

## أثر الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة المالية بمدينة الإسكندرية<sup>1</sup>

د. أمل عثمان خليف

المدرس بقسم إدارة الأعمال

المعهد العالي للدراسات المتطورة - القطامية - القاهرة

جمهورية مصر العربية

amlrashwan@yahoo.com

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الذكاء الإستراتيجي التي يتسم بها القادة في وزارة المالية والتي من خلالها يمكنهم مكافحة الفساد الإداري بطرق وأساليب مبتكرة. تم تجميع البيانات باستخدام قائمة استقصاء تتضمن أسئلة عن البيانات الديمغرافية للمشاركين وكذلك عدد (32) عبارة للمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) وعدد (21) عبارة للمتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري). تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بوزارة المالية وقد تم توزيع عدد 384 قائمة وكان عدد القوائم المكتملة والصالحة لإجراء التحليلات الإحصائية عليها عدد 318 قائمة صحيحة. من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمدينة الإسكندرية، يوجد تأثير للذكاء الإستراتيجي على مكافحة الفساد الإداري. فقد كانت كل العلاقات بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده معنوية إحصائياً. أما علي مستوى المتغير الأساسي لمكافحة الفساد الإداري، كان لأبعاد إستشراف المستقبل، والتفكير النظامي، والدافعية أثر علي مكافحة الفساد الإداري. أما بالنسبة لبعدي الرؤية المستقبلية والشراكة، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً علي مكافحة الفساد الإداري. أما علي مستوى أبعاد مكافحة الإنحرافات السلوكية، ومكافحة الإنحرافات المالية، ومكافحة الإنحرافات الجنائية، فقد كانت معظم أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها تأثير معنوي عليهم. وقد كان بعد التفكير النظامي الأكثر تأثيراً في مكافحة الفساد الإداري بصفة عامة. أما الشراكة، فقد كانت الأكثر تأثيراً في حالي مكافحة الإنحرافات المالية و مكافحة الإنحرافات الجنائية. وكانت الدافعية هي الأكثر تأثيراً في مكافحة الإنحرافات السلوكية.

### الكلمات المفتاحية

الذكاء الإستراتيجي - مكافحة الفساد الإداري - استشراف المستقبل - التفكير النظامي - الرؤية المستقبلية - الشراكة.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2020/11/15، وتم قبوله للنشر في 2020/12/29.

## (1) المقدمة

في ظل التحديات والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المنظمات، ظهرت العديد من الإتجاهات والمفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، مما دفع قادة المنظمات إلى تبني إستراتيجيات جديدة لإدارة منظماتهم لتحقيق التميز والتفوق. ويتطلب ذلك منهم إمتلاك مهارات فكرية وتحليلية تساعدهم على مواجهة التغيرات المستمرة والتعامل مع الظروف البيئية من فرص وتهديدات. ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها القائد الإستراتيجي والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي فيما يتعلق بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات او محدوديته، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة.

وتشكل ظاهرة الفساد الإداري قلقاً دائماً ومتزايداً للمنظمات وذلك بسبب إتساع الآثار السلبية التي تنتج عن هذه الظاهرة. وتمثل الآثار الإقتصادية لظهور الفساد الإداري في إنخفاض النمو والإستثمارات وتبديد موارد المنظمات. ويعمل ذلك علي الحد من استقرار المنظمات ويقلل من تحقيقها لأهدافها التنموية ويزيد من التهديدات ويقلل الفرص ويزيد من حالات عدم التأكد التي تواجهها المنظمة. وقد قامت العديد من الدول في الأونة الأخيرة بإتخاذ اجراءات عديدة في محاولة منهم لمكافحة الفساد الإداري والتي تعد من أهم قضايا المجتمع والتي تتسبب في الكثير من مشاكل المجتمع كالفقر والبطالة وإنخفاض مستوى الدخل وإنخفاض إيرادات الدولة. ويعتبر الفساد الإداري ظاهرة إنحرافية تمثل عبئاً ثقيلاً على كاهل الدول النامية والمنظمات. ويرجع ذلك لتعدد أنماط الفساد وما يندرج تحت كل منها من صور سلوكية متنوعة تكلف المجتمع كثيراً من الناحية الإقتصادية فضلاً عن تكلفتها الاجتماعية والثقافية والمعنوية. فيقدر ما تثيره ظواهر الانحراف بصورة عامة من إضطرابات وفوضى في ربوع المجتمع تتأزم الحياة الاجتماعية والثقافية والنفسية لأعضاء المجتمع بسبب ظاهرة الفساد الإداري.

وبناءً على ذلك فإن تفكير القادة وذكائهم الإستراتيجي قد يفيد المنظمة في تقليل والحد من آثار الفساد الإداري مما ينعكس على الأداء الإقتصادي للدولة ككل. وعلى ذلك فقد جاء هذا البحث لتعرف علي أثر الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات في مكافحة والحد من الفساد الإداري لمساعدة المنظمات في التميز والنمو وتحقيق أهدافها. ولذلك تم اختيار العاملين بوزارة المالية والتي تعد من أهم المؤسسات التي يؤثر نموها على إقتصاد الدولة ككل.

## (2) أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

### (1-2) من الناحية النظرية

يحاول هذا البحث التغلب علي أوجة القصور في الدراسات السابقة عن طريق دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري. وعلى ذلك يحاول هذا البحث التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على مكافحة الفساد الإداري، وذلك من خلال:

- دراسة الأبعاد الأساسية للذكاء الإستراتيجي ومدى توافرها في وزارة المالية.
- التعرف علي أبعاد مكافحة الفساد الإداري المختلفة التي يمكن أن يستخدمها القادة في وزارة المالية.
- دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي ودوره في مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية.

## (2-2) ومن الناحية العملية

تعد مصر من أوائل الدول التي صادقت علي إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وكانت سباقة في دعم أجهزة إنفاذ القانون ومكافحة الفساد، من خلال أجهزتها ومؤسساتها. وتتناول الدراسة التطبيقية دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. ويرجع إختيار وزارة المالية لما لها من دور هام في الإقتصاد المصري. فالفساد الإداري يعتبر أحد أهم أسباب عجز الموازنة العامة للدولة. وبالتالي، فالذكاء الإستراتيجي للقادة في وزارة المالية قد يساهم في تقليل أو الحد من آثار الفساد الإداري، مما ينعكس على الأداء الإقتصادي للدولة ككل.

## (3) مشكلة الدراسة

تكبد دول العالم الكثير من التكاليف الاجتماعية والاقتصادية للفساد جراء ما يصيبها من خسائر مالية وتصدعات اجتماعية وإدارية. علاوة علي ذلك يؤثر الفساد الإداري على الإنتاج بما يقلص من ميزانية الدول سنوياً ويضر بالجانب المالي من الاستثمار والإنتاج. ووفقاً لهيئة الرقابة الإدارية المصرية، تعتبر الرشوة، والمحسوبية، والمحاباة، والواسطة، ونهب المال العام، والإبتزاز، وغسيل الأموال من أبرز مظاهر الفساد المنتشرة في العالم العربي. وقد أظهر التقرير الأخير الذي نشرته منظمة الشفافية العالمية أن جميع الدول العربية لا تزال تحافظ علي ترتيبها في سلم الفساد العالمي. وجاءت نتائج معظم الدول العربية في المؤشر مخيبة للآمال، حيث حصلت علي متوسط 35 درجة من درجات المؤشر البالغة 100 درجة.

وقد نشرت هيئة الرقابة الإدارية مؤخراً نتائج مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر. ووفقاً لنتائج مظاهر الفساد الإداري، فقد جاءت الرشاوي والهدايا والإكراميات في المرتبة الأولى، حيث أفاد 12.4 % من المواطنين بوجود ظاهرة دفع الرشاوي، والإكراميات عام 2018. وجاءت مجاملة الأقارب والاعتماد على المعارف لتسهيل الإجراءات الحكومية في المرتبة الثانية، حيث أكد 10.7% من المواطنين وجود هذه الظاهرة عام 2018. وجاءت إساءة إستغلال المال العام في المرتبة الثالثة، حيث أكد 7.6% من المواطنين إلى وجود هذه الظاهرة عام 2018. وكانت ظاهرة الإستيلاء على المال العام أقل مظاهر الفساد إدراكاً وانتشاراً من قبل المواطنين عام 2018، حيث جاء في المرتبة الرابعة. فقد أكد 4.8% من المواطنين وجود هذه الظاهرة عام 2018. علي الجانب الأخر، أظهرت نتائج المؤشر أن الفساد أصبح أقل إنتشاراً في عام 2018 مقارنة بعامي 2016 و2017. وإنخفض الإدراك العام للفساد الإداري في مصر أكثر من 12 درجة مقارنة بعام 2016، نتيجة للجهود الحكومية المبذولة لمنع ومكافحة الفساد الإداري في مصر في إطار الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. وهذا مما عزز من ثقة الأمم المتحدة في إسناد تنظيم المؤتمر الدولي لمكافحة الفساد الذي سيقام في ديسمبر 2021 لجمهورية مصر العربية بحضور 186 دولة (عامر، 2020).

وتعتبر وزارة المالية من المؤسسات الهامة في الدولة والتي يعمل بها نخبة من أفضل العاملين بالدولة والذين يقومون بدور هام من حيث الرقابة السابقة على الصرف. ومن ثم يقع علي عاتق العاملين بوزارة المالية عبء مكافحة الفساد الإداري من خلال مراجعة كافة المستندات قبل الصرف. ويعد الذكاء الإستراتيجي من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها القائمين على الأجهزة الرقابية والمتابعة والمحاسبة للوقاية من الفساد الإداري والحد منه. ومما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث في الآتي:

ما هو أثر الأبعاد المختلفة للذكاء الإستراتيجي في الحد من ومكافحة الفساد الإداري بين العاملين

#### في وزارة المالية؟

ويتفرع من هذا التساؤل ما يلي:

(1-3) ما أثر إستشراف المستقبل في مكافحة الفساد الإداري؟

(2-3) ما أثر التفكير النظامي في مكافحة الفساد الإداري؟

(3-3) ما أثر الرؤية المستقبلية في مكافحة الفساد الإداري؟

(4-3) ما أثر القدرة على التحفيز (الدافعية) في مكافحة الفساد الإداري؟

(5-3) ما أثر الشراكات في مكافحة الفساد الإداري؟

(6-3) ما أثر أبعاد للذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري؟

#### (4) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

(1-4) التعرف على الأبعاد المختلفة للذكاء الإستراتيجي والتي يمكن تواجدها بوزارة المالية.

(2-4) التعرف على أبعاد مكافحة الفساد الإداري التي يمكن للقادة في وزارة المالية أستخدامها.

(3-4) دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بين العاملين في وزارة المالية.

(4-4) التعرف علي تأثير العوامل الديمغرافية علي العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية.

#### (5) الإطار النظري

##### (1-5) الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي من أحدث المفاهيم الحالية في الإدارة الإستراتيجية، حيث يمثل منظومة متكاملة تساعد على رصد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها والإستفادة منها. وقد ظهر مصطلح الذكاء الإستراتيجي في البداية في العمليات العسكرية وذلك بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وأوضح كانتر (Khanter, 2009) أنه مع التطورات في مجال الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين فقد ظهرت فكرة استخدام الذكاء الإستراتيجي وذلك بهدف الوصول بمنظمات الأعمال إلى التفوق والتميز. وقد أشار (الطائي والخفاجي، 2009) إلى أن المنظمات بدأت بتكوين ما يعرف ب "فرق الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن

الحادي والعشرين، حيث بدأوا بالترويج لما يعرف "بمجتمع الذكاء الاستراتيجي" وذلك للحصول على العديد من الفوائد في مجالات متعددة مثل (الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا، المعرفة). ويسهم ذلك في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. لذلك كان من الضروري توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال.

كذلك أوضح اكسو (Xu, 2007) أن العديد من المنظمات تقوم حالياً ببناء وتطوير الذكاء الاستراتيجي لديها من خلال استقطاب استشاريين وأخصائيين يقوموا بتوفير التحليلات والمخرجات النهائية اللازمة التي من شأنها المساعدة في اتخاذ القرارات الهامة والتي لها أثار استراتيجية مثل الإندماج وفتح خطوط إنتاج جديدة. كما أوضح (صالح، 2010) أن الذكاء الإستراتيجي يعد مدخلاً رئيساً لتنفيذ الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال، حيث يوفر معلومات عن العملاء والموردين والشركاء مما يجعل المنظمات تستبق بإستراتيجياتها إستراتيجيات منافسيها.

### (1-1-5) مفهوم الذكاء الإستراتيجي

يعرف كورمي (Quarmby, 2003) الذكاء الإستراتيجي على أنه الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة. كما يعرفه اكسو (Xu, 2007) على أنه الوصول للمعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة حول مستقبل عمل المنظمة. كما عرفه ماكوبي و سكدر (Maccoby and Scudder, 2011) أنه نظام يتكون من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساهم في تكوين صورة واضحة عن مستقبل المنظمات وهذه الأبعاد تتمثل في إستشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظامي، والدافعية، والشراكة. ويعرف (إلياس وحمزة، 2012) الذكاء الإستراتيجي على أنه مفهوم جامع يتناول كل من الذكاء الإقتصادي والذي يشير لإدارة المعلومات الداخلية للمنظمة و حمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تشير إلى إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة.

