

مدى توفير متطلبات الحوكمة و إمكانيتها تطبيقها
في المؤسسات الحكومية للحد من الفساد الاداري و المالي دراسة تطبيقية

لألى محمد حافظ

ملخص البحث :

هدفة الدراسة بيان مدى إمكانية تطبيق معايير الحوكمة في بلدية النجف , فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، التخصص اعتمد الباحث في هذه الدراسة معايير الحوكمة و ما مدى تقبل العاملين موظفي بلدية النجف تطبيق الحوكمة التي تمكنهم من أداء هذه المهمة ما توفره من المشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون، لمشاركة المواطنين في صنع القرار ليتسنى ذلك تحقيق طموحاتهم، وبناء على نتائج الدراسة، فقد ضمنها الباحث ببعض التوصيات التي يعتقد انها قد تساعد على نشر ثقافة الحوكمة الجيدة وتعزيزها في البلدية.

ABSTRACT

Objective to study the possibility of the application of standards of governance in the municipal , a statement as to whether there was a fur s statistically significant differences in the levels of the application of good corporate governance standards, due to the variables of sex, educational attainment, specialty, years of service.

Researcher adopted in this study, standards of governance and how to accept Najaf municipality staff working application of governance that enable them to perform this task of the savings share responsibility and policy-making and strengthen the rule of law, for the participation of citizens in decision-making to enable it to achieve their ambitions, and build on the results of the study , he has some of the recommendations, including the researcher believes that it could help to spread the culture of good governance and strengthening the aforementioned municipal.

المقدمة

تعد حوكمة القطاع العام في أغلب دول العالم مطلباً ملحاً في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى، وذلك لأن الحوكمة تعبر عن تجسيد الأبعاد الرئيسية لمهام إدارة الحكم التي تتضمن بناء "دولة مؤسسات" وتحقيق كفاءة الإدارة العامة في تطبيق مبادئ النزاهة و الشفافية و المساءلة ومحاربة الفساد وتقوم على قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون ، وضمان الرقابة على الأداء المالي في تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، كما من شأنها أن تؤدي بالمحصلة إلى منع الفساد والمحسوبية ، Conflict of Interest ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح كذلك مواجهة التحديات التي تهدد سيادة القانون، ورفاهية المواطنين ، مما يؤدي الى بناء بيئة نظيفة للحد من الممارسات غير الشرعية التي تهدد الأمن وسلامة

المحور المحاسبي

2- توجد فروق معنوية في إجابات العينة في " تقبل العملي في بلدية النجف لتطبيق الحوكمة بما يسهم في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي وبالشكل الذي ينعكس تحسين الخدمات المقدمة" وفقا لخصائصهم الشخصية :-)
الجنس، الخدمة، التحصيل، التخصص).

1-1-4- أهمية البحث

من أهمية وضع نظام رقابي يحد من الآثار الخطيرة التي يخلفها الفساد الإداري والمالي ، وذلك لما لقواعد الحوكمة من دور فعال لا يمكن إغفاله في مجال التحصين والتحوط من مختلف أشكال الفساد والمحسوبية التي قد تمارس من بعض القائمين أو المحسوبين على الإدارة ، و تستطيع إدارة الوحدة الاقتصادية التأكد من ان الخطط الموضوعية تسير باتجاه تحقيق الاهداف المرسومة لها ، فضلا عن وضع يدها على نقاط القوة والضعف وأسبابها ومن ثم تحديد إجراءات وأولويات معالجتها في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة ،على ان يكون العمل معزز بالعديد من القوانين المتفردة مهنيًا والمتسقة مع المنظومة العالمية للتخلق واقعا جديدا جديرا بالاهتمام .

من هنا برزت أهمية هذا الموضوع وذلك لتحقيق هدف البحث ، تم تقسيمه على أربعة فصول. خصص الفصل الأول منها إلى المنهجية و الدراسات السابقة، وناقشنا في الفصل الثاني الحوكمة و الفساد الإداري و المالي - مدخل نظري ، ومن خلال ثلاثة مباحث تناول الأول الحوكمة- مدخل نظري ، أما الثاني تناول الفساد الإداري و المالي- مدخل نظري ، أما الثالث فتناول دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري و المالي ، ثم الفصل الثالث من البحث الذي تناول الجانب العملي للبحث ، وفي مباحثين خصص الأول لوصف مجتمع وعينة البحث ، أما المبحث الثاني تناول الدراسة التحليلية لنتائج دراسة استمارة الإستبانة ، أما الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات وشمل مبحثين خصص الأول للاستنتاجات فيما كرس الثاني للتوصيات.

1-1-5- مصادر البحث

تتمثل مصادر البحث بالاتي :

-الجانب النظري :- تم جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من القوانين والانظمة والتعليمات و المصادر العربية والأجنبية المتاحة التي ترتبط بموضوع الدراسة من كتب وبحوث ودوريات فضلاً عن الرسائل والأطرايح الجامعية والمصادر المتوفرة على مواقع شبكة الانترنت الدولية ، بهدف تغطية جوانب الدراسة كلها قدر الإمكان و توضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة في الوحدات الحكومية للمحافظة على المال العام والتأكد من استخدامه استخداماً أمثلًا.
الجانب العملي :- وقد تم الاعتماد فيه بالدرجة الأساس على الدراسة الميدانية في بلدية النجف من خلال استمارة استبيان صممت لهذا الموضوع وتضمنت الاستمارة جزئين: الجزء الأول: يمثل المعلومات العامة لأفراد العينة (التحصيل، التخصص، الجنس، الخدمة)فضلا عن المقابلات الشخصية

أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمن الأسئلة ذات العلاقة بأبعاد الحاكمية وتم توزيع الفقرات على الشكل الآتي :-

الفقرات من 1-15 خصصت تقييم متطلبات الحوكمة في مديرية بلدية النجف.

الفقرات من 16-26 خصصت للإجراءات اللازمة للحد من الفساد الإداري.

الفقرات من 27-34 خصصت إمكانية تطبيق الحوكمة للحد من الفساد الإداري.

وقد تباين عدد الفقرات لكل بعد وفقا لخصوصية كل من هذه الأبعاد وقد استخدم مقياس رتب ثلاثي إذ تم إعطاء الإجابة ب (اتفق) (3) درجة والإجابة ب (إلى حد ما) (2) درجة والإجابة ب (لا اتفق) (1) درجتكم التحقق من صدق أداة الدراسة

المجتمع والعيش الكريم هناك محاولة قامت بها مديرية بلدية النجف للحد من الفساد الإداري وذلك بتطبيق الحكومة الالكترونية وقد اتفقت مع إحدى الشركات لتنفيذ المشروع، إذ نفذت مرحلة الارشفة وتوقف العمل. لذلك فإن الباحثة سوف تبنت في دراسة الحالة مدى توفر متطلبات الحوكمة الجيدة وإمكانية تطبيقها في مديرية البلدية التي هي من القطاعات المهمة والأكثر تماثا مع المواطنين. ان التطبيق العملي للحوكمة ، ويتطلب وجود أيمان راسخ بقيم الحوكمة التي تنسق بفلسفة التطبيق ، ويتم هذا في تنظيم وتطويع الموارد المادية المتوفرة.

الفصل الأول

منهجية البحث وأهم الدراسات السابقة

تهديد :

في هذا الفصل تقديم فكرة عامة عن موضوع البحث وطبيعته ومضمونه والمشكلة القائم عليها لتشكيل إطار منهجي له، وسبل معالجتها بالشكل الذي يضمن الاختيار الموضوعي لفرضيته وتحقيق أهدافه ، فضلا عن عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة وبيان نواحي تمييز واختلاف هذا البحث عنها، لذلك يضم هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول: منهجية البحث .

المبحث الثاني: أهم الدراسات السابقة .

المبحث الأول

منهجية البحث

1-1-1 : اهداف البحث

لحاجة بلدية النجف اليوم إلى أدوات ووسائل رقابية تضمن تحسين الأداء المالي و الإداري فان البحث يهدف إلى تحقيق الآتي:

1- بيان مفهوم الحوكمة ومعاييرها.

2- توضيح المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الحوكمة في بلدية النجف .

3- قياس مدى إمكانية تطبيق معايير الحوكمة في بلدية النجف للحد من الفساد الإداري و المالي للإدارة .

في ضوء ما تقدم فإن

1-1-2- مشكلة البحث تدور حول السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى إمكانية تطبيق الحوكمة للحد من الفساد الإداري و المالي في بلدية النجف ؟ وما مدى تقبل العاملين في

بلدية النجف لتطبيق الحوكمة التي تمكنهم من أداء هذه المهمة، ويضمن كفاية وفاعلية الأداء للعاملين من خلال

تنفيذ الخطط والسياسات واتباع التعليمات الموضوعية ؟

قياس الفروق المعنوية في إجابات العينة حول أبعاد الحاكمية وفق الخصائص الشخصية .

1-1-3- فرضية البحث

1- تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الحوكمة في بلدية النجف .

