

البرامج التدريبية الحديثة ودورها في مكافحة الفساد  
دراسة تحليلية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية

بحث مُقدّم إلى  
الؤتمر العلمي السنوي الثاني للأكاديمية العراقية لمكافحة  
الفساد

مها عصمت بهجت  
ديوان الرقابة المالية الاتحادية

د. جنان جاسم مشنت  
ديوان الرقابة المالية الاتحادية

## المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على موضوع البرامج التدريبية وفق الأساليب البحثية الحديثة ودورها نحو زيادة تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي في الجهات الخاضعة لرقابة ديوان الرقابة المالية الاتحادي. ومن هنا فقد انطلق البحث من مشكلةٍ مُعَبِّرٍ عنها بعددٍ من التساؤلات الفكرية والتطبيقية بهدف استجلاء الدلالات الفكرية للمتغيرات المبحوثة المتمثلة بالبرامج التدريبية ومفهوم الفساد الإداري والمالي. ويحظى هذان المتغيران باهتمام الباحثين بشكلٍ مُتزايدٍ: كونهما من الموضوعات المهمة التي لها تأثيرٌ كبيرٌ على مستقبل المنظّمات في البيئة العراقية قاطبةً. وقد تضمّن البحث صياغة فرضية مفادها أنّ (هنالك دور لبرامج تدريب الموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بوصفها (عناصر القوة) لبيئة العمل الرقابية الاستراتيجية نحو زيادة تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي في الوحدات الاقتصادية الخاضعة لرقابته) ، وباستخدام إجراء تحليل المضمون الذي بُني على إعداد قائمة فحص واستقصاء ميدانيّ مُكوّنة من (١٤) فقرةً ضمن المقابلات الشخصية الميدانية شملت (٢٠) فرداً من العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بمستويات القيادات الإدارية العليا والوسطى وتمثّلت بـ (مدير عامٍّ، ومعاون مدير عامٍّ، وخبير، ورئيس قسم، ومسؤول شعبيّ). وجاء البحث بأهمّ الاستنتاجات منها التطوير المستمر في صياغة الخطة التدريبية السنوية والاستراتيجية وتصميم البرامج التدريبية للديوان بما يضمن فاعليّة التدريب من خلال مسح شاملٍ للمتطلبات والاحتياجات التدريبية للعاملين. كما أنّ الديوان يمتلك ملاكاتٍ وظيفيّة ذات خبرة وكفاءةٍ ومن ذوي الشهادات الأكاديمية العليا والممارسة الجيدة في مجالات عمل الديوان الرقابية والتدقيقية والحفاظ على المال العام؛ ممّا سينعكس على نضج آرائهم ورصانة معلوماتهم عند الاستعانة بهم كمُدرّبين في البرامج التدريبية المُقامة في الديوان. فضلاً عن الشراكات الاستراتيجية التدريبية التي يستعين بها الديوان من الخارج لزيادة الكمّ المعرفي للعاملين.

المصطلحات الرئيسة للبحث: التدريب والبرامج التدريبية، ومفاهيم الفساد وأنواعه وأسبابه.

## المقدمة

لا شك أن مكافحة ظاهرة الفساد قد أضحت من التحديات الكبرى التي تواجه الدول في سعيها للنهوض بواقعها الاقتصادي والوصول إلى مجتمع ديمقراطيّ ينعم أبنائه بالرفاهية. الأمر الذي يتطلب توافر الإرادة الصادقة في تبني خطط واستراتيجيات تستهدف محاربة هذه الظاهرة والحد من آثارها الخطيرة على المجتمع بمستوياته كافة. وإن أحد أساليب مكافحة الفساد هو تطبيق هذه الظاهرة وتأطيرها بنظام قانوني فاعل وراعي يكفل تخفيف آثارها في المجتمع. فضلاً عن الحد من وقوعه. والواقع أن المشرع العراقي أعطى أهمية كبيرة لمكافحة الفساد في سياسته التشريعية. إذ انضم العراق إلى العديد من الاتفاقيات الدولية المتعددة الأطراف. وأهمها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي انضم إليها بموجب القانون رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٧. وأعقب ذلك إجراءات تشريعية انصبت على نظامه القانوني تمثلت في إصدار تشريعات جديدة وتعديلات أخرى في إطار الاستجابة التشريعية لالتزاماته الدولية. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن موضوع تدريب الموارد البشرية يعكس في المنظمات بصفة عامة مستوى طموح المنظمة. ومن المفترض أن تكون البرامج التدريبية نقطة إرشادية دالة لكل مجهودات المنظمة.

ومن هذه النقطة يبرز هدف البحث الذي يتجسد حول الدور المؤثر الذي تؤديه البرامج التدريبية للموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية نحو زيادة تشخيص آفة الفساد الإداري والمالي للوحدات الاقتصادية الخاضعة لرقابة الديوان: كون أن ديوان الرقابة المالية الاتحادية يعد أعلى جهة تدقيق في العراق تعنى بالحفاظ على المال العام والحد من الهدر فيه وتشخيص حالات من الفساد الإداري والمالي في الجهات الخاضعة لرقابته بموجب قانون الديوان النافذ رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل).

وإنطلاقاً مما سلف فإن مشكلة البحث تتمحور حول تساؤلات. أهمها (هل تمتلك الأساليب التدريبية المتبعة في إعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية الطاقة التحفيزية للموظفين تمتد لتصل إلى زيادة تمكين الموظف ميدانياً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي في الجهات الخاضعة لرقابة الديوان أم إن دورها محدود يتحدد بتطوير بعض التوجهات المستقبلية).

سعيًا لتحقيق أهداف البحث الحالي: فإنه يقتضي تقسيم البحث وفق خطة بحثية وعلى أربعة مباحث نخصص المبحث الأول منها لمنهجية البحث. فيما يتناول المبحث الثاني التأطير النظري

للبحث المتضمن بشكل رئيس ثلاث فقرات رئيسية تتمثل بـ: مفهوم التدريب والبرامج التدريبية، ومفهوم الفساد الإداري والمالي، وعقب ذلك سنُخصّصُ البحث الثالث للتأطير العملي للبحث، لنختتم موضوع البحث بالبحث الرابع المُخصّص لأهمّ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي تمّ التوصل إليها البحث.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث:-

تنبثق مشكلة البحث في فهم حقيقة محاربة وجود ظاهرة الفساد المالي والإداري في هيكلية أبة دائرة من دوائر الدولة العراقية الذي يعدّ ظاهرة خطيرة تنخر في هيكلها وتشكل عقبة في تقدّم عملية التنمية بأصعدتها المختلفة وخيدها عن الخطط والبرامج الاستراتيجية. ومن هذه النقطة يظهر التحدي الأكبر الذي يواجهه ديوان الرقابة المالية الاتحادية؛ كونه أعلى جهة تدقيق في العراق تُعنى بالحفاظ على المال العام والحد من الهدر فيه وتشخيص ظاهرة الفساد الإداري والمالي بموجب قانون الديوان النافذ رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ المعدّل. وانطلاقاً من هذا التحدي الكبير تظهر الحاجة إلى تكثيف الجهود التدريبية وفق أحدث الأساليب البحثية لمتنّف المنظمات ومنها ديوان الرقابة المالية الاتحادية الذي أصبح ضرورةً ولزماً؛ لما تُشكّله البرامج التدريبية من دور بالغ الأثر في إعداد الملاكات التدريبية الكفوءة والمؤهلة لتحقيق أهداف الديوان الاستراتيجية بصورة عامّة. وأبرزها محاربة ظاهرة الفساد في الجهات الخاضعة لرقابته. ومن هذه الفكرة يمكن أن تكون مشكلة البحث أكثر وضوحاً من خلال التساؤلات الآتية التي يسعى البحث الإجابة عنها لاحقاً في مضمونه:-

١. هل تمتلك الأساليب التدريبية المتبعة في إعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية الطاقة التحفيزية للموظّفين تمتدّ لتصل إلى زيادة تمكين الموظّف ميدانياً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبيّ نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي في الجهات الخاضعة لرقابة الديوان أم إن دورها محدود يتحدّد بتطوير بعض التوجّهات المستقبلية؟
٢. ما الدور الذي تؤدّيه البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادية نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي في الجهات الخاضعة لرقابته؟ وذلك من خلال دراسة آراء العيّنة التي تمّت مقابلتها بأسلوب تحليل المضمون (الاستقصاء والمقابلات الميدانية).

### ثانياً- أهمية البحث :-

تتضح أهمية البحث على النحو الآتي:-

١. سيُسهمُ البحث في تكوين نظام معرفي وتطبيقي يُعزّز قدرة الديوان في تأكيد دور برامجه التدريبية نحو موضوع تشخيص ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الجهات الخاضعة لرقابته.
٢. السعي لأن يكون هذا البحث منطلقاً نحو زيادة الوعي بأهمية البرنامج التدريبيّ وتعزيز مرتكزاته؛ لما له من أهمية ودور في تنمية مؤهلات وخبرات الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة؛ وذلك لضمان سير التقدّم في عمل المنظمة وتحقيق الهدف الاستراتيجي العام لها.

### ثالثاً- أهداف البحث :-

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

١. يهدف البحث إلى إبراز الدور المؤثر الذي تؤديه البرامج التدريبية للموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية نحو زيادة تشخيص آفة الفساد الإداري والمالي للوحدات الاقتصادية الخاضعة لرقابة الديوان. وهي تعد دراسة تحليلية لعينة من البرامج التدريبية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية. بعده المؤسسة الرقابية التي تؤدي دوراً هاماً في المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد.
٢. تحليل أبعاد متغيرات البحث وفق أسلوب تحليل المضمون لقائمة فحص واستقصاء عينة من المقابلات الميدانية للعاملين من المستويات القيادية الإدارية في الديوان.
٣. صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي من الممكن الاستفادة منها؛ اعتماداً على ما توصل إليه البحث من نتائج.

### رابعاً-فرضية البحث:-

ينطلق البحث من فرضية مفادها أن (هنالك دور لبرامج تدريب الموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الاتحادية بوصفها (عناصر القوة) لبيئة العمل الرقابي الاستراتيجي نحو زيادة تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي في الوحدات الاقتصادية الخاضعة لرقابته).

### خامساً- حدود البحث:-

١. الحدود المكانية:- يتمثل البحث في «ديوان الرقابة المالية الاتحادية» في بغداد.
٢. الحدود الزمانية:- وهي تمثل مدة إعداد البحث من خلال إجراء المقابلات والاستقصاء الميداني. والاطلاع على البيانات. وقد حددت مدة إجراء البحث بالمدة الزمنية من تاريخ ٢٠١٨/٦/٢٧ إلى ٢٠١٨/٩/١٦.

### سادساً- مجتمع البحث وعينته:-

تم اختيار الجانب العملي لإجراء البحث في (ديوان الرقابة المالية الاتحادية) كمجتمع للبحث الذي تضمن مقر الديوان وتشكيلات الدوائر التابعة له في بغداد. أما اختيار العينة فقد تكونت من العاملين من المستويات القيادية الإدارية العليا والوسطى على أساس المنصب الوظيفي الحالي الذي يناسب عنوان البحث الحالي. وتمثل عدد أفراد العينة بـ (٢٠) فرداً من (مدير عام، ومعاون مدير عام، وخبير، ورئيس قسم، ومسؤول شعبة). أما أسلوب اختيار عينة البحث، فهي العينة القصدية (العمدية) أي انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث؛ لتوافر الخصائص فيهم دون غيرهم. وتكون هذه الخصائص من الأمور المهمة للبحث وتخدم أهداف البحث بشكل أفضل. وذلك بسبب كون طبيعة المتغيرات وما

نحتاجه من الدقة في الإجابة واختصاراً للوقت والجهد، كذلك إن المديرين والمسؤولين المباشرين هم من يقوموا بترشيح العاملين للالتحاق بالبرامج التدريبية والقادرين أكثر من غيرهم على معرفة الدور الذي يؤديه التدريب في تأهيل قدرات العاملين قبل وبعد المشاركة بتلك البرامج.

