

دور تقويم الاداء في الحد من الفساد الاداري والمالي

المدرس المساعد ميعاد حميد علي
قسم المحاسبة / كلية الادارة والاقتصاد

المقدمة

تهتم أي وحدة اقتصادية سواء اكانت صناعية او تجارية اوخدمية او زراعية وغيرها بعملية تقويم الأداء لما تحتله عملية التقويم من اهمية في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات لمختلف الانشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية ولمساعدة الادارة في معرفة مقدار الانحرافات في الاداء الفعلي بعد مقارنته مع ما تم التخطيط له بالموازنات التخطيطية او مقارنته باداء الوحدة للاعوام السابقة لتمكن الادارة من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب ورفع كفاية ادائها ، لذا فان نتائج عملية تقويم الأداء تعد المؤشر الذي يبين مدى القدرات والإمكانات العملية التي يمتلكها الأفراد في الوحدة الاقتصادية والذي يعكس بدوره قدراتهم على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاية وفاعلية ومما يقلل بدوره من ظاهرة الفساد الاداري والمالي من خلال الرقابة على الاداء وتقويمه .

المبحث الاول - منهجية البحث

مشكلة البحث

مع زيادة الانفاق العام وتوسع أنشطة الدولة ومع استشراف ظاهرة الفساد الاداري والمالي ومع زيادة الانفاق العام وتوسع أنشطة الدولة ، اصبح من الضروري وجود وسائل متطورة لرقابة وقياس الاداء ومما يعطي اكبر قدر ممكن من المساءلة وتتمثل مشكلة البحث في افتقار الوحدات الاقتصادية الى نظام فاعل لرقابة الاداء وتقويمه مما يمكنها من تصحيح الانحرافات والارتقاء بنوعية اداء هذه الوحدات والذي ينعكس اثره في المساهمة وبشكل فاعل في الحد من حالات الفساد الاداري والمالي .

هدف البحث

يهدف البحث الى بيان دور رقابة الاداء في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي من خلال التحقق من ان الاداء يتم بالصورة الصحيحة وعلى درجة من الكفاية والفاعلية وتحديد نقاط القوة والضعف ووضع الحلول الملائمة وضرورة ان يتم الاداء وفق معايير ومؤشرات محددة له للوصول الى الممارسات الافضل بالشكل الذي يمكن الادارة من اتخاذ القرارات المناسبة وترشيد الانفاق العام وتحقيق الرقابة الفاعلة والكفاءة لتجنب أي مظهر من مظاهر العبث بالمال العام .

فرضية لبحث

يستند البحث على فرضية رئيسية هي ان رقابة وتقويم الاداء الفاعل الكفوء والتي تتم استنادا الى قاعدة بيانات توفر المعلومات اللازمة والى معايير ومؤشرات موضوعية تلائم طبيعة النشاط وظروفه لما توفره من امكانية مقارنة الاداء الفعلي بالمستهدف وكشف الانحرافات وتحليل اسبابها ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نواحي الضعف والخلل فيها ، والعمل على تنقيحها مستقبلا وتدعيم نقاط القوة وبما يحقق كفاء وفاعلية اداء الوظيفة العامة مما يمكنها من الحد من ومعالجة ظواهر الفساد الاداري والمالي .

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية رقابة الاداء باعتبارها افضل وسيلة من وسائل انتاج المعلومات الموثوق بها عن كفاية وفعالية اداء الوحدة وتحقيق الشفافية والمساءلة ، اذا انه لغرض التعرف على مدى انجاز الوحدة لاهدافها يستلزم نظاما لقياس الاداء يعطي صورة واضحة عن حقيقة نتائج الاعمال وبما يساعد على مساءلة الادارة عن ادائها واستخدامها الموارد المتاحة المادية والبشرية بالشكل الافضل .

المبحث الثاني - مفهوم تقييم الأداء

اولا :- مفهوم تقييم الأداء

يمثل الاداء مجموعة من السلوكيات والقدرات المعرفية التي يتم توظيفها لتقديم افكار ومنتجات تتسم بالابداع والتميز (محمد و فتاح ، 2011 : 285) اما تقييم الاداء فهناك مسميات عديدة له وذلك لسعة هذا المفهوم من حيث ادواته ومعاييرته وتعني عملية تقويم الاداء اصطلاحاً (تقويم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم) (الزمخشري ، 1985 : 285) كما ان تقييم الاداء هو تحفيز العاملين نحو تحقيق الاهداف المخططة (العدلوني ، 2002 : 286)، كما انه عبارة عن مجموعة من الاجراءات والنسب والمؤشرات والمعايير التي تستخدم في تحديد وبيان مدى تحقيق الاهداف التي وضعتها الوحدة وما تحققه من عوائد (Williams,2005:75)

ان عملية تقويم الاداء هي قياس نتائج الاعمال لمختلف المستويات باستخدام معايير ومؤشرات ومقارنة المتحقق فعلا مع ما تم التخطيط له خلال فترة زمنية محددة لتحديد الانحرافات واكتشاف نقاط الضعف والقوة وترشيد الادارة في اعداد الخطط المستقبلية (نعمان ، 2011 : 266) وتمثل خطوة اساسية على صعيد العملية الرقابية حيث ان جوهر عملية تقييم الاداء هي مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما للوقوف على الانحرافات لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة (Horngren,1999:150)

