



جامعة البصرة للنفط والغاز، كلية الإدارة الصناعية للنفط والغاز، مجلة ادارة و اقتصاديات الطاقة



دور التخطيط الفعّال في دعم النزاهة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في هيئة النزاهة الاتحادية - دائرة التحقيقات - مديرية تحقيق البصرة

علي خلف محمد^{1*}، علي عبد الكريم عويد²

¹ مركز أبحاث النخيل، جامعة البصرة، البصرة، العراق، ali.k.mohammed@uobasrah.edu.iq

² هيئة النزاهة الاتحادية، البصرة، العراق، ali.abdulkareem@uobasrah.edu.iq

* علي خلف محمد، ali.k.mohammed@uobasrah.edu.iq

استلم في: 15 حزيران 2025 / قبل في: 01 تموز 2025

الخلاصة – هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الفعّال وتعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تساهم في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لدور التخطيط المؤسسي في بناء أنظمة رقابية فعّالة، كما تقدم رؤى عملية لصانعي السياسات في المؤسسات الحكومية لتعزيز النزاهة من خلال تحسين آليات التخطيط، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة قوامها (36) موظفاً في هيئة النزاهة الاتحادية - مديرية تحقيق البصرة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل (SPSS/V.26) خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال يلعب دوراً محورياً في تعزيز النزاهة داخل المؤسسات الحكومية، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في التخطيط، وتطوير برامج التدريب، وإجراء تقييم شامل لنظام الرقابة الداخلية، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، والحفاظ على نقاط القوة الحالية في الهيئة، بالإضافة إلى دمج مبادئ النزاهة في جميع مراحل عمليات التخطيط.

الكلمات الرئيسية – التخطيط الفعّال، النزاهة المؤسسية، مكافحة الفساد، المؤسسات الحكومية، هيئة النزاهة الاتحادية.

عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يدعم النزاهة المؤسسية.

1. المقدمة

تعد النزاهة أحد الركائز الأساسية لتعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية، حيث تساهم في تحقيق الشفافية ومكافحة الفساد بكافة أشكاله [1]. وفي ظل التحديات التي تواجهها الحكومات في تعزيز النزاهة، يبرز دور التخطيط الفعّال كأداة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة [2].

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الفعّال على تعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على هيئة النزاهة الاتحادية/دائرة التحقيقات/مديرية تحقيق البصرة كنموذج تطبيقي. إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي عاملاً محورياً في تحديد الأولويات وضمان كفاءة الأداء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى النزاهة والمساءلة [3]. وتأتي أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على الجانب التطبيقي للتخطيط في مؤسسات مكافحة الفساد، والتي تُعد ركيزة أساسية في تعزيز النزاهة وفقاً لرؤية التنمية المستدامة [4].

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية/دائرة التحقيقات/مديرية تحقيق البصرة. كما تستند إلى مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الفعّال والنزاهة المؤسسية [5]. وتمثل نتائج هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة الأكاديمية، كما يمكن أن تكون مرجعاً للمسؤولين في تصميم سياسات تعزيز النزاهة، تستند هذه الدراسة إلى أطر عديدة نظرية، منها:

- نظرية الوكالة (Agency Theory) [6]: والتي تفسر كيفية تقليل تضارب المصالح بين الإدارة وأصحاب المصلحة من خلال آليات الرقابة والتخطيط الفعّال، مما يعزز النزاهة ويحد من الفساد.
- نظرية الموارد (Resource-Based View) [7]: حيث يُعد التخطيط الفعّال مورداً استراتيجياً يمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية

a. مشكلة البحث

على الرغم من وجود جهود كبيرة من قبل هيئة النزاهة الاتحادية في العراق لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة، إلا أن هناك تحديات تواجه فعالية هذه الجهود، خاصة في الجانب التخطيطي.

تعد النزاهة أحد الركائز الأساسية لتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية، إلا أن ضعف التخطيط الفعّال قد يؤدي إلى تفشي الفساد الإداري والمالي، ويُضعف جهود تعزيز النزاهة، كذلك قد تواجه العمليات التحقيقية تحديات مثل عدم وضوح الأولويات، أو سوء توزيع الموارد، أو عدم كفاية الخطط الاستراتيجية، مما يؤثر سلباً على فاعلية مكافحة الفساد. تشير الدراسات إلى أن غياب التخطيط الواضح والممنهج قد يُقلل من فعالية إجراءات الرقابة والتحقيق [8]. كما أن ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية قد يُعيق تطبيق معايير النزاهة [9]. ومن هنا، تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التخطيط الفعّال في دعم النزاهة في المؤسسات الحكومية، وكيف يمكن تعزيز هذا الدور في هيئة النزاهة الاتحادية - دائرة التحقيقات - مديرية تحقيق البصرة؟

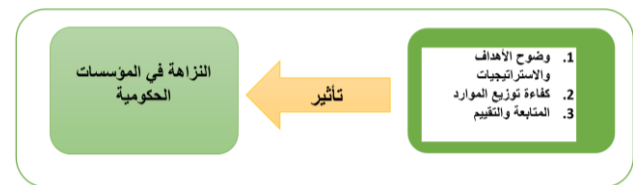
b. أسئلة البحث

- ما هو دور التخطيط الفعّال في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية؟
- ما هي معوقات التخطيط الفعّال في هيئة النزاهة الاتحادية/دائرة التحقيقات/مديرية تحقيق البصرة؟

- iii. كيف يمكن قياس أثر التخطيط الفعال على تحسين أداء التحقيقات وزيادة مستوى النزاهة في المديرية؟
 - iv. ما هي الآليات المقترحة لتحسين التخطيط في هيئة النزاهة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد؟
- c. **مخطط البحث**

بناء على الإطار النظري للدراسة والأهداف البحثية المحددة، تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات البحث. يوضح الشكل (1) هذا النموذج الذي يمثل الإطار التحليلي للدراسة، حيث يتم رصد التفاعلات بين المتغيرات الرئيسية على النحو التالي:

- المتغير الأول (المتغير المستقل) المتمثل التخطيط الفعال بأبعادها (وضوح الأهداف والاستراتيجيات - كفاءة توزيع الموارد - المتابعة والتقييم
- المتغير الثاني (المتغير التابع) المتمثل النزاهة.



