

التدقيق الإداري ودوره في الإصلاح الإداري

Administrative Audit and its Role in Administrative Reform

الباحث / م.م. علي صلاح الدين مهدي

وزارة التربية العراقية

aliakabYY796@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/١٠/٤

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/٩/٢

المستخلص

هَدَفَ البحث الى بيان دور وأهمية التدقيق الإداري في دعم الإصلاح الإداري وتحقيق أهدافه في الوحدات الحكومية العامة وبالخصوص تلك التي تُعاني من نمو أو استثناء حالات الفساد الإداري بين المستويات والوظائف الإدارية التابعة لها، وأستخدم المنهج الوصفي في البحث عن طريق تناول أهم المواضيع التي شملها التدقيق الإداري وكذلك أهم المواضيع التي شملها الإصلاح الإداري واستعمال استبيان يتكون من (١٠) أسئلة إذ توزع الاستبيان على عينة البحث التي شملت (٥٠) فرد وتم تحليل بيانات الاستبيان احصائياً باستخدام طريقة مقياس ليكرت الخماسي، إذ تَوَضَّحَ أن الإصلاح الإداري يُعَدُّ من أبرز الجوانب التي تُهتَمُّ بها إدارات الوحدات الحكومية التي تبتغي أن تكون أنشطة وعمليات وحداتها خالية من حالات الفساد الإداري والتي تؤثر سلباً على مستوى أداء الموظفين في كافة المستويات الإدارية، وإن عملية التدقيق



مجلة العلوم المالية والمحاسبية
العدد الخامس عشر / أيلول ٢٠٢٤
الصفحات ٢٤٧ – ٢٧٢

سلباً على مستوى أداء الموظفين في كافة المستويات الإدارية، وإن عملية التدقيق الإداري التي يؤديها المدقق الداخلي تُعد من أهم الجوانب التي يُمكن من خلالها دعم وإسناد الإصلاح الإداري المعمول به في الوحدات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الإداري، الإصلاح الإداري، استراتيجيات الإصلاح الإداري.

Abstract:

The research aimed to explain the role and importance of administrative auditing in supporting administrative reform and achieving its objectives in general government units, especially those that suffer from the growth or pervasiveness of administrative corruption cases between levels and administrative functions affiliated to them. And the use of a questionnaire consisting of (10) questions, as the questionnaire was distributed to the research sample that included (50) individuals, and the questionnaire data was analyzed statistically using the five-point Likert scale method. As it became clear that administrative reform is one of the most important aspects of concern to the departments of government units that seek to ensure that the activities and operations of their units are free from cases of administrative corruption, which negatively affect the level of performance of employees at all administrative levels, and that the administrative audit process performed by the internal auditor is one of the most important aspects through which it is possible to support and support the administrative reform in force in government units.

Keywords: Administrative auditing, administrative reform, administrative reform strategies.

المقدمة:

إن الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية يُعد من أهم المجالات التي تهتم بها إدارة هذه الوحدات على المدى البعيد من عمرها، بالتالي فإن عملية التدقيق الإداري تُعد نوع من أنواع التدقيق الداخلي والذي أصبح امراً مهماً تستند عليه الإدارة العلمية الحديثة من أجل تحقيق أهداف الإصلاح الإداري وتقليل حالات الفساد الإداري التي قد تحصل والمحافظة على الموارد المتاحة واتخاذ القرارات اللازمة لتقليل ومنع حدوث الانحرافات ورسم السياسات المستقبلية بشكل واضح وعقلاني لعملية التخطيط الإداري.

وَعَدَ التدقيق الإداري نشاطاً مضيئاً للقيمة إذ إن هذا التطور يُحتم على الإدارة أن تمنح المدقق الداخلي المزيد من الصلاحيات التي تجعله يقوم بأداء وظيفته دون معوقات وبالتعاون المستمر مع جميع الأطراف ذات العلاقة، كون أن المدقق الداخلي يعمل على تغطية العديد من الأنشطة والأعمال منها : التحقق من أن الخطط تنفذ وفق ما تم تحديده من معايير، والتحقق من أن الموارد المتاحة يتم استخدامها بشكل أمثل، وقياس مدى تحقيق الأهداف، ودراسة المتغيرات التي أدت إلى حدوث المشكلات وتحديد الأساليب المناسبة لحلها.

وَلَعِبَ التدقيق الإداري دوراً بارزاً وحيوياً في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال دعم العديد من القرارات الإدارية وتحليل وتقييم المخرجات الوظيفية.

وَقُسِمَ بَحْثُنَا الْحَالِي إِلَى خَمْسَةِ مَبَاحِثٍ تَضْمَنُ الْمَبْحَثَ الْأَوَّلَ مَنَهْجِيَةَ الْبَحْثِ وَتَتَّوَلُ الْمَبْحَثَ الثَّانِي مَوْضُوعَ التَّدْقِيقِ الْإِدَارِيِّ أَمَّا الْمَبْحَثُ الثَّلَاثُ فَتَتَّوَلُ مَوْضُوعَ الْإِصْلَاحِ الْإِدَارِيِّ وَتَضْمَنُ الْمَبْحَثَ الرَّابِعَ الْجَانِبَ الْعَمَلِيَّ مُتَمَثِّلاً بِاسْتِبْطَانِ لَعِينَةِ الْبَحْثِ الَّتِي ضَمَّتْ (٥٠) فَرْدٍ فِي حِينِ تَضْمَنِ الْمَبْحَثِ الْخَامِسِ أَمَّ اسْتِنْتَاجَاتِ وَتَوْصِيَّاتِ الْبَحْثِ.

١- المبحث الأول :- منهجية البحث Research Methodology

١.١ - مشكلة البحث:

تُكمن مشكلة البحث في صعوبة تحديد وتشخيص حالات الفساد الإداري التي يمكن أن تحدث في الوحدات الحكومية وبالتالي تقليل أو منع حدوثها عن طريق تحقيق غايات أو أهداف الإصلاح الإداري من خلال دعم وإسناد عملية التدقيق الإداري المنضوية ضمن أنواع التدقيق الداخلي، ويُعد الإصلاح الإداري من أهم وأبرز الجوانب التي يسعى المدقق الداخلي إلى تحقيقها، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

أ- هل بالإمكان ممارسة الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية؟

ب- هل يُمكن تحديد وتشخيص حالات الفساد الإداري وتقليل ومنع حدوثها عن طريق تطبيق الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية؟

ج- هل يُعد الإصلاح الإداري من أهم الأمور التي يهتم المدقق الداخلي بتحقيقها؟

٢.١ - أهداف البحث:

تَلخّصت أهداف البَحْث بالنقاط الآتية:-

أ- دَعْم وإسناد عملية ممارسة وتطبيق الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية من أجل كبح حالات الفساد الإداري التي قد تكون متنامية أو مستشرية فيها.

