

الفساد الإداري والمالي في الوظيفة العامة في العراق وعلاجه من منظور الرقابة الداخلية وأساليب الإدارة الحديثة

أ.م.د. جاسم رحيم عذاري
م. مجبل دواي إسماعيل
المعهد التقني في العمارة

الملخص: هدف البحث التعريف بأهمية مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة القطاع الحكومي الخدمي مع تشجيع وحفز التوجه نحو الاداء المتميز واعتماد انظمة الرقابة الداخلية الكفوءة واساليب الادارات الحديثة لمحاربة الفساد الاداري والمالي

اجري البحث لعينة من الوحدات الحكومية الخدمية غير الهادفة للربح. وبني البحث على فرضية مفادها (ان دور الدولة كراعية وخادمة للمواطنين باق وسيبقى ، الا ان اشتراطات هذا الدور ، واتجاهاته متغيرة ومتطورة على نحو مستمر ، الامر الذي يستوجب متابعة ومواكبة هذه التغيرات اقليميا ودوليا من اجل تحقيق افضل مستوى من الخدمات لعموم المواطنين ، في ظل اعتماد اساليب الإدارة الحديثة وأنظمة الرقابة الداخلية الكفوءة والتي تكون قادرة على قيادة اتجاهات التحديث في الوظيفة العامة دون فسخ المجال لتفشي الفساد الاداري والمالي الذي اصبح افة تنخر جسد المؤسسة الحكومية العراقية في الوقت الحاضر).

استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب التطبيقي . وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات كما خرج البحث بجملة توصيات تخدم أهدافه .

المقدمة :

لأنك ان تاريخ الوظيفة العامة في العراق يعود الى زمن طويل يرجع الى بدء ظهور الحكومات المنظمة في المجتمعات القديمة ،وتطورت حتى اليوم الى ما نشاهده في إطار تطور الحضارة بمختلف إشكالها وفي ضوء القيم الإنسانية المعاصرة.

وبما إن عالمنا المعاصر يشهد جملة من المتغيرات على صعيد التقنيات الحديثة المتعلقة بالاتصالات ونظم المعلومات والتوجه الجاد نحو الحكومة الالكترونية ، فان مواجهة هذه المتغيرات مرهون بالقدرات المادية والبشرية التي تمتلكها الدوائر الحكومية فضلا عن التغيرات التي يجب ان تحدث في نطاق الوظيفة العامة وأهدافها لإشباع الحاجات الأساسية الضرورية والمستجدة لعموم المواطنين.

ولكون قطاع الخدمات العامة في العراق وبسبب الظروف والمرحلة التاريخية التي يمر بها قد وصل إلى درجة من التخلف والفساد الإداري والمالي حملت جمهور واسع من المواطنين الى العمل على تكييف حياتهم بالاعتماد على الذات او التعاون بينهم بعد ان بحث الاصوات طلبا للاصلاح والتطوير ، وكحقيقة اصبحت الادارة الحكومية في اغلب مفاصلها عاجزة عن الوفاء بواجباتها التقليدية كالامن والخدمات فضلا عن العجز في تطوير وتحديث اساليب الإدارة.

انسجاماً مع ما تقدم جاء بحثنا لتسليط الضوء والتركيز على اهمية اعتماد اساليب الإدارة الحديثة في قيادة اتجاهات التحديث في الوظيفة العامة في العراق بما يضمن تقديم افضل الخدمات لعموم المواطنين وبنفس الوقت القضاء على التخلف الإداري و سد الثغرات التي يمكن ان ينفذ من خلالها الفساد الإداري والمالي عن طريق الاعتماد على انظمة الرقابة الداخلية الكفوءة.

تكون الأطار العام للبحث من مقدمة واربعة مباحث ، خصص المبحث الأول لمنهجية البحث وتناول المبحث الثاني الإطار النظري من خلال تحليل مفهوم الوظيفة العامة والخدمات العامة وخصائصها وتحليل مفهوم الفساد الإداري والمالي ومظاهره وكيفية علاجه من منظور أنظمة الرقابة الداخلية وأساليب الإدارة الحديثة . أما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب التطبيقي من خلال تناول ودراسة حالة عملية في المعهد التقني العمارة في حين ان المبحث الرابع والاخير تضمن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث .

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتطلب مشكلة البحث من كون معظم الدوائر الحكومية العراقية تعاني من قصور واضح في تقديم الواجبات الموكلة اليها فضلاً عن عدم مواكبتها للتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ، وان سبب ذلك يعود للظروف التي تمر بها تلك الدوائر بشكل خاص والبلد بشكل عام وانعكاساتها السلبية على أنشطة تلك الدوائر التي ادت بالاخير الى تخلفها او قصورها عن تقديم الخدمات المرجوة منها او الى نقشي ظاهرة الفساد الاداري والمالي فيها .

ثانياً : اهمية البحث

تكمن اهمية البحث من اهمية النهوض بواقع الدوائر الحكومية العراقية والتي تقدم الخدمات العامة لعموم المواطنين من خلال تطبيق اتجاهات التحديث في قطاع الخدمات وبما يواكب أهداف وطموحات الدوائر والمؤسسات المعاصرة ، بعد التأكد من توفر اسس وعوامل النجاح التي تضمن تحقيق اهداف اتجاهات التحديث وسد الثغرات التي من الممكن استغلالها لنفاذ الفساد

والتخلف الإداري وذلك بالاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة لمحاربة الفساد الإداري والمالي والاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية الكفوءة.

ثالثا : هدف البحث

تتمثل أهداف البحث بما يأتي :

١. مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة القطاع الحكومي من خلال اجراء التغيرات المطلوبة والمخطط لها في هذا القطاع .

٢. التأكيد على ضرورة امتلاك موظفي القطاع الحكومي على المعرفة والمقدرة والمهارات المطلوبة لخدمة المواطنين

٣. تشجيع وحفز التوجه نحو الاداء المتميز في قطاع الخدمات العام.

٤. اعتماد اساليب الادارات الحديثة وانظمة الرقابة الداخلية الكفوءة لمحاربة ظاهرة الفساد الاداري والمالي.

