

# تقييم اجراءات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق (٢٠١٠ - ٢٠١٤)

الباحث / احمد محمد كاظم العطار  
هيئة النزاهة / دائرة التحقيقات

أ.م.د. اياد طاهر محمد الجبوري  
كلية الادارة واقتصاد / جامعة بغداد

## المستخلاص

بات الفساد في السنوات الاخيرة موضع اهتمام كبير، ومثار بحث وتمحیص، نظراً لتفاوته في كافة مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية، ويعد من أكبر التحديات والمشكلات التي تواجه المجتمعات، لذا تمحورت هذه الدراسة حول تقييم اجراءات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق (٢٠١٠ - ٢٠١٤) .

أنطلقت الدراسة من بعدين أولهما فكري تضمن تقديم عرض مفاهيمي لمفهومي التنفيذ والتقييم والرقابة الاستراتيجي لما لهما من أهمية على موضوع البحث، اما بعد الآخر عملي تضمن جانبين الجانب الاول أستخدم فيه الباحث قائمة فحص لقياس محددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد من خلال دراسة ميدانية لتقييم إجراءات تنفيذها من قبل بعض الوزارات التي تمثل القطاعين (الانتاجي والخدمي) أذ إجريت مقابلات مع عشرة افراد من كل وزارة من لهم دور في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، اما الجانب الثاني فتضمن عرض نسب الانجاز المئوية للسنوات (٢٠١٢,٢٠١١,٢٠١٠) لمعالجة الظواهر السلبية المشخصة في الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للوزارات المبحوثة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ المصطلحات الرئيسية للبحث/ التنفيذ الإستراتيجي - التقييم والرقابة الإستراتيجية - الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢٠  
العدد ٧٨  
لسنة ٢٠١٤  
الصفحات ١١١ - ٨٤

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

لم تعد مشكلة الفساد الإداري مشكلة داخليه تتعلق بدولة ما وإنما أصبحت ظاهرة عالمية بأشكال وأنماط مختلفة، والعراق من الدول التي انتشرت فيه هذه الظاهرة أذ تبدلت على أثرها ثروات البلد وأصبحت التحدي الأكبر الذي يواجه الحكومة العراقية بالوقت الحاضر في ظل وجود بيئة حاضنة لهذه الظاهرة، لذا حرصت الحكومة العراقية على وضع ستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد للاعوام (٢٠١٤-٢٠١٠) تم بموجبها تحديد الأهداف الوطنية التي تضمن بناء مجتمع نزيه وشفاف وفعال.

وقد تم تناول أبعاد الدراسة النظرية والميدانية من خلال أربعة مباحث، أذ يتناول المبحث الأول منهجية البحث، والمبحث الثاني عني بالجانب النظري للدراسة المتمثل بعملية التنفيذ الاستراتيجي وعملية التقييم والرقابة الاستراتيجي، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة من خلال مناقشة وتحليل نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وكذلك عرض نسب الأنجاز السنوية لمعالجة الظواهر السلبية للوزارات المبحوثة، أما المبحث الرابع فقد تناولنا فيه استنتاجات البحث و-tonصياته.

## المبحث الأول / منهجية البحث

**اولا:- مشكلة البحث:** يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة من خلال تساؤل رئيسي هو:

١- هل تم تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد من قبل الوزارات والجهات الأخرى ذات العلاقة، بحسب الآليات والمعايير المشار إليها في الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وهذا التساؤل ينبع منه تساؤلات فرعية وهي :

أ- ما مدى وضوح محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للوزارات المبحوثة .

ب- هل الوزارات والجهات ذات العلاقة الأخرى، وضعت نظم وإجراءات لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .

ج- هل يتفاوت أداء الوزارات والجهات الأخرى ذات العلاقة، في عملية تنفيذ الإستراتيجية.

**ثانيا:- اهمية البحث:** تبرز اهمية البحث من خلال عدد من الفوائد أهمها:

١- يشكل موضوع البحث أهمية خاصة وذلك لأن الادارة الاستراتيجية تعد اداة مهمة في دول العالم المتقدم لتحديد مسار المنظمات بصورة عامة، وفي مجال مكافحة الفساد الإداري والمالي بصورة خاصة .

٢- تظهر أهمية البحث بوصفه مؤسسا اوقياسا لمدى التقدم الحاصل في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الوزارات المبحوثة، وتقييم اجراءاتها التنفيذية، لسد بعض الثغرات التي تظهر من خلال تشخيص مواطن الخلل والضعف .

٣- يسهم البحث في تعديل وتصحيح مسار التنفيذ الاستراتيجي من خلال وضع توصيات لتكون الإستراتيجية أكثر نجاعة في آليات مكافحة الفساد والحد من ظاهرة هدر المال العام .

**ثالثاً - اهداف البحث : للبحث عدد من الاهداف من اهمها :**

- ١- تأطير إطار مفاهيمي لمفهومي التنفيذ والتقييم والرقابة الاستراتيجي اعتماداً على الابيات الحديثة في الفكر الاداري .
- ٢- تقييم اجراءات تنفيذ استراتيجيات مكافحة الفساد في الوزارات المبحوثة، وفقاً لمعايير الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق للاعوام (٢٠١٠ - ٢٠١٤) .
- ٣- دراسة خطة العمل التفصيلية لمعالجة الظواهر السلبية المشخصة في الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وبيان نسب الحد من هذه الظواهر للوزارات المبحوثة .

**رابعاً - حدود ومجتمع وعينة البحث**

- ١- الحدود الزمنية : ان المدة التي خصصت لعملية اجراء المقابلات مع المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الوزارات المبحوثة لقياس محددات ومؤشرات النجاح لعملية التنفيذ باستخدام اسلوب (قائمة الفحص) هي من تاريخ (٢٠١٢/٦/١) الى (٢٠١٣/١/٣١) ، وكذلك جمع نسب الانجاز المئوية للسنوات (٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢) لمعالجة الظواهر السلبية المشخصة في الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .
- ٢- مجتمع وعينة البحث : يمثل مجتمع البحث كل الوزارات والجهات الاخرى ذات العلاقة المعنية بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق، فيما طبقت هذه الدراسة على عينه من الوزارات العراقية التي تمثل القطاعين (الانتاجي والخدمي) بواقع وزارتين من كل قطاع والمتمثلة بوزارات النفط، والصناعة والمعادن، والصحة، والعمل والشؤون الاجتماعية .

**خامساً - مصادر جمع البيانات والمعلومات**

- ١- أدوات الجانب النظري : أعتمد الباحث على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية الكتب والأطاريح والرسائل الجامعية وباللغتين العربية والإنكليزية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بخدمات شبكة (الانترنت) .
- ٢- أدوات الجانب العملي : أعتمد الباحث على جانبيين في جمع المعلومات، الجانب الاول يمثل (قائمة الفحص - ملحق رقم ١) إذ تم تصميمها بالاعتماد على النموذج الخاص بآلية تقييم إجراءات التنفيذ المدرجة في متن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لقياس محددات ومؤشرات النجاح في التنفيذ الإستراتيجي، وقد أعتمد الباحث على هذا النموذج لكونه قد وضع من قبل خبراء دوليين ومحليين وبموجب معايير دولية وأقر من قبل الحكومة العراقية كوثيقة رسمية ومن ثم يعد معياراً ثابتاً "محكماً" ، وإفراد البحث تتمثل في عشر موظفين لمكاتب المفتشين العامين لكل وزارة من الوزارات المبحوثة، الذين لهم دور في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ومن مستويات اداريه مختلفه تشمل المفتش العام ومعاون المفتش العام و مديرى الاقسام والشعب، مع الاشارة ان الباحث قد لجأ الى هذا العدد من الافراد عند استخدام قائمة الفحص وذلك بسبب تباين الاراء حول فقراتها، اما المحور الثاني يتضمن عرض نسب الانجاز المئوية للسنوات (٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢) للحد من الظواهر السلبية للوزارات المبحوثة المشخصة في الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .



## المبحث الثاني/ الجانب النظري

### ١- التنفيذ الإستراتيجي

**أ- مفهوم التنفيذ الإستراتيجي :** عمليه التنفيذ الإستراتيجي تهدف الى تحويل الاستراتيجية الى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة من خلال ترجمتها الى اجراءات عمل، وعرف كلاماً من ( وهلين و هنجر) التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، وانها في الغالب تنفذ بواسطة المدربين في مستوى الادارة الوسطى والادارة الدنيا ولكنها تراجع من قبل الادارة العليا ( وهلين و هنجر، ١٩٨٦ : ٣٨ )، ووصف (Stahl) التنفيذ الإستراتيجي بأنه الانشطة والقرارات التي تهدف الى اتمام استراتيجيات جديدة او دعم استراتيجيات قائمة (Stahl, 1995:176) وعرف (الخاجي) التنفيذ الإستراتيجي بأنه يتعلق برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة ذات العلاقة بما أتخد من قرارات استراتيجية (الخاجي، ٢٠٠٤ : ٢٢٤ ) وفي ضوء ماتم عرضه فإن عملية التنفيذ الإستراتيجي تمثل مرحلة وسيطة بين عملية الصياغة وعملية الرقابة والتقويم ويتفق معظم رواد الفكر الإستراتيجي في ميدان الاعمال على أهمية هذه المرحلة اذ تمثل الركن او المرتكز الرئيس لإعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي في ضوء القدرات والامكانيات والموارد المطلوب توزيعها او تخصيصها على الأنشطة التنظيمية المختلفة .

