

الشفافية في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

"دراسة مسحية على المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض"

ناصر بن محمد الفوزان - ندى بنت فلاح بن قاعد العتيبي

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود - السعودية

الملخص: يهدف هذا البحث إلى معرفة مستوى ممارسة الشفافية في مؤسسات القطاع العام ، والتعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية ، ومحاولة الوصول إلى أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. ولتحقيق هدف هذا البحث ، تم استطلاع اتجاهات المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والمشرفين ، حيث وقع الاختيار بطريقة عشوائية على 11 وزارة حكومية من أصل 22 وزارة حكومية بمدينة الرياض لتمثل مؤسسات القطاع العام ، وتم مسح 356 موظف بهذه الوزارات ، بمعدل استجابة بلغ حوالي 71% . توصلت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات المبحوثة كانت متوسطة بشكل عام ، حيث أن الوضوح يمثل أكبر بعد من أبعاد الشفافية وجوداً ، بينما المشاركة في اتخاذ القرار تمثل أقل بعد من أبعاد الشفافية وجوداً ، كما توصلت نتائج البحث إلى أن أهم الأساليب والآليات لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة من وجهة نظر المبحوثين تتمثل في: وضع نظام لمكافحة الفساد ، منح جائزة الشفافية لتكريم المتميزين ، توفير قاعدة للبيانات داخل المنظمة ، الاهتمام بالحاسب الآلي في العمل ، توضيح أهمية الشفافية بالنسبة للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، مؤسسات ، القطاع العام ، الحكومية

1. المقدمة:

تمثل الإدارة العامة حجر الزاوية في تقدم الدول؛ حيث يقع على عاتق القطاع العام الوصول إلى مستوى حضاري متقدم يسهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين، وتقديم جميع الخدمات التي يحتاجون إليها، وذلك من خلال تهيئة البيئة للوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري، التي تعتمد بشكل أساسي على مدى الوضوح والشفافية في المعلومات، وقوة الاتصالات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم.

وقد قامت العديد من الدول بخطوات كبيرة لمحاربة الفساد؛ خوفاً من انتشاره وامتداد جذوره؛ لذلك لا بد من بذل الجهود لمعالجة المشكلات الإدارية، ومعرفة المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري، والروتين، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته؛ لذلك نلاحظ أن الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور المهمة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة.

مشكلة البحث

الشفافية هي الوضوح داخل المنظمات فيما يتعلق بالإجراءات والغايات والأهداف، فهي العلنية والدقة والصرحة وسهولة الحصول على المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز، وفي العلاقة مع المواطنين، وانفتاح العموم على عمليات الحكومة وهيكلها.

واستناداً إلى التقرير الذي قدمته منظمة الشفافية الدولية عام ٢٠٠٨ م فإن الدول العربية حققت نتائج متدنية في هذا التقرير الذي أُعلنت نتائجه في مدينة برلين الألمانية. ولقلة الدراسات عن هذا الموضوع في المنظمات الإدارية تبدو الحاجة

ملحة لمعرفة مستوى ممارسة الشفافية في مؤسسات القطاع العام، ومعرفة العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية، ومعرفة أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية.

ولتحديد هذه المشكلة يمكن تلخيص تساؤلات الدراسة فيما يلي:

١. ما مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما أهم العوامل التي يرى أفراد العينة أنها تؤثر في تطبيق الشفافية بمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية بمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحدائة موضوع الشفافية، فالشفافية أحد المداخل المهمة لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وذلك من خلال توفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهها، وفي مقدمتها الفساد الإداري، وصولاً إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في كافة المجالات.

أهداف البحث

- ١- معرفة مستوى ممارسة الشفافية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ٢- معرفة أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- ٣- معرفة أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

منهج البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها ومنهج دراسة الحالة.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث تكون من المديرين، الوكلاء، رؤساء الأقسام، المشرفين، وكل من يرأس قسماً أو وحدة إدارية في مؤسسات القطاع العام بمدينة الرياض؛ وذلك لضمان استيعابهم مفهوم الشفافية، وقد وقع الاختيار بطريقة عشوائية على ١١ وزارة حكومية من أصل ٢٢ وزارة حكومية بمدينة الرياض لتمثل مؤسسات القطاع العام.

أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات في هذا البحث من خلال تصميم استبانة تساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ حيث تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

وقامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كالاتي:

١- الجزء الأول: يتعلق بمستوى ممارسة الشفافية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، ويحتوي على عبارات تقيس مستوى الشفافية في الإدارة من خلال خمسة أبعاد هي:

١. الوضوح.
٢. المعلومة وسهولة الحصول عليها.
٣. المشاركة في اتخاذ القرار.
٤. النزاهة في العمل.

وقد تم استخدام المقياس الرباعي بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، لا يوجد لقياس هذه العبارات.

- ٢- الجزء الثاني: يتعلق بأهم العوامل التي يرى أفراد العينة أنها تؤثر في تطبيق الشفافية بمؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، ويحتوي على عبارات تقيس العوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية بالإدارة. وقد تم استخدام المقياس الرباعي موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق على الإطلاق لقياس هذه العبارات.
- ٣- الجزء الثالث: يتعلق بأهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة، ويحتوي على عبارات تقيس الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في مؤسسات القطاع العام.
- ٤- الجزء الرابع: على البيانات الشخصية الديموغرافية للموظفين العمر، الخبرة العملية، المرتبة الوظيفية، التعليم الملاحق.

2. مفهوم الشفافية

الشفافية هي أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تبشره من مهمات، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها ذلك (أفندي، 2002م: 261).

ونلاحظ أن فوائد الشفافية الإدارية تشتمل على ما يلي:

1. سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها؛ مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
 2. تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛ وذلك من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
 3. تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة، وسرعة الإنجاز، وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وجمهور المراجعين.
 4. تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات (اللوزي، 2000م: 148-149).
- فالشفافية تساعد على إيجاد فرص للمشاركة في صنع القرار وتحقيق المصلحة العامة، وتمتد - أيضاً - إلى الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وأسواق المال، والرقابة على الشركات، وتقارير تقييم الأصول، ومراجعة الميزانيات ونشرها (2001م، Mcyer: 2000، Mcallister).

تطور الشفافية

يتوقع المواطنون أن يقوم الموظفون العموميون يومياً بخدمة المصالح العامة بعدالة وإنصاف وإدارة الموارد العامة على نحو سليم. وتؤدي الخدمات العامة العادلة واتخاذ القرارات المتوقعة إلى خلق الثقة لدى الجمهور وتوفير مناخ أمين، وتعتبر الشفافية في الإدارة العامة شرطاً مسبقاً لثقة الجمهور وتعزيزاً لها. وفي هذا السياق فإنه يمكن تحديد ثلاث مراحل - تقريباً - لعملية الظهور المجدد للشفافية في الإدارة العامة:

المرحلة الأولى:

بدأت أواخر الثمانينيات من القرن الماضي؛ حيث بدأ الحديث عن الفساد أو عن غياب أو تشويه هذه القيم، فقد أخذ الحراك الجماعي دوره ضد الفساد، وعلت معارضته لآثاره الضارة في بلدان مثل الفلبين وبنغلاديش والصين (Pope، 2005م: 2).

المرحلة الثانية:

امتدت من أواسط التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث بدأ المجتمع الدولي وضع المعايير الإقليمية والدولية التي هدفت إلى منع ومحاربة الرشوة التي يتقاضاها الموظفون؛ والأمر الذي كان يدفع إلى وضعها في الغالب هو إيجاد (مناخ يتساوى فيه الجميع) في التجارة الدولية. وقد تم تضمين هذه المعايير في المعاهدات الدولية، مثل: اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد ١٩٩٦م التابعة لمنظمة الدول الأمريكية، واتفاقية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لمكافحة الرشوة، والاتفاقيات الجنائية والمدنية لمجلس أوروبا، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد (2004:11م، Florini).