ويمكن تعريف (تقويم الاداء) على انه مرحلة اساسية من مراحل الرقابة والتخطيط كونه يكشف الانحرافات عن الاهداف ويقوم بترشيد القرارات من خلال التغذية العكسية ، كما يقصد بها جمع معلومات محددة " كميا ونوعيا " وملاحظات ميدانية عن اداء الافراد والوحدات والمؤسسات وعن الانجازات للبرامج والسياسات ثم تفسيرها وتحليلها بشكل متكامل للتعرف على العلاقات بين المتغيرات مع محاولة التوصل الى تغيرات موضوعية للظواهر بما يؤدي الى اصدار احكام قيمة من قبل جهة خارجية متخصصة ذات صلاحيات وامكانيات عالية (السلوم، 2003: 2) ومن خلال ذلك نرى ان التقييم هو جزء من عملية التقويم

ان تقويم الأداء على وفق ذلك يعني إعطاء وزن وقيمة للأداء لكي يتم التوصل إلى كون الأداء جيدا أو ضعيف ، ومحاولة النهوض به إلى حالة أفضل إذا كان ضعيفا والإبقاء عليه أو تحسينه إذا كان جيدا والتعرف إلى أسباب الجودة والضعف لتدعيم الأولى وتذليل الثانية (العبادي ، 1997 : 5) .

عليه يمكن القول ان تقويم الاداء يجب ان تتم باتجاهين الاول يتعلق بتقييم الاهداف والثاني يرتبط بالناحية الوظيفية التي تتصل بكفاءة استخدام الموارد المتاحة (الطبيعية ، البشرية ، الراسمالية) .

ثانيا :- اهداف واهمية عملية تقويم الأداء

ان الهدف الاساس لعملية تقويم الاداء هو تحسين وتطوير الاداء ورفع كفاءته وفاعليته (العتيق ، 2000: 5) وتحمل عملية تقويم الاداء الاهمية الكبرى في عمل الوحدات المختلفة وتأتي هذه الاهمية في كونها تساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليل اسبابها مما يساعد على توجيه اشرف الادارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة لها (Dean, 1973;428) اما اهمية التقويم فيمكن ان تحدد من خلال اعداد الخطط المالية وزيادة فعاليتها والتعرف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية مما يؤدي الى امكانية تعضيد نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف (المرسي، 2006: 96) .

ويرى الباحث ان عملية تقويم الاداء عملية متشعبة ومتداخلة تستفيد منها كل الاطراف وتصب في النهاية نحو تحقيق غايات وطموحات كافة الاطراف تبدأ بالفرد العامل (موظفين ، مدراء) وانتهاءً بالوحدة .

المبحث الثالث - مؤشرات و معايير ومقاييس تقويم الاداء

تسعى كل وحدة الى تحقيق اعلى معدلات الكفاية الانتاجية من خلال ممارسة انشطتها ، حيث عليها ان تعمل على معرفة اداء افرادها حتى يمكن لها تقويم هذا الاداء ، وعليه فلا بد لها من تحديد مؤشرات ووضع معايير لتقويم اداء العاملين للوصول الى الكفاية المطلوبة في الاداء، وهناك علاقة قوية تربط بين مؤشرات تقويم الاداء وبين (معايير او مقاييس) تقويم الاداء حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها .

اولا :- مؤشرات تقويم الاداء

ان مؤشرات تقويم الاداء متعددة ومتنوعة وتعرف مؤشرات تقويم الاداء على انها مجموعة الدلالات التي تؤثر النشاط الذي تقوم بقياس وتقويم ادائه (دليل المصطلحات الرقابية ، 1991: 85) ويمكن تقسيمها الى نوعين الاولى مؤشرات انتاجية والآخرى مؤشرات القيمة المضافة (الهيئتي والعبيدي ، 1990: 321) وهي الادوات التي يتم بها قياس الاداء الفعلي (ربحية انتاجية وقيمة مضافة) (السلمي ، 1977: 17)، وتمثل المؤشرات عرضا رقميا في الغالب ووصفا في بعض الاحيان ، وهي تربط بين الاداء الفعلي والمعيير المحدد بهدف تشخيص الانحرافات وتوضيح معالم الاداء .

من الاستحالة استخدام جميع المؤشرات لقياس الاداء لذلك يجب اختيار مؤشرات تعبر تعبيراً صحيحاً عن الاداء المناسب وترتيبها ترتيباً من حيث مدى اهميتها لتحديد الاداء ومقارنته بالاداء المخطط (Batty,2001:85)

ثانيا :-معايير تقويم الاداء

المعيير هو تحديد دقيق للنتائج التي ينبغي على كل جزء او وحدة او فرد في الوحدة ان يحققها من خلال عمله (عبد الملك ، 1969: 4) او انه الشيء الذي يحدد عن طريق الادارة المختصة كقاعدة للقياس كوسيلة لرفع الانتاجية (حسن ، 2011: 20) او انه مقياس الاداء الفعال اللازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في توفير الاداة الفعالة لاختبار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة (Morrisey,1970:109) وعليه فالمعيير هو اداة قياس كمية او نوعية صممت لمراقبة اداء الموظفين ولتحديد التقدم في هذا الاداء او التأخر عن الأهداف الموضوعة مسبقاً .

