

أ نموذج مقترح لتدقيق مبادئ البعد المؤسسي ودوره في تحسين الأداء
المستدام للوحدات الاقتصادية في القطاع العام

**A Proposed Model for Auditing the Principles of the
Institutional Dimension and its Role in Improving the
Sustainable Performance of Economic Units in the
Public Sector**

الباحث/ م.م. عدنان عبد الله كاظم
أ.م. زينة خضير عباس
وزارة التربية - مديرية الرصافة الثالثة
الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد
dnanb2742@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٣/٨/٢٨ تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/١٠/٤

المستخلص

يهدف البحث الى تحسين وتقويم برامج ومؤشرات الوحدات الاقتصادية عامة والقطاع الحكومي خاصة في العراق المستعملة في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باتجاه اقتراح انموذج لتدقيق مبادئ البعد المؤسسي من أجل المساهمة في تطوير وتقويم الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية في العراق.

كما اعتمد المنهج الاستقرائي في تطبيق الانموذج المقترح على مديرية تربية بغداد الرصافة الثالثة للوصول الى النتائج التي يمكن تعميمها على كافة الوحدات الاقتصادية.



مجلة العلوم المالية والمحاسبية
العدد الخامس عشر/ أيلول ٢٠٢٤
الصفحات ١٨٣ - ٢١٦

• بحث مستل من رسالة ماجستير.

لكلّ مبدأ من مبادئ البعد المؤسسي وبالتالي لم يكن هناك دور واضح للتدقيق الداخلي في رفع تقارير دورية الى الإدارة العليا حول الخلل والضعف في أداء الاقسام لدى مديرية تربية الرصافة الثالثة.

كما تمّ تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة وجود برنامج تدقيق للمديرية العامة بما يضمن تحقيق مبادئ البعد المؤسسي لبيان مدى التزام المديرية بإعداد تقارير دورية لتدقيق المبادئ في أقسام التدقيق الداخلي في المديرية.

وضرورة تبني الجهات الرقابية في العراق برنامج التدقيق المقترح وتطبيقه على الوحدات الاقتصادية. كما يتوجب على مديرية تربية الرصافة الثالثة تحسين وتطوير أدائها المستدام من أجل ضمان توافر الخدمة المقدمة من قبل المديرية للمواطنين.

كلمات مفتاحية : البعد المؤسسي ، تحسين الأداء المستدام ، التدقيق الداخلي

Abstract

The research aims to improve and evaluate the programs and indicators of economic units in general and the government sector in particular in Iraq that are used in evaluating the performance of economic units towards proposing a model for auditing the principles of the institutional dimension in order to contribute to the development and evaluation of the sustainable performance of economic units in Iraq. The inductive approach was also adopted in applying the proposed model to the Baghdad Directorate of Education, Rusafa Third, to reach results that can be generalized to all economic units.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the absence of an audit program in the Internal Audit Department in the Third Rusafa Directorate and its formations , containing audit procedures for each A principle of the institutional dimension, and therefore there was no clear role for the internal audit in submitting periodic reports to the senior management about the defects and weaknesses in the performance of the departments at the Rusafa Third Education Directorate.

A number of recommendations were also made, the most important of which is the necessity of having an audit program for the General Directorate to ensure the achievement of the principles of the institutional dimension to show the extent of the Directorate's commitment to preparing periodic reports to audit the principles in the Directorate's internal audit departments. And the need for the regulatory authorities in Iraq to adopt the proposed audit program and apply it to economic units. The Rusafa Third Education Directorate must also improve and develop its sustainable performance in order to ensure the availability of the service provided by the Directorate to citizens.

Keywords: Institutional dimension, improving sustainable performance, internal audit

المقدمة

تناول الكثير من الكتاب والباحثين موضوع تطوير وتحسين الاداء، اذ تكون المؤسسات ناجحة في أداء أعمالها، وقادرة على التكيف في بيئة عمل متقلبة، وشديدة التعقيد، والاستجابة للمتغيرات الاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. بناءً على ذلك لابد من تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستدام في الأداء، وتطبيق مواصفات عالمية ونماذج إدارية متكاملة للبناء المؤسسي، لغرض الاستفادة من عملية تقييم الأداء وتحقيق التميز المستدام والارتقاء بالعمل المؤسسي يعد تقييم الأداء المؤسسي نظاماً متكاملاً لنتائج الأعمال التي تمارسها المؤسسات ومقارنة الأداء الفعلي مع أهدافها المخططة خلال مدة زمنية محددة باستعمال مجموعة من المعايير، لتحديد أوجه القصور والانحرافات ومقدار الفجوة المتحققة نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف إن وجدت وكيفية علاجها في الوقت الحاضر والمستقبل القريب.

ولضرورة الخدمات والأعمال التي تقوم بها مديرية تربية بغداد الرصافة الثالثة، كان اختيارها مجالاً للبحث وتحديد دوائرها كمجتمع للبحث اما عينة البحث فكانت عدد من موظفين المديرية، وصممت قوائم الفحص (Checklists) لجمع البيانات وعن تقييم

الأداء المؤسسي بتطبيق معايير مظلة أدوات الإدارة ونماذج الجودة (GAIT) وقد عززت بمقابلات شخصية وملاحظات ميدانية وإخضاعها للتحليل باستعمال الجداول الإحصائية لدعم دقة البيانات.

١ - المبحث الأول/منهجية البحث

١.١ - مشكلة البحث

نظرا للاهتمام المتزايد في وقتنا الحاضر بمدى كفاءة الوحدات الاقتصادية وفعاليتها في أدائها وظائفها ومهامها ومدى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فإن الأداء المؤسسي هو عبارة عن منظومة متكاملة لأداء الوحدة الاقتصادية، ومن هنا نستسقي مشكلة البحث الحالية، وهي:

- ١ - ضعف في تقييم مستوى أداء الوحدة الاقتصادية على وفق معايير دولية معتمدة ومطبقة في أغلب دول العالم العربي منها والأجنبي لقياس أدائها المؤسسي.
- ٢ - إن تقييم الأداء التقليدي والمتعارف عليه غير عادل وغير متكافئ في قياس الأداء المؤسسي إذ أنه لم يأخذ كل أوجه التقييم وهذا ما يلتمسه الموظفون العاملون في مديرية تربية الرصافة الثالثة، لذا برزت الحاجة إلى وجود تقييم كفء وعادل يأخذ باقي الجوانب بعين الاعتبار وأكثر شمولية يستند إلى مدخل متعدد القياس الغرض منه إعطاء تقييم موضوعي، شفاف واقعي لمستوى أدائها. ومن هنا يمكن عرض مشكلة البحث من خلال مجموعة من الاسئلة هي:

أولاً: هل يمكن إجراء تقييم الأداء المؤسسي في مديرية تربية الرصافة الثالثة موضوعي وشامل؟

ثانياً: هل هناك ضعف في الأداء المؤسسي في المديرية فيما يخص تطبيق معايير (GAIT)؟

ثالثاً: هل يمكن تطبيق (GAIT) لتقييم الأداء المؤسسي؟

٢.١ - أهمية البحث

تتجلى أهمية اختيار عنوان البحث في كونه تناول موضوعاً يتعلق بأحد القطاعات

المهمة محاولة لتوجيه الاهتمام نحو تقييم وتحسين الأداء المستدام المؤسسي بمبادئ ومعايير (GAIT) مجتمعة معاً لإحدى الوحدات الخدمية المهمة والفاعلة في مؤسسات الدولة العراقية، ألا وهي مديرية تربية بغداد الرصافة الثالثة وعلى الرغم من أهمية هذه المتغيرات لكونها حاسمة وضرورية في بعض الأحيان لنجاح مختلف الأعمال التي تقوم بها المديرية من أجل تعزيز مكانتها بين المديريات، وتحقيق الأداء المستدام لها من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب سواءً أجنبية كانت أم عالمية.

