مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء "دراسة حالة"
اسم الكاتب: د. عتاب يوسف حسون
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4714
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:09 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء " دراسة حالة "

الدكتورة عتاب يوسف حسون*

(تاريخ الإيداع 25 / 3 / 2015. قُبِل للنشر في 17 / 8 / 2015)

□ ملخّص □

تمثّل ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. كما أنَّ الآثار المدمِّرة والنتائج السلبية لتفشّي هذه الظاهرة تطال كل مقوِّمات الحياة لعموم أبناء الشعب، فتهدر الثروات وتعرقل أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات. هذا يعني أن ظاهرة الفساد تشكِّل منظومة تخريب وإفساد وتأخير في عملية البناء والتقدُّم ليس على المستوى الإداري والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. مما يحتِّم إنشاء نظام رقابي فعَّال مستقل مهمَّته الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من قبل الوزراء والموظَّفين العاملين في كل وزارة ومؤسَّسة.

من هنا جاء هذا البحث للوقوف على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في الشركات الصناعية في سورية (وكمثال عن هذه الشركات تمَّ تطبيق البحث على شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء) من جهة ولتقييم أهم المسبِّبات الرئيسة للفساد وهي الضعف والقصور في الإجراءات والعمليات الرقابية من جهة ثانية. حيث تطرَّقت الباحثة إلى مفهوم الرقابة الإدارية وأهميّتها، وإلى ظاهرة الفساد الإداري ومسبِّباتها، وكيفيَّة التصدِّي لها، بالإضافة إلى أهميَّة الرقابة في مكافحة الفساد. كما توصَّلت الباحثة في نهاية هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: لا تنسجم أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء مع الأساليب الكمية الحديثة ووسائل الرقابة التحليلية المتناغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية.

في نهاية البحث تقدَّمت الباحثة بمجموعة من المقترحات والتوصيات وكان أهمُّها: ضرورة معالجة العوامل التي تساهم في تدنِّي مستوى الرقابة، والمتمثِّلة في ضعف التخطيط الفعَّال لإجراءات الرقابة، وغياب المساءلة والعدالة التي يمكن أن تكون سبباً في انتشار الفساد.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الفساد الإداري.

* **مدرسة – إدارة أعمال – كلية الإقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (4) 2015

The role of administrative control in the fight against corruption in Tartous Company for Cement And Building " A CaseStudy "materials Industry

Dr. Etab Yousef Hassoun*

(Received 25 / 3 / 2015. Accepted 17 / 8 / 2015)

□ ABSTRACT □

The administrative corruption phenomenon is global and is widely and deeplyrooted that takes a broad dimensions with various factors that are difficult to distinguish between them. The degree of coverage varies from one society to another. The devastating effects and consequences of this phenomenon affects all life of all people, wastes resourcesand impede the fulfillment of responsibilities, functions and services, and thus constitute a system of sabotage and delay in construction and development process, not on the administrative and financial levels, but also political, economic, social and cultural levels, necessitating an effective independent regulatory system controls and follows-up practices of Ministers and officials in all ministries and institutions.

Hence this research examines the role of administrative control in the fight against corruption in Syria industry companies (example about this companies Tartous companyfor Cement And Building materials Industry)in side and to evaluate the most important causes of corruption and the weakness and shortcomings in the regulatory procedures and processes in other side. The researcher addressed the concept of administrative supervision and its importance to the phenomenon of corruption and its causes, and how to address them, as well as the importance of control in the fight against corruption. The researcher concluded at the end of this research to a group of important conclusions: there are differences between control methods which have used tocombat corruption in Tartous Companyfor Cement And Building materials Industry, and the modern quantity methods and modern analyses control methods.

In the end the researcher put forward a set of proposals and recommendations, including: the need to address the factors that contribute to the low level of control, and poor planning for effective control procedures, and lack of accountability and justice that could be the cause of corruption.

Key words: Administrative Control, Administrative Corruption.

***Assistant professor- Business Administration Department- Faculty of Economics- Tishreen University-Lattakia-Syria.**

مقدِّمة:

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة الرئيسة، والإدارة الناجحة هي التي تحقِّق عمليَّة الرقابة بما يؤدِّي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. فالرقابة على مستوى المنشآت وسيلة تسعى إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامَّة منها خلال فترة زمنيَّة، وعلى هذا تحدِّد الرقابة إلى أيِّ مدى تقوم المنشأة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً. وأصبح لهذه الوظيفة أهميَّة كبيرة تتزايد خاصةً مع تزايد وتفشِّي ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسَّسات الدولة. مما يتطلَّب الاستعداد الجدِّي لتهيئة مستلزمات عمل هيئات الرقابة بكافَّة أشكالها للتصدِّي لهذه الظاهرة والتغلُّب عليها.

مشكلة البحث:

تأتي مشكلة البحث من خلال الانتشار الكبير لظاهرة الفساد في سورية على الرَّغم من وجود أجهزة رقابية مختصة لمكافحته، حيث ازدادت مؤشِّرات الفساد وخاصة خلال الأزمة الحالية وذلك عن طريق استغلال ذوي النفوس الضعيفة لهذه الأزمة ومحاولة إيجاد الثغرات التي تغطِّي فسادهم. ومن خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية لمعرفة دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء تبيَّن أنَّ هناك جوانب عديدة للفساد في هذه الشركة، حيث تمَّ طرح مجموعة من التساؤلات فيما يخص العملية الإنتاجية وتبيَّن بالأرقام وجود حالات خلل انعكست سلبياً على مجريات العملية الإنتاجية والتسويقية وحتى الربحية نتيجة الخلل الموجود في الأداء الإداري، والهدر في الإنفاق المالي والتراجع الذي سُجِّل لكميات الإنتاج خلال الأعوام 2012 و2013 و2014، كذلك فقد بلغت إنتاجية العامل الفعلية لعام 2014 /6.423 ملايين ل.س/ مقارنةً بإنتاجية العامل المعيارية البالغة / 8.625 ملايين ل.س/ وهذا أيضاً مؤشِّر لخسارة الشركة إنتاجياً، وبلغت نقطة التعادل لنفس العام بالكمية / 1149373 طن/ من الإسمنت بنسبة /79%/ من المخطط، بينما بلغت نسبة الإنتاج الفعلي / 63%/ والانحراف عن نقطة التعادل /16%/ [1]، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور أجهزة الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء؟

أهميَّة البحث وأهدافه:

أهميَّة البحث:

من الناحية العملية: تنبع أهميَّة البحث من أهميَّة مكافحة ظاهرة الفساد لما لها من أضرار خطيرة على الاقتصاد الوطني، ومن خلال دراسة واقع الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء. كما وتتجسد الأهميَّة العملية للبحث من جهة في تحديد أهم مسبِّبات الفساد الرئيسة وهي الضعف والقصور في الإجراءات والعمليات الرقابية، ومن جهة أخرى في أهميَّة ما توصَّلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات وآراء قد تفيد المختصِّين في هذا المجال.

من الناحية العلمية: يمكن أن يشكِّل البحث مساهمة علمية في مجال مكافحة الفساد ومنطلقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال. حيث أن تشخيص ظاهرة الفساد تعدُّ أول مرحلة من مراحل مكافحته.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرُّف على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء.

- تحديد جوانب القصور في إجراءات الرقابة والتي تساعد على تفشّي ظاهرة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء.
- تحديد مدى التزام الأجهزة الرقابية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح وشفافية، وبمحاسبة ومساءلة كافة المتهمين بقضايا الفساد الإداري ومعاقبة من تثبت إدانته دون تمييز.

