



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ

الحوكمة ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري

دراسة ميدانية في مديرية الضرائب بدار المالية لولاية-تيارت-أنموذجا.

تحت إشراف:

-د/ خريش زهير.

من إعداد الطالب:

- كعوش محمد عبد اللطيف.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	بن براهيم دليلا
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	خريش زهير
مناقشا	مساعد -أ-	موهوب مراد

السنة الجامعية: 2024-2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه كما يحب ويرضى
والصلاة والسلام على المصطفى النبي الأمي وسلمى، نحمد الله الذي وفقنا لإنجاز
هذه الدراسة المتواضعة ووفقنا لإكمالها على أكمل وجه وأنعم علينا بنعمة التوفيق الدائم،
أهدي هذا المذكرة المتواضعة إلى من كان وجودهم نعمة لا تقدر بثمن إلى من منحوني
الحياة قبل أن أعرف معناها إلى شمعتين مضيئتين والديا العزيزين يا من حملتما عني
هم الحياة وكننتما دوما الحصن الذي ألوذ إليه لكما تتحني الكلمات خجلا أمامكما
ولكما وحدكما أهدي كل نجاح وكل خطوة خطوات بثبات.
إلى إختوتي وأختوتي أهدي عملي وكل حرف كتب في هذه المذكرة أدامكم الله لي
وإلى من غابوا بأجسادهم وبقوا بأرواحهم الطاهرة تحلق حولي
إلى إختوتي الذين سبقونا إلى دار الخلود
أهدي كل حرف دون على هذه الصفحات إليكم وكل لحظة تعب وشوق كانت محفوفة
بصورتكم في مخيلتي رحمكم الله وجمعنا بكم في الفردوس الأعلى.
إلا أختي الحبيبة، يا من تركت في قلبي فراغا لا يملأه أحد
يا زهرة قُطفت قبل أوانها وبقي عبيرها يملأ روعي
كم كان حضورك حياة وكم كان غيابك موتاً متكرراً
أفتقدك في كل لحظة أراك بين السطور وأستشعر دعاءك بين السكون
أهديك هذه المذكرة وكل ما أنجزت.....

شكر وعرفان

أشكر أستاذي الفاضل "خريش زهير" على التوجيه والإرشاد طوال فترة إعداد
المذكرة وأتقدم إليه بخالص عبارات الشكر والتقدير، كنت من بين أفضل الأساتذة
وقامة من قامات الأساتذة الكبار على مستوى جامعة ابن خلدون يا صاحب الحنكة
والمعرفة الواسعة، كان لي الشرف أني درست عنده، جعلت الصعب سهل بأسلوبك
الرائع والعملية في إيصال المعلومة بكل سهولة
أدماك الله وحفظك الله

كما أتوجه بالشكر والتقدير الخالص إلى أخي "محمد زرناح" الذي لم تلده أُمي إلى
الصديق الذي جمعني به مقعد الدراسة فصار أخا بعد الصداقة، وتعلمت منك أن الأخوة
ليست بالدم فقط بل بالمواقف والصدق والنبل حفظك الله وحقق أمانيك وسدد خطاك
أينما كنت يا أخي....

فهرس المحتويات

الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
مقدمة:.....	أ.
الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة.	
تمهيد:.....	
أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع:.....	5
ثانياً: أهمية الدراسة:.....	5
ثالثاً: أهداف الدراسة:.....	6
رابعاً: الإشكالية:.....	6
خامساً: الفرضيات:.....	8
سادساً: تحديد المفاهيم:.....	8
سابعاً: الدراسات السابقة:.....	10
خلاصة:.....	
الفصل الثاني: المداخل النظرية.	
تمهيد:.....	
أولاً: النظرية البنائية الوظيفية:.....	15
ثانياً: نظرية الإدارة العلمية:.....	16
ثالثاً: نظرية الإدارة اليابانية:.....	17
رابعاً: النظرية الموقفية:.....	17
خامساً: نظرية الوكالة:.....	18
سادساً: نظرية أصحاب المصالح:.....	19
خلاصة:.....	
الفصل الثالث: الحوكمة الأبعاد والدلالات.	
تمهيد:.....	
أولاً: نشأة الحوكمة:.....	22
ثانياً: دوافع ظهور مفهوم الحوكمة:.....	23

23.....	ثالثا: مبادئ الحوكمة:
25.....	رابعا: محددات الحوكمة:
26.....	خامسا: معايير الحوكمة:
28.....	سادسا: أهمية حوكمة الشركات:
29.....	سابعا: معوقات الحوكمة:
.....	خلاصة:
الفصل الرابع: الفساد الإداري	
.....	تمهيد:
33.....	أولا: خصائص الفساد الإداري:
33.....	ثانيا: أشكال الفساد الإداري:
35.....	ثالثا: معايير تصنيف الفساد الإداري:
35.....	رابعا: أسباب الفساد الإداري:
36.....	خامسا: آليات مكافحة الفساد الإداري:
37.....	سادسا: آثار الفساد الإداري:
.....	خلاصة:
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
.....	تمهيد:
45.....	أولا: مجالات الدراسة:
47.....	ثانيا: مجتمع البحث:
47.....	ثالثا: منهج الدراسة:
48.....	رابعا: أدوات جمع البيانات:
.....	خلاصة:
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
.....	تمهيد:
52.....	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة:
52.....	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:
55.....	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:
65.....	3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

74.....	ثانيا: عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
81.....	ثالثا: عرض نتائج الفرضيات:
85.....	رابعا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
86.....	خامسا: النتائج العامة للدراسة.
87.....	سادسا: القضايا التي تثيرها الدراسة.
87.....	سابعا: التوصيات والاقتراحات العامة.
89.....	خاتمة:
.....	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	ملخص الدراسة.....
.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	52
الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	53
الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	53
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.....	54
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	54
الجدول رقم (06): يوضح تأثير توفير المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية على فعالية تطبيق القانون.....	55
الجدول رقم (07): يمثل مدى وضوح آليات الرقابة في مكتب الضرائب.....	56
الجدول رقم (08): يمثل مدى وضوح الإجراءات الطعن في القرارات الضريبية في المديرية.....	57
الجدول رقم (09): يمثل تقييم وضوح القوانين والإجراءات المعمول بها في المديرية.....	58
الجدول رقم (10): يوضح آراء الموظفين حول إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية على مكافحة الفساد.....	58
الجدول رقم (11): تأثير الإفصاح العلني عن البيانات المالية والإدارية على تحسين مراقبة الأداء العام للمديرية.....	59
الجدول رقم (12): يمثل تأثير المساءلة والرقابة في ضمان محاسبة المسؤولين داخل المديرية عند ارتكاب المخالفات.....	60
الجدول رقم (13): يمثل مدى انتشار حالات الغياب دون تقديم تبرير واضح في بيئة العمل.....	61
الجدول رقم (14): يمثل وجود نظام حوافز فعال يحفز الموظفين على الأداء الجيد في بيئة العمل.....	62
الجدول رقم (15): يمثل فعالية آليات المساءلة في ضمان محاسبة الموظفين على أداء مهامهم في المديرية.....	63
الجدول رقم (16): يوضح مدى حدوث تأجيل تنفيذ المهام الموكلة دون أسباب مبررة.....	63
الجدول رقم (17): يمثل تأثير عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات النظامية على بيئة العمل في مديرية الضرائب.....	64
الجدول رقم (18): يمثل تأثير المسؤولية والجدية في العمل على تقليل استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.....	65
الجدول رقم (19): يوضح التزام الموظفين بمواعيد العمل الرسمية بشكل منتظم.....	66
الجدول رقم (20): يمثل مدى التزام الموظفين بأداء المهام الموكلة إليهم.....	67
الجدول رقم (21): يمثل تقييم مستوى النزاهة في المديرية.....	68
الجدول رقم (22): يوضح تقديم المساعدة للزملاء عند مواجهة مشكلات متعلقة بالعمل.....	69
الجدول رقم (23): يمثل مدى التزام الموظفين بتطبيق التعليمات الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم أثناء العمل.....	69
الجدول رقم (24): يوضح وجود حالات استغلال النفوذ الوظيفي في مديرية الضرائب.....	70
الجدول رقم (25): يوضح درجة اعتماد مديرية الضرائب على معايير موضوعية قائمة على الكفاءة في التعيينات والترقيات.....	70
الجدول رقم (26): يمثل استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية من قبل بعض الموظفين.....	71
الجدول رقم (27): يوضح اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية بناء على معايير موضوعية وحيادية دون تأثيرات شخصية.....	72
الجدول رقم (28): يمثل نزاهة وشفافية العمليات الإدارية في المديرية دون تأثير العوامل الشخصية.....	72
الجدول رقم (29): يمثل دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بالمديرية.....	73

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين وضوح آليات الرقابة وحالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل.....	74
الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين وضوح القوانين والإجراءات الإدارية وتأثير الالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل.....	75
الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين الإفصاح العلني في نشر البيانات وآليات المساءلة في تحسين الأداء بالمديرية.....	76
الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين الاعتقاد بأهمية المسؤولية والجدية العملية وحالات انتشار استغلال النفوذ الوظيفي.....	77
الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين الالتزام بمواعيد العمل الرسمية واستغلال ممتلكات المديرية لأغراض شخصية.....	78
الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين تقييم مستوى النزاهة وموضوعية التعيينات والترقيات بالمديرية.....	80

مقدمة

مقدمة:

تشهد التطورات والتحديات التي عرفتھا المؤسسات نتيجة تراجع كفاءة الأنظمة الإدارية في مختلف دول العالم حيث سعت هذه الأخيرة إلى إيجاد حلول لبناء أنظمة ذات فاعلية تتماشى مع الوضع الراهن فكانت الحوكمة كأحد المفاهيم التي تحمل في طياتھا أبعاد ذات دلالات وتأثيرات إيجابية تعكس في جوهرھا تحولا فعليا في تسيير الأنظمة الإدارية وفق آليات تعمل على الحد من مظاهر الفساد الإداري، هذا الأخير يعد من بين الظواهر الأكثر شيوعا في وقتنا الحالي والذي يشكل تهديدا حقيقيا على بيئة الأعمال.

ووفق هذا المنظور يتضح لنا من خلال اطلاعنا المتواضع على التراث النظري والدراسات الميدانية حول موضوع الحوكمة والفساد الإداري، أن للحوكمة دور في الحد من مظاهر الفساد الإداري بالمؤسسات المعاصرة كون أن الشفافية في تطبيق القانون تقلل من مظاهر التسيب الإداري لاسيما في المؤسسات التي تعاني من ضعف في البنية التنظيمية وغياب لآليات المسألة والتزاهة والشفافية في بيئتها التنظيمية.

وفي هذا السياق تشكل الحوكمة اليوم أحد المرتكزات الأساسية كونھا داعمة مهمة في الإدارات العامة والخاصة، وقد ارتبط ظهورھا بسبب حاجة المؤسسات لآلياتھا التي تشكل إطارا تنظيميا يعزز من كفاءة التنظيمات ويساهم في ضبط أدائها العام بما يضمن تحقيق الأهداف التي تصبو إلى التقليل من مختلف السلوكيات والانحرافات التي تنجم في البيئة الداخلية، وفي ضوء هذا نجد أن الحاجة الملحة للحوكمة ظهرت في أعقاب خلفية تاريخية تعبر عن أزمات واجهتها مختلف الدول على مستوى مؤسساتھا، هذا الأخير سيعمل على إعادة التوازن بما يضمن تحقيق مصالح الجميع وفق معايير وأسس مضبوطة المهدف منها هو ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والتزاهة والمسألة ورسم خطة دفاعية منهمج لها وفق استراتيجيات تركز على نقاط الضعف في المؤسسات والعمل على تحسينھا بما يتوافق مع آليات الحوكمة المؤسسية.

وعلى اعتبار أن الدولة الجزائرية هي الأخرى تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة، حيث تعد في الوقت المعاصر من الأولويات في تنمية المنظمات وتعزيز قدراتها من أجل النمو والازدهار خاصة ما شهدته مراحل تطور المؤسسات الجزائرية في الفترات السابقة، وهنا نلتمس رغبة الدولة الجزائرية في تجسيد وتفعيل الحوكمة المؤسسية على نطاق واسع، والعمل على تشجيع سبل التعاون من أجل التوعية بأهمية الحوكمة وإصدار نظام محاسبي يتوافق مع المعايير الدولية للتقليل من الفساد الإداري.

وعليه يعتبر الفساد الإداري من بين أهم المواضيع المتجدرة والمستفحلة منذ القدم في كل المجتمعات سواء المتقدمة أو المتخلفة كونه يعد ظاهرة مرضية إذا أصابت المجتمع أفسده وألحقت الضرر به من كل الجوانب سواء

الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو التنظيمية، الأمر الذي يزيد من تفاقم الوضع وتدهور الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات لأنه يسمح بإحداث فجوات في شتى الميادين والمجالات الاجتماعية، ووفق هذا يبقى الفساد الإداري من بين أكثر الأشكال شيوعا وتأثيرا على الأداء المؤسسي كونه يعتبر ظاهرة سوسيوتنظيمية ومعوقا يقف أمام نمو وازدهار المؤسسات والذي يشير إلى مختلف مظاهر التسيب كاستغلال السلطة من أجل تحقيق المصالح الخاصة على العامة وانتشار المحسوبية والرشوة وغيرها من الانحرافات والتجاوزات التي تؤثر سلبا على التنظيمات، فهو يمثل مسألة هامة في واقع مؤسساتنا الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية، وهنا نجد أن هناك جهود رامية ومحاولات لوضع أنظمة إدارية تضمن تقليل الفساد الإداري من جهة وضمان حقوق كافة الأطراف، وبالتالي تفشي هذه الظاهرة يكون نتيجة غياب الشفافية والمسألة وضعف آليات الرقابة وانتشار المظاهر البيروقراطية.

انطلاقا من الاعتبارات السالفة الذكر حاولنا معالجة هذا الموضوع الموسوم بـ: "الحوكمة ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري" من خلال اتباعنا لمنهجية متكاملة نهدف من خلالها إلى توسيع مجالات البحث أكثر في هذا الموضوع من خلال القيام بالاقتراب من الواقع الميداني ومحاولة تشخيصه من خلال الكشف عن دور الحوكمة في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية "مديرية الضرائب بدار المالية لولاية تيارت" ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول نعرضها كالتالي:

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة.

تضمن هذا الفصل أسباب ومبررات اختيار الموضوع، وأهميته النظرية والميدانية، وأهدافه، بالإضافة إلى إشكالية الدراسة، وفرضياتها، وأخيرا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية.

تناولنا في هذا الفصل أهم المداخل النظرية التي تفسر الموضوع ولها علاقة به.

الفصل الثالث: الحوكمة الأبعاد والدلالات.

تضمن هذا الفصل نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها، ومبادئها ومحدداتها ومعاييرها، كما تطرقنا إلى أهمية حوكمة وموقتها.

الفصل الرابع: الفساد الإداري.

تطرقنا في هذا الفصل إلى خصائص الفساد الإداري وأشكاله ومعايير تصنيفه وأسبابه، بالإضافة إلى آليات مكافحة الفساد وآثاره واستراتيجية مكافحته.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، بالإضافة إلى مجتمع البحث والعينة والمنهج المتبع وأخيرا أدوات جمع البيانات.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية الأولى والثانية وفي ضوء الدراسات السابقة ثم الخروج بنتائج عامة، وأخيرا القضايا التي تثيرها الدراسة والتوصيات والاقتراحات العامة.

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة.

تمهيد

- أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.
- ثانياً: أهمية الدراسة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة.
- رابعاً: الإشكالية.
- خامساً: الفرضيات.
- سادساً: تحديد المفاهيم.
- سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

نشير في هذا الفصل الموسوم بالإطار التصوري والنظري للدراسة إلى مختلف العناصر الأساسية في البحث السوسيولوجي والانطلاق في معالجة موضوع دراستنا بدءاً من أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة، ثم تليها الإشكالية والفرضيات وبعد ذلك تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، فهي عناصر جد أساسية على المستوى النظري من أجل الامام بكل جوانب الموضوع الذي هو محل الدراسة.

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة في التقرب من الواقع الميداني وملازمة الواقع من خلال معالجة الموضوع وبالتالي اكتساب خبرة ميدانية.
- الفضول في معرفة مدى تبني المؤسسة لمبادئ الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري.

2-أسباب موضوعية:

- يعد هذا الموضوع من المواضيع التي يهتم بها علم الاجتماع والعمل والتنظيم في فهم كفاءة المؤسسة في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد الإداري.
- تقديم دراسة سوسيوتنظيمية ذات إطار منهجي واضح وفق حدود زمنية معينة.
- يتميز الموضوع بقابليته للدراسة الميدانية مما يتيح جمع معلومات تعكس الواقع الفعلي الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في كونه يرتبط بمجال التخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، وبناء على هذا تتجلى هذه الأهمية في نقطتين أساسيتين هما: الأهمية النظرية والميدانية.

1-الأهمية النظرية:

تعد هذه الدراسة ذا أهمية بالغة في الدراسات السابقة والنظريات والأدبيات المختلفة التي عالجتها الموضوع في سياقات اجتماعية وتنظيمية متباينة ولعل أبرز هذه النظريات البنائية الوظيفية التي ترى بأن المؤسسة هي نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة وأي خلل يؤدي إلى اختلال التوازن بداخلها، وغيرها من المداخل النظرية كالإدارة العلمية والنظرية الموقفية ما جعل الموضوع يأخذ أطر نظرية ومعرفية واسعة.

2-الأهمية الميدانية:

تتجلى الأهمية الميدانية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من معطيات ونتائج وتوصيات، وإفادة بها الجهات المعنية على مستوى مديرية الضرائب لمعرفة نقاط القوة والإكمال على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تفاديها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على دور الحوكمة كعامل رئيسي في محاربة الفساد الإداري في مديرية الضرائب لولاية تيارت.
- إبراز دور الشفافية في تطبيق القانون للحد من التسبب الإداري.
- محاولة معرفة دور أخلاقيات العمل في الحد من استغلال المنصب الوظيفي.

رابعا: الإشكالية:

يعد موضوع الحوكمة والفساد الإداري من بين المواضيع المهمة التي تم تناولها من قبل العديد من الباحثين في دراساتهم البحثية، وفي ضوء تزايد الاهتمام بهذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمؤسسي برز اهتمام المؤسسات المعاصرة بحوكمة الشركات واعتمادها كآلية فعالة للحد من مظاهر الفساد الإداري، خاصة ما يشهده العالم من تحولات في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية وحتى التنظيمية على مستوى المؤسسات الإدارية وما يطرأ عليها من تقلبات في أنظمتها الداخلية، وما تطرحه من إفرازات، انعكست عليها نتيجة الأنظمة والقواعد التسييرية التي تم تطبيقها الأمر الذي دفع إلى أن يأخذ منحى آخر، وتمخض عنه في نهاية المطاف ظهور مجموعة من العوامل التي شكلت معوقا وظيفيا أمام المؤسسات، وعلى اعتبار أن مجال تخصصنا علم الاجتماع والعمل والتنظيم يهتم لمثل هذه المواضيع سيتم تناول الموضوع الذي نحن بصدد دراسته من منظور سوسيوتنظيمي، كونه يعالج مثل هذه القضايا المحورية المتعلقة بالمؤسسات التي تفتح المجال للبحث والتقصي في حثيات الموضوع، ووفق هذا المنظور ومن خلال الاطلاع على التراث النظري والبحوث التي أجريت حول موضوع الحوكمة والفساد الإداري نجد العديد من المداخل النظرية والميدانية التي عاجلت هذا الموضوع من مناحي وأبعاد مختلفة ولعل أهم هذه المداخل، النظرية البنائية الوظيفية التي تقر بأن أي انحراف إداري يؤدي إلى خلل يطرأ فيما بعد على شكل فساد يمس المؤسسة مما يؤدي إلى اختلال التوازن بداخلها، كما أشارت نظرية الوكالة وأصحاب المصالح في ذات السياق إلى أن إهمال مصالح الأطراف داخل المؤسسة يؤدي إلى ظاهرة الفساد، وعلى المستوى الإمبريقي نجد العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع في سياقات مختلفة الأمر الذي جعل الموضوع يأخذ أطر نظرية وميدانية متعددة، ويظهر ذلك في دراسة "رولا وائل

الكبيجي" التي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد الإداري، ودراسة "أحمد عباس عبود" التي توصل من خلالها أن هناك اهتمام بتطبيق إجراءات الحوكمة في الوقت الذي ينتشر فيه الفساد.

وفي سياق فهم هذه الظاهرة وتداعياتها على المستوى المؤسسي والتنظيمي يجدر بنا النظر إلى التحولات الكبرى التي شهدتها المؤسسات على الصعيد العالمي وبناء على ذلك عرفت العديد من المؤسسات المتقدمة والسائرة في طريق النمو تغييرات واضطرابات عدة وقفت عائقا أمام تحقيق التنمية في بيئة الأعمال، وفي خضم هذا سعت كل مؤسسات العالم للبحث عن أسباب نشوء هذه المعوقات، وذلك ما دفع للبحث عن أساليب وطرق بديلة قصد النهوض بالمؤسسات وتحسين مردوديتها فكانت الحوكمة هي الأداة التي تحقق هذا الهدف على اعتبارها تلعب دورا في عملية نجاح المؤسسات الإدارية والاقتصادية، إذ يؤكد هذا التوجه الجديد على ضرورة الالتزام بمبادئه في عمليات التسيير وإصدار القرارات التي من شأنها تعزيز الثقة المؤسسية وقيم النزاهة والشفافية، ولهذا يعد موضوع الحوكمة موضوعا هاما وبارزا في معالجة قضايا الفساد التي تعيق عمل المؤسسات خاصة ما تشهده الدول النامية على مستوى إدارتها، وغياب آليات الحوكمة جعلها تواجه العديد من التحديات والمشاكل مثل ضعف الرقابة وانتشار المحسوبية على مستوى هيكلها التنظيمية والإدارية، وبالتالي ضرورة العمل على الالتزام بالشفافية في تطبيق القانون وأخلاقيات العمل تفاديا لوقوع واستفحال ظاهرة الفساد الإداري هذا الأخير أصبح متفشيا في العديد من المؤسسات حيث شكل خطرا حقيقيا راهنا نتيجة غياب الأجهزة الرقابية، واستغلال المناصب لصالح الخاص، مما يتيح المجال لانتشار ممارسات غير شرعية تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، وكان لابد من إيجاد آليات من أجل التقليل من ظاهرة الفساد الإداري والوقاية منه.

ووفق هذا المنظور فقد أضحت ظاهرة الفساد الإداري اليوم من القضايا المحورية في مجتمعاتنا ومؤسستنا الإدارية كونها تعبر عن ممارسات بعض الفاعلين في النسق التنظيمي والتي تظهر في الانحراف الوظيفي والأخلاقي مع عدم الالتزام بتطبيق القوانين هو ما شكل معضلة وجب فهمها وحلها، وفي هذا السياق تبرز أهمية دراسة الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، وعلى اعتبار المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة للتقليل من ظاهرة الفساد الإداري، خاصة ما شهدته في مراحل تطورها خلال مرحلتها التأسيسية الذاتية والاشتراكية التي اتسمت بعشوائية التسيير وانعدام تام لمبادئ الحوكمة ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسة الجزائرية اليوم تعمل على تجسيد مبدأ الشفافية والنزاهة، والالتزام بتطبيق القانون في الحد من مظاهر التسيب داخل مؤسساتها، وبالاستناد إلى هذه المعطيات النظرية والميدانية قمنا بالتقرب من ملامسة واقع المؤسسة الجزائرية وحاولنا القيام بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات المحلية كنموذج

يعكس واقع المؤسسة الجزائرية والتي كانت في مكتب الضرائب بدار المالية لولاية تيارت، بغرض معرفة طبيعة الدور الذي تلعبه الحوكمة في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري، ولتضييق الزاوية البحثية أكثر قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور الحوكمة في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري؟

التساؤلات الفرعية:

- ما دور الاعتماد على مبدأ الشفافية في تطبيق القانون في الحد من مظاهر التسيب الإداري؟
- ما دور الالتزام بأخلاقيات العمل في الحد من استغلال النفوذ في المناصب الوظيفية؟

خامسا: الفرضيات:

- للحوكمة دورا فعالا في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري.

الفرضيات الفرعية:

- للشفافية في تطبيق القانون دورا فعالا في الحد من مظاهر التسيب الإداري.
- للالتزام بأخلاقيات العمل دورا هاما في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1-الحوكمة:

لغة: الحوكمة مشتقة من الفعل حَكَمَ يُحَكِّمُ حُكْمًا، يقال حَكَمَ له، وحَكَمَ عليه، وحَكَمَ بينهم.¹

اصطلاحا:

- تعرف الحوكمة في الاصطلاح على أنها "ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على قوانين ومعايير وقواعد منظمة تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية وأصحاب المصالح من ناحية أخرى"، وعرفت كذلك على أنها "إدارة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة داخلية وخارجية".²
- يُعرف **G. charreaux** الحوكمة على أنها "مجموعة من الآليات التنظيمية التي لها دور في تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين، وبعبارة أخرى هي تلك الآليات التي تتحكم في المجال الذي هو تحت تصرفها".

¹ بدون مؤلف، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2008، ص190.

² عادل بن أحمد الشلفان، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد2، 2021، ص124.

- والحوكمة هي أيضا "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة"، وبمعنى آخر فإن الحوكمة "تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية".¹
- يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أنها ركزت على أبعاد الحوكمة في تطبيق القانون وفق معايير واضحة قائمة على الشفافية النزاهة والعدالة، ويلعب تفعيل هذه الآليات دورا في تحديد السلطات والقرارات التي تصب كلها في تحقيق الفعالية التنظيمية قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- التعريف الإجرائي:**

بناء على هذه التعاريف النظرية وواقع المؤسسة مجال الدراسة، قمنا بصياغة التعريف الإجرائي "للحوكمة" كالتالي: هي مجموعة من المبادئ والآليات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز مبدأ الشفافية في تطبيق القانون وتحقيق النزاهة والمساءلة مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.

2- الفساد الإداري:

لغة: الفساد في اللغة هو نقيض الصلاح، فَسَدَ، يَفْسُدُ، فَسَادًا، وَفُسُودًا، فهو فَاسِدٌ وَفَسِيدٌ فيهما، لقوله تعالى: {ويسعون في الأرض فساداً}، والمفسدة: خلاف المصلحة، والإستفساد: خلاف الإستصلاح.²

اصطلاحا:

- يعرف الفساد في علم الاجتماع على أنه كل ما يلحق الأذى بالمجتمع ويسبب له الضرر إذ يشمل مختلف السلوكات والممارسات اللاأخلاقية ذات الأبعاد السلبية على المجتمع.³
- تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: "استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة"،⁴ وهذا يدل على أن الفساد قد يحدث نتيجة سوء استخدام السلطة العامة في مقابل تحقيق منفعته الخاصة مهما كانت.

¹ كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، عمان، 2018، ص44-46.

² أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب لابن منظور، ط1، المجلد الحادي عشر، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1863، ص180.

³ مجاني باديس، الإعلام والفساد الإداري، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، الجزائر، 2018، ص60.

⁴ محمد سيف الدين بوفطالة، الفساد وأخلاقيات العمل، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، عمان، 2022، ص25.