رابعا : فرضيات البحث

الفرضية الاولى: يتحدد مستوى مواجهة الفساد الاداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة بمستوى مكونات الرقابة الداخلية وتوافرها.

الفرضية الثانية: يتحدد مستوى مواجهة الفساد الاداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة بمستوى اساليب الإدارة الحديثة وتوافرها.

خامسا : حدود البحث

يتحدد البحث من الناحية المكانية في دراسة حالة عملية في المعهد التقني /العمارة وكيفية توزيع العمل والتكليف

إبداء المهام الوظيفية لمعاوني العميد ورؤساء الأقسام العلمية ومسؤولي الوحدات ومدى تطابقها مع أساليب الإدارة الحديثة لمعالجة الفساد الإداري والمالي ليكون انموذجاً للمؤسسات الخدمية الأخرى.

ومن الناحية الزمانية يتحدد البحث بالفترة الزمنية خلال النصف الثاني من عام ٢٠٠٩.

سادساً : أسلوب جمع البيانات وتصميم استمارة الاستبيان

اعتمد الباحثان في اغناء الجانب النظري وبعض مجالات الجانب التطبيقي للبحث على الكتب والدوريات العربية والاجنبية وشبكة المعلومات (الانترنت) فضلاً عن اداء المختصين ميدانياً في المنظمة موضوع البحث . وفي الجانب التطبيقي اعتمدت استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات حيث وزعت على معاوني العميد ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات وبعض التدريسيين وبواقع (٤٣) استمارة موزعة تم استرداد (٤٠) استمارة منها فقط

تكونت استمارة البحث من قسمين : تضمن القسم الاول معلومات شخصية عن العينة موضوع البحث . اما القسم الثاني فقد تضمن مجموعة الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وهي بجزئين يتعلق الجزء الاول بقياس مستوى توافر مقومات الرقابة الداخلية ويتعلق الجزء الثاني بقياس مستوى أساليب الإدارة الحديثة. علماً بأن الاستمارة قد صممت من قبل الباحثان بما يتناسب مع متغيرات البحث .

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس قوة الفقرات لكونه يمتاز بالدقة في تحديد درجات الاجابة

سابعاً : أساليب القياس والتحليل

يهدف معالجة البيانات احصائيا وللتوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث واختبار فرضياته ، فقد اعتمد الباحثان على مجموعة من الاساليب الاحصائية هي :

١. متوسط الاتجاه والوزن المئوي المرجح لتحديد مستوى اهمية الفقرات الفرعية والمتغيرات الرئيسة للبحث.

٢. الانحدار المتعدد للمتغير الرئيس المعتمد على المتغيرات الفرعية المستقلة لغرض تحليل العلاقات الارتباطية للمتغيرات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات ونسبة تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير في المتغير المعتمد.

المبحث الثاني :- الإطار النظري

اولا : الوظيفة العامة والخدمات العامة

أ- مفهوم الوظيفة العامة والخدمات العامة

تعرف الوظيفة العامة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يجب ان يؤديها شخص واحد تتوفر لديه شروط التأهيل المحددة لإشغال الوظيفة من التعلم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها أو فوضت تحديدها إلى السلطة المختصة .(أبو شيخه، والأسعد، ١٩٩٠).

ومن وجهة نظر أخلاقية تعرف بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتم صياغتها في إطار القوانين والمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الخلقية وتهدف إلى خدمة المصلحة العامة مقابل تمتع شاغلها بحقوق وامتيازات الوظيفة التي يشغلها وما تنص عليه قوانين وأنظمة الخدمة المدنية المعمول بها دون إن يترتب على ذلك أية أحقية لشاغلها إذا اخل بأي من واجباتها .(ياغي ، ١٩٩٥ : ٥٨).

كما يقصد بقطاع الخدمات العامة تلك النشاطات او الوظائف السيادية للدولة كالدفاع والامن والقضاء والصحة والتعليم... الخ وكذلك الوحدات التي تقوم بتوجيه النشاط الاقتصادي والاجتماعي للدولة وتسهم في اقامة البنية الاساسية للمجتمع كاقامة السدود والموانئ والمطارات وتعبيد الطرق والجسور وتوفير الطاقة الكهربائية (البحر ١٩٩٠: ١٦).

وقد استخدم مجلس معايير المحاسبة المالية FASB مصطلح التنظيمات التي لا تنتمي الى قطاع الاعمال ليعني به الوحدات الحكومية والتنظيمات الاجتماعية الاخرى غير الهادفة للربح. وتعرف التنظيمات التي لا تنتمي لقطاع الاعمال بانها وحدات اقتصادية توفر خدمات ومنافع اجتماعية من دون ان تسعى لتحقيق ارباح لاي مالك، وتتصف حقوق الملكية بانها غير قابلة للبيع والمتاجرة، واذا كانت بعض هذه التنظيمات تقدم خدماتها بمقابل فان اي زيادة في ايراداتها تستخدم في تحسين الخدمة وتوسيع نطاقها (السلطان، ١٩٩٠: ٢٤-٣٢).

ب: خصائص قطاع الخدمات العامة

ان أهم ما يميز قطاع الخدمات العامة والتي ذكرها كل من (السلطان ، ١٩٩٠: ٢٤)، (الهو ، ١٩٩٨: ٩) ،

(ســـــــــــــــــــــا) رايـا ١٩٩٨ : ١١)، (Larsen, 2000:770).

,(Jeter&Chaney,2001:768

(freeman&shoulder,2003:2)

١. لا تهدف لكسب الارباح وانما تقدم الخدمات على اساس الحاجة الاجتماعية.

٢. تعود ملكيتها بالكامل للمؤسسين وان القيادة الادارية لا تمتلك اي حق في البيع أو المتاجرة.