تساؤلات البحث:

تمثَّلت تساؤلات البحث بالتساؤلات الآتية:

- هل تقوم أجهزة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بدورها الفعَّال في مكافحة الفساد الإداري؟ وهل تتمتَّع بالصلاحيات الكافية التي تؤهِّلها للقيام بذلك بالكفاءة المطلوبة؟
- هل تتوافر الكوادر البشرية المختصة بأداء وظيفة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بالشكل المطلوب؟ وهل تولي الشركة الاهتمام الكافي للبرامج التدريبية الخاصة بتأهيل وتنمية هذه الكوادر؟
- هل تنسجم أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء مع الأساليب الكمية الحديثة ووسائل الرقابة التحليلية المتناغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية؟

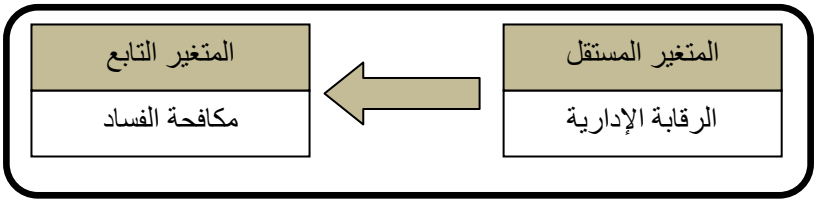
منهجية البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، وذلك لتحليل ظاهرة الفساد وبيان أسبابها وآثارها المختلفة، وكذلك تحليل دور الرقابة الإدارية في مكافحتها، بعد ذلك قامت الباحثة بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث، ومن ثمَّ تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS15.0 في تحليل البيانات والمعطيات والإجابة على تساؤلات البحث.

مجتمع البحث وعينته:

تمثَّل مجتمع البحث بشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء حيث يبلغ الملاك العددي للشركة /1950/ عاملاً من كافَّة الفئات [2]، أما عيِّنة البحث شملت المدراء ورؤساء الأقسام والمراقبين وبعض العاملين في مختلف مديريات الشركة.

متغيرات البحث: تمثَّل المتغير المستقل بالرقابة الإدارية، أما المتغير التابع فهو مكافحة الفساد، وبالتالي نموذج الدراسة هو:



نموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

الدراسات السابقة:

دراسة (الموسوي، 2005) بعنوان دور الرقابة المالية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري " بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية وبعض المؤسَّسات الحكومية العراقية [3]: هدفت الدراسة إلى بيان أفضل السبل للتعامل مع مشكلة الفساد الإداري في أجهزة الدولة والرقابة عليها والحد من آثارها. توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: عدم الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في محاربة الفساد الإداري وتكييفها حسب البيئة العراقية، وقدَّمت بعض التوصيات من أهمها: ضرورة الاستفادة من تجارب الدول سواء العربية أو الأجنبية وتكييفها حسب البيئة العراقية، من خلال زج موظَّفي ديوان الرقابة المالية بالإطِّلاع عليها لغرض اكتساب الخبرة في كيفيَّة التعامل مع الفساد الإداري.

دراسة (السبيعي، 2010): بعنوان دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية [4]: هدفت الدراسة إلى التعرُّف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية وتحرِّي مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها الإداري إن وجد. توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك ضعف في مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها إن وجد، ومن أهم التوصيات التي تقدَّمت بها ضرورة تفعيل المساءلة باعتماد نظام من أين لك هذا؟ ليخضع له جميع المسؤولين بالإفصاح عن ممتلكاتهم عند الالتحاق بالخدمة والخروج منها.

دراسة (رشيد وآخرون، 2012): بعنوان فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق " دراسة تطبيقية على جامعة الموصل " [5]: هدفت الدراسة إلى إظهار الفساد المالي والذي تعاني منه الدول وخاصَّة النامية المختلفة بما فيها العراق. من خلال التطبيق على جامعة الموصل عينة البحث. توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إنَّ الرقابة المالية في الجامعة تفتقر إلى الإجراءات الكاملة التي تحدُّ من الفساد، ومن أهم التوصيات التي تقدَّمت بها ضرورة قيام إدارة جامعة الموصل بإعادة النظر في الأساليب التي يتم إتِّباعها في الإجراءات الرقابية على عمليات الصرف والصندوق للقضاء على الثغرات التي يمكن أن تكون منفذاً لانتشار الفساد في الجامعة.

دراسة (البكوع، أحمد، 2012): بعنوان تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية (دراسة نظرية تحليلية) [6]: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة خطيرة وهي (الفساد المالي والإداري) من حيث تحديد مفهومها، أشكالها، مظاهرها، مسبباتها، آثارها، سبل مكافحتها. توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تعدُّ ظاهرة الفساد ظاهرة قديمة تهدِّد العديد من المجتمعات والدول، فضلاً عن كونها ظاهرة عالمية خطيرة لهدر الأموال وانهيار خطط التنمية الاقتصادية، ومن أهم التوصيات التي تقدَّمت بها ضرورة إجراء تقييم ذاتي لنظم الرقابة الداخلية في الوحدات الخدمية للتعرُّف على نقاط الضعف والقوة.

- تقييم الدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عنها:

بينما ركَّزت الدراسة الأولى على الرقابة المالية في ديوان الرقابة المالية في العراق والدراسة الثانية على دور الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية السعودية، والدراسة الثالثة على الرقابة المالية في جامعة الموصل، والدراسة الرابعة على الرقابة الداخلية في الوحدات الخدمية، ركَّزت الدراسة الحالية على الرقابة الإدارية في سورية من خلال دراسة حالة لشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء. كما أنَّ بيئة الدراسة في هذا البحث تمثَّلت في شركة صناعية عامة في سورية، في الوقت الذي تمثلت فيه البيئة في الدراستين الأولى والثالثة في الرقابة المالية في ديوان الرقابة في العراق وفي جامعة الموصل، والدراسة الثانية في القطاعات الحكومية في السعودية والدراسة الرابعة في الوحدات الخدمية.

القسم النظري:

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية وأهميَّتها:

1. مفهوم الرقابة الإدارية:

الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة هدفها الرئيسُ قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكُّد أنَّ الأهداف قد تحقَّقت، وأنَّ الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، وهي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، والتأكُّد أنَّ الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكِّن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

لقد اختلفت آراء الكتَّاب والباحثين بشأن مفهوم الرقابة تبعاً لنظرة كلٍّ منهم إلى الرقابة، والزمن الذي تمارس فيه، ولعلَّ من أهم تعريفات الرقابة كما عرَّفها الكاتبان (Samuel, Paul) بأنَّها: " إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، تهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطَّط باستخدام معايير رقابية يُقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنُّبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. "[7]

مما سبق يمكن الاستنتاج بأنَّ الرقابة وسيلةٌ وليست غايةٌ، فهي وسيلة لتحسين أداء المنشأة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز، ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير المستمدَّة من الأهداف، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي والمعايير، ثمَّ اتِّخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع تكرارها مستقبلاً، وكذلك معرفة النقاط الإيجابية وتدعيمها.

ويمكن تعريف الرقابة حسب أنواعها والمعايير المستخدمة، لأنَّ الرقابة يمكن أن تكون بأنواعٍ عديدة وفق العديد من المعايير منها:[8]

1/1. الرقابة حسب المستوى الإداري: هناك رقابة إستراتيجية ورقابة العمليات.

2/1. الرقابة حسب موعد إجرائها: هناك رقابة مسبقة ومتزامنة ولاحقة.

3/1. الرقابة حسب المصدر: تقسم إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية.

