

## تقييم اداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية (بحث ميداني مقارن)

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / طلال متعب

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى تقييم مدى تطبيق مكاتب المفتشين العامين للمؤشرات العالمية وفق المحاور ( القيادة، الاستراتيجية والتخطيط، الموظفين، الشركاء والموارد، ادارة العمليات) ومن خلال فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على ان (هناك تطبيق للمؤشرات العالمية لتقييم الاداء في المكاتب للوزارات المبحوثة) والتي تنفرع الى خمس فرضيات فرعية بحسب تصنيف وتقسيم المحاور الخمسة لقائمة الفحص. وقد لجا الباحثان في عملية تقييم الاداء الى قائمة الفحص والتي تضمنت المؤشرات العالمية والتي هي معتمدة من قبل الاتحاد الاوروبي في تقييم المنظمات اذ اراد الباحثان استخدام مؤشر عالمي لإظهار جوانب الضعف الحقيقية ومدى صلاحيتها في التطبيق على المنظمات الوطنية، واختيرت مكاتب المفتشين العامين لوزارات ( التربية والثقافة والصحة) محلا لتطبيق الجانب العملي والتي استندت الى الدراسة الميدانية المباشرة، وتم تحليل النتائج النهائية للفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي المرجح، الوسط الفرضي، الاختبار التائي "t-test"، اختبار تحليل التباين "ANOVA test"). وفي ضوء الدراسة النظرية والعملية توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج ابرزها.

- 1- تبين ان هناك ضعفاً وعدم كفاية في تطبيق المؤشرات العالمية في المكاتب المبحوثة، كمؤشر الموظفين ومؤشر الاستراتيجية والتخطيط ومؤشر الشركاء و الموارد للمكاتب الثلاثة (التربية والثقافة والصحة) ومؤشر ادارة العمليات لمكتبي (التربية والصحة).
- 2- تبين ان هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين المكاتب المبحوثة من ناحية تطبيق المؤشرات العالمية، اذ كانت اعلى قيمة لمكتب المفتش العام لوزارة الثقافة ثم تلاه مكتب المفتش العام لوزارة الصحة ثم مكتب وزارة التربية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / تقييم الاداء، الحد من الفساد .**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 95 المجلد 23  
الصفحات 1-25

البحث مستل من رسالة ماجستير



## تقييم اداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### المقدمة:

اصبحت ظاهرة الفساد الاداري و المالي من المشكلات التي بدأت تأخذ بعدا عالميا ويعد العراق احدي هذه الدول التي انتشر بها هذه المرض الخطير لذلك انشأ مكاتب المفتشين العامين لتكون من ضمن المؤسسات الرئيسية للحد من هذه الظاهرة ، ومارست هذه المكاتب دورها في مكافحة الفساد في جوانب عدة منها. الوقائية- من خلال تعريف المواطنين و الموظفين بالمخاطر التي يمكن ان يلحقه الفساد بحاضرهم و مستقبلهم، والعقابية- من خلال متابعة اعمال الوزارات التي تشوبها شبهات فساد و معاقبة المتورطين واحالتهم الى هيئة النزاهة. لذلك اصبحت عملية تقييم هذه المكاتب بعد سنوات عدة امرا ذي فائدة، ولغرض الوقوف على الاداء الحقيقي وتحديد جوانب الضعف فقد ارتأ الباحثان استخدام مؤشرات عالمية في تقييم اداء تلك المكاتب، لذلك يركز هذا البحث على تقييم اداء مكاتب المفتشين العامين عبر خمسة محاور، انصرف الاول الى منهجية البحث اذ تضمن مشكلة البحث واهميته واهدافه وفرضياته ومنهجه وعينة البحث متغيراته وادوات القياس فضلا عن استعراض الدراسات السابقة واهم الدروس المستفادة منها، اما المحور الثاني فقد تضمن التعريف بمفهوم تقييم الاداء واهميته واهدافه ومراحل تقييم الاداء ومؤشرات التقييم، والمحور الثالث تضمن مفهوم الفساد الاداري والمالي ومظاهرة و الحد من الفساد وابرز استراتيجياته، اما المحور الرابع فقد تضمن الجانب العملي عبر فقرتين احتوى الاولى على عرض النتائج النهائية لقوائم الفحص والثانية اختبار الفرضيات، اما المحور الخامس فقد تضمن فقرتين، تناولت الاولى اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، والثانية تضمن التوصيات التي رأى الباحثان انها تمثل الحلول الواقعية لمشكلة البحث.

### المحور الاول / منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

نتيجة لانتشار ظاهرة الفساد وتنوع المنظمات التي تعمل على مكافحته او الحد منه فقد اصبحت عملية تقييم تلك المنظمات من الاساسيات لمحاربة هذا المرض الخطير وتعد مكاتب المفتشين العامين احدي الدوائر المهمة المعنية بهذا الخصوص، لذلك تتمحور المشكلة في بعد ادركه الباحثان وهو الحاجة لتوظيف مؤشرات عالمية لضمان تقييم حقيقي وواقعي لغرض الوقوف على الاداء الحقيقي لتلك المكاتب وكذلك الوقوف على المعوقات التي كان لها دور في تقييد عملها. يمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الاتية:

- 1- ما مستوى تقييم اداء مكاتب المفتشين العامين وفقا للمؤشرات العالمية؟
- 2- هل هناك فروق معنوية في مستويات اداء مكاتب المفتشين العامين في المكاتب المبحوثة في تطبيق المؤشرات العالمية؟

#### ثانيا: اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من اهمية الموضوع المبحوث، سيما وانه يسعى لتشخيص مستويات اداء مكاتب المفتشين في عدد من الوزارات، وتظهر هذه الاهمية في بعدين: نظري اذ انه يعد مساهمة علمية في تناول موضوع تقييم الاداء من حيث المفهوم والاهمية والاهداف فضلا عن الفساد بكافة انواعه واساليب الحد منه، وتتجلى الاهمية العملية له من خلال ارتباطه بموضوع بالغ الاهمية وهو تقييم اداء مكاتب المفتشين العامين (وهي من المنظمات الرقابية المختصة بمكافحة الفساد الاداري والمالي في العراق)، وفق المؤشرات العالمية ولاسيما اذا ما عرفنا ان تلك المكاتب من المنظمات الرقابية التي استحدثت بعد عام 2003 لذلك يعد تقييمها بعد عدة سنوات من تأسيسها له اهمية بالغة في معرفة الدور الذي قامت به في تحقيق اهدافها.

#### ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف بالدور الرئيس لمكاتب المفتشين العامين في تحقيق اهدافها المرسومة، وبيان الدور الحقيقي الذي مارسته في محاربتها للفساد الاداري والمالي من خلال قياس ادائها وفق المؤشرات العالمية.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### رابعاً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى (هناك تطبيق للمؤشرات العالمية لتقييم الاداء في مكاتب المفتشين العامين في الوزارات المبحوثة)، وتتفرع الى:
  - أ- هناك تطبيق لمؤشر القيادة في تقييم الاداء في مكاتب المفتشين العامين.
  - ب- هناك تطبيق لمؤشر الاستراتيجية و التخطيط في تقييم الاداء في مكاتب المفتشين العامين.
  - ت- هناك تطبيق لمؤشر الموظفين في تقييم الاداء في مكاتب المفتشين العامين.
  - ث- هناك تطبيق لمؤشر الشركاء و الموارد في تقييم الاداء في مكاتب المفتشين العامين.
  - ج- هناك تطبيق لمؤشر ادارة العمليات في تقييم الاداء في مكاتب المفتشين العامين.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق معنوية في مستويات اداء مكاتب المفتشين العموميين في المكاتب المبحوثة في تطبيق المؤشرات العالمية؟

### خامساً: منهج البحث:

استند البحث في اجراءاته الى دراسة الحالة وعلى قائمة الفحص (Ccheck List) كونه منهجاً وصفيًا يتسم بشمولية التحليل واعتمدت قائمة الفحص والتي تضمنت المؤشرات العالمية وهو جوهر البحث إذ قسمت كل قائمة الى عدد من الفقرات كما سيتم عرضه في الجانب العملي من البحث.

### سادساً: حدود البحث

- أ- الحدود الزمانية: تعد الحدود الزمنية للبحث المدة التي سوف يتم من خلالها تقييم اداء مكاتب المفتشين العامين وهي تشمل السنوات التي خضعت للتقييم (2010-2011-2012) وهي تعد الفترة الزمنية نفسها الخاضعة للتقييم من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي والاحداث لأن الديوان يجري التقييم كل ثلاث سنوات.
- ب- الحدود المكانية: يتحدد الاطار المكاني للبحث في حدود مكاتب المفتشين العامين كونها من الجهات الرقابية الحديثة النشأة في العراق والتي تسهم في مكافحة الفساد الحكومي والذي اشتمل على ثلاثة مكاتب للمفتشين العامين (التربية والثقافة والصحة).

### سابعاً: مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع البحث مكاتب المفتشين العامين في كافة الوزارات فيما طبقت على عينة من هذه المكاتب من الوزارات المعنية بها وتم اختيار عينة البحث بواقع مكتب واحد لكل قطاع والمتمثلة بمكاتب المفتشين العامين لوزارة ( التربية والثقافة والصحة).

### ثامناً: التعريفات الإجرائية لتغيرات البحث

- 1- تقييم الاداء: كافة الاجراءات الادارية التي تؤدي في النهاية الى اصدار حكم حول مدى الانجاز الذي تحقق من الهدف المقصود انجازه خلال فترة زمنية و مستوى جودة محددتين.
- 2- الحد من الفساد: الفساد هو انحراف القيم او انحراف انماط السلوك الاخلاقي المعهود المتمثل بالأمانة والصدق وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، والمتمثل بقيام الموظف باستغلال موقعه وصلاحياته للحصول على منافع شخصية بطرائق غير مشروعة، الامر الذي يستدعي اتخاذ الاجراءات اللازمة للحد منه من خلال تعزيز المسائلة والشفافية والنزاهة والاصلاح في المنظمات والدوائر الحكومية للقضاء على هذا المرض الخطير والحد منه.

