

التوجه الدفاعي والتحليلي واثره في تعزيز كفاءة نظام الرقابة باتجاه تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة دراسة حالة في وزارة المالية

علي موات السوداني^a ، نائل رسول الجزائري^b

الملخص يشاؤل

البحث ثلاث متغيرات رئيسية هي التوجه الدفاعي والتحليلي وكفاءة نظام الرقابة حيث ان البحث درس أثر كل من المتغيرين الاول والثاني على متغير كفاءة نظام الرقابة، وسعى البحث من خلال التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة الى بناء انموذج لتحقيق التوجه الدفاعي والتحليلي بالاعتماد على كفاءة نظام الرقابة باتجاه تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة والتي تتلاءم مع عينة البحث (وزارة المالية) حيث جمعت بيانات ومعلومات من عينة حجمها (40) شخصاً يمثلون الادارات العليا والوسطى ممن يعنون باتخاذ القرار في العينة المبحوثة.

تمثلت مشكلة الدراسة بماهية التوجه الاستراتيجي بشكل عام والتوجه الدفاعي والتحليلي بشكل خاص ومدى الامام به بالإضافة الى مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التوجه الدفاعي والتحليلي وكفاءة نظام الرقابة من عدمه، بالإضافة الى معوقات تطبيق ممارسات الحوكمة التي تتأثر بعملية اتخاذ القرار.

توصل البحث الى استنتاجات عدة وهي ان الرؤية والرسالة والاهداف في عينة الدراسة تتصف بعدم التركيز بالإضافة الى ان العينة المبحوثة لا يوجد فيها توجه ستراتيغي واضح في التطبيق كأن يكون دفاعياً او تحليلياً وان هناك ممارسات عدة تقوم بها الدائرة تتلاءم مع تطبيق نظام رقابي كفوء باتجاه تطبيق الممارسات الجيدة من جهة ومع توجهات العمل لها من جهة اخرى. لذا من الضروري بناء انموذج قياسي للتوجه الاستراتيجي يوائم ممارسات الحوكمة للوصول الى اداء افضل للدائرة المبحوثة.

المقدمة

المبحث الاول

المقدمة ومنهجية البحث

التوجهات الاستراتيجية "الدفاعية والتحليلية" حجر الاساس لنجاح اي منظمة، اذ انها المسار الذي تسترشد به المنظمات التي تهدف الى تحقيق مستويات عالية في ادائها وخصوصا عند اتخاذ القرارات، وكذلك حظي التوجه الاستراتيجي بأبعاده الأساسية (الدفاعي، التحليلي) بعناية الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد أدت التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور المفاهيم

a - المدرس الدكتور ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد

b - مكتب المنشش العام، وزارة المالية

والفلسفات الجديدة الى تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تسهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة العليا في المنظمات، وتحولها إلى قيادة استراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، وبالتالي تؤدي بدورها الى سلامة سير عمل المنظمات وكفاءة وجودة نظام الرقابة فيها، حيث ان كفاءة نظام الرقابة تعني النشاطات التي تقوم بها الادارة والمكلفون بالعمل والتي تتعلق بالتحقق من الاداء او اتخاذ القرار او تحويل الصلاحيات باتجاه الوصول الى تطبيق ممارسات الحوكمة.

منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

عندما نستعرض التوجهات الدفاعية والتحليلية يتبادر الى ذهن الباحث العديد من التساؤلات والتي مثلت¹ مشكلة البحث وهي:

1. هل ان التوجه الدفاعي والتحليلي مطبق فعلا في عينة البحث؟
2. هل توجد علاقة بين التوجه الدفاعي والتحليلي مع كفاءة نظام الرقابة في عينة الدراسة؟
3. مدى تأثير التوجه الدفاعي والتحليلي في كفاءة نظام الرقابة كأحد الممارسات الجيدة للحوكمة.

ثانيا: أهداف البحث

من خلال ما تم عرضه في مشكلة البحث فان الاهداف تتمثل بالاتي:

1. تشخيص مدى تطبيق التوجه الدفاعي والتحليلي في عينة البحث.
2. تشخيص علاقات الارتباط بين التوجه الدفاعي والتحليلي مع كفاءة نظام الرقابة كأحد الممارسات الجيدة للحوكمة.
3. تقييم أثر التوجه الدفاعي والتحليلي لعينة البحث باتجاه تطبيق نظام رقابي كفوء يساعد في تطبيق ممارسات الحوكمة.

4. تشخيص نقاط القوة والضعف للتوجه الدفاعي والتحليلي والتي من شأنها ان تعزز من كفاءة نظام الرقابة.

ثالثا: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الدفاعي وكفاءة نظام الرقابة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه التحليلي وكفاءة نظام الرقابة.
3. هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الدفاعي في كفاءة نظام الرقابة.

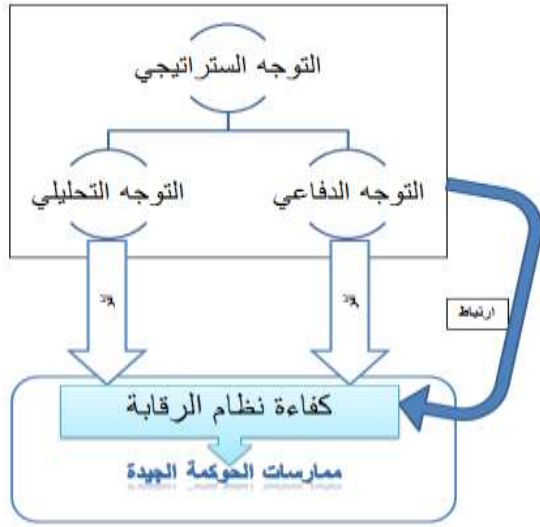
4. هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه التحليلي في كفاءة نظام الرقابة.

رابعا: منهج البحث

يشار إلى منهج الدراسة بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة معلومة (عبود، 2009: 135)، وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته اعتمد الباحث المنهج التحليلي في عرض بيانات البحث من خلال الكتب والرسائل والدوريات والانترنت لتغطية الجانب النظري من البحث، بالإضافة الى تحليل النتائج الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها (البياتي والقاضي، 2010: 60).