ب- إبراز دور التدقيق الإداري كنوع من أنواع التدقيق الداخلي في تعزيز الإصلاح الإداري بتقليل أو منع حدوث حالات الفساد الإداري التي يمكن أن تحصل في الوحدات الحكومية.

ج - مَعْرِفة أهم التحديات التي تواجه المدقق الداخلي في تحقيق ما يسعى له من أهم جوانب العمل ألا وهو ممارسة الإصلاح الإداري وبالتالي تقليل أو منع حالات الفساد الإداري في الوحدات الحكومية.

٣.١- أهمية البحث:

تلخصت أهمية البحث بالنقاط الآتية:

أ- تطوير وتنظيم التعليمات والضوابط التي تخص العمل بالوظائف الإدارية وبما يتسجم مع حجم الهدف من الإصلاح الإداري.

ب- تدعيم وتهيئة وتأهيل كافة الكوادر من مدراء ومسؤولين وعاملين بغية الوصول الى الإصلاح الإداري.

ج- اعتبار الإصلاح الإداري خطة اصلاحية شاملة ونوعية طويلة المدى هدفها الوصول الى التنمية الإدارية الشاملة لكافة الوظائف وفي كافة المستويات الإدارية.

٢- المبحث الثاني :- التدقيق الإداري Management Audit

١.٢- مفهوم التدقيق الإداري:

عرّف الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي في جمهورية العراق لسنة ٢٠١٩ التدقيق الإداري بأنه عملية التدقيق التي تتضمن تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المهمة والتي تتعلق بعمليات الوحدة الحكومية من أجل الحصول على الحقائق والتفسيرات لتخطيط ومراقبة العمليات بصورة فاعلة إذ تقع مهمة ممارسة عملية التدقيق الإداري على عاتق المدقق الداخلي بهدف فحص وتحليل الأهداف والخطط والسياسات والنظم و وسائل الرقابة والتقرير عنها ورفعها الى الإدارة (ديوان الرقابة المالية الإتحادي، ٢٠١٩: ٢٧).

وعرفه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين (IIA) بأنه عملية التقييم المنتظمة والمستقلة الموجهة للمستقبل والتي تتم من خلال المدقق الداخلي للعمليات التنظيمية التي تخضع لمجموعة من الرقابات في المستويات الإدارية المختلفة بهدف تطوير ربحية الوحدة الحكومية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المؤموم تحقيقها (المطارنة، ٢٠٠٩: ٣٢).

وأيضاً عرّف بأنه العملية المنتظمة والتي تتم بهدف التحقق فيما إذا كانت الإدارة كفؤة

في استغلال ما متاح لديها من موارد وتقديم المشورة من أجل معالجة نقاط الضعف في النظام الإداري المعمول به (رضا، ٢٠١٧: ٢٧).

وكذلك عرفه المعهد البريطاني للإدارة والتدقيق الإداري بأنه عملية الفحص والتقييم المنتظمة والشاملة لبناء الأنشطة والوظائف الإدارية والتي تتم من خلال شخص مُستقل داخل الوحدة الحكومية (جمعة، ٢٠٠٩: ١٢٤).

ومن خلال ذلك نستنتج بأن التدقيق الإداري هو "العملية التي يقوم بها المدقق الداخلي والتي تشمل على جمع وترتيب وفحص كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية من أجل دعم وتقوية الجوانب الإيجابية منها واكتشاف وتقليل ومنع الجوانب السلبية والتي ممكن أن تحدث نتيجة القيام بالوظائف والأنشطة الإدارية".

٢.٢ - المعايير الدولية للتدقيق الداخلي:

عند الحديث عن التدقيق الإداري فإن من الضروري جداً معرفة وتوضيح معايير التدقيق الدولية إذ تُعد معايير مهنية الغرض منها القيام بعملية التدقيق بمستوى جيد، وتستند هذه المعايير على مجموعة من المبادئ والتي تشكل منهج عمل لأداء ودعم أعمال التدقيق الداخلي وهي أيضاً وسيلة لقياس جودة الأداء، إذ تعتمد درجة تطبيق المعايير على الظروف المحيطة بالوحدة وحجم ونوع عملية التدقيق المراد القيام بها، وأهم ما شملته المعايير الدولية لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي هي كالاتي (ديوان الرقابة المالية الإتحادي، ٢٠١٩: ٣٣-٣٠):

١.٢.٢ - معايير الخصائص (١٣٠٠-١٠٠٠)

وهي مجموعة من المعايير التي تُحدد الخصائص من الصفات والمؤهلات المهنية التي يجب توفرها في كل إدارة أو نوع من أنواع التدقيق الداخلي والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي وهي تشمل المعايير الآتية:

١.١.٢.٢ - الغرض والسلطة والمسؤولية (١٠٠٠): ينبغي تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تعرف ب(ميثاق التدقيق الداخلي) وعلى

مسؤول التدقيق الداخلي مراجعة الوثيقة دورياً وعرضها على إدارة الوحدة، ويشمل ميثاق التدقيق الداخلي تحديد الاسس لكل مما يأتي:

• موقع التدقيق الداخلي في الوحدة بما في ذلك طبيعة مرجعية مسؤول التدقيق الداخلي الوظيفية لإدارة الوحدة.

• حق الوصول والاطلاع على السجلات والموجودات المادية ذات الصلة لأداء مهام التدقيق.

• نطاق عمل أنشطة التدقيق الداخلي.

• تحديد طبيعة الخدمات التأكيدية والاستشارية التي تُقدم الى الوحدة أو الى الجهات خارج الوحدة.

