



الشفافية الإدارية واليات تنفيذها

"دراسة تطبيقية بمصرف الجمهورية وكالة قرجي"

إعداد

Dr. sabri Dhou Taleb

Department of Business
Administration - Tripoli College of
Science and Technology

Sabredaw@Gmail.com

د. صبري ضو علي طالب

قسم إدارة أعمال - كلية طرابلس للعلوم
والتقنية

ملخص الدراسة

انتت هذه الدراسة في محاولة لتسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية الإدارية، كما تسعى إلى معرفة المتطلبات الرئيسية لتحقيق الشفافية في المصارف التجارية الحكومية بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على تفعيل تطبيقها. ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي "ما مستوى الشفافية الإدارية وأليات تنفيذها".

الكلمات المفاتيح

الشفافية الإدارية يمكن أن نعرفها بأنها "الوضوح في التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، 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⁽¹⁾.

ولتحقيق هدف الدراسة تم أجراء دراسة تطبيقية بمصرف الجمهورية فرع الزهراء وتم اختيار عينة عشوائية من 55 موظف و كانت النتائج الخاصة بمجال تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المصرف في تقديم خدماته للجمهور (العملاء) منخفضة ، كذلك توصلت نتائج الدراسة لمجال تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في إجراءات العمل انخفاض واضح في جميع مؤشرات القياس في هذا المجال ، كما تبين أن نتائج الدراسة الخاصة بمجال تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في نظم المعلومات والبيانات هناك درجة منخفضة في إجابات مفردات عينة الدراسة .

و من النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بضرورة العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد ، كذلك دعم إدارة نظم المعلومات لتوفير المزيد من برامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها ، وينبغي على إدارة المصرف أن تتبنى وتنشر عقيدة الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمة تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي وضرب القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها ونشرها كبطاقة دعوة لكافة المؤسسات الأخرى لتحذو حذوها للارتقاء وتحقيق الأهداف المنشودة.

Abstract:

Implementation Mechanisms

"Case Study of Al-Zahraa Branch, JOMHORIA Bank"

Study Summary

This study aims to shed light on the degree of administrative transparency practiced in government-owned commercial banks. It also seeks to identify the key requirements for achieving transparency in these banks, with the goal of reducing harmful administrative practices that negatively impact the public interest. Furthermore, the study offers suggestions for improving the implementation of administrative transparency. The central research question is: "What is the level of administrative transparency and its implementation mechanisms" ?

Keywords Administrative

Transparency can be defined as "clarity in legislation, ease of understanding, stability, and consistency with each other; clarity of language, flexibility, and development in accordance with economic, social, and administrative changes and in keeping with the spirit of the times; in addition to simplifying procedures, disseminating and disclosing information, and ensuring its accessibility to all (1".(

To achieve the study's objective, an applied study was conducted at the Al-Zahraa branch of the Republic Bank. A random sample of 55 employees was selected. The results regarding the application of administrative transparency requirements in the bank's systems and laws for providing services to the public (customers) were low. Similarly, the study found a clear decline in all measurement indicators for the application of administrative transparency requirements in work procedures. Furthermore, the results regarding the application of administrative transparency requirements in information and data systems showed a low level of response from the study sample .

Based on these findings, we recommend the necessity of revising the wording of laws and regulations that contain ambiguity or complexity. We also recommend supporting the Information Systems Department in providing more information protection programs to ensure that data is not lost or compromised .

The bank's management should adopt and promote the doctrine of administrative transparency in all its aspects, so that it becomes an institutional approach that contributes to building a value system that calls for integrity through openness at the internal and external levels, setting a good example in practices that are characterized by transparency, announcing and publishing them as an invitation

to all other institutions to follow suit in order to advance and achieve the desired goals.

مقدمة

أن المؤسسات المصرفية في القرن الواحد والعشرون محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والإقليمية، وتحديات العصر الذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي، وثورة معلوماتية غير مسبوقه جعلت العالم قرية كونية صغيرة مفتوحة الحدود، فضلاً عن تداعيات العولمة التي حملت معها الانفتاح والحرية والتفاعل الإنساني، وزيادة وعي العامة بحقوقهم وواجباتهم، فما كان يُقبل، أو يُغض الطرف عنه في السابق من بيروقراطية وروتين وفساد أصبح أمراً غير مقبول في وقتنا الحالي. حيث شكلت هذه التغيرات تحدياً كبيراً للنظم الإدارية التي تسعى لإيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمع، فصار لزاماً عليها أن تصبح أكثر مرونة وتطوراً، وأكثر انفتاحاً واستجابةً لحقوق ومتطلبات الأفراد (المستهلك أو طالب الخدمة)، وأكثر قدرة على مشكلات النظم التنظيمية والإدارية كإساءة استعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية وكذلك الإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات، ما يعني أن تتبنى آليات مرنة تسهم في الكشف عن هذه المشكلات، وتقدم حلولاً مناسبة لعلاجها قبل أن تتفاقم، وتصبح خطراً يهدد تطور منظمات المجتمع ومؤسساته المختلفة.

