

## دور الرقابة والمساءلة الإدارية في الحد من الفساد الإداري (دراسة ميدانية على مديرية التربية في طرطوس)

د. نسرين عبد الرحمن\*

د. هنادي عطية\*\*

جوزيف موسى\*\*\*

(تاريخ الإيداع 2019 / 7 / 22. قُبل للنشر في 2019 / 10 / 24)

### □ ملخص □

تمثل الهدف من البحث في التعرف إلى دور تطبيق الرقابة والمساءلة الإدارية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس، حيث تمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في مديرية التربية في طرطوس، حيث جرى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، والاعتماد على المنهج الوصفي المسحي منهجاً للبحث وكان من أهم نتائج البحث: إن مديرية التربية في طرطوس تتمتع بوجود نظام خاص للرقابة يتمتع بالفعالية وبالصلاحيات الكافية لممارسة الرقابة الإدارية، ويقوم بممارسة إجراءات الرقابة على كافة المستويات الإدارية، وهو غني بالكوادر البشرية المتخصصة للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية، بالإضافة إلى وجود لجان مختصة بالمساءلة في المديرية؛ إذ تجري مساءلة الموظفين ومحاسبتهم في حال عدم التزامهم بتطبيق قوانين العمل، وتجرى مساءلة المقصرين من الإدارة العليا ومحاسبتهم لكن بشكل غير علني بحسب أفراد العينة، كما توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية قوية بين تطبيق الرقابة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري من وجهة نظر أفراد العينة، كما توجد علاقة عكسية ضعيفة بين المساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري.

**كلمات مفتاحية:** الرقابة الإدارية، المساءلة الإدارية، الفساد الإداري.

\* استاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

\*\* مدرس- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

\*\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

## **The Role of the Administrative and Control and accountability in preventing Administrative Corruption (A field study on directorate of education in Tartous)**

**\*Dr. Nesreen Abd alrahman**

**\*\*Dr. Hanadi Atiah**

**\*\*\*Joseph Mousa**

**(Received 22 / 7 / 2019 . Accepted 24 / 10 / 2019)**

### **□ ABSTRACT □**

The aim of the research was to identify the role of applying administrative control and accountability in preventing administrative corruption in the directorate of education in Tartous, The research sample consisted of number of employees from top, middle, and low administrative levels in the directorate of education in Tartous, and the study based on the stratified random sample and the descriptive approach in the theoretical section and the method of statistical survey in the field study was also adopted. The main results of this research is: the directorate of education in Tartous has a special control system that has effectiveness and adequate powers to practice administrative control and exercise control procedures at all administrative levels, and this system has specialized human cadres for carry out administrative control, as well as the existence of committees specialized in accountability in the directorate, these committees are responsible for accountability of employees if they don't comply with labor laws, and accountability the deficient in higher management is done but in a non-public manner, the research also found existence of strong inverse relationship between applying administrative control and administrative corruption level, and also existence weak inverse relationship between administrative accountability administrative corruption level according to the sample.

**Key words:** Administrative control, Administrative accountability, administrative corruption.

---

\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria

\*\* Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria

\*\*\*Postgraduate student(PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria .

## مقدمة:

تزايد الاهتمام بظاهرة الفساد الإداري نتيجة للآثار السلبية التي خلقها في مجال التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث لا يقتصر الفساد على شعب معين أو دولة معينة فهو منتشر في كافة المجتمعات متقدمة كانت أم متخلفة، وإنما يكون الاختلاف في حجمه وأشكاله ودرجة انتشاره. ولكن من الملاحظ أن هذه الظاهرة تقل في الدول المتقدمة بسبب سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان والشفافية والرقابة والمساءلة، بينما تنتشر بشكل أوسع في الدول النامية بسبب ضعف الأخلاقيات الوظيفية وغياب الرقابة الفعالة والمساءلة الدائمة، فتفعيل الأجهزة الرقابية ولجان المساءلة في المؤسسات العامة يسهم إسهاماً كبيراً في التخفيف من حدة الفساد الإداري فيها باعتبارها أساليب رادعة تمنع حدوث الفساد الإداري، ومن هنا يأتي هذا البحث لدراسة العلاقة بين الرقابة والمساءلة الإدارية، وبين الفساد الإداري؛ لتحديد قوة هذه العلاقة وجوهريتها.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (العمودي، 2013)

عنوان الدراسة: (دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر)

تمثلت مشكلة الدراسة بالبحث في كيفية تعزيز وتفعيل تطبيق آليتي الشفافية والمساءلة للحد من الفساد الإداري داخل القطاع الحكومي في الجزائر. توصلت الدراسة إلى أن الفساد الإداري في القطاع الحكومي في الجزائر أحد أبرز معوقات تجسيد التنمية المستدامة في الجزائر، وافتقار الجزائر لآليات جديّة لمكافحة الفساد وتعزيز الرقابة، بالإضافة إلى عدم إقرار قوانين تؤمن حق الوصول إلى المعلومات مما يجعل من الصعب إطلاع المواطن على سير العمل في القطاعات الحكومية.