الشكل 1: المخطط الافتراضي للبحث

d. فرضية البحث

هناك علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي في دعم النزاهة في المؤسسات الحكومية ويتفرع من هذا الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف والاستراتيجيات في دعم النزاهة في المؤسسات الحكومية.
- هناك علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين كفاءة توزيع الموارد في دعم النزاهة في المؤسسات الحكومية.
- هناك علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم في دعم النزاهة في المؤسسات الحكومية.

e. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقق مجموعة من الأهداف الأكاديمية والعملية، أهمها:

- تحليل دور التخطيط الفعال في تعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية، مع التركيز على هيئة النزاهة الاتحادية في العراق.
- تقييم مدى تأثير الأدوات والتقنيات التخطيطية (مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ووضع المعايير الأخلاقية) على تحسين الشفافية والمساءلة في مديرية تحقيق البصرة.
- الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الفعال في تعزيز النزاهة، مثل العوائق البيروقراطية أو نقص الموارد.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الهيئة لتعزيز آليات التخطيط لضمان نزاهة المؤسسات الحكومية.

f. أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث من الناحيتين العلمية والعملية على النحو التالي:

i. الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات المتعلقة بدراسة العلاقة بين التخطيط الإداري والنزاهة المؤسسية، خاصة في البيئات الحكومية التي تعاني من تحديات الفساد.
- تطوير النظريات الإدارية عبر ربط مفاهيم التخطيط الحديث (مثل التخطيط التشاركي أو القائم على النتائج) بمؤشرات النزاهة والشفافية.
- توفير نموذج تحليلي يمكن تطبيقه في بحوث مماثلة في مؤسسات حكومية أخرى في العراق أو الدول ذات السياقات المشابهة.

ii. الأهمية العملية

- مساعدة هيئة النزاهة الاتحادية في تحديد الثغرات التخطيطية التي قد تُضعف فعاليتها في مكافحة الفساد.
- تحسين السياسات والإجراءات عبر اقتراح آليات تخطيطية قابلة للتطبيق لتعزيز النزاهة، مثل تبني خطط رقابية استباقية.
- رفع مستوى الوعي المؤسسي بأهمية التخطيط المنظم كأداة وقائية ضد الممارسات غير الأخلاقية.

g. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية - دائرة التحقيقات - مديرية تحقيق البصرة. يشمل هذا المجتمع جميع الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية العاملة في المديرية المذكورة، والذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التخطيط والتحقيق المتعلقة بمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة. سيتم توزيع استمارة عددها (40) استمارة وبعد توزيعها تم استرجاع 36 استمارة صالحة للتحليل. يعتمد هذا النوع من أخذ العينات على اختيار المشاركين الذين يمتلكون خبرة ومعرفة ذات صلة بموضوع الدراسة ويمكنهم تقديم رؤى قيمة حول أثر التخطيط الفعال على تعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية.

h. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS v. 26) لتحليل البيانات منها اختبار التوزيع الطبيعي اختبار الالتواء والتقلطح ومعامل الفا كورنباخ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار.

i. حدود البحث

- الحدود الزمانية للبحث تمتد خلال عام 2025.
- الحدود المكانية. سيتم إجراء هذه الدراسة في هيئة النزاهة الاتحادية - دائرة التحقيقات - مديرية تحقيق البصرة والواقعة في محافظات البصرة، (عينة عشوائية) تم اختيار مجموعة من الأقسام بشكل عشوائي.

2. المبحث الأول: الإطار النظري

I. التخطيط الفعال

a. مفهوم التخطيط الفعال

إن التخطيط بشكل عام والتخطيط الفعال بشكل خاص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك سيغيب الإدارة عن ممارسة مهامها الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف [10].

ويعتبر التخطيط الفعال من الأنواع طويلة الأمد، إلا أن فيه ميزة أنه يتعدى التركيز على العمليات الآتية إلى السعي لتقدير العوامل البيئية الخارجية، وأيضاً يهتم التخطيط الفعال بالبحث في المجالات الجديدة والحديثة وأنشطة الاستثمارات، وما تتسم به هذه المجالات من إيجابيات وسلبيات، وأيضاً يحدد المزايا وما يرتبط بها من فرص وتهديدات [11]. ويعرف التخطيط

e. أهداف التخطيط الفعال

للتخطيط الفعال أهداف عديدة، منها: أنه يعمل على تسهيل الاتصالات والمشاركات [17]. كما يوجه الإدارة العليا للأولوية الموضوعات ذات الأهمية، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحديد الرؤية والأهداف، كما يعمل على صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتوفير المعلومات للإدارة العليا من أجل اتخاذ قرارات أفضل [18].

II. دور النزاهة في المؤسسات الحكومية

a. مفهوم النزاهة

النزاهة في المؤسسات الحكومية تعني الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقانونية في أداء الوظائف العامة، وضمان الشفافية والمساءلة في التعاملات الإدارية والمالية، ومكافحة أشكال الفساد مثل الرشوة والمحسوبية وسوء استخدام السلطة [19].

النزاهة هي تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في العمل الحكومي، بما يشمل مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى الموظفين العموميين [20].

تشير النزاهة إلى توفر نظام رقابي فعال داخل المؤسسات الحكومية لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وتجنب تضارب المصالح، وحماية المال العام من الهدر أو سوء الاستخدام [21].

هي مجموعة الممارسات التي تضمن قيام المؤسسات الحكومية بواجباتها بإنصاف وكفاءة، بعيداً عن المحسوبية أو الرشوة، مع إتاحة المعلومات للمواطنين لتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع [22].

b. أبعاد النزاهة في العراق

تشمل النزاهة في المؤسسات العراقية عدة أبعاد رئيسية، منها [20].