كما عرف (أبو الغنم، 2016) الذكاء الإستراتيجي على أنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظمتهم ويتمثل في إستشراف المستقبل والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والحدس. وأشار عبد وآخرون (Abd et al., 2019) إلى أن الذكاء الإستراتيجي يمثل مجموعة من التصرفات والأنشطة التي تهدف إلى البحث عن كل المعلومات المرتبطة بأنشطة منظمة الأعمال وتحليلها وتقييمها لتحقيق أهداف محددة ويركز بصفة أساسية علي القضايا المتصلة بالتخطيط الإستراتيجي لمنظمة الأعمال.

### (2-1-5) أهمية الذكاء الإستراتيجي

أوضحت مجموعة من الدراسات أن أهمية الذكاء الإستراتيجي تظهر من خلال كونه أداة هامة بيد القادة تهدف للقيام بمجموعة من الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية. وكذلك البقاء وتحقيق الربحية. وتتجلى أهمية الذكاء الإستراتيجي فيما يلي (محمد وآخرون، 2012؛ جثير والقيسي، 2013؛ Rick, 2017):

- تدعيم قدرة الإدارة العليا علي صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال تعاون الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة.
- يقود إلى التميز من خلال زيادة مقدرة المنظمة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل القادة لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
- استشراف التغيرات البيئة أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال.
- رفع قدرات القادة والعاملين علي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

### (3-1-5) أدوار الذكاء الإستراتيجي

- أشارت مجموعة من الدراسات إلى أنه يوجد عدة أدوار للذكاء الإستراتيجي بالمنظمة من أهمها ما يلي (عبد العبدلي، 2011؛ الطائي و الخفاجي، 2009؛ على، 2015؛ McDowell, 2009؛ Castillo et al., 2006):
- دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغير: يساعد الذكاء الإستراتيجي القادة على التخطيط طويل الأجل مما يمكنهم من توقع التغير وإدارته من خلال وضع استراتيجيات تناسب التكيف مع أي تغيير مفاجئ قد يحدث.
  - دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات: ويتبلور هذا الدور في قدرة الذكاء الإستراتيجي على تشكيل قرارات المنظمة المتعلقة بالخطط المستقبلية وذلك من خلال تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التي تمكنهم من الإستعداد للمخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لإقتناصها.
  - دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي: يساعد الذكاء الإستراتيجي على إدارة المعلومات بنجاح واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص. كما يساعد على صياغة البرامج والخطط والسياسات والإستراتيجيات.

### (4-1-5) أبعاد الذكاء الإستراتيجي

- يوجد عدد من نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي والتي يمكن من خلالها التعرف على مستوى ذكاء قادة المنظمات. وسوف نعرض فيما يلي لأهم هذه النماذج كما يلي:
- نموذج ماكوبي (Maccoby, 2001)، و ماكوبي و آخرون (Maccoby et al., 2004): وفقاً لهذا النموذج، يتكون الذكاء الإستراتيجي من عناصر إستشراف المستقبل و التفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، و الشراكة.
  - نموذج هاردن (Harden, 2005): وفقاً لهذا النموذج، يتكون الذكاء الإستراتيجي من العناصر الأساسية وهي القوة، والمعرفة، والسيطرة، والتوازن، والحكمة، والإستقامة.
  - نموذج كاستيلو وآخرون (Castillo et al., 2006): ويتناول هذا النموذج أربعة عناصر للذكاء الإستراتيجي وهي إستشراف المستقبل أو البصيرة، والذكاء الإقتصادي، وإدارة المعرفة، والمقارنة المرجعية.

- نموذج (العزاوي، 2008): وتشمل عناصر للذكاء الإستراتيجي علي إستشراف المستقبل أو البصيرة، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والحدس أو البديهية، والإبداع.
- نموذج (وهيبة، 2012)، (وأبو عيادة، 2016): وهو مطابق لنموذج ماكوبي (Maccoby, 2001). وسوف يتم الإستعانة بهذا النموذج في هذه الدراسة وتمثل عناصره فيما يلي:
  - إستشراف المستقبل أو البصيرة (Foresight): تعني القدرة على التفكير باستخدام القدرات غير الواضحة و التي لا يمكن قياسها ولكن بإمكانها تصور المستقبل، كما أوضح أوكونين وآخرون (Okkonen et al., 2002).
  - التفكير النظامي (Systemic Thinking): وقد أشار ماكوبي وآخرون (Maccoby et al., 2004) إلى أنه القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل.
  - الرؤية المستقبلية (Visioning): وقد عرفها (عبيد، 2009) على أنها القدرة على تصور المنظمة علي أنها نظام إجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية.
  - الدافعية (Motivation): وتعبر، كما عرفها ماكوبي وآخرون (Maccoby et al., 2004)، عن قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الأهداف والتصورات التي قام بوضعها.
  - الشراكة (Partnership): وتعني وفقاً (للطائي والخفاجي، 2009) أنها القدرة على عقد تحالفات إستراتيجية تساعد المنظمة على مواجهة ظروف المستقبل غير المؤكدة.

## (2-5) مكافحة الفساد الإداري

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة، لكن الجديد فيها هو أن حجم هذه الظاهرة الذي أخذ في التفاقم إلى درجة أصبحت تهدد مجتمعات كثيرة بالإنحلال الإجتماعي والركود الإقتصادي وربما الإنهيار. فقد ظهرت عدد من الظواهر التي تخص السلوك الغير قويم للفرد والمتمثل في عدم النزاهة سلوكياً، ووظيفياً، ومالياً (خشمان، 2009). ويعتبر الفساد مفهوم واسع يعبر عن إنعدام القيم الأخلاقية و غياب الأسس والقواعد التي تحكم السلوك الإنساني. فقد يكون الفساد في الغش والخداع والتحايل وخيانة الأمانة والسرقة والكذب والرشوة واستغلال المنصب واستغلال الآخرين والتستر على الرؤساء والمرؤسين. لذلك، فقد أصبح الفساد من الأمراض الإجتماعية الشائعة في مجال العمل الحكومي وغير الحكومي. وقد أوضح (راهي، 2009) أن ظاهرة الفساد الإداري تعرقل عملية البناء والتقدم في كافة المستويات الإقتصادية والمالية والسياسية والإجتماعية والثقافية لجميع المجتمع. فهي تهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤولين وإنجاز الوظائف والخدمات.

## (1-2-5) مفهوم الفساد الإداري

وقد قام (الكبيسي، 2000) بتقسيم من قاموا بتعريف الفساد الإداري إلى فريقين: الفريق الأول يمثل الذين قاموا بتعريفه على أنه سلوك بقرراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية، أما

الفريق الثاني فيمثل الذين قاموا بتعريف الفساد الإداري على أنه سلوك إداري غير رسمي تخدمه ظروف واقعية و يقتضيه التحول الإجتماعي و الإقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات. مع ذلك، توجد صعوبة في إيجاد تعريف متفق عليه للفساد الإداري. وترجع هذه الصعوبة لتعدد ظاهرة الفساد وتعدد أسبابه. ويعرف هيلمان وآخرون (Hellman et al., 2003) الفساد الإداري على أنه الإستيلاء أو التأثير على عملية صنع القوانين واللوائح و القرارات الحكومية لصالح أفراد و جماعات سواء في منظمات القطاع العام أو الخاص للقيام بأعمال غير مشروعة. كما أشار (عبد العالي، 2013) أن تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي يعرف الفساد بأنه إساءة إستغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

و يعرف (تركي وشرقي، 2012) الفساد الإداري بأنه المحاولات التي يقوم بها المديرون و العاملون من خلال جعل مصالحهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة عن طريق تجاوزهم القيم التي تعهدوا بإحترامها و خدمتها والعمل على تطبيقها. وأوضح (معاينة، 2010) أن منظمة الشفافية الدولية قد عرفت الفساد بأنه كل عمل يتضمن سوء إستخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته. ويعرف (السبيعي، 2010) الفساد الإداري بأنه السلوك المنحرف الذي يترتب عليه ارتكاب مخالفات ضد الأنظمة و القوانين و التعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري الحكومي لتحقيق أطماع مالية و المكاسب الإجتماعية. كما أوضح (مصلح، 2013) أن الفساد الإداري يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب الرشوة و الإبتزاز لتسهيل الصفقات أو وضع اليد على المال العام و الحصول على مراكز وظيفية للأقارب و الأصدقاء في الجهاز الوظيفي و عدم احترام العمل و السلبية و عدم المبالاة.

### (2-2-5) أسباب و آثار الفساد الإداري

أوضحت مجموعة من الدراسات (السبيعي، 2010؛ سفيان، 2012؛ سليمان، 2006) أنه يوجد عدة أسباب لإنتشار الفساد الإداري هي:

- إنتشار الجهل و قلة المعرفة للأفراد بالإجراءات و الحقوق.
- عدم وجود جهاز فعال للرقابة و المتابعة للعاملين بالوزارات و المؤسسات العامة.
- لا يوجد نصوص قانونية صارمة لمعاقبة من يستغل مناصبه في الحصول على الأموال بطرق غير مشروعة.
- تدني مرتبات الموظفين مما يساعد على حدوث حالات الفساد في محاولة للتعويض عن نقص المرتبات.
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الإنتقالية و فترات التحولات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية.
- عدم كفاية نظم الحوافز المادية و المعنوية و سوء التربية الإجتماعية.
- ضعف تأثير القيادات الإدارية على الجماعات التابعة لها.

كما أشارت مجموعة من الدراسات (سليم، 2010؛ الشمري و الفتلي، 2011؛ العامري، 2010) إلى أنه يوجد العديد من أسباب الفساد الإداري تتمثل في أسباب أخلاقية و إجتماعية، أسباب سياسية و إقتصادية، و أسباب قانونية و قضائية، و أسباب تنظيمية. وأوضح نام (Nam, 2018) أن الفساد الإداري يرجع إلى أسباب



سياسية وإقتصادية. وينتج الفساد الإداري المرتبط بالأسباب السياسية من استخدام قوة السلطة الإجبارية ومدى تأثيرها على ممارسة الحقوق السياسية الأساسية مثل المستوي الشامل للديمقراطية. ويرتبط الفساد الإداري المرتبط بالأسباب للإقتصادية بمستوي التقدم الإقتصادي. فكلما إنخفض مستوي التقدم الإقتصادي زاد مستوي الفساد الإداري.

كما أوضح (السبيعي، 2010) أن هناك العديد من الآثار السلبية للفساد الإداري والتي تظهر في الجدول التالي:

جدول 1: الآثار السلبية للفساد الإداري

مستوى الفقر وتوزيع الدخل	النمو الإقتصادي	الإيرادات الحكومية
يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء ويظهر ذلك في:	- خفض معدلات الإستثمار، ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي، مما يخفض معدل النمو الإقتصادي.	تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة. فعندما تتم رشوة موظفي الدولة:
- تراجع مستويات المعيشة بسبب تراجع النمو الإقتصادي.	- الفشل في جذب الإستثمارات وهروب رؤوس الأموال.	- فإنهم يتجاهلوا دخل وإنتاج بعض المنظمات والذي يقلل الضرائب المستحقة عليهم مما يهدر الكثير من موارد الدولة.
- التهرب من دفع الضرائب من قبل الأساليب المتتوية التي قد يتبعها الأغنياء مما يعمق الفجوة بين الفقراء والأغنياء.	- هدر موارد الدولة بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية، مما يكلف خزانة الدولة هدر للإيرادات العامة.	- تقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة مما يؤثر على الأداء الإقتصادي للدولة.
- يقلل الفساد من الأموال التي تنفق على الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة، مما يقلل جودتها وينعكس سلباً على الفئات الأكثر احتياجاً للخدمات.		- فقدان الثقة في الدولة وفقدان شعور المواطنة لعدم حصول بعض الفئات على حقوقهم نتيجة توجيهها إلى غيرهم.

المصدر: (السبيعي؛ فارس بن علوش بن باد 2010).

كما أوضح (بلخير، 2014) إنه يوجد العديد من الآثار السلبية للفساد الإداري تتمثل في:

- على الجانب الإقتصادي، من حيث النمو الإقتصادي، والإيرادات العامة، والإنفاق العام.
- على الجانب السياسي، من حيث فقدان الشرعية السياسية للأنظمة الحاكمة، وضعف المشاركة السياسية، وعدم الإستقرار السياسي.
- على الجانب الإداري، من حيث أثره على عملية التخطيط، وعلى عملية التنظيم، وإنتشار القيم السلبية داخل الجهاز الإداري.
- على الجانب الإجتماعي، من حيث الإخلال بمبدأ العدالة الإجتماعية، وإنهيار القيم الأخلاقية.
- على الجانب القانوني، من حيث عدم جدوى تنفيذ القوانين بسبب فساد القائمين على تنفيذها، وتغرات القوانين التي تمكن من إخفاء جرائم الفساد.