٣.١ - أهداف البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته، يهدف البحث الى تحقيق الاتي:
 أولاً: تقديم إطار نظري عن تقييم وتحسين أداء الوحدة الاقتصادية.
 ثانياً: التعريف بأهمية تطبيق معايير (GAIT) لتقييم الأداء المؤسسي.
 ثالثاً: بناء نموذج تقييم وتحسين الأداء المؤسسي وتطويره بالاعتماد على معايير دولية معتمدة ومطبقة عربياً وعالمياً للوصول الى تقييم موضوعي وواقعي لمستوى الأداء.

٤.١ - فرضيات البحث

أن أعداد لبرنامج تدقيق على وفق مبادئ البعد المؤسسي وعلى مستوى مديريات التربية يساهم في تقويم وتحسين وتطوير الاداء المستدام لوزارة التربية. والمديريات التابعة لها بشكل أفضل ويعالج القصور في البرامج المعمول بها حالياً في المديريات العامة.

٢ - المبحث الثاني (البعد المؤسسي للوحدات الاقتصادية)

١.٢ - مفهوم البعد المؤسسي: يعرف (عبد الغني، ٢٠٢٠: ٤٢٦-٤٣٢) البعد المؤسسي يعني التحول من أليات الفكر الإداري التقليدي إلى فكر يواكب في مفهوم التنمية المستدامة ولا سيما في الدول المتقدمة، بجوانبها الرئيسة الثلاث الاقتصادية التطورات والاجتماعية والبيئية، سواء على مستوى الدولة بسلطاتها أو على مستوى القطاعات الثلاثة، القطاع العام والخاص وقطاع المجتمع المدني. فالتنمية المستدامة

تهدف في الأول والأخر في المحافظة على النظام الكوني الموحد باعتباره جزء لا يتجزأ، والدول باعتبارها مكونات هذا النظام الكوني لا يمكن أن تعمل منفردة، يرى (Stephen , 2014:36) [أن البعد المؤسساتي يتضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة عن طريق إقامة وحدات اقتصادية قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات التي تضمن تطبيق مبادئها واسسها]. وعرف (الكبيجي، ٢٠١٩:٣٢) [البعد المؤسساتي في القطاع العام] على أنه السياسات والاجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة الوحدات الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتقييم الحوكمة في القطاع العام عن مدى انجاز وتحقيق الاهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة، والعدالة في توفير الخدمات، وضمان السلوك المناسب والاخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والاداري. فالحوكمة اذن هي، نظام واسلوب ادارة، وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الاداء داخل اي وحدة، ويشمل المقومات الادارية الاساسية لنجاح الوحدات وتقويتها على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات داخلها مع ضمان حقوق جميع الاطراف التي لها علاقة بالوحدة من جهة وبالعدالة من جه أخرى].

٢.٢- أهمية البعد المؤسساتي: تكمن أهمية البعد المؤسساتي من خلال وضع الدولة السياسات واتخاذ القرارات وأن تكون هذه السياسات وتلك القرارات وما يعقبها من خطط شاملة ومتكاملة ، والتي يجب أن لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والوحدات داخل الدولة من ناحية أو مع الفكر المستدام من ناحية أخرى ، كما أن البعد المؤسساتي يؤدي دوراً هاماً للرقابة والمتابعة لكافة جوانب التنمية المستدامة من خلال تطبيق برامج متكاملة وواضحة ومحددة يكون كل منها داعم ومكمل للآخر (الكردي، ٢٠١٦:٣٨).

٣.٢- مبادئ البعد المؤسساتي: يعتبر الاخذ بمبادئ البعد المؤسسي من قبل الحكومات مطلبا تنظيميا ، وأن تقديم خدمات ذات جودة بكفاءة وفاعلية هو مطلب

للأفراد قبل أن يكون هدف حكومي ، لذا فإن تحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات البعد المؤسسي يساهم في تعزيز جودة الاداء الحكومي وتلبية احتياجات الافراد والوحدات الاقتصادية غير الحكومية (قطاع خاص، قطاع عام ، افراد) .ومن جهة أخرى تفعيل الأنظمة والتشريعات التي أقرتها تلك الحكومات والخاصة بتكريس مبادئ المساواة والحرية والشفافية ، ومن جهة أخرى دعم الوحدات الدولية لتبني الحكومات مبادئ البعد المؤسسي في القطاع العام كأداة مهمة في تحقيق التنمية المستدامة (البسام، ٢٠٢١:٣) . وسوف نوضح المبادئ كالآتي:

١.٣.٢ - **المساءلة:** لأن كيانات القطاع العام تعمل "كوكلاء" لاستخدام الموارد والسلطة لتحقيق الأهداف المحددة، يجب على كيانات القطاع العام أن تضع في اعتبارها كيفية استخدامهم للموارد والنتائج التي حققتها. وبناءً على ذلك، فإن المساءلة تعني (قواعد واضحة للمساءلة الادارية والمالية والقانونية). وتتضمن المساءلة أيضًا فرض عقوبات ضد أولئك الذين أساءوا استخدام الموارد لأغراض أخرى غير المقصودة (IIA,2012:10).

٢.٣.٢ - **المشاركة:** تعد المشاركة من المبادئ المهمة في البعد المؤسسي، إذ يتم من خلال المشاركة بين الوحدة والمواطنين التعرف على تأثير الوحدة على مستوى البيئة الخارجية ومدى تأثير المواطنين بالسياسات والإجراءات التي تتبعها. لذا فعلى الوحدة أن تراعي وجود هيكل تنظيمي مرن يتيح لها مبدا المشاركة مع الآخرين، وفسح المجال للمواطنين والعاملين أيضا في الوحدة من المشاركة في عملية صنع القرار (البسام، ٢٠١٦:٦٦).

٣.٣.٢ - **الشفافية:** تعني الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة لجميع المعنيين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب، وأن تكون التقارير المالية واضحة ونزيهة، بحيث تقدم صورة واضحة وحقيقية للوضع القائم. أيضا اتخاذ الإجراءات المناسبة لتمكين المواطنين من الاطلاع على هذه التقارير، والاطلاع على تقارير

التوظيف والترقيات والتقاعد في الوحدات الاقتصادية مثلا (تقرير الحوكمة المؤسسية، ٢٠٢٠: ١٥).

٤.٣.٢-سيادة القانون: في حالة مخالفة مدونات أخلاقيات السلوك الوظيفي، يمكن اتخاذ تدابير قانونية ضد المخالفين، أيضا تمكين أجهزة تنفيذ القانون في القيام بدورها في منع الفساد، وذلك من خلال استقلاليتها (ابو عمرية وآخرون، ٢٠٢٠: ١٤٢).

٥.٣.٢-العدالة: هي أدراك العاملين للأنصاف والنزاهة والشفافية في السياسات الموضوعية والتفاعلات التي يؤدي وجودها الى زيادة رضا العاملين والثقة في الإدارة وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة، وبين العاملين والوحدة من جهة أخرى وبما يعزز الأداء المؤسسي لها، بمعنى تقديم الاطراف الفاعلة للخدمات لكافة المواطنين على قدم المساواة (الشلاه، ٢٠٢٠: ٥١).

