

الشفافية الادارية ودورها في دعم الاصلاح الاداري/  
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين  
في المصارف الحكومية في الديوانية

مدرس  
سحر عناوي رهيو الزبيدي  
قسم ادارة الاعمال  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة القادسية

**Managerial transparency and its role in supporting  
administrative reform/**

**An analytical study for views of a sample of employees  
in Public banks in Diwaniyah**

instructor  
Sahar A. Rhaw  
[Saharalznbidy@gmail.com](mailto:Saharalznbidy@gmail.com)

## المستخلص //

يهدف البحث الى تسليط الضوء على الدور الذي يمارسه تطبيق اسلوب الشفافية الادارية وامكانية استثمارها في دعم عملية الاصلاح الاداري من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. اعتمدت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي التحليلي ،اذ وقع الاختيار على عينة عشوائية من العاملين في مصرف الرشيد بفرعيه (الرشيد ١٦، والفرات ٥١٥)، والمصرف الزراعي ، ومصرف الرافدين بفرعيه (القادسية ، والرافدين الجانب الايمن )، واعتمدت الاستبانة كاداة لقياس متغيرات البحث ،وقد تم توزيع (77) استبانة على مجتمع البحث استعيد منها (70) جميعها صالحة للتحليل ،اي بنسبة استرداد بلغت (91.76) ، والاستبانة بالحزمة الاحصائية (SPSS.V20) . توصلت الباحثة الى عدد من الاستنتاجات لعل من اهمها ضرورة ان تكون هنالك اجراءات واضحة للتعاملات وتتسم بالنزاهة والشفافية فضلا عن وجود نظام رقابي داخلي فعال لمراقبة السلوك الوظيفي للعاملين ، وعلى ضوء تلك الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات اهمها ترسيخ ممارسة الشفافية لتصبح سلوكاً معتمداً من قبل الجميع ، ونشر ثقافة الشفافية الادارية .

## Abstract

This research aims to study the role that played by the application of managerial transparent style and the possibility of investment in support of administrative reforms process from the viewpoint of employees in the Public banks at A-Diwaniyah city . The researcher adopted the style of descriptive analytical method, and selected a random sample of employees in Rasheed Bank branches (Rasheed 16, and the Euphrates 515), the agricultural Bank, and two branches of the Rafidain Bank (Qadisiyah, and Rafidain the right side), The questionnaire used as an instrument to measure the, search variables, Have been distributed (77) questionnaire on the research community, (70) has been restored all of which are valid for analysis, at recover (91.76), and by using of statistical package (SPSS.V20), The researcher reached some conclusions the necessity that there be Clear transactions described integrity and transparency as well as an internal control system to effectively control career behavior for employees, and In view of the conclusions that been formulated some recommendations ,establish the practice of the practice of transparency to become a behavior supported by everyone and Disseminate a culture of managerial transparency.

## المقدمة :

تعد الشفافية الادارية احد اهم المفاهيم الادارية التي ظهرت في ميدان الاعمال واحتلت حيز ليس بالقليل والتي ينبغي على الادارات الاخذ بها ، لما لها من اهمية في احداث التطور الاداري الناجح ، ومعالجة العديد من المشاكل الادارية مثل غموض القوانين والاجراءات المعمول بها، فضلاً عن مساهمتها في تطوير التنظيمات الادارية والقدرة على انشاء بناء تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والمتغيرات في البيئة المحيطة .

ان المشاركة السياسية والادارية في ادارة الشؤون العامة اضحى من المبادئ الاساسية التي تقوم عليها كافة انظمة الدول ، واصبحت السرية مجرد استثناء محدود ليس الا . وان نجاح الادارة في اداء اعمالها لايمكن تحقيقه الا من خلال مبدأ الشفافية .إن أهمية تفعيل الإدارة بالشفافية كمبدأ عام

في إدارة الشؤون العامة، يساعد على خلق مناخ للإبداع وهو بذلك يعمل على ابعاد كل السلوكيات غير السوية داخل مختلف التنظيمات الإدارية في كل القطاعات سواء عامة او خاصة ، فزيادة درجة الشفافية تسهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي تمنح للأفراد العاملين في القطاع الحكومي ومنها القطاع المصرفي ، وعندما ينادى بالإصلاح الإداري فليس معنى هذا وجود فساد «وهو موجود» وإنما إصلاح من أجل مواكبة المستجدات التي يعيشها هذا العالم. ولكي لا يفسر معنى الإصلاح ومفهومه تفسيرات هوائية، فإن عملية الإصلاح لا تنتهي أبداً وإنما هي حركة دائمة متجددة. وفي ظل الركود الإداري وعدم القيام بإصلاحات مع مطالبة الأفراد بالحصول على خدمات مناسبة أدى ذلك إلى اهتزاز الثقة لدى الافراد في أداء المنظمات الحكومية، مما جعل هناك مشاكل تعيشها هذه الدول. إن عملية الإصلاح الإداري هي نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة والابتعاد عن البيروقراطية.

يتناول البحث الحالي دراسة دور الشفافية الادارية في دعم الاصلاح الاداري . اذ تم تقسيم البحث الى ثلاث اجزاء اساسية بغية تحقيق اهدافه. الجزء الاول يتناول المنهجية العلمية للبحث، والجزء الثاني يتعلق بعرض الخلفية النظرية لمتغيرات البحث (الادارة بالشفافية، والاصلاح الاداري) ، اما الجزء الاخير فيتناول الجانب العملي للبحث واخيرا الاستنتاجات التوصيات.

## **المبحث الاول :منهجية البحث**

### **أولاً: مشكلة البحث**

ازداد الاهتمام بموضوع الشفافية خلال السنوات الاخيرة على المستويين المحلي والعالمي ، اذ اصبحت مطلباً ضرورياً نتيجة لظهور توجه يدعو الى التاكيد على النزاهة والشفافية والمساءلة ، لما لها من دورا كبيرا في معالجة الكثير من المشاكل الادارية مثلا(غموض القوانين ، تعقيد الاجراءات) وعليه فان الشفافية تعد من المفاهيم الادارية المهمة التي ينبغي على المنظمات كافة الاخذ بها لاسيما في المؤسسات المالية (المصارف) .وعليه يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على الدور الذي يمارسه تطبيق الشفافية الادارية في الولوج في عملية الاصلاح الاداري ،و يمكن صياغة مشكلة البحث بالاسئلة الاتية:

- مامدى مساهمة الشفافية الادارية في دعم عملية الاصلاح الاداري ؟
- هل تسهم النزاهة في دعم الاصلاح الاداري في المصارف الحكومية في الديوانية ؟
- هل تسهم المساءلة في دعم الاصلاح الاداري في المصارف الحكومية في الديوانية ؟
- هل يسهم كل من التمكين والثقة في دعم الاصلاح الاداري في المصارف الحكومية في الديوانية ؟
- هل تسهم الاجراءات الادارية في دعم الاصلاح الاداري في المصارف الحكومية في الديوانية ؟

### **ثانياً: أهمية البحث**

يكتسب البحث الحالي اهميته من خلال الاتي:

- ١- حادثة موضوع الشفافية كمدخل من المداخل الادارية المهمة والتي تعد شرطاً اساساً ومرتكزاً هاماً في تحقيق الاصلاح الاداري .
- ٢- دور قيم الشفافية في تطوير عمل مختلف القطاعات في البلد ولاسيما قطاع المصارف .
- ٣- تحسين كفاءة العمل الاداري في المصارف مجتمع البحث .

### **ثالثاً: أهداف البحث**

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي :

- ١- تسليط الضوء على مفهوم واهمية الشفافية الادارية والاصلاح الاداري .
- ٢- بيان الدور الذي تمارسه الشفافية الادارية في دعم عملية الاصلاح الاداري .
- ٣- التاكيد على مبدأ الشفافية الادارية في التعاملات والاجراءات في المصارف الحكومية في الديوانية .

٤- الوصول الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في زيادة فاعلية اسلوب الشفافية الادارية في دعم الاصلاح الاداري.

#### رابعاً : فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الاتية :  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والاصلاح الاداري . وتتنبق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية.

- ترتبط ابعاد الشفافية الادارية معنوياً بعملية الاصلاح الاداري .
- تؤثر ابعاد الشفافية الادارية معنوياً على عملية الاصلاح الاداري .

#### خامساً:مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمصارف الحكومية في مدينة الديوانية (مصرف الرشيد بفرعيه الرشيد ١٦، والفرات ٥١٥ ومصرف الرافدين بفرعيه القادسية والرافدين الجانب الايمن ،واخيرا المصرف الزراعي) . اما عينة البحث فتمثلت بالمالك الوظيفي لتلك المصارف .اذ تم توزيع ( 77 ) استثمارا استبيان تم استرجاع (70) استثمارا صالحة للتحليل الاحصائي . والجدول (١) يوضح وصف لعينة البحث .

جدول ( ١ ) وصف عينة البحث

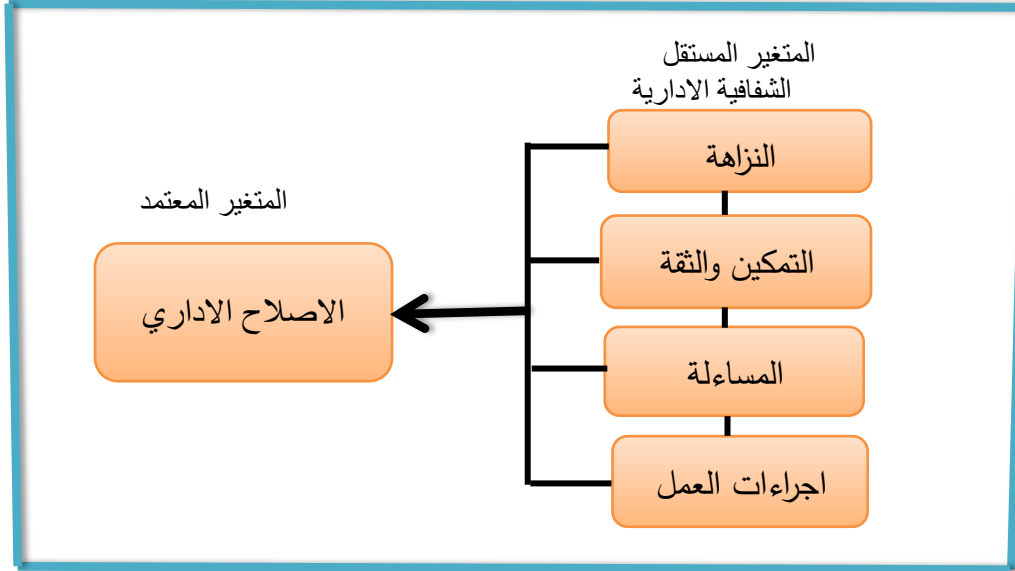
| ت  | المتغير                     | الفئات          | التكرار | النسبة المئوية |
|----|-----------------------------|-----------------|---------|----------------|
| ١- | النوع الاجتماعي             | ذكور            | 28      | 37.3           |
|    |                             | اناث            | 42      | 62.7           |
|    | المجموع                     |                 | 70      | 100.0          |
| ٢- | العمر                       | اقل من 30       | 5       | 6.7            |
|    |                             | من 30-40        | 18      | 26.7           |
|    |                             | من 41-50        | 34      | 45.3           |
|    |                             | 50فاكثر         | 13      | 21.3           |
|    |                             | المجموع         | 70      | 100.0          |
| ٣- | سنوات الخدمة                | اقل من 5 سنوات  | 5       | 8.0            |
|    |                             | من 5-10         | 5       | 8.0            |
|    |                             | من 11-15        | 8       | 12.0           |
|    |                             | من 16-20        | 12      | 16.0           |
|    |                             | اكثر من 20      | 40      | 56.0           |
|    |                             | المجموع         | 70      | 100.0          |
| ٤- | المؤهل العلمي               | دبلوم عالي      | /       | /              |
|    |                             | بكالوريوس       | 31      | 41.3           |
|    |                             | دبلوم           | 18      | 24.0           |
|    |                             | اعدادية فما دون | 21      | 34.7           |
|    | المجموع                     |                 | 70      | 100.0          |
| ٥- | المستوى الوظيفي ( الاداري ) | مدير            | 3       | 4.0            |
|    |                             | رئيس شعبة       | 25      | 37.3           |
|    |                             | رئيس قسم        | 4       | 5.3            |
|    |                             | موظف            | 38      | 53.3           |
|    |                             | المجموع         | 70      | 100.0          |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ملحق (١) الاستبانة