### سابعاً- وسائل جمع البيانات والمعلومات :-

لغرض تحقيق أهداف البحث بجانبه النظري والتطبيقي، يتطلب الأمر استخدام مجموعة من الوسائل منها:

١. الكتب والرسائل والأطاريح والدراسات لإغناء الجانب النظري.
٢. الوثائق والسجلات الرسمية:- تم الاعتماد على هذا الأسلوب في جمع البيانات بهدف الحصول على الحقائق والمعلومات من (موقع إجراء البحث) ديوان الرقابة المالية الاتحادية للسنوات (٢٠١٢-٢٠١٣-٢٠١٤) بهدف التعرف على البرامج التدريبية المقدمة في الديوان بصورة عامة، وكذلك دراسة الخطط التدريبية وخصوصاً الخطة التدريبية لسنة ٢٠١٨؛ للاستفادة منها في تحليل نتائج البحث.
٣. تحليل المضمون (قائمة الفحص والمقابلات الميدانية):- تم الاعتماد على هذا الأسلوب في جمع البيانات بهدف الوصول إلى الحقائق والبيانات.
٤. المعلومات التي تم جمعها في مجتمع البحث.

## المبحث الثاني التأطير النظري للبحث

بتألف هذا المبحث من مطلبين. إذ سيُخصّص المطلب الأول منه: لبيان مفهوم التدريب والبرامج التدريبية. في حين سيُكرّس المطلب الثاني لبيان مفهوم الفساد الإداري والمالي. وعلى النحو الآتي:

### المطلب الأول

#### التدريب و البرامج التدريبية

التدريب (Training) من التوجّهات التطويرية للعاملين في المنظمة. ويعدّ في الوقت الحاضر أحد عناصر التنمية والاستثمار في رأس المال البشري. إذ يؤدّي دوراً أساسياً في تنمية وتطوير الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم والنوع. ويعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات الإدارية والفنية اللازمة لزيادة فاعليّة وكفاءة العاملين. وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء والانتاجية في العمل ونجاح المنظمات. أصبح مفهوم التدريب ضرورة ملحة في زمن أهمّ سماته التغيير المستمر والتوسّع المعرفي في ظلّ تطوُّرات العصر التقنيّة. وإن طبيعة هذه التغيّرات التي تعيشها تلك المنظمات أصبح لزاماً عليها أن تحدّد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي وفق التوجهات العالمية المعاصرة: بغية توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطوُّرات وتحقيق أهدافها. وبما تقدّم سنحدّث في هذا المطلب عن التأطير النظري للموضوع. ويمكن توضيحه بما يأتي:-

#### أولاً: مفهوم التدريب والبرامج التدريبية:-

تُحلّ العملية التدريبية أهمية قصوى في عمليّة التنمية الإدارية في المنظمات. ومن ثمّ ينطَلَب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة: ضماناً لتحقيق الأهداف المحدّدة (السكارنه، ٢٠١١: ١٥). وللإحاطة أكثر بمفهوم التدريب والبرامج التدريبية الجدول (١) يوضح أهمّ تلك المفاهيم :-

الجدول (١) بعض المفاهيم الأساسية للتدريب

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
١	عبد الرحمن	٢٠١٠	٨٨	الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عملٍ مُعيّن أو القيام بدورٍ مُحدّد في المؤسسة التي يعمل فيها .



٢	الهيئتي	٢٠١٠	٢٢٣	هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة بأداء الأعمال ، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحاليّة والمستقبليّة.
٣	ديسلر	٢٠١٠	٢٦٤	مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظّفين الجدد أو الحاليّين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح .
٤	Noe	٢٠١٠	٥	الجهد المخطط من قبل المنظمة؛ لتسهيل تعلّم العاملين القدرات المتعلّقة بالوظيفة . هذه القدرات تتضمن المعرفة والمهارات والسلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة.
٥	Robson&others	٢٠١٠	٤	مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعددٍ من المتدربين لتحقيق أهدافٍ معينة
٦	السكارنه	٢٠١١	١٧	عمليةٌ مخطّطة ومُنظّمة ومُستمرّة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه وإتجاهاته؛ ممّا يمكنه من أداء وظيفته بكفاءةٍ وفاعليّة.
٧	الكلالده	٢٠١١	٩٩	النشاط الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحاليّة والمستقبليّة على أسسٍ علميّة وعملية.

٨	العبيدي	٢٠١٣	٣٣	عملية مستمرة تهدف إلى إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه، ومن ثم تؤدي إلى تحسين أدائه وأداء الشركة ككل.
٩	العيساوي	٢٠١٥	٣٦	هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية غايته إكساب الأفراد العاملين مهارات (Skills)، وقدرات أو معارف (Knowledge)، وسلوكيات (Attitude) جديدة، أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلاءم مع متطلبات التطور الوظيفي.

المصدر/ إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في أعلاه

ومن الجدول (١) يمكن أن نستنتج أنّ التدريب أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية وعملية نظامية مُستمرة ومُخطّط لها مسبقاً، غايتها تلبية احتياجاتها التدريبية وتنمية قدرات وأداء الأفراد العاملين والمنظمة والعمل على تحسين فاعليتها، من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة وتطوير سلوكيات جديدة لديهم أو تعديلها وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية المطلوبة نحو العمل: من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً: أهمية التدريب والبرامج التدريبية :-

أصبحت العملية التدريبية ضرورية لتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفاعلية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرارات، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها (الهيتمي، ٢٠١٠: ٢٢٧).

ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة والأفراد كما يأتي (السكرانة، ٢٠١١: ٢٢):-

١. الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.

٢. توفير للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

٣. رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.

٤. الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتوليد مشاعر الحب للعمل.

٥. إجاز وظيفي أفضل كمّاً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف (أبو شيخه، ٢٠١٠ : ٣٩٢).

٦. في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين (عباس، ٢٠٠٦: ١٨٨).  
٧. زيادة القدرة على اعتماد تكنولوجيا وأساليب جديدة (Mahapatro, ٢٠١٠: ٢٨٢).  
وكما إنَّ التدريب ليس يُنمّي المعرفة والإمكانيات لدى الموارد البشرية فقط، بل إنَّه مُهمٌّ كذلك في تحديد إمكانيات الموظّفين على الحصول على التطوير الوظيفي، إذ إنَّ الموظّف الذي لديه مسارات خاصّة ويظهر أداءً جيّداً لديه فرصة أفضل لتلقّي مسؤوليّات أكثر، مقارنةً مع شخصٍ لم يخضع لأيّ برنامجٍ تدريبيّ (Yahiya & other, ٢٠٠٩: ٨٩).

### ثالثاً: أهداف التدريب :-

يهدف التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيميّة داخل المنظّمة، وإن أهداف التدريب ماهي إلّا جزءٌ من الأهداف الكلّية للمنظّمة، ويسهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإن الربط بين الإداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية هو أحد المتطلّبات الأساسيّة لنجاح المنظّمات في الوقت الحالي (زايد، ٢٠٠٣: ٢٨٤). ويرى العزاوي أنّ برامج التدريب التي تهدف إلى إكساب الأفراد معلوماتٍ ومعرفةً وظيفيّةً مُتخصّصةً تتعلّق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل. وصقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد وتعديل سلوكهم، فضلاً عن أنها تبرز التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد وأجاءاتهم والتطوّر الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة. (العزاوي، ٢٠٠٦: ٢٢-٢٣).  
وقد أشار السكارنة إلى أهداف التدريب، وتمثّل بـ:-

١. رفع الروح المعنويّة للعاملين بعد إلمامهم الجيّد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص على الأداء، وتحقيق ذواتهم من خلال رضاهم على أنفسهم وأعمالهم.  
٢. رفع المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكلٍ مُستمرٍّ عن طريق تحسين عناصرها؛ لتقاس مع المتطلّبات.

٣. رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء. (السكارنة، ٢٠١١: ٢٨).

### رابعاً-أنواع البرامج التدريبية :-

تقوم بمهمّة التدريب أجهزة مختلفة ومراكز تدريب مُتخصّصة بتنمية المورد البشريّ، وهناك نوعان أساسيان من برامج التدريب أثناء الخدمة :- (العبدلي، ٢٠١٦: ٣٦)  
١. البرامج التطويريّة: يستخدم هذا النوع من البرامج في مساعدة المُدرّبين على اختلاف تخصّصاتهم ويهدف إلى تحديد الجوانب المهنيّة للفرد وتزويده بأحدث المفاهيم والخبرات المُتعلّقة بميدان عمله .  
٢. البرامج التأهيليّة: تهدف هذه البرامج إلى التأهيل للوظائف في المستويات الأعلى التي يرتقون إليها بعد تدريبهم على الأسس الآتية :

- توضيح الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المقبل في علاقته مع الأعمال الأخرى.
- تحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها.

- اعتماد التدريب على تمثيل الدور.

وهناك أنواع أخرى من البرامج التدريبية، ومنها : (الماجدي ، ٢٠١٦ : ٢٧)

١. برامج التدريب أثناء العمل: ويكون التدريب في موقع العمل كما تدل التسمية تحت إشراف مسؤول مُعين في الجهة التي يعمل بها المتدرب ليتولى إرشاده وتوجيهه.
٢. برامج التدريب خارج العمل: يتم هذا النوع خارج قاعات التدريب في المعاهد التدريبية على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت هذا الأسلوب ما بين المحاضرات والندوات وغير ذلك.

#### خامساً- المراحل الأساسية للبرامج التدريبية :-

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية؛ لغرض تحقيق مزايا تنافسية من خلال ما يُسمّى بالرافعة التدريبية العالية، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقاً مع استراتيجية المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالجودة المرغوبة (عباس، ٢٠٠٦: ١٨٧)، والتساؤل هنا هو كيف تُعدّ هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدّمها أو خد من نتائجها؟ ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يُطبّق في جميع المنظمات، إذ إنّ الشكل الذي يتّخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنظمة (الياسري، ٢٠١٦: ١٢١)، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة إنّ البرامج التدريبية تُربّ مجموعة من المراحل المنطقية المتتابعة، وهي كالآتي (ديسلر، ٢٠١٠: ٢٦٥) (الحريري، ٢٠٠٩: ١١٩) :-

١. مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية : Analysis (and identifying training needs) لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب (الكلالده ، ٢٠١٠: ١٠٢)؛ لذلك تُعدّ الاحتياجات التدريبية من الخطوات الأولى والرئيسية في العملية التدريبية التي تساعد على جعل النشاط التدريبي هادفاً ذا فائدة للمنظمة والمتدربين، إذ تساعد على تحديد أمور أو أولويات ومدى حاجة الموظّفين إلى التدريب بالشكل الذي من شأنه يُوفّر الكثير من الجهد والنفقات للمنظمة (Salas&Bowers، ٢٠٠٧: ٢٠٠)، ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة الآتية (الصيرفي، ٢٠٠٩: ١٣) :-

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب أو المُستهدف - الأداء الفعلي

وعليه، فإنَّ خليل خديد الاحتياجات التدريبية يتمُّ على ثلاثة مستوياتٍ أساسيةٍ، وهي: (Noe)، (٢٠١٠: ١٠٤) و (السكرانة، ٢٠١٠: ١٢٦-١٢٧) و (الصيرفي، ٢٠٠٩: ٣٤-٥١) و (الماجي، ٢٠١٦، ٢٩) :-

- أ- تحليل الفرد:- وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهاراتٍ ومعارفٍ وقدراتٍ جديدةٍ أو تطويرٍ لما هو قائم، ويبحث تحليل الفرد: من يحتاج التدريب؟ وماذا يحتاج؟ وهل يحتاج التدريب فعلاً؟
- ب- تحليل الوظيفة:- وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماطٍ أداءٍ وسلوكٍ، وبما يتلاءم مع التغييرات البيئية، ويساعد هذا التحليل المسؤولين عن التدريب التعرف على (الأداء الوظيفي، والمسؤوليات والمهام، ومعايير الأداء).
- ج- تحليل المنظمة:- وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية، ويشمل هذا التحليل الجوانب الثلاثة (تحليل الموارد البشرية، وتحليل بيئة العمل، والمناخ التنظيمي).

- ويرى (Noe، ٢٠١٠: ١٠٤) أنَّ تحديد الاحتياجات التدريبية خطوةٌ ضروريةٌ جداً في العملية التدريبية، وإذا لم تتم بصورةٍ صحيحةٍ يمكن أن تحدث واحدة أو أكثر من الحالات الآتية:-
- أ- قد لا يستخدم التدريب بصورةٍ صحيحةٍ كحلٍ لمشاكل الأداء (إذ إنه يجب أن يتعامل مع خفيز الموظفين، وتصميم الوظائف أو التوصل إلى أفضل توقعات الأداء).
- ب - أن تكون برامج التدريب غير مناسبةٍ بمحتوياتها وأهدافها أو منهجيتها.
- ج - ويمكن للمُدرِّبين أن يدخلوا في البرامج التدريبية وهم غير مُؤهلين لها، أو لم يكن لديهم المهارات الأساسية والمطلوبة مسبقاً، والثقة اللازمة للتعلم.
- د - التدريب لن يقدم التعليم المتوقع وتغيير السلوك والنتائج المالية أو الأرباح الذي تتوقعه المنظمة.