٦.٣.٢-الانضباط (الاستجابة): هي درجة وسرعة استجابة الأطراف الفاعلة لرغبات واحتياجات المواطنين من الخدمات والمرافق، بمعنى استجابة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لرغبات واحتياجات المواطنين والتغيرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة (حديدي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٤٢).

٧.٣.٢-المسؤولية الاجتماعية: وتعني مدى التزام الوحدة بأداء مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وتمارس أنشطتها من خلاله عن طريق أدرج المساهمات الاجتماعية كهدف رئيس ضمن استراتيجية الوحدة وتقويم مدى التزامها بتنفيذ الخطط والمبادرات المجتمعية مثل (الكتب والمجلات التي تصدرها الوحدة، العاملين الجدد الذين تم تعيينهم، المساهمات الاجتماعية التي تقدمها الوحدة للعاملين لديها... الخ) (عجاس، ٢٠١٨: ٣٣).

٨.٣.٢-الرؤية الاستراتيجية: لا بد من ترجمة الأهداف الاستراتيجية والفرعية في صورة خطط عمل، إذ أن هذه الترجمة هي بمثابة الانتقال من العالم النظري الى عالم الواقع والتطبيق الممكن. وتعتبر الخطط التنفيذية بمثابة مشاريع لها موارد لازمة للتطبيق، ومعهم صلاحيات كاملة لتطبيق الخطة وضمان نجاحها، من خلال رفع

التقارير الدورية الى الادارة التي يظل عليها واجب متابعة التنفيذ لضمان تحقيق أهداف مستدامة للوحدة (الخوري، ٢٠٢٠: ١١٥). ويجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظورا عريضا وطويل الأجل، فيما يتعلق بالبعد المؤسسي والتنمية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات (مظهر، ٢٠١٨: ٢٨).

٩.٣.٢-الكفاءة والفاعلية: الفاعلية تعني أن عمل الوحدات في المجتمع موجهة لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل للموارد المتاحة، أما الكفاءة وفق منظور البعد المؤسسي فتعني الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (الوردات، ٢٠٢٠: ٩).

٤.٢- مفهوم نموذج أداة (GAIT) تقييم وتحسين الأداء المستدام في ممارسات (البعد المؤسسي)

أن أداة تقييم وتحسين ممارسات في القطاع الحكومي تُعد أنموذج على المستوى الجزئي؛ لأنه يوفر إطار لتقييم وتحليل الحوكمة في مؤسسة حكومية واحدة، إذ يتم من خلاله تحديد نقاط القوة في المؤسسة ونقاط الضعف فيها، لإعداد خطط مصممة لتحسين الأداء في المؤسسة، وتهدف أداة (GAIT) إلى أن تكون مكملة للأدوات الإدارية؛ لتحسين جودة المؤسسات العامة؛ أو الكفاءة؛ أو الفاعلية أو إرضاء المواطنين، وطريقاً إلى استدامة التميز المؤسسي، مثل: نماذج (إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، وبطاقات الأداء المتوازن، ومواثيق الخدمة، واستطلاعات المواطنين، وما إلى ذلك)، في الواقع؛ ستجد المؤسسات العامة التي استخدمت بالفعل أيًا من هذه الأدوات الإدارية أن (GAIT) تكافئ استخدامها. فيما يتعلق بأدوات الإدارة هذه، وتعمل (GAIT) كمظلة توفر إطاراً مشتركاً لتنظيم كيفية استخدام أدوات الإدارة هذه في تحسين الحوكمة الرشيدة في المؤسسة (Mansur et.all,2018:6)،

٥.٢- (تقييم وتحسين الاداء المستدام وعلاقته بالبعد المؤسسي والتدقيق الداخلي)

١.٥.٢- مفهوم تحسين الاداء المستدام: وعرفه (Mahmoodi et.all2017:209) بأنه [عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير مستويات الأداء في

الوحدات الاقتصادية من خلال ربط أداء وأهداف كل فرد بمهمة الوحدة وأهدافها الإجمالية]. كما عرف (هلسه، ٢٠١٨: ٢١٤) بأنه [عملية منظمة لمعالجة المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، من خلال تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير وتحسين مستوى الأداء. وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة النظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة].

٢.٥.٢- أهمية تحسين الاداء المستدام: يعتبر الأداء المستدام مفهوماً بالغ الأهمية بالنسبة لكل الوحدات الاقتصادية على اختلاف حجمها وتعدد نشاطاتها، كما يعد ظاهرة شمولية تجتمع حوله جميع الحقول المعرفية والإدارية، حيث أصبح تحسين الاداء المستدام ضروري لأغنى عنه في بيئة الأعمال، من حيث كونه يمثل بعداً جوهرياً يحدد استمرار الوحدة الاقتصادية من عدمه (سحمدي وآخرون، ٢٠١٧: ٣٩٣). ويسهم في تحسين وتطوير أداء المسؤولين، فهو يساعد الإدارة في اكتشاف جوانب القوة والضعف في كفاءة العاملين والعمل على تقويمها عن طريق التدريب والتنمية، إضافة إلى تبصير العاملين بمجال النقص والضعف في مستوى كفاءتهم.

وإن أهمية الأداء المستدام مبنية على المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق الوحدات الاقتصادية لأنها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، لذلك أصبح مفهوم استدامة الأداء أمراً لا بد منه، كونه يحقق حالة من التكامل والتوازن بين الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية، والقرارات المتخذة بشكل يومي من قبل الوحدات الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى دخول الوحدات في مرحلة جديدة تتمثل بالكيفية التي تتحول من خلالها إلى كيانات تصب في المصلحة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية مع الحفاظ على أصحاب المصالح في آن واحد (المواجدة، ٢٠١٩: ٢١).

٣.٥.٢- مؤشرات قياس الأداء المستدام: أكد (Nappi et.all, 2015: 8) أن مفهوم قياس الأداء هو (عملية قياس كفاءة وفعالية الإجراءات). ولهذه الغاية، يجب اختيار مؤشرات الأداء المناسبة وتنفيذها ومراقبتها. ومؤشرات الأداء هي مقياس مستخدم

لتقدير كفاءة أو فاعلية إجراءات جزء أو عملية كاملة أو نظام فيما يتعلق بنمط أو هدف معين. كما أشار (Gonzalez) الى أن مؤشرات الأداء المستدام ماهي الأ مجموعة من المؤشرات التي تزود الوحدة الاقتصادية بمعلومات مفيدة تساعد في إدارة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية ومراقبتها وتخطيطها وتنفيذها على المدى القريب والبعيد (Gonzalez et.all,2015:530).

٢.٥.٤- علاقة الأداء المستدام بالبعد المؤسسي: الأداء المؤسسي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات الاقتصادية فضلاً عن التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية كافة. فقد اشتملت مفاهيم الأداء المؤسسي على أبعاد ثلاث ألا انه يختلف كل البعد لو اخذ بمفرده فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات الاقتصادية، وهي:

- ١- أداء الأفراد العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة (داخل كل قسم).
- ٢- أداء الوحدات التنظيمية (الادارات) في إطار السياسات العامة للوحدة.
- ٣- أداء الوحدة في ضوء البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بها.