### تاسعاً: ادوات القياس

1. المؤشرات العالمية: والتي يطلق عليها تسمية اطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية (CAF) وهي كانت من ضمن مجموعة من المقاييس العالمية التي تضمنها (التقرير الصادر من قبل UNDP برنامج الامم المتحدة الانماني لعام 2009 مركز اوسلو النرويج) والمنشور على الموقع الالكتروني للمنظمة الدولية (1)، وهي مستوحاة من نموذج "التميز للمنشأة الاوربية للتسيير عبر الجودة (EFQM) وكذلك من نموذج كلية العلوم الادارية (Speyer) بألمانيا. وتعد هذه المؤشرات نتيجة تعاون مشترك بين وزراء بلدان الاتحاد الاوربي المسؤولين عن الادارة العامة وقد اعتمدت في اغلب دول العالم كمؤشرات لتقييم اداء المنظمات بحسب ما ورد بالتقرير المذكور آنفاً.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

##### 1. دراسة (عبد الرحمن: 2014)

عنوان الدراسة	الرقابة المالية على العقود الحكومية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري و المالي. بحث تطبيقي في المديرية العامة لمشاريع إنتاج الطاقة الكهربائية.
هدف الدراسة	أن قيام أجهزة الرقابة المالية بدورها بشكل فاعل يساهم في الحد من ظاهرة الفساد الإداري و المالي في العقود الحكومية.
عينة الدراسة	دراسة وتحليل ملفات العقود التي أبرمتها المديرية العامة لمشاريع إنتاج الطاقة الكهربائية لعام 2012
اهم نتائج الدراسة	1- ضعف الاجراءات القانونية وعدم وجود متابعة حقيقية للشركات المتلكنة الامر الذي يؤدي الى عدم الالتزام بالمواعيد المحددة من الشركات لانجاز العمل. 2- قصور وسائل المساءلة في المخالفات المالية. إذ تقتصر صلاحية أجهزة الرقابة المالية في الكشف فقط عن تلك المخالفات والمطالبة بمعالجتها دون ان يكون هناك حق قانوني في مسائلة الموظفين عما يرتكبون من مخالفات. 3- ضعف التعاون لبعض الوحدات والدوائر الحكومية مع أجهزة الرقابة المالية واستمرار التسبب والهدر في المال العام الذي يعد صورة من صور الفساد.
الدروس المستفادة من الدراسة	التعرف على اهم مفصل لارتكاب الفساد الإداري و المالي وهو العقود الحكومية مع معرفة جوانب الخلل والقصور الرئيسية في الجهات المسؤولة عن متابعة تنفيذ العقود الحكومية.

##### 2. دراسة (حسن: 2015).

عنوان الدراسة	استخدام انموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFQM) في تقويم اجهزة الرقابة المالية العليا وانعكاسه على جودة التدقيق. "بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية"
هدف الدراسة	تقديم دليل عمل تفصيلي مقترح لقياس جودة اداء اعمال الاجهزة الرقابية المالية العليا باستخدام ادوات التقييم الذاتي التي يقدمها الانموذج.
عينة الدراسة	خطة و اداء ديوان الرقابة المالية لسنة 2012-2013.
اهم نتائج الدراسة	يعد انموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFQM) اطاراً لإدارة أداء المنظمات، كما لوحظ وجود انسجام كبير بين معايير انموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة والعناصر الاساسية لنظام رقابة الجودة الفعال التي حددها معيار (رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 40 ISSAI)، على الرغم من امتلاك الديوان للكفاءات العلمية والمهنية المتميزة، إلا أنه لا توجد معايير أو مؤشرات يتم من خلالها تقييم مستوى الابداع والتميز لتلك الكفاءات.
الدروس المستفادة من الدراسة	الاطلاع على كيفية تطبيق انموذج معترف به دولياً والتمثل بانموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFQM) في تقييم المنظمات العراقية ومدى دقته وقابليته في تحديد مستوى الاداء الحقيقي.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة (Akbari & Ashrafi & Moghadam 2015).

عنوان الدراسة	Prevent Corruption Through Information Technology منع الفساد من خلال تكنولوجيا المعلومات
هدف الدراسة	اظهار دور الحكومة الالكترونية واثارها في الحد من الفساد
اهم نتائج الدراسة	الحكومة الالكترونية والاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات والحوسبة لها دور مهم في الوقاية من الفساد ولاسيما جرمي الرشوة والاختلاس.
الدروس المستفادة من الدراسة	الاطلاع على احدى الطرائق الحديثة في مكافحة الفساد الاداري المالي وهي استخدام تكنولوجيا المعلومات أي الحكومة الالكترونية والتعرف على مميزات هذه التكنولوجيا في الحد من الفساد

#### 2. دراسة (Saryazdi 2015).

عنوان الدراسة	Main Elements Of An Effective Anti-Corruptipon Strategy. العناصر الرئيسية الفعالة لاستراتيجية مكافحة الفساد
هدف الدراسة	التغلب على الفساد من خلال معالجة الاسباب الجذرية و الظروف المؤدية لانتشاره من خلال بناء بيئة اخلاقية و نفسية سليمة
اهم نتائج الدراسة	ان اساس تطبيق استراتيجية فعالة لمكافحة الفساد يجب ان يتضمن العناصر الرئيسية و المتمثلة بسيادة قواعد القانون التشريعية و القضائية والاستخدام السليم للشفافية و المسائلة والعمل على تطوير ثقافة مكافحة الفساد و ابراز دور الهيئات التشريعية.
الدروس المستفادة من الدراسة	التعرف على اهم العناصر الرئيسية المهمة التي يمكن ان تساهم في منع الفساد او الحد منه ( كالمسائلة و الشفافية و الهيئات التشريعية) ومدى تأثيرها في استراتيجية مكافحة الفساد و اظهار جوانب القوة والضعف لكل عنصر من عناصرها.

### المحور الثاني / تقييم الاداء / مفاهيم اساسية

#### اولاً: مفهوم تقييم الاداء

المقصود بتقييم الاداء كافة الاجراءات الادارية التي تؤدي في النهاية الى اصدار الحكم حول مدى الانجاز الذي تحقق من الهدف المقصود القيام به خلال الفترة المحددة ومستوى جودة محدد ويعمل كنظام رقابة فعال لتصحيح الانحرافات، وعليه فان تقييم الاداء وفق هذا التعريف اداة للرقابة والمتابعة لذلك يمكن عد التقييم و الرقابة نشاطين يكملان بعضهما البعض للتأكد من ان الاهداف قد تحققت بالكامل او جزء منها (عباس،2008:249). او عملية مستمرة من خلالها يتم تحديد قياس اداء الموظفين والاقسام بمهنية عالية للمساهمة في تحسين المنظمة وتطويرها وتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين (Rashed et al,2011:3736)، فضلا عن ان تقييم الاداء من المرتكزات الاساسية لعمل ادارة المنظمة والذي من خلاله يتم اعادة النظر في البرامج والاجراءات التي ستؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة (Jones&George,2007:431).



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاميين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

حظي موضوع تقييم أداء المنظمات بأهمية بالغة في الدول المتقدمة وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية انطلاقاً من إيمانها بأن المحافظة على معدلات النمو الاقتصادي وتحسينه يعتمد أساساً على مدى الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد ( العيساوي، 2011:102). لذلك يعمل على توفير التغذية المرتدة للموظفين حول أدائهم ومشجع لهم للوصول إلى الأداء المتميز من خلال تقديم المشورة حول كيفية معالجة الأداء الضعيف عن طريق تطويرهم من خلال البرامج التدريبية ( Grote,2002:5). أو كنظام رقابة على أهداف استراتيجية للمنظمة (Elsharary,2006:33). ومن خلاله يمكن التعرف على مدى حاجة المنظمة لأعمال إضافية تكون متناغمة مع التطورات الحاصلة في بيئة التصنيع الحديثة ( Maher,2006:401). ويؤدي إلى زيادة ولاء الموظف للمنظمة والمساعدة على اتخاذ القرارات الصحيحة (يورك برس، 2007:16). كما يستعمل كمقياس لمعرفة مدى تطور المنظمة واستمرار نجاحها ( Schermerhorn,2007:11).

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء.

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو ضمان الاستفادة القصوى من مهارات كل موظف، إذ إن المنظمات تركز على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة لديها والذي يؤثر إيجاباً في الإنتاجية وزيادة قدرتها التنافسية (Arther,2007:2).

وتكمن أهمية تقييم الأداء من خلال دوره في تحديد الاحتياجات التطويرية التي لها دور في تنمية مهارات العاملين وتطويرها من خلال تشجيعهم ودعمهم بحيث يكون لدى المنظمة القدرة على تحديد الأشخاص الكفونين القادرين على تحمل المسؤولية (Wheelen&Hunger,2004:221). كما يعمل كجهاز اتصالات يساعد المشرفين في معرفة أداء الموظف داخل المنظمة ومعرفة دوره في تحقيق أهدافها ويعمل كذلك على معرفة ردود فعل الموظف فيما يخص نتائج قياس أدائه (Alston& Marschke,2008:3). مما سيؤدي إلى زيادة قوة المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال تحسين أدائها الحالي وحل المشكلات التي لها تأثير في انخفاض أداء الموظف (Hiimae,2012:34).

### رابعاً: مراحل عملية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها صعوبات عدة لذلك تتطلب من القائمين على تنفيذها أن يكون العمل قد تم تخطيطه على أساس صحيحة وسليمة وذات خطوات متناسقة ومتسلسلة بغية المضي بتحقيق الأهداف المبتغاة من قبل المنظمة.

وإن الفهم الدقيق لاستراتيجية المنظمة تكون من أهم المراحل في تقييم الأداء إذ يتم البدء من خلال هذا السؤال: ما استراتيجيتك؟ وعندما تدرك الاستراتيجية فإنك سوف تكون قادر على إقامة إطار لتوصيف المنظمة (Roodposhti et at, 2010:354) ولأن تقييم الأداء هو عملية تحديد ومراقبة وقياس تطور الأداء في المنظمة، فقد بين (Dechev,2010:8) أن تقييم الأداء لا ينبغي أن يكون فقط عن الفترة الماضية بل يجب أن يركز على المستقبل وعلى تحسين النتائج من خلال ربط تقييم الأداء بعملية تحسين الأداء، ويمكن أن نتعرف على مراحل تقييم الأداء من خلال ما ورد من قبل بعض الكتاب والباحثين إذ حددها (النجار، 2010:403-402) و (الكرخي، 2010:39) بثلاث مراحل:

الأولى: مرحلة جمع البيانات الإحصائية عبر دراسة اقتصادية تمهيدية حول المنظمة وكذلك أهداف الخطة الاقتصادية لها. والثانية: مرحلة التحليل الفني والمالي بقصد التحقق من أن المنظمة قد قامت به على وفق التصاميم المعتمدة مسبقاً. والثالثة: الحكم على النتائج والتي يكون هدفها التأكد من أن المواصفات والمعايير التي اختيرت لإقامة المنظمة قد جاءت على ما كان مبنغى والتنفيذ يسير على الأهداف المحددة.

### خامساً: مؤشرات تقييم الأداء

يعتمد نجاح عملية تقييم الأداء بالدرجة الأساس على دقة وملانة المؤشرات المستخدمة وعلى مدى قابليتها للقياس لتحقيق الغرض المطلوب منها إذ يجب أن تكون هذه المؤشرات لها القدرة على قياس الأداء الحقيقي للمنظمة لإظهار الجوانب الإيجابية والسلبية، ويمكن القول أن نجاح عملية تقييم الأداء تكمن بالدرجة الأولى في ضرورة اختيار المؤشرات المناسبة وترتيبها بحسب الأولوية، لذلك فقد اعتمد الباحثان على استخدام مؤشرات عالمية كأساس لتقييم أداء مكاتب المفتشين العاميين والتي قسمت إلى خمسة محاور كالتالي:



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### 1- محور القيادة

تشكل القيادة عنصرا حيويا ورئيسيا في حياة المنظمة بل تعتبر المحرك الاساس لكافة الفعاليات و الانشطة التي تقوم المنظمة الى تحقيق التميز، لذلك نجد ان (ابو النصر، 2007: 181) لا يعدها مجرد منصب اداري وظيفي بل هي نشاط ومسؤولية فأنها لا تقل عن الانشطة الاخرى كالإنتاج و التوزيع فضلا عن ان المنظمة التي تفتقر الى قيادة سليمة لا يمكن ان تحقق التفوق والنجاح في عملها، الامر الذي جعل (Alshammari, at al, 2015: 113) يركز على الجوانب الاخلاقية والشفافية والنزاهة للقيادة واعتبرها من الاسس و المفاهيم المثالية التي ستؤدي الى حسن التعامل مع اصحاب المصلحة والمواطنين الامر الذي سيؤدي الى نجاحها والحد من الفساد.