يظهر من الجدول (1) الذي ينطوي على وصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث ان النسبة الاكبر بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (الاناث) والتي حصلت على اعلى تكرار بلغ ( 42 ) ونسبة مئوية (62.7%) . اما متغير العمر حصلت الفئة الثالثة ( 41-50 ) على اعلى تكرار بلغ (34) ونسبة مئوية (45.3) وادنى تكرار كان للفئة الاولى بلغ (5) بنسبة (6.7) وجاء دور متغير سنوات الخدمة اذ حصلت الفئة الخامسة ( اكثر من 20 سنة ) على اعلى تكرار بلغ (40) ونسبة مئوية ( 56.0) مقارنة مع الفئتين الاولى والثانية اللذان حصلا على ادنى تكرار لكل منهما بلغ (5) ونسبة مئوية ( 8.0) . كما اوضح الجدول اعلاه عدم وجود حملة الشهادات العليا في عينة البحث (دبلوم عالي ) وان حملة شهادة البكالوريوس حصل على اعلى تكرار بلغ ( 31 ) ونسبة مئوية ( 41.3) اما

حملة الدبلوم فحصل على ادنى تكرار بلغ (18) ونسبة مئوية بلغت ( 24.0 ) واخيرا اظهر الجدول المستوى الوظيفي لعينة البحث اذ حصلت الفئة ( موظف ) على اعلى تكرار بلغ ( 38 ) وبنسبة مئوية ( 53.3 ) اما الفئة الاولى والثالثة (مدير، رئيس قسم) فقد بلغ تكرارهما (4,3) على التوالي ونسبتهما المئوية كانت ( 5.3 ,4.0 ) .

#### سادساً: المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثة

شكل ( ١ ) المخطط الفرضي للبحث

#### ثامناً : اداة البحث

بغية تحقيق اهداف البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات بالاستفادة من الادبيات السابقة. اذ اشتملت الاستبانة ثلاث اجزاء هي :-

- ١ - المعلومات الديموغرافية عن عينة البحث مثلاً (النوع الاجتماعي، والعمر ، والتحصيل العلمي ، ومدة الخدمة ، والمستوى الاداري )
- ٢- المتغير المعتمد / الشفافية الادارية اذ اشتملت على (٤) أبعاد هي .
  - أ - النزاهة : تقيسها الفقرات (١ - ٩ )
  - ب - التمكين والثقة : تقيسها الفقرات ( ١٠- ١٨ )
  - ج - المساءلة : تقيسها الفقرات ( ١٩ - ٢٦ )
  - د - اجراءات العمل : تقيسها الفقرات ( ٢٧- ٣٤ )
- (٣) المتغير التابع / الاصلاح الاداري خصص له ( ١١ فقرة )

#### تاسعاً: ثبات وصدق اداة البحث

الجدول ادناه ينطوي على معامل الثبات لكل متغير من المتغيرات ( المعتمد والتابع)

جدول (٢) معامل الثبات لكل متغير من المتغيرات

| المتغيرات         | عدد الفقرات في المحور | معامل كرونباخ الفا |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| النزاهة           | 9                     | 0.87               |
| الثقة والتمكين    | 9                     | 0.92               |
| المساءلة          | 8                     | 0.87               |
| اجراءات العمل     | 8                     | 0.91               |
| الادارة بالشفافية | 34                    | 0.96               |

|      |    |                 |
|------|----|-----------------|
| 0.91 | 11 | الإصلاح الإداري |
| 0.97 | 45 | الاجمالي        |

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل

تثبت نتائج معاملات الفا كرونباخ لجميع الابعاد والمتغيرات الى قوة ثبات وصدق الاستبانة وكما تبينه النتائج في الجدول اعلاه عالية جداً وهو اعلى من القيمة الافتراضية (0.60) وهذا يؤدي الى نتيجة مفادها ان استمارة الاستبيان قادرة على تحليل وتعميم نتائجها على المجتمع المبحوث، وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على (٨) محكمين من ذوي الاختصاص انظر ملحق (١)، اذ تم الاخذ بالملاحظات من حيث درجة الوضوح، ودقة صياغة الفقرات، والتعديل او الحذف وصولاً الى الغاية المطلوبة في اعداد الاستبانة في شكلها النهائي انظر ملحق (٢).

## المبحث الثاني // الجانب النظري

### اولاً// الشفافية الادارية / Managerial Transparency

لقد شكلت التغيرات البيئية تحدياً كبيراً للنظم الادارية التي تسعى لآيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات المجتمعية الجديدة، الامر الذي تطلب منها ان تكون اكثر مرونة وتطوراً، واكثر انفتاحاً واستجابة لحقوق ومتطلبات الافراد (القريوتي، ٢٠١٠: ٢٧٥). اذ تعد الشفافية الادارية من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة، لما لها من اهمية كبيرة في احداث التطور الاداري الشامل. وقد دعا الكثير من رواد الفكر الاداري الى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الادارية والمعوقات التي تواجه عملية التطور الاداري مثلاً الفساد الاداري والروتين، والممل، والغموض في اساليب العمل واجراءاته (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٤١)، فالشفافية وان كانت مهمة في حياة الافراد مع بعضهم البعض والعلاقات الانسانية عامة الا انها تبدو ضرورية في حياة المنظمات الادارية والسياسية على حد سواء (الراشدي، ٢٠٠٧: ٩)، اذ تؤكد المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (INTOSAI). ان الشفافية قوة مؤثرة تستطيع ان تحارب الفساد، وتحسن اداء الادارة، وتعرف الشفافية على انها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة الاداء وخضوع الممارسات الادارية والسياسات للمحاسبة والمراقبة المستمرة. الشفافية هي عكس السرية في مجالات السياسة وعلم الاخلاق والاعمال والادارة والقانون و الاقتصاد وعلم الاجتماع، ويكون العمل او النشاط شفافاً اذا كانت المعلومات حوله متوفرة وواضحة (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة)، ويعرفها فقهاء القانون على انها الوصول الى المعلومات. الا ان هذا التعريف غير مكتمل، اذ ان الشفافية بالاساس تنطوي على عنصرين اساسيين احدهما على اساس التكلفة اي تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات المطلوبة باقل جهد والوصول اليها في الوقت المناسب، والاخر ان الشفافية تمتلك حساسية التعقيد الذي ينطوي على البعد الوظيفي والمعياري (Adam, 2013: 385).

#### ١- مفهوم الشفافية الادارية

لقي مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والاداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والادارية والتكنولوجية، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها، فقد تناول الباحثون مفهوم الشفافية بقصد الوصول الى معنى واضح لها. اذ اشار برنامج الامم المتحدة الانمائي برنامج ادارة الحكم في الدول العربية (POGAR, 2012) الى الشفافية على انها تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة تتيح لأصحاب المصالح جمع معلومات قد يكون لها دور في الكشف عن المساوئ وحماية مصالحهم (المؤقت، وآخرون، ٢٠٠٧: ٦٨)، اما في اللغة فالشفافية تشير الى ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح في مختلف اشكال وانماط العمليات الادارية المختلفة. وتعني الشفافية في قاموس اللغة الانكليزية الطريقة النزيفة في عمل الاشياء التي تمكن الافراد من معرفة ماتقوم به بالضبط (English Dictionary, 2009: 559). والجدول (٣) يحوي مجموعة من اراء الكتاب والباحثين الذين تناولوا دراسة الشفافية اعتماداً على المصادر المتوفرة في الادب العربي والاجنبي.

جدول ( ٣ ) مفهوم الشفافية الادارية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث ، السنة ، ورقم الصفحة | المفهوم                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | الخرابشة ، ١٩٩٧ : ٣٤١        | وضوح القوانين وسهولة فهمها ، واستقرارها وانسجامها مع بعضها ، وموضوعيتها ، ووضوح لغتها ، ومرونتها وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والادارية وبما يتناسب مع روح العصر . |
|   | Grigoreescu ,2003: 371       | تبسيط الاجراءات ، والقضاء على الروتين ، ونشر المعلومات ، والافصاح عنها ، وسهولة الوصول اليها بحيث تكون متاحة للجميع .                                                              |
|   | Oliver,2004:3                | الافصاح الفعلي غير المشروط ، وقد يساعد على ذلك توفر تكنولوجيا المعلومات لجميع افراد المجتمع والايان العالمي بحق الفرد في المعرفة                                                   |
|   | العلاق ، ٢٠٠٥ : ١٦           | النظم والاجراءات العملية لتوفر مستلزمات الافصاح عن نشاطات واجراءات واهداف ونتائج القطاع الحكومي او الخاص                                                                           |
|   | Mari,L,2005:25               | الانفتاح الى النظرة العامة ، التي تعتق مبادئ الاستشارة العامة ، النظرة التشاركية في اتخاذ القرارات وتبرير التعليمات .                                                              |
|   | الطوخي ، ٢٠٠٦ : ١١٦          | ممارسة الادارة في بيت من الزجاج كل مابه مكشوف للعاملين والجمهور ، وان تتسم انشطتها بالوضوح والافصاح والعلانية مما يسمح بمساءلتها ومحاسبتها .                                       |
|   | Breton, et al ,2007 :13      | توفر نفس المعلومات لجميع الافراد والقضاء على تباين المعلومات ، وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول اليها .                                                            |
|   | هلال ، ٢٠١٠ : ٥١             | حق كل فرد من العاملين والمستفيدين في الوصول الى البيانات والاطلاع على المعلومات واليات صنع السياسات واتخاذ القرارات .                                                              |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار اليها

استنادا الى اعلاه يمكن تعريف الشفافية الادارية على انها مجموعة الأنشطة الاساسية او الممارسات التي تتسم بالوضوح والتدفق المستمر للمعلومات التي يعد الحصول عليها من قبل الافراد حق مكتسب لهم وجعلها متاحة للمستفيدين منها في الوقت المناسب والجودة المناسبة عبر الابتعاد عن الغموض والتشويش.

## ٢- اهمية الشفافية الادارية

اصبحت الشفافية من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة وهدف تسعى اليه كل الحكومات والمنظمات ، وهي مظهر من مظاهر الحضارة ، فضلاً عن كونها توفر حياة اكثر امانا للعاملين من خلال الرقابة التي توفرها الدولة على جميع العناصر التي تسبب اي نوع من المخاطرة ، او تؤثر على مستوى الاداء والانتاجية ، وتساعد الشفافية الافراد على فهم الاسس المنطقية للقرارات في مختلف المستويات (Tiwari,2004:29). ان فقدان الشفافية يمكن وصفه كشخص ما سواء اكان وزيراً حكومياً ، او منشأة عامة ، منظمة او مصرفاً يمتنع متعمداً من اصال المعلومات او تشويهاها ، او عدم تمكين تامين تلك المعلومات بالجودة المطلوبة والوقت المناسب (Vishwaath &Caufmans, 2002:43). و تعد الشفافية احد اهم اركان مقومات التنمية المستدامة ، اذ توفرها في بيئة العمل يسهم في تحسين جودة اداء الافراد والمنظمات وبالتالي تحقيق الاهداف ( الطوخي ، ٢٠٠٩ : ٣ ) . فالشفافية مطلب تسعى اليه جميع المنظمات الادارية فيما بين

القادة بعضهم ببعض من جهة والقادة والعاملين من جهة أخرى .يقصد الابتعاد عن الغموض في توجهات المنظمة مما يعزز روح الانتماء لدى العاملين وبالتالي ولأنهم على المدى البعيد فضلاً عن زيادة انتاجيتهم حين يعرفون كل شي محيط بهم فيما يتعلق بنمطتهم باعتبارها جزء من هذه المنظمة ( الراشدي ، ٢٠٠٧ : ١٧).وتساعد الشفافية الادارية في ازالة معوقات البيروقراطية وتبسيط الاجراءات وسرعة انجاز المعاملات بعيدا عن الاجتهاد الشخصي وتفسير الانظمة والمدونات الادارية وتجنب الارباك والغموض في العمل ( منصور ، ٢٠٠٠ : ٦٠) ، فضلاً عن مساعدة الافراد في التعبير عن ذاتهم الامر الذي يزيد من درجة الرضا الوظيفي للأفراد وتسهم في الارتقاء بمستوى جودة الاداء (الحربي، ٢٠١٢ : ٣١٧) وتسهم الشفافية الادارية في انجاح خطط التطوير والتغيير اذ يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاها في احداث التغيير المنشود .

