد معقول بأن التسجيل والتشغيل والتقارير في الحاسوب قد تم تنفيذها بطريقة مناسبة؛ ولكل اعتراف (تأكيد أو أرصدة) بموافقة الإدارة، ويجب أن يأخذ في الاعتبار الرقابة؛ ولكل نشاط أو عملية اقتصادية (قشقة، 2012: 33).

ثالثا/ الفساد المالي والإداري

إن ظاهرة الفساد الإداري والمالي ظاهرة قديمة وجدت مع وجود المجتمعات الإنسانية والانظمة السياسية التي تحكم هذه المجتمعات عبر التاريخ وهي من الظواهر السلبية التي تشير إلى ابتعاد المجتمع عن التمسك بالقيم وأحكام الدين والاخلاق العامة ، ولم تعد مشكلة داخلية تتعلق بدولة ما وإنما أصبحت ظاهرة عالمية وأشكال وأنماط هذه الظاهرة باتت معقدة لدرجة يصعب التعرف عليها أحيانا ، وهي من الظواهر الخطيرة التي تواجه الدول وأدت إلى حدوث الكثير من المشاكل والمعوقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، وتختلف بحجمها وانتشارها من مجتمع لآخر تبعا لطبيعة الانظمة الحاكمة والبيئة الاجتماعية، التي ترافقها (العطار ، 2013،



: (86). فقد أصبح حجم الفساد الإداري ودرجة انتشاره في أي مجتمع من أهم المؤشرات التي توضح درجة الاستقرار وإمكانية التنمية وفرص التقدم أمام أفراد ذلك المجتمع، وتتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات، التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، ولذلك ان قضية الفساد الإداري تحتاج إلى أكثر من جهد وأستراتيجيات عمل لتوضيح الخطوط الرئيسية التي من الممكن من خلالها السير في مكافحة الفساد.

واتفقت أغلب المعاجم اللغوية على أن أصل كلمة الفساد هي مأخوذة من أصل الفعل فسد يفسد فساداً، والفساد نقيض الصلاح (لسان العرب، 335)، وهو أعم من الظلم، لأن الظلم النقص، فأن من سرق مال الغير فقد نقص حق الغير، وعليه فمن أشبه أباه فما ظلم، أي: فما نقص الشبه، وأيضاً أن الفساد مأخوذ من فسد اللحم، إذا أنتن ولا يمكن الانتفاع به. وجاء في لسان العرب في معنى قوله تعالى: (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ) (الروم، 41) الفساد هنا الجذب في البر والقحط في البحر، أي: في المدن التي على الإنهار، هذا قول الزجاج، ويقال أفسد فلان المال يفسده فساداً وإفساداً والله لا يحب الفساد وفسد الشيء إذا أباره (العجمي، 2014: 26). والفساد هو أخذ المال ظلماً بغير حق، قوله تعالى: (لِّلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا) (القصص، 83). أما بالنسبة لقاموس (ويبستر) فذكر ان corruption تعني الحث على العمل الخاطيء بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى، أما في معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية الجديد المصور فان (corrupt) تعني: فاسد، عفن، منحلّ و افسد، أتلّف، فسد، تعفّن و يحرف، يُدرج أخطاء في البيانات أو البرامج و corruption تعني فساد، إفساد، انحلال و corruptive تعني مفسد، مسبب الفساد أو الانحلال (الخطيب، 2006: 173).

أما عن تعريف الفساد الإداري فهو من المصطلحات الحديثة الذي لم يعرف بتعريف واحد محدد إنما ذكر بعدة تعاريف منها ما عرفه البنك الدولي بأنه استغلال المنصب العام لغرض تحقيق مكاسب شخصية، أما منظمة الشفافية الدولية فتعرفه بأنه استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة. ويرى أحد الباحثين إنّ التشخيص الأفضل لمفهوم الفساد الإداري يصب في اتجاهين شائعين الأول: الاتجاه الأخلاقي، إذ يعد الفساد بأنه سلوك منحرف عن القيم الأخلاقية والدينية يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق، وهذا نابع من القيم الأخلاقية للفرد نفسه، أما الاتجاه الثاني: وهو الاتجاه الوظيفي فإنه يعتبر الفساد ممارسة غير أمينة للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري. أما الفساد المالي فيشمل جميع الأعمال التي تؤدي إلى الكسب الحرام كجرائم السرقة، والحرابة، والربا وبيع الذرائع الربوية، أو تقف عائقاً عن الكسب الحلال كالغش، والتدليس، والاحتيال (العجمي، 2014: 26).



وهنا يجدر ادراج التعريف الذي حدده البنك الدولي للفساد الإداري والذي ينطبق مع هذا المدخل " بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة و يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو اعمال خاصة بتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين، وتحقيق ارباح خارج إطار القوانين المرعية، و يمكن للفساد ان يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء للرشوة، وذلك بتعيين الاقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة " (العامري، 2010: 99) . ويشير البنك الدولي إلى الفساد بأنه عملية استغلال للمنصب العام لتحقيق المكاسب الخاصة، وهو سوء استغلال المنصب العام (الخرجي والغامي، 2017: 8).

ومن التعاريف السابقة نلاحظ التداخل الواضح بين الفساد الإداري والفساد المالي إذ يشير الباحثون إلى تعدد صور الفساد الإداري وشموله للفساد المالي بطريقة أو أخرى (العجمي، 2014: 28)، ومن هنا يمكن ان يتم شمول المصطلحين في مصطلح واحد، وهو الفساد الإداري والمالي.

رابعاً: اسباب الفساد المالي والإداري

للفساد اسباب متعددة فمنها قد تكون سياسية والتي من شأنها فقدان الديمقراطية والشفافية والمساءلة في المجتمع، كذلك الفساد الاجتماعي، الذي يأخذ اشكال متعددة منها التي تسببت في؛ أي: نوع من الحروب أو عدم الاستقرار كذلك الخوف من المجهول داخل المجتمعات، بالإضافة إلى ان هناك اسباب اقتصادية في بعض المجتمعات غير المستقرة. ومن أسبابها ان هنالك امتلاكاً لثروة كبيرة وبشكل سريع، وغير قانوني مثل تبييض الاموال أو غسيل الاموال وغيرها من الأمور غير القانونية (انطوان، 2015: 1).

