

تحليل العوامل المؤثرة في الفساد و صياغة
استراتيجية وطنية لمكافحته في الجهاز الاداري
الحكومي في العراق

الاستاذ الدكتور رعد عبدالله الطائي
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة

المستخلص

تهدف الدراسة الى استطلع مدى مساهمة كل من العوامل الداخلية للجهاز الاداري الحكومي (المدخلات من الموارد , والعملية الادارية) والعوامل البيئية الخارجية (السياسية ,التشريعية و القانونية ,الاقتصادية , الاجتماعية , الثقافية) المحيطة به في انتشار الفساد فيه. كما تهدف الدراسة الى التعرف على الاسباب الاكثر تأثيرا على انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق , بالإضافة الى تقديم صياغة مقترحة لاستراتيجية مكافحة الفساد في العراق. شملت الدراسة عينة من (65) شخص من الاكاديميين في تخصصات علوم الادارة , والاقتصاد والمالية , والمحاسبة. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة احصائية بين كل من الموارد المتاحة , والعملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي , وكذلك لعوامل البيئة المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي على انتشار الفساد فيه. و كانت كل من الموارد البشرية , ووظائف التنظيم , والقيادة والتوجيه , والرقابة بالإضافة الى عوامل البيئة الخارجية السياسية , والتشريعية و القانونية , والاجتماعية , والثقافية هي الاله في التأثير على انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي عموما وفي العراق بشكل خاص. كما قدمت الدراسة استراتيجية وطنية مقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق.

الكلمات المفتاحية : الفساد , الفساد الاداري , الفساد في الجهاز الاداري الحكومي , الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق , اسباب الفساد , استراتيجية مكافحة الفساد , استراتيجية مكافحة الفساد في العراق , مكافحة الفساد في العراق .

Abstract

Study aims to explore the effect of internal factors (input of resources, management process) for the government's administrative system, and external environmental factors (political, legislative and legal, economic, social, cultural) on the spread of corruption in the government's administrative system . It aims also to identify the causes of spread corruption in government's administrative system in Iraq, in addition to providing the formulation of a proposed anti-corruption strategy for Iraq. Results of the study showed that there is a correlation and effect relationship , statistically significant , between available resources, and administrative process, as well as environmental factors with spread of corruption in government's administrative system. Human resources, organization, leadership, and control in addition to the political, legislative and legal, social, and cultural factors of external environment are the most important in influencing the spread of corruption in the administrative system of government ,and in Iraq particularly. The study also proposed a national strategy to combat corruption in the administrative system of government in Iraq.

Key Words:Corruption, administrative corruption, corruption in the administrative system of government, corruption in the administrative system of government in Iraq, the causes of corruption, anti-corruption strategy, anti-corruption strategy for Iraq ,anti-corruption in Iraq

المقدمة

تتنوع اشكال وانواع ومسميات الفساد في عصرنا الحاضر. وفي عالم اليوم لا يخلو أي مجتمع من المجتمعات من وجود مظاهر للفساد في الاجهزة الحكومية للدولة. لذلك تهتم الدول المختلفة بالفساد, بمختلف اشكاله, الذي قد يصيب اجهزتها, و تسعى لمنع وتطويق اتساع دائرته وتحجيمه من خلال مختلف القوانين والانظمة والترتيبات الادارية و التنظيمية المتنوعة وغيرها من البرامج.

في العراق وبرغم كل الجهود المعلنة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي للدولة, الا ان دائرة اتساعه اخذت وتيرة متصاعدة غير مسبوقه خلال العقد الماضي , حتى اصبح العراق ,مع ثلاثة او اربعة دول اخرى, يحتل موقع الصدارة بين دول العالم في انتشار الفساد فيه, وفقا لمؤشرات المنظمات الدولية ذات العلاقة.

لقد اتخذت الحكومة العراقية اجراءات عديدة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي , لعل من ابرزها انشاء هيئة النزاهة, وانشاء مكاتب المفتشين العموميين , اضافة الى اصدار العديد من التشريعات والقوانين ذات العلاقة .ورغم ذلك استمر الفساد الاداري في الاتساع , ووفقا لتصريحات اعلی القيادات الادارية في الدولة خلال عام 2015, ان ذلك الاتساع كان عموديا وافقيا.

ينصب هذا البحث على دراسة العوامل المؤثرة في انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي ,مصنفا تلك العوامل الى داخلية تتمثل بالموارد المتاحة والعملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي , وعوامل خارجية تخص البيئة الخارجية متمثلة بالعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . ويسعى الى استخلاص اهم العوامل المؤثرة في انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق , بالإضافة الى تقديم صياغة مقترحة لاستراتيجية مكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي للعراق. و يتضمن البحث اربعة مباحث انصبت على التوالي على كل: من منهجية البحث , الخلفية النظرية , تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث , استراتيجية مكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق, يلي ذلك الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1-1- مشكلة البحث : ان المشكلة التي يتصدى لها هذا البحث تتمثل في تزايد واتساع الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق برغم كل الاجراءات التي اتخذتها الدولة العراقية للحد منه , حتى تصدر العراق قائمة الدول التي ينتشر فيها الفساد وفقا لمؤشرات المنظمات الدولية ذات العلاقة والاهتمام. وتبرز من هنا عدة تساؤلات:

1- هل ان طبيعة الجهاز الاداري الحكومي في العراق, متمثلا في الموارد (البشرية, المالية, المادية, انظمة وتكنولوجيا العمل) الجاري توظيفها واستغلالها فيه او في العملية الادارية الجارية فيه , كان سببا لانتشار الفساد فيه ؟

2- هل ان بيئة الجهاز الاداري الحكومي في العراق, متمثلة بالعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية, كانت سببا لانتشار الفساد في الجهاز الحكومي العراقي؟

3- ماهي الاستراتيجية التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق خلال المرحلة القادمة؟

1-2- أهمية البحث : تبرز أهمية هذه البحث ابتداءً من أهمية القضية التي يتصدى لها الا وهي الفساد في الجهاز الاداري الحكومي, وما يسفر عنه من نتائج ستشكل مساهمة على تواضعها ترفد الادب المعرفي الخاص بالفساد وللباحثين فيه. كما انه سيكون مفيداً في تشخيص العوامل المؤثرة في انتشار الفساد في الاجهزة الادارية الحكومية عموماً , وفي العراق خصوصاً وفقاً لمنهجية علمية وليس على اساس الافتراض النظري او التخمين. ان مثل ذلك التشخيص سيساهم في ازالة الطريق امام القيادات الادارية المعنية في الجهاز الاداري الحكومي في العراق للعوامل الأكثر تأثيراً في انتشار الفساد بغية الانتباه لها خلال السعي لمعالجة ذلك الوباء. واخيراً فان أهمية هذا البحث تكمن في تقديمه لاستراتيجية لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق , و بافتراض تحقق ادنى الفوائد لهذه الاستراتيجية , ان لم يتحقق اعلاها, فأنها ستثير انتباه المعنيين من القيادات الادارية او الباحثين الاخرين لمناقشتها وصولاً لما هو افضل منها للعراق.

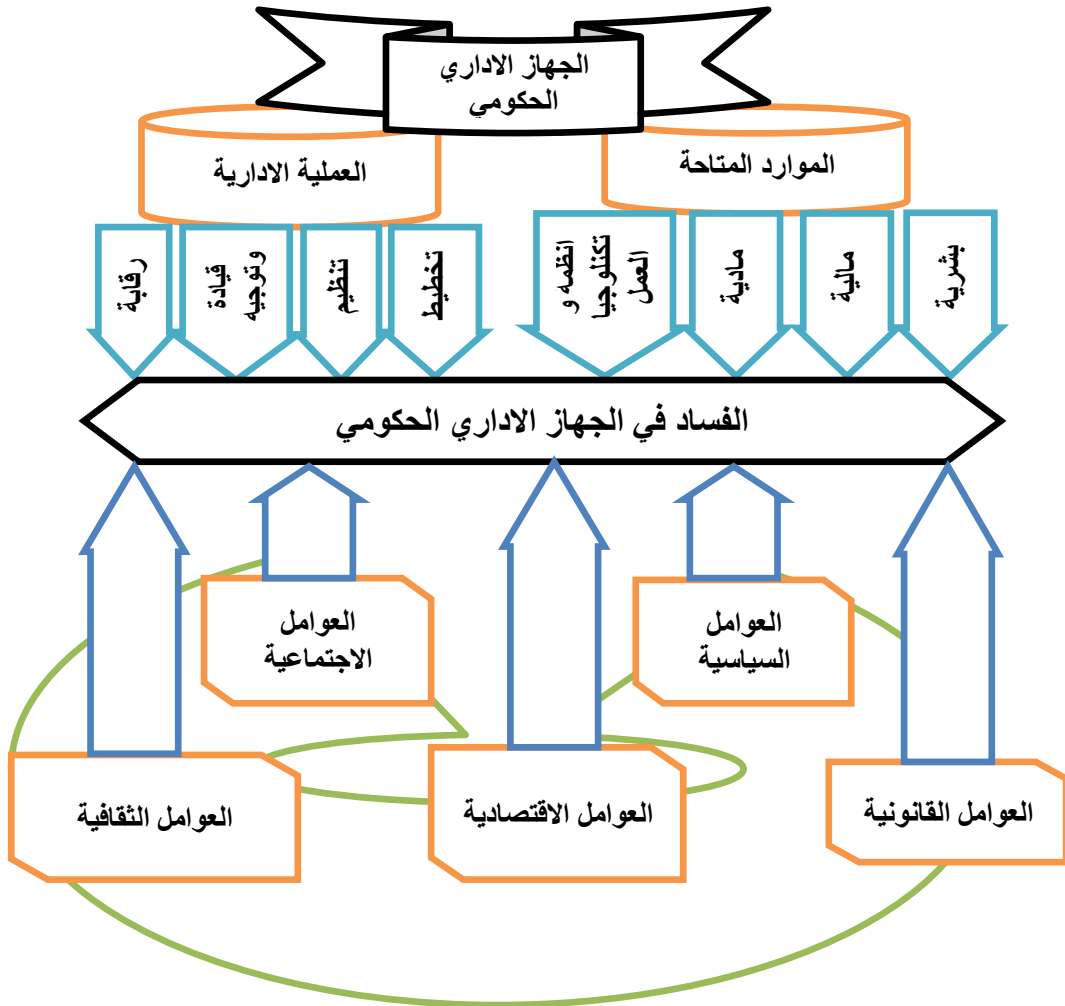
1-3- أهداف البحث: يهدف البحث الى الاتي

- 1- استطلاع مساهمة وتأثير العوامل الداخلية (المدخلات من الموارد , والعملية الادارية) للجهاز الاداري الحكومي في انتشار الفساد فيه.
- 2- استطلاع مساهمة وتأثير العوامل البيئية الخارجية (السياسية ,القانونية ,الاقتصادية , الاجتماعية , الثقافية) المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي في انتشار الفساد فيه.
- 3- تشخيص اسباب اتساع دائرة الفساد الاداري في العراق رغم كل الاجراءات الحكومية المتخذة لأجل الحد منه والقضاء عليه. و تحديد الاسباب الأكثر تأثيراً على انتشار دائرة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق.
- 4- تقديم صياغة مقترحة لاستراتيجية مكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق .

1-4- انموذج و ومتغيرات و فرضيات البحث: يتناول البحث مجموعة من المتغيرات تتمثل في متغير " الفساد في الجهاز الاداري الحكومي " كمتغير معتمد وكل من متغيرات : "الجهاز الاداري الحكومي" ذاته كمنظمة, ومتغير " البيئة الخارجية للجهاز الاداري الحكومي" كمتغيرات مستقلة. وان متغير "الجهاز الاداري الحكومي" كمنظمة (او كمؤسسة) يتضمن متغيرين فرعيتين هي : "الموارد المتاحة " للجهاز الاداري الحكومي (الموارد البشرية , والمالية و المادية , ونظم وتكنولوجيا العمل) وهي تعبر عن المدخلات لذلك الجهاز الاداري كمنظمة, و متغير "العملية الادارية " الجارية في الجهاز الاداري الحكومي كمنظمة (التخطيط , والتنظيم , والقيادة والتوجيه , والرقابة) والتي تتولى تحويل المدخلات الى مخرجات . اما متغير " البيئة الخارجية للجهاز الاداري الحكومي" فيتضمن خمسة متغيرات فرعية هي: العوامل السياسية , والتشريعية والقانونية , والاقتصادية , والاجتماعية , والثقافية.

يوضح الشكل رقم (1) الانموذج الافتراضي للبحث , و يظهر فيه المتغير المعتمد متمثلاً بمتغير "الفساد في الجهاز الاداري الحكومي", كما تظهر فيه المتغيرات المستقلة وهي كل من: (1) "العوامل الداخلية" في الجهاز الاداري الحكومي المتمثلة في صورتها الرئيسية بكل من "الموارد المتاحة" له كمدخلات و " العملية الادارية " الجارية فيه , و(2) " البيئة

شكل رقم (1) انموذج البحث



الخارجية" او المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي متمثلة في صورتها الرئيسية بكل من " العوامل السياسية ", و"العوامل التشريعية والقانونية ", و "العوامل الاقتصادية ", و"العوامل الاجتماعية ", و"العوامل الثقافية". و من ذلك يمكن القول ان العلاقات في انموذج البحث وتشكل فرضيات البحث هي:

الفرضية الاولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مدخلات الجهاز الاداري الحكومي ممثلة بالموارد المتاحة له والفساد الجاري فيه.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي و الفساد الجاري فيه.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي و الفساد الجاري فيه.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمدخلات الجهاز الاداري الحكومي ممثلة بالموارد المتاحة له على الفساد الجاري فيه.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي على الفساد الجاري فيه.