- يعرف الفساد الإداري على أنه: "ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية حيث تختلف درجات هذا الفساد اختلاف تطور مؤسسة الدولة، أما في بلدان العالم الثالث فإن الفساد في مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرفاه الاجتماعي يصل إلى أقصى ماديتها، وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة".¹

وبالتالي يختلف الفساد الإداري باختلاف المجتمعات المتقدمة والمتخلفة حيث تفرز نتائج سلبية تعيق عمل المؤسسات، خاصة ما تشهده الدول النامية.

يتفق تعريف "مجاهي باديس" و "محمد سيف الدين بوفطالة" على أن الفساد هو كل سلوك غير أخلاقي يؤدي إلى انتشار المظاهر السلبية في المجتمع وإلحاق الضرر بأفراده، واستغلال السلطة العامة لصالح الخاص، في حين يختلف تعريف "بلال خلف السكارنه" على أن الفساد يكون نتيجة بعض العوامل التي تؤدي إلى نشوئه، كما أوضح أن الفساد يختلف بتباين المجتمعات المتقدمة والمتخلفة.

التعريف الإجرائي:

من خلال مختلف التعاريف النظرية السابقة وواقع المؤسسة محل البحث يمكننا صياغة التعريف الإجرائي "للفساد الإداري" على النحو التالي:

هو كل ممارسة غير شرعية أو سلوك غير أخلاقي يخالف للأنظمة والقوانين الرسمية بهدف تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة ويتجلى ذلك في أشكال متعددة مثل التسيب الإداري واستغلال النفوذ الوظيفي.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع دراستنا وفي هذا العنصر سنعرض أهم هذه المداخل ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة وهي كالآتي:

1-الدراسات العربية:

1-1دراسة "رولا وائل الكبيجي" (2019) جامعة القدس (فلسطين): رسالة ماجستير بعنوان "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وللإجابة على السؤال الرئيسي: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين؟ استخدمت الباحثة المنهج

¹ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص282.

الوصفي التحليلي وتم اختيار (16) وزارة ومؤسسة من أصل (38) وزارة ومؤسسة ومن ثم اختيار (10) موظفين من كل وزارة ومؤسسة بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، كما أظهرت النتائج الدور الفعال لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد.

1-2دراسة "أحمد عباس عبود" (2021) جامعة الكوفة(العراق): رسالة ماجستير بعنوان " دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري" بحث تطبيقي في مديرية بلدية الرميثة، هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق الحوكمة وأثر ذلك في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في مديرية بلدية الرميثة التي تسهم بدورها في بناء أداء العاملين فيها، وللإجابة على أسئلة الإشكالية المتمثلة في: ما مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها وابعادها؟ وما هو أساسها القانوني فضلا عن بيان دورها في الحد من الفساد الإداري؟ اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع المعطيات حيث تم اختيار (74) موظف في مديرية بلدية الرميثة من أصل (90) موظف بطريقة عشوائية، وتوصل الباحث إلى وجود اهتمام من قبل الدائرة المبحوثة بتطبيق إجراءات الحوكمة، في الوقت الذي ينتشر فيه الفساد بصورة واضحة بين المدراء التنفيذيين.

2-الدراسات المحلية:

2-1دراسة "خروفي بلال" (2012) جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر): رسالة ماجستير بعنوان " الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية دراسة حالة الجزائر"، هدفت الدراسة إلى فهم أسباب انتشار ظاهرة الفساد في المجالس المحلية المنتخبة بالجزائر، وللإجابة على الإشكالية التالية: إلى مدى يمكن للحوكمة المحلية أن تكون أداة فعالة لمكافحة الفساد في المجالس المحلية المنتخبة في الجزائر؟ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي، والملاحظة كأداة لجمع المعطيات، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها ترهل نظام الإدارة المحلية الجزائرية وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وعجزها عن تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية التي تمثل آلية قبلية وبعدية لمكافحة الفساد تقوم على الوقاية من مختلف الأسباب التي تؤدي إلى حدوثه من جهة وتمثل أداة لرصد الفساد والكشف عنه من جهة أخرى مما يجعل للحوكمة المحلية دورا مزدوجا للوقاية من الفساد ومكافحته، بالإضافة إلى اقتصار آليات الحوكمة التي تعتمدها الحكومة الجزائرية لمكافحة ظاهرة الفساد على مجموعة من النصوص القانونية التي غالبا مالا تطبق.

2-2دراسة "بن زعدة حبيبة" (2019) جامعة سطيف 1 (الجزائر): أطروحة دكتوراه بعنوان " دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات " دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل، هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تبني المؤسسات قيد الدراسة لمبادئ الحوكمة ومدى التباين في ذلك وتحديد مستوى استدامة نمو المؤسسات للمؤسسات عينة الدراسة والتباين في تحقيق مؤشراتهما، وللإجابة على إشكالية الدراسة: ما هو دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل؟ اعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة لجمع المعطيات، حيث تم اختيار ثلاث مؤسسات على مستوى ولاية جيجل كعينة للدراسة وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسات قيد الدراسة تتباين في تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية وفي مستوى مؤشرات نمو استمرارية المؤسسات، كما كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية وضعيفة بالنسبة لمتغيرات الدراسة مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة والفساد الإداري أمكن تحليل هذه الدراسات على النحو التالي:

1. بالنسبة للأهداف: هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري وهو ما ورد في دراسة الكبيجي (2019)، عبود (2021)، خروفي (2012)، أما دراسة بن زعدة (2019) هدفت إلى معرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل لمبادئ الحوكمة وتأثير ذلك في تعزيز واستدامة نموها.
- على العموم يتضح أن أهداف الدراسات السابقة تركز على دور الحوكمة في الحد من الفساد أو تعزيز الأداء المؤسسي، حتى وإن اختلفت المجالات المكانية والزمنية للدراسات.
2. بالنسبة للعينة: تنوعت عينات الدراسات طبقاً للأهداف المرجوة من البحث إلا أنها عينات ركزت على الموظفين أو القيادات في المؤسسات باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد.
3. بالنسبة للأدوات: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات في تحديد العلاقة بين الحوكمة والفساد باستثناء دراسة خروفي (2012) التي اعتمدت على الملاحظة والتحليل الإحصائي، وعليه أفادتنا في اختيار أداة الدراسة.

4. بالنسبة للنتائج: أظهرت النتائج ما يلي:

- أشارت نتائج دراسة الكبيجي (2019)، وعبود (2021) إلى وجود علاقة إيجابية تأثيرية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتقليل مظاهر الفساد مع التركيز على عوامل مثل الاستقرار السياسي وسيادة القانون،

وفي مقابل ذلك تشير دراسة خروفي (2012) عن ترهل الإدارة المحلية وعجزها عن مواكبة التطورات مما يصعب تطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى ذلك دراسة بن زعدة (2019) كذلك إلى وجود علاقة ارتباط عكسية وضعيفة بين الحوكمة ونمو واستدامة المؤسسات ما يعني وجود ثغرات في تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

وعليه تظهر هذه النتائج أن تطبيق الحوكمة يسهم بوضوح في تقليل الفساد رغم اختلاف تأثيرها ونظراً لهذه السياقات المختلفة سنحاول في بحثنا هذا تغطية بعض الجوانب التي لم تتطرق إليها الدراسات المحلية في تحليل آليات الحوكمة في التقليل من ظاهرة الفساد.

وبالتالي قد أفدنا هذه الدراسات في بناء الخلفية النظرية للموضوع ونبهتنا إلى بعض المراجع المتخصصة التي لها علاقة بموضوع الحوكمة والفساد الإداري، كما زدنا ببعض المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من حيث الفرضيات والمناهج وكيفية تطبيق بعض الأساليب الإحصائية وكذلك أفدنا في الاستدلال عن بعض المؤشرات خاصة في المؤسسات المشابهة لدراستنا الراهنة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الموسوم بالإطار التصوري والنظري للدراسة إلى أهم الخطوات المنهجية التي تمكننا من فهم الموضوع وتفكيكه وإزالة الغموض عنه، عبر خيط ناظم ومتسلسل متطرقنا بذلك إلى أهم المحطات المتعلقة بالجانب النظري والتي تعد منطلقاً أساسياً لشرع في هذه الدراسة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية.

تمهيد

- أولا: النظرية البنائية الوظيفية.
- ثانيا: نظرية الإدارة العلمية.
- ثالثا: نظرية الإدارة اليابانية.
- رابعا: النظرية الموقفية.
- خامسا: نظرية الوكالة.
- سادسا: نظرية أصحاب المصالح.

خلاصة

تمهيد:

تعد المداخل النظرية من الركائز الأساسية في أي بحث علمي كونها تساهم في تحديد الإطار النظري وتوجيه الدراسة من خلال فهم وتحليل الظواهر مع محاولة تكييفها مع موضوع الدراسة باستخدام المفاهيم والمبادئ والأسس التي تقوم عليها، كما أنها تساعد في عملية تحليل العلاقات بين المتغيرات، وفي هذا الفصل عرض لأهم المداخل النظرية الكلاسيكية والنيو كلاسيكية والمحدثة.

تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع بحثنا، وفي هذا العنصر سنعرض أهم هذه المداخل ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة وهي كالآتي:

أولاً: النظرية البنائية الوظيفية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن حالات التغير الاجتماعي تؤدي إلى اختلال التوازن في النظام الاجتماعي، حيث أن المجتمع يمثل نسقا ومنظومة متكاملة تتفاعل فيها أجزاؤه مع بعضه البعض وكل عنصر يؤدي وظيفة محددة من أجل ضمان توازن الكل وبالتالي فقدان أحد هذه العناصر أو تعطيل دوره يؤدي إلى خلل وظيفي يؤثر على توازن واستقرار النسق العام مما يؤدي إلى ظهور مشكلات اجتماعية وانتشار مختلف السلوكيات المنحرفة، كما يوضح "تالكوت بارسونز" أن المجتمع يتكون من مجموعة عناصر تسعى باستمرار في الحفاظ على توازنه في ظل التغير والصراع الناجم عن الانحراف والفساد، ووفق هذا المنظور يؤكد "بارسونز" على دور العوامل الخارجية مثل البيئة، التكنولوجيا، العوامل الجغرافية، والعوامل الداخلية المتمثلة في التوترات والانقسامات واضطرابات عدم التكيف حيث تخلق هذه العوامل حالة من التوتر داخل المجتمع، وبعبارة أخرى يرى أنصار هذه النظرية أن موجات التغير الاجتماعي تشكل مصدرا رئيسيا للعديد من المشكلات الاجتماعية في المجتمع مع الاعتراف بأن هذه المشكلات الناتجة عن الانحراف والفساد قد تؤدي إلى أداء وظيفة اجتماعية هدفها دفع المجتمع نحو استعادة توازنه ومعالجة ما يحدث من اضطرابات في شبكة التكامل الاجتماعي بين أنساقه، حيث يتم تفسير هذه السلوكيات غير المقبولة اجتماعيا بانحراف بعض العناصر نتيجة للظروف والاختلالات الوظيفية داخل النسق الاجتماعي.¹

إذن تؤكد هذه النظرية إلى أن التغير الاجتماعي الذي يطرأ على المجتمع سيظهر معه سلوكيات وانحرافات واستفحال الفساد الأمر الذي يوضح أن الأفراد في ظل هذه التغيرات سيقومون بممارسات معاكسة لهذا التغير نتيجة الاضطرابات التي يوجهونها ويعانون منها، وفي خضم هذا سينتشر الفساد كون أن هؤلاء الأفراد لم يتكيفوا مع

¹ محمد سيف الدين بوفطالة، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

عمليات التغير التي مست المجتمع مما يولد خلل وظيفي يمس مختلف الأنساق من بينها المؤسسات التي تعد جزءا من النسق الكلي، حيث يظهر هذا الخلل في انعدام الثقة والشفافية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تسبب الموظفين والعمال نتيجة التسيير الخاطيء بالمؤسسة.

ثانيا: نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية التي أسسها "فريدريك تايلور" نقطة انطلاق محورية في تطور الفكر الإداري المعاصر والتي أحدثت نقلة نوعية في التنظيم الإداري من خلال فرض نمط محدد من السلوك الذي يعتبر الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، وقد اتسمت هذه النظرية باستخدام تعبيرات صارمة مما يعكس طابعها الديكتاتوري وغياب الديمقراطية والشفافية الإدارية في التعامل مع العمال، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن العشرين ندرة في العمالة الماهرة وعقب هذا سعى "تايلور" إلى تعزيز الإنتاجية التنظيمية من خلال رفع كفاءة عملية الإنتاج بالاعتماد على البحوث التجريبية وحسب منظوره رأى بأن الطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية هو تحسين كفاءة العمال.

تشير الإدارة العلمية على أنه يجب إعداد خطة عمل تحدد فيها مهام كل عامل والذي يكون خاضع لرقابة صارمة وفعالة مع اتباع أساليب وإجراءات دقيقة ومحددة لكل وظيفة، وتقوم نظرية "تايلور" على افتراض مؤداه أن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم، ولذلك اقتصرت هذه النظرية وتطبيقاتها فقط على المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى والتي يسهل إدارتها على المستوى الإشرافي، وطور "تايلور" أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية وهي:

المبدأ الأول: وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علميا.

المبدأ الثاني: يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

المبدأ الثالث: المدير مسؤول عن وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

المبدأ الرابع: المسؤولية الكاملة عن طريق العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول عن أداء العمل الفعلي.

المبدأ الخامس: الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية.¹

¹ عبد الله بن عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص50-51.

انطلاقاً من هذه النظرية التي تسعى إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتطوير إجراءات ومعايير واضحة وفعالة تهدف إلى تنظيم العمل وعقلنة التنظيمات، مما تسهم في التقليل من الفساد عن طريق تحديد المسؤوليات للمديرين بدقة بعيداً عن الغموض في إطار قوانين ولوائح تتسم بالدقة والوضوح كما أن الرقابة الصارمة وعمليات الإشراف تجعل العمال يعملون بوتيرة مستمرة، الأمر الذي جعل العمال لا يفكرون في أي شيء آخر سوى العمل، حيث اتصفت هذه النظرية بالجمود التنظيمي.

ثالثاً: نظرية الإدارة اليابانية:

بدأ الاهتمام بهذه النظرية منذ بداية الثمانينات ويعود هذا الاهتمام إلى النجاحات الكبيرة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية، والتي تعتبر في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية (x.y) "لدوغلاس ماك غريغور" حيث تم تطوير هذه النظرية من قبل العالم "وليام أوشي" في عام 1981، والتي استندت في حقيقة الأمر إلى محاولة التوفيق بين خصائص الإدارة اليابانية والأمريكية من خلال إبراز أهمية العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي حيث يكمن جوهر هذه النظرية في بناء الثقة المؤسسية في بيئة العمل وتعزيز الولاء داخل المؤسسة وبث روح المسؤولية والالتزام من قبل أفراده، هذا التوجه الهادف يسمح بتكوين بيئة تنظيمية تعمل على دعم الإبداع والابتكار، ولهذا تقوم هذه النظرية الرائدة على تعزيز العمال من خلال المشاركة والتفويض وحرية إبداء الرأي وهو ما يسمح بتقليص الثغرات التي قد يستغلها الأفراد للانحراف في ممارسات الفساد وغيرها من التجاوزات، فهي تحمل من الخصائص ما يكفي للوصول إلى أكبر قدر من الشفافية الإدارية.¹

وعليه تعد نظرية الإدارة اليابانية التي طورها "وليام أوشي" من بين أهم النظريات التي تهم بتطوير عمل وأداء المؤسسات والتي تعتمد في تسييرها على مبادئ ذات أبعاد هادفة مثل الشفافية والثقة والتراحم ومشاركة العمال في القرارات، تعكس هذه المبادئ سلسلة النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية، ومما لا شك فيه لعبت الحوكمة دوراً فعالاً في التقليل من الفساد الإداري ومن المشاكل التي قد تواجه المؤسسات، فتفعيل آليات الحوكمة عزز من ثقة العمال وخلق جو ملائم يسمح لهم بالمشاركة في مختلف القرارات، هذا ما جعل النموذج الياباني رائداً.

رابعاً: النظرية الموقفية:

تعد هذه النظرية من بين أهم المحاولات الفكرية في المدخل الاجتماعي والتي يعتبرها الكثير من الباحثين مدخلاً سوسيولوجياً في دراسة القيادة، في دراسة القيادة وإطاراً تحليلياً يركز على أساليب القيادة مع الظروف التي

¹ محمد سيف الدين بوفطالة، نظرية المنظمات، ط1، ألفا للوثائق نشر وتوزيع كنب، عمان، 2022، ص116-119.

تواجهها المنظمة، والتي تظهر نمط قيادي ثابت يمكن أن يطبق على جميع الحالات فالقائد يتصرف بناءً على المواقف والظروف السائدة أي أن الظروف الداخلية والعوامل الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط معين من القيادة والتي تتغير من موقف لآخر، فالقائد لا يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه إذ تتصف هذه النظرية بالمرونة كون أن القائد يستطيع أن يتصرف في الأزمات أو حالة الاستقرار في المنظمة كما أن الأسلوب القيادي الذي ينتهجه يؤثر على المرؤوسين إيجابياً أو سلبياً، وعليه تشمل هذه النظرية تطبيقاً عملياً في تحليل العوامل التي من شأنها أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.¹

تؤكد هذه النظرية أن أفضل طريقة لإدارة المنظمات تعتمد على كيفية مواجهة العوامل الداخلية والخارجية في المواقف والتي تفسر في حقيقة الأمر تكييف استراتيجيات مكافحة الفساد حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، حيث يؤدي الفساد إلى انتشار مظاهر الفساد وفقدان الثقة من المرؤوسين وخلق بيئة تتسم بالتسيب والفوضى واللامسؤولية مما يعيق الأهداف التنظيمية، فنجد القائد في هذه الحالة يستجيب للتحديات التي تفرضها البيئة الداخلية للمؤسسة ومحاولة تشخيصها وحلها، الأمر الذي يتطلب منه تطبيق أساليب قيادية تعتمد على الآليات الحوكمية في مواجهة الفساد من خلال تقييم المخاطر والظروف التي تتسبب في الفساد كما يعمل نمط القيادة الموقفية وآليات الحوكمة عن طريق الجمع بينهما على توفير بيئة تنظيمية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

خامساً: نظرية الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة من الإسهامات التي قدمها "مايكل جونسون" و "وليام ماكلين" في سبعينيات القرن العشرين والانطلاقة الحقيقية لهذه النظرية التي تعد إطار تحليلي يفسر العلاقة بين المالك (الأصيل) والمسؤول التنفيذي (الوكيل)، تتحدد هذه الوكالة وفق شروط عقد يكلف بها الموكل بتفويض الوكيل لينوب عنه في اتخاذ القرارات والقيام بمجموعة من الأعمال لصالحه، إلا أن هذا التفويض قد ينطوي عليه في العادة مشكلات تتعلق بتضارب المصالح بينهما، مما يفسر أن هناك تضارب في فصل الملكية عن الإدارة.² وتقوم هذه النظريات على مجموعة من الفرضيات المتمثلة في:

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص 67.

² محمد سيف الدين بوفطالة، مرجع سابق، ص 128-129.

- مبدأ الرشادة أو العقلنة الاقتصادية: فكل طرف في العقد يسعى لتعظيم منفعته من خلال العقد الذي يتم إبرامه، فالملاك سيكون هدفهم هو تعظيم ثروتهم بزيادة قيمة السهم وقيمة الشركة، أما المدراء فيسعون لتعظيم مداخيلهم.

- فرضية عدم تماثل المعلومات: حيث يكون لدى كل طرف في العقد معلومات لا يمتلكها الطرف الثاني، وهو ما يؤدي إلى إمكانية استفادة طرف على حساب طرف الثاني ما يجعل عقد الوكالة بين الأصيل والوكيل عقدا غير كامل.

- فرضية تضارب المصالح: التي تعكس اختلاف المصلحة بين طرفي الوكالة (الأصيل والوكيل) فالأصيل يسعى إلى دفع الوكيل لبذل أقصى جهد ممكن مع دفع أدنى الحوافز، والوكيل يسعى للحصول على أكبر الحوافز مع بذل أقل جهد وهو ما يعني وجود صراع دائم بين طرفي الوكالة.¹

تبحث هذه النظرية في المشكلات التي تنشأ بين الأصيل والوكيل إذ أن تعارض هاته الأطراف ومحاوله كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية يتسبب في إحداث صراعات ومشاكل تتصف بالعقلانية المحدودة، بحيث أن الإخلال بهذه العلاقة التعاقدية يؤدي إلى نشوء الفساد الإداري نتيجة الانتهاكات عن العقود المبرمة ما بين الأطراف الأمر الذي يستدعي تطبيق الحوكمة قصد ضبط معايير العقود وملائمتها مع الهياكل التنظيمية والتخفيف من تضارب المصالح واستغلال المعلومات، وبهذا تقلل من مظاهر الفساد الذي يتسبب في الأزمات نتيجة تعارض المصالح.

سادسا: نظرية أصحاب المصالح:

تقوم نظرية أصحاب المصالح على فرضية أساسية مفادها أن سلوك مختلف الأطراف يشجع الإدارة على ربط احتياجات المؤسسة بمحيطها، حيث تركز هذه النظرية على العلاقة المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها مع التأكيد على أهمية دراسة ردود الفعل التي ستكون اتجاه أصحاب المصالح، ويعرف "فريمان" أصحاب المصالح على أنهم: "كل شخص أو جماعة، يمكن أن يؤثر في أو يتأثروا بإجراءات، قرارات، سياسات، ممارسات، أو أهداف المؤسسة".¹ متمثلين على سبيل الذكر لا الحصر في المساهمين، الموردين، المستهلكين، العملاء، العمال، الحكومات، والجماعات المحلية، جماعات الضغط السياسية والبيئية، ووفقا لهذه النظرية هناك عقد اجتماعي بين المؤسسة وكل صاحب مصلحة في المؤسسة، وأن هذا العقد الاجتماعي يمنح لكل صاحب مصلحة الحق في الحصول على المنافع، وأيضا المعلومات اللازمة لمعرفة تأثيرات المؤسسة عليهم.²

¹ لزهرة العابد، حوكمة الشركات، ط1، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع كتب، عمان، 2022، ص48-49.

² إلياس شرشافة، حوكمة الشركات دروس دراسة حالات وتمارين محلولة، ط1، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع كتب، عمان، 2021، ص42.

وعليه تشير نظرية أصحاب المصالح إلى أهمية أخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة، حيث تضيف هذه النظرية بعداً شاملاً للمسؤولية الاجتماعية كما أن تطبيق الحوكمة من منظور هذه النظرية يعزز الشفافية وروح المسؤولية مما يقلل من الفساد الإداري الذي قد ينشأ نتيجة إهمال بعض الأطراف في بيئة الأعمال، والذي يتمخض عنه سوء استخدام السلطة وغيرها من التجاوزات، ولهذا تعد نظرية أصحاب المصالح أداة استراتيجية في الحد من مظاهر الفساد الإداري وتعزيز العلاقات المؤسسية بين مختلف الأطراف ويفتح المجال لتحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

مدى الاستفادة من المداخل النظرية:

بعد عرض مختلف المداخل النظرية التي تستخدم في تحديد السياق الذي تستند إليه دراستنا من خلال تحديد مختلف التفاعلات في التركيبة الاجتماعية والإدارية وبالتالي أفدتنا ببعض المفاهيم التي تسهل وتقرب عملية الفهم في تحليل الظاهر المستهدفة وفي تحديد المسارات والجوانب المتعلقة بالدراسة سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية، كما أنها تستخدم في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة مما تساهم في تفسير واستخلاص النتائج في إطار نظري متماسك.

خلاصة:

بناء على هذه المداخل النظرية التي تعد خطوة أساسية تساعد الباحثين في فهم وتحليل الظواهر قمنا باختيار النظريات التي تتناسب مع الموضوع كونها تمثل إطاراً نظرياً توجيهياً وتفسيرياً للبحث من مختلف الجوانب وذلك لأن كل نظرية تفسر جانب معين في الموضوع وهو ما يوفر لنا إمكانية تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها ميدانياً.

الفصل الثالث: الحوكمة الأبعاد والدلالات.

تمهيد

- أولا: نشأة الحوكمة.
- ثانيا: دوافع ظهور مفهوم الحوكمة.
- ثالثا: مبادئ الحوكمة.
- رابعا: محددات الحوكمة.
- خامسا: معايير الحوكمة.
- سادسا: أهمية حوكمة الشركات.
- سابعا: معوقات الحوكمة.

خلاصة

تمهيد:

في إطار ما تشهده المؤسسات من حركية على مستوى هيكلها التنظيمية والإدارية، برزت الحوكمة ذات الاتجاه المهادف إلى تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة في إدارة المؤسسات والتي تعد إحدى الركائز الأساسية لضمان الفاعلية في تسيير المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، كما أنها تتطلب تفعيل آليات تنظيمية متكاملة تستند إلى رؤية شاملة وخطة مدروسة تهدف إلى تحقيق التوازن، والتي تعمل على نقاط الضعف والاضطرابات التي تعيشها أي مؤسسة مما جعلها محل اهتمام الكثير كونها السبيل الذي يمكن الاعتماد عليه في مثل هذه الحالات والقضاء على مختلف العوائق التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أولاً: نشأة الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة لاسيما في العقود القليلة الماضية، نتيجة الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها بعض الدول خلال تسعينيات القرن العشرين، وعقب هذا زادت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل هذه الأزمات الراهنة آنذاك، خاصة تلك التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الأونة الأخيرة مثل الأزمة المالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

كانت أولى الأزمات التي أسهمت في إبراز أهمية الحوكمة هي الأزمة التي اجتاحت بدول جنوب شرقي آسيا ومن بينها ماليزيا وكوريا واليابان عام 1997، حيث أظهرت هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات لخسائر مالية نتيجة ضعف الضوابط والإجراءات التنظيمية داخلها، وبناء على هذا تزايدت الحاجة إلى وضع إطار تنظيمي فعال للحوكمة يهدف إلى ضبط العلاقات وتعزيز الشفافية والمساءلة هذا ما جعل العديد من الدول التحول نحو أنظمة اقتصادية رأسمالية تعتمد على القطاع الخاص وفصل الملكية عن الإدارة ما دفع الكثير من الشركات البحث عن مصادر تمويل أكثر كفاءة وأقل تكلفة واعتمادها بشكل كبير على أسواق المال، ساعدت عملية تحرير الأسواق العالمية في تحقيق رؤوس الأموال عبر الحدود إلى أن هذه التدفقات كانت تتم في كثير من الأحيان بطرق غير منظمة مما أدى إلى زيادة حجم المخاطر المالية، وضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين إلى وقوع العديد من الشركات حول العالم في أزمات مالية متفاقمة.¹

¹ أحمد الخوامدة، حوكمة الشركات، ط1، دار النفيس للنشر والتوزيع، 2020، ص10.

ثانيا: دوافع ظهور مفهوم الحوكمة:

- تعددت الدوافع والأسباب لظهور مفهوم الحوكمة نظرا لحاجة المؤسسات لآليات إدارية تحقق مستويات أعلى من الشفافية ومن بين هذه الدوافع ما يلي:¹
- تقويم أداء الإدارة العليا من خلال تطوير آليات رقابية فعالة وتعزيز المساءلة.
 - توفير الحوافز لمجلس الإدارة التنفيذية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومساهمتها.
 - تعديل ومراجعة القوانين التي تحكم أداء المؤسسات بحيث تصبح المسؤولية مشتركة بين مجلس الإدارة والمساهمين المتمثلين في الجمعية العمومية.
 - مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في تعزيز ونجاح المؤسسة.
 - ضمان حصول جميع المساهمين على معاملة عادلة بما يضمن منحهم حقوقا متكافئة في مراقبة أداء المؤسسة.
 - تشجيع الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من خلال تبني استراتيجيات أكثر كفاءة.
 - تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
 - تحديد إطار واضح لمهام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وذلك من أجل تجنب التداخل في الأدوار والصلاحيات.
 - تحقيق التكامل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة من حيث الجوانب القانونية التنظيمية والاجتماعية.
 - توفير إطار يساعد في رفع مستوى وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية لضمان حوكمة فعالة.

