Al-Noor Journal for Legal Studies, 2026, Vol.3 No.1, (137-151)
ISSN:3007-3340, DOI: https://doi.org/10.69513/jnfls.v3.i1.a13

مجلة النور للدراسات القانونية

https://jnls.alnoor.edu.iq/

توظيف الذكاء التنظيمي للحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات العامّة-مقاربة قانونيّة تحليليّة-

رغد عبد الله حسن

جامعة الحمدانية/ كلية القانون

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الذكاء التنظيمي كمدخل حديث لتعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسات العامة والحد من الفساد الإداري، اعتماداً على مقاربة قانونية-تحليلية تجمع بين الأبعاد النظرية والعملية، وينطلق البحث من إبراز مخاطر الفساد الإداري بوصفه أحد أهم التحديات التي تواجه الأداء المؤسسي، لما يسببه من هدر للمال العام، وضعف للكفاءة، وتراجع للثقة المجتمعية. وفي المقابل، يقدّم الذكاء التنظيمي إطاراً ديناميكياً يمكّن المؤسسة من فهم بيئتها، وتطوير قدراتها، واستثمار المعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

وتتمحور الدراسة حول بيان مفهوم الذكاء التنظيمي، ومكوناته الأساسية مثل إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، واليقظة الاستراتيجية، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر، وربطها بالآليات القانونية والتنظيمية التي يمكن توظيفها لمحاصرة الفساد. كما يستعرض البحث الإطار التشريعي المنظم لعمل المؤسسات العامة، ويحلل مدى استجابته لمقتضيات الذكاء التنظيمي، مع التركيز على أدوات الرقابة، وحماية المبلغين، ونظم الشفافية، والمسؤولية القانونية. وتخلص الدراسة إلى أن دمج مبادئ الذكاء التنظيمي في البناء القانوني والإداري للمؤسسات العامة يعزز قدرة الدولة على الوقاية من الفساد قبل وقوعه، ويحوّل المؤسسة من نظام بيروقراطي جامد إلى منظومة ذكية قادرة على كشف الانحرافات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، بما يحقق الإبداع المؤسسي والحوكمة الرشيدة.

الكلمات المفتاحيّة: الذكاء التنظيمي، الفساد الإداري، المؤسسات العامة.

معلومات المقال

Article history:
Received: 21 December 2025
Revised: 24 February 2026
Accepted: 8 March 2026

Keywords:
Organizational Intelligence
Administrative Corruption
Public Institutions

تواصل:
م.م. رغد عبد الله حسن
raghadabdalla@uohamdaniya.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.69513/jnfls.v3.i1.a13, ©Authors, 2026, College of Law and Political Science ,Alnoor University.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Al-Noor Journal for Legal Studies, 2026, Vol.3 No.1, (137-151)
ISSN:3007-3340, DOI: https://doi.org/10.69513/jnfls.v3.i1.a13

The Role of Organizational Intelligence in Reducing Administrative Corruption in Public Institutions-A Legal and Analytical Study-

Raghad A. Hassan
Al-Hamdaniya University / College of Law

Abstract:

This research aims to analyze the role of organizational intelligence as a modern approach to enhancing integrity and transparency within public institutions and reducing administrative corruption, using a legal–analytical perspective. The study highlights the risks of administrative corruption as one of the most significant challenges facing institutional performance due to its negative impact on public resources, efficiency, and societal trust. In contrast, organizational intelligence offers a dynamic framework that enables institutions to understand their environment, develop capabilities, leverage information, and make timely and rational decisions. The research outlines the concept of organizational intelligence and its core components—such as knowledge management, organizational learning, strategic vigilance, and risk prediction—and links them to legal and regulatory mechanisms that can be employed to combat corruption. It also examines the legislative framework governing public institutions and evaluates its responsiveness to the requirements of organizational intelligence, focusing on oversight tools, whistleblower protection, transparency systems, and legal accountability.

The study concludes that integrating organizational intelligence principles into the legal and administrative structure of public institutions strengthens the state's ability to prevent corruption proactively. It shifts institutions from rigid bureaucratic systems to intelligent entities capable of detecting irregularities and making evidence-based decisions, thus supporting innovation and good governance.

المقدمة:

يتناول هذا البحث موضوع توظيف الذكاء التنظيمي للحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات العامة من منظور قانوني تحليلي، انطلاقاً من خطورة الفساد الإداري بوصفه أحد أبرز التحديات التي تقوّض كفاءة الأداء المؤسسي وتهدد مبادئ النزاهة والشفافية وحسن إدارة المال العام. ويبرز البحث أن الفساد الإداري لا يقتصر أثره على الانحراف الأخلاقي، بل يمتد ليضعف الثقة العامة، ويستنزف الموارد، ويعطل التنمية.

وينطلق البحث من فرضية مؤداها أن الذكاء التنظيمي يمثل أداة حديثة قادرة على دعم جهود مكافحة الفساد من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتحليل البيانات، والكشف المبكر عن الانحرافات، وتعزيز اتخاذ القرار المبني على الأدلة. كما يسهم في بناء نظم رقابة ذكية وترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المساءلة والشفافية.

وتتمحور الإشكالية الرئيسة حول مدى إمكانية توظيف الذكاء التنظيمي بفاعلية في الحد من الفساد الإداري، ودور الإطار القانوني في تمكين هذا التوظيف أو تقييده. ويعتمد البحث المنهج القانوني التحليلي مع الاستعانة بالمنهج الوصفي عند الحاجة، مع التركيز على المؤسسات العامة وفي السياق المعاصر للتحول الرقمي.

ويهدف البحث إلى تأصيل المفهوم النظري للذكاء التنظيمي، وتحليل علاقته بالحوكمة، وتقييم ملاءمة الإطار القانوني القائم، واقتراح تطوير تشريعي وتنظيمي يعزز اعتماد الأدوات الذكية في مكافحة الفساد، بما يسهم في بناء إدارة عامة أكثر كفاءة ونزاهة وشفافية.

خطة البحث:

المبحث الأول: الذكاء التنظيمي- المفهوم والأبعاد:

المطلب الأول: ماهية الذكاء التنظيمي

1- تعريف الذكاء التنظيمي.
2- تطوره المفاهيمي في الإدارة الحديثة.
3- عناصره الأساسية.

المطلب الثاني: مكونات الذكاء التنظيمي ودوره في تحسين الأداء:

1- الذكاء الاستراتيجي.
2- الذكاء الاتصالي.
3- الذكاء المعرفي.
4- الذكاء التقني والتحليلي.
5- علاقة الذكاء التنظيمي بالحوكمة الرشيدة والشفافية.

المبحث الثاني: الفساد الإداري ـــ الإطار القانوني وأشكاله:

المطلب الأول: ماهية الفساد الإداري وأسبابه:

1- تعريفات قانونية وإدارية للفساد الإداري.
2- الأسباب البنيوية والتنظيمية والقانونية.
3- الآثار على المال العام وثقة المواطنين.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لمكافحة الفساد الإداري:

أ- التشريعات الوطنية (قوانين الوظيفة العامة – قوانين مكافحة الفساد – مدونات السلوك).
ب- المعايير الدولية (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد).
ت- الأجهزة الرقابية ودورها.
ث- التداخل بين الذكاء التنظيمي والحد من الفساد الإداري

المبحث الثالث: آليات توظيف الذكاء التنظيمي في مكافحة الفساد الإداري:

المطلب الأول: توظيف الذكاء التنظيمي في التنبؤ بالفساد والكشف المبكر:

1- دور تحليل البيانات الضخمة
2- أنظمة الإنذار المبكر
3- الخرائط الحرارية للمخاطر

المطلب الثاني: الذكاء التنظيمي كأداة لخلق بيئة مؤسسية مانعة للفساد

1- تحسين الاتصال الداخلي والشفافية
2- بناء ثقافة النزاهة
3- دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات

المبحث الرابع: تقييم فعالية الذكاء التنظيمي في مكافحة الفساد ـ دراسة تحليلية قانونية:

المطلب الأول: التحديات القانونية والتنظيمية أمام تطبيق الذكاء التنظيمي:

1- القيود القانونية على جمع البيانات.
2- حماية الخصوصية.
3- ضعف البنية التكنولوجية.
4- نقص الكفاءات.

المطلب الثاني: نماذج وتجارب مقارنة في توظيف الذكاء التنظيمي:

1- أمثلة من دول نجحت في دمج الذكاء التنظيمي في مكافحة الفساد.
2- الدروس المستفادة وإمكانية التطبيق في المؤسسات العامة.
3- **الدراسات السابقة وإضافات البحث المتوقعة:**

من أهم الدراسات السابقة وأبرزها نذكر:

أ- تأثير الشفافية التنظيمية في الحد من الفساد الإداري والمالي (عُمر عبد اللطيف كاظم وجاسم مشتت دواي – 2011) درست أثر "الشفافية التنظيمية" داخل منظمات عراقية على "الفساد المالي والإداري". وجدت علاقة ارتباط وتأثير بين الشفافية وتقليل الفساد.

ب- دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري (دراسة مقارنة – 2020) أتاحت الإطار التنظيمي والقيادي كعاملين مؤثرين، مع الشفافية كمدخل لمكافحة الفساد الإداري تُظهر كيف أن التنظيم الإداري الجيد + الشفافية يسهمان في الحد من الانحرافات، ونأمل أن يسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية من خلال الجمع بين الذكاء التنظيمي ومكافحة الفساد ضمن إطار قانوني تحليلي، وسيقدّم نماذج وتوصيات عملية وتشريعية قابلة للتطبيق في المؤسسات العامة، الأمر الذي يجعله ذا قيمة لكل من الباحثين وصنّاع القرار.

النتائج والتوصيات:

استخلاص النتائج الرئيسة المرتبطة بمشكلة البحث.
تقديم توصيات قانونية وإدارية لتعزيز الذكاء التنظيمي.
مقترحات لتعديل أو تطوير التشريعات ذات الصلة.

الخاتمة

تلخيص شامل لأهم ما توصل إليه البحث.
آفاق البحث المستقبلية.

المبحث الأول: الذكاء التنظيمي — المفهوم والأبعاد:

المطلب الأول: ماهية الذكاء التنظيمي:

أ- تعريف الذكاء التنظيمي:

1. **يعرّف ألبريخت** الذكاء التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على حشد طاقاتها العقلية وتركيزها لإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها[1]
2. **تعريف شومان وريفشتاين (Schumann & Riefstein):** الذكاء التنظيمي هو: القدرة الجماعية للمنظمة على تحليل المعلومات البيئية، وتفسيرها، واتخاذ قرارات فاعلة في ضوء ذلك[2].
3. **تعريف تشو (Chun Wei Choo):** يرى تشو أن الذكاء التنظيمي هو:قدرة المنظمة على استشعار المعلومات وبنائها وتوظيفها بطريقة تمكّنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة[3].
4. **تعريف نوناكا وتاكوتشي (Nonaka & Takeuchi):** رغم أن عملهما يركز على المعرفة، إلا أن كثيرًا من الباحثين يربطون تعريفهما بالذكاء التنظيمي باعتباره ناتجًا عن خلق المعرفة؛ ويُعرّفان قدرة المنظمة بأنها: القدرة المستمرة على خلق المعرفة ونشرها وتجسيدها في منتجات وعمليات جديدة[4]
5. **تعريف ويكس وويليس (Weick & Willis):** الذكاء التنظيمي هو: عملية جماعية لفهم الواقع التنظيمي عبر تفسير المعلومات المتدفقة من البيئة، بهدف تعزيز الفعل التنظيمي الصحيح[5].

بتعبير آخر، هو قدرة المنظمة على «استخدام الإمكانات المتاحة لصنع قرارات سريعة في المواقف المفاجئة التي تحدث نتيجة لتغير أو تطور النظام»، أي قدرة على التكيف السريع والإبداع عند التحديات.

وفي إطار أوسع، يُنظر إلى الذكاء التنظيمي على أنه: قدرة المؤسسة على إنشاء المعرفة، إدارتها، واستخدامها بفعالية لتكيّف استراتيجي مع بيئتها، وذلك من خلال التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وبناء شبكات معلومات متكاملة.

