

## The impact of management transparency in promoting organizational loyalty – Field study on staff at The National Centre for Environmental compliance

Mr. Badr Faisal Al-Ghamdi

King Abdulaziz University | KSA

Received:  
09/07/2023

Revised:  
22/07/2023

Accepted:  
16/09/2023

Published:  
30/06/2024

\* Corresponding author:  
[tark\\_632003@yahoo.com](mailto:tark_632003@yahoo.com)

**Citation:** Al-Ghamdi, B. F. (2024). The impact of management transparency in promoting organizational loyalty – Field study on staff at The National Centre for Environmental compliance. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(8), 13 – 37.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B090723>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** A study entitled: The Impact of Management Transparency in Enhancing Organizational Loyalty The study aims to identify the level of management transparency among the employees of the National Center for Environmental Compliance Control, and to identify the most important ways that help apply the principle of transparency in the National Center for Control, and to talk about administrative literature regarding transparency And organizational loyalty, presenting suggestions and recommendations that contribute to the embodiment of management transparency, which is reflected effectively on the organizational loyalty of employees. Statistically significant between the obstacles to applying transparency in the organization and the lack of opinion among employees working at the National Center for Control at the level of statistical significance 0. 05. The National Center for Environmental Compliance Control, who number 366 male and female employees in all departments within the Kingdom. )The study concluded that transparency affects the increase in the administrative development of the organization, and that administrative transparency works to advance the production and advancement of management in the organization, and that organizations that adopt the concept of transparency and strive for it are considered successful, and that transparency is an important tool and helps in enhancing affiliation and loyalty to the organization, and that the absence of transparency in Departments lead to the possibility of the employee exploiting the administrative powers entrusted to him or using his position, and there are administrative and financial obstacles that affect the absence of transparency, and the hierarchy of management enhances transparency. Central administration leads to the absence of transparency, and transparency works to combat administrative corruption in the organization.

**Keywords:** transparency - management transparency - strengthening organizational loyalty.

### أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي

حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئية المملكة العربية السعودية – جدة  
أ. بدر فيصل الغامدي

جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى شفافية الإدارة لدى موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي، والتعرف على أهم السبل التي تساعد في تطبيق مبدأ الشفافية في المركز الوطني للرقابة، والتحدث في مجال الأدب الإداري فيما يخص الشفافية والولاء التنظيمي، تقديم اقتراحات وتوصيات تساهم في تجسيد شفافية الإدارة مما ينعكس بشكل فعال على الولاء التنظيمي للموظفين، وافترضت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية الإدارية وبين تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0. 05، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الشفافية في المنظمة وبين عدم إبداء الرأي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0. 05، وتم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة من الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي، وتكون مجتمع البحث من الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والبالغ عددهم 366 موظف وموظفة في جميع الأقسام داخل المملكة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والبالغ عددهم 366 موظف وموظفة في جميع الأقسام داخل المملكة، وتم اختيار عينة عشوائية منهم وعددها (50 مفردة).

وتوصلت الدراسة إلى أن الشفافية تؤثر في زيادة التنمية الإدارية بالمنظمة، وأن الشفافية الإدارية تعمل على دفع عجلة الإنتاج والرقى بالإدارة بالمنظمة، وأن المنظمات التي تتبنى مفهوم الشفافية وتسعى لها تعتبر ناجحة، وأن الشفافية أداة مهمة وتساعد في تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة، وإن غياب الشفافية في الأقسام يؤدي إلى إمكانية استغلال الموظف للصلاحيات الإدارية المناطة إليه أو استخدام منصبه، وهناك معوقات إدارية ومالية تؤثر في غياب الشفافية، والتسلسل الهرمي للإدارة يعزز من الشفافية، الإدارة المركزية تؤدي إلى غياب الشفافية، وتعمل الشفافية على مكافحة الفساد الإداري بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية – شفافية الإدارة – تعزيز الولاء التنظيمي.

## المقدمة:

إن شفافية الإدارة من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، وإن زيادة الشفافية تساهم في زيادة درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين المراجعين للحصول على الخدمات التي يردونها.

إن الشفافية من المفاهيم الحديثة، ولقد دعا رواد الفكر السياسي إلى تطبيقها في العملية السياسية والإدارية، وذلك نظراً لأهميتها في إحداث التنمية بالإضافة لدورها في عملية الإصلاح ومعالجة الفساد المالي والإداري، ولم تكن هناك أي مفاهيم لغوية معروفة ومرتبطة بهذا المصطلح، حيث ظهر هذا المصطلح على السطح مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية في بداية التسعينات من القرن الميلادي المنصرم؛ فالشفافية هي مجموعة السلوكيات والآليات التي تقوم بها الإدارة العليا داخل المنظمة، وذلك بهدف أن تكفل هذه السلوكيات أو الآليات في مشاركة المعلومات وإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات، مع الاعتماد على سياسات وتشريعات تتصف بالوضوح.

إذ أن شفافية الإدارة أحد الركائز والأساسيات المهمة لدفع عجلة التقدم بالمنظمات والنجاح لتحقيق التنمية حيث أنها توفر بيئة خصبة للعمل تتسم بالوضوح والمصداقية مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء لدى الأفراد ويحقق أهداف المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة.

أما الولاء التنظيمي فهو أحد الموضوعات المهمة التي تطرق لها العديد من الباحثين حيث أنه يهتم بأداء وسلوك الأفراد داخل المنظمات مما يؤثر على إنتاجيتهم وزيادة عطائهم وولائهم تجاه العمل، فالأشخاص الذين لديهم ولاء عالي يبذلون جهد أكبر وعطاء أكثر ويسعون دائماً للحفاظ على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم.

يحتاج تطبيق الشفافية للعديد من المقومات والجهود التي تزيد من الولاء التنظيمي للموظفين حيث أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه تحقيق الشفافية منها الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المقومات التي تواجه الشفافية وإن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يعيق تطبيق الاستراتيجية والروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض في عمليات التحديث والتطوير يشكل أيضاً عائقاً وتعارض المصالح بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف.

## مشكلة الدراسة:

إن غياب الشفافية في الأقسام الإدارية بمختلف قطاعات ومنظمات الدولة والتي تعرف بعدم الدقة في الإجراءات أو ضعف في معرفة اللوائح وعدم وجود المصداقية والوضوح سواء بتعمد غياب المعلومات أو عدم التركيز المتعمد في مسببات المشكلة والقصور والتي تعني إمكانية استغلال الموظف للصلاحيات الإدارية المناطة إليه أو استخدام منصبه الحكومي العام المخول له بطريقة سيئة إما لغرض شخصي أو ميول عاطفية بما يخل بحيادية وعدالة العمل الإداري الحكومي ويؤثر في مستوى انتماء الموظفين وولائهم لمنظماتهم وفي تشكل الولاء التنظيمي لديهم من ناحية: الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء الأخلاقي.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو أثر الشفافية الإدارية في تعزيز وتنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي؟

وتبرز من التساؤل الرئيسي للدراسة تساؤلات فرعية في الآتي:

- ما هي العلاقة بين تطبيق الشفافية الإدارية وبين تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة؟
- ما هي العلاقة بين معوقات تطبيق الشفافية في المنظمة وبين عدم إبداء الرأي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة؟
- كيف يمكن تطبيق وتعزيز الشفافية الإدارية للعاملين في المركز الوطني للرقابة؟

## فرضيات الدراسة: تفترض الدراسة:

ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة معالجة علمية أكاديمية وبعد القراءات المختلفة قد توصلت إلى طرح مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية الإدارية وبين تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الشفافية في المنظمة وبين عدم إبداء الرأي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- لتعرف على مستوى شفافية الإدارة لدى موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي.
- التعرف على أهم السبل التي تساعد في تطبيق مبدأ الشفافية في المركز الوطني للرقابة.
- التحدث في مجال الأدب الإداري فيما يخص الشفافية والولاء التنظيمي.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساهم في تجسيد شفافية الإدارة مما ينعكس بشكل فعال على الولاء التنظيمي للموظفين.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية موضوع أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث أن موضوع شفافية الإدارة من الموضوعات الحديثة التي لم يتطرق لها الباحثين في دراستهم ومن هنا جاءت أهمية الدراسة.
- وتلتزم الدراسة الحالية زيادة وتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي حيث سوف تخرج بعض النتائج العلمية التي تفيد نظريا في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين.
- تحاول لفت أنظار المعنيين في الميدان الإداري إلى ضرورة الوعي بقيمة الولاء التنظيمي وتعزيز مبدأ الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية.
- على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع.
- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات
- الأهمية التطبيقية:
- تبرز أهمية البحث في الآتي:
- نظرا لأهمية المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بالمحافظة على جودة الحياة واستدامة البيئة وازدهار القطاعات التنموية.
- تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها تطوير أساليب إدارية حديثة تهتم بمبدأ الشفافية وتعزز من الولاء التنظيمي للأفراد.
- عطاء أهمية كبرى تجاه تعزيز الولاء التنظيمي مما يزيد من انتماء الموظفين لمنظماتهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع أداءهم.

منهجية الدراسة:

أ- منهج البحث:

المنهج المستخدم فيها هو المنهج الوصفي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلالات وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث. (غيث، 2014م، ص188).

ب- مصادر البيانات:

1. مصادر ثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات التي قام الباحث بالإطلاع عليها والتي تناولت موضوع الدراسة.
2. مصادر أولية: حيث تم الاعتماد على أسلوب الميدانية في إجراء هذا البحث ولذلك قام الباحث بإعداد استبيان وذلك لتوزيعها على أفراد عينة البحث.

أداة البحث:

سوف يتم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي. حيث تم الاستبيان علي النحو التالي:

1. تصميم استمارة أولية من استمارة الاستبيان.
2. عرض الاستمارة علي مجموعة من المحكمين.
3. أخذ ردود المحكمين والعمل عليها. وتم تصميم استمارة استبيان وعرضها علي مجموعة من المحكمين وقدرهم (5) محكمين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتم ارسال الاستمارة في صورتها الأولية وكانت عبارة عن (30) عبارة وبعد تحكيمها تم استرجاع استمارات التحكيم والعمل عليها حتى وصلت بعد التعديل والتصميم في صورتها النهائية في عدد (20) عبارة بعد أخذ آراء المحكمين.

#### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والبالغ عددهم 366 موظف وموظفة في جميع الأقسام داخل المملكة.

#### عينة البحث:

سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين لدى المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي والبالغ عددهم 366 موظف وموظفة في جميع الأقسام داخل المملكة نظرا لكبر مجتمع البحث وصعوبة تغطيته بالكامل فقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والموظفات الذين يعملون بمختلف الأقسام في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بالمنطقة الغربية. ولحساب حجم عينة الدراسة بناء على حجم المجتمع تم استخدام (معادلة):

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

وسوف يتم اختيار عينة عشوائية منهم وعددها (50 مفردة).

| المجموع | مصادر (التفتيش) | الإداريين | البيئيين | الفرع           |   |
|---------|-----------------|-----------|----------|-----------------|---|
| 92      | 31              | 17        | 44       | مكة المكرمة     | 1 |
| 60      | 30              | 11        | 19       | الرياض          | 2 |
| 60      | 30              | 12        | 18       | الشرقية         | 3 |
| 47      | 19              | 13        | 15       | الجنوبية        | 4 |
| 39      | 20              | 9         | 10       | المدينة المنورة | 5 |
| 35      | 20              | 3         | 12       | الشمالية        | 6 |
| 33      | 20              | 7         | 6        | جازان           | 7 |
| 366     | 170             | 72        | 124      | المجموع         |   |

#### محددات الدراسة:

- البعد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2023م/1444هـ
- البعد المكاني: تطبيق هذه الدراسة على المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمدينة جدة-بالمملكة العربية السعودية.
- البعد البشري: هم الموظفين العاملين في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بمدينة جدة -بالمملكة العربية السعودية.

#### أولاً: الإطار النظري:

##### المبحث الأول: مفهوم الشفافية الإدارية.

من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من

اجل مكافحة الفساد الإداري، وان زيادة الشفافية تساهم في زيادة درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين المراجعين للحصول على الخدمات التي يردونها. (اللوزي، 2018م، ص 13)

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية و اجزها الإدارة العامة. (أبو كريم، 2022م، ص 45)

إن توفر الشفافية الإدارية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري وهو إحدى أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي. (الحجازي، 2019م، ص 45)

وعرفت الشفافية على أنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء الدولة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمحاسبة والمراقبة المستمرة. كما تعرف أنها وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهلة الوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح.

وتعرف الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها، وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (المشاط، 2022م، ص 89)

تعني (الشفافية) لغة: قابلية الجسم لإظهار ما وراءه، فيقال للشخص الذي يظهر ما يطن: رجل ذو شفافية. ويقال للثوب الرقيق: ثوب شفاف (بفتح الشين وكسرهما) أي رقيق، وعلى ذلك فان الشفافية تعني القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعة خلف الشيء، ومعرفة حقيقتها.

وتعني (الشفافية) اصطلاحاً: العلانية والوضوح؛ وهي عكس السرية، فالسرية تعني إخفاء الأفعال عمداً، بينما تعني الشفافية الإفصاح عن هذه الأفعال، وينطبق ذلك جميع أعمال الحكومة بوزاراتها المختلفة، كما ينطبق على أعمال المؤسسات الخاصة التي يتضمن عملها تأثيراً على مصلحة الجمهور، والمؤسسات غير الحكومية. (اللوزي، 2018م، ص 14)

وإن الشفافية في الإدارة الحكومية تعني (الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة) وتشمل أيضاً التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة، وأنظمة النزاهة الوطنية، والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة)

وهناك من يرى أن الشفافية في الإدارة الحكومية تعني (أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك. (الراشد، 2022م، ص 79)

وإن (الشفافية) إحدى المصطلحات الحديثة التي استخدمتها الجهات المعنية بمكافحة الفساد في العالم، معبرة عن ضرورة اطلاع الجمهور على منهج السياسات العامة وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول وحكومات ووزراء وكافة المعنيين في مؤسسات الدولة بغية الحد من السياسات غير المعلنة (سياسات ما خلف الكواليس) التي تنسم بالغموض وعدم مشاركة الجمهور فيها بشكل واضح. (اللوزي، 2018م، ص 17)

كما أن الشفافية مفهوم مرتبط أشد الارتباط بحقوق الإنسان الأساسية، فمن حق المواطن أن يحصل على معلومات كافية وافية حول المعاملات والإجراءات المرتبطة بمصالحه، حيث أكدت المادة (١٩) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أن: (لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير؛ ويشمل هذا الحق حرية تبني واعتناق الآراء دون أي تدخل واستيفاء الأشياء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة دون التقيد بالحدود الجغرافية)، وجاء في تقرير المقرر الخاص بلجنة حقوق الإنسان (إن حق طلب المعلومات والحصول عليها وبها يفرض على الدول واجب تأمين الوصول إلى المعلومات). (المشاط، 2022م، ص 92)

وتعد العلانية والوضوح والمكاشفة والمصادقية والإفصاح والقانونية من العناصر الأساسية للشفافية، ومن آلياتها: وسائل الإعلام المقروءة والمرئية والمسموعة (الصحافة، التلفزيون، الإذاعة) والمؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد، الجامعات) ومؤسسات المجتمع المدني (المساجد، الجمعيات غير الحكومية، الجمعيات الخيرية، والأندية الثقافية والرياضية)، بالإضافة إلى الاجتماعات

واللقاءات الدورية والمؤتمرات الصحفية التي تتيح للمواطن التعرف على حقوقه وواجباته، والإمام بمختلف الأنظمة والقوانين كأنظمة وقوانين مكافحة الفساد الإداري. (الحجازي، 2019م، ص 46)

وانطلاقاً من ذلك كله، فإن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقتهم مع بعضهم بعضاً إلا أنها تبدو ضرورية أيضاً بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية، فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها، ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشجّع همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون فيها باعتبارهم جزءاً من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقاً لهم. (المشاط، 2022م، ص 103)

لشفافية الإدارية هي المرادف لما يعرف الآن بالحق في المعرفة والحصول على المعلومة والذي احتل مكانة كبيرة لدى منظمات المجتمع الدولي، وعلي الرغم من الاتفاق من الناحية النظرية بينهم على أهمية الشفافية إلا أنه لا يوجد لها تعريف جامع شامل متفق عليه حتى الآن، فعرفت لغويًا بأنها جاءت شف على الثوب يشف بالكسر (شفيفاً) أي رق حتى يري ما تحته وشفوقاً أيضاً، وثوب (شف) بفتح السين وكسرهما أي رقيق و(الاشتقاق) شرب كل ما في الإناء وشفقه الهم أي هزله، وهي ترجمة للمصطلح الأجنبي (Transparence) الذي يعنى الطريقة النزهة في عمل الأشياء التي تكمن الناس في معرفة ما نقوم به بالضبط، أي ما يمكن رؤيا من خلاله أو ما لا يمنع الرؤيا، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج، وعرفها البعض فقهياً بأنها: "المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري أو تجاري أو خيري معرفة ليس فقط الحقائق الأساسية، ولكن معرفة آليات وإجراءات وأسباب اتخاذه"

وعرفها البعض الآخر بأنها: " أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وذلك بأن تتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها، وعرفها جانب آخر بأنها: " وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعاتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع"، كما عرفها جانب آخر بأنها: " حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين". (المشاط، 2022م، ص 105)

وعرفها جانب آخر بأنها: " أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصريح بنشره سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد للرأي العام؛ لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها، وسياساتها وقراراتها"، وعرفها جانب آخر بأنها: " استجابة الحكومة لحقوق المواطنين وغيرهم في الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء الحكومة وكيفية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي لها علاقة بالشأن العام وتمس حياة المواطنين"، وعرفها البعض من خلال المجال المستخدمة فيه الشفافية بأنها: " بأنها حرية تدفق المعلومات معرفةً بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء، ومن الناحية السياسية تعنى الشفافية منظومة من الإجراءات التي تمكن الناس من ملاحظة تصرفات السياسيين؛ أما محاسبياً فقد عرفت بأنها تلك الكشوف التي تستعمل وتستخرج المعلومات المطلوبة منها بسهولة؛ ومن الناحية المالية فقد عرفت بأنها إطلاع الجمهور على هيكل القطاع العام ووظائفه والنيات التي تستند إليها السياسات المالية العامة وحسابات القطاع العام والتوقعات الخاصة بالمالية العام. (الحجازي، 2019م، ص 79)

وهناك تعريف نرى أنه جامع شامل لمفهوم لشفافية الإدارية، والذي عرفها بأنها:

التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح ولحساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازنتها ومداولاتها، وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتوضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور أو المخالفة وإقرار حق عام بالاطلاع والوصول غير المكلف لمعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام. (الحجازي، 2019م، ص 80)

**المبحث الثاني: متطلبات ومستويات الشفافية الإدارية:**

**أولاً: المتطلبات الأساسية للشفافية.**

من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد وان متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة

ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات وان هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمة وان تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية. (المرايط، 2020م، ص 44)

من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية تتضمن ما يلي:-

1. ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة وتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة ويسر، ودون التعرض للإجراءات الطويلة والمعقدة.
2. التركيز علي تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي
3. تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري من خلال العمل على توفير نظام للحوافز يشجع الموظف بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة والتمسك بقواعد العمل ونظمه بهدف تعزيز الشفافية الإدارية.
4. تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تقربه من الانحراف الإداري.
5. الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية وتعرضه لضغوطات خارجية حتى يتم تعزيز النزاهة والشفافية على أكمل وجه ممكن.
6. مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها سواء كان للموظف أو المواطن
7. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.
8. تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم.
9. نشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للمواطنين في مختلف نواحي الحياة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد في جميع العمال داخل وخارج المنظمات.
10. تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء على ادعاء موظفهم ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة وإشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي.
11. ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بنزاهة والمسؤولية.
12. المهنة الإدارية وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تبنى على أهداف وسياسات واضحة ومحددة تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل تتوفر فيهم صفات النزاهة وتحمل المسؤولية ويتقاضون رواتب وأجور معقولة وفقا للأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة.

ثانياً: مستويات عملية الشفافية الإدارية.