الفرضية السادسة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي على الفساد الجاري فيه.

1-5- مجتمع وعينة البحث وأدوات القياس والتحليل :

اعتمد في جمع البيانات عن متغيرات البحث على الأكاديميين ذوي التخصص و الخبرة في العلوم الادارية , والاقتصادية والمالية , والمحاسبية. و تمثل ذلك بأعضاء الهيئة التدريسية من اساتذة الجامعة في تلك التخصصات في كلية حكومية هي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد , واخرى خاصة هي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. و قد بلغ عدد المشمولين بالاستقصاء (168) اكاديمي . تم توزيع (70) نسخة من الاستبانة الخاصة بالبحث , كان المسترد والصالح منها (65) استبانة (أي بنسبة 93%) ,تم اعتماد بياناتها في التحليل واختبار الفرضيات .كما استخدمت كل من المقابلات والملاحظة كأساليب لجمع البيانات بالإضافة الى الاستبانة.

تضمنت الاستبانة (4) اجزاء . شمل الجزء الاول المعلومات التعريفية بالشخص القائم بتعبئة الاستبانة. وشمل الجزء الثاني قياس مستوى الفساد في الجهاز الاداري الحكومي بصورة نسبة مئوية, وتضمن الجزء الثالث قياس مستوى الفساد في الجهاز الاداري الحكومي بصورته الاجمالية وكذلك حسب قطاعات العمل وايضا حسب تصنيف للوظائف العامة, وتضمن هذا الجزء العبارات (1-7) من الاستبانة. اما الجزء الرابع فقد تضمن العبارات (8-51) لقياس المتغيرات المستقلة (مضامين العبارات 8-51 مدرجة في الملحق). وقد استخدم المقياس الخماسي لقياس شدة الاجابة , واستخدمت فيه عبارات: اتفق جدا , اتفق , غير متأكد , لا اتفق , لا اتفق جدا. وقد خصصت القيم (5-1) للعبارات الخمسة على التوالي. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ,ثم تم إجراء التعديلات اللازمة عليها على وفق آراء المحكمين. واستخدمت عينة اختباريه لتعبئة الاستبانة ,و اجريت التعديلات النهائية عليها قبل استخدامها في جمع البيانات.

اعتمدت الحزمة الإحصائية (برمجية) SPSS لغرض التحليل الإحصائي للبيانات .وجرى قياس المعولية لإجابات العينة على عبارات المقياس البالغة (51) عبارة وفق معامل Cronbach's Alpha' ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمته (0.784). وتم اعتماد معامل ارتباط الرتب (معامل سبيرمان) لأجراء التحليل للبيانات وفحص علاقات الارتباط.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية

2-1- تعريف الفساد في الجهاز الاداري الحكومي : ان الباحث في الادب المعرفي الخاص بالفساد يجد وفرة كبيرة في التعريفات التي تناولت ماهية الفساد, وقد يعود ذلك الى القدم الكبير لهذه الظاهرة او السلوك الانساني , والى كثرة وتنوع الخلفيات للمتصدين لبحث الموضوع لما له من اهمية وتأثير في حياة الشعوب والدول ,والى التعدد والتنوع في أشكاله ومظاهره وانواعه ومداخل دراسته. يوضح الجدول رقم (1) بعض التعريفات الخاصة بالفساد.

ان التعريفات القاموسية اللغوية او العامة الواسعة للفساد تذهب الى تعريفات مطلقة وليست خاصة قد لا تنفع من الناحية العلمية والعملية للتعامل مع ظاهرة الفساد ومكافحتها ,وهو الدافع الاساسي لدراسة تلك الظاهرة او السلوك. ومن ملاحظة الجدول رقم (1) يمكن القول ان الفساد في الجهاز الاداري للدولة هو ممارسة غير اخلاقية لمن يشغل وظيفة عامة يستغل فيها مركزه الوظيفي, من خلال استخدام الموارد ومصادر القوة والنفوذ التي تتيحها له وظيفته , او السلطة الرسمية التي يتمتع بها لتحقيق منافع ومكاسب شخصية مادية او معنوية مباشرة (يعود نفعها مباشرة له) او غير مباشرة (يعود نفعها لمقربين له او من يختارهم) , وهي على درجة عالية من التنوع لا يمكن معها حصر انواعها, على حساب المصلحة العامة. ومن ذلك يمكن تعريف الفساد في الجهاز الاداري الحكومي بانه "سلوك لشاغل الوظيفة العامة يستغل فيه ما تتيحه له الوظيفة من امكانيات وفرص لتحقيق منفعة خاصة على حساب المنفعة العامة".

2-2- اسباب الفساد في الجهاز الاداري الحكومي :

تتنوع اسباب الفساد في الجهاز الاداري الحكومي. يوضح الجدول رقم (2) تلك الاسباب وفقا لعدد من الباحثين. وبصورة اجمالية يمكن تصنيف كل العوامل التي اوردها الباحثين في ثلاثة مستويات هي : فردية وشخصية (تتعلق بالفرد وسماته و خصائصه), منظميه او مؤسسية (تتعلق بالمنظمة) , مجتمعية (ترتبط بالمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة).

جدول رقم (1) بعض تعاريف الفساد

ت	نص التعريف	المصدر
1	القصور ألقيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة والتي تخدم المصلحة العامة	Patrick,1978:73
2	السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية"	Werner ,1983:148
3	استخدام الوظيفة العمومية لتحقيق مكاسب شخصية وجماعية ويشمل ذلك الممارسات غير الأخلاقية مثل الرشوة، أو المحاباة، أو المحسوبية، أو تضارب المصالح، أو تعدد الولاء، أو استغلال النفوذ، أو سوء استخدام أو سرقة الممتلكات الحكومية، أو تلقي عمولات، أو الاختلاس، أو الاحتيال، أو الابتزاز، أو تزوير في الفواتير أو الوثائق والمستندات، وغيرها	AAPAM, 1991:3
4	إساءة استعمال السلطة، والرشوة، والمحاباة، والابتزاز، والاحتيال، والمحسوبية، و السرقة، والخداع، والمخالفات، والأعمال غير الشرعية.	Caiden, 1991:6
5	إساءة الاستعمال الشخصي للموارد العامة من قبل موظفي الخدمة العامة	Gould, 1991:470
6	التأثير غير المشروع في القرارات العامة	Caiden and Caiden,1977:303
7	الحالة التي يدفع فيها الموظف نتيجة لمحفزات مادية أو غير مادية غير قانونية، للقيام بعمل ما لصالح مقدم الحوافز وبالتالي إلحاق الضرر بالمصالح العامة	Caiden and Caiden,1977:303
8	سلوك ينحرف عن الواجبات الرسمية لمن يتولى وظيفة عامة (بالتعيين أو الانتخاب) لا جل تحقيق مكاسب مادية أو غير مادية خاصة (شخصية، أو عائلية، أو لجماعة تخصه) ، أو ينتهك قواعد تتعلق بممارسة أنواع معينة من التأثير لاعتبارات خاصة "	Nye, 1997:417
9	سلوك إنساني يتم فيه تغليب المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.	الجبوسي, 2003:5
10	إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص	الوانلي, 2006 : 23
11	الانحراف بالسلطة الممنوحة عما قصد من اعطائها لتحقيق مكاسب غير مشروعة .	العكيلي, 2007 : 3
12	استعمال المنصب العام لتحقيق مكسب خاص (تعريف البنك الدولي)	Campos and Bhargava,2007: 9
13	"ظاهرة سلبية تنفسي داخل الأجهزة الإدارية لها أشكال عديدة تتحدد تلك الأشكال نتيجة للثقافة السائدة في المجتمع والمنظمة والنظام القيمي وتقرن بمظاهر متنوعة كالرشوة وعلاقات القرابة والوساطة والصدقة تنشأ بفعل مسببات مختلفة هدفها الأساس وغايتها الرئيسية إحداث انحراف في المسار الصحيح للجهاز الإداري لتحقيق أهداف غير مشروعة فردية أو جماعية ."	مهدي, 2008: 4
	إساءة استعمال الادوار او الموارد العامة للفائدة الخاصة	جونسون, 2008 : 1
15	إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص	يونس , 2010 : 245
16	كل تصرف يتم على خلاف ما يقتضيه الاستغلال الأمثل للموارد، ليشمل تصرف القطاعين العام والخاص الذي يترتب عليه إهدار الموارد الاقتصادية في المجتمع، سواء أكان السبب تحقيق منفعة خاصة أم مجرد إهمال	السالم, 2010 : 14
17	أن الفساد الإداري هو جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون ويضعون من خلالها مصالحهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها وفي هذا الإطار فإن هذه الممارسات الفاسدة والمخلة بالمصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة يمكن أن تبقى عرضة للاختلاف بسبب عدم الإنفاق عليها	العامري و الغالبي , 2010 : 352
18	يحدث الفساد عندما يستعمل احد الاطراف مركزه في السلطة او المسؤولية للمراوغة او الانحراف عن القواعد المؤسساتية ذات المضمون الثقافي لأجل مكسب شخصي	Calhoun,2011:15
19	استغلال المنصب العام لغرض تحقيق مكاسب شخصية	القرشي, 2012
20	استغلال القوة المؤتمن عليها الشخص لمكسب خاص(تعريف الشفافية الدولية)	Osrecki,2015:339

في ضوء ما تقدم و عند الاخذ بنظرية النظم ومفهوم المنظمة كنظام مفتوح , يمكن النظر الى الجهاز الاداري الحكومي كمنظمة لها مدخلاتها وعملياتها التحويلية ومخرجاتها , وانها تعمل في ظل البيئة الخارجية المحيطة بها فتتأثر بعواملها المختلفة وتوثر فيها. وهكذا فعندما يكون الفساد في الجهاز الاداري الحكومي من بين مخرجات ذلك الجهاز الاداري

2-3- التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي :

جدول رقم (2) اسباب الفساد في الجهاز الاداري الحكومي

47

2			*						*		العلاقة مع المسؤولين في الإدارة العليا	
2				*					*		القيم والمعايير المتعلقة بعلاقة الحكومة مع المحافظة	
2			*					*			البطالة المقنعة	
1			*								عدم الاستقرار الوظيفي	
2				*				*			تردي الخدمات العامة	
2								*	*		قلة الرواتب والاجور	
3			*	*		*					●● عوامل بيئية	
9	*	*	*	*	*	*	*		*	*	● السياسية	
1									*		الأهمية المتزايدة لكسب التأييد	
1									*		العلاقات الشخصية بين السياسيين والإدارة الحكومية	
1							*				عدم وجود نظام سياسي فعال	
2				*				*			ضعف الممارسة الديمقراطية	
2								*			ضعف دور المنظمات غير الحكومية	
1								*			ضعف مؤسسات الاعلام	
1								*			الاستبداد السياسي	
1					*			*			كثرة الانقلابات	
1									*		العلاقات الشخصية بين رجال الأعمال والسياسيين	
6	*	*	*		*	*		*			● القانونية	
7	*	*	*	*			*		*	*	● الاقتصاد ية	
1								*			غياب الفعالية الاقتصادية	
1								*			التخلف والبطالة	
2				*					*		مشاكل الاقتصادية (التضخم / الانكماش)	
7	*	*	*	*	*	*			*	*	● الاجتماعية	
2				*				*			ضعف الانتماء الوطني	
2				*					*		معايير وقيم السياسيين وموظفي القطاع العام	
2				*					*		ثقافة القطاع العام (القيم / الأعراف)	
2				*					*		زيادة قوة الجريمة المنظمة	
2				*					*		المعايير والقيم الخاصة والعامة	
2				*					*		عدم المساواة الاجتماعية	
4	*		*					*		*	● الثقافية	
1							*				● المجتمع	
											●● أخرى متنوعة	
4			*		*	*	*				● عوامل شخصية	
2	*								*		● عوامل حضرية	
2	*								*		● قيمية	
1									*		● بيولوجية و فيزيولوجية	
1								*			● تربوية سلوكية	
1						*				*	● دور الحكومة في عملية التنمية	

الحد من الفساد في الحكومة منذ عام 350 قبل الميلاد في زمن أرسطو طاليس (Shah and Schacter: 1, 2006). وفي عصر الحديث ومع التعقيد في الظواهر السلوكية، والتطورات الكبيرة في حقول المعرفة العلمية، فقد كان الاتجاه لاعتماد التخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد في مواجهة الفساد في الجهاز الإداري الحكومي ووضع استراتيجيات خاصة لمكافحته. ويذهب Huberts (1998) إلى أن هناك ستة استراتيجيات لمكافحة الفساد هي: الاقتصادية، التعليمية، الثقافية، المنظمة، السياسية، القانونية (Huberts, 1998: 217-219)، بينما يذهب آخرون إلى أن الاستراتيجيات الأفضل عند شيوع الفساد بشكل كبير هي: إقامة حكم القانون، تعزيز مؤسسات المساءلة، تعزيز رقابة المواطنين، تنفيذ إصلاحات السياسة الاقتصادية (Shah and Schacter, 2004: 42).