#### 2. دراسة (بن ناعة، 2015)

عنوان الدراسة: (دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة بلدية عين الحجل)

تمثلت مشكلة الدراسة في بيان كيف يمكن أن تسهم القيادة الإدارية في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية، وما هو واقعها في بلدية عين الحجل. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية في الإدارة الجزائرية تعدّ الحلقة المفقودة، وإن السبب الرئيسي في انتشار الفساد الإداري كان من نتائج القيادة الإدارية بحد ذاتها، حيث إن ظاهرة الفساد فاقت سلطتها وانتشرت في كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة، مما أصبح عائقاً أمام تطورها وتحقيقها لأهدافها.

#### 3. دراسة (حسون، 2015)

عنوان الدراسة: (دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء -دراسة حالة)

تمثلت مشكلة البحث في إبراز دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الإسمنت؛ بعد الانتشار الكبير لظاهرة الفساد في سورية وارتفاع مؤشرات الفساد وخاصة خلال فترة الأزمة.

توصلت الدراسة إلى أنه لا تقوم أجهزة الرقابة الإدارية في الشركة محل الدراسة بدورها الفعّال في مكافحة الفساد الإداري، ولا تتمتع بالصلاحيات الكافية التي تؤهلها للقيام بذلك بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى قلة عدد الكوادر المختصة بالرقابة؛ الأمر الذي يحد من قدرتهم على اكتشاف الأخطاء.

#### 4. دراسة (الكروي، 2015)

عنوان الدراسة: (دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)  
تمثلت مشكلة البحث في تسليط الضوء على ما إذا كان لنظام الرقابة الداخلية باعتباره خط الدفاع الأول دور يمكن أن يقوم به في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات المدرجة في بورصة عمان.  
توصلت الدراسة إلى أن مستوى العوامل التي تساعد على انتشار ظاهرة الفساد المالي في الشركات المدروسة كان متوسطاً، وإن مستوى دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي كان مرتفعاً، بالإضافة إلى أن مستوى المعوقات التي تحد من قدرة نظام الرقابة الداخلية على تشخيص حالات الفساد كان متوسطاً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Taghavi, et al., 2011)

عنوان الدراسة: ( Comparing Impact of Administrative Corruption on Economic Growth in developing countries)

(مقارنة تأثير الفساد الإداري على النمو الاقتصادي في الدول النامية)  
هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الفساد الإداري على النمو الاقتصادي للدول الأعضاء في ECO باستثناء إيران والعراق وأفغانستان، وبيان تأثير الفساد الإداري على النمو الاقتصادي للدول الأعضاء في OPEC.  
توصلت الدراسة إلى أن الفساد الإداري في الدول الأعضاء في ECO ليس له تأثير فوري أو آني على النمو الاقتصادي وإنما يظهر تأثيره بعد أربع سنوات تقريباً، وأيضاً ليس للفساد تأثير فوري على النمو الاقتصادي في دول OPEC ولكن الاختلاف أن التأثير يمتد لفترة زمنية أطول لدى هذه الدول (الدول الأعضاء في OPEC)، كما أن مدى التأثير يكون أقل؛ وذلك لأن النفط يسهم إسهاماً كبيراً في النمو الاقتصادي وبالتالي يكون تأثير الفساد الإداري أقل في الدول النفطية.

#### 2. دراسة (Michaela, Iulian, 2012)

عنوان الدراسة: (Internal control and the Impact on corporate governance in) Romanian companies)

(الرقابة الداخلية وتأثيرها على حوكمة الشركات في الشركات الرومانية)  
تمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد مدى فاعلية الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في بورصة بوخارست، ومدى دعمها لحوكمة الشركات.  
توصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة المطبق في الشركات المدرجة يتمتع بالفعالية حيث يجري عرض التقارير والقوائم المالية، وبالتالي تزيد ثقة المساهمين وأصحاب المصالح، كما أن نظام الرقابة الداخلية يدعم حوكمة الشركات.

### 3. دراسة (Laegreid, and Rubchsen, 2014)

عنوان الدراسة : ( Administrative Reforms and Accountability Relation in the Welfare States – comparing health and labour administration in Norway, Denmark, and Germany-)

(العلاقة بين الإصلاحات الإدارية والمساءلة في الدول المتقدمة - مقارنة إدارة العمالة والصحة في النرويج والدنمارك وألمانيا)

تمثلت مشكلة الدراسة في بيان العلاقة بين المساءلة والإصلاحات الإدارية في الدول المتقدمة، حيث جرى تسليط الضوء على المساءلة من عدة مناظير كالمساءلة السياسية، والإدارية، والاجتماعية. توصلت الدراسة إلى امتلاك البلدان الثلاثة استراتيجيات مهمة تتعلق بالمشكلات العامة، بالإضافة إلى امتلاكها هياكل تنظيمية تتناسب مع الرفاهية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين مقاييس المساءلة وتحقيق الإصلاح الإداري. **اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

يختلف هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة بتناوله موضوع الفساد الإداري في سورية وبيان دور الرقابة والمساءلة الإدارية في الحد من هذه الظاهرة، بالإضافة إلى اختياره مديريّة التربية في طرطوس مجتمعاً للدراسة، والجدول الآتي يوضّح اختلاف الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة.