حيث تعاني المنظمات في الدول النامية من مظاهر متعددة للتخلف الإداري، كالتمسك بحرفية النظام والإهمال من قبل الموظفين، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل والمحابة والمحسوبية وأيضاً المركزية الشديدة خصوصاً في صنع القرارات، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية، ما يؤدي إلى انعزال الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وعدم الوضوح، وبالتالي تزايد نسب الفساد. وانطلاقاً من تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة بمكافحة الفساد بكل صورته باعتباره العدو الأول للديمقراطية والتنمية، أصبح التصدي للفساد على قمة أولويات مسؤولية الجهات الرقابية والتفتيش والمتابعة، حيث تعدّ العلاقة بين الشفافية و الفساد عكسية، فكلما ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية الحد من الفساد والسيطرة عليه، كما تعدّ الشفافية من أهم عناصر الإدارة الجيدة، وقوة مؤثرة تستطيع أن تحارب الفساد، وتحسن

الإدارة، وتعزز المساءلة، وهي ضرورية لمباشرة المساءلة بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار.

مشكلة الدراسة

للمصارف دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري.

وقد اتت هذه الدراسة في محاولة لتسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية الإدارية، كما تسعى إلى معرفة المتطلبات الرئيسية لتحقيق الشفافية في المصارف التجارية الحكومية بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على تفعيل تطبيقها. ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي "ما مستوى الشفافية الإدارية وأليات تنفيذها" ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات التالي:

- 1- ما مدى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى المصرف قيد الدراسة؟
- 2- ما أهم المعوقات التي تواجه الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في المصرف قيد الدراسة؟
- 3- كيف يمكن تحسين مستوى الشفافية الإدارية في المصرف قيد الدراسة؟

فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:
الفرضية الرئيسية: يوجد انخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى بمصرف وكالة قرجي .

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد انخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين لدى بمصرف الجمهورية وكالة قرجي .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد انخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل بمصرف الجمهورية وكالة قرجي .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد انخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية بمصرف الجمهورية وكالة قرجي .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تعتبر منظمات القطاع العام في ليبيا المكون الرئيس لمعظم نشاطات الدولة، وبالتالي فإن دراسة بيئة هذه المنظمات وتحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية فيها سيساهم في اقتراح الحلول للتغلب على مشاكله.
- 2- التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة بناءً على أسس علمية من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل.
- 3- تحقيق الأهداف والغايات ومعرفة العوامل التي تؤثر في تطبيقها.
- 4- تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج هذه الدراسة.
- 5- إثراء المكتبة العلمية بعنوان جديد وطرحاً يفيد الباحث والقارئ في التعرف على الدور الذي تلعبه الشفافية الإدارية لدى المصرف قيد الدراسة.

أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة كما يلي:

- 1- التعرف على واقع الشفافية الإدارية لدى المصرف قيد الدراسة.
- 2- معرفة أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية وعلى أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية الإدارية لدى المصرف قيد الدراسة.
- 3- تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تحسين درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المصرف قيد الدراسة من وجهة نظر أفراد مجتمع وعينة الدراسة.

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية على مصرف الجمهورية وكالة قرجي.

2- الحدود الزمنية: يتناول الباحث موضوع هذه الدراسة من خلال الأوضاع السائدة في الوقت الحاضر دون الرجوع إلى جوانب تاريخية للشفافية الإدارية، ودون الدخول في توقعات أو إسقاط مستقبلية، ويتحدد الجانب الزمني بالتاريخ الذي يتم إنجاز هذه الدراسة فيه.

متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغيرات المستقلة الفرعية وهي (الأنظمة واللوائح، إجراءات العمل، تقييم الأداء) وأثرها على المتغير التابع المتمثل في (الشفافية الإدارية).

منهجية الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن حيث سيتم توصيف المتغيرات والعوامل المختلفة المرتبطة بإشكالية الدراسة سواء كانت متغيرات مستقلة أو تابعة مع تحديد العلاقات التي تربط هذه المتغيرات في هذه الدراسة.

أدوات جمع البيانات والمعلومات

يمكن حصر الأدوات التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة وتتمثل في:

مصادر أولية: صحيفة الاستبيان كمصدر للبيانات الأولية عن مجتمع الدراسة ومن ثم تحليلها واستنتاج المعلومات الدقيقة المستخلصة من هذه الأداة كعينة.

مصادر ثانوية: استخدام المراجع العلمية القديمة والحديثة التي تُعنى بنفس الموضوع وتتمثل في (الكتب العلمية - الدوريات والمجلات العلمية المعتمدة (المُحكّمة) - بحوث ودراسات سابقة).

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بمصرف الجمهورية وكالة قرجي بمختلف مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم بالكامل (55) موظف.

مفهوم الشفافية الإدارية

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 المنظمات 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، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة.

إن توفر الشفافية الإدارية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهو إحدى أهم الإستراتيجيات 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، كما أن زيادة مستوى الشفافية العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، إضافة إلى أنها تساعد على تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال المفهوم السابق للشفافية الإدارية يمكن أن نعرفها بأنها "الوضوح في التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، 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⁽¹⁾.

أهمية الشفافية الإدارية

إن مبدأ دعم الشفافية الإدارية من الأمور التي تعد حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلف الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهميتها في:

- 1- تأتي الإدارة الشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي.
- 2- تعمل الشفافية الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحارب الشفافية الإدارية الفساد بكافة صورته وأشكاله⁽²⁾.
- 3- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

- 4- إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها.
- 5- الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج.
- 6- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم جهودهم في إحداث التغيير المنشود.
- 7- تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.
- 8- تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة (3).