ثالثا: مبادئ الحوكمة:

- للحوكمة عدة مبادئ تلعب دورا محوريا في نجاح المؤسسات وفق أساليب تتماشى مع أنظمتها التسييرية ومن بين هذه المبادئ ما يلي:²
1. **المساءلة:** تعتمد المساءلة على ضوابط وإجراءات واضحة تحدد المسؤوليات داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على آليات الرقابة التي تسهم بشكل فعال في التصدي لممارسات الأفراد الفاسدة، وبالتالي ووضوح القوانين واللوائح التي تؤدي إلى تسهيل عملية المساءلة.

¹ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2018، ص116.

² أحمد الخوامدة، مرجع سابق، ص11-16.

2. المشاركة: والمقصود بها إشراك جميع الأطراف خلال عملية التخطيط وصناعة القرارات على مستوى المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة، ومعنى آخر انخراط كل الفاعلين في عمليات إعداد الخطط والبرامج والقرارات التي تسهم في توسيع دائرة المشاركة من خلال تبادل مختلف الأفكار والآراء التي تخدم مصالح المؤسسة ككل، مما يعزز من روح التعاون والمسؤولية بين كل الفاعلين.
3. الشفافية: تعتبر الشفافية من بين أهم مبادئ الحوكمة وركيزة أساسية في بناء الثقة والنزاهة في المؤسسات، كما أنها تتيح المجال للمواطنين في الحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية تنظيم الإدارات الحكومية وكيفية اتخاذ القرارات فيها، ومحاولة تبسيط كل الإجراءات للمواطنين بحيث تسمح للمجتمع المدني والإعلام من الاطلاع على أداء المؤسسات كون أن الشفافية تعد آلية أساسية في مكافحة الفساد.
4. سيادة القانون: تعتمد الحوكمة على سيادة القانون كونه ينظم العلاقات ويمتثل كافة الأفراد والمؤسسات إلى التشريعات والقوانين التي تعمل على حماية حقوقهم وواجباتهم وفق قواعد ومعايير تتصف بالعدل والوضوح، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير ضد كل من يخالفون القانون، حيث يعمل هذا المبدأ على الحد من مظاهر الفساد وإساءة استخدام السلطة في أي قطاع كان.
5. مكافحة الفساد: إن دور الحوكمة لا يقتصر فقط في إعداد الإجراءات الإدارية فحسب، بل يعتمد أيضا على مواجهة الفساد الإداري الذي يعيق تنمية المؤسسات، وللحد من الفساد ومكافحته كان لابد من سن قوانين وتشريعات فعالة من خلال التنسيق مع مختلف الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة والمجتمع المدني قصد التعاون في إعداد نظام متكامل لمجابهة الفساد ومعالجته.
6. العدالة: تشير العدالة إلى مدى التزام الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص بمبادئ المساواة والاعتماد على معايير الكفاءة والاستحقاق في التوظيف والترقية بما يضمن تكافؤ الفرص، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية قصد تمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية مما يساهم في الحد من المخاطر التي قد تنجم عن الفساد، ووضع مبادئ ومعايير تحكم سلوك الموظفين الحكوميين والعاملين في القطاع الخاص، قصد توفير بيئة عمل نزيهة قائمة على الثقة والشفافية كما تساعد في تعزيز الأداء السليم لمختلف المهن والوظائف وتضمن حقوق الأفراد الذين تضرروا من الفساد عن طريق اللجوء للقضاء والمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحق بهم.
7. المسؤولية الاجتماعية: تشكل المسؤولية الاجتماعية التزاما جوهريا من الحكومة والمنظمات ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، التي تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة في المجتمع، وتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي وذلك من خلال توفير بنية تحتية قوية ومجتمع يسوده التماسك والاستقرار.

من خلال استعراض هذه المبادئ السابقة الذكر يتضح أنها مترابطة ومتكاملة فيما بينها إذ تشكل مرتكزات أساسية في بناء نظام فعال وهادف يعمل على مكافحة الفساد وغيره من السلوكيات التي تحدث خلل في مختلف القطاعات الخاصة والعامة.

رابعاً: محددات الحوكمة:

يتفق الكثير على أن مدى نجاح تطبيق حوكمة الشركات أو إخفاقاتها يرتبط بتوافر مستوى جودة مجموعتين أساسيتين من المحددات وهما المحددات الخارجية والداخلية، وفيما يلي سنعرض هذه المحددات:¹

1. المحددات الخارجية: تشير المحددات الخارجية إلى البيئة العامة للاستثمار في الدولة والتي تشمل على سبيل

المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتشريعات تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، كما تضم كفاءة القطاع المالي كالبنوك والأسواق المالية في توفير التمويل للمشاريع، وتنافسية أسواق السلع، وكل عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كفاءة وفعالية الأجهزة الرقابية، مثل سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات، كما تبرز أهمية المؤسسات ذاتية التنظيم الذي يسهم في ضمان عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية على سبيل المثال التي تضع موثائق شرف للعاملين في السوق، كالمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في السوق وغيرها، إضافة إلى ذلك المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المراجعة والتصنيف الانتمائي الاستشارات المالية والاستثمارية، تعود أهمية هذه المحددات الخارجية في الدور الذي تؤديه في ضمان تنفيذ القوانين والقواعد الكفيلة بتحسين إدارة الشركات.

2. المحددات الداخلية: حيث تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد آلية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل

الشركة، سواء بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حيث يؤدي توافر هذه الأسس وتفعيلها بشكل فعال إلى التقليل من تعارض مصالح الأطراف المعنية، حيث تسهم الحوكمة في رفع الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال من خلال تعزيز قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن جهة أخرى تشجع الحوكمة نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية مما يساعد المشاريع في الحصول على التمويل اللازم وتوليد الأرباح، وبالتالي خلق فرص عمل جديدة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 326-327.

خامسا: معايير الحوكمة:

تعددت المعايير التي تحكم عملية الحوكمة وذلك بناء على الجهة التي حكمت ويتجلى ذلك على النحو التالي:¹

1-معايير منظمة التعاون الاقتصادي:

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي إلى خمسة معايير في عام 1999 وتمثلت فيما يلي:

1. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: حيث يتضمن هذا الإطار آليات لتعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يكون التقسيم واضح للمسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
2. حفظ حقوق جميع المساهمين: والتي تشمل حقوق نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عوائد من الأرباح بالإضافة إلى مراجعة القوائم المالية، والمشاركة الفعالة في الاجتماعات.
3. المساواة بين جميع المساهمين: وذلك يشمل المساواة بين حملة الأسهم ضمن كل فئة، وضمن حقوقهم في الدفاع عن مصالحهم القانونية والمشاركة في التصويت على القرارات الأساسية بالإضافة إلى حمايتهم من عمليات الاستحواذ أو الدمج المشكوك فيها.
4. دور أصحاب المصالح في ممارسة سلطات الإدارة: حيث يجب احترام حقوقهم القانونية وتقديم التعويضات المناسبة في حالة انتهاك تلك الحقوق، وكذلك توفير آليات لمشاركتهم الفعالة في الرقابة على المشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات الضرورية.
5. مبادئ الإفصاح والشفافية: حيث تتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة وتحديد دور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة الكبرى في الأسهم وكذلك المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، هذه المعلومات يتم الإفصاح عنها لجميع المساهمين وأصحاب المصالح بشكل عادل.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة: والتي تتضمن تحديد هيكل مجلس الإدارة أو هيكله التنظيمي واختيار الأعضاء بناء على آليات واضحة مع تحديد مهامهم الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2-معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: (Basel committee)

وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات

المصرفية والمالية والتي تركز على النقاط التالية:

¹ طارق نبيل محمد الدسوقي، الإدارة الرشيدة والحوكمة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019، ص35-38.

1. تعزيز قيم الشركة والالتزام بمواثيق الشرف والسلوكيات الحسنة وغيرها من المعايير.
2. إعداد استراتيجيات جيدة ومتكاملة والتي بموجبها يمكن قياس النجاح للعم للشركة ومساهمة الأفراد في تحقيق أهدافها.
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار والذي يتضمن تحديد تسلسل وظيفي للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آليات للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
5. توفير نظام ضبط داخلي قوي يتضمن ذلك مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر تعمل وفق مبدأ توازن السلطات والمسؤوليات.
6. المراقبة الخاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح المحتملة في علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين، والإدارة العليا أو أصحاب القرارات الرئيسية في المؤسسة.
7. توفير الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا لضمان أداء العمل بطريقة سليمة وكذلك بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء على شكل تعويضات أو ترقية أو غيرها من العناصر.
8. ضمان تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا والتي تصب في خدمة مصالح المؤسسة وأصحاب العلاقة.

هذه النقاط التي نصتها لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية تشكل إطارا هاما وأساسيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة والشفافية في المؤسسات المصرفية والمالية.

3-معايير مؤسسة التمويل الدولية:

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي بوضع مجموعة من القواعد والمعايير العامة التي تعد أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها سواء كانت مالية أو غير مالية، وقد تم تنظيم هذه المعايير على أربعة مستويات وهي كالتالي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
4. القيادة.

سادسا: أهمية حوكمة الشركات:

تعتبر حوكمة الشركات من بين أهم المرتكزات الأساسية كونها تشكل أهمية بالنسبة للمؤسسات الحديثة ومختلف الأطراف في تحديد الدوار والمسؤوليات وتنقسم هذه الأهمية إلى ما يلي:¹

1-أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات والتي تساهم في توضيح المسؤوليات لكل طرف داخل المؤسسة تفاديا لتضارب المهام.
- شفافية المعلومات من خلال توفير آليات تمكن أصحاب المصلحة من التعرف على الأوضاع المالية ومختلف العمليات والأنشطة بالمؤسسة.
- تعتبر حوكمة الشركات عاملا مساعدا في اتخاذ القرارات الاستثمارية حيث يمثل الالتزام بمبادئ الحوكمة مؤشرا على الصحة المالية للمؤسسة مما يعزز ثقة المستثمرين.
- تعمل الحوكمة كآلية احترازية لمنع حدوث الأزمات وفي حالة فشل النظام يمكن تطوير آليات بديلة لسد الثغرات وتحسين الأداء.

2-أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تسمح الحوكمة الفعالة بخفض تكاليف رأس المال والحصول على تمويل بأقل تكلفة ممكنة ورفع قيم الأسهم مما يؤدي على زيادة ثقة المستثمرين.
- تحسين الكفاءة التشغيلية والتي تؤدي إلى أداء أفضل في المؤسسات المتبعة بمبادئ الحوكمة.
- تبني المؤسسة لأنظمة الحوكمة الفعالة لتقليل التقلبات في قيمة البورصة للأسهم خلال مراحل الأزمات، مما يؤدي إلى تطوير نظام مالي يسهل بدوره وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الخدمات المالية.
- تعد الحوكمة آلية تعمل على جذب الاستثمارات وتوسيع فرص الائتمان كما أنها تعزز من الشفافية والإفصاح المحاسبي بما يضمن كفاءة السوق المالي الأمر الذي يساهم في توسع الشركات ونموها.

3-أهمية الحوكمة بالنسبة للمجتمع:

- الحوكمة ليس مفهوما مقتصرًا فقط على مستوى الشركات بل تمتد لتشمل المجتمع كذلك حيث أن تطور هذه الأخيرة توسع وامتد إلى النظم الوطنية والدولية، ولذلك يمكن اعتبارها آلية فعالة لتحقيق أهداف التنمية

¹الزهر العابد، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص38-41.

المستدامة بحيث يصبح استخدام الموارد النادرة أقل كفاءة مما يعيق مكافحة الفقر بسبب انعدام الشفافية وتفشي الفساد وضعف الأنظمة القانونية وبالتالي يؤثر بالسلب على النمو الاقتصادي ولا يتيح للفقراء الخروج من دائرة الفقر ولهذا تعتبر الحوكمة أداة جد ضرورية لتمكين الفئات الضعيفة وزيادة فصحهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

4- أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد:

- تلعب الحوكمة دورا محوريا في محاربة الفساد المالي والمحاسبي والحد من تفشيهِ واستفحاله من خلال تطبيق القوانين والآليات الرقابية التي تمنع المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة من القيام بممارسات يستغلون فيها مناصبهم لصالح الخاص.
- ضعف الحوكمة يؤدي إلى تقليل فعالية الأسواق المالية مما يؤدي إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
- أشارت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذلك منظمة التمويل الدولية إلا أن تحسين جودة حوكمة الشركات يساعد في تحسين الأوضاع الاقتصادية خاصة المؤسسات العمومية من خلال تعزيز تنافسية الاقتصاد وتحقيق الاستقرار المالي كما تعد شرطا هاما لخصخصة الشركات، كما أن تحسين جودة حوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي ورفع نسبة الاستثمار خاصة الصناعات التي تعتمد على التمويل الخارجي، وفي ظل ضعف أنظمة الحوكمة وحقوق الملكية العامة في الدولة، تصبح آليات حوكمة الشركات الطوعية وآليات السوق لها فعالية محدودة وبالتالي وجود إطار تنظيمي مناسب ضرورة لتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة.
- وبناء على ما سبق يتضح لنا جليا أن مفهوم الحوكمة يمثل آلية شاملة تغطي الجوانب المؤسسية والاجتماعية وحتى الاقتصادية وبهذا فهي تساهم في عملية تحقيق تنمية مستدامة.

سابعا: معوقات الحوكمة:

تواجه الحوكمة أثناء عملية تطبيقها العديد من العوامل التي تعيق مبادئها وخاصة تنتشر هذه المعوقات في الدول النامية والتي قد تنشأ نتيجة مجموعة من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه يمكن تصنيف هذه المعوقات في النقاط التالية:¹

¹ ريهام ممدوح شليبي، حوكمة الشركات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2024، ص 27-28.

- الفساد: حيث تتسم العديد من الدول النامية وخاصة تلت التي انتقلت مؤخرا من مرحلة الحزب الواحد والتخطيط المركزي إلى انتشار الفساد وتأثيره على تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - هيمنة المؤسسات الحكومية على وسائل الإنتاج: في كثير من الحالات تسخر بعض الجهات الرسمية مواقعها لعقد صفقات تجارية وتنفيذ أعمال المقاولات بطرق غير نزيهة بالإضافة إلى التحايل والتهرب الضريبي مما أدى إلى ضعف هيبة الدولة على فرض القوانين وتطبيقها واحترامها، وما يصاحب ذلك من ممارسات غير قانونية مثل الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ وغيرها من التجاوزات القانونية كما أن تداخل المصالح بين رأس المال والسياسة يؤدي إلى ارتباط المصالح بين رجال الأعمال والسياسيين إلى عرقلة تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق المساءلة والشفافية مما يجعل من الصعب تطبيقها.
 - غياب الوعي المجتمعي بأهمية الحوكمة: حيث تعاني بعض المجتمعات من نقص الوعي بأهمية الحوكمة وذلك يعود إلى عدة أسباب منها أن هنا العديد من القائمين على إدارة الإنتاج والخدمات سواء على المستوى الخاص أو العام في هذه المجتمعات متأثرين بأساليب الحكم الشمولي والتي في حقيقة الأمر لا تعبر اهتماما لمشاركة المواطنين، كما أن هناك العديد من المؤسسات التي تفتقر إلى الفهم العميق لمبادئ الحوكمة وتطبيق آلياتها.
 - غياب الإطار القانوني والتشريعات: يشكل غياب هذا الإطار أحد العوائق الرئيسية أمام تطبيق مبادئ الحوكمة مما يزيد من تفاقم العديد من المشاكل ويصبح من الصعب التعامل معها.
 - المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تطبيق الحوكمة كارتفاع معدلات الفقر والبطالة وغياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني التي تعزز دور الدولة وحماية الملكية العامة.
- يمثل تحقيق الحوكمة وتطبيق مبادئها في الدول النامية تحديا حقيقيا يرتبط بعدة عوامل كالفساد وغياب الأطر القانونية وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وعليه يتوجب نشر ثقافة الحوكمة وضرورة نشر الوعي حول أهميتها في تحسين جودة الحياة على مختلف الأصعدة.

خلاصة:

تعتبر الحوكمة اليوم إطارا تنظيميا يهدف إلى تعزيز الشفافية والعدالة والمساءلة داخل المؤسسات مما يساعد على تحسين أدائها وتقليل المخاطر المالية والإدارية، حيث ظهرت الحاجة إليها نتيجة الأزمات الاقتصادية والمالية الأمر الذي دفع المنظمات الدولية تضع معايير لتنظيم علاقة المساهمين بالإدارة وضمان حقوق الجميع، ورغم دورها الهام

الذي تلعبه في عملية التنمية المستدامة إلا أنها تواجه العديد من التحديات وبالأخص في الدول النامية نتيجة الفساد وقلّة الوعي بأهميتها الاستراتيجية والعملية في بيئة الأعمال، وبهذا تبقى الحوكمة تلعب دورا حقيقيا في نشر مبادئها الهادفة التي تضمن مصالح الكل بشكل عادل.

الفصل الرابع: الفساد الإداري.

تمهيد

- أولاً: خصائص الفساد الإداري.
- ثانياً: أشكال الفساد الإداري.
- ثالثاً: معايير تصنيف الفساد الإداري.
- رابعاً: أسباب الفساد الإداري.
- خامساً: آليات مكافحة الفساد الإداري.
- سادساً: آثار الفساد الإداري.
- سابعاً: استراتيجية مكافحة الفساد الإداري.

خلاصة

تمهيد:

يعد الفساد الإداري من بين الظواهر المستفحلة عالميا وتحديا راهنا كونه مسألة عميقة تمس مختلف المجتمعات والمؤسسات باختلاف البيئات الجغرافية والزمنية، حيث يعتبر ظاهرة سوسيوتنظيمية تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة ومعوقا وظيفيا يقف عائقا أمامها، وفي هذا الفصل نسعى إلى اكتشاف أبعاد الفساد الإداري من خلال عرض خصائصه وأشكاله التي تظهر في سياقات مختلفة ثم ننتقل إلى استعراض معايير تصنيفه التي تمكننا من فهم أبعاده المختلفة متطرقينا بذلك إلى أسباب نشوئه وآلياته وتأثيراته السلبية على المستوى التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي وفي الختام عرض لأهم استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري التي تهدف إلى وضع إطار فعال للتصدي لهذه الظاهرة.

أولا: خصائص الفساد الإداري:

يظهر الفساد الإداري في خصائص منها ما يلي:¹

- في مراحله الأولية يظهر الفساد الإداري كمرض عضوي ينتقل من الفاعلين المصابين إلى الأصحاء لكنه سرعان ما يتطور بسرعة ليأخذ طابعا وبائيا ينتشر في الوسط الإداري.
- تختلف الوسائل والأساليب التي يمارس بها الفساد الإداري تبعا لطبيعة الجهة التي تمارسه، فالقيادات غالبا ما تقوم بتغليف ممارساتها الفاسدة باسم المصلحة العامة وتغلفه بالاعتبارات الأمنية كما أنها تغلف ملفاتها وتظاهر بأنها تنفذ توجيهات عليا يصعب الكشف عنها، كما أنها تعتمد على وسائل مثل التزوير والتدليس والتغريير مستغلة الثغرات والفرص والظروف الاستثنائية التي تسمح بتمرير فسادها بعيدا عن أنظار العاملين والمتعاملين الآخرين.
- يتفاعل الفساد الإداري مع الظروف والمتغيرات المحيطة به مما يؤدي إلى خلق مناخ ملائم لنموه وتفشيه. تتباين أنماط الفساد الإداري وأدواته وفقا لطبيعة الجهة التي تتعامل به والمجالات التي يمارس فيها.

ثانيا: أشكال الفساد الإداري:

تعددت أشكال الفساد الإداري وأخذت صور عدة فبعضها منتشر بكثرة كالرشوة والوسطة والمحسوبية التي تعد من بين أكثر الأشكال شيوعا، وعلى العموم يمكن حصر أبرز أشكال الفساد الإداري في النقاط التالية:²

¹ مجاني باديس، الإعلام والفساد الإداري، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، الجزائر، 2018، ص62.

² نفس المرجع، ص65-66.

1. **الرشوة:** تتمثل الرشوة في دفع مبالغ مالية أو تقديم امتيازات أو أي منافع أخرى للموظف مقابل القيام بعمل معين أو الامتناع عنه وذلك بما يخالف القوانين والأنظمة.
2. **الوساطة:** تظهر حين يسعى الأفراد للحصول على خدمات أو وظائف معينة من خلال الاستعانة بأشخاص ذوي نفوذ دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة، يؤدي هذا السلوك إلى إلحاق الضرر بمبدأ عملية تكافؤ الفرص التوظيف.
3. **المحسوبية:** وهي صورة من صور الفساد الإداري والتي تبرز عندما تمنح الامتيازات والوظائف لأقارب المسؤولين أو أصدقائهم متأثرين بالأصول العرفية والاجتماعية مما يؤدي إلى وجود أشخاص غير أكفاء، وبالتالي سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادات الإدارية المتمثلة في تحديد القادة الإداريين وتضارب اختصاصاتهم وتضخم الجهاز الوظيفي ونقص المهارات السلوكية والإنسانية، وبهذا لا يمكن التغلب على هذا الخلل إلى بالإصلاح الوظيفي عن طريق وضع ضوابط ومعايير أثناء عملية التوظيف.
4. **الاحتيال:** يستخدم لتحقيق منافع شخصية والتي تتمثل أساليبه في تجاوز القوانين والاحتيال على القانون والتهرب الضريبي وهذا ما يؤثر على الدخل القومي للمجتمع.
5. **التزوير:** ويقصد به تغيير البيانات والوثائق الرسمية وتزويرها كالتوقيعات التي تستخدم بهدف الحصول على منافع مادية تخلق الضرر للغير وتظليل العدالة عن الحقائق.
6. **سوء الأخلاق:** يأخذ هذا الشكل صور عديدة لا يمكن حصرها في جانب معين إذ نذكر منها عدم التحلي بالأخلاق الوظيفية من احترام وآداب وإساءة معاملة الغير وعدم الالتزام بالقواعد، فهو يعد من بين أسوء الأشكال في الفساد الإداري.
7. **الابتزاز:** يعد من صور الفساد الإداري والذي يتم فيه إساءة السلطة الممنوحة للموظف إذ يقوم بممارسة ضغط أو تهديد شخص ما في العمل لإجباره على القيام بفعل معين خدمة لأغراضه ومصالحه، وعادة ما يكون هذا الموظف ذو منصب يحتاج إليه العامة فيسيء استخدام سلطته ويستغلها لتسخير الأشخاص وابتزازهم مستغلا حاجتهم إليه وقد يصل الأمر إلى التهديد والتخويف في حالة ما لم تتحقق مطالب الموظف. يتضح من خلال هذه الأشكال أن الفساد الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد إذ تتداخل فيها المصالح الشخصية التي تؤدي إلى خلل في تطبيق القوانين كما أن بعض أشكاله تخلق الضرر بالغير، وعليه فهو ظاهرة تعود بالسلب على المجتمع وتشكل خطرا عليه.

ثالثا: معايير تصنيف الفساد الإداري:

أجمع الباحثون بدراسة الفساد الإداري على أن هناك ثلاث معايير لتصنيف الفساد الإداري يمكن تلخيصها كالتالي:¹

1. **مقياس الرأي العام:** قام أنصار هذا المقياس إلى تقسيم الفساد الإداري إلى ثلاث أنواع وأعطوا لكل نوع لون، حيث يكون "الفساد الإداري أسود" عندما يتفق الجمهور والعاملون على أن سلوكا معينا رديء وسيء، وعندما يرضى الجمهور والعاملون عن سلوك معين يعد "فسادا إداريا أبيضاً" مما يجعله غير مصنف كفساد، وعندما لا يتفق الجمهور والعاملون على قبول أو رفض سلوك معين يعتبر "فسادا إداريا رمادياً".

2. **مقياس الممارسين للفساد:** وفقا لهذا المقياس فإن الفساد الإداري إما يكون فردياً أو تنظيمياً، فالفساد الفردي يتمثل في الأنشطة والسلوكيات المنحرفة التي يمارسها فرد واحد لتحقيق مصالح شخصية، بينما يشير الفساد التنظيمي إلى الأنشطة المنحرفة التي تمارسها منظومة أو عدة منظومات فاسدة.

3. **مقياس حالات الفساد:** بما أن الفساد الإداري يعكس خللاً واضطراباً غير مشروع في الإدارة فإنه يظهر ويتمثل في مجالات متعددة مثل: انتشار الرشوة والمحسوبية، والاتجار بالوظيفية العامة، والاختلاس من المال العام، والابتزاز الوظيفي، وسوء استعمال السلطة، والتسيب والإهمال الوظيفي، واللامبالاة في العمل، والتفريط بالمصلحة العامة، وعدم الحفاظ على الممتلكات العامة، وإهدار الوقت، وغيرها من الحالات التي يظهر فيها الفساد.

تعتبر معايير تصنيف الفساد الإداري أداة مهمة في فهم طبيعة الفساد من خلال تصنيف الفساد إلى ثلاث أنواع بناء على الرأي العام والممارسين وحالات الفساد وإبرازه لتمكين الجهات المعنية بتطوير استراتيجيات فعالة تعمل على مكافحة الفساد وتحديد نقاط الضعف في الأنظمة الإدارية وإصلاحها.

رابعا: أسباب الفساد الإداري:

تعددت الأسباب المؤدية إلى الفساد الإداري، وقد صُنفت إلى مجموعتين رئيسيتين وهما كالتالي:²

1- أسباب بيئية اجتماعية خارجية: وتنقسم إلى:

- أسباب تربوية وسلوكية: إن عدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية بين الأطفال يؤدي إلى نشوء سلوكيات غير سليمة مثل قبول الرشوة والتساهل في تحمل المسؤوليات وعدم احترام القانون.

¹كايد كرم الركيبات، الفساد الإداري والمالي مفهومه آثاره وطرق قياسه وجهود مكافحته، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 40-41.

²يوسف حسن يوسف، الفساد الإداري والاقتصادي والكسب غير المشروع وطرق مكافحته، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص 48.

- أسباب اقتصادية: يعاني العديد من الموظفين خاصة في الدول النامية من تدني الرواتب والامتيازات مما يجعلهم غير قادرين على تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم المعيشية، الأمر الذي يدفع بعضهم لتقبل الهدايا مثل الرشوة من المواطنين كوسيلة تسد النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.
- أسباب سياسية: تواجه بعض الدول خاصة الدول النامية تقلبات سياسية ناتجة عن التغيرات المستمرة في الحكومات والنظم الحاكمة التي تنقلب من ديمقراطية إلى دكتاتورية والعكس، الأمر الذي يؤدي إلى حالة عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ بيئة لانتشار الفساد الإداري.

2-أسباب بيئية داخلية (قانونية):

قد يعود الانحراف الإداري إلى ضعف صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض النصوص القانونية أو تضاربها في بعض الأحيان المر الذي يعطي للموظف الفرصة للتعرب من تنفيذ القانون أو تأويله وتفسيره بما يتناسب مع مصالحه الخاصة على حساب مصالح المواطنين.