فظاهرة الفساد الإداري والمالي في نظر المجتمع ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من آثارها السلبية، ولكي تكون المعالجة فعالة وشاملة يجب معرفة اسبابها التي ادت إلى ظهورها واستشرائها، إذ إن العلاج لا يستفيد منه المريض إذا لم يتم تشخيص المرض بشكل دقيق من قبل الطبيب المختص، لذا تجد الإشارة بان العديد من الباحثين قد تناولوا الاسباب والعوامل لظاهرة الفساد الإداري والمالي بإذ إنها تشابكت، وتداخلت فيما بينها. (العيصاوي، 2014: 30)، ويعزى تحديد اسباب والعوامل المرتبطة بمفهوم الفساد الإداري والمالي إلى ما تبناه كل باحث فضلاً عن تأثير البيئة، وما يسودها من قيم وتقاليد وعادات، لذا يعتمد الباحث العوامل والاسباب الأكثر شيوعاً في احداث ظاهرة الفساد الإداري والمالي وكالاتي:



1. الاسباب السياسية

تعد العوامل السياسية من الاسباب الرئيسية للفساد وخصوصاً في الدول النامية، والتي تشهد تغيرات في الحكومات والانظمة الحاكمة. الامر الذي يخلق بيئة من عدم الاستقرار السياسي مما يؤدي إلى هيمنة السياسة وبعض السياسيين الفاسدين على مختلف نواحي الحياة مما يهيئ البيئة المناسبة للفساد الإداري والمالي (عبود، 2008: 77). اما القضاء فيشغل دوراً لا يستهان به إذ إن صعوبة اجراءات رفع الدعوى والتقاضي أمام المحاكم بخصوص قضايا المخالفات الإدارية يعمل على إطلاق يد المفسدين للتمادي في فسادهم في ظل معرفتهم بصعوبة مقاضاتهم، وأن التساهل في معاقبة المفسدين وعدم ايقاع العقوبات الرادعة بحقهم يسهم في تحدياتهم وتشجيع الآخرين من ضعاف النفوس إلى نهج السلوكيات الفاسدة نظراً لانخفاض المخاطر المترتبة على ممارسة السلوكيات الفاسدة مقابل العوائد المرتفعة المتحصل عليها. (الحراشنة، 2003: 36). إذ ان نقشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمعات تحدث عندما تضعف سلطة الدولة ومؤسساتها ومرجعياتها القانونية، وعندما لا ترقى العقوبة إلى مستوى الجريمة في ظل مبدء من أمن العقوبة اساء الادب لذا فان ذلك يدفع ضعاف النفوس لاستغلال حالة الضعف تلك لتحقيق منافع ذاتية (العيساوي، 2014: 31). ومن هنا يمكن القول: إن غياب الحكم الصالح والرشيد يؤدي إلى نقشي ظاهرة الفساد، إذ يصاحب التحولات الديمقراطية التغييرات السياسية، التي يمكن ان تؤدي إلى اضعاف المؤسسات السياسية والاجتماعية والقانونية، والفساد السياسي تنتج عنه آثار خطيرة منها عسكرة المجتمع، مما يؤدي؛ لأي تقاوم ظاهرة الفساد.

2. الاسباب الاقتصادية

إن تردي الأوضاع الاقتصادية، وضعف المستوى المعاشي فضلاً إلى قلة الرواتب والاجور وغياب التوزيع العادل للثروات وتقلبات الاسواق وارتفاع الاسعار وسوء الأوضاع المعيشية ، وعدم كفاءة استخدام الموارد لفعل سوء التخطيط ، وحالة الفقر لنسبة كبيرة من السكان وزيادة نسبة البطالة ومحدودية فرص التوظيف لقللة الاستثمارات المحلية والاجنبية في المشاريع الجديدة مما دفع بالفاسدين على زيادة دخولهم المكتسبة من الفساد والعمل على تكريسه للبقاء على نمط حياتهم ، ويؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بخيبة امل (Mullins, 2012: 55). ويشير (Mauro) إلى معتقد اساسي يتمثل ان الفساد يمكن ان يحدث متى وجد التربح لذا فان المنافسة على كسب الارباح واقتناص الفرص المتاحة المحدودة بدفع بالمتعاملين مع الاجهزة الإدارية إلى عرض الرشوة أو غيرها من مظاهر الفساد لاقتناص الفرصة المتاحة



كالفوز بقطاع حكومي أو اشغال وظيفة ذات راتب مجزي أو غير ذلك من المكاسب العيساوي،
(2014: 31).

ومن هنا فإن الاسباب الاقتصادية تعد من الاسباب المتقدمة في انتشار انواع الفساد في
الدول النامية، نتيجة اسباب عديدة تمس الرواتب والأجور، وقلة الحوافز والمميزات الوظيفية التي
من الممكن ان تحفز العاملون على بذل المزيد من العطاء والالتزامات الوظيفية، فضلا عن
ارتفاع تكاليف المعيشة.

3. الاسباب الاجتماعية

يجمع علماء الاجتماع والإدارة على ان الاجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ وان للبيئة
الخارجية المحيطة بها تأثير مباشر في سلوك العاملون فيها فالمجتمعات المتخلفة وعلاقات افراد
المجتمعات السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوازنة تؤثر بشكل مباشر على المنظمات، وان للتركيبة
الاجتماعية والاسرية والاخلاق والقيم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بالحصانة، التي يتمتع بها
بعضهم ضد الفساد وممارسته (دأود، 2015: 100).

4. الاسباب الإدارية والتنظيمية

تتميز العوامل الإدارية والتنظيمية عن مثيلاتها بكونها عوامل داخلية تكون ناشئة من
داخل النظام ذاته سواء كان جهازاً إدارياً أو على مستوى الإدارة العامة ككل، إذ ان وجود هياكل
تنظيمية قديمة لا تتماشى ولا تتناسب مع القيم والطموحات المجتمعية تؤدي إلى ظهور حالات
سلبية كثيرة مثل الروتين والترهل الوظيفي والرقابة الشديدة والمركزية (عداي، وعجلان، 2015،
10). وهذا يتمثل بسيادة النموذج النخبوي البيروقراطي في إدارة النواحي كافة من قبل الدولة
وعدم التناسب بين السلطة والتعقيد البيروقراطي وضعف الاجهزة الرقابية مع غياب الرقابة
الشعبية وكبر حجم الدولة إدارياً (Gans et al., 2018 : 55). ومن ضمن الاسباب الإدارية
ضعف القيادات الإدارية وصفات القيادة المطلوبة، فضلاً عن سوء اختيار العاملون وسوء توزيع
المسؤوليات، وعدم وضوح التعليمات وضعف الرقابة.