وبالإمكان تقييم أداء الافراد بمجموعة معينة من المقاييس التي يتم بوساطتها تقييم أدائه وصولاً للتأكيد في ان أنظمة العمل وإجراءات التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة والوقت والجهد وكل مستوى مناسب من جودة الخدمة، وكذلك يقاس أداء كل إدارة بمجموعة معينة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة الوحدة وأهدافها الاستراتيجية(فرحي، ٢٠١٩: ٤٣). ويتمثل الاختلاف بين مستويات التقييم في المعايير المستعملة في التقييم لكل مستوى من المستويات، إذ يعد تقييم الأداء المؤسسي حلقة تربط بين الأداء الفردي داخل الوحدة من ناحية وبين الأداء العام للوحدة من ناحية أخرى، كون الأداء الفردي هو جزء من الأداء المؤسسي، والأداء المؤسسي هو جزء من الأداء العام للوحدة، وان مساهمة

الفرد في تحقيق أهداف الوحدة يأتي من درجة تحقيق مهام وظيفته المسؤول عنها والواجبات المكلف بها وإتمامها (ابراهيم، ٢٠٢٠: ١٧٠).

٥.٥.٢-العلاقة بين تحسين الأداء المستدام والتدقيق الداخلي: تتمثل وظيفة التدقيق الداخلي وفقاً لمفهوم الاداء المستدام بأنها فحصاً موضوعياً تشخص من خلاله السياسات والنظم وإدارة العمليات ونتائج النشاط في الجهات الخاضعة للرقابة في الوحدة الاقتصادية، ويقارن من خلاله النجاح بالخطط والنتائج بالقواعد، والممارسة بالسياسة بغية كشف الانحرافات، وبيان أسبابها والتأكد من إدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة لتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الاستعمال والاستغلال، لتفادي التدخل في التحقيقات والاجراءات القانونية المحتمل حدوثها مستقبلاً، ووضع المقترحات التي تعالج أوجه الانحراف والإسراف وذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف الوحدة بكفاءة وفاعلية (عودة وآخرون، ٢٠١٦: ١٨٢). وتتمثل كذلك بأنها [فحص مستقل وموضوعي وموثوق به، فيما إذا كانت الأنشطة أو الأنظمة أو العمليات أو البرامج أو المؤسسات الحكومية، تعمل وفقاً لعناصر تدقيق الأداء والمتمثلة بالكفاءة والفاعلية والاقتصاد والبيئة، من أجل استمرارها في تحسين أداء تلك الوحدات (Intosal, 2019:8)]. وتتمثل العلاقة بين التدقيق الداخلي والأداء المستدام من خلال قيام المدققين الداخليين بأداء عملية تدقيق الأداء المستدام فضلاً عن عملية التدقيق المالي. ولكن في بعض الأحيان تجري بشكل متزامن وأن السبب في ذلك قيام المدقق الداخلي بعملية تدقيق الأداء المستدام، بحيث يقضي كل وقته داخل الوحدة الاقتصادية محل التدقيق، وبالتالي تتوفر لديه المعرفة الكافية بأنشطة وعمليات تلك الوحدة، وبالنتيجة سوف يؤدي عملية تدقيق الأداء المستدام بشكل فعال، على اعتبار أن المدققين الداخليين موظفين داخل الوحدة ولديهم المعرفة والاطلاع

بمعلومات كافية حوله أنشطة الوحدة مما يجعلهم قادرين لتوفير معلومات وبيانات ملائمة ومفيدة للمدقق الخارجي (الحجامي، ٢٠٢٠: ٨٥).

٣- المبحث الثالث/ الجانب العملي

١.٣- نموذج مقترح لتحسين الأداء المستدام لقسم التدقيق الداخلي تمهيد

يهدف هذا المبحث إلى تقييم الأداء على وفق مبادئ الأنموذج المقترح إذ يتضمن هذا الأنموذج المبادئ، وهي مجموعة من العوامل التي لابد من توفرها ، كي تستطيع (المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة) تحقيق نتائج على وفق الإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي؛ لتحقيق أهداف البعد المؤسسي، ولكل من هذه المبادئ أوزان (نقاط)، ونسب مئوية خاصة بالأنموذج المقترح، وحسب ما موضح في الجدول (٢) ويقدم هذا المبحث عرض وتحليل للبيانات التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية مع فريق عمل من قسم التدقيق الداخلي.

٢.٣- تصنيف، وتقييم وخطوات عمل الأنموذج

يساعد التصنيف المؤسسات الحكومية على الاستمرار في التحسين لمسار أداء المؤسسات في ظل دور الإطار الدولي للتدقيق الداخلي، ممّا يسمح لها بتحديد مواطن القوة، ومناطق الضعف، والمقارنات المعيارية مع الممارسات المهنية الجيدة؛ لذا يعدّ هذا الأنموذج عملية رئيسية لتحسين الأداء المستدام ، لأنّه ينطوي على تحليل عميق للمؤسسات الحكومية من قبل العاملين في قسم التدقيق الداخلي ، ممّا يسمح بتطوير إطار مترابط بين المبادئ المؤسسية والأبعاد المقترحة، لتحسين الإجراءات للوصول إلى أداء مستدام في قسم التدقيق الداخلي بما ينعكس إيجابياً على أداء البعد المؤسسي، وقد صمم هذا الأنموذج على وفق أداة (GAIT).

١.٢.٣- تقييم الأبعاد.

من أجل تقييم الأبعاد (١-٦) وفقاً لكل مبدأ، ينبغي على فريق التقييم إتباع الخطوات التالية:

١- يتم تنفيذ هذه المرحلة عن طريق قيام كل عضو في فريق التقييم بإجراء شخصي، ومن ثم مناقشتها بين أعضاء الفريق للوصول إلى توافق لوضع مجموعة مشتركة من الأفكار حوله ما يجب أن يقوم به فريق العمل؛ لتحقيق متطلبات الإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي، لتحسين أداء مستدام لقسم التدقيق الداخلي مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة؛ لتحقيق البعد المؤسسي، ومن الجدير بالذكر أنَّ هدف تحسين الأداء المستدام يختلف تبعاً لطبيعة وحجم صلاحيات قسم التدقيق الداخلي، فعلى سبيل المثال من أجل تحقيق مبدأ الكفاءة والفاعلية، فإنَّ عدد الإجراءات المتعلقة في قسم التدقيق الداخلي في مؤسسة حكومية كبيرة (عدد موظفيها ٦٠)، ستكون مختلفة إذا كانت مؤسسة حكومية صغيرة بعدد قليل من الموظفين (عدد موظفيها ١٥).

٢- الحصول على أدلة حول السياسات المخطط لها.

أ- التحليل النوعي، عن طريق إجراء الدراسات التحليلية؛ لتحديد مدى التزام المؤسسة بالمبادئ، والمؤشرات الموضوعية في النموذج المقترح.

ب- المقابلات الشخصية مع مصادر المعلومات الرئيسة من أجل جمع المعلومات ذات العلاقة ومناقشة مخرجات التحليل، ومن الضروري إجراء مقابلتين، مقابلة أولية يشرح فيها المسؤول عن أداء خدماته، وتوفير الوثائق اللازمة، ومقابلة ثانية أكثر عمقاً.

٣- تقييم الأدلة حول السياسات المخطط لها.