### (3-2-5) استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري

كما أوضح (بلخير، 2014)، و(خليل، 2018) أن آليات مكافحة الفساد الإداري تتمثل في إصلاح أنظمة الحوافز، والمعالجة الإدارية والقانونية، والشفافية التنظيمية، والمتابعة الإدارية، والمحاسبة والمساءلة، والمتابعة الأخلاقية. ونظراً للتطور التكنولوجي والعمولة وسرعة وسائل الإتصال، فقد أصبحت جرائم الفساد الإداري ذات طابع دولي، مما أدى إلى ضرورة تعزيز التعاون الدولي في المجال القانوني والقضائي لمواجهة ومكافحة مختلف مظاهر الفساد الإداري (عبد العالي، 2013). وتعرض مين (Min، 2019) إلى إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري. وإشار إلي أن زيادة المتابعة وتشديد العقاب من خلال تجريم الفساد الإداري ومنع الرشوة يخفض مستوي الفساد الإداري. وبالتالي، فزيادة فعالية إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري يؤثر بشكل إيجابي علي سلوكيات وأخلاقيات الأفراد والمنظمات.

كما أشارت (مصلح، 2013)، و(عبد العالي، 2013) إلى أن هناك العديد من المنظمات الدولية التي وضعت إستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري كما يلي:

- منظمة الشفافية الدولية التي تأسست عام 1993. وهي إحدى المنظمات غير الحكومية التي اكتسبت شهرة في عمل استطلاعات الفساد. وتضم حالياً فروعاً في تسعين دولة. وتعتمد منظمة الشفافية الدولية على الأفراد الذين يساهمون بأفكارهم وبمجهوداتهم بفاعلية لمحاربة الفساد ودفع الأفراد وتشجيعهم للحياة في النزاهة. كذلك، تعمل المنظمة علي تشجيع الأفراد على تسجيل كافة المعلومات عن الأعمال الفاسدة ووضع الحلول والاقترحات المناسبة لتحسين الصورة الحالية أو لا بأول. كما تشجع المنظمة الأفراد علي الإفصاح والإبلاغ عن كل الأعمال الفاسدة وتقديم الشكاوي عند رؤيتهم لأي أعمال فاسدة أولاً بأول حتى يمكن وضع الإصلاح المناسب لها. وتصدر المنظمة ثلاثة مؤشرات هي:

- مؤشر مدركات الفساد Corruption Perceptions Index .
- التقرير العالمي عن الفساد Global Corruption Report . ويركز في كل عام على دراسة الفساد في قطاع حيوي من قطاعات العمل بالدولة.
- مؤشر دفع الرشوة Bribe Payers Index . وتعتمد فيها على نتائج جمعية جالوب الدولية Gallup International Association .

- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الإداري. في يوم 31 أكتوبر 2003، إعتد الأمين العام للأمم المتحدة أمام الجمعية العامة إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الإداري. وتحتوي هذه الإتفاقية على 71 مادة قانونية موزعة على ثمانية فصول رئيسية. وتقوم هذه الإتفاقية بتدعيم التدابير الرامية إلى منع ومكافحة الفساد بكفاءة عالية، وتيسير ودعم التعاون الدولي والمساعدة في مجال منع ومكافحة الفساد، وتعزيز النزاهة والمساءلة والإدارة السليمة للممتلكات والشؤون العمومية.

- برنامج البنك الدولي لمساعدة الدول النامية في محاربة الفساد الإداري. ويعتبر البنك الدولي أكبر المؤسسات المالية الدولية المعنية بتنمية الدول النامية. وفي عام 1997، أعلن البنك برنامجاً شاملاً

لمساعدة الدول في مواجهة الفساد من خلال إنشاء جهاز لمكافحة الفساد يملك الصلاحيات والإمكانات الكافية ويتبع رئيس الدولة أو رئيس الوزراء.

#### (4-2-5) أبعاد مكافحة الفساد الإداري

وقد أشار (محمد، 2015)، و(عبد الرحمن، 2011) إلى أن أبعاد الفساد الإداري تتمثل في:

- الإنحرافات التنظيمية: الإنحرافات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته للعمل منها عدم احترام العمل، وإمتناع الموظف عن تأديته العمل، وعدم الإلتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، وعدم تحمل المسؤولية، وأفشاء أسرار العمل.
  - الإنحرافات السلوكية: المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه مثل عدم المحافظة على كرامة الوظيفة، وسوء استعمال السلطة، والمحسوبية والوساطة.
  - الإنحرافات المالية: تتصل بسير العمل المنوط للموظف عمله مثل مخالفة القواعد والأحكام المالية، وفرض الأتاوات، والإسراف في استخدام المال العام.
  - الإنحرافات الجنائية مثل الرشوة، اختلاس المال العام، التزوير.
- وقد أشار (خشمان، 2009) أن أبعاد الفساد الإداري تتمثل في أبعاد تنظيمية، وأبعاد إقتصادية، وأبعاد ذاتية، وأبعاد إجتماعية. كما أوضحت مجموعة من الدراسات (محمد، 2015؛ تركي وشرقي، 2012؛ بلخير، 2014) أن أبعاد مكافحة الفساد الإداري تتمثل في الآتي:
- مكافحة الإنحرافات التنظيمية: الإجراءات المتخذة للقضاء على الإنحرافات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته للعمل.
  - مكافحة الإنحرافات السلوكية: الإجراءات المتخذة للقضاء على المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف و تتعلق بسلوكه الشخص وتصرفه.
  - مكافحة الإنحرافات المالية: الإجراءات المتخذة للقضاء على المخالفات المالية والتي تتعلق بسير العمل المنوط به الموظف.
  - مكافحة الإنحرافات الجنائية: الإجراءات المتخذة للقضاء على المخالفات التي قد يقوم بها الموظف أثناء العمل وتؤدي إلى العقوبات الجنائية.

#### (6) الدراسات السابقة

##### (1-6) الدراسات المتعلقة بمتغير الذكاء الإستراتيجي

هدفت دراسة (أبو الغنم، 2015) إلى دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية بمدينة جدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إحصائياً للذكاء الإستراتيجي بأبعاده إستشراف المستقبل، والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والدافعية على فاعلية صنع القرارات بإبعادها (فاعلية تحدد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ، والمتابعة). وأوصت

الدراسة بتوجيه اهتمام إدارات شركات التأمين نحو الإستمرار بالإهتمام بعناصر الذكاء الإستراتيجي، وفاعلية صنع القرارات التي اظهرت نتائج الدراسة أهميتها وأثرها في فاعلية صنع القرارات. كما أوصت بتوجيه اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول ذكاء الأعمال و الذكاء الإصطناعي وعلاقتها برضا العملاء والقدرة التنافسية للشركات.

كما هدفت دراسة (مسلم، 2015) إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى توفر أبعاد كل من الذكاء الإستراتيجي والقيادة لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (إستشراف المستقبل، والرؤية، والتفكير النظامي، والتحفيز، والشراكة، والإبداع) والقيادة. وكانت أهم التوصيات أن يتم التركيز على نشر أبعاد الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير بين القيادات وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية، والإهتمام بتدريب القيادات الناشئة على هذه الأبعاد، مع تبني نظام حوافز يعمل على تحسين الأداء و يخلق جو من العدالة في التعامل مع العاملين.

وقد هدفت دراسة (أبو عيادة، 2016) إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي احصائياً لبعدي التفكير النظامي والرؤية المستقبلية على نجاح المنظمات. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عن استجابات افراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي). وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير وصل المهارات المتعلقة بالتفكير النظامي والرؤية المستقبلية لما لهما من دور في تحقيق نجاح الشركات.

أشارت دراسة ريك (Rick, 2017) إلى أن قادة المنظمة يجب أن يكون لديهم ذكاء إستراتيجي. فيجب على القادة تبني نظرة شمولية لإستراتيجية المنظمة عن طريق التعرف على كيف يعرف العملاء وأصحاب المصالح القيمة. وكذلك معرفة القدرات المطلوبة لخلق تلك القيمة. كما يجب تطوير الموارد، والعمليات، والثقافة اللازمة لبناء والمحافظة على تلك القدرات. السؤال الرئيسي الذي يحاول القادة الإجابة عليه هو هل الموارد المتاحة في وضعها الحالي تقدم أساس مناسب للقدرات المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية الحالية للمنظمة.

كما هدفت دراسة عبد وآخرون (Abd et al., 2009) الى التعرف على الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين الممارسات الإدارية الإستراتيجية والريادة في الجامعات العراقية. وتم تجميع البيانات من أساتذة الجامعة وتم إستخدام قائمة إستقصاء كأداة لتجميع البيانات. وتم إستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. وقد أظهرت نتائج البحث أن وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغيرات البحث بحيث يؤدي الذكاء الإستراتيجي إلى ممارسات إدارية إستراتيجية أكثر فعالية من أجل تحقيق الريادة.

## (2-6) الدراسات المتعلقة بمتغير مكافحة الفساد الإداري

أوضحت دراسة (تركي وشرفي، 2012) أسباب ظاهرة الفساد الإداري وكيفية معالجتها، وذلك من خلال عرض تجارب بعض الدول التي لها خبرة في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى أن الفساد الإداري لا يكون في هدر المال العام، بل في الخلل الذي يصيب اخلاقيات العمل وقيم المجتمع. وقد اقترحت الدراسة عدداً من الأساليب

لمكافحة الفساد الإداري. وقد تناولت دراسة (بلخير، 2014) ظاهرة الفساد الإداري بشكل نظري، حيث قامت بالتعرف على ماهية وأسباب إنتشار ظاهرة الفساد والآثار المترتبة عليها. كما تعرفت على الهيئات الرقابية التي تم إنشاؤها للوقاية ومكافحة الفساد، والأجهزة الإدارية الرقابية ودورها في مكافحة هذه الظاهرة. وقد حاولت الدراسة وضع بعض الحلول لإصلاح المنظومة الإدارية للحد من الفساد الإداري.

وسعت دراسة (محمد، 2015) إلى التعرف على واقع التطوير الإداري وقدرته على تقليل حالات الفساد الإداري داخل المنظمات الحكومية والأهلية وكيفية رفع مستوى أداء المنظمة. كما تناولت الدراسة التعرف على مدى استخدام إستراتيجيات التطوير الإداري داخل المنظمة، من خلال التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة بشكل دوري، مما يساعد على تقليل الفساد الإداري والمالي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد عدم تفويض للصلاحيات وتوجد مركزية في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على مظاهر الديمقراطية والشفافية في هذه المنظمات وعدم التوازن في اتخاذ القرارات. وهذا يؤدي إلى أن تكون القرارات بعيدة عن الرشد والحكمة، مما يجعل المناخ مهين لتفعيل ظاهرة الفساد.

وهدفت دراسة (خليل، 2018) إلى التعرف على تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية علي مكافحة الفساد الإداري من خلال معرفة خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي الإيثار، وصحوة الضمير، وروح التسامح، والكياسة، وطواعية المشاركة لبيان مدى تأثيرها منفردة ومجمعة على محاربة الفساد الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مكافحة الفساد الإداري. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تمكن المنظمة من العمل على نشر ثقافة المواطنة التنظيمية وتعرف العاملين على أبعادها وأهميتها في تعزيز أداء منظماتهم وإيجاد الوظيفة المناسبة وتوسيع المهام. ويساعد ذلك علي رفع مستوى مسؤوليات العاملين ومشاركتهم وشعورهم بالأهمية والتي تشجع بشكل عام سلوك المواطنة التنظيمية مما يساعد على مكافحة الفساد الإداري والحد منه.

وهدفت دراسة نام (Nam, 2018) إلي التعرف علي تأثير الحكومة الإلكترونية علي مستوي مكافحة الفساد الإداري مع الأخذ في الاعتبار تأثير الفروق الثقافية والإقتصادية والسياسية كمتغير وسيط. وباستخدام تحليل المسار، أظهرت نتائج البحث أن الحكومة الإلكترونية تساهم في مكافحة الفساد الإداري وأن الثقافة القومية تلعب دور وسيط في تلك العلاقة. فالإختلافات ما بين الدول في الظروف الثقافية، والإقتصادية، والسياسية تلعب دور رئيسي في مدي تأثير الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري.

تناولت دراسة مين (Min, 2019) قياس تأثير سياسات مكافحة الفساد الإداري علي النزاهة في منظمات القطاع العام في كوريا الجنوبية. وقد تعرضت الدراسة لدور سياسات مكافحة الفساد الإداري في التقليل من ممارسات الفساد الإداري. وباستخدام بيانات تقييم مبادرة مكافحة الفساد الإداري وبيانات تقييم النزاهة، قامت هذه الدراسة بالإختبار التطبيقي لمدي فعالية سياسات مكافحة الفساد الإداري علي مستوي النزاهة في 183 منظمة قطاع عام في كوريا الجنوبية من عام 2013 إلي عام 2016. وقد توصلت الدراسة إلي أن تطبيق سياسات مكافحة الفساد الإداري لة أثر إيجابي علي مستوي النزاهة في منظمات القطاع العام.