5. الاسباب القيمية (الذاتية)

تشير العوامل القيمية والاخلاقية إلى أنهيار المنظومة القيمية والاخلاقية مثل التقاليد
والاعراف والعادات وغيرها (عداي، وعجلان، 2015: 10)، فهي تعد بمثابة عوامل كأمانة في
الفرد وتتبع من ذاته وغالباً ما يكون محركها قيم ومعتقدات ومبادئ يسلم بها الفرد ويلزم بها نفسه
(الحراشة، 2003: 38). لذا فان الفساد الإداري يمكن ان ينتج عن انهيار النظام القيمي للفرد
أو الافراد ودونما بديل حقيقي يوطر السلوكيات، ويوجهها هذا فضلاً عن ضعف أو فقدان الاطر



القيمة السابقة للفرد أو الافراد واستبدالها باطر قيمية هشة من شأنه أيضاً أن يساعد على ظهور حالات الفساد الإداري والمالي (Pillay & Sayeed, 2017 : 44). وتوجد مجموعة من العوامل المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بشخصية الفرد، وتكوينها ورؤيته للحياة وأسلوب التعامل (الغالبى والعامري، 2005: 388).

ومن خلال ماتقدم يمكن توضيح أسباب الفساد الإداري، والمالي وفي الشكل (4)



الشكل (4)

اسباب الفساد الإداري والمالي

المصدر: العيساوي، أحمد دهام، الفساد الإداري والمالي وانعكاسهما على تجهيز الادوية في المستشفيات – بحث تطبيقي في دائرة صحة الانبار، بحث دبلوم عالي، جامعة بغداد، 2014، ص33.

خامسا: انواع ومظاهر الفساد الإداري والمالي

تتجلى ظاهرة الفساد الإداري والمالي في مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها من يكون في موقع اتخاذ القرار وعلى الرغم من التشابه والتداخل فيما بينها، لكننا نحاول ان نستعرضها بالاعتماد على أهمية الظاهرة ومدى انتشارها ولاسيما على المستوى المحلي، وو يأتي (العيساوي، 2014: 24):



1- الرشوة:

تعني الرشوة حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة (سالم، 2008: 33). لذا فإن الرشوة تتمثل في طلب أي شيء ذي قيمة، لأجل التأثير في شخص لتأدية واجبه أو الامتناع عن تأدية أو انجازه. فهي تشير إلى الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفةً للأصول والقوانين، وإنها أكثر مظاهر الفساد شيوعاً، ومن أبرز صورها:

- الدفع مقابل الخدمة المشروعة: للحصول على الحق بموجب القانون والنظام، يقوم البعض بدفع مقابل مادي أو عيني للاهتمام بمعاملاتهم أو لإنهاءها والبت فيها سريعاً.
- الدفع مقابل الخدمات غير المشروعة: للحصول على خدمة مخالفة للأنظمة والقوانين تكون غير مستوفية للشروط المطلوبة (كدفع ضرائب أقل أو إرساء مناقصة غير مطابقة للشروط).
- ابتزاز الرشاوي مقابل الامتناع عن إلحاق الضرر: وهنا يكون دافع الرشاوي مستغلين ومكرهين، إما لجهلهم بالتعليمات أو لخوفهم من نفوذ من يبتزهم بعدم تسيير معاملاتهم رغم خلوها من المخالفات ومطابقتها للقوانين.

لذا فإن من نتائج الرشوة هي تعطيل مصالح الناس، وعدم قضائها والتعدي على الحقوق العامة للمواطنين لأن المرتشي لا يقوم بواجبه إلا بعد أخذ الزيادة عما لا يستحقه للقيام بالخدمة المكلف بها.

2- الوساطة والمحابة:

تعد الوساطة والمحابة مظهر من المظاهر الواسعة الانتشار في الدول النامية ودول العالم الثالث وإن كانت الدول المتقدمة لا تخلو منها، ولكن ليس في تلك الدول. لذا فإن مفهوم الوساطة تعني استغلال الشخص للنفوذ الذي يتمتع به بحكم وظيفته أو مكانته الاجتماعية للتأثير على قرارات الآخرين بما يتلائم مع مصالحه الشخصية أو أهدافه متجاوزاً بذلك كل القوانين والأنظمة والتعليمات. أما المحابة فيقصد بها تساهل الموظف مع أقرباء أو معارفه دون غيرهم ليقوم بإنهاء معاملاتهم واعطائهم الأولوية والاستفادة من خدمات دائرته على حساب القوانين والأنظمة والتعليمات.

وعلى الرغم من أن الوساطة والمحابات تبدو أقل أشكال الفساد الإداري إزعاجاً، إلا إنها قد تؤدي في المدى البعيد إلى ضعف الإنتاجية، وهدر الإمكانيات كنتيجة حتمية لعدم الالتزام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.



3- الاختلاس:

يقصد به السطو على ممتلكات المصلحة أو استغلالها بطريقة غير مشروعة فتحصل من قبل الموظف الذي سلم أمانة فاستغل ضعف الرقابة للحصول على مكاسب غير مشروعة، وقد يكون أخطر هذا النوع من الاختلاسات الذي يرتكب من قبل موظفي الإدارة العليا في المصلحة العامة. أو الاختلاس عن طريق تزيف الإيصالات المالية بذكر مبالغ أقل من المدفوعة فعلياً وسرقة الباقي.

ويعرف الاختلاس لغة بأنه " الاستلاب في غفلة" يقال خلس الشيء استلبه في مخالسة وغفلة فهو خالس وخلاس (المنجد في اللغة، 2000: 191). والاختلاس من الجرائم التي تقع في الغالب على الاموال العامة فهي تمثل في المقام الأول الاعتداء على اموال تعود للمجتمع وقد تكون مخصصة لمشاريع انتاجية أو خدمات ينتفع بها الافراد، ويتحقق الاختلاس بمعناه العام باستيلاء الجاني على المال المملوك للغير باستهداف املاكه، سواء كان المال عائداً للدولة أم احدى المؤسسات، التي تسهم الدولة في مالها بنصيب ما أم كان عائداً للافراد (Musadad, 2019: 33).

4- السرقة:

عرفت بأنها اختلاس مال منقول مملوك لغير الجاني عمداً وتأخذ السرقة عدة اشكال منها سرقة النقد الموجود بالصندوق أو سرقة الموجودات الثابتة، التي ترتبط عادة بموظفي الحسابات وكذلك أمناء المخزن، وكذلك لجان المشتريات ولاسيما عندما تكون هناك رقابة ضعيفة عليهم (Musadad, 2019: 33).

