

الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد

(دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من
وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش)



الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات
التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد
(دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في
دوائر الرقابة والتفتيش)

هذا البحث فاز بجائزة النزاهة لأفضل بحث للعام 2017

إعداد الباحثين: د. طارق مفلح جمعة أبو حجير و د. حسن عاطف حسن أبو ناصر

يتقدم إنتلاف أمان بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة الفنية لجائزة أفضل بحث للعام 2017 وهم: د. أيمن الزرو، معين البرغوثي، د. عبد القادر جرادة، ميادة البدوي، د. عبد الرحمن ربحان، جهاد حرب، د. أحمد أبودية، صمود البرغوثي.



الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)
رام الله : عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال
ص.ب : رام الله ٣٣٩ القدس ٦٩٦٤٧
هاتف : ٢٩٨٩٥٠٦ - ٢٢٩٧٤٩٤٩
فاكس : ٢٢٩٧٤٩٤٨

غزة: شارع الحلبي - متفرع من شارع ديغول
بالقرب من وزارة الشؤون المدنية - عمارة الحشام / الطابق الأول
تلفاكس « ٨٢٨٨٤٧٦٧
تلفاكس: ٨٢٨٨٤٧٦٦
بريد الكتروني: info@aman-palestine.org
الموقع الالكتروني: www.aman-palestine.org

الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، قام بطباعة ونشر هذا البحث كجزء من متطلبات جائزة النزاهة لأفضل بحث، ولا يتحمل انتلاف أمان مسؤولية الآراء او المعلومات الواردة في البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (١٦١) موظفاً. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد عدد (١٢٣) استبانة من العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية، أي ما نسبته (٧٦,٤%) من مجتمع الدراسة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات الجينات التنظيمية (62.181)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى ممارسة الشفافية المالية (60.720)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات إدارة مخاطر الفساد (61.382)، كما وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد وبناءً على نتائج البحث كان من أهم توصياته: أن تقوم الوزارة بتوفير مناخ ملائم في الوزارة يشجع على تنمية مهارة المدراء لاتخاذ القرارات، الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين، و ضرورة الإفصاح عن المعلومات التي تخص الأنشطة المالية، والقيام بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة مخاطر الفساد بشكل دوري ومستمر.

Abstract

The study aimed to identify the role of the Financial Transparency as intermediary role between Organizational Genesis and a Corruption Risk Management. Based on the descriptive analytical approach , the study focused on the all employees in the Control Departments of the Palestinian Ministries , and it was applied to 161 as full sample , Where the means of data collection tool is Questionnaires , And calling back 123 valid Questionnaires for analysis purposes which represents by 76,4% of the study population.

The key results of the study showed as follow :

First, the level of Organizational Genesis was (62.18 %) , The level of Financial Transparency practice was (60.72 %), and the level of Corruption Risk Management was (61.38%).

Second, A statistically significant positive relationship was found between the Organizational Genesis and Financial Transparency practice. In addition, There is statistically significant positive relationship between Organizational Genesis and Corruption Risk Management . There is also a statistically significant positive relationship was found between Financial Transparency and Corruption Risk Management.

The most important recommendations of the study are:

First : Ministries should to provide an appropriate Environment in the work-field to encourage managers' skills development for decision- making , Second , The laws and regulations governing the work must be followed, Third , Enhancing the accurate disclosure of financial information / Financial reporting and evaluating Risk management periodically .

مقدمة البحث:

تواجه منظمات الأعمال اليوم في ظل التغيرات المتلاحقة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة مهمة صعبة تكمن في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، والثقافات المختلفة وزيادة التنوع في متطلبات الموارد البشرية، كل ذلك يجبر قادة التفكير التنظيمي على إيجاد طرق جديدة ومختلفة للاستدامة من خلال تمييز نفسها عن باقي المنظمات المنافسة، وذلك بتحديد هويتها المميزة لها التي يمكن من خلالها الاستدلال على مكانتها؛ لذا فإن اختيار البصمة الوراثية (DNA) هو التحدي الأساس لتمايز أي منظمة عن المنظمات الأخرى، خاصة بالنسبة للمنظمات.

ويعتبر غرس قيم العمل المناسبة في الأفراد والشفافية وتوفير المعلومات الجيدة والسليمة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة هي القوة المحركة لنجاح أي منظمة، لتجنب السلوك غير المرغوب فيه من الاحتيال، والاستغلال للصلاحيات، والسلطة الممنوحة لتحقيق منافع تغلب عليها الذاتية، على حساب المصلحة العامة، بحيث يتوافق هذا النجاح مع شخصية كل فرد في المنظمة.

إن الشفافية المالية تتيح الانفتاح حول السياسات المالية، والمشاريع، وسهولة الوصول الى معلومات موثوقة وشاملة ومفهومة في الوقت المناسب، وتكون هناك امكانية للمقارنة سواء داخليا أو خارجيا.

جاء هذا البحث لتسليط الضوء على الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية وبقطاعاتها الحيوية والمؤثرة في التنمية في فلسطين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة عليها، حيث لم يجد الباحثان أي محاولة سابقة لتناول هذه المتغيرات ضمن أنموذج واحد رغم أهميتها، وحيويتها، لذلك فإن هذا البحث محاولة لإدراك جوهر هذه المتغيرات، ومعرفة العلاقة فيما بينها، وهذا ما تجسده مشكلة البحث من الناحية المعرفية والتطبيقية.

أولاً: مشكلة البحث

إن انتشار بعض ظواهر الفساد في المؤسسات الحكومية كان لا بد من مكافحتها وإدارة هذه المخاطر، والحد منها لمحاربة هذا المرض الخطير، حيث بينت إحدى الدراسات أن الفساد يشكل ثالث أكبر صناعة في العالم بقيمه تزيد على 3 تريليون دولار (5%) من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويزيد الفساد من تكلفة مزاولة الأعمال بنسبة (10%)، ومن تكلفة المشتريات العامة بنسبة تصل إلى (25%)، وما ينفق على الرشوة في كل عام (1) تريليون دولار، وأن نسبة (74%) من المخالفات في مؤسسات الأعمال لا يتم الإفصاح عنها، وتوضح إحدى الدراسات التي أجرتها أرنست آند يونغ، أن واحدة من بين كل خمس شركات ليس لديها أي سياسات لمكافحة الرشوة والفساد، وقد بلغت نسبة الشكاوي والبلاغات لعام 2016 في القطاع العام (9، 69%)، لذلك؛ كان لا بد من مضاعفة الجهود المبذولة لمكافحة ظاهرة مخاطر الفساد في المجتمع الفلسطيني من خلال رفع وعيهم حول مخاطر ونتائج وأسباب هذه الظاهرة المعقدة، وإيجاد أفكار مبدعة قابلة للتنفيذ للتعامل مع مثل هذه الظاهرة ومواجهة الضعف والقصور في الخدمات المقدمة.

وإذ مازالت طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث الثلاثة تجتذب حولها الكثير من التساؤلات وعلامات الاستفهام في تحديد طبيعة واتجاه وقوة هذه العلاقات، ونوعها لذلك؛ فهي جوهر مشكلة البحث ومنطلقة الفكري والتطبيقي وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بشكل أكثر وضوحاً من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق مجموعة من التساؤلات الآتية:-

١. ما واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟

٢. ما درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟
٣. ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟
٤. إلى أي مدى يوجد علاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها ودرجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟
٥. ما العلاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة؟
٦. ما طبيعة العلاقة بين ممارسة الشفافية المالية وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية، وحول درجة ممارسة الشفافية المالية، وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين)؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تقديم إطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم، ومحتويات، وأبعاد متغيرات البحث من خلال ما يتوصل إليه ووفقاً لحدوده ومحدداته
٢. التعرف على واقع الجينات التنظيمية وأبعادها (القرارات، المحفزات، المعلومات، والاتصالات، الهيكل التنظيمي) في الوزارات محل الدراسة
٣. توضيح مستوى قدرة الوزارات محل الدراسة استخدام أساليب تعزز من إدارة مخاطر الفساد.
٤. إظهار درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات محل الدراسة.
٥. اختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها وتشخيص مستوى وجودها.
٦. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث.
٧. وأخيراً تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في الوزارات محل الدراسة.