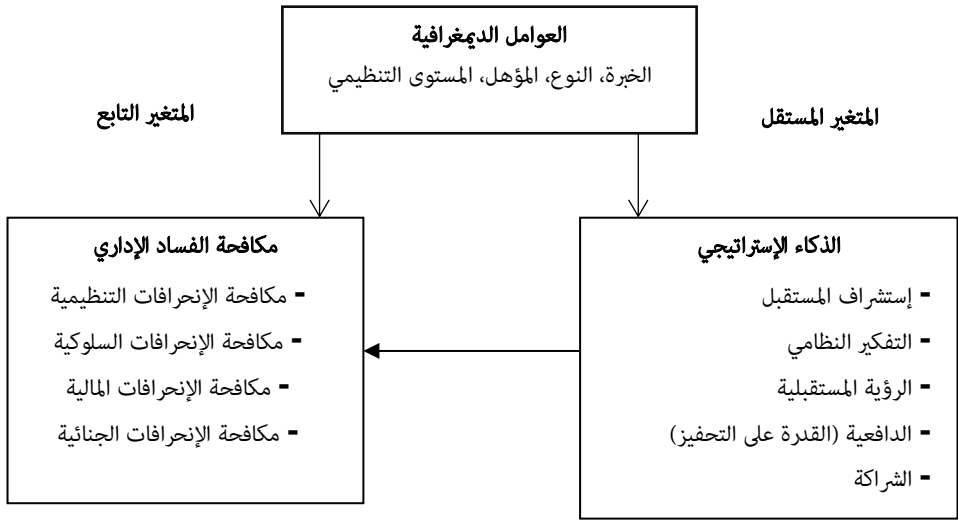
### (3-6) أوجه القصور في الدراسات السابقة ونموذج البحث الخاص بعلاقة الذكاء الإستراتيجي بمكافحة الفساد الإداري

يتضح من الدراسات السابقة أن الذكاء الإستراتيجي تم إستخدامه كمتغير مستقل أو متغير وسيط. وقد كانت المتغيرات التابعة في تلك الدراسات تتمثل في فاعلية صنع القرارات، والقيادة الإدارية العليا، ونجاح المنظمات، وممارسات الإدارة الإستراتيجية، والريادة. كما يتضح أن مكافحة الفساد الإداري تم إستخدامه كمتغير تابع في عدد من الدراسات. وقد كان المتغير المستقل هو التطوير الإداري، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والحكومة الإلكترونية. ولم تقم أي من الدراسات السابقة بمحاولة الربط بين الذكاء الإستراتيجي وممارسات مكافحة الفساد الإداري في المنظمات، علي الرغم من تزايد أهمية الذكاء الإستراتيجي في الحد من ممارسات الفساد الإداري في الأونة الأخيرة. وهذا ما يحاول هذا البحث تناوله.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام متغير الذكاء الإستراتيجي وأبعاد كمتغير مستقل. كما أنها تتفق مع الدراسات السابقة الخاصة بالفساد الإداري في استخدام مكافحة الفساد الإداري على أنه متغير تابع. كذلك يتم استخدام العينة العشوائية وقائمة الإستقصاء والأساليب الأحصائية لدراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تمثل الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها والتي تتمثل في:

- لم تتطرق الدراسات السابقة إلي التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاد مكافحة الفساد الإداري بأبعاد.
- بعض الدراسات السابقة الخاصة بمكافحة الفساد الإداري استخدمت الدراسات النظرية ولم تستخدم الجانب التطبيقي.
- لم تتطرق الدراسات للتعرف على أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأبعاد مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية في جمهورية مصر العربية.

ويوضح الشكل التالي نموذج البحث الذي يمثل العلاقات التي سيتم إختبارها بين المتغيرات في الفروض البحثية:



شكل 1: نموذج البحث الخاص بالعلاقات بين متغيرات البحث التي سيتم إختبارها

المصدر: إعداد الباحثة

## (7) فروض الدراسة

- من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة، تم صياغة فروض البحث في صورة فرض العدم كما يلي:
- الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي لبعده إستشراف المستقبل على مكافحة الفساد الإداري.
- الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لبعده التفكير النظامي على مكافحة الفساد الإداري.
- الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لبعده الرؤية المستقبلية على مكافحة الفساد الإداري.
- الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي لبعده الدافعية (القدرة على التحفيز) على مكافحة الفساد الإداري.
- الفرض الخامس: لا يوجد تأثير معنوي لبعده الشراكة على مكافحة الفساد الإداري.
- الفرض السادس: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على مكافحة الفساد الإداري.
- الفرض السابع: لا يوجد تأثير معنوي للبيانات الديمغرافية (الخبرة، النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و مكافحة الفساد الإداري.

## (8) المنهجية المستخدمة في الدراسة

### (1-8) متغيرات الدراسة وقياسها

تنحصر متغيرات الدراسة في متغيرين هما:

- متغير الذكاء الإستراتيجي (متغير مستقل): ويتضمن خمسة أبعاد هي إستشراف المستقبل أو البصيرة (8 عبارات)، والتفكير النظامي (6 عبارات)، والرؤية المستقبلية (6 عبارات)، والدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) (6 عبارات)، و الشراكة (6 عبارات) (أبو عيادة، 2016؛ مسلم، 2015).

- متغير مكافحة الفساد الإداري (متغير تابع): ويتضمن أربعة أبعاد هي بعد مكافحة الانحرافات التنظيمية (7 عبارات)، وبعد مكافحة الانحرافات السلوكية (5 عبارات)، وبعد مكافحة الانحرافات المالية (5 عبارات)، وبعد مكافحة الانحرافات الجنائية (4 عبارات) (شذر، 2016؛ تركي وشرقي، 2012؛ بلخير، 2014).

### (2-8) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة المالية بالإسكندرية. وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$SS = \frac{Z^2 * (P) * (1 - P)}{C^2}$$

المصدر: (Creative Research Systems (2016)

حيث:

SS = حجم العينة.

Z = عدد الانحرافات المعيارية عن الوسط الحسابي وفقاً لمستوي الثقة المختار.

P = نسبة وجود الظاهرة في العينة (العلاقات بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري).

C = نسبة الخطأ المسموح به في وجود الظاهرة في العينة.

وقد وضعت الافتراضات التالية عند تحديد حجم العينة:

- نسبة الخطأ المسموح به في حدود (± 5%).

- مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج 95%، ويعني 1.96 أنحراف معياري عن الوسط الحسابي.

- نسبة وجود الظواهر في العينة 50%.

حجم العينة =  $\frac{(1.96)^2 * 50 * (1 - 50\%)^2}{(5\%)^2}$

(5%)<sup>2</sup>

حجم العينة = 384 مفردة.

وبالتالي، تم توزيع عدد 384 قائمة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بوزارة المالية. وكان عدد القوائم المستردة 323 قائمة. وكان عدد القوائم المكتملة والصالحة لإجراء التحليلات الإحصائية عليها عدد 318 قائمة صحيحة.

### (3-8) أساليب جمع البيانات

تم تجميع البيانات بالاعتماد على قائمة استقصاء تم إعدادها لقياس متغيرات البحث. وتتضمن البيانات التالية:



المجموعة الأولى: وتتضمن بيانات ديمغرافية. وتهدف هذه المجموعة إلى تجميع بيانات ترتبط بالخصائص الشخصية للأفراد المشاركين في الدراسة التي تتمثل في سنوات الخبرة، والنوع، والمستوى التنظيمي، والمؤهلات الدراسية.

المجموعة الثانية: وتتضمن بيانات عن المتغيرات الرئيسية للبحث والتي تشتمل على ما يلي:

- الذكاء الإستراتيجي (متغير مستقل): وتم قياسه من خلال مقياس مكون من 32 عبارة مقسمة إلى 5 أبعاد مختلفة. فالعبارات من 1-8 تقيس بعد إستشراف المستقبل أو البصيرة، والعبارات من 9-14 تقيس بعد التفكير النظامي، والعبارات من 15-20 تقيس بعد الرؤية المستقبلية، والعبارات من 21-26 تقيس بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، والعبارات من 27-32 تقيس بعد الشراكة (أبو عيادة، 2016؛ مسلم، 2015).
- مكافحة الفساد الإداري (متغير تابع): وتم قياسه من خلال مقياس مكون من 21 عبارة مقسمة إلى 4 مجموعات من أبعاد مكافحة الفساد الإداري. فالعبارات من 1-7 تقيس بعد مكافحة الانحرافات التنظيمية، والعبارات من 8-12 تقيس بعد مكافحة الانحرافات السلوكية، والعبارات من 13-17 تقيس بعد مكافحة الانحرافات المالية، والعبارات من 18-21 تقيس بعد مكافحة الانحرافات الجنائية (شذر، 2016؛ تركي وشرفي، 2012؛ بلخير، 2014).

#### (4-8) حدود الدراسة

وتنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- حدود مكانية: حيث تم إجراء الدراسة على العاملين بوزارة المالية بالإسكندرية.
- حدود زمنية: حيث تم تجميع بيانات الدراسة في الفترة من نوفمبر 2019 إلى فبراير 2020.
- حدود موضوعية: حيث اقتصرت أداة تجميع البيانات على قائمة الإستقصاء.

#### (5-8) أساليب التحليل الاحصائي

تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الإستقصاء وتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لإختبار الفروض البحثية:

- تحليل النسب للبيانات الشخصية و البيانات العامة لمفردات العينة.
- إستخدام إختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة Cronbach's Alpha.
- معامل إرتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient لتحديد مدى قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- أسلوب الإحداد البسيط Simple Regression Technique لتحديد نوع العلاقة بين كل متغير مستقل و المتغير التابع (حسب كل فرض)، ونسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد و المتدرج (Stepwise Multiple Regression Technique) لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع (حسب كل فرض)، و نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة أبعاد المتغيرات المستقلة.
- أسلوب تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchical Regression Technique) لرقابة تأثير البيانات الديمغرافية أو الشخصية علي العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

## (9) نتائج الدراسة

### (1-9) تحليل النسب للجوانب الديمغرافية أو الشخصية

يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل النسب للجوانب الشخصية أو الديمغرافية لمفردات العينة المشاركة في الدراسة التطبيقية.

جدول 2: تحليل النسب لخصائص العينة المشاركة في الدراسة

البيان	فئات الخاصية	النسبة المئوية	العدد
عدد سنوات الخبرة في المصلحة النوع	أكثر من 10 سنوات.	100%	318
	أنثى	72.3%	230
المؤهلات الدراسية	ذكر	27.7%	88
	متوسط	3.1%	10
	فوق المتوسط	9.4%	30
	عالي	68.9%	219
	دراسات عليا	18.6%	59
المستوي التنظيمي	إدارة إشرافية	53.5%	170
	إدارة وسطي	40.6%	129
	إدارة عليا	6.0%	19

ويتضح من الجدول رقم (2) أن خبرة المشاركين في الدراسة كانت أكثر من 10 سنوات، وبنسبة 100%. وبالتالي، فكل المشاركين لديهم الخبرة الكافية للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. وبالنظر إلي نوع المشاركين، نجد أن النسبة الأكبر (72.3%) من الإناث و النسبة الأقل من الذكور (27.7%). و بالنسبة للمؤهلات الدراسية، نجد أن النسبة الأكبر كانت مؤهلات عليا (69.8%)، يليها دراسات عليا (28.3%)، ثم مؤهل فوق المتوسط (9.4%)، وأخيراً مؤهل متوسط (3.1%). وهذا يعكس مستوي تعليمي مرتفع يناسب درجة المعرفة المطلوبة للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنسبة للمستوي التنظيمي، فقد ظهرت النسبة الأكبر في فئة الإدارة الإشرافية (53.5%)، يليها الإدارة الوسطي (40.6%) وأخيراً الإدارة العليا (6.0%).

**(2-9) إختبار كرونباخ ألفا**

تستخدم قيمة إسترشادية لإختبار صدق وثبات المقاييس (Cronbach's Alpha) كمقياس للإتساق الداخلي قدرها 0.7 وهي تمثل الحد الأدنى لقبول أن العناصر المستخدمة تمثل نفس المتغير. و يوضح جدول رقم (3) نتائج إختبار ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث.

جدول 3: نتائج إختبار صدق وثبات مقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العناصر المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا
الذكاء الإستراتيجي	32	0.927
إستشراف المستقبل	8	0.810
التفكير النظامي	6	0.834
الرؤية المستقبلية	6	0.828
الدافعية	6	0.825
الشراكة	6	0.915
مكافحة الفساد الإداري	21	0.932
مكافحة الإنحرافات التنظيمية	7	0.463
مكافحة الإنحرافات السلوكية	5	0.898
مكافحة الإنحرافات المالية	5	0.812
مكافحة الإنحرافات التنظيمية	4	0.790

ويتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلي من 0.7 لمعظم المتغيرات المستخدمة في البحث، بإستثناء بعد مكافحة الإنحرافات التنظيمية التي كانت قيمة معاملة 0.463. وقد تم حذف العناصر الخاصة ببعد مكافحة الإنحرافات التنظيمية من المتغير الخاص بمكافحة الفساد الإداري. ولذلك، تتسم معظم المقاييس بالثبات والاتساق الداخلي. ولمزيد من التحليل، قامت الباحثة بإجراء معامل الارتباط الكلي المصحح لكل عنصر من عناصر قياس كل متغير من متغيرات البحث وكذلك قيمة معامل كرونباخ ألفا إذا تم حذف عنصر معين من مقياس المتغير. وقد أشارت النتائج إلي وجود معامل ارتباط عالي لكل عنصر بباقي عناصر المقياس المستخدم لكل متغير.

**(3-9) تحليل معامل الارتباط لبيرسون**

تم إجراء تحليل معامل الارتباط لبيرسون للتعرف علي مدى وجود علاقة إرتباط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي والمتغير الكلي لمكافحة الفساد الإداري. وكانت النتائج علي النحو التالي:

- كانت علاقة الإرتباط موجبة وغير معنوية إحصائياً عند مستوي 5% بين إستشراف المستقبل ومكافحة الفساد الإداري موجبة (معامل الإرتباط 0.074).