**ب - أهمية التنفيذ الإستراتيجي :** إن النجاح الإستراتيجي في توظيف الطاقات والموارد لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والارتقاء للتصور والتوجة الإستراتيجي يعتمد على رسم معالم آلية التنفيذ الإستراتيجي وتهيئة واستخدام متطلبات النجاح بفاعلية من اجل بقاء المنظمة حية متعددة مبدعة متطرفة (Alder, 1999:5)، ومن ثم فهو يمثل الاساس لأعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي حيث إنه يمثل "أختباراً" لمصداقية التوجه الإستراتيجي وصياغة الاهداف وأعتماد البرامج الاستراتيجية (الخاجي، ٢٠١٠:٢٠٣)، لذلك تعد مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الادارة الاستراتيجية اذ ان التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري، ٢٠٠٥:٢٩٥).

**ج - الانظمة الادارية المساعدة لتنفيذ الإستراتيجية :** يتطلب التنفيذ الإستراتيجي الناجح أنظمة ادارية داعمة ومساندة لعملية التنفيذ ومن أهم هذه الانظمة : (العمري والسamarai، ٢٠٠٨: ٦٨) و (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٠٦-٣٠٥).

**اولاً- البرامج :** وهي مجموعة من النشطات والخطوات الازمه لتحقيق خطه ذات غرض محدود تعمل على تفعيل الاستراتيجية، وتمثل البرامج بيان بالأنشطة او الخطوات المطلوبة لتحقيق خطه مفردة الاستعمال بهدف جعل الاستراتيجية محددة الخطوات.

**ثانياً- الميزانيات :** الموازنة بيان لبرامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقية اي انها توضيح للتکاليف التفصيلية لكل برنامج لاغراض التخطيط والرقابة، بمعنى ترجمة البرامج الى قيم نقية وتتضمن وضع قوائم للتکاليف التفصيلية لكل برنامج لاغراض التخطيط والمتابعة.



ثالثاً- الأجراءات : نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة اداء مهمة او وظيفة معينة، وتصف بالتفصيل الانشطة المختلفة التي يجب ادائها لانجاز برامج المنظمة، ويشار اليها احياناً "بالاجراءات التشغيلية".

٥- **المتغيرات ذات الصلة بالتنفيذ الإستراتيجي** : تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي أحدى التحديات التي تواجه الادارة، وهناك مجموعة من المتغيرات وثيقة الصلة بالتنفيذ الاستراتيجي ومن أهمها: (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٢٩٩) .

**اولاً- ادارة التغيير:** لغرض تنفيذ فعال للاستراتيجية يتطلب الأمر توضيح مدى التغيير اللازم أدخاله في المنظمة بعض الاستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل والبعض الآخر تتطلب تغييرات كاملة على كافة المستويات (أدريس والغالبي، ٢٠١١ : ١٣٩)، ويعتبر التغيير سمة الحياة بالنسبة للمنظمات الحديثة، وتشمل عملية التغيير الاستراتيجي على سلسلة من الخطوات الضرورية لضمان نجاحها وهي تحديد الحاجة الى التغيير وتحديد معوقات التغيير وتنفيذ التغييرات (العارف، ٢٠٠٠ : ٣٣٥-٣٣٩) .

**ثانياً- ادارة الهيكل التنظيمي :** يمثل الهيكل التنظيمي ذلك الرسم التصوري للعلاقات الرسمية اذ يوفر اطار يعمل الافراد من خلاله لانه ينظم العلاقة بين المستويات الادارية، ويوفر الرقابه على الانشطة، ويحقق التوازن في عدد المستويات الادارية(شهر، ٢٠١٠ : ١٠٩) وهو يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية بأتجاه تحقيق اهداف المنظمة (عبد الرحمن، ١٩٩٩: ٨٢) ويرى الباحث ضرورة أن يكون هنالك تناصق وتناسب بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية من أجل تحقيق غايات ومهام المنظمة في ظل تنفيذ فاعل للاستراتيجية .

**ثالثاً- ادارة الثقافة التنظيمية** لكل منظمة ثقافة متميزة بها، وتمثل مكونات الثقافة في الفلسفه، الاتجاهات، المعتقدات، والقيم المشتركة داخل المنظمة وتعد ثقافة المنظمة أحدى الدعامات او المعوقات الهامه للتنفيذ الناجح للاستراتيجية(العارف، ٢٠٠٠ : ٣٣٩)، ويتوقف التنفيذ الفعال على أرض الواقع أيجاد ثقافة تنظيمية داعمه ومساندة للاستراتيجية، والثقافة الناجحة هي القادره على تحقيق الاستراتيجية الأساسية للمنظمة وتعمل في نفس الوقت على أشباع حاجات العاملين من أجل جعل المنظمة تحقق أهدافها بكفاءه عاليه (الظاهر، ٢٠٠٩ : ٢٢٣-٢٢٥) .

**د- المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ الاستراتيجي :** تواجه مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ومن أهم هذه المعوقات ما ياللي : (عبد الرحمن، ١٩٩٩: ١٣٠) (العارف، ٢٠٠٣: ٢٨٢) .

**اولاً- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي**، الذي يسبب صعوبة إنتقال المعلومات بين الادارات ثانياً - قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية .

ثالثاً - وجود الصراع او التعارض في مصالح الافراد او الادارات .

رابعاً- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديد .



**أ - مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية:** دأب باحثوا وملئوا علمي المنظمة والإدارة العامة وعلم الإدارة الاستراتيجية خاصة التطرق إلى الرقابة الاستراتيجية مع باكير ولادة وتكوين تلك العلوم نظرياً وتطبيقياً وضمن إطار تقليدية عقلانية تامة وعقلانية محددة وأخرى حديثة دعت إلى التفاعل مع كل المحيط الإداري والمنظمي والاستراتيجي ومتغيرة من تأثيرات فيها سواء كانت إيجابية أم سلبية استجابة ومتتابعة وتقويمياً وتعديلها (الخاجي، ٢٠١٠: ٣٢٣)، وقد تناول العديد من الكتاب والاكاديميين مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية، منها جاء به كلاماً من (Samule&Peter) حيث عرفا التقييم والرقابة الاستراتيجية على إنها نوع خاص من الرقابة المنظمية التي تركز على مراقبة وتقدير عملية الإدارة الاستراتيجية لمعرفة هل أنها تعمل بالشكل الصحيح لضمان تحقيق النتائج المخطوطة لها مسبقاً (Samule&Peter, 1973: 139)، وأشار كلاماً من (وهلين وهنجر) إلى مفهوم التقييم والرقابة على انهم عمليات مراقبة نشاطات المنظمة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب (وهلين وهنجر، ١٩٩٠: ٤٠) .

ووصف كلاماً من (Barney&Griffin) الرقابة الاستراتيجية بأنها ترتكز على كيفية تكون المنظمة فاعلة في تحقيق نتيجة استراتيجية وتحقيق أهدافها (Barney&Griffin, 1992: 399)، ويرى الباحث أن عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية ماهي إلا أدلة فاحصة للاستراتيجية برمتها أذ توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لما تم تصوره في عمليات الصياغة، فهي تهدف إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية وهل يؤدي إلى النتائج المطلوبة أم لا وبالتالي الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع معطيات الاستراتيجية تفكيراً وتصوراً وتحليلياً وصياغة وتنفيذها وتقويمها .

**ب - أهمية عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية :** تبرز أهمية عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة بسبب المتغيرات المستمرة في البيئة، لذلك هي تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، فضلاً إلى أن الرقابة الاستراتيجية تزود بالتجذير العكسي التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية مناسبة ومتناصفة وتعمل بالشكل الصحيح، وان نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في أماكن استخدامها الأكثر كفاءة وتوزيع خبرة او مهارات الأداء في ارجاء المنظمة فهي وسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الاخلاق والتتصحیح المطلوب لنجاح مجمل اعمال المنظمة الإدارية (الدوري، ٢٠٠٥: ٣١٩) .

**ج - خطوات عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية :** يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة، يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي ليحقق الغاية من الرقابة، وهذه المراحل تتمثل في خمس خطوات هي تحديد النشاط المراد قياسه، ووضع المعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، وأتخاذ الإجراءات التصحيحية .

**ه - متطلبات الرقابة الاستراتيجية الناجحة :** لابد من توفر بعض الشروط والمتطلبات الأساسية ليكون هناك نظام رقابة استراتيجية فاعلة، ويرى القطامين من أهم هذه الشروط ما يلي : (القطامين، ٢٠٠٢: ١٧٤) .

اولاً" - ان يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية .

ثانياً" - من الضروري ان تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وفي إطار الرقابة الاستراتيجية .

ثالثاً" - الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كما "هائلاً وكبيراً" من المعلومات، في حين أن الامر يحتاج الى ان تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة، بحيث تتيح للادارة اعطاء احكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذة.

رابعاً" - ان تكون مؤشرات الرقابة الاستراتيجية مرتبطة ومسجمة مع جوانب الاداء المتوسطة وقصيرة الامد .