وعليه يتضح من خلال عرض أهم أسباب الفساد الإداري أنه ظاهرة متعددة تتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية وقانونية مبرزة الثغرات التي تؤدي إلى ظهور الفساد.

خامسا: آليات مكافحة الفساد الإداري:

يتصل بمفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في مكافحته وسنعرض أهم هذه المفاهيم التي تعتمد في معالجة الفساد الإداري والتي تعتبر سبلا يمكن الاعتماد عليه في مجابهة هذه الظاهرة، ولعل من أهمها ما يلي:¹

1. المحاسبة: ويقصد بها خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
2. المساءلة: وهي التزام المسؤولين في الوظائف العامة سواء كانوا منتخبين أو معينين بتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها كما تتيح للمواطنين حق الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة مثل أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين حتى يتم التحقق من أن أعمال هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم.

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط9، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2019، ص278-279.

3. **الشفافية:** وتعني وضوح الإجراءات التي تتبعها المؤسسة ووضوح علاقتها بالمواطنين المستفيدين من خدماتها أو تمويلها، بالإضافة إلى بيان أهدافها وغاياتها وهذا المبدأ ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

4. **الزاهة:** تشير الزاهة إلى مجموعة من القيم الأخلاقية التي تتضمن الصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في أداء العمل وبالرغم من التشابه بين مفهومي الشفافية والزاهة إلا أن الثاني يتصف بقيم أخلاقية بينما يتصف بنظم وإجراءات عملية.

إن مكافحة الفساد الإداري لا يقتصر على سن القوانين فحسب بل تتطلب التزاماً من قبل الجميع بمبادئ المحاسبة والمساءلة والشفافية والزاهة، فعند تجسيد هذه المبادئ في سلوكيات الأفراد والجماعات في بيئة العمل تصبح المؤسسات قادرة على خدمة المجتمع وبالتالي بث الثقة بين المواطن والحكومة.

سادساً: آثار الفساد الإداري:

ينجر عن الفساد الإداري آثار وخيمة تنعكس بالسلب على المجتمع حيث لا يقتصر تأثيره على الجانب الإداري فحسب بل يمتد ليشمل مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مما يؤدي إلى إعاقة التنمية وزيادة الفجوات الاجتماعية وتراجع الاستقرار المجتمعي، وعليه في هذا العنصر سنتناول بالتفصيل انعكاسات الفساد الإداري في شتى المجالات ومدى تأثيره على المجتمع.

1- الآثار الإدارية للفساد:

- تشكل آثار الفساد الإداري عوائق تؤثر على الجوانب الإدارية في الدولة وتتجلى هذه الآثار فيما يلي:¹
1. تراجع مستوى ووتيرة العمل الإداري في المؤسسات الحكومية وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير التعيين المعتمدة على الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية في التوظيف وتعيين الأفراد بناء على الوساطة والمحسوبية.
2. عدم التزام الموظف الحكومي وضعف الانضباط الزمني بأوقات العمل الرسمية وهدر الوقت وذلك بسبب ضعف الرقابة الإدارية وغالباً ما يكون ذلك نتيجة فساد الرئيس الإداري.
3. غياب الإجراءات العقابية حيث يؤدي عدم تطبيق إجراءات رادعة وصارمة بحق الموظفين الفاسدين إلى زيادة انتشار الفساد.

¹عبد الرحمن علي غنيم، آلاء ناصر باكثير: الفساد الإداري ودور المنظمات العالمية والعربية في مكافحته، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص42-43.

4. عرقلة محاولات الإصلاح والتنظيم للنظم الإدارية في المؤسسات الحكومية التي تقوم بها الهيئات المختصة بالمراقبة والتفتيش.

ومن آثاره كذلك يحد الفساد من فرص الإصلاح الإداري إذ يعد الإصلاح الإداري عملية استراتيجية هادفة تعمل على إحداث تغييرات أساسية في الجهاز البيروقراطي وسلوكيات الموظفين العموميين. بما يتماشى مع أهداف التنمية الوطنية، وغالبا ما يكون الفساد الإداري بسبب عدم المساواة في المعاملة داخل المؤسسات الحكومية وسوء استغلال السلطة، وغياب آليات المساءلة والرقابة.

يعد الفساد الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تعيق عجلة التنمية والنمو الاقتصادي وذلك نظرا لتأثيراته على الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، كما يؤثر الفساد الإداري على الاستثمار من خلال تأثيره السلبي على البنى التحتية والخدمات العامة في الدولة حيث ينبع الفساد الإداري في كثير من الأحيان من حالات عدم الرضى وانعدام القناعة والتوجه نحو تحقيق مكاسب غير مشروعة.¹

2- الآثار الاقتصادية للفساد:

تشكل الآثار الاقتصادية للفساد تحديا حقيقيا للدولة وخاصة على النمو الاقتصادي كما يعد الفساد سببا في ضعف الأداء الاقتصادي وتراجع معدلات النمو والتنمية، مما ينتج عنه انخفاض في حجم الطلب الكلي وارتفاع مستويات الفقر وانعدام المساواة كما ان انتشار الفساد يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الطبقات الاجتماعية ويضعف من مستوى الفقر وتراجع المستوى المعيشي بسبب تراجع معدل النمو الاقتصادي.²

علاوة على ذلك يمتد الفساد إلى عدة جوانب اقتصادية أخرى وأهمها ما يلي:³

1. ضعف القدرة على جذب الاستثمارات الخارجية وهروب رؤوس الأموال الموجودة داخل البلد مما يؤدي إلى تقليص تدفق الاستثمارات الخارجية، وبالتالي ارتفاع معدلات الفقر والبطالة في الدولة نتيجة عدم انطلاق المشاريع الاقتصادية.

2. هجرة الكفاءات الاقتصادية بسبب انتشار المحسوبية والوساطة التي تسيطر على المناصب العامة في الدولة حيث تسعى هذه الكفاءات للبحث عن فرص عمل في بيئات اقتصادية تعتمد على الكفاءة في التوظيف.

¹ عبد الرحمن علي غنيم، آلاء ناصر باكير، مرجع سابق، ص 43-44.

² نفس المرجع، ص 45.

³ نفس المرجع، ص 45-46.

3. هدر الموارد الاقتصادية بسبب تعارض المصالح الشخصية مع المصالح العامة مما يؤدي إلى تعطيل المشاريع التنموية، بالإضافة إلى التكلفة المادية الكبيرة التي يضعها الفساد على عاتق الخزينة العامة للدولة نتيجة هدر الإيرادات العامة.

4. يؤدي الفساد إلى الإضرار بسمعة النظام السياسي القائم داخل الدولة مما يصعب على الدولة الحصول على المساعدات الاقتصادية من الدول الأجنبية.

وبناء على ما سبق يؤدي الفساد إلى خفض الدخل القومي للدولة بسبب تهريب الأموال إلى الخارج وإضعاف الاقتصاد الوطني وحرمانه من الاستثمارات اللازمة لتوليد القيمة المضافة ودعم التنمية، ولتعويض العجز المالي الناجم عن الفساد تتجه الدولة لفرض ضرائب إضافية على المواطنين وتقليص النفقات المخصصة للمشاريع التنموية بهدف سد الحاجات الأساسية التي تحتاجها الدولة.¹

3- الآثار السياسية للفساد:

يؤثر الفساد على النظام السياسي برمته مهددا شرعيته واستقراره وسمعته لكونه يؤثر على مدى تمتع النظام السياسي بالديموقراطية واحترام حقوق المواطنين الأساسية، ولاسيما الحق في المساواة وتكافؤ الفرص والوصول إلى المعلومات وحرية التعبير والإعلام كما يؤدي الفساد إلى اتخاذ القرارات بما في ذلك القرارات المصيرية بناء على المصالح الشخصية دون اعتبار للمصلحة العامة، ويؤدي الفساد أيضا إلى صراعات كبيرة بين الفاسدين مما يضعف المؤسسات العامة ويعزز المؤسسات التقليدية ويلغي الطابع الديمقراطي للنظام السياسي.

وعلى الصعيد السياسي يؤثر الفساد على رجال الأعمال والاقتصاديين، حيث تلعب الرشاوى المقدمة للسياسيين دورا مهما في الفساد السياسي مما ينتج عنه آثارا وخيمة على الاقتصاد فالفساد السياسي يهدد حقوق الإنسان إذ يمنع العدالة من تحقيق أهدافها وهو ما أكدته المفوضية السابقة لمنظمة حقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة. علاوة على ذلك يؤثر الفساد السياسي سلبا على سمعة النظام السياسي وعلاقته مع الدول الأخرى خصوصا تلك التي تقدم الدعم المالي، هذا الأمر يجعل من هذه الدول تضطر لوضع شروط تميز سيادة الدولة لتقديم المساعدات كما أن الفساد يقلل من المشاركة السياسية لأنه يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة. إن انتشار الفساد يؤدي إلى الفوضى السياسية وعدم الاستقرار حيث تعطل القوانين والأنظمة مما يجعل الفاسدين يستفيدون من عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات، حيث يستخدم هؤلاء الفاسدين القوة وأساليب فرض السيطرة لأخذ حقوقهم مما يؤدي إلى استخدام العنف كوسيلة لحل النزاعات السياسية كما يلجأ النظام السياسي إلى الاعتقال

¹عبد الرحمن علي غنيم، آلاء ناصر باكير، مرجع سابق، ص 46-47.

لمنع التوجه نحو ديموقراطية حقيقة واعتقال الأشخاص الذين يتوقع أن ينجحوا في الانتخابات مما يعزز شعور المواطنين بعدم الانتماء ويزيد من استخدام أساليب غير قانونية مثل السرقة الاحتيال.

إن التأثيرات السياسية للفساد تسبب أضرارا جسيمة للدولة ومؤسساتها لأنه يجعل الأفراد يشككون في مصداقية الدولة، فالفساد يضعف من الأسس الرسمية للعمل ويعوق الوصول إلى الأهداف الأساسية وهذا يضر بمصداقية الأجهزة الإدارية ويقلل من ثقة المواطنين بها، بالإضافة إلى ذلك كلما زاد الفساد وتوسع كلما ضعف الهياكل الإدارية مما يؤدي إلى فشل النظام الإداري ويضعف الاستقرار السياسي.¹

4- الآثار الاجتماعية للفساد:

لا تقتصر تأثيرات الفساد ونتائجه على الجانب الاقتصادي فقط بل يمتد ليشمل المجتمع بأسره، وتنعكس هذه التأثيرات بصورة سلبية على الحياة الاجتماعية بسبب الترابط القوي بين مكونات المجتمع، ويؤدي الفساد إلى تدهور القيم والأخلاق والثقافة السائدة في المجتمع، ويعمل أيضا على زيادة الفجوة الطبقية بين أفراد المجتمع. ومن الآثار الاجتماعية للفساد هو انهيار القيم والمبادئ الاجتماعية حيث يدفع الفساد الأفراد إلى التخلي عن مبادئهم للحصول على المنافع المادية، كما يبرر الأفراد الفاسدون أفعالهم ويرون في الفساد مهارة بينما يعتبرون من يتمسكون بالمبادئ والأخلاق أغبياء مما يؤدي إلى نشوء جيل كامل تربى على هذه القيم والسلوكيات الخاطئة ويدفع الكثيرون نحو الأعمال غي المشروعة.

ويسبب أيضا عدم الاستقرار الاجتماعي نظرا لأنه يؤثر على العدالة الاجتماعية والمساواة بين المواطنين مما يزيد من معدلات الفقر ويساهم ذلك في زيادة انتشار السلوكيات المنحرفة وتعزيز ثقافة الفساد، حيث يتمسك المسؤولون والموظفون العموميون بالقوانين والأنظمة القائمة لأنهم استفادوا منها وبالتالي يمكنهم تنفيذ أعمال مخالفة للقانون.²

يؤدي الفساد كذلك إلى تآكل النسيج الاجتماعي وزيادة التوتر بين الطبقات والفئات المختلفة بسبب غياب العدالة الاجتماعية والمساواة في الفرص، إضافة إلى التأثيرات الاقتصادية والسياسية المباشرة وغير المباشرة على استقرار الوضع المني والسلم الاجتماعي.

ومن آثار الفساد الاجتماعي توغل القيم الدخيلة داخل المجتمع فقد ساهم الفساد في خلق خلل كبير في القيم السائدة وأخلاقيات العمل حيث أصبحت الرشوة والسمسرة جزءا من النظام داخل المؤسسات الحكومية

¹ نفس المرجع، ص 47-48.

² عبد الرحمن علي غنيم، آلاء ناصر باكير، مرجع سابق، ص 49.

ويعتبرها الموظفون حوافز مقابل خدمتهم للمراجعين، وقد نتج عن ذلك صعود مسميات جديدة تروج للفساد والأشخاص الذين يدافعون عنه حيث ينظر هؤلاء إلى الفساد كعامل مهم في التنمية المجتمعية.¹

لقد استعرضنا في هذا العنصر مجموعة واسعة من التأثيرات التي يمكن أن تنتج عن الفساد سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية وذلك لبيان خطورة هذه الظاهرة وانعكاساتها على هذه الجوانب السابقة الذكر.

سابعا: استراتيجية مكافحة الفساد الإداري:

تؤدي تعقيدات الفساد واحتمالية انتشاره في مختلف جوانب الحياة إلى ضرورة وضع استراتيجية شاملة ومتكاملة لمواجهته، ويجب أن يبدأ ذلك بتحديد مفهوم الفساد وأسبابه وأنواعه ثم السعي لتقليل الفرص التي تتيح ظهوره أو التي تجعل المجتمع يتقبله، ومن المهم أن نزيد من فرص اكتشاف الفساد عندما يحدث وفرض عقوبات صارمة على مرتكبيه.

كما يجب أن نلاحظ أن التخلص من الفساد يحتاج أيضا إلى توعية ثقافية تبرز مخاطره في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعمل على نشر الوعي حول تكلفته العالية، كما أنه من الضروري أن تكون هناك إرادة حقيقية من القيادة السياسية لمحاربة الفساد وذلك ليكون العمل على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل ألا تتعارض جهود مكافحة الفساد مع السلطات السياسية.

إن مكافحة الفساد تتطلب وجود مجتمع مدني نشط وواع يتابع الأحداث ويهتم بكشف حالات الفساد، ويعاقب عليها من خلال تجنب دعم الأشخاص الفاسدين داخل النظام السياسي.²

إن استراتيجية مواجهة الفساد تحتاج إلى استخدام أساليب شاملة ومتنوعة ومتواصلة سواء كانت سياسية أو قانونية أو جماهيرية، وذلك كما يلي:³

- يجب اعتماد نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ توزيع السلطات وامتثال الجميع للقانون، مع التأكيد على المساواة أمامه وتنفيذ قراراته من قبل الجميع ويجب أن يكون النظام شفافا.
- يتعين إنشاء جهاز قضائي قوي ومستقل ونزيه، بالإضافة إلى العمل على حمايته من أي عوامل قد تؤثر على كفاءته مع التزام السلطة التنفيذية باحترام قراراته.

¹ عبد الرحمن علي غنيم، مرجع سابق، ص 50.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 279.

³ نفس المرجع، ص 279-280.

- يجب تطبيق القوانين التي تتعلق بمكافحة الفساد في جميع المستويات مثل الكسب غير المشروع، وقانون حق الوصول إلى المعلومات إلى جانب تشديد العقوبات المتعلقة بالرشوة والمحسوبية واستغلال المنصب في قانون العقوبات.
- تحسين وظيفة الرقابة والمحاسبة من قبل الهيئات التشريعية عن طريق استخدام أدوات برلمانية مختلفة، مثل توجيه الأسئلة للوزراء ومناقشة المواضيع علنا وإجراء التحقيقات وطرح الثقة في الحكومة.
- تقوية دور المؤسسات العامة للرقابة مثل مكتب مراقبة الدولة أو الدوائر المختصة بالرقابة المالية والإدارية أو مكاتب الشكاوى التي تراقب حالات الإدارة السيئة والانتهاك في استخدام السلطة، وعدم الالتزام بالإجراءات المالية والإدارية ونقص الشفافية في العمليات المتعلقة بالوظائف العامة.
- التأكيد على الجانب الأخلاقي في مكافحة الفساد في كل من القطاعين العام والخاص من خلال دعوة جميع الأديان للوقوف ضد الفساد بأشكاله المختلفة، وأيضا عبر القوانين التي تتعلق بالخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق التي تنظم شرف ممارسة الوظائف.
- منح الحرية للصحافة وتمكينها من الحصول على المعلومات بالإضافة إلى تقديم الحماية للصحفيين لأداء عملهم في نشر المعلومات وإجراء التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد والمجرمين.
- تعزيز مشاركة المجتمع في محاربة الفساد من خلال حملات التوعية حول مخاطر هذه الظاهرة وتكاليفها الكبيرة على الوطن والمواطن وتقوية دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمثقفين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجهوية.
- وعليه يتضح أن استراتيجية مكافحة الفساد تعتمد على مزيج من الإجراءات الوقائية والعقابية وذلك لضمان إدارة نزيهة وفعالة تعزز من التنمية والاستقرار.

خلاصة:

بناء على ما سبق يمكن القول إن الفساد الإداري يعد من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات كونه يمثل قوة ضاربة تؤثر بشكل سلبي على الأداء الإداري والاقتصادي والاجتماعي وهو بهذا يقف عائقا أمام عملية التنمية، ومما لا شك فيه أن الفساد يترتب عن جملة من الدوافع والعوامل التي تكون نتاج البيئة الاجتماعية والثقافية التي تتعايش فيها المؤسسات، وما يترتب عنه كذلك من آثار خطيرة تتمثل في زيادة الفجوات وغياب العدالة وزعزعت الاستقرار السياسي والاقتصادي وحتى الاجتماعي، هذا الأخير سمح بظهور العديد من الانحرافات التي أثرت في عملية تحقيق الأهداف التنظيمية كالتسيب الإداري واستغلال النفوذ الوظيفية وغيرها من الانحرافات، وبالتالي يتطلب

الحد من مظاهر الفساد الإداري نهجا شاملا يجمع بين التشريعات والقوانين الصارمة والرادعة والإصلاحات الإدارية والتوعية الثقافية في ظل غياب آليات الرقابة والمساءلة التي أدت إلى تفاقم الظاهرة واستفحالها على نطاق واسع.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

- أولاً: مجالات الدراسة.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: منهج الدراسة.
- رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول الثلاثة السابقة الجانب النظري للدراسة وحددنا المشكلة البحثية وصُغنا أهدافها وتساؤلاتها وفروضها توجب علينا الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، وفي هذا الفصل سنوضح التقنيات العملية التي سيتم استخدامها بدءاً من تحديد مجالات الدراسة مكانياً وزمانياً وبشرياً مروراً بتحديد مجتمع البحث والعينة المختارة والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات، حيث يتيح لنا هذا النموذج التحليلي اختبار التساؤلات والفروض المطروحة بالاستناد إلى ما تم تناوله سابقاً والتي تمكّنا من تحليل ومناقشة النتائج.

أولاً: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني للدراسة: يقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية والتي تم إجرائها بالتحديد في "مديرية الضرائب بدار المالية لولاية-تيارت-" بحى "La CIA" خلف المجلس القضائي لولاية تيارت. تتضمن مديرية الضرائب بدار المالية لولاية تيارت عدة مديريات وهي النحو التالي:

■ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية وهي مكلفة بما يلي:

- نشاط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها كما تكلف بأشغال الإصدار.
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها.
- متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

■ المديرية الفرعية للتحصيل وهي مكلفة بما يلي:

- التكفل بالجدول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل آخر أو أتاوى.
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.
- التقديم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.

- مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

■ المديرية الفرعية للمنازعات وهي مكلفة بما يلي:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن التزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.

-معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق على القيمة المضافة.

-تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

■ المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية وهي مكلفة بما يلي:

-إعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.

■ المديرية الفرعية للوسائل وهي مكلفة بما يلي:

-تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.

-السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

2-المجال الزمني للدراسة: مر المجال الزمني للدراسة بعدة مراحل زمنية وهي كالتالي:

■ المرحلة الأولى: بتاريخ 1 أكتوبر 2024.

-تم في هذه المرحلة الشروع في الدراسة الاستكشافية والاستطلاعية، حيث جرى التنقيب في الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وشمل ذلك مراجعة الدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية التي تناولت موضوع دراستنا وجمع المعلومات الأساسية التي تساهم في بناء الإطار التصوري والنظري للدراسة.

■ المرحلة الثانية: بتاريخ 26 فيفري 2025.

-في هذه المرحلة تم القيام بزيارة إلى مديرية الضرائب بدار المالية لولاية تيارت بهدف الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، ومن خلال الزيارة تم تقديم طلب خطي إلى السيد المدير من أجل إجراء التربص الميداني بالمديرية. -وفي تاريخ 27 فيفري 2025 تلقينا ردا إيجابيا بالموافقة على الطلب مما سمح لنا بالشروع رسميا في التربص الميداني لمدة 15 يوما.

■ المرحلة الثالثة: بتاريخ 2 مارس 2025.

-في هذه المرحلة تم إجراء جولة استطلاعية داخل مديرية الضرائب بهدف جمع المعلومات حول النظام الداخلي للمديرية والتعرف على هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد عدد الموظفين وطبيعة مهامهم، ونظرا لانشغال الموظفين والتزاماتهم المهنية استغرقت هذه العملية أسبوعا كاملا حيث تم التنسيق معهم بشكل تدريجي لضمان الحصول على المعلومات المطلوبة دون التأثير على سير العمل داخل المديرية.

■ المرحلة الرابعة: بتاريخ 9 مارس 2025.

-تم في هذه المرحلة الشروع في توزيع الاستثمارات على الموظفين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المديريات الخمس، وذلك بهدف جمع البيانات الضرورية للدراسة نظرا لطبيعة العمل والانشغالات المهنية للموظفين وتم تنفيذ عملية التوزيع بشكل تدريجي على مدار أسبوع كامل.

■ المرحلة الخامسة: بتاريخ 13 مارس 2025.

-في هذه المرحلة اكتملت عملية جمع الاستثمارات وهي مرحلة تمثل الانتهاء الرسمي للدراسة الميدانية، ويشكل هذا التاريخ نقطة تحول إلى مرحلة لاحقة في مسار بحثنا وهي مرحلة تفريغ وتحليل البيانات المحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية للدراسة.

3-المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي مديريات الضرائب بدار المالية لولاية تيارت حيث بلغ عددهم 68 موظفا موزعين على المديريات الخمس.

ثانيا: مجتمع البحث:

يشير مصطلح مجتمع البحث: "إلى مجموع الوحدات التي يمكن أن يتعامل معها الباحث في سبيل جمع بياناته البحثية".¹

ومجتمع البحث الكلي في دراستنا الراهنة هم موظفي الضرائب بدار المالية لولاية تيارت والبالغ عددهم 68 موظفا مقسمين إلى خمس مديريات، وبالنظر إلى المعايير المنهجية قمنا بالاعتماد على المسح الشامل وهو "تلك الصيغة المنهجية التي يتم بواسطتها بحث جميع أفراد مجتمع البحث أو معظمهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة".² ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث قمنا بمسح جميع أفراد العينة في مديرية الضرائب، ومع ذلك وبسبب تعذر ملء جميع الاستثمارات من قبل 11 مبحوثا كانوا في إجازة تم الاعتماد على 57 استمارة فقط لاستكمال الدراسة.

ثالثا: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج أحد الركائز الأساسية في أي بحث علمي أو سوسيولوجي حيث يساعد الباحثين في دراسة مواضيعهم وتشخيصها بطريقة علمية ودقيقة.

يُعرف "موريس أنجرس" المنهج على أنه: "مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف".³

¹ سعد الحاج بن جندل، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019، ص17.

² نفس المرجع، ص119.

³ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص98.

وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على المنهج الوصفي: "الذي يعد من أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويأتي على مرحلتين الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، هذا التحليل يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها".¹

وعليه يعتبر المنهج الوصفي أحد المناهج العلمية المستخدمة والمعتمدة في دراسة الظواهر الاجتماعية لتحليلها ووصفها، كما أنه يتماشى مع الأساليب البحثية الكمية مما يجعله وسيلة فعالة لفهم وتفسير الظاهرة المدروسة، وبالتالي قمنا باختيار المنهج الوصفي نظراً لتناسبه مع طبيعة دراستنا الراهنة علاوة على الطريقة التي صيغت بها الإشكالية البحثية، وفرضياتها، ومختلف الخطوات والإجراءات الميدانية، التي اعتمدناها كإختيار العينة والأدوات والأساليب الإحصائية، وإحضار المعلومات التي تحصلنا عليها إلى التحليل الكمي السوسولوجي، وكل هذه العناصر البحثية تدخل ضمن خطوات المنهج الوصفي.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تشكل عملية جمع البيانات خطوة أساسية في أي بحث علمي حيث تساعد في الحصول على المعلومات الضرورية في فهم الظواهر وتحليلها بناءً على أدلة واضحة، وتعتمد النتائج على مدى دقة البيانات التي يتم جمعها باستخدام أدوات متنوعة تختلف حسب طبيعة البحث.

وفي إطار دراستنا الحالية تم الاستعانة بأداتين بحثيتين تتناسبان مع طبيعة البحث بهدف الحصول على المعلومات والإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية.

1-الاستمارة:

تعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات الكمية، وفي دراستنا الحالية تعتبر أداة رئيسية في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث يعرف "موريس أنجرس" الاستمارة على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".²

¹عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمر، 2004، ص6.

²موريس أنجرس، مرجع سابق، ص204.

وعليه اعتمدنا بصفة أساسية على تقنية الإستثمار كأداة رئيسية على اعتبارها من أهم الأدوات التي تعتمد في البحوث والدراسات السوسولوجية الكمية، وكذلك على اعتبارها تعطي الحرية التامة للمبحوث في الإجابة عن أسئلتها، وقد قمنا ببناء أسئلة الاستثمار بناء على الأبعاد والمؤشرات والواقع الميداني.

وبناء على ذلك قمنا بتصميم الاستثمار وفقاً للمحاور التالية:

- **المحور الأول:** المتعلق بالبيانات الشخصية ويضم 05 أسئلة.
 - **المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى تحت عنوان "دور الشفافية في تطبيق القانون والحد من مظاهر الفساد" والتي تضم 12 سؤال.
 - **المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية تحت عنوان "تأثير الالتزام بأخلاقيات العمل على الحد من استغلال النفوذ الوظيفي" والتي تضم 11 سؤال.
- في حين تمت صياغة السؤال رقم 29 بشكل مفتوح بهدف تقديم المبحوثين آرائهم حول موضوع الحوكمة ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري.
- وقد تم صياغة أسئلة الاستثمار بعد عرضها على المحكمين ونبهونا على ضرورة تفكيك أسئلة الاستثمار حتى يتمكن من اختبار العلاقات للفرضيات كما ضبط بعض بدائل الإجابات وتصحيحها حتى تتناسب مع طبيعة السؤال.

2- الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في دراستنا الحالية كأداة ثانوية تدعمية للاستثمار، وتعرف الملاحظة على أنها: "طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة".¹

ولقد اعتمدنا في الملاحظة المباشرة التي تتيح لنا جمع البيانات المتعلقة بموضوع الحوكمة والفساد الإداري من خلال مراقبة تصرفات المبحوثين داخل مديرية الضرائب وكذا رصد مدى التزامهم بمبادئ الشفافية وال نزاهة في بيئة العمل وذلك من خلال التنقل بين المديريات الخمس على مستوى مديرية الضرائب بدار المالية لولاية تيارت. ومن خلال عملية توزيع الاستثمارات لوحظ أن بعض الموظفين أبدوا حساسية اتجاه الموضوع حيث بدت عليهم علامات التردد والخوف من الإجابة على أسئلة المحور الثاني مما استدعى الأمر للتدخل لشرح طبيعة البحث

¹ ليندة لطاد بن محرز، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019، ص68.