### 2- محور الاستراتيجية والتخطيط

ان الرؤية و الرسالة تحتاج الى صياغة استراتيجية واضحة للمنظمة تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة علاقاتها مع الجهات ذات العلاقة من خلال ترجمة الاهداف الاستراتيجية الى مخططات عمل وانشطة تكون قابلة للتجديد و التطوير بالتشاور مع الاطراف ذات العلاقة بعمل المنظمة، فيراها (العنزي، 2016: 424) هي عملية تحويل الرؤية والاهداف الى واقع ملموس بأعداد خطط تشغيلية وتكتيكية ونشرها على مجال واسع من الهيكل التنظيمي من خلال صياغة رؤية متكاملة الابعاد و المعالم تتضمن وضع الاهداف البعيدة المدى وادخال تحسينات والتغيرات بالتشاور مع الشركاء لتحسين الاداء.

### 3- محور الموظفين

يعد موظفي المنظمة اهم مواردها الرأسمالية لأن المنظمة التي تدير مواردها البشرية بشكل جيد قادرة على تحقيق اهدافها بسهولة، اذ ان ادارة الموارد البشرية يجب ان تحقق التوافق و الملائمة ما بين مؤهلات الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك العمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين اداء المنظمة والعمل على تطوير مهاراتهم واتباع استراتيجية عادلة في تقييمهم الامر الذي سينعكس ايجابا على تحقيق اهدافها (القاضي، 2012: 19).

### 4- محور الشركاء و الموارد

يعد الشركاء من الاساسيات لنجاح المنظمات و الى جانب الشركاء تحتاج الى موارد متعددة لضمان فعاليتها وكفاءتها مثل تكنولوجيا المعلومات وتجهيزات مادية الخ، وفي المنظمات الخاصة بمكافحة الفساد فان مفهوم الشركاء يتعدى المفهوم التقليدي اذ يمكن ان يكون المواطنون هم الشركاء واصحاب المصلحة لما يقدموه من معلومات يمكن ان تساهم في الحد من الفساد بل في اعلى الاحيان يكونون هم المصدر الرئيس لمدخلات المنظمة الامر الذي يستدعي فتح قنوات تواصل معهم واشراكهم في مجال محاربة الفساد الاداري والمالي.

### 5- محور العمليات

هو مجموعة القواعد والنظم التي تطبق من ساحات الانتاج لغرض الحصول من المدخلات على اعلى ناتج ممكن من السلع والخدمات باقل تكلفة ممكنة وفق المواصفات المحددة مسبقا (الغريبي، 2013: 51)، لذلك تكمن اهمية هذا المحور في الجهات الرقابية في مدى تقليل الكلفة والوقت في عمليات مكافحة الفساد الاداري والمالي او الحد فيها، اذ يجب ان تمارس الاعمال بكل كفاءة وفاعلية لغرض تحقيق الهدف المطلوب منها وذلك لا يتحقق الى من خلال ان تكون المنظمة لديها معرفة تامة بطبيعة عملياتها و التأكد من انها تدعم الاهداف الاستراتيجية لها من خلال اشراك كافة الجهات ذات العلاقة بالحد من الفساد في وضع تصورات مستقبلية لكيفية تطوير عملها في مكافحة الفساد الاداري والمالي.



## المحور الثالث/ الفساد والحد من الفساد/ مفاهيم اساسية

سيتناول الباحث اولاً الفساد وما يتعلق به من اسباب ادراكنا منا تشخيص الظاهرة ومعرفة اسبابها ومظاهرها يمهد للدخول في اليات المعالجة و الحد منه، عليه سيتناول في هذا المبحث

### اولاً: مفهوم الفساد الاداري والمالي

وان كانت هناك محاولات عديدة لتحديد ووضع تعريف موحد للفساد الا انه لا يوجد تعريف واحد مقبول دولياً لمصطلح الفساد لان ما قد يبدو فاسداً في مجتمع معين قد لا يكون بالضرورة فاسداً في مجتمع اخر (Ayferam at al,2015:72). وهناك اجماع على ان الفساد ينبغي ان يفهم على انه كل عمل يتم فيه استخدام القوة في المنصب العام لغرض تحقيق مكاسب شخصية بطريقة مخالفة لقواعد القانون (Kembayev&Baideldinova,2015:14). وهو ذات التعريف نفسه الذي اعتمدته منظمة الشفافية الدولية (TI) اذ عرفته بانها "اساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة (Stockemer&Sundstrom,2013:144). ويتوافق مع تعريف برنامج الامم المتحدة لمكافحة الفساد (GPAC) فقد عرفه بانها "اساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة (Mohammed,2013:120).

### ثانياً: مظاهر الفساد الاداري والمالي

- 1- الرشوة: تعد جريمة الرشوة من ابرز مظاهر الفساد وهي من الجرائم المخلة بواجبات الوظيفة العامة والرشوة هو اتفاق بين طرفين احدهما يعطي شيئاً الى الطرف الاخر لغرض الحصول على منافع عن طريق القيام بعمل او الامتناع عن العمل لذلك تستوجب وجود شخصين او اكثر وهما الراشي والمرتشي سواء تعاملوا بصورة مباشرة ام عن طريق شخص ثالث (Akbari at al,2015:30).
- 2- المحاباة والمحسوبية: وهي التي تنجم عن استغلال المنصب الحكومي لغرض منافع شخصية دون وجه حق اذ ينتج عن سوء نية وقصد مع سبق الاصرار لأجل القيام باعطاء الحقوق الى غير اصحابها اي سلبها من يستحقها الى من لا يستحقها واساس التمييز هو الصلة (العصبوية - القرابية) (Smite,2013:12).
- 3- غسيل الاموال: وهي طريقة يتم اخفاء الدخل غير القانوني وجعله يبدو قانونياً اي العملية التي تتم بموجبها اعادة تدوير الارباح المتولدة عن العمليات ذات الانشطة الاجرامية غير المشروعة لكي يدخلها بشكل مشروع داخل النظام العالمي المالي عن طريق اقامة مشاريع استثمارية وتجارية بحيث يجعل من الصعوبة التعرف على المصدر الحقيقي لتلك الاموال (مصلح واخرون، 2007:67).
- 4- التهرب الضريبي والجمركي: ويكون عن طريق قيام الموظفين المختصين على اعطاء تقديرات غير حقيقية لحجم الوعاء الخاضع للضريبة او للكمرك مقابل حصولهم على منافع مادية او عن طريق زيادة مساحات الاعفاءات الضريبية عن طريق السلطة الممنوحة لهم بحكم القانون (الجشع، 2014:52).
- 5- التزوير: التزوير اصطلاحاً عرف في قانون العقوبات العراقي رقم (111) لسنة 1969 في المادة (286) هو تغيير الحقيقة بقصد الغش في سند او وثيقة او أي محرر اخر ياحدى الطرائق المادية او المعنوية التي بينها القانون تغييراً من شأنه احداث ضرراً بالمصلحة العامة او لشخص من الاشخاص).
- 6- الاختلاس: قيام الموظف او من في حكمة بأخذ اشياء موجودة تحي حيازته بحكم وظيفته استغلالاً لمنصبه الوظيفي بقصد الاستيلاء عليها (الشكري، 2012:341) (Smite,2013:12).

### ثالثاً: الحد من الفساد: وسائل منع الفساد والحد منه فهي كالاتي:

1. المسائلة: هي اليه سياسية مهمة في الحكومات الرشيدة لمحاسبة المسؤولين عما يقوموا به من اعمال والعمل على فحص وتدقيق قراراتهم مع اتاحة الفرصة لهم لايضاح النقاط الغامضة او التهم الموجه لهم سواء كانوا معينين ام منتخبين والمسائلة هنا مرتبطة بمدى قدرة الاجهزة والمؤسسات المختصة على محاسبة الاشخاص الذين توجد لديهم اخلال وانحراف عن الاطر القانونية المسموح لهم بالتحرك في ضونها (الجشع، 2014:23).



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

2. الشفافية: عرفت بانها المبدأ الذي يسمح للمستفيدين او المتضررين من القرارات الادارية او المعاملات التجارية ليس فقط معرفة الحقائق والمعلومات والارقام لكن ايضا الاليات الاسس التي بنيت عليها تلك الاجراءات (Ginsberg at al,2012:3). اي تعني الوضوح في العلاقات مع المواطنين سواء كانوا المستفيدين من الخدمة او مموليتها وكذلك تعني ان تكون الاجراءات والاهداف والغايات علنية اي الافصاح الكامل عن اعمال الهيئات والاجهزة الحكومية والعمل على زيادة الوعي لدى الجمهور ومنظمات المجتمع المدني (غيدان، 2009:5).

3. الاصلاح الاداري والقانوني والمالي: ويتم هذا الاصلاح من خلال البدء بسن قوانين واضحة ومفهومة وغير متعارضة وكذلك انشاء مؤسسات واجهزة رقابية وتنفيذية تكون على درجة عالية من الكفاءة والجودة وتكون مسنودة من قبل ادارة سياسية تكون لها ارادة حقيقية لمحاربة الفساد عن طريق كشف ومعاقبة المفسدين اي عد الاصلاح الاداري جزءاً مهماً من وسائل مكافحة الفساد. (الصقال،2012:170).

4. الديمقراطية: هو عملية الانتقال السلمي للسلطة والابتعاد عن الاساليب الاستبدادية في ادارة الدولة اي توظيف السلطة للحفاظ على امن وسلامة المواطنين من خلال تنفيذ القوانين على الجميع وبشكل مجرد وتسعى الديمقراطية لضمان قيام الحكومة بإدارة مصالح المجتمع اي توظيف السلطة لتطبيق سيادة القانون بأكمله وعادة يتم تحقيق هذه الاجراءات من خلال انتخابات حرة ونزيهة ( Fukuyama,2015:12).

5. المحاسبة: تعني ان كل من يتولى منصب عام سوف يكون معرض للمساءلة القانونية والادارية والاخلاقية عن اعمالهم والقرارات التي تصدر بحكم مناصبهم الادارية (محمد،2013:7).

6. النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والامانة والاخلاص والمهنية في العمل وبالرغم من التقارب بينه وبين مفهوم الشفافية الا ان النزاهة تتصل بقيم اخلاقية معنوية بينما الشفافية تتصل بنظم واجراءات عملية (مصلح واخرون،2007:22).

وقد اختلف الباحثين والكتاب في تحديد تلك الوسائل ولإعطاء صورة عنها وبحسب وجهات نظر عدد من الباحثين يسوق الباحث الجدول(3-1) الذي يوضح تلك الوسائل.