**د - المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية :** ان عملية تقييم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية تواجه عدد من المعوقات، ويرى الباحث من أهم هذه المعوقات مايلي :

اولاً" - صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الاهداف في المنظمات الحكومية نظراً لطبيعة اهدافها النوعية .

ثانياً" - تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات .

ثالثاً" - صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم امكانية تطبيق بعض المعايير الكمية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الاجهزة .

رابعاً" - صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها او الاجهزة الادارية المتوفرة لديها .



### المبحث الثالث/الجانب العملي

#### اولاً: وصف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق (٢٠١٤-٢٠١٠)

استجابة الى اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٣ التي انظم اليها العراق بموجب القانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٧، حرص المجلس المشترك لمكافحة الفساد على وضع وأعتماد استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد لتكون بمثابة خطة عمل شاملة ومفصلة لمواجهة الفساد في كافة مستوياته، وقد وضعت الاستراتيجية وخطة العمل على أساس رؤيه شاملة ومن ادراك عميق لكافة العوامل والظروف التي تحبط بيئة العمل وواجهة الفساد في كافة القطاعات من خلال مسح شامل واستقراء واسع لكل ظواهر الفساد الواقعة فعلاً والمحتملة الواقعة على مستوى كل قطاع من القطاعات، ان الاستراتيجية أخذت بنهجي الوقاية والردع في توازن موضوعي لمواجهة الفساد لذلك شملت خطة لمواجهة احداث تغيرات في السياسات والأنظمة والإجراءات بما يلامس جذور المسببات ويخلق بيئة عمل تضيق الخناق امام احتمالات الفساد وتؤدي بنفس الوقت الى تعظيم الاداء واعتبار هذه الخطة عملية ديناميكية مستمرة تستند الى رؤية ورسالة واضحة للامدين القريب والبعيد وتم بموجبها تحديد الاهداف الوطنية التي تضمن بناء مجتمع نزيه وشفاف وفعال وهي تعمل على ترسیخ ثقة المواطنين بالمؤسسات الوطنية من خلال تنفيذ سياسات فعالة لمعالجة الظواهر السلبية وكشف مواطنها ومعالجتها إسبابها وتفعيل الثقافة المجتمعية الرافضة للفساد ووضع آليات عمل فعالة للتعاون والتنسيق مع الجهات المحلية والإقليمية والدولية لاتخاذ الاجراءات الالزامية للوقاية من جرائم الفساد والقضاء عليها فضلاً عن تحديد واضح لبرامج العمل تأخذ في حساباتها اعتبارات الاداء وما افرزته الظواهر الإيجابية والسلبية.

#### ثانياً: تقييم عمليات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للوزارات المبحوثة

سوف نتناول عرض النتائج الاحصائية لقائمة الفحص، وعرض بعض النماذج من نسب أنجاز الوزارات المبحوثة لمعالجة الظواهر السلبية المخصصة في الاستراتيجية، واحيراً" نوضح العلاقة بين نتائج قائمة الفحص ونسب أنجاز معالجة الظواهر للوزارات المبحوثة.

١- مناقشة وتحليل نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد : نسعى الى عرض وتقييم النتائج الاحصائية لبيانات قائمة الفحص (checklist) للوزارات المبحوثة وهي عينة من القطاع الانتاجي والقطاع الخدمي تشمل وزارات النفط والصناعة والمعادن والصحة والعمل والشؤون الاجتماعية، وافراد الدراسة تمثل في عشر موظفين لمكاتب المفتشين العموميين للوزارات المبحوثة الذين لهم دور في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ومن مستويات ادارية مختلفة تشمل المفتش العام ومعاون المفتش العام ومدراء الاقسام والشعب.

وقد لجأ الباحث الى عشرة افراد بسبب تباين الأراء حول فقرات قائمة الفحص، اما قائمة الفحص (ملحق ١) تتضمن أنموج من ثماني عشر فقرة لقياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وهي واردة في متن الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتعتبر أنموج محكم كونها قد وضع من قبل خبراء محليين ودوليين ومعتمدة رسمياً من الحكومة العراقية، ولعرض الوصول الى دقة أكثر في استخدام قوائم الفحص تم الاعتماد على المقياس ذي الإحدى عشر درجة الذي يتراوح مابين أعلى وزن (100%) الى إدنى وزن له (0%), ومن أجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب بيانات قوائم الفحص بشكل جداول لأجابات افراد العينة لكل وزارة بغية استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة على حده، ومن ثم استخراج الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام على مستوى الوزارة ، وكذلك على مستوى القطاعين الانتاجي والخدمي، واخيراً على مستوى كل الوزارات المبحوثة، مع الاشارة ان الباحث قد اعتمد معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة ) وبالبالغ (50%)، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (spss) لاستحصال النتائج، وفي مايلي عرض لاجمالي نتائج الدراسة.

١ - مناقشة وتحليل نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة النفط.



الجدول (١)

نتائج قياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة النفط

الوسط الحسابي العام لوزارة النفط (%) 64.77

X18 عملية الاتصال %	X17 المناخ السائد %	X16 محاسبة المقصرين %	X15 كفاية الوقت %	X14 نظم المعلومات %	X13 المكافآت والحوافز %	X12 الموراد المالية %	X11 عمليات الرقابة %	X10 كفاية التدريب %	% X9 مشاكل البيئة %	% X8 امكانيات المنفذين %	% X7 وجود تعليمات %	% X6 تنسيق الأنشطة %	% X5 توافق القدرات %	% X4 توزيع المهام %	% X3 مشاركة القائمين %	% X2 برامج العمل %	% X1 وضوح الاهداف %	الغفرات العدد الافراد
80	80	80	80	80	70	60	80	80	70	80	80	80	80	80	70	70	80	1
50	50	80	80	30	10	70	50	50	40	60	50	50	40	30	70	60	50	2
70	70	60	70	70	50	40	70	60	60	70	80	70	80	70	70	60	80	3
80	60	70	60	60	50	10	80	50	60	70	70	80	80	80	70	60	80	4
80	80	80	50	80	40	60	80	50	80	70	80	80	70	70	80	80	80	5
50	70	80	70	60	50	40	60	40	50	60	80	70	70	80	70	60	60	6
60	80	70	50	30	10	80	50	20	50	70	80	60	70	80	60	80	60	7
80	80	80	50	40	70	60	80	60	50	60	70	70	50	70	80	60	70	8
80	80	60	70	60	20	70	60	40	80	80	70	70	80	80	70	50	60	9
60	70	70	80	50	20	40	60	70	50	80	70	70	80	60	80	70	70	10
%69	%72	%73	%66	%56	%39	%53	%67	%52	%59	%70	%74	%70	%70	%70	%72	%65	%69	الوسط الحسابي
12.86	10.32	8.23	12.64	18.37	22.82	20.57	12.51	16.86	13.70	8.16	9.66	9.42	14.14	15.63	6.32	9.71	11.00	الانحراف المعياري
18.63	14.33	11.27	19.15	32.80	58.51	38.81	18.67	32.42	23.22	11.65	13.05	13.45	20.2	22.32	8.77	14.93	15.94	معامل الاختلاف

الانحراف المعياري العام لوزارة النفط ( 4.48 )

يوضح الجدول (١) نتائج قياس محددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة النفط ومنه يتضح أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (64.77 %)، وبأنحراف معياري (4.48)، وهذا يشير إلى أن الوسط الحسابي العام لوزارة النفط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة والبالغ (50 %)، ويعزى السبب وراء ذلك الارتفاع إلى مستوى وضوح الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لدى أفراد عينة الدراسة لوزارة النفط وأن كانت بنسبة متوسطة.

اما على المستوى التفصيلي لنتائج محددات ومؤشرات النجاح لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لافراد عينة وزارة النفط ، فاننا نجد أن اغلب الفقرات والمتمثلة في (x1 ، x2 ، x3 ، x4 ، x5 ، x6 ، x7 ، x8 ، x9 ، x10 ، x11 ، x12 ، x13 ، x14 ، x15 ، x16 ، x17 ، x18 ) قد حققت اوساط حسابية بلغت (69% ، 65% ، 69% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ، 70% ) على التوالي ، وبأنحراف معياري بلغ (11.00 ، 9.71 ، 12.51 ، 16.86 ، 13.70 ، 8.16 ، 9.66 ، 9.42 ، 14.14 ، 15.63 ، 6.32 ، 18.37 ، 20.57 ، 12.86 ، 10.32 ، 8.23 ، 12.64 ، 12.86 ، 10.32 ، 8.23 ، 12.64 ، 18.37 ، 20.57) على التوالي، ونجد ان الفقرة 7x (الخاصة بقياس مدى وجود تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للقائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية )، قد حصلت على أعلى وسط حسابي أذ بلغ 74 % وبأنحراف المعياري ( 9.66 ) والذي يشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، فيما جاء بالمرتبة الثانية الفقرة 16x (الخاصة بقياس مدى كفاية الاجراءات المتخذة لمحاسبة المقصرين)، أذ بلغ الوسط الحسابي لها 73 % وبأنحراف المعياري بلغ 8.23، وقد جاءت الفقرتين 3x (الخاصة بقياس مدى مشاركة القائمين بالتطبيق في عملية صياغة برامج العمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية )، والفقرة 17x (الخاصة بقياس مدى أيجابية المناخ العام السائد في المؤسسة أثناء عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية) بالمرتبة الثالثة أذ حققتا وسطين حسابيين بلغا (72%) لكل واحد منها، وبأنحراف معياري بلغ ( 6.32 ، 10.32 ) على التوالي.