يرى الباحث أنه بعد تنامي الحقل المعرفي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، يمكن اعتماد عملية الإدارة الاستراتيجية (يطلق عليها البعض مراحل التخطيط الاستراتيجي) لمكافحة الفساد في الجهاز الإداري الحكومي. إن للإدارة الاستراتيجية (أو التخطيط الاستراتيجي لدى البعض) مضامين وجوانب عديدة يوردها الأدب الإداري منها المراحل التي تتكون منها وهي التالية:

(ثومسن وستركلاند، 2006: 40-74; Thompson et. al., 2008: 20-44; Wheelen and Hunger, 2010: 62-71)

1- التحليل البيئي (الخارجي والداخلي) ويشمل كل من: (أ) الاستقصاء أو الفحص البيئي الخارجي: يتضمن تحليل كل من البيئة الطبيعية والبيئة المجتمعية (أو العامة) المحيطة بالمنظمة بهدف تحديد الفرص والتهديدات المتوقعة التي ستواجهها المنظمة.

(ب) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يتضمن تحليل المنظمة من جوانبها المختلفة ولكل مكونات نظامها من مدخلات (الموارد) وعمليات (الأنشطة) ومخرجات بهدف تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في المنظمة.

2- الصياغة الاستراتيجية: تتضمن تحديد وصياغة كل من الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف والاستراتيجيات، وذلك في ضوء الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف المشخصة في المرحلة السابقة.

3- التنفيذ الاستراتيجي: ترجمة الصياغة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية متنوعة في طبيعتها ومداهها الزمني (سياسات، إجراءات، قواعد وأنظمة، برامج، مشاريع، موازنات، الخ)، بالإضافة إلى إعادة تصميم الهيكل والثقافة المنظمة بما يتلائم وينسجم مع الصياغة الاستراتيجية.

4- الرقابة الاستراتيجية: تنصب على فحص الأداء للتحقق من مطابقته مع المعايير والمؤشرات المستهدفة وتشخيص الانحرافات والعمل على تصحيحها.

المبحث الثالث - تحليل البيانات واختبار الفرضيات

3-1 تحليل الإجابات الخاصة بعينة البحث حول المتغيرات الفرعية والرئيسية للبحث:

بلغت عينة البحث (65) مفردة، يوضح الجدول رقم (3) توزيعها وفقاً لخصائص الأفراد الأكاديميين فيها. ونعرض فيما يلي تحليلاً لإجابات العينة حول متغيرات البحث.

جدول رقم (3) توزيع العينة المبحوثة وفقا لخصائص الافراد

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	%66	التحصيل العلمي	الدكتوراه	49	%75,4
	انثى	22	%34		الماجستير	13	%20
	30 عام او اقل	2	%3,1		الدبلوم العالي	3	%4,6
العمر	(31-40) عام	8	%12,3	سنوات ممارسة المهنة	اقل من 5 اعوام	4	%6,2
	(41-50) عام	12	%18,5		(14-5) عام	14	%21,5
	(51-60) عام	34	%52,3		(24-15) عام	36	%55,4
	اكثر من 60 عام	9	%13,8		25 عام فاكثر	11	%16,9

3-1-1- تحليل إجابات العينة حول المتغير المعتمد (الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق):

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل إجابات العينة حول الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق، ويتضح منه الاتي :

1- ان متوسط نسبة الفساد بلغت (%83.846) بانحراف معياري لإجابات العينة بلغ (%11.651)، ويلاحظ ان اعلى نسبة للفساد في اجابات العينة بلغت (%95). ويؤشر ذلك انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق بشكل كبير. ويتوافق مع تلك النتيجة اجابات العينة على العبارة الواردة في الاستبانة المتعلقة بانتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات (4.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، و بانحراف معياري واطى بلغ (0.494) بما يؤشر تجانس واتفاق عالي في اراء العينة. وان تلك النتائج تصدقها مؤشرات المنظمات الدولية المعنية بالفساد والشفافية التي تضع العراق بين بضعة دول اخرى تنصدر قائمة الدول الاكثر فسادا في العالم.

2- بلغ الوسط الحسابي لانتشار الفساد في مختلف قطاعات العمل الحكومي (4.507) ، وهو معدل عالي بانحراف معياري واطى نسبيا بلغ (0.615) بما يؤشر الاتفاق في اراء العينة. و يستخلص من ذلك ان الفساد في الجهاز الاداري الحكومي لم يترك مجالا او قطاعا من مجالات او قطاعات العمل الحكومي في العراق الا دب فيه. ومن جانب اخر ارتفع الوسط الحسابي لانتشار الفساد في مختلف الوظائف في الجهاز الاداري الحكومي فبلغ (4.2) ، بانحراف معياري واطى نسبيا بلغ (0.775). وتعزز النتيجة الثانية النتيجة الاولى ويتوافق كلاهما مع النتيجة التي تم التوصل اليها في (1) اعلاه ، حول تفشي الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق.

3- وعند تحليل انتشار الفساد تبعا لأنواع الوظائف في الجهاز الاداري الحكومي، يلاحظ ان الوظائف ذات الصفة القيادية و الادارية احتلت اعلى المراتب في انتشار الفساد بين شاغليها حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.385)، تليها الوظائف ذات الصفة المكتبية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.215) ، واقرنت تلك الاوساط الحسابية بانحرافات معيارية واطنة تؤشر الاتفاق بين اراء العينة. وجاءت بالمرتبة الثالثة الوظائف التي يشغلها الفنيين وذوي الاختصاصات المهنية حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.892) ، تليها الوظائف التي يشغلها ذوي الاختصاصات العلمية (التخصصات العلمية كالطب والصيدلة ونحوهما ، وكذلك مختلف حملة

الشهادات العليا) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.261). ويلاحظ ان الاوساط الحسابية المعبرة عن انتشار الفساد في مختلف الانواع المشار لها من الوظائف كانت مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق

ت	المتغيرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ادنى قيمة) - (اعلى قيمة)
	الرئيسية	الفرعية			
1	الفساد (كنسبة مئوية)		83.846%	11.651%	30%-95%
2	الفساد (بصورته الاجمالية)		4.600	0.494	4-5
3	الفساد (في القطاعات المختلفة)		4.507	0.615	2-5
4	الفساد (في الوظائف المختلفة)		4.200	0.775	2-5
5	الفساد (الوظائف المكتبية)		4.215	0.599	2-5
6	الفساد (الوظائف الفنية والمهنية)		3.892	1.017	2-5
7	الفساد (نوي الاختصاصات العلمية)		3.261	1.035	2-5
8	الفساد (القيادات الادارية)		4.385	0.678	2-5

3-1-2- تحليل إجابات العينة حول المتغيرات المستقلة (الموارد المتاحة , العملية الادارية , البيئة الخارجية):

يوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل اجابات العينة حول حالة الجهاز الاداري الحكومي في العراق من حيث الموارد المتاحة له , ومن حيث العملية الادارية الجارية فيه في مختلف مستوياته التنظيمية ومؤسساته , وكذلك ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي, حيث تمثل هذه المتغيرات الثلاثة المتغيرات المستقلة في نموذج البحث والتي يدرس علاقتها واثرها في انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق. وادناه اهم ما يمكن استخلاصه من تحليل اجابات العينة حول تلك المتغيرات :

اولا- تضمنت الاستبانة (3) عبارات لقياس حالة كل مورد من الموارد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق. وانصب القياس على التوفر الكمي والنوعي لكل من الموارد البشرية , والموارد المالية , والموارد المادية (المباني, الآلات والمعدات , الاثاث والمتطلبات المكتبية ,المستلزمات المادية الاخرى كالمواد الاولية وغيرها) , و انظمة وتكنولوجيا العمل بما يتناسب واحتياجات الجهاز الاداري الحكومي . يتضح من الجدول رقم (5) ان الاوساط الحسابية لحالة التوفر الكمي والنوعي المناسب للموارد بلغت (1.703) للموارد البشرية , (2.159) لأنظمة وتكنولوجيا العمل , (2.272) للموارد المادية , (2.949) للموارد المالية, (2.270) لمجمل الموارد المختلفة. ويقترن ذلك بانحرافات معيارية واطئة نقل عن (1) لكافة الانواع بما يؤشر التجانس والاتفاق في اجابات العينة. ويلاحظ من ذلك ان الاوساط الحسابية لمختلف انواع الموارد وكذلك لمجمل الموارد كانت اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو ما يؤشر حالة الخلل في توفير تلك الموارد من الناحية الكمية والنوعية الملائمة لتحقيق مستوى عالي من الفاعلية في بلوغ الاهداف للجهاز الاداري الحكومي بصورته الكلية او على مستوى الاجهزة والمؤسسات التي يتكون منها.

يمكن ملاحظة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بقياس المتغيرات المستقلة في الملحق. ويتضح منه ان الاوساط الحسابية لإجابات العينة على مختلف العبارات لقياس حالة الموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي من الناحية الكمية والنوعية (العبارات المرقمة 8-19) كانت ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3) ما عدا العبارتين (رقم 11و12 المتعلقة بالموارد المالية) اذ تجاوزت الوسط الفرضي (3) بقليل. وعلى سبيل المثال لا الحصر, فان حالة الموارد البشرية المتاحة للجهاز الاداري

الحكومي اتسمت , وفقا لإجابات العينة , بالميل الى التعيين على اساس المحسوبية والانتماءات الحزبية والعشائرية وليس على اساس الخبرة والمؤهلات , وانخفاض مستوى كفاءة الموظف الحكومي , و شيوع البطالة المقنعة ووجود الفائض في الموظفين .

ثانيا- تضمنت الاستبانة (3) عبارات لقياس حالة كل وظيفة من الوظائف الادارية , التي تشكل مجموعها العملية الادارية , الجارية في الجهاز الاداري الحكومي في العراق ومختلف الوحدات التنظيمية فيه . وانصب القياس على مستوى الممارسة و الفاعلية لكل من: وظيفة التخطيط , وظيفة التنظيم , وظيفة القيادة والتوجيه , وظيفة الرقابة في الجهاز الاداري الحكومي في العراق . ويلاحظ من الجدول رقم (5) ان الاوساط الحسابية لممارسة وفاعلية الوظائف الادارية الاربعة على التوالي كانت : (2.113), (1.713), (1.846), (1.815), كما بلغ الوسط الحسابي لمجمل العملية الادارية (1.815). ويقترب ذلك بانحرافات معيارية واطئة تقل عن (1) للجميع بما يؤشر التجانس والاتفاق في اجابات العينة . ويشير ذلك الى ان الوسط الحسابي لمستوى ممارسة وفاعلية أي وظيفة من الوظائف الاربعة او مجمل العملية الادارية لم يبلغ الوسط الفرضي (3) بل تدنى عنه كثيرا خصوصا لمجمل العملية الادارية وايضا لكل من وظائف التنظيم , والقيادة والتوجيه , والرقابة . ويستخلص مما سبق غياب الممارسة السليمة والعلمية وعدم فاعلية الوظائف الادارية المختلفة ومجمل العملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي في العراق .

يمكن ملاحظة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بقياس المتغيرات المستقلة في الملحق . ويتضح منه ان الاوساط الحسابية لإجابات العينة على مختلف العبارات لقياس مستوى الممارسة و الفاعلية للوظائف الادارية الاربعة (العبارات المرقمة 20-31) كانت ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3). ووفقا لإجابات العينة , فان ممارسات التخطيط اقترنت بمظاهر الضعف في ممارسات التخطيط الاستراتيجي , والتخطيط متوسط الامد , وتدني فاعلية التخطيط قصير الامد . واقترنت ممارسات التنظيم بمظاهر الخلل في تقسيم و توزيع المهام والواجبات وفي تحويل الصلاحيات الملائمة , وفي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , وفي شيوع العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين الادارة والعاملين . وان نقص الكفاءة والخبرة لدى القادة الاداريين , وعدم امتلاك القادة الاداريين لقيم ايجابية نحو العمل وعدم تشكيلهم القدوة الحسنة للعاملين معهم , وتدني مستوى فاعلية التوجيه والتحفيز كانت من مظاهر الخلل في ممارسات القيادة والتوجيه . وان غياب المعايير العلمية والموضوعية المناسبة لقياس اداء العاملين والوحدات التنظيمية وتقويمه دوريا , وعدم وجود نظم فعالة للرقابة تمنع الانحرافات في اداء الافراد والوحدات التنظيمية , وضعف الاشراف والتدقيق الفعال كانت من مظاهر الخلل في ممارسات الرقابة .