٢.١.٢.٢ - الاستقلالية والموضوعية (١١٠٠): تُعرف "الاستقلالية" بأنها التحرر من الشروط والظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي أو مسؤول التدقيق على القيام بمسؤولياته على نحو غير متحيز، وأما "الموضوعية" فتعرف بأنها نمط ذهني غير متحيز يُمكن المدققين من أداء أعمال التدقيق الداخلي على نحو يؤمن سلامة النتائج وجودة الاعمال وعدم تبعية أحكامهم بشأن مسائل التدقيق الى آراء الآخرين.

٣.١.٢.٢ - المهارات والعناية المهنية اللازمة (١٢٠٠): ينبغي أن تمارس أنشطة التدقيق بمهارة مع الأخذ بنظر الاعتبار العناية المهنية اللازمة، إذ تُشير عبارة "المهارة" الى المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوب أن تتوفر لدى المدققين الداخليين لممارسة مسؤولياتهم المهنية بكفاءة، والمقصود ب"العناية المهنية اللازمة" أنه ينبغي على المدققين الداخليين بذل مستوى من العناية والمهارة المتوقعين وأن يتميز المدقق الداخلي بمستوى معقول من التبصر والافتقار، إذ إن بذل العناية لا يعني عدم الخطأ بشكل مُطلق.

٤.١.٢.٢ - برنامج تأكيد وتحسين الجودة (١٣٠٠): يجب على مسؤول التدقيق الداخلي أن يضع ويحافظ على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة الذي يغطي كافة أنشطة

التدقيق الداخلي, ومن متطلبات البرنامج أن يتضمن تقييمات داخلية وتقييمات خارجية على السواء .

• أعمال التقييم الداخلي وتشمل: مراقبة مستمرة لأداء وظيفة التدقيق, ومراجعة دورية تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بوساطة أشخاص من داخل الوحدة ممن تتوافر لديهم المعرفة الكافية بأنشطة التدقيق الداخلي.

• التقييمات الخارجية: يتم اجراءها مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل بوساطة مدقق أو فريق تدقيق مؤهل ومستقل من خارج الوحدة.

٢.٢.٢ - معايير الأداء (٢٠٠٠-٢٦٠٠)

تُصَف هذه المعايير طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتُحدد معايير الجودة لقياس أداء الخدمات المقدمة وتشمل الآتي:

١.٢.٢.٢ - إدارة نشاط التدقيق الداخلي (٢٠٠٠): أوجب هذا المعيار أن يتم إدارة نشاط التدقيق بكفاءة وذلك لضمان إضافة القيمة للوحدة, وتحقيق الكفاءة في إدارة التدقيق الداخلي عندما:

- يُحقق نشاط التدقيق الداخلي أهدافه ومسؤولياته المُحددة في ميثاق التدقيق الداخلي.
- توافق أنشطة التدقيق الداخلي مع المعايير.
- يلتزم الأفراد بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير.
- يأخذ نشاط التدقيق الداخلي بالاعتبار الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن أن تؤثر على الوحدة.

وتتحقق إضافة القيمة للوحدة والجهات المعنية عندما يأخذ نشاط التدقيق في الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر, ويعمل على توافر أساليب تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة, ويُقدم تأكيدات موضوعية ذات العلاقة.

٢.٢.٢.٢ - طبيعة العمل (٢١٠٠): يَقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والمساهمة في تحسينها بإتباع أسلوب منهجي منظم قائم على المخاطر, إذ ينبغي على نشاط التدقيق تقييم احتمال حدوث عمليات

الاحتيايل وكيفية إدارة الوحدة لمخاطر الاحتيايل والمساعدة في الحفاظ على ضوابط رقابية فاعلة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها ودعم تحسينها المستمر.

٣.٢.٢.٢ - تخطيط مهمة التدقيق الداخلي (٢٢٠٠): ينبغي على المدققين الداخليين وضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق، إذ تتضمن أهداف المهمة ونطاقها وتوقيتها والموارد المخصصة لها وإن يؤخذ بالاعتبار استراتيجيات وغايات ومخاطر الوحدة ذات العلاقة بالمهمة، ويجب أن يتأكد المدققون من قيام الإدارة بوضع مقاييس كافية لمعرفة ما إذا كانت الاهداف والغايات قد تم تحقيقها وأن يتم استعمال تلك المقاييس في تقييمهم للمهام، أما إذا كانت تلك المقاييس غير كافية فينبغي بحث ذلك مع الإدارة وتشمل أنواع مقاييس التقييم ما يأتي:

- داخلية: مثل سياسات واجراءات الوحدة.
- خارجية: مثل الأنظمة والقوانين المفروضة من جهات رسمية.
- الممارسات الرائدة: مثل ارشادات وتوجيهات مهنة التدقيق.

٤.٢.٢.٢ - تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي (٢٣٠٠): يجب على المدققين الداخليين تحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية والموثوقة وذات العلاقة والمفيدة لتحقيق اهداف مهمة التدقيق، إذ ينبغي أن يؤسسوا استنتاجاتهم على مجموعة تحليلات وتقييمات مناسبة، وتوثيق المعلومات لتقوية استنتاجات ونتائج المهمة وينبغي أن تكون مهمات التدقيق موضع إشراف ملائم وبما يكفل تحقيق الأهداف وضمان الجودة وتطوير فاعلية فريق العمل

٥.٢.٢.٢ - تبليغ النتائج (٢٤٠٠): ينبغي على المدققين الداخليين إيصال أو تبليغ مهام التدقيق، ويجب أن تمتاز هذه التبليغات بالصحة والموضوعية والوضوح وأن تكون موجزة وبناءة وكاملة وفي توقيتها المناسب، وأن تشمل على الاستنتاجات القابلة للتطبيق والتوصيات وخطط العمل ذات العلاقة لتنفيذ التوصيات، وإذا تضمن التبليغ النهائي خطأ أو سهو جسيمين فإنه

يجب على مسؤول التدقيق أن يُبلغ عن تصحيح المعلومات الى كافة الجهات المستلمة للتبليغ الأصلي، وينبغي أن يفصح التبليغ عن حالات عدم التقييد بأخلاقيات ومبادئ و معايير مهنة التدقيق.