ورشة عمل:

تم عقد ورشة عمل لغرض تشذيب عناصر قائمة الفحص لفحص متغيرات التوجه الدفاعي والتحليلي، ولمواءمة هذه العناصر مع بيئة العمل الخاصة بوزارة المالية، حيث قام الباحث بعقد ورشة عمل في قاعة الاجتماعات الخاصة بالوزارة للعينة المبحوثة (الادارات العليا والوسطى) وبيان اي العناصر هي الملائمة للبحث وعينته، واعتبار هذه العينة هي المحكم لاستمارة الفحص وتشذيبها من خلال هذه الورشة، وبعد استحصال الموافقات من قبل الجهات المختصة في الوزارة، ولأغراض التأكد من ان العينة المستهدفة سيكون لديها المام ومعرفة بمتغيرات البحث، قام الباحث بأرسال نسخ من قائمة الفحص الاولية الى تلك العينة المستهدفة والتواصل معهم عبر فيس بوك (أنشاء كروب مغلق يتعلق بالقائمة الاولية) للتباحث في هذه القائمة وأعتبرهم محكمين لقائمة الفحص الاولية، اذ قاموا بتشذيب هذه القائمة ولكل المتغيرات والوصول بها الى ماتم توضيحه أعلاه.



شكل (1)

المبحث الثاني: الاطار النظري

التوجه الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التوجه الإستراتيجي

ان عملية التوجه الاستراتيجي هي في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الادارة وعلى الادارة ان تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وقيم التوجه الاستراتيجي تركز على التحسين المستمر بتطبيق الخطط تلو الخطط في المنظمة، وكذلك حول تلبية احتياجات العاملين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وارساء رؤية طويلة الامد.

ويعكس التوجه الاستراتيجي حسب وجهة نظر (Gatignon) فلسفة المنظمة لكيفية أداء الوظائف من خلال مجموعة من القيم المتجذرة، والمعتقدات التي تستدل بها المنظمة لتحقيق أداء متفوق، وعرفه بأنه "منهج محدد يؤدي إلى إرساء عمل المنظمات من خلال أدراك القيادة لبيئتها المحيطة، ومرونة ردود الأفعال اتجاه هذه البيئة للوصول الى الغاية التي تبتغيها المنظمات"، (Gatignon & Xuereb, 1997:79) ان المفكر الاستراتيجي في التعريف السابق ارتكز على مفهوم الإدراك للقادة الذين يتمتعون بالقدرة على التفكير المرن في مواجهة كل ما يمكن

خامساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجال البحث في وزارة المالية/ المقر والذي يشمل دوائر واقسام مقر الوزارة وحسب طبيعة مشكلة البحث والهدف منه ولغرض اختبار الفرضيات فان عينة البحث تتمثل بمستويات الادارة العليا والوسطى (مدراء عامون ومعاوني مدراء عامون ومدراء اقسام)، وتعد العينة قصدية (عمدية) باعتبارها من متخذي القرار، حيث تم اخذ (40) عينة من قوائم الفحص والتي تم ملؤها من قبل الباحث والتي شملت المفتش العام ومعاونيه ومدراء الاقسام والفروع في بغداد والمحافظات .

سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

جري توظيف عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية لغرض وصف البيانات التي جرى الحصول عليها من الجانب الميداني وتحليلها بالاعتماد على البرامج المحوسبة وهي برنامج (SPSS) وبرنامج (EXCEL) وهي كالاتي: (البياتي والقاضي، 2010: 50).

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: التي سيتم استخدامها لغرض وصف عينة الدراسة.
2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة الاتجاه لآراء المستجيبين ولكل سؤال في قائمة الفحص.
3. معامل الارتباط (بيرسون): وهو أداة إحصاء معلمية تستعمل لدراسة الارتباط بين محاور الدراسة.
4. معامل التفسير (R^2): لمعرفة تأثير المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.
5. الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر كل متغير على الآخر.

6. جداول التقاطع للتكرارات المتجمعة لبيانات البحث.

سابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يتطلب تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاتها، تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة الفرضية بين متغيرات البحث وشكل (1) يوضح ذلك:

ان يطرأ او من شأنه إعاقة المنظمة، والحيلولة دون تحقيق غاياتها.

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية، وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لإهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد. (الخفاجي، 2008: 85).

وهنا يرى الباحث بأن مفهوم التوجه الاستراتيجي هو "ما الذي يجب ان نفعله من اجل تحقيق الاهداف داخل المنظمة بأقل الكلف والمخاطر وبكفاءة اعلى".

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي

ويسهم التوجه الاستراتيجي للمنظمات في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً، إذ إن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابة استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة. (أبوردين، 2005: 5).

ويرى بعض الباحثين بأن التوجه الاستراتيجي له تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة، وهو يفسر مجموعة من التصرفات لدى القيادات الإدارية منها الميل الشخصي نحو المخاطرة، العمل الحر، الموضوعية، الإصرار، واستخدام المعلومات. (Wood & Robertson, 1997: 429).

ثالثاً: أنواع التوجه الاستراتيجي:

وفي معالجة لكيفية قياس الاستراتيجية كما ذكرها (Venkatraman) حيث افترض ان هناك ثلاثة اساليب

لقياس التوجه الاستراتيجي وهي: السردى، التصنيفي، والمنهج المقارن، ويهدف المنهج المقارن الى تحديد وقياس الانواع الرئيسية للتوجه الاستراتيجي ويركز على قياس الاختلافات بين مجموعة من الخصائص تصف مجموعها بنية التوجه الاستراتيجي، وهذا النهج حدد سمات أو انواع التوجه الاستراتيجي وهي: الهجومى أو العدواني، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، استباقي، والمخاطرة ووضعت لهذه الانواع من التوجه الاستراتيجي مختصراً هو STROBE (Venkatraman, 1989: 944) وفيما يلي نذكر انواع التوجه الاستراتيجي:

1- الهجومى

هذا التوجه يمتاز بالمواجهة والتحدى المباشر وبشكل مكثف عند المقارنة مع المنظمات الاخرى ويتفوق عليها ويشمل ذلك استخدام استراتيجيات مثل إستهداف نقاط الضعف لدى المنظمات الاخرى او استخدام استراتيجيات جديدة لتحسين جودة الخدمة أو الاعلان او القدرات. (Lumpkin & Dess, 1996: 140).