ثالثا- تضمنت الاستبانة (4) عبارات لقياس حالة كل عامل من عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي في العراق . وانصب القياس على مدى ايجابية (او سلبية) الظواهر والمظاهر الشائعة في كل عامل من العوامل البيئية المتمثلة بالعوامل السياسية , والتشريعية والقانونية , والاقتصادية , والاجتماعية , والثقافية . اتجاه الدولة والمجتمع عموما . ومن مراجعة الجدول رقم (5) نجد ان الاوساط الحسابية للعوامل البيئية موضوعة البحث كانت : (1.754) للعوامل السياسية , (2.173) للعوامل التشريعية والقانونية , (1.811) للعوامل الاقتصادية , (2.154) للعوامل الاجتماعية , (2.115) للعوامل الثقافية . كما بلغ الوسط الحسابي لمجمل

العوامل للبيئة الخارجية (2.001) . وكانت جميع الانحرافات المعيارية المناظرة لتلك الاوساط الحسابية متدنية بما يؤشر الانسجام والاتفاق في اراء العينة. ويلاحظ مما سبق ان الوسط الحسابي لأي من عوامل البيئة الخارجية الخمسة او لمجمل العوامل البيئية كان ادنى من الوسط الفرضي (3) بما يؤشر المظهر السلبي لأي من العوامل البيئية او لمجمل العوامل للبيئة الخارجية اتجاه الدولة والمجتمع في العراق. يمكن ملاحظة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بقياس المتغيرات المستقلة في الملحق. ويتضح منه ان الاوساط الحسابية لمختلف العبارات لقياس العوامل البيئية (العبارات 32- 51) كانت ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3). وعلى سبيل المثال لا الحصر , فان العوامل السياسية في البيئة اظهرت , وفقا لإجابات العينة, اتجاها نحو عدم الاستقرار السياسي والامن , وضعف تأثير منظمات المجتمع المدني والاعلام , والعلاقات النفعية والمصلحية بين رجال السياسة ورجال الاعمال , والولاء للأحزاب السياسية على حساب الولاء الوطني .

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المتغيرات المستقلة

ت	المتغيرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الرئيسية	الفرعية		
1		الموارد البشرية	1.703	0.500
2		الموارد المالية	2.949	0.736
3		الموارد المادية	2.272	0.674
4		انظمة وتكنولوجيا العمل	2.159	0.898
5	الموارد (محسوب من 4,3,2,1)		2.270	0.421
6		التخطيط	2.113	0.830
7		التنظيم	1.713	0.623
8		القيادة والتوجيه	1.846	0.578
9		الرقابة	1.815	0.571
10	العملية الادارية (محسوب من 9,8,7,6)		1.815	0.512
11		العوامل السياسية	1.754	0.635
12		العوامل التشريعية والقضائية	2.173	0.734
13		العوامل الاقتصادية	1.811	0.580
14		العوامل الاجتماعية	2.154	0.594
15		العوامل الثقافية	2.115	0.651
16	البيئة الخارجية (محسوب من 15,14,13,12,11)		2.001	0.470

3-2- اختبار فرضيات البحث :

3-2-1- اختبار فرضيات الارتباط (الفرضية الاولى - الفرضية الثالثة) :

اولا- اختبار الفرضية الاولى: يوضح الجدول رقم (6) معاملات الارتباط البسيط (سبيرمان) للعلاقة بين الفساد

المتغيرات	الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد المادية	انظمة وتكنولوجيا العمل	اجمالي الموارد البشرية
الفساد	-.248*	-.077	-.141	-.227	-.249*
# معامل ارتباط الرتب (سبيرمان): ** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.05)					

الاداري والموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي , ويلاحظ منه الاتي:

جدول رقم (6) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين الفساد الاداري و الموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي#

1- هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة (عكسية) عند مستوى دلالة (0.05) بين الفساد في الجهاز الاداري الحكومي والموارد المتاحة لذلك الجهاز , وقد بلغ معامل الارتباط (0.249-). ويسوغ ذلك قبول فرضية البحث الاولى عند مستوى دلالة (0.05).

2- ان هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة (عكسية) عند مستوى دلالة (0.05) بين الفساد في الجهاز الاداري الحكومي والموارد البشرية المتاحة لذلك الجهاز , وقد بلغ معامل الارتباط (0.248-), ولم تظهر الموارد المالية ,او الموارد المادية , او انظمة وتكنولوجيا العمل اية علاقة ارتباط عند مستوى دلالة (0.05 او ادنى) .

المتغيرات	التخطيط	التنظيم	القيادة والتوجيه	الرقابة	اجمالي العملية الادارية
الفساد	-0.037	-0.385**	-0.428**	-0.339**	-0.309*
# معامل ارتباط الرتب (سبيرمان): ** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.05)					

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية: يوضح الجدول رقم (7) معاملات الارتباط البسيط (سبيرمان) للعلاقة بين الفساد والعملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي , ويلاحظ منه الاتي:

جدول رقم (7) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين الفساد والعملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي#

1- هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة (عكسية) عند مستوى دلالة (0.05) بين الفساد في الجهاز الاداري الحكومي والعملية الادارية الجارية فيه , وقد بلغ معامل الارتباط (0.309-). ويسوغ ذلك قبول فرضية البحث الثانية عند مستوى دلالة (0.05).

2- هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة (عكسية) عند مستوى دلالة (0.01) بين الفساد في الجهاز الاداري الحكومي وممارسة كل من وظائف التنظيم , والقيادة و التوجيه , و الرقابة الجارية فيه. وقد بلغت معاملات الارتباط لتلك العلاقات على التوالي (0.385-), (0.428-), (0.339-), ولم تظهر ممارسات التخطيط الجارية في الجهاز الاداري الحكومي اية علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.05 او ادنى) مع الفساد في ذلك الجهاز .

ثالثا- اختبار الفرضية الثالثة: يوضح الجدول رقم (8) معاملات الارتباط البسيط (سبيرمان) للعلاقة بين الفساد في الجهاز الاداري الحكومي و عوامل البيئة الخارجية, ويلاحظ منه الاتي:

1- هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة (عكسية) عند مستوى دلالة (0.05) بين الفساد في الجهاز الإداري وعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز، وقد بلغ معامل الارتباط (-0.414). ويسوغ ذلك قبول فرضية الثالثة عند مستوى دلالة (0.05).

2- ان هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة (عكسية) عند مستوى دلالة (0.01) بين الفساد في الجهاز الإداري الحكومي وكل من عوامل البيئة الخارجية : السياسية ، والتشريعية والقانونية ، و الاجتماعية ، و الثقافية. وقد بلغت معاملات الارتباط لتلك العلاقات على التوالي (-0.327) ، (-0.312) ، (-0.388) ، (-0.311) . ولم

المتغيرات	العوامل السياسية	العوامل التشريعية والقانونية	العوامل الاقتصادية	العوامل الاجتماعية	العوامل الثقافية	اجمالي العوامل البيئية
الفساد	-0.327**	-0.312*	-0.217	-0.388**	-0.311*	-0.414**
# معامل ارتباط الرتب (سبيرمان): ** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.05)						

تظهر عوامل البيئة الخارجية الاقتصادية اية علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.05) مع الفساد في الجهاز الإداري الحكومي .

جدول رقم (8) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين الفساد في الجهاز الإداري الحكومي و عوامل البيئة الخارجية#

2-2-3- اختبار فرضيات التأثير (الفرضية الرابعة – الفرضية السادسة) :

	اختبار F لكامل النموذج		اختبار t لمعاملات النموذج		المعاملات		R Square
	F	Sign.	t	Sign.	Coefficient		
1	4.414	.040	12.861	.000	4.692	=الثابت	0.256
			-2.101	.040	-.332	=اجمالي الموارد المتاحة	
2	4.335	.041	16.353	.000	4.494	الثابت	0.254
			-2.082	.041	-.188	=الموارد البشرية	
3	.380	.540	16.775	.000	4.083	=الثابت	0.077
			-.617	.540	-.085	=الموارد المالية	

4	=الثابت	4.225	17.674	.000	1.557	.217	0.155
	=الموارد المادية	-.126	-1.248	.217			
5	=الثابت	4.086	22.949	.000	.806	.373	0.112
	=انظمة وتكنولوجيا العمل	-.068	-.898	.373			

اولاً- اختبار الفرضية الرابعة: يوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه , ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية لتوفر الموارد بصورتها الاجمالية على مستوى الفساد في الجهاز الاداري الحكومي عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 25,6% (حيث بلغ R Square في النموذج 0.256). و ان معاملات معادلة الانحدار هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول, وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,05 أو اقل وفقاً لاختبار (t). ويسوغ ذلك قبول الفرضية الرابعة للبحث. ومن ملاحظة الفقرات (2-5) في الجدول الخاصة بنتائج تحليل الانحدار البسيط لكل مورد من الموارد الاربعة , نجد ان هناك علاقة تأثير معنوية واحدة فقط وفقاً لنتائج اختبار (F) عند مستوى دلالة (0,05) وهي للموارد البشرية (دونا عن الموارد الاخرى), وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 25,4% (حيث بلغ R Square في النموذج 0.254). و ان معاملات معادلة الانحدار هي ما موضحة في الفقرة (2) من الجدول, وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,05 أو اقل وفقاً لاختبار (t).

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه
 وضع الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الانواع الاربعة من الموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه, ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية للموارد البشرية المتاحة (دونا عن باقي انواع الموارد المتاحة) على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 25,4% (حيث بلغ R Square في النموذج 0.254). و ان معاملات معادلة الانحدار للنموذج هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول رقم , وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,05 أو اقل وفقاً لاختبار (t) .

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الانواع الاربعة من الموارد المتاحة للجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه

Coefficients ^a						1-المعاملات للمنموذج
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (الثابت)	4.494	.275		16.353	.000	
الموارد البشرية	-.188	.090	-.254	-2.082	.041	

a. Dependent Variable: الفساد

R Square = 0.254

ANOVA						2- نتائج اختبار (F) للمنموذج
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	1.231	1	1.231	4.335	.041	
Residual	17.897	63	.284			
Total	19.129	64				

ثانياً- اختبار الفرضية الخامسة: يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير العملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه , ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية للعملية الادارية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 32,6% و ان معاملات معادلة الانحدار هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول, وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,01 أو اقل وفقاً لاختبار (t) ويسوغ ذلك قبول الفرضية الخامسة للبحث. ومن ملاحظة الفقرات (2-5) في الجدول الخاصة بنتائج تحليل الانحدار البسيط لكل وظيفة من الوظائف الادارية الاربعة , نجد ان هناك علاقات تأثير معنوية واحدة وفقاً لنتائج اختبار (F) عند مستوى دلالة (0,05) لكل من وظيفة التنظيم, القيادة والتوجيه, الرقابة, وان القدرة التفسيرية لكل نموذج من النماذج الثلاثة على التوالي كانت 35,5% , 40,6%, 32,9% و ان معاملات معادلة الانحدار هي كما موضحة في الفقرات (3,4,5) من الجدول على التوالي, وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,05 أو اقل وفقاً لاختبار (t).

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير العملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه

	المعاملات	اختبار t لمعاملات النموذج		اختبار F لكامل النموذج		R Square
	Coefficient	t	Sign.	F	Sign.	
1	=الثابت 4.591	18.614	.000	7.508	.008	0.326
	=العملية الادارية -.348	-2.740	.008			
2	=الثابت 3.981	21.157	.000	.058	.810	0.030
	=التخطيط -.020	-.241	.810			
3	=الثابت 4.471	23.761	.000	9.059	.004	0.355
	=التنظيم -.311	-3.010	.004			
4	=الثابت 4.647	22.057	.000	12.412	.001	0.406
	=القيادة والتوجيه -.384	-3.523	.001			
5	=الثابت 4.509	20.827	.000	7.632	.008	0.329
	=الرقابة -.315	-2.763	.008			

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الوظائف الادارية الاربعة على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي, ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية لوظيفة القيادة والتوجيه على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 40,6% و ان معاملات معادلة الانحدار للنموذج هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,01 أو اقل وفقاً لاختبار (t) .

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الوظائف الادارية الجارية ممارستها على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي

	المعاملات	اختبار t لمعاملات النموذج		اختبار F لكامل النموذج		R Square
		t	Sign.	F	Sign.	
1	=الثابت	4.748	.000	8.691	.004	.348
	=العوامل البيئية	-.405	.004			
2	=الثابت	4.434	.000	5.779	.019	.290
	=العوامل السياسية	-.273	.019			
3	=الثابت	4.222	.000	4.780	.031	.265
	=العوامل التشريعية والقانونية	-.130	.034			
4	=الثابت	4.235	.000	2.522	.117	.196
	=العوامل الاقتصادية	-.169	.117			
5	=الثابت	4.678	.000	10.201	.002	.373
	=الاجتماعية	-.344	.002			
6	=الثابت	4.419	.000	4.975	.029	.271
	=الثقافية	-.227	.029			

ثالثاً- اختبار الفرضية السادسة: يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه , ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية لعوامل البيئة الخارجية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 34,8% و ان معاملات معادلة الانحدار هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول , وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,01 أو اقل وفقاً لاختبار (t) . ويسوغ ذلك قبول الفرضية السادسة للبحث. ومن ملاحظة الفقرات (2-6) المتعلقة بنتائج تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل البيئية الخمسة , نجد ان هناك علاقات تأثير معنوية وفقاً لنتائج اختبار (F) عند مستوى دلالة (0,05) لكل من العوامل السياسية, العوامل التشريعية والقانونية , والعوامل الاجتماعية , والعوامل الثقافية. وان القدرة التفسيرية لكل نموذج من النماذج الاربعة على التوالي على التوالي كانت 29% , 26,5% , 37,3% , 27,1% و ان معاملات معادلة الانحدار هي كما موضحة في الفقرات (2,3,5,6) من الجدول على التوالي , وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,05 أو اقل.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي على الفساد فيه

Coefficients ^a						-1 المعاملات للمنموذج
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (الثابت)	4.647	.211		22.057	.000	
القيادة والتوجيه	-.384	.109	-.406	-3.523	.001	

a. Dependent Variable: الفساد
R Square = 0.406

ANOVA						-2 نتائج اختبار (F) للمنموذج
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
1	Regression	3.148	1	3.148	12.412	
	Residual	15.980	63	.254		
	Total	19.129	64			

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العوامل المختلفة للبيئة الخارجية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي، ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية للعوامل الاجتماعية على الفساد في الجهاز الاداري عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 37,3%. و ان معاملات معادلة الانحدار للنموذج هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول، وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,01 أو اقل وفقاً لاختبار (t) .