4/1. الرقابة حسب مجالاتها: يجب أن تشمل الرقابة أنشطة المنشأة كافَّة مثل الرقابة على العمليات والإنتاج، الرقابة المالية، الرقابة الإدارية، الرقابة على الأفراد، رقابة على المعلومات، الرقابة على البيع والتسويق.....

ولكنَّ موضوع البحث يقتصر على المجال الإداري للرقابة.

. الرقابة الإدارية: وهي الرقابة التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه، والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة، ولابدَّ أن تتم الرقابة على كل ما يتعلَّق بالقرارات الإدارية بشقَّيها الاستراتيجي والعملياتي فتراقب النجاح والنمو، كما تراقب تنفيذ الخطط وحالة التنظيم.

2. أهميَّة الرقابة الإدارية:

تنبع أهميَّة الرقابة الإدارية من كونها أحد الأركان الأساسيَّة في الإدارة العلمية الحديثة، كما أنَّها الذراع الرئيسُ للإدارة المتطوِّرة للنهوض بالمنشآت لتواكب التطوير والتحديث تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

ويمكن إيضاح أهميَّة الرقابة الإدارية من خلال النقاط الآتية:[9]

1/2. هناك دائماً فاصل زمني بين وقت تحديد الأهداف والخطط ووقت تنفيذها، وخلال هذه الفترة يمكن أن تحدث ظروف غير متوقَّعة تسبِّب انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر أهميَّة الرقابة في تحديد هذه الانحرافات واتِّخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها أو التخفيف من آثارها ما أمكن.

2/2. عادةً يكون هناك اختلاف بين أهداف المنشأة وأهداف الأفراد العاملين داخل هذه المنشأة، فتوقُّعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض وما تسعى المنشأة لتحقيقه، وتأتي أهميَّة الرقابة هنا لتحقيق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف للتقليل من الخلافات بين الأفراد والمنشأة.

3/2. الرقابة هي أداة تعلُّم وتكييف: فالرقابة هي وسيلة لاكتشاف الأخطاء لتصحيحها واكتشاف المتغيِّرات الجديدة للتكيُّف معها، ممَّا يساعد ذلك في تعلُّم كلٍّ من الأفراد والمنشأة، ولكنَّ ذلك التعلُّم قد يتعثَّر إن لم تكن هناك مراجعة منتظمة، كما أنَّ المنشآت التي لا تمارِس الرقابة بشكلٍ منظَّم لا تنتبه إلى الأخطاء ولا تتعلَّم منها.

4/2. تبرز أهميَّة الرقابة كونها وسيلة فعَّالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرَّة، وذلك بسبب التغيُّرات الدائمة في العوامل البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقييم والرقابة باستمرار، وبالتالي فهي تعكس حالة تكييف المنشأة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

3. أهداف عملية الرقابة الإدارية:

تتعدَّد الأهداف من وجود الرقابة الإدارية، وتعطي هذه الأهداف قدرة كبيرة للمنشأة على التكيُّف مع المتغيِّرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء والحدِّ منها في كل المجالات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف تبعاً لتطوُّر دور الرقابة وممارستها على النحو التالي:[10]

1/3. التأكُّد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً باتِّجاه تحقيق أهداف المنشأة.

2/3. تقليل تراكم الأخطاء: فالأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لاتوثِّر في المنشأة، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يسبِّب مشاكل كبيرة، لذلك لابدَّ من الرقابة ومعالجة أي انحراف فور ظهوره قبل أن يؤدِّي إلى آثار سلبية على المنشأة.

3/3. التأكُّد من أنَّ المستويات الإدارية العليا في المنشأة على إلمام كافٍ بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى.

4/3. اكتشاف الأخطاء والانحرافات وأعمال الغشِّ والتزوير فور وقوعها، أو عندما تكون وشيكة الوقوع لاتِّخاذ ما يلزم لمعالجتها ومنع تكرارها.

4. الحاجة إلى عملية الرقابة الإدارية:

هناك مجموعة من الأسباب قد تعيق تحقيق النتائج المطلوبة كما هو مخطَّط لها، وهذه الأسباب تعكس مدى الأهميَّة والحاجة لعملية الرقابة لضمان حسن سير العمل، وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتحسين والتطوير، وهذه الأسباب هي:[11]

1/4. لايمكن مساءلة فرد عن أعماله ومسؤولياته بدون عملية الرقابة: من خلال عملية الرقابة يدرك الأفراد والجماعات أدوارهم ومسؤولياتهم وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعَّالة التي ستستخدم في عملية التقييم.

2/4. سرعة التغيير: إنَّ تغيُّر العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلَّب القيام بشكلٍ مستمر بعملية التقييم والرقابة للخطط، وكذلك القيام بوضع نظم رقابة تساعد المدراء في رصد ومواكبة المتغيِّرات في الظروف الخارجية،

وتكمن أهميَّة الرقابة بتوقُّع حدوث انحرافات عن الخطط الموضوعة نتيجة التغيُّر في العوامل البيئية، والعمل على اتِّخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الانحرافات ومحاولة التقليل من آثارها ما أمكن.

3/4. تزايد حجم المنشآت وتعقُّدها: فالمنشآت الكبيرة الحجم أصبحت بحاجة ماسة لنظم رقابة مالية وإدارية مناسبة لقياس أدائها وفاعليتها، كما أنَّ ميل المنشآت لتطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعَّالة في عملية الرقابة.

4/4. الخطأ في عملية التنفيذ: وهذا سبب آخر يُظهر الحاجة الكبيرة لعملية الرقابة، فالمشكلة لاتكمن بوضع الخطط والقرارات وإنَّما بتنفيذها، وهذا ما يستدعي وجود نظم رقابة قادرة على تحديد الخطأ واتِّخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يكون هناك سوء فهم للخطط من قِبل المنفِّذين، نتيجة انخفاض مستوى الأداء الفعلي عن المستوى المتوقَّع، أو قد يكون هناك تقصير من قِبل المنفِّذين وهنا تكمن أهميَّة الرقابة في معرفة السبب الحقيقي ومعالجته.[12]

ثانياً: الفساد الإداري:

الفساد ظاهرة عالمية منتشرة في البلدان المتقدِّمة الغنية والبلدان النامية على حدٍّ سواء وشهدت السنوات القليلة الماضية اعترافاً دولياً متنامياً بظاهرة الفساد، وأصبح الفساد مطروحاً كقضية كبرى في البلدان النامية والمتقدِّمة، وإذا كان لدينا فساد إداري فهو ليس مشكلتنا وحدنا ولا يقتصر على مجتمعات أو أنظمة سياسية أو اجتماعية دون سواها، حيث تختلف حدَّته وخطورته من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وموجود في القطاع الحكومي كما في القطاع الخاص وفي كل المجتمعات ولكن بدرجات متفاوتة تختلف تبعاً للظروف والمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنظم التشريعية والقانونية والإدارية لكل بلد.

فالفساد الإداري ظاهرة قديمة ليست حديثة وقد كان على مر العصور واحداً من أهم أسباب انهيار الإمبراطوريات وأنظمة الحكم، وكان وراء العديد من الأزمات الاقتصادية المعاصرة. كذلك أصبح الفساد مصدر قلق وخطر للدول والمنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وأُنشأت في السنوات الأخيرة منظمة عالمية تُعنى بالفساد الإداري وهي منظمة الشفافية الدولية ومقرها برلين حيث تعقد المؤتمرات والاتفاقيات حول الفساد.