بعبارة موجزة: الذكاء التنظيمي هو «الذكاء الجماعي» للمنظمة — أي ليس ذكاء الأفراد فقط، بل قدرة النظام ككل على التفكير، التعلم، التحليل، واتخاذ قرارات سليمة تتواءم مع متغيرات البيئة

ب. تطوره المفاهيمي في الإدارة الحديثة:

1. **المرحلة الأولى:** الذكاء التنظيمي كقدرة معرفية جماعية (البدايات النظرية): بدأ ظهور المفهوم بشكل واضح مع تركيز الباحثين على قدرة المنظمة على التفكير الجماعي، وفهم البيئة، وتحليل المعلومات، واتخاذ قرارات فعّالة. وقد عدَّ كارل ويك أن المنظمات "تبني فهمها للعالم عبر عمليات صنع المعنى"، وهو ما شكل الأساس الأول للذكاء التنظيمي[6] .
2. **المرحلة الثانية:** الذكاء التنظيمي كمنظمة متعلمة: مع دخول التسعينيات توسع مفهوم الذكاء التنظيمي ليصبح مرتبطًا بقدرة المنظمة على التعلم المستمر وإعادة بناء المعرفة الداخلية. ويعدّ بيتر سنج أحد أوائل من قدموا إطارًا واضحًا لما يسمى "المنظمة المتعلمة" التي تتعلم باستمرار من تجاربها، وهو ما يمثل شكلًا مبكرًا من الذكاء التنظيمي[7].
3. **المرحلة الثالثة:** الذكاء التنظيمي من منظور إدارة المعرفة: في منتصف التسعينيات ارتبط الذكاء التنظيمي بقدرة المنظمة على خلق المعرفة وتبادلها وتوظيفها. وقد وضع نوناكا وتاكيوتشي نظرية "خلق المعرفة التنظيمية" والتي تعدّ أحد الأعمدة الرئيسة للفكر الحديث حول الذكاء التنظيمي، إذ يعتبران أن المؤسسة الذكية هي التي تنتج المعرفة باستمرار[8].
4. **المرحلة الرابعة:** الذكاء التنظيمي كقدرة استراتيجية في بداية الألفية قدّم كارل ألبريخت أول تعريف شامل للذكاء التنظيمي باعتباره "قدرة المنظمة على حشد قدراتها الفكرية وتركيزها نحو تحقيق أهدافها". وقد اعتبر أن الذكاء التنظيمي عنصر استراتيجي للبقاء والتميز في بيئة الأعمال[9].
5. **المرحلة الخامسة:** الذكاء التنظيمي في السياق العربي — التركيز على التنافسية والمعرفة:

أظهرت الدراسات العربية الحديثة أن الذكاء التنظيمي يرتبط بزيادة القدرة التنافسية، وفعالية اتخاذ القرار، والابتكار الإداري. وتشير بحوث محكمة — غالبها متاح PDF — إلى أن الذكاء التنظيمي أصبح إطارًا يُستخدم لرفع كفاءة المؤسسات العامة والخاصة.

مثلًا وجدت دراسة الذكاء التنظيمي وإدارة المعرفة أن الذكاء التنظيمي يؤدي إلى تحسين تبادل المعرفة في المؤسسات[10].

كما أظهرت دراسة الذكاء التنظيمي والقدرة التنافسية أن مستوى الذكاء التنظيمي يُعَد مؤشرًا مباشرًا على قدرة المنظمة على التكيف والنمو.

6. **المرحلة الحالية:** الذكاء التنظيمي كذكاء رقمي وتقني:

في العقد الأخير تطور المفهوم ليشمل:

أ- الذكاء الرقمي
ب- تحليل البيانات الضخمة
ت- الذكاء الاصطناعي
ث- أنظمة دعم القرار
ج- التعلم التنظيمي المعتمد على التكنولوجيا

وبذلك أصبح الذكاء التنظيمي مفهومًا "هجينًا" يجمع بين المعرفة البشرية والذكاء الاصطناعي، مما رفع من قدرة المؤسسات على التنبؤ والتكيف والابتكار.

ج. عناصره الأساسية:

1. الرؤية الاستراتيجية الواضحة: يُعد وجود رؤية استراتيجية واضحة عنصرًا محوريًا للذكاء التنظيمي لأنها توجه القرارات، وتربط بين الموارد والأهداف، وتساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل.[11]
2. فهم البيئة الداخلية والخارجية: تشمل قدرة المنظمة على استشعار التغيّرات البيئية، وتحليلها، وتفسيرها بطريقة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، ويؤكد كارل ويك أن فهم البيئة يعتمد على عمليات "صنع المعنى" داخل المنظمة[12].
3. إدارة المعرفة المؤسسية: يرتبط الذكاء التنظيمي بقدرة المنظمة على خلق المعرفة، وتخزينها، ونشرها، واستخدامها، وقد قدّم نوناكا وتاكيوشي النموذج الأشهر لإنشاء المعرفة التنظيمية (SECI)[13].
4. التعلم التنظيمي المستمر: تتميز المنظمة الذكية بأنها منظمة تتعلم باستمرار من تجاربها وأخطائها، وتُحسّن عملياتها بشكل دائم، ويرى بيتر سنج أن التعلم الجماعي هو أساس المنظمة الذكية[14].
5. اتخاذ القرار الذكي: من أهم عناصر الذكاء التنظيمي قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل علمي، ويشير ألبريخت إلى أن "جودة القرار" هي المعيار الأول لذكاء المنظمة[15].
6. الإبداع والابتكار المؤسسي: الذكاء التنظيمي لا يقتصر على التحليل، بل يشمل إنتاج حلول جديدة، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات

والمنتجات، وتدعم دراسات عربية أن الإبداع أحد المؤشرات الرئيسة للذكاء التنظيمي.

7. التواصل التنظيمي الفعّال: لا يمكن تحقيق الذكاء التنظيمي دون تدفق واضح للمعلومات وتواصل فعال بين الوحدات التنظيمية، ويعدّ التواصل شرطًا لنقل المعرفة وتحقيق التعلم[16].
8. الثقافة التنظيمية الداعمة: هي الثقافة التي تشجع على المبادرة، والتجريب، وتقاسم المعرفة، والعمل الجماعي. ويشير سنج إلى أن بناء ثقافة التعلم هو قلب الذكاء التنظيمي[17].
9. القدرة التكنولوجية والذكاء الرقمي: في الإدارة الحديثة أصبح اعتماد المنظمة على التكنولوجيا — مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي — عنصرًا أساسيًا لذكائها، والدراسات العربية الحديثة تشير إلى أن التحول الرقمي هو مؤشر رئيس لذكاء المنظمة[18].

المطلب الثاني: مكونات الذكاء التنظيمي ودوره في تحسين الأداء:

1- المكوّن الاستراتيجي (الرؤية والاستشراف): هو قدرة المنظمة على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، ورسم اتجاهات استراتيجية تساعدها على التكيف مع التغيرات.

دوره في تحسين الأداء: يسهم في توجيه الجهود نحو أهداف محددة، ويرفع جودة القرارات طويلة المدى، ويقلل الهدر الناتج عن غموض الاتجاه الاستراتيجي[19].

2- مكوّن الفهم البيئي (الاستشعار والتفسير): يشمل قدرة المنظمة على جمع المعلومات من البيئة وتحليلها وفهمها.

دوره في تحسين الأداء: يساعد على سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات، ويزيد من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على معلومات وليس على افتراضات[20].

3- مكوّن إدارة المعرفة (الخلق – المشاركة – التطبيق): يتمثل في قدرة المنظمة على خلق المعرفة وتخزينها وتداولها بين الموظفين واستخدامها في الممارسات اليومية.

دوره في تحسين الأداء: يرفع من جودة العمل، ويمنع تكرار الأخطاء، ويعزّز الابتكار من خلال المعرفة التراكمية[21].

4- مكوّن التعلم التنظيمي: قدرة المنظمة على التعلم من النجاحات والإخفاقات وإدماج الدروس في العمليات.

دوره في تحسين الأداء: يؤدي إلى تحسين مستمر (Continuous Improvement)، ويمنع تكرار الأخطاء، ويزيد من سرعة التكيف المؤسسي[22].

5- مكوّن اتخاذ القرار الذكي: القدرة على اختيار أفضل البدائل باستخدام التحليل المعلوماتي، والخبرة، والتعلم.

دوره في تحسين الأداء: يرفع جودة الأداء الوظيفي، ويقلل المخاطر التشغيلية، ويحسن تخصيص الموارد[23].

6- مكوّن الإبداع والابتكار: يمثل قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة.

دوره في تحسين الأداء: يحسن القدرة التنافسية، ويرفع الكفاءة، ويوفر حلولًا غير تقليدية للمشكلات، مما ينعكس مباشرة على الأداء التنظيمي.

7- مكوّن التواصل التنظيمي: يتمثل في تدفق المعلومات بشكل واضح وسريع بين الأفراد والوحدات.

دوره في تحسين الأداء: يزيد من التنسيق، ويسرّع اتخاذ القرار، ويسهم في مشاركة المعرفة، مما يؤدي إلى أداء عمل جماعي أكثر فعالية[24].

8- مكوّن الثقافة التنظيمية الداعمة: هي الثقافة التي تشجع الإبداع، والمشاركة، والمسؤولية، وتبادل المعرفة.

دورها في تعزيز الالتزام: تعزز الولاء والالتزام، وتدعم السلوكيات الإيجابية، وتخلق بيئة تسهّل نمو الذكاء التنظيمي[25].

9- مكوّن التكنولوجيا والذكاء الرقمي: يشمل استخدام الرقمنة، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وأنظمة دعم القرار.

دوره في تحسين الأداء: يزيد من دقة التنبؤ، ويُسرّع العمليات، ويخفض التكلفة، ويعزز القدرة على الابتكار.[26]

المبحث الثاني: الفساد الإداري — الإطار القانوني وأشكاله:

المطلب الأول: ماهية الفساد الإداري وأسبابه:

أ- تعريفات قانونية وإدارية للفساد الإداري:

الفساد الإداري يُعرف على أنه: «سوء استخدام السلطة الممنوحة للفرد أو الجهة العامة لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية مخالفة للقانون أو للأمانة أو لمبادئ العدالة، أي أن صاحب المنصب يستغل موقعه بصورة تنتهك مبدأ النزاهة[27].

يُعرَّف فسادًا إداريًّا أيضًا على أنه: «الانحراف عن السلوك الإداري المشروع في الوظيفة العامة، ويتخذ أشكالًا مثل الرشوة، الاختلاس، استغلال النفوذ، التعيين والمحسوبية، وإساءة استعمال الصلاحيات»[28].

من منظور تشريعي عام: يُعتبر الفساد الإداري جريمة جنائية حين تتضمن الأفعال: خيانة الأمانة، الرشوة، استغلال المنصب، المحاباة — أي "كل فعل أو امتناع يقع من موظف عام ويترتب عليه سوء استعمال السلطة أو الإضرار بمصالح العامة أو الأفراد"[29].

ب- الأسباب البنيوية والتنظيمية والقانونية:

1- ضعف الرقابة وسيطرة المركزية:
وفق دراسة بحثية تحليلية عن أسباب الفساد في الجهاز الإداري، يُشير الباحث إلى أن غياب ضوابط رقابية فعالة (داخلية أو خارجية) وعدم وجود شفافية يُسهّلان استغلال النفوذ والمحسوبية[30].

2- تدني الأجور وانخفاض الحوافز:
في سياق العوامل الاقتصادية التي تساهم في الفساد، يرى بعض الباحثين أن الأجور غير الكافية والافتقار إلى الحوافز التشجيعية يؤدي إلى بحث الموظف عن "مكاسب إضافية"، ما يفتح الباب أمام الرشوة أو استغلال المنصب[31] .

3- غياب الشفافية ونظم المعلومات:
نقص الشفافية في العمليات الإدارية، وعدم وجود أنظمة معلومات تمكن من تتبع المسار الإداري، يزيد من صعوبة كشف المخالفات وبالتالي يسهّل الفساد[32].

4- ثقافة تنظيمية غير قائمة على النزاهة:

عندما تغيب القيم التنظيمية مثل الأمانة، النزاهة، المساءلة، والمحاسبة الداخلية، تصبح البيئة ملائمة للفساد[33].