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العوامل المختلفة للبيئة الخارجية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي

Coefficients ^a						-1 المعاملات ت للمنموذج
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(الثابت)	4.678	.240		19.478	.000
	الاجتماعية العوامل	-.344	.108	-.373	-3.194	.002
a. Dependent Variable: الفساد						
R Square = 0.373						
ANOVA						-2 نتائج اختبار (F) للمنموذج
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
1	Regression	2.666	1	2.666	10.201	
	Residual	16.463	63	.261		
	Total	19.129	64			

رابعا- يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات الرئيسية الثلاثة: الموارد المتاحة , العملية الادارية , عوامل البيئة الخارجية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي, ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية لعوامل البيئة الخارجية على الفساد عند مستوى دلالة (0,01) وفقا لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 34,8% .و ان معاملات معادلة الانحدار للنموذج هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول, وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,01 أو اقل وفقا لاختبار (t) .

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات الرئيسية (الموارد المتاحة, العملية الادارية, عوامل البيئة الخارجية) على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4.748	.282		16.833
	عوامل البيئة الخارجية	-.405	.137	-.348	-2.948
a. Dependent Variable: الفساد					
R Square = 0.348					
ANOVA					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	2.319	1	2.319	8.691
	Residual	16.810	63	.267	
	Total	19.129	64		
Sig. .004 ^a					
-2 نتائج اختبار (F) للنموذج					

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مختلف الموارد المتاحة والوظائف الادارية وعوامل البيئة الخارجية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي, ويتضح منه وجود علاقة تأثير معنوية لوظيفة القيادة والتوجيه على الفساد عند مستوى دلالة (0,01) وفقا لنتائج اختبار (F). وان القدرة التفسيرية للنموذج تبلغ 37,3% .و ان معاملات معادلة الانحدار هي كما موضحة في الفقرة (1) من الجدول وجميعها معنوية عند مستوى دلالة 0,01 أو اقل وفقا لاختبار (t) .

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مختلف المتغيرات الفرعية للموارد المتاحة وللوظائف الادارية ولعوامل البيئة الخارجية على الفساد في الجهاز الاداري الحكومي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(الثابت)	4.647	.211		22.057
	القيادة والتوجيه	-.384	.109	-.406	-3.523
a. Dependent Variable: الفساد					
R Square = 0.406					
-1 المعاملات للنموذج					

ANOVA						2- نتائج اختبار (F) للنموذج
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
1	Regression	3.148	1	3.148	12.412	
	Residual	15.980	63	.254		
	Total	19.129	64			

المبحث الرابع - صياغة استراتيجية مكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق*

4-1- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجهاز الاداري الحكومي في العراق:

يلخص الجدول رقم (17) نتائج المبحث السابق المتعلقة بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار , فيوضح متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ذات الارتباط والتأثير بالفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق و التي مثل (جوانب ضعف) في الجهاز الاداري ذاته , و(تهديدات) من البيئة الخارجية للجهاز . ويشير (الطائي, 2009) الى ان وجود هيئة للنزاهة في العراق تختص بمكافحة الفساد , وتراكم الخبرة والتجربة لدى تلك الهيئة تمثل (جوانب قوة) للجهاز الاداري للدولة في العراق لتمكينه من مكافحة الفساد فيه. ومن جانب اخر فان تعاظم التذمر والاستياء الشعبي من الفساد, ودعم مرجعيات دينية وسياسية واجتماعية لمحاربة ومكافحة الفساد في الجهاز الاداري للدولة في العراق يمثل (فرص) يمكن استثمارها في مكافحة الفساد.

جدول رقم (17) ملخص متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ذات الارتباط والتأثير بالفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق

الصفة في التحليل الاستراتيجي	علاقة تأثير (الانحدار المتعدد)		علاقة تأثير (الانحدار البسيط)		علاقة ارتباط	
	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
جوانب ضعف			الموارد البشرية	الموارد المتاحة	الموارد البشرية	الموارد المتاحة
جوانب ضعف	القيادة والتوجيه		التنظيم, القيادة والتوجيه, الرقابة	العملية الادارية	التنظيم, القيادة والتوجيه, الرقابة	العملية الادارية
تهديدات		عوامل البيئة الخارجية	السياسية, التشريعية والقانونية, الاجتماعية, الثقافية	عوامل البيئة الخارجية	السياسية, التشريعية والقانونية, الاجتماعية, الثقافية	عوامل البيئة الخارجية

4-2- صياغة الاستراتيجية الوطنية المقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق:

*وظفت لأغراض هذا المبحث ايضا البيانات التي اتاحت للباحث من لقاءات ومقابلات مع العديد من القيادات الادارية العليا والوسطى والدنيا اضافة لبعض العاملين في هيئة النزاهة خلال تموز/ 2014 , ومن التقارير الخاصة بالهيئة التي اطلع عليها لغرض اعداده مسودة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق للفترة (2015-2019) التي قدمها للهيئة في حينه ولم تصدر رسميا بعد ذلك.

ان العمل على مكافحة الفساد على المستوى الوطني يتطلب من بين ما يتطلب منظورا فلسفيا يتجسد في مفاهيم وعناصر عملية تقوم عليها مكافحة الفساد والادارة الاستراتيجية لنشاط مكافحة الفساد على المستوى الوطني. يوضح الشكل رقم (2) الاطار العملي لمنظومة مكافحة الفساد وعناصرها الاساسية، والتي لا بد من السعي لتحقيقها على مستوى الجهاز الاداري للدولة لبلوغ "الرسالة" و "التوجه نحو "الرؤيا" المنصوص عليهما في هذه الاستراتيجية. ان المحاور الرئيسية الاربعة في المنظومة (البناء , الاسناد والتدعيم , الوقاية , الكشف والردع) تمثل الغايات التي ينبثق عن كل واحدة منها مجموعة من الاهداف المؤثرة ازاءها . ويتطلب بلوغ كل هدف من الاهداف مجموعة من الاستراتيجيات التي يسترشد بها وتوجه العمل يوضح الجدول رقم (18) كل من الرسالة و الرؤيا والغايات، والأهداف لكل غاية من الغايات، والاستراتيجيات لكل هدف من الاهداف، للاستراتيجية الوطنية المقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري للدولة في العراق.

ان الصياغة الاستراتيجية (المتثلة في: الرؤيا، الرسالة، الغايات، الاهداف، الاستراتيجيات) المعروضة سابقا لمكافحة الفساد على المستوى الوطني، تستلزم قيام الوزارات وتشكيلاتها الادارية والجهات الاخرى في الجهاز الاداري للدولة غير المرتبطة بوزارة بإعداد الصياغة الاستراتيجية الخاصة بها في ضوء الصياغة الاستراتيجية على المستوى الوطني.

4-3- التفيذ الاستراتيجي للاستراتيجية الوطنية المقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق:

4-3-1- اعداد الخطط التنفيذية لمكافحة الفساد:

ان تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد يتطلب اعداد خطط تنفيذية خمسية (لخمسة سنوات) وسنوية (لسنة واحدة). وذلك بمشاركة مختلف التشكيلات للجهاز الاداري للدولة. وكما ملخص ادناه:

1 - اعداد "الخطة التنفيذية الخمسية": يجري هنا تحديد المهام الواجب انجازها لتحقيق كل استراتيجية، لكل سنة من السنوات الخمسة التي يجري اعداد الخطة لها، مع تحديد الفترة الزمنية (السنة او مجموعة السنوات) التي سيتم انجاز كل مهمة خلالها، والجهة المكلفة بالتنفيذ لتلك المهمة، وما يتطلبه انجاز المهمة من موارد، ومعيار الأداء الذي يتم من خلاله التحقق من مدى تنفيذ تلك المهمة او عدمه. وان يشار الى كل ذلك بصورة موجزة ومختصرة.

2 - اعداد "الخطة التنفيذية السنوية" لكل سنة: يجري اعداد هذا النوع من الخطط لكل سنة قبل ان تحين تلك السنة، وتكون جاهزة عند بداية العام ليبدأ بتنفيذها منذ اليوم الاول من السنة المعنية. وتجرى وفق نفس المنطق والنمط المعروض في الفقرة (اولا-1) اعلاه الا انها يجب ان تكون اكثر دقة وتفصيلا.

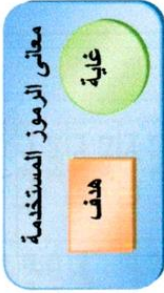
3- تقوم الوزارات المختلفة (و الاجهزة غير المرتبطة بوزارة) بأعداد الخطط التنفيذية المختلفة المار ذكرها اعلاه في ضوء الصياغة الاستراتيجية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق المار ذكرها.

ثانيا- الهيكلية التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

ان استراتيجية مكافحة الفساد المقترحة في هذا البحث هي استراتيجية وطنية، لا تخص تشكيل او وحدة تنظيمية محددة في الجهاز الاداري للدولة بل تخص الجهاز الاداري للدولة ككل بمختلف وحداته التنظيمية. وان الجهات

- المختلفة الموجودة حاليا في الدولة مسئولة عن القيام بالتنفيذ الاستراتيجي وبالتالي التنفيذ الفعلي للاستراتيجية .
وتتمثل تلك الجهات بكل من:
- أ- جهات ومؤسسات حكومية رسمية معنية مباشرة بمكافحة الفساد وهي: هيئة النزاهة , ديوان الرقابة المالية , مكاتب المفتشين العموميين , المؤسسة القضائية , لجنة النزاهة في مجلس النواب.
- ب- جهات ومؤسسات حكومية رسمية تشكل الجهاز الاداري للدولة , وتتمثل هذه بكافة الوزارات والمؤسسات والوحدات
- الادارية في الجهاز الاداري للدولة.
- ج- جهات اخرى تساهم في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بصورة مباشرة او غير مباشرة مثل: شبكة الاعلام , منظمات المجتمع المدني, القطاع الخاص.
- ان من مضامين التنفيذ الاستراتيجي الاساسية ايجاد الهيكلية التنظيمية الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية و يوضح الشكل

شكل رقم (2)



جدول رقم (18) الرؤية والرسالة والغايات والاهداف والاستراتيجيات للاستراتيجية الوطنية المقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري للدولة في العراق