التنظيمي حيث يتميز بالتقليدية إن ما يضعف هذه المسألة هو قلة وجود منظمات المجتمع المدني في الوحدة المحلية وتلك دورها في عملية المساءلة ومن المعلوم إن تلك المنظمات لها دور كبير في تحقيق تلك المساءلة في دول العالم المختلفة.

1-2-3- (التمييزي 2008) (3) آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات ، نشأتها وتطورها ، أهميتها ومبرراتها ، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها أبرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد ، وعلاقة هذه اللجان باللذين هما التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي . كما انه يهدف إلى لفت الانتباه لجميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري ، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره ، واهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام ، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه.النتائج التي توصلت لها الدراسة: ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح ، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه مؤسسات من قبل الإدارات التنفيذية ، على انها الجهة التي تمسك بزمام الأمور في الشركة. . يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ، مما يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها . وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعني بقضايا الحوكمة ،ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحاكمة في العراق.

1-2-4- (المشهدي 2008) (4) أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهم في العراق.

ويهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وحالات الفساد ، ولاسيما الفساد المالي والمحاسبي، إضافة إلى تقييم مستوى مساهمة الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات العراقية ، ولاسيما الشركات المساهمة في إرساء المبادئ العامة للحوكمة وتحليل مستوى مساهمة كل من الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق في مجال إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات بما ينسجم ومواجهة الفساد المالي والمحاسبي فيها ويستوجب تبني مفهوم حوكمة الشركات في العراق وتطبيق مجموعة من المبادئ ذات الصلة ، إجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاطات تلك الشركات ، لتحديد مستوى مساهمته في إرساء تلك المبادئ والكشف عن مجالات القصور ذات الصلة.

1-2-5- (الشواورة 2009) (5) قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية هدفت البحث تعرف مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وقواعدها وأهدافها ووسائلها، وتقييم دورها في تقليص حجم التنافس في السلطات وتخفيض مستوى التضارب في الأهداف بين مختلف الفئات ذات العلاقة بالشركات المساهمة العامة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه وتعظيم المصالح المتبادلة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة وقد توصل البحث إلى أن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وليس ترفاً فكرياً أو إدارياً وسوف يؤدي تطبيقها والالتزام بها في الشركات المساهمة العامة الأردنية إلى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية تحسين مستوى معيشة المواطنين،ومن ثم المساهمة الفعالة والحقيقية بالجهود الرامية إلى التخفيف من حدة درجة الفقر والبطالة والغلاء على حد سواء .

1-2-6- دراسة (Cohen & others 2004) (6)

بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي أخذت بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب هو رقم او مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق اسئلة الاستبانة، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح .تعتبر قيمة معامل Cronbach's Alpha التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة (يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة.اما الصدق يقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات ويعرف بصدق المحك وقد جرى اختبار ثبات الاستبانة من خلال تكرار توزيعها على عينة تجريبية مكونة من (150) شخصا وخلال فترة (3) أسابيع. وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة وكما يأتي وفقاً لبرنامج

SSPS

جدول Reliability Statistics 1

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.590	.704	34

يتبين من الجدول 1 ان مقياس الثبات 70,4 وهو مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة يمكن حساب معامل الصدق $(.704 = \sqrt{.839})\%$ يعني استقرار المقياس

المبحث الثاني:

1-2-2- أهم الدراسات السابقة

1-2-2-1 (الخزاغي 2008) (1) إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية الممولة ذاتيا وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق - بحث ميدانية في بعض الشركات الحكومية - التمويل الذاتي. سعى الباحث إلى التأطير الفكري لمفهوم الحوكمة وإمكانية الإفادة منها في البيئة العراقية خاصة في المؤسسات الحكومية .خلص البحث الى إن اعتماد نظام الحوكمة في المؤسسات الحكومية العراقية مما يزيد كفاءة أداء وفاعلية المدقق الخارجي (ديوان الرقابة المالية) ويعزز ثقة المجتمع بالجهات الرقابية في الحفاظ على المال العام لتحقيق مصالح ذوي العلاقة ، فحوكمة تقوم أداء هذه المؤسسات وتعظم قيمتها السوقية وتتحقق المسائلة في ضوء المسؤولية مع توفر الضمانات التي تكفل الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

1-2-2-2 (الطائي و حمد 2010) (2) أبعاد الحاكمة المحلية في العراق دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية يركز البحث على واحد من الموضوعات المعاصرة في الإدارة العامة ، الحاكمة المحلية ، والتي اخذ يتزايد الاهتمام بها في الوقت الحاضر خصوصا في العراق.تم اعتماد ثلاثة أبعاد للحاكمة المحلية لأغراض هذه الدراسة هي (المشاركة - المساءلة

لشفافية).يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:- مستوى وجود أبعاد الحاكمة المحلية(المشاركة - الشفافية - المساءلة)طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الحاكمة المحلية أعلاه من النتائج التي توصل لها الباحثان بالرغم من وجود مشاركة للسكان المحليين في نشاطات المجلس إلا أن هذه النشاطات لم تأخذ مداها الواسع وتأثيرها المفترض وذلك لعدم ملائمة الهيكل

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فقد عرفها على إنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (UNDP,1997:3)⁽⁸⁾

إن لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة ، وهو يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمات من معاني ، وللتعريف بصوره تقريبيه ، تخيل دولة لا يوجد بها حكومة مركزية قوية ، فما الذي سوف يحدث ، إن الاجابة بالطبع هي انفلات في كل شيء انفلات امني وسياسي واقتصادي وغيره ، وسوف تخرج الأمور عن السيطرة ، ولا شك ان الانفلات يؤدي الى مشاكل صعبة لجميع الاطراف ، وبالتالي يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل وضمان السيطرة والانضباط في المجتمع (حماد 2005،9)⁽⁹⁾

أما (Gopalsamy, 1998,3)⁽¹⁰⁾ يرى الحوكمة أنها ليست مجرد إدارة شاملة للمنظمة بل هي أوسع نطاقاً و اعم مفهوماً ، إذ إنها تتسع لتشمل إدارة كفاءة وعادلة و شفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح.

و (الغالبى والعامري، 2008: 448)⁽¹¹⁾ يرى انها نظام لبناء وتشغيل و رقابة المنظمة برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى

وعرفها (ناصر الدين ،2012، ص2) ⁽¹²⁾ بأنها: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الاطراف الاساس التي تؤثر في الأداء .

وعرفت الاوساط العلمية بان الحوكمة "الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي الى الشفافية و اعمال القانون(الصاوي)2006)⁽¹³⁾

وينظره عامة لتلك التعاريف، نجد انها تقع في إطار طيف واسع من المضامين ، فبعضها ركز حول كون الحوكمة النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية ، والبعض الاخر تتمحور حول ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات ، إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.أما الباحثة ترى ان الحوكمة: انها ادارة تشغيل كفاءة مدعومة برقابة لكافة مفاصل العمل سواء كانت مالية ام غير المالية لتحقيق المصلحة العامة.

2-1-2 أهمية الحوكمة لقطاع الحكومة

تعد حوكمة القطاع العام في أغلب دول العالم مطلباً ملحا(Guhan 2000:10)⁽¹⁴⁾ في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى، وتعدو أهمية الحوكمة ، في وحدات القطاع العام ، إذ ان تطبيق الحوكمة، يعتبر الحجر الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإدارة الرشيدة، فتتمكن المؤسسات الحكومية من رفع جودة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين من خلال إتباع المعايير اللازمة لذلك مثل المسائلة والشفافية. بالإضافة الى رفع كفاءة وفاعلية استخدام المال العام ورقابة الأداء المالي وضمان الحد من الفساد المالي والإداري وتحقيق العدالة والشفافية ومنح حق محاسبة المسؤولين.

ركزت هذه الدراسة على حوكمة الشركات و تأثيرها على نوعية التقارير المالية و التي تهدف الى اقتراح نظام للحوكمة القائمة على تفاعل العناصر الفعالة والمؤسسات لاعطاء وجهة نظر اشمل للحوكمة و تؤكد على دور كل من مجلس الادارة و لجنة التدقيق و المدقق الخارجي و المدققين الداخليين في حوكمة الشركات باعتبارهم الممثلين الرئيسيين و الفاعلين في تحسين جودة التقارير المالية وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان استقلالية و خبرة لجان التدقيق و مجلس الادارة و فاعليتهم لها تاثير كبير على جودة التقارير المالية . كما ان للادارة دورا كبيرا في تعزيز التقارير المالية اذا ما تم تقويتها في ظل هيكله الحوكمة و يوصي الباحثون بضرورة التركيز على الفرق بين شكل و جوهر البات الحوكمة داعين الى ضرورة توفير كل من الاستقلالية و الخبرة و المعرفة في اعضاء مجلس الادارة و لجان التدقيق و تفعيلهم. كما ان المدققين يساعدون هذه الشركات في تحقيق المسائلة والنزاهة وتحسين العمليات وزرع الثقة بين المواطنين واصحاب المصالح.