ان اهمية تفعيل الشفافية الادارية كمبدأ عام في المنظمات العامة او الخاصة يساعد على خلق مناخ الابداع وهو بذلك يعمل على الكشف عن السلوك غير السوي من خلال اشراك العاملين في معالجة النواتج السلبية وتحويلها الى نواتج ايجابية ووضع الحلول اللازمة لها ، و تبني الشفافية يسهم في رقي المنظمات وتميزها في الاداء .وتؤكد على العمل بمبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات . اذ تبرز اهمية الشفافية في ممارسة الافراد لحقهم في الوصول الى المعلومات والذي يعزز بدوره العلاقة المتبادلة بين الافراد والمنظمة ، تلك العلاقة التي يحكمها التوازن بين الحقوق والواجبات .

### ٣- اهداف الشفافية الادارية

من خلال مراجعة الادبيات ذات الصلة في مجال الشفافية الادارية كان هناك اتفاق بارز بين الكتاب والباحثين حول الغرض من الشفافية او الاهداف كان من ابرزها (الشخابنة ، ١٩٩٨ : ٣٤٤) :

- أ- اغلاق الابواب امام الروتين
- ب- محاربة الفساد بكافة صوره واشكاله .
- ت- تعزيز الرقابة الادارية وزيادة كفاءتها .
- ث- الحد من الممارسات الادارية الخاطئة .
- ج- زيادة ثقة العاملين والمواطنين بالتنظيم الاداري .

### ٤- شروط الشفافية

من الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية ينبغي ( ابو كريم ، ٢٠٠٥ : ٦٩)

- أ- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب ، اذ إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيان لاستيفاء الشكل فقط .
- ب- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت .
- ت- ان تكون شارحة نفسها لنفسها دون غموض .
- ث- أن لاتخل بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل .
- ج- توفير قنوات اتصال مفتوحة وقوية بين العاملين داخل المنظمة وبين الزبائن .

### ٥- معوقات الشفافية

ان تفعيل مبدأ الشفافية في الواقع ، بدأ الحديث عنه وتناوله كثيرا في الاونة الاخيرة في الخطابات السياسية والدينية ، الا ان هذا غير كافي في كثير من الاحيان اذ انه يكون بعيداً كل البعد عن المقصود بمعنى ومفهوم الشفافية الذي ينبغي ان يلزمه جملة من الاحكام الموضوعية والشكلية التي لا بد وان تنعكس في النظم القانونية والادارية المعمول بها والذي يؤدي بحكم العقل والمنطق الالتزام بها الى تهيئة بيئة عمل مناسبة للأصلاح السياسي والاداري والذي ينعكس بدوره على كافة المجالات والاصعدة . الا ان هناك مجموعة من المعوقات او العقبات التي تقف حجرة عثرة في طريق عمل الشفافية في منظمات القطاع العام او الخاص على حد سواء والتي يمكن اجمالها بالآتي :

( اللوزي ، ٢٠٠٢ : ١٥٣ ; الفيتوري ، ٢٠٠٥ : ١٢ ) ( Fung ,et al. ,2007 : 72 )

- أ- الاستمرار في تطبيق الانظمة والقوانين القديمة والروتين والتعقيد في الاجراءات .
  - ب- الصعوبة في تحديد اولويات الاهداف المراد تحقيقها .
  - ت- ضياع التنسيق بين الاجهزة الادارية في المنظمة بسبب الازدواجية وعدم الدقة في عمليات التحديث والتطوير .
  - ث- التحيز المقصود نتيجة لأساءة تفسير المعلومات قبل استخدامها .
  - ج- تعارض المصالح بين الاهداف الشخصية واهداف المنظمة وبين الاطراف .
- ٦- عناصر الشفافية

تشير الادبيات والدراسات الى عدد من العناصر المهمة للشفافية الادارية المنظماتية فمن الكتاب من اتفق على خمس عناصر هي (النزاهة ، و الثقة ، والتمكين ، والديمقراطية ، والمساءلة ، والفساد ) مثلاً ( الحربي ، ١٠١٢ : ٣١٧ ; الحسنات ، ٢٠١٣ : ١١ ) الا انه ولقناعة الباحثة بالعناصر ادناه وبما يتلائم وطبيعة البيئة في العراق وقع الاختيار على العناصر الاتية :

#### النزاهة : Integrity

مع تطور العصر الذي نعيش فيه وتقدمه ، والتقدم التكنولوجي بشكل كبير ، ازدادت متطلبات الحياة ، وبالتالي تعددت وازدادت الاعمال والوظائف وتنوعت ، مما استدعى ضرورة البحث عن اليات اخرى مثلاً التقليل من المركزية ، وتوزيع المهام والاعمال لتخفيف العبء عن الادارات والتي ينبغي ان تكون المهام والاعمال منفتحة في قراراتها والاجراءات التي تتبعها . ( مصلح ، ٢٠١٣ : ٤٣ ) . ويقصد بمصطلح النزاهة الاتي (ناتو ، ٢٠٠٩ : ٤) :

١. الفرد يتمتع بالنزاهة اذا ادى عمله بكفاءة وصدق اداءً كاملاً.
٢. العملية تتسم بالنزاهة (الكمال) اذا نفذ العمل المنوط بها على النحو المطلوب وشكلت مكوناً سلساً من المنظومة الكلية التي هي جزء منها .
٣. المنظمة تتمتع بالنزاهة اذا خضع عملها للمساءلة السليمة ونفذ تماماً بكفاءة دون استغلال منتجاتها او مواردها لأغراض غير مشروعة.

النزاهة من الصفات الخلقية التي ترتبط بجودة العمل ، ولها علاقة مباشرة بالعاملين ، اذ تورث الاطمئنان والثقة لدى الرئيس وتشكل القدوة عند المرؤوس . وتشير النزاهة الى مجموعة من المبادئ والقيم المرتبطة بالقيادة ، كأن يكون القائد عادلاً ومستقيماً وصادقاً يفي بوعوده ، ويتصرف على نحو اخلاقي في كافة تعاملاته ( Albrecht ,2002: 28 ) . وفي ضوء دراسة اقليمية اجريت عام (٢٠٠٩-٢٠١٠) لفحص نظام النزاهة العربي تحت عنوان (تعزيز الشفافية والديمقراطية في المنظمة العربية ) اذ وقع الاختيار على اربع بلدان عربية هي ( مصر ، ولبنان ، وفلسطين ، والمغرب ) وفيها تم الكشف عن واقع النظام الوطني للنزاهة في هذه البلدان عن قضايا شائعة بين هذه الدول ، بعضها مفاهيمي مثلاً محدودية فهم الشفافية والنزاهة والمساءلة والبعض الآخر قضايا ملموسة ، مثلاً غياب القوانين التي تحمي القائمين بمهام النزاهة والمساءلة ويخضعون للأعتبارات السياسية ( منظمة الشفافية الدولية ، ٢٠١٠ : ٢-٢٠ ) . يمكن وصف النزاهة على انها مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والامانة والاخلاص في العمل ، والالتزام بمبدأ تجنب تضارب المصالح ، والاهتمام بالمصلحة الهامة

#### الثقة و التمكين : Trust and Empowerment

يرتبط مفهوم الشفافية بالثقة ، اذ تعمل الشفافية على خلق الثقة بين المعنيين ، وبيئة الثقة تخلق مجتمعاً يتمتع الفرد بالانضمام اليه والمشاركة فيه ( Meyer, 2003: 10 ) . وتتطلب علاقات الثقة درجة عالية من الشفافية والانفتاح ، ليس فقط فيما يخص المعلومات التي تنشر ، وانما فيما يتعلق بمواجهة المشكلات المختلفة ، وهل اعضاء المنظمة جديرون بالثقة ام لا ( Duffy ,2003 :9 ) . تعرف الثقة على انها رغبة احد الاطراف بأن يكون غير محصن تجاه الطرف الاخير استناداً لاعتقاده بقدرات الطرف الاخير ووضوحه وامكانية الاعتماد عليه ( misha,1996:332 ) ويرى

(Adobor,2006:547) ان الثقة تشير الى الاعتقاد الفرد او الجماعة والذي يمكن الفرد او الجماعة من:

- ١ - الصدق والالتزام بكل ماتم الاتفاق عليه .
  - ٢ - عدم الافراط باتباع سياسة المفاضلة حتى عند توافر الفرص.
  - ٣ - توفير الاخلاص في السلوك انسجاماً مع الالتزام في العمل .
- تستند الثقة الى القيم والاخلاقيات المشتركة والنشاطات الاساسية في القطاع العام لكل من المنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني (Marquand :2004 :94) ، وتتطلب علاقة الثقة درجة عالية من الشفافية والانفتاح وليس فقط ما يخص المعلومات التي تنتشر ولكن ايضاً يتعلق بمواجهة المشكلات المختلفة وهل اعضاء المنظمة جديرون بالثقة ام لا ؟ وهل حققوا وعودهم ؟ وهل تم الأخذ بوجهات نظر المعنيين بالخدمة ام لا ؟ (Duffy,2003: 41) ، و تعني كلمة التمكين لغوياً التقوية او التعزيز او القدرة على الشيء ، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة (flint&Cheryl,2004:3) وذلك عبر الاستقلالية وتعزيز المسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ويشير الى التمكين بأنه العملية التي يتم فيها اكتساب فرد ما القوة ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (Murrell&Meredith,2000:101) لا يختلف تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الادارية ، اذ تزخر الادبيات بالعديد من التعاريف ، فهناك من نظر اليه على انه العملية التي تتم من خلالها اعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرار بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات فضلاً عن المشاركة في تقديم الاقتراحات والافكار واستخدام

المعرفة والخبرة (kreitner&kinicki,2010:445) ووصفه (Brown&Harre,2006:241) أنه استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد واشتراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد مع رؤية واهداف المنظمة . وعرفه (Jean,2005:173) على انه اعطاء كامل السلطة للأفراد من اجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم واعادة النظر فيها فالفرد مسؤول ومحفز. ولكي يتحقق التمكين الناجع والفعال في المنظمة ، لا بد توفر مستلزمات ومتطلبات لدى اطراف المنظمة الادارة والعاملين معاً فبالنسبة للعاملين لا بد ان يكون لديه شعور بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن ان يسبب الشعور بالعجز (Spreitzer,1996:490). وترتبط الثقة في مفاهيمها وممارساتها بالتمكين ارتباطاً كبيراً بوصف التمكين في أنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في ادارة المنظمات وتحمل المسؤولية ، والرقابة على النتائج . (ابوكريم ، ٢٠٠٩ : ٦٩).

