



## 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/library/4714>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/18 16:06 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



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

\*الدكتورة عتاب يوسف حسون

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

### □ ملخص □

تمثّل ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتدخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. كما أنّ الآثار المدمرة والنتائج السلبية لنفسّي هذه الظاهرة تطال كل مؤسسات الحياة لعموم أبناء الشعب، فتهاجر الثروات وتعرقل أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات. هذا يعني أنّ ظاهرة الفساد تشكّل منظومة تخريب وإفساد وتأخير في عملية البناء والتقدّم ليس على المستوى الإداري والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. مما يحثّ إنشاء نظام رقابي فعال مستقل مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من قبل الوزراء والموظّفين العاملين في كل وزارة ومؤسسة.

من هنا جاء هذا البحث للوقوف على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في الشركات الصناعية في سوريا (وكمثال عن هذه الشركات تمّ تطبيق البحث على شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء) من جهة ولتقييم أهم المسّيّبات الرئيسة للفساد وهي الضعف والقصور في الإجراءات والعمليات الرقابية من جهة ثانية. حيث تطرّقت الباحثة إلى مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها، وإلى ظاهرة الفساد الإداري ومسّيّباتها، وكيفيّة التصدّي لها، بالإضافة إلى أهميّة الرقابة في مكافحة الفساد. كما توصلت 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 المتّبعة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية.

في نهاية البحث تقدّمت الباحثة بمجموعة من المقترنات والتوصيات وكان أهمّها: ضرورة معالجة العوامل التي تساهم في تدنّي مستوى الرقابة، والمتمثلة في ضعف التخطيط الفعال لإجراءات الرقابة، وغياب المساعدة والعدالة التي يمكن أن تكون سبباً في انتشار الفساد.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الفساد الإداري.

\* مدرسة - إدارة أعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

## 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.

## مقدمة:

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة الرئيسية، والإدارة الناجحة هي التي تحقق عملية الرقابة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. فالرقابة على مستوى المنشآت وسيلة تسعى إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية، وعلى هذا تحدد الرقابة إلى أي مدى تقوم المنشأة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً. وأصبح لهذه الوظيفة أهمية كبيرة تتزايد خاصةً مع تزايد وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة. مما يتطلب الاستعداد الجدي لتهيئة مستلزمات عمل هيئات الرقابة بكافة أشكالها للتتصدي لهذه الظاهرة والتغلب عليها.

### مشكلة البحث:

تأتي مشكلة البحث من خلال الانتشار الكبير لظاهرة الفساد في سوريا على الرغم من وجود أجهزة رقابية مختصة لمكافحته، حيث ازدادت مؤشرات الفساد وخاصة خلال الأزمة الحالية وذلك عن طريق استغلال ذوي النفوذ الضعيف لهذه الأزمة ومحاولة إيجاد الثغرات التي تعطي فسادهم. ومن خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية لمعرفة دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء نبين أن هناك جوانب عديدة للفساد في هذه الشركة، حيث تم طرح مجموعة من التساؤلات فيما يخص العملية الإنتاجية وتبيّن بالأرقام وجود حالات خلل انعكست سلبياً على مجريات العملية الإنتاجية والتسيوية وحتى الربحية نتيجة الخلل الموجود في الأداء الإداري، والهدر في الإنفاق المالي والتراجع الذي سُجّل لكميات الإنتاج خلال الأعوام 2012 و2013 و2014، كذلك فقد بلغت إنتاجية العامل الفعليّة لعام 2014 6.423 مليون ل.س / مقارنة بإنتاجية العامل المعيارية البالغة 8.625 مليون ل.س / وهذا أيضاً مؤشر 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؟

### أهمية البحث وأهدافه:

#### أهمية البحث:

من الناحية العملية: تبع أهمية البحث من أهمية 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 وتجسد الأهمية العملية للبحث من جهة في تحديد أهم مسببات الفساد الرئيسة وهي الضعف والقصور في الإجراءات والعمليات الرقابية، ومن جهة أخرى في أهمية ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ونوصيات وآراء قد تفيد المختصين في هذا المجال.

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

#### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

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

- تحديد جوانب القصور في إجراءات الرقابة والتي تساعد على تفكيّي 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، ومحاسبة كافة المتهمين بقضايا الفساد الإداري ومعاقبة من ثبت إدانته دون تمييز.

#### **تساؤلات البحث:**

تمثّل تساؤلات البحث بالتساؤلات الآتية:

- هل تقوم أجهزة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بدورها الفعال في مكافحة الفساد الإداري؟ وهل تتمتّع بالصلاحيات الكافية التي توكل لها القيام 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 المتاغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية؟

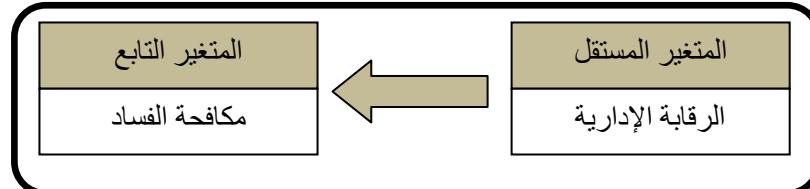
#### **منهجية البحث:**

تمّ 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 وأثارها المختلفة، وكذلك تحليل دور الرقابة الإدارية في مكافحتها، بعد ذلك قامت الباحثة بتصميم استبيان يتضمّن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، ومن تمّ تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS15.0 في تحليل البيانات والمعطيات والإجابة على تساؤلات البحث.