2- التحليلي

إن إتباع اسلوب التوجه التحليلي يساعد على تطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها من خلال تبني ذلك التفكير، ومن متطلباته هو أن تمتلك الإدارة العليا والمدراء الآخرين معرفة بالعمل وتوفر المعلومات الضرورية والتي هي احدى المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات، ودعا الادارة الى التفكير بما يترتب على المنظمة من تهديدات وتوافر فرص جديدة من خلال استخدام هذا الاسلوب. (Hill & Jones, 2009: 20).

ويشير (Miller & Friesen) حول التوجه التحليلي الى حل المشاكل التي تواجه المنظمة وميل الادارة العليا والمدراء في الوحدات للبحث اعمق في جذور المشكلة من فهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتوليد أفضل البدائل الممكنة للحل وهذا ما وجده الباحثان

- 228: Miller&Friesen, 1983) عند دراستهم لاناوع مختلفة من المنظمات.
- ويشير هذا النوع من التوجه حسب رأي (Abiodun) بانه القدرة على التحقيق العميق في الاسباب الاسباب للمشاكل ووضع الحلول والحلول البديلة كوسيلة لحل هذه المشاكل، وهو يرتبط بالحفاظ على التماسك الداخلي ضمن الاستراتيجية المعدة من اجل تحقيق اهداف المنظمة. (317: Abiodun, 2011)، وحسب ما ذكره (Morgan) وزملاءه إن التوجه التحليلي يعني اندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية. للمنظمة. (Morgan,et.al, 2009: 911).
- ومن وجهة نظر الباحث فان التوجه التحليلي هو ذلك التوجه الذي يستند على ايجاد تفسير لاتخاذ اي قرار داخل المنظمة فهو حذر في ممارساته وذكي باتخاذ قرارته.
- ### 3- الدفاعي
- ويشير الى سلوك المنظمة الدفاعي، والتي تتميز بالتركيز على الكفاءة والجودة وخفض التكاليف، وتركز المنظمات من خلال الاسلوب الدفاعي على المحافظة على مستواها ضمن القطاع عن طريق المحافظة على التكاليف الفعالة والكفاءة التي تطبقها بدلاً من تطوير قدراتها والدخول في افكار جديدة قد تزيد من التهديدات وتقلل الفرص، في الواقع هو الحد عمداً من القدرة على التكيف. (Oktemgil & Greenly, 1997: 445)
- تسمى هذه الاستراتيجية أيضاً بـ استراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الاستراتيجية تمثل حلاً مؤقتة قصيرة الأجل.
- وهذا التوجه يعكس تأكيد المنظمة على استراتيجيات الدفاع عن جوهر التكنولوجيا ونطاق سوق المنتج (يقصد
- بالمنتج هنا اما سلعة او خدمة) من خلال استخدام تقنية تقليل الكلفة من اجل تحقيق الكفاءة التشغيلية. (Ward, 602: 1996).
- ان التوجه الدفاعي هو سلوكيات تهدف الى حماية الوضع التسويقي للمنظمة. (Morgan,et.al, 2009: 12)
- ومن وجهة نظر الباحث فان التوجه الدفاعي يستند على حماية مركز المنظمة الحالي اذ يركز على فعالية العمليات داخل المنظمة بجودة عالية وتكلفة قليلة وذلك لانه يخدم جزء من المجتمع بخدمات ضيقة.
- ### 4- الاستباقي
- من وجهة نظر (chang) فهو يعكس انخراط المنظمة المستمر في البحث عن فرص جديدة وهو ايضاً السبب الاساسي في ادخال الافكار الجديدة في حين ان الافكار القديمة قد تلاشت استراتيجياً ضمن اعمال المنظمة، والاستباقي يدل على درجة عالية من الخبرة العملية نتيجة البحوث وردود الافعال عند تطبيق الاستراتيجيات. (Chang, 80: 2002)
- إذن التوجه الاستباقي هو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد وهو المبادرات المتنباه من قبل المنظمة.
- ### 5- المستقبلي
- وتشير هذه الصفة الى مدى المنفعة المستقبلية والتي تنعكس على قرارات الاستراتيجية الرئيسية، من حيث التركيز النسبي للاعتبارات مقابل التركيز على الكفاءة، اي بمعنى اخر يكون التركيز على الابحاث او القرارات ذات المدى الطويل وتطبيق المنحى الذي يعكس التركيز على المدى القصير، وهذه السمة تتجلى في المنظمة عن التركيز على قرارات التنبؤ بالمبيعات ورغبات الزبائن وترضخ هذه الصفة الى التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. (Venkatraman, 1986: 515).

6- المحتمل المخاطرة

ومن وجهة نظر (Morgan) وزملاءه يعرفه بأنه معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين. (Morgan, et. al, 2009: 914).

وهذا النوع من التوجهات تفسر مدى الخطورة التي تنعكس عن اتخاذ قرارات تخصيص الموارد.



والشكل (2) يبين انواع التوجه الاستراتيجي

((كفاءة نظام الرقابة باتجاه تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة))

اولا: مفهوم الممارسات الجيدة للحوكمة

إن الاهتمام بموضوع الحوكمة وممارساتها الجيدة برزت عقب الانهيارات والازمات التي تمر بها بلدان العالم وقد برزت آثار هذا الاهتمام بممارسات الحوكمة من خلال تحقيقه منافع عدة منها تجنب المنظمات حالات الفشل الإداري بالإضافة الى تكوين نظام رقابي فعال ويتطلب تطبيق ممارسات الحوكمة الإفصاح التام والشفاف عن المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وكل ذلك يساعد على بناء رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة وتحقيق ما تصبو اليه من اهداف.