5- التزوير:

كلمة التزوير مشتقة من الزور؛ أي: الكذب والباطل، وعرف التزوير على أنه تغيير الحقيقة بقصد الغش في سند أو وثيقة أو أي محور آخر بإحدى الطرق المادية أو المعنوية التي بينها القانون تغييراً من شأنها احداث اضراراً بالمصلحة العامة أو بشخص من الاشخاص، وعادة ما يأخذ التزوير المادي تزوير المستندات الثبوتية أو تقليد التواقيع والاختام أو تحريف البيانات والمبالغ والارقام والتواقيع والأسماء والعناوين (العيساوي، 2014: 22).

6- الابتزاز:

الابتزاز مظهر من مظاهر الفساد الإداري، المالي والذي يحصل عادة من قبل الإداريين والعاملون في الاجهزة التي تمارس أنشطة سيادية، وكذلك لجان التفتيش والرقابة على الاسعار ولجان التدقيق ومسؤولين الورك وغيرهم. إذ عادةً ما يقوم الشخص المبتز بدفع المبالغ وذلك



تحت التهديد لابعاد الضرر الجسدي أو النفسي أو الاساءة إلى سمعته ولربما تكون في إطار تليفق التهم للشخص البرئ فيقوم بدفع المبالغ الباهضة في سبيل الدفاع عن سمعته، التي من المفترض ان لا يدفعها، لكونه بريئاً (الخرجي والغانمي، 2017: 8).

7- الغش:

يشير مصطلح الغش إلى أنه فعل مقصود من شخص أو أكثر ينتج عنه عرض غير صحيح للوصول إلى هدف يسعى إليه الشخص أو الأشخاص؛ الذين قاموا بهذا الفعل؛ وذلك للانتفاع الشخصي بذلك وعموماً فإن لفظ الغش مرادف للخطأ العمد، وبه يكون الغش عن طريق (عبود ، 2008: 40). سوء توزيع الاصول وسوء تطبيق السياسات المحاسبية والتلاعب بالسجلات أو المستندات أو تزويرها أو تغييرها وتسجيل عمليات وهمية.

8- الحصول على وظيفة حكومية:

ان حالة نقشي الفساد في المجتمعات يؤدي إلى ان عملية الحصول على الوظائف ولا سيما ذات السلطات والصلاحيات الواسعة تمثل عملية بيع وشراء أي: إن مقابل كل وظيفة أو منصب ثمن معين.

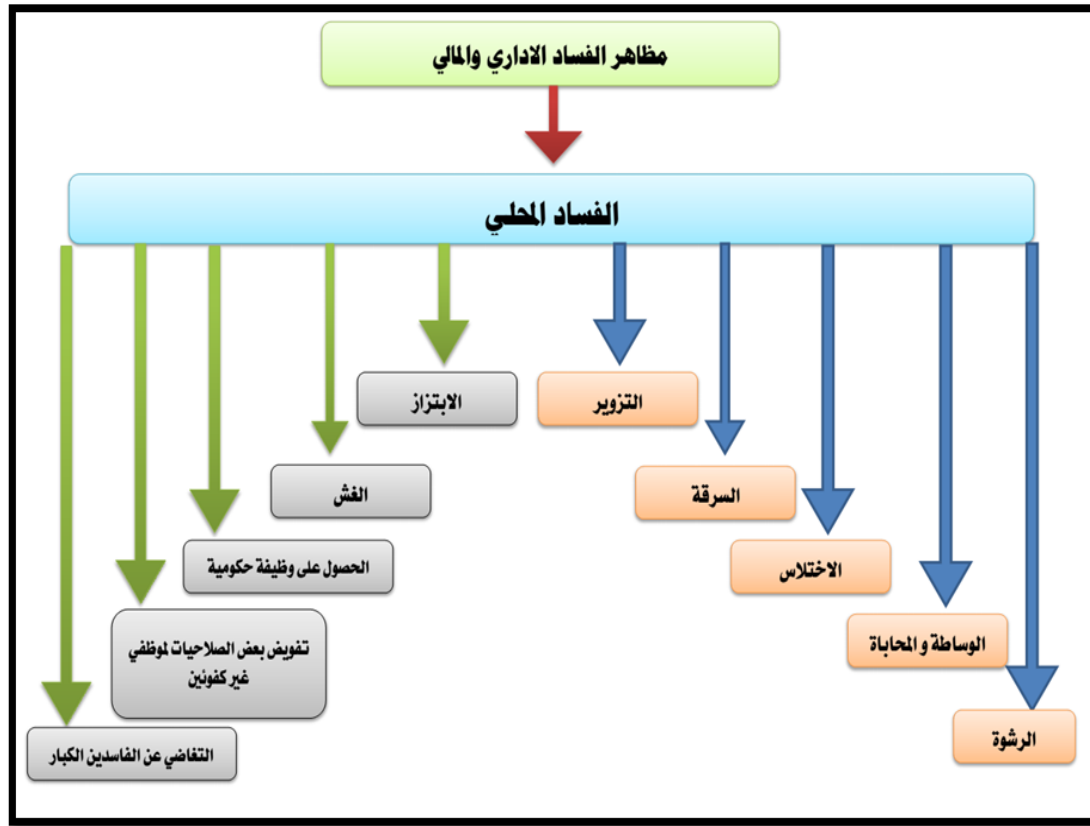
9- تفويض الصلاحيات لموظفين غير كفوين:

إن وضع الاشخاص الغير مناسبين في مواقع إدارية، أو رؤساء لجان أو أمناء مخازن ... الخ وهذا ما يترك أثره على الدوائر الحكومية وما يترتب عليها من حالات فساد كبرى، يمكن ان تعم وتشل من قدرة الموارد البشرية في اي مجتمع من المجتمعات وتمنعها من القيام بدورها في تنمية قدرات المنظمات العامة والخاصة.

10- التغاضي عن الفاسدين الكبار:

يقصد بها حماية مدراء الدوائر ومن هم في مصدر القرار عند ممارستهم حالة من حالات الفساد، اذ يتم اظهار الامر وكان من قام به هم من الموظفين الأقل مرتبة مع العلم بان المسؤول الأول والمنفع الاكبر هو صاحب القرار والمدير التنفيذي؛ لتلك الدائرة (الغالبى والعامري، 2008: 383).

ويوضح الشكل (5) مظاهر الفساد الإداري والمالي.



الشكل (5) مظاهر الفساد الإداري والمالي

المصدر: العيساوي، أحمد دهم، الفساد الإداري والمالي وانعكاسهما على تجهيز الأدوية في المستشفيات - بحث تطبيقي في دائرة صحة الانبار، بحث دبلوم عالي، جامعة بغداد، 2014، ص 25.