#### **مجتمع البحث وعيشه:**

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

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



نموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

## الدراسات السابقة:

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

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

دراسة (شيد وأخرون، 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 وخاصة النامية المختلفة بما فيها العراق. من خلال التطبيق على جامعة الموصل عينة البحث. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن الرقابة المالية في الجامعة تفتقر إلى الإجراءات الكاملة التي تحدُّ من الفساد، ومن أهم التوصيات التي تقدّمت بها ضرورة قيام إدارة جامعة الموصل بإعادة النظر في الأساليب التي يتم إتباعها في الإجراءات الرقابية على عمليات الصرف والصندوق للقضاء على الثغرات التي يمكن أن تكون منفذًا 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. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تعد ظاهرة الفساد ظاهرة قديمة تهدّد العديد من المجتمعات والدول، فضلاً عن كونها ظاهرة عالمية خطيرة لهدر الأموال وانهيار خطط التنمية الاقتصادية، ومن أهم التوصيات التي تقدّمت بها ضرورة إجراء تقييم ذاتي لنظم الرقابة الداخلية في الوحدات الخدمية للتعرف على نقاط الضعف والقوة.

### - تقييم الدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عنها:

بينما ركّزت 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، ركّزت الدراسة الحالية على الرقابة الإدارية في سوريا من خلال دراسة حالة لشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء. كما أنَّ بيئته الدراسة في هذا البحث تمثلت في شركة صناعية عامة في سوريا، 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 وأهميتها:**

### 1. مفهوم الرقابة الإدارية:

الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة هدفها الرئيس قياس الأداء لتصحّيه من أجل التأكّد أنَّ الأهداف قد تحقّقت، وأنَّ الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، وهي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، والتأكّد أنَّ الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

لقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم الرقابة بحسب نظرية كلٍّ منهم إلى الرقابة، والزمن الذي تمارس فيه، ولعلَّ من أهم تعريفات الرقابة كما عرفها الكاتبان (Samuel, Paul) بأنَّها: "إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، تهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن 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]

ما سبق يمكن الاستنتاج بأنَّ الرقابة وسيلةٌ ليست غايةً، 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 اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة لمنع تكرارها مستقبلاً، وكذلك معرفة النقاط الإيجابية وتدعمها.

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.

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

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

**1/4. الرقابة حسب مجالاتها:** يجب أن تشمل الرقابة أنشطة المنشأة كافةً 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 وتقديمه، والهدف منها الاطمئنان إلى حسن

سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة، ولابدَّ أن تتم الرقابة على كل ما يتعلق بالقرارات الإدارية بشقيها الاستراتيجي والعملياتي فترقب النجاح والنمو، كما تراقب تنفيذ الخطط وحالة التنظيم.

### 2. أهمية الرقابة الإدارية:

تبغ أهمية الرقابة الإدارية من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة، كما أنها الد Razan الرئيس للإدارة المتطرفة للنهوض بالمنشآت لتواكب التطور والتحديث تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

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

- 1/2. هناك دائماً فاصل زمني بين وقت تحديد الأهداف والخطط ووقت تفيذها، وخلال هذه الفترة يمكن أن تحدث ظروف غير متوقعة تسبّب انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر أهمية الرقابة في تحديد هذه الانحرافات واتخاذ 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، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض وما تسعى المنشأة لتحقيقه، وتأتي أهمية الرقابة هنا لتحقيق الموازنة بين هذين النوعين من الأهداف للتقليل من الخلافات بين الأفراد والمنشأة.
- 3/2. الرقابة هي أداة تعلم وتنمية: فالرقابة هي وسيلة لاكتشاف الأخطاء لتصحيحها واكتشاف المتغيرات الجديدة للتكيف معها، مما يساعد ذلك في تعلم كلّ من الأفراد والمنشأة، ولكن ذلك التعلم قد يتعرّض إن لم تكن هناك مراجعة منتظمة، كما أنَّ المنتجات التي لا تمارس الرقابة بشكلٍ منظم لا تتبع إلى الأخطاء ولا تتعلم منها.
- 4/2. تبرز أهمية الرقابة كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التغييرات الدائمة في العوامل البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقييم والرقابة باستمرار، وبالتالي فهي تعكس حالة تكيف المنشأة مع بيئتها الداخلية والخارجية.
3. **أهداف عملية الرقابة الإدارية:**
- تتعدد الأهداف من وجود الرقابة الإدارية، وتعطي هذه الأهداف قدرة كبيرة للمنشأة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء والحدّ منها في كل المجالات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف تبعاً لتطور دور الرقابة وممارستها على النحو التالي:[10]
- 1/3. التأكُّد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً باتجاه تحقيق أهداف المنشأة.
- 2/3. تقليل تراكم الأخطاء: فالأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثّر في المنشأة، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يسبّب مشاكل كبيرة، لذلك لابدّ من الرقابة ومعالجة أي انحراف فور ظهوره قبل أن يؤدّي إلى آثار سلبية على المنشأة.
- 3/3. التأكُّد من أنَّ المستويات الإدارية العليا في المنشأة على إمام كافٍ بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى.
- 4/3. اكتشاف الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والتزوير فور وقوعها، أو عندما تكون وشيكة الوقع لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها ومنع تكرارها.
4. **الحاجة إلى عملية الرقابة الإدارية:**
- هناك مجموعة من الأسباب قد تعيق تحقيق النتائج المطلوبة كما هو مخطط لها، وهذه الأسباب تعكس مدى الأهمية وال الحاجة لعملية الرقابة لضمان حسن سير العمل، وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتحسين والتطوير، وهذه الأسباب هي:[11]
- 1/4. لا يمكن 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 الفعالة التي ستستخدم في عملية التقييم.
- 2/4. سرعة التغيير: إنَّ تغيُّر العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلّب القيام بشكلٍ مستمر بعملية التقييم والرقابة للخطط، وكذلك القيام بوضع نظم رقابة تساعد المدراء في رصد ومواكبة المتغيرات في الظروف الخارجية،