1. مفهوم الفساد الإداري:

يعني الفساد الإداري تطوُّر الممارسات غير المشروعة التي تتعارض مع القوانين والأنظمة وسوء استخدام السلطة والتجاوزات المفرطة وسوء الإدارة واستخدام المنصب الحكومي والوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة وتحويل الأصول العامة إلى استخدام خاص[13]، وتعرِّف منظمة الشفافية الفساد بأنَّه: استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة، كما وضع البنك الدولي تعريفاً للأنشطة التي يمكن أن تندرج تحت تعريف الفساد، وذلك عندما قال بأنَّ الفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عادةً عندما يقوم موظَّف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامَّة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات، أو أعمال خاصة، وتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة، للتغلُّب على منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعيَّة.[14]

2. أشكال الفساد الإداري: يشمل الفساد الإداري : الرشوة، العمولات مقابل الصفقات، السرقات والاختلاسات، الغش والتدليس، الإضرار بالأموال والمصالح العامة، إساءة استعمال الصلاحيات واستغلال النفوذ، الوساطات، الابتزاز، التحيُّز والمحاباة، إفشاء المعلومات السرية، التهرُّب الضريبي، التقصير والهدر والإساءة للمنظَّمة والإدارة، التسيُّب الوظيفي.[15]

3. أسباب الفساد الإداري:

بصورة عامة يمكن سرد أسباب ودوافع الفساد والسلوك غير الأخلاقي في النقاط الآتية:[16]

1/3. سوء الإدارة: ويتمثَّل ذلك في ضعف الرقابة والمتابعة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظَّف الحكومي.

2/3. انخفاض الأجور والمرتَّبات التي يحصل عليها الموظَّف وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجاته وسد متطلَّبات عائلته.

3/3. ارتفاع أسعار السلع والخدمات التي يحتاجها الموظَّف، وذلك نتيجةً لظهور السوق السوداء واختفاء السلع في قنوات التوزيع الرسمية، وبالتالي انخفاض القوَّة الشرائية للأجر أو الراتب.

4/3. ضعف تطبيق القوانين والأنظمة والقرارات التي تنظِّم الوظيفة والعمل، وتنظيم سلوك العاملين في المنظمات.

5/3. سوء التنظيم وعدم الاستقرار الإداري: إنَّ عدم وجود هيكل تنظيمي جيِّد، عدم استقرار القيادة الإدارية وتغيّرها باستمرار، وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمَّن إرشادات وتوجيهات إدارية لسلوك الموظَّفين والعاملين .... الخ، كل ذلك يساهم في تدنِّي السلوك الوظيفي المرغوب ويؤدِّي إلى تفشِّي السلوك المنحرف في المنظَّمة.

4. أنماط الفساد:

للفساد تصنيفات متعدِّدة فهناك من صنَّفه على أساس المستوى إلى: الفساد الأكبر والفساد الأصغر، وهناك من صنَّف الفساد على أساس القطاع إلى: الفساد في القطاع العام والفساد في القطاع الخاص، كما صُنِّف الفساد على أساس المجال الذي يحصل فيه إلى: الفساد المالي والذي يأخذ الجانب المالي فقط، الفساد الإداري والذي يتمثَّل بكافَّة الأعمال غير القانونية والمخالفة للأنظمة والقوانين واللوائح، الفساد السياسي والذي من صوره سوء استخدام السلطة، الفساد الأخلاقي يتمثَّل في السلوك الشخصي للعاملين كأعمال مخلَّة للأخلاق والذوق العام وأخلاقيات العمل.[17]

5. آثار الفساد الإداري ومنعكساته الاقتصادية:

إنَّ آثار الفساد متعدِّدة وتكاليفه الاقتصادية والاجتماعية مرتفعة جداً مقابل المكاسب الخاصَّة التي تحقِّقها بعض الفئات، وتختلف آثار الفساد الإداري حسب نوعه ومستواه...إلا أنَّ الفساد الإداري الذي يمس نظام العدالة والعمل المالي والمصرفي يعدُّ الأخطر على النمو الاقتصادي، فعندما يكون الفساد شاملاً تكون آثاره مدمرة للتنمية والنمو والاستقرار السياسي أيضاً.[18]

1/5. يؤدِّي إلى حرمان خزينة الدولة من الكثير من الموارد ممَّا يضعف من قدرتها على زيادة مواردها المالية، وهذا يحدُّ بدوره من قدرتها على توفير الخدمات العامة والأساسية " التهرُّب الضريبي".

2/5. يزيد من مديونية الدولة فقد يلجأ المسؤولون الفاسدون والباحثون عن الثراء السريع إلى إقحام الدولة في مشاريع غير مبرَّرة، وأحياناً دون نفع.

3/5. إعاقة جهود الرقابة من خلال عدم تزويد أجهزة الرقابة بالتقارير المطلوبة عن سير الأجهزة الحكومية لتتمكَّن على ضوء التقارير من مراقبة وتطوير أداء الجهاز بما يحقِّق الغاية النهائية لإنشائها وهو وجود حكومة أمينة ونزيهة.

4/5. للفساد الإداري تأثير على النمو الاقتصادي حيث تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بأنَّ الفساد الإداري والمالي له آثاراً سلبية على النمو الاقتصادي، لأنَّ خفض معدلات الاستثمار ومن ثمَّ خفض حجم الطلب الكلي

سيؤدِّي إلى تخفيض معدَّل النمو الاقتصادي حيث يسهم الفساد المالي والإداري في تراجع دور الاستثمار العام وإضعاف مستوى الخدمات في البنية التحتية بسبب الرشاوى والاختلاسات التي تحد من الموارد المخصَّصة للاستثمار في هذه المجالات وتؤثِّر في توجيهها بالشكل السليم أو تزيد من كلفتها الحقيقية.

6. الفساد في سورية وفي شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء:

1/6. الفساد في سورية:

إنَّ مؤشِّر الفساد مؤلَّف من عشر درجات، والدولة التي تحصل على 10 درجات تخلو من الفساد، أمَّا الدولة التي تحصل على العلامة صفر فهي ستكون الأكثر فساداً.

يُذكر أنَّ ترتيب سورية اختلف من عام لآخر، حيث حلَّت سورية في المرتبة 69 عالمياً و 9 عربياً وبمؤشِّر فساد بلغ 3.4 عام 2003، وتراجعت في العام 2004 أربع درجات عالمياً محافظة على نفس المؤشِّر، وتراجعت ثلاث مراتب أخرى في العام 2005 لتصل إلى المرتبة 76 عالمياً، وشهد العام 2006 تراجعاً كبيراً حيث حلَّت سورية في المرتبة 97 عالمياً و 13 عربياً وبمؤشِّر فساد بلغ 3.9.[19]

أمَّا التراجع الأكبر فكان في العام 2007 إذ تراجعت سورية دفعة واحدة 45 مرتبة وحلَّت في المرتبة 142 عالمياً و15 عربياً، وزاد التراجع في العام 2008 لتصبح سورية في المرتبة 147 (وهي أسوأ مرتبة تصل إليها سورية حتى الآن)، وشهد عام 2009 أوَّل تقدُّم لسورية في الترتيب، إذ حجزت المرتبة 126 بمؤشر فساد بلغ 2.6. وصنَّفت منظمة الشفافية الدولية سورية في تقريرها السنوي لعام 2010، في ترتيب متقدِّم بين أكثر دول العالم فساداً وتراجعاً في الشفافية المالية والاقتصادية. واحتلَّت سورية المرتبة 127 عالمياً من أصل 180 دولة، والمرتبة 15 عربياً في قائمة المنظمة لعام 2010، ولم يتحسَّن ترتيبها إلا بمقدار درجة واحدة عن المرتبة 126 التي احتلتها عام 2009.[20]

حيث يقيِّم مؤشر الفساد لمنظمة الشفافية الدول ويرتِّبها طبقاً لدرجة ومستوى الفساد بين المسؤولين وفي مؤسسات الدولة. وعكسَ تقرير المنظمة الأخير انتشار الفساد على نطاق واسع في سورية وتحوله من مشكلة سطحية إلى وباء مزمن يهدِّد اقتصاد الدولة. وتشير التقديرات الاقتصادية والحقوقية المستقلة إلى أنَّ الفساد تغلغل في أحشاء معظم – إن لم يكن كل– مؤسسات ودوائر الدولة من الجمارك والشرطة وقطاعات رخص البناء والتهرب الضريبي وصولاً إلى سلك القضاء.