المبحث الثالث الجانب التطبيقي

اولاً/ اختبار المقاييس وبناء النماذج

1: الصدق الظاهري:

لغرض التعرف على صلاحية المقياس المستخدم، تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية على عدد من الاساتذة في الاختصاص، بحسب الملحق (2)، وقد تم الاخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم على أصل الاستمارة المقدمة.

2: ثبات صدق الاستبانة:

من أجل التعرف على صدق وثبات الاستبانة تم اجراء تحليل الفا كرونباخ، من أجل التوصل إلى النتائج ومقارنتها بالنسبة المقبولة . وقد أظهر الجدول (3) قيم المعاملات واتضحت بإنها ضمن الحدود المسموح بها، أي إن الاستبانة ذات ثبات مرتفع، ويمكن اعتمادها.

الجدول (3) معامل كرونباخ الفا لمقياس الدراسة

الابعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
الرؤية الاستراتيجية	7	0.814
المسائلة	5	0.741
الكفاءة والفاعلية	6	0.774
الكفاءة الاستجابة	6	0.785
الشفافية	5	0.795
فاعلية اتخاذ القرارات	7	0.805
المشاركة في القرارات	5	0.803
حوكمة القرارات الاستراتيجية	41	0.817
الرقابة على المدخلات	9	0.881
الرقابة على التشغيل	8	0.802
الرقابة على الاتصالات	8	0.809
الرقابة على أمن البيانات والملفات	7	0.887
الرقابة الالكترونية	32	0.894
الفساد الإداري والمالي	11	0.903
الاستبانة ككلش	74	0.901



3/ التحليل العاملي للبيانات

من أجل التعرف على تبعية الفقرات إلى أبعادها يتوجب ذلك القيام بإجراء التحليل العاملي وبناء النماذج ، ويعد أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) أفضل أسلوب لاحتساب العلاقات المتشعبة للبيانات متعددة الأبعاد (Byrne,2010) ، ويشترط هذا الأسلوب على أن تكون الفقرات مفسرة لأكثر من (0.50) من التشعبات التي تشير إلى تبعيةها للأبعاد المكونة لها (Hair et al.,2016) ، فضلاً عن إلى أن تكون هذه التشعبات ذات دلالة احصائية معنوية (Afthanorhan,2013) ، وقد تم الاعتماد على معامل الدلالة (P)، الذي يشترط أن تكون قيمته أصغر من (0.05) كشرط للمعنوية وكالاتي:

1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية

تشير النتائج ضمن الجدول () إلى التحليل العاملي التوكيدي لانموذج حوكمة القرارات الاستراتيجية، والذي يشير إلى أن الفقرات سجلت قيم مقبولة وإنها قادرة على تفسير ما وضعت من أجلياسه، وقد كانت قيم التشعبات أكبر من (0.50)، وأن جميع التشعبات كانت ذات دلالة معنوية وضمن المدى المقبول، الذي يشترط أن تكون قيمها أصغر من (0.05). باستثناء فقرة واحدة كانت غير معنوية.

الجدول (4) التحليل العاملي لانموذج متغير حوكمة القرارات الاستراتيجية

المتغيرات	التشعبات	الوسط الحسابي	الانحراف	القيمة التائية	P
q1 <- X1	0.657	0.658	0.068	9.686	0.000
q2 <- X1	0.755	0.753	0.042	18.081	0.000
q3 <- X1	0.784	0.781	0.03	25.829	0.000
q4 <- X1	0.78	0.78	0.036	21.745	0.000
q5 <- X1	0.743	0.743	0.04	18.554	0.000
q6 <- X1	0.73	0.724	0.05	14.611	0.000
q7 <- X1	0.668	0.666	0.048	13.876	0.000
q8 <- X2	0.737	0.736	0.043	17	0.000
q9 <- X2	0.783	0.784	0.037	20.9	0.000
q10 <- X2	0.801	0.803	0.031	25.985	0.000
q11 <- X2	0.798	0.794	0.041	19.348	0.000
q12 <- X2	0.794	0.791	0.034	23.248	0.000
q13 <- X3	0.809	0.809	0.031	26.52	0.000
q14 <- X3	0.781	0.783	0.042	18.473	0.000
q15 <- X3	0.636	0.632	0.057	11.123	0.000
q16 <- X3	0.776	0.775	0.044	17.812	0.000



المتغيرات	التشبعات	الوسط الحسابي	الانحراف	القيمة التائية	P
q17 <- X3	0.609	0.598	0.081	7.503	0.000
q18 <- X3	0.768	0.772	0.03	25.397	0.000
q19 <- X4	0.799	0.797	0.036	22.13	0.000
q20 <- X4	0.72	0.717	0.04	17.807	0.000
q21 <- X4	0.783	0.782	0.036	21.493	0.000
q22 <- X4	0.73	0.73	0.04	18.378	0.000
q23 <- X4	0.774	0.77	0.043	17.978	0.000
q24 <- X4	0.807	0.808	0.03	27.175	0.000
q25 <- X5	0.811	0.812	0.021	38.15	0.000
q26 <- X5	0.849	0.85	0.023	36.32	0.000
q27 <- X5	0.782	0.78	0.04	19.783	0.000
q28 <- X5	0.737	0.733	0.046	15.891	0.000
q29 <- X5	0.775	0.773	0.046	16.929	0.000
q30 <- X6	0.752	0.753	0.043	17.367	0.000
q31 <- X6	0.742	0.737	0.047	15.778	0.000
q32 <- X6	0.85	0.851	0.018	46.143	0.000
q33 <- X6	0.806	0.805	0.03	26.838	0.000
q34 <- X6	0.764	0.76	0.037	20.667	0.000
q35 <- X6	0.72	0.715	0.055	13.036	0.000
q36 <- X6	0.788	0.787	0.026	29.753	0.000
q37 <- X7	0.796	0.794	0.038	21.068	0.000
q38 <- X7	0.796	0.793	0.035	22.752	0.000
q39 <- X7	0.881	0.88	0.021	40.98	0.000
q40 <- X7	0.839	0.841	0.02	41.965	0.000
q41 <- X7	0.047	0.047	0.107	0.437	0.662

(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرقابة الالكترونية

تشير النتائج ضمن الجدول () إلى التحليل العاملي التوكيدي لانموذج الرقابة الالكترونية، والذي يشير إلى ان الفقرات سجلت قيم مقبولة وإنها قادرة على تفسير مأوضعت من أجلقياسه، وقد كانت قيم التشبعات أكبر من (0.50)، وان جميع التشبعات كانت ذات دلالة معنويه وضمن المدى المقبول، الذي يشترط ان تكون قيمها أصغر من (0.05).