وتكمّن أهميّة الرقابة بتوقّع حدوث انحرافات عن الخطط الموضوعة نتيجة التغيير في العوامل البيئية، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الانحرافات ومحاولة التقليل من آثارها ما أمكن.

**3/3. تزايد حجم المنشآت وتعقّدها:** فالمنشآت الكبيرة الحجم أصبحت حاجة ماسة لنظم رقابة مالية وإدارية مناسبة لقياس أدائها وفعاليتها، كما أنَّ ميل المنشآت لتطبيق الامركنزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية الرقابة.

**4/4. الخطأ في عملية التنفيذ:** وهذا سبب آخر يُظهر الحاجة الكبيرة لعملية الرقابة، فالمشكلة لا تكمّن بوضع الخطط والقرارات وإنما بتنفيذها، وهذا ما يستدعي وجود نظم رقابة قادرة على تحديد الخطأ واتّخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يكون هناك سوء فهم للخطط من قبل المنفذين، نتيجة انخفاض مستوى الأداء الفعلي عن المستوى المتوقّع، أو قد يكون هناك تقصير من قبل المنفذين وهنا تكمّن أهميّة الرقابة في معرفة السبب الحقيقي ومعالجته. [12]

**ثانياً: الفساد الإداري:**

الفساد ظاهرة عالمية منتشرة في البلدان المتقدمة الغنية والبلدان النامية على حد سواء وشهدت السنوات القليلة الماضية اعترافاً دولياً متاماً بظاهرة الفساد، وأصبح الفساد مطروحاً كقضية كبرى في البلدان النامية والمتقدمة، وإذا كان لدينا فساد إداري فهو ليس مشكلتنا وحدينا ولا يقتصر على مجتمعات أو أنظمة سياسية أو اجتماعية دون سواها، حيث تختلف حدتها وخطورتها من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، موجود 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، وأنشأت 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 تطوير 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]، وتعُرف منظمة الشفافية الفساد بأنه: استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة، كما وضع البنك الدولي تعريفاً لأنشطة التي يمكن أن تدرج تحت تعريف الفساد، وذلك عندما قال بأنَّ الفساد هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عادةً عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات، أو أعمال خاصة، وتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة، للتغلب على منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية. [14]

**2. أشكال الفساد الإداري:** يشمل الفساد الإداري : الرشوة، العمولات مقابل الصفقات، السرقات والاختلالات، الغش والتسلّس، الإضرار بالأموال والمصالح العامة، إساءة استعمال الصالحيات واستغلال النفوذ، الوساطات، الابتزاز، التحييز والمحاباة، إفشاء المعلومات السرية، التهرب الضريبي، التقصير والهدر والإساءة للمنظمة والإدارة، التسيّب الوظيفي. [15]

### 3. أسباب الفساد الإداري:

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

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

2/3. انخفاض الأجر والمرتبات التي يحصل عليها الموظف وعدم كفايتها لتلبية إشباع حاجاته وسد متطلبات عائلته.

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

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

5/3. سوء التنظيم وعدم الاستقرار الإداري: إن عدم وجود هيكل تنظيمي حيد، عدم استقرار القيادة الإدارية وتغييرها باستمرار، وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمن إرشادات وتحفيزات إدارية لسلوك الموظفين والعاملين ... الخ كل ذلك يساهم في تدني السلوك الوظيفي المرغوب وبؤدي إلى تodashي السلوك المنحرف في المنظمة.