- البعد القانوني: التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة الرسمية، مثل قانون النزاهة العراقي رقم (30) لسنة 2011.
- البعد الأخلاقي: التحلي بالصدق والأمانة وعدم استغلال المنصب لتحقيق منافع شخصية.
- البعد المؤسسي: وجود هيئات رقابية مثل الهيئة الوطنية للنزاهة وديوان الرقابة المالية لمحاسبة المخالفين.

c. تحديات النزاهة في العراق

تواجه تطبيقات النزاهة في المؤسسات العراقية تحديات عديدة، أهمها [22]:

- الفساد الإداري والمالي: مثل الرشوة والاختلاسات في المشاريع الحكومية.
- ضعف الرقابة: عدم فعالية بعض الآليات الرقابية بسبب التدخلات السياسية.
- الثقافة التنظيمية: انتشار المحسوبية والواسطة في التوظيف والتعيينات.

d. آليات تعزيز النزاهة في العراق

لتعزيز النزاهة، تعتمد الحكومة العراقية والمنظمات الدولية على عدة إجراءات [21].

- تعزيز الشفافية: نشر البيانات المالية والإدارية عبر منصات إلكترونية.
- تفعيل الرقابة: تدقيق الحسابات الحكومية عبر ديوان الرقابة المالية.
- التوعية المجتمعية: حملات تثقيفية حول مخاطر الفساد بالتعاون مع منظمات مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP).

الفعال أيضاً على أنه عملية مستمرة لاتخاذ قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحالي بأساليب ممنهجة مع معرفة كبيرة بالنتائج المترتبة على هذه القرارات، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذها بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الفعال يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية [12] ومن جانب آخر، فإن التخطيط الفعال هو عملية يتم عن طريقها تنسيق الموارد المتاحة للمنظمة، مع الفرص الموجودة على المدى الطويل، وهو وضع خطة عمل شاملة طويلة الأمد، تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها الموضوعية [13].

b. مبادئ التخطيط

يتطلب التخطيط الجيد عملية منهجية تحدد بوضوح الخطوات التي تؤدي إلى الحلول المثلى. ينبغي أن تعكس هذه العملية المبادئ التالية:

- شامل - يتم النظر في جميع الخيارات والتأثيرات الهامة.
- فعالة - لا ينبغي أن تؤدي العملية إلى إضاعة الوقت أو المال.
- شامل - يتمتع الأشخاص المتأثرون بالخطة بفرص المشاركة.
- إعلامية - يتم فهم النتائج من قبل أصحاب المصلحة (الأشخاص المتأثرين بالقرار).
- متكاملة - ينبغي للقرارات الفردية قصيرة المدى أن تدعم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- منطقي - كل خطوة تؤدي إلى الخطوة التالية.
- شفافية - كل من شارك في العملية يفهم كيفية سير العملية.

إن أحد مبادئ التخطيط الجيد هو أن القرارات الفردية قصيرة المدى ينبغي أن تدعم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. ويتطلب هذا تقييماً شاملاً والتفاوض لمساعدة الناس على قبول الحلول، التي قد تبدو صعبة ومكلفة في الأمد القريب، يوفر التخطيط الشامل للنقل الأساس لخدمات النقل الأكثر تكاملاً، والأسعار والتذاكر، ومعلومات المستخدمين، وتوفير البنية الأساسية وإدارتها، والمؤسسات (وكالات النقل والنقل العام)، وتخطيط النقل واستخدام الأراضي، والسياسات العامة الأخرى مثل الطرق ومواقف السيارات وتسعير الوقود [14].

c. أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال

كما يركز التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالقضايا والتحديات الهامة في الأشكال التنظيمية ويساعد صانعي القرار للعثور على سبل لمعالجتها. بالتالي يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمات من تحديد أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات الحالية في ضوء نتائجها المستقبلية، يعتقد العديد من الكتاب والباحثين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمنظمة، مثل: تطوير رسالة ورؤية المنظمة، والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة لها، والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يشمل أنشطة متنوعة مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، وإنشاء فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع استراتيجيات خارجية لكل قضية معينة، والتخطيط للسيطرة واعتماد الإجراءات، والتخطيط لاعتماد إنتاج القرارات الأساسية، اتخاذ الإجراءات والاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج [15].

d. خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال

يركز التخطيط الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً؛ كما يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط العليا-الوسطى الدنيا عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد متخذي القرارات في العملية الإدارية. كما يساهم التخطيط في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ [16].

e. أهداف هيئة النزاهة

والأدوار التي تلعبها في إثارة دافعية العمال نحو تحسين الأداء لدى العمال [26].

انحصرت مشكلة الدراسة [27] في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما التصور استراتيجي لتعزيز النزاهة تحقيقاً للأمن الوطني في المملكة العربية السعودية؟ أهم النتائج: 1- أن العوامل التي تؤثر على النزاهة بدرجة مرتفعة هي: الطموح إلى مستوى معيشي أعلى، وغياب المساءلة الفعالة للمفسدين، وغموض أدوار العاملين في المناصب الرفيعة. 2- أن الأسباب التي تسهم في تعزيز النزاهة اللازمة لتحقيق الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة هي: زيادة حصيلة الدولة من الموارد المالية اللازمة لمعالجة مشكلات الفقر والبطالة، وتنمية القيادات التي تنسجم بالموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسات العامة والصالح العام، وتوفير مناخ العمل الإيجابي، الذي يشجع هم العاملين لتحقيق التنمية المستدامة. 3- أن المعوقات التي تحول دون تعزيز النزاهة اللازمة لتحقيق الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة هي: وصول بعض العناصر للثروات والممتلكات العامة والسلطات واستغلالها لمصالحهم الخاصة، أهم التوصيات: 1- تفعيل الدور الإيجابي للإعلام في مكافحة الفساد من خلال عمل حملات إعلامية توعوية مستمرة لتعزيز النزاهة. 2- تفعيل آليات المساءلة والرقابة للعاملين في مواقع اتخاذ القرار بالمنظمات العامة. 3- إعادة النظر في رواتب العاملين في الدولة، بحيث تتناسب مع ارتفاع الأسعار.