تحتوي هذه العملية على مقارنة الأدلة التي وجدت مع كل هدف من أهداف النموذج المقترح في ضوء الإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي، والكشف عن نقاط القوة، والضعف، وإجراءات التحسين الممكنة عليها، والخروج بتصنيف مقترح بشكل فردي، ومن ثمَّ يجب أن يجتمع فريق التقييم للوصول إلى توافق في الآراء.

٤- تكرار عملية التصنيف (تنفيذ، ومراقبة وتقييم وتحسين السياسات المخطط لها).

وعند الإنتهاء من عملية تقييم الأدلة والسياسات المخطط لها على فريق التقييم إتباع الخطوات السابقة (٣،٢) ، وبما يضمن تطبيق دورة تحسين الأداء المستدام، ويمكن تقييم الأبعاد للمبادئ عن طريق تصنيفها على (٤) فئات وكما موضحة في الجدول (١).

الجدول (١) فئات مبادئ الأنموذج المقترح

الفئات أو المدى	١%__٣%	٤%__٦%	٧%__٩%	١٠%__١٢%
التقييم	أداء ضعيف	أداء مقبول	أداء متوسط	أداء جيد

المصدر: من اعداد الباحث

كما يجب أن تهدف المؤشرات إلى قياس مدى تحقق الأبعاد للمبدأ المطلوب، ويمكن أن تتم عملية التقييم خلال سنة أو كل ثلاث سنوات، ويمكن تحديث هذه الفئات حسب طبيعة العمل.

٢.٢.٣- قياس الأوزان، واحتساب النقاط

وهي المرحلة النهائية (وضع النقاط) باستخدام الأنموذج المقترح، عن طريق قياس الوزن لكل الأبعاد الفرعية المحددة؛ وذلك لاحتساب النتيجة النهائية للنموذج المقترح، وإنَّ أقصى درجة ممكنة للتصنيف هي (١٠٠٠). نقطة، وتم وضع مصفوفة كاملة للأوزان لجميع الابعاد الفرعية. وتتمتع المبادئ بالأوزان النسبية كما في الجدول (٢)

الجدول (٢) الأوزان النسبية للأنموذج المقترح

المبدأ	النقاط	النسبة المئوية
الكفاءة، والفاعلية	١٢٠	١٢%
جودة الخدمات	١١٠	١١%
سيادة القانون	١١٠	١١%
الشفافية	١٢٠	١٢%
المساءلة	١١٠	١١%
النزاهة	١١٠	١١%
العدالة	١١٠	١١%

الإنبساط	١١٠	١١%
تقليل المخاطر	١٠٠	١٠%
المجموع الكلي	١٠٠٠	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحث

٣.٢.٣- التحضير للتقييم

من الضروري تنفيذ إجراءات عدّة قبل البدء بالتقييم:

١- المصادقة على قرار التقييم باستخدام الأنموذج المقترح؛ لتحسين الأداء المستدام من قبل الادارة العليا.

٢- تحديد نطاق التقييم بناءً على الوقت والموارد المتاحة، ويمكن أن يكون التحليل جزئياً لمبدأ واحد أو يكون التحليل كلياً لجميع المبادئ.

٣- ينبغي على المؤسسة الحكومية اختيار فريق التقييم، وينصح أن يكون الانضمام إلى فريق التقييم طوعياً؛ لأنّ الدافع الذاتي يُعد عاملاً رئيسياً مهماً لنجاح العملية.

٣.٢.٤- كتابة التقرير

تُعد كتابة تقرير التقييم المرحلة النهائية من عملية التقييم، بحيث تكون تقارير التقييم موجزة ومختصرة، ومن المهم جداً تنظيم المعلومات التي تميز نقاط القوة ونقاط الضعف، وينبغي أن تتضمن جميع تقارير التقييم على خطة تحسين مقترحة، بحيث تتضمن إجراءات تحسين لكل بعد من الأبعاد، وينبغي أن تتضمن خطة التحسين جدولاً زمنياً، لتنفيذ إجراءات تحسين الأداء، وأخيراً؛ ينبغي أن يتم الأقرار، والمصادقة على تقرير التقييم، وخطة التحسين المقترحة من قبل الإدارة العليا.

وبعد الانتهاء من عملية التقييم، وقياس الأوزان، واحتساب النتائج النهائية، وكتابة تقرير التقييم، يتم تحديد المستوى الذي حققته المؤسسة وفقاً للجدول الآتي:

جدول (٣) قياس الأوزان، واحتساب النتائج النهائية للمبادئ

النقاط	٣٠٠-١٠١	٥٠٠-٣٠١	٧٠٠-٥٠١	٧٠٠ فما فوق
التقييم	بدء مرحلة التحسين	إنجاز ملحوظ في التطبيق	إنجاز مستدام	إنجاز متميز في التطبيق

المصدر: اعداد الباحث

٣.٣- نتائج التطبيق العملي للأنموذج المقترح

١.٣.٣- مبداء الكفاءة والفاعلية: الوزن: ١٢٠، النسبة ١٢%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (١٥) نقطة وبقية الابعاد وكما موضحة في الجدول (٤) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٧%) من اصل (١٢%)

جدول (٤) تحليل وتقييم مبداء الكفاء والفاعلية

ت	الابعاد	اجمالي نقاط الابعاد	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح *	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح **
١	منع الغش	١٥	١٢,٥%	١٠	٨,٣٣%
٢	تقليل الاخطاء	١٥	١٢,٥%	١٠	٨,٣٣%
٣	تقديم الاستشارات	١٥	١٢,٥%	١٠	٨,٣٣%
٤	تقييم التقارير بالوقت المناسب	٢٠	١٦,٥%	١٠	٨,٣٣%
٥	جودة المعلومات	٢٥	٢١%	١٥	١٢,٥%
٦	الحد من المخاطر	٣٠	٢٥%	١٥	١٢,٥%

المجموع	١٢٠	%١٠٠	٧٠	%٥٨,٣٢
النسبة على وفق وزن المبدأ		%١٢		%٧

* علماً انه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٢.٣.٣- جودة الخدمات: الوزن: ١١٠، النسبة ١١%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (١٥) نقطة وبقية الابعاد وكما موضحة في الجدول (٥) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت ٥% من اصل (١١%).

جدول (٥) تحليل وتقييم مبدأ جودة الخدمات

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح*	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح**
١	تحديد وتصنيف متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة كافة	٢٥	%٢٣	١٠	%٩
٢	إعداد دراسة واستبانة لفحص وقياس رضا متلقي الخدمات	١٥	%١٤	١٠	%٩

٣	تقديم الخدمات ضمن القوانين، والأنظمة والتعليمات	١٥	١٣,٥%	١٠	٩%
٤	تقديم الخدمات في الوقت المناسب	٢٠	١٨%	١٠	٩%
٥	إجراء التحسينات على الخدمات	٢٠	١٨%	٥	٤,٥%
٦	مراجعة، وتقييم الخدمات	١٥	١٣,٥%	٥	٤,٥%
	المجموع	١١٠	١٠٠%	٥٠	٤٥%
	النسبة على وفق وزن المبدأ		١١%		٥%

* علماً أنه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح على إجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٣.٣.٣- سيادة القانون: الوزن : ١١٠، النسبة: ١١%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (١٥) نقطة وبقيّة الابعاد وكما موضحة في الجدول (٦) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٧%) من اصل (١١%).