#### المساءلة : Accountability

تعد المسائلة من المكونات الأساسية لمفهوم الحكومة ، وتعني المسائلة تقديم حساب عن تصرف ما لجهة تملك الحق في الرقابة على من قام بهذا الفعل . الموظف يخضع لمسائلة مديره والسلطة التنفيذية تخضع لمسائلة السلطة التشريعية... وهكذا، الغرض الاساس من المسائلة هو الحد من الفساد واستخدام الموقع الوظيفي لأغراض شخصية. اما في الذهنية الغربية تتبع صور مخالفة القانون واللوائح ومعايير السلوك المعلنة محل الاتفاق العام، (فوزي ، ٢٠٠٤ : ١٠). وهي احد اهم المظاهر الرئيسة للشفافية الادارية ، اذ تتضح بشكل كبير في ثلاث جوانب هي ( Ketchum ,2002 : 22 ) :

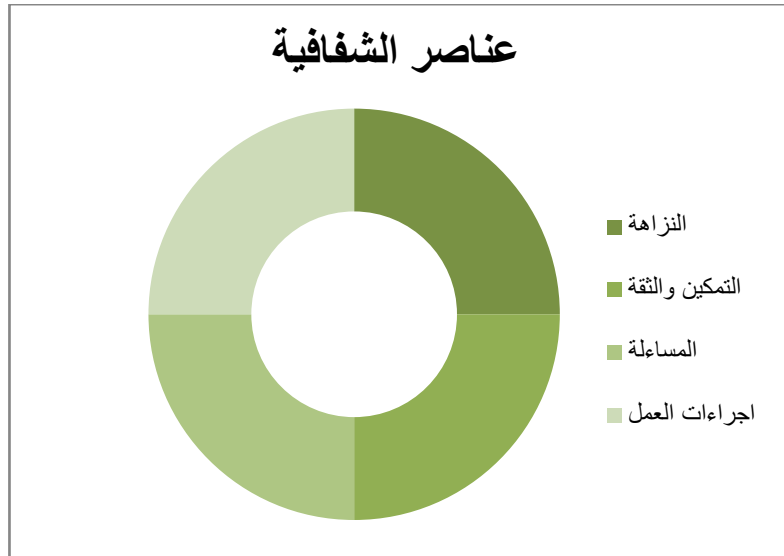
- ١ - اتخاذ القرارات .
  - ٢ - المشاركة .
  - ٣ - المحاسبة .
- وتشير المسائلة الى محاسبة الافراد لتقويم ادائهم وتطويره وتحسينه ( المهدي ، ٢٠٠٨ : ٤٥ ) . اذ لم يعد دورها مقتصر على تحديد الاخطاء والمسؤولين عنها ، انما اصبح وسيلة لتحقيق مستوى افضل من الاداء الاداري وتحقيق ما هو افضل للصالح العام ( Vishwanth&Caufiman,2002 : 48) . وتوصف المسائلة على انها مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند اليه من اعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية ، وذلك على وفق الشروط والمواصفات التي تكون قد سبقت الموافقة عليها ، بحيث يؤدي ذلك الى اطمئنان من يتعامل معهم بان الامور تجري على وفق الاهداف المرسومة ،

وان التعامل مع المشكلات تتم بعدالة ومساواة ( هلال ، ٢٠١٠ : ٧٨ ) . والمساءلة من المفاهيم المتجددة اذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده ، ولا يوجد في مختلف اللغات معنى يوازي كلمة المساءلة وفي كثير من الاحيان تم تفسيره بالمسؤولية ، الا ان مفهوم المساءلة اوسع واشمل ( Romzek & Dubnick, 2008 : 239). ويمكن وصف المساءلة على انها تحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم او عن الاخفاق في تحقيق اهداف المنظمة ، وتقديم شرح او تفسير او اجابة او مبررات عن السلوكيات او الاداء او الاعمال الخاصة بالمنظمة ، اذ تجري اليات المساءلة في حالة مخالفة الموظف او العامل للالتزامات او القيم او القواعد السلوكية والقانونية ، والتي يترتب عليها مكافأة او محاسبة ادارية او قانونية ، وعليه ينبغي ان يولي كل الاهتمام والرعاية وبذل قصارى الجهود لأداء المهام الموكلة اليه على الوجه الاكمل ، وان يضع المنظمة واهدافها في مقدمة اولوياته .

### اجراءات العمل: Working procedures:

ان القواعد والاجراءات والروتين ضروريات ولكن مع مرور الزمن اصبحت هذه الوسائل غايات بحد ذاتها . وقد شكل ارهاقاً للموظفين والمتعاملين مع تلك التنظيمات التي تطبق هذه الاليات بحيث يشعر الموظف والمواطن بأنهم عبيداً للتعليمات التي هي في الاصل من اجل خدمتهم (القريوتي ٢٠١٠ ، ٤١٢)، تؤكد مبادئ الشفافية على ضرورة ان تكون اجراءات واليات العمل الاداري في المنظمات واضحة ومعلنة للجميع بحيث لا تكلف الكثير من الجهد والوقت ، فضلاً عن تبسيط الاجراءات وتسريع معدلات انجاز الاعمال من خلال القيام بالخطوات الضرورية فقط وبافضل الوسائل ، و يعني تبسيط الاجراءات تسريع معدلات الانجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف الى اقصى حد ممكن وتبني اكثر الطرق فعالية في التعامل مع الاعمال الورقية وتوفير جهود العاملين ، ورأس المال للأنشطة الأكثر أهمية وتزويد الادارة بالمعلومات الصحيحة وفي وقت الحاجة اليها والتأكد من تحقيق اهداف المنظمة ( Ferriera ) (2009 : 280) .

يقصد باجراءات العمل او روتين العمل الخطوات التفصيلية او المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية او النهاية والاجراءات هي سلسلة من التعليمات الكتابية يشترك فيها عدد من الافراد في ادارة ما أو في عدة ادارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة ( عصفور ، ٢٠٠٥ : ٢٣٧) . وبهذا فإن الاجراءات باعتبارها الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة ستؤدي الى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوط التفصيلية التي يجب اتباعها . كما تساهم الاجراءات في التقليل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة لهذا تعمل الاجراءات على احداث تماثل بين سلوكيات الموظفين فضلاً عن كونها وسيلة من الوسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً (الهواري ، ٢٠٠٠ : ٨٢) ، كما قد تستخدم الاجراءات استخداماً سلباً وغير سليم في بعض الحالات فتصبح الاجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي الى تأخير انجاز الأعمال والتي تولد حالة التذمر لدى المواطنين منها ( عصفور ، ٢٠٠٥ : ٢٤٢) . ولا يقتصر تبسيط الاجراءات على الخدمات التي تقدم للمجتمع الخارجي فقط وانما تمتد الى داخل الجهة اذ يتم اعادة النظر في اللوائح التي تنظم العمل الداخلي ووضوح لوائح جديدة تتناسب مع تطور اساليب العمل الحالية من خلال هندسة دورات العمل وحذف الاجراءات غير اللازمة بما يفود الى الوضوح وخفض تكلفة التشغيل وسرعة اداء الاعمال (لجنة النزاهة والشفافية، ٢٠٠٨ : ٣٢ )



المصدر : اعداد الباحثة

شكل ( ٢ ) عناصر الشفافية

### ثانياً/الإصلاح الإداري / Administrative reform

في ظل المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم في القرن العشرين والتي استمرت أكثر حدة في السنوات اللاحقة في القرن الحادي والعشرين ، فإن الإصلاح الإداري أصبح مطلباً ضرورياً من أجل القضاء على الفساد والتسيب الإداري . ونتيجة لتضاعف أعداد المنظمات العامة وعدد الوظائف والموظفين أصبح الجهاز الإداري يواجه الكثير من المشكلات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور الاقتصادي والاجتماعي وعلى كل المستويات (منير ونعيمة ، ٢٠٠٨ : ٥) . إن المقصود بالإصلاح الإداري هو إعادة التفكير في تغيير منهجية وأسلوب الإدارة والتي تتمثل في أجهزة الدولة . وهذه العملية هي في الحقيقة مطلب كثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية نظراً لأنها تمثل إعادة دور الدولة في تقديم خدماتها للمواطنين، ومن الأمثلة على عملية الإصلاح ما قامت به نيوزيلندا، وسميت طريقها «قص الأطراف»، وكذلك ما قامت به أمريكا في عهد الرئيس كلينتون وتبناها نائب الرئيس آنذاك آل جور وسميت «إعادة ابتكار الحكومة» وتختلف الأساليب والهدف واحد وهو تقليص دور الحكومة وقيام القطاع الخاص بدور أكثر وأكبر (الحسن، ٢٠٠٥ : ٢) . تعتمد مسألة الإصلاح الإداري في الاغلب على طبيعة اتجاه القيادة السياسية في البلد . فالتغيير في طبيعة سياسة البلد يحدث تحول كبير في طبيعة الإصلاح . و تعد تجربة فيتنام في الإصلاح الإداري تجربة رائدة كونها احدى البلدان النامية مقارنة مع البلدان المتقدمة ذات الاقتصاد الديناميكي والادارة المرنة والقدرة على مواجهة التحديات في عالم المنافسة . الا أنها استطاعت ان تحدث تغير اقتصادي وإداري لأكثر من عدة سنوات مضاً كان الهدف الاساس منه بناء دولة ديمقراطية قوية ومهنية على ذات كفاءة فاعلية . وفي العراق شكل مجلس الوزراء العراقي، بموجب الأمر الديواني رقم (٥٧) ٢٠١١ ، اللجنة الوطنية العليا للإصلاح الإداري ، وفي عام ٢٠١٣ ، تمت مصادقة مجلس الوزراء العراقي على إطار عمل وخريطة طريق الإصلاح الإداري وبذلك أصبح للعراق خطة خمسية للإصلاح الإداري للمدة ٢٠١٤ - ٢٠١٨ . اذ حددت الخريطة تسعة مداخل للإصلاح الإداري هي: إصلاح المنظومة القانونية وقوانين الوظيفة العامة، وتحديث الإدارة المالية، وتعزيز أجهزة ونظم الرقابة الداخلية، وتطوير النظم وتبسيط إجراءات العمل، وتعزيز الحوكمة الالكترونية كوسيلة لتحقيق الفعالية والشفافية وتجهيز البنى التحتية اللازمة للإصلاح، وتنمية الموارد البشرية وإدارتها وتعزيز وتهيئة القيادات الإدارية، وتعزيز اللامركزية الإدارية.

الا ان الإصلاح الإداري المخطط له من قبل اللجنة العليا وشركاؤها الدوليين بطيئا تارة، ومتعثر أخرى، وبالتالي، أضحى متأخرا كثيرا عن التطورات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والأمنية التي يمر بها العراق، ولا يخفى على أحد أن العراق يواجه تحديات كبرى، فضلاً عن بيئة العمل والوضع الأمني والسياسي، وغياب الرؤية العامة المتفق عليها لأجندة الإصلاح، بل عرقلة الإصلاح من داخل إدارة الإصلاح نفسها؛ أو على الأقل الاتجاه بالإصلاح بما يلائم ويوافق حاجات ومصالح القيادات السياسية والإدارية نفسها التي تتولى عملية الإصلاح؛ حتى وكالات الأمم المتحدة الداعمة لمشروع الإصلاح، كانت تتعامل مع إدارة الإصلاح بما يناسب رؤية المؤثرين في إدارة الإصلاح دون مراعاة الواقع وحاجاته.

#### ١- مفهوم الإصلاح الإداري

يرى بعض الكتاب والدارسين في مجال الإدارة ان الإصلاح لا يقتصر على العملية الادارية فحسب ، وانما يتخطاها الى التأثيرات المتبادلة مع البيئة المحيطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وهذا بدوره ينقل عملية الإصلاح من مجرد نقل صورة ادارية او ادوات تقنية حديثة الى غرس روح الابتكار والابداع المنظمي ( العدوان ، ١٩٨٦ : ٧٨٦) والجدول (٤) تنطوي على اراء الكتاب والباحثين اللذين تناولوا الإصلاح الإداري اعتمادا على مامتوفر من المصادر في الادب العربي والاجنبي.