أنواع الشفافية الإدارية

تتمثل أنواع الشفافية الإدارية حسب هيكلية المنظمة إلى الشفافية الخارجية و الشفافية الداخلية.

1- الشفافية الخارجية: ترتبط المؤسسات المصرفية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم، حيث ينبغي أن تعمل المصارف على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو هذه المصارف، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المصرف و الخدمات التي تقدمه وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع.

2- الشفافية الداخلية: وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في المصارف التجارية جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية يتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل

مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة⁽⁴⁾.

مستويات الشفافية الإدارية

تتمثل مستويات الشفافية الإدارية في المستوى الذاتي والمستوى الشمولي:

1- المستوى الذاتي: وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- تنظيم برامج توعية للموظف حول طبيعة ومهام المؤسسة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
- تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

2- المستوى الشمولي: وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.
- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز بسيادة روح المشاركة والحوار والبعد عن فلسفة التوجيه المباشر وكذلك على عرض أعماله ونتائجه على الجمهور وتحديد آليات التنسيق والمتابعة.
- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع.

- تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة والمحاسبية، والإدارات المالية، والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.
- إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية الإدارية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله (5).

وبناء على ذلك فإن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات تعمل ضمن إطار شامل على مستوى جميع مؤسسات الدولة، وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات فعالة، كذلك تتضمن إلزام الإدارات العليا بتطبيق مفهوم الشفافية.

متطلبات الشفافية الإدارية

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، والتي يستوجب توافرها لضمان تطبيقها في المصارف التجارية:

- 1- ضرورة وجود وسيلة علمية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها.
- 2- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا.
- 3- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب.
- 4- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية وبت روح الجماعة.
- 5- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة.
- 6- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاق في محاربة الفساد.

7- الإبلاغ عن المخالفات والانحرافات التي تحدث داخل المؤسسة، وحماية من يكشف هذه التجاوزات (6).

المشاكل التي تواجه وتعيق تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية

- 1- الفساد: حيث تنسم المؤسسات الحكومية بالهيمنة على وسائل الإنتاج والتخطيط المركزي، وينتشر فيها الفساد وعدم احترام القانون، حيث يولد علاقة قوية بين رأس المال والسياسيين.
- 2- العولمة: توجد علاقة كبيرة بين العولمة وتطبيق الشفافية، حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين العولمة والحرية، وعلاقة عكسية بين الشفافية والعولمة.
- 3- الجهل: حيث إن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات هم من نتاج الشعب كمنتجين مستهلكين، وإن الحصول على الخدمة أو المنتج يهمهم فقط بأقل سعر وأفضل نوعية.
- 4- غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون.
- 5- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير حيث تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
- 6- المناخ التنظيمي الذي لا يشجع على تحقيق الشفافية الإدارية.
- 7- الثقافة التنظيمية التي لا تؤمن بالديمقراطية وتتمسك بالبيروقراطية منهجاً لها.
- 8- العوامل السياسية والاقتصادية تعد من معوقات الشفافية خاصة إذا كان تحقيقها سيضر بمصلحة جهة ما.

طرق تحسين الشفافية الإدارية في المنظمات

هناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين ورفع مستوى الشفافية الإدارية في أداء المنظمات طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق من قبل إدارة هذه المنظمات وذلك من خلال دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع، وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة الفساد، والعمل على تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والإلتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة.

وتتضمن أيضاً تنمية القيم الدينية والتركيز على البُعد الأخلاقي في محاربة الفساد، وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكيد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم، وأيضاً تبني برنامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والإطلاع والحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم.

المحاور الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية

ترتبط الشفافية الإدارية بالعديد من المجالات التي ينبغي أن تتحقق فيها سعياً للوصول إلى بناء إداري قوي قادر على الصمود في وجه التحديات ومحققاً لأهدافه التي ستعمل بكل تأكيد على الرقي بمجتمعهم. وسيتم عرض المجالات التي تناولتها الدراسة الحالية بما يتناسب مع البيئة التنظيمية (7).

أولاً: الأنظمة والقوانين

تعد الأنظمة والقوانين من أهم عوامل استقرار المجتمعات، فمن خلالها تحفظ الحقوق ومن خلاله يعرف كل فرد واجباته، وبها تنتظم العلاقات بين الأفراد، وتحفظ لهم حقوقهم وحررياتهم، وتدفع بعجلة تقدم المجتمع من خلال حمايتها للموارد البشرية والاقتصادية التي تشكل الثروة القومية لها، ولهذا ترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين، فيجب أن تكون معلنة وواضحة، حتى يمكن للأفراد الاحتكام إليها.

حيث يعرف القانون بأنه " مجموعة القواعد العامة المنظمة لسلوك الأفراد في المجتمع والتي تحملهم السلطة العامة على احترامها مع إمكانية استعمالها للقوة حين الضرورة.

أما القانون الإداري فيعرف بأنه " مجموعة القواعد القانونية الصادرة ممن هو مختص بإصدارها شرعاً لتنظيم الإدارة العامة، وضبط علاقتها بعضها ببعض وبالغير، وتنظيم الحريات وضبط مشروعية النشاط الخاص " هذا ومن خلال التعريف يمكننا التعرف على موضوعات القانون الإداري والمتمثل في:

- 1- التنظيم الإداري: أي دراسة النمط الإداري الذي تتبعه الإدارة العامة، سواء كان مركزياً أو لا مركزي.
- 2- النشاط الإداري: ويتمثل في نشاط الإدارة العامة بالصورة الإيجابية من خلال المرافق العامة، وبالصورة السلبية من خلال الضبط الإداري.