الجدول (5)

التحليل العاملي لانموذج متغير الرقابة الالكترونية

المتغيرات	التشبعات	الوسط الحسابي	الانحراف	القيمة الثانية	P
m1 <- M1	0.55	0.551	0.068	8.062	0
m2 <- M1	0.438	0.436	0.097	4.518	0
m3 <- M1	0.616	0.613	0.058	10.596	0
m4 <- M1	0.774	0.773	0.043	18.001	0
m5 <- M1	0.776	0.772	0.04	19.357	0
m6 <- M1	0.807	0.807	0.028	29.219	0
m7 <- M1	0.805	0.806	0.03	27.02	0
m8 <- M1	0.74	0.737	0.047	15.833	0
m9 <- M1	0.723	0.723	0.049	14.829	0
m10 <- M2	0.627	0.624	0.072	8.701	0
m11 <- M2	0.575	0.575	0.075	7.662	0
m12 <- M2	0.725	0.725	0.04	18.299	0
m13 <- M2	0.685	0.682	0.055	12.423	0
m14 <- M2	0.68	0.678	0.089	7.621	0
m15 <- M2	0.745	0.747	0.034	22.114	0
m16 <- M2	0.707	0.708	0.051	13.881	0
m17 <- M2	0.71	0.709	0.046	15.569	0
m18 <- M3	0.657	0.646	0.055	11.912	0
m19 <- M3	0.646	0.634	0.071	9.123	0
m20 <- M3	0.683	0.675	0.064	10.654	0
m21 <- M3	0.689	0.676	0.061	11.231	0
m22 <- M3	0.752	0.747	0.044	16.971	0
m23 <- M3	0.711	0.716	0.04	17.71	0
m24 <- M3	0.6	0.611	0.048	12.62	0
m25 <- M3	0.645	0.643	0.051	12.704	0
m26 <- M4	0.718	0.713	0.052	13.696	0
m27 <- M4	0.693	0.692	0.054	12.768	0
m28 <- M4	0.672	0.679	0.04	16.849	0
m29 <- M4	0.736	0.738	0.044	16.551	0
m30 <- M4	0.74	0.735	0.051	14.626	0
m31 <- M4	0.665	0.665	0.051	13.053	0
m32 <- M4	0.602	0.603	0.067	8.999	0

(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الفساد الإداري

تشير النتائج ضمن الجدول (6) إلى التحليل العاملي التوكيدي لانموذج الفساد الإداري، والذي يشير إلى ان الفقرات سجلت قيم مقبولة، وإنها قادرة على تفسير مأوضعت من أجلياسه،



وقد كانت قيم التشبعات أكبر من (0.50)، وإن جميع التشبعات كانت ذات دلالة معنوية وضمن المدى المقبول، الذي يشترط أن تكون قيمها أصغر من (0.05).

الجدول (6)

التحليل العاملي لانموذج متغير الفساد الإداري

المتغيرات	التشبعات	الوسط الحسابي	الانحراف	القيمة التائية	P
z1 <- X	0.629	0.631	0.049	12.825	0
z2 <- X	0.501	0.496	0.078	6.431	0
z3 <- X	0.612	0.611	0.053	11.498	0
z4 <- X	0.778	0.777	0.035	22.068	0
z5 <- X	0.757	0.753	0.041	18.398	0
z6 <- X	0.811	0.81	0.03	27.205	0
z7 <- X	0.772	0.77	0.036	21.52	0
z8 <- X	0.743	0.741	0.042	17.771	0
z9 <- X	0.754	0.753	0.044	17.241	0
z10 <- X	0.649	0.646	0.069	9.472	0
z11 <- X	0.505	0.505	0.081	6.265	0

ثانيا/ تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتخصص هذا المبحث باختبار الفرضيات الثلاثة الخاصة بعلاقات الارتباط، وسيتم اختبار معنوية العلاقة بالاعتماد على قيمة اختبار معاملات الارتباط واختبار المعنوية (P)، ووياتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية أحصائيا بين الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي

من نتائج التحليل والموضحة ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول () يتضح أن هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.489)، وإن هذه العلاقة هي علاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من () ومن هنا يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت.

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة على المدخلات والفساد الإداري والمالي

تشير النتائج التحليلية ضمن مصفوفة الارتباط إلى أن هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الرقابة على المدخلات والفساد الإداري والمالي)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط



(0.319)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الثانيه: هناك علاقه ارتباط معنويه بين الرقابه على التشغيل والفساد الإداري والمالي

من نتائج التحليل والموضحة ضمن مصفوفة الارتباط يتضح أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الرقابة على التشغيل والفساد الإداري والمالي)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.433)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الثالثه: هناك علاقه ارتباط معنويه بين الرقابه على الاتصالات والفساد الإداري والمالي

تشير النتائج التحليلية ضمن مصفوفة الارتباط إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الرقابة على الاتصالات والفساد الإداري والمالي)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.397)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح ان هذه الفرضية قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الرابعه: هناك علاقه ارتباط معنويه بين الرقابه على أمن البيانات والملفات والفساد الإداري والمالي

من نتائج التحليل والموضحة ضمن مصفوفة الارتباط يتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الرقابة على أمن البيانات والملفات والفساد الإداري والمالي) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.397)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت.



الجدول رقم (11)

نتائج اختبار علاقات الارتباط بين الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي

	M1	M2	M3	M4	M	Y
M1	1	.506**	.279**	.279**	.640**	.319**
Sig.		.000	.000	.000	.000	.000
N	232	232	232	232	232	232
M2	.506**	1	.458**	.458**	.762**	.433**
Sig	.000		.000	.000	.000	.000
N	232	232	232	232	232	232
M3	.279**	.458**	1	1.000**	.877**	.397**
Sig	.000	.000		.000	.000	.000
N	232	232	232	232	232	232
M4	.279**	.458**	1.000**	1	.877**	.397**
Sig	.000	.000	.000		.000	.000
N	232	232	232	232	232	232
M	.640**	.762**	.877**	.877**	1	.489**
Sig	.000	.000	.000	.000		.000
N	232	232	232	232	232	232

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثا/ اختبار فرضيات علاقات التأثير

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات التأثير الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وذلك بالاعتماد على معاملات الانحدار بين المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية المكونة لها، وان قيمة المعنوية سيتم اختبارها بالاعتماد على قيمة (f) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (f) الجدولة والتي تكون مقبولة في حالة تسجيل القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، فضلاً عن إلى مستوى الدلالة (P-Value) التي تشير إلى ان منطقة قبول الفرضيات تشترط ان تكون قيمة (P-Value) أصغر من (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية أحصائيا بين حوكمة القرارات الاستراتيجية والفساد الإداري والمالي

تشير نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول () ان هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (2.035) وبيتا (0.558)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.253)، وان هذه العلاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح ان هذه الفرضية قد تحققت.