- كانت علاقة الارتباط موجبة وبمستوي معنوية 1% بين كل من أبعاد التفكير النظامي (معامل الارتباط 0.348)، والرؤية المستقبلية (معامل الارتباط 0.196)، والدافعية (معامل الارتباط 0.308)، والشراكة (معامل الارتباط 0.233) من ناحية والمتغير الكلي لمكافحة الفساد الإداري من ناحية أخرى.
- كذلك، تم إجراء تحليل معامل الارتباط لبيرسون للتعرف علي مدى وجود علاقة إرتباط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وأبعاد مكافحة الفساد الإداري. ويوضح الجدول التالي تفاصيل معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين.

جدول 4: معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأبعاد مكافحة الفساد الإداري

المتغير	بعد إستشراف المستقبل	بعد إستشراف التفكير النظامي	بعد الرؤية المستقبلية	بعد الدافعية	بعد الشراكة	مكافحة الإنحرافات السلوكية	مكافحة الإنحرافات المالية	مكافحة الإنحرافات الجنائية
بعد إستشراف المستقبل	1							
بعد التفكير النظامي	**0.489	1						
بعد الرؤية المستقبلية	**0.656	**0.715	1					
بعد الدافعية	**0.423	**0.435	**0.412	1				
بعد الشراكة	0.029	**0.443	**0.305	**0.256	1			
مكافحة الإنحرافات السلوكية	*0.122	**0.229	*0.140	**0.357	0.028	1		
مكافحة الإنحرافات المالية	-0.027	**0.303	**0.156	**0.230	**0.362	**0.706	1	
مكافحة الإنحرافات الجنائية	0.047	**0.327	**0.162	**0.167	**0.373	**0.703	**0.873	1

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- توجد علاقة طردية وبمستوي معنوية 5% بين إستشراف المستقبل ومكافحة الإنحرافات السلوكية (معامل الارتباط 0.122).
- توجد علاقة طردية وغير معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين إستشراف المستقبل ومكافحة الإنحرافات الجنائية (معامل الارتباط 0.047).
- توجد علاقة عكسية وغير معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين إستشراف المستقبل ومكافحة الإنحرافات المالية (معامل الارتباط -0.027).
- توجد علاقة طردية وبمستوي معنوية 1% بين التفكير النظامي وأبعاد مكافحة الإنحرافات السلوكية (معامل الارتباط 0.229)، ومكافحة الإنحرافات المالية (معامل الارتباط 0.303)، ومكافحة الإنحرافات الجنائية (0.327).
- توجد علاقة طردية وبمستوي معنوية 5% بين الرؤية المستقبلية ومكافحة الإنحرافات السلوكية (معامل الارتباط 0.140).
- توجد علاقة طردية وبمستوي معنوية 1% بين الرؤية المستقبلية وبعدي مكافحة الإنحرافات المالية (معامل الارتباط 0.156) ومكافحة الإنحرافات الجنائية (معامل الارتباط 0.162).

- توجد علاقة طردية وبمستوي معنوية 1% بين الدافعية وأبعاد مكافحة الانحرافات السلوكية (معامل الارتباط 0.357)، و مكافحة الانحرافات المالية (معامل الارتباط 0.230)، و مكافحة الانحرافات الجنائية (معامل الارتباط 0.167).
- توجد علاقة طردية وغير معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5% بين الشراكة و مكافحة الانحرافات السلوكية (معامل الارتباط 0.028).
- توجد علاقة طردية وبمستوي معنوية 1% بين الشراكة وكل من بعدي مكافحة الانحرافات المالية (معامل الارتباط 0.362) و مكافحة الانحرافات الجنائية (معامل الارتباط 0.373).

#### (4-9) تحليل و مناقشة الفرض الأول: علاقة بعد إستشراف المستقبل بمكافحة الفساد

ينص الفرض الأول علي أنه لا يوجد تأثير معنوي لبعدي إستشراف المستقبل علي مكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. يوضح جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (بعد إستشراف المستقبل) و المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري وأبعاده)

جدول 5: تحليل الانحدار البسيط لعلاقة بعد إستشراف المستقبل و مكافحة الفساد الإداري وأبعاده

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>بعد إستشراف المستقبل و مكافحة الفساد الإداري</b>				
معامل الانحدار	0.082	0.062	1.320	0.188
معامل التحديد المعدل = 0.002، إحصائية (F) = 1.743، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.188				
<b>بعد إستشراف المستقبل و مكافحة الانحرافات السلوكية</b>				
معامل الانحدار	0.175	0.080	2.188	0.029
معامل التحديد المعدل = 0.012، إحصائية (F) = 4.789، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.029				
<b>بعد إستشراف المستقبل و مكافحة الانحرافات المالية</b>				
معامل الانحدار	-0.030	0.064	-0.472	0.637
معامل التحديد المعدل = -0.002، إحصائية (F) = 0.223، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.637				
<b>بعد إستشراف المستقبل و مكافحة الانحرافات الجنائية</b>				
معامل الانحدار	0.057	0.069	0.831	0.407
معامل التحديد المعدل = -0.001، إحصائية (F) = 0.691، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.407				

ويتضح من الجدول رقم (5) أنه لا يؤثر بعد إستشراف المستقبل علي مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. فقد كانت معظم العلاقات بين بعد إستشراف المستقبل ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده غير معنوية إحصائياً، بإستثناء علاقة بعد إستشراف المستقبل و بعد مكافحة الإنحرافات السلوكية التي كانت معنوية إحصائياً عند مستوي 5%. وفي هذا الصدد، أيدت معاملات التحديد المعدله ضعف العلاقة بين بعد إستشراف المستقبل ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده. فقد كان بعد إستشراف المستقبل يفسر 0.2% من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. كما يفسر بعد إستشراف المستقبل 1.2%، - 0.2%، 0.1% من التغيرات في أبعاد مكافحة الفساد الإداري (مكافحة الإنحرافات السلوكية، و مكافحة الإنحرافات المالية، و مكافحة الإنحرافات الجنائية علي التوالي). وبناءً علي ذلك، نقبل فرض العدم بعدم وجود تأثير معنوي إحصائياً ل بعد إستشراف المستقبل علي مكافحة الفساد الإداري وبعدي مكافحة الإنحرافات المالية و مكافحة الإنحرافات الجنائية. و نقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إحصائياً ل بعد إستشراف المستقبل علي بعد مكافحة الإنحرافات السلوكية.

#### (5-9) تحليل و مناقشة الفرض الثاني: علاقة بعد التفكير النظامي بمكافحة الفساد

ينص الفرض الثاني علي أنه لا يوجد تأثير معنوي ل بعد التفكير النظامي علي مكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. يوضح جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (بعد التفكير النظامي) و المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري وأبعاده).

جدول 6: تحليل الانحدار البسيط لعلاقة بعد التفكير النظامي ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>بعد التفكير النظامي ومكافحة الفساد الإداري</b>				
معامل الانحدار	0.443	0.067	6.590	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.118، إحصائية (F) = 43.429، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد التفكير النظامي ومكافحة الإنحرافات السلوكية</b>				
معامل الانحدار	0.378	0.090	4.187	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.050، إحصائية (F) = 17.529، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد التفكير النظامي ومكافحة الإنحرافات المالية</b>				
معامل الانحدار	0.399	0.071	5.652	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.089، إحصائية (F) = 31.943، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد التفكير النظامي ومكافحة الإنحرافات الجنائية</b>				
معامل الانحدار	0.462	0.075	6.143	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.104، إحصائية (F) = 37.732، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

ويتضح من الجدول رقم (6) أنه يؤثر بعد التفكير النظامي علي مكافحة الفساد الإداري وأبعاده في وزارة المالية. فقد كانت كل العلاقات بين بعد التفكير النظامي ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده معنوية إحصائياً (0.000) عند مستوي 5%. وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد المعدل أن بعد التفكير النظامي يفسر 11.8% من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. كما يفسر بعد التفكير النظامي 5%، 8.9%، 10.4% من التغيرات في أبعاد مكافحة الفساد الإداري (مكافحة الانحرافات السلوكية، ومكافحة الانحرافات المالية، ومكافحة الانحرافات الجنائية علي التوالي). وبناءً علي ذلك، نقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إحصائياً لبعء التفكير النظامي علي مكافحة الفساد الإداري وجميع أبعاده.

### (6-9) تحليل ومناقشة الفرض الثالث: علاقة بعد الرؤية المستقبلية بمكافحة الفساد

ينص الفرض الثالث علي أنه لا يوجد تأثير معنوي لبعء الرؤية المستقبلية علي مكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. يوضح جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (بعد الرؤية المستقبلية) والمتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري وأبعاده).

جدول 7: تحليل الانحدار البسيط لعلاقة بعد الرؤية المستقبلية ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>بعد الرؤية المستقبلية ومكافحة الفساد الإداري</b>				
معامل الانحدار	0.226	0.064	3.553	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.035، إحصائية (F) = 12.625، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد الرؤية المستقبلية ومكافحة الانحرافات السلوكية</b>				
معامل الانحدار	0.209	0.083	2.505	0.013
معامل التحديد المعدل = 0.016، إحصائية (F) = 6.276، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.013				
<b>بعد الرؤية المستقبلية ومكافحة الانحرافات المالية</b>				
معامل الانحدار	0.186	0.066	2.809	0.005
معامل التحديد المعدل = 0.021، إحصائية (F) = 7.889، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.005				
<b>بعد الرؤية المستقبلية ومكافحة الانحرافات الجنائية</b>				
معامل الانحدار	0.208	0.071	2.918	0.004
معامل التحديد المعدل = 0.023، إحصائية (F) = 8.512، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.004				

ويتضح من الجدول رقم (7) أنه يؤثر بعد الرؤية المستقبلية علي مكافحة الفساد الإداري وأبعاده في وزارة المالية. فقد كانت كل العلاقات بين بعد الرؤية المستقبلية ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده معنوية إحصائياً عند مستوي 5%. وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد المعدل أن بعد الرؤية المستقبلية يفسر 3.5% من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. كما يفسر بعد الرؤية المستقبلية 1.6%، 2.1%، 2.3% من

التغيرات في أبعاد مكافحة الفساد الإداري (مكافحة الانحرافات السلوكية، ومكافحة الانحرافات المالية، و مكافحة الانحرافات الجنائية علي التوالي). وبناءاً علي ذلك، نقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إحصائياً لبعدها الرؤية المستقبلية علي مكافحة الفساد الإداري وجميع أبعاده.

### (7-9) تحليل ومناقشة الفرض الرابع: علاقة بعد الدافعية بمكافحة الفساد

ينص الفرض الرابع علي أنه لا يوجد تأثير معنوي لبعدها الدافعية علي مكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. يوضح جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (بعد الدافعية) والمتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري وأبعاده).

جدول 8: تحليل الانحدار البسيط لعلاقة بعد الدافعية ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>بعد الدافعية ومكافحة الفساد الإداري</b>				
معامل الانحدار	0.351	0.061	5.762	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.092، إحصائية (F) = 33.206، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد الدافعية ومكافحة الانحرافات السلوكية</b>				
معامل الانحدار	0.526	0.077	6.800	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.125، إحصائية (F) = 46.246، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد الدافعية ومكافحة الانحرافات المالية</b>				
معامل الانحدار	0.271	0.064	4.204	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.050، إحصائية (F) = 17.676، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد الدافعية ومكافحة الانحرافات الجنائية</b>				
معامل الانحدار	0.211	0.070	3.013	0.003
معامل التحديد المعدل = 0.025، إحصائية (F) = 9.076، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.003				

ويتضح من الجدول رقم (8) أنه يؤثر بعد الدافعية علي مكافحة الفساد الإداري وأبعاده في وزارة المالية. فقد كانت كل العلاقات بين بعد التفكير النظامي ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده معنوية إحصائياً عند مستوى 5%. وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد المعدل أن بعد الدافعية يفسر 9.2% من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. كما يفسر بعد الدافعية 12.5%، 5%، 2.5% من التغيرات في أبعاد مكافحة الفساد الإداري (مكافحة الانحرافات السلوكية، ومكافحة الانحرافات المالية، ومكافحة الانحرافات الجنائية علي التوالي). وبناءاً علي ذلك، نقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إحصائياً لبعدها الدافعية علي مكافحة الفساد الإداري وجميع أبعاده.



**(8-9) تحليل ومناقشة الفرض الخامس: علاقة بعد الشراكة بمكافحة الفساد**

ينص الفرض الخامس علي أنه لا يوجد تأثير معنوي لبعد الشراكة علي مكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. يوضح جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (بعد الشراكة) و المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري و أبعاده)

جدول 9: تحليل الانحدار البسيط لعلاقة بعد الشراكة ومكافحة الفساد الإداري و أبعاده

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>بعد الشراكة ومكافحة الفساد الإداري</b>				
معامل الانحدار	0.238	0.056	4.254	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.051، إحصائية (F) = 18.093، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد الشراكة ومكافحة الإنحرافات السلوكية</b>				
معامل الانحدار	0.037	0.074	0.498	0.619
معامل التحديد المعدل = -0.002، إحصائية (F) = 0.248، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.619				
<b>بعد الشراكة ومكافحة الإنحرافات المالية</b>				
معامل الانحدار	0.382	0.055	6.905	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.128، إحصائية (F) = 47.678، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>بعد الشراكة ومكافحة الإنحرافات الجنائية</b>				
معامل الانحدار	0.424	0.059	7.157	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.137، إحصائية (F) = 51.221، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

ويتضح من الجدول رقم (9) أنه يؤثر بعد الشراكة علي مكافحة الفساد الإداري وأبعاده في وزارة المالية. فقد كانت معظم العلاقات بين بعد الشراكة ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده معنوية إحصائياً عند مستوى 5%، بإستثناء العلاقة بين بعد الشراكة ومكافحة الإنحرافات السلوكية التي كانت غير معنوية إحصائياً (0.619). وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد المعدل أن بعد الشراكة يفسر 5.1% من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية. كما يفسر بعد الشراكة -0.2%، 12.8%، 13.7% من التغيرات في أبعاد مكافحة الفساد الإداري (مكافحة الإنحرافات السلوكية، و مكافحة الإنحرافات المالية، و مكافحة الإنحرافات الجنائية علي التوالي). وبناءً علي ذلك، نقبل الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إحصائياً لبعد الشراكة علي مكافحة الفساد الإداري وبعدي مكافحة الإنحرافات المالية و مكافحة الإنحرافات الجنائية. ونقبل فرض العدم بعدم وجود تأثير لبعد الشراكة علي مكافحة الإنحرافات السلوكية.