وعند استعراض الدراسات السابقة يمكن تلخيص ما ورد فيها الآتي:

وبالرغم من تعدد هذه الدراسات التي تناولت:

- 1- التأطير الفكري لمفهوم الحوكمة وإمكانية الإفادة منها في البيئة العراقية خاصة في المؤسسات الحكومية ، في يزيد كفاءة أداء و فاعلية المدقق الخارجي، فإنها تتجه بشكل مباشر إلى تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها مما يجعلها تسعى للحد من الفساد الاداري
- 2- الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة ومعايير المراجعة بجانب التشريعات والقوانين المختلفة التي تكفل حماية حقوق أصحاب المصالح في الوحدات الاقتصادية ، كما تطبيق مفهوم حوكمة ، ينعكس بشكل إيجابي على إسهام هذه الوحدات في سوق الأوراق المالية ،مما يمكن القول بأن التطبيق الفعال لمفهوم حوكمة يتضمن تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وبالتالي يحقق أهداف هذه الوحدات بصفة عامة وأهداف أصحاب المصالح بها بصفة خاصة.
- 3- آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة للقطاع العام والقطاع الخاص المتضمن تحجيم خرق القوانين والسياسات ، وما يحققه من منافع شخصية على حساب المجتمع
- 4- إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات بما ينسجم ومواجهة الفساد المالي والإداري .

إن الدراسة الحالية ليست بديلة لما تناولته الدراسات السابقة من نتائج وإنما هي إضافة أخرى لما تضمنته من توضيح مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الوحدات الحكومية للمحافظة على المال العام ،وما مدى تقبل موظفو بلدية النجف تطبيق الحوكمة التي يمكن من خلالها الحد من الفساد الإداري والمالي وخصوصاً في الجانب الخدمي لما يعاينه هذا القطاع من تدهور وعدم التزام بالتعليمات، والحث على انتاج استراتيجية شاملة لمكافحة الفساد الإداري حيناً لو يحظى بدعم سياسي قوي يقوم على رؤى شاملة لتشخيص المشاكل ومعالجتها وبالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

2- الفصل الثاني

2-1-1 المبحث الأول الحوكمة مدخل مفاهيمي

2-1-1-1 مفهوم الحوكمة

الحوكمة تستهدف بطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 بأنها تعريف الحوكمة المؤسسية بانها ذلك " النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية "إذا كان الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات)⁽⁷⁾(OECD,1999.3)

2-1-2 معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة

تتباين الدول والمجتمعات في مستويات النضج السياسي والاجتماعي والاقتصادي ، لذلك فان وضع معايير موحدة لقياس الحوكمة الجيدة قد يفتقد إلى الموضوعية ، ويؤدي إلى عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات. لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة الجيدة مع حالة البلد أو المناطق التي تطبق فيها وهذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروري للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريجياً بتطوير الأداء الإداري والحكم، وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة (كريم، 2004 ص100)⁽¹⁸⁾

أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP p13 مصدر سابق)⁽¹⁹⁾ حدد تسعة معايير تعتبر أكثر شمولاً لا وتتنوعاً من المعايير التي وضعها البنك الدولي، وهذه المعايير هي:

- 1- المشاركة Participatio: وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وبسيطة تمثل مصالحه وتركز المشاركة الربحية على الحرية التي تركز على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة
- 2- الشفافية Transparent والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.
- 3- العدالة والمساواة Justice & Equality توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والاقلة حظاً لتوفير الرفاه للجميع.
- 4- المساءلة Accountability يكون متخذ و القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة.
- 5- تعزيز سلطة القانون Rule of Law: يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتتفد بنزاهة ، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع.
- 6- الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد Efficiency & Effectiveness حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
- 7- التوجه نحو بناء توافق الآراء Consensus Orientation تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكناً.
- 8- الاستجابة Responsiveness ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح.
- 9- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision. يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويلاً الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتقديرات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الوحدات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 1999 p3)⁽²⁰⁾ لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في اي دولة .

أن الحوكمة لا تخرج عن كونها أداة قانونية وثقافية تقع على عاتقها مسؤولية التحكم بالعلاقات التنظيمية التي تربط بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء الشركة، وذلك من اجل تعظيم المنافع المتبادلة ومنع حالات التضارب في المصالح أو تخفيضها فيما بينهم، ومن ث م فهي بمنزلة جهاز مناعة ذاتي يحصن الشركات المساهمة العامة من آفة الفساد والمحسوبية ومضاعفاتها(الشوارة مصدر سابق ص8)⁽¹⁵⁾

اذ تعد المساءلة المالية واحدة من تلك المبادئ الأساس، إذ يمكن وضعها موضع التنفيذ وذلك بنشر المعلومات من خلال مبادرة واختيار مؤشرات الأداء الصحيح، اذ ان الفارق الأساسي بين القطاع الخاص الذي يقيس مستوى أدائه بمعدل الأرباح، وبين القطاع العام الذي ينفق المال على تقديم الخدمات العامة التي تحتاج في قياس مستوى أدائها إلى مجموعة أخرى من مؤشرات الأداء على مقدار الخدمة المؤداة من قبل القطاع الخدمي مثل الخدمات البلدية و التعليم والصحة وجودة البنية التحتية أو مستوى فعالية تكلفة الإدارة العامة.

تعمل إدارة الحوكمة كنقطة مركزية داخل الوحدة الحكومية اذ تقوم بضبط الأداء ، لضمان تطبيق منهج الحوكمة في الوحدة وتقوم بالتنسيق مع الجهات الرقابية، والدوائر المعنية بالشؤون القانونية وغيرها من الجهات المعنية التي تضمن الالتزام بالقانون وتسهم بطريقة أو بأخرى في تحسين أداء. كذلك تفعيل دور وحدات التدقيق الداخلية في القطاعات العامة والحكومية، والتأكد من استقلالها، وعدم ارتباطها تنظيمياً بالإدارات التنفيذية المباشرة كما هو معمول به حالياً في أغلب الدول (الفضل 2007:7)⁽¹⁶⁾

في الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما محاربة الفساد الداخلي (المالي ، الإداري) في الشركات ، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره أوعودته مرة أخرى .

- أ- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
- ب- تقادي وجود أخطاء عمدية أو انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليصها الى أدنى قدر ممكن من خلال إستخدام نظم رقابية متطورة .
- ت- تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية .
- ث- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو من جانب المديرين التنفيذيين يأتي (الخضيري، 2005:58)⁽¹⁷⁾
- فلا بد من وجود إيمان وقناعة لدى القيادات الإدارية في الهيئات والوحدات الحكومية بتطبيق ثقافة الحوكمة في وحداتهم ، وذلك بهدف تقديم أرقى الخدمات للمتعاملين، كما أنها تخول محاسبة الإدارة وتحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات وتؤدي بالمحصلة إلى تقليل التعارض في المصالح والحد من استغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة وتمنح المتعامل الحق في إبداء رأيه في مستوى الخدمات
- ترى الباحثة ضرورة اقرار مجموعة من التشريعات والإجراءات والإصلاحات القانونية والقضائية،الأخذ بنظر الاعتبار ظروف البلد البيئية لا سيما السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمستوى الثقافي بالمجتمع .

1- لجنة التدقيق

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الاتهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة. لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته ، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة(ألرجيلي 2005 ص11) (27)

2- لجنة المكافآت

اكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد(OECD مصدر سابق p8)(28)البيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

3- لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين (التميمي، 2008، مصدر سابق ص14)(29)

ب- التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذ SAS No لعملية التدقيق . أما معيار التدقيق 78 ينظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية(زين الدين وجابر، 2012، ص14)(30)

2-3-1-2 - آليات خارجية للحوكمة

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية اي رقابة يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع تشمل ما يأتي:-

أ- التدقيق الخارجي :- له دور أساسي في الحوكمة إذ يساعد على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويفرسون الثقة بين الادارة والمواطنين بشكل عام ، وكذلك يعزز مسؤوليات الحكومة في الأشراف والتحقق. ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي

ب- التشريع والقوانين:- غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .(التميمي :مصدر سابق115) (31)

ج- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

أ- الاندماج والاكتماب Merger and Acquisition

وتنقسم هذه المبادئ إلي ست مجموعات

1. التأكيد علي وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والادارات العامة.
2. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية.
3. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة او الافراد) .
4. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للتدقيق الداخلية في كافة ادارات الدولة.
5. الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوان الرقابة المالية ، المفتش العام ، واي أجهزة رقابية اخر)
6. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة. (غادر 2012 ص22)(21).