٦.٢.٢.٢ - مراقبة سير العمل (٢٥٠٠): على مسؤول التدقيق وضع نظام لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم ابلاغها للإدارة والمحافظة على هذا النظام، والتأكد من أن توجيهات الإدارة قد نفذت بشكل كفوء، أو أن الإدارة قبلت المخاطر الناتجة عن عدم اتخاذ الاجراءات اللازمة.

٧.٢.٢.٢ - التبليغ عن قبول المخاطر (٢٦٠٠): عند اعتقاد مسؤول التدقيق بأن الإدارة قبلت مستوى عالٍ من المخاطر غير مقبولة للوحدة فعليه مناقشة ذلك مع الإدارة، وعند عدم حل هذا الأمر فعليه إبلاغ الجهات ذات العلاقة بالأمر أيضاً.

٣.٢ - أهداف التدقيق الإداري:

تتلخص أهداف التدقيق الإداري بالنقاط الآتية (الصبان، ٢٠٠٣: ٤١٣ - ٤١٢):

أ- دعم إدارة الوحدة بالقيام بأنشطة الرقابة عن طريق اختبار وتقييم ما مستخدم من أنظمة رقابية.

ب- مساعدة إدارة الوحدة في معرفة وتحديد نقاط الضعف والمشكلات والأخطاء التي تُعيق العمل و وضع الأساليب الملائمة لتصحيحها.

ج- إبداء الرأي بخصوص استخدام إدارة الوحدة لما متاح لها من موارد بأفضل المجالات الممكنة، وبالتالي تحقيقها للنتائج المستهدفة المحددة في وقت سابق.

د- الكشف عن المعوقات والتحديات التي تواجه الأنشطة والعمليات التشغيلية داخل الوحدة ومحاولة تحليها.

هـ- تقييم أداء الكوادر العاملة في مختلف الأقسام والمستويات والوظائف الإدارية عن طريق عملية متابعة ما منفذ من مهام وأعمال بشكل فعلي.

٤.٢- أهمية التدقيق الإداري:

تكمن أهمية التدقيق الإداري بالنقاط الآتية (الأشقر, ٢٠٠٨: ١٢-١١):

أ- مُساعدة المدقق في وضع الخطط لكي يقوم بعملية فحصها بشكل جيد وذلك لتجنب حدوث الفشل لاحقاً.

ب- مُساعدة المدقق بعملية فحص القرارات الإدارية وبما يتلائم مع تحقيق الأهداف.

ج- مُساعدة المدقق في تجميع وتبويب وتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تحتاجها إدارة الوحدة وذلك لوضع السياسات المناسبة.

د- مُساعدة المدقق في عملية تحديد الأعمال والأنشطة التي تُسهم في نمو ربحية الوحدة.

٥.٢- أنواع التدقيق الإداري:

بالإمكان تقسيم التدقيق الإداري الى الأنواع الآتية (الصبان, ٢٠٠٣: ٤٢٤-٤١٩):

١.٥.٢- **التدقيق التنظيمي:** يُسلط الضوء على الأقسام والوحدات التنظيمية وليس على العمليات والأنشطة وبالتالي فإنه يؤكد على كفاءة وفاعلية هذه الأقسام والوحدات.

٢.٥.٢- **التدقيق الوظيفي:** يُركز على مجموعة من المستويات الإدارية مثل (الموارد البشرية, والحسابات, والتدقيق, والقانونية) أو الأنشطة والعمليات مثل (المبيعات, والمشتريات, والتسويق).

٣.٥.٢- **التدقيق لغرض خاص:** يتصف هذا النوع بأنه يفحص ويُقيم إحدى العمليات أو الأنشطة داخل الوحدة.

٤.٥.٢- **تدقيق المهام المُحددة:** يتم العمل بهذا النوع بموجب طلب من قبل إدارة

الوحدة حيث يمتاز بالتنوع في نواحي النطاق والغرض ويتضمن البحث في بعض التعليمات أو القوانين أو الأنظمة ودراساتها.

٥.٥.٢- **التدقيق الإداري المُستمر:** يتميز هذا النوع بممارسته لكافة الأنشطة والعمليات داخل الوحدة وعلى مدار السنة.

٦.٢- **المعوقات التي يواجهها المدقق الإداري:**

تتلخص هذه المعوقات بالنقاط الآتية:

أ- عدم توافر البيانات والمعلومات وصعوبة توافر الخطط والبرامج والأهداف في التوقيت المناسب وبالقدر والدقة العاليتين.

ب- عدم تعاون العاملين في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية مع المدقق الإداري وبالتالي يؤدي ذلك الى ضعف التدقيق الإداري داخل الوحدة.

ج- عدم إعطاء المدقق الإداري الصلاحيات التي من الممكن أن تجعله قادراً على أداء واجباته وأعماله بشكل جيد.

د- لا وجود لمعايير إدارية واضحة من أجل تقييم أداء الوظائف الإدارية من قبل المدقق الإداري.

هـ- ضعف المهارات العلمية والعملية لبعض المدققين الإداريين وبالتالي ضعف أداءهم ومما يؤدي الى ضعف أداء الوظائف الإدارية.

٧.٢- **الإصلاح الإداري Administrative Reform**

١.٧.٢- **مفهوم الإصلاح الإداري:**

عُرف الإصلاح الإداري بأنه ظاهرة مُتعددة التعقيد في أهدافها أو عناصرها إذ إنه من الصعوبة تحديد مفهوم واضح لها (بدران، ١٩٨٥: ٦).

وعُرف كذلك على إنه ظاهرة تتضمن جميع العمليات التي تنظم الوظائف والمستويات الإدارية فضلاً عن تنمية ودعم وتقوية الكوادر العاملة فيها (بدوي، ١٩٨٤: ٢٨).

وكذلك عُرف بأنه أسلوب يهدف الى احداث معالجات في بعض الحالات غير المقبولة التي تحدث في الأنظمة الوظيفية بغرض إرجاع عواملها المادية والبشرية الى حالاتها المقبولة وذلك لإداء الوظائف الإدارية بشكل جيد (حبيش، ٢٠٠٧: ١٩).