٢. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: (Instructional Design)
- تشير عملية التصميم إلى النهج المنظم لتخطيط وتطوير البرنامج التدريبي، وهذه الخطوة مهمةٌ لإدارة التدريب العليا من خلال فهم كيفية تنمية أو تحسين المهارات والمعارف للمُدرِّبين (Noe، ٢٠١٠: ٧)، وتهدف عملية تصميم البرنامج التدريبي إلى وضع خطةٍ كاملةٍ لتنفيذ البرنامج التدريبي (العزاوي، ٢٠٠٩: ١٩١)، إذ تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقةٍ فيها الكثير من الاحتراف مُتضمنةً مجموعة إجراءاتٍ مُتسلسلةٍ، أبرزها: (بربر، ٢٠١٢: ٢٦١)
- أ- تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة المطلوب التدريب عليها.
- ب- اختيار أسلوب أو طريقة التدريب المناسبة.
- ج- اختيار المُدرِّبين المناسبين من أصحاب الخبرة والاحتراف.

وإنَّ من العناصر الأساسية التي لا بدَّ من تحديدها عند تصميم البرنامج التدريبيِّ ما يأتي (عباس، ٢٠٠٦: ١٩٢) :-

- موقع التدريب الذي يتوقَّف على طبيعة المهمة التدريبية وظروف المنظمة.
- التسهيلات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب التي تتضمن (مؤهلات المدربين والمتدربين، الأجهزة والمستلزمات التدريبية، تحديد الوقت المناسب ...)
- طرائق التدريب، ومنها ( طريقة التدريب في الموقع الوظيفي، وطريقة ممارسة المهنة، وطريقة التعلم الوظيفي والتناوب الوظيفي، وتدريب في بيئة عملٍ مُثالية، وتدريب الفريق، والتدريب الإبداعي).

٣. مرحلة اختبار مدى صحة البرنامج التدريبيِّ: (of Training Program Validation Test)  
من خلال تجربة البرنامج على عددٍ قليلٍ من الأفراد وعدم وجود ثغراتٍ فيه (ديسلر، ٢٠١٠: ٢٦٥).

٤. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبيِّ: (Implementation of Training)  
وهي تُعبَّر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبيِّ في إطارها العام والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها ( توقيت البرنامج - وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية - تجهيز المطبوعات - والاتصال بالمتدربين - والاتصال بالمدربين). وهذه المرحلة مهمة وخطيرة في الوقت ذاته، فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل العملية التدريبية، وإن تنفيذ البرنامج التدريبيِّ بنجاح يعتمد على عوامل عدَّة مثل: قدرة المنسق، والمدربين، ونوعية المدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبيِّ (درة، الصباغ، ٢٠١٠: ٣٢٧)، وهذه المرحلة تُعدُّ من الضروريات لنجاح أي برنامج تدريبيِّ، إذ قد يكون التخطيط للبرنامج التدريبيِّ موضوعاً بصورة دقيقة، غير أنه عند تنفيذ هذا البرنامج قد يلاقي صعوباتٍ تؤدي إلى فشله، وعلى ذلك فإن عملية التنفيذ يجب أن تنطوي على مجموعةٍ متنوِّعةٍ من المناهج والأساليب العلمية الحديثة التي تساعد على تنفيذ البرنامج بصورة ناجحة (Woods, ١٩٩٧: ١٧٦).

٥. مرحلة تقييم البرنامج التدريبيِّ: (Evaluation and Follow - up)  
يُعدُّ التقييم جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة بوصف التدريب جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، فلا بدَّ من أن يشتمل على عنصر التقييم؛ للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة له، وهي زيادة كفاءة المتدربين بما ينعكس على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات (القريوتي، ٢٠١٠: ١٨٠). أي أن تقييم أي برنامج تدريبيِّ يقوم على التأكد، فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيَّرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبيِّ، بمعنى أنَّ نجاح البرنامج التدريبيِّ يجب أن يُقاس في ضوء المتغيرات الأدائية والسلوكية التي تحدَّد في الوظيفة أو العمل (الهيتمي، ٢٠١٠: ٢٤٢).

وقد أشار (العزاوي، ٢٠٠٩: ١٩٥) على ضرورة وأهمية المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبيِّ للوقوف على :-

أ- مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها.  
ب- مدى أهمية الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة .

ج- تحديد جوانب القوة والضعف.

وقد ذكر (عباس ، ٢٠١١ : ٢٤٤) أهداف عملية تقييم نتائج برامج التدريب، وكالاتي:-

أ- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية والمتمثلة في تعزيز التعلم ونقل أثره إلى الوظيفة.  
ب- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى وإدارة البرنامج مثل: ملائمة المادة التدريبية، والتسهيلات، والمحاضرات؛ مما يمهّد الفرصة للوقوف على نواحي الضعف، والعمل على التخطيط للتدريب مستقبلاً .

ج- تحديد العائد والتكلفة المادية لنشاط التدريب .

د- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة .  
ومن كل ما تقدّم، فعلى المنظمة أن تُقرّر كيف ستحدّد فعالية البرنامج التدريبي؟ وأن تعرف ما هي نتائج التدريب والمعايير اللازمة للقياس؟

#### سادساً- الأساليب التدريبية الحديثة وأهمها :-

شهدت السنوات الأخيرة تقنيات التدريب نمواً وتطوراً مطّرداً، وتّضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت وتسهم في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب، وتحقيق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمُدرّب؛ ممّا يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة. وقد يلجأ المُصمّم للبرنامج التدريبيّ إلى استراتيجياتٍ تدريبيةٍ يطبق أساليب تدريبية للحصول على درجة عالية من المرونة والتحكّم في المواقف التدريبية، فقد يلجأ إلى المحاضرة وتطبيق التقنيات السمعية والبصرية والمحاكاة والتدريب المبرمج وتطبيقات الحاسوب، ودراسة الحالة وحل المشكلات وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية والمؤتمرات، وبحكم هذه الاستراتيجيات ثلاثة معايير، هي : (الشاعر، ٢٠١٧: ٢٠١)

١. معيار التغذية الراجعة، ويشمل ردود الفعل التي تحدث من قبل المتدربين على شكل انطباعاتٍ حول البرنامج التدريبيّ.

٢. معيار التعلم: ويمثل كفاءة التحصيل عند التعرّض للبرنامج التدريبيّ، ويُقاس غالباً بإجراء الاختبارات الكمية والكيفية وحجم الأثر التدريبيّ في موقع العمل.

٣. معيار المخرجات: ويمثل مدى تحقيق الهدف من التدريب ويأتي على شكل نتاج تدريبيّ ملموس ومحسوس، فهو مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يبدئها المتدرب جراء تعرّضه للبرنامج التدريبيّ.

فضلاً عمّا تقدّم، تأتي التقنيات التدريبية التي تدعم الأساليب التدريبية التي من خلالها يمكن تحقيق البرنامج التدريبي، فقد تعدّدت بداية أشكال وطرق العملية التدريبية، بدءاً من الطراز الكلاسيكيّ

نظام المحاضرات) إلى أن وصلت للشكل الحديث التفاعلي مع الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى أن وصل مفهوم التدريب إلى أن المتدربين تشاركوا التدريب مع المدرب أي أن العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب و المتدرب خلال المحاضرة التدريبية. بالإضافة لوجود مدخلات حديثة على التدريب كوسائل العرض ووسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية وتغير مفهوم التدريب الكلاسيكي وهو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد، إضافة لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية.

أما عن أهم الأساليب التدريبية الحديثة نذكر منها: (عبد الرحمن، ٢٠١٦: ١)

١- التدريب عن طريق التعليم المبرمج: من خلال التعلم الذاتي، بحيث يقوم الفرد المتدرب باكتشاف المعلومات بنفسه وجهده للوصول إلى الحقائق، وبذلك ينمي قدراته دون مساعدة أحد. ومن مميزات هذا التدريب، حدوثه في أي وقت ومكان.

٢- التدريب المفتوح: والذي يقوم على الافتراض بعدم توافر متطلبات التدريب، مع الحرية في اختيار المكان والوقت المناسبين، إذ يساعد المتدرب على التعلم بشكل سريع، وبنشاط أكبر، ويخلق نوعاً من الالتزام لدى المتدرب.

٣- التدريب عن بعد: ومن تسميته نستطيع الاستنتاج أن هذا النوع من التدريب يحصل عن بعد، من خلال مسافة تفصل بين أطراف التدريب، من خلال استخدام التقنيات للتواصل فيما بينهم، وهو يعد من أنواع التدريب الاقتصادية، إذ تتنوع الأساليب والوسائل المستخدمة فيه.

٤- المحاكاة: من خلال استخدام الوسائل القريبة من الواقع، من خلال وضع المتدرب في موقف معين، وهو يحتاج إلى التكلفة العالية.

٥- تمثيل الأدوار: يتم هذا النوع من الأساليب من خلال تقمص الأدوار في الحياة اليومية، للتعبير عن مشاكل معينة، وهو أقرب ما يكون إلى الواقع، ويتكوّن من ثلاث مراحل، هي: التهيئة، والتمثيل، والمناقشة والتحليل، وتستخدم في مجالات متنوعة، كالمقابلات الشخصية، والتفاوض، والعلاقات الإنسانية، والإرشاد.

٦- سلة القرارات: هو أحد الأساليب التي تهتم بمناقشة وأخذ القرارات، وهي تشبه أسلوب البريد الوارد، وهي تمثل الواقع: لكي تستطيع تقريبه من الظروف المحيطة به، ومن مميزات امتلاك أسلوب ملائم: لتوضيح المشكلات وحلولها، مما يساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

٧- دراسة الحال: والحالة هي عبارة عن مشكلة قريبة من الواقع، حيث يقوم المتدرب بجمع التفاصيل والمعلومات كافة عنها؛ للوصول إلى حلول لهذه الحالة بعد دراستها جيداً، وتتميز دراسة الحالة بالمعارف والمهارات التطبيقية والتحليلية والإبداعية، وهي من الأساليب القيمة: لأنها تحتوي على العديد من الأساليب الأخرى، مثل: المناقشة، وتمثيل الأدوار. كما أنها توفر المناخ المناسب



للبحوث الميدانية، وتُنمّي القدرة على حلّ المشكلات، والقدرة على الحكم، والانتقاد، وتتمتع بالتشويق والإثارة.

٨- الزيارات الميدانية والرحلات الداخلية والخارجية: التي تهدف إلى مشاهدة الأحداث والمواقف بشكل مباشر، حيث يُؤدّي ذلك إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى المُتدرّب، لذلك تُعدّ من الأساليب المجدية والمهمّة.

## المطلب الثاني الفساد الإداري والمالي

سنعرض في هذا المطلب مفهوم الفساد الإداري والمالي، وذلك من خلال خمسة فروع. إذ سيُخصّصُ الفرع الأول منها: لبيان مفهوم الفساد الإداري والمالي، في حين سيتضمّن الفرع الثاني أشكال الفساد الإداري والمالي، أمّا الفرع الثالث فسيُعَدّ لبيان أسباب الفساد الإداري والمالي، فيما سيكون الفرع الرابع في التزامات العراق في ضوء انضمامه للاتفاقيات الدولية في مجال مكافحة الفساد الإداري والمالي وعلى النحو الآتي:

### أولاً- مفهوم الفساد الإداري المالي :

لقد تنوّعت المصادر والأدبيات التي تناولت مفهوم الفساد أو المعاني ذات العلاقة، إذ قد ترد كلمة الفساد حسب حالها وشكل وقوعها وتأثيرها وبيئة ظهورها وكلها تعني بشكل عامّ إخراج الشيء الصالح عن غايته والإخلال بالتوازن، كما أنّ الحديث عن الفساد لا يخصّ مُجتمعاً بعينه أو دولة بذاتها وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها جميع البلدان ولا يوجد هناك تعريف مُحدّد للفساد، فمنهم من عرّفه أنه الانحراف الأخلاقيّ للمسؤولين في الحكومة والإدارة، وذهب آخرون إلى تعريفه بأنه التنازل عن أملاك الدولة من أجل مصالح شخصية، إلا أنّ التعريف المعتمد بهذا الصدد هو ذلك الذي استخدمته لأول مرة مؤسسة البنك الدولي واعتمد في أغلب الكتابات وهو (استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصّة أو الاستغلال السيئ للوظيفة العامة أي الرسمية: من أجل تحقيق المصلحة الخاصّة) وفي المعنى أعلاه تندرج جميع ممارسات الاستغلال السيئ للوظيفة الحكومية، ومن ذلك (العمولات، والرشاوى، والاختلاس، والنهْبُ الضريبي، وتهريب الأموال، والغشّ الجمركي أو النهْبُ من الكمّارك، وإفشاء أسرار العقود أو الصفقات، والوساطة أو المحسوبية في الوظائف العامة (مشعل، ٢٠٠٩، ٥).