2-1-3 - آليات الحوكمة

وهي مجموعة من الممارسات - مهمات وخصائص - التي تضمن للوحدة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح كافي وبمستوى شفافية مقبول لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة . (صالح : 2006(22)

وعرفها (Aljifri & moustafa:2007,4) (23)بأنها مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى المؤسسة لحل مشاكل الحوكمة ، ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على مدخل الحوكمة المطبق في البلد بين (Gillan : 2006,4) (24) بان آليات الحوكمة يمكن تصنيفها إلى الآتي :-

2-1-3-1-2 - آليات داخلية للحوكمة

يتطلب تنفيذ مفهوم حوكمة الشركات توافر مجموعة من الآليات ولاسيما الآليات الداخلية التي وهي مجموعة من الممارسات - مهمات وخصائص ،و تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة كما يلي:

أ- آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له:

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأفراد المنتخبين من قبل حملة الأسهم في الشركة تكمن مسؤوليتهم الأساس في العمل لمصلحة حملة الأسهم من خلال مراقبة أداء الإدارة التنفيذية فيها . (319 , 2003 , Hitt & Others)(25)

يعتبره الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. مجلس الإدارة ويضم مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، أبرزها ما يأتي Robert, (John2004 p4)(26)

سابعاً - إدارة الموارد المالية ويتطلب منها التدقيق مستمرة للبيانات والموارد، وإيجاد خطة لترشيد الإنفاق على مستوى الوحدة ، وخطة لإعادة تخصيص وتوزيع الموارد المالية غير المستخدمة.

ثامناً - إدارة الموارد البشرية ويتطلب وضع منهجيات وأسس في تعيين و تحفيز الموظفين، ومتابعة أدائهم باستمرار لضمان الالتزام والتطبيق السليم للحكومة.

تاسعاً - إدارة الأصول والممتلكات من خلال الاستغلال الأمثل لها، ووجود خطة وسياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك.

عاشراً - الشفافية والمحاسبة وترسيخ هذا المبدأ ضمن الإطار المؤسسي، وتجهيز المعلومات بشكل كاف ومفهوم Alkhaleej (34)

الفصل الثاني المبحث الثاني

2-2- الفساد المالي والإداري

الفساد ذا مفهوم مركب له إبعاد متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه ، فيعد فسادا كل سلوك ينتهك القواعد والضوابط التي يفرضها النظام و يهدد المصلحة العامة ويدفع نحو إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

2-2-1- مفهوم الفساد: مفهوم الفساد: أن الفساد لغة يعني التلف والعطب والضرر وخروج الشيء عن الاستقامة والاعتدال ونقيضه الاستقامة والصلاح (السوداني 2008)³⁵ قد يكون موجودا في كافة القطاعات الحكومية والخاصة فهو يجد له ارضية في أي تنظيم تكون فيه القوة لشخص واحد مسيطر. ومن منظور تاريخي واجتماعي فهو في المجتمعات المتخلفة نتيجة طبيعية لعوامل الجهل والتخلف والفقر ، أما في المجتمعات المتقدمة فهو نتيجة طبيعية لغياب الوازع الديني والأخلاقي (تيشوري، 2005)³⁶

و يتضمن مصطلح الفساد الإداري والمالي محاور عديدة أهمها :-

- 1 . الفساد السياسي المتمثل بفساد السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية .
- 2 . الفساد الإداري والذي يشمل (الرشوة ، المحاباة ، المحسوبية ، الاحتيال)

ويحدث الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال اصدار توجيهات من قبل الموظف العام إنشاء تادية العمل تخالف التشريعات وضوابط القيم الفردية ، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة .

3 . الفساد المالي ومن مظاهره (الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إدارياً) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية) يؤدي الفساد إلى إحلال المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة .،

2-1-4 خصائص الحوكمة

تعكس خصائص حوكمة دوافع حاجة المنظمات إلى ضرورة (Rousey 2000 p4)³² تطبيق هذا التوجه، ولعل

أهم هذه الدوافع ما يلي:-

- 1 -الفصل بين الملكية والإدارة.
- 2 -الفصل بين مسؤوليات كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- 3 -زيادة القيمة الاقتصادية للمراجعة الداخلية .
- 4 -الحاجة إلى تماثل المعلومات المالية وغير المالية.
- 5 -مساءلة كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين .
- 6 -الحاجة إلى معالجة الخلل في الهياكل المالية.
- 7 -التوجه نحو إدارة المخاطر المالية والتشغيلية.
- 8 -الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل.
- 9 -التوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية.
- 10 - توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي و الاستراتيجي.
- 11 - الحد من تعرض المنظمات لحالاتي التعثر والفشل المالي

2-1-5-متطلبات تطبيقها

المتطلبات هي السياسات والإجراءات المتبعة والتي تتطلب مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها الوحدة، والتي يجب أن تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية وتكون معتمدة وموثقة، والتقيّد بأنظمة العمل التي تم اعتمادها من القيادة سواء متمثل بإجراءات الأيزو في أي مجال أو بالعمليات الداخلية المعتمدة، بشكل مختصر نستطيع نوجز متطلبات الحوكمة بالاتي:- (عبد الله، 2009)³³ أولها -إيجاد هيكل تنظيمي وإداري معتمد يتميز بالمرونة ويحقق أهداف الخطة الاستراتيجية.

وثانياً-تخطيط استراتيجي للموحدة لتحقيق الأهداف المرجوة، وبناء الخطة الاستراتيجية وفقاً لاحتياجات مع وجود تقييم دوري للدائرة.

ثالثاً-إيجاد ميثاق للسلوكيات والأخلاق يهدف إلى تعزيز انتماء الفرد للوحدة التنظيمية، والتركيز على ثقافة النزاهة والمحاسبة.

رابعاً-إدارة المخاطر من خلال حصر المخاطر الاستراتيجية وتشغيلها، وتحديد الأولويات والمواد اللازمة للوقاية منها. خامس- التقيّد بأنظمة العمل التي تم اعتمادها من الادارة سواء أكانت ممثلة بإجراءات الأيزو في أي مجال أو بالعمليات الداخلية المعتمدة.

سادساً-التدقيق الداخلي والخارجي ومعرفة مدى الالتزام بالإجراءات المتبعة والمعتمدة في كل الوحدات التنظيمية والإدارات العامة.

2-3-1 دور الحوكمة لمواجهة الفساد الإداري والمالي

إن مواجهة الفساد والحد من آثاره المدمرة على المجتمعات ، يتطلب إيجاد بيئة تطبق فيها مفاهيم الحوكمة الجيدة و سيادة القانون لقيم النزاهة والمساءلة والمحاسبة العمودية والأفقية والشفافية. لمواجهة الفساد الإداري والمالي ضرورة اتباع الآتي:-

1. ضرورة إصدار تشريعات قانونية رادعة تتضمن عقوبات صارمة بحق كل من تثبت عليه تهم الاختلاس ،برغم من وجود بالأمر التشريعي رقم (77) لسنة 2004، استكمال تشريعات لمكافحة الفساد
- 2 - استكمال بناء وتفعيل مؤسسات أجهزة الرقابة العامة استمر الديوان الرقابة المالية - بممارسة نشاطه وفق منهج علمي مؤسسي مهني شامل بالتعاون والتنسيق مع هيئة النزاهة ومكاتب المفتشين العموميين والأجهزة الرقابية الأخرى، حيث اتسم العمل الرقابي بالتكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية، لم يكن رادعا بما فيه الكفاية.
- 3 - كما تم إنشاء مكاتب المفتشين العموميين في كافة الوزارات بموجب أمر سلطة الائتلاف المنحلة رقم 57 لسنة 2004، وذلك لإخضاع أداء الوزارات لإجراءات المراجعة والتدقيق والتحقيق؛ بغية رفع مستويات المسؤولية والنزاهة والإشراف على أداء الوزارات؛ وبغية منع وقوع أعمال التبذير والغش وإساءة استخدام السلطة والحيلولة دون وقوعها والتعرف عليها وعلى الأعمال المخالفة للقانون(الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد)
- 4 - اعتماد مجموعة من السياسات العامة التي تحد من فرص الفساد خاصة في القطاعات المتعلقة بخدمة الجمهور
- 5- تدعيم سلطة القضاء المستقل وتعزيز قدراته لفرض سيادة القانون.
- 6- رفع درجة الوعي العام للجمهور بجميع مظاهر الفساد بما فيها ممارسات الوساطة والمحسوبية والبيئة الداعمة لها

2-3-2 آليات مكافحة الفساد:

ويتمثل أهمها باستخدام الوسائل الآتية :- (معاينة،2007)(42)

1. تبني نظام ديمقراطي يقوم على أساس مبدأ فصل السلطات وسيادة القانون والمؤسسية الإدارية
 2. إيجاد جهاز قضائي مستقل وكفء وعادل يتكفل باحترام وتنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد.
 3. تطوير وتعزيز دور الرقابة والمساءلة المهنية للهيئات والمؤسسات التشريعية والتنفيذية والإعلامية والشعبية.
 4. التركيز على البعد الأخلاقي والديني لمحاربة مختلف أشكال الفساد والمحسوبية وسوء الإدارة.
 5. تعميق وتجذير الدور التوعوي والإرشادي الذي يمكن أن تقوم به المدارس والجامعات.
 6. الاستجابة لمعايير أداء الحوكمة مثل:-
- 1-معيار الاستجابة
 - 2- معيار التوجه نحو بناء توافق الآراء.
 - 3- معيار المشاركة
 - 4- معيار المساءلة
 - 5- معيار تعزيز سلطة القانون.

