

مادة / قضايا بحثية د. السيد عيد
(التكليف السابع)

إعداد الباحث: أحمد بن عبدالله الجنيدلي

الرقم الجامعي ٢٤٢٠٠٠٤٨٧

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وبعد:

أضع بين يديكم دراسة بحثية وقضية معاصرة تعالج مشكلة إدارية وسأسعى جاهداً لتلخيص الدراسة والخروج بأفضل النتائج مع سؤال الله الإعانة والسداد .

الموضوعات التي سوف نتحدث عنها في القضية البحثية:

- العنوان
- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراس
- مفاهيم وتعريفات الدراسة
- الدراسات السابقة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة
- التحليل الاحصائي
- مناقشة النتائج والتوصيات

اسم الدراسة : 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 - ٢٠٢٤ م

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، وإن 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 والمصادقية 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 وانتمايتهم 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 المصادقية 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 شخص ي أو ميول عاطفية بما يخل بحيادة 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 علي التساؤل الآتي :ما هو أثر الشفافية الإدارية في تعزيز وتنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي ؟ وتبرز من التساؤل الرئيس ي 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

علمية أكاديمية وبعد القراءات المختلفة قد توصلت إلى طرح مجموعة من ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة معالجة 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 0.0 .

أهداف الدراسة

-التعرف 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 أدائهم.

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 دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث (غيث، 2014م، ص... 188)

ب مصادر البيانات- :

1.مصادر ثانوية :وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات التي قام الباحث بالاطلاع عليها والتي تناولت موضوع الدراسة.

2.مصادر أولية :حيث تم الاعتماد على أسلوب الميدانية في إجراء هذا البحث ولذلك قام الباحث بإعداد استمارة استبيان وذلك لتوزيعها على أفراد عينة البحث.

أداة البحث:

سوف يتم تصميم استمارة 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 366موظف 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.

محددات الدراسة:

□ البعد الزمني :تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2023 م 1444 هـ

□ 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

أولا 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 أجل مكافحة الفساد الإداري، وإن زيادة الشفافية تساهم في زيادة درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين المراجعين للحصول على الخدمات التي يردونها (اللوذي، 2018 م، 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 اجز هزة الإدارة العامة أبو كريم، 2022 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، 2019 م، 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 وسهولة 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 غالى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (المشاط، 2022 م، ص 89)

تعني (الشفافية) لغة: قابلية الجسم لإظهار ما وراءه، فيقال للشخص الذي يظهر ما يطن: رجل ذو شفافية. ويقال للشوب الرقيق: ثوب شفاف (بفتح الشين وكسرهما) أي رقيق، وعلى ذلك فإن الشفافية تعني القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعية خلف الشيء، ومعرفة حقيقتها. وتعني الشفافية اصطلاحا: العلانية والوضوح؛ وهي عكس السرية، فالسرية تعني إخفاء الأفعال عمدا، بينما تعني الشفافية الإفصاح عن هذه الأفعال، وينطبق ذلك جميع أعمال الحكومة بوزاراتها المختلفة، كما ينطبق على أعمال المؤسسات الخاصة التي يتضمن عملها تأثيرا على مصلحة الجمهور، والمؤسسات غير الحكومية .

(اللوذي، 2018 م، 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 أيضا 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 تبشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية

التي تمارس فيها كل ذلك (الراشد، 2022 م، ص 79)

وإن (الشفافية) إحدى المصطلحات الحديثة التي استخدمتها الجهات المعنية بمكافحة الفساد في العالم، معبرة عن ضرورة اطلاع الجمهور على منج السياسات العامة وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول وحكومات ووزراء وكافة المعنيين في مؤسسات الدولة بغية الحد من السياسات غير المغننة (سياسات ما خلف الكواليس) التي تتسم بالغموض وعدم مشاركة الجمهور فيها بشكل واضح (اللوذي، 2018 م، 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 التقييد بالحدود الجغرافية)، وجاء في تقرير المقرر الخاص بلجنة حقوق الإنسان (إن حق طلب المعلومات والحصول عليها وبثها يفرض على الدول واجب تأمين الوصول إلى المعلومات (المشاط، 2022 م، ص 92)

المبحث الثاني: متطلبات ومستويات الشفافية الإدارية:

أولاً: المتطلبات الأساسية للشفافية.

ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات وإن 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 وأن 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 (المرباط، 2020 م، 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 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 وإن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة ومن أهمها 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

3تحفيز 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 وأنظمه بهدف تعزيز الشفافية الإدارية.

4تبني 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.

5الاعتماد 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.

6مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها سواء كان للموظف أو المواطن تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.

7تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم.

8نشر 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.

9تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء على ادعاء موظفيهم ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة إشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي.

10ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بنزاهة والمسؤولية.

11المهنة 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.

ثانيا: الشفافية الإدارية

أولا: المستوى الذاتي:

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 والمحاباة.
- 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.

ثانيا: المستوى الشمولي:

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 العاملين الجدد تتركز 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، 2022 م، 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 وإن 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 (الوزي، 2018 م، ص 40)

ثانياً : من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجابة يتصف 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 مبادرات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من إغفالها.
- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
- أن تكون شريحة 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 لأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تأكيد أو تصحيح التقييمات الماضية وتحدد وثيقة صلة المعلومات من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الأهمية النسبية (فوزي، 2022 م، ص 7)

ثالثاً: 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 للفساد 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 (الكايد، 2019 م، 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 تقديم النصح لرؤساء الفساد الإداري في المؤسسات.
-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 يتضمن 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 أَرْضاء العاملين المتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة، فلا شك من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية
أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصا على التصرفات السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات .

-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 والاطلاع وحق الحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم.

-تصديق ضرورات الأمن وأخطار الإفشاء لحجب المعلومات والبيانات التي قد تكون أهمية وصولها للمواطنين تفوق مخاطر إخفائها، ونشر المعلومات والوثائق السرية بعد فترة معينة محددة قانونا(فوزي، 2022 م، ص

(90)

المبحث الرابع: أنواع الشفافية الإدارية وأهميتها وأساليب تحقيقها: 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.

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.

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

بالنظر إلى ما للرقابة من دور هام في التنظيم الإداري خصوص 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 الحيادة عن المؤثرات السلبية من أي نوع لضمان أعلى قدر ممكن من النزاهة .

وبذلك يتسنى لها أن تقدم لذوي العلاقة صورة واضحة وصادقة عن التصرفات الإدارية والمالية بالدولة، لذا نجد بأن 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، ولاشك 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 دورا فساد، وتولي الشفافية والمساءلة أهمية كبيرة وتعمل على دعمها من خلال تطوير الوسائل والأدوات والأساليب المستخدمة في بيئة العمل الرقابي.

المبحث السادس: الولاء التنظيمي:

مفهوم الولاء الوظيف:

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 الرئيس بين كل الواجبات (القيوتي، 2005 م، 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 في الدراسات، إذ إنه يمثل مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو بالمنظمة. ويعد الولاء العاطفي أكثر التعريفات استخداما بالمنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف

وقيمة المنظمة. 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.

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 يؤدي إلى الولاء عن العمل في الآتي :

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 فدالته 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 إلى المراكز العليا تضيفه على إلى منصبه الجديد، والموظف عندما ينتمي إلى التنظيم فإنه يتطلع دائماً اجتماعياً فالرغبة في النمو والتقدم تدفعه إلى التطلع والترقية.

الاحترام والتقدير :

للإنسان مكانة عالية في جميع المجالات، وقد رفع الله سبحانه من قيمة الإنسان وكرمه على سائر مخلوقات، فهو في طبعه وهو التقدير والاحترام، والموظف كإنسان يسعى إلى الحصول على التقدير والاحترام في العمل الذي يقضي فيه حوالي ثلث وقته يومياً ولاشعاره بإنجازاته ومجهوداته والتقدير يدخل في نفسه.

الحرية في العمل:

يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما شعر به الفرد من استقلال وحرية التصرف في جوانب العمل اليومي، وتقدير الإجراءات التي تنفذ بها، وكما أتى للفرد درجة من الحرية في العمل شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانيات 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 .

البدلات والمكافآت :

للراتب فإذا كان الراتب وهذه من المتغيرات المادية التي تثير في الفرد النشاط خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء، فهي تعتبر مكملا غير كان لتحقيق الحاجات الأساسية فإن العلاوات والبدلات والمكافآت تأتي لتعويض النقص بين الراتب وارتفاع تكاليف المعيشة.

الدراسات السابقة

دراسة أمال حفناوي 2021 م بعنوان :أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

دراسة نزال الحوامده 2019 م بعنوان :أثر الإدارة بالشفافية في الولاء التنظيمي لدى المديرين في جامعة مؤتة :دراسة تطبيقية

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

دراسة أحمد عبد الكريم 2019 م بعنوان :الشفافية ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة.

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 تنتمي 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

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 الإبداع والابتكار 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 2022 م، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1
- الجوهري ، أمانى عبدالهاد 2018 م أدبيات الشفافية والفساد :ودورها في مكافحة الفساد في مصر .جامعة القاهرة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .مج 19 ، ع.3
- الحجازي، المرس ي السيد 2019 م ، 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 ، ع37

تم بحمد الله