5- ضعف القوانين أو تنفيذها بشكل غير فعّال:

في كثير من الدول، توجد تشريعات لمكافحة الفساد، لكن ضعف التطبيق، فساد القضاء أو التأخير في المحاسبة يُقلّل من فعالية الوقاية من الفساد[34].

ت- الآثار على المال العام وثقة المواطنين:

1- آثار الفساد الإداري على المال العام:

1. هدر الموارد العامة:

الفساد الإداري غالبًا يعني صرف موارد الدولة (أموال، وظائف، عقود، مشتريات...) بطريقة غير شفافة وغير كفوءة.

أمثلة: منح عقود بأسعار مبالغ فيها، تنفيذ مشروعات وهمية، تقاضي رشى مقابل خدمات أو تراخيص.

النتيجة: الإنفاق العام لا يعود بالنفع على المصلحة العامة، مما يؤدي إلى عجز مالي أو نقص في الخدمات الأساسية (بنية تحتية، تعليم، صحة).

2. تقليل الكفاءة الاقتصادية للدولة:

لأن الأموال تُصرف بصورة غير عقلانية، فإن العائد على الاستثمار العام يقل.

يزيد الدين العام (إذا اقترضت الدولة لتعويض النفقات)، أو تقل قدرة الدولة على تقديم خدمات.

هذا يضع ضغطًا على ميزانية الدولة ويُضعف قدرتها على تنمية وتحسين الخدمات.

3. تشويه المنافسة والضرر على الاقتصاد العام: الفساد يمنح امتيازات غير عادلة لأشخاص/جهات على حساب الآخرين (مزايا، عقود، تراخيص)، ما يُضعف المنافسة الحرة.

شركات صادقة ومؤهلة قد تُهمّش إذا لم تدفع رشوة، ما ينخفض المناخ الاستثماري ويُضعف التنمية.

4. انخفاض الإيرادات والضرائب الشرعية: في بعض الحالات، يُتغاضى عن تحصيل الضرائب أو الرسوم مقابل رشى أو محاباة، ما يؤدي إلى تراجع الإيرادات العامة، وهذا يقوّض قدرة الدولة على تمويل مشاريع وخدمات عامة.

5. زيادة تكاليف الحكم والإدارة: لأن الفساد يتطلب شبكة من الوسطاء، الرشى، والمحسوبيات، ترتفع كلفة إدارة الدولة والبيروقراطية، كما أن تكلفة الرقابة والمراجعة تتزايد.

2- آثار الفساد الإداري على ثقة المواطنين:

1. ضعف الثقة في المؤسسات العامة: عندما يلاحظ المواطن أن الخدمات تُقدّم بناء على رشوة أو نفوذ، يفقد ثقته بأن الدولة عادلة أو أن الحكومة تخدم مصالح عامة، وهذا يضعف شرعية الحكومات ويقوّض التعاون بين المواطنين والدولة.

2. تراجع المشاركة المدنية: المواطنين قد يشعرون بأن المشاركة (اقتراع، تقديم طلبات، متابعة حقوق) بلا جدوى إذا النظام فاسد، ويؤدي إلى عزوف عن المشاركة السياسية، أو اللجوء إلى الطرق غير الرسمية لحل المشاكل (واسطة، رشوة...).

3. تعرية مرجعية القانون والنزاهة: عندما يكون الفساد واسعًا، يُنظر إلى القانون كأداة شكلية لا تنفذ، هذا يقلّل من احترام القانون ويزيد من ثقافة الإفلات من العقاب.

4. تفاقم الشعور بعدم المساواة والظلم: الفساد يعمّق الفوارق بين المواطنين (من يتمتع بنفوذ/رشوة ومن لا)، هذا يولّد شعورًا بعدم العدالة ويُضعف cohesion الاجتماعي.

5. زيادة التذمّر العام وعدم الاستقرار: فقدان الثقة يؤدي إلى استياء شعبي، احتجاجات، نزاعات اجتماعية، وغياب الاستقرار السياسي أو الإداري.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لمكافحة الفساد الإداري:

أ- التشريعات الوطنية (قوانين الوظيفة العامة – قوانين مكافحة الفساد – مدونات السلوك):

طوَّر الإطار التشريعي لمكافحة الفساد الإداري في العراق بعد عام 2003 بشكل ملحوظ، حيث صدر أمر 55 لسنة 2004 الذي أنشأ هيئة النزاهة الاتحادية كجهة رسمية عليا تتمتع بصلاحيات التحقيق والكشف عن جرائم الفساد الإداري والمالي، وإدارة ملف "الإفصاح عن الذمة المالية" للموظفين والمساءلة القانونية للمتجاوزين — ما شكّل نقطة انطلاق نحو بناء منظومة وطنية لمكافحة الفساد[35].

بالإضافة إلى ذلك، اعتمد العراق لاحقًا قوانين جنائية وإدارية جزئية تُجرّم أعمالًا مثل الرشوة، الاختلاس، التزوير، استغلال النفوذ، وإساءة استعمال المنصب العام — ما يعزز الجانب الجزائي في مكافحة الفساد، ويتيح لهيئة النزاهة والجهات القضائية متابعة مرتكبي تلك الجرائم.

فقد أعلنت هيئة النزاهة الاتحادية صدور حكم حضوري من محكمة جنايات مكافحة الفساد المركزيّة، وبعد موافقة الهيئة الجزائية الثانية في محكمة التمييز الاتحادية على الطعون التمييزية، أدانت الوكيل الأقدم لوزارة الكهرباء بتهمة قبول مبلغ مالي مقابل الحصول على مشروع.[36]

إن أحكام محكمة التمييز الاتحادية العراقية في قضايا الفساد الإداري تُظهر توجّهًا قضائيًا قويًا نحو تطبيق نصوص القانون لحماية المال العام، كما في إدانة مسؤولين مصرفيين بتهمة الرشوة، حيث أكدت المحكمة كفاءة الأدلة واستقامتُها، ورفضت الطعون التمييزية المقدمة ضد الأحكام الأصلية، مما يعكس دور القضاء في تعزيز النزاهة والثقة القانونية.

كما أن انضمام العراق إلى المعايير الدولية لمكافحة الفساد، والعمل وفق مبادئ الشفافية والمساءلة، ساهم في تعزيز الإطار التشريعي والمؤسسي، ورفع مستوى الالتزام بنزاهة المؤسسات.

يُبيّن رئيس الادعاء العام العراقي أن القانون يمنح للادعاء العام حق الطعن في القرارات والأحكام القضائية لدى محكمة التمييز الاتحادية، عندما يتبين حصول خرق للقانون أو مساس بمصلحة الدولة — وهو أمر مهم عند الحديث عن فساد الموظف العام وتوظيف الأدلة الرقمية كعنصر إثبات[37]

الأمر 55 لسنة 2004 هو التشريع الأساسي، لكن نصّه الكامل لا يبدو متاحًا بسهولة للعامة في أرشيف إلكتروني عام أو PDF يُمكن تحميله مباشرة.

غالب ما تُستشهد به دراسات وتحليلات قانونية داخل العراق، أو تقارير هيئات رقابية — لكن هذه لا تُعتبر "نصًا رسمياً متاحًا" في أغلب الأحيان.

ب- المعايير الدولية (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد):

تُعَدّ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) الإطار الدولي الأكثر شمولًا لمكافحة الفساد الإداري والمالي، حيث وضعت مجموعة من المعايير الإلزامية للدول الأطراف بهدف تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في القطاع العام. وتشمل هذه المعايير ما يأتي:

1. معايير الوقاية Prevention Standards:

تُلزم الاتفاقية الدول بتأسيس منظومة وطنية فعّالة لمنع الفساد، وتشمل:

1- ضع سياسات وطنية لمكافحة الفساد.
2- تعزيز النزاهة والشفافية في أجهزة الدولة.
3- ضمان إدارة عادلة وشفافة للوظيفة العامة.
4- اعتماد معايير السلوك الوظيفي للموظفين العموميين.
5- تعزيز حق الوصول إلى المعلومات.[38]

2. معايير التجريم وتجريم الأفعال الفاسدة Criminalization Standards:

تلزم الاتفاقية الدول بتجريم مجموعة واسعة من الأفعال، منها:

1- الرشوة في القطاع العام والخاص.
2- اختلاس الممتلكات العامة.
3- المتاجرة بالنفوذ.
4- إساءة استعمال السلطة.
5- الإثراء غير المشروع.
6- عرقلة سير العدالة[39].

3. معايير إنفاذ القانون Law Enforcement Standards:

وتشمل:

1- إنشاء هيئات متخصصة مستقلة لمكافحة الفساد.
2- منح هذه الهيئات صلاحيات تحقيق فعّالة.
3- حماية الشهود والمبلّغين والخبراء والضحايا.
4- تعزيز التعاون بين أجهزة إنفاذ القانون[40].

4. معايير التعاون الدولي International Cooperation Standards:

تلزم الاتفاقية الدول بالتعاون في:

1. تسليم المجرمين.
2. المساعدة القانونية المتبادلة.
3. تبادل المعلومات والتحقيقات.[41]

5. استرداد الموجودات Asset Recovery Standards

يُعد هذا المعيار من أهم ما جاءت به الاتفاقية، وينص على:

1- تتبع واسترداد الأموال المنهوبة.
2- تجميد ومصادرة الأصول الناتجة عن الفساد.
3- إعادة الأموال للدولة المتضررة[42].

6. معايير التعاون بين القطاعين العام والخاص –Public Private Cooperation:

من خلال تشجع الاتفاقية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، وإلزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة والنزاهة[43].

ت- الأجهزة الرقابية ودورها:

تلعب الأجهزة الرقابية دورًا محوريًا في مكافحة الفساد الإداري من خلال قيامها بوظائف تفتيشية وتدقيقية وتقييمية تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للمال العام وتعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية. وتتمثل أهم وظائفها في الرقابة السابقة التي تمنع حدوث المخالفات قبل وقوعها عبر مراجعة الإجراءات والضوابط الإدارية، والرقابة اللاحقة التي تتابع الأداء لمعالجة الانحرافات وتحديد المسؤوليات، إضافةً إلى الرقابة المستمرة التي تعمل على رصد الأداء الإداري والمالي بشكل دوري. كما تسهم هذه الأجهزة في كشف حالات الرشوة، الاختلاس، التزوير، إساءة استعمال السلطة، وتضارب المصالح، من خلال تعزيز التعاون مع الجهات القضائية وتفعيل قنوات الإبلاغ وحماية المبلّغين. وتعد هذه الأدوار ضرورية لرفع مستوى ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة وتقليل الهدر وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد[44].

كما تقوم الأجهزة الرقابية بدور مهم في تطوير السياسات العامة لمكافحة الفساد عبر تقديم تقارير دورية تتضمن مؤشرات الضعف الإداري ومواطن القصور في الإجراءات الحكومية، بما يساعد السلطات التنفيذية والتشريعية في اتخاذ قرارات إصلاحية فعّالة. وتعمل هذه الأجهزة كذلك على دعم الشفافية من خلال نشر نتائج التدقيقات والتقارير السنوية، والارتقاء بمبادئ الحوكمة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ث- التداخل بين الذكاء التنظيمي والحد من الفساد الإداري:

يمثل الذكاء التنظيمي أحد العوامل الجوهرية في الحد من الفساد الإداري، إذ يساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها على تحليل البيئة الداخلية، وتشخيص نقاط الضعف البنيوية، وتحديد السلوكيات المنحرفة قبل تفاقمها. فالمؤسسات التي تمتلك مستويات مرتفعة من الذكاء التنظيمي تكون قادرة على التعلّم التنظيمي، وتطوير آليات استشعار مبكر للفساد، وتبنّي أنظمة معلومات شفافة تقلّل من فرص إساءة استخدام السلطة. كما يعزّز الذكاء التنظيمي الثقافة التنظيمية الأخلاقية، ويحفّز السلوك المهني القائم على النزاهة والمساءلة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على خفض الرشوة، المحسوبية، التزوير، وضعف الرقابة الداخلية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات الأكثر قدرة على إدارة المعرفة، وتبادل المعلومات، وتحليل المخاطر، هي الأكثر تأثيرًا في مكافحة الفساد الإداري عبر تحويل الرقابة من عمل ردّ فعلي إلى عمل استباقي مبني على تحليل البيانات والتنبوء بالمخاطر[45].