ويمثل الفساد ظاهرة قديمة أخذت بالتفاقم إلى حدّ أصبحت فيه تُهدّد الكثير من المجتمعات والدول بالانحلال الاجتماعي والركود الاقتصادي بما يُؤدّي إلى انهيارها وتدميرها، فهو مشكلة عالمية موجودة في أغلب المجتمعات والدول، ولكنها تختلف من حيث الحجم والشكل ودرجة الانتشار (البكوع وآخرون، ٢٠١٠: ٢٦٨)، وبشكل عامّ يمكن أن تُعرّف ظاهرة الفساد بأنها استغلال أو إساءة استخدام الوظيفة العامة: من أجل تحقيق مصلحة خاصّة (كورتل وآخرون، ٢٠٠٩: ١).

أمّا عن البحوث القانونيّة فإنّها تعدُّ الفساد انحرافاً عن الالتزام بالقواعد القانونيّة، وبالتالي فإنّ هناك إجماعاً على أن للفساد أثراً « مُدمراً » على حكم القانون ولا سيما إذا ما طال القضاء. وهناك من يرى أنّ أبرز التعريفات الواردة بشأن الفساد هو التعريف الذي وضعته منظمة الشفافية الدولية (International transparency T TI) ، إذ عرفته على أنّه سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام؛ من أجل تحقيق مكاسب شخصيّة، أو هو إساءة استخدام السلطة العامّة لتحقيق كسب خاصّ. أما صندوق النقد الدولي (IMF) فقد عرّفه بأنه علاقة الأيدي الطويلة التي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد، أو لمجموعة ذات علاقة من الأفراد. (داود، ٢٠١٥: ٩٩). لذا يرى الباحث أن الفساد ظاهرة اجتماعيّة لا أخلاقيّة وسلوك مرفوض لا يوجد مُسوّغ لمشروعّيته يسهم في هدم المجتمع والاستخدام غير الأمثل لموارده ويساعد في خلق أنظمة إداريّة غير كفوءة.

#### ثانياً- أشكال الفساد الإداري والمالي :-

يتخذ الفساد أنواعاً وأشكالاً عديدة يتجلى في أحدها أو يجتمع بين بعضها أو كلها. لذا فقد تباينت تصنيفات الفساد حسب النظر إليه من زاوية مُعيّنة، وبشكل عامّ يمكن تقسيم الفساد إلى إداريّ وماليّ وتندرج تحت هذا التقسيم أشكال مُتعدّدة تمثل أبرز مظاهر وقوعه وكالاتي:-

١. الفساد الإداري:- ويتمثل بمظاهر الانحراف الوظيفي أو التنظيمي الذي يرتبط بالانتهاكات التي يرتكبها الموظف العام أثناء تأديته لمهامّ وظيفته التي تضّر بالعمل وبحسن انتظامه كعدم الالتزام بأوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو إضاعة الوقت في قراءة الصحف والانتقال من مكتب إلى آخر أو تأدية الأعمال الخاصّة والامتناع عن أداء العمل أو التراخي أو التكاسل وعدم خُمَل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة وغيرها. كذلك يتمثل بمظاهر انحراف السلوك الأخلاقيّ للموظف والمتعلّقة بمسلكه الشخصي وتصرفاته في العمل كأن يرتكب فعلاً مَخلاً بالخياء في أماكن العمل أو أن يسيئ إلى مصلحة الجمهور وأن يجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر دون إذن إدارته أو أن يمارس المحسوبيّة الاجتماعيّة والمنسوبيّة بإشغال الوظائف العامّة والمراكز الوظيفيّة العليا بأشخاص غير مؤهلين وغير كفوئين أو نزيهين ممّا يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات الوظيفيّة (عبد العزيز، ٢٠٠٧، ص ٩).

٢. الفساد المالي:- ويتمثل بانتهاك القوانين والأنظمة الماليّة التي تحكم سير نشاط الدولة ومؤسساتها. ومن أبرز مظاهره الرشوة المتفشية في المستويات الإدارية والحكومية، والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحابة وتفشي المحسوبية (جواد : ٢٠١٣، ص ٤) ، فضلاً عن الإسراف في استخدام المال العامّ التي تأخذ أشكالاً وصوراً مُتعدّدة أكثرها انتشاراً هي تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والمعدّات غير الضرورية، والأجور المدفوعة للمرافقين أو الحراس من دون حاجة حقيقيّة، إضافةً إلى الإسراف في استخدام السيّارات الحكوميّة في الأغراض الشخصية، هذا وإن مظاهر الفساد مُتعدّدة ومتداخلة وغالباً ما يكون انتشار أحدها سبباً مساعداً على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

وبصفةٍ عامّةٍ يمكن أن يتّخذ الفساد الإداري عدّة أشكالٍ نعرض لها. وعلى النحو الآتي:

#### ١. من حيث الحجم :

- وضح جبريل الفساد من حيث الحجم على النحو الآتي: (جبريل، ٢٠١٠: ٨٩).
- أ- الفساد الصغير:- (فساد الدرجات الوظيفيّة الدنيا) وهو الفساد الذي يمارس من فردٍ واحدٍ دون تنسيقٍ مع الآخرين: لذا نراه ينتشر بين صغار الموظفين عن طريق تسلّم رشاًوى من الغير.
- ب- الفساد الكبير: فساد (الدرجات الوظيفيّة العليا من الموظفين) الذي يقوم به كبار المسؤولين والموظفين: لتحقيق مصالح مادّيّة أو اجتماعيّة كبيرة. وهو أهمُّ وأشمل وأخطر لتكليفه الدولة مبالغ ضخمة.

#### ٢. من حيث الرأي العام :

- يُقسّم Wener الفساد من حيث الرأي العام إلى ما يأتي: (Wener، ١٩٨٣: ١٤٧).
- أ- الفساد الأبيض: يعني استحسان العمل أو التصرف المعني من قبل الجمهور والموظفين العاملين بالجهاز الإداري على حدٍّ سواءٍ واتفاقهم عليه بالكامل.
- ب- الفساد الأسود: يعني اتفاق الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على أداء عمل أو تصرفٍ سيئٍ مُعيّن.
- ج- الفساد الرمادي: ويؤكّد غياب الاتفاق بين الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري حول العمل أو التصرف المُعيّن.

#### ٣. من حيث الغرض:-

- يقسم الفساد من حيث الغرض إلى ما يأتي: (العامري، ٢٠١١: ١٦٦)
- أ- الفساد الناتج عن استخدام الموارد العامّة: لتحقيق مصالح شخصيّة.
- ب- الفساد الناتج عن خدمة الأقارب والأصدقاء.
- ج- الفساد الناتج عن السرقة العامّة.
- وعلى الرغم من الأشكال السابقة للفساد إلا أنّ الفساد يمكن أن يتضمّن عدّة أنماطٍ منها :
- (الغنام، ٢٠١١: ١٩).
١. مخالفة القانون أو إساءة استعمال سلطاته العامّة. ويتمثل في مخالفة الموظف لنصوص القانون للحصول على مكاسب شخصيّة أو جماعيّة. كما في إرساء عقدٍ على شركةٍ خلافاً لأسلوب العطاء الأدنى الذي فرضه القانون.
٢. الفساد الروتيني وما يتعلق بالزيادة المبالغ فيها بالإجراءات التي يكون هدفها الظاهر هو حماية المصلحة العامّة. في حين إنّ هدفها الخفّي هو إجبار المواطنين على تقديم المزايا والمبالغ للقائمين على تلك الإجراءات الطوّلة والبطيئة لإجهاز أعمالهم التي هي حقٌّ مكفول بالقانون.

٣. الفساد الناتج عن الممارسة غير الأمينه للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف يظهر في عدة أشكال. كما في منح تسهيلات ومزايا لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها. استناداً للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف. وهذا النوع يرتبط بتجاوز الموظف لحدود التصرف الأمين والنزاهة والموضوعي في سلطات وظيفته.

### ثالثاً- أسباب الفساد الإداري والمالي :-

إنَّ ظهور الفساد وانتشاره مرتبطٌ برغبة الإنسان في الحصول على مكاسب مادية أو معنوية ليس له حقٌّ فيها. من هنا فإنه موجودٌ في المجتمعات كافة. إذ يلجأ الفرد إلى وسائل غير سوية للوصول إلى هذه المكاسب؛ لذا فإن أسباب انتشار هذه الآفة متعددة تختلف باختلاف أشكال الفساد ومظاهره (عطوان ، ٢٠٠٩ ص ٣٩) .

وبصفة عامة فإن أسباب الفساد تُعزى إلى عدة عوامل (محمد. ٢٠٠٨: ١-٥) :-

١. فساد يرجع إلى أسباب اقتصادية يأتي في مقدمتها الفقر والعوز كحافز لتقاضي الرشوة. وتفاقم الوضع الاقتصادي سوءاً. وارتفاع نسبة البطالة.
٢. فساد يعود إلى أسباب سياسية. ومنها غياب القدرة السياسية وتفشي البيروقراطية الحكومية والمغالاة في مركزية الإدارة الحكومية وضعف أداء السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، فضلاً عن افتقار وجود دولة مؤسسات سياسية وقانونية ودستورية. الأمر الذي يُشكل حافزاً «ذاتياً» لممارسة الفساد.
٣. فساد تعود أسبابه إلى عوامل اجتماعية. إذ تُؤدّي العادات والتقاليد والأعراف دوراً مهماً « في نمو هذه الظاهرة وهذه القيم مرتبطة أيضاً بالعلاقات القبلية السائدة في المجتمع والميول العرقية أو العنصرية على حساب المصلحة العامة.
٤. وقد يرجع الفساد إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري؛ وذلك نتيجة لغموض القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يُوفّر فرصة للموظف للتهرب من تنفيذ القوانين أو تفسيرها بما ينسجم مع مصلحته الخاصة التي قد تتعارض مع المصلحة العامة.
٥. كذلك غياب الشفافية والمساءلة هي أحد الأسباب وراء ارتفاع مستويات الفساد. إذ من السهل أن يترعرع الفساد ويدوم في الأنظمة التي تفتقر إلى الشفافية والمساءلة.

## الجدول (٢) العوامل المباشرة وغير المباشرة لأسباب الفساد

العوامل غير المباشرة	العوامل المباشرة
المستوى العام لمعدلات الرواتب والأجور	التعليمات واللوائح
السيطرة والرقابة المنظميّة	النظم الضريبية المعقدة
درجة شدة نظام العقوبات	المستوى العام لأسعار السلع والخدمات في ظل الأسعار السائدة في السوق
شفافية القواعد والقوانين والإجراءات	حاجة الأحزاب السياسية إلى التمويل اللازم
القُدوة (المثال) الذي تقدمه القيادة السياسيّة في الدولة.	الحالات التي يكون للموظفين نفوذ على صنع القرار الاقتصادي

(الضبعان، ٢٠٠٨: ٢)

رابعاً- التزامات العراق في ضوء انضمامه للاتفاقيات الدوليّة في مجال مكافحة الفساد :

يُعَدُّ انضمام العراق إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بموجب القانون رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٧، خطوة جوهريّة لضمان معالجة فعّالة لهذه الظاهرة، إذ تضمّنت الاتفاقية المذكورة مجموعة شاملة من المعايير والتدابير والقواعد التي يمكن لجميع الدول أن تطبقها؛ بغية محاربة الفساد، ومن جهة أخرى تشير بهذا الصدد إلى انضمام العراق إلى الاتفاقية العربيّة لمكافحة الفساد لسنة ٢٠١٠ التي دخلت حيّز النفاذ في ٢٠١٣/١٢/٢٦ وصدر قانون تصديق الاتفاقية العربيّة لمكافحة الفساد رقم (٩٤) لسنة ٢٠١٢ في إطار تسهيل مسار التعاون الدوليّ في هذا المجال لا سيما ما يتعلق منها بتسليم المجرمين، وتقديم المساعدة القانونيّة المتبادلة، وكذلك استرداد الممتلكات وتحقيق قدر من الوقاية من الفساد ومكافحته وكشفه واسترداد الموجودات، وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون. فضلاً عن ذلك نجد أن انضمام العراق إلى الاتفاقية العربيّة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنيّة بموجب القانون رقم (٩٩) لسنة ٢٠١٢ يُثبِّلُ إيجاباً يحمد عليه صوب محاربة هذه الظاهرة، حيث بيّنت المادة (٧) من الاتفاقية الحالات التي تُشكِّلُ فساداً إدارياً، وبالمقابل تلزم كل دولة طرف فيها بأن تتخذ ما يلزم من تدابير تشريعيّة وتدابير أخرى لتجريم ارتكاب أو المشاركة في ارتكاب الأفعال التي تُشكِّلُ فساداً إدارياً. هذا على صعيد الجهود الدوليّة لمكافحة الفساد. أما على مستوى الجهود الوطنيّة لمكافحة هذه الظاهرة فنشير أن المشرّع العراقيّ قد اتخذ عدّة خطوات متقدّمة في هذا المجال، نذكر منها:

تشجيع من يُقدّم إخباراً أو يدلي بمعلوماتٍ عن حالات الفساد الإداري والمالي وتؤدي إلى استعادة الأصول والأموال المملوكة للدولة والقطاع العام عن طريق تشريعه لقانون مكافحة الخبرين رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٨ والذي يسري بدوره على من يخبر عن حالات الفساد الإداري والمالي. هذا وتلتزم الجهة التي تتولى التحقيق بكتمان اسم الخبير: ممّا يُشجّع المواطن على المساهمة في الكشف عن الفساد. ويلاحظ أنّ هذا القانون يضمن سرية الخبيرين حتّى بعد انتهاء التحقيق؛ لحمايةهم ولضمان فاعلية أدائهم لأعمالهم. ومن التطوّرات التشريعيّة التي تُسجّل في مكافحة الفساد إلغاء المادّة (١٣٦/ب) من قانون أصول المحاكمات الجزائيّة رقم (٢٣) لسنة ١٩٧١ (المعدّل)، التي قضت بعدم جواز إحالة المتّهم إلى المحاكمة في جريمة ارتكبت أثناء تأدية الوظيفة أو بسببها إلا بإذن من الوزير التابع له. في محاولة لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، فضلاً عن تعزيز دور القضاء في مواجهة الجرائم المرتكبة من الموظفين أثناء تأديتهم لوظائفهم أو بسببها. فضلاً عن ذلك فقد بيّنت هيئة النزاهة في تقريرها السنوي لعام ٢٠١٣ عن استجابة العراق لمتطلبات تنفيذ بنود اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، إذ بيّنت اتّخاذ اللازم بشأن التوصيات التي اقترحتها فريق الخبراء العراقيّ. ولا سيما الجوانب التشريعيّة. وتمّ التأكيد على الأمانة العامّة لمجلس الوزراء واللجنة القانونيّة لمجلس النواب؛ لغرض إنجاز قانونٍ يتعلق بإقرار مبدأ الشفافية والرقابة على تمويل الأحزاب السياسيّة والحملات الانتخابيّة.

## المبحث الثالث الإطار العملي

تضمّن هذا المبحث الأطر التطبيقية وعرض نتائج تحليل المضمون للمقابلات الميدانية وتفسيرها في ضوء إجابات العيّنة المبحوثة. وكما يأتي:-  
المطلب الأول

وصف مجتمع وموقع الدراسة

**أولاً- نبذة تعريفية مختصرة عن مجتمع البحث (ديوان الرقابة المالية الاتحادية):-**  
يُعَدُّ ديوان الرقابة المالية الاتحادي من أعرق وأهم المؤسسات المعنية بالحفاظ على المال العام من خلال دوره في منع التصرفات المالية غير المسوّغة والتجاوز على الصلاحيات والتعليمات المالية والإدارية في العراق. إذ تأسّست نواته الأولى منذ عام ١٩٢٧. وصدرت عدّة قوانين تحكم أعماله كان آخرها قانون ديوان الرقابة المالية رقم (٦) لسنة ١٩٩٠ المعدّل بأمر سلطة الائتلاف المؤقتة المنحلة رقم (٧٧) لسنة ٢٠٠٤. الذي ألغى بقانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ النافذ. وهو هيئة مستقلة ترتبط بمجلس النواب. والديوان أحد مؤسسات الدولة الدستورية. وهو يُمثّل إحدى الهيئات المستقلة. استناداً إلى نصّ المادة (١٠٣) من الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥.  
أما عدد الملاك الوظيفي الإجمالي للديوان والمصادق عليه من قبل وزارة المالية فيبلغ (٣٢٩٦) موظفاً مُوزَّعين بين تشكيلات دوائر الديوان في بغداد والمحافظات.

### ثانياً- واقع نشاطات تدريب و تأهيل الموارد البشرية في الديوان:-

التدريب يُمثّل أداة للاستثمار تعود بالنفع على تنمية وتطوير الموارد البشرية والأداء الوظيفي. ويحتلّ التدريب موقعاً مهماً في ديوان الرقابة المالية الاتحادي؛ وذلك لأهميته البالغة في تحقيق أهداف وطموحات الديوان في تنمية قابليّات وقدرات منتسبيه. ورفع مستوياتهم المهنية. وكذلك يُعَدُّ التدريب متطلباً ضرورياً أكدت عليه كل الإعلانات الدولية بشأن عمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية. وفي الهيكل التنظيمي للديوان يُعَدُّ قسم التدريب والتأهيل من ضمن دائرة الشؤون الفنية والدراسات أول وحدة تدريبية في الديوان وعمله مركزياً وتخطيطياً وتنفيذياً. ويمارس مهامه التي أوردتها الفقرة (اربعا) من المادة (٣) من النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية رقم (١) لسنة ٢٠١٢.

وللاهتمام البالغ بالتدريب استحدثت ضمن قانون التعديل الأول لقانون ديوان الرقابة المالية رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المركز التدريبي) كأحد تشكيلات الديوان برأسه مدير حاصل على شهادة عليا. يهدف المركز إلى تطوير قدرات العاملين في الديوان والجهات الأخرى في المجالات المحاسبية والرقابية والإدارية والقانونية التي لها علاقة بمهام الديوان. وينظم تشكيلاته ومهامه وأهدافه والشهادات التي يمنحها وأجور المحاضرات فيه نظام رقم (٨) لسنة ٢٠١٧. وقد باشر المركز التدريبي أعماله في سنة ٢٠١٨.  
إنّ ديوان الرقابة المالية الاتحادي يعتمد في خططه الاستراتيجية ومشاريعه التطويرية توفير أكبر

الفرص التي تساهم في النهوض ببرامج ومشروعات التنمية الوطنية، فقد اعتمد الديوان أن يصدر في بداية كل عام خطته التدريبية السنوية التي تبدأ مطلع شهر نيسان وتنتهي في نهاية شهر كانون الأول من كل سنة، إذ تتضمن البرامج والدورات التأهيلية والتطويرية كافة، فضلاً عن النشاطات التدريبية التي تستجيب لاحتياجات دوائر الرقابة والتدقيق وأقسام الديوان كافة، بما فيها البرامج التي تساهم في تغطية الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الدولة.

وتُلخّص الباحثان البرامج والدورات التدريبية التي يقوم بمهامها قسم التدريب في الديوان وفق الخطة السنوية للتدريب لعام ٢٠١٨:-

١. إقامة دورات تعريفية للمُعَبَّنين حديثاً في الديوان من مختلف الاختصاصات، والموضوعات التي يتنمّ تناولها في الدورات (تعريفية لقانون تأسيس الديوان، وقانون الخدمة المدنية، وقواعد السلوك المهنيّ والوظيفي ومبادئ الرقابة والتدقيق)، ومُدَّتْها أسبوعان وتعتمد هذا النوع من الدورات على عدد المتقدمين للتعين في الديوان خلال كل عام.

٢. إقامة الدورات التأهيلية للترحيل (الترقية) إلى العناوين الوظيفية الأعلى، وتهدف هذه الدورات إلى تطوير قدرات وكفاءة موظفي الديوان وبعض المعارف المكملّة التي يحتاجها الرقيب في أداء واجباته، وتقام في مقرّ الديوان، ويخضع الموظف في نهايتها إلى اختبار لغرض التقييم وعند اجتيازه للدورة بنجاح قد حقّق أحد متطلبات الترفيع إلى عنوان آخر.

٣. إقامة الدورات التطويرية، وتكون في محاور عدّة (رقابية- محاسبية- الإدارة - القانون - تدريب مُدرّب - تدقيق المستندي للمخاطر- مجالات البرمجة والحاسوب - اللغة الإنكليزية)، تستهدف معظمها العناوين الوظيفية الرقابية، وبعضها تستهدف عناوين تخصصية سائدة، ويؤدّي المشاركون فيها إلى اختبار نهائيّ لغرض التقييم.

٤. إقامة برامج التدريب في مواقع العمل، وتنمّ للعاملين الجدد في مقرّ الهيئات الرقابية ولطلبة المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، وبرنامج التدريب الصيفي للطلبة الدارسين في المعاهد والكليات العراقية داخل الديوان.

٥. المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية المقامة في الجهات التدريبية خارج العراق، بهدف توحيد وتطوير علاقات الديوان مع المنظمات العربية والدولية وبعض الأجهزة الرقابية والأجنبية، وإتاحة الفرص لمنتسبي الديوان للتدريب والتطوير وتبادل الخبرات مع نظرائهم.

٦. المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية المقامة في الجهات التدريبية خارج الديوان، يحرص الديوان على تطوير قدرات وإمكانيات المنتسبين في الاختصاصات كافة، وذلك من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى المراكز والمعاهد التدريبية وتشمل (مركز التدريب الماليّ والمحاسبّي، ومركز التعليم المستمر، وكلية الإدارة والاقتصاد.... وغيرها) من المراكز المتخصصة.

٧. اللقاءات والحلقات الدراسية وورش العمل، التي يعقدها بعض موظفي الديوان خارج القطر: لتقديم خلاصة موجزة عن الفرص التدريبية التي شاركوا فيها لإعطاء الفائدة وتبادل الآراء حول إمكانية الاستفادة منها في تطوير العمل في هذا الديوان، ويحضر لهذا الغرض من الملاك المتقدم



في الديوان. ومواضيعها مختلفة أو بحسب تقدير رئيس الديوان. والهدف منها زيادة خبرات المنتسبين.

٨. إقامة الدورات التطويرية لغير منتسبي الديوان. بهدف تقديم المشورة والعون الفني وتطوير قابليات وكفاءات منتسبي دوائر الدولة. وذلك بناءً على الطلبات التي ترد من قبل الوزارات أو الاقتراح بمفاحة هذه الجهات لإقامة الدورات وإلقاء المحاضرات من قبل عددٍ من ملاكات الديوان .

٩. الخطة المقترحة للقاءات العلمية والتدريبية (المنظمات الدولية خارج العراق).  
والجدول (٣) يوضح أدناه أعداد الدورات التدريبية وأعداد المشاركين فيها (داخل وخارج العراق) لموظفي ديوان الرقابة المالية الاتحادية :-

### الجدول (٣) عدد الدورات الداخلية والمشاركين فيها (المقامة داخل العراق)

السنوات	أعداد الدورات المنفذة في مقر الديوان	عدد المتدربين	أعداد الدورات في المراكز البحثية	عدد المتدربين
٢٠١٢	١٢	٢٢٧	١٢٦	٣٩١
٢٠١٣	١٥	٤٠٦	١٣٠	٣٠٦
٢٠١٤	١٦	٣٧٩	٢٩	٦٢
٢٠١٥	١٢	٦٣٢	١٤٨	٣٣٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية الصادرة عن قسم التدريب والتطوير في الديوان.

وبلأخظ في الجدول (٣) تباين في مستوى التدريب (ارتفاعاً وانخفاضاً) في الدورات الداخلية. وينسب إلى أسباب عدة، والتي منها: إقامة دورات تعريفية لتعيينات جديدة، ودورات الترقية للمنتسبين؛ لغرض تغيير العناوين الوظيفية، فضلاً عن أن خطة قسم التدريب لا تكون ثابتة، بل تتفاوت من سنة لأخرى حسب متطلبات وضع الخطة التدريبية بكل سنة.

#### الجدول (٤) عدد الدورات الخارجية والمشاركين فيها (المقامة خارج العراق)

السنوات	مجموع عدد الدورات المقامة خارج العراق	عدد المشاركين
٢٠١٢	١٥١	٨٦٣
٢٠١٣	٢١٣	١٥٥٣
٢٠١٤	٢٠٧	١٥٦٥
٢٠١٥	٨٣	٥٣٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية الصادرة عن قسم التدريب والتطوير في الديوان.