وتستند عملية التقويم على معايير توضح مدى نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المرجوة من ممارسة هذه الوظيفة وتحديد الانحرافات وتحديد اسبابها وكيفية معالجتها للارتقاء وتحسين مستوى الاداء (فتاح و محمد، 2011 : 286) وتجدر الإشارة انه توجد العديد من المعايير التي تستخدم في تقويم الاداء ، ويرجع سبب تنوع المعايير وتعددتها الى تباين طبيعة ونشاط كل وحدة وكذلك تنوع الانشطة داخل الوحدة نفسها واختلاف وتنوع المنتجات والخدمات التي تهدف الوحدة الى تقويمها ، وتباين طريقة قياس كل منتج . لذلك تقسم المعايير الى :-

1- معايير عامة ومعايير خاصة :- وتنشأ المعايير العامة من الممارسات العامة السليمة ولا تتعلق بمشروع او منظمة بحد ذاتها وهي (معايير الاقتصادية ، معايير الكفاءة ، معايير الفاعلية) اما المعايير الخاصة فتتعلق بالمشروع او المنظمة بذاتها .

2- معايير داخلية وخارجية :- المعايير الداخلية هي التي تؤخذ من داخل المنظمة او المنشأة المتمثلة بالاهداف العامة والاهداف الفرعية لكل فرع او نشاط او مرحلة اما المعايير الخارجية فتستتبع من اداء منشآت اخرى مشابهة ، ويشترط لاجراء المقارنة ان يكون هناك تماثل وانسجام في الاداء كالتشابه في المستوى التكنولوجي او في الظروف او اتباع نفس الاسس والقواعدالخ

3- معايير محاسبية ومعايير اقتصادية :- تستقصى المعايير المحاسبية من النظم وسجلات الشركة المحاسبية والمالية ، والتي تستخدم للوقوف على مدى ادارة الاموال في تحقيق الاهداف مثل الارباح ، المبيعات ، الايرادات ...الخ . اما الاقتصادية مثل كمية المنتجات التي يجب عرضها او طرحها في الاسواق ، مقدار او معدل الطلب على منتجات الشركة ، سعر السلع المكمل والبديلة .

4- معايير رقمية ومعايير وصفية :- الرقمية يعبر عنها بصيغة رقم معين مثل ساعة عمل مباشر ، كلفة الوحدة ، عدد الوحدات ...الخ ، اما الوصفية فتعتمد الشروحات والوصف كونها لا يمكن او صعوبة التعبير عنها برقم معين مثل رضا العاملين ، العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمؤوسين وغيرها من الحالات السلوكية .

5- معايير نظرية وقياسية وفنية :- تفترض المعايير النظرية وجود ظروف مثالية واستغلال كامل الوقت وعدم وجود أي توقعات او هدر مثل الطاقات التصميمية والطاقة القصوى ، كما ان العديد من المنظمات المحلية والدولية تصدر معايير قياسية تعتبر مرشدا لتقييم الاداء مثل النسب المالية المثالية اما الفنية فانها تاخذ بالاعتبار العطل والاجازات والتوقعات والظروف الطبيعية التي تصاحب النشاط لهذا تعتمد الطاقات الفعلية والمخططة .

يجب استخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات تكون واضحة ودقيقة ولها القدرة على عكس اداء مختلف اوجه نشاط الوحدة (عباس ، 2001 : 54) كما يجب ان يتم ترتيب المؤشرات والمعايير التي يتم اختيارها ترتيبا من حيث مدى اهميتها ومدى ما تعكسه من التقييم الصحيح للاداء ن وان الاهمية النسبية للمؤشر تتوقف على مدى ارتباطها باهداف المنشأة الاقتصادية (Batty,2001:85)

ومن خلال ذلك يمكن القول ان المؤشرات دون معايير لا تساوي شيئا وفي نفس الوقت فانه لا يمكن تحديد معايير من دون توفر مؤشرات .

ثالثاً :-مقاييس تقويم الاداء

وتعرف المقاييس على انها عناصر العمل التي يراد تقييمها اثناء تقويم الأداء والتي يجب تحديدها مسبقاً (العبادي ، 1997 :46) او انها العناصر التي يتم على اساسها تحديد مستوى انجاز العمل من قبل لعامل (Kirkpatric,1982:23) ويعد المقياس اداة قوية لمساعدة المنظمات لتقييم الموارد المستخدمة والسيطرة عليها بشكل صحيح لتحقيق اهدافها وغاياتها (Taweeak&Theppitak,2002 :3) اما العناصر التي يتم على اساسها تحديد المقياس فهي:-

- 1- المدة الزمنية التي يخصصها المقياس .
- 2- خصوصية المقياس .
- 3- صلة المقياس باهداف المنظمة .

وعليه يمكن القول ان المؤشر الذي تستخدمه وحدة معينة لغرض تقييم مقياس محدد للوصول الى معيار تم تحديده مسبقاً يجب ان يوضع بصورة تناسب الوحدة ، فالمؤشر الوسيلة المستخدمة لغرض قياس عمل معين للوصول الى معيار محدد مسبقاً .

المبحث الرابع - الفساد الاداري والمالي

ان لظاهرة الفساد الاداري والمالي اثار سلبية خطيرة ليس فقط على البناء الاقتصادي والتنموي للدولة وانما على قيم واخلاقيات مجتمع باسره ، ولاسيما عند بقاء الفساد مدة طويلة واستشرائه في كل مفاصل البلد بحيث تصبح السلوكيات المنحرفة امراً طبيعياً ، فالفساد يذهب بالمؤسسات العامة بعيداً عن الاهداف التي انشئت من اجلها وهي خدمة الصالح العام ويوجهها نحو تحقيق منافع خاصة ، لذلك يجب العمل على التصدي للفساد بكل اشكاله وصور ومحاولة اجتثاثه فمع بقاء الفساد لا يمكن استغلال موارد الدولة المادية والبشرية بالشكل الامثل وبما يحقق النمو والتطور والازدهار .