المرحلة الثالثة:

دخل العالم عقداً يتسم بالحاجة إلى تنفيذ وتطبيق هذه المعايير، وهذا يتطلب إدخال تعديلات جديدة على الأنظمة القائمة وعلى الثقافة التنظيمية، وعليه فإن كافة الأطراف الفاعلة في هذا المجال كالحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني يواجهون هذا التحدي على كافة الصعد الدولية والقومية والمحلية (Elia، 2005:3م)، فيتطلب من المنظمات مراجعة وتعديل قوانينها وآلياتها؛ وذلك لضمان أن يتوافق التصرف الفعلي مع النتائج المتوقعة منه، حتى لا تظل آليات الشفافية حبراً على ورق فقط، كما حدث في الماضي دون تطبيقها ووضعها في موضع التنفيذ.

أبعاد الشفافية

إن الشفافية -كأي مفهوم- لا بد لها من أبعاد تساعد على تحديد صورة دقيقة حولها، ولكن الملاحظ بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة خلوها من أي تصنيف صريح لهذه الأبعاد؛ ولذلك حاولت هذه الدراسة وضع تصنيف حول أهم أبعاد الشفافية وهي:

أ- الوضوح:

تقوم الشفافية على تقاسم المعلومات والتصريف بطريقة مكشوفة، وأن تكون الإدارة موضحة لملاحم العمل، وأن تدرك ما ينبغي أن تكون عليه من خلال تحديد مسؤوليات وصلاحيات الموظفين بكل وضوح، وأن تكون الأهداف والخطط المرسومة واضحة، وأن يتم التعامل بين الموظفين بعضهم مع البعض ومع الرؤساء في العمل بشكل واضح (هاشم، 2003م: 294).

ب- سهولة الحصول على المعلومة:

تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وتوفير البيانات في الوقت المناسب، وسهولة الحصول عليها عند الحاجة، من خلال توفير قاعدة بيانات، بأن تكون الأنظمة والقوانين متاحة للجميع على الشبكة، وأن يتم تحديثها أولاً بأول؛ مما يؤدي إلى زيادة الثقة داخل الإدارة (Grigorescu، 2006:646م).

ج- المشاركة في اتخاذ القرار:

تقوم الشفافية على إتاحة الفرصة للمواطنين والأفراد للمشاركة في اتخاذ القرار، ووضع القواعد في مختلف المجالات، والاستفادة من آراء الآخرين من خلال فتح باب المشاركة في اتخاذ القرار، وتقبل جميع الاقتراحات الصادرة من الموظفين؛ مما يحسن نوعية القرارات الإدارية، ويثري القرار ويجعله قراراً ناضجاً (عفيفي: 14).

د- النزاهة في العمل:

تقوم الشفافية على الصدق والأمانة والإخلاص في العمل، وأن يتم توزيع العمل بشكل عادل، وفقاً لمعايير منظمة، وأن يتم التزام الموظفين بالأنظمة في أثناء تأدية العمل، والمحافظة على المصلحة العامة للمنظمة، وألا تتعارض مع المصالح الشخصية (أمان، 2008م).

عناصر الشفافية

يمكن توضيح عناصر الشفافية الإدارية في الآتي:

1. العلانية: هي العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية، وهي أول خطوة في طريق الرقابة على الفعاليات الإدارية للحكومة، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة، وتتوافر آليات العلانية من خلال وسائل عدة تتضمن: الصحافة، والتلفزيون، والإذاعة، والندوات، والمؤتمرات الصحفية، واللقاءات... إلخ.
2. القانونية: وتعني النص القانوني الثابت والقوي؛ مما يتيح ويضمن قانونية توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية المتوافرة من جهة أخرى، فإذا نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية، فسوف تستطيع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل (عبدالله، 2006م).

أهمية الشفافية

اكتسبت الشفافية أهمية كبيرة وشهرة واسعة في مجال الجهود المبذولة لعلاج مشكلات الإدارة الحكومية وفي مقدمتها الفساد الإداري والروتين والتعقيد في إجراءات العمل؛ وذلك نظراً لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني الفساد في أجهزتها الحكومية نتيجة تطبيق الشفافية في مختلف مجالات العمل في تلك الأجهزة.