الرؤية	جهاز اداري كفء وفعال , نزيه وشفاف يتولى ادارة شؤون المجتمع
الرسالة	الحد من الفساد بجميع اشكاله ومظاهره , و تطوير منظومة فعالة ذات ديمومة لمكافحة الفساد وإشاعة النزاهة والشفافية في الجهاز الاداري للدولة
الغاية 1	البناء : بناء الجهاز الاداري للدولة لإدارة شؤون الحكم على اساس اشغال الوظائف العامة بموظفين اكفاء ذوي سيرة و سمعة حسنة.
هدف 1-1	الترويج لبناء وإشاعة ثقافة مجتمعية تقوم على القيم الاخلاقية الحميدة والرشيده والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين بما يعكس ايجابا على سلوك واخلاقيات شاغلي الوظائف العامة.
استراتيجية 1-1-1	اعتماد الاجهزة التعليمية والتربوية (بدأ من رياض الاطفال صعودا الى الجامعات) والاعلامية الحكومية انظمة وسياسات وبرامج واجراءات للعمل داخلها تنصب على العاملين فيها من شأنها تنمية الاخلاق الحميدة والرشيده لدى منسوبيها , اللذين هم على تماس مع شرائح اجتماعية واسعة ومؤثرين فيها .ويسري هذا التوجه على مختلف اجهزة الدولة الاخرى , خصوصا تلك التي هي على تماس مباشر مع المواطنين .
استراتيجية 2-1-1	اعتماد الاجهزة التعليمية والتربوية (بدأ من رياض الاطفال صعودا الى الجامعات) والاعلامية الحكومية (في الحد الأدنى) سياسات وبرامج للتوعية والتثقيف , تنصب على الشرائح الاجتماعية ذات التماس المباشر معها , تتركز حول تنمية الاخلاق الحميدة والرشيده .ويمكن ان تساهم منظمات المجتمع المدني ذات العلاقة في مثل هذا التوجه.
استراتيجية 3-1-1	تفعيل وتوظيف الوازع الديني لتعزيز قيم وثقافة النزاهة ومكافحة الفساد , من خلال اشاعة المثل والقيم الفاضلة التي تدعو لها الاديان والمراجع الدينية العليا.
استراتيجية 4-1-1	اعتماد الاجهزة الرقابية القائمة على مكافحة الفساد لبرامج وسياسات وفعاليات من شأنها تشجيع وتحفيز المواطنين على التعاون معها و الابلاغ عن حالات الفساد .
هدف 2-1	اشغال الوظائف العامة الحالية والمستقبلية بأفراد من ذوي الكفاءة تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة لاشغال وظيفة معينة , ومكافحة وتصفية مظاهر الفساد التي تشوب ذلك التوجه.
استراتيجية 1-2-1	اعتماد وتفعيل العمل بالإجراءات النظامية الرسمية والمعايير الموضوعية , في مقدمتها الكفاءة والأهلية , لاختيار الافراد لإشغال الوظائف العامة سواء تعلق ذلك بالاختيار للتعيين او للترقية واشغال منصب اعلى او غيرها مما يتعلق بالحياة الوظيفية لموظف الخدمة العامة .
استراتيجية 2-2-1	اخضاع مختلف عمليات التعيين والترقية وما شابه للشفافية , وتمكين الافراد من الطعن عندما يشوب تلك العمليات الشك والريبة , والنظر في الطعون والشكاوى التي ترد حول ذلك, واصدار التشريعات و الانظمة او اللوائح والتعليمات التي تضمن العمل بذلك التوجه.
استراتيجية 3-2-1	التحقق وتدقيق اهلية وكفاءة شاغلي الوظائف العامة الحاليين , وبوجه خاص لتلك الوظائف ذات الامة او موضع الطعون والريبة حول طريقة اشغالها , في كل وحدة ادارية في الجهاز الاداري للدولة .
هدف 3-1	اشغال الوظائف العامة الحالية والمستقبلية بأفراد من ذوي السيرة والسمعة الحسنة المشهود لهم بذلك, ومكافحة وتصفية مظاهر الفساد التي تشوب ذلك التوجه.
استراتيجية 1-3-1	اعتماد سياسات وإجراءات وقواعد (سواء بوضعها او تفعيل العمل بما هو موجود منها) في الاختيار لإشغال الوظيفة العامة تضمن توفر حسن السيرة والسلوك والنزاهة في من يجري اختياره لإشغال وظيفة عامة.
استراتيجية 2-3-1	التحقق والتدقيق لحسن السيرة والسلوك والنزاهة لشاغلي الوظائف العامة الحاليين , وبوجه خاص لشاغلي الوظائف ذات الامة و لأولئك الموظفين اللذين تشوب سمعتهم وسيرتهم الشك والريبة وموضعا للشبهات في دوائرهم , وذلك في مختلف الوحدات الادارية في الجهاز الاداري للدولة .
استراتيجية 3-3-1	تطهير الجهاز الاداري للدولة من الموظفين العموميين من ذوي السيرة او السمعة غير الحسنة والفاستدين في ضوء معطيات تنفيذ الاستراتيجية السابقة المتعلقة بالتحقق والتدقيق (استراتيجية 1-2-3).
الغاية 2	الاسناد والتدعيم: ترسيخ السلوك الوظيفي القويم وأخلاقيات المهنة (لمختلف المهن) وتفضيل المصلحة العامة والشعور بالمسؤولية والولاء المنظمي وسلوك المواطنة التنظيمية الايجابية لدى شاغلي الوظيفة العامة , واعتماد انظمة عمل في الوحدات الادارية تنسم بالكفاءة والفاعلية وتوفر الضمانات للحد من مظاهر وظواهر الفساد , وتوفير الدعم المادي والمعنوي للأجهزة والهيئات الرقابية لأداء مهامها بكفاءة وفاعلية عالية.
هدف 1-2	اشاعة قيم تفضيل المصلحة العامة والشعور بالمسؤولية , وحماية المال العام من الهدر , والولاء المنظمي , والمواطنة التنظيمية , والسعي لخدمة المواطنين , والالتزام بأخلاقيات المهنة واخلاقيات السلوك الوظيفي القويم وغيرها من قيم واخلاقيات تبرز الحاجة لها في الوظيفة العامة لدي الموظفين العموميين.

استراتيجية 1-1-2	الاصدار والنشر الواسع لمدونات السلوك الوظيفي والمهني واشاعتها بين مختلف الموظفين العموميين في الجهاز الاداري للدولة للاطلاع عليها ومعرفة قواعد العمل والسلوك القويم المطلوب منهم انتهاجه وما يترتب على موظف الخدمة العامة من تبعات نتيجة الاخلال بذلك السلوك.	
استراتيجية 2-1-2	التوعية والتثقيف بقواعد السلوك الوظيفي والمهني والاخلاقي المطلوب من الموظفين العموميين في دوائرهم , وكذلك بمضامين مدونات السلوك الوظيفي والمهني والاخلاقي من خلال اقامة الندوات والدورات التدريبية الجدية والملصقات الجدارية وغير ذلك من الوسائل المتاحة.	
استراتيجية 3-1-2	تحفيز موظفي الخدمة العامة لانتهاج السلوك الوظيفي والمهني والاخلاقي القويم في اداء وظائفهم بوسائل التحفيز المتاحة , و التكريم المعن للمتميزين في هذا الجانب.	
استراتيجية 4-1-2	التوجه لجعل القيادات الادارية قدوة يحتذى بها في السلوك الوظيفي والمهني والاخلاقي من قبل العاملين في دوائرهم او وحداتهم التنظيمية . وهذا يتطلب اعطاء الاهمية الكبيرة لأساليب وكيفية اختيار القيادات الادارية في الوظائف العامة.	
هدف 2-2	توفير الفرص العادلة امام الافراد عند التقدم للوظيفة العامة , واعتماد المعايير الموضوعية في الاختيار للتعين وفي المكافآت و الايفادات والترقيات وغيرها مما يتعلق بالحياة والمستقبل المهني لشاغل الوظيفة العامة . ورصد و مكافحة مظاهر الفساد التي تشوب ذلك التوجه او تعيقه .	
استراتيجية 1-2-2	وضع وتفعيل ضوابط واليات تمنع الاحتكار والتحكم الشخصي لبعض الافراد في الوحدة الادارية للاختيار في التعيين او في منح المكافآت او الايفادات او الترقيات او ما يمثلها من شؤون الحياة الوظيفية , وتحفيز الرصد والكشف عن وجود تلك الظاهرة في الوحدات الادارية المختلفة لرصد الممارسين لها.	
استراتيجية 2-2-2	الاعلان عن كل ما يمثل فرصة يتنافس عليها اية مجموعة من العاملين في الوحدة الادارية , و اعلان الضوابط والمعايير التي تحكم اختيار من يحصل على تلك الفرصة.	
استراتيجية 3-2-2	توثيق وحفظ الاجراءات والاوليات والمحاضر الخاصة بالاختيار للتعين والايادات والترقيات وما يمثاها , واتاحتها للتدقيق من قبل الجهات الرقابية المخولة , وعلى الجهات الرقابية المخولة اجراء التدقيق لعينات منها دوريا وكذلك عند تلقي الشكاوى والبلاغات حولها.	
هدف 3-2	اعتماد انظمة عمل ذات كفاءة وفاعلية في تقديم الخدمات او المنتجات , ونظام لضمان جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها المؤسسة او الوحدة الادارية	
استراتيجية 1-3-2	وضع واعتماد انظمة عمل تتسم بالكفاءة والفاعلية , نتيح الرقابة على الاداء وكشف الخلل والظواهر السلبية .	
استراتيجية 2-3-2	التوجه لاعتماد التكنولوجيا المعتمدة على الحاسوب في تقديم الخدمات (وانجاز المعاملات) , وتقليص دور العنصر البشري في التحكم الشخصي بتقديم الخدمات (او انجاز المعاملات).	
استراتيجية 3-3-2	التوثيق والاعلان عن الضوابط و الاجراءات الرسمية لتقديم اية خدمة (او انجاز اية معاملة) من الخدمات (او المعاملات) لمختلف الخدمات (او المعاملات) التي تقدم للمواطنين وفي موقع تقديم الخدمة (او المعاملة) في الحد الأدنى, ان لم تكن هناك منفعة اكبر للمواطن عند نشرها بوسائل الاعلام.	
استراتيجية 4-3-2	وضع انظمة لضمان جودة الخدمات او المنتجات التي تقدم للمواطنين في الوحدات الادارية المختلفة في الجهاز الاداري للدولة. وان يباشر بوضع تلك الانظمة في الوحدات الادارية ذات المستوى الاعلى في الجهاز الاداري نزولا للوحدات الادارية ذات المستوى الأدنى.	
هدف 4-2	توفير مختلف اشكال الدعم المادي و المعنوي اللازمة للأجهزة والهيئات الرقابية الحكومية المعنية بالنزاهة ومكافحة الفساد من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية لتمكينها من اداء مهامها بفاعلية عالية.	
استراتيجية 1-4-2	تمكين حياة النزاهة والاجهزة الرقابية الحكومية المعنية بالنزاهة ومكافحة الفساد من اداء مهامها بفاعلية عالية , وقيام السلطتين التشريعية والتنفيذية بإزالة وتذليل كافة المعوقات التي تعترض ذلك.	
استراتيجية 2-4-2	تعيين رئيس حياة النزاهة ورؤساء الاجهزة الرقابية الحكومية المعنية بالنزاهة ومكافحة الفساد (ديوان الرقابة المالية , و المفتشين العموميين) بالأصالة	
الغاية 3	الوقاية : توفير منظومة من التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات التي من شأنها منع مظاهر الفساد المختلفة في الوظيفة العامة , وتخصيص شاغلي الوظائف العامة ضد ظواهر ومظاهر الفساد.	
هدف 1-3	اصدار التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات والاجراءات المنظمة للامال والسلوك التي من شأنها منع مظاهر الفساد المختلفة في الوظيفة العامة وتؤمن الشفافية , وتشجيع السلوك النزهي والاخلاقي بين العاملين في تلك الوظائف.	
استراتيجية 1-1-3	التوجه لتشريع القوانين وإصدار الانظمة واللوائح والتعليمات لمنع أي مظهر من مظاهر الفساد المستشرية , وذلك من خلال تحديد تلك الظواهر والمظاهر السلبية وإعداد مسودة القانون او النظام او اللائحة او التعليمات الفعالة في منعها او الحد منها , وتقديمها للجهات المعنية بإصدارها.	
استراتيجية 2-1-3	مراعاة مبدأ الأولوية والاسبقية في الظواهر والمظاهر الجاري تطبيق الاستراتيجية السابقة (التوجه لتشريع القوانين وإصدار الانظمة والتعليمات) عليها بتقديم الظواهر الأكثر اضرارا بالمصلحة العامة او الأكثر انتشارا .	

	هدف 2-3	تفعيل العمل وتطبيق التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات الصادرة المنظمة للأعمال والسلوك التي تراعي منع مظاهر الفساد وتؤمن الشفافية وتشجع السلوك النزيه والاخلاقي بين العاملين في الوظائف العامة.
	استراتيجية 1-2-3	تفعيل العمل وتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة التي تساهم في منع أو الحد من بعض ظواهر ومظاهر الفساد في الجهاز الإداري للدولة ، والتي لا تأخذ حالياً مجراها في التطبيق لسبب أو آخر .ومن بين ذلك العمل على معالجة اسباب عدم تطبيق تلك التشريعات أو الأنظمة أو التعليمات.
	استراتيجية 2-2-3	التوعية و التثقيف والتدريب للموظفين الحكوميين المعنيين بتطبيق قوانين أو أنظمة أو تعليمات معينة ، سواء شرعت أو صدرت حديثاً أو كانت صادرة ولم يتم تفعيل العمل بها، من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية وما يمثّلها من وسائل أخرى.
	هدف 3-3	تحسين المجتمع عموماً وشاغلي الوظائف العامة خصوصاً ضد ظواهر ومظاهر الفساد في الجهاز الإداري للدولة، وذلك من خلال التوعية والتثقيف
	استراتيجية 1-3-3	استثمار الاعلام المرئي والمسموع والمقروء في التوعية والتثقيف لتحسين المجتمع عموماً والموظف الحكومي خصوصاً ضد ظواهر ومظاهر الفساد المختلفة.
	استراتيجية 2-3-3	اعتماد اصدار الكتيبات والنشرات والملصقات وما شابه وتوزيعها أو جعلها بمتناول وإطلاع المواطنين عموماً وشاغلي الوظائف العامة خصوصاً ، للتعريف والتوعية بالقوانين والأنظمة و اللوائح والتعليمات التي تمنع أو تحد من الفساد أو أي من مظاهره .و يسري نفس التوجه على أية مواد توعوية وتثقيفية تحسن ضد الفساد أو أي من مظاهره.
	هدف 4-3	التفاعل البناء والتنسيق الاستباقي بين حياة النزاهة و المؤسسات التشريعية والقضائية والأمنية والرقابية الحكومية لأغراض النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد
	استراتيجية 1-4-3	التنسيق بين حياة النزاهة والسلطين التشريعية والتنفيذية لمراجعة التشريعات النافذة وتحديد مدى مواثمتها مع معايير الشفافية والحد من منافذ الفساد، وإجراء الإصلاحات اللازمة في ضوء تلك المراجعة.
	استراتيجية 2-4-3	تعاون حياة النزاهة وتقديمها الخبرة الى مجلس القضاء الأعلى لتمكينه من أعداد وتنفيذ استراتيجية لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسة القضائية وبما يتناسب مع استقلالية القضاء .
	استراتيجية 3-4-3	إيجاد اليات للتعاون والتنسيق بين حياة النزاهة و مجلس القضاء الأعلى ، من بينها عقد بروتكول للتعاون، لانتداب قضاة التحقيق في محاكم النزاهة ، و لإنشاء قضاء متخصص بقضايا النزاهة في العراق.
	استراتيجية 4-4-3	تعاون حياة النزاهة وتقديمها الخبرة الى وزارتي الدفاع والداخلية لأعداد وتنفيذ استراتيجية فعالة لمكافحة الفساد على مستوى كل وزارة منهما بما يعزز عمل تلك الوزارات في مكافحة الارهاب وإشاعة الامن والاستقرار .
	استراتيجية 5-4-3	إيجاد اليات للتعاون والتنسيق بين حياة النزاهة والجهات الرقابية التي تمارس ادواراً في مكافحة الفساد ، وهي لجنة النزاهة النيابية ومكاتب المفتشين العموميين و ديوان الرقابة المالية، بما يؤمن رفع مستوى فاعلية أداء كل منها في مكافحة الفساد.
	هدف 5-3	التفاعل البناء والتنسيق الاستباقي على المستوى الدولي لأغراض النزاهة و مكافحة الفساد
	استراتيجية 1-5-3	إبرام اتفاقيات دولية مع بعض الدول المتقدمة في مجال مكافحة الفساد ، والسعي للاستفادة من خبرات تلك الدول لمكافحة الفساد.
	استراتيجية 2-5-3	إبرام اتفاقيات دولية مع الدول التي تتواجد فيها اموال عراقية منهوبة أو افراد مطلوبين لقضايا تتعلق بالفساد ، والتي لا تقوم بتيسير استرداد الاموال أو تسليم المطلوبين لعدم وجود اتفاقيات معها تتعلق بذلك الشأن.
الغاية 4	الكشف والردع	توفير نظم واليات كفؤة وفاعلة من شأنها رصد وكشف حالات ومظاهر الفساد في ممارسة الوظيفة العامة، وأن يقتصر ذلك بعمليات فعالة للمساءلة والمحاسبة والردع للمفسدين ، ولإسترداد الاموال المنهوبة وتسليم المطلوبين لقضايا تتعلق بالفساد.
	هدف 1-4	توفير منظومات فعالة للرصد والكشف عن حالات أو ظواهر الفساد في ممارسة الوظيفة العامة أو ما له صلة بها والإبلاغ عنها للجهات الرقابية المعنية. ومكافحة مظاهر الفساد المتعلقة بتعطيل عمل تلك المنظومات بصوره المختلفة
	استراتيجية 1-1-4	تحفيز و استقطاب المواطنين والموظفين العموميين للتعاون مع الاجهزة المعنية بمكافحة الفساد وتزويدها بالمعلومات عن حالات وظواهر الفساد ، والعمل على مد الجسور وإدانة الصلة مع المتعاونين .
	استراتيجية 2-1-4	حماية المواطنين والموظفين العموميين المتعاونين مع اجهزة مكافحة الفساد .