الجدول (1) اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

| نقاط الاختلاف   | الدراسة                        |
|---|--------------------------------|
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها الشفافية كمتغير مستقل بالإضافة إلى المساءلة وعدم تطرقها للرقابة الإدارية، كما تختلف في مجتمع البحث. | دراسة (عمودي، 2013)            |
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها القيادة الإدارية كمتغير مستقل، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع البحث.                                     | دراسة (بن ناعة، 2015)          |
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية تناولها متغير واحد من متغيرات الدراسة وهو الرقابة الإدارية، كما تختلف في مجتمع وعينة البحث.                    | دراسة (حسن، 2015)              |
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها الرقابة الداخلية كمتغير مستقل والفساد المالي كمتغير تابع، كما تختلف في مجتمع البحث.                 | دراسة (الكروي، 2015)           |
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الفساد الإداري كمتغير مستقل وليس كمتغير تابع.   | دراسة (Taghavi, et al., 2011)  |
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها   | دراسة (Michaela, Iulian, 2012) |

|   |   |
|---|---|
| إحدى متغيرات الدراسة فقط، كما تختلف في مجتمع البحث.   |   |
| تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الإصلاح الإداري كمتغير تابع ، كما تختلف في مجتمع البحث. | دراسة ( Laegreid, and Rubchsen, )<br>(2014) |

### مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من الانتشار الواسع لظاهرة الفساد في سورية التي تقامت خلال الأزمة الحالية، والتي بدأ السوريون يلتمسون آثارها ونتائجها منذ عدة سنوات، لذلك من الضروري اتخاذ إجراءات رديّة تمنع عملية الفساد المالي والإداري؛ وهذا ما أكد عليه السيد الرئيس خلال ترأسه اجتماع الحكومة بعد أداء الوزراء الجدد اليمين الدستوري بقوله: " محاسبة الشخص الفاسد هو أمر ضروري وأساسي ولكن ليس بداية عملية مكافحة الفساد وإنما الأهم الوقاية والردع"، فتفعيل الأجهزة الرقابية في مختلف الجهات العامة وممارسة المساءلة الإدارية تعد أهم أساليب الوقاية والردع حتى لا نصل لمرحلة المحاسبة، ونتيجة لمفلات الفساد التي جرى الحديث عنها مؤخراً في مديرية التربية في طرطوس، والتي نُشرت بوثائق تثبت عملية الفساد، وبعد جملة الإعفاءات الأخيرة التي طالت مدير التربية في طرطوس والعديد من رؤساء الدوائر، وصولاً إلى معتمد الرواتب (الموقع الرسمي لمديرية التربية في طرطوس، 2019)، أراد الباحث أن يتعرف إلى المستوى الحالي للفساد الإداري من وجهة نظر العاملين في المديرية، ومدى ممارسة الأجهزة الرقابية ولجان المساءلة لمهامها، والتي من شأنها الحد من الفساد الإداري.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلين الآتيين:

ما هو دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في مديرية التربية في طرطوس؟

ما هو دور المساءلة الإدارية في مكافحة الفساد في مديرية التربية في طرطوس؟

### أهمية البحث وأهدافه:

#### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للبحث بتناوله مفهوم الرقابة الإدارية التي تعد أحد أهم وظائف الإدارة، وتناوله المساءلة الإدارية التي تعد وسيلة ردة مجددة لمختلف مظاهر الفساد الإداري، بالإضافة إلى التطرق إلى موضوع الفساد الإداري الذي تعاني منه الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

**الأهمية العملية:** تتجسد أهمية البحث في إبرازه مدى قيام الأجهزة الرقابية بدورها، وإلى أي حد تُستخدم المساءلة وسيلةً لكشف الفاسدين في مديرية التربية في طرطوس، وقياس مستوى الفساد الإداري الحالي في المديرية والذي تعدّ مكافحته أمراً في غاية الأهمية باعتبار أن خلو القطاع التعليمي من الفساد الإداري له دور أساسي في نجاح عملية التعليم، بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين تطبيق الرقابة والمساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري.

### أهداف البحث:

تتجسد أهداف البحث بما يأتي:

1- التعرف إلى مفهومي الرقابة والمساءلة الإدارية كأدوات لمكافحة الفساد الإداري.

- 2- تحديد مستوى الرقابة الإدارية التي تمارسها الإدارة في مديرية التربية في طرطوس ومدى قيامها بالمساءلة عند حدوث انحرافات.
- 3- تحديد مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس وأشكاله.
- 4- إبراز دور الرقابة والمساءلة الإدارية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس.
- 5- تقديم مقترحات من شأنها تفعيل دور الرقابة والمساءلة في الحد من الفساد الإداري.

### فرضيات البحث:

- بناءً على مشكلة البحث وأهدافه جرى العمل على اختبار الفرضيات الآتية:
- الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس.
- الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس.

### منهجية البحث:

#### ♦ منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي /المسحي/؛ إذ جرى الاعتماد على الأدبيات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، كما جرى الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية.

#### ♦ متغيرات البحث:

○ المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: مستوى الرقابة الإدارية.

المتغير المستقل الثاني: مستوى المساءلة الإدارية.

○ المتغير التابع: مستوى الفساد الإداري.

#### ♦ مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في مديرية التربية في طرطوس، أما عينة البحث فتتمثل بعدد من العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في مديرية التربية في طرطوس؛ إذ جرى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، وتحديد حجمها وفق القانون: (Israel, G.D, 1992)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$n = \frac{395}{1 + 395(0.05)^2}$$
$$n = 199$$

#### ♦ حدود البحث:

الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في مديرية التربية في طرطوس.  
الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال المدة الزمنية من 2019/3/15 لغاية 2019/5/25.