أولاً: المستوى الذاتي. (اللوزي، 2018م، ص 18)

يشمل هذا المستوى على التشريعات والقوانين من ناحية وشفافية الإجراءات من ناحية أخرى فشفافية التشريعات تتطلب

توافر الأبعاد الآتية

- يجب على المنظمة أن تعلن عن القوانين واللوائح المعمول بها لكافة المواطنين والأفراد العاملين.
- يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وبصورة مستمرة.
- أن يكون الاختيار والتعيين مبني على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحابة.
- يجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآليات الواضحة للوصول إليها
- أما فيما يتعلق بشفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير الآتي
- توعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- العمل على إعلان وتعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع والتميز للأفراد العاملين وحالا التجاوز والفشل حتى يكون دافع وردع لكل الأفراد العاملين.

- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والمصنقات حتى تكون واضحة للجميع.

ثانياً: المستوى الشمولي (المرباط، 2020م، ص 66-72)

إن الشفافية على المستوى الشمولي الخارجي تتطلب توفر الأبعاد التالية

- يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة وتعرض فيها آليات التنسيق والمتابعة من أجل تسهيل عمل هذه الأجهزة وابتعاد عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة.
- تأكيد التزام الدولة بالقانون وتطوير وتفعيل دور الأجهزة الرقابية والمحاسبية وتقييم الأداء للقيادات الإدارية.
- إنشاء وتطوير مركز خاص بالمعلومات والتوثيق لتشريعات الدولة لجميع القطاعات ووضع هذه الوثائق في متناول الجميع. هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية منه:
- برامج تثقيف للعاملين الجدد تركز على ضرورة توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالإبعاد الإدارية والتنظيمية وتعريفه بحقوقه وواجباته وإعطائه صورة واضحة عن أهداف وأنشطة برامج التنظيم والمستويات الإدارية بالمنظمة.
- الأدلة التنظيمية وتكون بالعمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة ببرامج العمل والأفراد العاملين بالمنظمة ووضعها بين أيدي المسؤولين والموظفين للاطلاع عليها والرجوع إليها من أجل التعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المنظمة حتى تكون العلاقة واضحة بين الموظف والمنظمة مع مراعاة تطبيق الأدلة بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة.
- البلاغات والتعاميم حيث يجب استخدام أسلوب التعليمات والتعميم التي لها علاقة بسياسات الموظف والإجراءات الخاصة بالعمل لتغطية التعديلات والتغيرات التي تطرأ على القوانين والأنظمة أو إلغائها أو إيقافها. (فوزي، 2022م، ص 46)

المبحث الثالث: مشاكل وشروط الشفافية الإدارية وطرق دعمها:

أولاً: المشاكل التي تواجه الشفافية.

- يحتاج تطبيق الشفافية للعديد من المقومات والجهود وهناك العديد من المشاكل التي تواجه تحقيق الشفافية تتمثل في الآتي:
1. إن الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المقومات التي تواجه الشفافية وأن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يعيق تطبيق الاستراتيجية.
  2. أن الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية.
  3. عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض في عمليات التحديث والتطوير يشكل أيضاً عائقاً. (اللوزي، 2018م، ص 40)

ثانياً: شروط الشفافية:

- من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء بتصنف بالشفافية يجب:
- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحياناً لاستيفاء الشكل فقط وكمثال على ذلك ميزانيات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من إغفالها.
  - أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
  - أن تكون شارحة نفسها لنفسها دون غموض فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرافقتها أو بدون تقرير محافظ الحسابات.
  - كما أنه لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل
  - أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.
  - حيث يجب أن تكون المعلومات وثيقة الصلة لأنها تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين عن طريق مساعدتهم على تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تأكيد أو تصحيح التقييمات الماضية وتحدد وثيقة صلة المعلومات من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الأهمية النسبية (فوزي، 2022م، ص 70)



## ثالثاً: طرق دعم وتحسين الإدارة الشفافية:

- وهناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين رفع مستوى الشفافية في أداء الوحدات والمؤسسات السياسية والاقتصادية في مجتمع ما طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك لدى الجهات المعنية، ونبرز أهمها فيما يلي: -
- دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة الفساد وتضمن المزيد من الشفافية وضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القوانين من خلال الجهاز القضائي الفعال.
  - تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة، كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري. (الكابد، 2019م، ص 34)
  - إنشاء وكالات لمحاربة الفساد وذلك بأن تكون قوانين الدولة تسمح بإنشاء وفتح الهيئات والمؤسسات والجمعيات الحكومية والأهلية المختصة في مكافحة الفساد ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من القيام بمهامها أو على أن ينصب جوهر عمل هذه الوكالات في الحصول على المعلومات وإجراء التحريات اللازمة، وإعطاء التوصيات الخاصة بتوجيه الاتهام للأفراد المسؤولين عن الفساد الإداري في المؤسسات فضلاً عن تقديم النصح لرؤساء الإدارات والأجهزة المختلفة فيما يتعلق بالتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي التي يمكن أن تساعد في القضاء على وقوع الفساد الإداري مستقبلاً. (فوزي، 2022م، ص 85)
  - تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد، وبذلك يتضح جلياً دور القيام الدينية في مكافحة الفساد والقضاء عليه، فلا شك أن القيم الدينية في جميع الديانات السماوية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله، ففي حال التزام كل فرد بهذه الرقابة الذاتية والتي تقوم على الخوف من الله سبحانه وتعالى فإن ذلك يعد الأسلوب الأمثل لمنع حدوث الفساد بكل صوره وأنواعه.
  - تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثة محاور هي أرضاء العاملين المتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم. . (الكابد، 2019م، ص 39)
  - دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم. (المرابط، 2020م، ص 90)
  - تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحة وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية وكذلك فوائد تطبيق قيم الشفافية والنزاهة ونظم المحاسبة في محاربة الفساد.
  - تبني برنامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والإطلاع وحق الحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم.
  - تضيق ضرورات الأمن وأخطار الإفشاء لحجب المعلومات والبيانات التي قد تكون أهمية وصولها للمواطنين تفوق مخاطر إخفائها، ونشر المعلومات والوثائق السرية بعد فترة معينة محددة قانوناً. (فوزي، 2022م، ص 90)

## المبحث الرابع: أنواع الشفافية الإدارية وأهميتها وأساليب تحقيقها:

## أولاً: أنواع الشفافية الإدارية:

تتعدد أنواع الشفافية الإدارية، والتي تنقسم باختلاف طبيعتها أو باختلاف هياكل التنظيم في المؤسسات، وهذه الأنواع كما

يأتي:

1. حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن تقسيم الشفافية الإدارية إلى نوعين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هما كما يأتي:
  - الشفافية الإدارية الداخلية مشاركة الإدارة والأفراد في صنع القرارات ورسم السياسة الخاصة، وبيان حقوق الأفراد.
  - الشفافية الإدارية الخارجية وضوح نظام الاتصال بين الإدارة والمجتمع الخارجي، ونشر المعلومات واضحة عن الخدمات المقدمة لهم.

## 2. حسب طبيعة الشفافية الإدارية

يمكن تقسيم الشفافية الإدارية إلى 3 أنواع حسب طبيعتها، وهي كالآتي:

- الشفافية المقلدة (المبدلجة) يقصد بها نقل شفافية من جهة لأخرى، بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة وظروفها.
- الشفافية المخادعة (المؤدلجة) تهتم بمصالح جهة واحدة وتخدم أهداف مصممها، دون الأخذ بعين الاعتبار حاجة المستفيد.
- الشفافية المنتقاة هي التي تهتم بإبراز النتائج الجيدة فقط بأسلوب مبالغ فيه عبر الحملات الإعلامية، وفيها تضليل للواقع. (سعد، 2023م، ص 45)

## ثانياً: أهمية الشفافية الإدارية

تكاد الشفافية الإدارية من أفضل وسائل الرقابة الإدارية لأهميتها، منها ما يأتي:

- الوضوح في إجراءات العمل، مما يزيد كفاءة وجودة إنتاجية العمل.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بما يحقق التطوير الإداري للمؤسسات.
- تفعيل أحكام القانون والمساءلة القانونية بشكل حيادي وموضوعي.
- التطور بكافة أشكاله في الدولة، من خلال توفير المال والوقت والجهد.

تبرز أهمية الشفافية في القوانين والأنظمة والإجراءات من حيث إن الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية. كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصادقية) لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها.

وكذلك الشفافية تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة، وزيادة إنتاجية العمل. كما تعتبر الشفافية أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد وتحقيق الأمل في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش، والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول تتسم لاستدامة... (الكايد، 2019م، ص 80)

كما تنال الشفافية أهميتها من كونها تحقق العديد من المزايا والفوائد والتي من أهمها الآتي: الحد من الفساد حيث تساعد الشفافية على الحد من انتشار أشكال الفساد المختلفة في كثير من المجتمعات، وتعزيز المساءلة: حيث تساعد الشفافية على توفير معلومات حديثة ودقيقة حول كافة أنشطة المنظمات لاسيما الوحدات الحكومية مما يمكن إخضاع تلك الوحدات للمساءلة، والفعالية، حيث تؤدي الشفافية إلى تحقيق عدة أهداف منها وضع سياسات واضحة للتوظيف، وتسهيل انجاز السياسات الاقتصادية الكلية وزيادة الإنتاجية من الأنفاق العام، وتمكين المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة، وتجعل الموظف العمومي أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين، وتوسيع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة، وتوفير قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج من خلال اتخاذ قرارات جماعية.

ولأهمية الشفافية في أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، فقد قيل إن غياب الشفافية مكلف سياسياً واقتصادياً؛ فمن الناحية السياسية فإنه يضعف النظام الديمقراطي من الحكم، وأما من الناحية الاقتصادية فإن غياب الشفافية يؤثر على الناتج القومي الإجمالي وعلى توزيع المنافع، كما أن غياب الشفافية يؤثر على الاستثمار والتنمية الاقتصادية. (علوان، 2022م، ص 45)

ومع ذلك كله، ومع ما تحظى به الشفافية من أهمية لا تنكر على المستوى التشريعي والتنفيذي للقطاعات الحكومية، فليس هناك اتفاق على تبني الشفافية كنهج وممارسة في العديد من الدول، تحديداً الدول قليلة النمو؛ حيث تجدر الإشارة إلى أن متخذي القرارات غالباً ما ينقسمون في آرائهم بشأن الشفافية، فمنهم من يرى أن الشفافية مفيدة للأداء المؤسسي نظراً لأنها تحفز المسؤولين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء مهام وظائفهم، بينما يرى الفريق الأخر أن الشفافية تمثل أحد المعوقات التي تواجه الأداء المؤسسي، وذلك بحجة أن قرارات المسؤولين في المؤسسات المختلفة غالباً ما تأخذ طابعاً سياسياً لإرضاء العديد من الأطراف ذوي المصالح والقيم، مما يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام كل مواطن لمعرفة جميع المعلومات والحقائق، نظراً لأن القرارات في معظمها تكون قرارات توفيقية تم التوصل إليها كنوع من الحلول الوسط.