جدول ( ٤ ) مفهوم الإصلاح الإداري من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث ، الباحثين، السنة ، ورقم الصفحة | المفهوم                                                                                                                                                                                                                             |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | الطيب ، ١٩٨٤ : ٢١                      | جهد سياسي واقتصادي واداري واجتماعي وثقافي ، يهدف احداث تغييرات اساسية ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والاساليب والادوات ، بقصد تطوير قدرات وامكانيات الجهاز الاداري ، بما يؤمن درجة عالية من الكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف |
|   | الشامي ، ١٩٩٥ : ٢١٥                    | عملية تطهير الادارة من مشاكلها وايجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع روح التحديث والتطوير العلمي والتكنولوجي .                                                                                                                   |
|   | Cooper ,1998:128                       | التغير الى الاحسن وليس مجرد التغير وينبغي ان لاتتم الاشارة الى التغير على انه اصلاح .                                                                                                                                               |
|   | الخضر ، ٢٠٠٢ : ٧                       | خطة او برنامج تتضمن مجموعة من الاجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة اوجه القصور والخلل في طرائق واساليب وادوات وتقانات ومهارات النظام الاداري لعدم مقدرته على ممارسة الانشطة الادارية المختلفة بكفاءة عالية .                 |
|   | ELGhoziri,2005:5                       | هو احداث تحسين منتظم للقطاع العام والاداء التشغيلي                                                                                                                                                                                  |
|   | العزاوي ، ٢٠٠٦ : ١٥١                   | المجهودات ذات الاعداد الخاص الذي يهدف الى ادخال تغييرات اساسية في انظمة الادارة من خلال اصلاحات على مستوى النظام ككل او على الاقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل (الهيكلة ، والافراد ، والعمليات الادارية )         |
|   | Fuller ,2010 : 22                      | التعامل مع التغيرات التي تحدثها حكومة البلدان في كل المجالات المحلية والعالمية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية                                                                                                           |
|   | الغالب ، ٢٠١٠ : ٤٢                     | ترميم وبناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره ، اي انها جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل او قصور محدد داخل اطار المنظمة                                                                            |

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار اليها

ويمكن تعريف الإصلاح الإداري على أنه عملية متواصلة ومستمرة تفرضها متغيرات الحياة ، الهدف منها أحداث تغيير شامل أو جزئي في النظام القائم ينصب في تطوير البنية التحتية على المستوى الكلي (الحكومة ) أو الجزئي ( المنظمة) . ويشترط في الإصلاح الإداري أن تقوم به إدارة نشطة، والعاملون فيها يعملون من أجل الإصلاح ولديهم القدرة على الإدارة الحديثة والمرنة حتى يمكن أن يراقبوا عملية الإصلاح الإداري. ان من أهم عناصر الإصلاح هو قياس النتيجة وتقييمها وهذا يحتاج لعملية الإصلاح تضع المعايير وتقيس مدى النجاح وتصحيح الانحرافات متى ما وجدت. وعموماً تعد العملية الإصلاحية تحدياً للدول النامية، فهي أداة لزيادة سرعة عملية التنمية كما تعد شاملة لأغلب الدول، وأنها عملية مستمرة ولا يوجد دولة بدأت في العملية الإصلاحية ومن ثم تراجعت.

## ٢- الجذور التاريخية للإصلاح الإداري .

ان البدايات الأولى للإصلاح في كل مجالاته كانت منذ عصر الاسلام وظهر ذلك جلياً في آيات القرآن الكريم تدعوا الى الإصلاح ونبذ الفساد ،ومن الآيات القرآنية الكريمة التي تحمل المعنى والمعرفة القرآنية للإصلاح والمصلحين ، والتي يتوجب على الجميع الاهداء والاقتداء والعمل بها في كل شؤون الحياة الفردية والجماعية .يقول تعالى ((وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين (النمل ١٩))، وفي قوله تعالى ((جنات عدن يدخلونها ومن صلح من آبائهم وأزواجهم وذرياتهم (الرعد ٢٢)) . ويرى بعض الباحثين والكتاب ان ما اتفق على تسميته بـ (الإصلاح الإداري) تعود جذوره الى الدول الغربية ، اذ اول حركة للإصلاح الإداري ظهر بداية في الولايات المتحدة الأمريكية في اوائل القرن العشرين من خلال دعوة أجهزة الدولة العامة الى تحقيق الكفاءة في الاداء والاقتصاد في النفقات. وفي مطلع الخمسينيات من القرن العشرين ،انتقل الاهتمام بالإصلاح الإداري الى الوطن العربي على اثر الاستقلال السياسي لمعظم الدول العربية بعد الحرب العالمية الثانية ،ومنذ ذلك التاريخ ظل الإصلاح الإداري في الوطن العربي موضوعاً مثار وشعار مرفوع وحلم يسعى الكثير الى تحقيقه ، اذ عقدت لأجله العديد من المؤتمرات وأستقطب له الخبرات ورصد له الامكانيات . الا ان ما تحقق منه كان دون الطموح (سلامة ،دون سنة :٤) . لقد قام العديد من الدول المتقدمة ودول غربية اخرى من بتنفيذ خطط اصلاح اداري شمولية او جزئية بدرجات متفاوتة من النجاح مثلاً( اليابان ، وبريطانيا ، والولايات المتحدة الأمريكية ، وفرنسا ، وتايلاند ، وبنكلادش ، والهند ، فييتنام) ، مما ساعدها على الاستقرار، (Danny.1997: 560) . كما اعلنت العديد من الدول النامية خطط اصلاح اداري في اجهزتها الحكومية ، الا ان نجاحها لايزال موضع تساؤل . على الرغم من العديد من هذه الدول بدأت النظر بجدية اكبر في القيام بتنفيذ خطط اصلاح اداري في جهازها الحكومي مثلاً (مصر، والجزائر ، وسورية ، والاردن ، والسودان ) ، اذ تعاني الدول النامية من مشكلات كثيرة نتج عنها ضعف في اداء الاجهزة الحكومية الامر الذي اعاق تقدمها وجعلها تعيش في دائرة اصلاحات مع تغيير الانظمة الحاكمة وعدم الاستقرار فيها ، ودولة العراق في مقدمة الدول التي عانت الامرين من جانب توارث الحكومات المتسلطة والجانب الاخر انعدام الرغبة الصادقة في تنفيذ عملية الإصلاح الإداري من قبل القيادات خوفاً منهم على احتمالية اجراء تغييرات شاملة او حتى جزئية

## ٣- اهداف الإصلاح الإداري .:

تتفاوت اهداف الإصلاح الإداري على وفق اختلاف الجهات المستفيدة منه مثلاً المواطن العادي ، او الموظف او السياسيون الا ان النسبة الرئيسة لمعظم جهود الإصلاح تتمركز حول زيادة كفاءة المنظمات الحكومية بمختلف انواعها وتخفيض النفقات وتحسين جودة الخدمة المقدمة عبر أحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية واساليب الادارة وسلوكيات الافراد. وتتمثل اهداف الإصلاح الإداري على وفق ( الصيرفي ، ٢٠٠٨ : ٩٣ ) ، (القيوتي ، ٢٠٠١ : ٤٥) بالاتي :

- أ- تحسين مستوى الاداء الإداري وزيادة الانتاجية .
- ب- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الادارية.

- ت- تبسيط الاجراءات الادارية .  
ث- تحسين اساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم.

اما (عبد الرحمن ، ٢٠٠٧ : ١٩١) فيرى ان عملية الاصلاح الاداري تسعى الى تحقيق الاهداف الاتية :

- أ- مواكبة الادارة العامة لمستجدات التحديث بقصد تحقيق الكفاءة الادارية ومعالجة الانحراف ، والقضاء على التعقيدات.  
ب- مواءمة الادارة العامة مع مهام الدولة واشباع حاجات الزبائن .  
ت- تحديث الاساليب الادارية في جميع المستويات بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها المنظمة .  
ث- التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنظيمية التي تعاني منها الادارة واقتراح الحلول المناسبة لها .

وكما ذكر أن من أهداف الإصلاح الإداري هو التحول من البيروقراطية (الروتين) الى الديمقراطية ، فضلاً عن تنمية الثقة لدى الموظفين فمتى تولدت هذه الثقة فإنهم سيكونون خير داعم للمنظمة نتيجة رضاهم. ولذا فإن الإصلاح ليس مسؤولية الدولة وحدها وإنما هي مسؤولية جماعية يشارك فيها الافراد (الموظفين) فهم المعنيين بالتنفيذ لما تقوم به الدولة من خطط ومتابعة، فالأجهزة الحكومية لم توجد إلا لخدمة المجتمع وبهذا فإنه من المفترض أن يكون هناك سباق لتقديم الخدمة المتميزة والتي هي مطلب الجميع. وعندما تضع الدولة خطتها فإن الموظف هو المعني بالتنفيذ وعليه عبء كبير وهو أحد محاور الإصلاح .

#### ٤- أهمية الإصلاح الإداري :-

تعد عملية الإصلاح ظاهرة من ظواهر علم الادارة .وهي ليست منفصلة عن الادارة العامة، وإنما ترتبط بها وتطور أنشطة الدولة في جميع مجالات الحياة فضلاً عن الادارة . ولايختلف أثنان على أهمية الإصلاح ، فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد الى تحقيقه، تسعى ايضاً كل منظمة ومجتمع الى الوصول اليه.اذ ينطوي على جانبين هما( البحيري ، ٢٠١١، ٤٠):

- أ - المعالجة لأوجه القصور القائمة ، واعادة التوازن التشغيلي والادائي للعملية الادارية.  
ب - معالجة الاوضاع غير العادلة بتوزيع النتائج والعائد بالشكل الذي يدعم جهود التغيير .

#### ٥- خصائص الإصلاح الإداري :-

تتمثل أهم الخصائص الإصلاح الاداري بالاتي (درويش ، ١٩٩٨ : ٥٢٠) :

- أ- تغير جذري في الافراد والمفاهيم.  
ب- عملية هادفة ومخططة ومرسومة.  
ت- عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائماً.  
ث- عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الادارة وسائر خطواتها.  
ويمكن وصف الإصلاح الإداري بالخصائص الاتية :  
أ- عملية لها ارتباط وثيق بالتنوير الإداري .  
ب- عملية تؤثر وتتأثر بالبيئة الكلية المحيطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية .  
ت- عملية تعبر عن تطور مرحلي في اتجاهات الفكر الإداري .  
ث- تسهم في غرس روح الابتكار والابداع التنظيمي لدى الافراد في المنظمة .  
ج- اسلوب وقائي علاجي لحل الازمات او المشاكل الادارية التي تواجهها الحكومات او المنظمات .