3- وسائل الإدارة العامة: وتتمثل في الوسائل المادية وهي "العنصر البشري أو الموظف العام، والأموال العامة، والوسائل القانونية، وهي القرارات الإدارية و العقود الإدارية.

4- امتيازات الإدارة العامة: وهي تتمثل في السلطة التقديرية للإدارة، ونزع الملكية للنفع العام، والتنفيذ الجبري.

5- القضاء الإداري: ويقصد به المحاكم الإدارية بفصل المنازعات الإدارية سواء عن طريق قضاء الإلغاء أو القضاء الكامل.

6- بيان الأشخاص أو الهيئات التي تتولى مباشرة النشاط الإداري، كرئيس الحكومية والوزراء، والمصالح والإدارات المختلفة، وبيان تكوين هذه الهيئات.

الرقابة القضائية على أعمال السلطات الإدارية (8).

الشفافية الإدارية والأنظمة والقوانين

وباعتبار أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين، فالشفافية في تعريفها تتناول الأنظمة والقوانين من حيث وضوحها وبساطتها، مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المراجعين والموظفين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل أي لا يحتمل أي منها أكثر من معنى، وألا تكون الأنظمة والقوانين ضبابية تُشعر العاملين بعدم الراحة والأمن، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن تتسم بالسهولة والبساطة وعدم التعقيد، وأن يستطيع كل موظف استيعابها وفهم المقصود منها، ويجب أن تكون هذه الأنظمة والقوانين موضوعية، لكي تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المنظمة، على أن تمتاز بالانسجام مع بعضها البعض، وهنا نقول بأن الأنظمة والقوانين يجب أن تعكس بساطتها مثلما تعكس سهولة كشف ممارسات الفساد الإداري، ومكافحته لإحقاق العدالة والمساواة وتوفير النزاهة والأمانة في المجتمعات بشكل عام وفي الأجهزة الحكومية بشكل خاص، لذا أصبح لزاماً على المجتمعات أن تأخذ قضايا الفساد وتبسيط الأنظمة والقوانين ووضعها على أولويات قائمة استراتيجياتها (9).

ثانياً: إجراءات العمل

إن القواعد والإجراءات والروتين ضروريات تنظيمية، ولكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات بحد ذاتها، وقد شكل ذلك إرهاباً للمواطنين والمتعاملين مع تلك المنظمات التي تطبق هذه الآليات، بحيث يشعر المواطن أنهم عبيداً للتعليمات التي هي في الأصل من أجل خدمتهم، كما تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في

بعض الحالات فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال و إلى تذمر المواطنين منها، لذلك ظهرت الحاجة إلى وجودة استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخليصها من التعقيد والغموض اللذين يعتريانها، والتغلب على ظاهرة الروتين التي تسود المنظمات، وذلك بتقليل الأعباء غير الضرورية.

حيث يقصد بإجراءات العمل أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكيد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

مبادئ الإجراءات

للإجراءات مبادئ وقواعد محددة يتوجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات والتي من بينها يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد فهناك بعض الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتعتبر أحياناً غير ضرورية، وليس هناك ما يبرر وجوده، ويجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل، على أن تكون الخطوات الإجراءات مرتبة ترتيباً جيداً ولاسيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات، الأمر الذي يمنع الازدواجية في العمل، والتخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان، ويجب التقليل أيضاً من الحالات المستثناة من الإجراءات العاملة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات.

تبسيط الإجراءات

يشمل تبسيط الإجراءات الإدارية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، ومن ثم تعوق العمل أو صنع القرار، ويشمل الروتين عموماً الامتثال لإجراءات إدارية مفرطة، وارتفاع تكاليف المعاملات والافتقار إلى الشفافية والمساءلة.

أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب بل تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في

القيام بأعمالها ومن هذه الفوائد الحد من المدفوعات غير المبررة "الرشوة" للموظفين في الجهاز الإداري لأنها تعطي المزيد من الشفافية، كما أنها تسهم في الفصل بين مقدم الخدمة وطالبتها، وتسهل على الموظف وخصوصاً الجديد معرفة واجباته وكيف يجب أن يؤدي عمله، وفي هذا اختصار للوقت وتوفير في أجور التدريب، وكذلك تساعد أيضاً على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال على التنظيم والمساعدة على زيادة كفاءة العملية التنظيمية.

ومن أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الأعمال والمساعدة على وضع معايير الأداء، وبالتالي تساعد على قياس كفاءة الجهاز وقدرته. وإضافة لما سبق يؤدي تبسيط الإجراءات إلى التقليل من المجهود الفكري للموظفين وتجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة، وإحكام الرقابة على تنفيذ هذه الأعمال.

الشفافية الإدارية وإجراءات العمل

إن الشفافية الإدارية تغلق الأبواب أمام الروتين الإداري، وتساعد في التغلب على سرية البيروقراطية الحكومية وتشجيع المشاركة وتعمل على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية وتبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وتوضيح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسات وتسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية.