جدول (٦) تحليل وتقييم مبدأ سيادة القانون

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح
١	مدى الإلتزام بالقوانين والتشريعات والتعليمات	١٥	١٣,٥%	١٠	٩%

٢	مدى انسجام التشريعات، والتعليمات مع العمل	٢٠	%١٨	١٠	%٩
٣	وضع أسس وآليات للتنظيم الداخلي	١٠	%٩	٥	%٥
٤	وجود تعارض أو ازدواجية بين المهام	٢٥	%٢٣	١٥	%١٤
٥	تحديد الجهات الرقابية الداخلية والخارجية	١٥	%١٣,٥	١٥	%١٤
٦	هل يتم إبلاغ الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم	٢٥	%٢٣	١٥	%١٤
	المجموع	١١٠	%١١٠	٧٠	%٦٤
	النسبة على وفق وزن المبدأ		%١١		%٧

* علماً أنه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي
للمنموذج المقترح على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٤.٣.٣- الشفافية: الوزن ١٢٠، النسبة ١٢%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (٢٠) نقاط من مجموع (٢٥) نقطة وبقية الابعاد وكما موضحة في الجدول (٧) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٦%) من اصل (١٢%).

جدول (٧) تحليل وتقييم مبدأ الشفافية

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح*	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح**
١	صياغة التشريعات بشكل واضح؛ ليسهل فهمه وتطبيقه	٢٥	%٢١	٢٠	%١٧
٢	وضع آليات وإجراءات العمل الداخلي بفهرس وتوثق	١٥	%١٢,٥	٥	%٤
٣	وضع استراتيجيات خاصة لتتضمن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء لضمان الشفافية	٢٠	%١٦,٥	١٠	%٨,٣٣
٤	مراجعة التشريعات وإجراءات العمل بشفافية بشكل دوري لغرض تحسينها	٢٠	%١٦,٥	١٠	%٨,٣٣
٥	مبدأ المساواة والشفافية في تعامل المرووسين مع الرئيس لتحقيق الرضا الوظيفي	٢٥	%٢١	١٠	%٨,٣٤
٦	توضيح الصلاحيات والمسؤوليات	١٥	%١٢,٥	٥	%٤
	المجموع	١٢٠	%١٠٠	٦٠	%٥٠
	النسبة على وفق وزن المبدأ		%١٢		%٦

* علماً انه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح

على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٥.٣.٣- المساواة: الوزن: ١١٠، النسبة ١١%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (٢٠) نقطة وبقية الابعاد وكما موضحة في

الجدول (٨) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٥,٥%) من اصل (١١%).

جدول (٨) تحليل وتقييم مبدأ المساءلة

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح *	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح *
١	تحديد كيفية اجراء عملية الرقابة والمسائلة ونطاقها ودوريتها	٢٠	١٨%	١٠	٩%
٢	تحديد وتوضيح العلاقة فيما بين قسم التدقيق الداخلي والجهة العليا	٢٠	١٨%	١٥	١٤%
٣	ضمان جاهزية واستقلالية وحدات التدقيق الداخلي عن الإدارة التنفيذية	٢٥	٢٣%	٥	٤,٣٣%
٤	وضع أسس وآليات للتنظيم والغبن الوظيفي من قبل الموظفين بشأن الإجراءات والقرارات	١٠	٩%	٥	٤,٣٣%
٥	تسهيل اجراء التدقيق الخارجي من قبل الجهات العليا للرقابة	٢٠	١٨%	١٥	١٤%
٦	مراجعة أسس وإجراءات عملية المساءلة ضمن المديرية لإجراءات التحسين والتطوير	١٥	١٤%	٥	٤,٣٤%
	المجموع	١١٠	١٠٠%	٥٥	٥٠%
	النسبة على وفق وزن المبدأ		١١%		٥,٥%

* علماً انه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح

على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٦.٣.٣- النزاهة: الوزن: ١١٠، النسبة ١١%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة

حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط ،حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (٢٠) نقطة وبقيّة الابعاد وكما موضحة في الجدول (٩) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٥٠,٥%) من اصل (١١%).

جدول (٩)تحليل مبدأ النزاهة

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح *	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح *
١	الالتزام بأحكام قواعد السلوك الوظيفي واخلاقيات المهنة	٢٠	١٨%	١٠	٩%
٢	مراجعة التعليمات والأنظمة الداخلية بشكل دورية وتحليل مدى توافقها مع مبدأ النزاهة	١٥	١٤%	٥	٤,٥%
٣	وضع الأسس والإجراءات اللازمة لضمان مدى التزام الموظفين مع مديريهم وقرانهم بنزاهة وعدالة واحترام متبادل	٢٠	١٨%	١٠	٩%
٤	وضع الأسس والإجراءات التي تمنع المحسوبية والمحابة في التعامل الوظيفي وإنجاز المعاملات	١٥	١٤%	١٠	٩%
٥	الأسس والإجراءات اللازمة لضمان قيام الموظفين بالتعامل مع متلقي الخدمة بنزاهة وآلية متابعة ذلك	٢٠	١٨%	٥	٤,٥%

٦	التصرف بمهنية وموضوعية والاعتراف بحقوق ومصالح الافراد	٢٠	%١٨	١٥	%١٤
	المجموع	١١٠	%١٠٠	٥٥	%٥٠
	النسبة على وفق وزن المبدأ		%١١		%٥,٥

* علماً انه تم تقريب بعض النسب

**تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)
المصدر: اعداد الباحث

٧.٣.٣- العدالة: الوزن: ١١٠، النسبة ١١%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (١٥) نقطة وبقيّة الابعاد وكما موضحة في الجدول (١٠) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٤,٥%) من اصل (١١%).

جدول (١٠) تحليل وتقييم مبدأ العدالة

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح*	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي لنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح**
١	تطبيق القواعد والإجراءات الموضوعية	١٥	%١٤	١٠	%٩,١
٢	وضع مؤشرات أداء خاصة بالعدالة	١٥	%١٤	٥	%٤,٥
٣	مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة	٢٠	%١٨	١٠	%٩,١
٤	يتم تعيين القادة وفق معايير وإجراءات موضوعية	١٥	%١٤	٥	%٤,٥

٥	ضمان حصول المتلقي للخدمة بالطريقة نفسها والكلفة والاجراءات	٢٠	١٨%	٥	٤,٦%
٦	المساواة في معاملة متلقي الخدمة كافة	٢٥	٢٢%	١٠	٩,١%
	المجموع	١١٠	١٠٠%	٤٥	٤٠,٩%
	النسبة وفق وزن المبدأ		١١%		٤,٥%

* علماً انه تم تقريب بعض النسب

**تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٨.٣.٣- الانضباط: الوزن: ١١٠، النسبة ١١%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (١٠) نقاط من مجموع (١٥) نقطة وبقيّة الابعاد وكما موضحة في الجدول (١١) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (٥,٥%) من اصل (١١%).