الجدول (1-3) وسائل منع الفساد من وجهة نظر الكتاب و الباحثين

ت	اسم الكاتب	المساءلة	الشفافية	الديمقراطية	الاصلاح الاداري	النزاهة	المحاسبة
1	الزويني: 2008	❖	❖	❖	❖		
2	الصقال ، 170:2012	❖	❖	❖	❖		
3	Mapuva,Jephias,2014: 168	❖	❖				
4	العامري، 2010 ، 130	❖				❖	❖
5	الدسوقي:2012، 36	❖	❖			❖	
6	الجشعمي،2014:23	❖	❖	❖		❖	❖
7	السكرانه،2011:38	❖	❖	❖		❖	❖

### خامسا: الاستراتيجيات الحديثة للحد من الفساد الاداري

وللطبيعة الخاصة لكل نوع من انواع الفساد فقد عملت الدول و المنظمات على اتباع استراتيجيات معينة تتضمن معالجة شكل معين من اشكاله واختلفت هذه الاستراتيجيات تبعا لطبيعة الفساد الذي تحاول ان تكافحه او الحد، ومن هذه الاستراتيجيات وباختصار:

أ- الاستراتيجية الاقتصادية. معالجة الحالة المعيشية الاقتصادية له تأثير كبير في الحد من الفساد اذ ان الفقر و تدني مستويات الدخل وسوء الاوضاع المعيشية وفقدان ابسط مقومات الحياة بكرامة ووجود فوارق طبقية هائلة في تخصيصات الاجور تعد من العوامل الرئيسية في تفشي وباء الفساد والتي تعمل على لجوء اصحابها الى ممارسة انواعه ( ابو سويلم،2010:97)

ب- الاستراتيجية السياسية: والتي تعد ان اقامة نظام ديمقراطي قائم على الانتخابات والتداول السلمي للسلطة يعتمد على الشفافية والرقابة والمساءلة يتبنى مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث واحترام حقوق الانسان. والتي يمكن عدها من المقومات الاساسية لمكافحة الفساد الاداري. الا ان الانتقادات لهذه الاستراتيجية تتمثل بصعوبة تطبيق المفهوم الغربي للديمقراطية في كثير من الدول النامية بسبب الاختلاف في الظروف البيئية وعدم اكتمال النضج السياسي (عنبر: 2012:437).

ت- الاستراتيجية الادارية و الحكمانية: وتتطلب هذه الاستراتيجية القيام بمجموعة من الاجراءات كما حددها (خسباك، 2010:33). وستناولها بايجاز كالآتي.

1. تزويد المؤسسات الحكومية بإدارات مالية متطورة وكفوة وخبرات قادرة على صنع السياسات و الانظمة والعمل على رفع المستوى المادي والاخلاقي للموظفين من خلال الارشادات والندوات ولاسيما العاملين في الدوائر الرقابية والمالية.

2. ادخال التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات عن طريق استخدام الاجهزة الالكترونية لتقليل اتصال الموظفين بالمراجعين وصولاً الى الحكومة الالكترونية.

3. التأكد على القيم الاخلاقية في عملية اختيار الموظفين وتطبيق الشفافية في التعاقدات الحكومية والعمل على اصدار تقارير دورية عن نشاطات المنظمة المالية .

## المحور الرابع / الجانب العملي

### اولاً: عرض النتائج وتحليلها

سيتم في هذا المبحث عرض تفصيلي لنتائج متغيرات البحث وتحليلها والتي تتضمن المؤشرات العالمية ومدى تطبيقها في عينة البحث ومن اجل تحليل وتقييم أداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية والوقوف على نقاط القوة والضعف للبحث تم اعداد وتطبيق قائمة فحص خاصة لهذا الغرض اعتمد مقياسها على تدرج من (1-5) درجة كما في الجدول (1-4) وتضمنت مؤشرات رئيسة (عالمية) وكل مؤشر يحتوي على عدة محاور وكل محور يحتوي على عدة فقرات وكالاتي:  
وقد تمت دراسة الحالة من خلال المقابلة الشخصية للباحث في مكاتب المفتشين العامين في ثلاث وزارات وهي: (وزارة التربية، وزارة الثقافة، وزارة الصحة)

جدول رقم (1-4) فقرات المقياس الخماسي واورانه

الوزن (الدرجة)	فقرات المقياس الخماسي
5	مطبق تماماً
4	مطبق
3	مطبق جزئي
2	غير مطبق
1	غير مطبق مطلقاً

علما انه سيتم العرض وفق المعطيات التالية:

- الوسط الحسابي الفرضي:  $3=5/(1+2+3+4+5)$

- مدى فئة التقييم:  $0.8=5/(1-5)$

ويوضح الجدول رقم (2-4) توصيف فئات التقييم

جدول رقم (2-4) انواع وتوصيف فئات التقييم

الوزن (الدرجة)	فقرات المقياس الخماسي
1.8 - 1	ضعيف جدا
2.60 - 1.81	ضعيف
3.40 - 2.61	حول الوسط
4.20 - 3.41	عالي
5 - 4.21	عالي جدا



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

وسيكون التحليل لكل مكتب وبصورة عامة، وكانت النتائج كالآتي:

### أولاً: المؤشرات العالمية: تضمنت هذه المؤشرات عدة محاور وكانت النتائج حولها كالآتي:

- 1- القيادة: تحتل القيادة المرتبة الاولى في قائمة الفحص وذلك لدورها الحيوي في وضع رؤية مستقبلية ورسالة واضحة اذ تحدد قيادة المنظمة شخصيتها واهدافها وقيمتها وثقافتها ومقاييس كفاءتها ويفحص معيار القيادة قدرة المنظمة على ادارة ذاتها وادارة علاقاتها مع الجهات ذات العلاقة وكيفية تحفيز الموظفين وتوزيع المسؤوليات داخل المنظمة لذلك اشتمل محور القيادة على اربع محاور رئيسة كل محور يتضمن عدد من الفقرات كالآتي:  
أ- تخطيط توجهات المنظمة عبر تطوير رؤيتها ورسالتها: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.29) حول الوسط وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئي وبنسبة مئوية (65.8%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.71) عال وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (74.2%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.43) عالي وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (68.6%)، وقد لمس الباحث الاهتمام من قبل مكاتب المفتشين العامين في صياغة رؤية ورسالة واضحة تساعد الموظفين على فهم الادوار المطلوبة منهم في تحقيق اهداف المنظمة مع التأكيد على الاحترام والثقة بين مختلف قيادات المكاتب وهذا ما شاهده الباحث خلال عملية الفحص.  
ب- وضع نظام لإدارة المنظمة: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.38) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (67.6%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.62) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (72.4%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.31) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (66.2%)، ومن خلال النتائج اعلاه لامس الباحث اهتمام عينة البحث بتحديد الهيكل الإداري وتحديد الاهداف الاستراتيجية والية قياسها مما انعكس ايجاباً على ادارات المكاتب المفحوصة من خلال وضع اسس وانظمة واهداف واضحة لادارة المنظمة.  
ت- دعم الموظفين والتصرف معهم بصفة مثالية: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (4.27) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (85.4%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.18) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (63.6%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.36) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (67.2%)، وحلل الباحث هذه النسب العالية الى قلة عدد موظفيه كل قسم من اقسام هذه المكاتب مما جعل القيادة توليهم بنوع من الاهتمام.  
ث- ادارة العلاقات مع السلطة السياسية والجهات ذات العلاقة: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.75) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (75.0%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.13) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (62.6%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.75) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (75.0%)، وقد لمس الباحث اتجاه المكاتب المفحوصة الى ايلاء السلطة السياسية اهمية بالغة من خلال اشراكهم واطلاعهم على كافة النشاطات التي يقومون بها واقامة علاقات تفاعلية معهم على اعتبار انهم جزء مهم من البرنامج الحكومي.  
ومن خلال جدول (3-4) لمس الباحث حرص القيادات في مكاتب المفتشين العامين على تطبيق فقرات محور القيادة تطبيقاً عالياً وذلك ايماناً منهم بأن وجود قيادة قوية عنصر ضروري لتحقيق التميز اذاً أي اخفاق في هذا المحور سوف يؤدي الى نتائج سلبية مدمرة على المنظمة لذلك وجد الباحث اهتمام جدي من قبل الادارات على ضرورة بلورة رؤية ورسالة واضحة وان يتم ترجمة هذه الرؤية والرسالة لتكون مفهومة من قبل جميع الموظفين وان تتماشى وان لا تتعارض مع طبيعة النظام السياسي، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.69) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق الجزئي وبنسبة مئوية (73.8%).



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

اما في مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.41) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا المحور متجه قليلا نحو المطبق وبنسبة مئوية (68.2%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.44) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (68.8%).

جدول (3-4) يبين نتائج تطبيق محور القيادة

مكتب المفتش العام لوزارة الصحة				مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة				مكتب المفتش العام لوزارة التربية				المؤشر
النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الآت	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الآت	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الآت	الوسط المرجح	
68.6	15.45	0.53	3.43	74.2	13.21	0.49	3.71	65.8	33.74	1.11	3.29	رسم توجيهات عبر تطوير مهامها ورويتها وقيمتها
66.2	14.50	0.48	3.31	72.4	17.96	0.65	3.62	67.6	25.74	0.87	3.38	ارساء نظام لإدارة المكتب
67.2	19.94	0.67	3.36	63.6	27.36	0.87	3.18	85.4	21.08	0.90	4.27	تحفيز الموظفين ودعمهم والتصرف بصفة مثالية
75.0	18.93	0.71	3.75	62.6	26.52	0.83	3.13	75.0	23.73	0.89	3.75	ادارة العلاقات مع الفضاء السياسي
68.8	17.44	0.60	3.44	68.2	21.99	0.75	3.41	73.8	26.56	0.98	3.69	محور القيادة

## 2- محور الاستراتيجية والتخطيط

يهدف هذا المحور الى فحص محور التخطيط الاستراتيجي على تطوير الاهداف الاستراتيجية والاهتمام بعملية تخطيطها ومراجعتها بحسب متطلبات الجهات ذات العلاقة وفق الموارد المتاحة مع ملاحظة وضع خطة شاملة لكافة اقسام المنظمة ومدى توفر مخطط للتحديث والتجديد وكيفية تقييمه وتنفيذه. وقد اعدت قائمة الفحص لهذا المحور لأربع محاور رئيسية وكل محور يتضمن عدد من الفقرات الفرعية كالآتي:

أ- جمع المعلومات عن الاطراف ذات العلاقة بعمل المنظمة: ظهر وجود تفاوت في مدي تطبيق هذه الفقرة بين المكاتب المفحوصة، اذا في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.67) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (73.4%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.33) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (46.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.00) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (40.0%). وقد حلل الباحث هذا التباين والاختلاف في النتائج الى طبيعة عمل كل مكتب اذ ان مكتب المفتش العام لوزارة التربية قد اولى اهتماما بالغا في تحديد كافة الاطراف الاخرى المعنية بعمل المكتب وهذه عائد بحسب طبيعة عمله كونه يهتم بجانب تعليمي تربوي يحتم عليه التعرف على كافة الاطراف الاخرى لغرض عقد ندوات واتفاقيات تخص الجانب التربوي اما المتبقي من العينة المبحوثة فأنها لم تولى هذا المحور اهتماما كونها تعد ان تلك الاطراف لا يمكن ان يكون لها تأثير ايجابي في تحقيق المكتب لأهدافه او تطويره.