كما تؤكد الأدبيات المتخصصة في مكافحة الفساد أن اعتماد مبادئ الذكاء التنظيمي يساهم في دعم كفاءة الأجهزة الرقابية من خلال تحسين جودة المعلومات، وتقليل الغموض الإداري، وزيادة القدرة على كشف الانحرافات السلوكية والإجرائية، مما يؤدي إلى بناء بيئة تنظيمية أكثر شفافية واستجابة، ويعزّز الثقة بين العاملين ويحدّ من فرص الفساد[46].

المبحث الثالث: آليات توظيف الذكاء التنظيمي في مكافحة الفساد الإداري:

المطلب الأول: توظيف الذكاء التنظيمي في التنبؤ بالفساد والكشف المبكر:

أ- دور تحليل البيانات الضخمة:

صبح الذكاء التنظيمي في العصر الرقمي عاملًا حاسمًا في استثمار البيانات الضخمة لتعزيز قدرات المؤسسات على التنبؤ بالفساد الإداري والكشف المبكر عنه. فمع ازدياد حجم البيانات المالية والإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات الحكومية، يُمكّن الذكاء التنظيمي من بناء نظم تحليل متقدمة قادرة على معالجة البيانات غير المهيكلة، واكتشاف الأنماط غير الطبيعية في السلوك الوظيفي أو الإداري، وتحديد المعاملات التي تنطوي على مخاطر مرتفعة. وتعتمد المؤسسات الذكية على أدوات مثل التعلّم الآلي ونماذج التنبؤ الإحصائي وربط قواعد البيانات بين الوحدات التنظيمية، مما يسمح بإنتاج مؤشرات إنذار مبكر ترصد تغييرات مفاجئة في الصرف المالي، أو تضارب المصالح، أو سلوكيات وظيفية شاذة قد تدل على وجود فساد إداري.

وتشير الدراسات إلى أنّ الذكاء التنظيمي، عندما يقترن ببنية رقمية قوية، يسهم في تقليل المساحات الرمادية التي تُستغل للرشوة أو التلاعب بالمستندات، ويعزز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استباقية بدل الاكتفاء بالرقابة اللاحقة. كما يتيح توظيف البيانات الضخمة تحسين جودة تدقيق الأداء، وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة للأجهزة الرقابية، ورفع مستوى الشفافية بين الوحدات الإدارية، مما يجعل احتمالات حدوث الفساد أقل، واكتشافه أسرع وأكثر دقة.[47]

ويوضّح الأدب الإداري الحديث أن المؤسسات التي تمتلك ذكاءً تنظيميًا مرتفعًا تستطيع دمج المعرفة المتولدة من تحليل البيانات الضخمة ضمن عملية التعلم التنظيمي، مما يخلق دورة تحسين مستمرة في أنظمة الكشف عن الفساد. كما يمنحها القدرة على بناء سياسات استباقية تعتمد على المخاطر، بدلاً من الاعتماد التقليدي على الشكاوى أو التدقيق اليدوي[48].

ب- أنظمة الإنذار المبكر:

سهم الذكاء التنظيمي بصورة مباشرة في تطوير أنظمة الإنذار المبكر داخل المؤسسات الحكومية من خلال قدرته على جمع المعلومات من مصادر متعددة، وتحليلها بشكل منهجي، ثم تحويلها إلى مؤشرات تساعد على الكشف المبكر عن ممارسات الفساد الإداري. ويُعد التنبّه السريع للأنماط الشاذة في السلوك الوظيفي أو العمليات الإدارية أساسًا في نجاح منظومات النزاهة؛ إذ يسمح الذكاء التنظيمي برصد إشارات الخطر مثل التغير غير المعتاد في إجراءات التعاقدات، أو تسارع الموافقات الإدارية، أو تكرار العمليات المالية غير المبررة، مما يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات استباقية قبل تفاقم الفساد[49].

كما يدعم الذكاء التنظيمي القدرة على التعلم التنظيمي المستمر من خلال مراجعة الأحداث السابقة، واستخلاص الأنماط المتكررة للفساد، وتطوير قواعد معرفية تساعد على توقع نقاط الضعف. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تمتلك ذكاءً تنظيميًا مرتفعًا تكون أكثر قدرة على تطوير نظم رقابية تتسم بالمرونة والتنبؤ، بحيث تعتمد على تحليل المخاطر بدلاً من الرقابة التقليدية بعد وقوع الفساد[50].

ويعزز الذكاء التنظيمي أيضًا التنسيق بين وحدات المؤسسة، ما يسهّل تبادل المعلومات المتعلقة بالأداء والانحرافات، ويحدّ من الثغرات التي ينفذ من خلالها الفساد، هذا التكامل يجعل نظم الإنذار المبكر أكثر فعالية من خلال توفير صورة آنية ومتكاملة للعمليات الإدارية، مما يرفع مستوى الشفافية ويقلل فرص إساءة استخدام السلطة[51].

ت- الخرائط الحرارية للمخاطر:

يسهم الذكاء التنظيمي في تعزيز فعالية الخرائط الحرارية للمخاطر بوصفها أداة تحليلية متقدمة للكشف عن الفساد الإداري، من خلال قدرته على دمج البيانات التشغيلية والمالية والبشرية في نماذج تفسيرية تكشف مستوى الخطورة في كل وحدة أو نشاط داخل المؤسسة. ويتيح الذكاء التنظيمي تحديد المؤشرات الحساسة—مثل كثافة العمليات المالية، أو الاستثناءات المتكررة في الصلاحيات الإدارية، أو تأخر إنجاز المعاملات—ثم تحويلها إلى نقاط لونها أحمر أو أصفر أو أخضر بحسب درجة الخطورة، مما يسهل على الإدارة رصد المناطق الأكثر عرضة لوقوع فساد محتمل[52].

وتبرز قيمة الذكاء التنظيمي في هذه المنهجية من خلال قدرته على تعلّم العلاقات الخفية بين المتغيرات، وبناء نماذج توقّعية تحول الخرائط الحرارية من أداة وصفية إلى أداة استشرافية. فمن خلال التحليل المتعمق للأنماط المتكررة في البيانات، يمكن للمنظمة تحديد المواقع التي قد تنشأ فيها مخاطر فساد قبل ظهورها فعليًا، مثل ارتفاع معدلات تغيير الموظفين في مواقع حساسة، أو وجود معاملات مالية غير مبرّرة في وحدات معينة.

كما تمكّن الخرائط الحرارية المدعومة بالذكاء التنظيمي من تعزيز الشفافية التنظيمية عبر توفير تصور بصري موحّد لمستويات المخاطر في الإدارات المختلفة، ما يساعد صانعي السياسات على التركيز على النقاط الحرجة وتوجيه الموارد الرقابية إليها بفاعلية. وقد أثبتت الدراسات أن استخدام الخرائط الحرارية المبنية على ذكاء تنظيمي مرتفع يؤدي إلى تحسين جودة الرقابة الداخلية، وتقليل الثغرات الإدارية التي يمكن أن يستغلها الموظفون في ممارسة الفساد[53].

المطلب الثاني: الذكاء التنظيمي كأداة لخلق بيئة مؤسسية مانعة للفساد:

أ- تحسين الاتصال الداخلي والشفافية:

يسهم الذكاء التنظيمي في تعزيز الاتصال الداخلي الفعّال داخل المؤسسات من خلال قدرته على إدارة المعرفة وتبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية بطريقة متكاملة ومنسقة، بما يضمن تدفقًا مستمرًا وواضحًا للمعلومات المتعلقة بالإجراءات والقرارات والعمليات التشغيلية. إن وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها يقلّلان من الغموض الإداري الذي غالبًا ما يشكّل بيئة خصبة لظهور الفساد الإداري، لأن الموظفين حينها يصبحون أكثر وعيًا بالقواعد التنظيمية والمسارات الإجرائية، وأقل عرضة لسوء الاستخدام أو الاستغلال[54].

كما يُسهم الذكاء التنظيمي في تعزيز الشفافية المؤسسية عبر تطوير آليات لرصد المعلومات، وتحليلها، ومشاركتها وفق معايير واضحة، مما يخلق ثقافة تنظيمية تقوم على الوضوح والمساءلة. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات ذات الذكاء التنظيمي المرتفع تمتلك قدرة أكبر على الكشف عن الانحرافات السلوكية مبكرًا، لأنها تعتمد أنظمة تراقب تدفق المعلومات وتكشف التلاعب أو الإخفاء أو الاحتكار المعلوماتي الذي يُعد من أبرز مظاهر الفساد الإداري[55].

وبالإضافة إلى ذلك، يؤدي الذكاء التنظيمي دورًا محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للنزاهة من خلال تشجيع الحوار المفتوح بين الموظفين، وإزالة الحواجز الاتصالية التي تمنع كشف المشكلات، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة العليا. إن التواصل العمودي والأفقي المعزز بذكاء تنظيمي فعّال يحدّ من فرص إخفاء الأخطاء أو تمرير قرارات غير قانونية، لأنه يوفر بيئة يشعر فيها الأفراد بالقدرة على الإبلاغ، والمشاركة، والمساءلة[56].

ب- بناء ثقافة النزاهة:

يلعب الذكاء التنظيمي دورًا جوهريًا في ترسيخ ثقافة النزاهة داخل المؤسسات، من خلال قدرته على قراءة البيئة الداخلية بدقة، وتفسير سلوكيات الأفراد، وتوجيهها نحو معايير أخلاقية تسهم في الحد من الفساد الإداري. فالمؤسسات ذات الذكاء التنظيمي المرتفع تستطيع إدراك مصادر الخلل الأخلاقي والتنمّر التنظيمي واللامبالاة المهنية، ثم معالجة تلك السلوكيات عبر بناء قيم مشتركة تحفّز الموظفين على الالتزام بالنزاهة والانضباط. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن الذكاء التنظيمي يتيح فهمًا معمقًا للتفاعلات التنظيمية، ويعزز قدرة القيادة على بناء بيئة تشجع الشفافية والأخلاق المهنية.

كما يسهم الذكاء التنظيمي في تعزيز التعلم التنظيمي القائم على تبنّي الممارسات السليمة وتجنّب الممارسات الخطرة، إذ يعمل على تحويل الدروس المستفادة من حالات الفساد السابقة إلى معرفة تنظيمية تُدمج في السياسات الداخلية والتدريب الإداري. هذه القدرة على التعلّم تمنح المؤسسة آلية مستدامة لإعادة ضبط السلوكيات، وتقوية منظومة القيم التي تمنع الانحرافات وتغلق المساحات التي يمكن أن يُمارَس فيها الفساد الإداري[57].

ومن خلال الذكاء التنظيمي، تتبنى القيادة التنظيمية استراتيجيات فعّالة لبناء ثقافة تحفيزية للنزاهة، تعتمد على مكافأة السلوك الأخلاقي، وتشجيع الإبلاغ عن التجاوزات، وتوفير مسارات واضحة للمساءلة. فالمؤسسة التي تتوافر لديها قدرات تحليلية وتنظيمية عالية تستطيع كشف التوترات الثقافية أو القيم السلبية التي قد تؤدي إلى الفساد، ومن ثم تعمل على معالجتها عبر نشر قيم العدالة والشفافية وتحمل المسؤولية[58].

ت- دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات:

سهم الذكاء التنظيمي بصورة مباشرة في تعزيز اتخاذ القرار المستند إلى البيانات من خلال قدرته على جمع المعلومات من مختلف الوحدات التنظيمية، ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات موضوعية تحد من فرص الفساد الإداري. فالمؤسسات ذات الذكاء التنظيمي المرتفع تمتلك قدرة أكبر على رصد العمليات المالية والإدارية بدقة، وتحليل مؤشرات الأداء باستخدام أدوات تحليل البيانات، مما يقلل من القرارات المبنية على الانطباعات أو العلاقات الشخصية التي قد تفتح المجال للفساد[59].

كما يعزز الذكاء التنظيمي القدرة على تحديد الأنماط والانحرافات في البيانات من خلال التحليل الإحصائي ونظم المعلومات، بما يسمح بكشف السلوكيات الشاذة أو التغيّرات غير الطبيعية التي قد تدل على ممارسات فساد. وتوضح الأدبيات الإدارية أن استخدام البيانات في صنع القرار يخلق بيئة أكثر شفافية، ويقلّل من احتمالات استغلال السلطة أو تمرير قرارات غير قانونية، إذ تصبح جميع القرارات قابلة للتتبع والمراجعة[60].