٣. المبالغ المتبرع بها للوحدة الاقتصادية لا يشترط استرجاعها بصورة مباشرة او على شكل دفعات نسبية .
٤. السياسة الرئيسة وبعض القرارات التشغيلية تنفذ اعتياديا باتفاق اغلبية الاصوات او عن طريق الشخص المنتخب أو الموظف الحكومي .
٥. ظهور مايسمى بمبدا عمومية الإيرادات وعمومية المصروفات للدولة اي انه لا يوجد ارتباط بين الإيرادات والمصروفات.
٦. تقوم الدولة سنويا بتحديد نفقاتها وتأمين الموارد اللازمة لهذه النفقات وذلك مايسمى بموازنة الدولة.
٧. عدم وجود تجانس لاهداف اصحاب المصالح فيها،اذ ان غياب دافع الربح له اثر كبير في تغيير نمط العلاقات بين اصحاب المصالح من ناحية وبينهم وبين التنظيم من ناحية أخرى .
٨. تتحمل الوحدات الحكومية المسؤولية عن الموارد، فعند اعداد التقارير المالية يتم التركيز على مدى الالتزام بالمسؤولية عن الموارد المتاحة لتلك الوحدات .

ثانياً: الفساد الإداري والمالي

أ. مفهوم الفساد

ان مفهوم الفساد في معاجم اللغة هو (فسد) ضد صلح (والفساد) لغة البطلان فيقال فسد الشيء اي بطل وضمحل، ويأتي التعبير على معان عدة بحسب موقعه فهو (الجذب او القحط) كما في قوله تعالى (ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت ايدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون) (سورة الروم الآية ٤١) او الطغيان والتجبر كما في قوله تعالى (الذين لا يريدون علوا

في الارض ولا فسادا(سورة القصص الآية ٨٣) أو عصيان لطاعة الله كما في قوله تعالى (انما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الارض فسادا ان يقتلوا او يصلبوا او تقطع ايديهم وارجلهم من خلاف او ينفوا من الارض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم عذاب عظيم) سورة المائدة الآية ٣٣).
وان مظاهر الفساد كثيرة ومتعددة منها (الفساد السياسي، الفساد المالي، الفساد الاداري، الفساد الاخلاقي) . وطالما إن الموضوع يتعلق بالفساد الإداري والمالي لذلك سوف نتطرق إلى هذين النوعين فقط من خلال المفهوم والمظاهر وكما يأتي :-

١. الفساد الإداري

يعد الفساد الاداري من اخطر الآفات التي تواجهها الاجهزة الادارية في اغلب المجتمعات ، وقد تم تشبيه الفساد الاداري باشكل عدة فهناك من يعده سرطانا ينخر جسم الادارة العامة ، وبعضهم شبهه بالفايروس الذي يدخل دم الوحدة الاقتصادية وينتشر بسرعة في جميع اجزائها ، فان لم يتم تشخيصه وعلاجه فقد يقضي على فاعلية الوحدة الاقتصادية وقدرتها ثم موتها المحتم .

ويعرف الفساد الاداري(هو اساءة استخدام السلطة العامة او الوظيفة العامة للكسب الخاص ويحدث الفساد عادة عند قبول الرشوة او عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون قبول الرشوة وذلك بتعيين الاقارب ضمن منطوق المحسوبة والمنسوبة او سرقة اموال الدولة مباشرة).

(www.transparency-libya.com/index.php).

ومن مظاهر الفساد الإداري او مداخل الانحرافات التنظيمية والسلوكية والمالية والجنائية(القدوة، ٢٠٠٦: ١٩)

٢. الفساد المالي

ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والاحكام المالية التي تنظم سير العمل الاداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المختص بفحص ومراقبة حسابات واموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات

(www.transparency-libya.com/index.php).

وان من مظاهر الفساد المالي ما يأتي (WWW-
(saaid.net/book/7/129/.doc).

*. مخالفة القواعد والاحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة
*. الإسراف في استخدام المال العام *. فرض الغرامات *. اختلاس المال العام *. الرشوة

فضلاً عن ذلك فان مظاهر الفساد كثيرة ويمكن ان نطلق ذلك على كل خلل في انجاز الواجبات يؤدي الى الحاق الضرر بالوحدة الاقتصادية (فاستغلال المنصب وسرقة الممتلكات العامة وقبول الرشوة لقاء اداء الواجب) هو فساد إداري (محمد، ١٩٩٩: ٣٠).

ثالثاً : علاج الفساد الإداري والمالي

وفقاً لمتطلبات البحث يرى الباحثان أن تناول علاج الفساد الاداري

والمالي يتم في جانبين هامين وكما يأتي:

أ: علاج الفساد الاداري والمالي من منظور انظمة الرقابة الداخلية

١. مفهوم نظام الرقابة الداخلية

لقد تطور مفهوم الرقابة الداخلية تطوراً كبيراً نتيجة لتطور المفاهيم الادارية ،اذ إن الرقابة الداخلية قد تجاوزت النظرة الضيقة التي كانت تهتم باكتشاف

الاطفاء ومحاسبة المقصرين ، وقد أصبح دورها مهما في تحصين الموظف وكشف الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها .

وقد عرفت الرقابة الداخلية على انها مجموعة النظم والتعليمات والقرارات واللوائح المنظمة للاعمال في الوحدة الادارية واساليب الرقابة والوسائل المتاحة لحماية المال العام، كما وانها التقسيمات الادارية التي تقسم نظم العمل بطريقة تمنع الضياع او التواطىء او الاختلاس (عبد الله ، ٢٠٠٠: ٣٣٩).

وعرفت لجنة المعايير المهنية AICPA الرقابة الداخلية بانها عمليات تتجز من قبل مجلس الادارة والاشخاص الاخرين وصممت لتوفير التاكيد المعقول فيما يتعلق بانجاز أهداف: الرقابة التشغيلية المتعلقة بكفاءة وفاعلية العمليات، رقابة التقارير المالية والالتزام بالرقابة (LARRY,2002;205).

ويرى الباحثان ان أهمية أنظمة الرقابة الداخلية تكمن في كونها تعد صمام الامان للمنظمة وذلك لكونها من جانب ترشد الادارة الى نقاط الضعف لغرض تلافيها ومن جانب اخر تحدد نقاط النجاح والقوة لغرض الاستفادة منها وتطويرها فضلا عن كونها توفر العامل النفسي الرادع الذي يساعد في منع ضعاف النفوس من استغلال نقاط الضعف لممارسة الفساد الاداري والمالي بمختلف صوره وكونها ايضاً توفر الرقابة الوقائية من خلال التدقيق السابق للصرف والتي تعد افضل انواع الرقابة.