تناول البحث [28] تعريف النزاهة، وكيفية تناول الفقهاء لها، ثم آليات تحقيقها من خلال توفير بيئة ينتشر فيها العدل ويحارب فيها الظلم، وكذلك توفر بيئة كريمة لموظف يتمتع فيها بكل حقوقه ليؤدي واجبه، ثم أسس اختيار الموظف أو العامل من خلال استعمال الأحق والأصلح، وأن يكون صاحب نصيحة لله ولرسوله، ولرئيسه في العمل، صاحب نزاهة لا يطمع فيما ليس له، كذلك حسن السيرة والسلوك، هو وأهل بيته، يمتلك الكفاءة اللازمة التي يحتاجها العمل، كذلك من خلال التربية والتنشئة على النزاهة، وكذلك من خلال حسن إدارة الموظفين، مع وجود نظام للرقابة الداخلية والخارجية تتحقق فيه المحاسبة، والمساءلة، والمكافأة، والمعاقبة، ثم محاربة الفساد من خلال منع الوساطة، والمحسوبية، والرشوة، والترجح، كذلك وضع وثيقة للسلوك الوظيفي. ومن أهم نتائج البحث: تناول الفقهاء مصطلح النزاهة، طالبت الشريعة بإعطاء العاملين أجوراً مجزية تكفي حاجاتهم الأصلية، وتوفر متطلباتهم بل دعت لربط الأجور بمستوى الأسعار، مع ضرورة مراجعة الأجور كل عام.

الفساد ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة وتدخل في أمور مختلفة يصعب تمييزها فهي موجودة منذ القدم، وليس في هذا الزمن فقط. ويكاد يكون كل مجتمع، قديماً كان أو حديثاً لا يخلو منه، ويكون الفساد هو التحدي الأهم الذي ستجد الحكومة والمجتمع في مواجهة وحرب معه، يشمل الفساد كمصطلح مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والإدارية والمالية المشبوهة والمشكوك فيها، فالفساد قد يكون مالياً أو إدارياً، لكن كلاهما متشابكان، ولا فرق بينهما، وكلاهما فساد، فالخلل الإداري يؤدي إلى الخلل المالي، والخطأ المالي ينتج عنه خطأ إدارياً، وهي ظاهرة معقدة أسبابها معقدة، وآثارها متنوعة، وتشمل أشكالاً وأنماطاً مختلفة لتعزيز ونشر قيم ومبادئ النزاهة وتعزيز الولاء والانتماء بين الشخص والدولة، ومن المهم أن ندرك أن القانون ليس الوسيلة الوحيدة لوقف الفساد، بل يجب أن تكون هناك ثقافة تعزز النزاهة والحفاظ على المال العام، ولا بد من التعرف على الجهات الرقابية المتمثلة بمسؤولية الجهات الرسمية في الدولة، والمؤسسات الرقابية المستقلة، والوسائل الداعمة للهيئات الرقابية لنشر ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد في المجتمع [29].

3. المبحث الثاني: الجانب العلمي

a. ثبات أداة الدراسة

لضمان ثبات (Reliability) الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) لجميع فقرات أداة القياس كلها، يوضح الجدول رقم (1) أدناه هذه المعلومات، حيث أثبتت النسب المحصل عليها ملاءمتها لمتطلبات هذه الدراسة.

- محاربة الفساد في الإدارة والمال ويتم عن طريق مجموعة من السلطات والإجراءات القانونية والتحقيقات.
- يجب العمل على منع الفساد من خلال اقتراح قوانين جديدة لمكافحته بجميع أنواعه، كما يجب وضع قواعد للسلوك المهني وتعزيز مبدأ الشفافية في عمل المؤسسات الحكومية.
- إرساء الحكم العادل وغرس ثقة الشعب في الحكومة من خلال استقلالية عمل الهيئة وحمايتها من أي مؤثرات خارجية.
- تهدف الجهود إلى نشر ثقافة النزاهة في المجتمع عبر برامج تعمل على تعليم الأفراد والمؤسسات كما تسعى لتطوير التعاون بين منظمات المجتمع المدني لتنظيم عملها مع الهيئة، وذلك في إطار مكافحة الإرهاب والفساد [23].

III. الدراسات السابقة

هدفت الدراسة [24] للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، وتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهم هذه النتائج: أن مستوى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً بينما مستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

تبلورت مشكلة الدراسة [25] في السؤال الرئيس التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية؟ أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الأهداف الفرعية التالية: 1- التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي. 2- التعرف على مدى توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية. 3- التعرف على مدى إسهام برامج التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. 4- التعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. أهم النتائج: 1- إلمام القيادات الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته لتطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة. 2- أن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية. 3- أن برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. أهم التوصيات: 1- تشكيل فريق متخصص للتخطيط الاستراتيجي من مختلف الوحدات التنظيمية، يقوم بوضع الأهداف الرئيسية، والبرامج التنفيذية وفقاً لرؤية مستقبلية واضحة للأجهزة الأمنية. 2- تشجيع المعنيين ببناء الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية على الانفتاح على المراكز العالمية (ببوت الخبرة) في مجال بناء الخطط الاستراتيجية. 3- إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة للتخطيط والتطوير بالأجهزة الأمنية تتولى الإشراف على إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

إن نجاح الشركات الإنتاجية مرهون بمدى نجاحها في تحقق أهدافها ووظائفها واستغلالها الأمثل لمواردها المحدودة، ومن أهم الموارد لديها المورد البشري الذي يعتبر أساس تميزها، تهدف هذه الدراسة ابتداءً إلى إبراز أهمية إدارة الكفاءات وأنواع الكفاءات التي يجب على الشركات الإنتاجية الاهتمام بها، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة هامة ومتميزة داخل الهيكل التنظيمي، كما تحاول هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكفاءات، من خلال التعرض إلى مفهوم رسالة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي وأهميته ومبرراته وأهدافه ومراحلها، والعلاقة بينه وبين الإدارة الاستراتيجية وأهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لتنمية وتطوير وتعزيز كفاءاتها، وبالاعتماد على دراسات سابقة قمنا بإبراز أهمية استراتيجية التدريب والتحفيز والتعلم غير الرسمي،