ب- تخطيط الاستراتيجية وتطويرها ومراجعتها: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.63) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا البعد متجه قليلا نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (52.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.13) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (62.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.63) وهي قيمة تميل ان تكون عالية وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (72.6%)، ولمس الباحث هذا الفارق والنسبة الضعيفة في مكتب المفتش العام لوزارة التربية بوجود تجاهل لبعض المهام المكلف بها من اذا عدم تحقيق توازن بين تلك المهام والموارد المخصصة لها وعدم تنظيمها حسب الاولوية وتجاهل مخاطرها مما انعكس سلبا على تطبيق هذه الفقرة.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

ت- تنفيذ الاستراتيجية في كافة اقسام المنظمة: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.50) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (70%) وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.50) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (70.0%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.50) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (70.0%). ويعزى الباحث هذا التقارب في تطبيق هذه الفقرة الى طبيعة الفقرة ذاتها والى التقارب فيما بينهم في الاستراتيجية والتي تحتم على اية منظمة ان تقوم بإيجاد الطرائق والقنوات لتنفيذ استراتيجيتها في المنظمة.

ث- وضع مخطط للتحديث والتجديد وتقييمه: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.75) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (75%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.25) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (45%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.00) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (60.0%)، ومن خلال ما شاهده الباحث عدم حرص مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة على تحقيق الاتصال او التشاور مع موظفيه او مع الجهات الاخرى عند اجراء اي تحديث او تطوير يتعلق بعمل المكتب وهو ما انعكس على نتيجة هذه الفقرة.

### جدول (4-4) يبين نتائج تطبيق محور الاستراتيجية والتخطيط

مكتب المفتش العام لوزارة الصحة				مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة				مكتب المفتش العام لوزارة التربية				
النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الاعرف	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الاعرف	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الاعرف	الوسط المرجح	
40.0	86.50	1.73	2.00	46.6	24.89	0.58	2.33	73.4	31.34	1.15	3.67	تجميع المعلومات حول الحاجيات الحالية والمستقبلية للأطراف المتدخلة
72.6	29.20	1.06	3.63	62.6	26.52	0.83	3.13	52.6	49.43	1.30	2.63	تطوير الاستراتيجية والتخطيط ومراجعتها وتحسينها
70.0	15.71	0.55	3.50	70.0	15.71	0.55	3.50	70.0	15.71	0.55	3.50	وضع الاستراتيجية بكامل اقسام المكتب
60.0	25.33	0.76	3.00	45.0	31.56	0.71	2.25	75.0	12.27	0.46	3.75	وضع مخطط للتحديث والتجديد
64.0	32.5	1.04	3.20	56.8	29.93	0.85	2.84	66.4	29.82	0.99	3.32	محور الاستراتيجية والتخطيط

وبالمحصلة النهائية يظهر الجدول (4-4) مدى تطبيق محور الاستراتيجية والتخطيط في عينة البحث اذ لمس الباحث وجود تقارب وارتفاع في النتائج الخاصة بمكتبي المفتشين العاملين لوزارتي التربية والصحة عن المكتب الخاص بوزارة الثقافة وهذا يعزوه الباحث الى ضعف المكتب في التعاون مع الجهات ذات العلاقة المعنية بعمل المكتب مع قصوره في وضع خطط تسهم في تطويره بالتشاور مع الشركاء الاخرين كما وضع سابقاً اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.32) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (66.4%)، اما في مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (2.84) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (56.8%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.20) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق جزئياً وبنسبة مئوية (64.0%).

### 3- محور الموظفين:

يعد موظفو المنظمة اهم الموارد الرأسمالية فيها على اعتبار ان المنظمة التي تدير مواردها البشرية بشكل جيد، تعلم بان تحقيق النجاح يأتي من خلال الاستثمار في الموظفين من خلال بناء قدراتهم وتحسين ادائهم وتوفير بيئة امنة وملائمة ويفحص هذا المعيار التخطيط للموارد البشرية وكيفية ادارتها وتطويرها بما يحقق الانسجام بين اهدافهم واهداف المنظمة والية اشراكهم في بلورة استراتيجية المنظمة ويتكون هذا المعيار من ثلاث محاور رئيسية كل محور يتضمن عدد من الفقرات الفرعية كالاتي:

أ- التخطيط للموارد البشرية وبما يتلاءم مع الاستراتيجية والتخطيط: ظهر وسطا حسابيا ضعيفا لمدى تطبيق هذه الفقرة في جميع المكاتب المبحوثة، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (1.09) وهي قيمة ضعيفة جدا وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو الغير مطبق مطلقا وبنسبة مئوية (21.8%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.09) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (41.8%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.43) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (48.6%). ويفسر الباحث هذا الضعف من خلال ما لمس من غياب الرؤيا الحقيقية التي تاخذ بعين الاعتبار الحاجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية مع عدم تحديد الكفاءات الادارية والقيادية مسبقا عند استقطاب الموظفين وضعف الخطط في تطوير كفاءاتهم مما انعكس سلبا في نتائج هذه الفقرة.

ب- تحديد الموارد البشرية الكفوة وتطويرها وتحقيق الانسجام بين اهدافها واهداف المكتب: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.0) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (40%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.50) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (70%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.71) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو مطبق جزئيا وبنسبة مئوية (54.2%). ويفسر الباحث وجود ضعف في مكتب المفتش العام لوزارة التربية و الصحة نتيجة لعدم ايلاء اهمية بتطوير موظفيهم الجدد او الاستفادة من الموظفي القدماء من خلال برامج خاصة تتماشى مع طبيعة المهام المكلفين القيام بها واهمالهم لاي نشاط يقوم به الموظف وهذا ما لامسه الباحث خلال فتره المعايشة لهذه المكاتب.

ت- اشراك الموظفين بتطوير المنظمة وتحميل المسؤوليات وتفويض السلطة: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (1.00) وهي قيمة ضعيفة جدا وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق مطلقا وبنسبة مئوية (20%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.57) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (51.4%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.0) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (60.0%). ويفسر الباحث وجود ضعف في كل من مكنتي وزارتي التربية و الثقافة الى قصورهم في اشراك المرووسين او ممثلين عنهم في رسم الاستراتيجية والاهداف الخاصة بالمكتب واهمالهم اراء موظفيهم او مقترحاتهم فضلا عن عدم استشارة ممثلي النقابات الخاصة بموظفيهم وهذا ما لامسه الباحث عند القيام بعملية الفحص.

ويعكس الجدول (4-5) وجود ضعف عام في جميع المكاتب المفحوصة بفقرات الخاصة بمحور الموظفين وخاصة بمكتب المفتش العام وزارة التربية اذ لمس الباحث ان القوانين والتعليمات التي تحكم هذا المحور قد صيغت بطريقة لا تعطي للإدارات حرية في كيفية اختيار الموارد البشرية وانما وجد الباحث ان اغلب الفقرات اعلاه قد صممت من قبل الوزارة المعنية او وزارة المالية وانما يقتصر دور المكتب على الامور الادارية التنظيمية البسيطة، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (1.39) وهي قيمة ضعيفة جدا وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو غير المطبق مطلقا وبنسبة مئوية (27.8%)، اما في مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (2.71) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (54.2%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (2.64) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان المحور متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (52.8%).



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### جدول (4-5) يبين نتائج تطبيق محور الموظفين

مكتب المفتش العام لوزارة الصحة				مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة				مكتب المفتش العام لوزارة التربية				المؤشر
النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	
48.6	32.51	0.79	2.43	41.8	33.49	0.70	2.09	21.8	27.52	0.30	1.09	التخطيط للموارد البشرية
54.2	18.08	0.49	2.71	70.0	15.14	0.53	3.50	40.0	41.0	0.82	2.00	تحقيق الانسجام بين الاهداف الفردية واهداف المكتب
60.0	23.67	0.71	3.0	51.4	30.74	0.79	2.57	20.0	--	0.00	1.00	اشراك المتعاونين بتطوير الحوار وتحميل المسؤوليات وتفويض السلطة
52.8	31.44	0.83	2.64	54.2	33.21	0.90	2.71	27.8	49.64	0.69	1.39	محور الموظفون

#### 4- محور الشركاء والموارد:

ان المحافظة على مصداقية المنظمة مع الشركاء امر حاسم ومهم لنجاحها واستمرارها في مزاولتها نشاطها بكفاءة و فاعلية ويفحص هذا المعيار كيفية بناء علاقات مع اهم الشركاء الرئيسيين وكيفية ادارة الشؤون المالية و المعلومات و الية ادارة تجهيزات المنظمة وسبل الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، ويتضمن هذا المعيار ستة محاور رئيسية وكل محور يتضمن عدد من الفقرات الفرعية كالآتي.

أ- بناء علاقات مع الشركاء الرئيسيين: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (1.57) وهي قيمة ضعيفة جدا وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق مطلقا وبنسبة مئوية (31.4%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.14) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (62.8%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.71) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو مطبق جزئيا وبنسبة مئوية (54.2%). ومن خلال ما لامسه الباحث وجد ان الضعف الظاهر في مدى تطبيق هذه الفقرة في كل من مكاتب المفتشين العاملين لوزارتي التربية والصحة يرجع الى ضعف في طبيعة التعاون مع الشركاء بشأن تبادل الخبرات في مجال الموظفين ناجم عن عدم وجود اساس مشتركة او اتفاقيات لتنظيم طبيعة التعامل.

ب- بناء علاقات مع المواطنين (مدخلات): في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.20) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (44%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.60) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه قليلا نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (52.0%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.0) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (60.0%)، ويفسر الباحث وجود ضعف في المكاتب وزارتي التربية والثقافة الى قصورهم في الجوانب الاعلامية لما له من دور في حث وتشجيع المواطنين على التعاون مع المكتب وكذلك انغلافهم على افكارهم وعدم سماعهم لأفكار المواطنين بسبب تخوفهم من التغيير لعدم امتلاكهم رؤية حقيقية حول ادارة التعامل مع المواطنين في المستقبل.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

ت- ادارة الشؤون المالية: في مكتب المفتش العام لوزارة التربية اذ حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.38) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه قليلا نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (47.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.31) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (66.2%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.23) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (64.6%). ويفسر الباحث هذا الضعف في المكتب المذكور اعلاه الى عدم اتباعهم اسلوب التخطيط مسبقا للميزانية بداعي عدم اعطاءهم حرية في تحديد احتياجاتهم وانما محددين بمجموعة من التعليمات والاورام سواء من وزارة المالية ام الوزارة ذاتها لا يستطيعون تجاوزها.

ث- ادارة المعلومات والمعرفة: ظهر وسطا حسابيا ضعيفا لعينة البحث اذا لامس الباحث هذا الضعف لعدم ادراكهم لدور المعرفة في تطور مهارات العاملين وعدم اتباعهم الشفافية في الوصول الى المعلومات لحوهم الغير مبرر وعدم تفريقهم بين المعلومات السرية والمعلومات العامة ، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.57) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (51.4%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.57) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (51.4%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.86) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (57.2%).