ويؤدي الذكاء التنظيمي أيضًا دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية المعلوماتية من خلال إتاحة البيانات للجهات المعنية، مما يمنع الاحتكار المعلوماتي الذي يُعد أحد أبرز أدوات الفساد الإداري. كما يدعم الذكاء التنظيمي بناء نماذج للتنبؤ بالمخاطر تعتمد على البيانات التاريخية، بما يساعد على توجيه الموارد الرقابية إلى المناطق الأكثر عرضة للفساد، ويحوّل القرار إلى أداة وقائية لا تقتصر على ردود الفعل اللاحقة[61].

المبحث الرابع: تقييم فعالية الذكاء التنظيمي في مكافحة الفساد — دراسة تحليلية قانونية:

المطلب الأول: التحديات القانونية والتنظيمية أمام تطبيق الذكاء التنظيمي:

أ- القيود القانونية على جمع البيانات:

تواجه تطبيقات الذكاء التنظيمي عدة قيود قانونية وتنظيمية تتعلق بحدود جمع البيانات، وطبيعتها، وآليات استخدامها، إذ تفرض التشريعات في معظم الدول إطارًا صارمًا يحكم عملية جمع البيانات لضمان حماية الخصوصية ومنع إساءة استخدام المعلومات. ومن أبرز هذه القيود، ضرورة الالتزام بمبدأ الحد الأدنى من البيانات، أي عدم جمع أكثر من البيانات اللازمة لتحقيق الهدف الإداري، وهو ما يحدّ أحيانًا من قدرة المؤسسات على بناء قواعد بيانات واسعة يمكن أن يعتمد عليها الذكاء التنظيمي في التحليل والتنبؤ[62].

كما تفرض التشريعات المتعلقة بحماية الخصوصية اشتراطات تتعلق بالحصول على موافقة مسبقة من الأفراد قبل جمع بياناتهم، بالإضافة إلى تقييد مشاركة البيانات بين الوحدات الحكومية، ما يقلّل من إمكانية دمج قواعد البيانات وتحليلها ضمن أنظمة الذكاء التنظيمي. وتوضح الأدبيات القانونية أن مؤسسات القطاع العام كثيرًا ما تواجه تحديات في مواءمة أنظمة الذكاء التنظيمي مع قوانين حماية البيانات، خاصة عندما تتطلب تلك الأنظمة الوصول إلى بيانات حساسة، مثل البيانات المالية أو السلوكية[63].

وتشمل القيود التنظيمية كذلك إلزام المؤسسات باتباع أساليب الحوكمة المعلوماتية التي تحدد من يملك حق الوصول إلى البيانات، وفترات الاحتفاظ بها، ومعايير تخزينها، وآليات إتلافها، مما يضع إجراءات بيروقراطية قد تُبطئ من تطبيقات الذكاء التنظيمي. كما أن نقص الكوادر المتخصصة في الامتثال القانوني للمعلومات يؤدي إلى تجنّب المؤسسات جمع بعض البيانات خشية الوقوع في المخالفة القانونية، وهو ما ينعكس على جودة المخرجات التحليلية للذكاء التنظيمي[64].

ب- حماية الخصوصية:

عدّ الحفاظ على الخصوصية أحد الشروط الجوهرية لتطبيقات الذكاء التنظيمي في بيئة العمل الحكومي، إذ تعتمد هذه الأنظمة على جمع وتحليل بيانات متنوعة، وهو ما يتطلب تبني آليات تقنية وتنظيمية تضمن حماية المعلومات الحساسة. يستخدم الذكاء التنظيمي مجموعة من الأدوات مثل تقنيات إخفاء الهوية (Anonymization) والتعمية (Masking) والتشفير متعدد المستويات، لتقليل إمكانية التعرف على هوية أصحاب البيانات، الأمر الذي يسمح بتحليل الأنماط المؤسسية دون انتهاك الخصوصية الفردية[65].

كما تعتمد المنظمات المتقدمة على سياسات تقنين الوصول (Access Control Policies)، والتي يتيح الذكاء التنظيمي تحسينها من خلال خوارزميات تحدد بشكل ديناميكي من يحق له

الاطلاع على البيانات وفق مستوى الصلاحيات، مع تسجيل كافة عمليات الدخول والاستخدام كسجلات ذكية قابلة للتدقيق، هذه الآلية تسمح بتقليل مخاطر تسريب البيانات وتسهم حماية الخصوصية عبر الذكاء التنظيمي مباشرة في مكافحة الفساد الإداري؛ إذ يؤدي تطبيق الضوابط القانونية والمعايير الأخلاقية في معالجة البيانات إلى تعزيز الثقة المؤسسية وتشجيع الموظفين على الإبلاغ الآمن عن التجاوزات دون الخوف من كشف هوياتهم. كذلك تسمح البيانات المجهولة والمحمية للأنظمة التحليلية بالكشف عن الأنماط الشاذة والعمليات غير الطبيعية المرتبطة بالفساد، مثل تضارب المصالح أو إساءة استخدام السلطة، دون المساس بخصوصية الأفراد غير المعنيين[66].

كما تساعد حماية الخصوصية على خلق بيئة تنظيمية سليمة تقل فيها فرص التلاعب بالبيانات، ما يمكّن الذكاء التنظيمي من إجراء تحليلات موثوقة لسلاسل الإجراءات الإدارية، وبالتالي تعزيز قدرته على رصد مؤشرات الفساد قبل تفاقمها. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الجمع بين حماية الخصوصية وتطبيقات الذكاء التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لإيجاد نظام رقابي استباقي قادر على كشف الفساد دون الإضرار بالحقوق الفردية.

ت. ضعف البنية التكنولوجية:

يمثل ضعف البنية التكنولوجية أحد أهم العوائق التي تحدّ من قدرة الذكاء التنظيمي على أداء دوره في مكافحة الفساد الإداري، إذ يؤدي نقص التجهيزات التقنية، وغياب البنى الرقمية المتكاملة، وضعف أمن المعلومات إلى إعاقة الأنظمة التحليلية عن معالجة البيانات بدقة واكتشاف الأنماط السلوكية المشبوهة. يشير الباحثون إلى أن غياب قواعد بيانات موحدة أو وجود بيانات غير مكتملة يمنع الذكاء التنظيمي من تقديم تنبؤات دقيقة أو إصدار إنذارات مبكرة حول مخاطر الفساد[67].

كما يؤدي ضعف شبكات الاتصال وقلة الاعتمادية التقنية إلى تعطّل منصات الرقابة الإلكترونية، مما يضعف قدرة المؤسسات على تتبع العمليات الإدارية وتسجيلها بشكل مستمر، ويخلق فجوات يمكن استغلالها لتمرير قرارات غير قانونية أو تعديل مستندات إدارية دون كشفها. ويؤكد بعض الباحثين أن عدم تحديث الأنظمة التكنولوجية بشكل دوري يجعلها غير قادرة على التكامل مع أدوات الذكاء التنظيمي الحديثة مثل التحليلات التنبؤية والخرائط الحرارية للمخاطر[68].

ويؤثر ضعف البنية التكنولوجية كذلك على شفافية الإجراءات؛ إذ يؤدي غياب الأنظمة المؤتمتة القادرة على تتبع القرارات والعمليات بشكل لحظي إلى زيادة الاعتماد على المعاملات اليدوية، ما يفتح المجال لإخفاء المعلومات، وتأخير المعاملات، والتلاعب بالوثائق، وهي بيئة خصبة لانتشار الفساد الإداري[69].

كما أن غياب أدوات تحليل البيانات المتقدمة يحد من قدرة المؤسسات على الكشف المبكر عن أنماط الفساد، إذ تبقى عمليات المراقبة تقليدية وتعتمد على التقارير الورقية أو الملاحظات الشخصية، مما يقلل من فعالية الرقابة الاستباقية. ويؤكد المختصون أن الذكاء التنظيمي لا يمكن أن يؤدي دوره كاملاً ما لم يُدعَم ببنية تكنولوجية قوية، آمنة، ومترابطة، قادرة على توفير البيانات في الوقت المناسب وإجراء تحليلات معمقة تكشف حالات الفساد قبل وقوعها[70].

ث. نقص الكفاءات:

يشكل نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في الذكاء التنظيمي أحد أبرز التحديات التي تعيق قدرة المؤسسات الحكومية على استخدام التقنيات التحليلية في مكافحة الفساد الإداري. فغياب الخبراء القادرين على تصميم أنظمة ذكاء مؤسسي، وتحليل البيانات الضخمة، وتشغيل أدوات التنبؤ بالمخاطر، يؤدي إلى تعطيل قدرة المنظمة على اكتشاف الأنماط الشاذة التي قد تشير إلى وجود فساد. ويؤكد العديد من الباحثين أن نقص الكفاءات يضعف جودة التحليل ويزيد من الاعتماد على الأساليب التقليدية في الرقابة، مما يحد من فعالية كشف الفساد بشكل استباقي[71].

كما يسهم ضعف المهارات التقنية لدى الموظفين في سوء تطبيق الأنظمة الذكية أو التعامل معها بطريقة غير صحيحة، ما يؤدي إلى توليد بيانات غير دقيقة أو استقراءات خاطئة، وهذا يعرقل قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات موثوقة حول بؤر الفساد المحتملة. ويشير بعض الباحثين إلى أن ضعف المعرفة التحليلية يجعل الموظفين أقل قدرة على فهم مؤشرات المخاطر أو قراءة التقارير الذكية، وبالتالي لا يمكن ترجمة نتائج الذكاء التنظيمي إلى إجراءات رقابية فعّالة.

ويؤدي نقص الكفاءات كذلك إلى انخفاض قدرة المنظمة على تطوير قدرات الذكاء التنظيمي ذاتيًا، فيظل النظام معتمداً على حلول خارجية مكلفة وغير مستدامة، وتقلّ قدرة المؤسسة على تحديث أدواتها الذكية أو دمجها مع الأنظمة الحكومية الأخرى. هذا الضعف التنظيمي يسمح بوجود فجوات تقنية ورقابية يمكن أن تُستغل لتمرير أعمال غير قانونية بعيداً عن الرقابة الذكية[72].

علاوة على ذلك، يؤدي ضعف ثقافة الذكاء التنظيمي بين الموظفين إلى انخفاض مستوى الوعي بأهمية الشفافية والنزاهة الرقمية، مما يجعلهم أقل استعداداً لاستخدام الأدوات الذكية في كشف الفساد أو الإبلاغ عن التجاوزات. فغياب التدريب المستمر يسهم في بقاء الممارسات الورقية التقليدية المليئة بالثغرات، بينما يمكن للذكاء التنظيمي إذا استُخدم بكفاءة أن يحدّ بشكل كبير من مساحات الفساد الإداري.[73]

المطلب الثاني: نماذج وتجارب مقارنة في توظيف الذكاء التنظيمي:

أ- أمثلة من دول نجحت في دمج الذكاء التنظيمي في مكافحة الفساد:

أظهرت تجارب عدد من الدول أن دمج الذكاء التنظيمي – عبر أنظمة رقمية متكاملة، وقواعد بيانات موحّدة، ومنصات حكومية ذكية – يشكّل أداة فاعلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي. ففي إستونيا، شكّلت الرقمنة الشاملة للخدمات الحكومية وتحويلها إلى منظومة مترابطة قائمة على تبادل البيانات الفوري نموذجًا عالميًا في تعزيز الشفافية وتقليل الاحتكاك بين الموظف والمواطن؛ ما أسهم في خفض فرص المحسوبية والرشوة. وتشير دراسات عربية إلى أن التجربة الإستونية تُعد نموذجًا متقدمًا للحوكمة الإلكترونية، أسهم في تحسين جودة الخدمات والحد من ممارسات الفساد الإداري.

في قضية نشرت عن القضاء العراقي:

قضت محكمة التمييز الاتحادية بالمصادقة على أحكام محكمة جنايات مكافحة الفساد المركزيّة بحق عدد من المسؤولين المصرفيين الذين تلقّوا رشى مقابل منح قروض مخالفة للضوابط.

وأيّدت المحكمة قرار الإدانة والسجن لمدد معيّنة، لأن الأدلة كانت كافية واستندت إلى نص المادة (259/أ/1) من قانون أصول المحاكمات الجزائيّة العراقي[74].