العنوان الوظيفي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اداري	14	38.9	38.9	38.9
مدقق	12	33.3	33.3	72.2
محقق	1	2.8	2.8	75.0
اخرى	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يظهر الجدول التكراري رقم (3) توزيع العناوين الوظيفية لأفراد العينة البالغ عددهم 36 فرداً، موزعين على أربع فئات وظيفية رئيسية لفئة الأكثر تمثيلاً: الوظائف الإدارية (38.9%)، تليها وظائف التدقيق (33.3%). الفئة الأقل تمثيلاً: وظيفة "محقق" (2.8% فقط)، مما قد يشير إلى ندرة هذه الوظيفة في العينة، فئة "أخرى" تشكل 25%.

الجدول 4: التحليل الإحصائي لمتغير التحصيل الدراسي في العينة

التحصيل الدراسي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ماجستير	12	33.3	33.3	33.3
بكالوريوس	22	61.1	61.1	94.4
دبلوم	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يحثل خريجو البكالوريوس النسبة الأكبر (61.1%)، يليهم حاملو الماجستير (33.3%)، بينما نجد نسبة ضئيلة لحاملة الدبلوم (5.6% فقط). هذا يدل على أن مجتمع الدراسة المتمثل بهيئة النزاهة مجتمع عالي التعليم: 94.4% من العينة يحملون مؤهلاً جامعياً (بكالوريوس أو أعلى) كذلك. ندرة المؤهلات المتوسطة: تمثل شهادات الدبلوم نسبة ضئيلة (5.6%)، السبب يعود إلى طبيعة عمل الهيئة، إذ يتطلب مستوى عالٍ من التعليم الجامعي.

c. تحليل استجابات عينة البحث بين التخطيط الفعال على تعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية

i. تحليل استجابة عينة البحث لمتغير التخطيط الفعال

الجدول 5: تحليل استجابة عينة البحث (وضوح الأهداف والاستراتيجيات)

العبارات	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
تُحدد الهيئة أهدافاً واضحة ومكتوبة لتعزيز النزاهة في خططها السنوية؟	36	1.5278	.09332	.55990	.402	.393	-.880	.768
تتوافق خطط الهيئة مع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد؟	36	1.6944	.11141	.66845	.442	.393	-.683	.768
يتم مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والخطط المتعلقة بمكافحة الفساد؟	36	1.9722	.11606	.69636	.037	.393	-.828	.768
تقيم وضوح الأولويات المحددة في خطط الهيئة لتحقيق النزاهة؟	36	1.9167	.10059	.60356	.029	.393	-.071	.768
تراجع الهيئة أهدافها بشكل دوري لتتلاءم مع المتغيرات المستجدة؟	36	1.8333	.10157	.60945	.089	.393	-.264	.768
Valid N (listwise)	36							

الجدول 6: تحليل استجابة عينة البحث (كفاءة توزيع الموارد)

العبارات	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
توجد آلية لتقييم أداء الموظفين لضمان الاستغلال الأمثل للقوى البشرية	36	1.9722	.15164	.90982	1.262	.393	2.484	.768
توفر الهيئة التدريب الكافي للموظفين لتنفيذ الخطط الموضوعية؟	36	2.2222	.14426	.86557	.099	.393	-.722	.768

جدول 1: معامل الفا كرو نباخ (Cronbach Alpha)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.944	23

يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرو نباخ بلغت 0.944. تدل هذه القيمة المرتفعة على أن فقرات الاستبيان البالغ عددها 23 فقرة مترابطة بشكل كبير وتسهم في قياس المفهوم الأساسي نفسه بدرجة عالية من الثبات والاتساق، ويعني ذلك أن النتائج المتحصل عليها باستخدام هذه الأداة من المرجح أن تكون موثوقة ومتسقة عند تطبيقها في سياقات مختلفة أو على عينات متكررة، مما يعزز من صلاحية النتائج البحثية المستخلصة منها.

b. الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (2 و 3 و 4) أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية، التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.

الجدول 2: تحليل توزيع الجنس في العينة الإحصائي

الجنس	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	33	91.7	91.7	91.7
أنثى	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تظهر البيانات في الجدول أعلاه اختلافاً كبيراً في تمثيل الجنسين، حيث يشكل الذكور الغالبية العظمى (91.7%) مقابل تمثيل ضعيف للإناث (8.3% فقط). والسبب يعود إلى طبيعة عمل العينة المبحوث قد يعكس التركيبة الفعلية للمجتمع المدروس.

وكذلك الخصوصية الثقافية/الاجتماعية: في بعض المجتمعات، قد تقل مشاركة الإناث في أنشطة معينة بسبب عوائق اجتماعية أو ثقافية.

الجدول 3: التحليل الأكاديمي لتوزيع العناوين الوظيفية في العينة

يتم تعيين كوادرات مؤهلة ومدربة بشكل كافٍ في أقسام التحقيق والمتابعة	36	1.7500	.14571	.87423	1.070	.393	.583	.768
توفر الهيئة أنظمة حاسوبية متطورة لدعم عمليات التحقيق وجمع الأدلة	36	2.1389	.16975	1.01848	.394	.393	-.970	.768
توجد آلية واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات بين فريق العمل لضمان تنفيذ الخطط؟	36	1.8889	.11804	.70823	.673	.393	1.067	.768
Valid N (listwise)	36							

الجدول 7: تحليل استجابة عينة البحث (المتابعة والتقييم)