حيث هناك مجموعة من الضوابط ينبغي على العاملين الالتزام بها لتحقيق أكثر قدر من الشفافية في أعمالهم والتمثلة في:

1- تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفية، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

2- احترام مواعيد العمل والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة، وكذلك احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات ويتحمل كل مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤول عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.

3- أن يحسن معاملة المواطنين المنتفعين من الخدمة، وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد، وألا يقوم باستغلال وظيفته وصلاحياته لمنفعة ذاتية أو كسب شخصي أو القبول بأية هدية أو مكافأة أو منحة عمولة لقاء قيامه بواجباته وظيفية (10).

ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية

تعرف المعلومات بأنها "ملخص النتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بسياسات المنظمة وهذا الملخص يعتبر هو المرحلة التي تصل فيها البيانات إلى القدر الذي يُمكن أن يكون لها معنى ويُستفاد منها للممارسة وإدارة الأنشطة واتخاذ

الشفافية الإدارية ونظم المعلومات

يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها، فالإدارة المتمتعة حقاً بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية مما يُمكن المتعاملين معها من تقييم أدائها العملي وتدبيرها المالي. ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة.

حيث يرتبط مفهوم الشفافية الإدارية بالمعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار وتنشيط عمليات الاتصال في المنظمات والحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بهذه التجاوزات من خلال استخدامه نظام المعلومات، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. وتحدد خصائص شفافية المعلومات في:

- 1- كمال المعلومات أي توفير معلومات تامة وغير مجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة.
- 2- توقيت المعلومة ويقصد بذلك أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة المطالبة.
- 3- سهولة الوصول إلى المعلومة وهذا يتضح من مقدار الجهد المبذول باعتباره مؤشر على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
- 4- سعة الانتشار وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير.

- 5- التطوعية في تقديم المعلومة وهذا يعني مدى استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.
- 6- العمل على أقل ما يمكن من السرية لأن السرية تعتبر حجة رئيسة لدى معظم الإدارات في عدم إبراز المعلومة للجهة الطالبة.
- 7- تنوع التقارير وهي قدرة المنظمة على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص. وكذلك دورية هذا التقارير وانتظامها وذلك عند تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية.
- 8- ضرورة العمل على وجود موقع على شبكة الإنترنت مما يُساعد على توفير المعلومات لعدد هائل من الجمهور وبدون حدود والدقة والصدق عند تقديم المعلومة (12).

أداة جمع البيانات

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعا محددًا من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة تعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والفرضيات المعدة لذلك.

1- تصميم استمارة الاستبيان

لقد تم تصميم استمارة الاستبيان بشكل مبدئي من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة ويرى الباحث ضرورة تقسيم استمارة الاستبيان إلى عدة أجزاء ، وقد روعي في إعداد الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

2- اختبارات الصدق " الصلاحية

للتأكد من صدق وصلاحية صحيفة الاستبيان قام الباحث بالاختبارات الآتية :

أ- صدق المحتوى (أو صدق المضمون): Content validity

لقد راع الباحث جانب صدق المحتوى في الاستمارة ، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة ، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة .

ب- الصدق الظاهري: Face validity

لتأكد من أن أسئلة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبيان علي أساتذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء ، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات استمارة الاستبيان تم إجراء التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة في الفقرات حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق وهي تضم أربعة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالاتي:

المجموعة الأولى: وتضم 5 أسئلة شخصية وتشمل الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي والمستوى الإداري.

المجموعة الثانية: وتشمل 7 عبارات حول مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين

المجموعة الثالثة: وتشمل 7 عبارات حول مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل

المجموعة الرابعة: وتشمل 7 عبارات حول مستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية.

وبعد عملية التحكيم قام الباحث بتوزيع عدد (55) استمارة استبيان على العاملين بمصرف الجمهورية وبعد فترة تم الحصول على عدد (47) استمارة استبيان صالحة لتحليل والجدول رقم (1) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها.

جدول رقم (1) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة المسترجع %
55	47	85.45

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة المسترجع 85.45% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة.

أ- اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات الاختبار " أداة الدراسة " قام الباحث تم حساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cornbach Alpha. والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستمارة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل ألفاء	معامل الصدق
1	مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين	7	0.864	0.930
2	مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل	7	0.902	0.950
3	مستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية	7	0.913	0.956
4	مستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية	21	0.945	0.972

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) (معامل الثبات) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.864 إلى 0.945) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. ونلاحظ أن قيم معامل الصدق لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.930 إلى 0.972) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق في الإجابات. مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز إجابات مفردات العينة حيث تم ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس لكارث الخماسي كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس لكارث الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن متوسط هذه الدرجات (3) وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة تختلف معنويًا عن 3

أم لا . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة لا يختلف معنويًا عن 3 فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة ، وإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يزيد معنويًا عن 3 فيدل على ارتفاع درجة الموافقة . أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يقل معنويًا عن 3 فيدل على انخفاض درجة الموافقة . وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS (Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات كما يلي:-

المعلومات العامة حول مفردات عينة الدراسة:-

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
76.6	36	ذكر
23.4	11	أنثى
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (76.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي من الإناث ويمثلون نسبة (23.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
14.9	7	من 20 إلى 30 سنة
48.9	23	من 31 إلى 40 سنة
17.0	8	من 41 إلى 50 سنة
19.1	9	من 51 سنة فأكثر
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ويمثلون نسبة (48.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن

أعمارهم من 51 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (19.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 41 إلى 50 سنة ويمثلون نسبة (17%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن أعمارهم من 20 إلى 30 سنة ويمثلون نسبة (14.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
14.9	7	أقل من 10 سنوات
17.0	8	من 10 إلى 15 سنة
31.9	15	من 15 إلى 20 سنة
36.2	17	من 21 سنة فأكثر
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 21 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (36.2%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى 20 سنة ويمثلون نسبة (31.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (17%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات ويمثلون نسبة (14.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة .

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
6.4	3	شهادة الدبلوم المتوسط
14.9	7	شهادة الدبلوم العالي
74.5	35	شهادة التعليم الجامعي
4.3	2	الإجازة العالية الماجستير
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة التعليم الجامعي ويمثلون نسبة (74.5%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم العالي ويمثلون نسبة (14.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم المتوسط ويمثلون نسبة (6.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية الإجازة العالية الماجستير ويمثلون نسبة (4.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة .

5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة %	العدد	المستوى الإداري
8.5	4	مدير إدارة
23.4	11	رئيس قسم
31.9	15	مشرف وحدة
36.2	17	مروؤس
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من المرؤوسين ويمثلون نسبة (36.2%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه مشرفين ويمثلون نسبة (31.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه رؤساء الأقسام ويمثلون نسبة (23.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي من مدراء الإدارات ويمثلون نسبة (8.5%) من جميع مفردات عينة الدراسة .

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن (3) الجدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	تتصف الأنظمة والقوانين الصادرة من إدارة المصرف بالدقة والوضوح	2.68	.958	-2.188	.029
2	يطلع كل العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية على الأنظمة والقوانين فور صدورها	2.57	1.037	-2.651	.008
3	يحرص على التوافق بين الأقسام والإدارات في الأنظمة والقوانين الصادرة من إدارة المصرف	2.53	1.039	-2.840	.005
4	يتم متابعة الأنظمة والقوانين الجديدة لوضعها موضع التنفيذ وتحديثها باستمرار بما يتناسب وطبيعة العمل	2.51	.997	-3.02	.002
5	تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة	2.66	.984	-2.294	.022
6	يتوفر دليل للعمل يرشد العاملين ويحدد سلوكهم تجاه زملائهم وتجاه طالبي الخدمة وجهات ذات العلاقة بالمنظمة	2.64	1.342	-1.685	.092
7	يراعى العمل على ترابط الأنظمة والقوانين الصادرة مع العمل الإداري	2.49	1.101	-2.953	.003

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية :

- 1- تتصف الأنظمة والقوانين الصادرة من إدارة المصرف بالدقة والوضوح
- 2- يطلع كل العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية على الأنظمة والقوانين فور صدورها
- 3- يحرص على التوافق بين الأقسام والإدارات في الأنظمة والقوانين الصادرة من إدارة المصرف

4- يتم متابعة الأنظمة والقوانين الجديدة لوضعها موضع التنفيذ وتحديثها باستمرار بما يتناسب وطبيعة العمل

5- تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة

6- يراعى العمل على ترابط الأنظمة والقوانين الصادرة مع العمل الإداري

لذلك نرفض الفرضيات الصفيرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ب- الدلالة المعنوية المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية 0.05 للعبارة التالية:

1- يتوفر دليل للعمل يرشد العاملين ويحدد سلوكهم تجاه زملائهم وتجاه طالبي الخدمة وجهات ذات العلاقة بالمنظمة، لذلك لا نرفض الفرضية الصفيرية لهذه العبارة وهذا يدل على درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10) حيث كانت الفرضية الصفيرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفيرية: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين لا يختلف معنويًا عن (3)

الفرضية البديلة: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين يختلف معنويًا عن (3).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار z حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين

الدلالة المعنوية المحسوبة	درجات الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
.001	46	-3.585-	.79641	2.5836	مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار -3.585 بدلالة معنوية محسوبة 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة وحيث أن متوسط إجابات مفردات العينة 2.586 وهو يقل عن متوسط المقياس فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين بمصرف الجمهورية بمدينة الزاوية حيث أن:

- 1- لا تتصف الأنظمة والقوانين الصادرة من إدارة المصرف بالدقة والوضوح
- 2- العاملون بمختلف مستوياتهم الإدارية لا يطلعون على الأنظمة والقوانين فور صدورهم
- 3- لا يحرص المصرف على التوافق بين الأقسام والإدارات في الأنظمة والقوانين الصادرة من إدارة المصرف
- 4- لا يتم متابعة الأنظمة والقوانين الجديدة لوضعها موضع التنفيذ وتحديثها باستمرار بما يتناسب وطبيعة العمل
- 5- الأنظمة والقوانين لا تطبق على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة
- 6- لا يراعى العمل على ترابط الأنظمة والقوانين الصادرة مع العمل الإداري

1- مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن (3)

مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن (3)

الجدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	تتسم إجراءات العمل بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل)	2.64	1.150	-2.105	.035
2	يتم تنفيذ إجراءات العمل في المصرف بكل نزاهة	2.77	1.272	-1.216	.224
3	يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة	2.64	1.206	-1.980	.048
4	إجراءات العمل المعمول بها في المصرف معلنة لجميع الموظفين بكل مستوياتهم الإدارية	2.60	1.192	-2.378	.017
5	توفر إدارة المصرف نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام	2.64	.965	-2.382	.017
6	يشترك العاملون في تحديد إجراءات العمل	2.74	1.188	-1.327	.185
7	يتقبل اقتراحات طالبي الخدمة والجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل	2.66	1.290	-1.710	.087