كما تُظهر تجربة سنغافورة نجاحًا واضحًا في تطبيق الذكاء التنظيمي عبر بناء منظومة معلومات حكومية دقيقة، واعتماد قواعد بيانات مركزية ولوائح صارمة تستند إلى تحليل بيانات الأداء؛ الأمر الذي سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات الرقابية وتقليل الثغرات البيروقراطية. ويؤكد تقرير عربي أن «الأنظمة الرقمية في سنغافورة شكّلت أداة محورية في إحكام الرقابة وتقليص مظاهر الفساد»[75].

وفي الإمارات العربية المتحدة، ساهم التحوّل نحو الحوكمة الرقمية الذكية، ومنصات مراقبة الأداء المباشر، ونظم الربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية في تعزيز مبادئ النزاهة المؤسسية، ويشير أحد البحوث إلى أن الحكومة الذكية في الإمارات «أوجدت بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والتتبع اللحظي للمعاملات، مما قلّل فرص التدخل البشري والفساد الإداري»[76].

كما تقدّم رواندا نموذجًا لدمج التقنيات الرقمية في الحوكمة العامة، حيث أدّى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في إدارة المشتريات والخدمات الحكومية إلى رفع مستوى الشفافية ومتابعة المعاملات بشكل فوري، مما ساعد في إعادة بناء الثقة بعد عقود من الفساد المؤسسي. وتوضح تقارير تحليلية عربية أن «الإصلاحات الرقمية في رواندا دعمت السيطرة على الفساد عبر تحسين الكفاءة والحد من المعاملات غير الرسمية»[77].

وتشير تحليلات عربية وأكاديمية إلى أن جورجيا اعتمدت منهجًا قائمًا على تبسيط الإجراءات، وأتمتة العمليات الحكومية، وإلغاء نقاط الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف، وهو ما انعكس في انخفاض كبير في معدلات الفساد خلال سنوات قصيرة. وتؤكد الدراسات أنّ «الأدوات الرقمية والحوكمة الإلكترونية في جورجيا أدت دورًا مهمًا في ضبط الأداء الحكومي وتحسين الشفافية»[78].

وتكامل هذه النماذج يثبت أن بناء ذكاء تنظيمي يعتمد على البيانات الضخمة، والحوكمة الإلكترونية، والأنظمة المؤتمتة، وقواعد التتبع الرقمي؛ يشكّل أحد المسارات الأكثر فاعلية في الحد من الفساد وتعزيز النزاهة المؤسسية.

ب- الدروس المستفادة وإمكانية التطبيق في المؤسسات العامة:

تكشف التجارب الدولية الناجحة في اعتماد الذكاء التنظيمي أن بناء منظومات تعتمد على البيانات الضخمة، والحوكمة الإلكترونية، والأنظمة المؤتمتة، وتبادل المعلومات بين الجهات يشكّل محورًا أساسيًا في تقليص فرص الفساد الإداري. فقد أظهرت تجربة إستونيا أنّ أهم الدروس المستفادة هي ضرورة بناء بنية تحتية رقمية موحّدة تسمح بتحديث البيانات في الزمن الحقيقي، مما يقلّل التدخل البشري ويحدّ من فرص التلاعب[79] ،كما تُبرز تجربة سنغافورة أن دمج الذكاء التنظيمي في مراقبة الأداء الحكومي يسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات السلوكية عبر المقارنات الرقمية الدورية ولوحات القيادة الذكية، وهو درس قابل للتطبيق في المؤسسات العامة ذات الطبيعة الرقابية [80].

وتؤكد تجربة الإمارات العربية المتحدة أنّ من أهم الدروس المستفادة إنشاء «سجل رقمي موحّد للمعاملات الحكومية» ومراقبتها عبر منصّات ذكاء تشغيلي تتيح التتبع اللحظي للعمليات، مما يجعل الفساد أصعب وقوعًا وأكثر سهولة في الاكتشاف[81] ، أما رواندا فقد برهنت أن تطبيق الذكاء التنظيمي لا يتطلب بالضرورة إمكانات مالية ضخمة بقدر ما يتطلب إرادة سياسية واضحة، وتبسيطًا للإجراءات، واعتماد منصات رقمية شاملة للشراء الحكومي والخدمات، وهو درس مهم للدول النامية[82]. كما تُظهر جورجيا أنّ إعادة هندسة الإجراءات الحكومية قبل رقمنتها شرط أساسي لنجاح الذكاء التنظيمي، لأن الأنظمة الذكية لا تعمل بكفاءة فوق هياكل إدارية معقدة أو غير شفافة[83].

وبذلك، فإن **أهم الدروس القابلة للتطبيق** في المؤسسات العامة تشمل:

1. أتمتة الإجراءات لتقليل الاحتكاك البشري.
2. بناء قواعد بيانات موحّدة مترابطة بين الهيئات الحكومية.
3. اعتماد أنظمة مراقبة ذكية ولوحات قيادة تُتابع مؤشرات الفساد في الزمن الحقيقي.
4. تعزيز ثقافة النزاهة عبر الشفافية الرقمية وإتاحة المعلومات للمواطنين.
5. إعادة هندسة العمليات قبل رقمنتها لضمان فعالية الذكاء التنظيمي.
6. الاستثمار في تدريب الكفاءات على تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر.[84]

وتؤكد التجارب أنّ تطبيق هذه الدروس قادر على خلق بيئة مؤسسية يصعب فيها حدوث الفساد، ويسهل فيها اكتشافه، مما يجعل الذكاء التنظيمي ركيزة استراتيجية لتعزيز النزاهة في القطاع العام.

الخاتمة:

يُظهر التحليل القانوني والإداري لتجارب توظيف الذكاء التنظيمي أنّ اعتماد الأنظمة الذكية لم يعد خيارًا تقنيًا، بل ضرورة استراتيجية لتعزيز النزاهة وترسيخ مبادئ الشفافية داخل المؤسسات العامة. فقد أثبت الذكاء التنظيمي—من خلال قدرته على جمع البيانات وتحليلها والتنبؤ بمواطن الخلل—فعاليته في الكشف المبكر عن مظاهر الفساد والحد من مساحته الهيكلية والتنظيمية. كما يُبرز البحث أنّ الإطار القانوني يشكّل حجر الأساس لتمكين هذه التقنيات، من خلال تشريعات تنظّم البيانات، وتُلزم برقمنة الإجراءات، وتدعم المراقبة الرقمية والإنذار المبكر. في المقابل، تظل الحاجة ماسّة إلى إصلاحات إدارية ترافق التحول الذكي، تتجلى في تبسيط الإجراءات، وبناء القدرات البشرية، وتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمسؤولية. وعليه، يتضح أنّ الدمج المتوازن بين الأدوات التكنولوجية والضوابط القانونية والإصلاحات الإدارية يمثل المسار الأكثر فعالية لبناء مؤسسات عامة قادرة على مقاومة الفساد وحماية المال العام وتعزيز ثقة المواطن بالدولة.

النتائج والتوصيات:

1. سنّ تشريعات تُنظّم جمع البيانات واستخدامها في التحليل الذكي: يجب إصدار قوانين واضحة تنظّم كيفية جمع البيانات الحكومية، وطرق معالجتها، وآليات مشاركتها بين الجهات العامة، بما يضمن توظيفها في الذكاء التنظيمي دون الإخلال بالخصوصية أو سرية المعلومات.
2. تعديل قوانين الخدمة المدنية لفرض الرقمنة الإلزامية للإجراءات: يفضي فرض التحول الرقمي الإجباري للمعاملات إلى تقليل التدخل

البشري، ما يعزز قدرة الذكاء التنظيمي على تتبع العمليات ورصد الانحرافات المؤدية للفساد.

3. تعزيز التشريعات العقابية المتعلقة بالجرائم الإلكترونية والفساد الرقمي: مع اتساع الاعتماد على الأنظمة الذكية، تزداد الحاجة لقوانين رادعة تحمي الأنظمة الرقمية، وتمنع التلاعب بالبيانات أو تعطيل الأنظمة التي يعتمد عليها الذكاء التنظيمي.

4. إصدار تشريعات تلزم الجهات الحكومية بتوفير البيانات المفتوحة: البيانات المفتوحة تعزز الشفافية، وتمكّن الذكاء التنظيمي من مراقبة الأداء العام، وتسمح للخبراء والباحثين والمجتمع المدني بالمساهمة في كشف الفساد.

5. سنّ قوانين تُلزم بالتدقيق الذكي والمراقبة الرقمية: مثل إلزام المؤسسات باستخدام أدوات التحليل الآلي، والاعتماد على الخوارزميات في مراجعة العقود، والمشتريات، والإنفاق العام.

6. وضع إطار قانوني لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التحقيق الإداري: يجب أن يسمح القانون باستخدام المؤشرات الذكية والخرائط الحرارية للمخاطر كقرائن إدارية تُدعم التحقيق ولا تحلّ محلّه.

7. إنشاء وحدات متخصصة في الذكاء التنظيمي داخل المؤسسات العامة: تكون مسؤولة عن جمع البيانات، تحليلها، رصد مؤشرات الفساد، وإصدار تقارير دورية لصنّاع القرار.

8. تبسيط الإجراءات الإدارية قبل رقمنتها: الذكاء التنظيمي لا يعمل بكفاءة فوق هياكل معقدة؛ لذلك يجب إعادة هندسة العمليات (BPR) لإزالة الثغرات التي تشكّل منافذ للفساد.

9. تدريب الكفاءات على تحليل البيانات والتنبؤ بالفساد: قدرة الذكاء التنظيمي تعتمد على الموارد البشرية القادرة على تفسير البيانات؛ مما يستلزم برامج تدريب متخصصة للموظفين.

11. بناء بنية تحتية رقمية موحدة بين الجهات الحكومية: يشمل ذلك ربط الأنظمة، وتوحيد قواعد البيانات، واستخدام معرّف حكومي موحّد يمنع التلاعب في المعاملات.

12استخدام أنظمة الإنذار المبكر للكشف عن الفساد المحتمل: من خلال خوارزميات ترصد التكرار غير المبرر للمعاملات، أو تضارب المصالح، أو تجاوز الصلاحيات الوظيفية.

8. تعزيز الرقابة الداخلية عبر لوحات القيادة الذكية (Dashboards): لتمكين الإدارة العليا من مراقبة حجم العمل، نسب الإنفاق، عقود المشتريات، مؤشرات الأداء، وحالات الاشتباه.

9. اعتماد نظم إدارة المشتريات الإلكترونية بالكامل: لأن المشتريات هي أكثر المجالات عرضة للفساد، فإن أتمتتها وربطها بأنظمة ذكاء تنظيمي يُعد من أفضل أساليب الوقاية.

10. التعاون مع الأجهزة الرقابية العليا: إدماج مؤشرات الذكاء التنظيمي ضمن عمل هيئات مكافحة الفساد وديوان الرقابة المالية يعزز من قدرة هذه الهيئات على الكشف المبكر.