وعند تحليل معامل الاختلاف نجد ان الفقرة 3x جاءت بالمرتبة الاولى باقل معامل اختلاف حيث بلغ (8.77) ثم تليها الفقرة 16x بمعامل اختلاف بلغ (11.27 )، وثم جاءت الفقرة 8x بمعامل اختلاف بلغ ( 11.65 )، مايدل على وجود أنسجام في أجابات أفراد عينة وزارة النفط حول تلك الفقرات .

اما الفقرة 13x (الخاصة بقياس مدى ربط المكافآت والحوافز بعملية أنجاز تنفيذ الخطة الاستراتيجية) تعد الفقرة الوحيدة التي حققت وسط حسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة أذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 39% ) وبأنحراف معياري ( 58.51 ) ما يشير إلى تشتت كبير في أجابات أفراد العينة بخصوص تلك الفقرة .

وتشير النتائج الى أن وزارة النفط قد بذلت جهود جيدة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لغاية أعداد الدراسة الحالية، بأسثناء وجود بعض القصور في عملية ربط المكافآت والحوافز ب مدى عملية أنجاز تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الذي ينعكس سلبا بصورة وآخر على اداء العاملين على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في وزارة النفط هذا من جانب، ومن جانب اخر نجد ان وزارة النفط تتخذ اجراءات كافية لمحاسبة المقصرين وهذا ما تشير له نتائج الفقرة 16x .

العراق (١٤٠١-١٣٠٢)

## ٢- مناقشة وتحليل نتائج محددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الأستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة الصناعة والمعادن

يوضح الجدول (٢) نتائج قياس محددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة الصناعة والمعادن ومنه يتضح أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (٥٩.٢٢٪)، وبانحراف المعياري (٤.٠٩)، وهذا يشير إلى أن الوسط الحسابي العام لوزارة الصناعة والمعادن أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة والبالغ (٥٠٪)، ويعزى السبب وراء ذلك الارتفاع إلى مستوى وضوح الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لدى أفراد عينة الدراسة لوزارة الصناعة والمعادن وأن كانت بنسبة مقبولة .

اما على المستوى التفصيلي لنتائج محدّدات ومؤشرات النجاح لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لافراد عينة وزارة الصناعة والمعادن، فاننا نجد أن اغلب الفقرات والمتمثلة في ( $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}, x_{18}$ ) قد حققت وسط حسابي بلغ (64% ، 62% ، 67% ، 60% ، 65% ، 63% ، 55% ) على التوالي وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، وبانحراف معياري بلغ (6.99 ، 11.35 ، 21.70 ، 16.32 ، 17.51 ، 9.66 ، 7.07 ، 6.32 ، 10.74 ، 9.18 ، 13.33 ، 10.80 ، 12.51 ، 7.37 ، 8.23 ، 9.71 ) على التوالي .

ونجد ان الفقرة 17x (الخاصة بقياس مدى ايجابية المناخ العام السائد في المؤسسة أثناء عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية) قد حصلت على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (67%) وبيانحراف المعياري بلغ (8.23)، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة 4x (الخاصة بقياس مدى وجود إطار واضح لتوزيع المهام والمسؤوليات الأساسية لعملية تنفيذ الاستراتيجية) أذ بلغ الوسط الحسابي لها (65%) وبيانحراف المعياري بلغ (10.80)، وقد جاءت الفقرات كلاً من 1x (الخاصة بقياس مدى وضوح الاهداف الأساسية في أذهان القائمين على تنفيذ الاستراتيجي)، و7x (الخاصة بقياس مدى وجود تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للقائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، و10x (الخاصة بقياس مدى كفاية التدريب للقائمين على عملية تنفيذ الاستراتيجية) بالمرتبة الثالثة أذ حققت أوساط حسابية بلغت (64%) لكل واحد منهم وبيانحراف معياري بلغ (9.66, 10.74, 6.99) على التوالي.

و عند تحليل معامل الاختلاف نجد أن الفقرة 8x جائت بالمرتبة الاولى بأقل معامل اختلاف حيث بلغ (10.19) ثم تليها الفقرة (x1) (بمعامل اختلاف بلغ (10.92)، و ثم جائت الفقرة 16x بمعامل اختلاف بلغ (12.08)، ما يدل على وجود بعض الانسجام في أجابات أفراد عينة وزارة الصناعة والمعادن حول تلك الفقرات .

اما الفقرتين 13x (الخاصة بقياس مدى ربط المكافآت والحوافز بعملية أنجاز تنفيذ الخطة الاستراتيجية) و 12x (الخاصة بقياس مدى كفاية الموارد المالية المخصصة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية) قد حققتا وسطين حسابيين أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (49%، 47%) على التوالي، ويانحراف معياري بلغ (12.86 ، 8.23) .

وتشير النتائج لى ان وزارة الصناعة والمعادن قد بذلت جهود لنجاح تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لغاية أعداد هذه الدراسة وبنسبة مقبولة، باستثناء وجود بعض القصور في عملية ربط المكافأت والحوافز ب مدى أنجاز تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذلك قصور في عملية تخصيص الموارد المالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمكافحة الفساد، الذي ينعكس سلبا على اداء العاملين على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في وزارة الصناعة والمعادن.



الجدول (٢)

نتائج قياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة الصناعة والمعادن

%X18 عملية الاتصال	%X17 المناخ السائد	%X16 محاسبة المقصّر بن	%X15 كفاية الوقت	%X14 نظم المعلوما ت	%X13 المكافأة والحوا ف	%X12 الموارد المالية	%X11 عمليات الرقابة	%X10 كفاية التربية	% X9 مشكلات البيئة	% X8 امكانيات المنفذين	% X7 وجود تعليمات	% X6 تنسيق الأنشطة	% X5 توافق القدرات	% X4 توزيع المهام	% X3 مشاركة القائمين	% X2 برامج العمل	% X1 وضوح الاهداف	النقرات عدد الأفراد
50	60	70	80	40	40	40	50	70	60	70	60	70	70	70	60	60	70	1
70	70	70	50	60	50	40	60	60	60	60	70	60	40	40	50	50	60	2
50	70	60	40	70	40	40	50	70	60	60	80	60	70	70	60	70	70	3
50	70	60	10	80	50	40	70	70	60	70	60	70	60	60	80	80	60	4
50	50	60	80	70	60	70	70	60	60	60	60	70	80	80	60	70	50	5
50	70	50	70	80	40	40	20	70	50	60	50	40	40	60	70	60	50	6
60	80	60	40	70	40	50	70	70	50	70	80	70	80	70	70	80	70	7
60	70	70	50	40	60	70	60	60	50	60	70	60	60	70	60	50	60	8
70	60	50	70	50	40	60	40	70	60	50	50	60	50	60	40	60	60	9
40	70	60	50	40	50	40	30	40	40	60	60	70	60	70	60	50	70	10
%55	%67	%61	%54	%60	%47	%49	%52	%64	%55	%62	%64	%62	%60	%65	%63	%62	%64	الوسط الحسابي
9.71	8.23	7.37	21.70	16.32	8.23	12.86	17.51	9.66	7.07	6.32	10.74	9.18	13.33	10.80	12.51	11.35	6.99	الانحراف المعياري
17.65	12.28	12.08	40.18	27.2	17.51	26.24	33.67	15.09	12.85	10.19	16.78	14.80	22.21	16.61	19.85	18.30	10.92	معامل الاختلاف

الوسط الحسابي العام لوزارة الصناعة والمعادن (%) 59.22

الانحراف المعياري العام لوزارة الصناعة والمعادن (4.09)



٣- مناقشة وتحليل نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة الصحة

يوضح الجدول (٣) نتائج قياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة الصحة ومنه يتضح أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (56.44%)، وبيانحراف المعياري (3.23)، وهذا يشير إلى أن الوسط الحسابي العام لوزارة الصحة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة وبالنسبة (50%)، ما يدل على وجود نسبة مقبولة من مستوى الوضوح للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لدى أفراد عينة الدراسة لوزارة الصحة .