الفرضيه الفرعيه الأولى: هنالك علاقه تاثير معنويه بين الرؤيه الاستراتيجيه والفساد الإداري والمالي

من نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول ان هنالك علاقة تاثير معنويه لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (2.901) وبيتا (0.341)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.139)، وان هذه العلاقة معنويه، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05)، ومن هنا يتضح ان هذه الفرضيه قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الثانيه: هنالك علاقه تاثير معنويه بين المسائله والفساد الإداري والمالي
تشير نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول إلى أن هنالك علاقة تاثير معنويه لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (2.341) وبيتا (0.473)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.283)، وان هذه العلاقة معنويه، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05)، ومن هنا يتضح ان هذه الفرضيه قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الثالثه: هنالك علاقه تاثير معنويه بين الكفاءه والفاعليه والفساد الإداري والمالي

من نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول ان هنالك علاقة تاثير معنويه لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (2.807) وبيتا (0.361)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.160)، وان هذه العلاقة معنويه، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح ان هذه الفرضيه قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الرابعه: هنالك علاقه تاثير معنويه بين الكفاءه الاستجابيه والفساد الإداري والمالي

تشير نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول إلى أن هنالك علاقة تاثير معنويه لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (2.855) وبيتا (0.354)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.176)، وان هذه العلاقة معنويه، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05)، ومن هنا يتضح ان هذه الفرضيه قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه الخامسه: هنالك علاقه تاثير معنويه بين الشفافيه والفساد الإداري والمالي



من نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول يتضح ان هنالك علاقة تايثير معنوية لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (3.114) وبيتا (0.294)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.148)، وان هذه العلاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05) ومن هنا يتضح ان هذه الفرضية قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه السادسة: هنالك علاقه تايثير معنويه بين فاعليه اتخاذ القرارات والفساد الإداري والمالي

تشير نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول إلى ان هنالك علاقة تايثير معنوية لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (3.421) وبيتا (0.226)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.092)، وان هذه العلاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05)، ومن هنا يتضح أن هذه الفرضية قد تحققت.

الفرضيه الفرعيه السابعة: هنالك علاقه تايثير معنويه بين المشاركة في القرارات والفساد الإداري والمالي

من نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول يتضح أن هنالك علاقة تايثير معنوية لمتغير حوكمة القرارات الاستراتيجية في الفساد الإداري والمالي، فقد بلغت قيمة الثابت الفا (3.599) وبيتا (0.138)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.058)، وان هذه العلاقة معنوية، لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة وأصغر من (0.05)، ومن هنا يتضح ان هذه الفرضية قد تحققت.

الجدول (13) نتائج علاقات التايثير بين حوكمة القرارات الاستراتيجية والفساد الإداري والمالي

المتغير	قيمة الفا	قيمة بيتا	معامل التحديد	القيمة الفائية	مستوى المعنوية
الرؤية الاستراتيجية	2.901	0.341	0.139	37.072	0.000
المساءلة	2.341	0.473	0.283	90.121	0.000
الكفاءة والفاعلية	2.807	0.361	0.160	43.145	0.000
الكفاءة الاستجابية	2.855	0.354	0.176	49.220	0.000
الشفافية	3.114	0.294	0.148	39.951	0.000
فاعلية اتخاذ القرارات	3.421	0.226	0.092	23.532	0.000
المشاركة في القرارات	3.599	0.138	0.058	14.083	0.000
حوكمة القرارات الاستراتيجية	2.035	0.558	0.253	77.156	0.000



المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

توصلت الدراسة وبعد تحقيق الجانب العملي إلى مجموعة من الاستنتاجات وفي ضوءها تم صياغة التوصيات المناسبة.

اولاً: الاستنتاجات

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة وهي:

- (1) تسهم المنظمة في اطلاع العاملين على الاهداف الاستراتيجية والعمل على تحقيقها في المستقبل.
- (2) تحاول المنظمة ان يكون لها دور كبير في متابعة حالات الانحراف ومراقبتها وتصحيحها.
- (3) هنالك قناعة كبيرة لدى العاملين جميعاً بنزاهة الاجراءات التي تقوم بها الإدارة.
- (4) تسعى الإدارة إلى الحصول على التغذية الراجعة من الزبائن حول جودة الخدمة المقدمة والاستجابة للشكاوى والاستفسارات
- (5) توفر المصارف الامكانيات المطلوبة لسرعة واستمرارية الاستجابة لحاجات العاملين.
- (6) تحرص الإدارة على ان يكون هنالك انسجام عالٍ بين القرارات المتخذة والاهداف المرجوة منها.
- (7) تعمل الإدارة على تبني الاهداف الاستراتيجية من قبل العاملين والعمل بولاء وإخلاص من أجل تحقيقها.
- (8) تسهم المعلومات الدقيقة والتي يوفرها المصرف بالمرونة؛ مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة
- (9) عدم اعتماد المصالح الشخصية والعلاقات في إنجاز مهام داخل المصرف؛ لتحقيق منافع شخصية لهم أو للآخرين.
- (10) يمتلك المصرف جهازاً رقابياً فاعلاً للكشف عن الانحرافات الحاصلة في العمل إلا أنه يعتمد بشكل كبير على الاسلوب التقليدي.
- (11) يوفر المصرف فريق تقني؛ مباشر لاكتشاف والأعطال والانحرافات تشخيصها واتخاذ الاجراءات المناسبة لهما.
- (12) اثبتت النتائج أن هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين حوكمة القرارات الاستراتيجية والفساد الإداري والمالي.



13) اثبتت النتائج ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين الرقابة الالكترونية والفساد الإداري والمالي.

أشارت النتائج إلى أن اعتماد الرقابة الالكترونية كمتغير وسيط بين حوكمة القرارات والفساد الإداري كان فاعلا إلى حد كبير

ثانيا/ التوصيات

صاغ الباحث مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء الاستنتاجات من الجانب العملي وهي:

1) صياغة الخطط الاستراتيجية الكفوءة بمساعدة ومشاركة العاملون؛ من أجل أن يكون لهم دور أكبر.