عرفها (صالح) بأنها: "مجموعة من الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، للسيطرة على

متغيرات البيئة الداخلية والتكيف معها، ضمن منظور أخلاقي، وبتوافر مقدرات إدارية محترفة، لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة، وديمومة بقاء المؤسسة وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها. (صالح، 2006: 121).

كما وعرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها "سلسلة من الإجراءات المستخدمة بوساطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الاشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية والمساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة لغرض تحقيق فعالية الوكالة". (IIA, 2003: 1).

إن الكثير من المنظمات حرصت على الخروج بمبادئ للحوكمة او ما تسمى بالممارسات السليمة للحوكمة ووضع معايير لتطبيقها ومنها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) حيث اصدرت هذه المنظمة المبادئ عام 1999 وفي عام 2004 اعلنت عن تعديل تلك المبادئ بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في العالم (سليمان، 2006: 42)، حيث بوبت المبادئ في ست ابواب وهي: الاول يتمثل في اطار فعال لحوكمة الشركات والثاني حقوق المساهمين والثالث المعاملة العادلة والرابع دور اصحاب المصالح والخامس الافصاح والشفافية والسادس مسؤوليات مجلس الادارة. (OECD, 2004: 14).

مما تقدم يرى الباحث بأن ممارسات الحوكمة نظام يكفل المحافظة على الاموال ومراقبة صناع القرار من قبل اصحاب المصالح وتقييم فعالية القرارات المتخذة وكفاءة الادارة في اتخاذها وتطبيق معايير الافصاح والشفافية وكفاءة الادارة ومدى الالتزام بالتعليمات والقوانين والذي يؤدي الى تحسين اداء المنظمة الاستراتيجي.

تعتبر الحوكمة أمراً ضرورياً لبناء وتعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والمسلوكيات غير المقبولة، وإعداد أنظمة للرقابة على

القدرة التنظيمية للمنظمة. كما يجب على المنظمات الحكومية الرصد المستمر والمراجعة الدورية لما يلي (المناصير، 2013: 38).

التأكد من ان نتائج الخطط الموضوعة قد حققت ما مرجو منها او انها قابلة للتعديل في حال عدم تحقيقها النتائج المرجوة.

التأكد من الخدمات المقدمة من قبل المنظمة تحقق نتائج جيدة وذات كفاءة وفعالية.

المراجعة المستمرة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعالجة اي تغيرات تطرأ.

يجب أن تقدم إلى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المنظمة تقارير منتظمة صادرة عن قسم الرقابة والتدقيق حول التقدم في تنفيذ خطط العمل لغرض تحقيق النتائج المستهدفة. ويجب أن تتضمن هذه التقارير تحليلات مفصلة حول النتائج تظهر جداول مقارنة بين النتائج الفعلية والمخططة وتسلط الضوء حول النتائج التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية.

وعلى الإدارة العليا وضع استراتيجية للرقابة الداخلية تضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال وفق نظم الرقابة والتدقيق المتعارف عليها بحيث تضمن توفير بيئة العمل المناسبة لوحدة الرقابة الداخلية ومنحهم الصلاحيات الكافية وربطها مع صناع القرار بشكل مباشر لضمان الحيادية في العمل، والالتزام بتطبيق التوصيات. وذلك لضمان تحقيق أهداف الدائرة الحكومية من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وتوفير المعلومات الموثوقة للمستخدمين الداخليين والخارجيين لاتخاذ القرارات السليمة وذلك للحفاظ على موارد المنظمة من الضياع او الاحتيال او سوء الاستخدام وتوافر سرية وسلامة نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.(دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، 2014: 21)

أدائها، وتصميم هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل في الدوائر الحكومية، وتركز الحوكمة من المنظور الحكومي على المحورين الآتيين: (8 : 1999 , CACG).

1. الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة
تضمن حوكمة القطاع العام المحافظة على المال العام والاستخدام الفعال للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال. وتوزيع مكاسب التنمية بعدالة. كما تحدد دور الإدارة العليا في متابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية، وفتحها للمواطنين في الوقت المناسب.

2. ضمان حقوق اصحاب المصالح
تتطلع الأطراف ذات العلاقة للتعامل مع المنظمة ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف، وحيث أن الحوكمة في القطاع العام تتعامل مع ممارسات وسلوك فردي ومؤسسي، كان لا بد من إيجاد الضوابط الكفيلة لتوجيه هذا السلوك بشكل ايجابي، ومؤسسة آليات صناعة القرار الحكومي وتفعيل مدونات السلوك الوظيفي. (8 : 1999 , CACG).

ثانياً: كفاءة نظام الرقابة
ينبغي على المنظمات الحكومية ضمان وجود آليات فعالة لمراقبة تقديم الخدمات في جميع مراحل العملية، بما في ذلك التخطيط ووضع المواصفات والتنفيذ والمراجعة المستقلة ما بعد التنفيذ. ويعتبر التحليل والتبرير القوي للنتائج هي المكونات الرئيسية لإدارة الأداء على جميع المستويات في المنظمة من منظور الحفاظ على

ولعل خير دليل على الممارسات الجيدة في الحوكمة هو تشكيل لجان مستقلة للرقابة والتدقيق تساعد على رفع كفاءة نظام الرقابة في المنظمة واصدار التقارير عن الاداء المالي وغير المالي. وعلى المنظمات الحكومية العمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي بتوفير كافة المستندات والبيانات والمعلومات المطلوبة، وتمثل اعمال التدقيق الخارجي في العراق هي بالاجراءات التي يتخذها ديوان الرقابة المالية من اعمال تدقيق ورقابة لغرض اعداد التقارير الخاصة باداء المنظمة وتقديمها للسلطات العليا.