كما أن الشفافية لا تعني كشف وإعلان كل ما تعرفه وما تقوم به المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص من أعمال وإجراءات، بل قد يكون الكشف عن معلومات ما يلحق بالدولة أو المؤسسات ضرراً بالغاً بها أو بأحد أفرادها أو برأسمالها. فعلى سبيل المثال: المعلومات الخاصة بأمن الدولة وسياساتها الدفاعية وعلاقتها الخارجية تعد أهم أنواع المعلومات التي يصعب الحصول عليها

من المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة، كذلك قد ترى بعض المؤسسات أنه من الضروري حجب بعض المعلومات لأسباب متنوعة، كأن تشمل المعلومات المراد الحصول عليها معلومات عن شخص آخر يكون في نشرها إفشاء أو تدخل غير عادي في خصوصيات ذلك الشخص. ولكن يظل تعبير "المعلومات المتعلقة بأسرار الدولة" تعبيراً فضفاضاً يخضع في كثير من الحالات لسوء الاستخدام، خاصة إذا كانت المؤسسة تسعى إلى حجب المعلومات عن المواطنين لتغطية أنشطة فساد تمت في تلك المؤسسات أو الأجهزة. (علوان، 2022م، ص 46)

نخلص مما تقدم أن الشفافية هي فلسفة ومناهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا. وذلك من خلال ما يأتي: (نصر الدين، 2023م، ص 17)

1. الالتزام بتزويد المواطنين وأصحاب المصلحة بالبيانات والمعلومات والأنظمة والتشريعات؛
2. حق المواطنين وأصحاب المصلحة في الوصول والاطلاع والحصول على البيانات والمعلومات والأنظمة والتشريعات والوثائق الحكومية؛
3. حق المواطن وأصحاب المصلحة في الوصول والاطلاع على اجتماعات ومداومات القطاعات الحكومية؛
4. حق المواطن وأصحاب المصلحة في معرفة ما يدور في الأماكن والمرافق العامة؛
5. وجوب تسبيب القرارات الإدارية (توضيح سبب اتخاذها)؛
6. حق المواطنين وأصحاب المصلحة في الوصول ومعرفة عناصر الذمة المالية لكبار المسؤولين؛
7. حق المواطنين وأصحاب المصلحة في معرفة طرق وآليات المساءلة والمحاسبة؛
8. حق المواطنين وأصحاب المصلحة في المشاركة في إدارة الشؤون العامة ورسم السياسات والأنظمة والتشريعات واتخاذ القرارات.

#### ثالثاً: أساليب تحقيق الشفافية الإدارية:

1. الانفتاح والأمانة: من أجل الحصول على تجربة فريدة من نوعها وتطبيق الشفافية الإدارية السليمة داخل أي مؤسسة، يجب عدم الانغلاق داخل المكاتب الإدارية والخروج بقرارات غريبة، ولكن يجب أن تتمتع الإدارة بالانفتاح والشفافية والأمانة في كل ما يتعلق بالمؤسسة ورسالتها وسياسة عملها، وكذلك نشاطاتها على مختلف المستويات الإدارية كافة، ويكون ذلك بشكل يسمح بمساءلة جادة للمنظمة وللعاملين بها فيما يتعلق بمعاملاتها كافة ومع الأطراف ذات العلاقة.
2. إعلان سياسة الشركة: يجب أن يتم العمل داخل الشركة وفق سياسة واضحة معلومة للجميع، وألا تكون الإجراءات غامضة وغير معلومة ولا معروفة المبررات، كما يجب أن تسعى الإدارة لتبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة المالية والتنموية وأن تكون كافة قرارات المؤسسة ومواقفها متفكرة ومتسقة مع السياسة العامة. (سعد، 2023م، ص 133)
3. الإعلان الدوري عن قرارات المؤسسة: في المؤسسات الناجحة التي تعتمد على الشفافية كأسلوب أساسي للإدارة، يجب أن تلتزم تلك الإدارة بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها، ويكون ذلك من خلال إصدار قرارات مجلس إدارة أو لوائح وإجراءات واضحة ومصدق عليها فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة إلكترونياً.
4. الدقة ومصارحة العملاء: عند تعامل المؤسسة مع العملاء والجمهور الذي يتعامل معها، لا بد وأن تتعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور وبأعلى مستوى من الدقة، وغالباً ما يتم ذلك عبر تخصيص دائرة أو وحدة أو قسم أو إدارة أو شخص واحد على الأقل من أجل القيام بهذه المهمة؛ لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة.
5. سرية المعلومات الشخصية: الشفافية الإدارية لا تعني أبداً إعلان كل شيء، ولكن يجب أن تتعهد الإدارة بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء ما لم يتنازل الأشخاص المعنيون عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف هذه البيانات، وتلك المعلومات غالباً ما تكون متعلقة بصفقات الإدارة أو بروتاب ومكافآت العاملين، أو بكيفية تصنيع وتطوير منتج ما، أو خطة الشركة للنهوض ومنافسة الآخرين، وغير ذلك من البنود الواجب الحفاظ على سريتها مهما كانت الإدارة جيدة وتتمتع بالشفافية.
6. حماية إدارة الموارد البشرية: لكي تضع الشركة نظام إداري شفاف يجب أن تهتم بتأمين إدارة الموارد البشرية وحمايتها من كافة الممارسات غير المهنية بما في ذلك أسس التوظيف والتقييم والتدريب والترقيات وآلية اختيار المستفيدين، وشبكة علاقاتها. (سعد، 2023م، ص 134)

## رابعاً: معوقات الشفافية الإدارية

هناك الكثير من العوامل التي تعيق تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، منها ما يأتي:

- الاستمرار بتطبيق الروتين في عملية اتخاذ القرارات.
- صعوبة تحديد الأهداف والوصف الوظيفي لدى المؤسسات بشكل واضح وعلني.
- الجهل، حيث أن ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، وعدم معرفة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم.
- الفساد، فعدم احترام الموظفين في المؤسسات الحكومية للقانون، واستغلال المعلومات لتحقيق أهدافهم الخاصة يُعيق تطبيق الشفافية الإدارية. (نصر الدين، 2023م، ص 56)

## المبحث الخامس: دور الأجهزة العليا للرقابة في دعم الشفافية وتفعيل المسائلة:

بالنظر إلى ما للرقابة من دور هام في التنظيم الإداري خصوصاً بعد أن اتسع نشاط الدولة، فقد اتجهت الدول إلى إيجاد أجهزة مستقلة للرقابة على نشاط الإدارة ووفرت لها من الضمانات والصلاحيات ما يكفل لها أداء مهمتها في الرقابة في جو من الحيطة للكاملة وبعيداً عن المؤثرات السلبية من أي نوع لضمان أعلى قدر ممكن من النزاهة والشفافية وحتى لا تتأثر توجهاتها أو قراراتها بأي اعتبارات وبذلك يتسنى لها أن تقدم لذوي العلاقة صورة واضحة وصادقة عن التصرفات الإدارية والمالية بالدولة، لذا نجد بان تركيز المسائلة للأجهزة المعنية ينصب على أهمية تحقيق الكفاية والفعالية والإنتاجية والنزاهة والأمانة في تنفيذ النشاطات المختلفة لأجهزة الدولة.

فأجهزة الرقابة بحكم إنها أجهزة متخصصة مهمتها المحافظة على المال العام وضمان حسن استخدامه والارتقاء بالأداء في المؤسسة الحكومية بما يخدم عملية التنمية الشاملة لتحقيق المصلحة العامة، ولأنه أن نجاح خطط وبرامج التنمية يرتبط بالقضاء على الفساد وغرس قيم النزاهة ودعم الشفافية والمساءلة وهي أهداف أساسية تسعى الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة إلى تحقيقها، وبذلك فهي تلعب دوراً هاماً في مكافحة الفساد، وتولي الشفافية والمساءلة أهمية كبيرة وتعمل على دعمها من خلال تطوير الوسائل والأدوات والأساليب المستخدمة في بيئة العمل الرقابي، ويتلخص دور الأجهزة العليا للرقابة في دعم الشفافية وتفعيل المساءلة بشكل عام من خلال الاهتمام بالنقاط الآتية:

- زيادة الدور الرقابي للأجهزة الرقابية قبل الصرف بالإضافة إلى دورها الرقابي أثناء وبعد الصرف، ويتحقق ذلك من خلال قيام الأجهزة الرقابية بالزام المؤسسات الحكومية بموافاتها بالوثائق الخاصة بعقود التوريد والتعهدات والأعمال والخدمات، خاصة تلك الوثائق المتعلقة بالمنافسة المحدودة والعامة والتأمين المباشر، ومشروع العقد قبل توقيعه من قبل الأطراف، وذلك لتبدي الأجهزة الرقابية رأيها في هذه العقود والتعهدات، على أن تنتهي الأجهزة الرقابية من أداء تلك المهمة خلال مدة محددة.
- التحديد الواضح لمهام الأجهزة الرقابية المختلفة، بما في ذلك أجهزة الرقابة التابعة لبعض الوزارات وهيئات الرقابة والتحقيق، وذلك لمنع حدوث تداخل في اختصاصات تلك الأجهزة والقضاء على محاولة بعض الأجهزة القيام ببعض الاختصاصات التي تتجاوز ما هو منصوص عليها في نظام عمل تلك الأجهزة، ويتحقق ذلك من خلال لجنة على مستوى عالٍ من ممثلي هذه الجهات الرقابية يتم فيها التحديد الدقيق لاختصاصات كل جهة من تلك الجهات الرقابية. (فوزي، 2022م، ص 123)
- دعم استقلالية أجهزة الرقابة، وذلك فيما يتعلق بإعداد مشروعات الميزانية الخاصة بتلك الأجهزة، وكذلك إجراءات التعيين والترقية، لحماية تلك الأجهزة من التبعية لأية جهة أخرى مما يؤثر على فاعلية دورها الرقابي المحايد 4- زيادة مقدار الحوافز التي تمنح لموظفي تلك الأجهزة بشكل يتفق مع الطبيعة الخاصة لعملهم وضرورة العمل على الارتقاء بمؤهلاتهم بصفة مستمرة من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات والمؤتمرات المتعلقة بالعمل الرقابي. (اللوزي، 2018م، ص 60)
- ضرورة تبني الأجهزة الرقابية للاتجاهات الحديثة في مجالات الرقابة ومثال ذلك الرقابة في ظل استخدام الحاسب الآلي والتطور التقني وأساليب المراقبة الشاملة التي تتم بمقتضاها مراقبة جميع نظم الأداء، مع مراعاة العلاقات المتشابكة بين تلك النظم، والتي تزيد من قدرة تلك الأجهزة على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وفعالة.
- العمل على تغيير صورة الأجهزة الرقابية لدى المسؤولين بالمؤسسات العامة واستبدال الأفكار السلبية بشأن دور تلك الأجهزة في تصيد الأخطاء وتضخيمها لتصبح صورة أكثر إيجابية تعكس استعداد تلك الأجهزة لتقديم المشورة والإرشاد للإدارات المختلفة في تلك المؤسسات، ومما لا شك فيه أن هذه النظرة إلى دور تلك الأجهزة بصورة إيجابية سوف تجعل من السهل على تلك الأجهزة أن تحصل على المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.
- مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فعالة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي، مما يساعد على تقليل فرص حدوث الأخطاء والانحرافات ويصبح من السهل اكتشافها فور حدوثها.

- الحرص على التطبيق السليم للقوانين والأنظمة التي تنظم العمل بشفافية ونزاهة، وإبراز الثغرات القانونية في قانون النظام الإداري والمالي للدولة والعمل على سدها من خلال تطوير واقتراح التشريعات والقوانين والأنظمة التي تكفل تحقيق الشفافية والنزاهة والمساءلة.
  - التأكد من فاعلية لتطبيق السياسات والإجراءات على أرض الواقع بهدف تقليص الفجوة بين السياسات والممارسات الميدانية.
  - الإعلان والإفصاح من قبل الهيئات والأجهزة الرقابية من حالات الفساد بشفافية ووضوح وعن طرق وسائل الاعلام المختلفة وتكثيف برامج مصممة ومدروسة بهدف التوعية والإرشاد والتقويم والردع.
  - التزام موظفي ومراجعي الحسابات بالأجهزة الرقابية بالعمل وفقاً لمعايير المراجعة الإقليمية، ومعايير مراجعة الحسابات التي وضعتها المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبات. (الطوخي، 2022م، ص 45)
  - نظراً لحجم الدور المناط بالأجهزة العليا للرقابة والمراجعة في برامج الإصلاح والتطوير والتنمية الإدارية باعتبارها أجهزة متخصصة في متابعة وتقييم كفاءة الأداء بمؤسسات الدولة، يتعين عليها التركيز والعمل على نشر وغرس ثقافة ومفاهيم ومعايير إتباع الشفافية والمساءلة والنزاهة بين موظفيها والعاملين فيها وذلك من خلال توعيتهم بأهميتها وتوفيرها لئتمكنوا من الإطلاع عليها، وإقامة الندوات واللقاءات التدريبية والعلمية والمؤتمرات وتشجيعهم ومن هنا تصبح عملية المساءلة أكثر سهولة حين يتم وضع نظم ملائمة للإعلام والرقابة والتقييم والإبلاغ داخل المنظمات، وعلى السلطات المعنية أن تتأكد من إصدار معايير محاسبية مقبول لإبلاغ البيانات المالية باحتياجات المنظمة الإدارية السياسية والإفصاح عنها، كما يجب أن يقوم كل مكتب لمراجعة الحسابات بوضع سياسة عامة تحدد ما يعتزم التقيد به من معايير المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبات أو غيرها من المعايير، حتى يضمن ارتفاع مستوى الجودة فيما يقوم به من أعمال. (فوزي، 2022م، ص 156)
- والهدف من خلال هذا هو رفع فاعلية الأداء السياسي والاقتصادي وتحسين وتطوير وتحديث الأداء الإداري بالمؤسسات العامة والخاصة، وذلك من خلال تعظيم جودة اتخاذ القرار ومساهمة ومشاركة ذوي العلاقة في صنع القرار السليم والقضاء على الفساد بمختلف أشكاله، فالشفافية ما هي إلا وسيلة من الوسائل المساعدة في عملية المساءلة والمحاسبة، كما أن المساءلة لا يمكن أن تتم بالصورة المرجوة والفاعلة دون ممارسة الشفافية وغرس قيمها، وتظل الشفافية والمساءلة حق من حقوق المواطن تجاه السلطة والإدارة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وترسيخ قيمها بالمجتمع. (المرباط، 2020م، ص 103)

#### المبحث السادس: الولاء التنظيمي:

##### أولاً: مفهوم الولاء الوظيفي:

الولاء الوظيفي هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفته حيث أن درجة الولاء تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك من خلال عمله حقيقة أن الولاء كلمة قديمة ولها قيمتها الخاصة والفكرة العامة عن الولاء اسبق زمنيا من الكلمة نفسها بل وأكثر قيمة ولكنها تظل دائما فكرة مشوشة غير واضحة في عقول الناس بسبب علاقتها بمسائل أخلاقية واجتماعية ، فكل فرد سمع كلمة الولاء ويمدحها الكثير من الناس ولكن عددا قليلا جدا من يفهم معناه الحقيقي ويدركها بوصفها محور كل الفضائل والواجب الرئيسي بين كل الواجبات. (القريوتي، 2005م، ص 34)

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة. ويعد الولاء العاطفي أكثر التعريفات استخداماً في الدراسات، إذ إنه يمثل مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيمة المنظمة. (الشيخ، 2018م، ص 40)

وهناك من ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل من جهة ثانية. يدعى هذا الولاء بـ (الولاء المستمر) ويعني تفضيل الفرد لخيار بقاءه في المنظمة بدلاً من تركه العمل والوقوع في خسائر. وهناك طرف ثالث يقول (بالولاء المعياري) حيث يشعر الفرد بالواجب والمسؤولية للبقاء في المنظمة يتعلق الولاء المعياري بالضغوط الداخلية لدى الفرد التي تقوده إلى القيام بعمل يتوافق مع أهداف المنظمة ومصالحها. (العديلي، 2005م، ص 67)

ويعرف أيضاً الولاء الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد وتحمله على القول بصدق (الشيخ، 2018م، ص 45)

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة " يعني العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والالتزام". ويعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (سليمان، 2023م، ص 56)

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها استمرارها وتحقيق أهدافها.

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي، وبقائه واستمراره، وهذه الركائز هي

- ركيزة الولاء المستمر.
- ركيزة الولاء التلاحي.
- ركيزة الولاء الموجه.

وتعني الركيزة الأولى أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة، أما ركيزة الولاء التلاحي فتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمرارها، وأما الركيزة الثالثة فتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.

ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". (سليمان، 2023م، ص 57)

ومن خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي، فإن بالإمكان استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

وهذه التعاريف وهذه المقومات تدعو إلى استنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته دراسة جيدة بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تساهم في زيادة آثاره الايجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وتتمثل هذه الاستنتاجات في:

- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير ايجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعته تركزه على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

- الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة. الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل. ويشير علماء الاجتماع هنا إلى أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء. (سليمان، 2023م، ص 58)

وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي إن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو المراهنات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها، ومن هنا فإن مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية تزداد بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء الفرد لهذه المنظمة. وبناء على ذلك فإن المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من حيث حصولهم على الفوائد والمكافآت والمكاسب، وهذا يتطلب منهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات التي يعملون فيها ومساندتها ومؤازرتها. (نوري، 2022م، ص 22)

إن أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحنى التبادلي وينظر هؤلاء إلى الولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها.

ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات لتقرير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول ( والتكاليف) والمكافآت التي يحصلون عليها، حيث تزداد مراهنات الأفراد واستثماراتهم في المنظمة بزيادة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى. وهنا وضمن هذا المفهوم يقدم أصحاب هذا الاتجاه تعريفات عديدة توضح مفهوم الولاء التنظيمي، وقد عرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة وقد قدم آخرون من أصحاب هذا الاتجاه (الاتجاه المتبادل) تعريفاً للولاء التنظيمي هو أنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز". (نوري، 2022م، ص 34)

أما أصحاب الاتجاه السلوكي فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي، ووصفه هؤلاء من المنظور السلوكي بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة"، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون تعريف الولاء التنظيمي بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة". وفي تعريف آخر بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (الشيخ، 2018م، ص 60)

#### ثانياً: محددات الولاء التنظيمي

##### العوامل التي تؤثر على الولاء للمنظمة أو الرؤساء:

إن هذه العوامل تتفاوت درجة أهميتها من فرد إلى آخر كما تتفاوت أهميتها باختلاف التنظيمات الإدارية والبيئات المحيطة بها ويمكن إدراج أهم العوامل التي تؤدي إلى الولاء عن العمل في الآتي: (عاشور، 2018م، ص ص 14-16) الأجر: .

هو المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهده للتنظيم، وهذا المبلغ في المال يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته الأساسية ويتوقف رضا الموظف عن الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية فعدالته مقارنته بالجهد المبذول وبمستوى الراتب في المنظمات الأخرى، وأي نقص في كفاية الراتب لتحقيق الحاجات الأساسية للموظفين قد يؤدي بالتالي إلى ظهور علامات من عدم الولاء لدى الموظف والتي قد تنعكس على أدائه في العمل.

الترقية: .

إن الموظف ينظر إلى الترقية على أنها حصوله على فرص ترقية إلى مناصب أعلى في السلم الإدارية بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي فهي بجانب الزيادة التي يحصل عليها في الراتب الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنها في الوقت نفسه تحقق مركزاً اجتماعياً تضيفه على إلى منصبه الجديد، والموظف عندما ينتهي إلى التنظيم فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا فالرغبة في النمو والتقدم تدفعه إلى التطلع والترقية.