ثالثاً: فروض البحث

في إطار نتائج الدراسات السابقة وللوصول إلى سبل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث والتزاماً بالمنهج العلمي انطلق البحث من الفرضيات الآتية:

الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين واقع الجينات التنظيمية، ودرجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية.

الفرض الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين واقع الجينات التنظيمية، ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.

الفرض الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة الشفافية المالية، ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.

الفرض الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية، وحول درجة ممارسة الشفافية المالية، وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين).

رابعاً: الأنموذج الفرضي لمتغيرات البحث



شكل رقم (1) الأنموذج الفرضي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

يتضح من الشكل السابق، ومن خلال ما تقدم استطاع الباحثان أن يصمما نموذجاً لينتج من خلاله العلاقات بين المتغيرات، ويمكن توضيح المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطه ومؤشرات قياسها وفق الجدول التالي

مؤشرات القياس	المتغير التابع	مؤشرات القياس	المتغير الوسيط	مؤشرات القياس	المتغير المستقل
	إدارة مخاطر الفساد		ممارسة الشفافية المالية		الجيئات التنظيمية
التنبؤ- التركيز علي المخاطر الفعلية- تقييم الاحتمالية - تحديد النسبة- تحديد الاجراءات والدراسات- التوقع- التقارير.	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	التوزيع والنشر- تعزيز الوعي القانوني - تعزيز الثقة	الإطار القانوني	الظروف- اللوائح والقوانين- الأهداف الاستراتيجية- التشجيع علي اتخاذ القرار- الإعلان، عدد الأفراد الذين لهم الحق اتخاذ القرار، حدود السلطة .	القرارات
سياسة مكافحة الفساد- البدائل- التخصيص الموارد واللجان- الضوابط - طرق الإبلاغ والتعاون.	مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	الإتاحة- التعامل -- المعرفة بها- تحديد النوعية- الافصاح- تحديد الأساليب- الوقت- السهولة.	إتاحة المعلومات	الحوافز والدوافع الممنوحة- الجهود- تحقيق التميز والأثبات- الترقى والتطوير- تطبيق اللوائح والقوانين - الطرق.	المحفزات
الاجراءات- عمليات شاملة لتقييم مخاطر الفساد- هيكل لتحديد المراحل - تعلم- جدول زمني.	مرحلة التقييم والمراجعة	تقويض السلطات- دعم العاملين- الماكية والتحديث- الرقابة- المسائلة-	وضوح ممارسة المسؤولية	طرق التواصل- وسائل حديثة- التواصل بين العاملين- المتابعة- استخدام التكنولوجيا- من يحتاج لهذه المعلومات.	المعلومات والاتصالات
				شكل الهيكل - التعقيد- الرسمية- المركزية- المستويات الادارية.	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال:

1. في حدود علم الباحثين تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول هذه العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة، وبالتالي فهي تساهم إلى حد ما برفد المكتبة بنوع جديد من الدراسات، وتمثل إضافة نموذج معرفي جديد يجمع بين متغيرات مهمة قد تفيد الدراسين والباحثين المهتمين بالبحث العلمي، وتفتح آفاقاً جديدة في هذه المجالات.
2. تزايد أهمية مكافحة الفساد والشفافية المالية من حيث خطورة هذه الآفة بالعمل الحكومي وضرورة تطوير الأساليب لإدارتها.
3. ظهور الحاجة لغرس مبادئ وقيم عمل مناسبة لدى العاملين بالوظيفة الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة.
4. أهمية دور إدارة مخاطر الفساد بالوظيفة العامة لمكافحة الفساد بالطرق المثلى للحد من الفجوة بين المواطن والدولة.
5. السعي لتحقيق التميز المؤسسي بالوظيفة الحكومية عبر قيم مشتركة للموظفين تدعم الحكم الرشيد والشفاف.
6. تسليط الدور على أهمية دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية .

سادساً: حدود البحث:

- تم إجراء البحث في إطار مجموعة من الحدود على النحو التالي :
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال عام ٢٠١٧م.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة ثلاث متغيرات أساسية: المتغير المستقل وهو الجينات التنظيمية ويشمل مجموعة من الأبعاد وهي: (القرارات، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي)، أما المتغير الوسيط فهو: الشفافية المالية، بينما المتغير التابع هو إدارة مخاطر الفساد ويشمل مجموعة من المراحل وهي (مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد، مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة، مرحلة التقييم والمراجعة)
- الحدود البشرية: جميع العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية.

سابعاً: الدراسات السابقة

دراسة (رشيد، وعبد الرضا، ٢٠٠٧)، هدفت الدراسة الى اختبار نموذج DNA المنظمي والأداء الإبداعي في عينة من المنظمات الصناعية العراقية وتوصلت الدراسة الى أن نموذج DNA المنظمي له علاقة بتحقيق الأداء الإبداعي بالمنظمات محل الدراسة.

دراسة (أحمد، ٢٠١٣)، هدفت إلى التعرف على أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاثة (الإنجاز، الانتماء، السيطرة والقوة) بالتطبيق على العاملين بمؤسسات التعليم ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت: (أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجينات التنظيمية بجميع أبعادها، ودوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي السودانية .

دراسة (سوادي، ٢٠١٣)، هدفت إلى إبراز دور الجامعة في نشر مفاهيم مهمة تحمي منتسبي الجامعة و أساتذتها من تفشي الممارسات المختلفة للفساد الإداري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت الاستبانة أداة الدراسة، كما توصلت للعديد من النتائج، من أهمها: تبين أن ٢٢% من المحاضرين غير متخصصين بالمساقات التي يدرسونها، كما اتضح أن نسبة كبيرة تصل إلى ٨٥% من واضعي المناهج لا يوجد لديهم الخبرات الكافية.

دراسة (علي، ٢٠١٤)، هدفت إلى التعرف على دور رقابة الأداء في الجامعات في معالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أنه يوجد دور مهم للأستاذ الجامعي في نشر ثقافة مكافحة الفساد ويمثل غياب الشفافية والمساءلة سبب رئيسي لظهور ظاهرة الفساد، والرقابة خارجية أسلوب مهم للحد من الظاهرة وتعميم النزاهة والشفافية.

دراسة (الساعدي، زعلان، ٢٠١٥)، هدفت إلى تحديد إسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها الفرعية في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) بأبعادها (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) وتوصلت النتائج إلى استنتاج مفاده دعم عمليات المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية وتقدم بعد المحفزات وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية.

دراسة (Bahrami & Khorasgani, 2015)، هدفت إلى التعرف على الاختلافات في الحمض النووي التنظيمي في الشركات الخاصة في مدينة أصفهان من حيث التهرب الضريبي وأظهرت نتائج الدراسة أن الحمض النووي التنظيمي في الشركات غير الموثوقة بشكل كبير في جميع أبعاده كان أعلى من المتوسط في الشركات ذات الجدارة الائتمانية، وهناك علاقة مباشرة بين تاريخ الشركات الخاصة والتهرب الضريبي، ولا توجد علاقة مباشرة بين نوع النشاط وحجم المنظمات والتهرب الضريبي.

دراسة (شريف وعبد، ٢٠١٦)، هدفت الى اختبار علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مؤثر في الفاعلية التنظيمية كمتغير

مستجيب وبوجود الشفافية المالية كمتغير وسيط في الشركة العامة لتجارة السيارات ببغداد ، وقد توصل البحث الى عدة نتائج؛ كان من أهمها ارتفاع مستوى متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية (إضافة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات البحث وأبعادها .

دراسة (Lidiia, 2016)، تناولت المساءلة والشفافية في التمويل الحكومي في أوكرانيا، وتوصلت إلى أن تأثير المساءلة والشفافية في التمويل الحكومي في أوكرانيا تأثيراً حاسماً على أداء النظام السياسي وعلى نوعية الإدارة العامة، وتظهر أوكرانيا تطوراً كافياً للمساءلة الأفقية. بينما المساءلة الرأسية ضعيفة وتحتاج إلى تحسن كبير. وبينت أنه يمكن التغلب على الفجوة بين المساءلة الأفقية والعمودية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

التأثير الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: الجينات التنظيمية

تطورت المفاهيم النظرية والفلسفية للجينات الوراثية التنظيمية (DNA) لتسهم في تحديد هوية مميزة للمنظمات، والجينات التنظيمية أو ما يعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية (DNA) هي "الإطار الذي يتناول جميع جوانب الهندسة المعمارية للمنظمة والموارد والعلاقات التي تسمح للإدارة للحصول على نظرة ثاقبة عن ما هو مقبول .