٢ . مكونات نظام الرقابة الداخلية

تم تحديد مكونات الرقابة الداخلية من قبل Coso في تقريرها الصادر عام ١٩٩٢ بخمسة مكونات تتمثل بالاتي:

(Warren&others,2002;182)

*. بيئة الرقابة

يقصد بيئة الرقابة السياسات والاجراءات التي تعكس اتجاهات الادارة العليا بخصوص اهمية الرقابة الداخلية وتتناثر بيئة الرقابة بالعديد من العوامل التي تتمثل ب :- (Rommney &steinbart,2000:257-258).

_ الاستقامة والقيم الاخلاقية _ فلسفة الادارة ونمطها التشغيلي
_ الهيكل التنظيمي

_ مجلس الادارة ولجنة التدقيق _ طرق تخويل الصلاحيات وتحديد
المسؤوليات

_ التأثيرات الخارجية _ تطبيقات وسياسات ادارة الموارد
البشرية

* . أنشطة الرقابة

هي السياسات والاجراءات التي تضعها الادارة لتحقيق اهداف الوحدة
الاقتصادية وتوجد العديد من أنشطة
الرقابة منها:

_ الفصل الملائم بين الوظائف _ دقة تفويض العمليات
والانشطة _ المستندات والسجلات الملائمة

_ الرقابة المادية على الاصول والسجلات _ التحقق المستقل من اداء
انشطة الرقابة

* .تقدير المخاطر

يلعب المدقق دورا مهما في مساعدة الادارة بالرقابة على الاعمال من خلال
تصميم نظم رقابة فعالة وتقويم القائم بها لضمان انها تعمل بكفاءة ويستطيع
المدقق تقويم نظام الرقابة الداخلية باستعمال استراتيجية تقدير
المخاطر (Romney&steinbart,2000:269).

* . المعلومات والاتصال

يرى (Arens&loebbecke,2000:299) ان الغرض من وجود نظام المعلومات والاتصال المحاسبي بالوحدة الاقتصادية هو تحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل عمليات الوحدة الاقتصادية وضمان وجود مساءلة عن الاصول والالتزامات.

*. المتابعة

تصف المتابعة الإجراءات المنفذة لتحديد مدى كون هيكل الرقابة الداخلية يعمل بفاعلية وان المتابعة المستمرة والتقييم لمختلف مكونات الرقابة الداخلية ، هو لتحديد ما اذا كانت تعمل كما هو مطلوب وكذلك لتحديد مدى الحاجة لاجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف وتقادي احتمال تقادم اجراءات الرقابة الداخلية. (Meigs,Bettner&Whittington,1996:306).

ب: علاج الفساد الإداري والمالي من منظور أساليب الإدارة الحديثة تتعدد وتتنوع الإدارات الحديثة والتي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه ، ومن وجهة نظر الباحثين فان من الضروري الاستفادة مما جلبته لنا رياح الفكر الإداري الحديث بعد تمحيصه وتطويعه وفق مبادئنا وقيمنا المستقاة من كتاب الله وسنة نبيه (ص). ومن هذه الأساليب التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري والمالي ، ما يأتي :

(عبود، ٢٠٠٨:٢٤٦-٢٥٠).

١. ادارة الذات
٢. ادارة التغيير
٣. ادارة الجودة.
٤. ادارة الابداع
٥. إدارة الصراع
٦. إدارة الأزمات
٧. الاتصالات
٨. الادارة بالاهداف
٩. الادارة بالمشاركة
١٠. الادارة بالاتفاق
١١. الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية).

وسوف يتناول البحث الأساليب الاربعة الأولى والتي حسب رأي الباحثين لها الأثر الفاعل في محاربة الفساد الاداري والمالي والتي من الممكن مراعاتها في الدوائر الحكومية وهذا لايعني اهمال الاساليب الادارية الاخرى .

١. إدارة الذات :

إدارة الذات أمر مهم جدا ، ويقصد بها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف

15 www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp.topicid (§ioned=41)

فيجب على الفرد أن يعمل جاهدا في إدارة ذاته ليعبدها عن الشبهات وطريق الحرام محققا بذلك أهدافه بالحلال ومبتعدا عن طريق الحرام . حينما نتحدث عن (إدارة الذات) فإن أول مايعوزنا هو معرفة ماذا نعني بإدارة الذات..؟ ونستطيع القول أن إدارة الذات باختصار تعني القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان ، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف وحاجات النفس الأساسية كما هو معروف هي: .حاجات البقاء ، الانتماء ، القوة ، الحرية ، والحاجة إلى الترقية .

وان الحديث عن الذات ينقلنا إلى مكمل رئيس وهام له ألا وهو (إدارة الوقت) وفي هذا الشأن يرى البعض أن إدارة الوقت مقدم على إدارة الذات لأنه الوعاء الذي يحتضن هذه الإدارة للذات لاكننا نرى أن (إدارة الذات) هي الأهم والأولى بل أن بعض المدربين يرى أن الحديث عن (الوقت) بمعزل عن (الذات) خطأ .. لأن الذات هي القرار الذي يوظف الوقت لخدمته ..

(www.n/pt.4t.com/12.htm)

وإجمالا فإننا نصل إلى أنه مما يساعد في تمييزنا في إدارة الذات قدرتنا على استثمار الوقت والاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف.

٢ . إدارة التغيير :

يقصد بإدارة التغيير : سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، أي أن التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

وان فكرة التغيير او التطوير الاداري تتلخص في اعادة النظر في الاساليب والطرق التنظيمية او النماذج او الاجراءات او الوسائل والغايات المعتمدة في الجهاز الاداري المعني لاحداث نقلة نوعية او كمية وتطوير ملموس وفق مستجدات البيئة ويعني الارتقاء بمستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في الاداء و الإنتاج (الذهبي، ٢٠٠١:٩٠-١٣٢).