كما وتؤدي عمليات الرقابة وآليات المسائلة دورا كبيرا في تحسين العمليات والخدمات الحكومية وفي الحوار الهام الذي يدور حول تطوير البرامج المستقبلية وذلك بتوفير التحليل والمعلومات الموضوعية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية التي تساعد على بناء مستقبل افضل.(دراسات في الاطر التشريعية، 2010:32)

إن أغلب مكاتب المفتشين العموميين ملزمون بالعمل بموجب الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والتي اعدت من قبل المجلس المشترك لمكافحة الفساد في العراق والذي يترأسه الامين العام لمجلس الوزراء وان هذه الاستراتيجية تتيح اطار عمل واضح لتنفيذ عمليات الرقابة بكفاءة ونزاهة وموضوعية واستقلالية، تضمن اصدار الاحكام المهنية عن جودة اداء عمل المؤسسات الحكومية واعداد التقارير التي توفر معلومات تستخدم في الاشراف والمتابعة وتحسين البرامج والعمليات، كما تضمن توفير متطلبات وتوجيهات تساعد في الحصول على الادلة الكافية والمناسبة عن اسباب نشوء الظواهر السلبية وتقييمها بشكل موضوعي وان ذلك سيساهم في تحسين الاداء ومكافحة الفساد وانجاز عمليات المسائلة بفاعلية وكفاءة واتخاذ القرارات المناسبة.(دراسات في الاطر التشريعية، 2010:32)

كما وتعد الإدارة العليا أداة تحديد نظام فعال للحوكمة لحمايتها فهي تضع قواعد العمل التي من خلالها تستطيع الإدارة التنفيذية تشغيل المنظمة (CGL, 2005: 5) (وهي عبارة عن مجموعة شاملة من السياسات والاجراءات واطار الرقابة الداخلية ووظيفة ادارة المخاطر. إن تطبيق ماذكر اعلاه يساعد على ايجاد مفهوم ومقاييس شاملة ومتنوعة لاداء المنظمة مما يدعم قدراتها على الاستمرار والنمو وتحقيق مصالح الاطراف ذات العلاقة ولعل أهم ما يؤدي تطبيق ممارسات الحوكمة له هو تحقيق فاعلية وكفاءة اداء إدارة المنظمة وحماية اصولها.

ثالثاً: الممارسات الجيدة للحوكمة ومتخذي القرار في المنظمة

علينا ان نركز على دور متخذ القرار في حوكمة المنظمات، حيث انه من غير المقبول تفهم استراتيجية المنظمة ونتائجها المالية او غير المالية من دون فهم قدرات وتنظيم الذين يتحملون المسؤولية فيها (متخذي القرار)، وثمة عنصر هام في تحديد ما اذا كان يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية المطلوبة وهذا العنصر هو نوعية وفعالية متخذ القرار ومجلس ادارة المنظمة ونظام الحوكمة الذي تمارسه المنظمة.

وتتمثل الفعالية هنا بعمل اعضاء مجلس الادارة ومتخذي القرار كافة معاً تحت قيادة موحدة وهذا الدور ضمن حوكمة المنظمات هو يمثل دور اساسي ويجمع كافة القدرات لتعزيز القيادة والموازنة بين الضوابط ومطالب الحكم الرشيد.(Mallin & Hussain, 2003: 250)

إن استخدام الاساليب التقليدية من قبل متخذي القرار لا يعطي النتائج المرجوة لذا عليهم ان يقوموا باعادة توجيه افكار الاشخاص الموجودين داخل المنظمة بكافة مستوياتها وذلك عن طريق تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية حديثة وادارة

	2	0	2	لا توجد رسالة	
40	39	10	29	يوجد هدف	الاهداف
	1	0	1	لا يوجد هدف	
40	24	9	25	توجد خطة	الخطة
	6	1	5	لا توجد خطة	

1. تقاطع بيانات العمر مع توافر توجه استراتيجي

من الجدول (2) ادناه وعند تقاطع بيانات بيانات العمر مع بيانات توافر التوجه الاستراتيجي يظهر لدينا جدول تقاطع البيانات ان الفئة العمرية الاولى (30- 40 سنة) والبالغ عددها (15) شخص قد اجابوا بوجود رؤية للدائرة، والفئة العمرية الثانية (41- 50 سنة) والبالغ عددها (15) ايضا اجاب منهم (12) بوجود رؤية والباقي منهم (3) اجابوا بعدم وجودها، اما الفئة العمرية الثالثة (51- فأكثر) والبالغ عددهم (10) اشخاص اجابوا بوجود رؤية، اما فيما يخص الرسالة فان الفئة العمرية الاولى اجابت بوجود رسالة والبالغ عددهم (15) و(13) من الفئة العمرية الثانية اجابت بوجود رسالة و(2) منهم نفوا ذلك و(10) اشخاص هم عدد الفئة العمرية الثالثة اجابوا بوجود رسالة، وفيما يخص الاهداف فان (15) شخص من الفئة العمرية الاولى اجابوا بوجود اهداف و(14) شخص من الفئة العمرية الثانية اجابوا بوجود اهداف بينما واحد منهم فقط نفى ذلك و(10) اشخاص من الفئة العمرية الثالثة اجابوا بوجود اهداف للدائرة، وفيما يخص متغير الخطة فعند مقاطعتها مع العمر فان (13) من الفئة العمرية الاولى اجابوا بوجود خطط و(2) منهم نفوا ذلك و(11) من الفئة العمرية الثانية اجابوا بوجود خطط و(4) منهم نفوا ذلك و(10) من الفئة العمرية الثالثة اجابوا بوجود خطط.

المعرفة وإدارة المخاطر وإدارة الأصول وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق _____ المنظمة لاهدافها. (<http://gbr.sagepub.com/content/6/2/303>)

المبحث الثالث: الاطار العملى

توطئة:

إن وصف عينة البحث ومتغيراته في ضوء ماموجود على ارض الواقع من قوانين وانظمة وتعليمات تحكم عمل العينة المبحوثة ومن خلال تحليل محور الاطار العام ضمن قائمة الفحص لغرض بيان طبيعة عمل الوزارة ومدى فعالية الاستجابة لمتغيرات البحث. ويهدف التعرف على ماهية المتغيرات المعتمدة في أنموذج البحث وفرضياته وطبيعة علاقة وأثر التوجه الدفاعي و التحليلي في كفاءة نظام الرقابة.