والهدف منه مع التأكيد لهم أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض علمية، مع ضمان خصوصية وسرية البيانات الأمر الذي ساعد في طمأنة المبحوثين وتمت الإجابة على الأسئلة بعد شرح تفاصيل الموضوع لهم.

3-السجلات والوثائق:

اعتمدت دراستنا الحالية على الوثائق والبيانات الرسمية المتعلقة بمديرية الضرائب، وقد شمل ذلك تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية كما هو منشور في الجريدة الرسمية بهدف فهم توزيع المهام والأدوار الخاصة بالمديرية.

خلاصة:

استنادا إلى ما سبق تطرقنا بشكل مفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة من تحديد مجالات الدراسة وصولا إلى أدوات جمع البيانات كما ناقشنا كل عنصر بطريقة منهجية حتى نتمكن من بناء إطار بحثي ميداني يضمن دقة النتائج بكل موضوعية.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

- أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
- ثانياً: عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
- ثالثاً: عرض نتائج الفرضيات.
- رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- خامساً: النتائج العامة للدراسة.
- سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.
- سابعاً: التوصيات والاقتراحات العامة.

خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم تقديم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة وذلك بعد تفريغ محاورها في جداول ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية والكيفية، كما سيتم تنسيب الجداول لتصبح صالحة للقراءة ومحاولة استنتاجها بهدف اختبار ومناقشة الفرضيات الجزئية للدراسة ومناقشتها والتحقق منها، بالإضافة إلى ذلك سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة، وفي الختام سيتم الخروج بمجموعة من النتائج العامة التي تجيب عن تساؤلات الدراسة والقضايا التي تثيرها الدراسة وأخيرا الاقتراحات والتوصيات العامة للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	33.3%
أنثى	38	66.7%
المجموع	57	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الإناث فاقت نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة الإناث بـ 66.7% أما نسبة الذكور قدرت بـ 33.3%. من خلال هذه المعطيات الكمية يتضح لنا جلياً أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية والثقافية التي تشجع عمل المرأة في المؤسسات ذات الطابع الإداري والخدمي كون أن الأعمال الإدارية والمكتبية تتناسب مع طبيعة القدرات الفيزيولوجية للمرأة مقارنة بالأعمال التي تتطلب جهداً عضلياً، بالإضافة إلى ذلك فإن خروجها للعمل سيسهم في تقليل فرص الذكور في الحصول على وظائف إدارية مما يجعلهم عرضة لشبح البطالة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
[35-25]	02	%3.5
[46-36]	30	%52.6
[57-47]	14	%24.6
58 فأكثر	11	%19.3
المجموع	57	%100

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [46-36] حيث بلغت نسبتهم %52.6 تليها الفئة العمرية من [57-47] سنة بنسبة %24.6، أما الفئة الثالثة التي تبلغ أعمارها 58 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم %19.3، وأخيرا تمثل الفئة العمرية من [35-25] سنة نسبة %3.5 من إجمالي أفراد العينة.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية أعلاه أن المديرية تعتمد على فئة الشباب بل تركز بشكل أساسي على القوى العاملة الناضجة ذات الخبرة في ميدان العمل وهذا يشير إلى أن سياسيات التوظيف في المديرية تفضل الكفاءة المهنية على حساب الحيوية التي يتميز بها الشباب.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	02	%3.5
ثانوي	17	%29.8
جامعي	38	%66.7
المجموع	57	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أكبر نسبة كانت لصالح الجامعيين بنسبة %66.7 تليها نسبة %29.8 بالنسبة للذين مستواهم التعليمي ثانوي، وأخيرا تأتي الفئة التي تملك مستوى تعليميا متوسطا بنسبة %3.5.

وهذا ما يوضح لنا أن المديرية تعتمد بشكل أساسي على حاملي الشهادات الجامعية مما يعكس توجهها نحو توظيف أصحاب الكفاءات الأكاديمية والتخصصات العلمية التي تتناسب مع متطلبات بيئة العمل، وعليه تهتم المديرية بتنصيب أصحاب المستويات التعليمية العالية ذات المؤهلات الجامعية بالمقارنة مع المستويات الأخرى.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطارات	43	74.4%
أعوان تنفيذ	14	24.6%
المجموع	57	100%

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي حيث سجلت أعلى نسبة لفئة الإطارات بـ 74.4% بينما تمثل فئة أعوان التنفيذ نسبة 24.6% فقط.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا جليا أن مديرية الضرائب تعتمد بشكل كبير على الإطارات نظرا لطبيعة العمل الإداري المتخصص الذي يتطلب درجة عالية من المسؤولية، فالمهام المتعلقة بالجوانب المالية والضريبة تتطلب مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة لضمان اتخاذ القرارات بدقة ومسؤولية، ومع ذلك فإن نجاح الأداء الإداري بالمديرية لا يقتصر على الإطارات فقط بل يعتمد أيضا على الدور الفعال من قبل أعوان التنفيذ كونهم يشكلون عنصرا أساسيا في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية من خلال معالجة البيانات والملفات وغيرها من المهام، وهذا ما يفسر وجود تكامل في الأدوار بين الإطارات وأعوان التنفيذ لضمان سير العملية الإدارية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	10.5%
من 5 إلى 10 سنوات	07	12.3%
أكثر من 10 سنوات	44	77.2%
المجموع	57	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة حيث سجلنا أعلى نسبة للفئة التي تملك الخبرة أكثر من 10 سنوات والمقدرة بـ 77.2%، تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 12.3%، وأخيرا فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 10.5%.

تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات مما يدل على استقرارهم المهني بالمديرية ويعكس المستوى العالي من الخبرة والكفاءة، وفي ذات السياق يعد هذا مؤشرا على ضعف التوظيف الجديد وغياب إدماج الفئة الشبانية في سوق العمل.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

الجدول رقم (06): يوضح تأثير توفير المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية على فعالية تطبيق القانون.

النسبة	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%91.2	52	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		%73.6	39	تأثير كبير جدا	
		%26.4	14	تأثير متوسط	
		—	—	تأثير ضعيف	
		%100	53	المجموع	
%8.8	05	لا			
%100	57	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تأثير توفي المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية عن فعالية تطبيق القانون أن أعلى نسبة سجلت هي %91.2 من المبحوثين الذين يقرون بأن توفير المعلومات الواضحة يسهم في تطبيق القانون وقد أفاد المبحوثين بأن توفير المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية لها تأثير كبير جدا بنسبة %73.6، في حين نجد نسبة %26.4 فقط من المبحوثين الذين أقروا بأن لها تأثير متوسط في مقابل ذلك صرح بعض المبحوثين أن توفير المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية لا يسهم في تطبيق القانون بفعالية وقدرت نسبتهم بـ %8.8.

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن أغلب المبحوثين أقروا تأثير توفير المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية على فعالية تطبيق القانون يكون بدرجة كبيرة، إذ تعكس هذه النسبة الكبيرة أهمية الشفافية وإدراك المبحوثين لضرورة توفير معلومات واضحة عن الإجراءات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الامتثال القانوني وتقليل فرص الفساد الإداري، وهذا ما يؤكد لنا أن هؤلاء المبحوثين يرون أن لهذه المعلومات تأثيرا كبيرا جدا مما يعكس دورها المحوري في تنفيذ القانون وفي المقابل أكدت لنا البيانات الكمية الواردة أعلاه أن هناك عدد معتبر من المبحوثين ممن يرون أن تأثيرها متوسط ولعل هذا ما يؤثر بحسب المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين خلال الدراسة الميدانية على وجود عوامل أخرى مؤثرة مثل آليات تنفيذ القوانين أو الحاجة إلى زيادة الوعي بأهميتها، أما من وجهة نظر المبحوثين المعارضين فعلى الرغم من قلة عددهم إلا أنهم أكدوا لنا أن عدم التأثير راجع إلى وجود آراء مختلفة ترتبط بتحديات

أخرى مثل ضعف آليات التنفيذ أو تعقيد القوانين مما يجعل توفر المعلومات وحده غير كافٍ لضمان التطبيق الفعال، وهذا ما يفسر أهمية النظر إلى شفافية الإجراءات كجزء من منظومة متكاملة تشمل تحسين تنفيذ القوانين، ووفقاً "للنظرية الموقفية" فإن تأثير المعلومات الإدارية على تطبيق القانون ليس كافياً إذ أن فعالية هذه الشفافية تعتمد على الظروف المحيطة ففي بعض البيئات تكون آليات التنفيذ فعالة بينما قد لا يكون لها نفس التأثير في بيئات أخرى تعاني من تعقيدات في الإجراءات أو ضعف الالتزام.

الجدول رقم (07): يمثل مدى وضوح آليات الرقابة في مكتب الضرائب.

النسبة	التكرار	الاحتمالات			
		العينة			
%43.9	25	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		%37.9	11	غياب المساءلة	
		%41.4	12	ضعف الإجراءات التنظيمية	
		%17.2	05	عدم وضوح القوانين	
		%3.5	01	المحسوبية	
		%100	29	المجموع	
%56.1	32	لا			
%100	57	المجموع			

تشير بيانات الجدول التي تمثل مدى وضوح آليات الرقابة في مكتب الضرائب أن أعلى نسبة مسجلة بلغت 56.1% وهي للمبحوثين الذين أقرروا بأن آليات الرقابة في مكتب الضرائب واضحة ولا تشوبها الضبابية، في المقابل صرح 43.9% من المبحوثين بأن آليات الرقابة تشوبها الضبابية حيث أرجع 41.4% منهم ذلك إلى ضعف الإجراءات التنظيمية، كما أفاد 37.9% من المبحوثين بغياب عنصر المساءلة بينما رأى 17.2% أن المشكلة تكمن في عدم وضوح القوانين، أما نسبة 3.5% فقد كانت إضافة لأحد المبحوثين الذي أشار إلى وجود المحسوبية.

تؤكد المعطيات الإحصائية أعلاه أن آليات الرقابة في مكتب الضرائب واضحة لا تشوبها الضبابية ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة عوامل مثل وضوح الإجراءات الرقابية أو التزام المكاتب بمعايير الشفافية أو وجود لوائح تنظيمية واضحة، كما قد يشير هذا الرأي ثقة بعض الموظفين في كفاءة النظام الرقابي الحالي وهو ما قد يعود إلى خبرتهم الإدارية التي تساعدهم في فهم الإجراءات بشكل أفضل، في المقابل هناك نسبة من المبحوثين الذين يرون أن

آليات الرقابة تشوبها الضبابية وذلك استنادا إلى عدة عوامل جوهرية من بينها ضعف الإجراءات التنظيمية وغياب عنصر المساءلة وعدم وضوح القوانين بالإضافة إلى وجود المحسوبة، وبالتالي فإن عددا كبيرا من المبحوثين يرون أن الإجراءات الرقابية غير واضحة مما يعوق تحقيق الشفافية المطلوبة.

الجدول رقم (08): يمثل مدى وضوح الإجراءات الطعن في القرارات الضريبية في المديرية.

النسبة	التكرار	مدى وضوح إجراءات الطعن
91.2%	52	نعم
8.8%	05	لا
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل مدى وضوح إجراءات الطعن في القرارات الضريبية في المديرية أن أعلى نسبة سجلت بلغت 91.2% لصالح المبحوثين الذين صرحوا بأن إجراءات الطعن في القرارات الضريبية في المديرية واضحة، تليها نسبة 8.8% من المبحوثين الذين أفادوا بأن إجراءات الطعن في القرارات الضريبية ليست واضحة.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن غالبية المبحوثين يجدون أن إجراءات الطعن في القرارات الضريبية واضحة مما يعكس وجود نظام إداري واضح وفعال في التعامل مع الطعون الضريبية، في المقابل نجد المبحوثين الذين يرون أن الإجراءات غير واضحة رغم كونها نسبة صغيرة إلى أنها قد تشير إلى وجود بعض المشكلات والتعقيدات التي تواجه فئة معينة من المراجعين أي الأشخاص الذين يراجعون الإدارة لأنهاء إجراءات معينة أو تقديم طعون على القرارات الصادرة بحقهم، ووفقا "لنظرية الوكالة" فإن تحسين تدفق المعلومات بين الأطراف يعزز الثقة ويقلل من المشكلات المرتبطة بسوء الفهم أو الشكوك حول عدالة القرارات الضريبية ويمكن تفسير وضوح إجراءات الطعن طبقا لهذه النظرية على أنه مؤشر يدل على توازن المعلومات بين المكلفين والإدارة، وفي المقابل فإن عدم وضوح الإجراءات لدى بعض المراجعين يشير إلى ضرورة تحسين تدفق المعلومات والرقابة لضمان تحقيق علاقة أكثر شفافية بين الطرفين.

الجدول رقم (09): يمثل تقييم وضوح القوانين والإجراءات المعمول بها في المديرية.

النسبة	التكرار	درجة وضوح القوانين والإجراءات
42.1%	24	واضحة جدا
49.1%	28	واضحة إلى حد ما
8.8%	05	غير واضحة
—	—	غير واضحة إطلاقا
100%	57	المجموع

تشير معطيات الجدول الإحصائية تقييم وضوح القوانين والإجراءات المعمول بها في المديرية إلا أن غالبية المبحوثين يرون أنها واضحة بدرجات متفاوتة، حيث سجلنا أعلى نسبة قدرت بـ 49.1% أفاد بها المبحوثين أن القوانين والإجراءات واضحة إلى حد ما، تليها نسبة 42.1% ممن يرونها واضحة جدا، في حين أقر 8.8% فقط بأنها غير واضحة.

من خلال هذه المعطيات التي تشير إلى نتائج تقييم المبحوثين حول درجة وضوح القوانين والإجراءات المعمول بها بمديرية الضرائب أن معظم المبحوثين يرون بأنها واضحة بدرجات متفاوتة، هذا التفاوت شير إلى اختلاف التجارب ومدى توفر الإرشادات والتواصل الفعال داخل المديرية وعلى الرغم من أن النسبة الأكبر ترى القوانين واضحة إلى أن وجود نسبة قليلة من المبحوثين الذين يجدونها غير واضحة الأمر الذي يستدعي تعزيز قنوات التواصل وتوفير الإرشادات والاستفادة من الوسائل الرقمية لشرح الإجراءات، وبالتالي فإن تحسين هذه الجوانب سيساهم في رفع مستوى الوضوح وتنفيذ القوانين.

الجدول رقم (10): يوضح آراء الموظفين حول إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية على مكافحة الفساد.

النسبة	التكرار	الإجابة
89.5%	51	نعم
10.5%	06	لا
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح آراء الموظفين حول تأثير إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية على مكافحة الفساد إلى أن النسبة الأعلى والتي بلغت 89.5% تعود إلى المبحوثين الذين يرون أن إشراك

الموظفين في صنع القرار يساهم في الحد من الفساد، وفي المقابل أفاد 10.5% من المبحوثين بأنهم لا يعتقدون أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يساهم في مكافحة الفساد.

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن غالبية الموظفين يدركون أهمية إشراكهم في عملية صنع القرار الإداري كوسيلة فعالة لمكافحة الفساد الإداري إذ يعكس ذلك تحول النظام الإداري إلى بيئة أكثر شفافية بعيدا عن الإنحيازات الشخصية مما يخلق شعورا إيجابيا لدى الموظفين بأنهم جزء من عملية صنع القرار، وهذا ما يفسر لنا أن هذه المشاركة تعزز بدورها الانتماء الوظيفي داخل المديرية وتحسن ثقة الموظفين بالإدارة وهي جميعها مؤشرات قوية على فعالية هذا النهج في محاربة الفساد الإداري، أما بالنسبة للموظفين الذين لا يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يساهم في الحد من الفساد فقد يعود ذلك إلى آراء مختلفة مثل عدم وجود تغيير ملموس في الواقع العملي أو اعتبار المشاركة شكلية لا تؤثر على مسار القرارات الحقيقية، وعليه تؤكد "النظرية اليابانية" في الإدارة أن إشراك الموظفين في صنع القرار يعزز من النزاهة والشفافية وبث الثقة داخل بيئة العمل كما يشعر الموظفون بالمسؤولية الفردية والجماعية مما يؤدي إلى ترسيخ شفافية المساءلة وعندما يصبح كل موظف مسؤولا عن نزاهة العمليات الإدارية تنقل فرص الفساد بشكل كبير مما يجعل المشاركة الإدارية أداة فعالة لضمان حوكمة رشيدة داخل المؤسسات.

الجدول رقم (11): تأثير الإفصاح العلني عن البيانات المالية والإدارية على تحسين مراقبة الأداء العام للمديرية.

النسبة	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%91.2	52	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		%34.62	27	التقارير المالية	
		%25.64	20	إحصائيات الأداء	
		%25.64	20	نتائج التفتيش	
		%14.10	11	الإجراءات التأديبية	
		%100	*78	المجموع	
%8.8	05	لا			
%100	57	المجموع			

يوضح الجدول أعلاه الذي يعرض تأثير الإفصاح العلني عن البيانات المالية والإدارية على تحسين مراقبة الأداء العام للمديرية أن غالبية المبحوثين وبنسبة 91.2% أكدوا أن الإفصاح العلني في نشر هذه البيانات يساهم في تعزيز

مراقبة الأداء العام، وأفاد 34.62% من المبحوثين بأن نشر التقارير المالية يؤدي إلى تحسين الرقابة على الأداء، في حين أشار 25.64% إلى أن نشر إحصائيات الأداء يساهم في ذلك أيضاً، كما أقر 25.64% من المبحوثين بأن نشر نتائج التفتيش يساهم في تحسين الرقابة، في حين رأى 14.10% أن نشر الإجراءات التأديبية يعزز من عملية المراقبة للأداء العام، وفي الأخير أظهرت النتائج أن نسبة 8.8% من المبحوثين لا يعتقدون بأن الإفصاح العلني عن البيانات المالية والإدارية يساهم في تحسين مراقبة الداء العام للمديرية.

ملاحظة: هناك تضخم في إجابات أفراد العينة وهذا المجموع المتحصل عليه (78*) لا يمثل إجمالي أفراد العينة بل إلى إجابات المبحوثين لأنه سؤال متعدد البدائل وتقديمهم لأكثر من إجابة.

تؤكد المعطيات الإحصائية إلى أهمية الإفصاح العلني عن البيانات المالية والإدارية في تعزيز مراقبة الأداء العام للمديرية وهو ما يعكس دور الشفافية في تحسين العملية الإدارية حيث يشير الارتفاع الملحوظ في نسبة المبحوثين المؤيدين إلى وجود وعي إداري بأهمية نشر البيانات كوسيلة لتعزيز المساءلة وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء، وقد أظهرت النتائج أن نشر التقارير المالية وإحصائيات الأداء ونتائج التفتيش والإجراءات التأديبية يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات وتعزيز الثقة في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تمكين متابعة مؤشرات الأداء والتدقيق الإداري لضمان الامتثال للمعايير المطلوبة والالتزام باللوائح التنظيمية، في المقابل تعكس آراء المبحوثين الذين لا يرون أن الإفصاح العلني يساهم في تحسين الرقابة إلى احتمال وجود تحديات مرتبطة بفهم دور الشفافية وتأثيرها على بيئة العمل وقد يرجع ذلك إلى قصور في آليات التحقق من البيانات المنشورة أو ضعف في توظيف المعلومات المتاحة لتحسين الأداء، وبناء على هذه المعطيات يتضح لنا أن تعزيز الشفافية يمثل أداة محورية للإصلاح الإداري وتساهم في تحقيق كفاءة وفعالية أكبر في الأداء المؤسسي ويدعم توجه الإدارات نحو الحوكمة وتعزيز عنصر المساءلة.

الجدول رقم (12): يمثل تأثير المساءلة والرقابة في ضمان محاسبة المسؤولين داخل المديرية عند ارتكاب المخالفات.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	47	82.5%
لا	10	17.5%
المجموع	57	100%

توضح البيانات الرقمية تأثير المساءلة والرقابة في ضمان محاسبة المسؤولين داخل المديرية عند ارتكاب المخالفات أن أعلى نسبة مسجلة قدرت بـ 82.5% من المبحوثين الذين أكدوا أن المساءلة والرقابة تساهمان

بشكل فعال في محاسبة المسؤولين، تليها نسبة 17.5% من المبحوثين الذين لا يتقنون بأن المساءلة والرقابة تضمن محاسبة المسؤولين عند ارتكاب المخالفات.

تؤكد معطيات الجدول المتحصل عليها إلى أهمية المساءلة والرقابة في ضمان محاسبة المسؤولين داخل المديرية عند ارتكاب المخالفات حيث أكد غالبية المبحوثين أن هذه الآليات تساهم بفعالية في تحقيق المحاسبة مما يشير إلى وجود إطار رقابي يحظى بتقييم إيجابي من قبل الأغلبية وتعكس هذه النتائج وعيا واضحا بأهمية المساءلة في تعزيز الشفافية وضمان الامتثال للقوانين والإجراءات التنظيمية، ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن هناك نسبة من المبحوثين لا يعتقدون بأن المساءلة والرقابة تضمنان محاسبة المسؤولين وهو ما قد يشير إلى عدد من التحديات المحتملة ومن بينها قد يكون هناك نقص في تنفيذ العقوبات بصرامة، أو قصور في آليات المتابعة والرقابة أو وجود فجوات في التشريعات تسمح بثغرات في عملية المساءلة، كما أن هذه النتائج قد تشير إلى ضعف ثقة بعض الأفراد في فعالية النظام الرقابي، مما يستدعي البحث بعمق لفهم الأسباب الكامنة وراء هذا التصور.

الجدول رقم (13): يمثل مدى انتشار حالات الغياب دون تقديم تبرير واضح في بيئة العمل.

النسبة	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%47.4	27	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		%20	05	غالبا	
		%52	13	أحيانا	
		%28	07	نادرا	
		%100	25	المجموع	
%52.6	30	لا			
%100	57	المجموع			

تشير معطيات الجدول الذي يمثل مدى انتشار حالات الغياب دون تقديم تبرير واضح في بيئة العمل إلى أن أعلى نسبة بلغت 52.6% من المبحوثين الذين أفادوا بعدم وجود حالات غياب غير مبررة بيئة العمل، في المقابل أكد 47.4% من المبحوثين بوجود مثل هذه الحالات ومن نتائج البدائل يتضح أن نسبة 52% أشاروا إلى أن الغياب دون تقديم تبرير واضح يحدث أحيانا، في حين ذكر 28% أنه نادر الحدوث، كما أوضح 20% من المبحوثين أن هذه الظاهرة غالبا ما تحدث في بيئة العمل.

تشير البيانات المتحصل عليها إلى أن هناك تباين واضح في آراء الموظفين حول مدى انتشار حالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل، حيث يرى البعض أنه يحدث أحيانا بينما يؤكد البعض الآخر أنه نادر الحدوث، كما أشار المبحوثين إلا أنه غالبا ما تحدث حالات الغياب غير المبرر، حيث يفسر هذا التفاوت في حقيقة الأمر إلى وجود عوامل أخرى مثل الرضى الوظيفي وضغوط العمل وأساليب القيادة دورا في تشكيل أنماط الغياب غير المبرر بين الموظفين ومن الناحية التنظيمية تمثل حالات الغياب غير المبرر تحديا إداريا يؤثر على كفاءة العمل حيث يؤدي إلى اضطراب سير العمليات التشغيلية وزيادة الأعباء الوظيفية على الزملاء الحاضرين مما قد ينعكس على الأداء بشكل عام وخلق بيئة عمل غير مستقرة تؤثر على روح الفريق وتماسكه.

الجدول رقم (14): يمثل وجود نظام حوافز فعال يحفز الموظفين على الأداء الجيد في بيئة العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	35.1%
لا	37	64.9%
المجموع	57	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل وجود نظام حوافز فعال يحفز الموظفين على الداء الجيد في بيئة العمل أن النسبة الأعلى بلغت 64.9% من المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود نظام حوافز فعال يحفز الموظفين على الأداء الجيد في المقابل أقر 35.1% فقط من المبحوثين بوجود نظام حوافز فعال.

تؤكد النتائج الإحصائية المتعلقة بوجود نظام حوافز فعال يحفز الموظفين على الأداء الجيد في بيئة العمل أن هذا النظام يعاني من قصور واضح حيث يرى غالبية الموظفين أنه غير فعال مما يشير إلى تحديات تؤثر على تحفيزهم وأدائهم وقد يكون ذلك ناتجا عن ضعف أو غياب الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى عدم ارتباط الحوافز بالأداء الفعلي مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم التقدير وانخفاض دافعيتهم للعمل، في المقابل يرى بعض المبحوثين أن هناك نظام حوافز فعال وقد يشير ذلك إلى اختلاف السياسات بين الإدارات أو وجود استراتيجيات تحفيزية ناجحة في بعض الأقسام على مستوى المديرية، ويفسر لنا هذا التباين في وجهات النظر إلى أهمية دور الحوافز في تعزيز الأداء الوظيفي وتأثيرها المباشر على بيئة العمل، ووفقا لنظرية "الإدارة العلمية" فإن بيئة العمل التي تفتقر إلى الحوافز المناسبة تؤدي إلى انخفاض الدافعية للأداء حيث يؤكد "فريدريك تايلور" أن غياب المكافآت المرتبطة بالأداء يجعل الموظفين أقل التزام وأقل كفاءة مما يؤثر سلبا على الإنتاجية العامة للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن تبني نظام حوافز قائم على معايير واضحة ومباشرة للأداء قد يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

الجدول رقم (15): يمثل فعالية آليات المساءلة في ضمان محاسبة الموظفين على أداء مهامهم في المديرية.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	38	66.7%
لا	19	33.3%
المجموع	57	100%

يبين لنا الجدول الذي يمثل فعالية آليات المساءلة في ضمان محاسبة الموظفين على أداء مهامهم في المديرية أن نسبة 66.7% من المبحوثين أقرّوا بوجود آليات فعالة تضمن محاسبة الموظفين، في حين أقر 33.3% بعدم وجود آليات مساءلة فعالة تضمن محاسبة الموظفين.

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا جليا أن هناك تباين في وجهات نظر المبحوثين حول فعالية آليات المساءلة في ضمان محاسبة الموظفين على أداء مهامهم، حيث نجد أغلبية المبحوثين أفادوا بوجود آليات مساءلة فعالة تضمن تحقيق المحاسبة مما يشير إلى قناعة هؤلاء بأن هذه الإجراءات تؤدي دورها في تعزيز الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل، في المقابل أشار بعض المبحوثين إلى غياب فعالية هذه الآليات وهو ما قد يرجع إلى تحديات مثل ضعف التطبيق، أو عدم وضوح السياسات الرقابية أو حتى تفاوت مستويات الرقابة بين الأقسام الموجودة على مستوى المديرية، هذا التباين في الآراء يعكس اختلاف التجارب الفردية مع أنظمة المساءلة حيث قد تكون بعض المؤسسات أكثر التزاما في تطبيق معايير المحاسبة مقارنة مع غيرها مما يؤثر على آراء الموظفين حول مدى فاعلية هذه الآليات.

الجدول رقم (16): يوضح مدى حدوث تأجيل تنفيذ المهام الموكلة دون أسباب مبررة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	07	12.3%
لا	50	87.7%
المجموع	57	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تأجيل تنفيذ المهام الموكلة دون أسباب مبررة أن أعلى نسبة مسجلة بلغت 87.7% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينفذون جميع المهام الموكلة إليهم دون تأجيل، في حين أفاد 12.3% من المبحوثين بوجود حالات تأجيل في تنفيذ المهام دون تقديم أسباب مبررة.