وان التغيير والتحديث يعد سمة من سمات الحضارة للعالم المتقدم ،فهو يمس الافراد والمؤسسات دون استثناء. ويعرف التغيير على انه (احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد امرين هما ملائمة اوضاع وواجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها. او هو ادخال تحسين وتطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، بحيث تتمكن من تحقيق اهدافها بشكل افضل (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٢٤ - ٢٢٥)

وان التغييرات الداخلية المستهدفة في الوحدة تشمل ما يأتي)
(Daft,1992:252-254).

*. التغييرات التكنولوجية. * .تغييرات الخدمات المقدمة. * . تغييرات الهيكل والنظم. * . تغييرات الأفراد.

وان الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب اخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها عليها ان تعمل دائما على تحسين ادائها قياسا باداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي

الأحسن في القطاع وان التحديث او التغيير المخطط يعد أسلوباً لمحاربة مظاهر تخلف الأنظمة الإدارية ومظاهر الفساد الإداري فيها كبيرة نظرا للتفاعل بين المديرين والإفراد العاملين.

وان التغييرات في المجال الاداري تسهم في تحقيق التطوير الاداري من خلال ما يأتي(اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٢٤ _ ٢٢٥)

*. تحسين مستوى الاداء * . تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون * .

تقليل الدوران الوظيفي

*. التحديث في مجال العمل * . تنمية الموارد البشرية * .

تحقيق التوازن التنظيمي

*. ترشيد النفقات * . تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

*. تطوير وتنمية انماط السلوك الانساني

ويرى الباحثان ان الحاجة للتحديث او التغيير المستهدف تعد مطلبا ضروريا لاي وحدة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه وخاصة في الوحدات التي تقدم الخدمات العامة وذلك لكونها تقدم الخدمات لاعلى قيمة في البلد الا وهو الانسان وان تقدم وتطور الوظيفة العامة يقاس بمستوى الخدمات المقدمة لعموم المواطنين ومستوى الرفاه الاجتماعي المتحقق في البلد وكذلك لان التحديث او التغيير المخطط بمفهومه الحديث يعني محاربة التخلف الاداري والفساد بطرق علمية وان نقشي التخلف الاداري والفساد يعد احد مظاهر تخلف الأنظمة الادارية.

٣. إدارة الجودة :

تسعى إدارة الجودة إلى التحسين المستمر ، والتحسين المستمر الذي تسعى إليه الجودة لا يقتصر فقط على الخدمة أو السلعة ، بل يتعداه ليشمل مستوى

الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المنشأة .

وهذا الاتجاه ليس بجديد على الفكر الإسلامي ، يقول تعالى في وصف القرآن : { قل لئن اجتمعت الإنس والجن على أن يأتوا بمثل هذا القرآن لا يأتون بمثله ولو كان بعضهم لبعض ظهيراً } (الإسراء: ٨٨) ، ويقول - صلى الله عليه وسلم - : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

فاذا راعت المنظمة الجودة في أدائها على المستوى الذاتي وعلى مستوى المنظمة ابتعدت عن أحد مسببات الفساد الإداري.

يمكن إبراز الهدف الأساسي للجودة الشاملة في تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز التخفيض في التكاليف لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ويمكن إبراز ذلك في النقاط الثلاث الآتية:

* خفض التكاليف * . تقليل الوقت اللازم لإنتاج الخدمات للعميل
* تحقيق الجودة.

وأن من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي :-

* إلمام الموظفين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة * . التزام الجميع بالتغيير

* إنشاء برامج التدريب والالتزام بها * . معرفة الهيكل

التنظيمي الحالي للمنظمة

* إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير الأساليب الإدارية * . ترويج

برامج إدارة الجودة الشاملة * . تشكيل فرق العمل من أفراد

محدودين * . تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة

الشاملة * . وضع إستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة وفقاً لمراحلها .

(www arabsgate.com/archive/index.php/t-447963.htm.)

.)

٤. إدارة الإبداع :

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك. فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة. ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي: الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق.

(www.arabsgate.com/archive/index.php/t-447963.htm.)

المبحث الثالث :- الجانب التطبيقي

- أولاً :- تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة
- ١ - تحديد أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات الرقابة الداخلية .

جدول (1) مستوى أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات الرقابة الداخلية

ت	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه	الوزن المئوي المرجح %	الترتيب
١	تقرض الإدارة العليا عقوبات شديدة عند اكتشاف مخالفات تدل على عدم الأمانة والنزاهة .	3.775	75.5	الثاني
٢	يتوفر لدى الإدارة العليا الإدراك الواضح لأهمية الرقابة الداخلية .	3.800	76	الأول
٣	تستجيب الدائرة للتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة .	3.425	68.5	الخامس
٤	التوزيع واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحيث لا ينفرد شخص واحد بتنفيذ مهمة بالكامل بمفرده .	3.500	70	الثالث
٥	تتبع الدائرة طرق علمية واضحة وملائمة في اختيار العاملين المؤهلين .	3.200	64	السابع
٦	تتميز الدائرة بارتفاع مستوى قيم وأخلاقيات العمل .	3.800	76	الأول
٧	تتوفر في الدائرة إجراءات فصل	3.175	63.5	الثامن

			واضحة بين الوظائف.	
٨	تتوفر في الدائرة كوادر مؤهلة للقيام بمهام التدقيق الداخلي .	3.450	69	الرابع
٩	تهتم الإدارة العليا بالحد من المخاطر المتعلقة بإجراءات تغيير الموظفين والأنظمة المتبعة.	3.225	64.5	السادس
١٠	تركز الإدارة العليا في الرقابة على المعاملات الاعتيادية فقط .	2.925	68.5	العاشر
١١	تتوفر إجراءات كافية ومستمرة للتحقق من دقة تنفيذ الأعمال .	3.150	63	التاسع

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه وبا اعتماد متوسط فرضي مقدارة (٣) وكما موضح في الجدول (1) متقدم الذكر أن الفقرات (٢ الإدراك الواضح لأهمية الرقابة الداخلية و (٦) الارتفاع بمستوى قيم وأخلاقيات العمل و (١) فرض عقوبات عن عدم الأمانة والنزاهة و (٤) التوزيع الواضح للصلاحيات والمسئوليات قد جاءت في المراتب الثلاث الأولى إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (3.800 ، 3.800 ، 3.775 ، 3.500) وهذا يعني أن هذه الفقرات تمثل اتجاهاً ايجابياً جيداً وهي الأكثر أهمية في التأثير من بين جميع الفقرات الإحدى عشر مما يشير إلى أهميتها الواضحة في تحديد مستوى مكونات الرقابة الداخلية في المنظمة موضوع البحث .