2) العمل على القيام بالاعمال والإجراءات، التي من شأنها تحقيق رغبات العاملون ولزبائن.

3) تحتاج المصارف إلى توظيف الوسائل الحديثة في انجاز اعمالها.

4) ضرورة استقطاب التكنولوجيا الحديثة والعمل على ادخالها في جميع مفاصل العملية المصرفية.

5) إشاعة الوعي والثقافة القانونية بين جميع العاملون، وبمختلف المستويات الوظيفية كافة.

6) توفير وسيلة الكترونية سريعة للاستغااء لآراء الزبائن وشكواهم والرد عليهم في الوقت المناسب.

7) حث العاملون على العمل بروح الفريق الواحد ودعم لانجازات الجماعةية.

8) توفير البرامج المصرفية المطلوبة وتوفيرها مع مراعاة صلاحية العمل بها قبل الشروع بإدخال المعلومات.

9) اعتماد الرقابة الالكترونية كاسلوب حديث في متابعة سير الاعمال وتهيئة مستلزمات تطبيقها أو توسيع تطبيقها.

10) وضع مبدأ الحوكمة والنزاهة كاساس للعمل داخل المصرف.



المصادر

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، سعد الشريف، الرقابة الإدارية وأثرها في الاداء في محليات ولاية شمال كردفان، اطروحة دكتوراع في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
2. ابن منظور، لسان العرب ، 3/ 335.
3. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار الطباعة لبروت، 1304.
4. ابو النصر، مدحت، الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2015.
5. أحمد، محمد عصام، وآخرون، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، ال عدد93، 2012.
6. الاعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي"، ط1، دار الفكر، عمان، 1995.
7. الحديثي، جاسم محمد خلف، رقابة وتقويم الأداء الحكومي، دراسة تحليلية وتطبيقية لواقع الأنظمة الإدارية والمالية والاقتصادية وآفاق تطورها في العراق ما بين عامي 1920-2003. الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
8. انطوان، باسم جميل، الفساد اسبابه وسبل مكافحته في العراق، منظمة التعاون الاقتصادي، 2015.
9. بحر، يوسف، أثر الشفافية في إدارة المناقصات على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة من وجهة نظر مقدمي الخدمة دراسة حالة: جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، 2019.
10. بریش، ریم، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، رسالة ماجستير في كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي مهدي، 2013.
11. البناء، علاء علي، واع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات، اكاديمية الدراسات العليا، 2017.
12. بودانة، ول، وعبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، ال عدد2، 2020.



ثانياً: المصادر الإنكليزية:

1. Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The role of academic researcher to Mintzberg's managerial roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.
2. Belaineh, D., Andreasen, J. W., Palisaitis, J., Malti, A., Håkansson, K., Wågberg, L., ... & Berggren, M. (2019). Controlling the organization of PEDOT: PSS on cellulose structures. *ACS Applied Polymer Materials*, 1(9), 2342-2351.
3. Bevir, M. (2013). A theory of governance.
4. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International public management journal*, 12(2), 172-207.
5. Caiden, G. (2001). Dealing with administrative corruption. *Handbook of administrative ethics*, 2.
6. Caiden, Gerald E. & Caiden, Naomi J. (1997) " Administrative Corruption. *Public Administration Review*. Vol. May-June.
7. Citroen, C. L. (2009). Strategic decision-making processes: the role of information.
8. Cunliffe, Ann L. (2008) "Organization Theory", SAGE Publications Ltd.
9. Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah-Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 105, 171-188.
10. Griffin, Ricky .W , «Management», 7th ED ,Houghton Mifflin Company ,2002.
11. Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
12. Huczynski , Anrzej & Buchanan , David ,"Organizational Behavior - Anitroductory text ,4th Ed ., Rotolito Lombarda ,Italy ,2001.
13. Hung, S. W., & Chang, C. C. (2012). A co-opetition perspective of technology alliance governance modes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(7), 679-696.
14. Kiliko, J. M. (2015). Corporate governance-strategic decision making Co-alignment, external environment and performance of Mission Hospitals in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
15. Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S., & Griffith, D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603-616.
16. Kinicki, Angelo& Williams ,Brian .k , «Management , A practical introduction », 3rd ED , Mc Graw-Hill Irwin ,2008.



17. Kura, Kabiru Maitama, Mohd ,Faridahwati Shamsudin & Chauhan, Ajay (2013) "Influence of Organizational Formal Control on Workplace Deviance: A Pilot Study", Middle-East Journal of Scientific Research, Vol. 13, No.4.
18. Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H., & Pollanen, R. (2015). The use of performance information in strategic decision making in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 528-549.
19. Manandhar, N. (2014). *Anti-corruption Strategies: Understanding what Works, what Doesn't and Why?: Lessons Learned from the Asia-Pacific Region*. United Nations Development Programme.
20. Moore, J. (2017). *Visualisation of data to optimise strategic decision making* (Doctoral dissertation, University of Cape Town).
21. Mullins, R. A. (2012). *Corruption in Municipal Procurement: Foreclosing Challenges of Disappointed Bidders-Augusta, Georgia, and the Need for Reform*. *Pub. Cont. LJ*, 42, 281.
22. Musadad, A. F. (2019). *Law legalization* (Doctoral dissertation, Universiti Islam Sultan Sharif Ali).
23. Noor, S. (2013). *Developing Strategy For The Administrative Control Of High School Principals* (Doctoral dissertation, sarhad university of science and information technology peshawar-pakistan).
24. Obasi, A. I., & Nkwagu, L. C. (2017). Effect of corporate governance on risk management of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Finance and Accounting*, 6(5), 145-153.
25. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
26. Panarotto, M., Wall, J., & Larsson, T. (2017). Simulation-driven design for assessing strategic decisions in the conceptual design of circular PSS business models. *Procedia CIRP*, 64, 25-30.
27. Pillay, P., & Sayeed, C. M. (2017, December). Ethical Values and Corruption in Housing Service Delivery: Comparative Reflections from South Africa and India. In *Proceedings of the 13Th European Conference on Management, Leadership and Governance (Ecmlg 2017)* (pp. 374-381).
28. Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A "organizational behavior", 15th ed, pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2013.
29. Rostock, Michael Jagd (2012) "Obtaining Control through Organizational Culture and Identity Processes Solving the problem of the changing conditions of control in the context of knowledge work", Master Thesis, Copenhagen Business School.
30. Schuster, J. H., Smith, D. G., Sund, K. C., Yamada, M. M., & Kathleen, A. (1994). *Strategic governance: How to make big decisions better*. Intellect Books.