اولاً :- مفهوم الفساد

الفساد في اللغة هو نقيض الاصلاح والفساد خروج الشيء عن الاعتدال (الحمداني ،2007 :6) فعدم التمسك بالشرائع واقدام كل شخص على ما يهواه يؤدي الى الخروج عن الاستقامة والاعتدال والاعراض عن الطاعة وعدم الالتزام بالانظمة الشرعية يؤدي الى حصول الفساد .

كما عرف بانه خطأ او انحراف مقصود عن المسارات التي ترسمها الدولة لخدمة البلد وبنائه ، بهدف تحقيق المصلحة الشخصية من خلال المصلحة العامة (الراوي ،1999 :1) او هو اساءة استعمال السلطة العامة او الوظيفة العامة للكسب الخاص ، وان للفساد اثار ومضاعفاته التي تؤثر في نسيج المجتمعات وسلوكيات الافراد وطريقة اداءهم ، وهناك نوعين من الفساد

1- الفساد الاداري :- هو استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية ، سواء اكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته او نتيجة الضغوط التي يمارسها عليه افراد من خارج الجهاز الحكومي (الذهبي ،2007 :241) وفي كل الاحوال فالفساد يعد سلوكاً غير سوي ويظهر ذلك من تعريف قاموس وبستر

بانه الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة او الوسائل غير القانونية الاخرى ، ويعد احد اهم التحديات التي تواجهها الدول والمنظمات الدولية والاقليمية وذلك لسعة انتشاره ولتعدد الجهات المتورطة فيه لذلك ينظر الى الفساد على انه عنصرا محبطا لجهود الاصلاح الاقتصادي والسياسي ومتطلبات الشفافية والمسؤولية والحكم الجيد مما دفع الدول والمنظمات المختلفة الى الانخراط في حملات للحد من اثاره . وتمثل المخالفات التي تصدر عن الموظف العام اثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترمي للاصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين من عدم احترام اوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف او تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار والامتناع عن اداء العمل او التكاسل وعدم تحمل المسؤولية وافشاء اسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي .

2- الفساد المالي :- هو مجموعة الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والاحكام المالية التي تنظم سير العمل الاداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة باجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية (محمود ، 2011 : 300).

ثانيا :- انواع الفساد الاداري والمالي

ويشمل الفساد الاداري والمالي السلوك او العمل او التصرف غير المشروع الذي يقوم به الموظف من خلال استغلاله للسلطات والصلاحيات الممنوحة له لتحقيق مكاسب ذاتية وتتجسد مظاهر الفساد الاداري والمالي بالاشكال والصور الاتية :-

1- التلاعب والتزوير :- وهو التضليل بنية الغش او ايداء طرف اخر ، مثل اساءة عرض البيانات وتعمد اخفاء الحقائق الهامة واطهار الوضع المالي في الميزانية العمومية على غير حقيقته واطهار نتيجة اداء واعمال المشروع على غير حقيقته ، والسعي لتحقيق ربح صوري وذلك لتضليل وخداع مستعملي القوائم المالية (Kohler, 1983: 201) وتشمل الانواع الاتية:-

2- الاختلاس والسرقة والاحتتيال :- وهو قيام الموظف باخذ اشياء مملوكة للدولة او الافراد وموجودة تحت حيازته ، استغلالا منه لوظيفته او بحكم صفته القانونية ، بقصد استيلائه عليها او تسهيل ذلك لغيره ، وتغطية هذا التصرف عن طريق التحريف في الدفاتر والسجلات المحاسبية (الذهبي ، 2005 : 426) .

3- الرشوة :- هي كل من وعد بفائدة او عرضها او تقديمها بما يؤدي الى التأثير غير السليم في افعال او قرارات موظف بالخدمة العامة (الفكي ، 2006 : 8) اما المرتشي فهو كل موظف او مكلف بخدمة عامة طلب او قبل لنفسه او لغيره عطية او منفعة او ميزة او وعد بشيء من ذلك لاداء عمل

4- التفضيل والمحسوبية (محابات الاقارب) :- وهو استخدام السلطات والصلاحيات في افادة الاقارب والمعارف .

5- غسيل الاموال :- يعرف غسيل الاموال من الناحية القانونية بانه قبول ودائع الاموال المستمدة من عمل غير مشروع او اجرامي وذلك باخفاء مصدر تلك الاموال او التستر عليها (الموسوي ، 2005 : 32) .

319

ثانياً:- تحليل وتفسير النتائج

لقد تم استخدام مقاييس هي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتحليل نتائج عينة الدراسة .

1- الوسط الحسابي: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى توافق اجابات عينة الدراسة مع حركة المقياس بغية الوصول الى الدور الذي يلعبه تقويم الاداء في الحد من حالات الفساد الاداري والمالي , فكلما كان الوسط الحسابي اكبر او يساوي (3.0) دل ذلك على ان اتجاه اجابات عينة الدراسة متوافق مع حركة المقياس وكلما كانت اقل من 3.0 كان دليلا على عدم توافق الاجابات مع حركة المقياس.

2- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس بهدف تحديد مقدار التشتت الذي تمثله الاجابات فكلما كان الانحراف المعياري اكبر من (1.0) يدل على تشتت عال من الاجابات وعدم اتجاه عينة الدراسة الى اجابة محددة.

جدول (5) جدول الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الاول

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	وسط حسابي	انحراف معياري
1	من الضروري اعادة النظر باساليب الرقابة والخروج من الانماط التقليدية من خلال تبني وسائل متطورة لقياس الاداء	18	14	3	5	-	4.1	1.0
2	ان اسلوب الرقابة التقليدية (التدقيق المالي) غير كاف لقياس مدى قيام الوحدة بتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية	15	17	5	3	-	4.1	0.89
3	تلعب رقابة وتقويم الاداء الفاعلة دورا بارزا في الكشف عن مواطن الضعف والقوة في مجريات الاداء	18	17	5	-	-	4.3	0.69
4	يمكن الحصول على معلومات موثوق بها بخصوص اقتصادية كفاءة وفاعلية البرامج الحكومية من خلال استخدام الرقابة على الاداء وفق معايير مؤشرات موضوعية	10	19	9	2	-	3.9	0.84
5	ان رقابة وتقويم الاداء الفاعلة يجب تتصف بالمتابعة والاستمرار ولا تتحول الى مجرد دراسة لواقع حال	15	19	4	2	-	4.2	0.80
6	وضع معايير تعتمد على الشهادة والتخصص والكفاءة مما يؤدي بالنتيجة الى الاعتماد على موظفين اكفاء	15	20	5	-	-	4.3	0.66
7	وضع نشاط رقابي فعال يمكن من خلاله حماية المال العام	22	10	8	-	-	4.4	0.79
8	توفير المعلومات الضرورية للكشف عن ادارة المال العام وتمكين الاعلام والمواطنين من الاطلاع عليها	13	14	8	2	3	3.8	1.2
9	توفير فرص الترقية ومنح المكافآت للمتميزين في اداءهم من الموظفين يؤثر في شعورهم بالانتماء لوحداتهم	15	16	8	1	-	4.1	0.81
10	عدم وجود توصيف وظيفي واضح وعدم تحسين طرق تشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية يؤدي الى تداخل الاعمال	16	19	5	-	-	4.3	0.67

تعكس اجابات فقرات المحور الاول للاستبانة والمتعلقة بتقويم الاداء والتي حصلت على وسط حسابي يتراوح ما بين (3.8-4.4) وانحراف معياري (0.66-1.2) وهذا يؤشر على استجابة عينة الدراسة مع حركة المقياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات.

حققت الفقرة (1) والمتعلقة ب(ضرورية اعادة النظر باساليب الرقابة والخروج من الانماط التقليدية من خلال تبني وسائل متطورة لقياس الاداء) وسطا حسابيا يبلغ (4.1) وانحراف معياري بلغ (1.0) مما يشير الى استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات وهذا يؤكد بان على ديوان الرقابة الخروج من الانماط التقليدية في الرقابة وتبني وسائل متطورة لقياس الاداء.

حصلت الفقرة (2) والمتعلقة ب(كون اسلوب الرقابة التقليدية (التدقيق المالي) غير كافٍ لقياس مدى قيام الوحدة بتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية) على وسط حسابي بلغ (4.1) وانحراف معياري بلغ (0.89) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات وهذا يثبت بان استخدام الاسلوب التقليدي (التدقيق العالي) غير كافي لقياس مدى قيام الوحدة بتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ولذلك لابد من ايجاد وسائل اظافية اخرى لتقويم الاداء لتحقيق هذه الاهداف.

اما الفقرة (3) المتعلقة ب(كون الرقابة وتقويم الاداء الفاعلة تلعب دورا بارزا في الكشف عن مواطن الضعف والقوة في مجريات الاداء) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.3) وانحراف معياري يبلغ (0.69) وهذا يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات ويدل على نتائج تقويم الاداء تؤشر مواطن القوة والضعف في الاداء لذا لابد من استخدام وسائل متطورة لتقويم هذا الاداء وتحقيق هذه الميزة.

اما الفقرة (4) المتعلقة ب (امكانية الحصول على معلومات موثوق بها بخصوص اقتصادية وكفاءة وفاعلية البرامج الحكومية من خلال استخدام الرقابة على الاداء وفق معايير مؤشرات موضوعية) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (3.9) وانحراف معياري يبلغ (0.69) مما يدل على استجابة واضحة لعينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات وتؤكد بان استخدام المعايير في تقويم الاداء يؤثر على درجة دقة وموثوقية واقتصادية رقابة الاداء.

اما الفقرة (5) المتعلقة ب(كون رقابة وتقويم الاداء الفاعلة يجب تتصف بالمتابعة والاستمرار ولا تتحول الى مجرد دراسة لواقع حال) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.2) وانحراف معياري يبلغ (0.80) مما يدل على استجابة واضحة لعينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات وهذا يثبت لنا بان اهم معيار يجب ان يتوفر في رقابة تقويم الاداء الفاعل هو المتانة وليس مجرد دراسة لواقع حال ,حيث يجب ان يتم الاستفادة من نتائج التقويم اذا كانت هنالك مراكز ضعف تعالج وتصحح الاخطاء.