وعُرف بأنه تُعمد السلطة في التأثير بشكل مباشر لغرض تطبيق كافة المعايير الخاصة بالأنظمة الإدارية وذلك بهدف تغيير هياكل وأهداف الأنشطة والعمليات المختلفة وتطويرها لديمومة التنمية (ملاعب، ٢٠١٩: ١٠).

ومن التعاريف أعلاه نستنتج بأن الإصلاح الإداري هو "مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد المهنيين والقادرين للعمل بهذا المجال بهدف جعل الممارسات الإدارية تسير بطرائق نموذجية و وفقاً لمعايير محددة".

ونستنتج أيضاً بأن الإصلاح الإداري هو "ظاهرة إدارية ايجابية تُمارس داخل الوحدات الحكومية إذ تتضمن مجموعة من الوسائل والأساليب التي تهدف الى دعم المستويات والوظائف الإدارية بتعليمات وضوابط بغرض اجراء عمليات مُحاربة وتقليل أو منع حالات الفساد الإداري".

٢.٧.٢ - أنواع الإصلاح الإداري:

يُمكن تقسيم الإصلاح الإداري الى نوعين رئيسيين وهما كالاتي (نغميش، ١٩٨٤: ٧٧-٧٦):

٣.٧.٢ - الإصلاح الإداري الذاتي: يُركز هذا النوع على فكرة جوهرية مفادها أنّ المستويات الإدارية العليا في الوحدة هي التي تُمارس عملية الإصلاح الإداري بمجرد إحساسها بأن النظام الإداري لا يتحمل أعباء واحتياجات تنفيذ التغييرات الاجتماعية والاقتصادية المستهدفة في الخطط التنموية، إذ أن العامل الأساس لهذا النوع يكمن في قدرة النظام الإداري على الإحساس بأنه في وضعه الحالي لا يتحمل تنفيذ هذا التغيير المطلوب وينبغي أن يطور نفسه بنفسه حتى يكون قادراً على ذلك، ولكن هذا

النوع لم ينجح في الدول النامية نتيجة عدم مواكبتها للتطورات في الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية، لذا أعتبر هذا النوع صفة بارزة من صفات النظم الإدارية في الدول المتقدمة.

٤.٧.٢ - الإصلاح الإداري الفوقي: ويُركز هذا النوع على فكرة جوهرية مفادها أن الإصلاح الإداري يتم فرضه من خارج النظام الإداري بعد أن يعم الإحساس بين طبقات المجتمع بقصوره وعجزه عن القيام بأعباء واحتياجات تنفيذ التغيير المستهدف في الخطط التنموية، ولكن هذا الإحساس يعتبر مسألة نسبية قيمية تقديرية لها طابع سياسي، وذلك لأن القيادة السياسية هي التي لها الحق أن تُحدد دون غيرها بالحاجة إلى الإصلاح الإداري وتتبنى مراحل تنفيذه، ودون تبني القيادة السياسية لفكرة الإصلاح ذاته لا يمكن أن يظهر الإحساس بالحاجة إليه بين طبقات المجتمع إلى حيز الوجود والمطالبة به، نتيجة الخوف من القيادة نفسها حيث أن معظم القيادات السياسية في الدول النامية تتجاهل هذا الإحساس أو تكبته بكل الوسائل وتحاسب من يطالب به.

٨.٢ - العوامل التي أدت الى بروز ظاهرة الإصلاح الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية ومنها الآتي (كافي، ٢٠١٨: ٤٢-٤١):

١.٨.٢ - العوامل السياسية: ومن أمثلتها الخسارة في الحرب، وتغير الحكومات، وتعديل الدساتير، وتعديلات في الانظمة السياسية الداخلية والخارجية للدولة.

٢.٨.٢ - العوامل الاقتصادية: كالأزمات المالية والاقتصادية الشائعة مثل انخفاض سعر النقد، والتضخم، والافلاس، والبطالة، وغيرها.

٣.٨.٢ - العوامل الاجتماعية: مثل انتشار الجرائم نتيجة انعدام الأمن، وانتشار الفساد والرشوة مما يؤدي الى ضرورة القيام بالإصلاح الإداري للقضاء على هذه الأمور.

٢.٨.٤ - العوامل السكانية: مثل ارتفاع أعداد السكان, والهجرات الداخلية والخارجية نتيجة ضعف الإدارة في أداء واجباتها تجاه مواطنيها.

وهناك عوامل أخرى ممكن اضافتها وهي كالآتي:

- أ- التطورات التكنولوجية والعلمية التي تحدث بشكل سريع وبصورة مستمرة.
- ب- الضعف أو العجز الواضح من قبل إدارة بعض الوحدات عن تحقيق الغايات والاهداف المرسومة لها.
- ج- تنامي صور مختلفة من الفساد الإداري في الوحدات الحكومية وعلى مختلف الوظائف والمستويات.

٩.٢ - أهداف الإصلاح الإداري:

تتلخص أهداف الإصلاح الإداري بالنقاط الآتية (كافي، ٢٠١٨: ٤٧-٤٦):

- أ- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف انماط العمل من خلال تنمية قدرات النظام الإداري ككل, وتبني الانماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي.
- ب- الاهتمام بمفاهيم اللامركزية في العمل الإداري والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات ودعم مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

- ج- اعتماد مبدأ التقييم الشامل لأداء الوحدات من خلال الأهداف المرسومة لها وتبسيط الضوء على المسؤولية الاجتماعية للوحدات تجاه المجتمع وتبني سياسات العمل الجماعي وتعزيز عوامل الإبداع والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.

د- وضع الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية والتي من أهمها رفع مستوى

الانتاجية والنوعية من خلال تطبيق اجراءات الجودة وتقليص التكاليف.

- هـ- الاهتمام بالتقنيات الحديثة والمنظومات الالكترونية من أجل بناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتقوية أنشطة البحث والتطوير في هذه المجالات.

و- دعم دور الوحدات في توجيه الموارد باتجاه الاستثمارات ذات المردودات الجيدة ووضع الخطط الجادة للتطورات المستقبلية.