توفير و اتاحة وسائل الاتصال وايصال المعلومات من المواطنين عموما الى الاجهزة الرقابية المعنية	استراتيجية 3-1-4		
اعتماد اليات و قنوات رسمية فعالة بين الاجهزة الرقابية ومختلف الوحدات الادارية في الجهاز الاداري للدولة لتأمين التعاون و ايصال المعلومات عن حالات وظواهر الفساد بصورة رسمية ودون تباطؤ او تأخير.	استراتيجية 4-1-4		
توفير عمليات فعالة للمسائلة والمحاسبة والردع للمفسدين من شاغلي الوظائف العامة او غيرهم, وتأمين اخضاع المشتبه بهم ومرتكبي الجرائم المنضوية في اطار الفساد لتلك العمليات . ومكافحة مظاهر الفساد المتعلقة بتعطيل العمل بذلك التوجه.	هدف 2-4		
تطوير قدرات العاملين في مجال التحري و التحقيق في قضايا الفساد وحمايتهم , بما يؤمن كفاءة وفاعلية عمليات التحقيق ونتائجها.	استراتيجية 1-2-4		
استمرارية حياة النزاهة بمتابعة القضايا التي تجري التحقيق فيها وصولا الى الانتهاء منها , واستمرارية المتابعة للتحقيقات المنتهية الواجب احالتها الى الجهة المعنية حتى يتم احالتها . وتسريع انجاز عمليات التحقيق والاحالة.	استراتيجية 2-2-4		
تسريع انجاز التحقيقات الادارية التي تجريها مكاتب المفتشين العموميين واحالتها الى الجهة المعنية دون تباطؤ او تأخير .	استراتيجية 3-2-4		
تسريع اتخاذ الاجراءات اللازمة من قبل كل مؤسسه في الجهاز الاداري الحكومي حول الملاحظات الواردة في التقرير الذي يصدره ديوان الرقابة المالية اليها بعد اجراءه لعمليات التدقيق فيها.	استراتيجية 4-2-4		
ايجاد وسائل ناجعة لتأمين تقديم كشف الذمم المالية من المشمولين بها ,ومعالجة اسباب البطئ والتلكؤ في تقديم تلك الكشف.	استراتيجية 5-2-4		
العمل على تفعيل مبدأ "الكسب غير المشروع" (من اين لك هذا؟) وتطبيقه على موظفي الخدمة العامة وفق اليات فعالة .	استراتيجية 6-2-4		

رقم (3) الهيكلية التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد , والتي تقوم على الاتي:

أ- الجهة المشرفة على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد : و هي " هيئة النزاهة " (وفقا لما ورد في

المادة 6 من اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد).وتقوم بذلك من خلال استحداث الاتي :

1- " اللجنة العليا للإشراف والمتابعة على تنفيذ الاستراتيجية " وتكون برئاسة الامين العام لمجلس الوزراء , وعضوية كل من :رئيس هيئة النزاهة, رئيس ديوان الرقابة المالية الاتحادي, ممثل عن السلطة القضائية, ممثل عن لجنة النزاهة النيابية, ممثل عن المجلس التنسيقي المشترك لمكافحة الفساد .

2- " قسم المتابعة على تنفيذ الاستراتيجية " : وهو تشكيل يستحدث في هيئة النزاهة يتكون من مجموعة موظفين يرتبط اداريا في هيئة النزاهة , بأكثر المواقع الادارية علاقة بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. ويكون هذا التشكيل صلة الوصل بين الاطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وهي :هيئة النزاهة, اللجنة العليا للإشراف والمتابعة على تنفيذ الاستراتيجية, التشكيلات الادارية المختلفة في الجهاز الاداري الحكومي المعنية بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. ويقوم القسم بمهام مقرريه اللجنة العليا.

ب- شعبة متابعة الخطط التنفيذية لمكافحة الفساد:" وهي شعبة تستحدث في كل وزارة , وكل تشكيل غير

مرتبط بوزارة , وكل مجلس محافظة وترتبط بالوزير او الرئيس الاعلى لأي من التشكيلات او مجالس المحافظات. وتضم الشعبة :

1- "وحدة اعداد الخطط التنفيذية السنوية لمكافحة الفساد " : وتكون مهامها اعداد الخطة التنفيذية الخمسية والسنوية لمكافحة الفساد للوزارة وكافة تشكيلاتها او لكل تشكيل غير مرتبط بوزارة , و اعداد تقارير الانجاز النصف سنوية والسنوية للخطط التنفيذية السنوية.

2- "وحدة قياس اداء الخطة السنوية لمكافحة الفساد " (سيتم ايضاحها في جانب الرقابة الاستراتيجية لاحقا)

ج- "اعضاء الارتباط": هم ممثلي التشكيلات المختلفة في الجهاز الاداري الحكومي المعنية بإعداد الخطط التنفيذية السنوية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على مستوى الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة. ولابد ان يكون هؤلاء الممثلين من بين العاملين في "وحدة اعداد الخطط التنفيذية السنوية لمكافحة الفساد" للوزارة وتشكيلاتها او للتشكيلات غير المرتبطة بوزارة او لمجالس المحافظات. يتولى اعضاء الارتباط تامين الصلة بين تشكيلاتهم الادارية وكل من "هيئة النزاهة" و"اللجنة العليا للأشراف على تنفيذ الاستراتيجية".

4-4- الرقابة الاستراتيجية على الاستراتيجية الوطنية المقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق:

تتضمن الرقابة الاستراتيجية كل من قياس الاداء المتحقق للاستراتيجية، ومقارنته بالأداء المخطط تحقيقه ، وتشخيص الانحرافات السلبية ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية . وادناه تفصيلا لبعض تلك الجوانب ذات الخصوصية:

اولا- تحديد معايير الاداء :

ان تحديد معيار تقويم الاداء يعني ، فيما يعني ، تحديد الماهية التي يجري قياسها للحكم على تمام الشيء او نقصه (عدم تمامه) وكذلك تحديد كيفية القيام بالقياس . وهذه تستمد من طبيعة الاشياء المراد تقويمها . هناك العديد من المعايير لتقويم الاداء الاستراتيجي . والأصل الاعتماد على المعايير الكمية وتدعيمها بمعايير نوعية . كما ان الاصل الاعتماد على المعايير التي تنطلق من قياس المخرجات وتدعيمها بمعايير اخرى . وعندما يصعب ايجاد معايير كمية ومعايير تقوم على المخرجات قابلة للقياس الدقيق والصادق يتم الاتجاه للمعايير الوصفية وتدعيمها بمعايير كمية كلما امكن ، كما يتم اعتماد معايير تقوم على المدخلات و/او العمليات وتدعيمها بمعايير تقوم على المخرجات كلما امكن . وهكذا يجب ان يجري تحديد معايير القياس لكل مهمة تدرج في الخطط التنفيذية وبما يتلائم مع طبيعتها.

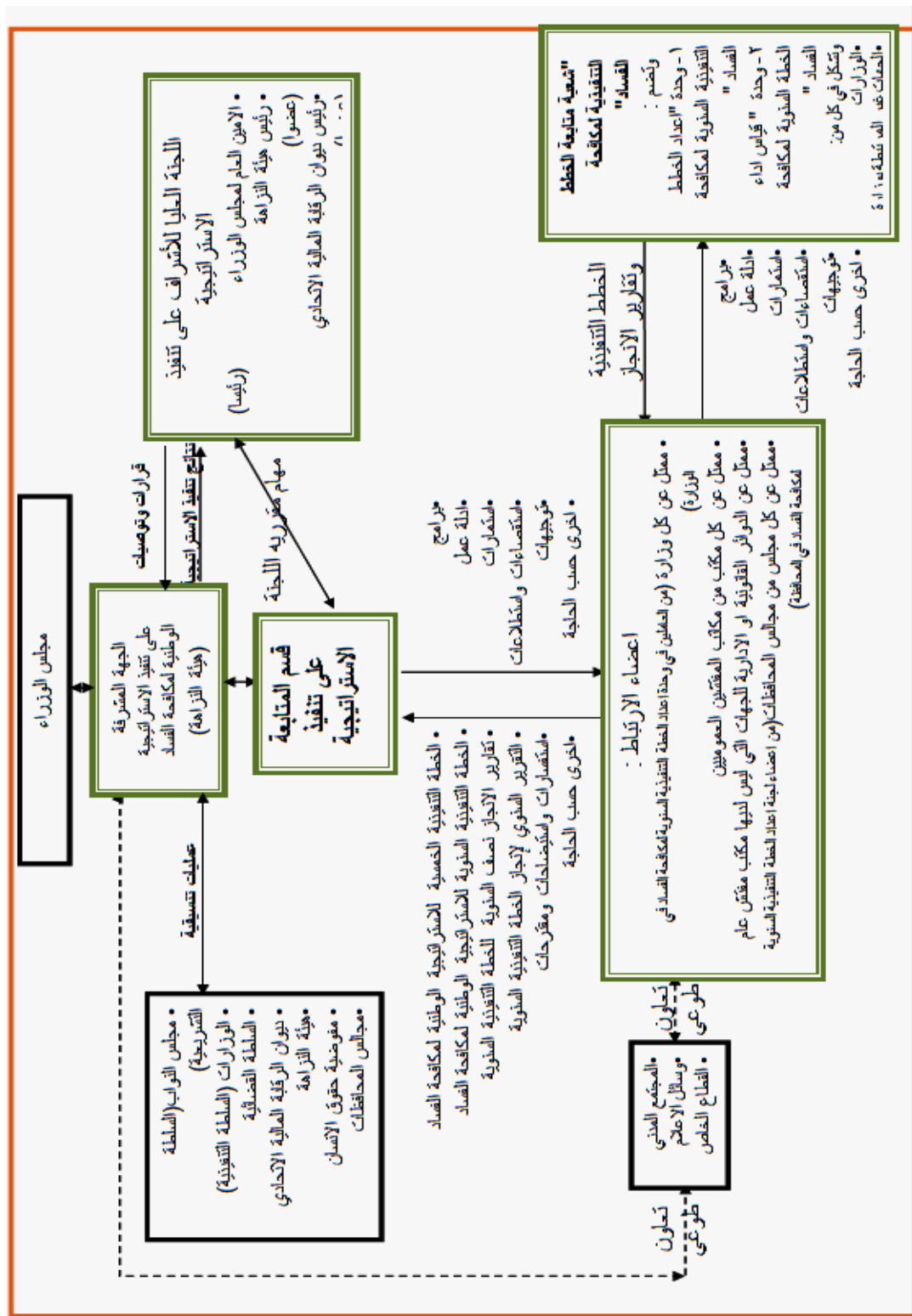
ثانيا- قياس الاداء الفعلي المتحقق واعداد تقارير الانجاز:

تتولى "وحدة قياس اداء الخطة السنوية لمكافحة الفساد " (في "شعبة متابعة الخطط التنفيذية لمكافحة الفساد" المار ذكرها سابقا) قياس الاداء الفعلي لمختلف المهام الواردة في الخطة التنفيذية السنوية لأية وزارة او تشكيل . ويجري اعداد محضر بعملية قياس الاداء يتضمن جدولاً بالمهام الواردة في الخطة مؤشراً ازاء كل مهمة الصفة التي قوم بها مستوى التنفيذ لتلك المهمة ، والمؤشرات الكمية التي تم الاستناد اليها ، والكيفية التي تم بها التقويم . وترسل نسخة من نتائج القياس الى " وحدة اعداد الخطط التنفيذية السنوية لمكافحة الفساد " لأعداد تقارير الانجاز للخطة التنفيذية السنوية .