اما الفقرة (6) المتعلقة ب(وضع معايير تعتمد على الشهادة والتخصص والكفاءة مما يؤدي بالنتيجة الى الاعتماد على موظفين اكفاء) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.3) وانحراف معياري يبلغ (0.66) مما يدل على استجابة عينة الدراسة لحركة القياس و تشتت ضعيف في الاجابات ويتضمن ربط نتائج هذه الفقرة مع نتائج الفقرة (4) والتي اكدت على ضرورة استخدام معايير ومؤشرات متطورة عند تقويم الاداء كما تؤكد هذه الفقرة على استخدام معايير مثل الشهادة والاختصاص والكفاءة عند اختيار الموظفين المسؤولين علي تقويم الاداء.

اما الفقرة (7) المتعلقة ب(وضع نشاط رقابي فعال يمكن من خلاله حماية المال العام) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.4) وانحراف معياري يبلغ (0.79) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات وهذا يدل على ان حماية المال العام يتم من خلال وضع نظام رقابي فعال.

اما الفقرة (8) المتعلقة ب(توفير المعلومات الضرورية للكشف عن ادارة المال العام وتمكين الاعلام والمواطنين من الاطلاع عليها) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (3.8) وانحراف معياري يبلغ (1.2) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات وهذا يؤكد بأهمية خلق الوعي بأهمية الحفاظ على المال العام من خلال توفير كل المعلومات الضرورية للكشف عن ادارته للمواطنين لخلق الوعي الكافي للحفاظ عليه من العبث والسرقة.

اما الفقرة (9) المتعلقة ب (توفير فرص الترقية ومنح المكافآت للمتميزين في اداءهم من الموظفين يؤثر في شعورهم بالانتماء لوحدهم) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.1) وانحراف معياري يبلغ (0.81) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات ويؤكد بان تنمية محور الانتماء يتم من خلال توفير فرص الترقية للمتميزين في اداءهم من الموظفين وهذا يزرع في نفوسهم حب الحفاظ على المال العام لشعورهم بأن الوحدة الاقتصادية التي يعملون فيها هي ملك لهم ولغيرهم ولابد من الحفاظ عليها

اما الفقرة (10) المتعلقة ب(عدم وجود توصيف وظيفي واضح وعدم تحسين طرق تشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية يؤدي الى تداخل الاعمال) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.3) وانحراف معياري يبلغ (0.67) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات ويؤكد بان الغالبية العظمى من الوحدات الاقتصادية لاتملك توصيف وظيفي واضح وعدم اعتمادها على طرق تشغيل متطورة لاستخدام الموارد البشرية و المالية مما قد يؤدي الى تداخل الاعمال .

جدول (6) المحور الثاني: الفساد المالي والاداري

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	وسط حسابي	انحراف معياري
11	ان مكافحة الفساد المالي والاداري تتطلب تظافر جهود جميع الجهات ولا تقتصر على مفوضية النزاهة العراقية	28	8	4	-	-	4.6	0.66
12	وضع نشاط اعلامي فعال (قنوات فضائية,اذاعة,صحيفة) تمثل من خلاله التوعية لمخاطر الفساد المالي والاداري	14	14	6	5	1	3.9	1.1
13	سن مجموعة من القوانين الصارمة التي تعمل على المساعدة في القضاء نهائيا على مظاهر الفساد	16	13	7	1	3	3.95	1.9
14	ان قدم القوانين والانظمة وغياب الاهداف الواضحة وعدم تناسب الاجراءات والسياسات المتبعة والهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل والظروف الحالية هي من اسباب الفساد	6	13	9	10	2	3.3	1.1
15	ان غياب الشفافية والمسائلة هو اهم اسباب الفساد	11	14	11	4	-	3.8	0.95

اما المحور الثاني والمتعلق بـ(الفساد المالي والاداري) والذي حصل على وسط حسابي تراوح بين (3.8-4.6) وانحراف معياري تراوح بين (0.66-1.9) مما يؤكد على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات.

وقد حصلت الفقرة (11) المتعلقة بـ (ان مكافحة الفساد المالي والاداري تتطلب تضافر جهود جميع الجهات ولا تقتصر على مفوضية النزاهة العراقية) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.6) وانحراف معياري يبلغ (0.66) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات مما يؤكد على ان مفوضية النزاهة لا تتمكن بمفردها من مكافحة الفساد الاداري والمالي بل يجب ان تضافر جهود كافة الجهات من اجل تحقيق ذلك.

اما الفقرة (12) والمتعلقة بـ(وضع نشاط اعلامي فعال (قنوات فضائية،اذاعة،صحيفة) تمثل من خلاله التوعية لمخاطر الفساد المالي والاداري) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (3.9) وانحراف معياري يبلغ (1.1) مما يؤكد على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات ويؤكد بأن استخدام الوسائل البصرية والسمعية للتوعية بمخاطر الفساد الاداري والمالي وضرورة المحافظة على المال العام تساعد بشكل كبير على التقليل من انتشار هذه الحالة.

اما الفقرة (13) والمتعلقة بـ(سن مجموعة من القوانين الصارمة التي تعمل على المساعدة في القضاء نهائيا على مظاهر الفساد) فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (1.9) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات وتؤكد نتائج هذه الفقرة على اهمية استخدام مبدأ الثواب والعقاب من خلال سن مجموعة من القوانين الصارمة التي تعمل على المساعدة في القضاء نهائيا على مظاهر الفساد.