الجدول (٣)

نتائج قياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة الصحة

%X18 عملية الاتصال	%X17 المناخ السائد	%X16 محاسبة المقصري بين	%X15 كفاية الوقت	%X14 نظم المعلوما ت	%X13 المكافات والحوا قر	%X12 الموراد المالية	%X11 عمليات الرقابة	%X10 كفاية التربية	% X9 مشاكل البيئة	% X8 امكانيات المنفذين	% X7 وجود تعليمات	% X6 تنسيق الأنشطة	% X5 توافر القدرات	% X4 توزيع المهام	% X3 مشاركة القائمين	% X2 برامج العمل	% X1 وضوح الاهداف	الفقرات العدد الافراد
60	60	50	50	60	60	60	60	40	50	60	60	60	60	60	60	60	1	
60	70	40	70	50	40	60	50	60	60	60	60	60	60	60	60	60	2	
40	40	40	40	40	30	40	50	40	40	40	60	40	50	50	70	40	50	3
40	30	60	50	40	40	70	70	70	70	70	70	60	60	60	60	40	40	4
60	70	50	60	70	60	70	70	50	70	70	80	70	60	70	60	60	70	5
30	40	40	20	10	10	50	30	40	30	30	30	10	40	10	40	60	10	6
70	70	70	70	70	60	50	70	70	60	70	70	70	60	80	80	70	70	7
60	60	40	70	60	30	80	50	70	50	70	60	50	70	70	70	60	70	8
60	60	40	70	60	60	80	80	70	70	70	80	60	70	70	70	60	60	9
30	60	60	60	60	60	60	70	30	60	70	30	50	70	70	70	70	70	10
%51	%56	%49	%56	%52	%45	%62	%60	%56	%55	%60	%60	%53	%60	%60	%64	%61	%56	الوسط الحسابي
14.49	14.29	11.00	16.46	18.13	17.79	13.16	14.90	15.05	14.33	14.90	17.63	17.66	9.42	19.43	10.74	8.75	18.97	الاتحراف المعياري
28.41	25.51	22.44	29.39	34.86	39.53	21.22	24.83	26.87	26.05	24.83	29.38	33.32	15.7	32.38	16.78	14.34	33.87	معامل الاختلاف

الوسط الحسابي العام لوزارة الصحة (%) 56.44

الاتحراف المعياري العام لوزارة الصحة (3.23)



اما على المستوى التفصيلي لنتائج محدّدات ومؤشرات النجاح لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لافراد عينة وزارة الصحة، فاننا نجد أن الفقرات (x1 ، x2 ، x3 ، x4 ، x5 ، x6 ، x7 ، x8 ، x9 ، x10 ، x11 ، x12 ، x13 ، x14 ، x15 ، x16 ، x17 ، x18) قد حققت أوساط حسابية بلغت (64% ، 61% ، 56% ، 56% ، 56% ، 56% ، 56% ، 56% ، 56% ، 60% ، 60% ، 60% ، 60% ، 60% ، 60%) على التوالي وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، وبانحراف معياري بلغ (18.97 ، 13.16 ، 14.90 ، 14.33 ، 17.63 ، 17.66 ، 9.42 ، 19.43 ، 10.74 ، 8.75 ، 16.46 ، 14.29 ، 14.49 ، 18.13) على التوالي، ونجد أن الفقرة x3 (الخاصة بقياس مدى مشاركة القائمين بالتطبيق في عملية صياغة برامج العمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية) قد حصلت على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (64%) وبانحراف المعياري (10.74) والذي يشير الى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة x12 (الخاصة بقياس مدى كفاية الموارد المالية المخصصة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (62%) وبانحراف المعياري بلغ (13.16)، وقد جاءت الفقرة x2 (الخاصة بقياس مدى اختيار برامج العمل المناسبة لمتطلبات عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية) بالمرتبة الثالثة إذ حققت وسط حسابي بلغ (61%) وبانحراف معياري بلغ (8.75).

وعند تحليل معامل الاختلاف نجد ان الفقرة x2 جاءت بالمرتبة الاولى بأقل معامل اختلاف حيث بلغ (14.34)، ثم تلتها الفقرة x5 بمعامل اختلاف بلغ (15.7) وثم جاءت الفقرة x3 بمعامل اختلاف بلغ (16.78)، مايدل على وجود بعض من الأنسجام في أجابات أفراد عينة وزارة الصحة حول تلك الفقرات .

اما الفقرتين x13 (الخاصة بقياس مدى ربط المكافآت والحوافز بعملية انجاز تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وx16 (الخاصة بقياس مدى كفاية الاجراءات المتخذة لمحاسبة المقصرين ) فقد حققتا وسطين حسابيين أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي لهما (49% ، 45%) على التوالي، وبانحراف معياري بلغ (11.00 ، 17.79)، ما يشير الى وجود تطابق في أجابات أفراد العينة بخصوص تلك الفقرتين .

وتشير النتائج الى ان وزارة الصحة قد بذلت جهود لنجاح تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لغاية اعداد هذه الدراسة وبنسبة مقبولة، باستثناء وجود بعض القصور في عملية ربط المكافآت والحوافز بمعنى عملية انجاز تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذلك قصور في عملية اتخاذ الاجراءات لمحاسبة المقصرين وهذا ينعكس سلبا بشكل واخر على اداء العاملين على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في وزارة الصحة .

#### ٤- مناقشة وتحليل نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية

يوضح الجدول (٤) نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية ومنه يتضح أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (49.27 %)، وبانحراف المعياري (3.69)، وهذا يشير الى أن الوسط الحسابي العام لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة وبالبالغ (50%)، ويعزى السبب وراء ذلك الى انخفاض مستوى وضوح الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لدى أفراد عينة الدراسة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية .



اما على المستوى التفصيلي لنتائج محدّدات ومؤشرات النجاح لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لأفراد عينة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، فاننا نجد أن الفقرات (x1 ، x2 ، x3 ، x4 ، x5 ، x7 ، x8 ، x11 ، x15 ، x18) قد حققت أوساط حسابية بلغت (55% ، 54% ، 62% ، 53% ، 55% ، 54% ، 52% ، 51% ، 50% ، 50% ، 52% ، 50%) على التوالي وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، وبانحراف معياري بلغ (7.88 ، 13.49 ، 13.37 ، 8.43 ، 8.49 ، 18.85 ، 14.49 ، 13.33 ، 13.16 ، 13.16) على التوالي .

ونجد أن الفقرة x1 (الخاصة بقياس مدى وضوح الأهداف الأساسية في أذهان القائمين على تنفيذ الاستراتيجية ) قد حصلت على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (62%) وبانحراف المعياري (7.88) والذي يشير الى مدى انسجام القيم مع وسطها الحسابي، فيما جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة x5 (الخاصة بقياس مدى توافر القدرات القيادية في المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية) أذ بلغ الوسط الحسابي لها (56%) وبانحراف المعياري بلغ (8.43)، وقد جاءت الفقرة x3 (الخاصة بقياس مدى مشاركة القائمين بالتطبيق في عملية صياغة برامج العمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية) بالمرتبة الثالثة أذ حققت وسط حسابي بلغ (55%) وبانحراف معياري بلغ (8.49) .

وعند تحليل معامل الاختلاف نجد أن الفقرة x1 جاءت بالمرتبة الاولى بأقل معامل اختلاف حيث بلغ (12.70)، وتليها الفقرة x5 بمعامل اختلاف بلغ (15.05) ، وثم جاءت الفقرة x3 بمعامل اختلاف بلغ (15.43) ، ما يدل على وجود نسبة قليلة من الانسجام في أجابات أفراد عينة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حول تلك الفقرات .



الجدول (٤)

نتائج قياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية

%X18 عملية الاتصال	%X17 المناخ السائد	%X16 محاسبته قصرين	%X15 كفاية الوقت	%X14 نظم المعلومات	%X13 المكافآت والحوا فز	%X12 الموراد المالية	%X11 عمليات الرقابة	%X10 كفاية التدريب	% X9 مشاكل البيئة	% X8 امكانيات المنفذين	% X7 وجود تعليمات	% X6 تنسيق الأنشطة	% X5 توافر القدرات	% X4 توزيع المهام	% X3 مشاركة القائمين	% X2 برامج العمل	% X1 وضوح الاهداف	الفترات العدد الافراد
30	40	60	40	50	60	30	50	60	50	60	40	40	60	50	60	70	60	1
60	50	20	60	30	10	30	40	10	30	60	20	30	60	40	70	60	60	2
30	30	70	40	40	50	30	60	50	30	30	40	30	60	50	60	40	70	3
70	60	40	60	20	40	20	30	30	30	40	50	30	50	70	60	70	70	4
70	60	60	70	50	60	50	70	60	40	60	70	60	50	40	50	40	60	5
70	70	70	60	50	70	60	50	50	70	60	70	50	60	60	50	60	70	6
70	60	60	70	60	60	70	60	70	70	70	70	60	50	70	50	60	50	7
40	30	30	40	30	30	30	3	60	40	40	40	50	60	60	40	50	60	8
30	30	30	40	30	50	30	60	20	30	30	30	20	40	30	50	30	50	9
30	30	40	40	50	6	30	50	60	50	60	70	40	70	60	60	60	70	10
%50	%46	%48	%52	%41	%49	%38	%50	%47	%44	%51	%50	%41	%56	%53	%55	%54	%62	الوسط الحسابي
19.43	15.77	18.13	13.16	12.86	17.91	16.19	13.33	20.02	15.77	14.49	18.85	13.70	8.43	13.37	8.49	13.49	7.88	الانحراف المعياري
38.86	34.28	37.77	25.30	31.36	36.55	42.60	26.66	42.59	35.84	28.41	37.7	33.41	15.05	25.22	15.43	24.98	12.70	معامل الاختلاف

الوسط الحسابي العام لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية (%) 49.27

الانحراف المعياري العام لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية (3.69)

اما الفقرات (x12 ، x6 ، x14 ، x9 ، x17 ، x10 ، x16 ، x13) قد حققت أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة أذ بلغت الأوساط الحسابية لها (38% ، 38% ، 41% ، 41% ، 44%) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (16.19 ، 13.70 ، 12.86 ، 15.77 ، 15.77 ، 15.77 ، 18.13 ، 20.02) على التوالي .