مفهوم وأهمية الجينات التنظيمية

الجينات التنظيمية هي مصطلح مجاز يوضح العوامل الأساسية التي تكون شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تتكون من الخصائص الداخلية التي يتوقف نجاح المنظمة عليها وتحريكها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها والجدول التالي يوضح مفهوم الجينات التنظيمية كالتالي:

جدول رقم (١) مفهوم الجينات التنظيمية

المفهوم	الباحث والسنة	الرقم
وهو يساعد الشركات على تحديد نقاط القوة الخفية وكشف نقاط الضعف بحيث يمكن للمديرين تركيز الجهود على تعزيز ما يعمل في المؤسسة وتعديل ما لا يعمل.	(Neilson & et al., 2003: 10)	١
وأن الجينات التنظيمية هي تكمن في الابتكار القائم على خلق قيمة من خلال الموظفين المبدعين، وأساس وجود البصمة الوراثية هم الموظفين الذين شاركوا في اكتشاف وتوليد افكار جديدة.	Chris, trimble,) (2005: 48)	٢
بأنها اسهام المنظمة بتمييز نفسها عن غيرها من المنظمات القائمة من خلال هوية الأعمال والنماذج التنظيمية.	Rakesh, et al.,) (2006: 4)	٣
فهي النهج التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من خلال العناصر الأساسية التي تتضمن (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي)	(الطائي، ٢٠٠٧، ٤١)	٤
أن الحمض النووي للمنظمة يعكس الهيكل الداخلي والديناميكي للمنظمة، فهو يتكون من الأدوار، والعلاقات، التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء داخل أو خارج المنظمة.	(Ivanov, 2013)	٥
الحمض النووي التنظيمي عبارة عن البصمة الخاصة بالمنظمة والتي تجعلها منفردة عن بقية المنظمات بخصائص مميزة، تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الأعمال.	(عبدالمجيد، ٢٠١٦، ٤٩)	٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين ، بالاستعانة بالمراجع الموثقة .

وتبرز أهمية الجينات التنظيمية للمنظمة من خلال عدة اعتبارات كما هو موضح في الجدول التالي من وجه نظر الكتاب والباحثين كالتالي:

جدول رقم (٢) أهمية الجينات التنظيمية

أهمية الجينات التنظيمية	الباحث والسنة	
يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف يمكن علاجها، ويساعد على توقع سلوك وأداء الافراد داخل المنظمة.	(Gharmy, 2006)	
تعتبر خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، وتعمل على نشر المعرفة والمهارات بين الأفراد المنظمة وتتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل الى جيل من العاملين.	Govindarajan & Trimble, 2005	
تحسين أداء المنظمة عن طريق التأثير في أبعاد الجينات التنظيمية المختلفة.	((. Nafei, 2015	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين ، بالاستعانة بالمراجع الموثقة .

أبعاد الجينات التنظيمية

قامت شركة Booz Allen Hamilton سنة (2003) باستقصاء شمل (100) دولة، حول (24) قطاع و(10) ادارات مختلفة ول(٨) أقسام داخل كل شركة، تبين أن الجينات التنظيمية وتتكون من أربع أبعاد هي: (Augirr, Howell, (Klatter & Neilson, 2005 ; Hovivyan, 2006

حقوق اتخاذ القرار

يتخذ كل فرد في أي منظمة القرارات بصورة مستمرة ويحاول التوصل إلى حلول وسطى، سواءً كان ذلك متعلقاً بالخدمات المقدمة، أو اختيار مشاريع وطرق تمويل جديدة أو تمويلها من الميزانية المحددة أو تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها قبل غيرها، وتحدد الفعالية في اتخاذ مثل هذه القرارات إلى حد بعيد نجاح المنظمة، وتحدد حقوق اتخاذ القرار والتقنيات الأساسية الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات فعلياً مدى فعالية عمل المنظمات وسرعة طرح الخدمات الجديدة للمستفيدين والمدة الزمنية اللازمة للمنظمة للحصول على النتائج. لذلك؛ تعد حقوق اتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي يجب أن تتطرق إليها المنظمات التي تعاني خلافاً وظيفياً، فهي ركيزة التجديد الفعال للمنظمات.

المعلومات

إن قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة يقودها الى حالات عدم التأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية وتسبب خلافاً في شريان الاتصالات مما يتسبب لها تصلباً يعيق انتقال المعلومات بحرية.

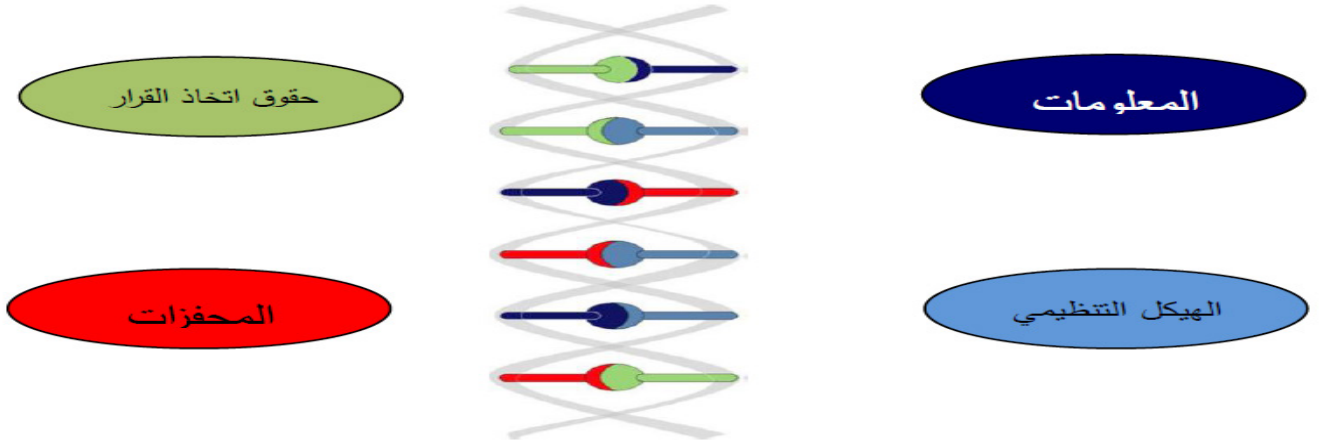
المحفزات

إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمنظمتهم هو موضوع غاية في التعقيد وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وتلعب دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤيدة إلى رفع مستويات الأداء الذي ينعكس إيجابياً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء. ولا تقتصر المحفزات على المال بل تتضمن الأهداف والحوافز وفرض التوظيف التي تدفع الموظفين إلى إعطائها الاهتمام اللازم والوصول إليها. ويمكن أن تشجع مثل هذه المكافآت المادية وغير المادية الموظفين على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، ليسعي كل منهم فيما بعد إلى تحقيق تلك الأهداف جدياً، أو تمكنهم من أن يثيروا من دون قصد سلوكيات معيقة لعملية تحقيق الأهداف من خلال الفصل بين المصلحة الشخصية والمصلحة التنظيمية.

الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل أحد أهم المكونات المنظمة والتي لا بد أن يتلاءم مع البيئة الخارجية والداخلية لإجراء التغييرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها، وهي أكثر الوحدات الأربعة وضوحاً ولكن يجب ألا يكون الهيكل التنظيمية نقطة البداية بل الناتج.

الشكل رقم (١) أبعاد الجينات التنظيمية



Source : Bordia, Rakesh & Kronenberg , Eric & Neely , David , “ Innovation’s Org. DNA “,Booz , Allon Hamilton , USA , 2005,

ثانياً: الشفافية المالية

تعني الشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكافة المستخدمين وتتضمن تدفق حر للمعلومات في حين أن الشفافية المالية يمكن توضيحها من خلال التالي:

مفهوم الشفافية المالية

عرف البنك الدولي الشفافية المالية بأنها الوضوح والموثوقية، والاستمرار في نشر المعلومات في الوقت المناسب، وتقديم التقارير المالية العامة والانفتاح على الجمهور في عملية صنع السياسات المالية للحكومة، والتي هي عنصر حاسم في الإدارة المالية الفعالة. (Cottarelli,2012:4). بينما عرفها (Bushman and Smith,2003:79) بأنها توافر نطاق واسع من المعلومات ذات الصلة الموثوق بها حول الأداء والمركز المالي لأي منظمة (شركة، حكومة، مؤسسة حكومية محلية) وفرص الاستثمار، والحكومة، والقيمة.