العبارات	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
تجري الهيئة تقييمًا دوريًا لمدى تحقيق أهدافها في تعزيز النزاهة؟	36	1.7778	.10624	.63746	.920	.393	3.031	.768
تستخدم الهيئة مؤشرات أداء واضحة لقياس فاعلية الخطط الموضوعية؟	36	1.8889	.12458	.74748	.621	.393	.457	.768
يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف قصور في تنفيذ الخطط؟	36	1.8056	.11832	.70991	1.315	.393	3.542	.768
تقوم الهيئة في تقييم نظام الرقابة الداخلية في متابعة تنفيذ الخطط؟	36	1.8889	.13673	.82038	1.529	.393	4.711	.768
توجد قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن أي معوقات تواجه تنفيذ الخطط	36	1.8889	.11111	.66667	.126	.393	-.633	.768
Valid N (listwise)	36							

هي) يتم تعيين كوادرات مؤهلة ومدربة بشكل كافٍ في أقسام التحقيق والمتابعة) المتوسط الحسابي: (1.7500) والسبب في ذلك إدراك الهيئة لأهمية دور هذه الأقسام في حماية النزاهة ومكافحة الفساد يدفعها لضمان وجود كوادرات ذات كفاءة عالية وكذلك قد تتبع الهيئة عمليات اختيار وتوظيف صارمة لهذه المناصب لضمان جذب أفضل الكفاءات.

في حين في الجدول رقم (7) العبارة التي سجلت أعلى متوسط حسابي هي: (تقوم الهيئة في تقييم نظام الرقابة الداخلية في متابعة تنفيذ الخطط) المتوسط الحسابي: (1.8889) ويعود السبب في ذلك إلى أنه قد تركزت الهيئة بشكل أكبر على تقييم نتائج تنفيذ الخطط بدلاً من تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية الذي يدعم هذا التنفيذ، كذلك العبارة التي سجلت أقل متوسط حسابي هي: (تجري الهيئة تقييمًا دوريًا لمدى تحقيق أهدافها في تعزيز النزاهة) المتوسط الحسابي (1.7778)؛ والسبب في ذلك يعكس هذا المتوسط التزام الهيئة بمبدأ المحاسبة والشفافية من خلال المراجعة المنتظمة لمدى إنجازها لأهداف النزاهة.

ii. تحليل استجابة عينة البحث لمتغير النزاهة في المؤسسات الحكومية

الجدول 8: تحليل استجابة عينة البحث (النزاهة في المؤسسات الحكومية)

العبارات	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
تُطبق القوانين واللوائح الخاصة بمكافحة الفساد بشكل صارم وعادل في المؤسسة	36	1.5833	.10820	.64918	.668	.393	-.483	.768
توجد ثقافة تنظيمية تشجع على الأمانة والصدق في التعاملات اليومية	36	1.8611	.11376	.68255	.180	.393	-.752	.768
تُجرى مراجعات دورية لسياسات النزاهة وتحديثها حسب المستجدات	36	1.7500	.10059	.60356	.155	.393	-.412	.768
"يُمنع المحسوبية والوساطة في التعيينات والترقيات داخل المؤسسة"	36	1.7778	.12669	.76012	.818	.393	.634	.768
تُستخدم التكنولوجيا الحديثة (مثل أنظمة الرقابة الإلكترونية) للحد من الفساد	36	2.0556	.15909	.95452	.719	.393	-.218	.768

تُشَرّ تقارير دورية عن نتائج التحقيقات في قضايا الفساد لتعزيز الشفافية	36	1.7778	.13280	.79682	1.149	.393	1.639	.768
يُعتبر الالتزام بالنزاهة معياراً أساسياً في تقييم أداء القيادات الإدارية	36	1.7714	.11657	.68966	.904	.398	1.917	.778
"تُعقد ورش عمل لتوعية الموظفين بمخاطر الفساد وآليات مكافحته	36	1.6667	.11952	.71714	1.094	.393	1.769	.768
Valid N (listwise)	36							

e. تحليل الانحدار بين المتغيرات

من خلال الجدول رقم (10)، المعامل (B): تشير القيمة 0.441 إلى أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "التخطيط الفعال"، من المتوقع أن تزيد "النزاهة في المؤسسات الحكومية" بمقدار 0.441 وحدة. هذا يؤكد وجود علاقة إيجابية ومباشرة.

المعامل (Beta): القيمة 0.819 تؤكد قوة وتأثير المتغير المستقل، في الانحدار البسيط، تتطابق قيمة بيتا الموحدة مع معامل ارتباط بيرسون (0.819)، مما يعزز الاستنتاج السابق حول وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين.

الدلالة الإحصائية: قيمة الدلالة Sig.=0.000 (وهي أقل من 0.05 أو حتى 0.01) تشير إلى أن تأثير "التخطيط الفعال" على "النزاهة في المؤسسات الحكومية" دال إحصائياً بدرجة عالية جداً، هذا يعني أن العلاقة المرصودة حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة، ويمكن تعميمها على المجتمع الذي أخذت منه العينة.

من خلال قيم الجدول رقم (10)، يُظهر تحليل الانحدار هذا أن التخطيط الفعال يمثل مُحدداً قوياً وإيجابياً للنزاهة في المؤسسات الحكومية، كلما كان التخطيط أكثر فعالية في المؤسسة، ارتفع مستوى النزاهة فيها بشكل ملموس ودال إحصائياً، هذه النتيجة تدعم بشكل كبير أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الجيد، كركيزة أساسية لتعزيز بيئة نزاهة داخل المؤسسات الحكومية.

من الجدول رقم (8) العبارة التي سجلت أعلى متوسط حسابي هي، ("تستخدم التكنولوجيا الحديثة (مثل أنظمة الرقابة الإلكترونية) للحد من الفساد) المتوسط الحسابي (2.0556) والسبب قد تكون الهيئة تستثمر بالقدر الكافي في تطوير أو شراء أنظمة تكنولوجية متقدمة تدعم جهود مكافحة الفساد، أما العبارة التي سجلت أقل متوسط حسابي هي (تُطبق القوانين واللوائح الخاصة بمكافحة الفساد بشكل صارم وعادل في المؤسسة) المتوسط الحساب (1.5833): يعكس هذا التقييم التزام الهيئة القوي بتطبيق الأطر القانونية والتنظيمية المتعلقة بمكافحة الفساد، وكذلك قد تكون هناك إجراءات واضحة وشفافة تضمن تطبيق القوانين بعدالة ودون تمييز.

d. تحليل الارتباط للمتغيرات

من خلال الجدول رقم (9) قيمة معامل الارتباط (Pearson Correlation): بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الفعال والنزاهة في المؤسسات الحكومية 0.819. الدلالة الإحصائية (Sig. (2-tailed): بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) 0.000.