وبلاحظ من الجدول رقم (٤) أعلاه أن عدد الدورات الخارجية وعدد المشاركين فيها جاءت متفاوتة في مستوياتها خلال سنوات البحث (ارتفاعاً وانخفاضاً). فقد حققت السنوات (٢٠١٣، ٢٠١٤) أعلى مستوى تدريبي على صعيد الدورات وعدد المتحقيين بها. وإنَّ أقلَّ مستوى قد حقَّق كان في عام ٢٠١٥. ويُعدُّ من أهمِّ أسباب هذا الانخفاض الانعكاسات السلبية لإجراءات التقيُّش المالي، وعدم وجود الخصَّصات الكافية أو من عدمه الذي يُعدُّ عائقاً مالياً أمام تنفيذ خطط التدريب والتطوير. فضلاً عن أنَّ معظم هذه الدورات الخارجية تمثل نوعاً من أنواع (المكافآت على الإنجاز) التي يُقدِّمها الديوان لمنتسبيه في الهيئات الرقابية التي تنجز حساباتها الختامية في مواعيدها المحددة. فإن عدم اكتمال الإنجاز في الوقت المحدد يُعدُّ أحد أسباب التفاوت في أعداد المتدربين خارج العراق. وكما وردت في ذكرها بعض الدراسات التطبيقية التي أجريت في الديوان. ومنها دراسة (عبد الكريم، ٢٠١٦: ٨٧)، ودراسة (حسن، ٢٠١٣: ١٠٣).

### المطلب الثاني

#### عرض نتائج تحليل المضمون الوصفيِّ لمتغيرات البحث (نتائج الاستقصاء

##### الميداني) وتفسيرها :-

قامت الباحثتان بإجراء استطلاعاتٍ ومقابلاتٍ شخصيةٍ وميدانيةٍ مع عددٍ من العاملين من المستويات القيادية الإدارية العليا والوسطى في ديوان الرقابة المالية الاتحادية وشكَّل عدد أفرادها (٢٠) فرداً من (مدير عام، ومعاون مدير عام، وخبير، ورئيس قسم، ومسؤول شعبه) التي شملتها عينة

البحث، وتمّ طرح أسئلة عليهم على أساس المتغيرات التي تناولها البحث، وقد تمّ تحليل مضمون فقرات الأسئلة بموجب إجابات العينة المبحوثة، وكانت النتائج كما يأتي :-

**السؤال الأول :** هل تركز أهداف وموضوعات البرامج التدريبية المقامة في الديوان على أهمّ الجوانب المعرفية والمهارية التي تهتمّ بدوره الرقابي، ونخصّ بذلك موضوع تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي.

أظهرت إجابات (١٧) فرداً من العينة نحو «نعم أتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ (٨٥٪) و (٣) أفراد بـ(أتفق إلى حدّ ما) وتمثلت نسبتهم بـ(١٥٪)، ويشير هذا إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة ترى أن البرامج التدريبية المقامة في الديوان تركز أهدافها وموضوعاتها على أهمّ الجوانب المعرفية والمهارية وبالأخصّ تلك التي تهتمّ بموضوعات الرقابة والتدقيق وتشخيص حالات الفساد الإداري والمالي. وهذا يدلّ على أهمّ نقطة في عمل الديوان كجهة رقابية معنيّة بالحفاظ على المال العامّ والحدّ من أشكال الهدر فيه، والعمل على تصويب استغلاله ومكافحة الفساد.

**السؤال الثاني:-** وجود أساليب تدريبية مُعتمدة في البرامج التدريبية يتمّ تحديثها بصورة مستمرة بحسب التغيرات الحاصلة في بيئة عمل الديوان .

أظهرت إجابات (١٧) فرداً من العينة نحو «نعم أتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ (٨٥٪) و (٣) أفراد بـ(أتفق إلى حدّ ما) وتمثلت نسبتهم بـ (١٥٪)، ويدلّ هذا على وجود تحديث مستمرّ للأساليب التدريبية المعتمدة في البرامج التدريبية، إذ يتمّ تحديثها بحسب التغيرات الحاصلة في بيئة عمل الديوان. وهذا يوضح أن الديوان يسعى من خلال برامجه التدريبية مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عمل الديوان .

**السؤال الثالث:** هل يُعزّز الديوان مجالات التعاون والشراكة المتبادلة مع جهات أكاديمية رصينة لتدريب وبناء قدرات موظفيه في مجال الرقابة والتدقيق ومحاربة الفساد.

أظهرت إجابات (١٧) فرداً من العينة نحو «نعم أتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ (٨٥٪) و (٣) أفراد بـ(أتفق إلى حدّ ما) وتمثلت نسبتهم بـ (١٥٪)، وهذا يشير إلى أن الديوان يعمل بشكلٍ دؤوبٍ على العمل بالهنية العالية المطلوبة والاسترشاد بمعايير العمل الرقابية وبناء قدرات موظفيه في مجال الرقابة والتدقيق ومحاربة الفساد.

**السؤال الرابع:** هل يحرص الديوان على إقامة المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل التدريبية للخروج بحلول لمعالجة التحديات والمُعوقات التي تتعلق بعمله الرقابي في الحفاظ على المال العام ومكافحة الفساد.

أظهرت إجابات (١٨) فرداً من العينة نحو « نعم أتفق مع السؤال » وتمثلت نسبتهم بـ (٩٠٪) و (٢) من الأفراد بـ (أتفق إلى حد ما) وتمثلت نسبتهم بـ (١٠٪). وهذا يشير إلى حرص الديوان على إقامة المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل التدريبية؛ للخروج بحلول لمعالجة التحديات والمُعوقات التي تتعلق بعمله الرقابي في الحفاظ على المال العام ومكافحة الفساد. وإن الديوان له رؤية في البرامج والورش التدريبية التي يقيمها وأنها مستمدة من فلسفة حقيقية تتناسب مع واقع عمل الديوان واتجاهاته المستقبلية. وتُقدَّر أهمية عمل الديوان والتحديات التي تواجه بيئة عمل الديوان.

**السؤال الخامس:** ازدياد ميول الموظف إلى البحث والاطلاع بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

أظهرت أغلب إجابات العينة ونسبة (١٠٠٪) نحو (الاتفاق إلى حد ما) مع سؤال ازدياد ميول الموظف إلى البحث والاطلاع بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

وهذا يدل أن بعض المتدربين إلى حد ما قد حفزت البرامج التدريبية لديهم ميول البحث والاطلاع بعد الانتهاء منها. فضلاً عن أن هؤلاء المتدربين هم بحاجة دائمة ومستمرة إلى عمليات التحفيز: بغية زيادة الدافعية لديهم نحو البحث والاطلاع بالشكل الذي يطور من أدائه الوظيفي.

**السؤال السادس:** هل تسهم البرامج التدريبية في زيادة معلومات وخبرات وقدرات المتدربين، وبالأخص في مواضيع تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي .

أظهرت إجابات (١٤) فرداً من العينة نحو « نعم أتفق مع السؤال » وتمثلت نسبتهم بـ (٧٠٪) و (٦) أفراد بـ (اتفق إلى حد ما) وتمثلت نسبتهم بـ (٣٠٪). وهذا يشير إلى التأكيد على أهمية البرامج التدريبية المُقامة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية في كونها أحد وأهم الوسائل التطويرية للمهارات الوظيفية للعاملين وقدراتهم. ولا سيما التي تهتم بموضوعات الرقابة والتدقيق وظاهرة الفساد الإداري والمالي.

**السؤال السابع:** هل ترى كفاية البرامج التدريبية المُقامة في الديوان لا سيما البرامج المُوجّهة نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي

أظهرت إجابات (٥) أفراد من العينة نحو «نعم اتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ (٢٥٪)

و(١٥) فرداً بـ(اتفق إلى حدٍّ ما) وتمثلت نسبتهُم بـ(٧٥٪)، وتشير آراء العيّنة إلى أن موظفي الديوان بحاجةٍ مستمرةٍ إلى برامجٍ تدريبيةٍ لضمان التعليم والتطوير المستمرّ والارتقاء بجودة العمل الرقابي والتدقيقيّ، لا سيما في المواضيع الرقابية والتدقيقية وتشخيص ظاهرة الفساد.

**السؤال الثامن: هل يلتحق المُتدربون مرةً أخرى بالبرامج التدريبية لو أُتيحت لهم الفرصة مستقبلاً وبدون تردّدٍ، وبالأخصّ المحاور الرقابية والمواضيع التي تهتمُّ بالكشف عن مظاهر الفساد الإداري والماليّ.**

أظهرت إجابات (١٢) فرداً من العيّنة نحو «نعم اتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهُم بـ(٦٠٪) و (٥) أفرادٍ بـ(اتفق إلى حدٍّ ما) وتمثلت نسبتهُم بـ(٢٥٪) و(٣) لا أتفق وتمثلت نسبتهُم بـ(١٥٪). ويرى الباحث أنّ وجهة نظر العيّنة جاءت متفكّةً بالنسبة الأكبر. وهذا يدلُّ على أنّ ( المُتدرب في الديوان يلتحق مرةً أخرى للتدريب لو أُتيحت له الفرصة مستقبلاً، وبالأخصّ في المحاور الرقابية، ولكن بحسب قناعة النحاق الموظّف بالبرامج التدريبية التي تختلف من شخصٍ لآخر كأن تكون لأسباب (الترقية، والتطوير، والخروج من روتين العمل ..).

**السؤال التاسع: التواصل والمتابعة من قبل الديوان لضمان وعي المُتدرب باحتياجات واهتمامات عمل الديوان .**

أظهرت إجابات (١٥) فرداً من العيّنة نحو «نعم أنفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهُم بـ(٧٥٪) و(٥) أفرادٍ بـ«أنفق إلى حدٍّ ما» وتمثلت نسبتهُم بـ(٢٥٪)، وهذا يدلُّ أن الديوان يعمل بشكلٍ دؤوبٍ في تطوير ومتابعة المُتدربين: لضمان تحقيق مُتطلّبات عمل الديوان، وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية للديوان.

**السؤال العاشر: تحقق البرامج التدريبية ما يرغب ويطمح إليه الديوان من نتائج إيجابية.**

أظهرت إجابات (١١) فرداً من العيّنة نحو «نعم أنفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهُم بـ(٥٥٪) و(٩) «أتفق إلى حدٍّ ما» وتمثلت نسبته بـ(٤٥٪) وهي نسبةٌ جيّدةٌ من إجابات العيّنة جاءت مُتفكّةً مع السؤال التي تشير على أن نتائج البرامج التدريبية ترضي من طموحات الديوان، ويضمن الباحث بعض آراء العيّنة عن السؤال بـ(هذا طموحنا في تطوير عاملينا في الديوان وتنمية قدراته وسعة إدراكه وإعداده للمستقبل، ونسعى للأفضل والتميز المستدام، وإنّ انعكاس هذه النتائج الإيجابية على أداء العاملين لا يقع على عاتق المؤسسة فقط، وإنّما تتبع الحافز الذاتي للعاملين أنفسهم).

**السؤال الحادي عشر:** هل يأخذ الديوان بنظر الاعتبار التقييم أو الدرجة التي حصل عليها المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لقياس مدى التعلم الحاصل لكل متدرب.

أظهرت إجابات (٨) أفراد من العينة نحو «نعم أتفق مع السؤال» تمثلت نسبتهم بـ (٤٠٪) و (١٠) أفراد «أتفق إلى حد ما» وتمثلت نسبتهم بـ (٥٠٪). (٢) «لا أتفق» وتمثلت نسبتهم بـ (١٠٪). وهذا يعني أنّ رأي أعلى نسبة من عينة كانت متفقة مع السؤال إلى حد ما .

ويشير هذا إلى أنّ الديوان يأخذ بنظر الاعتبار تقييم المتدربين والدرجة التي يحصل عليها؛ لقياس مدى التعلم من البرنامج التدريبي. إلا أنه ما زال موضوع التقييم دون مستوى الطموح. وبناءً على ذلك تمّ اعتماد أسس جديدة أكثر دقة لاعتبارات التقييم مع استحداث المركز التدريبي في سنة ٢٠١٨ .

**السؤال الاثنا عشر:** هل يوجد تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لكل شخص حسب موقع عمله ومساره المهني ..