تُظهر بيانات الجدول الإحصائي أن غالبية الموظفين يلتزمون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم دون تأجيل، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط والحرص على الالتزامات المهنية تجاه المديرية، وبالاستناد إلى الملاحظات الميدانية التي تم تسجيلها خلال فترة الدراسة الميدانية لوحظ أن جل الموظفين بمختلف مناصبهم يتسمون بروح الالتزام في

أداء المهام، وهذا ما يفسر لنا وجود وعي مهني وسلوك إيجابي يسود بيئة العمل إلى جانب ذلك هناك إدراك واضح بأهمية إنجاز المهام في الآجال المحددة حرصا على تحقيق أقصى فعالية ممكنة، وفي المقابل أفاد عدد محدود من المبحوثين بوجود حالات تأجيل في تنفيذ المهام وهي نسبة تبقى منخفضة نسبيا لكنها تعكس وجود فئة من الموظفين تتبنى سلوكا غير منتظم اتجاه تنفيذ المهام، ويمكن تفسير هذا السلوك بوجود عوامل محتملة مثل نقص الدافعية أو الضغوط المرتبطة ببيئة العمل.

الجدول رقم (17): يمثل تأثير عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات النظامية على بيئة العمل في مديرية الضرائب.

النسبة	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%94.7	54	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		%3.70	02	تأثير ضعيف	
		%48.15	26	تأثير متوسط	
		%48.15	26	تأثير كبير	
		%100	54	المجموع	
%5.3	03	لا			
%100	57	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل تأثير عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات النظامية على بيئة العمل في مديرية الضرائب أن أعلى نسبة مسجلة قدرت بـ %94.7 من المبحوثين الذين أفادوا أن عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات يعد من العوامل المحورية التي تؤثر سلبا على بيئة العمل، حيث رأى %48.15 بأن لها تأثير كبير ونسبة %48.15 أكدوا أن لها تأثير متوسط بينما اعتبره %3.70 أن لها تأثير ضعيف، وأخيرا نسبة %5.3 من المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات ليس من العوامل المؤثرة على بيئة العمل.

تبين المعطيات المتحصل عليها أن عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات النظامية يؤثر بشكل محوري على بيئة العمل في مديرية الضرائب، حيث يؤدي إلى اضطراب سير العمل ويخلق حالة من الفوضى الإدارية الامر الذي ينعكس سلبا على أداء الموظفين عندما لا يتم احترام الجداول الزمنية لإنجاز المهام وتتراكم الأعمال وتتأخر الإجراءات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الالتزام يخلق شعورا بعدم العدالة بين العاملين حيث يستفيد البعض من غياب الرقابة والصرامة في التطبيق مما يولد الإحباط لدى الموظفين الملتزمين وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضى

الوظيفي وزيادة التوتر بين الزملاء مما يضعف روح التعاون والعمل الجماعي داخل المديرية، أما على مستوى الخدمات المقدمة فإن التأخير في تنفيذ المعاملات والتراخي في تطبيق الإجراءات يؤثر على ثقة المواطنين حيث يؤدي تعطيل مصالحهم وارتفاع عدد الشكاوى المقدمة ضد المديرية، علاوة على ذلك فإن عدم الالتزام بالمواعيد يعزز من ثقافة التراخي داخل بيئة العمل، مما يجعل من الصعب تحقيق الانضباط المؤسسي ومع مرور الوقت يصبح عدم الالتزام سلوكاً مألوفاً ومقبولاً بين الموظفين، إذ يفسر ذلك عن خلل وظيفي يؤثر على مستويات الأداء والرضى الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة ومن منظور "النظرية البنائية الوظيفية" فإن هذا يؤدي إلى الإخلال بالتوازن العام للنظام الذي يؤدي بدوره إلى احتلال بيئة العمل حيث يفقد النظام الإداري توازنه مما يؤثر على الأداء العام للمديرية.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

الجدول رقم (18): يمثل تأثير المسؤولية والجدية في العمل على تقليل استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.

النسبة	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%80.7	46	النسبة	التكرار	البدائل	نعم
		% 36.67	22	بيئة عمل نزيهة	
		%51.67	31	رقابة ذاتية	
		%11.66	07	خوف	
		%100	*60	المجموع	
%19.3	11	لا			
%100	57	المجموع			

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 80.7% من المبحوثين يعتقدون أن الموظف الذي يتميز بالجدية في عمله يكون أقل عرضة لاستغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية حيث يرى 51.67% من المبحوثين أن السبب يعود إلى الرقابة الذاتية التي يمتلكها الموظف بينما أفاد 36.67% أن الأمر يعود إلى بيئة العمل النزيهة، في حين يعتقد 11.66% أن السبب هو الخوف من العقوبات الرادعة، وفي الأخير نجد نسبة 19.3% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن المسؤولية والجدية في العمل تقللان من احتمال استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.

ملاحظة: هناك تضخم في إجابات أفراد العينة وهذا المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي أفراد العينة بل إلى إجابات المبحوثين لأنه سؤال متعدد البدائل.

توضح المعطيات الإحصائية أن هناك علاقة وثيقة بين المسؤولية والجدية في العمل وبين انخفاض احتمالية استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية حيث يظهر ذلك من خلال اعتقاد غالبية الباحثين بأن الموظف المسؤول والجاد يكون أقل ميلا لمثل هذه الممارسات وهو ما يشير إلى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على السلوك الوظيفي، حيث كانت الرقابة الذاتية كأبرز عامل يمنع استغلال المنصب وهذا ما أفاد به نسبة كبيرة من الباحثين أن الموظف الذي يتمتع بقيم أخلاقية ومهنية يكون أقل عرضة للانخراط في ممارسات غير نزيهة وهذا ما يفسر لنا أن الموظفين الذين يتمتعون بضمير مهني ويعتبرون التزاهة جزءا من هويتهم المهنية مما يجعلهم يلتزمون بالممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى تأثير بيئة العمل التزيهة التي تحد من فرص الفساد ومع ذلك فإن الخوف من العقوبات لم يكن عاملا أساسيا في ردع الاستغلال مما يشير إلى أن الالتزام بالتزاهة ينبع في الغالب من القيم الداخلية النابعة من الفرد وليس فقط من الضوابط القانونية ورغم ذلك فإن الباحثين يرون أن الجدية في العمل لا تعني بالضرورة التزاهة فقد يستغل بعض الموظفين مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية رغم التزامهم الظاهري بالمسؤولية.

الجدول رقم (19): يوضح التزام الموظفين بمواعيد العمل الرسمية بشكل منتظم.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	43	75.44%
أحيانا	12	21.05%
أبدا	02	3.51%
المجموع	57	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح التزام الموظفين بمواعيد العمل الرسمية أن أعلى نسبة من الباحثين والبالغة 75.44% أفادوا بأنهم يلتزمون دائما بمواعيد العمل الرسمية بشكل منتظم، تليها نسبة 21.05% من الباحثين الذين صرحوا أنهم يلتزمون أحيانا بالمواعيد الرسمية، في حين أن نسبة 3.51% فقط لا يلتزمون أبدا بمواعيد العمل الرسمية بشكل منتظم.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلب الموظفين دائما يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية بشكل منتظم مما يعكس هذا درجة عالية من الانضباط والالتزام بثقافة المؤسسة في المقابل هناك موظفون يلتزمون أحيانا بالمواعيد الرسمية مما قد يشير إلى وجود عوامل تؤثر على قدرتهم على الحضور في الوقت المحدد بسبب الظروف الاجتماعية أو الشخصية للموظف كالتزامات العائلية أو مشكل المواصلات، أما بالنسبة للموظفين غير الملتزمين بمواعيد العمل الرسمية فقد تعكس تحديات تنظيمية أو فردية مثل غياب الدافعية أو ضعف نظام الرقابة فضلا عن احتمالية وجود مشكلات مرتبطة بالبيئة المهنية مثل انخفاض مستوى الرضى الوظيفي أو عدم تناسب ساعات

العمل مع ظروفهم الشخصية، وبالتالي تفسر لنا هذه الإحصائيات الجدولية واقعا إداريا قد يكون متأثرا بعدة عوامل مثل السياسات الداخلية ومدى وضوح نظام الحوافز والعقوبات بالإضافة إلى تأثير العوامل البيئية والشخصية التي قد تؤثر على التزام الموظفين بالمواعيد الرسمية للعمل.

الجدول رقم (20): يمثل مدى التزام الموظفين بأداء المهام الموكلة إليهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
مرتفع	50	87.7%
متوسط	07	12.3%
ضعيف	—	—
المجموع	57	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى التزام الموظفين بأداء المهام الموكلة إليهم حيث سجلت أعلى نسبة التزام بـ 87.7% من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم يلتزمون بأداء مهامهم الموكلة إليهم، تليها نسبة 12.3% من المبحوثين الذين أفادوا بأن التزامهم بأداء المهام الموكلة إليهم متوسط.

من خلال استنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا جليا أن غالبية الموظفين يلتزمون بأداء مهامهم الموكلة إليهم ويظهر ذلك من خلال الملاحظات التي أجريت بالمديرية وهذا ما يفسر لنا أن هناك بيئة عمل داعمة وتحفيزية تساهم في تعزيز المسؤولية المهنية والانضباط الوظيفي، وقد يكون هذا الالتزام ناتجا عن وضوح الهيكل التنظيمي ووجود أنظمة رقابية أو تحفيزية تدعم الموظفين على الالتزام بمهامهم، في المقابل نجد أن بعض الموظفين أقرروا بأن التزامهم بأداء المهام متوسط وهو ما قد يرتبط بتحديات مختلفة مثل ضغط العمل أو غياب الحوافز أو ضعف التواصل داخل بيئة العمل أو حتى العوامل الشخصية التي تؤثر على مستويات الأداء المطلوبة، هذا التفاوت في مستويات الالتزام يشير إلى وجود عوامل متعددة تؤثر على أداء الموظفين سواء كانت متعلقة ببيئة العمل نفسها أو بظروف الموظفين الشخصية.

الجدول رقم (21): يمثل تقييم مستوى النزاهة في المديرية.

الإجابة	التكرار	النسبة
عال جداً	08	14.04%
عال	21	36.84%
متوسط	22	38.59%
منخفض	04	7.02%
منخفض جداً	02	3.51%
المجموع	57	100%

يبين الجدول تقييم مستوى النزاهة في المديرية حيث سجلت أعلى نسبة قدرت بـ 38.59% للمبحوثين الذين قيموا مستوى النزاهة على أنه متوسط، تليها نسبة 36.84% ممن قيموها على أنه عالٍ، ثم تليها 14.04% ممن رأوا أنه عالٍ جداً، في المقابل قيم 7.02% من المبحوثين مستوى النزاهة على أنه منخفض، بينما رأى 3.51% فقط أنه منخفض جداً.

من خلال هذه المعطيات التي تظهر تقييم آراء المبحوثين حول مستوى النزاهة في المديرية أن غالبية المبحوثين يرون أن النزاهة تتراوح بين المستوى المتوسط والعالي مما يفسر وجود حد مقبول من الشفافية والعدالة في المديرية ولكنه ليس بذلك المستوى المثالي الذي يجب أن تكون عليه، في المقابل نجد المبحوثين أقرروا بأن هناك مستوى عالٍ جداً من النزاهة مما يدل على وجود فئة ترى أن المديرية تتمتع بمستوى عالٍ من النزاهة إلى أن هذه النسبة تعكس التجارب الشخصية وآراء الموظفين، أما بالنسبة للتقييمات السلبية فقد جاءت بنسب أقل ويشير ذلك إلى أن هناك مشكلات قد تؤثر على ثقة بعض الأفراد في نزاهة المديرية سواء بسبب التفاوت في تطبيق القوانين أو الشعور بعدم العدالة في بعض الممارسات الإدارية.

الجدول رقم (22): يوضح تقديم المساعدة للزملاء عند مواجهة مشكلات متعلقة بالعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	49	85.96%
أحيانا	08	14.05%
أبدا	—	—
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول الذي يوضح تقديم المساعدة للزملاء عند مواجهة مشكلات متعلقة بالعمل أن غالبية المبحوثين أفادوا بأنهم دائما يمدون يد العون للموظفين الذين يواجهون مشكلات في العمل وقدرت نسبتهم بـ 85.96% بينما أفاد 14.04% من المبحوثين بأنهم يقدمون المساعدة أحيانا.

تشير النتائج الإحصائية أن غالبية الموظفين يتمتعون بروح التعاون والمساندة في بيئة العمل التي يسودها التكاتف وروح الفريق الذي يعزز من الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل كما أنه يدل على رغبة واضحة من قبل الموظفين على العمل الجماعي الذي يساعد في تأدية المهام بشكل أسرع، ويبين كذلك أنه يسهل عملية حل المشكلات عن طريق تبادل المعلومات والخبرات من أجل تحقيق الأهداف العامة للمديرية.

الجدول رقم (23): يمثل مدى التزام الموظفين بتطبيق التعليمات الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم أثناء العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	54	94.74%
أحيانا	03	5.26%
أبدا	—	—
المجموع	57	100%

يظهر الجدول الذي يعكس مدى التزام الموظفين بتطبيق التعليمات الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم أثناء العمل أن أعلى نسبة من المبحوثين أكدوا التزامهم بالتعليمات دائما وبلغت نسبتهم 94.74% في المقابل صرح 5.26% من المبحوثين بأنهم يلتزمون بهذه التعليمات أحيانا.

تشير النتائج الرقمية إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يلتزمون بالتعليمات مما يعكس بيئة عمل منظمة تقوم على وضوح السياسات والتعليمات بالإضافة إلى وجود الإدارة في المتابعة والتقييم كما قد يكون هذا الالتزام ناتجا عن وجود حوافز إيجابية مثل التقدير المهني أو الترقيات أو إلى ثقافة المديرية التي تعزز الانضباط والمسؤولية وفي

المقابل إن الموظفين غير الملتزمين بالتعليمات أحيانا قد يشير إلى ضغوط العمل أو حتى عدم وضوح بعض التوجيهات لذا يمكن تعزيز الاتصال الفعال بين الرؤساء والموظفين وتوفير بيئة داعمة تزيد من مستويات الالتزام لديهم.

الجدول رقم (24): يوضح وجود حالات استغلال النفوذ الوظيفي في مديرية الضرائب.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	50.9%
لا	28	49.1%
المجموع	57	100%

توضح معطيات الجدول الذي يوضح وجود حالات استغلال النفوذ الوظيفي في مديرية الضرائب أن نسبة 50.9% من المبحوثين أكدوا وجود حالات استغلال النفوذ الوظيفي بالمديرية، في حين أن نسبة 49.1% نفوا وجود مثل هذه الحالات.

تشير هذه النتائج والنسب الإحصائية أن هناك تباين في التجارب الشخصية في معرفة الموظفين بحالات استغلال النفوذ الوظيفي مما يفسر لنا أن استغلال النفوذ ليس ظاهرة منتشرة على نطاق واسع بل قد تكون مرتبطة بممارسات فردية أو إدارات معينة، وتعد العوامل المؤثرة في انتشار هذه الظاهرة متعددة من بينها غياب الرقابة الفعالة أو الضغوط المادية التي قد تدفع بعض الموظفين إلى استغلال مواقعهم لتحقيق مكاسب شخصية بالإضافة إلى أن ضعف ثقافة الشفافية والمساءلة، ويؤثر استغلال النفوذ بشكل مباشر على ثقة المواطنين في نزاهة المديرية كما قد يساهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري مما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي العام للمديرية.

الجدول رقم (25): يوضح درجة اعتماد مديرية الضرائب على معايير موضوعية قائمة على الكفاءة في التعيينات والترقيات.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	40	70.2%
لا	17	29.8%
المجموع	57	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى اعتماد مديرية الضرائب على معايير موضوعية قائمة على الكفاءة في التعيينات والترقيات حيث سجلنا أعلى نسبة قدرت بـ 70.2% للمبحوثين الذين أفادوا بأن التعيينات والترقيات تتم وفق معايير موضوعية تعتمد على الكفاءة دون أي تحيزات شخصية، تليها نسبة 29.8% بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن التعيينات والترقيات لا تتم وفق معايير موضوعية.

تشير المعطيات الإحصائية المتحصل عليها أن مديرية الضرائب تعتمد بدرجة كبيرة على معايير موضوعية في التعيينات والترقيات وهذا ما أفاد به المبحوثين في المقابل يرى بعض المبحوثين أنها لا تتم وفق معايير موضوعية مما يعكس وجود آراء متباينة بين الموظفين حول مدى نزاهة وشفافية الإجراءات وهذا التباين في الآراء قد يرتبط بعدة عوامل منها مدى وضوح المعايير المتبعة في التعيينات، وتأثير العلاقات الشخصية والمحسوبية في بعض الحالات بالإضافة إلى الفجوة المحتملة بين السياسات الرسمية والتطبيق الفعلي كما يمكن أن يكون مستوى الوعي لدى الموظفين بآليات التقييم عاملاً مؤثراً في تشكيل وجهات نظرهم حول عدالة النظام الإداري، وبالاستناد إلى هذه النتائج يتبين لنا وجود درجة عالية من الثقة في نظام التعيينات والترقية لكنها في الوقت نفسه تشير إلى تحديات مستمرة تتعلق بضمان العدالة وتعزيز الشفافية في جميع المستويات الوظيفية.

الجدول رقم (26): يمثل استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية من قبل بعض الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	24.6%
لا	43	75.4%
المجموع	57	100%

يظهر الجدول أعلاه الذي يمثل استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية من قبل بعض الموظفين أن نسبة 75.4% من المبحوثين أقرروا بعدم وجود أي حالات لاستخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية، في حين نجد نسبة 24.6% أكدوا بوجود مثل هذه الحالات.

تشير هذه المعطيات الإحصائية والنسب إدراكاً عاماً بين الموظفين لضرورة الالتزام باللوائح والسياسات المتعلقة باستخدام الموارد العامة ومع ذلك فإن الاعتراف بوجود حالات الاستخدام لممتلكات المديرية من قبل نسبة معتبرة من المبحوثين يفسر إلى احتمال وجود ثغرات في الالتزام أو في آليات الرقابة الداخلية، كما أنه قد يكون لهذه الظاهرة ارتباطاً بالعوامل التنظيمية والشفافية داخل بيئة العمل، حيث يمكن أن يؤثر مستوى ووضوح السياسات ومدى تقبل السلوكيات غير الرسمية في تحديد مدى انتشار هذه الظاهرة بالإضافة إلى ذلك قد تلعب العوامل الشخصية مثل وعي الموظفين والتزامهم الأخلاقي دوراً في تحديد سلوكهم تجاه استخدام الممتلكات العامة.

الجدول رقم (27): يوضح اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية بناء على معايير موضوعية وحيادية دون تأثيرات شخصية.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	40	70.2%
لا	17	29.8%
المجموع	57	100%

تبين لنا معطيات الجدول الذي يوضح اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية بناء على معايير موضوعية وحيادية دون تأثيرات شخصية أن غالبية الباحثين يرون أن القرارات الإدارية تتم وفق معايير موضوعية وقدرت نسبتهم بـ 70.2% تليها نسبة 29.8% من الباحثين الذين يرون عكس ذلك.

توضح النتائج الرقمية إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين الذين أفادوا بأن القرارات تتخذ بناء على معايير موضوعية وحيادية مما يدل على وجود نظام حوكمة فعال يعتمد على الشفافية والمساءلة والكفاءة المهنية ومع ذلك فهناك آراء مختلفة من قبل بعض الموظفين أن القرارات لا تستند إلى معايير موضوعية وهوما قد يعود إلى عوامل عدة من بينها مثلاً ضعف الشفافية بشكل نسبي أو تأثير العلاقات الشخصية، وبالتالي فإن القرارات الإدارية وبنسبة لا بأس بها تتخذ بناء على معايير موضوعية.

الجدول رقم (28): يمثل نزاهة وشفافية العمليات الإدارية في المديرية دون تأثير العوامل الشخصية.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	49.1%
لا	29	50.9%
المجموع	57	100%

يظهر الجدول الذي يعرض تقييم نزاهة وشفافية العملية الإدارية في المديرية أعلى نسبة مقدرة بـ 50.9% كانت للمبحوثين الذين يرون أن العمليات الإدارية لا تتم بنزاهة وشفافية، بينما يرى 49.1% عكس ذلك. تشير النتائج الإحصائية إلى تباين واضح في آراء الباحثين حول مدى نزاهة وشفافية العمليات الإدارية في المديرية حيث يفسر لنا هذا التقارب في النسب إلى وجود اختلاف في التجارب الشخصية والمواقف الوظيفية حيث قد يكون بعض الموظفين قد واجهوا قرارات غير عادلة أو غياباً للوضوح في الإجراءات مما أثر على تصوراتهم كما يمكن أن يرتبط هذا الاختلاف بطبيعة الثقافة التنظيمية داخل المديرية ومدى توفر قنوات تواصل فعالة تتيح الاطلاع

على أسس اتخاذ القرارات إضافة إلى ذلك فإن وجود أو غياب آليات رقابة واضحة قد يساهم في تعزيز الشعور بالترهة لدى البعض أو إثارة الشكوك لدى آخرين.

الجدول رقم (29): يمثل دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بالمديرية.

النسبة	التكرار	دور الحوكمة
75.4%	43	دور فعال
24.6%	14	دور غير فعال
100%	57	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية إلا أن دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بالمديرية أن أعلى نسبة قدرت بـ 75.4% من المبحوثين الذين صرحوا من خلال إجاباتهم أن للحوكمة دورا في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بالمديرية تليها نسبة 24.6% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن الحوكمة لها دور في الحد من الفساد الإداري.

باستنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا جليا أن غالبية المبحوثين أكدوا من خلال آرائهم على أهمية الحوكمة كأداة فاعلة في مكافحة الفساد الإداري داخل المديرية حيث تشير هذه النسبة إدراكا متزايدا وهذا ما أكدوه لنا من خلال إجاباتهم الإيجابية حول الحوكمة كألية فعالة في مواجهة الفساد الإداري والحد منه وقدموا لنا أيضا شرحا حول الحوكمة وآفاقها المستقبلية على مستوى المديرية من خلال تصريحهم بأن السلطة الوصية بالمديرية العامة للضرائب تؤكد على رقمنة مصالح الضرائب والتي هي حاليا قيد التطبيق عبر الهياكل القاعدية وسيتم نموها في المستقبل القريب، وهذا ما يفسر أن هناك وعيا بضرورة إصلاح الأنظمة الإدارية من خلال تبني معايير الحوكمة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يرون أن للحوكمة دور فعال هذا راجع إلى أنهم لم يفهموا السؤال ولم يقرؤاه جيدا حيث كان في اعتقادهم أن الحوكمة هي الحكومة وذلك بعد التدقيق في إجاباتهم التي أفادوا بها، ولهذا حدث سوء فهم من قبل المبحوثين لذلك كانت إجاباتهم عكس المبحوثين الآخرين.

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

- للشفافية في تطبيق القانون دورا فعالا في الحد من مظاهر التسبب الإداري.

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين وضوح آليات الرقابة وحالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل.

المجموع		لا		نعم		حالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل
						وضوح آليات الرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
%100	25	%68	17	%32	08	نعم
%100	32	%40.6	13	%59.4	19	لا
%100	57	%52.6	30	%47.4	27	المجموع

تبين الشواهد الرقمية أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين لا يواجهون حالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل بنسبة %52.6 مقابل نسبة %47.4 صرحوا أنهم يواجهون حالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل. وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وضوح آليات الرقابة بينت نتائج الجدول أن هذا المتغير أثر على المتغير التابع بحيث كانت الإجابات غير داعمة للاتجاه العام للجدول، حيث سجلنا نسبة %68 من المبحوثين الذين أقرروا بعدم وضوح آليات الرقابة ولا يواجهون حالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل مقابل نسبة %40.6 التي مثلت المبحوثين الذين أفادوا بعدم وضوح آليات الرقابة ولا يواجهون حالات الغياب غير المبرر، كما أوضحت معطيات الجدول أن نسبة %59.4 من المبحوثين أفادوا بعدم وضوح آليات الرقابة وأنهم يواجهون حالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل مقابل نسبة %32 مثلت المبحوثين الذين يرون أن آليات الرقابة واضحة وأن هناك حالات غياب غير مبرر.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن العلاقة بين وضوح الإجراءات الإدارية وحالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل هي علاقة متوسطة نسبيا، وهذا ما يفسر لنا أن وضوح الرقابة كعنصر تنظيمي لا يشكل بالضرورة المتغير الحاسم في تقليل حالات الغياب غير المبرر بل قد يكون هناك تأثير لعوامل أخرى مثل المناخ التنظيمي أو المستوى الوظيفي، حيث تشير "النظرية الموقفية" في ذات السياق إلا أن فعالية الممارسات الإدارية مثل آليات الرقابة لا يمكن تعميمها بل تعتمد على الظروف والسياق المحيط بالتنظيم كما توضح أن السلوكيات التنظيمية

مثل الغياب غير المبرر لا يمكن فهمها أو تغييرها فقط من خلال تعديل عامل تنظيمي واحد كوضوح الرقابة بل يجب النظر إلى البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المتداخلة والمؤثرة على السلوك.

الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين وضوح القوانين والإجراءات الإدارية وتأثير الالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل.

المجموع		لا		نعم		تأثير الالتزام بالإجراءات النظامية وضوح القوانين والإجراءات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%8.3	02	%91.7	22	واضحة جدا
%100	28	%3.6	01	%96.4	27	واضحة إلى حد ما
%100	05	—	—	%100	05	غير واضحة
—	—	—	—	—	—	غير واضحة إطلاقا
%100	57	%5.3	03	%94.7	54	المجموع

توضح البيانات الرقمية أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يقرون بوجود تأثير الالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل بنسبة %94.7 مقابل نسبة %5.3 صرحوا بأنهم لا يرون وجود تأثير لهذا الالتزام على بيئة العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وضوح القوانين والإجراءات الإدارية بينت نتائج الجدول أن هذا المتغير لم يؤثر كثيرا على المتغير التابع بحيث جاءت معظم الإجابات مدعمة للاتجاه العام للجدول حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون أن القوانين والإجراءات الإدارية غير واضحة وتصريحهم بوجود تأثير للالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل بنسبة %100 مقابل %96.4 من المبحوثين الذين أفادوا بأن القوانين والإجراءات واضحة إلى حد ما واعتبروا أن هناك تأثيرا لهذا الالتزام على بيئة العمل، أما الذين يرون أن القوانين والإجراءات واضحة إلى جدا وأكدوا على وجود تأثير للالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل بلغت نسبتهم بـ %91.7، كما بينت نتائج الجدول نسبة %8.3 ممن يرون أن القوانين والإجراءات واضحة إلى جدا ولكنهم أنكروا وجود تأثير للالتزام بالإجراءات النظامية، مقابل نسبة %3.6 ممن أفادوا بأن القوانين والإجراءات واضحة إلى حد ما ولا يرون بأن هناك تأثير للالتزام بالإجراءات النظامية.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن هناك علاقة بين وضوح القوانين والإجراءات الإدارية وتأثير الالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل وهذا ما يشير أنه كلما زاد وضوح القوانين زادت قدرة الموظفين على إدراك تأثير الالتزام بهذه الإجراءات في تحقيق الانضباط والتنظيم داخل المديرية، حيث تظهر الشواهد الرقمية إلا أن الموظفين الذين يعانون من غموض في الإجراءات الإدارية يبدون حساسية أعلى تجاه الالتزام النظامي ويعتقدون أن وضوح الإجراءات من شأنه أن يساهم في تحسين بيئة العمل، وهذا ما يفسر لنا أن الغموض في الإجراءات لا يلغي أهمية الالتزام بها بل يعزز من إدراك تأثيره نظرا للحاجة إلى تنظيم أكبر في ظل هذا الغموض، أما في الحالات التي كانت فيها الإجراءات واضحة جدا فقد بقيت الآراء حول تأثير الالتزام بالنظام مرتفعاً مما يعكس استقراراً في القناعة بأهمية الالتزام، وبناءً عليه يمكن القول أن وضوح القوانين والإجراءات الإدارية لا يؤثر فقط على الالتزام وإنما يعزز من فعاليته ويزيد من قدرة الموظفين على إدراك أثره الإيجابي في تحسين بيئة العمل، حيث تفترض "النظرية الموقفية" أنه لا يوجد نمط إداري مثالي يصلح لجميع المؤسسات بل يجب أن تتكيف هذه الإجراءات والقوانين والهياكل التنظيمية وفق الظروف الداخلية مثل وضوح الإجراءات والخارجية مثل ثقافة الالتزام، وهذا ما يفسر تباين آراء الموظفين بحسب وضوح القوانين.