فقد وردت عدة تعريفات عن الفساد الإداري والمالي فمنهم من ذهب الى تعريفها بأنها سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة (عبد الفضيل، 2004) (37)عرفته منظمة الشفافية الدولية بأنه:" كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته وترى الباحثة أن الفساد الإداري والمالي هو عبارة ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة تتم من قبل فرد أو جماعة " يتعلق بالوظيفة العامة يؤدي الى الانحراف عن الواجبات والأهداف المرسومة بسبب اعتبارات شخصية وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة ومناقيا للمعايير و القواعد الأخلاقية السامية للمجتمع

2-2-2 أسباب الفساد الإداري و المالي

هناك أسباب لظهور الفساد المالي وتعدد طرق تصنيفها فقد صنفت (عبد الفتاح 2007ص4)⁽³⁸⁾ الى ما يلي:-

- 1- أسباب سياسية :- المتمثل بفساد السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية والرقابة
- 2- أسباب اجتماعية :- متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية ، الطائفية والعشائرية والمحسوبيات القلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والتخوف من المجهول القادم ... جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض .
- 3- أسباب اقتصادية :- الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوب الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة .
- 4- أسباب إدارية وتنظيمية :- وتتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية) وغموض التشريعات وتعددتها أو عدم العمل بها ، وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.

2-2-3 مظاهر الفساد الإداري والمالي

- 1 . الرشوة وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لترير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة (سالم ، 2008 ص33)⁽³⁹⁾
- 2 . المحسوبية أي إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المنتفذة) من اجراءات عن طريق استغلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً . (زيدان ، 2008)⁽⁴⁰⁾
- 3 . المحاباة أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما هو الحال في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار الى جهات محددة . (نفس المصدر)
- 4 . الوساطة أي تدخل شخص ما ذي مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لمصلحة من لا يستحق التعيين أوإحالة العقد أو إشغال المنصب
- 5 . الابتزاز والتزوير وتتضمن حصول الشخص على المال من اشخاص اخرين مستغلاً بذلك موقعه الوظيفي من خلال تبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين (ألقى ، 2005)⁽⁴¹⁾
- 6 . نهب المال العام ويتمثل ذلك باستخدام الصلاحيات الممنوحة للتصرف بأموال الدولة بشكل مخالف للتعليمات
- 7 . فساد يتقاطع مع الأنظمة والقوانين وهذا الفساد يرتبط بالانظمة والقوانين المتعلقة بنظام
- 8 . التباطؤ في أنجاز المعاملات وينحصر هذا الفساد في عملية انجاز المعاملات وخاصة المهمة والمستعجلة.

4- إعادة النظر بالقوانين والتشريعات.

7- رفع كفاءة الأداء وتطوير الجودة في إنتاج السلع والخدمات.

أن اعتماد برنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف الحد من ظواهر الفساد الإداري فقط وإنما الإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في الإدارة من قبل مديرية البلدية. (عبد الحافظ و عبد الرزاق (2009)⁽⁴⁵⁾).

الفصل الثالث

المبحث الأول

1-3-1 الجانب العملي

3-1-1-1- نبذة مختصرة عن واقع مديرية البلدية

ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي لمديرية البلدية من خلال الآتي وتطرق الباحثة في هذه الدراسة إلى المحاور التالية

1- الأقسام البلدية

2- شعب مديرية البلدية. مع بيان طبيعة عملها

3- الكادر العامل في البلدية من حيث الجنس، والاختصاص المهني.

1- الأقسام البلدية

تتكون مديرية بلدية النجف من ستة أقسام بلدية خدمية موزعة على مناطق مدينة النجف.

2- شعب مديرية البلدية :- يُدار عمل مديرية البلدية من قبل عدة شعب كلا وفق اختصاصه وهي.

أ- شعبة التخطيط والمتابعة (أعمال الشعبة متابعة أعمال شعب المديرية كافة، وإعداد مواقف دورية بسير العمل فيها و

رفعها إلى المراجع العليا) تضم هذه الشعبة الوحدات التالية:-

1- وحدة نظم المعلومات

2- وحدة GIS

3- وحدة المتابعة

4- وحدة التخطيط

5- وحدة ارشفة الاضابير

ب- شعبة المشاريع (الإشراف الهندسي على كافة المشاريع و اعداد الدراسات و الكشوفات الهندسية وتصليح التكرسات

بالشوارع)تضم هذه الشعبة الوحدات التالية

1- وحدة الدراسات و التصاميم و التخمين

2- وحدة الطرق

3- وحدة المعالم

4- وحدة ارشفة الاضابير

ج - شعبة تنظيم المدينة أعمال الشعبة:- (إفراز قطع للدوائر و المؤسسات و القطع السكنية وتخصيص قطع كساحات و

المنتزهات و المناطق الخضراء وتضم هذه الشعبة الوحدات التالية

1- وحدة ترقيم الدور

6- معيار العدالة والمساواة

7- معيار الكفاية والفعالية في استخدام الموارد

8- معيار الرؤية الاستراتيجية .

9- معيار الشفافية

تري الباحثة أن معالجة الفساد تتطلب ازالة العوامل والأسباب المؤدية للفساد تعزيز المساءلة من خلال نظام قضائي مستقل ونزيه يعزز من سيادة القانون والاتجاه الآخر هو معالجة الآثار المترتبة عن الفساد.

2-3-3 متطلبات الحوكمة بهدف الإصلاح المجتمعي

إذا أردنا استعراض بعض متطلبات الحوكمة التي من خلالها يتم الإصلاح المجتمعي فيمكن أن نذكر أهمها (الغالبى والعامري، 2008)⁽⁴³⁾

1- وجود سلطات سياسية منتخبة وشرعية تمارس صلاحياتها وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية مستمدة من العادات والتقاليد المجتمعية.

2- وجود فصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية بحيث تعرف كل سلطة دورها وطبيعة العلاقات بينها بصيغة متوازية.

3- تعزيز حكم القانون وعدم وجود جهات تُعد نفسها خارج إطار هذه التشريعات القانونية السائدة في المجتمع

4- تعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة للجميع دون استثناء أحد مهما تكن صفته السياسية و الاجتماعية ومهما يكن موقعه في الدولة أو المنظمة.

5- مجلس محلي كفؤ وفاعل يضع برامجه ويناقشها وينفذها في ضوء حرص تام على مصالح المجتمع ودون تحيز أو محاباة.

6- شفافية تامة ونشر واسع للمعلومات لجميع الأفراد دون حجب أو تشويه ما يرتبط بكافة أوجه العمل في الدولة أو المجتمع المحلي.

7- منظمات مجتمع مدني متطورة تمارس دورها كاملا دون قيود وباستقلالية.

8- اجتناب حالات الفساد وتجفيف مصادره على صعيد الأفراد والمنظمات.

9- مشاركة واسعة على مختلف الأصعدة، دون استثناء بسبب الجنس أو الفئة أو الطائفة أو الأقلية أو المجموعة السياسية.

10- رؤية استراتيجية تتحدد في إطارها الخيارات حسب الأولويات بما يعزز قدرة النهوض بالمجتمع المحلي.

11- تعزيز مفهوم تنفيذ القانون والمؤسسات بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والقيادات مهما كانت هذه القيادات ومهما كان دورها

12- حسن استجابة المؤسسات والمنظمات في إطار آليات شفافة لغرض خدمة المجتمع وتلبية متطلباته دون استثناء. (ناصر الدين، 2012) (44).

2-3-4 إستراتيجية الإصلاح الإداري :-

تمثل محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري للمرحلة المقبلة بما يلي:

1- التنظيم وإعادة التنظيم.

2- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

3- تطوير نظم وأساليب العمل.

-معامل الارتباط (لتحديد اتجاه و قوة العلاقة بين المتغيرات) لقياس معنوية التأثير -اختبار .

-درجة المعنوية (لتحديد معنوية العلاقة بين المتغيرات).

3-2-1- عرض النتائج وتفسيرها

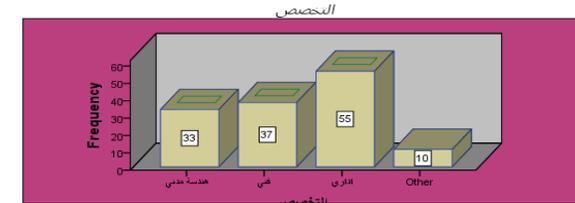
يلخص الجدول (4) (5) (6) (7) نتائج تجميع الإجابات الواردة من عينة البحث والتي جمعت عن طريق الإستبان التي استخدمت لهذا الغرض المعطيات الآتية:-

1_خصائص العينة الديمغرافية

جدول رقم 4 يبين خصائص العينة الديمغرافية

N	Range	Mean	Std. Deviation	Variance	الخصائص الديمغرافية
135	2.00	3.5704	.51167	.262	التحصيل
135	4.00	3.2741	1.14885	1.320	التخصص
135	1.00	1.3259	.47047	.221	الجنس
135	4.00	2.8148	1.14726	1.316	الخدمة
135					Valid N (listwise)

2- عينة البحث وفق تخصص العمل: يلاحظ من الجدول رقم (5) ان نسبة الإداريين تشكل 55,6% و هي اكبر نسبة مما يدل على مدى ملائمة العينة المختارة لموضوع البحث .