#### ♦ أداة البحث:

جرى الاعتماد على استبيان مقسم إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول: يتضمن أسئلة تقيس مستوى الرقابة الإدارية في مديرية التربية في طرطوس.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة تقيس مستوى المساءلة الإدارية المطبقة في المديرية.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة تقيس مستوى الفساد الإداري في المديرية.

وجرى الاعتماد على مجموعة من الدراسات (مقيرحي، 2016)، (الكروي، 2016)، (حسون، 2015)،

(قرادغي، 2011).

### الدراسة النظرية:

#### أولاً: الرقابة الإدارية

#### مفهوم الرقابة الإدارية:

الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى قياس الأداء من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط يتم تنفيذها بشكل صحيح.

وتعدّ الرقابة الإدارية وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحسين أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز ومقارنته بالمعايير الموضوعية واكتشاف الاختلاف بين الإنجاز الفعلي والمعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. (حسون، 2015)

#### أهداف الرقابة الإدارية:

يمكن تلخيص الأهداف التي ترمي إليها الرقابة الإدارية بما يأتي: (كُلاب، 2006)

1. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. تقليل تراكم الأخطاء، حيث إن تراكم الأخطاء الصغيرة يؤدي إلى مشاكل كبيرة.
3. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على علم بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى.
4. اكتشاف الانحرافات وأعمال الغش والتزوير عند حدوثها، أو قبل أن تحدث؛ واتخاذ الإجراءات

اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.

#### ثانياً: المساءلة الإدارية

#### مفهوم المساءلة الإدارية:

يقصد بالمساءلة مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلل في أي من هذه العناصر يجب على الفرد أن يكون مستعداً للإجابة عن سبب هذا الخلل، أي أن المساءلة هي محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها خلال أدائه لمهام وظيفته. (فلاق، حدو، 2015)

#### أهمية المساءلة الإدارية:

تتمثل أهمية المساءلة الإدارية في النقاط الآتية: (لعمودي، 2013)

1. تسهم المساءلة في تحسين الأداء الإداري.
2. تعزز المساءلة الشعور بالجداوة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمات.
3. تساعد على الإبداع والابتكار حيث إن تفعيل المساءلة في حالة الإنجاز المتميز تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع.



4. بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة.
5. وجود وصف وظيفي لكل وظيفة إدارية.
6. وجود نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة.
7. مناقشة النتائج بين أفراد المنظمة.
8. كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد.
9. توكي المسؤولين للمزيد من الحذر في أعمالهم باعتبار أن المساءلة متسعة المصادر.

### ثالثاً: الفساد الإداري

#### مفهوم الفساد الإداري:

يُعرّف الفساد الإداري بأنه الممارسة السلوكية التي لا تخضع لضابط أو معيار معين وخاصة المعايير البيروقراطية، أو كل انحراف بالسلطة العامة الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانونياً، ويشمل محاولة شخص ما وضع مصالحه الخاصة بصورة محرمة أو غير مشروعة فوق المصلحة العامة. (الديجاني، 2017)

#### مظاهر الفساد الإداري:

يتخذ الفساد الإداري المظاهر الآتية: (بن ناعة، 2015)

- 1- الرشوة: أي الحصول على أموال أو أي منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول.
- 2- المحاباة والمحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص من دون أن يكون مستحقاً لها أو تفضيل جهة على أخرى بغير حق للحصول على مصلحة معينة.
- 3- نهب المال العام: أي حصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات أخرى والإسراف في استخدام المال العام.
- 4- عدم احترام العمل والتراخي فيه: كعدم الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، وقراءة الجرائد، واستقبال الزوار، والكسل وعدم الرغبة في انجاز العمل.
- 5- السلبية: ومن صور ذلك اللامبالاة وعدم ابداء الرأي والامتناع عن المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 6- الاحتيايل والابتزاز: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

#### الدراسة العملية:

##### اسلوب جمع البيانات:

اتبع الباحث في جمع البيانات أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، حيث استخدم الباحث أسلوب الاستبيان في جمع بيانات هذه الدراسة، وقد شملت الدراسة عدداً من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية، حيث جرى توزيع 205 من الاستبيانات استرجع منها 201 صالحة للتحليل؛ وهو أكبر من حجم العينة البالغ 199 وفق القانون:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{201}{1 + 395(0.05)^2}$$

$$n = 199$$

### ثبات الأداة:

قام الباحث بعد جمع البيانات وتفرغها بتحليلها باستخدام برنامج SPSS 19، وإجراء اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرومباخ كما هو مبيّن في الجدول رقم (2) الآتي:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .882       | 34         |

#### الجدول رقم (2)

يتبين من الجدول رقم(2) أن قيمة معامل الثبات بلغت 0.88؛ الأمر الذي يشير إلى أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات.