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين الإفصاح العلني في نشر البيانات وآليات المساءلة في تحسين الأداء بالمديرية.

المجموع		لا		نعم		آليات المساءلة في تحسين الأداء بالمديرية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإفصاح العلني في نشر البيانات
100%	52	32.7%	17	67.3%	35	نعم
100%	05	40%	02	60%	03	لا
100%	57	33.3%	19	66.7%	38	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يرون أن آليات المساءلة تساهم في تحسين الأداء بالمديرية بنسبة 66.7% مقابل نسبة 33.3% من المبحوثين الذين لا يرون أن آليات المساءلة تساهم في تحسين الأداء بالمديرية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في الإفصاح العلني في نشر البيانات بينت نتائج الجدول أن هذا المتغير أثر بشكل جزئي فقط على المتغير التابع بحيث معظم الإجابات جاءت مدعومة للاتجاه العام للجدول فقد صرح 67.3% من المبحوثين الذين أقرروا بوجود الإفصاح العلني وأن آليات المساءلة تساهم في تحسين الأداء بالمديرية، مقابل نسبة

60% من المبحوثين الذين لا يرون وجود إفصاح علني ومع ذلك يرون أن آليات المساءلة تساهم في تحسين الأداء، كما أوضحت معطيات الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين الذين أقرروا بعدم وجود الإفصاح العلني وأفادوا أيضا بعدم وجود تأثير الآليات المساءلة على تحسين الأداء، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون أن هناك إفصاحا علنيا لكن لا يعتقدون بوجود تأثير للمساءلة على الأداء بالمديرية بـ 32.7%.

باستنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا جليا أن هناك علاقة بين الإفصاح العلني وآليات المساءلة في تحسين الأداء داخل المديرية، إذ يسهم الإفصاح في تعزيز الشفافية وتمكين أصحاب المصلحة الوصول إلى المعلومات مما يعزز من فعالية آليات المساءلة، فعندما تتوفر البيانات بشكل علني يصبح من الممكن تتبع القرارات ومحاسبة المسؤولين الأمر الذي يحفزهم على تحسين الأداء والالتزام بالمعايير كما توضح لنا هذه النتائج أن النسبة الأكبر من الموظفين يربطون بين وجود الإفصاح العلني وبين أثر المساءلة في تحسين الأداء وهو ما يعكس وعيا بأهمية الشفافية كأداة داعمة للمحاسبة الإدارية والوقاية من الفساد، ومع ذلك فإن بعض الإجابات المصرح بها أن آليات المساءلة تظل فعالة حتى في غياب الإفصاح الكامل، وبالتالي يمكن القول أن الإفصاح العلني يعزز من أثر المساءلة ويشكل بيئة تنظيمية تساعد على تطوير الأداء وهذا ما أشارت إليه "نظرية أصحاب المصالح" التي تؤكد على أهمية تلبية احتياجات وتوقعات مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة فالإفصاح العلني يتيح لأصحاب المصالح سواء كانوا موظفين أو مواطنين أو حتى جهات رقابية للوصول إلى المعلومات الضرورية لمتابعة الأداء ومساءلة المسؤولين مما يعزز من فعالية الحوكمة ويحسن من جودة الأداء الإداري ويقلل من احتمالية الفساد بالمديرية.

2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

- للالتزام بأخلاقيات العمل دورا هاما في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي.

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين الاعتقاد بأهمية المسؤولية والجدية العملية وحالات انتشار استغلال النفوذ الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		حالات استغلال النفوذ
						الوظيفي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	أهمية المسؤولية والجدية العملية
100%	46	50%	23	50%	23	نعم
100%	11	45.5%	05	54.5%	06	لا
100%	57	49.1%	28	50.9%	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بوجود حالات انتشار استغلال النفوذ الوظيفي بنسبة 50.9% مقابل نسبة 49.1% من أفادوا بعدم وجود حالات انتشار استغلال النفوذ. وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الاعتقاد بأهمية المسؤولية والجدية في العمل بينت نتائج الجدول أن هذا المتغير لم يؤثر على المتغير التابع بحيث معظم الإجابات جاءت مدعمة للاتجاه العام للجدول، فقد سجلت نسبة 54.5% من المبحوثين الذين لا يرون أهمية للمسؤولية والجدية وصرحوا بوجود استغلال النفوذ ، مقابل نسبة 50% من الذين يرون أن للمسؤولية والجدية أهمية ومع ذلك أكدوا على وجود حالات استغلال للنفوذ، كما أوضحت معطيات الجدول نسبة 50% ممن يؤكدون على أهمية المسؤولية والجدية في العمل وبعدم وجود حالات استغلال للنفوذ، مقابل نسبة 45.5% من الذين لا يرون أهمية للمسؤولية والجدية العملية ولا بوجود حالات الاستغلال. تشير المعطيات الإحصائية إلى أن الاعتقاد بأهمية المسؤولية والجدية في العمل لا يحدث فرقا كبيرا في تقييم الموظفين لمدى انتشار استغلال النفوذ الوظيفي، فهناك تقارب واضح في نسب من يقرون بوجود هذه سواء كانوا يرون أن هناك أهمية للمسؤولية والجدية أو لا يرونها كذلك وهذا ما يفسر أن إدراك استغلال النفوذ لا يتأثر كثيرا بالقيم الفردية وإنما قد يكون مرتبطا أكثر ببيئة العمل أو بالممارسات السائدة داخل المديرية، وبمعنى آخر فإن الظاهرة تبدو متجذرة في السياق الإداري والمؤسسي أكثر مما هي متعلقة بتوجهات الموظفين وقيمهم وهذا ما يعكس ضعف تأثير القيم الإيجابية لوحدها في الحد من استغلال النفوذ ما لم ترافقها رقابة فعالة وثقافة مؤسسية شفافة، وبالتالي إن السياق التنظيمي لم الدور الأكبر في تشكيل آراء الموظفين وهذا ما تؤكد "النظرية الموقفية" التي ترى أن فعالية أي ممارسة أو سلوك تتوقف على الظروف الخاصة بالموقف وليس على المبادئ العامة أو القيم الشخصية.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين الالتزام بمواعيد العمل الرسمية واستغلال ممتلكات المديرية لأغراض شخصية.

المجموع		لا		نعم		استغلال ممتلكات المديرية لأغراض شخصية الالتزام بمواعيد العمل الرسمية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	43	81.4%	35	18.6%	08	دائما
100%	12	66.7%	08	33.3%	04	أحيانا
100%	02	—	—	100%	02	أبدا
100%	57	75.4%	43	24.6%	14	المجموع

تشير الشواهد الكمية أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود استغلال لممتلكات المديرية لأغراض شخصية بنسبة 75.4% مقابل نسبة 24.6% ممن أفادوا بوجود استغلال لممتلكات المديرية. وعند إدخال المستقل والممثل في الالتزام بمواعيد العمل الرسمية بينت نتائج الجدول أن المتغير المستقل أثر على المتغير التابع بحيث كانت الإجابات غير مدعمة للاتجاه العام للجدول، فقد سجلت نسبة 81.4% من المبحوثين الذين يلتزمون دائما بمواعيد العمل الرسمية ولا يرون وجود استغلال لممتلكات المديرية لأغراض شخصية مقابل نسبة 66.7% ممن يلتزمون أحيانا بمواعيد العمل ولا يرون وجود حالات استغلال لممتلكات المديرية لصالح الخاص، كما بينت معطيات الجدول نسبة 100% من المبحوثين الذين لا يلتزمون بمواعيد العمل أبدا ويقرون بوجود حالات استغلال لممتلكات المديرية مقابل نسبة 33.3% ممن صرحوا بأنهم أحيانا ما يلتزمون بمواعيد العمل ويؤكدون على وجود استغلال لممتلكات المديرية، في حين نجد نسبة 18.6% يلتزمون بمواعيد العمل ويقرون بوجود حالات استغلال لممتلكات المديرية.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية إلى وجود علاقة واضحة بين الالتزام بمواعيد العمل واستغلال ممتلكات المديرية لأغراض شخصية، وهذا ما يفسر لنا أن الموظفون الذين يلتزمون دائما بمواعيد العمل يميلون إلى عدم استغلال ممتلكات المديرية مما يدل على أن الالتزام على الدوام الرسمي للعمل يعكس مستوى عالٍ إلى حد ما من المسؤولية والانضباط المهني، في المقابل نجد أن الموظفون غير الملتزمين بالمواعيد الأكثر إقرارا بوجود استغلال للممتلكات مما يعكس ضعفا في الالتزام بالقيم المهنية، حيث يفسر هذا التباين السلوكي على ضعف الرقابة أو غياب الشعور بالمسؤولية المؤسسية الذي يسهم في تفشي الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية داخل المديرية، وبالتالي يفهم من هذه النتائج المتوصل إليها إلى أن الالتزام بمواعيد العمل لا يعكس فقط الانضباط الزمني للعمل يرتبط أيضا بسلوكيات مهنية أخرى مثل احترام المال والممتلكات العامة وعدم استخدامها لأغراض شخصية، حيث تقدم "نظرية الوكالة" تفسيرا لسلوك الموظفين في ضوء التزامهم الوظيفي وتظهر كيف أن غياب الانضباط قد يؤدي إلى ممارسات تتعارض مع مصلحة المؤسسة، بينما يعكس الالتزام مؤشرا لتقليل تلك الفجوة وتحقيق الأداء المؤسسي المنشود.

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين تقييم مستوى التزاهة وموضوعية التعيينات والترقيات بالمديرية.

موضوعية التعيينات والترقيات		نعم		لا		المجموع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تقييم مستوى التزاهة						
عالٍ جداً		87.5%	07	12.5%	01	100%
عالٍ		85.7%	18	14.3%	03	100%
متوسط		54.5%	12	45.5%	10	100%
منخفض		50%	02	50%	02	100%
منخفض جداً		50%	01	50%	01	100%
المجموع		70.2%	40	29.8%	17	100%

توضح البيانات الرقمية أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين أكدوا وجود موضوعية في التعيينات والترقيات بالمديرية بنسبة 70.2% مقابل نسبة 29.8% من المبحوثين الذين لا يرون وجود موضوعية في التعيينات.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في تقييم مستوى التزاهة بالمديرية بينت نتائج الجدول أن هذا المتغير لم يؤثر على المتغير التابع، بحيث غالبية الإجابات جاءت مدعمة للاتجاه العام للجدول، فقد سجلت نسبة 87.5% لصالح المبحوثين الذين قيموا مستوى التزاهة بأنه عالٍ جداً وصرحوا بوجود موضوعية في التعيينات والترقيات تليها نسبة 85.7% ممن أقرروا بأن هناك مستوى عالٍ من التزاهة وأكدوا موضوعية التعيينات، كما نجد نسبة 54.5% من المبحوثين الذين يرون أن مستوى التزاهة متوسط وأن هناك موضوعية في التعيينات في حين نجد نسبة 50% مثلت المبحوثين الذين يرون أن مستوى التزاهة منخفض ومنخفض جداً مع تأكيدهم على وجود موضوعية في التعيينات والترقيات، في مقابل ذلك أوضحت معطيات الجدول نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا أن مستوى التزاهة منخفض ومنخفض جداً ويقرون بعدم وجود موضوعية في التعيينات والترقيات، في حين نجد نسبة 45.5% ممن رأوا أن التزاهة متوسطة مع عدم وجود موضوعية في التعيينات تليها نسبة 14.3% الذين صرحوا بأن مستوى التزاهة عالٍ ولا توجد موضوعية وأخيراً نسبة 12.5% مثلت المبحوثين الذين أفادوا بأن مستوى التزاهة عالٍ جداً ولا توجد معايير موضوعية في التعيينات والترقيات.

باستنتاجنا لهذه المعطيات الرقمية يتضح لنا بصورة جلية أن هناك علاقة بين مستوى التزاهة في المديرية وبين مدى شعور الموظفين بوجود موضوعية وعدالة في التعيينات والترقيات وهذا ما يفسر لنا أنه كلما شعر الموظفون أن التزاهة عالية بالمديرية كانوا أكثر ميلا للاعتقاد بأن التعيينات والترقيات تتم بشكل عادل وشفاف، وهذا ما يعني أن التزاهة تزرع الثقة في الموظفين بأن القرارات الإدارية تعتمد على الكفاءة وليس على المحسوبية أو العلاقات الشخصية، حيث تفسر "نظرية أصحاب المصالح" العلاقة بين تقييم التزاهة وموضوعية التعيينات والترقيات من خلال أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية وخاصة الموظفين كون أن الموظفين يمثلون فاعلا أساسيا داخل المؤسسة فإن شعورهم بوجود نزاهة وعدالة في التعيينات يعكس التزام الإدارة بمبدأ الإنصاف واحترام حقوقهم، وهذا يعني أن تعزيز التزاهة داخل بيئة العمل يلعب دورا مباشرا في تعزيز الثقة والموضوعية في القرارات الإدارية.

ثالثا: عرض نتائج الفرضيات:

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " للشفافية في تطبيق القانون دورا فعالا في الحد من مظاهر التسيب الإداري "، أظهرت لنا مجموعة من النتائج نعرضها كالتالي:

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,219 ^a	1	,040		
Correction pour la continuité ^b	3,192	1	,074		
Rapport de vraisemblance	4,288	1	,038		
Test exact de Fisher				,061	,036
Association linéaire par linéaire	4,145	1	,042		
Nombre d'observations valides	57				

تشير نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (30) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح آليات الرقابة وحالات الغياب غير المبرر في بيئة العمل وهذا ما أكدته نتائج برنامج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 4.219 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة (sig) 0.040، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى

الخطأ 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,892 ^a	2	,640
Rapport de vraisemblance	1,110	2	,574
Association linéaire par linéaire	,869	1	,351
Nombre d'observations valides	57		

توضح نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (31) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين وضوح القوانين والإجراءات الإدارية وتأثير الالتزام بالإجراءات النظامية على بيئة العمل وهذا ما أكدته نتائج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 0.892 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة (sig) 0.640، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,110 ^a	1	,741		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,107	1	,744		
Test exact de Fisher				1,000	,545
Association linéaire par linéaire	,108	1	,743		
Nombre d'observations valides	57				

تؤكد نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (32) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح العلني في نشر البيانات وآليات المساءلة في تحسين الأداء بالمديرية، وهذا ما أكدته برنامج الحزم الإحصائية والاجتماعية (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 0.110 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة (sig) 0.741، وبما أن قيمة الدلالة

الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية والجداول المزدوجة والنتائج المستخلصة توصلنا إلى أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بشكل جزئي فقط.

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " للالتزام بأخلاقيات العمل دورا هاما في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي "، أظهرت لنا مجموعة من النتائج نعرضها كالتالي:

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,073 ^a	1	,786		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,073	1	,786		
Test exact de Fisher				1,000	,526
Association linéaire par linéaire	,072	1	,788		
Nombre d'observations valides	57				

من خلال نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (33) يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية المسؤولية والجدية العملية وحالات انتشار استغلال النفوذ الوظيفي، وهذا ما أكدته برنامج الحزم الإحصائية والاجتماعية (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 0.073 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة (sig) 0.786، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,465 ^a	2	,024
Rapport de vraisemblance	6,957	2	,031
Association linéaire par linéaire	5,664	1	,017
Nombre d'observations valides	57		

تؤكد نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (34) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمواعيد العمل الرسمية واستغلال ممتلكات المديرية لأغراض شخصية وهذا ما أكدته نتائج برنامج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 7.465 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة (sig) 0.024، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الخطأ 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,305 ^a	4	,121
Rapport de vraisemblance	7,581	4	,108
Association linéaire par linéaire	5,466	1	,019
Nombre d'observations valides	57		

تشير نتائج اختبار (χ^2) للجدول رقم (35) إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين تقييم التראה وموضوعية التعيينات والترقيات، وهذا ما أكدته نتائج برنامج (spss) حيث بلغت قيمة (χ^2) 7.305 عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة (sig) 0.121، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الخطأ 0.05 نقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ونرفض الفرضية البديلة.

يتضح لنا بصورة جلية من خلال هذه المعطيات والجداول الإحصائية والنتائج المتحصل عليها إلى أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت بشكل جزئي فقط.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي عملية بحث علمي إذ تزود الباحث بمعلومات قيمة سواء في الجانب النظري أو الميداني، كما تساهم هذه الدراسات في إثراء البحث وتساعد على وضع خطة بحثية تتناسب مع موضوع الدراسة من خلال تحديد المداخل النظرية والمناهج والأدوات البحثية المناسبة، كما أن الاعتماد على الدراسات السابقة يعد أمراً ضرورياً إذ نناقش من خلالها نتائج دراستنا في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات مما يتيح لنا تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وهذا ما سنحاول عرضه من خلال هذا العنصر.

-اتفقت دراستنا مع دراسة "رولا وائل الكبيجي" (دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني) من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الحوكمة كالشفافية وسيادة القانون في الحد من مظاهر الفساد الإداري وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "رولا" التي أثبتت وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد والدور الفعال للاستقرار السياسي وسيادة القانون في الحد من الفساد، إلا أن ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية والتي أجريت بيئة مغايرة توصلنا إلى نتائج جزئية تنص على أن هناك شفافية في تطبيق القانون تحد من مظاهر التسبب الإداري بشكل نسبي فقط.

-اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة "أحمد عباس عبود" (دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري) من خلال وجود اهتمام بتطبيق الحوكمة في الوقت الذي ينتشر فيه الفساد بصورة جلية في بلدية الرميثة، بينما توصلت دراستنا إلى نتائج حول الدور الفعال للحوكمة في تقليل مظاهر الفساد بمديرية الضرائب وهو ما يتشابه قليلاً مع دراسة "أحمد عباس" كون أن الدراستين أجريتا في مجالات زمانية وجغرافية ومكانية مختلفة إلى أن هناك بعض نقاط الاتفاق منها ما تعلق بعنوان الدراسة وكذا سعي كل من بلدية الرميثة ومديرية الضرائب إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الذي يعكس إرادة حقيقة لمواجهة الفساد الإداري والحد منه.

-تتفق دراسة "خروفي بلال" (الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية دراسة حالة الجزائر) مع دراستنا الحالية والتي أوضحت عجز الإدارة المحلية عن تطبيق مبادئ الحوكمة هو من أسباب انتشار الفساد وقد عكست دراستنا هذا التحدي من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن هناك ضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى مديرية الضرائب وهذا ما يشير إلى أن الحوكمة وتفعيل آلياتها يجب أن يكون شاملاً وليس جزئياً للتصدي لظاهرة الفساد الإداري وكذا العمل على تقليله بشتى الطرق والوسائل.

-تختلف دراسة "بن زعدة حبيبة" (دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات) من حيث المتغيرات ومكان إجراء الدراسة الميدانية، ففي دراستنا تم تطبيقها على مؤسسة ذات طابع إداري أما في دراسة الباحثة ركزت على المؤسسات الاقتصادية وبالتالي هناك اختلاف من حيث السياقات والبيئات التي أجريت فيهما الدراسة، حيث كشفت نتائج دراسة الباحثة "بن زعدة" إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الحوكمة ونمو المؤسسات الاقتصادية وأظهرت ارتباطا عكسيا ضعيفا في المقابل أشارت دراستنا إلى وجود الحوكمة في المجال الإداري حتى لو كان جزئيا يمكن أن يسهم في التقليل من الفساد الإداري.

خامسا: النتائج العامة للدراسة.

استنادا إلى المعطيات النظرية والميدانية التي جمعت حول موضوع دراستنا ومن خلال القيام بعملية التفريغ والتكميم والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات الجزئية للإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أفرزتها الشواهد الإحصائية أن الحوكمة تلعب دورا فعالا في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بشكل جزئي. بمديرية الضرائب، وفيما يلي عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- أظهرت النتائج أن هناك دور للحوكمة في تقليص ظاهرة الفساد الإداري وهذا ما أكد عليه غالبية أفراد العينة أن اعتماد معايير الشفافية والمساءلة والإفصاح يساهم بفاعلية في ضبط الأداء الإداري والحد من مظاهر الفساد إلا أن هناك غياب واضح للحوكمة بمديرية الضرائب.
- تساهم الشفافية في تطبيق القانون في الحد من مظاهر التسيب الإداري بدرجة متوسطة حيث أظهرت النتائج أن توفير المعلومات الواضحة يساهم في تطبيق القانون بفعالية أن آليات الرقابة في مكتب الضرائب واضحة.
- يؤدي الالتزام بأخلاقيات العمل إلى الحد من استغلال النفوذ الوظيفي بشكل نسبي وهو ما أظهرته النتائج أن المسؤولية والجدية في العمل تقلل من احتمال استغلال المنصب الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وعي لدى الموظفين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إفادتهم بأن آليات المساءلة تساهم في تحسين الأداء بالمديرية.
- بينت النتائج أن هناك بعض التحديات في تطبيق آليات الحوكمة بشكل كامل في المديرية من خلال وجود حالات استغلال النفوذ الوظيفي وهو ما يظهر وجود مظاهر الفساد.
- أوضحت النتائج أن زيادة الشفافية في الإجراءات والقرارات تؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل فرص الفساد الإداري.

سادسا: القضايا التي تثيرها الدراسة.

سنحاول في هذا العنصر طرح بعض التساؤلات المتعلقة بموضوع دراستنا الراهنة إذ يعد موضوع الحوكمة والفساد الإداري من القضايا المحورية ذات أهمية في واقعنا المعاصر، وكون أن دراستنا تناولت أبعاد معينة لم نصل من خلالها إلى نتيجة كافية ولهذا نسعى إلى طرح بعض التساؤلات المرتبطة بالموضوع والتي قد تشكل منطلقا لدراسات وبحوث سوسيو تنظيمية أخرى مستقبلا، ولعل أبرز هذه التساؤلات ما يلي:

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق آليات الحوكمة في تقليل مظاهر الفساد الإداري؟
- ما واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر ودورها في الحد من الفساد الإداري؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين الشفافية والمساءلة وبالتالي إمكانية الحد من الفساد الإداري؟

سابعا: التوصيات والاقتراحات العامة.

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سنسعى في هذا العنصر إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات على النحو التالي:

- ضرورة تعزيز الوعي بأهمية آليات تطبيق الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري.
- العمل على تطوير الأطر القانونية بما يضمن تطبيق أفضل لمبادئ الحوكمة.
- العمل على تعزيز آليات الرقابة والمساءلة بشكل واضح وصارم لمنع التجاوزات.
- الاستفادة من التكنولوجيا في تطبيق الحوكمة التي تساهم في تعزيز شفافية الإجراءات الإدارية.
- نشر وتوعية المجتمع بأهمية الحوكمة كمتغير فعال يساهم في محاربة الفساد من خلال الاستعانة بوسائل الإعلام والمجتمع المدني.
- ضرورة محاسبة جميع المسؤولين أو حتى الموظفين في حال تورطهم في قضايا الفساد وهذا ما يؤكد على تفعيل المحاسبة والمساءلة القانونية في حال التورط في ممارسات فاسدة.

خاتمة

خاتمة:

في الختام وبعد البحث والتقصي حول موضوع الحوكمة والفساد الإداري ضمن إطار نظري وإمبريقي يسمح لنا بمعالجة الموضوع والبحث فيه قصد الإلمام بجوانبه، حاولنا من خلال هذه الدراسة طرح الإشكالية والفرضيات لتسليط الضوء على أهم الظواهر التي تواجه المؤسسات في الوقت المعاصر وهي ظاهرة الفساد الإداري وكيفية تشخيصه ووضع خطة هادفة من أجل مكافحته عبر تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة الرشيدة.

وبعد تناولنا موضوع الحوكمة والفساد الإداري ومعالجتنا لمختلف جوانبه النظرية والميدانية اتضح لنا حقيقة أن هذا الموضوع قد حظي بتراث نظري في مختلف النظريات والأدبيات كالنظرية البنائية الوظيفية وكذا عديد الدراسات والأبحاث العلمية كدراسة "رولا وائل الكبيجي" و "أحمد عباس عبود".

ومن خلال هذه المنطلقات الفكرية نشير إلى الخطة المنهجية المعتمدة من خلال الأبعاد والمؤشرات ومعطيات الدراسة الميدانية التي تم تكميمها وتحليلها للخروج بمجموعة من النتائج نذكر أهمها:

أن الحوكمة تمثل إطارا فعالا يساهم في التقليل من ظاهر الفساد الإداري، إذ يظهر ذلك جليا من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تظهر علاقة وثيقة بين تفعيل مبادئ الحوكمة وانخفاض مستويات الفساد الإداري، ولعل هذا ما يؤكد على ضرورة وأهمية تبني هاته المبادئ كونها تعمل على تعزيز البيئة التنظيمية للمؤسسات.

ومن ناحية أخرى أكدت الدراسة على أن الفساد الإداري يشكل تحديا حقيقيا على تنمية المؤسسات ويؤثر بالسلب على أدائها العام كونه يمثل ظاهرة خطيرة ومستفحلة في البيئات التنظيمية تتطلب تشخيصا جيدا ومحكم من أجل التوصل إلى حلول مناسبة ضمن خطط استراتيجية فعالة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من خلال العمل على معالجة نقاط الضعف وتحسينها بما يتماشى مع بيئة العمل.

وعليه تؤكد هذه الدراسة على الحاجة الماسة لتبني آليات الحوكمة كجزء من النظام الداخلي للمؤسسات كونها تعبر عن ثقافة تنظيمية تحمل في طياتها أهم الآليات التي تعمل على ضمان بيئة مؤسسية خالية من مظاهر الفساد الإداري.

وفي الأخير نؤكد على أن هذه الدراسة ليست نهائية وتدخل ضمن قائمة الأبحاث العلمية التي تفتح المجال لدراسات أخرى مستقبلا.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القواميس والمعاجم:

1. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب لابن منظور، ط1، المجلد الحادي عشر، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1863.
2. بدون مؤلف، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2008.