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن:

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية :

- 1- تتسم إجراءات العمل بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل)
- 2- يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة
- 3- إجراءات العمل المعمول بها في المصرف معلنة لجميع الموظفين بكل مستوياتهم الإدارية
- 4- توفر إدارة المصرف نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالات المعنوية المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية 0.05 للعبارات التالية :-

1- يتم تنفيذ إجراءات العمل في المصرف بكل نزاهة

2- يشترك العاملین في تحديد إجراءات العمل

3- يتقبل اقتراحات طالبي الخدمة والجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :-

الفرضية الصفرية: - المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل لا يختلف معنويًا عن (3) الفرضية البديلة: - المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى يختلف معنويًا عن (3).

الجدول رقم (12) نتائج اختبار z حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المعنوية المحسوبة
مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل	2.6687	.93966	-2.417-	46	.020

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار -2.417 بدلالة معنوية محسوبة 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة وحيث أن متوسط إجابات مفردات العينة 2.6687 وهو يقل عن

متوسط المقياس فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل لدى مصرف الجمهورية بمدينة الواوية حيث أن :

- 1- إجراءات العمل لا تتسم بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل)
- 2- لا يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة
- 3- إجراءات العمل المعمول بها في المصرف غير معلنة لجميع الموظفين بكل مستوياتهم الإدارية
- 4- إدارة المصرف لا توفر نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام

3- مستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (13) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية:- متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن (3)
مقابل الفرضية البديلة:- متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن (3)

الجدول رقم (13) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	تنشر إدارة المصرف المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بكل شفافية	2.79	1.020	-1.419	.156
2	يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية	2.60	1.228	-2.236	.025
3	تمنح إدارة المصرف المعلومات التي يحتاج إليها العاملين في الوقت المناسب	2.79	1.062	-1.355	.175
4	تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التزوير أو التحيز	2.74	1.259	-1.412	.158

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختيار	الدلالة المعنوية المحسوبة
5	يعمل على تحديث المعلومات باستمرار	2.87	1.191	-0.689	.491
6	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمصرف)	2.85	1.122	-0.802	.423
7	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها	2.55	1.282	-2.441	.015

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن

أ- الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوي المعنوية 0.05 ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

1- يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية.

2- تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن المتوسط المفترض (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ب- الدلالات المعنوية المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية 0.05 للعبارات التالية:

1- تنتشر إدارة المصرف المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بكل شفافية

2- تمنح إدارة المصرف المعلومات التي يحتاج إليها العاملين في الوقت المناسب

3- تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التزوير أو التحيز

4- يعمل على تحديث المعلومات باستمرار

5- تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمصرف)

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على ارتفاع الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية لا يختلف معنوياً عن (3)

الفرضية البديلة: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية يختلف معنوياً عن (3).

الجدول رقم (14) نتائج اختبار z حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المعنوية المحسوبة
مستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية	2.7416	.94931	-1.866	46	.068

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار -1.866 بدلالة معنوية محسوبة 0.068 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية فهذا يشير إلى وجود تدني في مستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية حيث أن:

- 1- المصرف لا يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية
- 2- لا تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.
- 3- إدارة المصرف في بعض الأحيان لا تنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بكل شفافية

4- إدارة المصرف في بعض الأحيان لا تمنح المعلومات التي يحتاج إليها العاملين في الوقت المناسب

5- في بعض الأحيان لا تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التزوير أو التحيز

6- في بعض الأحيان لا يعمل على تحديث المعلومات باستمرار

7- الإدارة في بعض الأحيان لا تحافظ على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمصرف)

اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (مستوى توفر متطلبات الشفافية في الأنظمة والقوانين ، مستوى توفر متطلبات الشفافية في إجراءات العمل ومستوى توفر متطلبات الشفافية في نظم المعلومات الإدارية) واستخدام اختبار z حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية لا يختلف معنويا عن (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية يختلف معنويا عن (3).

الجدول رقم (15) نتائج اختبار z حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المعنوية المحسوبة
مستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية	2.6646	.78779	-2.918-	46	.005

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار -2.918 بدلالة معنوية محسوبة 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة وحيث أن متوسط إجابات مفردات العينة 2.6646 وهو يقل عن متوسط المقياس فهذا يشير إلى وجود إنخفاض في مستوى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية.

النتائج

1- النتائج الخاصة بمجال تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المصرف في تقديم خدماته للجمهور (العلاء) منخفضة لكل مؤشرات القياس الخاصة بهذا المجال، والتي توضح بأن أنظمة وقوانين المصرف لا تتصف بالدقة والوضوح ولا يطلع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية عليها فور صدورها ولا يوجد توافق بين الأقسام والإدارات بالخصوص، وبينت النتائج أيضاً بأنه لا يتم متابعتها وتحديثها باستمرار بما يتناسب وطبيعة العمل المصرفي، وإن إدارة المصرف قيد الدراسة لا تطبق في أنظمتها وقوانينها على الجميع استناداً لمبدأ المساواة، ولا يوجد دليل مرشد للعاملين لتحديد سلوكهم تجاه زملائهم وتجاه طالبي الخدمة والجهات ذات العلاقة بالمنظمة وإهمال في عدم مراعاة العمل على ترابط تلك الأنظمة والقوانين.