#### الإحصاءات الوصفية لبيانات العينة:

قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند ولكل محور من محاور الدراسة، حيث يبيّن الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الرقابة الإدارية:  
الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الرقابة الإدارية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية |           |       |       |            | الأسئلة  |
|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
|                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
| 0.92              | 3.63            | 3.5            | 3         | 36.5  | 40    | 17         | يوجد نظام فعال للرقابة في المديرية   |
| 0.77              | 4.07            | 0              | 6.5       | 6.5   | 60    | 27         | يوجد جهاز خاص بالرقابة في المديرية   |
| 1.06              | 3.51            | 5.6            | 7         | 32.5  | 37.5  | 16.5       | يتمتع جهاز الرقابة بالصلاحيات الكافية التي تمكنه من مكافحة الفساد الإداري              |
| 1.08              | 3.34            | 6.5            | 10.5      | 42.5  | 24    | 16.5       | يطبق جهاز الرقابة معايير النزاهة والأخلاقيات على الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. |
| 1.05              | 3.34            | 10             | 3.5       | 39.5  | 37    | 10         | يقوم نظام الرقابة في المديرية بإعلام الإدارة بحالات الفساد التي قد تُرتكب.             |
| 0.81              | 3.54            | 0              | 10        | 36    | 44    | 10         | يوفر نظام الرقابة في المديرية الأدلة الثبوتية التي تمكن من إصدار أحكام                 |

|      |      |     |      |      |      |     |  |
|------|------|-----|------|------|------|-----|--|
|      |      |     |      |      |      |     | بقضايا الفساد.   |
| 0.70 | 3.18 | 0   | 13.5 | 59   | 24   | 3.5 | يسعى نظام الرقابة في المديرية إلى كشف وتحليل الانحرافات عن الخطط الموضوعة    |
| 0.89 | 3.14 | 3.5 | 20   | 39.5 | 33.5 | 3.5 | يوفر نظام الرقابة في المديرية الإجراءات التي تمنع حدوث انحرافات في المستقبل. |
| 0.99 | 3.54 | 7   | 6    | 23   | 54   | 10  | تتوافر الكوادر البشرية المتخصصة بأداء وظيفة الرقابة الإدارية.                |
| 0.88 | 3.45 | 3.5 | 12.5 | 23   | 57.5 | 3.5 | تغطي إجراءات الرقابة في المديرية كافة مجالات العمل فيها.                     |
| 0.95 | 3.31 | 3.5 | 16.5 | 32.5 | 40.5 | 7   | توجد برامج تدريبية للمراقبين لتطوير قدراتهم.                                 |

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

يرى غالبية أفراد العينة أنه يوجد نظام خاص للرقابة في المديرية يتصف بالفعالية ويتمتع بالصلاحيات الكافية لمكافحة الفساد الإداري، وأنه تتوفر الكوادر البشرية المتخصصة للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية، وأن إجراءات الرقابة تغطي كافة مجالات العمل في المديرية، لكن في المقابل هناك 42.5% كانوا محايدين بما يتعلق بتطبيق جهاز الرقابة معيار النزاهة والأخلاقيات على جميع الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية، و17% كانوا غير موافقين؛ كما أن 23.5% من أفراد العينة يؤكدون على عدم توفير نظام الرقابة إجراءات لمنع حدوث انحرافات في المستقبل، و39.5% وقفوا على الحياد. أما بالنسبة إلى كشف الانحرافات عن الخطط الموضوعة وتحليلها فهناك 27.5% يرون أن أجهزة الرقابة تقوم بهذه المهمة، بينما 59% كانوا متحفظين على هذا الموضوع؛ حيث جاءت الانحرافات المعيارية أقل من المتوسط الحسابي المقابل لها؛ وهذا ما يشير إلى انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الاستبيان. يبين الجدول أعلاه ارتفاع النسبة المحايدة من أفراد العينة على الكثير من أسئلة الاستبيان، ويعود السبب من وجهة نظر الباحث ومن خلال ملاحظته إما إلى عدم وجود المعلومات الكافية لدى أفراد العينة بما يخص وظيفة الرقابة وإما إلى عدم رغبتهم بإبداء رأيهم في هذا الموضوع.

كما يبين الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور المساءلة الإدارية.

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور المساءلة الإدارية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية |       |       |           |                | الأسئلة  |
|-------------------|-----------------|----------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
|                   |                 | موافق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
| 0.64              | 3.92            | 0              | 3     | 15.5  | 68        | 13.5           | تتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق والمساءلة إلى لجان مختصة |

|      |      |     |      |      |      |      |  |
|------|------|-----|------|------|------|------|--|
|      |      |     |      |      |      |      | بالمساءلة في المديرية.   |
| 0.80 | 3.46 | 0   | 10   | 43.5 | 37   | 9.5  | يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن إدارة المديرية. |
| 0.74 | 3.71 | 0   | 6.5  | 26.5 | 56.5 | 10.5 | تتم مساءلة ومحاسبة الموظفين في حال عدم الالتزام بتطبيق قوانين العمل.                   |
| 0.92 | 3.44 | 0   | 16.5 | 36.5 | 34   | 13   | مساءلة ومحاسبة المقصرين في الإدارة العليا ليست شعارات إنما إجراءات.                    |
| 0.89 | 3.06 | 3.5 | 23.5 | 39.5 | 30.5 | 3    | تتم مساءلة ومحاسبة المقصرين في المديرية بشكل علني كوسيلة للحد من الفساد الإداري.       |
| 1.09 | 2.76 | 14  | 29.5 | 26.5 | 26.5 | 3.5  | يتم العمل بنظام صندوق الشكاوى كوسيلة للاتصال بين المواطن والإدارة.                     |
| 1.10 | 3    | 6.5 | 33.5 | 20   | 33   | 7    | يحق للمواطن مساءلة الموظفين والقيادات الإدارية في المديرية.                            |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 19.