جدول (١١) تحليل وتقييم مبدأ الانضباط

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح *	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح **
١	مدى الانضباط في تطبيق القواعد الخاصة بسلوك الموظفين ضمن بيئة العمل	١٥	١٤%	١٠	٩%
٢	وصول الموظفين الى الانضباط الذاتي ومدى انسجامه مع قانون انضباط موظفي الدولة	٢٠	١٨%	١٠	٩%

٣	مدى تطبيق مبدأ العقوبات عند خرق القواعد والقوانين	١٥	%١٤	١٥	%١٤
٤	هل يتم وضع مؤشرات أداء خاصة بالانضباط	٢٥	%٢٢	٥	%٤,٥
٥	هل يتم اتخاذ الإجراءات نفسها التأديبية تجاه سلوكيات الموظفين غير الانضباطية	٢٠	%١٨	١٠	%٩
٦	التمييز بين القضايا التي تمثل اقل خطورة عن التي تمثل اكثر خطورة	١٥	%١٤	٥	%٤,٥
	الفرق الكلي	١١٠	%١٠٠	٥٥	%٥٠
	النسبة على وفق وزن المبدأ		%١١		%٥,٥

* علماً أنه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح

على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

٩.٣.٣- تخفيض المخاطر: الوزن: ١٠٠، النسبة ١٠%

من خلال المقابلات الشخصية مع مدير قسم التدقيق وطرح الأسئلة الخاصة بهذا المبدأ والموجودة في الملحق ، فقد كانت الإجابات على ابعاد هذا المحور متباينة حيث تم احساب النقاط من خلال إعطاء كل سؤال (٥) نقاط، حيث ان البعد الأول حصل على (٠) نقاط من مجموع (١٥) نقطة وبقيّة الابعاد وكما موضحة في

الجدول (١٢) اما النسبة الاجمالية للبعد في ظل تطبيق النموذج المقترح بلغت (١,٥%) من اصل (١٠%).

جدول (١٢) تحليل وتقييم مبدأ تخفيض المخاطر

ت	الابعاد	النقاط	نسب الحد الأعلى وفق النموذج المقترح	مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح	النسبة في ظل النموذج المقترح
١	وجود نظام لإدارة المخاطر	١٥	١٥%	٠	٠%
٢	تحديد وقياس احتمالات التعرض للمخاطر	١٥	١٥%	٥	٥%
٣	اختيار أسلوب مناسب لمواجهة المخاطر؛ لتفادي الآثار السلبية للمخاطر	١٥	١٥%	٥	٥%
٤	تحديد مسببات الخطر	٢٠	٢٠%	٠	٠%
٥	تحديد الاطار الزمني للاستجابة	٢٠	٢٠%	٥	٥%
٦	هل توجد خطة وبرنامج عمل لمواجهة المخاطر	١٥	٢٠%	٠	٠%
	المجموع	١٠٠	١٠٠%	١٥	١٥%
	النسبة على وفق وزن المبدأ		١٠%		١,٥%

* علماً انه تم تقريب بعض النسب

** تم استخراجها من قسمة مجموع النقاط في ظل الأداء المؤسسي للنموذج المقترح على اجمالي نقاط الابعاد (وزن المبدأ)

المصدر: اعداد الباحث

جدول (١٣) نتائج التقييم النهائية

ت	العنصر	نقاط الأداء الانموذج المؤسسي المقترح	مجموع النقاط في ظل تطبيق انموذج لأداء المؤسسي المقترح	الفروقات
١	الكفاءة والفاعلية	١٢٠	٧٠	٥٠

٢	جودة الخدمات	١١٠	٥٠	٦٠
٣	سيادة القانون	١١٠	٧٠	٤٠
٤	الشفافية	١٢٠	٦٠	٦٠
٥	المساءلة	١١٠	٥٥	٥٥
٦	النزاهة	١١٠	٥٥	٥٥
٧	العدالة	١١٠	٤٥	٦٥
٨	الانضباط	١١٠	٥٥	٥٥
٩	تقليل المخاطر	١٠٠	١٥	٨٥
١٠	المجموع	١٠٠٠	٤٧٥	٥٢٥

المصدر: اعداد الباحث

٤.٣-كتابة التقرير النهائي

من خلال النتائج في الجداول السابقة التي أجراها الباحث عن طريق المقابلات

من خلال النتائج في الجداول السابقة التي أجراها الباحث عن طريق المقابلات الشخصية مع فريق عمل من قبل قسم التدقيق الداخلي (عينة البحث) توصل إلى الآتي:

١- مبدأ الكفاءة والفاعلية: إذ كانت نسبته الفعلية (٧%)، وهذه النسبة تقع ضمن فئة (أداء متوسط)، وتعتبر نسبة مقبولة ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام، إذ بلغت النسبة حسب الانموذج المقترحة والتي تمثل أداء مستدام (١٢%)، فضلاً أنها تُعد أداء متميز.

٢- مبدأ جودة الخدمة: كانت نسبته الفعلية (٥%)، وهذه النسبة تقع ضمن فئة (أداء مقبول)، مقارنة مع النسبة المقترحة، والبالغ قيمتها (١١%)، ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام.

٣- مبدأ سيادة القانون: كانت نسبته ما قيمتها (٧%)، وهذه النسبة تقع ضمن فئة (أداء متوسط) مقارنة مع النسبة المقترحة والبالغة (١١%) ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام.

٤- مبدأ الشفافية: كانت نسبته ما قيمتها (٦%)، وهذه النسبة تقع ضمن فئة (أداء مقبول)، مقارنة بالنسبة المقترحة، والبالغ قيمتها (١٢%) ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام.

٥- مبدأ المساءلة: كانت نسبته (٥,٥%)، وهذه النسبة تقع ضمن فئة (أداء مقبول) مقارنة بالنسبة المقترحة، والبالغ قيمتها (١١%) ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام.

٦- مبدأ النزاهة: كانت نسبته (٥,٥%)، وهذه النسبة تُعد مقبولة تقع ضمن فئة (أداء مقبول) مقارنة بالنسبة المقترحة البالغة (١١%) ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام.

٧- مبدأ العدالة: إذ كانت نسبته (٤,٥%)؛ لذا تُعد نسبة ضعيفة ولكن تقع ضمن فئة (أداء مقبول) مقارنة بالنسبة للأنموذج المقترح، والبالغة قيمتها (١١%) ولكن لا يتم عن طريقها الوصول إلى أداء مستدام.

٨- مبدأ الانضباط: كانت النسبة الفعلية (٥,٥%)، وهي نسبة مقبولة وتقع ضمن فئة (أداء مقبول) مقارنة بالنسبة المقترحة، والبالغ قيمتها (١١%).

٩- مبدأ تخفيض المخاطر: إذ كانت النسبة الفعلية (١,٥%)، وهي نسبة ضعيفة جداً وتقع ضمن فئة (أداء ضعيف) مقارنة بالنسبة المقترحة، والبالغة قيمتها (١٠%).

ومن النتائج السابقة يتضح للباحث وجود ضعف في أغلب المبادئ، وبدرجات متفاوتة في قسم التدقيق الداخلي (عينة البحث)؛ لذا يُوصي الباحث بضرورة تطبيق الأنموذج المقترح؛ لأنّه يؤدي إلى تحسينات في حال تبني الإطار الدولي (IPPF)، والوقوف على نقاط الضعف، وتحليلها، وطرق معالجتها؛

لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العليا عامة، وقسم التدقيق الداخلي خاصة، ومن خلال جدول (١٤) تم جمع النقاط؛ لمعرفة مرحلة قسم التدقيق الداخلي، وهي المرحلة التي لم يصل عن طريقها الى الاداء المستدام.

جدول (١٤) تقييم النتائج النهائية

النقاط	٣٠٠-١٠١	٥٠٠-٣٠١	٧٠٠-٥٠١	٧٠٠ فما فوق
التقييم	بدء مرحلة التحسين	إنجاز ملحوظ في التطبيق	انجاز مستدام	انجاز متميز في التطبيق
الدرجة النهائية		٤٧٥		

المصدر: اعداد الباحث

٤ - المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

١.٤ - الاستنتاجات

١ - عدم وجود برنامج تدقيق في قسم التدقيق الداخلي في مديرية الرصافة الثالثة وتشكيلاتها، يحتوي إجراءات تدقيق لكل مبدأ من مبادئ البعد المؤسسي.