شكل رقم 1 يبين عينة البحث وفقا لتخصصاتهم العلمية الشكل اعلاه يبين عينة البحث وفقا لتخصصاتها العلمية اذ كان عدد الاداريين 55 شخص وتمثل 40,7% من عينة البحث

3-2-2- تحليل النتائج :- واعتمدت الباحثة النسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لغرض إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات افراد العينة ، وكذلك تم استخدام الوسط الفرضي (2) معياراً لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة بإجابات العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي الأوزان.

اولاً:-المحور الاول بالجدول (9) (تقييم متطلبات الحوكمة في الوحدات الحكومية العراقية) تركزت

	نسبة الإجابة			تقييم متطلبات الحوكمة في بلدية النجف
	اتفق	محايد	لا اتفق	
وسط انحراف حسابي	2.6667	.64646	.418	
تباين	9.6%	14%	75.7%	
1	وجود هيكل تنظيمي وإداري معتمد يتميز بالمرونة ويحقق أهداف الخطة الاستراتيجية			

2- وحدة هندسة المرور

3- وحدة التصميم الاساس

4- وحدة ارشفة الاضابير

د- شعبة الواردات

هـ- شعبة البيئة

ح- شعبة الحدائق و المنتزهات

ط- شعبة الموارد البشرية

ي- شعبة الاليات

ك- شعبة الورشة المركزية

ل- شعبة الحسابات

م- شعبة التدقيق

س- شعبة المخازن

3- مجتمع البحث يبلغ كادر البلدية من 794 منتسب كما مبين اختصاصهم بالجدول التالي

جدول 1 يبين عدد العاملين في مديرية البلدية

المجموع	سائق	حرفي	قانون	حسابية	ادارية	فني	هندسة زراعية	هندسة مدنية
133	661	-	302	45	211	1	16	20
45	29	45	11	70	1	8	20	61

4- أفراد العينة الذين تم توزيع الاستبيان عليهم حسب موقعهم الوظيفي ينطوي هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي أظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحثن من مجتمع البحث المتمثل بالأكاديميين والمهنيين والمدراء موظفي العاملين بشعب المديرية ،والذي يبلغ عددهم (150) استبانة ، وتم استرجاع

(135) استبانة مستوفية لشرط التحليل والدراسة ويوضح الجدول الآتي المعلومات العامة لأفراد العينة

الجدول (2) الاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

عدد الاستمارات العنقوية	الاستمارات الموزعة		الاستمارات المستردة		الاستمارات الخاضعة للتحليل	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
موظف	150	100%	135	90%	135	90%

المعالجة الإحصائية تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية في تحليل النتائج:

-الوسط الحسابي (لتحديد متوسط الإجابة).

-الانحراف المعياري (لتحديد تشتت إجابات العينة عن أوسطها)

مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد الخامس - العدد السابع عشر

3- يلاحظ الفترة (1) حققت أعلى نسبة مئوية للإجابة اتفق بنسبة 75% وجود هيكل تنظيمي وإداري معتمد يتميز بالمرونة ويحقق أهداف الخطة الاستراتيجية بلغت قيمة الوسط الحسابي 2,6667 و بانحراف معياري 0,6464 مما يدل أيضا عدم تشتت الإجابات.

4- وحصلت الفترة (9) على أقل وسط حسابي حيث بلغت (1,9407) هو أقل من الوسط الفرضي بقليل مما يعكس عدم المرونة لدى إدارة الموارد المالية في توفير خطة الإنفاق على مستوى الدائرة،

5- للاستجابات الكلية ولجميع جوانب المحور بهدف تتوافق المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة في بلدية النجف 2,365 وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري 0.286 يعتبر مقبول و بتباين 0.082 والانحراف المعياري، إذ انحصرت قيم الانحراف المعياري لهذا المحور بين (0,42879 - 0,99073) وهي قيم صغيرة نسبيا مما يدل على تجانس الإجابات على أسئلة فترة حوكمة الوسط الحسابي لكل سؤال إذ انحصرت قيم وسط الحسابي العينة 1,9407-2,8519 تتجه نحو محايد وكما موضح أعلاه.

ثانياً- توزعت إجابات جوانب المحور الثاني

جدول 10 يبين مدى توفر الاجراء اللازمة للحد من الفساد الاداري

ت	مدى توفر الاجراء اللازمة للحد من الفساد الاداري	اتفق	لا اتفق	محايد	تباين	انحراف معياري	الوسط الحسابي	المدى
1	اتخاذ القرار بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.	37%	30.4%	32.4%	.088	29610	1.0963	1.00
2	التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.	31.5%	43.7%	24.8%	.412	64191	1.6370	2.00
3	التصرف بشكل فعال اتجاه العاملين الذين يتجاوزون حدودهم.	40.7%	48.9%	10.4%	.333	57687	1.5926	2.00
4	وضع آليات تسمح بعبء الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة	38.5%	44%	17%	.412	64191	1.6370	2.00
5	نشر التقارير ومحاربة الفساد بمختلف صورته وأشكاله	25.2%	54.8%	19.9%	.250	49953	1.5481	1.00
6	الفصل بين الوظائف وتوزيع المهام على الموظفين منعا من تحايل فرص الفساد الإداري	72.6%	3.7%	23.7%	.331	57543	1.1852	2.00
7	الاهتمام والاستفادة الجدية من الملاحظات التي تبديها الهيئات التقييمية لديوان الرقابة المالية والتقارير	88.9%	4.4%	6.7%	.326	57129	1.1778	2.00
8	توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات وعدم حصرها بشخص واحد	16.3%	59.3%	24.4%	.248	49787	1.5630	1.00
9	إنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام عن طريق استراتيجية طويلة المدى لغرض تحقيق الولاء والانتماء بين الفرد والدولة	68.1%	14.1%	17.8%	.918	95805	2.0074	2.00
10	إصدار قوانين صارمة لمنع هدر الأموال العامة والفساد الإداري والمسائلة الجدية لهم	52.6%	39%	8.1%	.426	65267	2.4296	2.00
11	خلق قنوات اتصال فعالة كوضع آليات لاستقبال الشكاوي والمقترحات يمكن أن يكون بمثابة مؤشر عما إذا كانت الجهات الحكومية تعمل بكفاءة وفعالية	1.7%	81.1%	8.1%	.088	29610	1.9037	1.00
	Valid N (listwise)	43%	38.49%	18.5%	.065	25573	2.2896	

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام محور مدى توفر الاجراء اللازمة للحد من الفساد الاداري 2,2896 وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يعكس وجود درجة من امكانية البلدية للحد من الفساد الاداري وبانحراف 0,25573 مما يعكس عدم تشتت الإجابات و الاتفاق على الرأي.

مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد الخامس - العدد السابع عشر

2	وجود تقييم دوري للدائرة	22.6%	34.4%	43%	.276	52573	2.8519
3	وجود اجراءات تعزيز انتماء	35.2%	37.4%	27.4%	.323	56867	2.7778
4	التركز على ثقافة النزاهة والمحاسبة	47.4%	40.7%	11.9%	.470	68531	2.3556
5	حصر المخاطر الاستراتيجية	53.3%	33.3%	13.3%	.510	71446	2.6000
6	السياسات والإجراءات تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية وتكون معتمدة وموثقة	43%	52.6%	4.4%	.328	57283	2.3852
7	التقيد بأنظمة العمل التي تم اعتمادها من الإدارة	43%	47.4%	9.6%	.418	64646	2.3333
8	التنسيق الداخلي والخارجي لديه معرفة بمدى الالتزام بالإجراءات المتبعة والمعتمدة في كل الوحدات التنظيمية	24.8%	40%	35.2%	.356	59693	2.4963
9	إدارة الموارد المالية لديها خطة الإنفاق على مستوى الدائرة.	25.9%	22.2%	51.9%	.982	99073	1.9407
10	اعتماد الكاشفة والمحاسبة وترسيخ هذا المبدأ ضمن الإطار المؤسسي	25.9%	28.9%	45.2%	.918	95805	2.0074
11	توفير الشفافية في عمل السلطات والمؤسسات الحكومية وإمكانية مساءلتها	11.1%	80.9%		.185	43033	2.0370
12	توفر القناة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الحوكمة	11.9%	81.5%	6.7%	.184	42879	2.0519
13	توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية	38.7%	31.9%	29.4%	.807	89837	2.2963
14	وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية	46.7%	46.7%	8.9%	.410	64027	2.3556
15	فعالية نظام التقارير و قدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات .	21.2%	49.6%	28.9%	.400	63281	2.3259
	Valid N (listwise)	35.09%	44.89%	20.11%	.082	28563	2.3654

تركزت معلومات هذا المحور وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته في تقييم مدى توفر معلومات متطلبات الحوكمة في مديرية البلدية.