أظهرت إجابات (١٤) فرداً من العينة نحو «نعم أتفق مع السؤال» تمثلت نسبتهم بـ (٧٠٪) و (٦) أفراد «أتفق إلى حد ما» وتمثلت نسبتهم بـ (٣٠٪) . وهذا يشير ويرى الباحث أن نسبة اتفاق وقناعة العينة بالسؤال جيّدة. وهذا يشير إلى أنّ الديوان يعمل على تحديد احتياجات التدريب وحسب مسار عمل الموظف في الديوان ومتطلبات الترقية والتخصّص الوظيفي.

**السؤال الثالث عشر:** ماهي المحاور التدريبية الرئيسية التي تحملها البرامج التدريبية المقامة في الديوان ؟ وأيها ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند إعداد الخطة التدريبية مستقبلاً ؟

يُعدّ السؤال الثالث عشر من الأسئلة المفتوحة لإبداء الرأي بشأنه. أي أنّ الإجابة متروكة للعينة بشكل مرن لإبداء الرأي. وقد حصل هذا السؤال على عدّة آراء من العينة في الديوان حول «المحاور» التي حملها البرامج التدريبية. وحاولت الباحثتان أن جمعا بين آرائهم المتشابهة وخرجتا بالآتي:

إن المحاور التدريبية في الديوان هي (محاور رقابية بالدرجة الأساس. محاسبية، مالية، قانونية، إدارية، اقتصادية، تقنية). أما بالنسبة للمحاور التي يجب الأخذ بها بنظر الاعتبار في إعداد الخطة مستقبلاً، فقد اتفق (١٥) فرداً من العينة وبنسبة (٧٥٪) أن المحاور الرقابية والمحاسبية والمالية هي لها الأهمية النسبية الأكبر في عمل الديوان واتفق (٥) أفراد من العينة وبنسبة (٢٥٪) تمثّلت ما بين المحاور الرقابية والمالية والمحاسبية والتقنية .

وهذا يشير إلى أنّ الخطة التدريبية للديوان مُستمدّة من محاور تدريبية تتناسب مع واقع عمل

الديوان واجهاته المستقبلية، وتقدر رؤية الديوان التدريبية عمل الديوان وحث العاملين على العمل بالمهنية العالية المطلوبة وفق معايير العمل الرقابي؛ من أجل الحفاظ على المال العام ومكافحة الفساد.

#### السؤال الرابع عشر: سؤال اختياري: أيهما أفضل الاستعانة بمدرّب من داخل أم من خارج الديوان في البرامج التدريبية التي يقيمها؟

يُعدّ السؤال الرابع عشر اختياريًا للعينة للاتفاق وإبداء الرأي بشأنه. فقد اتفق (١٢) فرداً من العينة، وتمثلت نسبتهم بـ (٦٠٪) على الاستعانة بالمدرّبين من داخل الديوان. و (٨) أفراد من العينة وتمثلت نسبتهم بـ (٤٠٪) الجّهت نحو الاستعانة بـ (كليهما) أو حسب الحاجة والأهميّة. ويشير هذا إلى إدراك العينة: لأهميّة المدرّب الداخلي من منتسبي الديوان؛ كون أن منتسب الديوان له الخبرة المهنيّة في مجالات عمل الديوان. لا سيما في بيئة عمله الرقابية ومجالات الرقابة والتدقيق على المال العام ومكافحة الفساد التي تؤهله كمدرّب في البرامج التدريبية التي يقيمها الديوان. فضلاً عن أن العينة لها الإلمام بأن الديوان يمتلك عدداً كبيراً من الموارد البشرية الحاصلة على شهادات أكاديميّة عليا في مختلف الاختصاصات وخصوصاً المحاسبية والرقابية والقانونية وغيرها يؤهلهم للترشح كمدرّبين في البرامج التدريبية في الديوان. وضمنت الباحثتان بعض الآراء الأخرى الواردة من العينة التي الجّهت نحو «التفضيل إلى الجمع بين المدرّبين الداخليين والخارجيين حسب الحاجة والتوفر. وأهميّة المواضيع للديوان لزيادة كمّ المعرفة والمشاركة في الدورات».

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات :-

- ١- تمخّض الجانب النظري والعمليّ عن عددٍ من الاستنتاجات التي يمكن توضيحها فيما يأتي:-
  - ١- التأكيد على الدور الرقابيّ الفعّال لديوان الرقابة الماليّة الاتّحادي كمؤسسة تُعنى بالحفاظ على المال العامّ وحمايته من الهدر جراء الممارسات الإداريّة والماليّة الخاطئة في الوحدات الاقتصادية الخاضعة لرقابته ووجوب تصويبها لضمان التنمية الاقتصادية للبلد.
  - ٢- يمتلك الديوان ملاكاتٍ وظيفيّة ذات خبرة وكفاءةٍ ومن ذوي الشهادات الأكاديميّة العليا والممارسة الجيّدة في مجالات عمل الديوان الرقابيّة والتدقيقيّة والحفاظ على المال العامّ؛ ممّا سينعكس على نضج آرائهم ورسالة معلوماتهم عند الاستعانة بهم كمدرّبين في البرامج التدريبية المقامة في الديوان. فضلاً عن الشراكات الاستراتيجية التدريبية التي يستعين بها الديوان من الخارج لزيادة الكمّ المعرفي للعاملين .
  - ٣- تؤكّد معظم آراء أفراد العيّنة أنّ البرامج التدريبية في الديوان يتمّ تحديثها بصورةٍ مُستمرةٍ بحسب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتحدّيات التي تواجه العمل الرقابيّ.
  - ٤- وجود اهتمام ملحوظٍ من قبل الديوان في إثراء الجهات الإداريّة الأخرى بالبحوث والدراسات وورش العمل التدريبية؛ لزيادة وعي العاملين في كميّة تصويب ممارسات الحفاظ على المال العامّ وجنب الفساد والهدر الإداري والماليّ فيه.
  - ٥- إن الخطة التدريبية للديوان مستمدة من محاور تدريبية تتناسب مع واقع عمل الديوان واتجاهاته المستقبلية. وتقدر رؤية الديوان التدريبية أهميّة عمل الديوان المهنيّ وحثّ جميع العاملين على العمل بالمهنية العالية المطلوبة وفق معايير العمل الرقابيّ؛ من أجل تحقيق أهداف الديوان في الحفاظ على المال العامّ للوحدات الخاضعة لرقابته.
  - ٦- يرى معظم أفراد العيّنة أنّ نتائج البرامج التدريبية كانت مرضيّة وحقّقت النسب الجيّدة من طموحات الديوان لرؤيته التدريبية، وهذا يعني أنّ برامج التدريب قد وظفت بشكلٍ إيجابيٍّ في تطوير سلوك العاملين المهنية في الديوان وتنمية قدراتهم وسعة إدراكهم وإعدادهم للمستقبل المهنيّ لا سيما في أعمال الرقابة والتدقيق الموجهة منها نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والماليّ.
  - ٧- حققت عدد الدورات الخارجية (خارج العراق) والمشاركين فيها انخفاضاً في السنوات الأخيرة؛ وذلك بسبب الانعكاسات السلبية لإجراءات التقشف الماليّ وعدم وجود المخصّصات الكافية أو من عدمه الذي يُعدّ عائقاً مالياً أمام تنفيذ خطط التدريب.



## ثانياً- التوصيات والمقترحات :

- يختتم هذا المبحث جهد هذا البحث باستعراض أهم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تمخضت عنه استنتاجات البحث التي يؤمل أخذها بعين الاعتبار. وهي كالآتي :-
- ١- التطوير المستمر في صياغة الخطة التدريبية السنوية والاستراتيجية. وتصميم البرامج التدريبية للديوان بما يضمن فاعلية التدريب من خلال مسح شامل للمتطلبات والاحتياجات التدريبية للعاملين .
  - ٢- التركيز على قياس انسجام البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها مع طبيعة الأعمال التي يتم تأديتها وصولاً إلى قياس فاعلية الأعمال المنجزة في تحقيق الرؤية التدريبية المستقبلية للديوان من خلال الآتي :-
    - أ- وضع مؤشرات للأداء لكل قسم.
    - ب- وضع مؤشرات للتطور المتحقق على مستوى الأفراد .
    - ج- وضع تصنيف للأداء على أساس الأقسام والدوائر بهدف تحديد الأقسام ذات الأداء المتميز وعلى أساس سنوي.
  - ٣- التأكيد على أهمية البرامج التدريبية المقامة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية في كونها أحد وأهم الوسائل التطويرية للمهارات الوظيفية للعاملين. ولا سيما التي تهتم بموضوعات الرقابة والتدقيق وظاهرة الفساد الإداري والمالي.
  - ٤- زيادة الجهود التدريبية المنسقة لتكثيف العمل في التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للديوان. وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية: لتحقيق إيمانهم والتزامهم بها.
  - ٥- لضمان تحقيق رؤية وأهداف الديوان التدريبية الأنية والمستقبلية يجب العمل على تقديمها بأفضل الطرق المثلى التي تزيد من النتائج الإيجابية المتوقعة للبرامج التدريبية. وتضمن رغبة العاملين في الديوان بالمشاركة الفعالة فيها: من أجل الحصول على النشاط والحيوية اللازمة لتحقيقها وتحفيز العاملين على تغيير أفكارهم حول ما هو مهم بالنسبة لهم وما هو مهم بالنسبة للديوان .
  - ٦- ضرورة العمل المستمر على مواكبة أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية والأساليب البحثية التدريبية الحديثة: لضمان الارتقاء نحو الأفضل والتميز المستدام في البرامج التدريبية مع مستويات طموح الديوان .
  - ٧- أهمية إعادة النظر بالأهداف والاستراتيجيات التدريبية في إطار فرز منهجي وعلمي عند تصميم البرامج التدريبية في ما بين ما يفترض أن يبقى ثابتاً وما ينبغي أن يتغير. وكذلك الملاحظة الجديدة لتغيرات البيئة الخارجية والتي يتطلب على أساسها إجراء تغييرات في فلسفة الرؤية التدريبية واتجاهاتها الحالية والمستقبلية.
  - ٨- أهمية دعم البرامج التدريبية التي تُعقد خارج العراق: لما لها من دور فعال في الاطلاع على التجارب التدريبية الحديثة. واكتساب الموظف المهارات والمعارف التي تجعله أكثر فاعلية في أداء عمله.

- ٩- ضرورة العمل على تعميق التعاون الأكاديمي مع الجامعات الرصينة ووفق التخصصات الرقابية والتدقيقية لتوضيح أهمّ التوجهات الأكاديمية الحديثة في مجالات الرقابة والتدقيق والأمور والإجراءات القانونية في أذهان العاملين: لضمان الالتزام بمبادئ عمل الديوان.
- ١٠- زيادة الاهتمام بالأطر والحالات العملية التدريبية من واقع عمل الميدان الرقابي إلى جانب الأطر النظرية في البرامج التدريبية: لضمان التنمية المستدامة لقدرات الموظفين في الميدان المهني.
- ١١- استعراض بعض التوصيات والمقترحات التي تضمنها البحث الحالي من الجانب القانوني فيما يخص موضوع الفساد الإداري والمالي نلخصها بالآتي:-
- (١٠-١) ضرورة عدّ جرائم الفساد في قمة الجرائم التي تنبغي محاربتها وفرض الجزاءات الجنائية بحقها: وذلك لتحقيق الردع لمثل هذه السلوكيات وضمان عدم الهدر والإفساد بالمال العام.
- (١١-٢) ضرورة التنسيق بين مختلف النصوص القانونية لتفادي التكرار والتعارض والإشكال بالنسبة للكشف عن الذمة المالية الذي يُنظّم عمله قانون الكسب غير المشروع على حساب الشعب. وفي هذا الجانب ندعو المشرّع العراقي إلى تفعيل قانون الكسب غير المشروع رقم (١٥) لسنة ١٩٥٨ (المعدّل) وإلزام موظفي الدولة كافة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بالكشف عن ذمتهم المالية وبشكل دوريّ، ومتابعة أيّ تضخّم في ثرواتهم.
- (١١-٣) تفعيل عمل الرقابة الداخلية داخل كلِّ مؤسسة حكوميّة، والتنسيق ومساندة عمل الجهات الرقابية الخارجية: بغية تطبيق القانون للقضاء على التجاوزات غير السليمة ومظاهر الفساد الإداري والمالي كافة .
- (١١-٤) نرى أنّ أول خطوة في مكافحة الفساد كان من المفترض أن تتّجه صوب إصدار قانون لمكافحة الفساد بأشكاله وصوره، ويمكن القول إنّ الإجراءات المتّخذة في مجال مكافحة الفساد، وإن كانت إيجابية إلا أنها ليست المثلى في تقويض جرائم الفساد أو الحد من وقوعها في أقلّ تقدير.