ج- ادارة التكنولوجيا: ظهر ضعفا واضحا من قبل مكتب المفتش العام لوزارة التربية في مدى تطبيق هذه الفقرة ويعزو الباحث هذا الضعف الى عدم قيام المكتب بتطبيق التكنولوجيا الحديثة لعدم امتلاكه خبرات بهذا المجال، وتظهر النتائج ان مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.33) وهو قيمة ضعيفة نسبيا وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق وبنسبة مئوية (46.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (4.00) وهي نسبة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (80.0%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (4.33) وهي نسبة عالية جدا وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق تماما وبنسبة مئوية (86.6%).

ح- ادارة المنشآت والتجهيزات: حققت هذه الفقرة وسطا حسابيا متوسطا وعاليا، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.33) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (66.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.50) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (70.0%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.17) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (63.4%). وهذا يعزوه الباحث الى الاهتمام الواضح من قبل المكاتب المفحوصة بطبيعة المنشآت والبنائيات والتجهيزات كونها تمثل العصب المهم لعمل اي مكتب.

من خلال الجدول (4-6) نرى وجود تباين في مدى تطبيق محور الشركاء والموارد في عينة البحث ، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.15) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان محور الشركاء و الموارد متجه نحو المطبق الجزئي وبنسبة مئوية (63.0%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.12) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان هذا المحور متجه نحو المطبق الجزئي وبنسبة مئوية (62.4%)، اما المكتب الخاص بوزارة التربية كانت النسبة ضعيفة، اذ حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (2.39) وهي قيمة ضعيفة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو الغير مطبق وبنسبة مئوية (47.8%) وحلل الباحث هذه النسبة الضعيفة الى عدم قيام المكتب المذكور باعطاء اهمية للشركاء في رسم سياسة المكتب واقتصر دور الشركاء على عقد الندوات والورشات دون ان يكون هناك مخطط استراتيجي يرسم ابعاد هذا التعاون واهدافه.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

جدول (4-6) وصف عام لمحور الشركاء والموارد.

مكتب المفتش العام لوزارة الصحة				مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة				مكتب المفتش العام لوزارة التربية				المؤشر
النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	
54.2	18.08	0.49	2.71	62.8	28.66	0.90	3.14	31.4	33.76	0.53	1.57	ارساء علاقات مع الشركاء الرئيسيين وتكريسها
60.0	23.67	0.71	3.0	52.0	58.46	1.52	2.60	44.0	20.45	0.45	2.20	ارساء شراكات مع المواطنين المحترفين وتكريسها
64.6	28.79	0.93	3.23	66.2	25.68	0.85	3.31	47.6	47.06	1.12	2.38	ادارة الشؤون المالية
57.2	24.13	0.69	2.86	51.4	38.13	0.98	2.57	51.4	30.74	0.79	2.57	ادارة المعلومات والمعرفة
86.6	13.39	0.58	4.33	80.0	--	0.00	4.00	46.6	24.89	0.58	2.33	ادارة التكنولوجيا
63.4	12.93	0.41	3.17	70.0	15.71	0.55	3.50	66.6	24.62	0.82	3.33	ادارة المنشآت والتجهيزات
62.4	25.0	0.78	3.12	63.0	30.48	0.96	3.15	47.8	28.87	0.69	2.39	محور الشركاء والموارد

### 5- محور اسلوب ادارة العمليات:

تعتمد مصداقية المنظمة بشكل كبير على تقديم خدمات عالية الجودة وموثوقة في ذات الوقت، إذ ان المحافظة على تلك المصداقية امر حاسم ومهم لنجاحها واستمرارها في مزاولة عملها مما يمنحها ثقة المواطنين لذلك يجب ان تكون تلك العمليات مصممة بشكل يهدف الى تخفيض كل من الوقت والجهد مع تحقيق الحد الاقصى من الانتاجية و الجودة والفاعلية، لذلك فان هذه القائمة تفحص كيفية ادارة المنظمة لعملياتها لكي تحقق اهدافها مع تحديد احتياجات المستفيدين من الخدمة المقدمة وبلورة توقعاتهم وجمع كافة المعلومات العامة المتعلقة بهم مع وضه الية عمل تكون قابلة للتحديث باستمرار بالتشاور مع المستفيدين، اذا تضمن هذا المحور ثلاث فقرات كل فقرة تتضمن عدد من الاسئلة كالآتي

- التعرف على العمليات وادارتها وتحسينها بصفة مستمرة: ظهر وسطا حسابيا عاما فوق الوسط في مدي تطبيق هذه الفقرة، اذا في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.15) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (63%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.62) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه قليلا نحو المطبق وبنسبة مئوية (72.4%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.08) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (61.6%). وقد لامس الباحث وجود اهتمام من قبل المكاتب المفحوصة في المعرفة بطبيعة العمليات التي تخص عمل مكاتبهم وذلك من خلال قيامهم بالتأكد من ان هذه العمليات تدعم اهدافهم في الخطة السنوية مع عمل دراسات وبحوث تتضمن تحليل لتلك العمليات واهم المشكلات والحلول لها.
- عمل تقارير ومعلومات مفصلة على المستفيدين: ظهر وسطا حسابيا عاما فوق المتوسط لمدى اهتمام لعينة البحث بجمع معلومات مفصلة عن المستفيدين وذلك من خلال اعتقادهم بان هؤلاء المستفيدين هم من يشكلون البنية الاساسية لاغلب اعمال المكتب مما يحتم عليهم اشراكهم في وضع الخطوط العريضة ادارة العمليات فضلا عن الدور الاعلامي الذي سوف يعكس طريقة اداء المكتب، وهذا هو ما لاحظته الباحث في المكاتب اعلاه اذا في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.38) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (67.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.88) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (77.6%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.13) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (62.6%).



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

ت- اشراك المستفيدين والاطراف ذات العلاقة في طريقة تحديث العمليات: تبين وجود ضعف في مكتب المفتش العام لوزارة التربية في كيفية ادارة المكتب للعلاقة مع المستفيدين والاطراف الاخرى في تحديث العمليات وهذا الضعف يعزوه الباحث الى عدم ايمان المكتب بضروره اشراك الاخرين في كيفية ادارة العمليات على اعتبار ان هذه الجهات لا تملك الرؤية الواضحة لطبيعة عمل المكتب لخصوصيته كونه يتعلق بجانب تربوي لا يستطيع المكتب ان يغامر به ، وظهرت النتائج في مكتب المفتش العام لوزارة التربية اذ حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (1.75) وهي قيمة ضعيفة نوعا ما وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو غير المطبق مطلقا وبنسبة مئوية (35%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.50) وهي قيمة عالية وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (70.0%). وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا البعد على وسط حسابي مرجح (3.25) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني بان هذا البعد متجه نحو المطبق جزئيا وبنسبة مئوية (65.0%).

يعكس الجدول (4-7) مدى تطبيق محور اسلوب ادارة العمليات، اذ في مكتب المفتش العام لوزارة التربية حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.0) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان محور ادارة العمليات متجه نحو المطبق الجزئي وبنسبة مئوية (60%)، اما في مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.68) وهي قيمة عالية وهذا يعني ان محور ادارة العمليات متجه نحو المطبق وبنسبة مئوية (73.6%)، وفي مكتب المفتش العام لوزارة الصحة حصل هذا المحور على وسط حسابي مرجح (3.12) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني ان محور ادارة العمليات متجه نحو المطبق الجزئي وبنسبة مئوية (62.4%).

جدول (4-7) وصف عام لمحور اسلوب ادارة العمليات.

المؤشر	مكتب المفتش العام لوزارة التربية				مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة				مكتب المفتش العام لوزارة الصحة			
	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الاتحادي	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الاتحادي	الوسط المرجح	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	المعيار الاتحادي	الوسط المرجح
التعرف على المسارات وتصورها وادارتها وتحسينها بصفة مستمرة	63.0	36.19	1.14	3.15	72.4	30.94	1.12	3.62	61.6	20.78	0.64	3.08
بلورة معلومات مركزة على المستفيدين	67.6	27.22	0.92	3.38	77.6	16.49	0.64	3.88	62.6	20.45	0.64	3.13
وضع عمليات محدثة باسشارك والاطراف ذات العلاقة	35.0	28.57	0.50	1.75	70.0	49.43	1.73	3.50	65.0	15.38	0.50	3.25
محور ادارة العمليات	60.0	37.33	1.12	3.0	73.6	29.08	1.07	3.68	62.4	19.23	0.60	3.12

### ثانيا: اختبار الفرضيات

سيتم استخدام الاختبار التائي وعرض النتائج لاختبار فرضيات البحث اولا لتلك المتعلقة بتطبيق المؤشرات (عالمية، داخلية، الحد من الفساد) و ثانيا اختبار فرضية وجود الفروق المعنوية في تطبيق المؤشرات في المكاتب المبحوثة و كالآتي:

غير دال: اذا كانت القيمة التائية المحسوبة فوق مستوى الدلالة 0.05 فان ذلك يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الوسط الفرضي البالغ (3) والوسط الحسابي، والنتيجة المستخلصة لا يعول عليها، وتعطي صورة ان اجراءات المكتب لا تؤشر تطبيقا مقبولا للمؤشر.

دال: اذا كانت القيمة التائية المحسوبة تحت مستوى الدلالة 0.05 ذلك يعني ان هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين الوسط الفرضي البالغ (3) والوسط الحسابي، فاذا كان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي بدرجة عالية تعني ان هناك تطبيقا مقبولا ذات دلالة معنوية للمؤشر، اما اذا كان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي بدرجة عالية فتعني ان هناك عدم تطبيق او تطبيق ضعيف للمؤشر ذات دلالة معنوية.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاميين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### 1- اختبار تطبيق المؤشرات العالمية