يرى غالبية أفراد العينة أنه تتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة بالمساءلة في المديرية، وأنه تجري مساءلة الموظفين ومحاسبتهم في حال عدم التزامهم بتطبيق قوانين العمل. كما تجري مساءلة المقصرين ومحاسبتهم من الإدارة العليا، بينما لا يُعمل بنظام صندوق الشكاوى في المديرية بحسب 43.5% من أفراد العينة وهي النسبة الأكبر، كما انقسم أفراد العينة فيما يتعلق بالقيام بالمساءلة والمحاسبة بشكل علني كوسيلة للحد من الفساد الإداري بين موافق ومحايدين وغير موافق.

يبين الجدول أعلاه أن الانحرافات المعيارية أقل من المتوسط الحسابي المقابل لها وهذا ما يشير إلى انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الاستبيان. (طويطي، وعيل، 2014، ص86) بينما يبين الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الفساد الإداري.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الفساد الإداري.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية |           |       |       |            | الأسئلة  |
|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
|                   |                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
| 1.04              | 2.32            | 15             | 58        | 11.5  | 9     | 6          | لا يقوم بعض الموظفين في المديرية في الوقت الراهن بإنجاز أعمالهم الرسمية بدقة وإخلاص. |
| 0.86              | 2.43            | 1              | 72        | 12.5  | 10    | 4          | يقوم بعض الموظفين في المديرية في الوقت الراهن بإفشاء أسرار العمل لجهات أخرى.         |
| 1.01              | 2.52            | 1              | 72        | 8.5   | 9     | 9          | لا يلتزم بعض الموظفين بمواعيد الدوام الرسمي.   |
| 0.20              | 1.85            | 57             | 18        | 10.5  | 10    | 4          | يقوم بعض الموظفين في المديرية في الوقت الراهن بالمماطلة في انجاز مصالح المواطنين     |
| 0.90              | 2.48            | 0              | 72        | 11.5  | 11    | 5          | يقوم بعض الموظفين أثناء وقت الدوام الرسمي بأداء أعمال خاصة في الوقت الراهن.          |
| 0.75              | 2.35            | 1              | 75        | 11.5  | 11    | 1          | يتمتع بعض الموظفين في الوقت الراهن عن استخدام الصلاحيات الممنوحة لتحقيق مكاسب شخصية. |
| 1.25              | 1.90            | 56             | 18        | 6.5   | 16    | 3          | يقوم بعض الموظفين في الوقت الراهن بتسيير المعاملات مقابل منافع شخصية.                |
| 0.93              | 2.21            | 17             | 58        | 12.5  | 10    | 2          | يتقاضى بعض الموظفين في الوقت الراهن الرشاوى باعتبارهم متخذي قرار.                    |
| 0.88              | 2.15            | 17             | 62        | 10.5  | 8     | 2          | يقوم بعض الموظفين في الوقت الراهن بتسيير أمر لصدیق أو قريب خارج حدود القانون.        |
| 0.93              | 2.42            | 2              | 74        | 8.5   | 9     | 6          | تعدّ المحسوبيات في الوقت الراهن إحدى طرق التوظيف في المديرية أو المدارس التابعة لها. |

|      |      |    |    |      |    |   |   |
|------|------|----|----|------|----|---|---|
| 0.95 | 2.40 | 2  | 77 | 5.5  | 8  | 7 | تلعب المحسوبيات في الوقت الراهن دور في توزيع الساعات التدريسية وتحديد النصاب التدريسي للمدرسين. |
| 0.69 | 2.28 | 2  | 75 | 14.5 | 12 | 6 | يتلاعب بعض الموظفين في الوقت الراهن بالفواتير المالية.  |
| 0.76 | 2.34 | 1  | 75 | 14.5 | 6  | 3 | يقوم بعض الموظفين في الوقت الراهن بالتزيف في المعاملات.   |
| 0.85 | 2.19 | 15 | 60 | 16.5 | 6  | 2 | يقوم بعض الموظفين في الوقت الراهن بالمبالغة في تقدير الأصول والخصوم.                            |
| 0.02 | 1.77 | 55 | 20 | 18.5 | 4  | 2 | يقوم بعض الموظفين في الوقت الراهن بتقدير الأصول بأقل من قيمتها لتخفيض الضريبة المفروضة عليها.   |
| 1.01 | 1.70 | 59 | 20 | 13.5 | 5  | 2 | يقوم بعض الموظفين في الوقت الراهن بتحصيل مبالغ من المواطنين دون استخراج قسيمة سداد المبلغ.      |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS. 19.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة تركزت إجاباتهم في الخيارين (غير موافق وغير موفق بشدة)، وهذا ما يدل على تندي مستوى الفساد الإداري في المديرية بمظاهره المختلفة؛ من عدم احترام العمل وانتشار الرشاوى والواسطة والمحسوبيات والاحتيايل وغيرها، وحرص الباحث على إيراد جملة ( في الوقت الراهن) في جميع الأسئلة التي تقيس مستوى الفساد الإداري حتى يتم الفصل بين ما يجري اليوم في المديرية وما كان عليه الوضع سابقاً بهدف الحصول على نتائج دقيقة بهذا الخصوص. وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من المتوسط الحسابي المقابل لها، وهذا ما يشير إلى انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الاستبيان.