ونجد أن الفقرة 12x (الخاصة بقياس مدى كفاية الموارد المالية المخصصة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية) حققت أقل وسط حسابي أذ بلغ (38%) وبانحراف معياري بلغ (16.19)، وتلتها الفقرتين 6x (الخاصة بقياس مدى التحكم بعملية التنسيق بين الانشطة المختلفة داخل المؤسسة في إطار عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية) و14x (الخاصة بقياس مدى توافر نظم المعلومات اللازمة لقياس الاداء والرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) أذ حققتا وسطين حسابيين بلغ (41%) لكل منهما، وبانحراف معياري بلغ (13.70 ، 12.86 ، 12.86) على التوالي وتلتها الفقرة 9x (الخاصة بقياس مدى فاعلية اجراءات التحكم بمشاكل البيئة الخارجية المعرقلة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية) بوسط حسابي بلغ (44%) وبانحراف معياري بلغ (15.77)، وبصورة عامة تشير النتائج الاحصائية لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية أنها حققت وسط حسابي ضعيف.

٥- مناقشة وتحليل نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارات عينة الدراسة .

#### الجدول (٥)

نتائج محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لوزارات عينة الدراسة

الناتج الاحصائي	عينة الدراسة	وزارة النفط	وزارة الصناعة والمعادن	وزارة الصحة	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
%49,27	%64,77	%59,22	%56,44	3.69	3.23
3.69	4.48	4.09	3.23	%49,27	%56,44

تعكس معطيات الجدول (٥) نتائج قياس محدّدات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على مستوى كل وزارة من الوزارات المبحوثة أذ نجد ان وزارة النفط قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (64,77%) وبانحراف معياري بلغ (4.48)، فيما جاءت وزارة الصناعة والمعادن بالمرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (59,22%) وبانحراف المعياري بلغ (4.09)، اما وزارة الصحة جاءت بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (56,44%) وبانحراف معياري بلغ (3.23)، في حين ان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية جاءت بالمرتبة الرابعة أذ بلغ الوسط الحسابي لها (49,27%) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، وبانحراف معياري بلغ (3.69) وتشير تلك النتائج بصورة عامة الى ان وزارة النفط تتميز بوجود نسبة من الوضوح في عملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد اكبر من بقية الوزارات الاخرى المبحوثة عينة الدراسة بالرغم من انها قد حققت وسط حسابي يمثل نسبة متوسطة بلغ (64,77%)، في حين ان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حققت وسط حسابي يمثل نسبة ضعيفة بلغ (49,27%) ما يشير الى عدم وضوح عملية تنفيذ الإستراتيجية لدى افراد عينة الدراسة، ما ادى الى ضعف وقصور في عملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .

### ثالثاً : عرض نسب الانجاز لمعالجة الظواهر السلبية للوزارات المبحوثة

سنتناول بعض النماذج من نسب الانجاز المئوية للسنوات (٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢) لمعالجة الظواهر السلبية المخصصة في الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للوزارات المبحوثة، وسنعرض محاور نسب الانجاز تبعاً للحد من الظواهر السلبية التي تشتهر فيها كل الوزارات المبحوثة والمتمثلة (بالظواهر السلبية العامة - والظواهر السلبية المتعلقة بنشاط المناقصات والعقود) ومن ثم نستعرض محاور نسب الانجاز للظواهر السلبية الخاصة بالوزارات المبحوثة، مع الاشارة الى ان نسب معالجة الظواهر السلبية تمثل نسب تراكمية للسنوات اعلاه ، وقد زودنا بها رسمياً من قبل تلك الوزارات وتم استخراج الوسط الحسابي لمعالجة الظاهرة على مستوى كل الوزارات المبحوثة للسنوات حدود الدراسة، وسنستعرض نموذجين لكل من تلك الظواهر وللأثار السلبية الناتجة عنها، وطرق الحد منها، مع مناقشة نسب معالجتها.

#### المحور الاول : الظواهر السلبية العامة

١ - ظاهرة انخفاض كفاءة اداء المؤسسات الحكومية وغياب المساعدة والشفافية في الاداء الحكومي، من الظواهر المنتشرة في المؤسسات الحكومية ومن اثارها السلبية ارتفاع ظواهر الفساد في مؤسسات الدولة وضعف الخدمات وضعف الاداء الحكومي، وللحد منها ينبغي تبني خطة عمل تتمثل بوضع برامج شاملة تتركز على أشاعة قيم النزاهة واصدار تشريعات تساعد السلطة التنفيذية في مساعدة الموظفين، وقد حفقت وزارة النفط نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٦٥٪، ٨٥٪، ٨٥٪) للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢) على التوالي بمتوسط بلغ (٣٣٪٧٨٪)، ووزارة الصناعة والمعادن حفقت نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (٧٠٪، ٧٥٪، ٩٥٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٨٠٪)، اما وزارة الصحة حفقت للاعوام اعلاة نسب انجاز لمعالجتها بلغت (٤٠٪، ٦٠٪، ٨٥٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٦٦٪٦١٪)، وحققت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (٥٠٪، ٥٥٪، ٦٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٥٥٪)، وبمقارنة المتوسط المتحق لكل وزارة بالمتوسط العام للظاهرة البالغ (٦٤٪٦٨٪) يتضح ان وزارتي النفط والصناعة والمعادن حققتا نسب انجاز تفوق المتوسط العام للظاهرة، ونسب المعالجة تصاعدية لسنوات الدراسة في الوزارات المبحوثة .

٢ - ظاهرة اتساع تزوير الوثائق الرسمية، من الظواهر التي زاد اشارتها بعد عام ٢٠٠٣ وتؤدي الى ضعف الثقة بالمؤسسات الحكومية وبالوثائق الرسمية، وللحد منها ينبغي على الوزارات والدوائر ذات الصلة اعتماد مطبوعات واختام ذات مواصفات خاصة يصعب تزويرها، ويتضح ان وزارة النفط حققت نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٧٥٪، ٩٥٪، ٩٥٪) للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢) على التوالي بمتوسط بلغ (٣٣٪٨٨٪)، وان وزارة الصناعة والمعادن حققت نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (٧٠٪، ٨٠٪، ٩٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٦٠٪، ٦٠٪، ٨٠٪)، اما وزارة الصحة حفقت للاعوام اعلاة نسب انجاز لمعالجتها بلغت (٦٠٪، ٧٠٪، ٨٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٨٠٪)، في حين ان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حققت نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجة الظاهرة بلغت (١٢٪، ٢٥٪، ٣٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٣٣٪٢٢٪)، وعند مقارنة المتوسط المتحق لكل وزارة بالمتوسط العام للظاهرة البالغ (٦٦٪٦٧٪) يتضح ان وزارات النفط والصناعة والمعادن والصحة حققتا نسب انجاز تفوق المتوسط العام للظاهرة، ونسب المعالجة تصاعدية لسنوات الدراسة في الوزارات المبحوثة.

## المحور الثاني/الظواهر السلبية الخاصة بنشاط المناقصات والعقود

١- ظاهرة عدم دقة دراسات جدوى اقتصادية وفية لاغلب المشاريع التي يتم التعاقد على تنفيذها، ومن اثارها هدر المال العام والتغافل في عملية تنفيذ المشاريع، وللحد منها ينبغي تشكيل لجان ذات كفاءة عالية لاعداد دراسات جدوى في ضوء تعليمات وزارة التخطيط، وقد حفقت وزارة النفط نسب انجاز لمعالجة هذه الظاهرة بلغت (٤٠٪، ٤٥٪، ٧٥٪) للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢) على التوالي بمتوسط بلغ (٥٣.٣٪)، ووزارة الصناعة والمعادن حفقت نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (٨٠٪، ٧٠٪، ٥٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٦٦.٦٪)، اما وزارة الصحة حفقت للاعوام اعلاة نسب انجاز لمعالجتها بلغت (٩٠٪، ٨٠٪، ٧٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٨٠٪)، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية حفقت نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (١٥٪، ١٥٪، ١٥٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٪)، وعند مقارنة المتوسط المتحق لكل وزارة بالمتوسط العام للظاهرة البالغ (٥٣.٧٪) يتضح ان وزارتي الصناعة والمعادن والصحة قد حفقتا نسب انجاز تفوق المتوسط العام للظاهرة.

٢- ظاهرة عدم دقة تحديد الكميات المطلوبة في جداول الكميات وحسب الحاجة الفعلية، من اثارها هدر المال العام واشغال مساحات في المخازن ولمعالجتها ينبغي تشكيل لجان خاصة بدراسة وتحديد الحاجة الفعلية والتدقيق الدوري للمخازن واعتماد الحسابات المخزنية واللائحة الالكترونية، ان وزارة النفط حفقت نسب انجاز لمعالجتها (٥٠٪، ٩٠٪، ٥٥٪) للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١١ - ٢٠١٢) على التوالي بمتوسط (٦٥٪)، ووزارة الصناعة والمعادن حفقت نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (٩٥٪، ٩٠٪، ٨٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٨٨.٣٪)، اما وزارة الصحة حفقت للاعوام اعلاة نسب انجاز لمعالجتها (٧٥٪، ٨٠٪، ٨٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٧٨.٣٪) وحفقت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية نسب انجاز لفترة الدراسة لمعالجتها بلغت (٤٠٪، ٦٠٪، ٧٠٪) على التوالي وبمتوسط حسابي بلغ (٥٦.٦٪)، وعند مقارنة المتوسط المتحق لكل وزارة بالمتوسط العام للظاهرة البالغ (٧٢.٠٪) يتضح ان وزارتي الصناعة والمعادن والصحة حفقتا نسب انجاز تفوق المتوسط العام للظاهرة .