وقد احتلت سورية المرتبة 144، بـ 26 درجة، في أحدث مسح عالمي لمستويات الفساد في العالم لعام 2012، يشار إلى أنَّ سورية تراجعت خلال عام 2012 بمقدار 15 درجة في ترتيبها ضمن قائمة "منظمة الشفافية العالمية"، التي ترتِّب الدول بدءاً من الدول الأكثر شفافية إلى الأكثر فساداً، حيث كانت سورية قد حلَّت في المرتبة 129 عالمياً و13 عربياً، في التصنيف الذي أصدرته المنظمة عام 2011 حول "تصورات الفساد" في العالم، والذي يضم 174 دولة، أي أنها وفقاً لإحصائيات المنظمة في آخر 30 دولة في الفساد.[21]

وحسب تقرير المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد وحماية المال (منظمة الشفافية الدولية/ نسكويمن) الصادر بتاريخ 2013/12/12م أظهر التقرير أنَّ جميع الدول العربية مازالت تواجه تهديد الفساد على جميع المستويات الحكومية، من إصدار التراخيص المحلية وحتى تنفيذ القوانين واللوائح، وقد حلَّت خمس دول منها (الصومال والسودان وليبيا والعراق وسورية) ضمن الدول الأولى الأكثر فساداً في العالم وفقاً لمؤشر الفساد التابع للمنظمة لعام 2013.[22]

2/6. الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء:

على اعتبار أنَّ مجتمع البحث تمثَّل بشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء لابدَّ أولاً من تقديم لمحة عن هذه الشركة، ومن ثمَّ معرفة أهم جوانب الفساد فيها.

أ- لمحة عن شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء: تمَّ إحداث شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بالمرسوم التشريعي رقم /434/ تاريخ 1977/6/23م الصادر عن السيد رئيس الجمهورية العربية السورية، حيث قامت شركة سكيت إكسبورت الألمانية الشرقية سابقاً بتوريد التجهيزات وتنفيذ أعمال التركيب لأربع خطوط إنتاجية متماثلة بحيث الطاقة الإنتاجية المتاحة للخط الواحد / 1280/ طن كلينكر يومياً، وبالتالي تكون الطاقة السنوية للشركة /1843200/ طن كلينكر، رأسمال الشركة الاسمي / 1951000000 ل.س/، وتتوضَّع على مساحة قدرها /2946000 متر مربع/ وتقع إلى الشمال من مدينة طرطوس .[23]

تضم الشركة المديريات الآتية: المديرية الفنية والإنتاجية، مديرية التخطيط والإحصاء، مديرية الشؤون المالية، مديرية الحسابات، مديرية الشؤون التجارية، مديرية الشؤون الإدارية والقانونية، مديرية الرقابة الداخلية، حيث تتولَّى مديرية الرقابة الداخلية المهام التحقيقية والرقابة التفتيشية وفق ما هو محدَّد لها في قانون الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش ووضع اليد على كل ما يتعلَّق في الجرائم الواقعة على المال العام، والمرتكبة من قبل العاملين في الشركة، والتحفُّظ على وثائقها إلى حين مباشرة الجهات المختصة بالتحقيق بها. إضافةً للتحقيق ببعض القضايا المتعلِّقة بهذه الجرائم بتفويض الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش ويتبع إلى مديرية الرقابة الداخلية دائرتان وهما: [24]

- دائرة الرقابة الإدارية والمالية.
- دائرة الرقابة الفنية والإنتاجية.

ب- جوانب الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء:

تمَّ تشكيل لجنة بموجب قرار وزير الصناعة رقم / 1033/ تاريخ 2014/5/19م لدراسة وتدقيق المشتريات من القطع التبديلية، حيث تبيَّن وجود زيادة في قيمة هذه المشتريات / 189 مليون ل.س/، كذلك ظهر خلل كبير في عمليات الاستبدال والتجديد وشراء المستلزمات السلعية واستهلاك الوقود وغيرها من الانحرافات، وبناءً عليه أُعدَّت مذكرة جاء فيها: أنَّه تمَّ عام 2008 توقيع عقد مع مجموعة فرعون للاستثمار لإعادة تأهيل وتطوير الخطط الإنتاجية في الشركة بهدف رفع طاقتها الإنتاجية السنوية لتصل إلى كمية / 2150000 طن/ وتمَّت المباشرة بأعمال إعادة التأهيل والتطوير بتاريخ 2008/9/15م، وبلغت كميات الإنتاج وفق الآتي: عام 2008 بحدود /1195000 طن/ من الإسمنت، عام 2009 بحدود / 1271051 طن/، عام 2010 بحدود / 1508444 طن/، عام 2011 بحدود /1415479 طن/، وفي 2011/4/15م توقَّفت مجموعة فرعون عن متابعة عملية إعادة التأهيل بموجب محضر اتفاق تمَّ توقيعه بين إدارة الشركة ومجموعة فرعون بسبب الأوضاع التي تمر فيها البلاد، وتابعت الإدارة الفنية والإنتاجية في الشركة العملية الإنتاجية إلا أنَّها لم تكن بالمستوى الفني المطلوب. حيث كان هناك إهمال للصيانات الدورية والطارئة الأمر الذي أدَّى إلى انخفاض كميات الإنتاج تدريجياً وبلغت على النحو: عام 2012 وصلت إلى /1153000 طن/ من الإسمنت، عام 2013 وصلت إلى /922000 طن/، وفي عام 2014 تمَّ إجراء اتصالات مع مجموعة فرعون أسفرت عن توقيع ملحق عقد بهدف إعادة التوازن للعقد الأصلي وتمَّ التوصُّل بنهاية عام 2014 إلى كمية الإسمنت المخططة / 1450000 طن/ والمنفَّذ فعلياً / 913500 طن/ بنسبة تنفيذ 63%.[25] في حين بلغت نسبة المصروف الفعلي على المستلزمات السلعية نسبة /90%/، ونظراً لوجود انحرافات كبيرة في استهلاك المستلزمات

السلعية والوقود والزيوت والقوى المحركة التي لا تنسجم مع كميات الإنتاج الفعلي، ونظراً لأنَّ الملاك العددي للشركة /1950/ وظيفة فقد تمَّ تعديل الملاك لزيادة الوظائف لسقف / 2200/ وظيفة، وتبيَّن وجود مخالفة قانونية صريحة وواضحة في تعيين العمال المياومين بأعداد كبيرة تفوق حاجة الشركة، كما تؤدِّي إلى زيادة الأعباء المالية والتكاليف على وحدة المنتج مما ينعكس سلباً على أرباح الشركة [26]، فقد تمَّت إحالة هذا الملف إلى الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش للتدقيق.