### 4. أنماط الفساد:

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

### 5. آثار الفساد الإداري ومنعكسته الاقتصادية:

إن آثار الفساد متعددة وتكليفه الاقتصادية والاجتماعية مرتفعة جداً مقابل المكاسب الخاصة التي تتحققها بعض الفئات، وتختلف آثار الفساد الإداري حسب نوعه ومستواه... إلا أنَّ الفساد الإداري الذي يمس نظام العدالة والعمل المالي والمصرفي يعُدُّ الأخطر على النمو الاقتصادي، فعندما يكون الفساد شاملاً تكون آثاره مدمرة للتنمية والنمو والاستقرار السياسي أيضاً.[18]

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

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

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

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

سيؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي حيث يساهم الفساد المالي والإداري في تراجع دور الاستثمار العام وإضعاف مستوى الخدمات في البنية التحتية بسبب الرشاوى والاختلالات التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار في هذه المجالات وتؤثر في توجيهها بالشكل السليم أو تزيد من كلفتها الحقيقة.

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

##### 1. الفساد في سوريا:

إن مؤشر الفساد مؤلف من عشر درجات، والدولة التي تحصل على 10 درجات تخلو من الفساد، أمّا الدولة التي تحصل على العلامة صفر فهي ستكون الأكثر فساداً.

يُذكر أن ترتيب سوريا اختلف من عام آخر، حيث حلت سوريا في المرتبة 69 عالمياً و 9 عربياً وبمؤشر فساد بلغ 3.4 عام 2003، وتراجعت في العام 2004 أربع درجات عالمياً محافظة على نفس المؤشر، وتراجعت ثلاثة مراتب أخرى في العام 2005 لتصل إلى المرتبة 76 عالمياً، وشهد العام 2006 تراجعاً كبيراً حيث حلت سوريا في المرتبة 97 عالمياً و 13 عربياً وبمؤشر فساد بلغ 3.9.[19]

أمّا التراجع الأكبر فكان في العام 2007 إذ تراجعت سوريا دفعة واحدة 45 مرتبة وحلت في المرتبة 142 عالمياً و 15 عربياً، وزاد التراجع في العام 2008 لتصبح سوريا في المرتبة 147 (وهي أسوأ مرتبة تصل إليها سوريا حتى الآن)، وشهد عام 2009 أول تقدّم لسوريا في الترتيب، إذ حجزت المرتبة 126 بمؤشر فساد بلغ 2.6. وصنفت منظمة الشفافية الدولية السورية في تقريرها السنوي لعام 2010، في ترتيب متقدّم بين أكثر دول العالم فساداً وتراجعاً في الشفافية المالية والاقتصادية. واحتلت سوريا المرتبة 127 عالمياً من أصل 180 دولة، والمرتبة 15 عربياً في قائمة المنظمة لعام 2010، ولم يتحسن ترتيبها إلا بمقدار درجة واحدة عن المرتبة 126 التي احتلتها عام 2009.[20]

حيث يقيّم مؤشر الفساد لمنظمة الشفافية الدول ويرتّبها طبقاً لدرجة ومستوى الفساد بين المسؤولين وفي مؤسسات الدولة. وعكس تقرير المنظمة الأخير انتشار الفساد على نطاق واسع في سوريا وتحوله من مشكلة سطحية إلى وباء مزمن يهدّد اقتصاد الدولة. وتشير التقديرات الاقتصادية والحقوقية المستقلة إلى أنّ 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 سوريا المرتبة 144، بـ 26 درجة، في أحدث مسح عالمي لمستويات الفساد في العالم لعام 2012، يشار إلى أنّ سوريا تراجعت خلال عام 2012 بمقدار 15 درجة في ترتيبها ضمن قائمة "منظمة الشفافية العالمية"، التي ترتّب الدول بدءاً من الدول الأكثر شفافية إلى الأكثر فساداً، حيث كانت سوريا قد حلّت في المرتبة 129 عالمياً و 13 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]

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

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

على اعتبار أن مجتمع البحث تمثل بشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء لابد أولاً من تقديم لمحة عن هذه الشركة، ومن ثم معرفة أهم جوانب الفساد فيها.

أ- لمحة عن شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء: تم إحداث شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بالمرسوم التشريعي رقم /434/ تاريخ 23/6/1977م 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، رأس المال الشركة الاسمي / 1951000000 ل.س، وتتوسط على مساحة قدرها 2946000 متر مربع وتقع إلى الشمال من مدينة طرطوس .[23]

تضُم 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 تتولى مديرية الرقابة الداخلية المهام التحقيقية والرقابة التقافية وفق ما هو محدد لها في قانون الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش ووضع اليد على كل ما يتعلّق في الجرائم الواقعة على المال العام، والمرتكبة من قبل العاملين في الشركة، والتحفظ على وثائقها إلى حين مباشرة الجهات المختصة بالتحقيق بها. إضافةً للتحقيق ببعض القضايا المتعلقة 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:

تم تشكيل لجنة بموجب قرار وزير الصناعة رقم / 1033/ تاريخ 19/5/2014م لدراسة وتدقيق المشتريات من القطع التبديلية، حيث تبيّن 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 أعدّت مذكرة جاء فيها: أنه تم عام 2008 توقيع عقد مع مجموعة فرعون للاستثمار لإعادة تأهيل وتطوير الخطوط الإنتاجية في الشركة بهدف رفع طاقتها الإنتاجية السنوية لتصل إلى كمية / 2150000 طن/ وتمت المباشرة بأعمال إعادة التأهيل والتطوير بتاريخ 15/9/2008م، 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 15/4/2011م توقفت مجموعة فرعون عن متابعة عملية إعادة التأهيل بموجب محضر انعقاد تم توقيعه بين إدارة الشركة ومجموعة فرعون بسبب الأوضاع التي تمر فيها البلاد، وتتابع الإدارة الفنية والإنتاجية في الشركة العملية الإنتاجية إلا أنها لم تكن بالمستوى الفني المطلوب. حيث كان هناك إهمال للصيانة الدورية والطارئة الأمر الذي أدى 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 تم إجراء اتصالات مع مجموعة فرعون أسفرت عن توقيع ملحق عقد بهدف إعادة التوازن للعقد الأصلي وتم التوصل بنهاية عام 2014 إلى كمية الإسمنت المخططة / 1450000 طن/ والمنفذ فعلياً / 913500 طن/ بنسبة تنفيذ 63%. [25] في حين بلغت نسبة المصارف الفعلي على المستلزمات السلعية نسبة / 90% /، ونظراً لوجود انحرافات كبيرة في استهلاك المستلزمات

السلعية والوقود والزيوت والقوى المحركة التي لا تسجم مع كميات الإنتاج الفعلي، ونظراً لأنَّ المالك العددي للشركة 1950/وظيفة فقد تم تعديل المالك لزيادة الوظائف لـ 2200 /وظيفة، وتبيَّن وجود مخالفة قانونية صريحة واضحة في تعيين العمال المياومين بأعداد كبيرة تفوق حاجة الشركة، كما تؤدي إلى زيادة الأعباء المالية والتکاليف على وحدة المنتج مما ينعكس سلباً على أرباح الشركة [26]، فقد تمت إحالة هذا الملف إلى الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش للتدقيق.

#### 7. معالجة الفساد الإداري:

إنَّ مكافحة الفساد الإداري تتطلَّب إستراتيجية واضحة وليس إجراءات متفرقة هنا وهناك، وأن ترُكز الإستراتيجية على إصلاح المؤسسات والأنظمة أكثر مما ترُكَّز على الأشخاص وإن كان إصلاح الأشخاص مهمًا، ومن أهم محاور هذه الإستراتيجية:[27]

**1/1. 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 واستراتجيات محددة لا يمكن تجاوزها "شهادة جامعية معينة، لغة أجنبية، مستوى خبرة معينة، دورات إطلاعية، ....".

- **البحث عن الكفاءات:** بحيث يتم الإعلان عن وظيفة معينة في وسائل الإعلام المختلفة، وليتقدَّم من تتوافر فيه الشروط المحددة ويجد في نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظيفة ثم ليتم انتقاء أكثر المتقدمين كفاءة.

- **التدريب:** إنَّ تأهيل القيادات والأطر القيادية الإدارية يحتاج إلى عملية التدريب، فلا بد أن يخضع العاملون من فئات محددة لدورات تدريبية في علم الإدارة بشكل دوري عند إسناد الوظائف الإدارية إليهم.

- **الحافز:** وهو ضروري لترغيب تلك الكفاءات الإدارية في العمل الدؤوب وتقديم خبراتهم.

**2/2. إنَّ تحديث الهيئات والمؤسسات الحكومية وتنويع دور المجتمع المدني أحد أهم مركبات إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري، وتبدأ بإعطاء هامش من الديموقратية وتشجيع الشفافية وتطوير نظام جمع للمعلومات لضبط التأثير بالفساد، ورفع مستوى الخصوص للمساءلة، وزيادة كفاءة أجهزة الرقابة والتتفتيش ودعم دور الرقابة للمؤسسات الخارجية على الجهاز الإداري، بالإضافة إلى تعزيز النظام القانوني والتشريعي ورفع مستوى كفاءة القضاء، وهذا يستدعي تطوير القوانين والتشريعات وتطوير الضوابط التنظيمية والإدارية.**

**3/3. لكي تكون الوقاية من الفساد الإداري ممكنة يجب تعميق اللامركزية وإجراء إصلاحات إدارية مدعاة بنظم شفافة وفعالة.** كذلك بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزير، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكمه.

**4/4. تتميَّز الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكتفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمتخصصين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.**

#### 8. أهميَّة الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في سوريا:

تعدُّ وظيفة الرقابة هاماً وأساسياً في عملية الإصلاح الإداري وتتأتى أهميتها من خلال محاصرتها لعملية الفساد بأنواعه وأشكاله وحالاته لمحاربته والقضاء عليه.