أساليب وآليات تطبيق الشفافية

أورد عدد من الدراسات العديد من الأساليب والآليات لتطبيق الشفافية، فقد اتفقت عدد من الدراسات (الشيخ: 1997م)، و(سميح بينو: 1997م) و(Schneider، 2002م) على عدد من الآليات هي كما يلي:

1. تطوير قدرات ومهارات موظفي الجهاز الحكومي، خاصة في المواقع المالية.
2. كشف أسماء الأشخاص المتورطين في بعض قضايا الفساد، خصوصاً تلك المتعلقة بصحة الإنسان وغذائه؛ للمساهمة في عزلهم اجتماعياً.
3. توفير الحماية والضمانات للأشخاص أو المؤسسات أو الشركات الخاصة التي تسهم في كشف الفساد وضمان عدم تعرضها لإجراءات انتقامية نتيجة لذلك (الشيخ: 1997م)، و(سميح بينو: 1997م)، و(Schneider، 2002).
4. البلاغات والتعاميم: ويتم إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العاملين، أو سياسات وإجراءات العمل؛ وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، وكذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حالة إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المنظمة (أبوطة، 1997: 431م).

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية

تحتاج الشفافية في تطبيقها إلى العديد من المقومات لضمان استمراريتها وكفاءتها، ولكن على الرغم من ذلك هناك مشكلات تعوق تحقيق جهود الشفافية الإدارية، وهذه المشكلات تتمثل في:

1. صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ؛ مما يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
2. إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير يؤديان إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة (الشيخ، 1997م: 358).

وقد تم تلخيص بعض المشكلات التي قد تواجه تطبيق الشفافية وهي:

1. وصول قيادات إدارية إلى مواقع ليست أهلاً لها عن طريق المحسوبية أو الأهداف السياسية؛ الأمر الذي يؤدي إلى استغلال هذه القيادات مواقعها العامة في تحقيق مآرب شخصية.
2. ضعف الوازع الديني لدى بعض الأفراد ممن يكونون على صلة بالعمل العام.
3. تخوف كثير من المسؤولين من نشر المعلومات بسبب عدم وجود تعليمات واضحة تنظم ذلك.
4. ضعف إدراك الموظف أهمية دور الشفافية وعدم تعاونه يؤديان إلى صعوبة تطبيقها.
5. هناك العديد من الإجراءات التي تتطلب السرية والكمتمان، وهذا يؤثر سلباً في مستوى الشفافية (عامر، 2003م: 253).

3. التجربة الدولية في مجال الشفافية ومكافحة الفساد:

لقد ظهرت على المستوى الدولي العديد من المنظمات الدولية التي تعمل في مجال الشفافية ومكافحة الفساد، وعملت هذه المنظمات على تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج علمية في مجال محاربة الفساد؛ حيث إن الدول المختلفة يمكن أن تستعين بهذه المنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبراتها في مجال مكافحة الفساد الإداري، ومن أهم المنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر: الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية، ومنظمة الشفافية الدولية (الغالبي والعامري، 2005م).

4. منظمة الشفافية الدولية:

تعد منظمة الشفافية الدولية من أهم المنظمات الدولية التي تعمل على زيادة الشفافية في المؤسسات المختلفة الحكومية وغير الحكومية، وهي منظمة غير حكومية ولا تهدف إلى الربح، وأسست في برلين عام ١٩٩٣م لمحاربة الفساد في المعاملات الدولية، وتقوم هذه المنظمة بتزويد العديد من الجهات بالمعلومات اللازمة في هذا الشأن، والتي تشمل على قواعد بناء أنظمة فعالة للشفافية، وأدوات المتابعة للأداء المؤسسي، وآليات تطبيق القوانين الخاصة بالشفافية، ومنظمة الشفافية الدولية مكاتب في أكثر من ٧٠ دولة في آسيا وأفريقيا، وأوروبا، وأمريكا، وتضم هذه المكاتب في عضويتها رجال أعمال وجمعيات مدنية مهتمة بمقاومة الفساد وسن التشريعات ووضع البرامج المختلفة لمكافحته؛ حيث كان لهذه المكاتب دور فعال في حث كثير من الحكومات على تبني سياسيات أكثر شدة في مكافحة الفساد الإداري (مخيمر وآخرون، 2000م).