المصادر والمراجع:

1- إبراهيم، خالد. نظم معلومات الحكومة الإلكترونية كوسيلة لمجابهة الفساد. 2018م.
2- بدران، فواز. الرقابة الحديثة وإدارة المخاطر في المؤسسات العامة. عمّان: دار المنارة، 2019م.
3- بهزاد، سامي. «الذكاء التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة.» مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
4- بهزاد، سامي. «الثقافة التنظيمية ومكافحة الفساد.» مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2017م.
5- الجنابي، محمود. الذكاء التنظيمي ودوره في تحسين النظم الرقابية. بغداد: دار الديار للنشر، 2019م.
6- الحارثي، محمد. الخصوصية في البيئة الرقمية. الرياض: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2020م.
7- خالد صادق، ليلى. «الدخل مقابل النزاهة: دراسة عن الفساد في الإدارة العامة.» مجلة البحوث الإدارية، 2020م.
8- الخالدي، يوسف. الذكاء التنظيمي وصنع القرار الإداري. عمّان: دار الأكاديميون، 2019م.
9- الخضيري، سامي. تحليل البيانات الضخمة ودورها في تعزيز الشفافية في القطاع العام. الرياض: مركز البحوث الإدارية، 2021م.
10- خليفي، ...، ولطرش، .... الحوكمة الإلكترونية: إستونيا نموذجًا متقدمًا. 2022م.
11- خليل، أحمد خليل. «أشكال الفساد الإداري ومكافحته في الجهاز الإداري للدولة.» مجلة إدارة واقتصاد، 2019م.
12- الربابعة، عمر. النزاهة والشفافية في الإدارة العامة. عمّان: دار وائل للنشر، 2019م.
13- الربيعي، تميم. الثقافة التنظيمية والحوكمة الأخلاقية. دبي: دار الراية، 2021م.
14- الزبيدي، خالد. الثقافة التنظيمية ومكافحة الفساد الإداري. عمّان: دار البيان، 2021م.
15- السالمي، نادر. إدارة المخاطر واتخاذ القرار الرشيد. القاهرة: دار الفكر الإداري، 2021م.
16- السامرائي، علي. الحوكمة والذكاء التنظيمي في المؤسسات العامة. عمّان: دار المسار، 2021م.
17- السعدي، فراس. الذكاء التنظيمي والتعلم المؤسسي. عمّان: دار الفجر، 2019م.
18- السنهوري، علي. التحول الرقمي والإدارة العامة. عمّان: دار الحامد، 2020م.
19- الشحي، ماجد. الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري. 2021م.
20- الشهوان، كمال. حوكمة البيانات والامتثال التنظيمي. دبي: دار الراية، 2021م.
21- شوقي أحمد محمد. «أسباب الفساد الإداري في المؤسسات العامة: دراسة تحليلية.» مجلة الإدارة والتنمية، 2018م.
22- الطائي، سيف. الاتصال التنظيمي والشفافية الإدارية. بغداد: دار الرواد، 2020م.
23- الطائي، عبد الرزاق. الذكاء المؤسسي وتطبيقاته الإدارية. عمّان: دار وائل، 2021م.
24- الطويلي، سالم. حماية الخصوصية في التشريعات العربية. عمّان: دار الحارث، 2020م.
25- عبد القادر، محمود. الحوكمة والشفافية في المنظمات العامة. القاهرة: دار الفكر القانوني، 2019م.

26- عبد الله، منير. الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2019م.
27- العجيلي، منير. تحليل البيانات واتخاذ القرار في المؤسسات العامة. بغداد: دار الرافدين، 2020م.
28- العنبكي، سالم. إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي في المؤسسات العامة. بغداد: دار الكتب الجامعية، 2020م.
29- العنزي، خالد. الذكاء التنظيمي ودوره في تعزيز النزاهة المؤسسية. عمّان: دار اليرموك الأكاديمية، 2020م.
30- العنزي، عبد الكريم. إدارة المخاطر في القطاع الحكومي. الكويت: دار الخليج الحديثة، 2020م.
31- الغامدي، فهد. الإنذار المبكر في الإدارة العامة: مدخل تنظيمي للحد من الفساد. جدة: دار النهضة الإدارية، 2020م.
32- قراوي، .... التجربة السنغافورية في مكافحة الفساد. 2019م.
33- القيسي، نزار. النزاهة والشفافية في الإدارة العامة. بغداد: دار الثقافة، 2021م.
34- محمد علي محمود. «آليات مكافحة الفساد وأثرها في تعزيز النزاهة.» مجلة دراسات قانونية، 2021م.
35- محمد مصطفى ليلى. «دور الضوابط القانونية في مكافحة الفساد الإداري.» مجلة القانون العام، 2021م.
36- المرزوقي، فارس. حوكمة البيانات في المؤسسات العامة. دبي: دار المعارف الإدارية، 2021م.
37- المرزوقي، ناصر. الشفافية والحوكمة في الإدارة العامة. أبو ظبي: دار التنمية الإدارية، 2019م.
38- مركز الجزيرة للدراسات. إفريقيا بين الديمقراطية ومكافحة الفساد – حالة رواندا. 2022م.
39- المعمري، خالد. «أثر الذكاء التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية.» مجلة جامعة القصيم للعلوم الإدارية والاقتصادية.
40- محكمة التمييز الاتحادية العراقية، مصادقة نهائية على أحكام محكمة جنايات مكافحة الفساد المركزيّة بحق مسؤولين مصرفيين بتهمة تلقي رشى، كما نشرته وكالة شفق نيوز، 23 حزيران 2021م.
41- الموسوي، حيدر. التقنيات الحديثة ودورها في تعزيز النزاهة. النجف: دار الرافدين، 2022م.
42- الناصري، أحمد. القانون الإداري وحماية البيانات الشخصية. بغداد: دار الجامعيين، 2019م.
43- الهاشمي، بدر. الذكاء التنظيمي والتحول الرقمي في الإدارة العامة. دبي: دار القرار، 2020م.
44- هيئة النزاهة الاتحادية، "النزاهة توضح تفاصيل الحكم التمييزي بحق الوكيل الأقدم لوزارة الكهرباء سابقًا"، وكالة الأنباء العراقية، 29 ديسمبر 2022م.
45- وزارة العدالة العراقية، تصريح لرئيس الادعاء العام حول صلاحيات الطعن بالمصلحة العامة في قضايا الفساد، وكالة الأنباء العراقية، 6 أيار 2021.
46- يوسف إسماعيل رمضان. «الشفافية ودورها في مكافحة الفساد الإداري.» مجلة القانون العام، 2019م.

المصادر المراجع الأجنبية:

1- Albrecht, Karl. Organizational Intelligence: What You Need to Know to Survive and Thrive. New York: AMACOM, 2003.
2- Choo, Chun Wei. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. New York: Oxford University Press, 1998.
3- Nonaka, Ikujiro, & Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.
4- Schumann, Karl, & Riefstein. Organizational Intelligence. New York: Wiley Publishing, 2002.
5- Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.
6- United Nations. United Nations Convention against Corruption. New York: United Nations, 2004.
7- Weick, Karl E. Sensemaking in Organizations. London: Sage Publications, 1995.
8- Weick, Karl E., & Kathleen M. Sutcliffe. Sensemaking in Organizations. Sage Publications.

Reference:

1. Ibrahim, Khalid. E-Government Information Systems as a Means of Confronting Corruption. 2018.
2. Badran, Fawwaz. Modern Oversight and Risk Management in Public Institutions. Amman: Dar al-Manarah, 2019.
3. Behzad, Sami. "Organizational Intelligence and Its Relationship to Knowledge Management." Journal of Human and Social Sciences, University of Algiers.
4. Behzad, Sami. "Organizational Culture and Anti-Corruption." Journal of Human and Social Sciences, University of Algiers, 2017.
5. Al-Janabi, Mahmoud. Organizational Intelligence and Its Role in Improving Control Systems. Baghdad: Dar al-Diyar for Publishing, 2019.
6. Al-Harthi, Mohammed. Privacy in the Digital Environment. Riyadh: Center for E-Government Studies, 2020.
7. Khalid Sadiq, Layla. "Income versus Integrity: A Study on Corruption in Public Administration." Journal of Administrative Research, 2020.
8. Al-Khalidi, Youssef. Organizational Intelligence and Administrative Decision-Making. Amman: Dar al-Akademiyun, 2019.
9. Al-Khudairi, Sami. Big Data Analysis and Its Role in Enhancing Transparency in the Public Sector. Riyadh: Center for Administrative Research, 2021.
10. Khalifi, …, and Ltarsh, …. E-Governance: Estonia as an Advanced Model. 2022.
11. Khalil, Ahmed Khalil. "Forms of Administrative Corruption and Its Combating in the State Administrative Apparatus." Administration and Economics Journal, 2019.
12. Al-Rababa'ah, Omar. Integrity and Transparency in Public Administration. Amman: Dar Wael for Publishing, 2019.
13. Al-Rubaie, Tamim. Organizational Culture and Ethical Governance. Dubai: Dar al-Rayah, 2021.
14. Al-Zubaidi, Khalid. Organizational Culture and Combating Administrative Corruption. Amman: Dar al-Bayan, 2021.

15. Al-Salmi, Nader. Risk Management and Rational Decision-Making. Cairo: Dar al-Fikr al-Idari, 2021.
16. Al-Samarrai, Ali. Governance and Organizational Intelligence in Public Institutions. Amman: Dar al-Masar, 2021.
17. Al-Saadi, Firas. Organizational Intelligence and Organizational Learning. Amman: Dar al-Fajr, 2019.
18. Al-Sanhuri, Ali. Digital Transformation and Public Administration. Amman: Dar al-Hamed, 2020.
19. Al-Shuhi, Majid. E-Governance and Mechanisms for Combating Administrative Corruption. 2021.
20. Al-Shahwan, Kamal. Data Governance and Regulatory Compliance. Dubai: Dar al-Rayah, 2021.
21. Shawqi Ahmed Mohammed. "Causes of Administrative Corruption in Public Institutions: An Analytical Study." Journal of Administration and Development, 2018.
22. Al-Ta'i, Saif. Organizational Communication and Administrative Transparency. Baghdad: Dar al-Ruwad, 2020.
23. Al-Ta'i, Abd al-Razzaq. Institutional Intelligence and Its Administrative Applications. Amman: Dar Wael, 2021.
24. Al-Tawili, Salem. Privacy Protection in Arab Legislation. Amman: Dar al-Harith, 2020.
25. Abd al-Qadir, Mahmoud. Governance and Transparency in Public Organizations. Cairo: Dar al-Fikr al-Qanuni, 2019.
26. Abdallah, Munir. E-Governance in Government Institutions. Cairo: Dar al-Fikr al-Arabi, 2019.
27. Al-Ajili, Munir. Data Analysis and Decision-Making in Public Institutions. Baghdad: Dar al-Rafidain, 2020.
28. Al-Anbaki, Salem. Knowledge Management and Organizational Intelligence in Public Institutions. Baghdad: Dar al-Kutub al-Jami'iyyah, 2020.
29. Al-Anzi, Khalid. Organizational Intelligence and Its Role in Enhancing Institutional Integrity. Amman: Dar al-Yarmouk Academic, 2020.
30. Al-Anzi, Abd al-Karim. Risk Management in the Government Sector. Kuwait: Dar al-Khalij al-Hadithah, 2020.
31. Al-Ghamdi, Fahd. Early Warning in Public Administration: An Organizational Approach to Reducing Corruption. Jeddah: Dar al-Nahdah al-Idariyyah, 2020.
32. Qarawi, …. The Singaporean Experience in Combating Corruption. 2019.
33. Al-Qaisi, Nizar. Integrity and Transparency in Public Administration. Baghdad: Dar al-Thaqafah, 2021.
34. Mohammed Ali Mahmoud. "Mechanisms for Combating Corruption and Their Impact on Enhancing Integrity." Journal of Legal Studies, 2021.
35. Mohammed Mustafa Layla. "The Role of Legal Controls in Combating Administrative Corruption." Journal of Public Law, 2021.
36. Al-Marzouqi, Fares. Data Governance in Public Institutions. Dubai: Dar al-Ma'arif al-Idariyyah, 2021.
37. Al-Marzouqi, Nasser. Transparency and Governance in Public Administration. Abu Dhabi: Dar al-Tanmiyah al-Idariyyah, 2019.
38. Al Jazeera Centre for Studies. Africa between Democracy and Anti-Corruption: The Case of Rwanda. 2022.
39. Al-Ma'mari, Khalid. "The Impact of Organizational Intelligence on Enhancing Competitiveness." Qassim University Journal of Administrative and Economic Sciences.
40. Iraqi Federal Court of Cassation. "Final Ratification of the Judgments of the Central Anti-Corruption Criminal Court against Banking Officials on Charges of Receiving Bribes," as published by Shafaq News, June 23, 2021.
41. Al-Mousawi, Haider. Modern Technologies and Their Role in Enhancing Integrity. Najaf: Dar al-Rafidain, 2022.
42. Al-Nasiri, Ahmed. Administrative Law and the Protection of Personal Data. Baghdad: Dar al-Jami'iyyin, 2019.
43. Al-Hashimi, Badr. Organizational Intelligence and Digital Transformation in Public Administration. Dubai: Dar al-Qarar, 2020.
44. Federal Commission of Integrity. "Integrity Clarifies the Details of the Cassation Ruling against the Former Senior Undersecretary of the Ministry of Electricity." Iraqi News Agency, December 29, 2022.
45. Iraqi Ministry of Justice. "Statement by the Head of the Public Prosecution on the Powers of Appeal in the Public Interest in Corruption Cases." Iraqi News Agency, May 6, 2021.
46. Yousif Ismail Ramadan. "Transparency and Its Role in Combating Administrative Corruption." *Journal of Public Law*, 2019.