ولتفعيل وظيفة الرقابة هذه وزيادة كفاءتها لابد من زيادة كفاءة الجهاز المركزي للرقابة المالية لتحقيق الهدف المنشود من عملية الإصلاح، خاصة أن هذا الجهاز مهم بالرقابة المالية والعاملون فيه من المفترض أن يكونوا مختصين بهذه الرقابة والتي ترتبط أهدافها بشكل مباشر بكشف عملية الفساد وبمسائل الاختلاس والرشوة، كما أن لأجهزة الرقابة الداخلية دور منظر - 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، مما يجعل الشك قائماً في إمكانية نجاح عملها الرقابي المنوط بالعاملين فيها.

#### 9. إستراتيجية الرقابة الإدارية للحد من الفساد:

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

- 1/9. التطوير الإداري لتهيئة كادر متتطور بنسجم والتطورات التكنولوجية.
- 2/9. توفير الأرضية القانونية من خلال تطوير القوانين والأنظمة والتعليمات لكافة الممارسات المالية والإدارية.
- 3/9. تفعيل دور الرقابة الداخلية لتسهم في تحسين أداء أجهزة الرقابة.
- 4/9. تحديث وسائل وأساليب الرقابة بما يتاسب والتطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية باستخدام برمجيات حديثة ووسائل الرقابة التحليلية والأساليب الكمية الحديثة.

#### النتائج والمناقشة:

**أسلوب جمع البيانات:** قامت الباحثة بتصميم استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم توزيع 150 / استبياناً استرداً منها 135 / استبياناً وكان 125 / استبياناً منها صالحاً للدراسة. تم توزيع الاستبيان على المدراء ورؤساء الأقسام والمراقبين وبعض العاملين في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء. خصّصت الأسئلة الخمسة الأولى للإجابة على التساؤل الأول للبحث، أمّا الأسئلة من السؤال السادس وحتى السؤال العاشر كانت مخصصة للسؤال 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

معنى الفروق	مستوى الدلالة	t	المتوسط	التكرارات والنسب المئوية						الأسئلة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
معنوية	.001	-2.355	2.92	15	30	10	70	-	التكرار	1.
				12	24	8	56	-	النسبة	
معنوية	.002	-8.163	2.64	15	25	10	50	25	التكرار	2.
				12	20	8	40	20	النسبة	
معنوية	.000	-10.337	2.44	10	25	15	35	40	التكرار	3.

					8	20	12	28	32	النسبة	
معنوية	.004	-12.059	2.69	25	55	5	20	20	20	النكرار	4.
				20	44	4	16	16	16	النسبة	
معنوية	.035	-8.251	2.04	-	20	15	40	50	50	النكرار	5.
				-	16	12	32	40	40	النسبة	
معنوية	.000	9.531	3.96	30	60	35	.	.	.	النكرار	6.
				24	48	28	.	.	.	النسبة	
غير معنوية	.052	2.162	3.48	10	70	15	30	.	.	النكرار	7.
				8	56	12	24	.	.	النسبة	
معنوية	.001	-2.301	1.72	.	20	5	20	80	80	النكرار	8.
				.	16	4	16	64	64	النسبة	
معنوية	.000	-8.324	1.84	5	15	10	20	75	75	النكرار	9.
				4	12	8	16	60	60	النسبة	
معنوية	.002	-2.101	3.72	15	75	20	15	.	.	النكرار	10.
				12	60	16	12	.	.	النسبة	
معنوية	.003	-7.531	1.84	-	10	30	15	70	70	النكرار	11.
				-	8	24	12	56	56	النسبة	
معنوية	.041	-2.151	2.52	.	15	35	75	.	.	النكرار	12.
				.	12	28	60	.	.	النسبة	
غير معنوية	.075	7.874	3.2	-	60	30	35	-	-	النكرار	13.
				-	48	24	28	-	-	النسبة	
معنوية	.000	-5.752	2.56	.	30	20	70	5	5	النكرار	14.
				.	24	16	56	4	4	النسبة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على إجابات الاستبيان

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

كذلك تمت ملاحظة أنَّ متوسط الإجابات منخفض عن المتوسط المقبول ( 3 ) إشارة 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% أكَّدت أنَّ قلة عدد الكوادر الرقابية يؤدِّي إلى ازدياد واجباتهم بحيث تشغلهما عن اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وكذلك نسبة 64% أكَّدت على أنَّ الكادر الرقابي في الشركة يتمتع بعض المؤهلات العلمية والفنية التي تمكَّنها من اكتشاف أيَّة أخطاء أو انحرافات، ولكن بحسب رأي المستجيبين ليست بالشكل المطلوب والكافى لكشف قضايا الفساد المتطرفة مع تطُّور الأساليب الحديثة لممارستها، كذلك تم التأكيد بنسبة 80% أنَّه لا توجد رقابة كافية على أقسام الشركة من قبل الإدارة العامة، ونسبة 76% أكَّدت عدم وجود مراقبة كافية لكافاءة المدراء وخبرتهم العلمية والعملية، كذلك تم التأكيد بنسبة 72% أنَّه لا توجد برامج تدريبية كافية للموظفين وخاصة المراقبين لتأهيل وتطوير قراراتهم بما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية وبالتالي مكافحة الفساد، وهذا ما تم تأكيده أيضاً بالأرقام في مشكلة البحث من خلال انخفاض إنتاجية العامل الفعلىة وتدنُّى مستويات الأداء الإداري.