5. التجربة السعودية في مجال الشفافية ومكافحة الفساد

حرصت المملكة العربية السعودية على محاربة الفساد، وذلك يتضح من خلال وضع الأنظمة التي تكافح الفساد، كنظام مكافحة التزوير، ونظام مكافحة الرشوة، ونظام تأديب الموظفين، ونظام مباشرة الأموال العامة، وهناك بعض اللوائح كلائحة التفتيش الإداري بوزارة العدل، والتفتيش القضائي، بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الجهات المعنية بمكافحة الفساد كديوان المظالم الذي يختص بالفصل في النزاعات الإدارية، ووزارة الخدمة المدنية التي تقوم بدور رقابي إداري على الوزارات والمصالح الحكومية، وديوان المراقبة العامة الذي يقوم بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها. (المطيري، 25008م: 107-116).

وعلى الصعيد الخاص قامت إدارة (سعة القدوة الحسنة) بمكافحة الفساد الإداري والأخلاقي، فطرحت فكرة جائزة سعة القدوة الحسنة: الشفافية والنزاهة وهي جائزة تهدف إلى تشجيع وزيادة الوعي حول الشفافية والنزاهة والعدالة

والمسؤولية من خلال منح جائزة للمؤسسات التجارية والحكومية التي تتصرف كقدوة حسنة يحتذي بها الآخرون. وتتمثل القيم الرسمية التي يتم تشجيعها عن طريق هذه المبادرة في الآتي:

1. الشفافية: وهي المدى الذي تتبع فيه المنظمة مبدأ نشر المعلومات عن نفسها.
2. النزاهة: ويقصد بها المبادئ العامة التي يجري تطبيقها بالكامل في المنظمة.
3. العدالة: التي تتطلب معرفة معاملة المنظمة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالعدالة.
4. المساءلة: وهي القدرة على المساءلة وتحمل مسؤولية نتائج أعمالها.

6. النتائج

يتناول هذا الجزء من البحث تحليل البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث المختلفة؛ حيث تم استعراض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً إحصائياً لكل متغير من متغيرات البحث؛ حيث يتم توضيح الوسط الحسابي الذي يساعدنا في المقارنة بين متغيرات البحث والانحراف المعياري الذي يوضح لنا مقدار انحراف القيم عن الوسط الحسابي.

١- مستوى الشفافية في منظمات القطاع العام:

لمعرفة مستوى الشفافية يتم تناول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الشفافية والآن نتطرق لكل بعد والبنود التي يحتويها:

التحليل الوصفي لبعد الوضوح:

يرى معظم أفراد العينة أن وضوح التعامل مع الموظفين، ووضوح هدف الإدارة، ووضوح مسؤوليات وصلاحيات الموظفين، وتوضيح الإدارة للأمر الغامضة عند الحاجة، وإجابة الإدارة عن جميع الاستفسارات.

التحليل الوصفي لبعد المعلومة وسهولة الحصول عليها:

معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة تزود الموظفين بالبيانات في الوقت المناسب أن سهولة الحصول على المعلومة، ودقة المعلومات التي تقدمها الإدارة، وتحديث الإدارة لبياناتها أولاً بأول يرى معظم أفراد العينة أن توفير الإدارة لبياناتها على موقعها الإلكتروني، ووجود قنوات اتصال بين الإدارة العليا والموظفين، تتم بدرجة قليلة.

التحليل الوصفي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار:

يرى معظم أفراد العينة أن الإدارة تشجعهم على العمل الجماعي، وأن إشراك الموظفين في صنع القرار من قبل الإدارة يتم بدرجة قليلة، أما فيما يتعلق بالسماح للموظفين بمناقشة القرارات التي يصدرها الرئيس، وتقبل الإدارة لاقترحات الموظفين، وأخذ آراء العملاء، فإن الموظفين يرون أن ذلك يتم بدرجة قليلة.