أولاً: تقاطع بيانات المعلومات الديموغرافية مع بيانات
توافر توجه استراتيجي (رؤية، رسالة، هدف، خطة)
للدائرة

1. تقاطع بيانات الجنس مع توافر توجه استراتيجي

من الجدول (1) ادناه يتضح ان هناك (28) ذكر من العينة و(9) انثى قد اجمعوا على وجود رؤية واضحة للدائرة بينما هناك (2) ذكور و(1) انثى واحدة قد اجابوا بعدم وجود رؤية واضحة للدائرة، وان هناك (28) ذكر و(10) انثى اجابوا بوجود رسالة محددة للدائرة بينما هناك (2) ذكور اجابوا بعدم وجود رسالة للدائرة، وان هناك (29) ذكر و(10) انثى اجابوا بوجود اهداف خاصة بالدائرة بينما (1) ذكر واحد اجاب بعد وجود هدف، كما ان هناك (25) ذكر و(9) انثى اجابوا بوجود خطة مرسومة وواضحة للدائرة بينما اجاب (5) ذكور و(1) انثى واحدة بعدم وجود خطط.

جدول (1) تقاطع توافر التوجه الاستراتيجي مع الجنس

المجموع		انثى	ذكر		
40	37	9	28	توجد رؤية	الرؤية
	3	1	2	لا توجد رؤية	
40	38	10	28	توجد رسالة	الرسالة

جدول (2) تقاطع توافر التوجه الاستراتيجي مع العمر

المجموع		51- فأكثر	41-50 سنة	30-40 سنة		
40	37	10	12	15	توجد رؤية	الرؤية
	3	0	3	0	لا توجد رؤية	
40	38	10	13	15	توجد رسالة	الرسالة
	2	0	2	0	لا توجد رسالة	
40	39	10	14	15	يوجد هدف	الاهداف
	1	0	1	0	لا يوجد هدف	
40	34	10	11	13	توجد خطة	الخطة
	6	0	4	2	لا توجد خطة	

1. تقاطع بيانات المؤهل العلمي مع توافر توجهه
ستراتيجي

من الجدول (3) ادناه يظهر لنا تقاطع البيانات للمؤهل العلمي مع مدى توافر توجهه استراتيجي ان (1) من حملة شهادة الدبلوم اجاب بعدم وجود رؤية و (21) من حملة شهادة البكالوريوس اجابوا بوجود رؤية و (2) منهم نفى ذلك و (5) من حملة شهادة الدبلوم العالي اجابوا بوجود رؤية و (8) من حملة الماجستير اجابوا بوجودها ايضا و (3) من حملة الدكتوراه اجابوا بوجود رؤية للدائرة، اما فيما يخص الرسالة فان (1) من الدبلوم اجاب بوجودها و (21) من البكالوريوس اجابوا بوجودها

ايضا و (2) نفوا ذلك و (5) من الدبلوم العالي اجمعوا على وجودها و (8) من الماجستير اتفق على ذلك و (3) من الدكتوراه ايضا، وفيما يخص الاهداف فان جميع حملة الشهادات اجمعوا على وجود اهداف لدى الدائرة ما عدا (1) شخص واحد من حملة شهادة البكالوريوس نفى ذلك، واما فيما يخص الخطط فان (1) من الدبلوم اجاب بعدم وجودها و (20) من البكالوريوس أيدوا وجودها و (3) نفوا ذلك و (4) من حملة الدبلوم العالي اجابوا بوجود خطط و (1) نفى ذلك و (7) من حملة الماجستير أيدوا وجود الخطط و (1) نفى ذلك وجميع حملة الدكتوراه أيدوا وجود خطط والبالغ عددهم (3).

جدول (3) تقاطع توافر توجهه استراتيجي مع المؤهل العلمي

المجموع		دكتوراه	ماجستير	دبلوم عال	بكالوريوس	دبلوم		
40	37	3	8	5	21	0	توجد رؤية	الرؤية
	3	0	0	0	2	1	لا توجد رؤية	
40	38	3	8	5	21	1	توجد رسالة	الرسالة
	2	0	0	0	2	0	لا توجد رسالة	
40	39	3	8	5	22	1	يوجد هدف	الاهداف
	1	0	0	0	1	0	لا يوجد هدف	
40	34	3	7	4	20	0	توجد خطة	الخطة
	6	0	1	1	3	1	لا توجد خطة	

1. تقاطع بيانات سنوات الخدمة مع توافر توجهه
ستراتيجي

من الجدول (4) ومن واقع البيانات الظاهرة فيه فان شخص واحد لديه خدمة (6-10 سنة) اجاب بوجود رؤية و (7) اشخاص ممن لديهم (11-15 سنة) خدمة

اجابوا ايضا بوجودها و(10) اشخاص ممن لديهم خدمة اجابوا بوجود رؤية ايضا و(19) شخص ممن لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) أيدوا وجودها و(3) منهم نفى ذلك، وفيما يخص الرسالة فان جميع افراد العينة أيدوا وجود رسالة ما عدا (2) ممن لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) نفوا ذلك، اما فيما يخص الاهداف فان جميع افراد العينة أيدوا

وجود اهداف للدائرة ماعدا (1) ممن لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) نفى ذلك، واخيرا فيما يخص الخطط فان جميع افراد العينة أيدت وجود خطط مرسومة من قبل المنظمة ما عدا (2) ممن لديهم خدمة (11-15 سنة) و(4) ممن لديهم خدمة (21 سنة فأكثر).

جدول (4) تقاطع توافر توجهه ستراتيحي مع سنوات الخدمة

المجموع		21 سنة فأكثر	20-16 سنة	15-11 سنة	10-6 سنة		
40	37	19	10	7	1	توجد رؤية	الرؤية
	3	3	0	0	0	لا توجد رؤية	
40	38	20	10	7	1	توجد رسالة	الرسالة
	2	2	0	0	0	لا توجد رسالة	
40	39	21	10	7	1	يوجد هدف	الاهداف
	1	1	0	0	0	لا يوجد هدف	
40	34	18	10	5	1	توجد خطة	الخطة
	6	4	0	2	0	لا توجد خطة	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث: 1. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين التوجه التحليلي وكفاءة نظام الرقابة. من خلال ما يظهره الجدول (6) والخاص باختبار العلاقة بين متغير التوجه التحليلي وعلاقته بكفاءة نظام الرقابة فيظهر لنا درجة ارتباط (0.533) مما يعني ان هناك علاقة ارتباط موجبة ذات تأثير معنوي بين التوجه التحليلي وكفاءة نظام الرقابة للمقدار نفسه من العينة وبهذا فقد تحققت الفرضية الثانية.