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

أما بقية أسئلة الاستبيان من السؤال الحادى 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 تحديد وسائل وأساليب الرقابة في الشركة بما يتاسب والتطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية، باستخدام برمجيات حديثة ووسائل الرقابة التحليلية والأساليب الكمية الحديثة.

وتم التأكيد بنسبة 72% أنَّه تم المساعلة في حال كشف أيَّة قضية تتعلق بالفساد في الشركة وهذا تم تأكيده فعلاً من خلال مذكرة وزارة الصناعة وإحالة ملف الفساد الخاص بشركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء إلى الهيئة المركزية للرقابة والتقصي، كما تم التأكيد بنسبة 60% أنَّه لا يوجد التفعيل الكافي لدور الأجهزة الرقابية في محاسبة المقصرين والمهملين وملاحقة مرتكبي الفساد المالي والإداري في الشركة بحيث أنَّ الأجهزة المختصة بالرقابة في الشركة لم تتمكن من معالجة قضية الفساد في وإنما تم إحاله هذه القضية إلى الجهات الرقابية العليا. وأيضاً تمت ملاحظة أنَّ متوسط الإجابات منخفض عن المتوسط المقبول ( 3 ) إشارة 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	.0624

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	<b>124</b>	.001	-.052	.4734	.9852

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

جدول رقم (3): نتائج اختبار أسلمة تساوؤل البحث الثاني

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	125	2.944	1.0581	.0546

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	<b>124</b>	.000	-.043	.5422	.8892

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

جدول رقم (4): نتائج اختبار أسلمة تساوؤل البحث الثالث

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	125	2.53	1.0942	.0642

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	<b>124</b>	.035	-.205	.5431	.9950

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

**الإجابة على تساوؤلات البحث ومناقشة النتائج:** قامت الباحثة للإجابة على تساوؤلات البحث بإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي معتمدة في معالجتها على البرنامج الإحصائي SPSS15.0، حيث تمت المقارنة بين احتمال ثقة الباحثة  $P = \text{Sig}$  مع مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وتم تقرير النتيجة كما يلي:

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 Test Value وأنَّ احتمال t المحسوب (2-tailed) 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 الفعال في مكافحة الفساد الإداري، ولا تتمتع بالصلاحيات الكافية التي تؤهلها 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 Test Value وأنَّ احتمال t المحسوب (2-tailed) يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس يمكن القول: لا تتوفر 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 أصغر من المتوسط المقبول Test Value وأنَّ احتمال t المحسوب (2-tailed) يساوي 0.035 وهو أصغر من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس يمكن القول أَنَّه: لا تنسجم أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء مع الأساليب الكمية الحديثة ووسائل الرقابة التحليلية المتاغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

ما نقدمَّ تمَّ التوصلُ إلى الاستنتاجات الآتية:

1 - فَلَّة البرامج التدريبية لتأهيل وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية 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 يُتَّضح 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 - فَلَّة عدد الكوادر المختصة بالرقابة تؤدي إلى ازدياد واجباتهم، بحيث تشغله عن اكتشاف الأخطاء والانحرافات، بالإضافة إلى تمنع الكادر الرقابي في الشركة بعض المؤهلات العلمية والفنية ولكنها ليست كافية.

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

5 - لا تقوم أجهزة الرقابة الإدارية في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء بدورها الفعال 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 المتاغمة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلوماتية. في نهاية البحث نقدمت الباحثة بمجموعة من المقترنات والتوصيات والتي من شأنها المساعدة في تشخيص ظاهرة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء وتحديد أسبابها والتوصي 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 المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.

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

3 ضرورة معالجة العوامل التي تساهم في تدني مستوى الرقابة، والمتمثلة في ضعف التخطيط الفعال لإجراءات الرقابة، وغياب المساعلة والعدالة التي يمكن أن تكون سبباً في انتشار الفساد.

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

5 رفع الأجر ورواتب العاملين في الشركة وإعطائهم حواجز العمل لضمان توفير الحد الأدنى من الرفاهية التي تمنعهم من الانجرار إلى مزالق الفساد الإداري.

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

7 تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كالجهاز المركزي للرقابة المالية، التي تتبع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف 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 حطوط. 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- السبيسي، فارس بن علوش بن بادي. دور الشفافية والمساعلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه، الرياض، 2010، 318.