بينما عرفتها الأمم المتحدة أنها البيئة التي يتم توفيرها والتي تكون فيها أهداف السياسة المالية ذات إطار قانوني، ومؤسسي واقتصادي، وكذلك القرارات المتعلقة بالسياسات ومسوغاتها والبيانات والمعلومات المتعلقة بالسياسة النقدية والمالية وشروط المساءلة والوكالات للجمهور التي تكون على أساس مفهوم ويمكن الوصول إليها في الوقت المناسب (United Nations,2005:2)

خصائص الشفافية

- تتضمن مجموعة من الخصائص وهي: (وناس، ٢٠٠٨، ٧٦)
- الدقة والصدق في تقديم المعلومات المالية فهي تقدم المعلومات والبيانات وذات المصدقية لأن؛ المعلومات سوف تتعرض للاختبار والتأكيد .
 - تكامل المعلومات أي توفير المعلومات التامة وغير المجزأة أو عدم إضافة ليس لها مسوغ.
 - توقيت المعلومات أي أن المعلومات تصل في الوقت المناسب للجهة وقت الحاجة إليها .

- التطوعية في تقديم المعلومات أي استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة وعدها جزءاً من الثقافة التنظيمية.
- منع الممارسات الخاطئة في العمل.

متطلبات تنفيذ الشفافية المالية

من أشهر هذه المتطلبات تلك الذي وضعها صندوق النقد الدولي وهي: (International Monetary Fund, 2012:4)

- تطوير بيئة عالمية من قواعد ومعايير الشفافية المالية.
- تعزيز الرقابة حول الالتزام بتلك القواعد والمعايير.
- تحسين الشفافية المالية على المستوى الوطني.
- تحديد مستخدمي المعلومات المالية.
- توقيت الافصاح عن المعلومات المالية.

محددات تطبيق الشفافية المالية

هناك مجموعة من المشاكل التي تعيق تنفيذ الشفافية المالية ولاسيما في منظمات القطاع العام كالفساد المالي والإداري وضعف القوانين ومنها: (Ma & Wu,2011:9)

- الظروف الحاكمة في جميع أنحاء العالم.
- شحة الموارد وجد العلماء ان لهذا الشحة أثر علي الشفافية.
- أثبتت الدراسات إن الديون المالية والاستقطاب السياسي والبطالة والنفقات المالية والعجز يرتبط سلبا مع الشفافية المالية.
- الفساد بأنواعه مثل انتشار الشائعات والرشوة وعدم احترام القوانين.
- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني.
- الجهل وعدم المعرفة بالشفافية المالية وتطبيقاتها أو عدم الامام الكافي بها.
- ضعف الإطار القانوني اللازم لحماية المنظمات عند غياب الشفافية المالية أو ضعف آلية تطبيق القانون في تلك الحالة.

ثالثاً : إدارة مخاطر الفساد

تعد ظاهرة الفساد من الظواهر المتفشية في المنظمات ولها مخاطر عديدة ، لذلك يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى طرح أسلوب إداري متكامل يعمل على التقليل من مخاطر هذه الظاهرة .

مفهوم الفساد:

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه « استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة»، أما البنك الدولي فيعرفه بأنه « إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص». (القيوتي، ٢٠٠١: ٣٣).

مفهوم إدارة مخاطر الفساد:

بالإمكان استعراض المفاهيم التي تم تناولها لإدارة المخاطر بشكل عام ومن ضمنها مخاطر الفساد من خلال التالي:

جدول رقم (٣)

تعريفات إدارة المخاطر

المصدر	التعريف
معهد إدارة الخطر (IRM) 2002	هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة. (IRM,2002:2)
Cooper ad other,2005	جزء من ثقافة المؤسسة ، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عليها. (Cooper ad other,2005:13)
Williams and Heinz	تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها. (حماد، ٢٠٠٧: ١٤٦)
Coso*,2004	تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع (الراوي، ٢٠١١: ١٠).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين ، بالاستعانة بالمراجع الموثقة.

توضيح : (The Committee Of Sponsoring Organization Coso) . هي لجنة راعية للمنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية تكونت من أجل تحسين إعداد التقارير المالية الصحيحة.

و تجدر الإشارة إلى أنه تم تطوير مصطلح إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) Enterprise Risk Management في منتصف التسعينات ويُعد مفهوماً منهجياً منظماً ومدخلاً متكاملًا لإدارة كافة المخاطر التي تواجه المنظمة (جاد الرب، ٢٠١١: ٢٩)

مراحل إدارة مخاطر الفساد:

وتتمثل عمليات ومراحل إدارة المخاطر في الشكل التالي:



المصدر: سيد محمد جاد الرب، «الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية»، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١١، ص٦.

أما مهام إدارة المخاطر فيمكن إبرازها بما يلي: (13, 2009, IIA)

*توضيح : (IIA) = The Institute Of Internal Auditors

- 1- وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل.
- 2- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .
- 3- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها .
- 4- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح .
- 5- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط .
- 6- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.

7- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.

8- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

ويرى الباحثان بعد هذا العرض للطروحات المختلفة لمراحل إدارة المخاطر أنه بالإمكان صياغتها ضمن ثلاث مراحل كالآتي:

شكل رقم (٣)

نموذج إدارة مخاطر الفساد

<p>المرحلة الأولى: تشخيص وتقييم المخاطر Risk Identification and Assessment</p> <p>وتشمل هذه المرحلة محاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووصفها مع توضيح آثارها للاستعداد لها وذلك عبر تقارير توضح ذلك.</p>
<p>المرحلة الثانية: مواجهة المخاطر Facing up to Risk</p> <p>حيث يتم اتخاذ أحد هذه القرارات:</p> <p>١- تحمل المخاطر Risk Tolerance</p> <p>٢- تنويع المخاطر Risk diversification</p> <p>٣- تجنب المخاطر وتقليل آثارها Risk avoidance and Impact Mitigation</p> <p>٤- تحويل المخاطر Risk Transfer</p>
<p>المرحلة الثالثة: تقييم ومراجعة المخاطر Risk Assessment and Review</p> <p>وتشمل هذه المرحلة التحقق مما يلي:</p> <p>(1) الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.</p> <p>(2) الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة.</p> <p>(3) التحقق من أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلاً.</p>

المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع والاستناد إلى نماذج السابقة.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً ويستعرض الباحثان منهجية الدراسة من خلال العناصر والأبعاد التالية :

مصادر البيانات

- البيانات الثانوية: اتجه الباحثان لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في المراجع العربية، والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والأطروحات إضافة إلى مطالعة مواقع الإنترنت.
- البيانات الأولية: حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث والوصول إلى النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية، حيث يبلغ عددهم (١٦١)

موظفاً. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد (١٢٣) استبانة من العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية، أي ما نسبته (٧٦,٤%) من مجتمع الدراسة.