7. معالجة الفساد الإداري:

إنَّ مكافحة الفساد الإداري تتطلَّب إستراتيجية واضحة وليست إجراءات متفرِّقة هنا وهناك، وأن تركِّز الإستراتيجية على إصلاح المؤسَّسات والأنظمة أكثر ممَّا تركِّز على الأشخاص وإن كان إصلاح الأشخاص مهماً، ومن أهم محاور هذه الإستراتيجية:[27]

1/7. إنَّ إصلاح الإدارة العليا يعني إصلاح جميع المستويات الإدارية داخل الإدارة، وبالتالي للوصول إلى إدارة عليا سليمة يجب فهم طبيعة الإدارة الحديثة، ومن أهم النقاط التي تساعد في تجاوز هذا الواقع:

- التوصيف الوظيفي: بحيث يوضع لكل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مواصفات واشتراطات محدَّدة لا يمكن تجاوزها " شهادة جامعية معينة، لغة أجنبية، مستوى خبرة معيَّنة، دورات إطِّلاعية، ...."
- البحث عن الكفاءات: بحيث يتم الإعلان عن وظيفة معيَّنة في وسائل الإعلام المختلفة، وليتقدَّم من تتوافر فيه الشروط المحدَّدة ويجد في نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظيفة ثمَّ ليتم انتقاء أكثر المتقدِّمين كفاءة.
- التدريب: إنَّ تأهيل القيادات والأطر القياديَّة الإداريَّة يحتاج إلى عملية التدريب، فلا بدَّ أن يخضع العاملون من فئات محدَّدة لدورات تدريبية في علم الإدارة بشكلٍ دوري عند إسناد الوظائف الإداريَّة إليهم.
- الحافز: وهو ضروري لترغيب تلك الكفاءات الإداريَّة في العمل الدؤوب وتقديم خبراتهم.

2/7. إنَّ تحديث الهيئات والمؤسَّسات الحكومية وتقوية دور المجتمع المدني أحد أهم مرتكزات إستراتيجيَّة مكافحة الفساد الإداري، وتبدأ بإعطاء هامش من الدِّيمقراطية وتشجيع الشفافية وتطوير نظام جمع للمعلومات لضبط التلبُّس بالفساد، ورفع مستوى الخضوع للمساءلة، وزيادة كفاءة أجهزة الرقابة والتفتيش ودعم دور الرقابة للمؤسَّسات الخارجيَّة على الجهاز الإداري، بالإضافة إلى تعزيز النظام القانوني والتشريعي ورفع مستوى كفاءة القضاء، وهذا يستدعي تطوير القوانين والتشريعات وتطوير الضوابط التنظيمية والإدارية.

3/7. لكي تكون الوقاية من الفساد الإداري ممكنة يجب تعميق اللامركزية وإجراء إصلاحات إداريَّة مدعمة بنظم شفافة وفعَّالة. كذلك بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثِّرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

4/7. تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسَّسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمثقَّفين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.

8. أهميَّة الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في سورية:

تعدُّ وظيفة الرقابة هامَّة وأساسيَّة في عمليَّة الإصلاح الإداري وتأتي أهميتها من خلال محاصرتها لعملية الفساد بأنواعه وأشكاله وحالاته لمحاربته والقضاء عليه.

ولتفعيل وظيفة الرقابة هذه وزيادة كفاءتها لابدَّ من زيادة كفاءة الجهاز المركزي للرقابة المالية لتحقيق الهدف المنشود من عملية الإصلاح، خاصة أنَّ هذا الجهاز مهتم بالرقابة المالية والعاملون فيه من المفترض أن يكونوا مختصِّين بهذه الرقابة والتي ترتبط أهدافها بشكل مباشر بكشف عملية الفساد وبمسائل الاختلاس والرشوة، كما أنَّ لأجهزة الرقابة الداخلية دور منتظر – لم تقم به في الواقع حتى الآن – هو الضبط الداخلي الإداري والمالي ويرجع ذلك لكونها ترتبط إدارياً بالمدراء المباشرين في ذات الإدارة وغالباً ما يخضع عملها لإرادتهم وتوجيهاتهم الشخصية، والتي تتسم أحياناً بالذاتية وتبتعد أحياناً أخرى عن الموضوعية، ممَّا يجعل الشك قائماً في إمكانيَّة نجاح عملها الرقابي المنوط بالعاملين فيها.

9. إستراتيجية الرقابة الإدارية للحد من الفساد:

تسعى أجهزة الرقابة بمختلف أنواعها وأشكالها إلى تحقيق الأهداف والغايات التي تكوَّنت من أجلها فهي تحتاج إلى وسائل وأدوات تستخدمها لأحكام الرقابة ومكافحة الفساد منها:[28]

1/9. التطوير الإداري لتهيئة كادر متطوِّر ينسجم والتطوُّرات التكنولوجية.

2/9. توفير الأرضية القانونية من خلال تطوير القوانين والأنظمة والتعليمات لكافَّة الممارسات المالية والإدارية.

3/9. تفعيل دور الرقابة الداخلية لتسهم في تحسين أداء أجهزة الرقابة.

4/9. تحديث وسائل وأساليب الرقابة بما يتناسب والتطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية باستخدام برمجيات حديثة ووسائل الرقابة التحليلية والأساليب الكميَّة الحديثة.

النتائج والمناقشة:

. أسلوب جمع البيانات : قامت الباحثة بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تمَّ توزيع /150/ استبياناً استردَّ منها / 135/ استبياناً وكان / 125/ استبياناً منها صالحاً للدراسة. تمَّ توزيع الاستبيان على المدراء ورؤساء الأقسام والمراقبين وبعض العاملين في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء. خصِّصت الأسئلة الخمسة الأولى للإجابة على التساؤل الأول للبحث، أمَّا الأسئلة من السؤال السادس وحتى السؤال العاشر كانت مخصَّصة للتساؤل الثاني للبحث، والأسئلة المتبقية للإجابة على التساؤل الثالث للبحث. بعد ذلك قامت الباحثة بتحليل النتائج اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS15.0 وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (1): المتوسط الحسابي للإجابات حول دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد

الأسئلة		التكرارات والنسب المئوية					المتوسط	t	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1.	التكرار	–	70	10	30	15	2.92	−2.355	.001	معنوية
	النسبة	–	56	8	24	12				
2.	التكرار	25	50	10	25	15	**2**.64	−8.163	.002	معنوية
	النسبة	20	40	8	20	12				
3.	التكرار	40	35	15	25	10	2.44	**−10.337**	**.000**	معنوية

	النسبة	32	28	12	20	8				
4.	التكرار	20	20	5	55	25	2.69	−12.059	.004	معنوية
	النسبة	16	16	4	44	20				
5.	التكرار	50	40	15	20	−	2.04	−8.251	.035	معنوية
	النسبة	40	32	12	16	−				
6.	التكرار	.	.	**3**5	**60**	**30**	3.96	9.531	.000	معنوية
	النسبة	.	.	28	48	24				
7.	التكرار	.	30	15	70	10	3.48	2.162	.052	غير معنوية
	النسبة	.	24	12	56	8				
8.	التكرار	80	20	5	20	.	1.72	−2.301	**.00**1	معنوية
	النسبة	64	16	4	16	.				
9.	التكرار	75	20	10	15	5	1.84	−8.324	.000	معنوية
	النسبة	60	16	8	12	4				
10.	التكرار	.	15	20	75	15	3.72	−2.101	**.00**2	معنوية
	النسبة	.	12	16	60	12				
11.	التكرار	**70**	**15**	**30**	**10**	−	1.84	−7.531	.003	معنوية
	النسبة	**56**	**12**	**24**	**8**	−				
12.	التكرار	.	75	35	15	.	**2**.52	−2.151	**.0**41	معنوية
	النسبة	.	60	28	12	.				
13.	التكرار	−	35	30	60	−	**3**.2	**7**.874	**.0**75	غير معنوية
	النسبة	−	28	24	48	−				
14.	التكرار	5	70	20	30	.	**2**.56	−5.752	**.00**0	معنوية
	النسبة	4	56	16	24	.				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على إجابات الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (1) ومن خلال الإطِّلاع على نتائج إجابات الأسئلة الخمسة الأولى من الاستبيان والخاصة بتساؤل البحث الأول أنَّ نسبة 56% من المستبينين أكَّدت أنَّ الأجهزة الرقابية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء لا تمتلك الصلاحيات الكافية التي تمكِّنها من ممارسة مهامها الرقابية بكفاءة، وكذلك نسبة 60% أكَّدت عدم التزام هذه الأجهزة بتقديم التقارير الدورية بكل دقَّة ووضوح، ونسبة 60% أكَّدت غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين وعدم الاهتمام الكافي بتنميتها وإلزام العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها، ونسبة 64% أكَّدت أنَّ الأجهزة القضائية والتنفيذية ملتزمة بمحاكمة المتهمين بقضايا الفساد، ونسبة 72% أكَّدت أنَّ هناك مخالفة واضحة وصريحة للتوظيف وهذا أيضاً تبيَّن بأنَّ هناك زيادة في الملاك العددي بما يزيد عن حاجة الشركة.