## (9-9) تحليل ومناقشة الفرض السادس: علاقة أبعاد الذكاء الإستراتيجي بمكافحة الفساد الإداري

ينص الفرض السادس علي أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعد الذكاء الإستراتيجي على مكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي.

### (1-9-9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

أظهر تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد وجود علاقة معنوية إحصائياً (0.000) بين المتغيرين عند مستوى معنوية 5%. وبالنسبة لمعامل التحديد المعدل، فقد كان الذكاء الإستراتيجي يفسر 12.4% من التغيرات التي تحدث في مكافحة الفساد الإداري. ويوضح جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري وأبعادها).

جدول 10: تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري

المعنوية الإحصائية عند 95%	قيمة (T)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	بيان
<b>أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري</b>				
0.026	2.229-	0.079	0.177-	إستشراف المستقبل
0.000	4.294	0.101	0.434	التفكير النظامي
0.518	0.647-	0.098	0.064-	الرؤية المستقبلية
0.000	3.997	0.068	0.271	الدافعية
0.427	0.795	0.060	0.048	الشراكة
معامل التحديد المعدل = 0.167، إحصائية (F) = 13.725، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية</b>				
0.246	1.163-	0.104	0.121-	إستشراف المستقبل
0.005	2.833	0.133	0.376	التفكير النظامي
0.391	0.859-	0.129	0.111-	الرؤية المستقبلية
0.000	5.940	0.089	0.530	الدافعية
0.023	2.287-	0.079	0.182-	الشراكة
معامل التحديد المعدل = 0.143، إحصائية (F) = 11.554، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية</b>				
0.002	3.135-	0.081	0.254-	إستشراف المستقبل
0.002	3.185	0.103	0.329	التفكير النظامي
0.882	0.149-	0.100	0.015-	الرؤية المستقبلية

0.006	2.760	0.069	0.192	الدافعية
0.000	3.875	0.062	0.239	الشراكة
معامل التحديد المعدل = 0.186، إحصائية (F) = 15.523، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
<b>أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الانحرافات الجنائية</b>				
0.408	0.828-	0.088	0.073-	إستشراف المستقبل
0.000	3.774	0.112	0.423	التفكير النظامي
0.194	1.301-	0.109	0.142-	الرؤية المستقبلية
0.512	0.656	0.075	0.049	الدافعية
0.000	4.542	0.067	0.304	الشراكة
معامل التحديد المعدل = 0.171، إحصائية (F) = 14.042، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

يظهر من الجدول رقم (10) أنه علي مستوى المتغير الأساسي لمكافحة الفساد الإداري، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد إستشراف المستقبل، والتفكير النظامي، والدافعية علي مكافحة الفساد الإداري. وبالتالي، نقبل الفرض البديل بالنسبة لهذه الأبعاد. وبالنسبة لبُعدي الرؤية المستقبلية والشراكة، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً علي مكافحة الفساد الإداري. وبالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذين البعدين. و علي مستوى بعد مكافحة الانحرافات السلوكية، فقد كانت معظم أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها تأثير معنوي علي هذا البعد، بإستثناء بعدي إستشراف المستقبل والرؤية المستقبلية. وبالتالي، نقبل الفرض البديل لأبعاد التفكير النظامي، والدافعية، والشراكة. ونقبل فرض العدم بالنسبة لبعد إستشراف المستقبل والرؤية المستقبلية. وعللي مستوى بعد مكافحة الانحرافات المالية، فقد كانت معظم أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها تأثير معنوي علي هذا البعد، بإستثناء بعد الرؤية المستقبلية. وبالتالي، نقبل الفرض البديل لأبعاد إستشراف المستقبل، والتفكير النظامي، والدافعية، والشراكة. ونقبل فرض العدم بالنسبة لبعد الرؤية المستقبلية. وأخيراً علي مستوى بعد مكافحة الانحرافات الجنائية، فقد كان بعدي التفكير النظامي والشراكة ذات تأثير معنوي إحصائياً علي مكافحة الانحرافات الجنائية. وبالتالي، نقبل الفرض البديل بالنسبة لهذين البعدين. ولم يكن لأبعاد إستشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والدافعية تأثير معنوي إحصائياً علي مكافحة الانحرافات الجنائية. وبالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذه الأبعاد.

### (2-9-9) نتائج تحليل الانحدار التدريجي

وبإستخدام تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression Analysis، يوضح الجدول التالي ترتيب تأثير الذكاء الإستراتيجي وأبعاده علي مكافحة الفساد الإداري وأبعاده في وزارة المالية.

جدول 11: ترتيب تأثير ابعاد الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري وأبعاده باستخدام تحليل الإنحدار التدريجي

الترتيب	المعنوية	معامل التحديد المعدل	العلاقة
<b>ابعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري</b>			
1	0.000	0.118	التفكير النظامي
2	0.000	0.146	الدافعية
3	0.000	0.170	إستشراف المستقبل
<b>ابعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية</b>			
1	0.000	0.125	الدافعية
<b>ابعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية</b>			
1	0.000	0.128	الشراكة
2	0.000	0.151	التفكير النظامي
3	0.000	0.172	إستشراف المستقبل
4	0.000	0.189	الدافعية
<b>ابعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات الجنائية</b>			
1	0.000	0.137	الشراكة
2	0.000	0.167	التفكير النظامي

وباستخدام معامل التحديد المعدل، يتضح من الجدول رقم (11) أن التفكير النظامي كان الأكثر تأثيراً في مكافحة الفساد الإداري بصفة عامة. أما الشراكة، فقد كانت الأكثر تأثيراً في حالي مكافحة الإنحرافات المالية و مكافحة الإنحرافات الجنائية. وكانت الدافعية هي الأكثر تأثيراً في مكافحة الإنحرافات السلوكية.

### (10-9) تحليل ومناقشة الفرض السابع: علاقة البيانات الديمغرافية بالذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري

ينص الفرض السابع علي أنه لا يوجد تأثير معنوي للبيانات الديمغرافية (الخبرة، النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الإنحدار الهرمي لرقابة تأثير البيانات الديمغرافية علي العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري. ويلاحظ أن الجدول رقم (2) أظهر أن عدد سنوات الخبرة لكل المشاركين كانت أكثر من 10 سنوات، بنسبة 100%. وبالتالي، لا يمكن إجراء أي إختبارات إحصائية عن تأثير سنوات الخبرة علي العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري.

## 9-10-1) تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري

وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression Analysis، يوضح الجدول التالي تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري في وزارة المالية.

جدول 12: تأثير البيانات الديمغرافية علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري

المعنوية الإحصائية عند 95%	قيمة (T)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	بيان
<b>البيانات الديمغرافية ومكافحة الفساد الإداري</b>				
0.159	1.411-	0.116	0.164-	النوع
0.727	0.349	0.081	0.028	المؤهل الدراسي
0.005	2.826	0.086	0.243	المستوي التنظيمي
معامل التحديد المعدل = 0.021، إحصائية (F) = 3.213، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.023				
<b>البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري</b>				
0.137	1.490-	0.135	0.201-	النوع
0.002	3.168	0.082	0.259	المؤهل
0.085	1.727	0.081	0.139	المستوي التنظيمي
0.164	1.396-	0.086	0.120-	إستشراف المستقبل
0.000	5.137	0.108	0.554	التفكير النظامي
0.037	2.098-	0.108	0.226-	الرؤية المستقبلية
0.000	4.699	0.067	0.317	الدافعية
0.715	0.366	0.068	0.025	الشراكة
معامل التحديد المعدل = 0.203، إحصائية (F) = 11.101، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

من الجدول السابق، يتضح أن البيانات الديمغرافية (النوع، والمؤهل الدراسي، والمستوي التنظيمي) تفسر 2.1% من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري. وعند دراسة تأثير كلاً من البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي علي مكافحة الفساد الإداري، أصبح معامل التحديد المعدل 20.3%. وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (بصفة خاصة، التفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية) تفسر النسبة الأكبر في التغيرات في مكافحة الفساد الإداري. وقد كان المؤهل الدراسي أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً في العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري.

(2-10-9) تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية

وباستخدام تحليل الإنحدار الهرمي Hierarchical Regression Analysis، يوضح الجدول التالي تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية في وزارة المالية.

جدول 13: تأثير البيانات الديمغرافية علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>البيانات الديمغرافية ومكافحة الإنحرافات السلوكية</b>				
النوع	0.210	0.148	1.414	0.158
المؤهل	0.279	0.104	2.680	0.008
المستوي التنظيمي	0.266	0.110	2.420	0.016
معامل التحديد المعدل = 0.044، إحصائية (F) = 5.832، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = 0.001				
<b>البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية</b>				
النوع	0.072-	0.173	0.415-	0.679
المؤهل	0.540	0.105	5.150	0.000
المستوي التنظيمي	0.184	0.103	1.784	0.075
إستشراف المستقبل	0.073-	0.110	0.664-	0.507
التفكير النظامي	0.561	0.138	4.059	0.000
الرؤية المستقبلية	0.369-	0.138	2.670-	0.008
الدافعية	0.603	0.086	6.977	0.000
الشراكة	0.146-	0.087	1.683-	0.093
معامل التحديد المعدل = 0.220، إحصائية (F) = 12.150، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = 0.000				

من الجدول السابق، يتضح أن البيانات الديمغرافية (النوع، والمؤهل الدراسي، والمستوي التنظيمي) تفسر 2.1% من التغيرات في مكافحة الإنحرافات السلوكية. وعند دراسة تأثير كلاً من البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي علي مكافحة الإنحرافات السلوكية، أصبح معامل التحديد المعدل 22%. وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (بصفة خاصة، التفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية) تفسر النسبة الأكبر في التغيرات في مكافحة الإنحرافات السلوكية. وقد كان المؤهل الدراسي أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً في العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات السلوكية.

### (3-10-9) تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية

وباستخدام تحليل الإنحدار الهرمي Hierarchical Regression Analysis، يوضح الجدول التالي تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية في وزارة المالية.

جدول 14: تأثير البيانات الديمغرافية علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>البيانات الديمغرافية ومكافحة الإنحرافات المالية</b>				
النوع	-0.558	0.115	-4.833	0.000
المؤهل	-0.122	0.081	-1.509	0.132
المستوي التنظيمي	0.340	0.086	3.971	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.093، إحصائية (F) = 11.822، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = 0.000				
<b>البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية</b>				
النوع	-0.417	0.138	-3.034	0.003
المؤهل	0.085	0.083	1.026	0.306
المستوي التنظيمي	0.253	0.082	3.082	0.002
إستشراف المستقبل	-0.180	0.088	-2.057	0.041
التفكير النظامي	0.423	0.110	3.855	0.000
الرؤية المستقبلية	-0.149	0.110	-1.358	0.175
الدافعية	0.233	0.069	3.390	0.001
الشراكة	0.146	0.069	2.117	0.035
معامل التحديد المعدل = 0.228، إحصائية (F) = 12.728، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = 0.000				

من الجدول السابق، يتضح أن البيانات الديمغرافية (النوع، والمؤهل الدراسي، والمستوي التنظيمي) تفسر 9.3% من التغيرات في مكافحة الإنحرافات المالية. وعند دراسة تأثير كلاً من البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي علي مكافحة الإنحرافات المالية، أصبح معامل التحديد المعدل 22.8%. وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (بصفة خاصة، إستشراف المستقبل، والتفكير النظامي، والدافعية، والشراكة) تفسر النسبة الأكبر في التغيرات في مكافحة الإنحرافات المالية. وقد كان النوع والمستوي التنظيمي أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً في العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية.

#### (4-10-9) تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد

#### الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات الجنائية

وباستخدام تحليل الإنحدار الهرمي Hierarchical Regression Analysis، يوضح الجدول التالي تأثير البيانات الديمغرافية (النوع، المؤهل، المستوى التنظيمي) علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات الجنائية في وزارة المالية.