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
١ الجنس	ذكر	87	70.7
	أنثى	36	29.3
٢ العمر	أقل من ٣٥ عام	25	20.3
	من ٣٥-أقل من ٤٥	40	32.5
	٤٠ عام فأكثر	58	47.2
٣ المؤهل العلمي	دبلوم	9	7.3
	بكالوريوس	85	69.1
	دراسات عليا	29	23.6
٤ المسمى الوظيفي	مدير عام	3	2.4
	مدير دائرة	29	23.6
	رئيس قسم	37	30.1
	رئيس شعبة	54	43.9
٥ عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	31	25.2
	من ٥-أقل من ١٠	36	29.3
	١٠ سنوات فأكثر	56	45.5
٦ عدد المرؤوسين	أقل من ١٠ أفراد	26	21.1
	من ١٠-أقل من ٢٠	44	35.8
	٢٠ فرد فأكثر	53	43.1
	المجموع	١٢٣	١٠٠%

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات للوصول إلى أدق النتائج، وتتباين درجة الموافقة إلى (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

مقياس خماسي التدرج

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1.00	أقل من ١,٨٠	20.00	أقل من ٣٦,٠٠
قليلة	1.80	أقل من ٢,٦٠	36.00	أقل من ٥٢,٠٠
متوسطة	2.60	أقل من ٣,٤٠	52.00	أقل من ٦٨,٠٠
كبيرة	3.40	أقل من ٤,٢٠	68.00	أقل من ٨٤,٠٠
كبيرة جدا	4.20	5.00	84.00	100.00

صدق أداة البحث:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

١. الصدق من وجهة المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (3) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة «Sig.»	الدالة
	محاور الجينات التنظيمية			
١	حقوق اتخاذ القرارات	0.597	0.000	دالة عند ٠,٠١
٢	المحفزات	0.827	0.000	دالة عند ٠,٠١
٣	المعلومات والاتصالات	0.697	0.000	دالة عند ٠,٠١
٤	الهيكل التنظيمي	0.980	0.000	دالة عند ٠,٠١
	محور الشفافية المالية	0.843	0.000	دالة عند ٠,٠١
	محاور إدارة مخاطر الفساد			
١	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	0.756	0.000	دالة عند ٠,٠١
٢	مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	0.895	0.000	دالة عند ٠,٠١
٣	مرحلة التقييم والمراجعة	0.807	0.000	دالة عند ٠,٠١

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة البحث:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي

أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
١	حقوق اتخاذ القرارات	0.865
٢	المحفزات	0.667
٣	المعلومات والاتصالات	0.629
٤	الهيكل التنظيمي	0.872
	محاو الجينات التنظيمية	0.822
	محور الشفافية المالية	0.907
١	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	0.860
٢	مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	0.723
٣	مرحلة التقييم والمراجعة	0.684
	محاو إدارة مخاطر الفساد	0.951

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

	معامل الارتباط		المحور
	بعد التعديل	قبل التعديل	
١	0.673	0.507	حقوق اتخاذ القرارات
٢	0.679	0.514	المحفزات
٣	0.677	0.512	المعلومات والاتصالات
٤	0.908	0.831	الهيكل التنظيمي
	0.931	0.871	محاو الجينات التنظيمية
	0.899	0.816	محور الشفافية المالية
١	0.823	0.699	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد

المحور	معامل الارتباط	
	قبل التعديل	بعد التعديل
٢	0.789	0.882
٣	0.687	0.814
محاور إدارة مخاطر الفساد	0.796	0.886

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار «T» للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (٩)

تحليل محاور الجينات التنظيمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	حقوق اتخاذ القرارات	3.049	0.693	0.781	0.437	60.976	٣	متوسطة
٢	المحفزات	3.325	0.624	5.779	0.000	66.504	١	متوسطة
٣	المعلومات والاتصالات	2.974	0.651	-0.435	0.664	59.489	٤	متوسطة
٤	الهيكل التنظيمي	3.096	0.805	1.328	0.187	61.928	٢	متوسطة
	الجينات التنظيمية	3.109	0.504	2.401	0.018	62.181		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (62.181)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع حقوق اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (60.976)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع المحفزات في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (66.504)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع المعلومات والاتصالات في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (59.489)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (61.928)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١٠)

تحليل فقرات محور حقوق اتخاذ القرارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	أخذ بالاعتبار كافة الظروف المحتملة قبل اتخاذ القرار.	3.642	1.124	6.335	0.000	72.846	١	كبيرة
٢	اهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة.	3.593	1.200	5.485	0.000	71.870	٢	كبيرة
٣	تميز القرارات المتخذة بأنها تتناسب مع الرؤية المستقبلية للوزارة.	3.016	1.373	0.131	0.896	60.325	٤	متوسطة
٤	أستخدم وسائل الاتصال الحديثة للإعلان عن القرار.	2.748	1.309	-2.135	0.035	54.959	٧	متوسطة
٥	تراعى القرارات قدرات العاملين اللازمة لتنفيذ القرارات.	2.854	1.150	-1.411	0.161	57.073	٥	متوسطة
٦	يوجد مناخ عام في الوزارة يشجع العاملين على اتخاذ القرارات.	2.715	1.211	-2.605	0.010	54.309	٨	متوسطة
7	تسترشد الإدارة بالتجارب السابقة ومقترحات المديرين المشاركين عند اتخاذ القرار.	3.057	1.223	0.516	0.607	61.138	٣	متوسطة
8	تبتعد عن أي تدخلات من جهات خارجية للتأثير على القرارات.	2.764	1.362	-1.921	0.057	55.285	٦	متوسطة
	المحور ككل	3.049	0.693	0.781	0.437	60.976		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع حقوق اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (60.976)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (١)، وهي (أخذ بالاعتبار كافة الظروف المحتملة قبل اتخاذ القرار)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.846)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- أدنى فقرة رقم (٦)، وهي (يوجد مناخ عام في الوزارة يشجع العاملين على اتخاذ القرارات)، وقد جاءت بوزن نسبي (54.309)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١١)

تحليل فقرات محور المحفزات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة «.Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	مستوي الأجور السائدة تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية الحالية.	3.358	1.338	2.966	0.004	67.154	٣	متوسطة
٢	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم الجهود التي تبذلها في العمل.	3.528	1.133	5.172	0.000	70.569	١	كبيرة
٣	العمل وسط جماعة يدفعك لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التميز وإثبات الذات.	3.252	1.198	2.333	0.021	65.041	٦	متوسطة
٤	الوزارة تستخدم أساليب التحفيز المختلفة مع العاملين لرفع معدلات أدائهم.	3.276	1.043	2.941	0.004	65.528	٥	متوسطة
٥	الحصول علي الحوافز يتم حسب اللوائح والضوابط العادلة.	3.309	1.146	2.989	0.003	66.179	٤	متوسطة
٦	الوزارة تطرح فرصاً حقيقية للعاملين للترقى والتطوير ولتحقيق الطموحات.	3.512	1.074	5.289	0.000	70.244	٢	كبيرة
7	معدلات أداء العاملين ترتفع كلما زاد حرص الوزارة علي تطبيق اللوائح والقوانين لأنها تحكم سلوكهم.	3.041	1.264	0.357	0.722	60.813	٧	متوسطة
	المحور ككل	3.325	0.624	5.779	0.000	66.504		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع المحفزات في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (66.504)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (٢)، وهي (الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم الجهود التي تبذلها في العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.569)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- أدنى فقرة رقم (٧)، وهي (معدلات أداء العاملين ترتفع كلما زاد حرص الوزارة علي تطبيق اللوائح والقوانين لأنها تحكم سلوكهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (60.813)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١٢)

تحليل فقرات محور المعلومات والاتصالات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة «.Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات.	2.553	1.438	-3.448	0.001	51.057	٧	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «.Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٢	يتم إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام لاتخاذ القرارات المناسبة وحل مشكلات العمل .	3.138	1.308	1.172	0.243	62.764	٣	متوسطة
٣	يتم التواصل بين جميع المديرين الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها .	3.041	1.339	0.337	0.737	60.813	٥	متوسطة
٤	المعلومات يتم الحصول عليها بسهولة ويسر بالصورة المطلوبة.	2.846	1.343	-1.276	0.205	56.911	٦	متوسطة
٥	المعلومات التي ترد اليك تتناسب مع طبيعية وظيفتك ومتطلباتها مما يدفعك لبذل المزيد من الجهد .	3.130	1.343	1.075	0.285	62.602	٤	متوسطة
٦	يتم متابعة العاملين إلكترونياً من قبل المدراء لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	2.943	1.357	-0.465	0.643	58.862	٥	متوسطة
7	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق لخفض نسبة الأخطاء البشرية.	3.171	1.413	1.341	0.183	63.415	١	متوسطة
	المحور ككل	2.974	0.651	-0.435	0.664	59.489		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع المعلومات والاتصالات في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (59.489)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (٧)، وهي (تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق لخفض نسبة الأخطاء البشرية)، وقد جاءت بوزن نسبي (63.415)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- أدنى فقرة رقم (١)، وهي (توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات)، وقد جاءت بوزن نسبي (51.057)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١٣)

تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «.Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يساعد تصميم الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف في الوزارة.	2.764	1.349	-1.938	0.055	55.285	٧	متوسطة
٢	الهيكل التنظيمي للوزارة يحدد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة.	3.000	1.443	0.000	1.000	60.000	٤	متوسطة
٣	يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بالرقابة علي الموظفين ومسائلهم .	2.886	1.110	-1.137	0.258	57.724	٥	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٤	يوجد دليل عمل يتضمن وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد المهام والواجبات والإجراءات المتبعة في الوزارة.	2.837	1.263	-1.427	0.156	56.748	٦	متوسطة
٥	يتم تعديل الهيكل التنظيمي عند التغيير في ظروف العمل لزيادة السرعة في الأداء.	3.610	1.121	6.033	0.000	72.195	١	كبيرة
٦	يتم تقسيم العمل بما يعمل علي تجنب تركيز المهام والصلاحيات لدي أشخاص محدودين.	3.398	1.220	3.623	0.000	67.967	٢	متوسطة
7	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة تجاه التغيرات التكنولوجية المتطورة.	3.179	1.153	1.721	0.088	63.577	٣	متوسطة
	المحور ككل	3.096	0.805	1.328	0.187	61.928		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (61.928)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (٥)، وهي (يتم تعديل الهيكل التنظيمي عند التغيير في ظروف العمل لزيادة السرعة في الأداء)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.195)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- أدنى فقرة رقم (١)، وهي (يساعد تصميم الهيكل التنظيمي علي تحقيق الأهداف في الوزارة)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.285)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على ما يلي:

ما درجة ممارسات الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

تحليل فقرات محور ممارسة الشفافية المالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يوجد صيغ ومحددات قانونية تحكم ممارسة الشفافية المالية للإيفاء بالعمل في الجانب المالي في كافة الظروف.	3.228	1.193	2.116	0.036	64.553	١	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «.Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٢	يوجد اطار قانوني للشفافية يقلل من احتمالية حدوث الاحتيال والفساد.	3.171	1.535	1.234	0.220	63.415	٣	متوسطة
٣	يوجد معرفة بالشفافية المالية وتطبيقاتها والالمام الكافي بها.	3.220	1.322	1.842	0.068	64.390	٢	متوسطة
٤	يتم تحديد نوعية المعلومات المالية التي يجب الافصاح عنها.	3.098	1.155	0.937	0.351	61.951	٤	متوسطة
٥	يتم تحديد أساليب الافصاح عن المعلومات المالية وطرقها.	2.959	1.148	-0.393	0.695	59.187	٥	متوسطة
٦	تراعي السياسة المالية المطبقة في الوزارة الخضوع للتدقيق والمتابعة والرقابة وللمساءلة.	2.732	1.072	-2.776	0.006	54.634	٧	متوسطة
7	تتيح الوزارة المعلومات للجمهور التي تخص أنشطتها المالية المختلفة بسهولة وموثقيه وفي الوقت المناسب.	2.846	1.008	-1.699	0.092	56.911	٦	متوسطة
	المحور ككل	3.036	0.683	0.585	0.560	60.720		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (60.720)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (١)، وهي (يوجد صيغ ومحددات قانونية تحكم ممارسة الشفافية المالية للإيفاء بالعمل في الجانب المالي في كافة الظروف)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.553)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- أدنى فقرة رقم (٦)، وهي (تراعي السياسة المالية المطبقة في الوزارة الخضوع للتدقيق والمتابعة والرقابة وللمساءلة)، وقد جاءت بوزن نسبي (54.634)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (١٥)

تحليل محاور إدارة مخاطر الفساد

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «.Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	2.976	0.818	-0.331	0.741	59.512	٣	متوسطة
٢	مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	3.084	0.714	1.304	0.195	61.680	٢	متوسطة
٣	مرحلة التقييم والمراجعة	3.148	0.773	2.118	0.036	62.954	١	متوسطة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	إدارة مخاطر الفساد	3.069	0.471	1.628	0.106	61.382		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (61.382)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- مستوى تطبيق مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (59.512)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- مستوى تطبيق مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (61.680)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- مستوى تطبيق مرحلة التقييم والمراجعة في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (62.954)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١٦)

تحليل فقرات محور مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتم اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بمخاطر الفساد.	3.008	1.370	0.066	0.948	60.163	٣	متوسطة
٢	تقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف مخاطر الفساد المحتملة.	3.106	1.292	0.907	0.366	62.114	١	متوسطة
٣	يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة.	2.943	1.147	-0.550	0.583	58.862	٥	متوسطة
٤	تقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص مخاطر الفساد المحتملة.	2.756	1.210	-2.235	0.027	55.122	٦	متوسطة
٥	نعمل على توقع نواتج مخاطر الفساد إن حدثت.	3.089	1.094	0.907	0.366	61.789	٢	متوسطة
٦	يتم إعداد تقارير عن مخاطر الفساد وتقديمها للجهات المعنية.	2.951	1.007	-0.537	0.592	59.024	٤	متوسطة
	المحور ككل	2.976	0.818	-0.331	0.741	59.512		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (59.512)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (٢)، وهي (نقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف مخاطر الفساد المحتملة)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.114)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- أدنى فقرة رقم (٤)، وهي (نقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص مخاطر الفساد المحتملة)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.122)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١٧)

تحليل فقرات محور مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتم العمل على تحليل وتوصيف دقيق لمخاطر الفساد.	3.203	1.228	1.836	0.069	64.065	٢	متوسطة
٢	تقوم باستكشاف تأثير مخاطر الفساد على الوظائف والأنشطة.	3.228	1.366	1.848	0.067	64.553	١	متوسطة
٣	نعمل على وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر.	2.967	1.373	-0.263	0.793	59.350	٥	متوسطة
٤	يتم دراسة بدائل مواجهة مخاطر الفساد (تحملها - تنويعها - تجنبها - تحويلها)	3.146	1.310	1.239	0.218	62.927	٣	متوسطة
٥	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة مخاطر الفساد.	3.000	1.426	0.000	1.000	60.000	٤	متوسطة
٦	يحدث تعاون بين كافة المستويات في الوزارة في مواجهة مخاطر الفساد.	2.959	1.357	-0.332	0.740	59.187	٦	متوسطة
	المحور ككل	3.084	0.714	1.304	0.195	61.680		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (61.680)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (٢)، وهي (تقوم باستكشاف تأثير مخاطر الفساد على الوظائف والأنشطة)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.553)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- أدنى فقرة رقم (٦)، وهي (يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة مخاطر الفساد)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.187)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

جدول رقم (١٨)

تحليل فقرات محور مرحلة التقييم والمراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.163	1.244	1.450	0.150	63.252	٢	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٢	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات المتبقية.	3.098	1.302	0.831	0.408	61.951	٥	متوسطة
٣	تقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة مخاطر الفساد.	3.033	1.349	0.267	0.790	60.650	٦	متوسطة
٤	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة مخاطر الفساد مستقبلاً.	3.195	1.265	1.710	0.090	63.902	٢	متوسطة
٥	نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.	3.146	1.371	1.184	0.239	62.927	٤	متوسطة
٦	تقوم باطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية.	3.252	1.157	2.417	0.017	65.041	١	متوسطة
	المحور ككل	3.148	0.773	2.118	0.036	62.954		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق مرحلة التقييم والمراجعة في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (62.954)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).
- أعلى فقرة رقم (٦)، وهي (تقوم باطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.041)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- أدنى فقرة رقم (٣)، وهي (تقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة مخاطر الفساد)، وقد جاءت بوزن نسبي (60.650)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال على ما يلي:

إلي أي مدى يوجد علاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها ودرجة ممارسات الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين واقع الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

معاملات ارتباط بيرسون بين واقع الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية

م	المحور	الشفافية المالية
١	حقوق اتخاذ القرارات	0.633
٢	المحفزات	0.751

٣	المعلومات والاتصالات	0.813
٤	الهيكل التنظيمي	0.763
	الجينات التنظيمية	0.890

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين واقع الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين واقع الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية.

نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال على ما يلي:

ما العلاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة؟

ولإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين واقع الجينات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية..