وقد جاءت الفقرات (٨) توفر الكوادر المؤهلة (٣) الاستجابة للتطورات الإدارية والتكنولوجية (٩) مخاطر إجراءات تغيير الموظفين والأنظمة (٥) طرق اختيار العاملين (٧) إجراءات الفصل بين الوظائف و ١١ التحقق من دقة تنفيذ الأعمال (في المراتب من (٤-٩) على التوالي وجميعها تعكس اتجاهًا إيجابيًا أيضًا ولكن بمستوى متوسط في تحديد أهمية الرقابة الداخلية.

في حين أن الفقرة (١٠) تركيز الإدارة العليا في الرقابة على المعاملات الاعتيادية فقط (جاءت في المرتبة الأخيرة وهي تعكس اتجاهًا سلبياً يتعارض مع الاتجاه الذي توقعه الباحثان عن أهمية هذه الفقرة في تحديد مستوى الرقابة الداخلية .

والغرض امتلاك صورة أكثر وضوحاً عن المتغيرات الرئيسة لنظام الرقابة الداخلية فأن الجدول (٢) يأتي يوضح مستوى أهمية هذه المتغيرات وترتيبها من حيث الأهمية .

جدول (٢) مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة لنظام الرقابة الداخلية

ت	المتغير الرئيس	متوسط الاتجاه	الوزن المئوي المرجح %	الترتيب
١	بيئة الرقابة	3.625	72.1	الأول
٢	أنشطة الرقابة	3.41	68.2	الثاني
٣	تقدير المخاطر	3.1	62	الثالث

يلاحظ من الجدول (٢) متقدم الذكر أن المتغير الرئيس (بيئة الرقابة) والذي فقراته الفرعية من (١-٤) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.625) يليه في المرتبة الثانية المتغير الرئيس (

أنشطة الرقابة) وفقراته الفرعية من (٥-٨) أما المتغير الرئيس (تقدير المخاطر) والذي فقراته الفرعية من (٩-١١) فهو يحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

وأن المتغيرات الرئيسة الثلاث تمثل اتجاهاً ايجابياً إذ سجلت متوسطات اتجاه تعكس المستوى الواضح إلى حدٍ ما لأهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة .

وعلى وفق ما تقدم من تحليل فإن المتغيرات الرئيسة الثلاث ومن خلال فقراتها الفرعية الإحدى عشر تفسر بمضمونها الإجمالي مستوى هذه الفقرات وهي تؤثر مدى أدراك أفراد العينة لأهمية هذه المتغيرات في تحديد مستوى الرقابة الداخلية . وهذا يفسر مضمون الفرضية الرئيسة الأولى :-

(يتحدد مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة بمستوى مكونات الرقابة الداخلية وتوافرها) .

٢- تحديد أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات أساليب الإدارة الحديثة

جدول (٣) مستوى أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات أساليب الإدارة الحديثة

ت	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه	الوزن النسبي المرجح %	الترتيب
١٢	يتميز معيار تحديد الرواتب بإمكانيته في سد الأعباء المالية الاعتيادية للمنتسبين	3.275	65.5	الخامس
١٣	اشعر بالرضا عن إجراءات العمل	3.350	67	الرابع

الفساد الإداري والمالي في الوظيفة العامة في العراق مشترك

			المتبعة .	
١٤	تتوفر القدرة لدى المنتسبين على إشباع حاجاتهم الأساسية .	3.275	65.5	الخامس
١٥	تنظيم وإدارة الوقت مناسب لتنفيذ الأعمال والاتصال بالآخرين لتطوير العمل .	3.575	71.5	الأول
١٦	تعتمد الدائرة على أسلوب التغيير المستهدف في التكنولوجيا والخدمات المقدمة .	3.375	67.5	الثالث
١٧	يتوفر شعور واضح بأهمية التغييرات المنفذة في الدائرة .	3.275	65.5	الخامس
١٨	القرارات المتخذة يغلب عليها العشوائية وعدم الدقة .	3.450	69	الثاني
١٩	يوجد فريق عمل متكامل لمعالجة الفساد الإداري والمالي ومسبباته	2.875	57.5	الثامن
٢٠	تهتم الإدارة العليا بجودة الأداء المقدم من قبل المنتسبين	3.450	69	الثاني
٢١	يوجد تحسين وتطوير مستمر لأنظمة العمل .	3.075	61.5	السابع
٢٢	تتوفر خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين .	2.825	56.5	العاشر
٢٣	تهتم الإدارة العليا بتنمية الإبداع والابتكار لدى المنتسبين .	2.850	57	التاسع

٢٤	تتوفر الروح المعنوية العالية في الاستجابة لإجراءات التدريب والتطوير .	3.200	64	السادس
----	---	-------	----	--------

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه وكما موضح في الجدول (٣) متقدم الذكر أن الفقرة (١٥) تنظيم وإدارة الوقت) قد جاءت في المرتبة الأولى إذ سجلت متوسط اتجاه مقداره (3.575) هذا يعني أن هذه الفقرة تمثل اتجاهاً إيجابياً جيداً وهي الأكثر الأهمية في التأثير من بين جميع الفقرات الثلاثة عشر مما يشير إلى أهميتها الواضحة في تحديد مستوى أساليب الإدارة الحديثة في المنظمة موضوع البحث .

وقد جاءت الفقرات (١٨) عدم دقة القرارات المتخذة ، ٢٠ اهتمام الإدارة بجودة الأداء ، ١٦ أسلوب التغيير المستهدف في التكنولوجيا ، ١٣ الرضا عن إجراءات العمل ، ١٢ معيار تحديد الرواتب ، ١٤ القدرة على إشباع الحاجات الأساسية ، ١٧ الشعور بأهمية التغيرات المنفذة ، ٢٤ الاستجابة لإجراءات التدريب والتطوير ، ٢١ تحسين وتطوير أنظمة العمل) في المراتب من (٢-٧) على التوالي وجميعها تعكس اتجاهاً إيجابياً أيضاً ولكن بمستوى متوسط في تحديد أهمية أساليب الإدارة الحديثة .