جدول (6)

علاقة التوجه التحليلي مع كفاءة نظام الرقابة

التوجه الستراتيحي التحليلي			معامل الارتباط
العينة	المعنوية	معامل الارتباط	
40	0.000	0.533	كفاءة نظام الرقابة

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الدفاعي في كفاءة نظام الرقابة.

1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين التوجه الدفاعي وكفاءة نظام الرقابة. من خلال ما يظهره الجدول (5) والخاص باختبار العلاقة بين احد متغير التوجه الستراتيحي الدفاعي وعلاقته بكفاءة نظام الرقابة فيظهر لنا درجة ارتباط (0.447) مما يعني ان هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات تأثير معنوي بين التوجه الدفاعي وكفاءة نظام الرقابة للمقدار نفسه من العينة وبهذا فقد تحققت الفرضية الاولى.

جدول (5)

علاقة التوجه الدفاعي مع كفاءة نظام الرقابة

التوجه الستراتيحي الدفاعي			معامل الارتباط
العينة	المعنوية	معامل الارتباط	
40	0.004	0.447	كفاءة نظام الرقابة

من خلال اختبار الفرضية الثالثة فقد استخدم مقياس الانحدار الخطي لغرض معرفة مدى أثر متغيري التوجه الدفاعي على كفاءة نظام الرقابة، حيث نلاحظ من الجدول (7) ان قيمة (F) المحسوبة هي (9.464) اكبر من قيمة (F) الجدولية والتي هي (4.08) مما يعني ان الانحدار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.38)، اي ان التوجه الاستراتيجي الدفاعي له أثر ذو دلالة معنوية على

تعزيز كفاءة نظام الرقابة، وبلغ معامل التحديد (0.199) اي ان نسبة اسهام التوجه الدفاعي في كفاءة نظام الرقابة هو (19.9%) اي ان مقدار هذه النسبة من التغيرات الحاصلة في كفاءة نظام الرقابة تعزى الى التغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي ومن ثم تكون معادلة الانحدار الخاصة بهذين المتغيرين هي :

$$Y = 47.093 + 0.307X$$

جدول (7)

جدول تحليل الانحدار بين التوجه الدفاعي وكفاءة نظام الرقابة

الميل B ₁	الثابت B ₀	الدلالة المعنوية Sig.	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.307	47.093	0.004	9.464	0.199	0.447	التوجه الدفاعي	كفاءة نظام الرقابة

الانحدار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.38)، اي ان التوجه الاستراتيجي التحليلي له أثر ذو دلالة معنوية على تعزيز كفاءة نظام الرقابة، وبلغ معامل التحديد (0.285) اي ان نسبة اسهام التوجه الاستراتيجي التحليلي في كفاءة نظام الرقابة هو (28.5%) اي ان مقدار هذه النسبة من التغيرات الحاصلة في كفاءة نظام الرقابة تعزى الى التغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي التحليلي ومن ثم تكون معادلة الانحدار الخاصة بهذين المتغيرين هي:

$$Y = 41.359 + 0.405X$$

ومما تقدم اعلاه فان الفرضية الثالثة قد تحققت وذلك بوجود أثر ذي دلالة معنوية من المتغير (التوجه الاستراتيجي الدفاعي) على المتغير (كفاءة نظام الرقابة).

1. الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتوجه التحليلي في كفاءة نظام الرقابة.

من خلال اختبار الفرضية الرابعة فقد استخدم مقياس الانحدار الخطي لغرض معرفة مدى أثر متغيري التوجه التحليلي على كفاءة نظام الرقابة، حيث نلاحظ من الجدول (8) ان قيمة (F) المحسوبة هي (15.111) اكبر من قيمة (F) الجدولية التي هي (4.08) مما يعني ان

جدول (8)

جدول تحليل الانحدار بين التوجه التحليلي وكفاءة نظام الرقابة

الميل B ₁	الثابت B ₀	الدلالة المعنوية Sig.	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.405	41.359	0.000	15.111	0.285	0.533	التوجه التحليلي	كفاءة نظام الرقابة

ومما تقدم اعلاه فان الفرضية الرابعة قد تحققت وذلك بوجود أثر ذي دلالة معنوية من المتغير (التوجه الاستراتيجي التحليلي) على المتغير (كفاءة نظام الرقابة).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا - الاستنتاجات

1. توافر رؤية ورسالة واهداف وخطط لدى العينة المبحوثة تؤسس لوجود توجه استراتيجي يمكن الاستناد اليه.
2. هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والتحليلي للعينة المبحوثة وكفاءة نظام الرقابة الموجودة فيها والذي يمثل اساس تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة.
3. تفتقر العينة المبحوثة لوجود خطط استراتيجية متوسطة وبعيدة المدى.
4. ان اقوى علاقة ارتباط هي بين التوجه الاستراتيجي التحليلي وكفاءة نظام الرقابة مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها تعاون جيد بين المستويات الوظيفية المختلفة وتقويم اداء جيد ونظام رقابي كفوء وهذا يرتبط بعلاقة قوية مع ممارسات الحوكمة الجيدة.
5. هنالك أثر للتوجه الاستراتيجي الدفاعي والتحليلي ذو دلالة معنوية على كفاءة نظام الرقابة في العينة المبحوثة، حيث كانت هناك نسبة اسهام للتوجه الدفاعي والتحليلي في كفاءة نظام الرقابة وهذا فان الاخيرة تتأثر بتغير التوجهات "الدفاعي والتحليلي".