#### ٦- اليات الإصلاح الإداري :-

القيادات العليا المسؤولة عن برنامج الإصلاح الاداري ينبغي ان تسخر كافة امكانياتها بقصد تحويل خطط الإصلاح الى واقع ملموس عبر اتخاذ سلسلة من القرارات المهمة ذات الصلة بالإصلاح

الاداري ،ودعم الثقة بالفريق القائم بتنفيذ برنامج الإصلاح ، وتعزيز التنسيق بين الوحدات الادارية التنفيذية ، وهذه الاجراءات من شأنها الحد من حالة المقاومة التي يظهرها البعض . يتولى مهمة الإصلاح الاداري اداريون ذات باع في مجال الاختصاص عبر اعتماد وسائل متعددة منها على سبيل المثال وليس الحصر الابتعاد عن المركزية والبيروقراطية الادارية وتمكين الادارات والافراد من ممارسة المسؤوليات والصلاحيات ، فضلاً عن تغيير الاتجاهات السلوكية للأفراد ، وتحديد توقيت تنفيذ برامج الإصلاح اذ يحتاج الى تهيئة الرأي العام والفريق القائم بتنفيذ الإصلاح ( الحاج ،٢٠٠٦: ٤١) . وتتبع طريقتان لتنفيذ الإصلاح الاداري هما (العكش ،٢٠٠٣: ٢٢٤) :

#### أ- الطريقة الشاملة ( الجذرية )

تشتمل على عمل منظمات القطاع الحكومي وتنظيمها واهدافها وتنطوي على ادخال تغييرات شاملة وجذرية على طرائق عملها . ومنظري هذه الطريقة يؤيدون بان عملية الإصلاح الاداري جزء لايتجزء من الاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية . اذ لا يمكن ان يتم تحقيق نجاح تام لجهود الإصلاح دون ان تكون جزء من مدخل او استراتيجية شاملة لأصلاح المجتمع . ومن ابرز تطبيقات هذه الطريقة ( التمكين ، اعادة الهيكلة ، وتقليص اعداد العاملين ، واعتماد تكنولوجيا الحكومة الالكترونية ) .

#### ب- الطريقة المحددة ( الجزئية )

تعد طريقة تقليدية ، تنطوي على اتباع اساليب جزئية او مرحلية لمعالجة المشكلات التي يواجهها التنظيم الاداري ، ويتم التركيز على نواحي محددة من عمل المنظمة او اكثر من منظمات القطاع الحكومي ، وغالباً ما تتبع جهود الإصلاح في هذه الطريقة من داخل المنظمة ذاتها ، وعلى هذا الاساس قد توجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة كان تكون للمورد البشري في المنظمة مثلاً (تعديل في الهيكل التنظيمي ، والتوسع او اضافة او دمج وحدات او اقسام ادارية) ، اذ تكون تأثيراتها محدودة وغير فعالة في تحسين اداء او انتاجية المنظمة ومن ابرز تطبيقاتها :

- اللامركزية في تنفيذ العمليات مع الابقاء على مركزية اتخاذ القرارات .
- تبسيط الاجراءات عبر اختصار خطوات انجاز المعاملات .
- اطالة مدة صلاحية بعض الخدمات مثلاً( الوثائق الخاصة برخص السيارات او البناء والاستيراد والتصدير) .

#### ٧- معوقات الإصلاح الاداري .:

تقوم العديد من دول العالم سواء اكانت المتقدمة او النامية بوضع خطط اصلاح اداري لكافة المنظمات الحكومية بقصد تحسين نوعية الخدمات التي تقدم لها الافراد، وهي خطط قد تكون شاملة أو جزئية ،اذ واجهت تطبيق هذه الخطط صعوبات عديد منها عدم تقبل الافراد الإصلاح خوفاً على وظائفهم والامتيازات التي يتمتعون بها. لذا تظهر العديد من المعوقات التي تقف امام عملية الإصلاح الاداري ولاسيما في الدول النامية والتي تأخذ صور عدة منها (ابو قحف ،٢٠٠١: ٦٨) ،(منير واخرون ٢٠١٣: ٦) :-

- ١ - معوقات ادارية : مثلاً القيادات الادارية المؤهلة وتفشي البيروقراطية ، وعدم وجود خطط شاملة .
- ٢ - معوقات اجتماعية : مثلاً ضعف الوعي لدى الافراد ، وعدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها .
- ٣ - معوقات بشرية : مثلاً انتشار الفساد الاخلاقي والاداري ، وعدم مكافئة الاجور بمقدار ما يبذل من جهد في الاداء .

٤ - معوقات مالية : مثلاً نقص في الموارد المالية الضرورية لمكافئة الجهد المبذول وسد حاجة الافراد

٥ - معوقات قانونية وتشريعية : . مثلاً عدم صدور قوانين جديدة تنسجم والتطورات العالمية والاعتماد على التشريعات القديمة التي لا تضمن حقوق العاملين .

٦ - معوقات علمية : مثلاً الاسلوب المتبع في الادارة وضعف وعدم فاعلية نظام الرقابة، ونظام الحوافز ، والعلاقات العامة ، والاتصالات .

أما (الصيرفي، ٢٠٠٨: ١٣١-١٣٩) فحدد المعوقات بالآتي .

أ - عوامل خارجية :. تتعلق بعوامل خارج نطاق المنظمة  
- القيم الاجتماعية والثقافية.

- تردد القيادات الادارية من تطبيق خطط الاصلاح.

- عدم قدرة المتخصصين في ادارة الاصلاح .

ب - عوامل داخلية :. وتنطوي على

- ضعف تشجيع القيادات الادارية لحفظ الاصلاح .

- نقص المورد القادر على القيام بعملية الاصلاح .

- ترددي الاوضاع الادارية داخل المنظمة الى درجة تمتع الاصلاح.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

ان التحليل العاملي التوكيدي هو تحليل تابع للأسلوب الرياضي الذي يدعى بنمذجة المعادلة الهيكلية SEM (Structural Equation Modeling) وغايته معرفة قوة النماذج المقترحة من قبل الباحث. وان بناء التحليل العاملي التوكيدي يعتمد على المتغيرات الكامنة latent variable متمثلة بأبعاد الاستبيان والمتغيرات الداخلية Endogenous variables متمثلة بفقرات الأبعاد. وسيتم الاعتماد أيضا على بعض المعايير بهدف قبول أو رفض النموذج وهي معيار النسبة بين قيمة  $\chi^2$  ودرجات الحرية df ومعيار حسن المطابقة Goodness of Fit Index GFI ومعيار حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية AGFI. ومعيار جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSE ARoot Mean Square Errors of Approximation.

#### بناء نموذج ابعاد الشفافية الادارية

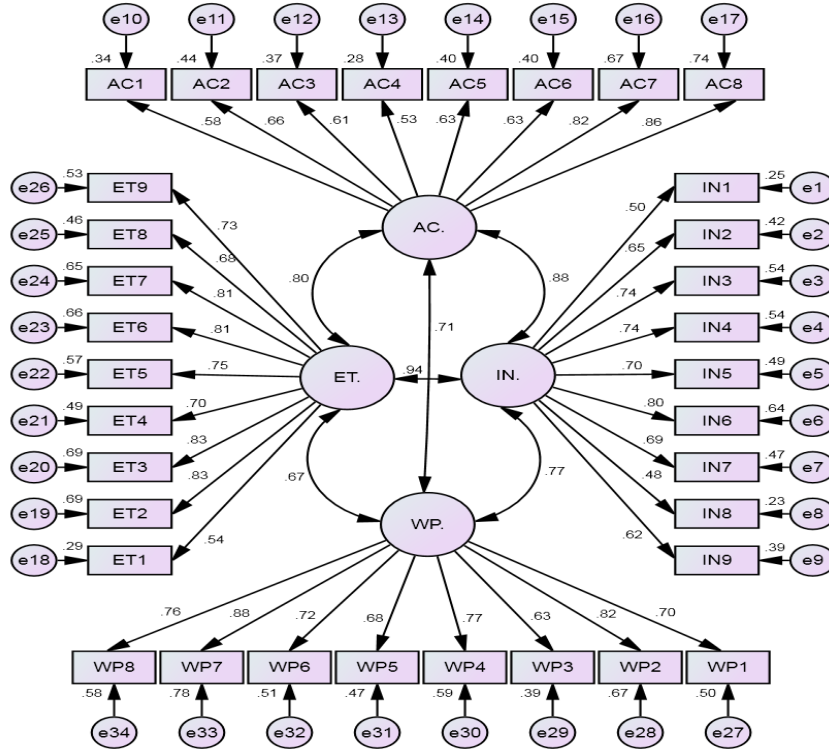
الجدول الآتي يتضمن قيم معايير قياس دقة النموذج المشكل باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد الشفافية الادارية باستخدام البرنامج AMOS vr.20 :

جدول ( ٥ ) معايير ملائمة النموذج والقرار

| المعيار      | X2/ df            | GFI           | AGFI          | RMSEA         |
|--------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| قيمة المعيار | 1200.698/ 521=2.3 | 0.66          | 0.65          | 0.00          |
| حدود القبول  | اقل من ٥          | 0.50 فاعلى    | 0.50 فاعلى    | 0.08 فاقبل    |
| القرار       | النموذج ملائم     | النموذج ملائم | النموذج ملائم | النموذج ملائم |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20

يتضح ان القيم اعلاه تؤدي الى الاستنتاج بإمكانية الاعتماد عليها ومنه نستنتج ان الفقرات تقيس الأبعاد التابعة لها والمخطط البنائي ادناه يوضح بنية النموذج المعتمد لفقرات وابعاد المحور:



شكل ( ٣ ) النموذج البنائي لمحور MT

تفسر القيم اعلى الخطوط المستقيمة بين الفقرات والابعاد التابعة لها بانها درجات قوة انتماء متباينة للفقرات الى البعد هذا يعني ان الفقرة الاولى IN1 مثلاً شاركت بتفسير البعد IN بمقدار 0.50 وتفسر ايضا بان ارتفاع قيمة IN1 بمقدار 0.50 من الانحراف المعياري يؤدي الى ارتفاع قيمة البعد النزاهة (IN) بمقدار انحراف معياري واحد وتفسر جميع الاوزان الاخرى بشكل مشابه.

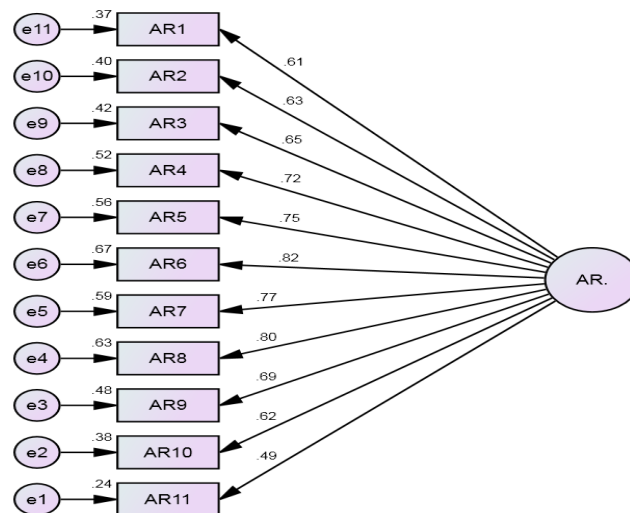
#### بناء نموذج فقرات متغير الاصلاح الاداري (AR)

الجدول ادناه يتضمن قيم معايير قياس دقة النموذج المشكل باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الاصلاح الاداري (AR) باستخدام البرنامج AMOS vr.20 :

جدول ( ٦ ) معايير ملائمة النموذج والقرار

| المعيار      | X2/ df           | GFI           | AGFI          | RMSEA         |
|--------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| قيمة المعيار | 113.561/ 44=2.58 | 0.76          | 0.64          | 0.00          |
| حدود القبول  | اقل من ٥         | 0.50 فاعلي    | 0.50 فاعلي    | 0.08 فاقل     |
| القرار       | النموذج ملائم    | النموذج ملائم | النموذج ملائم | النموذج ملائم |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20  
يتضح ان القيم اعلاه تؤدي الى الاستنتاج بامكانية الاعتماد عليها ومنه نستنتج ان الفقرات تقيس المحور التابعة له والمخطط البنائي ادناه يوضح بنية النموذج المعتمد لفقرات المحور:



المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20

شكل ( ٤ ) النموذج البنائي لمتغير الاصلاح الاداري ( AR )

تفسر القيم ان الفقرة الاولى AR1 مثلاً شاركت بتفسير متغير الاصلاح الاداري AR بمقدار 0.61 وتفسر ايضاً بان ارتفاع قيمة AR1 بمقدار 0.61 من الانحراف المعياري يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير AR بمقدار انحراف معياري واحد وتفسر جميع الاوزان الاخرى بشكل مشابه.