التحليل الوصفي لبعد النزاهة في العمل:

معظم أفراد العينة يرون أنه توجد إجراءات لمعاقبة القصرين بالعمل، وأن الإدارة تقوم بتوزيع العمل بشكل عادل، وأن الموظفين يلتزمون بالأنظمة في أثناء تأدية العمل، وأن تقويم الرؤساء للموظفين يتم بموضوعية، وكذلك أن العملاء يستطيعون إنهاء حاجتهم دون اللجوء إلى أحد.

٢- العوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية بالإدارة:

يتم تحليل العوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية بالإدارة من خلال:

التحليل الوصفي للعوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية بالإدارة:

إن أهم العوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية بالإدارة تتمثل في: ضعف الاهتمام بتقنيات التكنولوجيا في العمل، وضعف القدرة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، وقلة الاهتمام بتدريب القوى البشرية، والتمسك بالروتين في الإجراءات، وضعف إدراك الموظف لأهمية دور الشفافية، وتخوف كثير من المسؤولين من نشر المعلومات، ووصول قيادات إدارية غير مؤهلة إلى مواقع ليست أهلاً لها، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة.

٣- الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة:

التحليل الوصفي للأساليب المقترحة لتطوير مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة:

إن أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة تتمثل في: أهمية وضع نظام لمكافحة الفساد، ووضع برامج تثقيفية للعاملين لتوعية الموظف وزيادة إلمامه، وتوفير قاعدة للبيانات داخل المنظمة، والاهتمام بالحاسب الآلي في العمل، وتوضيح أهمية الشفافية بالنسبة للموظفين وتوعيتهم.

7. مناقشة النتائج

- 1- توصلت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية كانت متوسطة بشكل عام. وهذا يعكس لنا أن المملكة اهتمت بالشفافية، وذلك من خلال ما قامت به هيئة الرقابة والتحقيق بإنشاء الهيئة الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد لتحسين المجتمع السعودي بالقيم الدينية، والأخلاقية، والتربوية، وتوجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية، وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع.
- 2- توصلت نتائج البحث إلى أن الوضوح يمثل أكثر بعد من أبعاد الشفافية وجوداً، حيث يرى أفراد العينة أن وضوح الإجراءات الصادرة من الإدارة كان بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد الرؤساء أن وجود سياسات واضحة شفافة توفر مناخاً تنظيمياً إنسانياً، فقد كانت الوزارات الحكومية الأردنية تعاني عدم الوضوح في الإجراءات؛ ما أدى إلى ضعف درجة تطبيق الشفافية فيها.
- 3- توصلت نتائج البحث إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل أقل بعد من أبعاد الشفافية وجوداً، ويتضح ذلك من خلال أن السماح للموظفين بمناقشة القرارات التي يصدرها الرئيس كانت بدرجة قليلة، وقد يرجع ذلك إلى عدم الوعي بأهمية المشاركة، وقلة المعرفة لدى الرؤساء، وغلبة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري، والاعتماد على البناء الهرمي التنظيمي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- كذلك من خلال أن تقبل الإدارة لاقتراحات الموظفين كان بدرجة قليلة، وهذا جاء ليتفق مع بعض الدراسات في أن اتخاذ القرار كان أقل المجالات وجوداً من بين الاتصال والعلاقات، والتعليمات، والتطوير الإداري.
- 4- بينت النتائج أن مستوى ممارسة النزاهة في العمل يوجد بدرجة متوسطة، وذلك من خلال وجود إجراءات لمعاقبة المقصرين، والعدالة في توزيع العمل، والتزام الموظفين بالأنظمة في أثناء تأدية العمل، وكذلك كان تقويم الرؤساء لأداء الموظفين يتم بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى نزاهة الرئيس أو إلى معايير التقييم، حيث اختلفت مع بعض الدراسات في أن قدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسهم كانت ضعيفة.
- 5- توصلت النتائج إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في تطبيق الشفافية بالإدارة تتمثل في: ضعف الاهتمام بتقنيات التكنولوجيا في العمل، وانفقت هذه الدراسة على أنه لا بد من إظهار النتيجة مع دراسة قدرة تكنولوجيا الإنترنت