#### أولاً: اختبار صحة الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية

التربية في طرطوس، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يأتي:

الجدول (6) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين متوسط الرقابة الإدارية ومتوسط الفساد الإداري

|                |                         | متوسط الرقابة الإدارية | متوسط الفساد الإداري |
|----------------|-------------------------|------------------------|----------------------|
| Spearman's rho | Correlation coefficient | 1.000                  | 540-                 |
|                | N                       | 200                    | 200                  |
|                | Correlation coefficient | 540-                   | 1.000                |
|                | N                       | 200                    | 200                  |

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة عكسية قوية قيمتها  $R = -0.54$  بين المتغيرين (متوسط الرقابة الإدارية ومتوسط الفساد الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق قام الباحث بإجراء اختبار T.test كما يأتي:

الجدول (7) يبين نتائج اختبار One-Sample Test بين متوسط الرقابة الإدارية ومتوسط الفساد الإداري

### One-Sample Test

|                        | Test Value = 3 |     |                 |                 |   |        |
|------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
|                        | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                        |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| متوسط الرقابة الإدارية | 9.925          | 199 | .000            | .45818          | .3671                                     | .5492  |
| متوسط الفساد الإداري   | -13.752        | 199 | .000            | -.78250         | -.8947                                    | -.6703 |

نقارن قيمة  $\text{sig}(2\text{-Tailed})$  مع قيمة الفا المفروضة  $0.05$  فنجد أن  $\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00$  أصغر من  $0.05$ ، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة ( 9.925 ) هي أكبر من قيمة t الجدولية (1.660) عند مستوى الدلالة  $0.05$ ؛ وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يأتي:

الجدول (8) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين متوسط المساءلة الإدارية ومتوسط الفساد الإداري

|                |                         | متوسط المساءلة الإدارية | متوسط الفساد الإداري |
|----------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| Spearman's rho | Correlation coefficient | 1.000                   | 240-                 |
|                | N                       | 200                     | 200                  |
|                | Correlation coefficient | 240-                    | 1.000                |
|                | N                       | 200                     | 200                  |

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة عكسية ضعيفة الشدة قيمتها  $R = 0.24$  بين المتغيرين (متوسط المساءلة الإدارية ومتوسط الفساد الإداري)، ولاختبار معنوية الاختبار السابق قام الباحث بإجراء اختبار T.test كما يأتي: الجدول (9) يبين نتائج اختبار One-Sample Test بين متوسط المساءلة الإدارية ومتوسط الفساد الإداري

### One-Sample Test

|                         | Test Value = 3 |     |                 |                 |   |        |
|-------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
|                         | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                         |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| متوسط المساءلة الإدارية | 7.973          | 199 | .000            | .33571          | .2527                                     | .4187  |
| متوسط الفساد الإداري    | -13.752        | 199 | .000            | -.78250         | -.8947                                    | -.6703 |

نقارن قيمة  $\text{sig}(2\text{-Tailed})$  مع قيمة الفا المفروضة 0.05 فنجد أن  $\text{sig}(2\text{-Tailed}) = 0.00$  أصغر من 0.05، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة ( 7.973 ) هي أكبر من قيمة t الجدولية (1.660) عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري.

### ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

##### استنتاجات عامة:

- 1- لاحظ الباحث وجود استخفاف بالأبحاث التي يجريها الباحثون من قبل من القيادات في مديرية التربية في طرطوس.
- 2- تناول أغلبية الموظفين في مديرية التربية في طرطوس موضوع البحث بجدية وحماس، وقاموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل شفافية وجرأة.
- 3- امتنع بعض الموظفين عن الإجابة عن أسئلة الاستبيان تماماً وذلك بسبب خوفهم من تناول هذا النوع من الأسئلة التي تقيس مستوى الرقابة والمساءلة والفساد الإداري باعتبارها مواضيع شائكة.
- 4- تتمتع مديرية التربية في طرطوس بوجود نظام خاص للرقابة في المديرية يتمتع بالفعالية وبالصلاحيات الكافية لممارسة الرقابة الإدارية، ويقوم بممارسة إجراءات الرقابة على كافة المستويات الإدارية.
- 5- يعدّ جهاز الرقابة في المديرية غنياً بالكوادر البشرية المتخصصة للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية، والتي يتم تدريبها وفق برامج تدريبية خاصة بالمراقبين لتطوير قدراتهم.