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠)

معاملات ارتباط بيرسون بين واقع الجينات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد

م	المحور	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	مرحلة التقييم والمراجعة	إدارة مخاطر الفساد
١	حقوق اتخاذ القرارات	0.907	0.799	0.780	0.857
٢	المحفزات	0.816	0.600	0.872	0.881
٣	المعلومات والاتصالات	0.691	0.689	0.831	0.868
٤	الهيكل التنظيمي	0.608	0.720	0.686	0.634
	الجينات التنظيمية	0.839	0.804	0.772	0.847

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين واقع الجينات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين واقع الجينات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.

نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢١)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر

المحور	مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	مرحلة التقييم والمراجعة	إدارة مخاطر الفساد
١ لشفا فية المالية	٠,٨٤٣	0.902	0.761	0.784

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.

نتائج السؤال السابع:

ينص السؤال على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test, كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٢)

الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الدلالة
الجينات التنظيمية	ذكر	87	3.070	0.489	-1.350	0.180	غير دالة
	أنثى	36	3.204	0.533			
الشفافية المالية	ذكر	87	3.002	0.671	-0.867	0.388	غير دالة
	أنثى	36	3.119	0.713			
إدارة مخاطر الفساد	ذكر	87	3.058	0.479	-0.401	0.689	غير دالة
	أنثى	36	3.096	0.456			

* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (121) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1, 984)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في محور الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0, 05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
 - قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في محور الشفافية المالية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0, 05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
 - قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في محور إدارة مخاطر الفساد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0, 05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0, 05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (23)

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوى الدلالة
الجينات التنظيمية	أقل من ٣٥ عام	25	3.273	0.515	1.683	0.190	غير دالة
	من ٣٥-أقل من ٤٥	40	3.069	0.496			
	٤٠ عام فأكثر	58	3.066	0.499			
الشفافية المالية	أقل من ٣٥ عام	25	2.920	0.626	0.957	0.387	غير دالة
	من ٣٥-أقل من ٤٥	40	2.982	0.762			
	٤٠ عام فأكثر	58	3.123	0.648			

إدارة مخاطر الفساد	أقل من ٣٥ عام	25	3.202	0.460	2.141	0.122	غير دالة
	من ٣٥-أقل من ٤٥	40	3.110	0.445			
	٤٠ عام فأكثر	58	2.984	0.483			

قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 120) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الشفافية المالية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور إدارة مخاطر الفساد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (24)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الجينات التنظيمية	دبلوم	9	3.038	0.538	0.415	0.662	غير دالة
	بكالوريوس	85	3.092	0.474			
	دراسات عليا	29	3.180	0.583			
الشفافية المالية	دبلوم	9	3.254	0.724	0.491	0.613	غير دالة
	بكالوريوس	85	3.020	0.639			
	دراسات عليا	29	3.015	0.800			
إدارة مخاطر الفساد	دبلوم	9	2.981	0.426	0.543	0.582	غير دالة
	بكالوريوس	85	3.054	0.496			
	دراسات عليا	29	3.142	0.409			

* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 120) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الشفافية المالية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور إدارة مخاطر الفساد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٥)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الجينات التنظيمية	مدير عام	3	3.517	0.724	1.281	0.284	غير دالة
	مدير دائرة	29	3.052	0.480			
	رئيس قسم	37	3.191	0.567			
	رئيس شعبة	54	3.061	0.454			
الشفافية المالية	مدير عام	3	3.857	0.655	2.075	0.107	غير دالة
	مدير دائرة	29	3.010	0.568			
	رئيس قسم	37	2.907	0.737			
	رئيس شعبة	54	3.093	0.682			
إدارة مخاطر الفساد	مدير عام	3	3.037	0.390	1.299	0.278	غير دالة
	مدير دائرة	29	3.092	0.428			
	رئيس قسم	37	3.179	0.432			
	رئيس شعبة	54	2.984	0.515			

* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (3, 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.700)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الشفافية المالية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور إدارة مخاطر الفساد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0, 05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0, 05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (26)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الجينات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	31	3.093	0.512	0.032	0.969	غير دالة
	من 5-أقل من 10	36	3.125	0.517			
	10 سنوات فأكثر	56	3.108	0.499			
الشفافية المالية	أقل من 5 سنوات	31	3.046	0.677	0.080	0.923	غير دالة
	من 5-أقل من 10	36	3.067	0.734			
	10 سنوات فأكثر	56	3.010	0.664			
إدارة مخاطر الفساد	أقل من 5 سنوات	31	3.188	0.476	1.828	0.165	غير دالة
	من 5-أقل من 10	36	2.969	0.521			
	10 سنوات فأكثر	56	3.067	0.426			

* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 120) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0, 05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
 - قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الشفافية المالية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0, 05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
 - قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور إدارة مخاطر الفساد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0, 05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0, 05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الرؤوسين.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (27)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد المرؤوسين

المحور	عدد المرؤوسين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوى الدلالة
الجينات التنظيمية	أقل من ١٠ أفراد	26	3.134	0.504	0.088	0.916	غير دالة
	من ١٠-أقل من ٢٠	44	3.120	0.524			
	٢٠ فرد فأكثر	53	3.088	0.495			
الشفافية المالية	أقل من ١٠ أفراد	26	2.846	0.636	3.631	0.029	دالة
	من ١٠-أقل من ٢٠	44	3.247	0.669			
	٢٠ فرد فأكثر	53	2.954	0.683			
إدارة مخاطر الفساد	أقل من ١٠ أفراد	26	2.962	0.365	0.958	0.387	غير دالة
	من ١٠-أقل من ٢٠	44	3.121	0.442			
	٢٠ فرد فأكثر	53	3.079	0.535			

* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 120) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الجينات التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين.
- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور الشفافية المالية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين، ولصالح الذين عدد مرؤوسيهـم (من ١٠-أقل من ٢٠).
- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور إدارة مخاطر الفساد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين

النتائج والتوصيات

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية في الوزارات الفلسطينية، يمكن للباحثين تحديد النتائج والتوصيات المقترحة على النحو التالي :

أولاً : النتائج

جدول رقم (٢٨)

نتائج البحث

نتائج البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	نتائج
نتائج تحليل البيانات			
ما واقع الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟	التعرف على واقع الجينات التنظيمية وأبعادها(القرارات، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) في الوزارات محل الدراسة.	لا توجد فرضية؛ لأنها تقيس المتغير المستقل فقط من خلال المجالات المحددة.	تتوافر أبعاد الجينات التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بنسبة (62.181%) ومتوسط حسابي (3.109). جدول رقم (٩)
ما درجة ممارسات الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟	إظهار درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات محل الدراسة.	لا توجد فرضية؛ لأنها تقيس المتغير الوسيط فقط.	تتوافر الأسباب المؤدية لممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية نسيبه (60.720%)، ومتوسط حسابي (3.036). جدول رقم (١٥)
ما مستوي تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟	توضيح مستوي قدرة الوزارات محل الدراسة استخدام أساليب تعزز من إدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة.	لا توجد فرضية؛ لأنها تقيس المتغير التابع فقط من خلال المجالات المحددة.	تتوافر أبعاد إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية بنسبة (61.382%) ومتوسط حسابي (3.069). جدول رقم (١٦)
نتائج العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والوسيط والتابع			

<p>ثبت عدم صحة الفرض وقبول الفرض البديل.</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين واقع الجينات التنظيمية، ودرجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية.</p>		<p>إلى أي مدى يوجد علاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها، ودرجة ممارسات الشفافية المالية في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة؟</p>
<p>ثبت عدم صحة الفرض وقبول الفرض البديل.</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين واقع الجينات التنظيمية، و مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.</p>		<p>ما العلاقة بين الجينات التنظيمية بأبعادها، وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة؟</p>
<p>ثبت عدم صحة الفرض وقبول الفرض البديل.</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين درجة ممارسة الشفافية المالية، و مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية.</p>	<p>اختبار العلاقة بين متغيرات البحث وتشخيص مستوي وجودها.</p>	<p>ما طبيعة العلاقة بين ممارسة الشفافية المالية، وإدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة؟</p>

نتائج الفروق في استجابات أفراد العينة

<p>ثبت صحة الفرض باستثناء وجود فروق تعزى لمتغير (عدد المرؤوسين)، ولصالح الذين عدد مرؤوسيه (من ١٠-أقل من ٢٠). لصالح ممارسة الشفافية المالية.</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية، وحول درجة ممارسة الشفافية المالية وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين).</p>	<p>الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث.</p>	<p>هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الجينات التنظيمية، وحول درجة ممارسة الشفافية المالية، وحول مستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين)؟</p>
---	--	---	---

نتائج تحقق الأهداف

النتيجة	كيفية تحقيق الهدف	الهدف
تم تحقيقه	الإطار الفلسفي والفكري والدراسات السابقة.	تقديم إطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وأبعاد متغيرات البحث من خلال آخر ما توصل اليه ووفقاً لحدود البحث ومحدداته.
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال التساؤل الأول.	التعرف على واقع الجينات التنظيمية وأبعادها(القرارات، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) في الوزارات محل الدراسة.
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال التساؤل الثاني.	إظهار درجة ممارسة الشفافية المالية في الوزارات محل الدراسة.
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال التساؤل الثالث.	توضيح مستوي قدرة الوزارات محل الدراسة استخدام أساليب تعزز من إدارة مخاطر الفساد في الوزارات محل الدراسة.
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال نتائج اختبار الفروض.	اختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها وتشخيص مستوي وجودها.

تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال التساؤل السابع ومن خلال نتائج اختبار الفروض الفرض الثاني.	الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث.
تم تحقيقه	مجموعة النتائج والتوصيات المقدمة في نهاية البحث لإصحاب القرار في الوزارات الفلسطينية.	تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في الوزارات محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على الدراسة النظرية والنتائج التي وردت فيما سبق؛ فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات التي من شأنها تكون مناسبة لدعم إدارة مخاطر الفساد وذلك وفق الجدول رقم الآتي:

جدول رقم (٢٩)

التوصيات الخاصة بالبحث وفقاً لمتغيرات البحث

أولاً: محاور الجينات التنظيمية	
- حقوق اتخاذ القرارات	ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ ملائم في الوزارة يشجع على تنمية مهارة المدراء لاتخاذ القرارات والإعلان عنه.
- المحفزات	ضرورة العمل على الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين؛ لأنها تحكم سلوك العاملين وتزيد من ادائهم.
ج- المعلومات والاتصالات	ضرورة البحث عن طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات.
د- الهيكل التنظيمي	ضرورة التشجيع على تصميم الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف الوزارة.
ثانياً: محاور ممارسة الشفافية المالية	
ضرورة زيادة دور المتابعة والرقابة والمساءلة على السياسة المالية المطبقة.	ضرورة الإفصاح عن المعلومات التي تخص الأنشطة المالية المختلفة للوزارة بسهولة وموثقيه وفي الوقت المناسب.
ثالثاً: محور إدارة مخاطر الفساد	
- مرحلة تشخيص وتقييم مخاطر الفساد	نظراً للتغيرات المتسارعة يجب التعزيز من الدراسات وإجراءات التي تمكننا من تشخيص مخاطر الفساد المحتملة.
ب- مرحلة اتخاذ القرار والمواجهة	مضاعفة الجهود والعمل على التعاون بين كافة المستويات في الوزارة في مواجهة مخاطر الفساد.
ج- مرحلة التقييم والمراجعة	ضرورة القيام بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة مخاطر الفساد بشكل دوري ومستمر.

مراجع البحث أولاً : المراجع العربية :

- الكتب :

1. جاد الرب، سيد(٢٠١١):الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية،دار الفكر العربي، القاهرة .
2. الجرجاوي،زياد(٢٠١٠): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
3. حماد،طارق عبد العال(٢٠٠٧):إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- مصارف)، الدار الجامعية،الإسكندرية،ط١، ص١٤٦.
4. الراوي،خالد وهيب (٢٠١١): إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.عمان، ط١.
5. رشيد،صالح عبد الرضا و جلاب و إحسان دهش (٢٠٠٨)، (الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل) ،عمان، دار المناهج.
6. القريوتي،محمد قاسم(٢٠٠١):الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان .

- الرسائل العلمية

- 1- أحمد، الطيب محمد زين(٢٠١٥) أثر الجينات التنظيمية علي دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان دراسة تطبيقية على جامعات (وادي النيل - القضارف - ستار - كردفان) ٢٠٠٨- ٢٠١٣، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.
- 2- وناس، سوسن عبد الامير(٢٠٠٨)، تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل لآراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- الدوريات:

1. جلاب، احسان دهش و عبد الرضا، صالح(٢٠٠٧) أثر ال DNA المنظمي في الأداء الإبداعي:دراسة ميدانية في عينه من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٤).
2. الساعدي، مؤيد و زعلان، عبد الفتاح جاسم (٢٠١٥) دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال- بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر.
3. سوادى، عبد علي محمد(٢٠١٣): الجامعة ودورها في الوقاية من الفساد الإداري، مجلة رسالة الحقوق، العراق، عدد خاص بالمؤتمر القانوني العاشر،صص٦-٢٦.
4. شريف، أثير انور و عبد، محمد عدنان (٢٠١٦)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(٨)، العدد (١٥).
5. الطائي، يوسف حجيم (٢٠٠٧) الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد (٢٨).

6. علي، ميعاد حميد (٢٠١٤): دور تقويم الأداء في الحد من الفساد الإداري والمالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد (٣٩)، صص ٣١١-٣٢٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aguirre, D., Howell, L. W., Kletter, D.B., & Neilson, G. L. (2005). **A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations**. Booz Allen Hamilton
- 2- Akbar Etebarian Khorasgani, Abbas Nosouhi And Maryam Bahrami, (2015), **A Comparative Study Of Organizational Dna In Private Companies In Terms Of Tax Evasion Based On Honald And Silverman's Model**, Indian Journal Of Fundamental And Applied Life Sciences, Vol. 5 (S4), Pp. 1391-1400
- 3- Chris, Trimble “ **Strategic Management and Business Policy** ” 11th ed(2005) , by Pearson Education , Inc , Prentice - Hall , New Jersey ,
- 4- Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker, (2005) “**project risk management guidance**”, London: acid-free paper, P3.
- 5- Gharmy, B. (2006). **The Factor of Organizational DNA**, Harvard Business, 119, 3-10
- 6- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). **Organizational DNA for strategic innovation. California Management Review**, 47(3), 47-76.
- 7- Hovivyan, L.H. (2006). **Organizational DNA: Diagnosing the Health of Organization in Armenia**. Unpublished Thesis Master, American University of Armenia, Yerevan, Armenia.
- 8- Ivanov, S. (2013). **Defects in modern organizations: Field findings and discovery**. International Journal of Innovation, Management and Technology, 4(2), 204-208.
- 9- Lidiia Hladchenko , (2016)**Government Financial Accountability and Transparency in the Digital World**, ICTERI 2016, Kyiv, Ukraine, June 21-24,.
- 10-Ma, Liang and Wu, Jiannan (2011), **What Drives Fiscal Transparency? Evidence from Provincial Governments in China**, Paper prepared for the 1st Global Conference on Transparency Research, Rutgers University-Newark.
- 11-Nafei, W. (2014). **The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt**. International Business Research, 8(1), p117.
- 12-Neilson&et al,(2003) **ways to edged the strengths approach in to the DNA of the organization**.

- 13-Rakesh & Kronenberg , (2006), Eric & Neely , David , “ **Innovation’s Org. DNA**”,- Booz , Allon Hamilton , USA .
- 14-The Institute Of Internal Auditors, (2009), “**IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management** “, USA, P13.
- 15-The Institute Of Risk Management, (2002) , “**A Risk Management Standards**”, London: Airmic Publishing. , P02.
- 16-U N E C for Africa(2005), **Assessing Public Financial Management and Accountability in the Context of Budget Transparency in Africa**, Ad Hoc Expert Group Meeting on “Public Financial Management and Accountability Focusing on Best Practices in the Context of Budget Transparency.



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان

رام الله : عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال

ص.ب : رام الله 339 القدس 69647

هاتف: 022974949 - 2989506

فاكس: 022974948

غزة: شارع الحلبي - متفرع من شارع ديفول

بالقرب من وزارة الشؤون المدنية - عمارة الحشام / الطابق الأول

تلفاكس: 082884766 - 082884767

بريد الكتروني: info@aman-palestine.org

الموقع الالكتروني: www.aman-palestine

برنامج أمان بتمويل مشكور من حكومات هولندا والنرويج ولوكسمبورغ