- على تسهيل تحقيق الشفافية داخل مؤسسات القطاع العام، وأن تنعكس هذه التكنولوجيا على الطريقة التي تتفاعل بها مؤسسات القطاع العام مع بيئتها، وعلى وجه الخصوص مع مستخدمي منتجاتها وخدماتها.
- 6- توصلت النتائج إلى أن أهم الأساليب والآليات لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة من وجهة نظر المبحوثين تتمثل في: وضع نظام لمكافحة الفساد، ومنح جائزة الشفافية لتكريم المتميزين، وهذه النتيجة اتفقت مع بعض الدراسات في أهمية منح جائزة الشفافية لتمييز الأداء. كذلك من أهم الأساليب والآليات لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة توفير قاعدة للبيانات داخل المنظمة، وهذه النتيجة اتفقت مع بعض الدراسات في أنه لا بد أن تكون المعلومات متوفرة على الموقع الإلكتروني مباشرة؛ لكي يسهل الوصول إليها عند البحث عنها.
- 7- كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي في متغير رؤيتهم لمستوى الشفافية، وأن الموظفين ذوي المستوى التعليمي العالي يرون أن الشفافية تمارس في الأجهزة الحكومية أكثر من ذوي المستوى التعليمي المنخفض.

8. التوصيات

1. توضيح فكرة الشفافية وأهميتها أكثر بالنسبة للموظفين، من خلال الدورات والندوات والمنشورات، التي تتم داخل الإدارة، بالإضافة إلى توعية المواطنين بمبدأ الشفافية من خلال الندوات التلفزيونية والإذاعية، وغيرها من الأساليب الممكن اتباعها.
2. نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين، وذلك من خلال إنشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاج إليها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير، بالإضافة إلى استخدام نظام للربط بين الوظائف المختلفة داخل الوزارة.
3. أن تحرص الإدارة العليا على فتح المجال أمام الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة والبناءة، وتقديم الدعم لاقتراحاتهم المميزة فيما يتعلق بحل مشكلات العمل؛ حيث أثبتت نتائج البحث أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل أقل بعد من أبعاد الشفافية وجوداً.
4. الحرص على الأخذ بقيم النزاهة وأخلاقيات العمل المبنية على المصداقية والعدالة والإخلاص في العمل، ومحاربة كل ظواهر الفساد والترهل الإداري والمحسوبية واستغلال السلطات.
5. اتخاذ الإجراءات التأديبية التي تحكم سلوك الموظف بحق مخالفتي الأنظمة، وذلك بهدف تشجيع الموظف العام عن الابتعاد عن السلوكيات التي تسبب في انحرافه إدارياً.
6. إعادة النظر في أسس تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على التأكد من مدى التزام الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وإنما تركز بشكل أكبر على محاسبة الموظف عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، بالإضافة إلى تزويد الموظف بنتائج تقارير تقييم الأداء، وأن يتم ربط قرارات الترقية والإعارة والانتداب والتدريب بنتائج تلك التقارير.
7. العمل على اختبار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة وللصالح العام.
8. العمل على تكثيف الدورات التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم؛ مما يؤدي إلى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل.
9. تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لإنجاز العمل، بالإضافة إلى العمل على إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين في المنظمات المبحوثة.
10. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول مفهوم الشفافية.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبوطه، سهيل. (١٩٩٧م). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن. الجمعية العلمية الملكية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن/الجودة/الإنتاجية/الشفافية والمساءلة). مج (٢) الأردن، عمان.
2. أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢م). الإدارة العامة إطار نظري - مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة. القاهرة.
3. أمان (٢٠٠٨م). التراثة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. فلسطين، رام الله.
4. بينو، سميح (١٩٩٧م). المسؤولية العامة والمساءلة. الجمعية العلمية الملكية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن: الجودة، الإنتاجية، الشفافية، والمساءلة). مج (٢) الأردن، عمان.
5. الشيخ، علي (١٩٩٧م). الشفافية في الخدمة المدنية. تجربة وزارة التنمية الإدارية. الجمعية العلمية الملكية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن: الجودة، الإنتاجية، الشفافية، والمساءلة). مج (٢). الأردن، عمان.
6. عامر، سعيد يس (٢٠٠٣م). الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، المؤتمر السنوي الثالث. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
7. عبدالله، عارف (٢٠٠٦م). الفساد الإداري.. الأسباب والمعالجات. الصباح. متوافر عبر <http://www.alsabaah.com>
8. عبيدات، ذوقان. (٢٠٠٥م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض: دار أسامة.
9. عفيفي، صديق محمد (٢٠٠٣م). قضايا خاصة في الإدارة المجتمعية - الشفافية - المساءلة - الشراكة، ندوة منظومة الإدارة المجتمعية وإدامة التنمية. القاهرة.
10. الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي (٢٠٠٥م). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع. (لطبعة الأولى). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
11. اللوزي، موسى (٢٠٠٠م). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. (الطبعة الأولى). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
12. مخيمر، عبدالعزيز جميل وآخرون (٢٠٠٠م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، القاهرة.
13. المطيري، فيصل (٢٠٠٨م). معوقات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية التراثة ومكافحة الفساد. رسالة ماجستير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. هاشم، أحمد عمر (٢٠٠٣م). الوضوح في إدارة الأعمال في المنظور الإسلامي كمدخل هام لتحديث الإدارة العربية، المؤتمر السنوي الثالث عشر الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Grigorescu, Alexandru. (2003). International Organizations and Government Transparency: Linking the International and Domestic Realms.
2. Florini, Ann. (2004). Increasing Transparency in Government. World Bank Policy Research Working Paper 3195. Social Science Research Network <http://econ.worldbank.org>