الاحترام والتقدير: .

للإنسان مكانة عالية ي جميع المجالات، وقد رفع الله سبحانه من قيمة الإنسان وكرمه على سائر مخلوقات، فهو في طبعه التقدير والاحترام، والموظف كالإنسان يسعى إلى الحصول على التقدير والاحترام في العمل الذي يقتضى فيه حوالي ثلث وقته يومياً. وهو يسعى للحصول عليه كإنسان أولاً ولأشعاره بإنجازاته ومجهوداته والتقدير يدخل في نفسه السرور والبهجة ويحقق له درجة من الولاء عن العمل.

الحرية في العمل

يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من استقلال وحرية التصرف في جوانب العمل اليومي، وتقدير الإجراءات التي تنفذها، وكما أتيج للفرد درجة من الحرية في العمل شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانات النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال والنتائج المترتبة عليها وهذا بدوره يزيد منه الولاء الموظف في عمله.

نمط الإشراف والولاء للمدراء: .

تشير نتائج الدراسة التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوس عن العمل.

جماعة العمل: .

يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين بعضهم البعض. وتؤثر هذه العلاقة في درجة الولاء التي يشعر بها الفرد نحو عمله ويعتمد هذا الولاء بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقة فكلما كان التفاعل بين الفرد والجماعة يحقق منفعة للفرد كانت جماعة العمل مصدر رضا للفرد. أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توتراً أو يعوق إشباع حاجة معينة كانت هذه العلاقة مصدر لعدم رضا للفرد، مما قد ينعكس بالتالي على أدائه للعمل

البدلات والمكافآت: .

وهذه من المتغيرات المادية التي تثير في الفرد النشاط خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء، فهي تعتبر مكافئاً للراتب فإذا كان الراتب غير كافٍ لتحقيق الحاجات الأساسية فإن العلاوات والبدلات والمكافآت تأتي لتعويض النقص بين الراتب وارتفاع تكاليف المعيشة. رضا الانجاز وإدراك الفرد لما تحقق وما سوف يتحقق: .

أن عوائد العمل تؤثر بدرجة كبيرة على مشاعر الانجاز عن الأفراد بمعنى أن الفرد كلما أدرك أنه حقق فعلاً ما يأمل في تحقيقه كانت مشاعر الانجاز عنده عالية أما إذا لم يستطيع الفرد إنجاز ما كان يأمل فإن مشاعر الولاء لديه تكون هابطة، وتعتمد مشاعر الإنجاز على توقعات الفرد فقد يحصل على فوق ما كان يتوقع فيتحقق رضا وقد يحصل على دون ما يتوقع فيحدث عدم رضا.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد دراسات سابقة تناول موضوع الشفافية الإدارية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي حيث كانت كالأتي:  
دراسة أمال حفاوي (2021م) بعنوان: أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة

تهدف الدراسة الى محاولة تحديد أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة، كما تم الاعتماد على استبانة وزعت على مجموعة من عمال الكلية (30 موظف). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة على السلوك التنظيمي لعمال الكلية قيد الدراسة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha$  ≥. وتم التوصل إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تحرص إدارة الجامعة على تفعيل أبعاد الشفافية الإدارية المختلفة داخل الكلية، خاصة ما يتعلق بوضوح وتوفير المعلومات، وتوفير القنوات المناسبة لإيصالها لجميع العمال، وتكافؤ الفرص في الحوافز والمكافآت وتوضيح علاقتها بمستوى الأداء المحقق، من أجل ضمان الدافع القوي لسلوك تنظيمي إيجابي للعمال.



دراسة نضال الحوامده (2019م) بعنوان: أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة: دراسة

تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة للدراسة (الاستبانة) لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتم مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة المديرين في جامعة مؤتة وقد تم توزيع (396) استبانة على كافة أفراد المجتمع، استرجع منها (290) استبانة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (. SPSS 16) لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الإدارة بالشفافية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي، جاءت بدرجة متوسطة. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة بالشفافية، وإقامة ورش تدريبية للمديرين في الجامعة، وإيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من مستوى الولاء التنظيمي لدى المديرين، وتشجيع الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات عن مؤسسات أخرى غير جامعة مؤتة وربط هذه المتغيرات المستقلة مع متغيرات أخرى مثل الحاكمية

دراسة عمر ذكي (2018م) بعنوان: العلاقة بين الشفافية والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى المنصورة

الجامعي

يسعى هذا البحث إلى تناول العلاقة بين إدارة الشفافية والولاء التنظيمي، ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق البحث على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي كأحد المنظمات الخدمية الهامة الحكومية، يسعى هذا البحث إلى تناول العلاقة بين إدارة الشفافية والولاء التنظيمي، ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق البحث على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي كأحد المنظمات الخدمية الهامة الحكومية، ويتناول البحث متغيرين أساسيين، حيث تمثل إدارة الشفافية المتغير المستقل للبحث، بينما يمثل المتغير التابع في الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفى. اعتمد البحث الحالي على مجموعة متنوعة من الدراسات الأكاديمية والميدانية والتقارير الموثقة في تطوير أداة الدراسة الميدانية (الاستقصاء) اللازمة لجمع البيانات الميدانية، وتم إعدادها وفقاً للقواعد والمعايير المتعارف عليها لإعداد قوائم الاستقصاء فيما يتعلق بصياغة الأسئلة وترتيبها وتبويبها وكذلك ما يتعلق بالشكل العام للقائمة والهدف منها، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي، ويبلغ حجم هذا المجتمع (4544) مفردة، وتمثلت وحدات المعاينة في فئتين أساسيتين تضم الهيئة الإدارية، والهيئة الفنية. وتم سحب عينة عشوائية طبقية مكونة من (357) مفردة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها بعد عدد من الزيارات إلى الميدان المبحوث (357) قائمة صحيحة، ولأغراض تحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V. 21، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة اختبار "مان وتني"، واختبار معامل ارتباط بيرسون، وأسلوب الانحدار المتعدد. وقد توصل البحث إلى عدم وجود اختلافات معنوية في آراء فئتي عينة الدراسة حول جميع أبعاد إدارة الشفافية، الأمر الذي يعني عدم وجود اختلافات معنوية في آراء فئتي عينة الدراسة بمستشفى المنصورة الجامعي محل الدراسة حول أبعاد إدارة الشفافية وفقاً لاختلاف الوظيفة (إدارية- فنية)، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات معنوية في آراء فئتي عينة الدراسة بمستشفى المنصورة الجامعي محل الدراسة حول أبعاد الولاء التنظيمي وفقاً لاختلاف الوظيفة، وعلاوة على ذلك فقد أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الشفافية وأبعاد الولاء التنظيمي، بالإضافة لذلك فقد قام الباحث بدراسة التأثير المعنوي بأبعاد إدارة الشفافية والمتمثلة في (نظام المعلومات الإدارية، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة الإدارية، وإجراءات العمل) على أبعاد الولاء التنظيمي المتمثلة في (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي)، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لُبُعدى الاتصال الإداري، ونظام المعلومات الإدارية على الولاء العاطفي، وعدم وجود تأثير معنوي لُبُعدى نظام المعلومات الإدارية، وإجراءات العمل على الولاء المستمر، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لُبُعدى المشاركة الإدارية وإجراءات العمل على الولاء الأخلاقي

دراسة أحمد عبد الكريم (2019م) بعنوان: الشفافية ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات

الأردنية الخاصة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية في الجامعات الأردنية الخاصة ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين فيها، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام استبانة تم تصميمها من قبل الدراسة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين، والبالغ عددهم (233) عاملاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى ممارسة الشفافية والتهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمستوى تقدير متوسط. ووجود أثر سلبي للشفافية ببعديها (شفافية المعلومات، وشفافية إجراءات العمل) على التهمك التنظيمي. عدم وجود أثر للشفافية ببعديها (شفافية الاتصال الإداري، وشفافية تقييم الأداء) على التهمك التنظيمي. وعدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو (الشفافية

والتحكم التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وتوصي الدراسة بعدة توصيات من أهمها: تشجيع الجامعات الخاصة على العمل بالمفاهيم الحديثة في الإدارة مثل الشفافية واستعمالها كأسلوب عمل في إدارتها وعملها اليومي. . .

دراسة محمد الضاحي العززي (2018م) بعنوان: دور الشفافية في تعزيز الولاء التنظيمي في الهيئة العامة للعناية بطباعة ونشر

القرآن الكريم والسنة النبوية وعلومهما بدولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية في تعزيز الولاء التنظيمي في الهيئة العامة للعناية بطباعة ونشر القرآن الكريم والسنة النبوية وعلومهما بدولة الكويت، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للعناية بطباعة ونشر القرآن الكريم والسنة النبوية وعلومهما بدولة الكويت، والبالغ عددهم (108) فرد، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (27) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (المشاركة الإدارية، إجراءات العمل، الاتصال الإداري) على الشفافية مرتبة حسب الأهمية الإحصائية، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على الشفافية، أما بالنسبة لمستويات أبعاد الشفافية فكانت جميعها بدرجة مرتفعة وهي (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، إجراءات العمل، المشاركة الإدارية، الولاء التنظيمي) مرتبة حسب الوسط الحسابي.

دراسة حسام قرني (2022م) بعنوان: مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (

دراسة ميدانية)

استهدفت الدراسة تحديد الأثر الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات. حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين والمرشدين الزراعيين، وتم توزيع مائة استمارة استبيان عليهم، وصل للباحث فعلياً منها 83 استمارة، وتم استبعاد 14 لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 69 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي وذلك بنسبة 69% من أصل العينة. ولدعم نتائج الدراسة الميدانية وللخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية للدراسة. فقد تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة بالمديرية المبحوثة. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بقبول فرضيات الدراسة، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، وأن نوع الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو الولاء العاطفي، يليه الولاء الأخلاقي، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.

#### الفجوة البحثية:

إن الدراسة الحالية تناقش موضوع أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي (حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي) دراسة ميدانية على المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بالمملكة العربية السعودية - جدة وتشابهت مع بعض الدراسات السابقة في بعض المتغيرات واختلفت مع بعضها أيضاً في متغيرات مرتبطة بالشفافية وأثرها ولكن المجتمع كانت هناك دراسات عربية وأخرى خليجية ولكن تلك الدراسة اكتفت على الواقع السعودي.