ثانيا - التوصيات

1. تعزيز ممارسات التوجه الاستراتيجي للعينة المبحوثة (رؤية، رسالة، اهداف، خطط) وبالشكل الذي ينشرها في جميع المستويات.

2. السعي الى اعداد خطط استراتيجية متوسطة وبعيدة المدى عن طريق توفير ملاك متخصص والاستناد على معدل الخطط القصيرة لفرع مستوى اداء العينة المبحوثة.
3. السعي الى المواءمة بين التوجهات الاستراتيجية "الدفاعي والتحليلي" وكفاءة نظام الرقابة بما يخدم العينة المبحوثة وتقوية العلاقة بينهما (المتغيرين) عن طريق تطبيق اكثر لانظمة الرقابة المتطورة والتي لم تطبق في العينة المبحوثة.
4. تطوير نظام المعلومات المتوفر ليدعم عملية اتخاذ القرار وعلى المستويات كافة بالاضافة الى الاهتمام بصورة اكبر بمخرجات المعلومات الادارية والرقابية لغرض تطوير اداء العينة المبحوثة.
5. السعي الى تعزيز ممارسات التوجه الاستراتيجي "الدفاعي والتحليلي" ورفع نسبة الاسهام في كفاءة نظام الرقابة وتطبيق التوجه الاستراتيجي الذي يؤثر في كفاءة نظام الرقابة بنسبة اكبر عن طريق وضع مؤشرات اداء وتعزيز نظام الرقابة المطبق في العينة المبحوثة وابداء اهتمام خاص بقسم الرقابة فيها واعطاء اولوية لتقارير ونظم المعلومات الرقابية.

المصادر

اولا- المصادر العربية

- البياتي والقاضي، محمود ، دلال، (2010)، "البحث العلمي وأساليبه بأستخدام Spss"، الطبعة الثانية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان.
- عبود، سالم محمد، (2009)، "الاتجاهات الحديثة في أصول البحث العلمي"، الطبعة الاولى، دار الدكتور للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- الخفاجي، عباس نعمة، (2008)، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة، الاردن.
- أبوردن، ايمان بشير محمد مصطفى، (2005)، التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير: دراسة

- Measurement, solan school of management, Academy of Management Review, Cambridge.
- Lumpkin, G.T. and G.G. Dess (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," Academy of Management Review, 21 (1)
 - Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2009), "Strategic Management Theory", 9th edition, Houghton-Mifflin, Boston.
 - Miller, D. and P.H. Friesen, (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link," Strategic Management Journal, 4 (3).
 - Abiodun A.J., O. Osibanjo and O. Oyeniya, (2011), "Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries", Management Science Letters 1
 - Morgan, Neil A, Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, vol 30
 - Oktemgil, M. and G. Greenley (1997), "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies," European Journal of Marketing, 31 (7)
 - Ward, P.T, D.J. Bickford and G.K. Leong, (1996). "Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure". Journal of Management vol 22.
 - Chang, S.C., N.P. Lin, C.L. Wea and C. Sheu (2002). "Aligning manufacturing strategy with business strategy—an empirical study in high-tech industry", International Journal of Technology Management vol. 24.
 - IIA, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, (2003), The latest additions
- استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- صالح، احمد علي، (2006)، بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات-دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 - سليمان، محمد مصطفى، (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري-دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر.
 - المناصير، عمر عيسى، (2013)، اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على اداء شركات الخدمات، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
 - هيئة النزاهة، (2010)، دراسات في الاطر التشريعية والمؤسسية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للسنوات 2010-2014.
 - وزارة تطوير القطاع العام، تموز (2014)، "دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام"، المملكة الاردنية.
- ثانياً – المصادر الاجنبية
- Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 1.
 - Van R., Wood, & Robertson, Kim R., (Dec. 1997), Strategic orientation and export success: an empirical study, International Marketing Review, Vol.(14), No.(6), MCB UP Ltd.
 - N. Venkatraman, (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises" The Construct, Dimensionality and

- IN THE COMMONWEALTH,(1999),
Towards global competitiveness and
economic accountability, Final Version
- Corporate,governance
library(CGL),(2005), what is Corporate
governance, ernest & young , Australia.
 - Mallin C.& Hussain S."Corporate
Governance" Vol11, Blackwell,
Oxford,2003.
- and amendments to the Standards were
issued in December 2003, and they will
be effective January 1, 2004 ,
www.theiia.org.
- OECD principles of corporate
governance ,(2004), organization for
economic Co – operation and
development , oecd publications service
- paris – france.
 - CACG GUIDELINESP RINCIPLES
FOR CORPORATE GOVERNANCE

Defensive and Analytical Orientation and its Impact on Enhancing the Efficiency of the Control System Towards the Application of Good Corporate Governance Practices A Case Study in the Ministry of Finance

Nael Rasoul al-Jazairi ^a

Ali Moat Sudanese ^b

Abstract

The research deals with three key variables which are: defensive orientation , analysis orientation, and efficient control system. The research studied the effect of each of the first two variables on the efficient control system variable, and sought search through statistical analysis of the study's variables to build a model for achieving the defensive and analytical approach based on the efficient control system toward the application of corporate governance good practices and that fit with the research sample (Ministry of Finance). The data and information collected from a sample of (40 employees) representing the upper and central departments who concerned to take the decisions in the researched sample.

The study problem consists of the strategic orientation in overall and defensive and analytical orientations in particular, and the extent of knowledge about it. In addition, whether there is a correlation and effect between the defensive and analytical orientations and efficient control system or not, as well as obstacles to the application of corporate governance practices that are affected by decision-making process.

The research found several conclusions: the vision, mission and goals in the study sample is characterized as not focused and there was no clear strategic orientation, and there were several practices carried out by the department consistent with the application of efficient control system toward implementing good practices on side and with the orientations of its work on the other. Therefore, it is necessary to build a record for a specimen strategic orientation aligns corporate governance practices to get to the better performance of the sample under study.

a- Inst. Dr. , College of Administration and Economics, University of Baghdad.

b- A Researcher, Office of the General Inspector, Ministry of Finance .