كذلك تمَّت ملاحظة أنَّ متوسط الإجابات منخفض عن المتوسط المقبول (3) وإشارة t سالبة، أي أنَّ هناك فروق معنوية ليست لصالح الشركة عينة الدراسة.

ومن خلال إجابات الأسئلة من السؤال السادس وحتى العاشر والخاصة بتساؤل البحث الثاني تبيَّن أنَّ نسبة 72% أكّدَت أنَّ قلة عدد الكوادر الرقابية يؤدِّي إلى ازدياد واجباتهم بحيث تشغلهم عن اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وكذلك نسبة 64% أكَّدت على أنَّ الكادر الرقابي في الشركة يتمتَّع ببعض المؤهِّلات العلميَّة والفنيَّة التي تمكِّنهم من اكتشاف أيَّة أخطاء أو انحرافات، ولكن بحسب رأي المستبينين ليست بالشكل المطلوب والكافي لكشف قضايا الفساد المتطوِّرة مع تطوُّر الأساليب الحديثة لممارستها، كذلك تمَّ التأكيد بنسبة 80% أنَّه لا توجد رقابة كافية على أقسام الشركة من قبل الإدارة العامة، ونسبة 76% أكَّدت عدم وجود مراقبة كافية لكفاءة المدراء وخبرتهم العلمية والعملية، كذلك تمَّ التأكيد بنسبة 72% أنَّه لا توجد برامج تدريبية كافية للموظَّفين وخاصَّة المراقبين لتأهيل وتطوير قدراتهم بما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية وبالتالي مكافحة الفساد، وهذا ما تمَّ تأكيده أيضاً بالأرقام في مشكلة البحث من خلال انخفاض إنتاجية العامل الفعلية وتدنِّي مستويات الأداء الإداري.

كما يتبيَّن انخفاض متوسطات بنود بعض الأسئلة عن متوسط المقياس (3)، وقيمة t سالبة مما يدل على وجود فروق معنوية بين المتوسطين ليست لصالح الشركة عيِّنة الدراسة.

أما بقيَّة أسئلة الاستبيان من السؤال الحادي عشر وحتى السؤال الرابع عشر والخاصة بتساؤل البحث الثالث أكَّدت نسبة 68% أنَّ إجراءات الرقابة في الشركة لا تغطي كافَّة مجالات العمل فيها، ونسبة 60% أنَّه لا يتم تحديث وسائل وأساليب الرقابة في الشركة بما يتناسب والتطوُّرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية، باستخدام برمجيات حديثة ووسائل الرقابة التحليلية والأساليب الكميَّة الحديثة.

وتمَّ التأكيد بنسبة 72% أنَّه تتم المساءلة في حال كشف أيَّة قضية تتعلَّق بالفساد في الشركة وهذا تمَّ تأكيده فعلاً من خلال مذكرة وزارة الصناعة وإحالة ملف الفساد الخاص بشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء إلى الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، كما تمَّ التأكيد بنسبة 60% أنَّه لا يوجد التفعيل الكافي لدور الأجهزة الرقابية في محاسبة المقصِّرين والمهملين وملاحقة مرتكبي الفساد المالي والإداري في الشركة بحيث أنَّ الأجهزة المختصة بالرقابة في الشركة لم تتمكَّن من معالجة قضية الفساد في وإنَّما تمَّ إحالة هذه القضية إلى الجهات الرقابية العليا.

وأيضاً تمَّت ملاحظة أنَّ متوسط الإجابات منخفض عن المتوسط المقبول (3) وإشارة t سالبة، أي أنَّ هناك فروق معنوية ليست لصالح الشركة عينة الدراسة.

جدول رقم (2): نتائج اختبار أسئلة تساؤل البحث الأول

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	125	2.546	**1.**1915	**.0**624

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference

	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
spo05	-8.233	**124**	**.00**1	- **.0**52	.4734	.9852

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الجدول رقم (1)

جدول رقم (3): نتائج اختبار أسئلة تساؤل البحث الثاني

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	125	2**.**944	**1.**0581	**.0**546

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
spo05	-12.032	**124**	**.000**	- **.043**	**.5422**	.8**892**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الجدول رقم (1)

جدول رقم (4): نتائج اختبار أسئلة تساؤل البحث الثالث

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	**125**	**2.53**	1.0**942**	.0**642**

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
spo05	-10.542	**124**	**.03**5	-.205	**.543**1	**.995**0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الجدول رقم (1)

الإجابة على تساؤلات البحث ومناقشة النتائج: قامت الباحثة للإجابة على تساؤلات البحث بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمدة في معالجتها على البرنامج الإحصائي SPSS15.0، حيث تمَّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحثة P= Sig مع مستوى الدلالة a= 0.05 وتمَّ تقرير النتيجة كما يلي:

$Sig > \alpha = 0.05$ أي عدم وجود فرق معنوي بين متوسط الإجابات والمتوسط المقبول (3) يكون التساؤل في صالح الشركة.

$Sig < \alpha = 0.05$ التساؤل في غير صالح الشركة وهناك فرق معنوي بين متوسط الإجابات والمتوسط المحدد (3).

من الجدول رقم (2) اتضح أنَّ متوسط الإجابات يساوي 2.546 وهو أصغر من المتوسط المقبول 3= Test Value وأنَّ احتمال t المحسوب (2-tailed) Sig يساوي 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا يمكن القول بأنَّ أجهزة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء لا تقوم بدورها الفعَّال في مكافحة الفساد الإداري، ولا تتمتَّع بالصلاحيات الكافية التي تؤهِّلها للقيام بذلك بالكفاءة المطلوبة، وهذا أيضاً تمَّ توضيحه بالأرقام من خلال حالات الفساد الموجودة في الشركة.

من الجدول رقم (3) اتضح أنَّ متوسط الإجابات يساوي 2.944 وهو أصغر من المتوسط المقبول 3= Test Value وأنَّ احتمال t المحسوب (2-tailed) Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس يمكن القول: لا تتوافر الكوادر البشرية المختصة بأداء وظيفة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بالشكل المطلوب، كذلك لا تولي الشركة الاهتمام الكافي للبرامج التدريبية الخاصة بتأهيل وتنمية هذه الكوادر.

من الجدول رقم (4) اتضح أنَّ متوسط الإجابات يساوي 2.53 وهو أ صغر من المتوسط المقبول 3= Test Value وأنَّ احتمال t المحسوب (2-tailed) Sig يساوي 0.035 وهو أصغر من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس يمكن القول أنَّه: لا تنسجم أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء مع الأساليب الكمية الحديثة ووسائل الرقابة التحليلية المتناغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية.