١٠.٢ - استراتيجيات الإصلاح الإداري:

هُنالك أربع استراتيجيات مهمة تخص الإصلاح الإداري وهي كالاتي (كافي، ٢٠١٨: ٥٤-٥١):

١.١٠.٢ - استراتيجية الإصلاح الهيكلي والتنظيمي:

تبدأ هذه الاستراتيجية بافتراض الثقة بالإدارة والوصول الى الكفاءة في مهام الأجهزة الحكومية، ويعتمد تحقيق الكفاءة الإدارية على خفض عدد الأجهزة التي لها نفس الأعمال ونفس الاختصاصات وجمعها تحت سقف واحد مما يؤدي الى تخفيض النفقات ويساعد على تحسين عملية التنسيق، ومن أجل الوصول الى مبتغى هذه الاستراتيجية ينبغي الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجالات الإدارية، إذ إن من الضروري التعاون بينهم وبين المسؤولين على ادارة هذه الأجهزة لغرض تحقيق الإصلاح الإداري، ومن الخصائص المهمة لهذه الاستراتيجية ما يلي:

أ- الهدف من الإصلاح: تحقيق الكفاءة الإدارية.

ب- المدخل لتحقيق الإصلاح: تطبيق ومراعاة مبادئ الإدارة العلمية في التنظيم.

ج- النتائج المتحققة: أجهزة تنظيمية وقواعد وإجراءات عمل جديدة.

د- أصحاب الدور الرئيس في عملية الإصلاح: الخبراء والمتخصصين الإداريين.

هـ- المؤيدون لهذا النهج الإصلاحية: الحكومة والهيئات الإدارية المتخصصة.

٢.١٠.٢ - استراتيجية الإصلاح التفتيشية والرقابية:

تُسلط هذه الاستراتيجية الضوء على ما يأتي:

- تخفيض نفقات الأجهزة الإدارية والحد من هدر المال العام.
- عدم استغلال الوظيفة للأغراض الخاصة والشخصية.

ومن الآليات المُتبعة للإصلاح الإداري في هذه الاستراتيجية كالاتي:

- تفعيل اجراءات تحصيل الديون الحكومية.

• تدقيق اجراءات الصرف للنفقات عن طريق الأجهزة الرقابية المختصة.

وتتطلب هذه الاستراتيجية من موقع أقل ثقة بالأجهزة الإدارية من الاستراتيجية التي سبقتها والتي ترى بأن التحديات والمعوقات تكمن في الاجراءات والهياكل الإدارية أكثر منها مشكلة في سلوك الموظفين, ومن الخصائص المهمة لهذه الاستراتيجية ما يلي:

- أ- المدخل الرئيس لجهود الإصلاح: التأكد من عدم وجود مخالفات.
- ب- النتائج الرئيسة المتوقعة: الوصول للمعلومات عن سير الاعمال عن طريق عمليات التحقق والفحص والتدقيق.
- ج- المؤيدون لهذه الاستراتيجية: السلطة التشريعية من خلال دورها الرقابي على الأجهزة الإدارية.

٣.١٠.٢ - استراتيجية تبني الشفافية والوضوح:

تُركز هذه الاستراتيجية على أمر مهم ألا وهو أن أعمال الكوادر في الأجهزة الإدارية تتناسب مع أعراف وأخلاقيات السلوك المهني العامة, من خلال فسح المجال والفرص للمجتمع و وسائل الإعلام وأصحاب المصالح إذ يُعزز ذلك الثقة بالأجهزة الإدارية العاملة.

وتميزت هذه الاستراتيجية بالخصائص الآتية:

- أ- الهدف من الإصلاح: تحقيق العدالة.
- ب- المدخل الرئيس لجهود الاصلاح: تعريف المجتمع بحقوقه.
- ج-النتائج الرئيسة المتوقعة: الشفافية العالية وتقديم المعلومات المهمة.

د-المشاركون في جهود الإصلاح: وسائل الإعلام, والجهات ذات العلاقة, و افراد المجتمع.

هـ-مؤيدوا هذه الإجراءات: الجهات التشريعية والجهات القضائية.

٢.١٠.٤ - استراتيجية اسلوب إدارة الوحدات:

يَرى مؤيدوا هذه الاستراتيجية أن العائق الأساس الذي يواجه الجهاز الإداري يتمثل في تعقيد الروتين والإجراءات البطيئة وعدم الاهتمام بأفراد المُجتمع, ومن خلال ذلك فإنه من الضروري أن يكون هُنالك العديد من الصلاحيات للعاملين ومركزية لعمل إدارة الوحدة, إذ تلعب هذه الاستراتيجية دور بارز في رفع معنويات الموظفين ودعم سلطات الاجهزة الإدارية التنفيذية ورفع كفاءة إدارة الوحدة, ومن الخصائص المميزة لهذه الاستراتيجية كالاتي:

أ- الهدف من الإصلاح: رفع مستوى الأداء.

ب- المدخل الرئيس لجهود الإصلاح: الوصول الى معايير للأداء تتميز بالوضوح.

ج- النتائج الرئيسة المتوقعة: الإيجابيات الملموسة بشكل فعلي من واقع العمل.

د-المُشاركون في جهود الإصلاح: الموظفين, أصحاب المصالح.

هـ-مؤيدوا هذه الإجراءات: الإدارة العليا للوحدة.

٣- المبحث الثالث :- الجانب العملي Practical Side

يستعرض هذا الجانب من البحث نتائج الاستبيان إذ وزعت الأسئلة على جدولين تَضمن الجدول الأول الأسئلة التي تَخص موضوع التدقيق الإداري وركز الجدول الثاني على الأسئلة التي تخص موضوع الإصلاح الإداري

جدول رقم (١) أسئلة وبيانات عن التدقيق الإداري

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عَدَّ التدقيق الإداري أمراً مهماً تستند عليه الإدارات الحديثة من أجل تحقيق أهداف الإصلاح الإداري وتقليل حالات الفساد الإداري.	٣	١٥	١٥	٨	٩
٢	يَعْمَلُ التدقيق الإداري في المحافظة على الموارد المتاحة واتخاذ القرارات اللازمة لتقليل ومنع حدوث الانحرافات ورسم السياسات بشكل عقلاني.	٧	٩	١٧	١١	٦
٣	من الضروري منح المدقق الداخلي مزيداً من الصلاحيات من أجل أداء مهامه بالشكل المطلوب وبدون معوقات او عقبات.	١٥	١٤	١٣	٥	٣
٤	للتدقيق الإداري دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال دعم القرارات الإدارية وتقييم مخرجات الوظائف الإدارية.	٤	١٢	٩	١٤	١١
٥	إن من أهم الامور التي يهتم المدقق الداخلي بتحقيقها ألا وهي ظاهرة الإصلاح الإداري.	٨	٦	٧	١٣	١٦