- 6- توجد نسبة كبيرة من أفراد العينة وقفت على الحياد بما يتعلق بسعي نظام الرقابة في المديرية إلى كشف الانحرافات عن الخطط الموضوعة وتحليلها، واتخاذ الإجراءات لمنع حدوث الانحرافات في المستقبل؛ وهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى عدم درايتهم بما تقوم به الأجهزة الرقابية في المديرية.
- 7- تُحال القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة بالمساءلة في المديرية؛ إذ تجري مساءلة الموظفين ومحاسبتهم في حال عدم التزامهم بتطبيق قوانين العمل، كما تجري مساءلة المقصرين ومحاسبتهم من الإدارة العليا.
- 8- انقسم أفراد العينة فيما يتعلق بالقيام بالمساءلة والمحاسبة بشكل علني كوسيلة للحد من الفساد الإداري بين موافق ومحايدين وغير موافق وهذا ما يدل على عدم وضوح هذا الإجراء الضروري لدى الموظفين في المديرية.
- 9- لا يُعمل بنظام صندوق الشكاوى في المديرية بحسب 43.5% من أفراد العينة وهي النسبة الأكبر.
- 10- انقسم أفراد العينة بالتساوي فيما يتعلق بحق المواطن في مساءلة الموظفين والقيادات الإدارية في المديرية، وهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى ضبابية هذا الموضوع بالنسبة إلى العاملين في المديرية.

### نتائج اختبار الفرضيات:

- 1- تبين نتائج الاختبار وجود علاقة عكسية قوية بين الرقابة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس. فكلما كان مستوى الإشراف والرقابة في المديرية مرتفعاً انخفض مستوى الفساد الإداري فيها بشكل أكبر.
- 2- تبين نتائج الاختبار وجود علاقة عكسية ضعيفة بين المساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس. فكلما كان مستوى المساءلة في المديرية مرتفعاً انخفض مستوى الفساد الإداري فيها بشكل أكبر.
- 3- تبين نتائج الاختبار وجود علاقة معنوية بين الرقابة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس.
- 4- تبين نتائج الاختبار وجود علاقة معنوية بين المساءلة الإدارية وبين مستوى الفساد الإداري في مديرية التربية في طرطوس.

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- إشاعة ثقافة التعامل مع الأبحاث التي تُجرى في مديرية التربية في طرطوس بجدية مع التأكيد على أهميتها وإسهامها في تطوير وتحسين المواضيع والنقاط التي تتناولها.
- 2- ضرورة عمل القيادات الإدارية في المديرية على نشر ثقافة التعامل مع المواضيع التي تتناول مشاكل الفساد الإداري والمساءلة والمحاسبة وغيرها من المواضيع الحساسة بكل موضوعية وجرأة، والتأكيد على ضرورة مناقشة مثل هذه المواضيع بكل حرية وديمقراطية لكسر حاجز الخوف الموجود لدى بعض الموظفين.
- 3- التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه الأجهزة الرقابية في المديرية ومدتها بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامها، وتزديدها بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة بشكل مستمر.
- 4- ضرورة اعتماد الشفافية في عمل الأجهزة الرقابية في المديرية من خلال تعريف العاملين في المديرية على طريقة عمل هذه الأجهزة والإجراءات الرقابية التي تقوم بها.

6- ضرورة القيام بالمساءلة بشكل علني من قبل لجان المساءلة حتى تكون وسيلة ردع لممارسة الفساد الإداري.

7- العمل بنظام صندوق الشكاوى في المديرية بشكل فعلي مع التأكيد على أهميته في إبراز المشاكل والعمل على حلها.

8- إشاعة مفهوم حق المواطن بمساءلة الموظفين والقيادات الإدارية في المديرية في حال التماسه أي شكل من أشكال الفساد الإداري، من خلال تبني القيادات الإدارية لهذا الحق.

#### ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

- دراسة دور المحاسبة القضائية والجنائية في الحد من الفساد الإداري.
- دراسة دور الرقابة والمساءلة الإدارية في تحقيق الإصلاح الإداري.
- دراسة دور الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد الإداري.

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

بن ناعة، الطاهر (2015). دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة بلدية عين الحجل. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة محمد بو ضيوف المسيلة: الجزائر.

حسون، عتاب (2015). دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في شركة طرطوس لصناعة الاسمنت ومواد البناء- دراسة حالة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(4)، 105-124.

الديحاني، سلطان (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري. المجلة الدولية للبحوث التربوية، 41 (2)، 162-201.

طويطي، مصطفى؛ وعيل، ميلود (2014). أساليب تصنيف وإعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي. منشورات جامعة البويرة: الجزائر.

فلاق، محمد؛ حدو، احلام (2015). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري- تجارب دولية. مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، 1 (1)، 8-27.

قرادغي، كاوه (2011). أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري- دراسة تحليلية لآراء عينة من مواطني اقليم كوردستان وعلى محافظتي سليمانية وأربيل.

الكروي، أسعد (2015). دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

كُلاب، سعيد (2006). الرقابة المالية والإدارية ودورها في عملية التنمية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة، فلسطين.

لعمودي، أيوب (2013). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة): الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

Israel, G.D (1992). **Determining sample size**, University of Florida- IFAS extension, www.edis. Ifas. Usl. Edu

Laegreid, Per; Rubchsen, Kristin (December, 2014). *Administrative Reforms and Accountability Relation in the Welfare States – comparing health and labour administration in Norway, Denmark, and Germany-*. Stein rokkan Center for Social Studies, Uni research: Bergen, Working Paper 10.

Michaela, D; Iulian, S (2012). *Internal control and the Impact on corporate governance in Romanian companies*, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 1-10.

Taghavi, M; Nikoomaram, H; Tootian, S (2011). *Comparing Impact of Administrative Corruption on Economic Growth in developing countries*. International Journal of management and business research, 1 (2), 93- 98.