اما الفقرة (14) والمتعلقة بـ(ان قدم القوانين والانظمة وغياب الاهداف الواضحة وعدم تناسب الاجراءات والسياسات المتبعة والهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل والظروف الحالية هي من اسباب الفساد) فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.3) وانحراف معياري بلغ (1.1) مما يؤكد على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات ويؤكد لنا ما توصلت اليه الفقرة الاولى والرابعة والسادسة والعاشر والتي اكدت على اهمية وضع المعايير عند تقييم الاداء وضرورة اجراء تعديلات على القوانين وعدم تحديد الاهداف وتصنيف الاعمال فضلا على عدم تناسب الاجراءات والسياسات المتبعة والهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل والظروف الحالية والتي تشكل بمجموعها اسباب للفساد.

جدول (6) المحور الثالث: دور تقويم الاداء في الحد من الفساد المالي والاداري

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	وسط حسابي	انحراف معياري
16	ان اهداف رقابة الاداء تساهم في مكافحة ظواهر الفساد	9	19	12	-	-	3.9	0.72
17	ان رقابة وتقويم الاداء التي تتم على اسس ومعايير ومؤشرات موضوعية تساعد في الحد من الفساد الاداري والمالي	9	25	5	1	-	4.3	0.71
18	الجدية وعدم التراخ في تطبيق القانون وفرض العقوبات الصارمة على المتهمين بقضايا الفساد	21	10	7	2	-	4.3	0.97
19	العائلة لها دور اساسي في تربية الاولاد منذ الصغر على ان المال العام هو امانة يجب عليهم عدم التفريط بها لاي سبب كان	21	12	6	1	-	4.3	0.78
20	الاستاذ الجامعي له دور فعال في نشر ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد من خلاللقاء المحاضرات والمناقشة مع الطلبة لبيان الاثار السلبية الانية والمستقبلية	18	13	6	-	3	4.1	1.1
21	ان فقدان العدالة في سياسات الترقية والمكافآت وعدم وجود عقوبات رادعة اتجاه مرتكبي الانحرافات والتهاون في المسائلة له الاثر البالغ في زيادة حدة الفساد الاداري والمالي	16	15	4	3	2	4	1.1

اما المحور الثالث المتعلق بـ(دور تقويم الاداء في الحد من الفساد المالي والاداري) فقد تراوح الوسط الحسابي بين (3.9-4.3) والانحراف المعياري بين (0.78-1.1) وهذا يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات.

وحصلت الفقرة (16) المتعلقة بـ(ان اهداف رقابة الاداء تساهم في مكافحة ظواهر الفساد) على وسط حسابي يبلغ (3.9) وانحراف معياري يبلغ (0.72) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت ضعيف في الاجابات و يؤكد على اهمية تحديد اهداف تقويم الاداء لان هذه الاهداف سوف تساعد على مكافحة ظواهر الفساد.

اما الفقرة (17) المتعلقة بـ(ان رقابة وتقويم الاداء التي تتم على اسس ومعايير ومؤشرات موضوعية تساعد في الحد من الفساد الاداري والمالي) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.3) وانحراف معياري يبلغ (0.71) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات ويؤكد بان ما توصلت اليه الفقرة (14) بضرورة وضع معايير ومؤشرات موضوعية تساعد في رقابة وتقويم الاداء بشكل صحيح مما يساعد في الحد من الفساد الاداري والمالي.

اما الفقرة (18) المتعلقة بـ(الجدية وعدم التراخ في تطبيق القانون وفرض العقوبات الصارمة على المتهمين بقضايا الفساد) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.3) وانحراف معياري يبلغ (0.97) مما يدل على استجابة عينة

الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات مما يؤكد اهمية ان يأخذ القانون مجراه لردع المفسد وجعله عبرة لمن يفكر باستغلال منصبه الاداري والحد قدر الامكان من الفساد المالي والاداري.

اما الفقرة (19) المتعلقة بـ (ان العائلة لها دور اساسي في تربية الاولاد منذ الصغر على ان المال العام هو امانة يجب عليهم عدم التفریط بها لاي سبب كان) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.3) وانحراف معياري يبلغ (0.78) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت في الاجابات ويؤكد بان للعائلة دور في التوعية باهمية الحفاظ على المال العام فزرع هذه القيم تتم بشكل صحيح منذ الصغر .

اما الفقرة (20) المتعلقة بـ (ان الاستاذ الجامعي له دور فعال في نشر ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد من خلال لقاء المحاضرات والمناقشة مع الطلبة لبيان الآثار السلبية والانبة والمستقبلية) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4.1) وانحراف معياري يبلغ (1.1) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات ويؤكد بان للاستاذ الجامعي دور فعال في نشر ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد من خلال لقاء المحاضرات واقامة الندوات على الطلبة لبيان الآثار الايجابية والسلبية المتقبلة عليهم.

اما الفقرة الاخيرة المتعلقة بـ (ان فقدان العدالة في سياسات الترقية والمكافآت وعدم وجود عقوبات رادعة اتجاه مرتكبي الانحرافات والتهاون في المسائلة له الاثر البالغ في زيادة حدة الفساد الاداري والمالي) فقد حصلت على وسط حسابي يبلغ (4) وانحراف معياري يبلغ (1.1) مما يدل على استجابة عينة الدراسة مع حركة القياس وعلى تشتت عالي في الاجابات ويدل على ان عدم استخدام مبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل يؤدي الى زرع شعور عدم الانتماء مما يؤدي الى الانحراف والتهاون في الحفاظ على المال العام مما يؤدي الى زيادة حالات الفساد المالي والاداري ,وهذا ما يؤكد ما توصلت اليه الفقرة (9.13.15) والتي مفادها ان عدم وجود انظمة دقيقة وسياسات واضحة لمنع الترقية والمكافآت وعدم وجود عقوبات رادعة اتجاه مرتكبي الانحرافات وعدم الجدية في المسائلة له الاثر الواضح في زيادة حالات الفساد الاداري والمالي.

المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

- 1- عدم اعتماد الوحدات الاقتصادية على اجهزة متخصصة في تقويم الاداء .
- 2- الاعتماد على الرقابة بالاجراءات في تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية .
- 3- الافتقار الى استخدام وسيلة ذات معايير دقيقة للتقويم لتحديد جودة اداء الوحدة الاقتصادية
- 4- ان عملية التقويم هي مجرد مهمة تقوم بها الجهة المكلفة بها ، حيث لا يساعد ذلك في عملية التطوير من خلال توظيف نتائج التقويم بشكل فعال من خلال تصحيح مسار العمل وبالتالي الحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري .

- 5- تبقى نتائج تقييم الاداء سرية مما قد يتسبب في استمرار الموظف غير الجيد في تكرار نفس الاخطاء .
- 6- عدم وجود توصيف وظيفي واضح وعدم تحسين طرق تشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية يؤدي الى تدخل الاعمال

- 7- ان اسلوب الرقابة التقليدية (التدقيق المالي) غير كافٍ لقياس مدى قيام الوحدة بتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية .
- 9- العائلة لها دور اساسي في تربية الاولاد منذ الصغر على ان المال العام هو امانة يجب عليهم عدم التفریط بها لاي سبب كان
- 10- الاستاذ الجامعي له دور فعال في نشر ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد من خلال القاء المحاضرات والمناقشة مع الطلبة لبيان الاثار السلبية للفساد المالي والاداري .
- 11- في حالة فساد الدرجات الوظيفية العليا وسوء الإدارة في القمة ، تتبع الحاجة الى رقابة خارجية مستقلة لتصحيح مسار الإدارة وضمان حسن وسلامة إدارتها للأموال العامة ، فالاستقلالية التي تتمتع بها الرقابة الخارجية توفر فاعلية التنفيذ .
- 12- ان غياب الشفافية والمساءلة هو اهم اسباب ظهور الفساد ، وان أفضل طريقة لمنع ظهورها هي رقابة خارجية كفوءة ونزيهة .

ثانيا :- التوصيات

- 1- دعم اداء الوحدات الاقتصادية من خلال تقييمها من قبل جهاز مركزي متخصص بغية تحقيق تقويم اداء علمي معتمداً على مقاييس علمية وعملية للانتاجية ومستنداً على خطط تنفيذية لقياس فاعلية البرامج والخطط الحكومية ومعرفة مستوى اداء المسؤولين عنها
- 2- الاعتماد على الرقابة بالاهداف بدلاً من الرقابة بالاجراءات سعياً الى زيادة الكفاية والفاعلية الادارية واتخاذ ذلك أساساً للمساءلة والمكافأة .
- 3- من الضروري ايجاد وسيلة فعالة ذات معايير دقيقة للتقويم لتحديد جودة اداء الوحدة الانتاجية على ان تستند الى قياسات معينة توضح جوانب القوة والضعف لديها مقارنة بمعايير ومستويات عالمية او اقليمية او محلية .
- 4- يجب ان ينظر الى التقويم على انه اداة تطوير وتحسين وليس مجرد مهمة تقوم بها الجهة المكلفة بها .
- 5- نشر نتائج التقويم وجعلها متاحة لمن يرغب في الاطلاع عليها مثل وسائل الاعلام ومؤسسات المجتمع الاخرى والباحثين والخبراء .
- 6- ضرورة وضع توصيف واضح وتحسين طرق تشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية لغرض عدم تداخل الاعمال .
- 7- اعادة النظر في اساليب الرقابة التقليدية والخروج من انماطها من خلال تبني وسائل متطورة لقياس الاداء (المالي والاداري)
- 9- ضرورة زرع بذرة الحفاظ على المال العام من قبل العائلة اولا ومن ثم من قبل الاستاذ في مرحلة الدراسة من خلال القاء المحاضرات والمناقشات مع الطلبة لبيان الاثار السلبية للفساد المالي والاداري .
- 10- سن مجموعة من القوانين الصارمة التي تعمل على المساعدة في القضاء نهائيا على مظاهر الفساد

المصادر

- 327

- 1- Batty,J.,(Development in Management) , London Heinemanr,2001
- 2- Dean , joel , profit porfrmance measuementof divisisions manager readingin cost accounting budgeting and control , williams , 4 th.ed (cin cinati , ohhisouth wetren publishing co . 1973 .
3. 1982 Horngren ,C.T.,cost accounting , managerial Emphasis,prentice- hall,Inc . , 1999 , Englewood cliffa N.J
- 4- Jackson,Jons H & Mathis,Robert L.,Human Resources Management,7th Ed USA : West publishing Co.,1994
- 5- - Kirkpatric,Donald, How to Improve Perfformance Through Appraisal &Coachhing,AMACOM,New York :
- 6- Morrisey ,George I., Management by Objectives & Results , New York Addison Wesley Co.,1970 .
- 7-. Taweesak,Theppitak, Performance Measurement System in supply chain Activities ,2002 .
- 8- Williams,M.R.,performance Appraisal in management , London, Heinemann , 2005 .