في حين أن الفقرات (١٩) توفر فريق عمل لمعالجة الفساد الإداري والمالي ، ٢٣ اهتمام لأداره العليا بتنمية الإبداع والابتكار ، ٢٢ توفر الخطط الواضحة للتدريب والتطوير) جاءت في المراتب الثلاث الأخيرة وهي تعكس اتجاهاً سلبياً يتعارض مع الاتجاه الذي توقعه الباحثان عن أهمية هذه الفقرات الثلاث في تحديد مستوى أساليب الإدارة الحديثة .

والغرض امتلاك صورة أكثر وضوحاً عن المتغيرات الرئيسة لأساليب الإدارة الحديثة فأن الجدول (٤) الآتي يوضح مستوى أهمية هذه المتغيرات وترتيبها من حيث الأهمية .

جدول (٤) مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة لأساليب الإدارة الحديثة :-

ت	المتغير الرئيس	متوسط الاتجاه	الوزن المئوي المرجح %	الترتيب
١	أدارة الذات	3.369	67.38	الأول
٢	أدارة التغيير	3.244	64.88	الثاني
٣	أدارة الجودة والإبداع	3.080	61.6	الثالث

يلاحظ من الجدول (٤) متقدم الذكر أن المتغير الرئيس (أدارة الذات) والذي فقراته الفرعية من (١٢-١٥) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه مقداره (3.369) يليه في المرتبة الثانية (أدارة التغيير) وفقراته الفرعية من (١٦ - ١٩) . أما المتغير الرئيس (أدارة الجودة والإبداع) والذي فقراته الفرعية من (٢٠-٢٤) فهو يحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية. وأن المتغيرات الثلاث تمثل اتجاهاً ايجابياً إذ سجلت متوسطات اتجاه تعكس المستوى الايجابي ولكن بمستوى متوسط لأهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة .

وعلى وفق ما تقدم من تحليل فإن المتغيرات الرئيسة الثلاث من خلال فقراتها الفرعية الثلاثة عشر تفسر بمضمونها الإجمالي مستوى هذه المتغيرات وهي تؤثر مدى أدراك أفراد العينة لأهمية هذه المتغيرات في تحديد مستوى أساليب الإدارة الحديثة .

وهذا يفسر مضمون الفرضية الرئيسة الثانية:

(يتحدد مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة بمستوى أساليب الإدارة الحديثة) .

ثانياً :- تحليل العلاقات الارتباطية للمتغيرات

جدول (٥) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الفساد الإداري والمالي) على المتغيرات الفرعية من (١-١١) للمتغير المستقل الرئيس (الرقابة الداخلية) .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	rm الارتباط
الانحدار	11	42.426	3.857	11.280	%81.6	.90
الخطأ	28	9.574	.342			
المجموع	39	52.000				

اتضح من الجدول (٥) المتضمن تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الفساد الإداري والمالي) على المتغيرات الفرعية من (١-١١) للمتغير المستقل الرئيس (ألقابه الداخلية) . أن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (%81.6) وهذا يعني أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (الرقابة الداخلية) تفسر وتشارك بنسبة (%81.6) في تحديد مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة .

وقد أتضح من الجدول متقدم الذكر أيضاً أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (11.280) وهي أكبر من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05)

ودرجة حرية (28,11) مؤكدة معنوية أنموذج العلاقة وصدق الفرضية الرئيسية الأولى :-

(يتحدد مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة بمستوى مكونات الرقابة الداخلية وتوافرها) .

جدول (٦) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الفساد الإداري والمالي) على المتغيرات الفرعية من (١٢-٢٤) للمتغير المستقل الرئيس (أساليب الإدارة الحديثة) .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	rm الارتباط
الانحدار	13	29.719	2.286	2.668	57.2%	.76
الخطأ	26	22.281	.857			
المجموع	39	52.000				

اتضح من الجدول (٦) المتضمن تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الفساد الإداري والمالي) على المتغيرات الفرعية من (١٢-٢٤) للمتغير المستقل الرئيس (أساليب الإدارة الحديثة) . أن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (57.2 %) وهذا يعني أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (أساليب الإدارة الحديثة) تفسر وتشارك بنسبة (57.2 %) في تحديد مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة .

وقد أتضح من الجدول متقدم الذكر أيضاً أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (2.668) وهي أكبر من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (26,13) مؤكدة معنوية أنموذج العلاقة وصدق الفرضية الرئيسية الثانية :- (يتحدد مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه في الوظيفة العامة بمستوى أساليب الإدارة الحديثة وتوافرها) .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات :-

١- يشكل نظام الرقابة الداخلية بمكوناته الثلاث البيئة ، الأنشطة ، وتقدير المخاطر اتجاهاً ايجابياً في المنظمة موضوع البحث يتمثل بشكل واضح في أدراك الإدارة لأهمية الرقابة الداخلية ، ارتفاع مستوى قيم وأخلاقيات العمل ، فرض عقوبات شديدة عند اكتشاف المخالفات ، التوزيع الواضح للصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن توفر كوادر مؤهلة للقيام بمهام التدقيق الداخلي . إلا إن الإدارة تركز فقط في عمليات الرقابة على المعاملات الاعتيادية مما يعني أن الرقابة على المعاملات غير الاعتيادية تؤثر اتجاهاً سلبياً في مواجهة الفساد الإداري والمالي .

٢- أن إدارة الذات تشكل اتجاهاً ايجابياً في المنظمة موضوع البحث ، يتمثل بشكل واضح في تنظيم وإدارة الوقت وفي الشعور بالرضا عن إجراءات العمل المتبعة .

٣- تمثل إدارة التغيير اتجاهاً ايجابياً في المنظمة موضوع البحث يتحدد إلى حدٍ ما بالدقة في عملية اتخاذ القرارات وفي أسلوب التغيير المستهدف في التكنولوجيا والخدمات العامة . إلا إن المنظمة تفتقر لوجود فريق عمل قادر على معالجة الفساد الإداري والمالي ومسبباته .