٢ - لم يكن هناك دور واضح للتدقيق الداخلي في رفع تقارير دورية الى الإدارة العليا حول الخل والضعف في أداء الاقسام لدى المديرية.

٣ - يعد إنموذج (GAIT) إطاراً لإدارة أداء الوحدات من خلال معايير الرئيسة والفرعية ونشاطاته فضلاً عن انه يوفر أداة فاعلة للتقييم الذاتي المؤسساتي.

٤ - قلة استعمال التكنولوجيا في أعمالها وعدم مواكبة التطورات في النظم المعلوماتية التكنولوجية الجديدة يؤدي إلى الحد من إمكانية قيام الوحدة الاقتصادية بتقديم الخدمات على وفق أحدث الطرائق المعتمدة دولياً وهذا ما ينعكس سلباً على مستوى جودة عملها.

٥ - يعتمد تقييم الأداء على مؤشرات للقياس ومعاييره، من أجل تحديد مستوى أداء الوحدة بشكل منطقي ومبني وفقاً لأسس علمية ومهنية، على أن تتناسب تلك المعايير مع نوع عمل الوحدة الاقتصادية ونشاطها

٢.٤ - التوصيات

١ - ضرورة وجود برنامج تدقيق للمديرية العامة بما يضمن تحقيق مبادئ البعد المؤسسي لبيان مدى التزام المديرية بإعداد تقارير دورية لتدقيق المبادئ في أقسام التدقيق الداخلي في المديرية.

٢ - ضرورة تبني الجهات الرقابية في العراق برنامج التدقيق المقترح وتطبيقه على الوحدات الاقتصادية.

٣ - يتوجب على مديرية تربية الرصافة الثالثة تحسين وتطوير أدائها المستدام من أجل ضمان توافر الخدمة المقدمة من قبل المديرية للمواطنين.

٤ - عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم والمعوقات التي تواجه عملية التقييم، ومواكبة البرامج والأساليب الجديدة والمتطورة، لما له من أثر في تحسين عملية تقييم الأداء وجعلها أكثر موضوعية باستعمال الأسلوب المناسب لكل وظيفة، وضرورة الإعداد الجيد على المستويات الإدارية جميعها وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لسد النقص في الأداء.

٥ - الاستفادة من وسائل التطور التكنولوجية الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) التي تحقق الاتصالات السريعة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

المصادر

المصادر العربية

- ١- ابراهيم، أسامة عبد الوهاب محمد "أثر Stephen A.R إدارة الوقت علي الاداء المؤسسي" المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١، السودان، ٢٠٢٠.
- ٢- ابوعمرية، فايز محمد وجردات، ناصر محمد سعود وشديد، محمد عيسى "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد ٣٣، العدد ١، عمان، ٢٠٢٠.
- ٣- الامارات، تقرير الحوكمة المؤسسية، الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، ٢٠٢٠.
- ٤- البسام، بسام بن عبد الله "الحوكمة في القطاع العام" الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات، الرياض، السعودية، ٢٠١٦.
- ٥- البسام، بسام بن عبد الله "الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة"، المجلة العربية للأدرة، المجلد ٤١، العدد ٣، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠٢١.
- ٦- الحجامي، صابرين كريم بلاسم " نموذج أمقترح لتدقيق أبعاد الاستدامة ودوره في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في العراق" اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ٢٠٢٠.
- ٧- حديدي، عائشة، طرفي، الهام " المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات أداء الحوكمة المحلية"، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد ١٤، الجزائر، ٢٠٢٠.
- ٨- الخوري، علي محمد "القمة في العمل المؤسسي" طبعة الأولى ، المركز العربي للتعليم ودراسات المستقبل ، الامارات العربية المتحدة ، ٢٠٢٠ .
- ٩- سحمدي، عماد وبروش، زين الدين " أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ١٢، الجزائر، ٢٠١٧.

- ١٠- الشلاه، عمار عبدالامير شمخي " دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التوجه الريادي بتوسيط نظم المعلومات الجغرافية "GIS" رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ٢٠٢٠.
- ١١- عبد الغني، محمد فتحي " طور مفهوم التنمية المستدامة و أبعاده ونتائجه في مصر " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ٢٠٢٠.
- ١٢عجاس، سهام "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين :دراسة تحليلية سوسيولوجية"مجلة روافد، المجلد ٢، العدد ٢، الجزائر، ٢٠١٨.
- ١٣- عودة، احمد نوفل والبالغادي، صالح صاحب شاكر "كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية" مجلة كلية التراث الجامعة، العدد ٢٠، العراق، ٢٠١٦.
- ١٤-فرحي، الهام " أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلم التسير، الجزائر، ٢٠١٩.
- ١٥-الكبجي، رولى وائل، "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني" رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١٩.
- ١٦-الكردي، زهير محمود " استراتيجة مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة" رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، فلسطين، ٢٠١٦.
- ١٧-مظهر،عهود يوسف" واقع الارهاب الاداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني واثره على مستقبل الحوكمة والتدريب الاداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني-دراسة وصفية تحليلية" جامعة فلسطين التقنية للابحاث ،مجلد ٦، العدد ١ ، فلسطين ، ٢٠١٨ .

١٨-المواجهة، أسيل " دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية "رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن، ٢٠١٩.

١٩-هلسه، محمد " إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال"، جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد ٣، العدد ١، فلسطين، ٢٠١٨.

٢٠- الوردات، خلف عبد الله. (٢٠١٧) " الحوكمة في القطاع العام"، موقع مقال. تم زيارة الموقع في ٢٠٢٢/١/٥ في الساعة ٨:٠٠ صباحا <http://mqqal.com/?p=13959>.

المصادر الأجنبية

- 1- Gonzalez-Zapata, F. & Heeks, R. The multiple meanings of open government data: understanding different stakeholders and them
- 2- IIA, Supplemental Guidance: THE ROLE OF AUDITING IN PUBLIC SECTOR GOVERNANCE, 2nd Edition Release, USA, Date: Jan. 2012.
- 3- Intosal, "ISSAI 300 - PERFORMANCE AUDIT PRINCIPLES" INTOSAI Standards are issued by the International Organisation of Supreme Audit Institutions, INTOSAI, as part of the INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. For more information visit www.issai.org, 2019.
- 4- Mahmoodi, Javad, et all, Strategic Performance Measurement of Employees based on Project Efficiency and Effectiveness, Iranian Journal of Management Studies, Vol. 10, No. 1, pp. 207-236, 2017.
- 5- Mansur, Hasan, Tangl, Anita "GOVERNANCE ASSESSMENT AND IMPROVEMENT TOOL FOR PUBLIC ORGANIZATIONS IN JORDAN": International Journal of Research in Engineering and Technology, Volume: 07 Issue: 07, Jordan, -2018.
- 6- Nappi, Vanessa, and Rozenfeld, Henrique, the incorporation of sustainability indicator into a performance measurement system, 12th global conference on sustainability manufacturing, (26), pp. 7-12, (2015).
- 7- Stephen, A. R, perspectives, Government Information Quarterly, 32(4), 441-452, 2015., Sustainable Development Handbook, Taylor & Francis Ltd, USA, p 36, 2014.