جدول رقم (٢) أسئلة وبيانات عن الإصلاح الإداري

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عَدَّ الإصلاح الإداري من أهم المجالات التي تهتم بها الإدارات على المستوى البعيد من عمر وحداتها.	٥	٨	٦	١٤	١٧

١٨	١٧	٨	٢	٥	٢	بالإمكان مُمارسة ظاهرة الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية.
٩	٥	١٨	١٠	٨	٣	بالإمكان تشخيص حالات الفساد الإداري وتقليلها ومنع حدوثها من خلال ممارسة ظاهرة الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية.
٧	١٣	١٩	٧	٤	٤	عَدّ الإصلاح الإداري خطة شاملة ونوعية تهدف الى احداث التنمية الإدارية الشاملة ولكافة الوظائف.
٤	٨	١٨	٩	١١	٥	إن تهيئة وتأهيل وتدعيم كافة الكوادر العاملة في الوحدات الحكومية تؤدي بشكل كبير الى تحقيق أهداف الإصلاح الإداري.

١.٣- اختبار النتائج:-

ترتيب الأسئلة										اختبار النتائج
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	العينة اتجاه العينة
٠,٤٠	٠,٢٢	٠,٣٦	٠,١٤	٠,٢٦	٠,٢٨	٠,٣٢	٠,٥٨	٠,٣٢	٠,٣٦	النسبة المئوية
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	العينة اتجاه العينة
٠,٣٦	٠,٣٨	٠,٣٦	٠,١٦	٠,١٢	٠,١٤	٠,١٨	٠,٢٦	٠,٣٤	٠,٣٠	النسبة المئوية

العينة اتجاه	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف معامل
معارض	٠,٣٤	٢,٩	١,١٨٧	٤٠,٩٤٦
معارض	٠,٣٤	٣	١,٢٠٠	٤٠,٠٠٠
معارض	٠,١٦	٣,٦٦	١,١٧٧	٣٢,١٤٨
معارض	٠,٥٠	٢,٦٨	١,٢٧٢	٤٧,٤٥٧
معارض	٠,٥٨	٢,٥٤	١,٤٤٥	٥٦,٨٩٥
معارض	٠,٦٢	٢,٤	١,٣٥٦	٥٦,٥١٩
معارض	٠,٧٠	٢,١٨	١,٢٤٤	٥٧,٠٦٥
معارض	٠,٢٨	٣,٠٦	١,٢٨٧	٤٢,٠٥٩
معارض	٠,٤٠	٢,٧٦	١,١٠٦	٤٠,٠٥٩
معارض	٠,٢٤	٣,٣	١,٢٠٤	٣٦,٤٩٠

٢.٣- تحليل النتائج:-

تم تحليل بيانات الاستبيان احصائياً باستخدام طريقة مقياس ليكرت الخماسي, إذ شملت عينة البحث (٥٠) فرد وزع عليهم الاستبيان وتمت الاجابة على كافة الاسئلة وكانت النتائج كالآتي:

السؤال الأول: يرى ٣٦% من افراد العينة أن التدقيق الإداري يُعد أمراً مهماً تستند عليه الإدارات الحديثة من أجل تحقيق أهداف الإصلاح الإداري وتقليل حالات الفساد الإداري.

السؤال الثاني: يرى ٣٤% من افراد العينة أن التدقيق الإداري لا يعمل في المحافظة على الموارد المتاحة واتخاذ القرارات اللازمة لتقليل ومنع حدوث الانحرافات ورسم السياسات بشكل عقلاني.

السؤال الثالث: يرى ٥٨% من افراد العينة أنه من الضروري منح المدقق الداخلي مزيداً من الصلاحيات من أجل أداء مهامه بالشكل المطلوب وبدون معوقات او عقبات.

السؤال الرابع: يرى ٥٠% من افراد العينة أنه ليس للتدقيق الإداري دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال دعم القرارات الإدارية وتقييم مخرجات الوظائف الإدارية.

السؤال الخامس: يرى ٥٨% من افراد العينة أن ظاهرة الإصلاح الإداري لا تُعد من أهم الامور التي يهتم المدقق الداخلي بتحقيقها.

السؤال السادس: يرى ٦٢% من افراد العينة أن الإصلاح الإداري لا يُعد من أهم المجالات التي تهتم بها الإدارات على المستوى البعيد من عمر وحداتها.

السؤال السابع: يرى ٧٠% من افراد العينة أنه ليس بالإمكان ممارسة ظاهرة الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية **السؤال الثامن:** يرى ٣٦% من افراد العينة أنه بالإمكان تشخيص حالات الفساد الإداري وتقليلها ومنع حدوثها من خلال ممارسة ظاهرة الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية.

السؤال التاسع: يرى ٤٠% من افراد العينة أن الإصلاح الإداري لا يُعد خطة شاملة ونوعية تهدف الى احداث التنمية الإدارية الشاملة ولكافة الوظائف.

السؤال العاشر: يرى ٤٠% من افراد العينة إن تهيئة وتأهيل وتدعيم كافة الكوادر العاملة في الوحدات الحكومية تؤدي بشكل كبير الى تحقيق أهداف الإصلاح الإداري. إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٦٦) عند السؤال الثالث من الاستبيان وبلغ أدنى متوسط حسابي (٢,١٨) عند السؤال السابع، في حين بلغ أعلى انحراف معياري (١,٤٤٥) عند السؤال الخامس وبلغ أدنى انحراف معياري (١,١٠٦) عند السؤال التاسع، بينما بلغ أعلى معامل اختلاف في الاستبيان (٥٧,٠٦٥) عند السؤال السابع وهذا يدل على زيادة التشتت حول المتوسط لهذا السؤال أما أدنى معامل اختلاف فبلغ (٣٢,١٤٨) عند السؤال الثالث من الاستبيان.