جدول 15: تأثير البيانات الديمغرافية علي العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات الجنائية

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
<b>البيانات الديمغرافية ومكافحة الإنحرافات الجنائية</b>				
النوع	-0.203	0.129	-1.570	0.118
المؤهل	-0.15	0.091	-0.161	0.872
المستوي التنظيمي	0.230	0.096	2.400	0.017
معامل التحديد المعدل = 0.014، إحصائية (F) = 2.467، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = 0.062				
<b>البيانات الديمغرافية و أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات الجنائية</b>				
النوع	0.076	0.152	0.503	0.615
المؤهل الدراسي	0.248	0.092	2.703	0.007
المستوي التنظيمي	0.095	0.090	1.056	0.292
إستشراف المستقبل	-0.080	0.096	-0.827	0.409
التفكير النظامي	0.483	0.121	3.992	0.000
الرؤية المستقبلية	-0.234	0.121	-1.937	0.054
الدافعية	0.078	0.076	1.030	0.304
الشراكة	0.347	0.076	4.556	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.189، إحصائية (F) = 10.221، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = 0.000				

من الجدول السابق، يتضح أن البيانات الديمغرافية (النوع، والمؤهل الدراسي، والمستوي التنظيمي) تفسر 1.4% من التغيرات في مكافحة الإنحرافات الجنائية. وعند دراسة تأثير كلاً من البيانات الديمغرافية وأبعاد الذكاء الإستراتيجي علي مكافحة الإنحرافات الجنائية، أصبح معامل التحديد المعدل 22%. وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (بصفة خاصة، التفكير النظامي، والشراكة) تفسر النسبة الأكبر في التغيرات في مكافحة الإنحرافات الجنائية. وقد كان المؤهل الدراسي أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً في العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات الجنائية.



## (11) مناقشة النتائج

- يرى العاملون في وزارة المالية أنه يوجد تأثير لمتغير الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري وأن متغير الذكاء الإستراتيجي يفسر 12.4% من التغيرات التي تحدث في مكافحة الفساد الإداري. ويرجع هذا التأثير إلى تأثير أبعاد التفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة في مكافحة الفساد الإداري وأبعاده في وزارة المالية. فقد كانت كل العلاقات بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الفساد الإداري وأبعاده معنوية إحصائياً. وهذا يعني أن تفكير القادة القائم على دراسة الأجزاء وتفاعلها للوصول إلى الأهداف من خلال وضع إجراءات وتعليمات للعمل، ووجود إستراتيجية ورؤية مستقبلية لوزارة المالية، و فهم ومشاركة القادة في صياغتها، وقدرة القادة في وزارة المالية على تحفيز العاملين، وإقامة قادة وزارة المالية لمجموعة من التحالفات تساعد في مكافحة الفساد الإداري. ويوجد إستثناء لذلك وهو عدم قدرة هذه التحالفات على مكافحة الإنحرافات السلوكية والتي ترجع إلى سلوكيات شخصية مثل الوساطة والمحسوبية وما إلى ذلك. وهذا يتفق مع ما ورد بدراسة (مسلم، 2015)، من حيث أن توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في القادة يساعد على نشر المعايير الأخلاقية في العمل.
- كما يرى العاملون في وزارة المالية أن بعد إستشراف المستقبل لا يؤثر في مكافحة الفساد الإداري، بإستثناء علاقة بعد إستشراف المستقبل بعد مكافحة الإنحرافات السلوكية. وهذا يوضح أن بصيرة القادة في وزارة المالية لا تساعد على مكافحة الفساد الإداري بإستثناء تأثير ضعيف يظهر في مكافحة الإنحرافات السلوكية للعاملين.
- كما يرى العاملون في وزارة المالية أنه علي مستوي المتغير الأساسي لمكافحة الفساد الإداري، كان لأبعاد إستشراف المستقبل، والتفكير النظامي، والدافعية أثر في مكافحة الفساد الإداري. أما بالنسبة لبعدي الرؤية المستقبلية والشراكة، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً في مكافحة الفساد الإداري. وهذا يتفق مع دراسة (محمد، 2015)، حيث أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وجود رؤية مستقبلية، وعدم وجود ديمقراطية ومشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات يسمح بوجود مناخ مهمل لتفعيل الفساد الإداري.
- أما علي مستوي بعد مكافحة الإنحرافات السلوكية، فقد كانت معظم أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها تأثير معنوي في هذا البعد، بإستثناء بعدي إستشراف المستقبل والرؤية المستقبلية.
- وعلي مستوي بعد مكافحة الإنحرافات المالية، فقد كانت معظم أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها تأثير معنوي في هذا البعد، بإستثناء بعد الرؤية المستقبلية.
- وعلي مستوي بعد مكافحة الإنحرافات الجنائية، فقد كان بعدي التفكير النظامي، والشركة ذات تأثير معنوي إحصائياً. ولم يكن لأبعاد إستشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والدافعية تأثير معنوي إحصائياً في مكافحة الإنحرافات الجنائية.
- وقد كان بعد التفكير النظامي الأكثر تأثيراً في مكافحة الفساد الإداري بصفة عامة. أما الشراكة، فقد كانت الأكثر تأثيراً في حالي مكافحة الإنحرافات المالية ومكافحة الإنحرافات الجنائية. وكانت الدافعية هي الأكثر تأثيراً في مكافحة الإنحرافات السلوكية. وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة خليل (2018)، من حيث أن

عناصر استراتيجية مكافحة الفساد الخاصة بالمنظمة من شفافية، ومحاسبة، ومسألة، ونزاهة من القادة تؤثر على ظاهرة الفساد الإداري وتحقق مستويات الأداء المرغوبة.

- وقد كانت خبرة جميع المشاركين في الدراسة أكثر من 10 سنوات مما يوضح أن لديهم الخبرة الكافية للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. وقد كانت نسبة المشاركين الأكبر من الإناث و النسبة الأقل من الذكور. وكان حملة المؤهلات العليا أعلى نسبة من المشاركين يلها حملة الدراسات العليا ثم حملة المؤهل فوق المتوسط وأخيراً حملة المؤهل المتوسط، مما يعكس مستوى تعليمي مرتفع يناسب درجة المعرفة المطلوبة للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. وبالنسبة للمستوي التنظيمي، فقد كانت النسبة الأكبر للمشاركين من فئة الإدارة الإشرافية، يلها الإدارة الوسطي، وأخيراً الإدارة العليا. وهذا يتفق ما ما ورد في دراسة (أبو عيادة، 2016)، من حيث وجود تأثير للبيانات الديمغرافية (النوع، الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية) في أبعاد الذكاء الإستراتيجي المختلفة.

- وقد كانت وجهة نظر العاملين في وزارة المالية فيما يخص أثر البيانات الديمغرافية في العلاقة بين متغيري الدراسة كما يلي:

- بصفة عامة، تفسر البيانات الديمغرافية نسبة محدودة من التغيرات في مكافحة الفساد الإداري وأبعاده.
- يعتبر المؤهل الدراسي أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً في العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وكل من مكافحة الفساد الإداري وبعدي مكافحة الإنحرافات السلوكية، و مكافحة الإنحرافات الجنائية. وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى التعليمي للقادة، كلما زادت جهودهم لمكافحة الفساد الإداري بمكوناته السلوكية و الجنائية.
- يعتبر النوع والمستوي التنظيمي أكثر المتغيرات الديمغرافية تأثيراً في العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومكافحة الإنحرافات المالية. وهذا يتفق مع ما ورد بدراسة (خشمان، 2009)، حيث يوجد الفساد الإداري في مختلف المستويات الإدارية ويتأثر بالنوع. وهذا يعني أن مكافحة الفساد الإداري تختلف باختلاف المستويات التنظيمية والنوع.

## (12) التوصيات وفرص الدراسة

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

- أن تهتم وزارة المالية بتدريب القادة في كافة المستويات الإدارية على أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته لما له من أثر إيجابي في الحد من و مكافحة الفساد الإداري.
- أن تحرص وزارة المالية على مساعدة العاملين فيها في الحصول على مؤهلات دراسية أعلى لما له من أثر على زيادة جهود مكافحة الفساد الإداري.
- أن تستخدم وزارة المالية طرق مختلفة لمكافحة الفساد الإداري تعتمد على مشاركة العاملين في وضع وصياغة إستراتيجية الوزارة و لوائح و تعليمات العمل.

- أن تعمل وزارة المالية على إقامة عدد من التحالفات والشراكات مع المنظمات المختلفة، مما يساعد على مكافحة الفساد الإداري.
- أن تقوم وزارة المالية بتصميم نظم حوافز مختلفة تزيد من دافعية العاملين بها بما يساعد في مكافحة الفساد الإداري.
- كما تقترح الباحثة عدداً من فرص البحث المستقبلية وذلك كما يلي:
- التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في مكافحة/ تسهيل الفساد الإداري.
- دور الذكاء الإستراتيجي في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- أثر الأعتراب النفسي في ظهور الفساد الإداري.
- التعرف على أثر انتهاك العقد النفسي في إنتشار الفساد الإداري.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2016). أثر الذكاء الأستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة : دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية 2(5)، 139-171.
- أبو عيادة، ندى عمر عبد الله (2016). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين: رسالة ماجستير جامعة الأزهر – غزة – كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. المملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه- كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشمري، هاشم؛ الفتلي، إيثار (2011). الفساد الإداري والمالي وأثاره الإقتصادية والإجتماعية، الطبعة الأولى. عمان الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
- الطائي، محمد حسين؛ الخفاجي، نعمه عباس (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العامري، على عبد الحسين (2010). دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري – دراسة مقارنة بين آراء قيادات منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء والمستفيدين من الخدمات. العراق: رسالة ماجستير – جامعة كربلاء.

- العزاوي، بشري هاشم (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عملية الخدمة في النجاح الإستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعات بغداد. العراق: رسالة دكتوراة جامعة بغداد.
- العزاوي، نجم (2009). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع المنعقد بجامعة الزرقاء بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والمعنون بتداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات قطاع الأعمال التحديات والفرص والآفاق، 3-5 نوفمبر 2009.
- الكبيسي، عامر (2000). الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة. المجلة العربية للإدارة 20 (1)، 85-122.
- إلياس، العبداني و حمزة، ضويفي (2012). الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة. ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية – جامعة الجزائر، مارس 2012.
- بلخير، جيدل (2014). الآليات الإدارية والرقابية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية – جامعة بسكرة.
- تركي، بن عز الدين؛ شرفي، منصف (2012). الفساد الإداري: أسبابه وأثاره وطرق مكافحته/ لإشارة لتجارب بعض الدول. الملتقى الوطني حول حوطة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر، 6-7 مايو 2012.
- جثير، سعدون حمود؛ القيسي، بلال جاسم (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية 5(10)، 367-391.
- خشمان، مخلد توفيق مشاوش (2009). مشكلة الفساد الإداري في ضوء التشريعات والقوانين الأردنية. الأردن: كلية الحقوق – جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- خليل، أريج سعيد (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة/ الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة 54، 1-30.
- راهي، محمد غالي (2009). الفساد المالي والإداري في العراق وسبل معالجته. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية 21(2)، 196 – 221.
- سفيان، نقماري (2012). الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر، 6-7.
- سليم، أحمد (2010). مؤشر الفساد في الأقطار العربية، الطبعة الأولى. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزي.

- سليمان، محمد مصطفى (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- صالح، أحمد علي (2010). الإدارة بالذكاءات – منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عامر، عادل (2020). مصر تتحدى الفساد. المركز الإعلامي، هيئة الرقابة الإدارية.
- عبد الرحمن، عادل محمد (2011). الفساد الإداري دراسة ميدانية على محافظة أسيوط. مجلة مصر المعاصرة 13(502)، 35-67.
- عبد العالي، حاحة (2013). الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية – جامعة بسكرة.
- عبد العبدلي، ضرغام حسن (2011). صياغة مخطط لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والإرتجال التنظيمي. العراق: رسالة ماجستير في الإدارة والإقتصاد – جامعة الكوفة.
- عبيد، عصام (2009). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسات المعلومات 4، 31-78.
- علي، لعلايمية محمد (2015). أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال – عنابة. الجزائر: جامعة بسكرة – كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.
- محمد، روش إبراهيم (2015). دور عمليات التطوير الإداري في تقليل حالات الفساد الإداري دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في تربية محافظة نينوى. مجلة الدنانير 1(7)، 421-457.
- محمد، سعيد عبد الله؛ الطيب، عبد العزيز؛ العبدلي، سمير (2012). دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 إبريل 2012.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الأزهر- غزة – رسالة ماجستير.
- مصلح، عبير (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الثالثة. فلسطين: الناشر الإئتلاف من أجل النزاهة و المساءلة (أمان)، رام الله.
- معابرة، محمود محمد (2011). الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية دراسة مقارنة مع القانون الإداري. عمان: دار الثقافة.

وهيبة، بن دتودية (2012). أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة. ورقة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة – جامعة حسيبة بن بو على بالشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abd, K., Abbas, S., & Khudair, A. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal* 18(4), 1-8.
- Castillo, J.; Laubenheimer, M.; Martins, M.; Pommier, P. & Vivant, M. (2006). *Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy*. EU: Project Part-Financed by the European Union, European regions, StratinC project Interreg III C.
- Creative Research Systems (2016). Sample size formulas for our sample size calculator. *Creative Research Systems*, available at: <http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm> (Assessed on 4th November 2020).
- Harden, C. R. (2005). *The Warrior Sage-Leading with Strategic Intelligence Limited Registration Presidential Program Doral Forrestal*. Canada: Prineeton, Intelligent Integration Inc.
- Hellman, J. S.; Jones, G. & Kaufmann, D. (2003). Seize the state, seize the day: State capture, corruption, and influence in transition economies. *Journal of Comparative Economics* 31(4), 751-773.
- Khanter, A. (2009). GuruMantras of strategic intelligence. *GuruMantras*, February, Available From: <http://akshayvjain.blogspot.com/2009/02/?m=0> (Accessed on 4<sup>th</sup> November 2020).
- Maccoby, M. (2001). Successful leaders employ strategic intelligence. *Research Technology Management* 44(3), 58-60.
- Maccoby, M. (2004). Only the Brainiest succeed. *Research Technology Management* 44(5), 61-62.
- Maccoby, M. and Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system for leadership for change. *Performance Improvement* 50(3), 32-40.