Foreign Reference:

1. Albrecht, Karl. Organizational Intelligence: What You Need to Know to Survive and Thrive. New York: AMACOM, 2003.
2. Choo, Chun Wei. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. New York: Oxford University Press, 1998.
3. Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.
4. Schumann, Karl, and Riefstein. Organizational Intelligence. New York: Wiley Publishing, 2002.
5. Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.
6. United Nations. United Nations Convention against Corruption. New York: United Nations, 2004.
7. Weick, Karl E. Sensemaking in Organizations. London: Sage Publications, 1995.
8. Weick, Karl E., and Kathleen M. Sutcliffe. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

الهوامش:

[1] كارل ألبريخت، الذكاء التنظيمي: كيف تبني منظمة ذكية؟، ترجمة: مركز المحروسة، دار المحروسة للنشر، القاهرة، 2005، ص 17.
[2] Schumann & Riefstein, Organizational Intelligence, Wiley Publishing, New York, 2002, p. 34.
[3] (تشو، تشون وي، المنظمة العارفة، ترجمة: عبد الرحمن السلطان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003، ص 52.
[4] إيكيجي نوناكا وهيوروتاكا تاكوتشي، شركة خلق المعرفة، ترجمة: مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص 41.
[5] Weick & Willis, Sensemaking in Organizations, Sage Publications, California, 1995, p. 89.
[6] ويك، كارل إي. صنع المعنى في المنظمات، دار سيج، لندن، 1995م، ص 14.
[7] سنج، بيتر إم. التخصص الخامس: الفن والممارسة في بناء المنظمة المتعلمة، دابلدي/كارنسي، نيويورك، 1990م، ص 21.
[8] نوناكا، إيكوجيرو، وتاكيوتشّي، هيروتاكا. الشركة الخلّاقة للمعرفة، مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك، 1995م، ص 45
[9] ألبريخت، كارل. الذكاء التنظيمي: ما تحتاج إلى معرفته للبقاء والنجاح، أماكوم، نيويورك، 2003م، ص 8.
[10] بهزاد، سامي. "الذكاء التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 112.
[11] ألبريخت، كارل. الذكاء التنظيمي: ما تحتاج إلى معرفته للبقاء والنجاح. نيويورك: دار أماكوم، 2003م، ص 22.
[12] ويك، كارل إي. صنع المعنى في المنظمات. لندن: دار سيج، 1995م، ص 16
[13] نوناكا، إيكوجيرو، وتاكيوتشّي، هيروتاكا. الشركة الخلّاقة للمعرفة. مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك، 1995م، ص 45
[14] سنج، بيتر إم. التخصص الخامس: الفن والممارسة في بناء المنظمة المتعلمة. نيويورك: دابلدي/كارنسي، 1990م، ص 25.
[15] ألبريخت، كارل. المرجع السابق، ص 41.
[16] بهزاد، سامي. "الذكاء التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 119.
[17] سنج، بيتر إم. المرجع السابق، ص 70.
[18] (المعمري، خالد. "أثر الذكاء التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية". مجلة جامعة القصيم للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص 68.
[19] ألبريخت، كارل. الذكاء التنظيمي: ما تحتاج إلى معرفته للبقاء والنجاح. دار أماكوم، نيويورك، 2003م، ص 22.
[20] ويك، كارل إي. صنع المعنى في المنظمات. دار سيج، لندن، 1995م، ص 16.
[21] نوناكا، إيكوجيرو، وتاكيوتشّي، هيروتاكا. الشركة الخلاقة للمعرفة. مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك، 1995م، ص 45.
[22] سنج، بيتر إم. التخصص الخامس: الفن والممارسة في بناء المنظمة المتعلمة. دابلدي/كارنسي، نيويورك، 1990م، ص 25.
[23] (ألبريخت، كارل. المرجع السابق، ص 41).
[24] بهزاد، سامي. "الذكاء التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 119.
[25] سنج، بيتر إم. المرجع السابق، ص 70 .
[26] المعمري، خالد. "أثر الذكاء التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية". مجلة جامعة القصيم للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص 68.
[27] خليل أحمد خليل، «أشكال الفساد الإداري ومكافحته في الجهاز الإداري للدولة»، مجلة إدارة واقتصاد، جامعة ...، 2019، ص 45.
[28] ليلى محمد مصطفى، «دور الضوابط القانونية في مكافحة الفساد الإداري»، مجلة القانون العام، 2021، ص 102).
[29] انظر: الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد — التعريف العام للفساد في نصوص الاتفاقية — والتي تُستخدم كمرجع في كثير من التشريعات الوطنية.
[30] انظر: شوقي أحمد محمد، «أسباب الفساد الإداري في المؤسسات العامة: دراسة تحليلية»، مجلة الإدارة والتنمية، 2018، ص 58–75
[31] ليلى خالد صادق، «الدخل مقابل النزاهة: دراسة عن الفساد في الإدارة العامة»، مجلة البحوث الإدارية، 2020، ص 101.
[32] انظر: يوسف إسماعيل رمضان، «الشفافية ودورها في مكافحة الفساد الإداري»، مجلة القانون العام، 2019، ص 34.
[33] انظر: سامي بهزاد، «الثقافة التنظيمية ومكافحة الفساد» في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2017، ص 119.
[34]: محمد علي محمود، دراسة تحليلية حقوقية، «آليات مكافحة الفساد وأثرها في تعزيز النزاهة»، مجلة دراسات قانونية، 2021، ص 88.

[35] مصدر تشريعي: الأمر 2004/55.
[36] هيئة النزاهة الاتحادية "النزاهة توضح تفاصيل الحكم التمييزي بحق الوكيل الأقدم لوزارة الكهرباء سابقًا"، وكالة الأنباء العراقية، 29 ديسمبر 2022.
[37] وزارة العدالة العراقية، تصريح لرئيس الادعاء العام حول صلاحيات الطعن بالمصلحة العامة في قضايا الفساد، وكالة الأنباء العراقية، 6 أيار 2021.
[38] الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، نيويورك، 2004، ص 7–12.
[39] الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، نيويورك، 2004، ص 17–27..
[40] الأمم المتحدة، نفس المصدر، ص 29–36.
[41] الأمم المتحدة، نفس المصدر، ص 39–55.
[42] الأمم المتحدة، نفس المصدر، ص 57–71.
[43] الأمم المتحدة، نفس المصدر، ص 13–16.
[44] الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، نيويورك، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2004، ص 29–36.
[45] العنزي، خالد. الذكاء التنظيمي ودوره في تعزيز النزاهة المؤسسية. عمّان: دار اليرموك الأكاديمية، 2020، ص 44–52.
[46] عبد القادر، محمود. الحوكمة والشفافية في المنظمات العامة. القاهرة: دار الفكر القانوني، 2019، ص 101–109.
[47] الخضيري، سامي. تحليل البيانات الضخمة ودورها في تعزيز الشفافية في القطاع العام. الرياض: مركز البحوث الإدارية، 2021، ص 73–82.
[48] الهاشمي، بدر. الذكاء التنظيمي والتحول الرقمي في الإدارة العامة. دبي: دار القرار، 2020، ص 112–118..
[49] الغامدي، فهد. الإنذار المبكر في الإدارة العامة: مدخل تنظيمي للحد من الفساد. جدة: دار النهضة الإدارية، 2020، ص 55–63.
[50] الجنابي، محمود. الذكاء التنظيمي ودوره في تحسين النظم الرقابية. بغداد: دار الديار للنشر، 2019، ص 101–108.
[51] السامرائي، علي. الحوكمة والذكاء التنظيمي في المؤسسات العامة. عمّان: دار المسار، 2021، ص 84–91.
[52] العنزي، عبد الكريم. إدارة المخاطر في القطاع الحكومي. الكويت: دار الخليج الحديثة، 2020، ص 124–132.
[53] بدران، فواز. الرقابة الحديثة وإدارة المخاطر في المؤسسات العامة. عمّان: دار المنارة، 2019، ص 143–150
[54] الطائي، سيف. الاتصال التنظيمي والشفافية الإدارية. بغداد: دار الرواد، 2020، ص 92–101.
[55] المرزوقي، ناصر. الشفافية والحوكمة في الإدارة العامة. أبوظبي: دار التنمية الإدارية، 2019، ص 67–74.
[56] الزبيدي، خالد. الثقافة التنظيمية ومكافحة الفساد الإداري. عمّان: دار البيان، 2021، ص 118–125).
[57] السعدي، فراس. الذكاء التنظيمي والتعلم المؤسسي. عمّان: دار الفجر، 2019، ص 97–105.
[58] الربيعي، تميم. الثقافة التنظيمية والحوكمة الأخلاقية. دبي: دار الراية، 2021، ص 131–138.
[59] الخالدي، يوسف. الذكاء التنظيمي وصنع القرار الإداري. عمّان: دار الأكاديميون، 2019، ص 88–95.
[60] العجيلي، منير. تحليل البيانات واتخاذ القرار في المؤسسات العامة. بغداد: دار الرافدين، 2020، ص 61–69.
[61] السالمي، نادر. إدارة المخاطر واتخاذ القرار الرشيد. القاهرة: دار الفكر الإداري، 2021، ص 102–110.
[62] الناصري، أحمد. القانون الإداري وحماية البيانات الشخصية. بغداد: دار الجامعيين، 2019، ص 74–82.
[63] الطويلي، سالم. حماية الخصوصية في التشريعات العربية. عمّان: دار الحارث، 2020، ص 113–120.
[64] الشهوان، كمال. حوكمة البيانات والامتثال التنظيمي. دبي: دار الراية، 2021، ص 98–106.
[65] انظر: الحارثي، محمد. الخصوصية في البيئة الرقمية. الرياض: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2020، ص 55–63.
[66] الربابعة، عمر. النزاهة والشفافية في الإدارة العامة. عمّان: دار وائل للنشر، 2019، ص 144–152.
[67] انظر: السنهوري، علي. التحول الرقمي والإدارة العامة. عمّان: دار الحامد، 2020، ص 91–98.
[68] عبدالله، منير. الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2019، ص 133–140.
[69] القيسي، نزار. النزاهة والشفافية في الإدارة العامة. بغداد: دار الثقافة، 2021، ص 74–82.
[70] الموسوي، حيدر. التقنيات الحديثة ودورها في تعزيز النزاهة. النجف: دار الرافدين، 2022، ص 112–120.
[71] انظر: العنبكي، سالم. إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي في المؤسسات العامة. بغداد: دار الكتب الجامعية، 2020، ص 119–127.
[72] الطائي، عبد الرزاق. الذكاء المؤسسي وتطبيقاته الإدارية. عمّان: دار وائل، 2021، ص 165–172.
[73] عبد الله، منير. الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2019، ص 150–157
[74] محكمة التمييز الاتحادية العراقية، مصادقة نهائية على أحكام محكمة جنايات مكافحة الفساد المركزيّة بحق مسؤولين مصرفيين بتهمة تلقي رشى، كما نشرته وكالة شفق نيوز، 23 حزيران1 202.
[75] قراوي،التجربة السنغافورية في مكافحة الفساد، 2019، ص. 7.
[76] الشحي، ماجد،الحوكمة الالكترونية، 2021م، ص. 14.
[77] مركز الجزيرة للدراسات، 2022م.
[78] إبراهيم، خالد، نظم معلومات الحكومة الالكترونيّة، 2018، ص. 5.
[79] خليفي ولطرش، الحوكمة الإلكترونية: إستونيا نموذجًا متقدمًا، 2022، ص. 12.
[80] قراوي، التجربة السنغافورية في مكافحة الفساد، 2019، ص. 7.
[81] الشحي، ماجد، الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري، 2021، ص. 14.
[82] مركز الجزيرة للدراسات، إفريقيا بين الديمقراطية ومكافحة الفساد – حالة رواندا، 2022
[83] إبراهيم، خالد، نظم معلومات الحكومة الإلكترونية كوسيلة لمجابهة الفساد، 2018، ص. 5.