## المحور الثالث/الظواهر السلبية الخاصة بنشاط النفط :

١- ظاهرة الاعمال وضعف السيطرة والاشراف على خطوط نقل النفط الخام وتعرض بعضها الى التاكل والنضوح، ومن اثارها انخفاض الطاقة المتاحة لنقل النفط الخام وهدر في المال العام وخسائر في قدرات الانتاج وتصدير النفط الخام، وللحد منها ينبغي وضع خطة شاملة بهدف تعزيز عملية الاشراف والسيطرة على خطوط نقل النفط الخام واستخدام تقنيات حديثة لمعالجة التاكل والضوضوات في الانابيب النفطية، وقد حفقت وزارة النفط للاعوام (٢٠١١ - ٢٠١٢) نسب انجاز لمعالجتها بلغت (٤٠٪، ٥٥٪، ٧٥٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٥٥٪) .

٢- ظاهرة معاناة عملية استخراج النفط الخام من مشاكل بسبب عدم توفير الاجهزة والمعدات الحديثة، ومن اثارها تعرض الابار والحقول الى الاستنزاف وتردي الموصفات النوعية للمشتقات النفطية، وللحد منها ينبغي وضع خطة لتوفير الاجهزة والمعدات الحديثة والحفاظ على مقاييس الجودة والسيطرة النوعية في استخراج النفط الخام وانتاج المشتقات النفطية، وحفقت وزارة النفط للاعوام (٢٠١١ - ٢٠١٢ - ٢٠١٠) نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٥٪، ٧٥٪، ١٠٠٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٧٥٪) .

## المحور الرابع / الظواهر السلبية الخاصة بنشاط الصناعة والتعددين :



١- ظاهرة ضعف الالتزام بتعليمات منح اجازة استثمار للمقالع او المناجم، من اثارها ضياع فرص الاستثمار وانتشار المشاريع غير الرسمية المتجاوزة على المال العام وهدر المال العام، وللحد منها ينبغي اعلان ضوابط منح فرص استثمار المقالع واجراء الزيارات الميدانية للمقالع المستفيدة من فرص الاستثمار ووضع ضوابط خاصة بتدقيق عمل لجان الكشف والية السيطرة على التجاوزات الحاصلة من قبل المستثمرين، وقد حفقت وزارة الصناعة والمعادن للاعوام (٢٠١١-٢٠١٢-٢٠١٣) ( نسب انجاز لمعالجتها هذه بلغت (٦٠٪، ٧٢٪، ٨٠٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٦٦٪٧٠٪).

٢- ظاهرة ضعف الالتزام بتعليمات لجان الكشف على موقع الاستثمار المقالع والمناجم واجراء كشوفات وهمية غير دقيقة، من اثارها هدر المال العام وضياع فرص الاستثمار وانتشار المشاريع غير الرسمية، وللحد منها ينبغي وضع برنامج لمتابعة نشاط لجان الكشف الموقعي للمقالع والمناجم واخضاع نتائج التقارير الى التدقيق والفحص الميداني للتأكد من صحتها، وحققت وزارة الصناعة والمعادن للاعوام (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢) ( نسب لمعالجة الظاهرة بلغت (٧٠٪، ٨٠٪، ٨٠٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٦٦٪٧٦٪).

#### **المحور الخامس/ الظواهر السلبية الخاصة بنشاط الصحة :**

١- ظاهرة ضعف اداء المؤسسات الصحية في مجال تقديم الخدمات الطبية للمواطنين/ وتقديم خدمات لقاء رشاوى، ومن اثارها تدني المستوى الصحي للمواطنين وهدر في المال العام وتفشي ظواهر الفساد، وللحد منها ينبغي اعداد خطة وطنية شاملة تتضمن توفير المستلزمات المادية والبشرى وتثثيف الزيارات الميدانية للمؤسسات الصحية للتأكد من قيامها بواجباتها على اتم وجهة، وحققت وزارة الصحة للاعوام (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢) ( نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٦٠٪، ٦٠٪، ٧٠٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٦٠٪).

٢- ظاهرة ضعف اداء اجراءات شراء وتوزيع الادوية والعقاقير والمستلزمات الطبية المطلوبة، ومن اثارها ضعف اجراءات حماية صحة المواطنين وهدر المال العام وتفشي ظواهر الفساد، وللحد منها ينبغي وضع ضوابط لتوزيع الادوية والمستلزمات الطبية ومنع تسريبها، وحققت وزارة الصحة للاعوام (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢) ( نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٦٠٪، ٧٥٪، ٧٠٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٣٣٪٦٨٪).

#### **المحور السادس/ الظواهر السلبية الخاصة بنشاط العمل والشؤون الاجتماعية :**

١- ظاهرة شمول المواطن غير المستحق لاعانات شبكة الحماية الاجتماعية خلافاً للضوابط والتزوير في بيانات المواطنين المستحقين من اعانات شبكة الحماية الاجتماعية بادخال اسماء مكررة ووهمية وبطاقات تموينية غير صحيحة وشمول موظفين في دوائر الدولة باعانات شبكة الحماية الاجتماعية، من اثارها حرمان المستحقين من الاعانات والمساس بالنزاهة والثقة التي اوكلت للموظف، ولمعالجتها ينبغي تشكيل لجان وزارية للمتابعة والتدقيق للتأكد من تنفيذ برنامج شبكة الحماية الاجتماعية على وفق التعليمات والقوانين، وقد حفقت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للاعوام (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢) ( نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٥٥٪، ٦٠٪، ٥٥٪) على التوالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٥٥٪).



٤- ظاهرة تسجيل معاملات شمول العاطلين من غير المستحقين للقروض الميسرة والذين لا تطبق عليهم شروط منح هذه القروض مقابل تعاطي رشوة، من اثارها حرمان المستحقين من الاعانات والمساس بالنزاهة والثقة التي اوكلت للموظف وحرمان المستحقين من القروض الميسرة، ولمعالجتها ينبغي تشكيل لجان وزارية للمتابعة والتدقيق، وقد حفقت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للاعوام (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢) نسب انجاز لمعالجة الظاهرة بلغت (٦٥٪، ٢٠٪، ٢٠٪) على التوالي، ويتوسط حسابي بلغ (٢٨.٣٣٪) .

#### رابعا: العلاقة بين محددات نجاح تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وبين نسب معالجة

##### الظواهر السلبية للوزارات المبحوثة عينة الدراسة

يعرض الجدول (٧) العلاقة بين النتائج الاجمالية لمحددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (قائمة الفحص) وبين النسب الاجمالية لمعالجة الظواهر السلبية بمحورها المختلفة التي زودنا بها من قبل الوزارات المبحوثة عينة الدراسة يتضح من الجدول ان القطاع الانتاجي حصل على المرتبة الاولى في قائمة الفحص وفي نسب معالجة الظواهر السلبية، وبخصوص نتائج قائمة الفحص على مستوى الوزارات نجد ان وزارة النفط

جدول (٧) العلاقة بين محددات نجاح تنفيذ الإستراتيجية وبين نسب معالجة الظواهر السلبية حفقت المرتبة الاولى في تلبية محددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتلتها وزارة الصناعة والمعادن بالمرتبة الثانية، وثم وزارة الصحة بالمرتبة الثالثة، وأخيراً وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالمرتبة الرابعة .

اما بخصوص النتائج الاجمالية لمعالجة الظواهر السلبية بمحورها الثلاثة لكل وزارة من الوزارات المبحوثة ، نجد ان وزارة الصناعة والمعادن جاءت بالمرتبة الاولى اذ حصلت على اعلى نسب لمعالجة الظواهر، وثم تلتها وزارة الصحة بالمرتبة الثانية، ووزارة النفط جاءت بالمرتبة الثالثة، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية جاءت بالمرتبة الرابعة، ويرجع سبب هذا التباين بالنتائج بين قائمة الفحص وبين نسب الانجاز كون ان الكثير من نسب الانجاز وضعت بعشونائية دون وجود قاعدة معلومات حول نسب الانجاز لدى اغلب الوزارات المبحوثة هذا من جانب، ومن جانب اخر قد تختلف حجم المشاكل من وزارة الى اخرى مما قد يؤثر في الحد من معالجة الظواهر، مع الاشارة الى ان الباحث تعامل بكل موضوعية في عملية التقييم بواسطة قائمة الفحص ونعتقد ان نتائجها هي اكثر دقة واقرب الى الواقع .