### السؤال السابع: هل ترى كفاية البرامج التدريبية المقامة في الديوان لا سيما البرامج الموجهة نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي

أظهرت إجابات (٥) أفراد من العينة نحو «نعم اتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ(٢٥٪) و(١٥) فرداً بـ(اتفق إلى حد ما) وتمثلت نسبتهم بـ(٧٥٪). وتشير آراء العينة إلى أن موظفي الديوان بحاجة مستمرة إلى برامج تدريبية؛ لضمان التعليم والتطوير المستمر والارتقاء بجودة العمل الرقابي والتدقيقي. لا سيما في المواضيع الرقابية والتدقيقية وتشخيص ظاهرة الفساد.

### السؤال الثامن: هل يلتحق المدربون مرة أخرى بالبرامج التدريبية لو أُتيحت لهم الفرصة مستقبلاً وبدون تردد، وبالأخص المحاور الرقابية والمواضيع التي تهتم بالكشف عن مظاهر الفساد الإداري والمالي.

أظهرت إجابات (١٢) فرداً من العينة نحو «نعم اتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ(٦٠٪) و(٥) أفراد بـ(اتفق إلى حد ما) وتمثلت نسبتهم بـ(٢٥٪) و(٣) لا أتفق وتمثلت نسبتهم بـ(١٥٪). ويرى الباحث أن وجهة نظر العينة جاءت متفقة بالنسبة الأكبر. وهذا يدل على أن (المدرب في الديوان يلتحق مرة أخرى للتدريب لو أُتيحت له الفرصة مستقبلاً. وبالأخص في المحاور الرقابية. ولكن بحسب قناعة التحاق الموظف بالبرامج التدريبية التي تختلف من شخص لآخر كأن تكون لأسباب (الترقية، والتطوير، والخروج من روتين العمل ...).

### السؤال التاسع: التواصل والمتابعة من قبل الديوان لضمان وعي المدرب باحتياجات واهتمامات عمل الديوان .

أظهرت إجابات (١٥) فرداً من العينة نحو «نعم اتفق مع السؤال» وتمثلت نسبتهم بـ(٧٥٪) و(٥) أفراد بـ«أتفق إلى حد ما» وتمثلت نسبتهم بـ(٢٥٪). وهذا يدل أن الديوان يعمل بشكل دؤوب في تطوير ومتابعة المدربين؛ لضمان تحقيق متطلبات عمل الديوان. وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية للديوان.

## المصادر

### أولاً- المصادر العربية :-

#### أ- الكتب :-

١. أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر عمان.
٢. الصيرفي، محمد عبد الفتاح ، (٢٠٠٩)، «التدريب الإداري ١- المدريون والمتدربون وأساليب التدريب»، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
٣. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، «التدريب الإداري ٢- الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي»، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
٤. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١١) ، «تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية» الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان.
٥. الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم ، (٢٠١٠)، «الأساليب التدريبية في التخطيط للتدريب الأمني»، مكتبة الملك فهد الوطنية الأمنية - الرياض - السعودية .
٦. العزاوي، نجم ، (٢٠٠٩)، « جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو ١٠٠١٥ » دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
٧. العيساوي، محمد حسين ، العارضي، جليل كاظم، العبادي، هاشم فوزي ، (٢٠١٢) ، «الإدارة الاستراتيجية المُستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة » الطبعة الأولى، مؤسّسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٨. الكلالده، طاهر محمود، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار لليازوري للنشر، عمان .
٩. الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط٣، دار وائل للنشر، عمان.
١٠. الغنام، فهد بن محمد ، ٢٠١١، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية.
١١. العامري، زهرة حسن عليوي، ٢٠١٢، أثر الفساد الإداري والمالي في الموازنة العامة، بحث مُقدّم للمؤتمر العلمي الأول لديوان الرقابة المالية الاخادي بعنوان دور الأجهزة الرقابية في الحد من الفساد الإداري والمالي للمدة من ٢٨-٢٩/٥/٢٠١٢ .
١٢. الضبعان، محمد سليمان، ٢٠٠٨، الفساد الإداري وطرق علاجه.
١٣. جبريل، عبد القادر جبريل فرج ، ٢٠١٠، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

١٤. جواد، فاطمة عيد، ٢٠١٣، الفساد الإداري والمالي وأثاره السلبية على مؤسسات الدولة العراقية وسبل معالجته، بحث منشور على الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).
١٥. ديسلر جاري، (٢٠١٠)، «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر، الرياض.
١٦. داود، تغريد داود سلمان، ٢٠١٥، الفساد الإداري والمالي في العراق وأثره الاقتصادي والاجتماعي (أسبابه، أنواعه، مظاهره، وسبل معالجته)، بحث منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشرة، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون.
١٧. زايد، عادل محمد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة.
١٨. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، «إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي»، ط ١، دار الأوائل للنشر، عمان.
١٩. عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠١٠)، «إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية» الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان.
٢٠. عبد العزيز، عمار طارق، ٢٠٠٧، الفساد الإداري ومعالجته، بحث منشور في مجلة المستقبل العراقي صادرة عن مركز العراق للبحوث، العدد (١٢).
٢١. عبود، سالم محمد، ٢٠٠٨، ظاهرة الفساد الإداري والمالي: دراسة في إشكالية الإصلاح الإداري والتنمية، دار الدكتور للعلوم.
٢٢. عطوان، خضر عباس، ٢٠٠٩، فاعلية إعلام المجتمع المدني والحد من الفساد الإداري والمالي علاقة متفاعلة (نموذج العراق) بحث مُقدّم إلى المؤتمر العلمي لهيئة النزاهة لسنة ٢٠٠٩.
٢٣. مشعل، عبد الواحد، ٢٠٠٩، الإدارة ومخاطر الفساد الإداري والمالي اجتماعياً واقتصادياً بحث مُقدّم إلى الندوة الموسومة بـ (الانعكاسات الاجتماعية للفساد الإداري) المُقامة في بيت الحكمة.

## ب- الأطاريح والرسائل العلمية :-

٢٤. الماجدي، مؤيد خزعل حبيب، (٢٠١٦)، «تقييم برامج التدريب المُوجّه نحو تشخيص ظاهرة الفساد الإداري والمالي: بحث ميداني في مكتب المفتش العام في وزارة المالية»، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٥. العبدلي، محمود عبد الوهاب حسن، (٢٠١٦)، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق متطلبات وثيقة استراتيجية الإصلاح الإداري : دراسة تحليلية لعينة من البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٦. حسون، عصام خيون، (٢٠١٣)، أثر العملية التدريبية وفق المواصفة الدولية (ISO ١٠٠١٥) في جودة الرقابة المالية: بحث استطلاعي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

٢٧. عبد الكريم، هشام رياض، (٢٠١٦)، بناء القدرات على وفق دليل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة الانتوساي في جودة تقارير الأجهزة: بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية، أطروحة دكتوراه (محاسب قانوني) المعهد العالي للدراسات المحاسبية والقانونية — جامعة بغداد.

### ج- المقالات والدوريات :-

- ٢٨ . العبيدي، علي جاسم، العبيدي، أوردان حاتم خضير، (٢٠١٣)، « تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيّة الإبداع التنظيمي — دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية »، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٩٤، المجلد ٣٦، العراق.
- ٢٩ . العيساوي، خالد عبدالله إبراهيم، (٢٠١٥)، «التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة/ دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في العراق» مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ١، المجلد ١٧.
- ٣٠ . عبد الرحمن، سارة، (٢٠١٦)، مقالة (أساليب التدريب الحديثة) متاحة على موقع الموضوع: د: القوانين والتقارير
- ٣١ - القانون رقم (٨) لسنة ٢٠١١، (قانون تعديل قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم (٢٣) لسنة ١٩٧١) منشور في جريدة الوقائع العراقية رقم العدد (٤١٩٣) تاريخ العدد ٢٠١١/٦/١٣ .
- ٣٢ - القانون رقم (٩٩) لسنة ٢٠١٢.
- ٣٣ - قانون الكسب غير المشروع رقم (١٥) لسنة ١٩٥٨ (المُعَدَّل).
- ٣٤ - قانون رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٧ منشور في جريدة الوقائع العراقية رقم العدد (٤٠٤٧) ، تاريخ العدد ٢٠٠٧/٨/٣٠.
- ٣٥ - قانون تصديق الانفاقية العربية لمكافحة الفساد رقم (٩٤) لسنة ٢٠١٢.
- ٣٦ - قانون مكافأة الجُبرين رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٨.
- ٣٧ - نظام المركز التدريبي رقم (٨) لسنة ٢٠١٧.
- ٣٨ - التقرير السنوي لهيئة النزاهة لعام ٢٠١٣ على موقع الهيئة الإلكتروني: [www.Nazaha.iq](http://www.Nazaha.iq).

### ثانياً- المصادر الإنكليزية :-

- 39- Mahapatro,Bibhuti,(2010),“human Resource Mangement”7th ed,New delhi-
- 40- Noe,Ramond.A,(2010), Employee Training and Development, 2ed,McGraw,Hill ,America
- 41-Robson,Lynda,Stephenson,Carol,and Schulte,paul,(2010),Asystematic review of the effectiveness of traning ,education for the protection of workers ,institute for work ,Health,columbiaparkway>



- 42-Salas,Eduardo,Bowers,Janis,(2001),the scienceof traning adecade of progress,universityof texas.
- 43- yahaya. Ann ,Ibrahim , Abdullah ,Othman ,mai & Daud (2009) ,fundamental of human resource management , open umiversity , new jersey .
- 44 .Wenresimcha, 1938 new direction in the study of administrative corruption public administrative review.

## ملحق (١)

أسئلة الاستقصاء والمقابلات الشخصية الميدانية  
 العنوان الوظيفي :- .....  
 المنصب الوظيفي :- .....  
 التحصيل الدراسي :- .....  
 العمر الوظيفي :- .....  
 التاريخ :- .....

ت	العبارات	نعم فق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	الملاحظات أن وُجِدَت
١.	هل تركز أهداف وموضوعات البرامج التدريبية المقامة في الديوان على أهم الجوانب المعرفية والمهارية التي تهتم بدوره الرقابي ونخص بذلك موضوع تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي.				
٢.	وجود أساليب تدريبية معتمدة في الديوان يتم تحديثها بصورة مستمرة بحسب التغييرات الحاصلة في بيئة عمل الديوان.				
٣.	هل يُعزّز الديوان مجالات التعاون والشراكة المتبادلة مع جهات أكاديمية رصينة لتدريب وبناء قدرات موظفيه في مجال الرقابة والتدقيق ومحاربة الفساد.				



٤.	هل يحرص الديوان على إقامة المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل التدريبية للخروج بحلول لمعالجة التحديات والمُعوقات التي تتعلق بعمله الرقابي في الحفاظ على المال العام ومكافحة الفساد .				
ت	العبارات	نعم مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات ان وجدت
٥.	ازدياد ميول الموظف إلى البحث والاطلاع بعد انتهاء البرنامج التدريبي.				
٦.	هل تسهم البرامج التدريبية في زيادة معلومات وخبرات وقدرات المتدربين وبالأخص في مواضيع تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي .				
٧.	هل ترى كفاية البرامج التدريبية المقامة في الديوان سيما البرامج الموجهة نحو تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي				
٨.	هل يلتحق المتدربون مرةً أخرى بالبرامج التدريبية لو اتحت لهم الفرصة مستقبلاً وبدون ترددٍ. وبالأخص المحاور الرقابية والمواضيع التي تهتم بالكشف عن مظاهر الفساد الإداري والمالي.				

٩.	التواصل والمتابعة من قبل الديوان لضمان وعي المتدرب باحتياجات واهتمامات عمل الديوان .			
١٠.	تحقق البرامج التدريبية ما يرغب ويطمح إليه الديوان من نتائج إيجابية.			
١١.	هل يأخذ الديوان بنظر الاعتبار التقييم أو الدرجة التي حصل عليها المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لقياس مدى التعلم الحاصل لكل مُتدرب .			
ت	العبارات	نعم مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق الملاحظات إن وُجِدَت
١٢.	هل يوجد تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لكل شخص حسب موقع عمله ومساره المهني.			
١٣.	ماهي المحاور التدريبية الرئيسة التي تحملها البرامج التدريبية المقامة في الديوان؟ وأيها ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند إعداد الخطة التدريبية مستقبلاً؟			
١٤.	سؤال اختياري: أيهما أفضل الاستعانة بمُدرّب من داخل الديوان أم مُدرّب من خارج الديوان ؟			