تُشير قيمة معامل الارتباط لبيرسون البالغة 0.819 إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين التخطيط الفعال والنزاهة في المؤسسات الحكومية، هذا يعني أن الزيادة في مستوى التخطيط الفعال في المؤسسات الحكومية تميل إلى أن تكون مصحوبة بزيادة في مستوى النزاهة، والعكس صحيح. بمعنى آخر، كلما كانت عمليات التخطيط أكثر فعالية وتنظيماً داخل المؤسسة، زادت احتمالية تعزيز وترسيخ قيم وممارسات النزاهة فيها.

جدول 9: معامل الارتباط بين التخطيط الفعال على تعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية

Correlations			
		التخطيط الفعال	النزاهة في المؤسسات الحكومية
التخطيط الفعال	Pearson Correlation	1	.819**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
النزاهة في المؤسسات الحكومية	Pearson Correlation	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول 10: تحليل الانحدار الخطي بين التخطيط الفعال على تعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.875	1.558		.237
	التخطيط الفعال	.441	.054	.819	.000

a. Dependent Variable: النزاهة في المؤسسات الحكومية

4. الاستنتاجات والتوصيات

4.1 الاستنتاجات

توصل الباحثين إلى الاستنتاجات والنتائج التالية:

- 1- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال وتعزيز النزاهة في مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية.
- 2- ضرورة تعزيز ثقافة النزاهة من خلال ورش عمل وتدريب مستمرة.
- 3- التعاون المستمر بين هيئة النزاهة والمؤسسات الحكومية الأخرى لتحقيق التكامل في مكافحة الفساد.
- 4- أكدت الدراسة أن التخطيط الفعال يلعب دوراً محورياً في تعزيز النزاهة داخل المؤسسات الحكومية.
- 5- يسهم التخطيط الفعال في تعزيز الشفافية وضمان نزاهة العمليات الإدارية والمالية.
- 6- غياب التخطيط المحكم يؤدي إلى ضعف الرقابة وزيادة فرص الانحرافات الوظيفية.

بالإضافة إلى دعم الاستنتاجات والنتائج بالدراسات السابقة حيث

تؤكد دراسة جونستون [30] أن أنماط الفساد المختلفة ويؤشر ضمنياً إلى أن الأنظمة الحكومية التي تقتصر على التخطيط الهيكلي والرقابة الفعالة تكون أكثر عرضة للفساد، بينما الأنظمة التي تُصمم جيداً وتُخطط لعملياتها بشكل شفاف تُعزز من النزاهة.

تؤكد الأبحاث أن التخطيط الفعال يمثل عنصرًا حاسمًا في بناء بيئة مؤسسية مُعززة للنزاهة ومقاومة للفساد، فالتخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الأهداف، السياسات، والإجراءات بوضوح يقلل من المساحات الرمادية التي يمكن استغلالها للفساد.

[31] تُقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة لتجارب دولية مختلفة في تدريب موظفي القطاع العام على النزاهة ومكافحة الفساد، وتسلط الضوء على فعالية هذه البرامج في تعزيز السلوك الأخلاقي والوقاية من الفساد.

[32] على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على الاقتصاد السياسي للفساد، إلا أنها تُناقش أهمية وجود استجابة متكاملة ومُنسقة من قبل مختلف الجهات الحكومية لضمان فعالية استراتيجيات مكافحة الفساد، مؤكدة على أن الفساد ظاهرة مُتعددة الأوجه تتطلب جهوداً مُتضافرة.

يُشير كليتغارد [33] إلى أن الفساد يزدهر في غياب "الوضوح في القواعد والمساءلة". التخطيط الفعال هو ما يُوفر هذا الوضوح ويُعزز من المساءلة، وبالتالي يُقلل من فرص الفساد.

[34] على الرغم من أن هذه الدراسة تُركز على النمو الاقتصادي، إلا أنها تُشير إلى أن المؤسسات التي تُمارس الشفافية والمساءلة، والتي تُعد نتيجة للتخطيط الجيد، تُقلل من الفساد وتُعزز من الحوكمة الرشيدة.

يُقدم لامبسدورف [35] تحليلاً اقتصادياً للفساد، ويُجادل بأن الهياكل المؤسسية الضعيفة التي تقتصر على الضوابط والآليات الرقابية الواضحة (والتي تُشكل جزءاً من التخطيط) تُسهم بشكل مباشر في زيادة فرص الفساد والانحرافات.

4.2 التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، توصي الدراسة بما يلي.

- 1- تعزيز مشاركة الموظفين في التخطيط: يجب على الهيئة تبني نهج أكثر شمولية في وضع الأهداف والخطط المتعلقة بمكافحة الفساد، من خلال إشراك الموظفين على مختلف المستويات. يمكن تحقيق ذلك عبر ورش عمل تفاعلية، لجان استشارية،

المصادر

- [1] خ. العتيبي، النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية. دار العلم للنشر، 2020.
- [2] أ. الخوالدة and م. السعدون، "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق النزاهة المؤسسية"، مجلة الإدارة العامة، vol. 45, no. 2, pp. 120–145, 2019.
- [3] OECD, Integrity for Good Governance: A Strategy for the Public Sector. OECD Publishing, 2017. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1787/9789264279333-en>
- [4] المنظمة العربية لمكافحة الفساد، "التقارير السنوية لمؤشر النزاهة في الدول العربية"، 2021. Available: <https://www.arabanticorruption.org>
- [5] ن. بوعلام، الحوكمة ومكافحة الفساد: رؤية معاصرة. المركز العربي للدراسات الأمنية، 2018.
- [6] W. H. Meckling and M. C. Jensen, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," Journal of Financial Economics, vol. 3, no. 4, pp. 305–360, 1976.
- [7] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- [8] س. العاني، التخطيط الاستراتيجي وأثره في مكافحة الفساد. بغداد: دار الكتب العلمية، 2011.
- [9] م. العبيدي، النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية: التحديات والحلول. عمان: دار المناهج للنشر، 2018.
- [10] ز. ب. قندورة، "مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي"، M.S. thesis, جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016، p. 55.
- [11] م. س. السالم، "التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية"، in وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2000، p. 47.