النسبة الاجمالية لمعالجة الظواهر السلبية	النتائج الاجمالية لمحددات نجاح الإستراتيجية	عينة الدراسة
% 70.75	% 61.99	القطاع الانتاجي
% 66.75	% 64.77	وزارة النفط
% 74.76	% 59.22	وزارة الصناعة والمعادن
% 63.24	% 52.85	القطاع الخدمي
% 71.94	% 56.44	وزارة الصحة
% 54.54	% 49.27	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة الاحصائية التي تم جمعها ميدانياً للوزارات المبحوثة ، نستعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث :

- ١- من خلال الزيارات الميدانية للوزارات عينة الدراسة اتضح عدم استحداث قسم او شعبة مختصة في الوزارات المبحوثة، تناط بها مهام تنسيق وتنظيم العمل لغرض تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وكذلك عدم اعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة في حال الحاجة اليها، وذلك بسب عدم وجود مديرين ذوي خبرة في الادارة الاستراتيجية .
- ٢- هنالك قصور واضح في عملية الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الوزارات المبحوثة، بسب عدم وجود معايير ومؤشرات اداء واضحة ومعتمدة تصلح كمقياس يعتمد عليه في عملية قياس الاداء والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الوزارات المبحوثة عينة الدراسة.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة هنالك اختلاف وتباعد بين نتائج قائمة الفحص وبين نسب الانجاز التي زودتها بها من قبل الوزارات المبحوثة، ونود ان نشير الى ان نتائج قائمة الفحص وضعت استناداً إلى المعلومات التي حصل عليها الباحث من خلال المقابلات المباشرة التي أجرتها مع المسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الوزارات المبحوثة، ونعتقد ان هذه النتائج أكثر دقة كونها نتائج موضوعية وتمثل ما هو موجود فعلاً في الواقع الميداني هذا من جانب، ومن جانب آخر إن نسب معالجة الظواهر السلبية زودنا بها رسمياً من قبل الوزارات المبحوثة لاحظ الباحث ان أغلب الوزارات المبحوثة ليس لديها قاعدة معلومات عن نسب أنجاز معالجة الظواهر السلبية وقد وضعت بعض النسب بصورة عشوائية وتقديرية .
- ٤- أظهرت نتائج قائمة الفحص أن وزارة النفط قد حققت أعلى وسط حسابي بين الوزارات المبحوثة إذ حققت وسط حسابي أجمالي بلغ (64%) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، وبناء على ذلك يمكن القول ان وزارة النفط لديها مؤشرات اداء لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بنسبة متوسطة.
- ٥- تبين من خلال نتائج قائمة الفحص ان وزارة الصناعة والمعادن حققت وسط حسابي أجمالي بلغ (59%) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، مما يتضح ان الوزارة لديها مؤشرات اداء لعملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بنسبة مقبولة.
- ٦- وجد أن وزارة الصحة من خلال نتائج قائمة الفحص قد حققت وسط حسابي أجمالي بلغ (56%) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، مما يتضح ان الوزارة لديها مؤشرات اداء لعملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بنسبة مقبولة.
- ٧- دلت نتائج قائمة الفحص ان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حققت وسط حسابي أجمالي بلغ (49%) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي للدراسة، ما يشير الى وجود ضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في هذه الوزارة.



## ثانياً: التوصيات

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تم التوصل إليها من أجل تحسين وتطوير تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .

- ١- ضرورة تقييم اجراءات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ووضع معايير لأنجاز ومتابعة النتائج من قبل الادارة العليا بشكل دوري ومستمر ومعالجة أي تلاؤ قد يحدث .
- ٢- استقطاب الكفاءات والخبرات في مجال الادارة الاستراتيجية، واخضاع الادارات العليا والمسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الى دورات تدريبية مكثفة ومتخصصة في أسلوب الادارة الاستراتيجية.
- ٣- ضرورة اعداد خطة في كل وزارة تتضمن بدائل استراتيجية فعالة و المناسبة يتم الركون اليها عند الحاجة، من اجل تحقيق اهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .
- ٤- استحداث قسم او شعبة في كل وزارة يختص بمتابعة استراتيجيات مكافحة الفساد ، ويعمل على إنشاء قاعدة معلومات وبيانات حول الخطط الاستراتيجية في الوزارة لمكافحة الفساد.

## قائمة المصادر

### اولاً: المصادر باللغة العربية :

- ١- ادريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن (٢٠١١ )، الادارة الاستراتيجية/ المفاهيم والعمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان .
- ٢- الدوري، زكريا مطلقاً (٢٠٠٥ )، الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- ٣- وهلين، توماس، وهنجر، دافيد، الادارة الاستراتيجية، ترجمة، مرسى محمود عبد الحميد، والصباغ، زهير نعيم (١٩٩٠ )، معهد الادارة العامة،المملكة العربية السعودية .
- ٤- وهلين، توماس، وهنجر، دافيد (١٩٨٦ )، الادارة الاستراتيجية، ترجمة عبد الحميد، محمود، و نعيم، زهير، مطبع معهد الادارة،المملكة العربية السعودية .
- ٥- مشهور، ثروت (٢٠١٠ )، استراتيجيات التطوير الاداري، الطبعة الاولى، دار اسامه للنشر والتوزيع، الاردن ، عمان .
- ٦- عبد الرحمن، ابتهاج (١٩٩٩ )، الادارة الاستراتيجية، الشركة العربية، القاهرة.
- ٧- العارف، نادية (٢٠٠٠ )، الادارة الاستراتيجية - ادارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية .
- ٨- العارف، نادية (٢٠٠٣ )، التخطيط الاستراتيجي والعلوم، الطبعه الاولى ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٩- العمري، غسان عيسى، والسامري، سلوى امين (٢٠٠٨ )، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر، الطبعه الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن .
- ١٠- القطايني، احمد (٢٠٠٢ )، الادارة الاستراتيجية - حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة الاولى، دار مجذلاوي، الاردن .



- ١- الخفاجي، نعمة عباس خضرير (٢٠١٠) ، الادارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن .
- ٢- الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٤) ، الادارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- ٣- الظاهر، نعيم ابراهيم (٢٠٠٩) ، الادارة الاستراتيجية - المفهوم الاهمية التحديات، الطبعة الاولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد .

**ثانيا: - المصادر باللغة الانكليزية :**

- 14- Alder, D ,A , (1999) , "Strategic Market management", New York
- 15- Barney,J, B, & Griffin, R,W (1992), "The management of organization, strategy,structure& behavior", Boston,partll,Bost
- 16-Stahl, M, J, (1995), "Management Total Quality in a Global Environment",Oxford.
- 17-Samuel, C & Peter, P (1973), "The strategic management Process ", 3td , ed , New ,York , Mc Graw Hil .



## The evaluation of the procedures of excution the national strategy of anti - corruption in Iraq (٢٠١٠-٢٠١٤)

### Abstract

Corruption has become the subject of great interest, and the subject of research and scrutiny in recent years, because of its penetration in all fields of life, whether these fields are political, economic, social, and administrative. It is one of the biggest challenges and problems that are facing communities. Therefore, this study is focused on the evaluation of measures implementing the national strategy to combat corruption in Iraq.

This study was launched, first because of its intellectual dimensions to ensure a conceptual presentation of the strategy and operational management in general with a special focus on the processes of implementation and control strategy which reveals the importance of the research topic. As for the other practical dimension, there were two issues included, in the first one a checklist finder was used to measure the determinants and indicators of success in the implementation of the national strategy for combating corruption. This is done through a field study to assess the measures of implementing the national strategy to combat corruption in some ministries that represent both sectors (i.e. production and service sectors). These represent the ministries of oil, industry and minerals, health, labor and social affairs. Such work can be approached by conducting interviews with ten members of each ministry who have a role in the implementation of the national strategy to combat corruption, while working, at the same time on the second sector to ensure the display of the percentage of completion for the years (2010,2011, 2012) to address the negative phenomena diagnosed in the national strategy to combat corruption of the surveyed guidelines.

**Keywords:** strategic implementation, evaluation and control strategy, national strategy to combat corruption..

## ملحق (١)

#### قائمة فحص قياس محددات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

مدى وجودها												تقييم عمليات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %			
												وضوح الاهداف الاساسية في اذهان القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١
												اختيار برامج العمل المناسبة لمتطلبات عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.	٢
												مشاركة القائمين بالتطبيق في عملية صياغة برامج العمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣
												وجود اطار واضح لتوزيع المهام والمسؤوليات الاساسية لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٤
												توافر القدرات القيادية في المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٥
												التحكم بعملية التنسيق بين الاشطة(الادارات) المختلفة داخل المؤسسة في اطار عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٦
												وجود تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للفائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٧
												كفاية امكانيات وقدرات المنفذين لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٨
												فاعلية اجراءات التحكم بمشاكل البيئة الخارجية المعرقلة لعملية تنفيذ الاستراتيجية.	٩
												تدريب كافي للقائمين على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١٠
												كفاءة عمليات الرقابة والمتابعة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١١
												كفاية الموارد المالية المخصصة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١٢
												ربط المكافآت والحوافز ب مدى انجاز عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١٣
												توافر نظم المعلومات اللازمة لقياس الاداء والرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	١٤
												كفاية الوقت المخصص لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .	١٥
												كفاية الاجراءات المتخذة لمحاسبة المقصرين .	١٦
												ايجابية المناخ العام السائد في المؤسسة اثناء عملية تنفيذ الخطة.	١٧
												فاعلية عملية الاتصال والتنسيق بين الوزارة وفروعها، الخبراء لتنفيذ الاستراتيجية.	١٨