#### الجانب التطبيقي العملي:

##### العمليات والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام العديد من العمليات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي ستطرح

بالدراسة والتي تتمثل في:

1. الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب والتكرارات لوصف المتغيرات الأولية للعينة.
  2. معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي له (الاتساق الداخلي).
  3. معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
  4. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤلات.
- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة

باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science

- البيانات الأولية: حيث تم إستخدامها والتي أشرف عليها الدكتور المشرف في إعدادها وصياغتها وإخراجها بالشكل المناسب، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات المقياس، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الإستبيان ذات الإجابات المغلقة بإستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان كما يلي:

جدول رقم (1): أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| الدرجة        | 5          | 4     | 3       | 2         | 1              |

وتم تحديد المدى لبدائية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت والتي قسمت إلى خمس درجات كما في الجدول التالي:

جدول (2): تحديد الإتجاه لمقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط المرجح | من 1 إلى 1,79  | من 1,80 إلى 2,59 | من 2,60 إلى 3,39 | من 3,40 إلى 4,19 | من 4,20 إلى 5 |
|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| درجة الموافقة  | غير موافق بشدة | غير موافق        | لا أعلم          | أوافق            | أوافق بشدة    |

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في الجزء الخاص بالبحث النظرية على مصادر ثانوية كالكتب العلمية والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة والمطبوعات ومواقع الإنترنت، وكذلك أدوات جمع البيانات وتحليلها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المقياس

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|-------------------|
| 1       | 56 .1           | 837 .0            | 11      | 34 .1           | 745 .0            |
| 2       | 68 .1           | 891 .0            | 12      | 16 .1           | 510 .0            |
| 3       | 66 .1           | 848 .0            | 13      | 20 .1           | 932 .0            |
| 4       | 16 .1           | 510 .0            | 14      | 78 .1           | 932 .0            |
| 5       | 20 .1           | 932 .0            | 15      | 58 .1           | 883 .0            |
| 6       | 78 .1           | 932 .0            | 16      | 46 .1           | 813 .0            |
| 7       | 58 .1           | 883 .0            | 17      | 34 .1           | 745 .0            |
| 8       | 46 .1           | 813 .0            | 18      | 40 .1           | 756 .0            |
| 9       | 34 .1           | 745 .0            | 19      | 34 .1           | 745 .0            |
| 10      | 40 .1           | 756 .0            | 20      | 34 .1           | 745 .0            |

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس:

- للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقياس سوف يتم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل سبب يوضح المقياس، وذلك بتطبيق المقياس على عينة الدراسة

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستمارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستمارة | رقم العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستمارة |
|-------------|---|---|-------------|---|
| -1          | 091 .0-                                 | 11                                      | 11          | 930 .0                                  |
| -2          | -761 .0                                 | 12                                      | 12          | 017 .0                                  |
| -3          | -543 .0                                 | 13                                      | 13          | 027 .0                                  |
| -4          | 073 .0                                  | 14                                      | 14          | 018 .0                                  |
| -5          | 17 .0                                   | 15                                      | 15          | 936 .0                                  |
| -6          | 081 .0-                                 | 16                                      | 16          | 015 .0                                  |
| -7          | 086 .0-                                 | 17                                      | 17          | 935 .0                                  |
| -8          | 016 .0                                  | 18                                      | 18          | 019 .0                                  |

| معامل الارتباط بالدرجة الكلية<br>للاستمارة الاستبانة | رقم العبارة<br>العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية<br>للاستمارة الاستبانة | رقم العبارة العبارة |
|--|------------------------|--|---------------------|
| 925 .0   | 19                     | 026 .0   | -9                  |
| 013 .0   | 20                     | 016 .0   | -10                 |

\* دال احصائيا عند 05 .0 \*\* دال إحصائياً عند 01 .0

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبانة تتراوح بين (-0.081) و(0.930) وجميعها متفاوتة بين مرتفعة ومنخفضة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، و0.05، مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبانة.  
ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات مقياس البحث

تم التحقق من الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (6): يوضح قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ (ن=50)

| معامل الثبات | عدد العبارات | المقياس                                     |
|--------------|--------------|---|
| 580 .0       | 20           | أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس هي قيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.580). مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس.

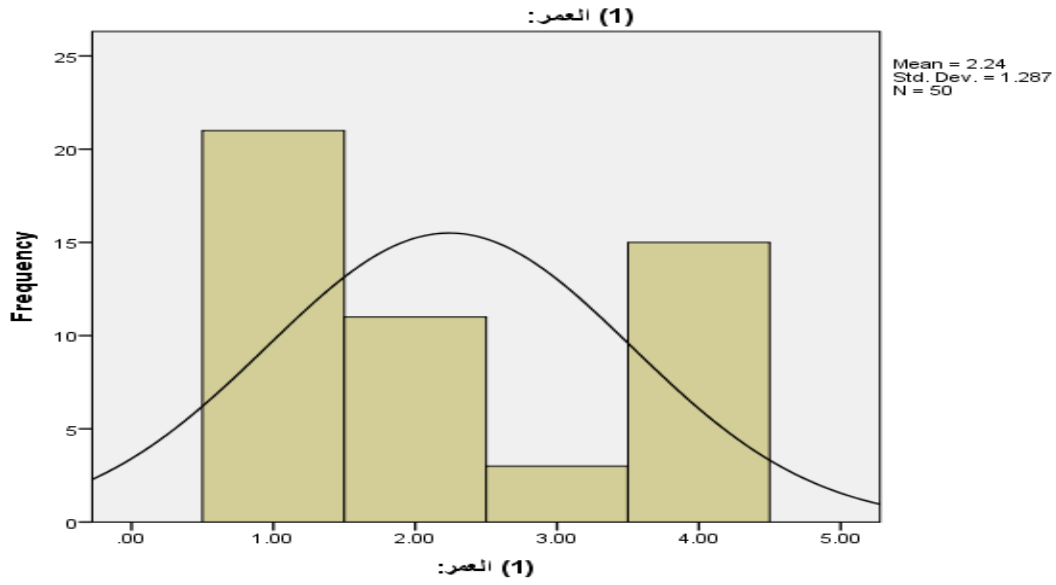
تحليل البيانات الأولية:

البيانات الشخصية:

#### الفئة العمرية

| النسبة | التكرار | البيانات     |
|--------|---------|--------------|
| 42.0   | 21      | من 25-35 سنة |
| 22.0   | 11      | من 36-45 سنة |
| 6.0    | 3       | من 46-50 سنة |
| 30.0   | 15      | من 51-59 سنة |
| %100   | 50      | المجموع      |

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان هم الذين يبلغون 25-35 سنة بعدد 21 مشارك ويمثلون نسبة 42.0% من المشاركين، في حين أن أقل نسبة مشاركة كانت من الفئة العمرية التي تبلغ ما بين 46 إلى 50 سنة بعدد 3 مشاركين يمثلون نسبة 6.0% من المشاركين.



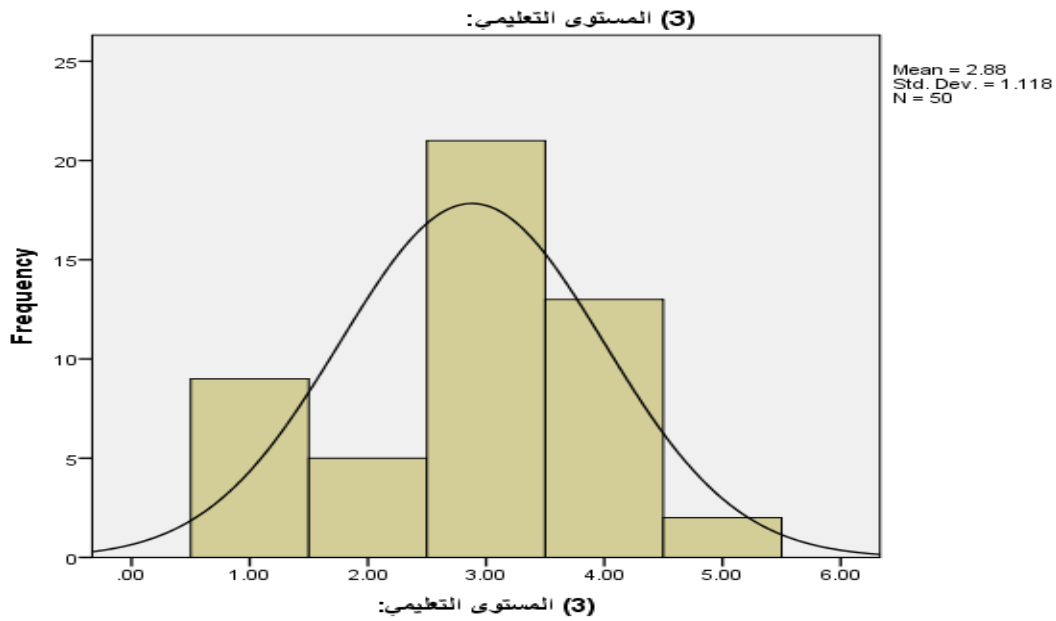
شكل يوضح الفئة العمرية

المؤهل العلمي:

## المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | البيانات  |
|--------|---------|-----------|
| 18.0   | 9       | ثانوي     |
| 10.0   | 5       | دبلوم     |
| 42.0   | 21      | بكالوريوس |
| 26.0   | 13      | ماجستير   |
| 4.0    | 2       | دكتوراة   |
| %100   | 50      | المجموع   |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن حملة البكالوريوس هم أكثر الفئات المشاركة في الاستبيان بعدد 21 مشاركاً بنسبة 42.0% في حين أن أقل فئة شاركت في الاستبيان هم حملة الدكتوراة بعدد 2 مشاركين وبنسبة مشاركة بلغت 4.0% فقط.