3. Mcallister, Patrick.(2000). Trust through Transparency.
4. Mcivor , Ronan et al(2002). Internet technologies : supporting Transparency in the public sector . International Journal of Public Sector Management, Volume : 15 Issue: 3 , PP 170- 187 available on:
5. Pope ,Jeremy. (2005). Dimensions of Transparency in Governance. Global Forum on Reinventing Government Towards Participatory and Transparent Governance. United Nations.
6. Schneider , Benu.(2002). Issues in Implementing Standards and Codes. www.g24.org/schnetgm

Abstract:

This study aims to know the level of transparency in public organizations and the factors affecting the application of transparency, and attempting to reach the most important means and suggested mechanisms to develop and raise the level of transparency. To achieve the aim of this study the opinions of (managers – agents- heads of sections – supervisors) were reviewed where the choice was randomly made for (11) government ministries out of (22) government ministries in Riyadh to represent the public organizations < (356)employees were surveyed in these ministries with a response rate of about (71% .(The study concluded that the level of administrative transparency application in the organizations that are investigated was moderate in general; where clarity represents the maximum available of transparency's dimensions, while participation in decision making represents the least available of the transparency's dimensions. The study also showed that there are factors that affect transparency's application. The command & training appeared to be the most effective factors in transparency's application where it appeared that the weak ability of leaders to determine the priorities of the goals required to be achieved, and the arrival of unqualified administrative leaderships to high posts in the organizations affect in transparency's application. Also the study concluded that the least effective factors on transparency's application are represented in low interest in technology, routine work, and complexity in procedures. The study also concluded that the most important methods and mechanisms to develop and raise the level of transparency's application in administration according to the opinion of those investigated are represented in the following: The development of a system to fight corruption, granting transparency prize to honor those who are distinguished, provision of a data base inside the organization, care for computer at work, and explaining the importance of transparency for employees. The study also showed the availability of an impact of statistical significance of the educational level variable on the opinion of employees regarding transparency's level in administration in government bodies in Riyadh city, where employees who are of high educational standard are of the opinion that transparency is practiced in government bodies more than those of low educational standard. This study concluded in several recommendations for boosting