2- توصلت نتائج الدراسة لمجال تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في إجراءات العمل انخفاض واضح في جميع مؤشرات القياس في هذا المجال والتي تبين بأن إدارة المصرف لا تتسم إجراءات عملها بالوضوح التام بحيث لا يتم تنفيذ هذه الإجراءات بكل نزاهة وموضوعية وأيضاً لا تولي اهتمام جاد بالتغذية الراجعة والتي تمثل تقرير سريع

يمكن الاستفادة منه لغرض تصحيح في آلية العمل، وكما أنه يغيب عن هذه الإدارة الإعلان عن هذه الإجراءات المعمول بها في أداء أعمالها، واتضح أيضاً بان هناك نماذج مستخدمة في المعاملات تتصف بالتعقيد وصعوبة فهمها الأمر الذي اثر سلباً على استعمالها للغرض المُعد لها ناتج عن استبعاد العاملين في عملية الاشتراك في إعدادها وتصميمها ولا يتم تقبل أي اقتراحات من المستفيدين من هذه الخدمات لتبسيط وتطوير إجراءات العمل.

3- نتائج الدراسة الخاصة بمجال تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية في نظم المعلومات والبيانات هناك درجة منخفضة في إجابات مفردات عينة الدراسة والتي أوضحت بأن إدارة المصرف لا تولي اهتمام في نشر معلوماتها وبياناتها والأرقام المتعلقة بكل شفافية وبينت أيضاً بأن لا تعير أهمية وحرص على تقديم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية و لا يتم منح العاملين المعلومات والبيانات في الوقت المناسب لإتمام العمل بشكل جيد وإيجابي، على أن تكون هذه المعلومات خالية من التحريف والتزوير والتحيز المقصود، كما أوضحت النتائج بأنه لا يتم تحديثها بمصادقية واستمرارية إضافة لذلك لا يوجد نظام فعال لحمايتها والمحافظة على سرية وأمن المعلومات والبيانات التي في حالة الكشف عنها يؤدي بالإضرار بالمصلحة العامة.

ونظراً لهذه النتائج المنخفضة من قبل أفراد العينة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لكل المجالات ومؤشرات قياسها.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بالآتي:

1- العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة والتي بدورها تؤدي إلى الحد من حالات الانحراف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير اللوائح والتعليمات وسرعة الانجاز وتقليل الجهود وتوفير الوقت وزيادة الفاعلية في الأداء. ولهذا ينبغي أن تقوم إدارة المصرف بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى الموظفين فيصبح أكثر حرصاً على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة.

2- دعم إدارة نظم المعلومات لتوفير المزيد من برامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها بما لا يتعارض مع الشفافية الإدارية من خلال توفير معلومات خالية من التزوير أو التشويه أو الضبابية لما لذلك من أهمية كبيرة في أداء المهام بدرجة عالية من الدقة والسرعة. وإضفاء السرية في جميع المستويات الإدارية بأن تحظى بتنظيم إداري مقنن حتى لا تتسبب في تقييد المعلومات بأن تكون متاحة باستمرار لجميع العاملين حين الحاجة إليها.

3- ينبغي على إدارة المصرف أن تتبنى وتنتشر عقيدة الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمة تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي وضرب القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها ونشرها كبطاقة دعوة لكافة المؤسسات الأخرى لتحذو حذوها للارتقاء وتحقيق الأهداف المنشودة.

4- العمل على شيوع ثقافة المساءلة بين العاملين بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج ايجابية ومكافأة العاملين عليها. مع ضرورة تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في أداء العاملين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع أعماله وذلك لأن بعض الانحرافات والتجاوزات تتم بدرجة عالية من المهارة والسرية والتي يصعب اكتشافها.

المراجع

- 1- محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. الطبعة الأولى. عمان: 2010م.
- 2- أحمد فتحي أبوكريم. الشفافية والقيادة في الإدارة. الطبعة الأولى. دار حامد للنشر: 2009م.
- 3- فاتن أحمد أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة. منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات. القاهرة: 2001م.
- 4- حسن محمود حريم. تصميم المنظمة. الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. دار عمان: 2010م.
- 5- علي الراشدي. الإدارة بالشفافية. الطبعة الأولى. عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع: 2007م.

- 6- بلال خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة عمان: 2010م.
- 7- علي الشيخ. الشفافية في الخدمة المدنية. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع عمان: 2002م.
- 8- سامي محمد الطوخي. الإدارة بالشفافية دراسة مقارنة. دار النهضة العربية: 2006م.
- 9- رامي جمال، عادل سالم. الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديث إربد: 2008م.
- 10- موسى اللوزي. التنظيم وإجراءات العمل. دار وائل للنشر والتوزيع عمان: 2002م.
- 11- منال عبدالمطلب، جلال إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية، الأدوات والتطبيق. الدار الجامعية الإسكندرية: 2002م.
- 12- سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان. نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الحديثة. الدار الجامعية الإسكندرية: 2001م.