شكل يوضح المؤهل العلمي

## مناقشة فروض البحث:

نتائج الفرض الأول: ينص الفرض الأول بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية الإدارية وبين تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05).  
ومن أجل إثبات صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة

| المتغير                 | العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------------------|--------|---------|-------------------|-------------|---------------------|---------------|
| تطبيق الشفافية الإدارية | 50     | 17.1    | 580.0             | 16          | 383.0               | 0.05          |
| تعزيز الولاء التنظيمي   |        | 519.0   | 316.0             |             |                     |               |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (17.1) والانحراف المعياري (580.0)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (519.0)، والانحراف المعياري (316.0)، على حين وجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو (383.0) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وعند درجة حرية (16) ونوع هذا العلاقة موجب قوي، وبذلك تثبت صحة الفرض الأول.

ومن هنا يتم قبول فرض الدراسة الأول والذي ينص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية الإدارية وبين

تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

نتائج الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني أنه (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الشفافية في المنظمة وبين عدم إبداء الرأي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05). ومن أجل إثبات مدى صحة هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

جدول يوضح العلاقة بين متغيري الفرض الثاني

| المتغير                          | العينة | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|--------|---------|-------------------|-------------|---------------------|---------------|
| معوقات تطبيق الشفافية في المنظمة | 50     | 762.0   | 427.0             | 14          | 308.0               | 0.05          |
| عدم إبداء الرأي لدى الموظفين     |        | 873.0   | 315.0             |             |                     |               |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (762.0) وانحراف معياري (427.0)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (873.0)، وانحراف معياري (315.0)، على حين وجد أن معامل الارتباط المتغيران هو (308.0) عند درجة حرية (14) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ونوع هذا الارتباط موجب، وبذلك تثبت صحة الفرض الثاني.

ومن هنا تم قبول فرض الدراسة الثاني والذي ينص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الشفافية في المنظمة وبين عدم إبداء الرأي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

## النتائج

توصلت دراسة أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي الإداري إلى النتائج التالية:

1. تؤثر الشفافية في زيادة التنمية الإدارية بالمنظمة.
2. إن الشفافية الإدارية تعمل على دفع عجلة الإنتاج والرقى بالإدارة بالمنظمة.
3. أن المنظمات التي تتبنى مفهوم الشفافية وتسعى لها تعتبر ناجحة
4. أن الشفافية أداة مهمة وتساعد في تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة
5. إن غياب الشفافية في الأقسام يؤدي إلى إمكانية استغلال الموظف للصلاحيات الإدارية المناطة إليه أو استخدام منصبه
6. هناك معوقات إدارية ومالية تؤثر في غياب الشفافية.
7. التسلسل الهرمي للإدارة يعزز من الشفافية.
8. الإدارة المركزية تؤدي إلى غياب الشفافية.
9. تعمل الشفافية على مكافحة الفساد الإداري بالمنظمة.
10. الشفافية تؤدي إلى الوضوح في القرارات ورسم الخطط والسياسات.
11. الشفافية تعمل على زيادة الانتماء للعمل.
12. الشفافية تعزز من إشباع الحاجات المادية للموظفين.

13. تحقق الشفافية العدالة بين الموظفين.
14. نزاهة الشفافية تدفع الموظفين إلى الرغبة في تحسين أداء العمل.
15. عدم وجود شفافية يؤثر في الروح المعنوية لدى العاملين
16. دعم الشفافية يزيد من ولائك لعملك
17. نظام الشفافية المتبع لديكم بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.
18. يوجد ولاء من الموظفين بناء على تقدير مجهوداتهم.
19. يتم تقدير أعمال الابتكار الجديدة المقدمة من الموظفين بشفافية.
20. توفر المنظمة الشفافية في نظام الترقيات وعدم الوساطة والمحسوبية.

### التوصيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة وتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة ويسر، ودون التعرض للإجراءات الطويلة والمعقدة.
2. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.
3. تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تقربه من الانحراف الإداري.
4. يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وبصورة مستمرة.
5. توعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
6. يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة وتعرض فيها آليات التنسيق والمتابعة من أجل تسهيل عمل هذه الأجهزة وابتعاد عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة.
7. لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل
8. أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

### قائمة المراجع

- أبو كريم، احمد فتحي (2022م)، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1
- الجوهري ، أماني عبدالهادي. (2018م). "أدبيات الشفافية والفساد: ودورها في مكافحة الفساد في مصر. جامعة القاهرة" مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مج(19) ، ع(3).
- الحجازي، المرسي السيد (2019م)، تكاليف اجتماعية للفساد، مجلة المستقبل العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية
- خفاجي ، فاطمة. (2014 م). الشفافية وتطوير خدمات الرعاية الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة بمدينة المنصورة. مجلة دراسات في الخدمات الاجتماعية والعلوم الانسانية ، ع (37).
- الراشد، سعد الراشد، (2022م)، دارالكنوز المعرفة العلمية، القاهرة
- سعد، محمد أحمد (2023 م) أساليب تحقيق الشفافية الإدارية، بيروت، دارصادر.
- سليمان، إبراهيم عادل (2023م)، مفهوم الولاء التنظيمي، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- الشلوي، سعود بن شهاب. ( 2016 م). "الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشيخ، حسن محمد (2018م)، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، مطابع العيد، الدمام، 1998م.
- الطوخي، سامي (2022م)، الإدارة بالشفافية، الاسكندرية، المعارف.
- عاشور، سعيد عبد الفتاح (2018م)، السلوك الإداري في المنظمات، ثمرات للنشر والتوزيع: الرياض
- العديلي، ناصر محمد (2005م)، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام، الرياض
- علوان، إبراهيم علي (2022 م) أهمية الشفافية الإدارية للمنظمات الحكومية، الاسكندرية، المعارف.
- غيث، عاطف (2014) مناهج البحث العلمي، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- فوزي، سامح (2022م)، الحوكمة، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، القاهرة

- الفيتوري، عبد الله (2018م)، الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس
- القريوتي، محمد قاسم (2005م)، السلوك التنظيمي، دار المستقبل، عمان، 2005م
- الكايد، زهير عبد الكريم (2019م)، الحكمانية Governance قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- الكردي، أحمد (2022م)، الشفافية الإدارية ومفهومها، الرياض، العبيكان.
- اللوزي، موسى (2018م)، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، الأردن
- اللوزي، موسى (2003م). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (18).
- المرباط، عبد الله الفيتوري (2020م)، الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس
- المشاط، عبد المنعم (2022م)، مقال الشفافية والإفصاح في الأزمة المالية والاقتصادية العلمية وتأثيرها على مصر، القاهرة
- نصر الدين، عمراحم (2023م) أهمية الشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- نوري، أحمد شريف (2022م)، مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي بالمنظمات، الاسكندرية، المعارف.

بسم الله الرحمن الرحيم

(( استمارة استبيان ))

أخي المجيب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي المجيب نفيديك علماً بأننا نقوم بعمل بحث ميداني خاص بموضوع ( أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي (حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئية)

The impact of management transparency in promoting organizational loyalty – Field study on staff at The National Center for Environmental compliance

ورجاءً التكرم بالإجابة على هذه الاستبانة دون ترك أي تساؤل بدون إجابة، لأن هذا العمل الميداني لن يتم إلا بمشاركة، والمعلومات التي تفيديني بها تكون في سرية تامة

شاكرين لحسن تعاونك

الرجاء الإجابة على هذه الأسئلة بوضع إشارة ( ✓ ) أمام الاختيار المناسب لكي.

أولاً: البيانات الأولية

البيانات الأولية:

(1) العمر:

من 25-35 سنة ( ) من 36-45 سنة ( )

من 46-50 سنة ( ) من 51-59 سنة ( )

(2) الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

(3) المستوى التعليمي:

ثانوي ( ) دبلوم ( )

بكالوريوس ( ) ماجستير ( )

دكتوراه ( )

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أدري | أوافق بشدة | أوافق | العبارة  |
|---------------|----------|---------|------------|-------|--|
|               |          |         |            |       | تؤثر الشفافية في زيادة التنمية الإدارية بالمنظمة.              |
|               |          |         |            |       | إن الشفافية الإدارية تعمل على دفع عجلة الإنتاج والرفق بالإدارة |



| لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أدري | أوافق بشدة | أوافق | العبرة   |
|---------------|----------|---------|------------|-------|--|
|               |          |         |            |       | بالمنظمة.  |
|               |          |         |            |       | أن المنظمات التي تتبنى مفهوم الشفافية وتسعى لها تعتبر ناجحة    |
|               |          |         |            |       | أن الشفافية أداة مهمة وتساعد في تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة |
|               |          |         |            |       | إن غياب الشفافية في الأقسام يؤدي إلى إمكانية استغلال الموظف    |
|               |          |         |            |       | للمصالحات الإدارية المناطة إليه أو استخدام منصبه               |
|               |          |         |            |       | هناك معايير إدارية ومالية تؤثر في غياب الشفافية.               |
|               |          |         |            |       | التسلسل الهرمي للإدارة يعزز من الشفافية.                       |
|               |          |         |            |       | الإدارة المركزية تؤدي إلى غياب الشفافية.                       |
|               |          |         |            |       | تعمل الشفافية على مكافحة الفساد الإداري بالمنظمة.              |
|               |          |         |            |       | الشفافية تؤدي إلى الوضوح في القرارات ورسم الخطط                |
|               |          |         |            |       | والسياسات.   |
|               |          |         |            |       | الشفافية تعمل على زيادة الانتماء للعمل.                        |
|               |          |         |            |       | الشفافية تعزز من إشباع الحاجات المادية للموظفين.               |
|               |          |         |            |       | تحقق الشفافية العدالة بين الموظفين.                            |
|               |          |         |            |       | نزاهة الشفافية تدفع الموظفين إلى الرغبة في تحسين أداء العمل.   |
|               |          |         |            |       | عدم وجود شفافية يؤثر في الروح المعنوية لدى العاملين            |
|               |          |         |            |       | دعم الشفافية يزيد من ولائك لعملك                               |
|               |          |         |            |       | نظام الشفافية المتبع لديكم بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الولاء      |
|               |          |         |            |       | التنظيمي.  |
|               |          |         |            |       | يوجد ولاء من الموظفين بناء على تقدير مجهوداتهم.                |
|               |          |         |            |       | يتم تقدير أعمال الإبداع والابتكار الجديدة المقدمة من الموظفين  |
|               |          |         |            |       | بشفافية.   |
|               |          |         |            |       | توفر المنظمة الشفافية في نظام الترقيات وعدم الوساطة            |
|               |          |         |            |       | والمحسوبية.  |