٤- تشكل إدارة الجودة والإبداع اتجاهاً ايجابياً ولكن بمستوى متواضع يتمثل في الاهتمام بجودة الأداء المقدم من قبل العاملين . إلا أن

المنظمة موضوع البحث لا تتوفر فيها خطط واضحة للتدريب والتطوير ولتنمية الإبداع والابتكار مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية وفي الإحباط لدى العاملين في كثير من الأحيان .

٥- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الرقابة الداخلية ترتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه مما يعني أن ذلك النظام يساهم بشكل واضح في تفسير مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي في المنظمة موضوع البحث .

كما أظهرت نتائج التحليل أيضاً وجود علاقة ايجابية ومعنوية إلى حدٍ ما بين أساليب الإدارة الحديثة ومستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه مما يعني أن تلك الأساليب تساهم إلى حدٍ ما في تفسير مستوى مواجهة الفساد الإداري والمالي وعلاجه .

ثانياً:- التوصيات

١- يجب أن لا يقتصر نشاط الرقابة الداخلية على المعاملات الاعتيادية فقط وإنما يجب أن تتوفر المقدرة في تحقيق هذه الرقابة على المعاملات غير الاعتيادية والتي تحتاج إلى أدراك واضح من الإدارة بمختلف مستوياتها فضلاً عن تدريب العاملين في جهاز التدقيق الداخلي على تقدير المخاطر والوعي الكامل لجميع التصرفات التي يمكن أن تسهم في زيادة الفساد الإداري والمالي في المنظمات الحكومية

٢- يشكل نشاط فرق العمل بمختلف أنواعها توجهاً حديثاً في المنظمات المختلفة فهي تعد أحد نماذج المشاركة ذات التأثير الهام في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها وحل الكثير من المشكلات التي تواجهها هذه المنظمات بصورة مستمرة . لذلك فأن

بناء فريق عمل متكامل وباختصاصات مختلفة يعد ضرورياً في الوقت الحاضر لدراسة أسباب الفساد الإداري والمالي ووضع الحلول المناسبة لمواجهة هذا الفساد وعلاجه في المنظمات الحكومية .

٣- أن التدريب والتطوير يركز في المنظمات الحديثة عموماً على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير المطلوب في سلوك الفرد وتحسين مهاراته في العمل لذلك يفترض في المنظمات الحكومية أن تمتلك خطط واضحة لتدريب وتطوير العاملين من أجل الارتقاء بجودة الأداء وتحسين العاملين وزيادة الوعي لديهم ضد جميع مظاهر الفساد الإداري والمالي وأسبابه .

المصادر

القران الكريم

أولاً : العربية

١. السلطان ،محمد علي السلطان، ١٩٩٠، المحاسبة في الوحدات غير

الهادفة للربح،دار المريخ للنشر،

المملكة العربية السعودية،الرياض.

٢. الهور،محمد، ١٩٩٨، أساسيات في المحاسبة الحكومية ،الطبعة

الاولى .

٣. الذهبي،جاسم محمد، ٢٠٠١، التطوير الإداري،كلية الادارة

والاقتصاد-جامعة بغداد.

٤. اللوزي، د. موسى: ٢٠٠٢، التنمية الادارية، الطبعة الثانية/ دار وائل للنشر عمان.
٥. اللوزي، موسى: التطوير النضامي، ١٩٩٩ دار وائل للنشر/عمان.
٦. حماد، البحر ، ١٩٩٠، أصول المحاسبة الحكومية مع دراسات خاصة لدولة الكويت ، ذات السلاسل .
٧. ياغي، محمد عبد الفتاح(١٩٩٥)، الأخلاقيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن.
٨. سرايا، محمد السيد ، ١٩٩٨ ، المحاسبة في الوحدات الحكومية الحسابات القومية، جامعة بيروت العربية.
٩. عبد الله، خالد أمين، ٢٠٠٠، علم تدقيق الحسابات ، الناحية النظرية والعملية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر .
١٠. عبود، سالم محمد(٢٠٠٨)، ظاهرة الفساد الإداري والمالي، دار الدكتور للعلوم، بغداد.
١١. أبو شيخة، نادر والاسعد، عبد اللطيف(١٩٩٠)، المرشد الى توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان-الأردن.
١٢. القدوة، بديع جميل(٢٠٠٦)، الفساد اثار وسبل مكافحة، مجلة الرافدين-بغداد العدد ١٨.
١٣. محمد، علياء جاسم: ١٩٩٩، اسباب مقاومة التغيير للتطوير الاداري وعلاقتها بالسمات الشخصية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.

ثانيا . الأجنبية

- 1.Arens,Alvin.A.& Loebbecke,James.K., 2000, Auditing Anintegrating Approach.
2. Dafit,Richard. L., 1992,Organization.Theory and Design.
- 3.Jeter ,Debra .C.&Chaney,Paul.k,2001 ,AdrancedAccounting,John wileyand sons.
4. freeman,Robert.J. & shoulder,Craig.D., 2003, Governmental and Non profit Accounting,Theoryand Practice.
5. Larsen,E.John, 2000 Modern Advanced Accounting,Irwin,McGraw.Hill.
- 6.Warren,Carl.S.&Reeve,James .M.&Fess,Philipo E.,2002,Accounting.South-Western..
7. Rommney,Marshall.B&Steinbart,Paul John,2000,Accounting Informationsystems.
8. Meigs, Robert.f.& Meigs,Mary.A.& Bettner,Mark&whittington,1996, Accounting: The Basis forBusinessDecisions

ثالثا: شبكة المعلومات (الانترنت).

1. [www .transparancey-libya.com/index.php](http://www.transparancey-libya.com/index.php).
2. www-saaid.net/book/7/129/.doc .
3. www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp.topicid 15 §ioned=41
4. www.n/pt.4t.com/12.htm
5. [www arabsgate.com/archive/index.php/t-447963.htm](http://www.arabsgate.com/archive/index.php/t-447963.htm).