٤ - المبحث الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

(Conclusions and Recommendations)

١.٤ - الاستنتاجات:

يُمكن أن نستخلص استنتاجات البحث بالنقاط الآتية:

أ- عَدَّ الإِصلاح الإداري في الوحدات الحكومية من أهم المواضيع التي تهتم بها الإدارات العامة التي تسعى الى أن تكون وحداتها خالية من حالات الفساد الإداري المُستشرية.

ب- إن بإمكان حالات الفساد الإداري التي تحصل في الوحدات الحكومية من التأثير وبشكل سلبي جداً على تنمية وتطوير وتقديم مستوى الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين وفي كافة المستويات الإدارية.

ج- عَدت عملية التدقيق الإداري التي يقوم بها المدقق الداخلي من أهم الجوانب التي تؤدي الى دعم وإسناد الإِصلاح الإداري في الوحدات الحكومية.

د- هُنالك إدارات عامة في بعض الوحدات الحكومية لا تهتم بجانب الإِصلاح الإداري للوظائف والمستويات الإدارية سهواً أو عمداً وبالتالي يُعد هذا الموضوع من أهم المعوقات التي تواجه الإِصلاح الإداري.

هـ- هُنالك مجموعة تحديات تواجه عمل المدقق الداخلي عند ممارسته لعملية التدقيق الإداري ومنها أنه لا يُمنح الصلاحيات التي من خلالها يستطيع القيام بهذه العملية على أكمل وجه.

و- وجود موظفين يعملون في مجال الإدارة لا يملكون التأهيل العلمي والعملية لممارسة وظائفهم الإدارية بشكل جيد فضلاً عن وجود مدققين داخليين لهم نفس هذه الصفة السلبية.

ز- وجود وحدات حكومية تسعى إدارتها الى اصلاحات إدارية فيها وبالمقابل فهي لا تتبنى أية استراتيجيات من استراتيجيات الإِصلاح الإداري الواجب

اتباعها أو المتبعة من قبل مجموعة من الوحدات الحكومية المتطورة في البلدان المتقدمة.

٢.٤ - التوصيات:

تُستخلص توصيات البحث بالنقاط الآتية:

- أ- نُوصي بضرورة الاهتمام بتبني الإصلاح الإداري من قبل الإدارات العليا للوحدات الحكومية من أجل تقليل أو منع حالات الفساد الإداري التي ممكن أن تحصل.
- ب- أهمية كبح حالات الفساد الإداري في بعض الوحدات الحكومية وذلك من أجل مواكبة التطور العلمي والعملية والتكنولوجي الخاص بمستوى أداء الوظائف الإدارية التي يؤديها الموظفين.
- ج- من الضروري دعم عملية التدقيق الإداري والقائمين بها وذلك من أجل تقوية عمليات تطبيق الإصلاح الإداري في الوحدات الحكومية.
- د- على إدارات الوحدات الحكومية التي تتنامى أو تستشري بها حالات الفساد الإداري ضرورة الاهتمام بجانب الإصلاح الإداري وتقليل معوقاته وتحدياته.
- هـ- نُوصي بمنح المُدقق الداخلي الذي يُمارس عملية التدقيق الإداري كامل الصلاحيات التي تجعله يُمارس واجباته والتزاماته وفق الضوابط والتعليمات وضمن سلوكه المهني المُتعارف عليه.
- و- على الموظفين العاملين في مُختلف المستويات والوظائف الإدارية أن يمتازوا بالخبرة والكفاءة وأن يكونوا مؤهلين علمياً وعملياً للقيام بكافة المسؤوليات والواجبات على أكمل وجه.

ز- ضرورة توجيهه وتدريب الموظفين الإداريين بشكل مستمر أو دوري وإبلاغهم بكافة التعليمات والضوابط التي تصدر عن الجهات العليا أو الإدارات العامة في وحداتهم الحكومية.

ح- أهمية تبني إدارات الوحدات الحكومية التي تسعى الى تقليل أو منع حالات الفساد الإداري ببرامج وسياسات واستراتيجيات الإصلاح الإداري وتحديد التوقيتات الزمنية المناسبة للقيام بها على مستوى وحداتهم الحكومية التي يُديرونها.

المصادر

أولاً: التقارير والنشرات الرسمية

١- ديوان الرقابة المالية الإتحادي, (الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي في جمهورية العراق), بغداد, (٢٠١٩).

ثانياً: الرسائل والأطاريح

٢- نغميش, رحيم عويد, اطروحة دكتوراه بعنوان (الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في العراق للفترة ١٩٧٠-١٩٨٠), كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, (١٩٨٤).

٣- الأشقر, محمد أحمد, رسالة ماجستير في المحاسبة بعنوان (مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية), كلية التجارة, الجامعة الإسلامية غزة, (٢٠٠٨).

٤- رضا, بدار محمد, رسالة ماجستير بعنوان (التدقيق الإداري وفق المعايير الدولية/ دراسة تطبيقية), جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانمي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, السنة الجامعية (٢٠١٧).

ثالثاً: الكُتب

- ٥- بدوي, احمد زكي, (معجم مصطلحات العلوم الإدارية), الطبعة الاولى, دار الكتب المصرية, القاهرة, (١٩٨٤).
- ٦- بدران, محمد محمد, (أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم- دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره), الطبعة الثانية, دار النهضة العربية, القاهرة, (١٩٨٥).
- ٧- الصبان, محمد سمير, (نظرية المراجعة وآليات التطبيق), الدار الجامعية, الاسكندرية, (٢٠٠٣).
- ٨- حبيش, فوزي, (الإدارة العامة والتنظيم الإداري), بيروت, (٢٠٠٧).
- ٩- المطارنة, غسان فلاح, (تدقيق الحسابات المعاصر-الناحية النظرية), الطبعة الثانية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, (٢٠٠٩).
- ١٠- جمعة, أحمد حلمي, (الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد), الجزء الرابع, الطبعة الاولى, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, (٢٠٠٩).
- ١١- كافي, مصطفى يوسف, (الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق), دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر و التوزيع , سوريا - دمشق , (٢٠١٨).
- ١٢- ملاعب, عمر, (الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي-تجارب دولية), سلسلة دراسات تموية, المعهد العربي للتخطيط, الكويت, (٢٠١٩).