ثانياً: الكتب:

1. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
2. باديس مجاني، الإعلام والفساد الإداري، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، الجزائر، 2018.
3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
4. بن جخلد سعد الحاج، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جداً، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019.
5. بن عوض الشهري عبد الله، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
6. بن محرز ليندة لطاد، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019.
7. بوفطالة محمد سيف الدين، الفساد وأخلاقيات العمل، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، عمان، 2022.
8. بوفطالة محمد سيف الدين، نظرية المنظمات، ط1، ألفا للوثائق نشر وتوزيع كتب، عمان، 2022.
9. الحوامدة أحمد، حوكمة الشركات، ط1، دار النفيس للنشر والتوزيع، 2020.
10. الدسوقي طارق نبيل محمد، الإدارة الرشيدة والحوكمة، ط1، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019.
11. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012.
12. الركيات كايد كريم، الفساد الإداري والمالي مفهومه آثاره وطرق قياسه وجهود مكافحته، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
13. السكارنه بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2019.
14. شرشافة إلياس، حوكمة الشركات دروس دراسة حالات وتمارين محلولة، ط1، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع كتب، عمان، 2021.
15. شلي ريهام ممدوح، حوكمة الشركات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2024.
16. العابد لزهري، حوكمة الشركات، ط1، ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع كتب، عمان، 2022.

17. العسكري عبود عبد الله، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير، 2004.
18. غنيم عبد الرحمن علي، باكير آلاء ناصر، الفساد الإداري ودور المنظمات العالمية والعربية في مكافحته، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
19. كافي كولار مصطفى، بورييع إيمان، الحوكمة المؤسسية، ط1، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، عمان، 2018.
20. كافي مصطفى يوسف، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2018.
21. يوسف حسن يوسف، الفساد الإداري والاقتصادي والكسب غير المشروع وطرق مكافحته، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2016.

ثالثاً: المذكرات والرسائل:

1. بن زغدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2018-2019.
2. خروفي بلال، الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2011-2012.
3. عبود أحمد عباس، دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2021.
4. وائل الكبيجي رولا، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس فلسطين، 2019.

رابعاً: المجلات العلمية:

1. بن أحمد الشلفان عادل: دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد2، 2021.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة كعامل رئيسي في محاربة الفساد الإداري في مديرية الضرائب بدار المالية لولاية تيارت، ولإجراء هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى جانبين نظري وميداني، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار التصوري والنظري للدراسة والمتضمن أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، تليها الإشكالية والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، أما بالنسبة للجانب الميداني تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والذي يتضمن مجالات الدراسة، ومجتمع البحث البالغ عدده 68 مفردة ونظرا لقلته قمنا بعملية المسح الشامل حيث شملت عينة الدراسة كل الموظفين المقسمين على خمس مديريات في مديرية الضرائب، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة أساسية والملاحظة كأداة ثانوية، وذلك بهدف جمع المعطيات للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها التالية:

تساؤلات الدراسة:

- ما دور الحوكمة في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري؟
- ما دور الاعتماد على مبدأ الشفافية في تطبيق القانون في الحد من مظاهر التسبب الإداري؟
- ما هو دور الالتزام بأخلاقيات العمل في الحد من استغلال النفوذ في المناصب الوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

- للحوكمة دورا فعالا في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري.
 - للشفافية في تطبيق القانون دورا فعالا في الحد من مظاهر التسبب الإداري.
 - للالتزام بأخلاقيات العمل دورا هاما في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي.
- وفي ضوء هذه الاعتبارات النظرية والميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية يساهم بشكل ملحوظ في تقليل الفساد الإداري، كما أظهرت النتائج كذلك إلى أن الشفافية والمساءلة يعتبران من العوامل الرئيسية التي تساهم بفاعلية في مكافحة الفساد الإداري.
- الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الفساد الإداري.

Abstract:

The study aimed to know the role of governance as a major factor in the fight against administrative corruption in the Tax Directorate of the Finance House of the state of Tiaret, and to conduct this study we divided it into two theoretical and field aspects, where we touched on the theoretical side to the conceptual and theoretical framework of the study, which includes the reasons and justifications for choosing the topic, the importance of the study and its objectives, followed by the problem and hypotheses, in addition to identifying previous concepts and studies, as for the field side, we touched on the methodological procedures of the study, which includes the fields of study, the research community. The 68 items and due to its lack we carried out a comprehensive survey process, where the study sample included all employees divided into five directorates in the Tax Directorate, and the study also relied on the descriptive approach, and data collection tools form as a primary tool and observation as a secondary tool, in order to collect data to answer the following study questions and hypotheses:

Study Questions:

- What is the role of governance in reducing the phenomenon of administrative corruption?
- What is the role of relying on the principle of transparency in the application of the law in reducing the manifestations of administrative laxity?
- What is the role of adhering to business ethics in reducing influence peddling in job positions?

Study hypotheses:

- Governance has an effective role in reducing the phenomenon of administrative corruption.
- Transparency in the application of the law has an effective role in reducing the manifestations of administrative laxity.
- Commitment to work ethics plays an important role in reducing the abuse of job influence.

In light of these theoretical and field considerations, the study reached several results, the most important of which are: that the effective application of governance principles contributes significantly to reducing administrative corruption, and the results also showed that transparency and accountability are among the main factors that contribute effectively to combating administrative corruption.

Keywords: governance, administrative corruption.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

التخصص: السنة الثانية ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل.

استمارة بعنوان:

الحوكمة ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري

دراسة ميدانية في مديرية الضرائب بدار المالية لولاية-تيارت-نموذجا.

مذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

من إعداد الطالب:

- كعوش محمد عبد اللطيف.

تحت إشراف الأستاذ:

- خريش الزهير.

نضع بين أيديكم هاته الاستمارة لمعرفة آرائكم حول موضوع الحوكمة ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري، نرجو منكم المساهمة في الإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تناسب وجهة نظركم مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا على تعاونكم واهتمامكم.

السنة الجامعية: 2024-2025.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

2-السن:

3-المستوى التعليمي:

4-المنصب الوظيفي: 1. إطار ☐ 2. عون تنفيذ ☐

5-سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات ☐ 2. من 5-10 سنوات ☐ 3. أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: دور الشفافية في تطبيق القانون والحد من مظاهر التسيب الإداري.

6-هل تعتقد أن توفير المعلومات الواضحة عن الإجراءات الإدارية يساهم في تطبيق القانون بفعالية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-في حالة الإجابة "بـ نعم" ما مستوى التأثير برأيك؟

1. تأثير كبير جدا ☐ 2. تأثير متوسط ☐ 3. تأثير ضعيف ☐

7-هل تشوب آليات الرقابة في مكتب الضرائب بعض الضباية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-في حالة الإجابة "بـ نعم" ما سبب ذلك برأيك؟

1. غياب المساءلة ☐ 2. ضعف الإجراءات التنظيمية ☐ 3. عدم وضوح القوانين ☐

-أخرى أذكر:

8-هل توجد إجراءات واضحة للطعن في القرارات الضريبية في مديريتك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

9-كيف تقيم وضوح القوانين والإجراءات المعمول بها في مديريتك؟

1. واضحة جدا ☐ 2. واضحة إلى حد ما ☐ 3. غير واضحة ☐ 4. غير واضحة إطلاقا ☐

10-هل تعتقد أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يساهم في مكافحة الفساد؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

11-هل تعتقد أن الإفصاح العلني في نشر البيانات المالية والإدارية يؤدي إلى تحسين مراقبة الأداء العام للمديرية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- في حالة الإجابة "بـ نعم" ماهي أهم البيانات التي يجب نشرها برأيك؟

1. التقارير المالية ☐ 2. إحصائيات الأداء ☐ 3. نتائج التفتيش ☐ 4. الإجراءات التأديبية ☐

12- هل تؤثر المساءلة والرقابة في ضمان محاسبة المسؤولين داخل المديرية عند ارتكاب المخالفات؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

13- هل تواجه حالات غياب دون تقديم تبرير واضح في بيئة العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- في حالة الإجابة "بـ نعم" كيف تقيم تكرار حدوثها؟

1. غالبا ☐ 2. أحيانا ☐ 3. نادرا ☐

14- هل يوجد نظام حوافز فعال يحفز الموظفين على الأداء الجيد في بيئة العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

15- هل تتوفر آليات مساءلة فعالة تضمن محاسبة الموظفين على أداء مهامهم في المديرية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

16- هل يحدث تأجيل في تنفيذ المهام الموكلة إليك دون أسباب مبررة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

17- في رأيك هل يعتبر عدم الالتزام بالمواعيد والإجراءات النظامية من العوامل المحورية التي تؤثر سلبا على بيئة

العمل في مديرية الضرائب؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- في حالة الإجابة "بـ نعم" ما درجة هذا التأثير؟

1. تأثير ضعيف ☐ 2. تأثير متوسط ☐ 3. تأثير كبير ☐

المحور الثالث: تأثير الالتزام بأخلاقيات العمل على الحد من استغلال النفوذ الوظيفي.

18- هل تعتقد أن الموظف الذي يتميز بالمسؤولية والجدية في عمله يكون أقل عرضة لاستغلال منصبه لتحقيق

مكاسب شخصية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- في حالة الإجابة "بـ نعم" هل تعتقد أن ذلك بسبب:

1. بيئة عمل نزيهة ☐ 2. رقابة ذاتية ☐ 3. خوف من العقوبات ☐

19- هل تلتزم بمواعيد العمل الرسمية بشكل منتظم؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

20- مامدى التزامك بأداء المهام الموكلة إليك؟

1. مرتفع ☐ 2. متوسط ☐ 3. ضعيف ☐

21- كيف تقيم مستوى النزاهة في مديريتك؟

1. عالٍ جدا ☐ 2. عالٍ ☐ 3. متوسط ☐ 4. منخفض ☐ 5. منخفض جدا ☐

22- هل تمد يد العون لزملائك عندما يواجهون مشكلة متعلقة بالعمل؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

23- هل تلتزم أثناء عملك بتطبيق التعليمات الموجهة إليك من قبل رئيسك؟

1. دائما ☐ 2. أحيانا ☐ 3. أبدا ☐

24- هل تعتقد أن هناك حالات استغلال النفوذ الوظيفية في مديرية الضرائب؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

25- هل ترى أن منح التعيينات والترقيات في المديرية يتم وفق معايير موضوعية تعتمد على الكفاءة دون تحيزات شخصية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

26- هل يتم استخدام ممتلكات المديرية لأغراض شخصية من قبل بعض الموظفين؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

27- هل ترى أن القرارات الإدارية في المديرية تتخذ بناء على معايير موضوعية وحيادية دون تأثيرات شخصية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

28- هل ترى أن جميع العمليات الإدارية في المديرية تتم بنزاهة وشفافية دون تأثير عوامل شخصية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

29- هل فعلا للحكومة دور في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بمديريتكم؟

.....

.....

.....

شبكة الملاحظة

رقم الملاحظة	زمن الملاحظة	مكان الملاحظة	الفاعل	المؤشر	الملاحظة
01	9:00	المدخل الرئيسي	الموظفون	الالتزام	عدم التزام بعض الموظفين بمواقيت الدخول ومدة التأخير تتراوح ما بين 15د إلى 30د.
02	9:30	بين طوابق المديرية وأروقتها	الموظفون	التفاعلات غير الرسمية بين الموظفين	تنقل بعض الموظفين بين الطوابق بالمديرية وتبادل أطراف الحديث خلال ساعات العمل.
03	10:00	الطابق السفلي لوحة الإعلانات	الإدارة والموظفون	الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية	عدم نشر التقارير على لوحة الإعلانات بل يتم نشرها عبر الموقع الرسمي لوزارة المالية (المديرية العامة للضرائب).
04	11:00	أحد مكاتب المدراء	المدير الفرعي والموظفون	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	في الطابق الرابع كان المدير الفرعي يعقد اجتماع عمل مع موظفيه حيث لوحظ أنه يشجع على تبادل الآراء دون فرض رأيه وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.
05	12:00	عند البوابة	الموظفون	مواقيت الخروج من العمل	خروج بعض الموظفين مبكرا قبل الساعة الثانية عشر بجوالي نصف ساعة وأحيانا أكثر.
06	9:00	المدخل الرئيسي	الموظفون	الالتزام	عدم التزام بعض الموظفين بمواقيت الدخول ومدة التأخير تتراوح ما بين 15د إلى 30د.
07	9:30	مكاتب المديرية	الموظفون	التعاون بين الموظفين	التفاهم والتعاون وتقديم المساعدة بين الموظفين.

08	10:00	الطابق السفلي (قاعة الاستقبال)	موظفو الموارد البشرية	عدالة نظام التعيينات والترقيات	في قاعة الاستقبال يوجد لوح إلكتروني كبير يتم العرض عليه الموقع الرسمي للمديرية بحيث يتم بث فيه كل تفاصيل الموقع وبالتالي فإن المديرية تعتمد على الرقمنة في عملية التوظيف.
09	11:00	مكاتب المديرية	المسؤولين والموظفون	الالتزام بتطبيق التعليمات الموجهة إليهم من الرؤساء	ملاحظة الموظفين عند إصدار الرؤساء لتعليمات معينة يلتزمون بها.
10	12:00	عند البوابة	الموظفون	مواقيت الخروج من العمل	خروج بعض الموظفين مبكرا قبل الساعة الثانية عشر بحوالي نصف ساعة وأحيانا أكثر.

الأحد 2 ربيع الثاني عام 1430 هـ للموافق 29 مارس سنة 2009 م		العدد 20 السنة السادسة والأربعون								
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية اتفاقات دولية ، قوانين ، مراسيم قرارات وآراء ، مقررات ، منشورات ، إعلانات وبلاعات										
الإدارة والتمويل الوكالة العامة للمطبعة WWW.JOBADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية حي البساتين، بئر عواد راهب، ص.ب 376 - الجزائر - مطبعة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفكس : 021.54.35.12 ص.ب 3200-50 الجزائر Téléc : 65 180 DZPOF DZ بذلة الفلاحة والتخمينية الرقمية 000.000.0007 00 00 حساب العملة الأجنبية للمشتريين خارج الوطن بذلة الفلاحة والتخمينية الرقمية 000.000.0000.12	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريتانيا	الاشتراك سنوي <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">سنة</th> <th style="width: 50%;">سنة</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2675,00 دج</td> <td style="text-align: center;">1976,00 دج</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6368,00 دج</td> <td style="text-align: center;">2146,00 دج</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">تولد عليها نقلته الإرسال</td> <td></td> </tr> </table> النسخة الأصلية النسخة الأصلية وتجهتها ...	سنة	سنة	2675,00 دج	1976,00 دج	6368,00 دج	2146,00 دج	تولد عليها نقلته الإرسال	
سنة	سنة									
2675,00 دج	1976,00 دج									
6368,00 دج	2146,00 دج									
تولد عليها نقلته الإرسال										
ثمن النسخة الأصلية 13,50 دج ثمن النسخة الأصلية وتجهتها 27,00 دج ثمن العدد الصغير في المئتين الصغيرة : حسب التسعيرة. وتسلم الفهارس مجاناً للمشتريين. للطلوب إدخال نفقة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان. ثمن النشر على أساس 60,00 دج للسطر.										

الفصل الخامس المديرية الولائية للتراث

المادة 59: تنتظم مديرية لولاية للتراث في خمس (5) مديريات فرعية.

المادة 60: مديرية القرعة للعمليات الجبلية، وتكلف لا سيما، بما يأتي:

تنشيط المصحح و إعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بالتحال لإصدار،

- التكنف بعمليات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من رسوم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها

- متابعة أنظمة لإعفاء والأملاكات الجبلية الخاصة.

وتشكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكتب.

المادة 61: مكتب الجداول، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

التكنف بالجدول العامة والتصديق عليها،
- التكنف بمصفوفات الجداول العامة وسدادات التكميل

المادة 62: مكتب الاملاكات، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

- استلام إحصائيات الهيكل الأخرى في المديرية الولائية.

- مركزة المنجيات لإحصائية دورية الخاصة بالزعماء والتحصين.

مركزة إحصائيات إحصائية الدورية وحسن إحالتها إلى المديرية الجهوية للتراث

المادة 63: مكتب التنظيم والعلاقات العامة، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الضرائب بالإعفاء من الرسوم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الإمتدات،

- متابعة الأنظمة الجبلية الخاصة والأملاكات،

- نشر المعلومة الجبلية واستقبال الجمهور وإعلامه بتوجيهه.

المادة 64: مكتب التنشيط والمساعدة، ويكلف لا سيما، بضماني ما يأتي:

وتكوين قوائم المعطيات والفهرس الجهوي للغة المكلفة جبانجا وتسييرها، إضافة إلى مساعدة المصحح، كما تكلف بالتحال الأعداد

وتشكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (3) مكتب.

المادة 65: مكتب تسيير قواعد المعطيات، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

إشادة بطرقيات الجهوية للغة المكلفة جبانجا والعضيرة العقارية والمنكبات وتسييرها.

- استغلال معلوميات وتشكيل قواعد المعطيات.

المادة 66: مكتب إصدار الجدول العامة وتحليلها، ويكلف لا سيما بالاشغال التحضيرية لأعداد المصفوفات الأولية ومصنفونات فرض الضريبة، في مجال الضريبة ورسوم الضريبة عن طريق الجدول العامة مع مراقبتها وإعداد إلتدات المختصة بها

المادة 67: مكتب معالجة المعلومات وتسييرها، ويكلف لا سيما، بما يأتي:

تحليل ومعالجة معلومة ذات الطابع الجباني مع رجوعها إلى المصالح الجبلية وإلى الهيئات والمصحح المؤهلة لذلك.

- مهام الدراسة والتحليل في مجال بحوث موجهة.

المادة 68: المديرية الفرعية لادارة لادارة الاعلامية وتنظيمها، وتكلف لا سيما بتسيير النظام الاعلامي وتأمينه.

وتشكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (3) مكتب.

المادة 69: مكتب تسيير نازات الاتصال، ويكلف لا سيما بتسيير برامج الاتصالات و تربط مع مصادر المعلومات الخاصة بالانقليمي للشركاء الفارجيين.

المادة 70: مكتب الارشيف والتجميع، ويكلف لا سيما برفقة المعطيات وحفاظ عليها وصيانتها

المادة 71: مكتب التأمين والتأهيل وترخيصات دخول، ويكلف لا سيما بما يأتي:

تأمين الأنظمة والتحصينات معلوماتية.

تسيير التأهيلات وترخيصات الدخول إلى قروعة العصبية

المادة 65 : مكتب التصفية ويكلف لاسيما بضمائم ما يأتي :

- مراقبة التكاليف بالمداول العلمية و مستندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمسحقات وممتلكات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والمقويات المالية أو الموارد غير الجبلية.

- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قبضير الضرائب والمصافاة عليها،

- مركزة حسابات تسخير الخزينة و المستندات الملحقة.

- التكاليف بمداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، و مراقبة كل ذلك،

المادة 66 : المديرية الفرعية للمنازعات، وتكلف لاسيما بضمائم ما يأتي :

- معالجة الاحتجاجات المقدمة يومس للمرحلين الإداريين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعتقالية و تبليغ القرارات المتخذة و الأمر بحسوف الإلغاءات والتخفيضات المدونة.

- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.

- تشكيل سلطات إيداع التطلعات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة من مصالح الإدارة الجبلية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

المادة 70 : مكتب الاحتجاجات، ويكلف لاسيما بما يأتي :

- استلام دراسة الطعون المعلقة سواء إلى إرجاع الموقوف أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بكتيبها معجوزة.

- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

المادة 71 : مكتب لجان الطعن، ويكلف لاسيما بما يأتي :

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالخريرية و تقديمها للجان المسالمة و الطعن النزاعي أو الإعتقالي المختصة.

- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قبضير الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع لقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل و عرضها على لجنة الطعن الإعتقالي المختصة.

- التكاليف بالاتصال مع الهيكل الجهوية والمخبريات الولائية للضرائب و كذا بتخطيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تمسين منافع العمل و انسجامها.

- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

المادة 68 : المديرية الفرعية للتحصيل، وتكلف لاسيما بما يأتي :

- التكاليف بالمداول ومستندات الإيرادات و مراقبتها و متابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم و كل نتائج آخر أو أخرى.

- متابعة العمليات والقيود المحاسبية و المراقبة الضرورية لمصالح التحصيل وتنظيم قبضيات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطوير و تصفية العمليات وكذا التحصيل الجبري للضريبة،

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تضمن الناتج الجبلي.

- مراقبة القبضيات و مساعدتها قصد تطهير حسابات قبضيات الضرائب بقية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (3) مكاتب.

المادة 69 : مكتب مراقبة التحصيل، ويكلف لاسيما بما يأتي :

- منع تخلفات التحصيل.

- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العطلية المؤقتة و عند إرجاع فلتن المدفوعات.

- إعداد عناصر الجبلية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للهيئات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

المادة 67 : مكتب متابعة عمليات القيد وإلغاءه، ويكلف لاسيما بضمائم ما يأتي :

- متابعة أعمال التأسيس والتوقيع على المفروقات وعلى شهادات الإلغاء من المداول ومستندات الإيرادات المتكفل بها.

- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة العمليات المالية و القيم لمر النشطة.

- التكاليف الفعلي بالأوامر و التوجيهات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.

- إعداد و تأسيس عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

المادة 76 : مكتب مراقبة التظلمات، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- استلام و استغلال حقود نقل الملكية بالمقابل أو مجاناً

- المشاركة في أعمال التحجير للمعابر الموجهة (التنطيط)،

- متابعة أعمال القبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

المادة 79 : المديرية الفرعية للوسائل، وتكلف لاسيما، بما يأتي :

- تسيير المستخدمين و الميزانية والوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب

- المسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتضمينها و كذا الصبر على إبقاء المنشآت التحتية والتجهيزات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

المادة 80 : مكتب المستخدمين والتكوين، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- المسهر على احترام التطوير والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين،

- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيده مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهيكل المعنية في المديرية الجهوية.

المادة 81 : مكتب عمليات الميزانية، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية،

- تمرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاقتصاص للنقل له،

- تمرير أمر بصرف فواتير المنفوعات التغطية من استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب،

- الإعداد السنوي للمصالح الإدارية للمديرية.

المادة 82 : مكتب الوسائل وتسيير المعلومات والأرشيف، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب

المادة 72 : مكتب المذكرات القضائية، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة،

- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجهوية عند الاحتجاج على قرص حربية.

المادة 73 : مكتب التبليغ والأمر بالصرف، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- تبليغ المكلفين بالصرفية والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أشكال الطعن

- الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات المتوحة مع إصدار الشهادات الخاصة بذلك.

المادة 74 : المديرية الفرعية للمراقبة الجهوية، وتكلف لاسيما بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومطابقة إنجازها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

المادة 75 : مكتب البحث عن المعلومة الجبلية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- تشكيل فهرس للمصادر المطية للمعلومات التي تعني وراء الصربية و مراقبتها وكذا تصنيفها

- تنفيذ برامج التفتحات و البحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع و حق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

المادة 76 : مكتب البطاقات والقرائن، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

- تكوين و تسيير مختلف البطاقات المعموكة،

- التمكن بطاقات التعريف الجبلية للمكلفين بالصربية.

- مراقبة استغلال المصالح المعنية لحظيات القرائن و إعداد و تحديث إحصائية و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

المادة 77 : مكتب المراجعات الجبلية، الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما، بضمحل ما يأتي :

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة،

- تسجيل المكلفين بالصربية في مختلف برامج المراقبة،

- إعداد التجهيزات الإحصائية و التفتير الدورية التقييمية.

مكتب مستخدمين و لتكوين الذي تتصبر
ملاحياته مع تلك المنصوص عليها في المادة 81 من هذا
قرار.

- مكتب العمليات، مبرانية الذي يمارس
الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 81 من هذا
قرار.

مكتب الوسائل والإعلام التي تنطبق
صلاحيات مع تلك المنصوص عليها في المادة 82 و 83
من هذا القرار.

الفصل السادس

مركز الضوابط

المادة 88: - يضم مركز الضوابط في ثلاث (3) مصالح رئيسية وقبضة ومصلحتين.

المادة 89: - المصلحة الرئيسية لتسيير وتكف
لا سيما، ما يأتي:

التكفل باللغات الأجنبية للمكثفين بالضريبة
التابعين لمركز الضوابط في مجال الوعاء، و مراقبة
إجسية، و متابعة الامتيازات الأجنبية، و الدراسة
الأولية للمنتجات.

المصاحفة على اجت ول، وخدمات الإبربات
وتقديم، و إزاحة المركز المؤقتة، و إزاحة وكلاء
معرضا المدير الزلاني للضرائب.

- اقتراح تحميل المكثفين بالضريبة لمرافقة
على أساس استنادات، و / أو لمراجعة المحاسبة.

- إعداد تقارير دورية، و جميع الإحصائيات
وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح
الأخرى مع الحرص على انسجامها.

تضم هذه المصلحة الرئيسية خمس (5) مصالح،
وهي:

مصلحة الكلفة بجيبية النزاع لتنامي،
- المصلحة المكلفة بجيبية قمار البنا، و الأشغال
لعزمية.

مصلحة الكلفة بجيبية النزاع لتجاري،
- مصلحة الكلفة بجيبية قطاع الخدمات.

مصلحة الكلفة بجيبية المهن الحرة.

المادة 90: - مصلحة الرئيسية للمراقبة و البحث،
وتكف، لا سيما، ما يأتي:

- إنجاز إجراءات بحث عن معلومة أجنبية
و معالجتها وتنفيذها، و تزييعها من أجل
استغلالها.

تنفيذ التتبع المشروع فيها من أجل ضمان
أمن المستخدمين والهيكلة و العدد و لتجهيزات مع
إعداد تقارير دورية عن ذلك.

المادة 83: - مكتب الإعلام، التي، و تكف لا سيما،
ما يأتي:

- التنسيق في مجال الإعلام، التي بين المصالح
على المستخدمين المحلي و أجنبي.

- المحافظة في حالة شغل للمنشآت المحففة
لتكنوية و مواردها.

المادة 84: - تضم مديريات الضرائب لولايتي
يليزي و تيندوف، ثلاث (3) مديريات فرعية.

المادة 85: - تضم المديرية الفرعية للمحاسبة
لجيبانية و التجميع، ما يأتي:

- مكتب اجت ول و الإحصائيات، بحيث تكون
صلاحيات هي تلك المنصوص عليها في المادتين 61 و 62
من هذا القرار.

- مكتب التنظيم و التخطيط و العلاقات العامة،
التي يدرس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 67
و 68 من هذا القرار.

- مكتب مراقبة التحصيل، بحيث تكون
صلاحيات هي تلك المنصوص عليها في المادة 66 من هذا
قرار.

- مكتب متابعة عمليات و اشغال القيد
و لتصفية، التي يدرس الصلاحيات المنصوص عليها
في المادتين 67 و 68 من هذا القرار.

المادة 86: - تضم مديرية الفرعية لخدمات
و الرقابة الجيبية، ما يأتي:

- مكتب الاحتياجات التي تنطبق صلاحيات مع
تلك المنصوص عليها في المادة 70 من هذا القرار.

- مكتب النزاعات لفضائية و لجان الطعن، التي
يمارس الصلاحيات المنصوص عليها في المادتين 71 و 72
من هذا القرار.

مكتب التليغات و الأمر بالمصرف التي تنطبق
صلاحيات مع تلك المنصوص عليها في المادة 73 من هذا
قرار.

- مكتب لبحث عن معلومة أجنبية و المراجعات
لجيبانية و مراقبة التقييمات التي يمارس الصلاحيات
المنصوص عليها في المواد من 75 إلى 78 من هذا
القرار.

المادة 87: - تضم مديرية الفرعية للوسائل،
ما يأتي:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 27/ق ع 1 / ل ع 11 / 2025

إلى السيدة (ة) المحترم (ة) : مدير دار المالية لولاية
تيارت - مكتب الضرائب -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تريض

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- كعوش محمد عبد اللطيف

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان :

الحكومة و دورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري

تيارت في: 26 / 02 / 2025



كرطالي نور الدين
ممثل عن قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قائمة المحكمين

أستاذ محاضر أ	حسني خيرة
أستاذ محاضر ب	زيان عبد الوهاب