- McDowell, D. (2009). *Strategic intelligence: A handbook for practitioners, managers and users*. USA: Scarecrow Press INC.
- Min, K. (2019). The effectiveness of anti-corruption policies: Measuring the impact of ant-corruption policies on integrity in the public organizations of South Korea. *Crime, Law and Social Change* 71(2), 217-239.
- Nam, T. (2018). Examining the ant-corruption effect of e-government and the moderating effect of national culture: A cross-country study. *Government Information Quarterly* 35, 273-282.
- Okkonen, J.; Pirttimaki, V.; Hannula, M., & Lonqvist, A. (2002). Triangle of business intelligence, performance measurement and knowledge management. *2<sup>nd</sup> Annual Conference on Innovative Research in Management*, May 2002, 9-11.
- Quarmby, N. (2003). Futures work in strategic criminal intelligence. *The Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra*, 24-25 March 2002, 1 -10.
- Rick, B. (2017). Leaders must have strategic intelligence. *Industry Week*, February, 1-3.
- Xu, M. (2007). *Managing strategic intelligence; techniques and technologies*. UK: IGI Global.

## ملحق

### قائمة الإستقصاء

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة

تحية طيبة وبعد،،،

يتناول هذه البحث موضوع "أثر الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة المالية بمدينة الإسكندرية". وتخدم قائمة الإستبيان المرفقة في التعرف علي آرائكم في أثر الذكاء الإستراتيجي للقادة بوزارة المالية من خلال قدرتهم على مكافحة الفساد الإداري والذي يعتبر أحد أسباب عجز الموازنة العامة للدولة.

وإذ نشكركم مسبقاً علي تعاونكم مع الباحثة، فالمرجو منكم التكرم بالمشاركة في الرد علي الأسئلة والإستفسارات في هذه القائمة آملين أن يكون لردودكم دور هام بحثياً ومهنياً. علماً بأن إجابتكم تخضع للسرية الكاملة، حيث سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والإمتنان والتقدير لحسن تعاونكم،،،

الباحثة



أولاً: البيانات الشخصية/ عامة

1- الاسم (اختياري): .....

2- الوظيفة الحالية: .....

3- عدد سنوات خبرتك في الوزارة

- أقل من سنة.

- من 1 إلى أقل من 4 سنوات.

- من 4 إلى أقل من 7 سنوات.

- من 7 إلى أقل من 10 سنوات.

- 10 سنوات فأكثر.

4- النوع

- أنثى

- ذكر

5- آخر مؤهل دراسي حصلت عليه

- متوسط.

- فوق المتوسط.

- عالي.

- دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراة).

- أخرى- أذكرها.....

6- المستوى التنظيمي الذي تنتمي لة (إختار إجابة واحدة فقط)

- إدارة إشرافية.

- إدارة وسطي.

- إدارة عليا.

- أخرى- أذكرها.....

ثانياً: بيانات الاستبيان

(أ) الذكاء الاستراتيجي

حدد مدي إتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدي توافر عناصر الذكاء الإستراتيجي المختلفة في وزارة المالية للتعامل مع المواقف المختلفة؟ (اختار درجة إتفاق واحدة لكل عنصر)

م	العبارة	غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	يستفيد القادة في الوزارة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	1	2	3	4	5
2	يقوم القادة في الوزارة برسم خطط شاملة ومتناسقة للمستقبل	1	2	3	4	5
3	يسعى القادة في الوزارة أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من قبل العاملين	1	2	3	4	5
4	يأخذ القادة في الوزارة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية في الحسبان عند اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5
5	يقوم القادة بتطوير استراتيجيات الوزارة في الأجل الطويل لمواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	1	2	3	4	5
6	تصدر الوزارة تعليمات ونشرات عن توقعات اتجاه السوق لأخذها في الحسبان أثناء رسم الخطط	1	2	3	4	5
7	يعتمد العمل في الوزارة على فرق العمل التي يمكنها تحليل المؤشرات و التنبؤ بالمستقبل	1	2	3	4	5
8	تمتلك وزارة المالية برامج تكنولوجية متقدمة لمعرفة توجهات السوق وتوقع الإيرادات و المصروفات المتوقعة	1	2	3	4	5
9	يقوم القادة بتحليل المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل منفصل لكل سبب على حدة	1	2	3	4	5
10	يدرس القادة في الوزارة جميع العوامل المؤثرة على نظام العمل بما يساعد على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحاً	1	2	3	4	5
11	يقوم القادة في الوزارة بدمج عناصر المشكلة المختلفة بغرض فهم الكيفية التي تتفاعل بها العناصر معاً	1	2	3	4	5
12	يخصص القادة بالوزارة وقت كافي لجمع المعلومات وتصنيفها للإستفادة منها بشكل صحيح في اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	يتعامل القادة بالوزارة مع جهات رسمية غير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة	13
5	4	3	2	1	يوازن قادة الوزارة في عملية تحديث المعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	14
5	4	3	2	1	يقوم قادة بتحديد الإتجاهات المستقبلية للوزارة وفقاً لمعايير عالية الجودة	15
5	4	3	2	1	لدى قادة الوزارة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين بإتجاه تحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية	16
5	4	3	2	1	يقوم قادة الوزارة بحل المشكلات الناتجة عن مقاومة التغيير بسرعة مما يؤدي إلى تعاون مستقبلي مشترك	17
5	4	3	2	1	لدى الوزارة الكفاءات والإمكانات العلمية والبحثية التي تساعدها على التخطيط للأجل الطويل	18
5	4	3	2	1	يسعى القادة لكسب رضا العاملين من خلال رؤية الوزارة المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية	19
5	4	3	2	1	يقوم قادة الوزارة بتطوير استراتيجيتها بما يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	20
5	4	3	2	1	يشجع قادة الوزارة التفاعل بين العاملين وتكوين فرق العمل	21
5	4	3	2	1	يشجع قادة الوزارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	22
5	4	3	2	1	يحفز القادة العاملين لتحقيق هدف الوزارة الأساسي وهو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى	23
5	4	3	2	1	يعمل قادة الوزارة على تقديم حوافز تتناسب مع احتياجات العاملين تقديراً لجهودهم بما يحقق لهم أكبر قدر من المنفعة	24
5	4	3	2	1	يعمل قادة الوزارة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم وتحقيق المزيد من الإنجازات	25
5	4	3	2	1	يخفف قادة الوزارة من الأضرار النفسية للعاملين الناجمة عن حالات الفشل في الإنجاز	26
5	4	3	2	1	يشجع قادة الوزارة إقامة التحالفات مع العديد من الجهات وذلك لتدعيم أواصر الثقة بينها وبين المتعاملين معها	27

5	4	3	2	1	يحرص القادة على أن تحتفظ الوزارة بشخصيتها المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع الجهات الأخرى	28
5	4	3	2	1	تعزز التحالفات الإستراتيجية من قدرة الوزارة على إدارة الأزمات	29
5	4	3	2	1	إقامة تحالفات قوية و ناجحة يساعد قادة الوزارة على تحقيق أهدافها و تنفيذ رؤيتها و زيادة قدرتها	30
5	4	3	2	1	تعمل التحالفات مع الجهات المختلفة على تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية	31
5	4	3	2	1	تتيح التحالفات للوزارة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة	32

### (ب) مكافحة الفساد الإداري

حدد مدي إتفاقتك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر عناصر مكافحة الفساد الإداري في الوزارة والتي قد تقلل من عجز الموازنة؟ (اختر درجة إتفاق واحدة لكل عنصر)

م	العبارة	غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	وجود ماكينة التوقيع الإلكترونية يساعد على إلتزام العاملين بأوقات العمل الرسمية وفقاً للقوانين	1	2	3	4	5
2	يساعد وجود إدارت التفتيش على أداء العاملين لعملهم بكل دقة و إخلاص	1	2	3	4	5
3	توجد إجراءات عقابية صارمة لا تسمح للعاملين بتسريب معلومات أو مستندات لصالح جهة أخرى	1	2	3	4	5
4	لأنحة العمل توضح العقوبات التي يتعرض لها العاملون في حالة عدم تنفيذ تعليمات وأوامر رؤسائهم	1	2	3	4	5
5	تعليمات العمل صارمة في حالة قيام العاملون بأخذ وقت استراحة يزيد عن الوقت المسموح به	1	2	3	4	5
6	توجد تعليمات بتحمل العاملين لتكاليف الدورات التدريبية في حالة عدم إلتزامهم بحضورها.	1	2	3	4	5
7	قيام القادة بمراجعة الأعمال اليومية للعاملين يمنعمهم من التهاون أو الإمتناع عن إنجاز العمل	1	2	3	4	5
8	توجد تعليمات تمنع العاملين من القيام بأي أعمال شخصية أثناء وقت العمل	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	تقوم إدارات التفتيش بمتابعة جميع الإمكانيات المتوفرة بالعمل بحيث لا يمكن للعاملين الاستفادة منها لأغراضه الشخصية	9
5	4	3	2	1	تمنع التعليمات واللوائح العاملين من التوسط للأقارب والمعارف والأصدقاء في الحصول على خدمات أو التعيين بالوزارة	10
5	4	3	2	1	توجد عدة مستويات إدارية تقوم بمراجعة العمل والرقابة عليه بما يمنع الموظف من سوء استعمال السلطة	11
5	4	3	2	1	تحدد لائحة العمل درجة الرقابة التي لا يسمح للعاملين بأن يتعاملوا معهم أثناء تأدية مهام وظيفتهم	12
5	4	3	2	1	وجود التعليمات ومراجعة الرؤساء تمنع العاملين من الأهمال أو التقصير الذي قد يضيع حق من حقوق الدولة.	13
5	4	3	2	1	استخدام التحويل الإلكتروني للأموال مع وجود إدارات رقابية على هذه العمليات تمنع العاملين من استغلال موقعهم الوظيفي في التصرف بالأموال من غير وجه حق	14
5	4	3	2	1	وجود عقوبات قانونية و تعليمات تمنع العاملين من فرض رسوم اضافية اجبارية على المتعاملين معهم.	15
5	4	3	2	1	وجود إدارات تفتيش على الموارد المتاحة للموظف تمنعه من الإسراف في استخدامها	16
5	4	3	2	1	وجود إدارات التفتيش ومراجعة الرؤساء يمنع العاملين من عدم تطبيق بعض بنود القانون أو التعليمات على بعض الحالات بغرض التريح منها.	17
5	4	3	2	1	توجد عقوبات قانونية تمنع العاملين من الحصول على الرشوة	18
5	4	3	2	1	توجد مراجعة لمهام العاملين من قبل رؤسائهم تمنع عمليات الإحتلاس والسرقة.	19
5	4	3	2	1	وجود عدة توقيعات على المحررات الرسمية يمنع العاملين من تزويرها.	20
5	4	3	2	1	وجود اجراءات مراجعة و إدارات تفتيش على الموارد والإمكانيات المتاحة للعاملين تمنعهم من الاستفادة الشخصية من هذه الموارد.	21

نشكركم علي حسن تعاونكم

## **The Effect of Strategic Intelligence on Combating Administrative Corruption: An Empirical Study on the Employees in the Ministry of Finance in Alexandria**

Dr. Amal Osman Khalif

### **Abstract**

This study aims to identify the dimensions of strategic intelligence that enable the leaders in the Ministry of Finance combat administrative corruption using innovative techniques and methods. Data were collected using a questionnaire that included questions on demographic data, 32 items related to the independent variable (strategic intelligence) and 21 items related to the dependent variable (administrative anti-corruption). A simple random sample was selected from the employees in the Ministry of Finance. Three hundreds and eighty-four questionnaires were distributed. Only three hundreds and eighteen questionnaires were completed and used in statistical analyses. Results revealed that, from the point of view of the employees in the Ministry of Finance, all dimensions of strategic intelligence have had a statistically significant impact on administrative anti-corruption and its dimensions. Foresight, systemic thinking and motivation affected administrative anti-corruption. Visioning and partnership did not have any statistically significant impact on administrative anti-corruption. Most strategic intelligence dimensions have had a statistically significant impact on behavioural, financial and criminal anti-corruption dimensions. Generally, systemic thinking was the most influential dimension in administrative anti-corruption. Partnership was the most influential dimension of strategic intelligence in financial and criminal dimensions of administrative anti-corruption. Finally, motivation was the most influential dimension of strategic intelligence in the behavioural dimension of administrative anti-corruption.

### **Keywords**

Strategic Intelligence - Anti-corruption - Foresight - Systemic Thinking - Visioning - Partnership

## التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

خليف، أمل عثمان (2021). أثر الذكاء الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة المالية بمدينة الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 58 (1)، 297 - 343.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2021