- 5- رشيد، إنصاف محمود. آخرون. 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 - البکوع، فیحاء عبد الخالق يحيی. أحمـد، منهـل مـجـید. تفعـيل نـظم الرـقـابة الدـاخـلـية للـحد من ظـاهـرـة الفـسـاد المـالـي والإـدارـي فـي الـوـحدـات الخـدمـيـة ( درـاسـة نـظـريـة تـحلـيلـيـة). مجلـة الإـدـارـة والـاقـتصـاد، السـنـة الخامـسـة والـثـلـاثـون، العـدـد 92/181-167، 2012.
- 7- SAMUEL, CERTO. PAUL, PETER. *Strategic Management: A focus on process*. New York: Mc Graw- Hill, 1990, 149.
- 8 - العـلـاق، بشـير. الإـدـارـة الحـدـيثـة " نـظـريـات وـمـفـاهـيم ". الطـبـعـة العـرـبـيـة، دـار الـيـازـورـيـ الـعـلـمـيـة لـلـنـشـر وـالـتـوزـيع، الأـرـدن - عـمـان، 2008، 352.
- العـامـري، صالح مـهـدي مـحـسـن. الغـالـبـي، طـاهـر مـهـدي مـحـسـن. الإـدـارـة وـالـأـعـمـال. الطـبـعـة الثـانـيـة، دـار وـائـل لـلـنـشـر وـالـتـوزـيع، الأـرـدن، 2008، 234.
- 9 - حـنـفي، عبد العـفار. الصـحنـ، محمد فـرـيد. إـدـارـة الأـعـمـال. الدـارـ الجـامـعـيـة لـلـطـبـاعـة وـالـنـشـر، الإـسـكـنـدـرـيـة، 1991 .433
- 10- كـلـابـ، سـعـيد يـوسـف. " الرـقـابة المـالـيـة والإـدارـيـة وـدـورـها فـي عـمـلـيـة التـنـمـيـة ". وـرـقـة عـلـمـقـدـمة لـمـؤـتمـر تـنـمـيـة وـنـطـوـيـر قـطـاع غـزـة، فـلـسـطـين، غـزـة، كـلـونـ الثـانـي 2006، 15.
- 11- حـرـيمـ، حـسـينـ. مـبـادـىـ الإـدـارـة الحـدـيثـة " النـظـريـات - العـمـليـات الإـدـارـيـة - وـظـائـفـ المـنـظـمة ". الطـبـعـة الأولى، دـار الـحـامـد لـلـنـشـر وـالـتـوزـيع، عـمـان، 2006، 304.
- 12- CLIVE. EMMANUEL, et al. *Accounting for Management Control*. Second edition, New York: Chapman & Hall Ltd, 1991, 110.
- 13- الـأـقـرعـ، نـور طـاهـرـ. اـسـتـراتـيـجيـات مـواـجـهـةـ الفـسـادـ المـالـيـ وـالـإـدـارـيـ. جـامـعـةـ عـبـدـ المـالـكـ السـعـديـ، طـنـجةـ، 2013 .214
- 14- DANIDA. *Action Plan to fight Corruption*, Ministry foreign, 2003, 46.  
<http://www.danida-publication.dk>.
- 15 - زـاهـرـ، بـسـامـ. شـيخـ دـبـبـ، صـلاحـ. الإـدـارـةـ العـامـةـ. سـورـيـةـ: مـنـشـورـاتـ جـامـعـةـ تـشـرـينـ، 2009-2010 .405
- 16- مـصـطـفـيـ، محمد سـلـيـمانـ. حـوكـمةـ الشـرـكـاتـ وـمـعـالـجـةـ الفـسـادـ الإـدـارـيـ وـالـمـالـيـ- درـاسـةـ مـقـارـنةـ . الدـارـ الجـامـعـيـةـ، الإـسـكـنـدـرـيـةـ، 2006، 315.
- 17- الدـعـمـيـ، عـبـاسـ كـاظـمـ. حـسـينـ، جـبـرـ أـحـمـدـ. الفـسـادـ الإـدـارـيـ وـالـمـالـيـ وـآثـارـهـ الـاقـتصـاديـ وـالـاجـتمـاعـيـ معـ التـركـيزـ عـلـىـ عـرـاقـ. المـجـلـةـ العـرـاقـيـةـ لـلـعـلـومـ الإـدـارـيـةـ، المـجـلـدـ 7ـ، العـدـدـ 26ـ، جـامـعـةـ كـربـلـاءـ، عـرـاقـ، 2010، 28.
- 18- بـالـتـمـرـ، أـحـمـدـ عـلـيـ. هـبـرـيـ، عـمـرـ مـوـسـيـ. الفـسـادـ الإـدـارـيـ: مـظـاهـرـهـ وـآلـيـاتـ إـصـلـاحـهـ . وـرـقـةـ عـلـمـقـدـمةـ لـمـؤـتمـرـ تـحـديـاتـ التـنـمـيـةـ وـتـحـديـثـ الإـدـارـةـ فـيـ وـطـنـ الـعـرـبـيـ، 15-17ـ آذـارـ 2004، 20.
- 19- تـقـرـيرـ منـظـمةـ الشـفـافـيـةـ الـدـولـيـةـ لـعـامـ 2006.
- 20- تـقـرـيرـ منـظـمةـ الشـفـافـيـةـ الـدـولـيـةـ لـعـامـ 2010.
- 21- تـقـرـيرـ منـظـمةـ الشـفـافـيـةـ الـدـولـيـةـ لـعـامـ 2012.

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

*http:* 23 - موقع شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء على الرابط:  
[//www.tartouscement.net](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. آخرون. فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق " دراسة تطبيقية على جامعة الموصل "، مرجع سبق ذكره.