- [30] M. Johnston, Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy. Cambridge University Press, 2005.
- [31] P. Meagher, Anti-Corruption Agencies: A Review of Experience. College Park, MD: IRIS Center, 2004.
- [32] A. Doig and S. P. Riley, The Political Economy of Corruption. Edward Elgar Publishing, 2009.
- [33] R. Klitgaard, Controlling Corruption. University of California Press, 1988.
- [34] A. Adserà, C. Boix, and M. Payne, "Political instability and economic growth: A reassessment," American Political Science Review, vol. 97, no. 1, pp. 1–14, 2003.
- [35] J. G. Lambsdorff, The Institutional Economics of Corruption and Reform: Theory, Evidence and Policy. Cambridge University Press, 2007.
- [12] ص. الخطيب, "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع الأدوية الأردنية," M.S. thesis, الجامعة الأردنية, عمان, 2003, p. 23.
- [13] ب. خ. السكارنة, التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2010, p. 18.
- [14] J. Preston, "Sorunsuz Taşımacılık için Entegrasyon," Discussion Paper No. 2012-01, Uluslararası Taşımacılık Forumu, 2012. [Online]. Available: <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP201201.pdf>
- [15] I. Salkic, "Bosna-Hersek'te Kamu Örgütlerinin Yönetiminde Stratejik Planlamanın Etkisi," Karmaşık Sistemlerin Disiplinlerarası Tanımı, vol. 12, no. 1, pp. 61–77, 2014.
- [16] أ. الدجني, "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية," Ph.D. dissertation, جامعة دمشق, الجمهورية السورية, 2014.
- [17] J. M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 4th ed. Jossey-Bass, 2013, p. 41.
- [18] ح. محمد and أ. حميد, "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي – دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف," مجلة الإدارة والاقتصاد, 2019, no. 74.
- [19] ديوان الرقابة المالية العراقي. الإطار العام للنزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية. وزارة المالية, 2020.
- [20] الهيئة الوطنية للنزاهة, استراتيجية مكافحة الفساد في العراق, 2018. [Online]. Available: <https://www.nazaha.iq>
- [21] الأمم المتحدة, دليل تعزيز النزاهة في القطاع العام. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق, 2019.
- [22] منظمة الشفافية الدولية, تقرير مؤشر مدركات الفساد في العراق, 2021. [Online]. Available: <https://www.transparency.org>
- [23] أ. ع. عبد الحسين, "دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد," هيئة النزاهة, دائرة الشؤون القانونية, قسم البحوث والدراسات, 2019, p. 54.
- [24] د. أ. ب. بلحاج, "دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية," مجلة الدراسات الاقتصادية, 2023, vol. 6, no. 2, pp. 1–31.
- [25] م. ب. ف. طالب and س. ع. م. الشهراني, "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية," Ph.D. dissertation, [University Name], 2012.
- [26] ز. ع. طيبي and خ. ج. ع. شيخ, "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة كفاءات الشركات الإنتاجية," Ph.D. dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت, 2022.
- [27] ب. ع. الشيباني, "تصور استراتيجي لتعزيز النزاهة تحقيقاً للأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية," Ph.D. dissertation, [University Name], 2014.
- [28] ف. ع. حسين and م. مرزوق, "النزاهة الوظيفية وآليات تحقيقها في الفقه الإسلامي," الفراند في البحوث الإسلامية والعربية, vol. 41, no. 1, pp. 1511–1600, 2021.
- [29] ع. الهيازي and س. الهيازي, "النزاهة ودورها في مكافحة الفساد الإداري," مجلة جامعة البيان للدراسات والبحوث, vol. 4, no. 1, pp. 426–456, 2025.

The Role Of Effective Planning in Supporting Integrity in Government Organizations a Field Study at the Federal Integrity Commission-Investigations Department-Basra Investigation Directorate

Ali Khalaf Mohammed^{1,*}, and Ali Abdulkareem Owaid²

¹*Palm Research Center, University of Basra, Basra, Iraq, ali.k.mohammed@uobasrah.edu.iq*

²*Federal Integrity Commission, Basra, Iraq, ali.abdulkareem@uobasrah.edu.iq*

**Ali Khalaf Mohammed, ali.k.mohammed@uobasrah.edu.iq*

Received: 15 June 2025 / Accepted: 01 July 2025

Abstract—This study aimed to analyze the relationship between effective planning and promoting integrity in government institutions, with a focus on determining the extent of the impact of strategic and operational planning in promoting transparency and combating corruption. The importance of this study lies in the fact that it contributes to enhancing the theoretical and applied understanding of the role of institutional planning in building effective oversight systems, and provides practical insights for policy makers in government institutions to enhance integrity by improving planning mechanisms. The study adopted a descriptive-analytic approach, where primary data was collected through a questionnaire specifically designed for this purpose, and distributed to a sample of (36) employees at the Federal Integrity Commission - Basra Investigation Directorate. The data was analyzed using the analysis program. The study concluded that effective planning plays a pivotal role in promoting integrity within government institutions. The study recommends the need to enhance employee participation in planning, develop training programs, conduct a comprehensive assessment of the internal control system, invest in modern technology, maintain the current strengths of the Commission, and integrate integrity principles into all stages of the planning process.

Keywords—Effective planning, Organizational integrity, Anti-corruption, Government institutions, Federal integrity commission.