- يعكس الجدول (4-8) نتائج اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى التي تنص على (هناك تطبيق للمؤشرات العالمية في مكاتب المفتشين العاميين للوزارات (التربية والثقافة والصحة) ومن ملاحظة الجدول يظهر الاتي:
- أ- تشير نتائج الجدول ان هناك تطبيقا معنويا لمؤشر القيادة في المكاتب الثلاث (التربية والثقافة والصحة) إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (4.42) و(3.41) و(4.55) على التوالي وهي دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول فرضية البحث الفرعية الاولى من الرئيسية الاولى والتي تنص على انه هناك تطبيق لمؤشر القيادة للمكاتب الثلاثة.
- ب- تشير نتائج الجدول الى ان هناك تطبيقا غير معنويا لمؤشر الاستراتيجية و التخطيط للمكاتب الثلاث (التربية والثقافة والصحة) إذ بلغت ان قيمة  $t$  المحسوبة (1.62) و(0.94) و(0.96) على التوالي وهي غير دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني ان هناك تطبيق لمحور الاستراتيجية والتخطيط الا انه لا يعد معنويا وبالتالي لا يعول عليه كثيرا ويعطي صورة ان اجراءات المكتب لا توشح تطبيقا مقبولا لهذا المؤشر الامر الذي لا يوفر دعما لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الاولى والتي تنص على ان هناك تطبيق لمحور الاستراتيجية والتخطيط في المكاتب الثلاثة
- ت- تشير نتائج الجدول ان هناك تطبيقا ضعيفا ذات دلالة معنوية لمؤشر الموظفون في المكاتب الثلاث (التربية والثقافة والصحة) إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (12.41) و(3.69) و(2.29) على التوالي وهي دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة من الرئيسية الاولى والتي تنص على انه هناك تطبيق لمؤشر الموظفون في المكاتب الثلاثة.
- ث- تشير نتائج الجدول ان هناك تطبيقا ضعيفا ذات دلالة معنوية لمؤشر الشركاء و الموارد في مكتب وزارة التربية إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (4.13) وهي دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05، وغير معنويا في مكاتب وزارتي الثقافة والصحة إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (0.97) و(1.00) على التوالي وهي غير دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني ان اجراءات المكاتب لا توشح تطبيقا مقبولا لهذا المؤشر، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول فرضية البحث الفرعية الرابعة من الرئيسية الاولى والتي تنص على انه هناك تطبيق لمؤشر الشركاء والموارد لمكتب وزارة التربية، ولا توفر دعما كافيا في مكاتب وزارتي الثقافة و الصحة.
- ج- تشير نتائج الجدول الى ان هناك تطبيقا غير معنويا لمؤشر ادارة العمليات في مكاتب وزارتي (التربية والصحة) إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (0.00) و(1.00) على التوالي وهي غير دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني ان اجراءات المكاتب لا توشح تطبيقا مقبولا لهذا المؤشر، وتطبيقا معنويا في مكتب وزارة الثقافة إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (3.18) وهي دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول فرضية البحث الفرعية الخامسة من الرئيسية الاولى لمكتب وزارة الثقافة، ولا توفر دعما كافيا في مكاتب وزارتي التربية و الصحة.
- ح- تشير نتائج الجدول ان هناك تطبيقا مقبولا لاجمالي المؤشرات العالمية لتقييم الاداء في مكاتب وزارتي (الثقافة والصحة) وضعيفا في مكتب وزارة التربية إذ بلغت  $t$  المحسوبة (2.26) و(2.26) و(1.99) على التوالي وهي دالة معنوية تحت مستوى الدلالة 0.05، والنتائج اعلاه توفر دعما كافيا لقبول فرضية البحث الرئيسية الاولى والتي تنص على ان هناك تطبيق للمؤشرات العالمية في المكاتب المثل



تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق  
مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

الجدول (8-4) نتائج الاختبار الثاني للمؤشرات العالمية في الوزارات المبحوثة

مكتب المفتش العام لوزارة الصحة					مكتب المفتش العام لوزارة الثقافة					مكتب المفتش العام لوزارة التربية					المكاتب والقياس المحاور
الدلالة	مستوى الدلالة P-Value	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	الدلالة	مستوى الدلالة P-Value	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	الدلالة	مستوى الدلالة P-Value	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط المرجح	
دال	0.000	4.55	0.60	3.44	دال	0.002	3.41	0.75	3.41	دال	0.000	4.42	0.98	3.69	القيادة
غير دال	0.346	0.96	1.04	3.20	غير دال	0.356	0.94	0.85	2.84	غير دال	0.119	1.62	0.99	3.32	الاستراتيجية والتخطيط
دال	0.030	2.29	0.83	2.64	دال	0.031	3.69	0.90	2.71	دال	0.000	12.41	0.69	1.39	الموظفون
غير دال	0.323	1.00	0.78	3.12	غير دال	0.337	0.97	0.96	3.15	دال	0.000	4.13	0.95	2.39	الشركاء والموارد
غير دال	0.327	1.00	0.60	3.12	دال	0.004	3.18	1.07	3.68	غير دال	1.000	0.00	1.11	3.00	ادارة العمليات
دال	0.048	1.99	0.80	3.13	دال	0.025	2.26	0.95	3.17	دال	0.025	2.26	1.23	2.78	اجمالي المؤشرات العالمية

2- اختبار جدول تحليل التباين (ANOVA test):

لاختبار الفرضية التي تنص على انه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية لكل مؤشر من مؤشرات الدراسة بين المكاتب عينة البحث) سنستخدم اختبار جدول تحليل التباين (ANOVA test) وكانت النتائج كالآتي:

1. المؤشرات العالمية: من خلال الجدول (9-4) نلاحظ:

جدول (9-4) يبين جدول تحليل التباين للمؤشرات العالمية

الدلالة	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
وجود فروقات	7.11	0.80	3.13	وزارة الصحة
		0.95	3.17	وزارة الثقافة
		1.23	2.78	وزارة التربية

بلغت قيمة F المحسوبة (7.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالباقي (3.03) وبمستوى معنوية (0.001) وهذا يعني بان هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين المكاتب المبحوثة من ناحية تطبيق المؤشرات العالمية، ومن خلال قيم الوسط الحسابي نلاحظ بان اعلى قيمة للوسط الحسابي كانت لمكتب المفتش العام لوزارة الثقافة وهذا يعني بان هذا المكتب طبق المؤشرات العالمية اكثر من بقية الوزارات وتليها وزارة الصحة و ثم وزارة التربية.

## المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

من خلال المعايشة الميدانية التي قام بها الباحث في عينة البحث و المناقشات والمقابلات التي قام بها اثناء فترة المعايشة مع اغلب رؤساء الشعب و الاقسام لمليء قوائم الفحص وبناء على نتائج الدراسة الاحصائية المستندة على قوائم الفحص والتي تضمنت المؤشرات والنسب الخاصة لكل مؤشر فقد توصل الباحث الى الاستنتاجات الاتية.

1. تبين ان هناك تطبيق ضعيف لأجمالي المؤشرات العالمية من قبل مكتب وزارة التربية، بينما المكاتب الاخرى تطبق المؤشرات العالمية في تقييم الاداء وينسب متفاوتة، ولكن ظهرا هناك اخفاق وضعف في تطبيق بعض المحاور كالاتي:

أ- ظهر ان مكتب المفتش العام لوزارة التربية يتميز وبفارق بسيط عن المكاتب الاخرى في مدى تطبيق فقرات القيادة حيث وجد الباحث حرصه المكاتب الثلاثة على بلورة رؤيا ورسالة واضحة المعالم وان يتم ترجمة هذه الرؤيا و الرسالة لتكون مفهومة من قبل الموظفين ايمانا منهم بان وجود قيادة ضرورية عنصر ضروري لتحقيق التميز وان اي اخفاق في هذا المحور سيؤدي الى نتائج سلبية ومدمرة على المنظمة.

ب- ظهر جليا ان المكاتب الثلاثة لم تتوفق في تطبيق محور الاستراتيجية و التخطيط إذ كان هناك تطبيق لكن لم يكن بالمستوى المطلوب وليس كافيا، وهذا بسبب وجود ضعف من قبل ادارات المكاتب في التعاون مع الجهات ذات العلاقة المعنية بعمل المكتب مع قصورهم في وضع خطط تساهم في تطويرهم بالتشاور مع الشركاء وعدم حرصهم على التواصل و التشاور مع موظفيهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المكتب مما انعكس سلبا على هذا المحور.

ت- ظهر جليا وجود ضعف عام في جميع المكاتب المفحوصة فيما يتعلق بتطبيق فقرات محور الموظفين، إذ كان مكتب المفتش العام لوزارة التربية الاكثر سلبية بهذا المجال ويعزوه الباحث الى عدم قيام المكاتب بالتخطيط للموارد البشرية بما يتلاءم مع الاهداف الاستراتيجية لها في الحد من الفساد، فلا تمتلك قاعدة بيانات حقيقية تتضمن تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها في العناوين الوظيفية التي تتناسب مع الطبيعة الخاصة بعمل المكاتب، حيث تم تبرير هذا الضعف من قبل ادارات المكاتب على اعتبار ان القوانين و التعليمات التي تحكم هذا المحور قد صيغت بطريقة لا تعطي للإدارات حرية في اختيار مواردها البشرية وانما قد صممت من قبل الوزارة المعنية او وزارة المالية واضحى دور المكاتب مقتصر على الامور الادارية و التنظيمية البسيطة مما انعكس سلبا في تطبيق هذا المحور.

ث- ظهر جليا وجود ضعف واضح في تطبيق فقرات محور الشركاء والموارد من قبل مكتب وزارة التربية، بينما المكاتب الاخرى كان لديها تطبيق لكن ليس بالمستوى المطلوب و لا يعد كافيا او مقبولا، وهذا الضعف او عدم كفاية التطبيق كان بسبب عدم امتلاك المكاتب اي خطة استراتيجية لكيفية الاستفادة من الشركاء في تطويره وانما اقتصر التعاون على عقد الندوات و الورشات دون ان تكون هناك رؤية مستقبلية للاستفادة من خبراتهم، مع ضعفهم في ادارة المعلومات و المعرفة و عدم قدرته من الاستفادة من المعلومات الخارجية او في تبادل تلك المعلومات مع الجهات ذات العلاقة مع ضعفه في ادارة شؤونهم المالية واعتمادهم على البرامج التقليدية في التخطيط للموازنات، مع عدم استخدامهم التكنولوجيا الحديثة في ادارة العلاقة مع الشركاء او في ادارة الموارد لعدم امتلاكهم الخبرات الكافية في هذا المجال.

ج- تبين ان هناك تطبيق عالي لمؤشرات ادارة العمليات في مكتب وزارة الثقافة، بينما المكاتب الاخرى كان لديها تطبيق لكن ليس بالمستوى المطلوب ولم تكن موفقة في استثمار فقرات هذا المحور وقد ظهر ذلك جليا من خلال عدم تحديد مبررات التغيير في ادارة العمليات وعدم تمكنهم من الوصول الى المعلومات الصحيحة التي تساعد في تحقيق اهدافهم وعدم اشراكهم الجهات ذات العلاقة في تطوير اسلوب عملهم. بينما كان تميز مكتب الثقافة من خلال توفيره متطلبات الاساسية للتطوير والعمل على دراسة اهم المشاكل و الصعوبات من خلال جمعها وتحليلها ووضع الحلول و المقترحات لها وكذلك التحقق من ان هذه العمليات تدعم الاهداف الاستراتيجية للمكتب .