الاستنتاجات والتوصيات:

مما تقدَّم تمَّ التوصُّل إلى الاستنتاجات الآتية:

1 – قلَّة البرامج التدريبية لتأهيل وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشريَّة في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء، مما ينعكس على الأداء والإنتاجية وبالتالي إلى الفساد، وعدم الاهتمام بتنمية الرقابة الذاتية بين العاملين في الشركة.

2 – لم يتَّضح وجود خطة مكتوبة لعمل ونشاطات قسم الرقابة الداخلية، بما يضمن تقييم كفاءة أداء القسم، بالإضافة إلى عدم متابعة قسم الرقابة الداخلية لإجراءات الرقابة والتدقيق في الأقسام الأخرى للوقوف على نقاط القوة والضعف.

3 – قلَّة عدد الكوادر المختصة بالرقابة تؤدِّي إلى ازدياد واجباتهم، بحيث تشغلهم عن اكتشاف الأخطاء والانحرافات، بالإضافة إلى تمتُّع الكادر الرقابي في الشركة ببعض المؤهِّلات العلميَّة والفنيَّة ولكنها ليست كافية.

4 – لا توجد رقابة كافية على أقسام الشركة من قبل الإدارة العامة، كما أنَّ إجراءات الرقابة لا تغطِّي مجالات العمل كافَّة سواء المالية منها أو الإدارية أو المحاسبية.

5 – لا تقوم أجهزة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بدورها الفعَّال في مكافحة الفساد الإداري، ولا تتمتع بالصلاحيات الكافية التي تؤهلها للقيام بذلك بالكفاءة المطلوبة.

6 – لا تتوافر الكوادر البشرية المختصة بأداء وظيفة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بالشكل المطلوب، كذلك لا تولي الشركة الاهتمام الكافي للبرامج التدريبية الخاصة بتأهيل وتنمية هذه الكوادر.

7 – لا تنسجم أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء مع الأساليب الكمية الحديثة ووسائل الرقابة التحليلية المتناغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية.

في نهاية البحث تقدَّمت الباحثة بمجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من شأنها المساعدة في تشخيص ظاهرة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء وتحديد أسبابها والتصدِّي لها بمختلف أشكالها:

1 – العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء، وذلك بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصِّصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.

2 – إيجاد نوع من التكامل بين مهام الرقابة الخارجية والداخلية، والعمل على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في الشركة، وذلك من خلال إلزامهم بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتفسيراتهم المشكوك فيها.

3 – ضرورة معالجة العوامل التي تساهم في تدنِّي مستوى الرقابة، والمتمثِّلة في ضعف التخطيط الفعَّال لإجراءات الرقابة، وغياب المساءلة والعدالة التي يمكن أن تكون سبباً في انتشار الفساد.

4 – التأكيد على الإدارة الفنية والإنتاجية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء المتابعة الميدانية للواقع الفني والإنتاجي، ومعالجة أي خلل فني أو إنتاجي فوراً وإعلام الوزارة بذلك، من خلال رفع تقارير أداء شهرية حول الشركة، كذلك إعداد دراسة للتكلفة الفعلية ومقارنتها مع التكلفة المعيارية وتحديد الانحرافات وأسبابها ومعالجتها فوراً.

5 – رفع الأجور والرواتب للعاملين في الشركة وإعطائهم حوافز العمل لضمان توفير الحد الأدنى من الرفاهية التي تمنعهم من الانجرار إلى مزالق الفساد الإداري.

6 – على إدارة الشركة الطلب من الموظفين لديها بكافَّة فئاتهم مرافقة خبراء مجموعة فرعون خلال عملية إعادة التأهيل لاكتساب الخبرة اللازمة لقيادة العملية الإنتاجية والفنيَّة بكفاءة عالية بعد مغادرة هؤلاء الخبراء.

7 – تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كالجهاز المركزي للرقابة المالية، التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسَّسات الدولة والتعسُّف في استخدام السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

المراجع:

1 -مديرية التخطيط والإحصاء في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء.

2 -مديرية التخطيط والإحصاء في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء.

3 -الموسوي، إلهام عطا الله حطحوط. *دور الرقابة المالية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري " بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية وبعض المؤسسات الحكومية"*. رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، 2005، 250.

4 -السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية*. رسالة دكتوراه، الرياض، 2010، 318.

5 -رشيد، إنصاف محمود. وآخرون. *فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق " دراسة تطبيقية على جامعة الموصل".* مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد / 4/، العدد / 8/، 2012، 317- 339.

6 - البكوع، فيحاء عبد الخالق يحيى. أحمد، منهل مجيد. *تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية (دراسة نظرية تحليلية).* مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد /92/، 2012، 167-181.

7- SAMUEL, CERTO. PAUL, PETER. *Strategic Management: A focus on process.* New York: Mc Graw- Hill, 1990, 149.

8 - العلاق، بشير. *الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم* ". الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، 2008، 352.

– العامري، صالح مهدي محسن. الغالبي، طاهر مهدي محسن. *الإدارة والأعمال.* الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، 234.

9 - حنفي، عبد الغفار. الصحن، محمد فريد. *إدارة الأعمال.* الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991، 433.

10 -كُلاب، سعيد يوسف. *" الرقابة المالية والإدارية ودورها في عملية التنمية ".* ورقة عمل مقدَّمة لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة، فلسطين، غزة، كانون الثاني 2006، 15.

11 -حريم، حسين. *مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة ".* الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، 304.

12- CLIVE. EMMANUEL, etal. *Accounting for Management Control.* Second edition, New York: Chapman & Hall Ltd, 1991, 110.

13 -الأقرع، نور طاهر. *استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري.* جامعة عبد المالك السعدي، طنجة، 2013، 214.

14- DANIDA. *Action Plan to fight Corruption,* Ministry foreign, 2003, 46.
http: //www. danida – publication, dk.

15 - زاهر، بسام. شيخ ديب، صلاح. *الإدارة العامة* . سورية: منشورات جامعة تشرين، 2009-2010. 405.

16 -مصطفى، محمد سليمان. *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي- دراسة مقارنة* . الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، 315.

17 -الدعمي، عباس كاظم. حسين، جبر أحمد. *الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية مع التركيز على العراق.* المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد /7/، العدد /26/، جامعة كربلاء، العراق، 2010، 28.

18 -بالتمر، أحمد علي. هبري، عمر موسى. *الفساد الإداري: مظاهره وآليات إصلاحه* . ورقة عمل مقدَّمة لمؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي، 15-17 آذار 2004، 20.

19 -تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2006.

20 -تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2010.

21 - *تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2012.*

22 - تقرير المنظمة الوطنية لمكافحة الفساد وحماية المال العام (نسكو يمن)، الدول العربية في مؤشر مدركات الفساد لعام 2013. 2013.

23 - موقع شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء على الرابط: http: //www.tartouscement.net

24 - الهيكل التنظيمي لشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء، موقع شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء على الرابط: http: //www.tartouscement.net

25- مديرية التخطيط والإحصاء في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء.

26- مديرية التخطيط والإحصاء في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء .

27- الجحيشي، نادر محمد. *تفعيل دور النظام المحاسبي والموازنة في الإدارة الحكومية بزيادة كفاءة الرقابة المحاسبية على المال العام*. رسالة ماجستير، جامعة الموصل، 2009، .215

28- رشيد، إنصاف محمود. وآخرون. *فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق " دراسة تطبيقية على جامعة الموصل*"، مرجع سبق ذكره.