1- يتضح لنا أن الفترة (2) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (2,8519) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) إذ يستدل فيه أن وجود تقييم دوري للدائرة وبانحراف معياري (0,59693) مما يعني عدم تشتت الإجابات.

2- تليه بالمرتبة الأخرى الفترة (3) حيث بلغ الوسط الحسابي 2,7778 وهي كذلك قيمة أعلى من الوسط الفرضي مما يستدل وجود اجراءات تعزيز انتماء (0,56867) مما يؤكد اتفاق العينة على هذا الرأي..

يوضح الجدول أعلاه العلاقات الارتباطية بين مدى الارتباط ما بين المتطلبات وتقبل العاملين لتطبيق الحوكمة إذ بلغت (0,581) بمستوى دلالة 0 مما يعكس العلاقة

الجدلية بين المتغيرين فليست هناك فائدة مرجوة الحد من الفساد الإداري إذا لم تتبناها حوكمة و العكس صحيح

3-2-4- الفروق المعنوية بين متغيرات الدراسة

الاختبارات الخاص بالفروق المعنوية حسب الجنس

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.804	.416		1.934	.055
متطلبات	.203	.182	.117	1.111	.268
الحد من الفساد الإداري	.167	.188	.093	.889	.376
إمكانية تطبيق الحوكمة	-.155-	.088	-.152-	-1.753-	.082

Dependent Variable: الجنس

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة سلبية ومعنوية في إجابات العينة حول إمكانية تطبيق الحوكمة وفقاً للجنس، أما

وتعكس هذه النتيجة تماسك إجابات العينة و لا تأثير للجنس

لأفراد العينة في الإجابة وكلما انخفضت قيمة معامل بيتا عن 1 كانت المخاطر أقل، وكلما ارتفعت القيمة عن 1 كانت المخاطر أكبر ..

الاختبارات الخاص بالفروق المعنوية وفق سنوات الخدمة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.673-	.963		-1.737-	.085
متطلبات	1.146	.423	.271	2.712	.008
الحد من الفساد الإداري	.536	.436	.122	1.231	.221
إمكانية تطبيق الحوكمة	.227	.205	.091	1.105	.271

a. Dependent Variable: الخدمة

وجود علاقة إيجابية ومعنوية لمعايير الفراسة وفقاً للخدمة عدم وجود فروق معنوية بين إجابات العينة لا تأثير لسنوات الخدمة

الاختبارات الخاص بالفروق المعنوية وفق التخصص الدراسي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.766	.436		8.628	.000
متطلبات	.282	.192	.157	1.470	.144
الحد من الفساد الإداري	-.307-	.197	-.165-	-1.556-	.122
إمكانية تطبيق الحوكمة	-.030-	.093	-.029-	-.325-	.745

أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (10) أعلى وسط حساب يبلغ (2,4296) تؤكد هذه النتيجة إلى إجماع حول إصدار قوانين صارمة لمنع هدر الأموال العامة والفساد الإداري والمسائلة الجدية لهم بانحراف معياري (0,65267) مما يؤكد على اتفاق رأي العينة في الإجابة. و يأتي بعدها الفقرة (9) إنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام عن طريق استراتيجية طويلة المدى لغرض تحقيق الولاء والانتماء بين الفرد والدولة بوسط حسابي (2,0074) بانحراف معياري (0,95805) إجابة العينة أكثر تشتتت من الفقرة (10)

أما أدنى وسط حسابي فقد بلغ (1,0963) حول اتخاذ القرار بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم. بانحراف (0,29610) ويعكس هذه النتيجة وجود شك في اتخاذ أي إجراء ضد المفسدين

ثالث:- مدى إمكانية تطبيق الحوكمة للحد من الفساد الإدارية

جدول 12 يبين مدى إمكانية تطبيق الحوكمة للحد من الفساد الإدارية

ت	إمكانية تطبيق الحوكمة للحد من الفساد الإدارية	اتفق	محايد	لا اتفق	تباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المدى
1	يتبع مبدأ الدوران الوظيفي من حين إلى آخر كفرصة لاكتشاف أي تلاعب أو فساد ادري ومالي	11.1%	88.9%		.056	.23699	1.9407	1.00
2	تسود روح التعاون والمساعدة بين الموظفين لانجاز اعمالهم	39.3%	40%	20.7%		.341	1.4963	2.00
3	هناك قوانين وتعليمات واضحة لصلاحيات مسؤولين العاملين	72.6%	8.9%	18.4%		.187	1.9926	2.00
4	يحافظ المسؤولون على حقوق المرؤوسين	29.6%	52.6%	17.8%		.249	1.5556	1.00
5	هناك مراجعة علمية مستمرة للتعليمات الإدارية	72.6%	8.9%	18.5%		.794	2.0667	2.00
6	يتم تطبيق نظام العدالة للمسائلة لجميع الحالات	31.9%	50.4%	17.8%		.082	1.0889	1.00
7	يتم الصرف وفقاً لتخصيصات المالية	68.1%	13.3%	18.5%		.206	1.1333	2.00
8	يتم تطبيق نظام عادل للمسائلة على جميع الحالات	69.6%	15.6%	14.1%		.252	1.5111	1.00
	Valid N (listwise)	49.4%	35.9%	15.7%		.45172	2.2981	

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام محور مدى إمكانية تطبيق الحوكمة للحد من الفساد الإدارية (2,2981)

وهو أعلى من الوسط الفرضي و بانحراف معياري (0,45172) مما يعكس عدم تشتت الإجابات و الاتفاق على الرأي أما على

مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة(5) أعلى وسط حساب يبلغ(2,0667) وهو أكبر من الوسط الفرضي بفارق قليل موضوع

هنالك مراجعة علمية مستمرة للتعليمات الإدارية" و بانحراف معياري (0,89108) يبدو أكثر تشتتاً في الرأي إلا ان بلغت

إجابة اتفق 72,6% يبدو الفقرة التي تليها من حيث أعلى وسط حسابي الفقرة (3) بوسط حسابي (1,9926) و بانحراف

معياري (0,43187) تؤكد النتيجة هناك قوانين وتعليمات واضحة لصلاحيات مسؤولين العاملين واتفاق رأي العينة على ذلك

أما أدنى وسط حسابي فبدلغ(1,0889) يتم تطبيق نظام العدالة للمسائلة لجميع الحالات" بانحراف معياري (0,28564)

ويعكس هذه النتيجة وجود شك من قبل العينة في تطبيق نظام العدالة للمسائلة لجميع الحالات .

3-2-3- U الارتباطية العلاقات

Correlations

	الحد من الفساد الإداري	متطلبات
الحد من الفساد الإداري	.581**	
متطلبات		1
	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

الاختبارات الخاص بالفروق المعنوية وفق التحصيل الدراسي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.766	.436		8.628	.000
	متطلبات	.282	.192	.157	1.470	.144
	الحد من الفساد الإداري	-.307-	.197	-.165-	-1.556-	.122
	إمكانية تطبيق الحوكمة	-.030-	.093	-.029-	-.325-	.745

Dependent Variable: التحصيل

عدم وجود فروق معنوية بين إجابات العينة

الاختبارات الخاص بالفروق المعنوية وفق التخصص الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5.646	1.101		5.127	.000
	متطلبات	-.517-	.483	-.112-	-1.069-	.287
	الحد من الفساد الإداري	-.764-	.498	-.160-	-1.533-	.128
	إمكانية تطبيق الحوكمة	.164	.234	.060	.699	.486

a. Dependent Variable: التخصص

عدم وجود فروق معنوية وفقا للتخصص عدم وجود فروق معنوية بين إجابات العينة

وتؤكد هذه النتائج على عدم صحة الفرضية الثانية التي تؤكد وجود فروق معنوية، لا يوجد تأثير لخصائص العينة المتمثلة (الجنس، سنوات الخدمة، و التحصيل الدراسي و التخصص الوظيفي)

الفصل الرابع

المبحث الأول

1-4 - الاستنتاجات

1- أكدت النتائج هناك حاجة ملحة إلى تفعيل وتنشيط المؤسسات الرقابية والهيئات المعنية بمكافحة الفساد على أن يتواكب ذلك مع إيلاء مزيد من الاهتمام للعنصر البشري في منظومات مكافحة الفساد لاسيما في القطاعات التي تقدم الخدمات العامة

- 1- أكدت النتائج تحتاج المديرية الى تقييم دوري، اذ لم يكن هناك تقييم بشكل دوري .
- 2- أكدت النتائج الى حاجة المديرية الى اجراءات تعزيز انتماء
- 3- تؤكد النتائج الى اجماع العينة حول إصدار قوانين صارمة لمنع هدر الأموال العامة والفساد الإداري والمسائلة الجدية
- 4- كان رأى العينة حول إنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام عن طريق استراتيجية طويلة المدى لغرض تحقيق الولاء والانتماء بين الفرد والدولة.
- 5- هناك العلاقات الارتباطية يبين مدى الارتباط ما بين المتطلبات وتقبل العاملين لتطبيق الحوكمة.

6- أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين إجابات العينة حول مدى توفر متطلبات الحوكمة.

7- لا يوجد تأثير لخصائص العينة المتمثلة (الجنس، سنوات الخدمة، و التحصيل الدراسي و التخصص الوظيفي) .

2-4 التوصيات

- 1- ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع من خلال وسائل الاعلام ومنظمات المجتمع المدني.. فعندما يدرك المجتمع ان الحوكمة تمثل له خط الدفاع الاول والحصن المنيع ضد اي فساد او افساد يحاول ان يسلب المجتمع ثرواته وامواله ومكاسبه فانه سيدعم تطبيقها وارساء قواعدها
- 2- لغرض تفعيل مبادئ الحوكمة لابد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أدائه على وفق المعايير المتعارف عليها، غرس مبادئ وقيم احترام القضاء .
- 3- الإصلاح الإداري مسؤولية الجميع وهدف للجميع وان التوعية باتجاه نشر الحوكمة من متطلبات الإعداد لعملية الإصلاح الإداري ، تطوير قدرات موظفين وتدريبهم..
- 4- أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من مصداقية البيانات المالية والمركز المالي للمؤسسات وبالتالي يفتح آفاق أوسع في التعامل من قبل الأطراف الخارجية.
- 5- تطوير البنية الإدارية والمالية للمديريات البلدية.
- 6- تطوير نظام لتلقي شكاوى من الجمهور وإقراره.
- 7- تطوير آليات انفتاح على الجمهور وعلى وسائل الإعلام المحلية، تقوم من خلاله نقل المعلومات للجمهور و العمل على زيادة مشاركة السكان المحليين في قرارات المجالس البلدية
- 8- إلزام كافة أجهزة الدولة بمعايير الإفصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على الجمهور باعتباره الهدف الأول الذي تسعى لخدمتها كافة تلك الأجهزة و تعزيز قيم النزاهة، ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في عمل المجالس البلدية المحلية تعزيز الشفافية التي تركز على التدفق الحر للمعلومات مع انفتاح المؤسسات والإدارات على المهتمين بها وان تكون المعلومات كافية لتفهمها ومراقبتها وتحديد المسؤوليات بشأنها
- 9- نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني لدى الموظفين.
- 10- وضع القوانين لفرض عقوبات صارمة بحق مرتكبي الفساد المالي والإداري والمتلاعبين بأموال الشعب واعتبار جريمة الفساد من الجرائم المخلة بالشرف .
- 11- إلزام كافة أجهزة الدولة بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.
- 12- إجراء دراسة شاملة ومفصلة للهيكل الإداري للمؤسسات التابعة للدولة في ضوء المهام والاختصاصات المنصوص عليها في القوانين النافذة.
- 13- تحديد مواطن الضعف ونقاط الخلل في آليات عمل مديرية البلدية ووضع وتحديد الخطط التي تركز على معالجة هذا الخلل وتطوير الأداء.
- 14- إصلاح نظام الخدمة المدنية من خلال معالجة كل الفجوات التي تعطي الفرص للفساد الإداري والتعسف في استخدام السلطة.

14- الشواورة (2009) مصدر السابق

15- الفضل، مؤيد العلاقة بين "الافصاح المحاسبي وكل من حجم الشركة و اسعار الاسهم في السوق المالية ونوع نشاطها " سلطنة عمان مجلة الاداري العدد (84) 2001

16- الخضيرى، محسن احمد "حوكمة الشركات" الطبعة الاولى مجموعة النيل العربية، مصر 2005

17- كريم، حسن، مفهوم الحكم الصالح مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، 2004 ، بيروت ص100

18- UNDP, p13 (مصدر سابق)

19- OECD, " principle of Corporate Governance, organization for economic co-operation and development publications service , <http://www.oecd.org> 1999

20- غادر .محمد ياسين , محدثات الحوكمة ومعاييرها بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة " (15-17 ديسمبر 2012) جامعة الجنان طرابلس لبنان

21- صالح ، احمد علي ، " بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية و مدى ملائمتها لحاكمية الشركات " أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة و ، جامعة بغداد ، غير منشورة ، (2006

22- Governance Aljifri, Khaled, &Moustafa, Mohamed, " The Impact of Corporate

Mechanisms on the Performance of UAE Firms: An Empirical Analysis " , Journal of Economic & Administrative Sciences , Vol. 23, No. 2, 2007 (71-93

23- Gillan, S.L. , " Recent Developments in Corporate Governance . -23

: An Overview " , Journal of Corporate Finance, Vol.12, 2006, pp. 381- 40

2. Hitt , A . & Others, "Strategic Management:Competitiveness & Globalization" , South - Western College Publishing . 5th ed . , 2001.

24- . Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School of Management -Sydney, Australia, June 28-30, 2004, p4

25- ألرجيلي ، عوض سلامة ، " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات -حالة السعودية " ، بحث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 ، ص11 ب

26-(OECE1999 مصدر سابق

27-التميمي،2008 مصدر سابق

28-زين الدين، بروش وجابر دهمي، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري 2012 جامعة فرحات عباس - سطيف

29- التميمي :مصدر سابق115

Roussey, R., " A case for Global Corporate Governance Rules: An-30

Auditor's Perspective", International Journal of Auditing, 4, 2000.

المصادر حسب ورودها بالبحث

1- الخزاعي ، أسعد غني جهاد ، " إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية الممولة ذاتيا وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق - دراسة ميدانية في بعض الشركات الحكومية - التمويل الذاتي "، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد ، كجزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية ، (2008

2- الطائي ، و حمد ،على حسون و علاء دهام (أبعاد الحاكمية المحلية في العراق دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والعشرون2010

3- التميمي ، عباس حميد آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة 2008

4- المشهداني. بشرى نجم عبدالله أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي" دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق " بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول لهيئة النزاهة ، بغداد ، 2008،

5- الشواورة ، فيصل محمود قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 25 العدد الثاني2009

-6

Cohen, Jeffry et.al., The Corporate Governance, Mosaic and Financial Reporting Quality,

Jornal of Accounting Literature, 2004

7- OECD, " principle of Corporate Governance, organization for economic co-operation and development publications service , <http://www.oecd.org> 1999

8- UNDP, Discussion, Reconceptualising Governance, Paper(2) , P 1997 41-45

9- (حمادة ، طارق عبد العال 2005 " حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ- التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف " الدار الجامعية ، مصر.)

Gopalsamy, N., (1998). "Corporate Governance :The New ",Wheeler, Publishing , New Delhi.

10-الغالبى ، طاهر محسن و العامري ، صالح مهدي (2008). "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال و المجتمع."دار وائل للنشر

11-ناصر الدين، يعقوب عادل ، الحاكمية وأبعادها والاصلاح المجتمعي ،2012.عمان الاردن

12-الصاوي ، عبد الحافظ .مقالة كتبت على الانترنت 2006

13- Guhan ,S. "Thinking About Governance " Harvard Center for Population and Development Studies , Harvard school of Public HealthVol 10 No 5 2000

33. عبد الله، عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة: أداة الإصلاح وإرادة التطوير في المنطقة العربية، بيروت، 2009. المركز الاقتصادي السوري، حوكمة الشركات في سوريا 2009
<http://www.Alkhaleej.ae/alkhaleej/page/ccc635458d14627ae52-34>
 34-375118d683f6#sthash.CtahRoOF.dpuf/تاريخ الزيارة
- 35- السوداني، عبد الستار ناصر، 2008 مفهوم الفساد الإداري ومظاهره، جريد الصباح 20/5/2015/تاريخ الزيارة
<http://www.alsabaah.c.om>
36. تيشوري، عبد الرحمن، (2005) ، الفساد الاداري الزيارة، <http://www.ahewar.org>، تاريخ الزيارة 2015/4/23
- 37- عبد الفضيل، محمود . مفهوم الفساد ومعاييرهِ . مركز دراسات الوحدة العربية . (بيروت 22 أيلول 2004)
- 38- عبد الفتاح، سعاد محمد.. " أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي" بحث منشور بمجلة النزاهة العدد (3) سنة 2007 ص 4
- 39- سالم محمد عيود الفساد وحقوق المستهلك . نشرة صوت المستهلك 2008: 33
- 40- أكرم زيدان . سيكلوجية المال . عالم المعرفة . الكويت العدد 351 .
- 41- الفقي، مصطفى الفساد الاداري والمالي بين السياسات والاجراءات 0 مجلة الاصلاح الاقتصادي . العدد 9 : 2005
- 42- معاينة، عادل سالم، (2007) مكافحة الفساد المالي والإداري الحوار المتمدن-العدد: 1963 - 2007 / 7 / 1 - 05:50
- 43-(الغالبى والعامري، مصدر سابق 2008)
- 44- ناصر الدين، يعقوب عادل ، الحاكمية وأبعادها والاصلاح المجتمعي، 2012. عمان الاردن
- 45-عبد الحافظ، شفيق وعبد الرزاق، وسام (2009). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري "جامعة بغداد