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العامين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

### ثانياً: التوصيات

- يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها وكما يلي.
1. ضرورة ان يتم اختيار القيادات في ادارة المكاتب وفق مؤشرات النزاهة والاستقلالية والكفاءة في العمل وذلك من خلال وضع معايير محددة وواضحة تعتمد الاساس في اختيارهم بعيدا عن الحزبية مع ضرورة اعداد كوادر لغرض ممارسة الادوار القيادية في المستقبل وذلك لطبيعة الخاصة لمكاتب المفتشين العامين.
  2. ضرورة اعطاء الموارد البشرية (الموظفون) في مكاتب المفتشين العامين اهمية بالغة كونهم يمثلون الاداة الرئيسية في مكافحة الفساد والعمل على تطوير مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية التي تكون متناسبة مع مؤهلاتهم العلمية وطبيعة الاعمال المكلفين بها مع ضرورة تحديد منابع لاستقطاب ذوي الكفاءة مع ان تكون عناوين الوظيفية لجميع الموظفين متناسب وطبيعة الاعمال الخاصة بعمل المكتب.
  3. اعطاء دور اكبر للشركاء في رسم سياسة واستراتيجية المكاتب وخاصة المنظمات الدولية المعنية بمكافحة الفساد من خلال عقد اتفاقيات شراكة وتعاون في مجال ملاحقة الفاسدين والاموال المهربة الى الخارج والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال مع اعلام المواطنين بالدور الذي يمكن ان يؤديه في محاربة المفسدين من خلال كسب ثقتهم بمحاسبة كبار المفسدين.
  4. تحديث ادارة العمليات باستمرار والعمل على تحديد المشاكل و الصعوبات التي يمكن ان ترافق مسيرة المكاتب في الحد من الفساد من خلال الاطر القانونية والتشريعية لكي تساهم في غلق الابواب امام الفاسدين من استغلال بعض الثغرات في القوانين لغرض حماية انفسهم من العقاب.
  5. ضرورة اعادة صياغة المهام والاهداف الخاصة بمكاتب المفتشين العامين كون ان اغلب مهامهم هي تكون ما بين مهام تدقيق ورقابة وهي ذات مهام ديوان الرقابة المالية ومهام تفتيش وتحقيق وهي ذات مهام هيئة النزاهة مما ادى ذلك الى حصول تكرار في اغلب الاعمال من قبل الجانبين الامر الذي يستدعي اعادة صياغة هذه المهام والاهداف.
  6. الاهتمام بشكل اكبر بالوصف الوظيفي واعتباره هو الاساس في اختيار الموارد البشرية من خلال تحديد العناوين الوظيفية المؤهلة للعمل في هذه المكاتب و التي يمكن ان تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة المكتب.
  7. ضرورة تطوير التعاون ما بين المكاتب و الجهات الاخرى سواء ديوان الرقابة المالية او هيئة النزاهة او اقسام الرقابة الداخلية في الوزارة وذلك من خلال وضع خطط لطبيعة هذا التعاون من خلال فتح قنوات الاتصال فيما بينهم بشكل اكبر من الان كون التعاون الحاصل في الوقت الحاضر لا يتعدى المخاطبات بالكتب الرسمية مع بعض ورش العمل بل يجب ان يكون هناك تعاون حقيقي فيما بينهم في مجال تبادل المعلومات بشكل اسرع وتبادل الخبرات فيما بينهم الامر الذي سيساهم في الحد من الفساد الاداري و المالي.

### المصادر

#### اولاً: الكتب العربية

- 1- ابو سويلم، احمد محمود نهار، (2010)، مكافحة الفساد، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان- الاردن.
- 2- ابو النصر، مدحت محمد، (2007)، ادارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الاولى، ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 3- برس، يورك، (2011)، تقييم الاداء، اعادة الطبع، الشركة المصرية العالمية للنشر- ومكتبة لبنان ناشرون، بيروت - لبنان.
- 4- الجشعمي، حيدر على عبد الله، (2014)، الفساد والنزاهة في العراق، الطبعة الاولى، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد- شارع المتنبي.
- 5- خصباك، كريم خميس، (2010)، المظاهر القانونية للفساد الاداري واستراتيجية مكافحته (دراسة قانونية، الطبعة الاولى، بغداد- العراق
- 6- الدسوقي، وليد ابراهيم، (2012)، مكافحة الفساد في ضوء القانون و الاتفاقيات الاقليمية و الدولية، الطبعة الاولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات. القاهرة.



## تقييم أداء مكاتب المفتشين العاملين في الحد من الفساد على وفق مؤشرات عالمية [بحث ميداني مقارنة]

- 7- السكارنة. بلال خلف، (2011)، الفساد الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 8- عباس، علي، (2008)، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 9- العيساوي، كاظم جاسم، (2011)، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات- تحليل نظري و تطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 10- العنزي، سعد علي، (2016)، نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، بغداد، الصرافية، الذكرة للنشر و التوزيع.
- 11- الغريبي، سامي ذياب عبد الرزاق، (2013)، ادارة الانتاج و العمليات، بيروت، مكتبة الزين الحقوقية والادبية.
- 12- القاضي، زياد مفيد، (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية و اداء العاملين و اثرهما على اداء المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
- 13- الكرخي، مجيد جعفر، (2010)، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان- الأردن.
- 14- مصلح، عبير واخرون، (2007)، النزاهة و الشفافية و المسائلة في مواجهة الفساد، فلسطين، رام الله، مؤسسة (CHF).
- 15- النجار، نبيل جمعة صالح، (2010)، القياس و التقويم- منظور تطبيقي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.  
ثانيا: الرسائل و المجلات
- 16- الزويني، خديجة محمد، الفساد و اثره في الموازنة العامة للدولة، (2008)، مجلة الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (73).
- 17- الشكري، هديل مهدي كاظم، الاطار التشريعي لجرائم الفساد، (2012)، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المؤتمر العلمي الاول لديوان الرقابة المالية
- 18- الصقال، احمد هاشم، ادارة المعرفة و انعكاسها على مكافحة الفساد الاداري، (2012)، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المؤتمر العلمي الاول لديوان الرقابة المالية.
- 19- العامري، زهرة حسن عليوي، اثر الفساد الاداري و المالي في الموازنة العامة، (2012)، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المؤتمر العلمي الاول لديوان الرقابة المالية.
- 20- عنبر، اسيل جبار، (2012)، استراتيجية مقترحة لمكافحة الفساد الاداري، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول لديوان الرقابة المالية الاتحادي
- 21- غيدان، رعد كاظم، (2009) الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة و مكافحة الفساد في العراق (2010-2014).

### Third: Books

- 22- Akbari, Behnam & Ashrafi, Arsalan & Moghadam, Hamed Ansari, "Prevent Corruption Through Information Technology, Danish Journal of Law Sciences, 2015.
- 23- Arthur, Diane, "the first-time Managers Guide To Performance Appraisals", American Management Association Self-Study Division, 2007.
- 24- Alshammari, Atiya & Almutairi, Naser & Thuwaini, Shebaib, "Ethical Leadership: the Effect On Employees". International Journal of and Management, Vol(10), No(3), 2015,
- 25- Alston, Barbara & Marschke, Eleanor "The performance Appraisal System and Analysis: A Case study" Global Academy of Business & Economic Research GABERIC.org, 2008.
- 26- Dechev, Zachary, "Effective Performance Appraisal- Study into The Relation Between Employer satisfaction and Optimizing Business Results", Erasmus Universty Rotterdam, 2010.



- 27- Elsharawy, Hatem, "Developing Controllhng and Perfprance Evaluation of Multinational Companies Operation in Egypt", 2006.
- 28- Ginsberg,Wendy& P.Carey& Halchin, L.Elaine& Keegan ,Natalie, "Government Transparency and Secrecy: An Examination of Meaning and Its Use in the Executive Branch,"Congressional Research Service,2014.
- 29- Grote, Dick,"The Performance Appraisal Question and A nswer Book: A survival Guide For Manager" Panted in the United States of America.2002.
- 30- Hiimae,Johanna Hedwiga,"Developing a Model Of employees Perfomance management Process For Tallinn Hotel Businesses", Universty of Applied Sciences, 2012.
- 31- Jones, Gareth R & George, Jennifer m,( 2007)," Contemporary Management", 2ed, Irwin,usa
- 32- Kembayev, Zhenis & Baideldinova,Maria,"Implementation of International Standards for Criminalization of Corruption in Kazakhstan," The Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan, 2015
- 33- Maher, Michael& Lanen, william& Weil, roman," fundamentals of Cost Accouthng" Irwin Mcgraw hill,New York, 2006
- 34- Schermerhorn, John R, "Management", 9<sup>th</sup>, John Wiley,Sons,Inc,USA,2007.
- 35- Stockemer,Daniel& Sundstrom,Aksel,"Corruption and Citizens Satisfaction With Democracy in Europe: What is the Empirical Linkage,"University of Ottawa,2013.
- 36- Smits, Cwd,"The Effect of National Culture on Implementation of Anti-C0rruption Policies,"University of Twente, 2013.
- 37- Wheelen,Thompson H & Hunger,d, David j," strategic,management and business policy", (2004), 3ed, prentice-hall,new jersey.
- Fourth:articles and magazines:
- 38- Ayferam,Gashaw & Bayeh, Endalcachew & Muchie,Zelalem,"Causes and Consequences Of Corruption Ethiopia; the Case of Ambo Town," Joumal of Educational Administration and Management, vol 2,(1)pp, 2015.
- 39- Fukuyama,Francis,"why Democracy Performhng So Poorly," Journal of Democracy,Vol(26),No(1),2015
- 40- Mohammed, Usman,"Corruption in Nigeria: A Challenge to Sustainable Development in the Fourth Republic," European Scientific Journal, vol 9, NO 4, 2013.
- 41- Mapuva, Jephias," The Debilitating Impact of Corruption on Democracy and Good Governance: A Critical Analysis," International Journal of Political Science and Development,vol(2),2014.
- 42- Rasheed, Muhammad Imran & Aslam, Hassan Danial &Yousaf, Saira& Noor, Amna," A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur" African Journal of Business Management Vol. 5(9),2011
- 43- Roodposhti, Fereydon Rahnamay &Lotfi, Farhad Hosseinzadeh& Ghasemi, Mohsen Vaez," Envelopment Analysis Technique and Balanced Scorecards Approach and its Application in Bank" Applied Mathematical Sciences, Vol. 4, 2010.



## Evaluating the performance of inspectors general offices in reducing corruption According to global indicators(Field research comparative)

### Abstract

This research aims to evaluate the application of the inspectors general of global indicators offices according to the axles (leadership, strategy and planning, employees, partners and resources, process management) and through the assumption main research which states that (there is an application for global indicators to evaluate performance in the offices of the ministries under study) which are subdivided into five sub-hypotheses according to the classification and division of the five axes of the checklist.

The researchers have taken refuge in the process of assessing the performance of the check list which included global indicators, which are certified by the European Union in assessing organizations as Arad, the researchers use a global indicator to show the aspects of the real weaknesses and their suitability in the application of national organizations, and selected the inspectors general of ministries and offices (Education and Culture and health) subject to the application of the practical side, which was based on direct field study was the analysis of the final results of this hypothesis using statistical methods (Mean unlikely, central premise, the standard deviation, the test Altaia "t-test" Contrast "ANOVA test" analysis test ). In light of the theoretical and practical study, the researchers reached a set of results, notably.

- 1- shows that there are weak and inadequate in the application of global indicators in the surveyed offices, as an indicator of staff for Strategic and index layout and index partners and resources of the three offices (education, culture and health) and transaction management for office Index (education and health).
- 2- Show that there are significant differences between the surveyed in terms of the application of global indicators offices, it was the highest value for the Office of the Inspector General of the Ministry of Culture and then followed by the Office of the Inspector General of the Ministry of Health and Ministry of Education and the Office of differences.

**Key words:** performance evaluation, reducing corruption.