ثالثا- الرقابة الاستراتيجية على المخرجات ومستوى رضا الجمهور المستفيد :

عند اختيار المهام بصورة سليمة ودقيقة وتنفيذها فان ذلك يقود الى تحقق الاستراتيجية ذات العلاقة بتلك المهام . وذلك يعني خلق التوجه المتضمن في تلك الاستراتيجية وهو يمثل المخرجات للاستراتيجية . ويمكن قياسه بصورة غير مباشرة من استطلاعات الرأي (الاستبيانات) . وعليه يجب القيام باستطلاعات الرأي لقياس مدى تحقق كل استراتيجية من الاستراتيجيات.

شكل رقم (3) الهيكل التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية المقترحة لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق



الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1- ان الفساد ينتشر بدرجة عالية في الجهاز الاداري الحكومي في العراق, وانه لم يترك قطاعا من قطاعات عمل الدولة الا سرى فيه. وان الوظائف العامة ذات الصفة القيادية والادارية احتلت المرتبة الاولى في انتشار الفساد بيت شاغلها, تليها في المرتبة الوظائف العامة ذات الصفة المكتبية , ثم تليها الوظائف العامة التي يشغلها الفنيين وذوي الاختصاصات المهنية , ثم تليها الوظائف العامة التي يشغلها ذوي الاختصاصات العلمية وحملة الشهادات العليا , وهذه وان جاءت في المرتبة الدنيا الا ان انتشار الفساد فيها يبقى في حدود المستوى العام لانتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق وهو مرتفع.
- 2-ثبوت فرضيات البحث الاولى والرابعة التي قضت بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية احصائيا بين مستوى التوفر الكمي والنوعي للموارد للجهاز الاداري الحكومي وانتشار الفساد فيه. وان تلك العلاقة كانت عكسية. وان اكثر الموارد ارتباطا وتأثيرا في انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي هي الموارد البشرية. وتتسم هذه الموارد في الجهاز الحكومي في العراق بالميل الى التعيين على اساس المحسوبية والانتماءات الحزبية والعشائرية وليس على اساس الخبرة والمؤهلات , وانخفاض مستوى كفاءة الموظف الحكومي , و شيوع البطالة المقنعة ووجود الفائض في الموظفين .
- 3- ثبوت فرضيات البحث الثانية والخامسة التي قضت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية احصائيا بين العملية الادارية الجارية في الجهاز الاداري الحكومي وانتشار الفساد فيه. وكانت العلاقة عكسية فكلما تردت تلك العملية كلما انتشر الفساد. والنوعي للموارد للجهاز الاداري الحكومي وانتشار الفساد فيه. واطهرت ممارسة وظائف التنظيم , والقيادة و التوجيه , و الرقابة علاقة وتأثير اكبر على انتشار الفساد.وفي الجهاز الاداري الحكومي في العراق اقترنت ممارسات التنظيم بمظاهر الخلل في تقسيم و توزيع المهام والواجبات وفي تحويل الصلاحيات الملائمة , وفي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , وفي شيوع العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين الادارة والعاملين .اما ممارسات وظيفة القيادة والتوجيه فقد اتسمت بنقص الكفاءة والخبرة لدى القادة الاداريين ,و عدم امتلاك القادة الاداريين لقيم ايجابية نحو العمل وعدم تشكيلهم القدوة الحسنة للعاملين معهم. وتدني مستوى فاعلية التوجيه والتحفيز . واتسمت ممارسة وظيفة الرقابة بغياب المعايير العلمية والموضوعية المناسبة لقياس اداء العاملين والوحدات التنظيمية وتقويمه دوريا , وعدم وجود نظم فعالة للرقابة تمنع الانحرافات في اداء الافراد والوحدات التنظيمية , وضعف الاشراف والتدقيق الفعال .
- 4- ثبوت فرضيات البحث الثالثة والسادسة التي قضت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية احصائيا بين عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الاداري الحكومي وانتشار الفساد فيه. وان عوامل البيئة الخارجية الاكثر تأثيرا في انتشار الفساد كانت كل من العوامل السياسية , والتشريعية والقانونية , و الاجتماعية , و الثقافية. واشرت العوامل البيئية مظهرا سلبيا اتجاه الجهاز الاداري الحكومي في العراق. وقد اتسمت العوامل السياسية في البيئة العراقية بمظاهر سلبية تمثلت في عدم الاستقرار السياسي والامني , وضعف تأثير منظمات المجتمع المدني

والاعلام , والعلاقات النفعية والمصلحية بين رجال السياسة ورجال الاعمال ,والولاء للأحزاب السياسية على حساب الولاء الوطني .

5-ان تحديد استراتيجيات عامة تصلح لكل زمان ومكان لمكافحة الفساد قد لا يكون فعالا , ويمكن اعتماد التخطيط الاستراتيجي وعملية الادارة الاستراتيجية بمختلف مضامينها لإدارة نشاط مكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي وبما يتناسب مع خصوصيات البيئة الداخلية والخارجية للجهاز الاداري الحكومي . وان الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الجهاز الحكومي في العراق المقترحة في هذا البحث قد اعتمدت في اعدادها تلك المنطلقات وصاغت الاستراتيجيات بخصوصية للجهاز الاداري الحكومي في العراق.

التوصيات

- 1- اعتماد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق المقدمة في هذا البحث من قبل الجهة المعنية في العراق ,ومن ذلك تبنيها من قبل هيئة النزاهة ومناقشتها للبت فيها وتطويرها.
- 2- ان العوامل ذات الخصوصية في العلاقة و التأثير في انتشار الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق , والمشار لها في الاستنتاجات (وتفصيلها في متن البحث) بحاجة الى الاهتمام بتحسينها بالاتجاه الايجابي للوصول للحد من انتشار الفساد. ويمكن ان يجري ذلك في الخطط متوسطة وقصيرة الامد التي تجري في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في الجهاز الاداري الحكومي في العراق المقدمة في هذا البحث.
- 3- يوصى بمزيد من الابحاث حول العوامل البيئية المؤثرة في الفساد للتأثير فيها بالاتجاه الايجابي , من خلال وضع خطط للإصلاح السياسي , والقانوني , وفي المجال الاجتماعي والثقافي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية

- 1- تومسون, آرثر آيه. و ستركلاند آيه. جي. : الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية-(الجزء الأول-المفاهيم)، الطبعة العربية، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، 2006
- 2- الجبوسي، عبدالله محمد: الفساد مفهومه وأسبابه وأنواعه وسبل القضاء عليه، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، الرياض، 2003
- 3- الدليمي، باسم فيصل : الفساد الإداري وبعض أشكاله من وجهة نظر عينة من المديرين، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: 1999
- 4- السالم، عبد الله بن عبد الكريم بحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 28، مصر، 2010.
- 5- الطائي، رعد عبدالله الطائي: إطار عمل استراتيجي للنزاهة ومكافحة الفساد الإداري في العراق، مقدمة إلى ورشة العمل حول استراتيجيات النزاهة ومكافحة الفساد الإداري في العراق المنعقدة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد للفترة 2009/6/25-24، صحيفة "لا" الصادرة بالتعاون مع هيئة النزاهة العامة عن برنامج(داعم)، العدد(1)، 2009/8/22، 5:
- 6- الطالباني، محمد نجم علي : الفساد أنواعه، ومظاهره، وأسبابه، وآثاره، وطرق معالجته في إقليم كردستان - السليمانية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كلمنتس /فرع السليمانية، 2010
- 7- العكيلي، رحيم حسن : الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته، 2007، www.nazaha.iq/search_web/trboy/4.doc
- 8- الغالبي، طاهر و العامري، صالح: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2010.
- 9- القرشي، مدحت كاظم : الفساد الإداري والمالي في العراق (أسبابه وتأثيراته الاقتصادية والاجتماعية وسبل مكافحته وشبكة الاقتصاديين العراقيين، 2012، <http://iraqieconomists.net>
- 10- الوائلي و ياسر خالد بركات: الفساد الإداري مفهومه وأسبابه، مجلة النبأ، العدد 80، كانون الثاني / 2006، <http://annabaa.org/nbahome/nba80/010.htm>
- 11- جمال الدين، حمودي : الفساد الإداري أسبابه -أنواعه- وأشكاله - وآثاره 2/، موقع كتابات، 2015 <http://www.kitabat.com/ar/print/44983.php>
- 12- حسين، سمر عادل : الفساد الإداري : أسبابه، آثاره وطرق مكافحته ودور المنظمات العالمية والعربية في مكافحته، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد السابع، 2014.
- 13- جونسون، مايكل : الفساد - نظرة عامة، 2008، <http://midopotter.yoo7.com/t6-topic>
- 14- ليلي، جردير : التنمية الادارية كمدخل لتجسيد الحكم الرشيد دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، فرع الديمقراطية والرشادة، 2011
- 15- مهدي، ساهر عبد الكاظم : الفساد الإداري أسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة، 2008.
- 16- يونس، مفيد ذنون بأثر الفساد على الأداء الاقتصادي للحكومة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 101، المجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، العراق، 2010. ثانياً - المراجع الاجنبية
- 17- AAPAM : Ethics and Accountability in African Public Services, Report of the XIIIth round Table of the African Association for Public Administration and Management (AAPAM) held at Mababane, Swaziland, 2-6 December ,1991.

- 18- Caiden, G.E. :What Really is Public Maladministration? , IJPA, Vol.37, No.1,1991.
- 19- Caiden, Gerald E. and Caiden, Naomi J. :Administrative Corruption , Public Administration Review Vol. 37, No. 3 ,May - Jun., 1977.
- 20- Calhoun , Mikelle A:Carving Up Corruption: Analyzing the "Rule" Component of the Corruption Event , Journal of Management Policy and Practice ,vol. 12, No.4, 2011
- 21- Campos, J.E. and V. Bhargava : Introduction: Tackling a social pandemic , in J.E. Campos and S. Pradhan (eds.) The many faces of corruption: Tracking vulnerabilities at the sector level. Washington D.C.: The World Bank. 2007.
- 22-Huberts , L.W.J.C.: What can be done against public corruption and fraud: Expert views on strategies to protect public integrity , Crime, Law & Social Change , No. 29, 1998(Retrieved on: 27 September 2015).
- 23- Huberts, Leo W.J.C.: A multi approach in corruption research : towards a more comprehensive multi-level framework to study corruption and its causes. In: Graaf, Gjalte de (Ed.) ; Maravic, Patrick von (Ed.) ; Wagenaar, Pieter(Ed.): The good cause : theoretical perspectives on corruption. Opladen : B. Budrich, 2010. - ISBN 978-3-86649-263-9, pp. 146-165. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-368896>
- 24- Gould, David J. and Amaro-Reyes , Jose A. :The Effects of Corruption on Administrative Performance Illustrations from Developing Countries ,World Bank Staff Working Papers Number 580, Management and Development Series Number 7 ,1987
- 25- Matei , Ani: Assessing the Anti-corruption Strategies :Theoretical and Empirical Models , Journal of Management and Strategy Vol. 2, No. 1, March 2011
- 26- Nye, J.S. : Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis, in M.U. Ekpo (ed.)Bureaucratic Corruption in Sub-Saharan Africa: Toward a Search for Causes and Consequences. Washington, D.C., University Press of America,1997.
- 27- Osrecki ,Fran : Fighting corruption with transparent organizations: Anti-corruption and functional deviance in organizational behavior , Ephemera theory & politics in organization , volume 15,No.2: 2015.
- 28- Patrick, Dobel, j .: The Corruption of state ,American political science review,Vol.72 , 1978.
- 29- Shah, Anwar and Schacter , Mark : Combating Corruption: Look Before You Leap- A lack of progress in eradicating corruption could be due to misguided strategies , Finance and development, - Vol.41,No.4,2004.
- 30-Shah, Anwar and Schacter , Mark : Combating Corruption: Look Before You Leap ,2006.
http://iacconference.org/documents/12th_iacc_workshop_Combating_Corruption_Look_Before_You_Leap.doc
- 31- Thompson , Arthur A., Strickland, A. J. & Gamble John E. :Crafting & Executing Strategy ,16th ed., McGraw-Hill Irwin, 2008
- 32-Werner, simcha : New direction in the study of administrative corruption. Public administration review ,Vol .43, No.2, 1983.
- 33-Wheelen,Thomas L. and Hunger, J. David:Strategic Management and Business Policy : Achieving Sustainability , 12th ed. ,Prentice Hall ,2010