### الجدول التكرارية والاحصاءات العامة

اولاً/متغير الشفافية الادارية

#### ١- النزاهة Integrity

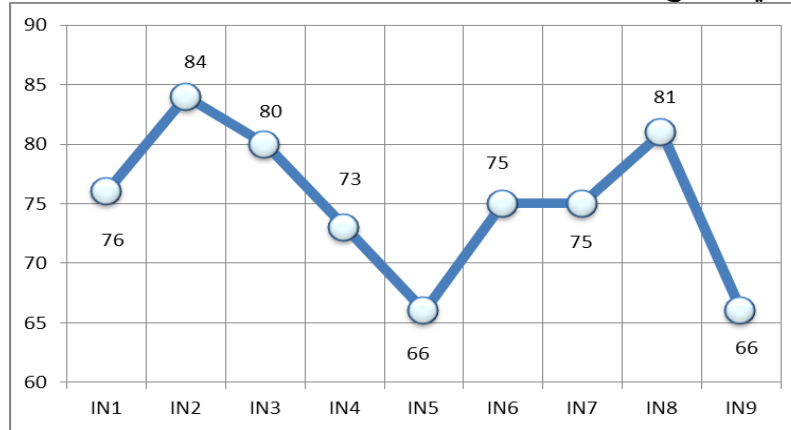
سيتم هنا ايجاد بعض الاحصاءات العامة متمثلة بالتكرارات ونسبها فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات:

جدول ( ٧ ) بعض الاحصاءات العامة لبعء النزاهة

| الفقرات | التكرار والنسب | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق  | اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | تسلسل الاهمية |
|---------|----------------|--------------|---------|-------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| IN1     | التكرارات      | 1            | 6       | 18    | 26    | 19        | 3.80          | .987              | 76              | 4             |
|         | النسبة         | 1.4          | 8.6     | 25.7  | 37.1  | 27.1      |               |                   |                 |               |
| IN2     | التكرارات      | 1            | 2       | 10    | 26    | 31        | 4.20          | .894              | 84              | 1             |
|         | النسبة         | 1.4          | 2.9     | 14.3  | 37.1  | 44.3      |               |                   |                 |               |
| IN3     | التكرارات      | 3            | 2       | 14    | 24    | 27        | 4.00          | 1.049             | 80              | 3             |
|         | النسبة         | 4.3          | 2.9     | 20.0  | 34.3  | 38.6      |               |                   |                 |               |
| IN4     | التكرارات      | 7            | 10      | 10    | 18    | 25        | 3.63          | 1.364             | 73              | 6             |
|         | النسبة         | 10.0         | 14.3    | 14.3  | 25.7  | 35.7      |               |                   |                 |               |
| IN5     | التكرارات      | 9            | 11      | 13    | 24    | 13        | 3.30          | 1.301             | 66              | 7             |
|         | النسبة         | 12.9         | 15.7    | 18.6  | 34.3  | 18.6      |               |                   |                 |               |
| IN6     | التكرارات      | 4            | 7       | 10    | 32    | 17        | 3.73          | 1.115             | 75              | 5             |
|         | النسبة         | 5.7          | 10.0    | 14.3  | 45.7  | 24.3      |               |                   |                 |               |
| IN7     | التكرارات      | 3            | 8       | 11    | 30    | 18        | 3.74          | 1.099             | 75              | 5             |
|         | النسبة         | 4.3          | 11.4    | 15.7  | 42.9  | 25.7      |               |                   |                 |               |
| IN8     | التكرارات      | 0            | 8       | 9     | 25    | 28        | 4.04          | .999              | 81              | 2             |
|         | النسبة         | 0            | 11.4    | 12.9  | 35.7  | 40.0      |               |                   |                 |               |
| IN9     | التكرارات      | 6            | 12      | 19    | 20    | 13        | 3.31          | 1.210             | 66              | 7             |
|         | النسبة         | 8.6          | 17.1    | 27.1  | 28.6  | 18.6      |               |                   |                 |               |
| IN      | التكرارات      | 34           | 66      | 114   | 225   | 191       | 3.7508        | .78918            | 75              |               |
|         | النسبة         | 5.4          | 10.48   | 18.1  | 35.71 | 30.32     |               |                   |                 |               |

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه انه بصورة عامة تتجه اجابات العينة نحو الموافقة على فقرات البعد التسعة فضلاً عن البعد بشكل عام وكانت الفقرة الثانية صاحبة اعلى اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد بينما كانت الفقرتين الخامسة والتاسعة صاحبتا اقل اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد. والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لكل فقرة:



المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20

شكل ( ٥ ) الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد النزاهة

## ٢- الثقة والتمكين Empowerment & Trust

سيتم هنا ايجاد بعض الاحصاءات العامة متمثلة بالتكرارات ونسبها فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات:

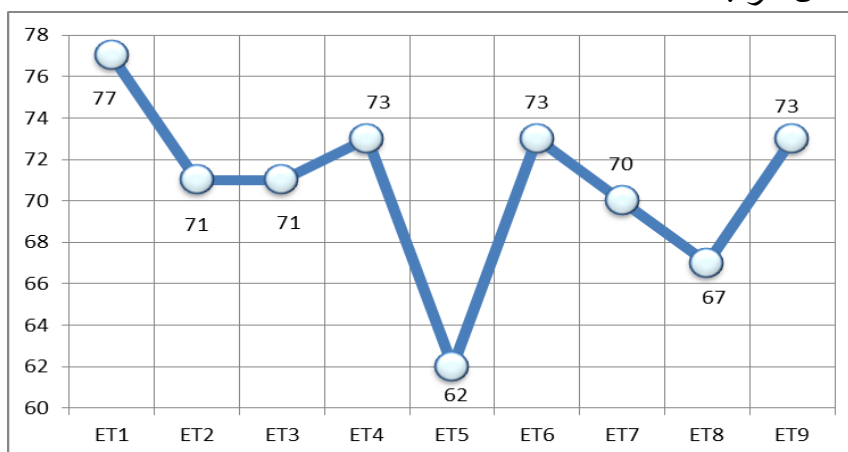
جدول ( ٨ ) بعض الاحصاءات العامة لبعد الثقة والتمكين

| الفقرات | التكرار والنسب   | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | تسلسل الاهمية |
|---------|------------------|--------------|---------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ET1     | التكرارات النسبة | 2            | 3       | 14    | 35        | 3.86          | .921              | 77              | 1             |
|         |                  | 2.9          | 4.3     | 20.0  | 50.0      |               |                   |                 |               |
| ET2     | التكرارات النسبة | 3            | 6       | 19    | 33        | 3.56          | .973              | 71              | 3             |
|         |                  | 4.3          | 8.6     | 27.1  | 47.1      |               |                   |                 |               |
| ET3     | التكرارات النسبة | 6            | 5       | 18    | 26        | 3.56          | 1.163             | 71              | 3             |
|         |                  | 8.6          | 7.1     | 25.7  | 37.1      |               |                   |                 |               |
| ET4     | التكرارات النسبة | 3            | 10      | 10    | 31        | 3.67          | 1.113             | 73              | 2             |
|         |                  | 4.3          | 14.3    | 14.3  | 44.3      |               |                   |                 |               |
| ET5     | التكرارات النسبة | 8            | 18      | 12    | 22        | 3.11          | 1.269             | 62              | 6             |
|         |                  | 11.4         | 25.7    | 17.1  | 31.4      |               |                   |                 |               |
| ET6     | التكرارات النسبة | 3            | 8       | 14    | 32        | 3.63          | 1.052             | 73              | 2             |
|         |                  | 4.3          | 11.4    | 20.0  | 45.7      |               |                   |                 |               |
| ET7     | التكرارات النسبة | 3            | 10      | 17    | 30        | 3.49          | 1.046             | 70              | 4             |
|         |                  | 4.3          | 14.3    | 24.3  | 42.9      |               |                   |                 |               |
| ET8     | التكرارات النسبة | 3            | 11      | 23    | 26        | 3.33          | 1.003             | 67              | 5             |
|         |                  | 4.3          | 15.7    | 32.9  | 37.1      |               |                   |                 |               |
| ET9     | التكرارات النسبة | 3            | 5       | 22    | 24        | 3.64          | 1.050             | 73              | 2             |
|         |                  | 4.3          | 7.1     | 31.4  | 34.3      |               |                   |                 |               |
| ET      | التكرارات النسبة | 34           | 76      | 149   | 259       | 3.5381        | .82968            | 71              |               |
|         |                  | 5.4          | 12.06   | 23.65 | 41.11     |               |                   |                 |               |

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

نلاحظ من خلال الجدول (٨) ان اجابات العينة تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد التسعة فضلاً عن البعد بشكل عام وكانت الفقرة (١) صاحبة اعلى اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد بينما

كانت الفقرة (٥) صاحبة اقل اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد. والشكل البياني ادناه يوضح الاهمية النسبية لكل فقرة:



شكل ( ٦ ) الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الثقة والتمكين

### ٣- المساءلة Accountability

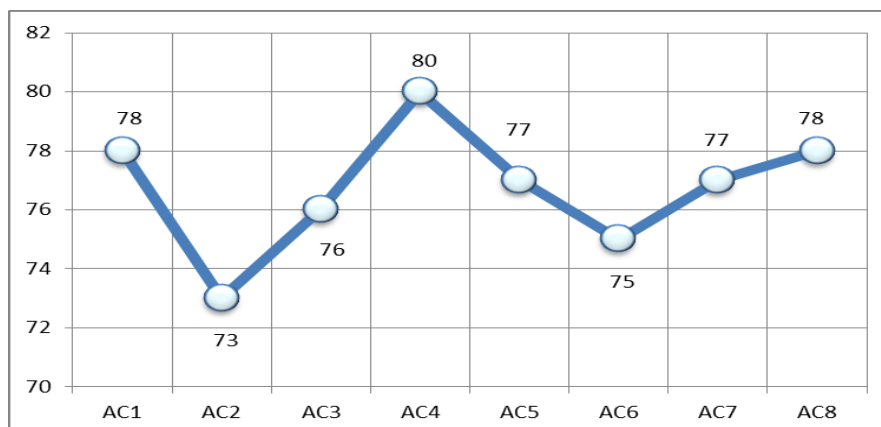
سيتم هنا ايجاد التكرارات ونسبها فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات:

جدول ( ٩ ) بعض الاحصاءات العامة لبعد المساءلة

| الفقرات | التكرار والنسب    | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | تسلسل الاهمية |
|---------|-------------------|--------------|---------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| AC1     | التكرارات النسبية | 1            | 6       | 15    | 25        | 3.90          | 1.009             | 78              | 2             |
| AC2     | التكرارات النسبية | 4            | 8       | 14    | 25        | 3.67          | 1.164             | 73              | 6             |
| AC3     | التكرارات النسبية | 2            | 2       | 22    | 27        | 3.79          | .946              | 76              | 4             |
| AC4     | التكرارات النسبية | 2            | 4       | 10    | 29        | 4.01          | 1.000             | 80              | 1             |
| AC5     | التكرارات النسبية | 1            | 5       | 14    | 32        | 3.87          | .931              | 77              | 3             |
| AC6     | التكرارات النسبية | 4            | 3       | 19    | 24        | 3.76          | 1.096             | 75              | 5             |
| AC7     | التكرارات النسبية | 4            | 6       | 10    | 26        | 3.86          | 1.158             | 77              | 3             |
| AC8     | التكرارات النسبية | 5            | 6       | 7     | 25        | 3.90          | 1.218             | 78              | 2             |
| AC      | التكرارات النسبية | 23           | 40      | 111   | 213       | 3.8446        | .76803            | 77              |               |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

نلاحظ من خلال الجدول (٩) ان اجابات العينة تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد الثمانية اضافة الى البعد بشكل عام وكانت الفقرة (٤) صاحبة اعلى اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد بينما كانت الفقرة (٢) صاحبة اقل اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد. والشكل البياني التالي يوضح الاهمية النسبية لكل فقرة:



شكل ( ٧ ) الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد المساءلة

#### ٤- بعد اجراءات العمل: Working procedures (WP)

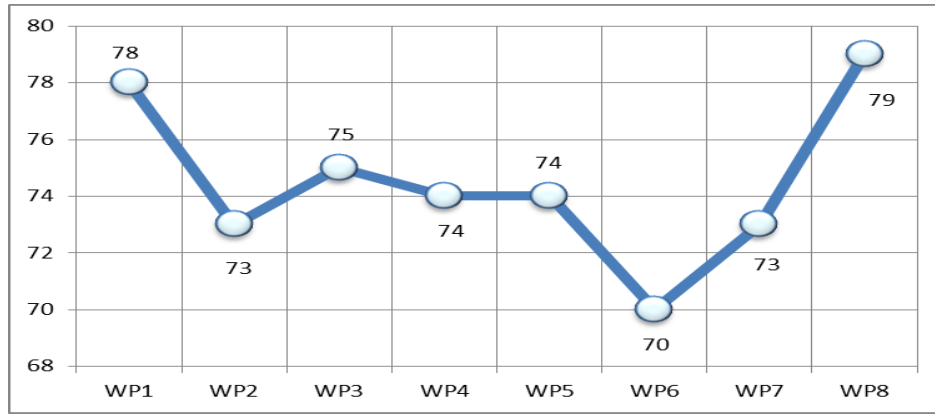
الجدول (١٠) ينطوي على التكرارات ونسبها فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات:

جدول ( ١٠ ) بعض الاحصاءات العامة لبعء اجراءات العمل

| الفقرات | التكرار والنسب    | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق  | اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | تسلسل الاهمية |
|---------|-------------------|--------------|---------|-------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| WP1     | التكرارات النسبية | 2            | 7       | 12    | 25    | 24        | 3.89          | 1.084             | 78              | 2             |
|         |                   | 2.9          | 10.0    | 17.1  | 35.7  | 34.3      |               |                   |                 |               |
| WP2     | التكرارات النسبية | 3            | 8       | 17    | 25    | 17        | 3.64          | 1.104             | 73              | 5             |
|         |                   | 4.3          | 11.4    | 24.3  | 35.7  | 24.3      |               |                   |                 |               |
| WP3     | التكرارات النسبية | 2            | 9       | 13    | 26    | 20        | 3.76          | 1.096             | 75              | 3             |
|         |                   | 2.9          | 12.9    | 18.6  | 37.1  | 28.6      |               |                   |                 |               |
| WP4     | التكرارات النسبية | 3            | 11      | 12    | 22    | 22        | 3.70          | 1.196             | 74              | 4             |
|         |                   | 4.3          | 15.7    | 17.1  | 31.4  | 31.4      |               |                   |                 |               |
| WP5     | التكرارات النسبية | 4            | 7       | 15    | 24    | 20        | 3.70          | 1.159             | 74              | 4             |
|         |                   | 5.7          | 10.0    | 21.4  | 34.3  | 28.6      |               |                   |                 |               |
| WP6     | التكرارات النسبية | 6            | 12      | 11    | 22    | 19        | 3.51          | 1.294             | 70              | 6             |
|         |                   | 8.6          | 17.1    | 15.7  | 31.4  | 27.1      |               |                   |                 |               |
| WP7     | التكرارات النسبية | 4            | 11      | 11    | 23    | 21        | 3.66          | 1.226             | 73              | 5             |
|         |                   | 5.7          | 15.7    | 15.7  | 32.9  | 30.0      |               |                   |                 |               |
| WP8     | التكرارات النسبية | 4            | 5       | 9     | 25    | 27        | 3.94          | 1.153             | 79              | 1             |
|         |                   | 5.7          | 7.1     | 12.9  | 35.7  | 38.6      |               |                   |                 |               |
| WP      | التكرارات النسبية | 28           | 70      | 100   | 192   | 170       | 3.7250        | .90755            | 75              |               |
|         |                   | 5            | 12.5    | 17.86 | 34.29 | 30.36     |               |                   |                 |               |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه انه بصورة عامة تتجه اجابات العينة نحو الموافقة على فقرات البعد الثمانية فضلاً عن البعد بشكل عام وكانت الفقرة الثامنة صاحبة اعلى اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد بينما كانت الفقرة السادسة صاحبة اقل اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات البعد. والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لكل فقرة:



شكل ( ٨ ) الاهمية النسبية لكل فقرات من فقرات بعد اجراءات العمل

### متغير الاصلاح الاداري (AR)

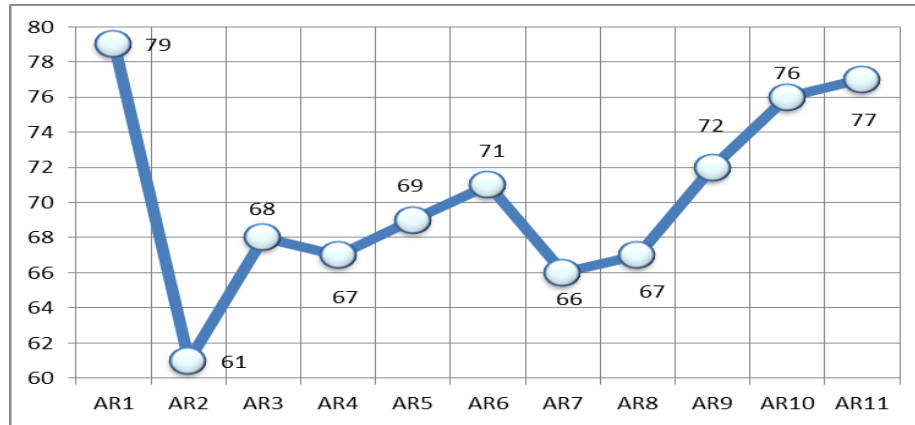
سيتم هنا ايجاد بعض الاحصاءات العامة متمثلة بالتكرارات ونسبها اضافة الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرات من الفقرات:

جدول ( ١١ ) بعض الاحصاءات العامة لمتغير الاصلاح الاداري

| الفقرات | التكرار والنسبة | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق  | اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | تسلسل الاهمية |
|---------|-----------------|--------------|---------|-------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| AR1     | التكرارات       | 2            | 4       | 16    | 23    | 25        | 3.93          | 1.040             | 79              | 1             |
|         | النسبة          | 2.9          | 5.7     | 22.9  | 32.9  | 35.7      |               |                   |                 |               |
| AR2     | التكرارات       | 7            | 14      | 23    | 19    | 7         | 3.07          | 1.133             | 61              | 10            |
|         | النسبة          | 10.0         | 20.0    | 32.9  | 27.1  | 10.0      |               |                   |                 |               |
| AR3     | التكرارات       | 4            | 8       | 21    | 31    | 6         | 3.39          | .997              | 68              | 7             |
|         | النسبة          | 5.7          | 11.4    | 30.0  | 44.3  | 8.6       |               |                   |                 |               |
| AR4     | التكرارات       | 5            | 12      | 16    | 28    | 9         | 3.34          | 1.128             | 67              | 8             |
|         | النسبة          | 7.1          | 17.1    | 22.9  | 40.0  | 12.9      |               |                   |                 |               |
| AR5     | التكرارات       | 6            | 9       | 21    | 17    | 17        | 3.43          | 1.234             | 69              | 6             |
|         | النسبة          | 8.6          | 12.9    | 30.0  | 24.3  | 24.3      |               |                   |                 |               |
| AR6     | التكرارات       | 7            | 7       | 15    | 24    | 17        | 3.53          | 1.248             | 71              | 5             |
|         | النسبة          | 10.0         | 10.0    | 21.4  | 34.3  | 24.3      |               |                   |                 |               |
| AR7     | التكرارات       | 6            | 12      | 20    | 20    | 12        | 3.29          | 1.193             | 66              | 9             |
|         | النسبة          | 8.6          | 17.1    | 28.6  | 28.6  | 17.1      |               |                   |                 |               |
| AR8     | التكرارات       | 7            | 8       | 22    | 21    | 12        | 3.33          | 1.188             | 67              | 8             |
|         | النسبة          | 10.0         | 11.4    | 31.4  | 30.0  | 17.1      |               |                   |                 |               |
| AR9     | التكرارات       | 4            | 8       | 16    | 25    | 17        | 3.61          | 1.146             | 72              | 4             |
|         | النسبة          | 5.7          | 11.4    | 22.9  | 35.7  | 24.3      |               |                   |                 |               |
| AR10    | التكرارات       | 5            | 8       | 7     | 27    | 23        | 3.79          | 1.226             | 76              | 3             |
|         | النسبة          | 7.1          | 11.4    | 10.0  | 38.6  | 32.9      |               |                   |                 |               |
| AR11    | التكرارات       | 4            | 7       | 9     | 25    | 25        | 3.86          | 1.183             | 77              | 2             |
|         | النسبة          | 5.7          | 10.0    | 12.9  | 35.7  | 35.7      |               |                   |                 |               |
| AR      | التكرارات       | 57           | 97      | 186   | 260   | 170       | 3.5052        | .83859            | 70              |               |
|         | النسبة          | 7.4          | 12.6    | 24.16 | 33.77 | 22.08     |               |                   |                 |               |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه انه بصورة عامة تتجه اجابات العينة نحو الموافقة على فقرات المحور الاحدى عشر اضافة الى المحور بشكل عام وكانت الفقرة الاولى صاحبة اعلى اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات المحور بينما كانت الفقرة الثانية صاحبة اقل اهمية نسبية مقارنة ببقية فقرات المحور. والشكل البياني التالي يوضح الاهمية النسبية لكل فقرات:



شكل ( ٩ ) الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المحور

### تحليل الارتباط

بغية ايجاد الارتباطات بين محوري MT و AR ومعنوياتها تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V. 20 وكما في الجدول التالي

جدول ( ١٢ ) الارتباطات ومعنوياتها بين المحورين

| الاجراءات                                                    | مسائلة | ثقة وتمكين | النزاهة |                     |         |
|--------------------------------------------------------------|--------|------------|---------|---------------------|---------|
| .730**                                                       | .762** | .750**     | .784**  | Pearson Correlation | الاصلاح |
| .000                                                         | .000   | .000       | .000    | Sig. (2-tailed)     | الاداري |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |        |            |         |                     |         |

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

تشير قيم الارتباطات الى وجود علاقة ارتباط طردي معنوي تحت مستوى دلالة 1% بين جميع ابعاد متغير (MT) الشفافية الادارية ومتغير الاصلاح الاداري (AR) ، اذ بلغت قيمة الارتباط بين IN ومحور AR 0.784 وهي معنوية تحت مستوى 1% وهي اعلى قيمة ارتباط، وقيمة الارتباط بين ET ومحور AR كانت مساوية الى 0.75 وهي ايضا معنوية تحت مستوى 1% ويأتي ترتيبها ثالثا من ناحية قوة العلاقة، وقيمة الارتباط بين AC ومحور AR كانت مساوية الى 0.762 وهي معنوية تحت مستوى 1% وتأتي بالمرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة، وقيمة الارتباط بين WP ومحور AR كانت مساوية الى 0.73 وهي معنوية تحت مستوى 1% وتأتي بالمرتبة الرابعة من حيث قوة العلاقة.

### تحليل علاقة الاثر لمتغير الشفافية الادارية على متغير الاصلاح الاداري

ان الفرضية البديلة الرئيسة والفرضيات الفرعية لعلاقة اثر الشفافية الادارية وابعاده على الاصلاح الاداري قد تم صياغتها كما في الاتي:

- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية ل الشفافية الادارية على الاصلاح الاداري .
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية ل النزاهة على الاصلاح الاداري .
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية ل الثقة والتمكين على الاصلاح الاداري .
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية ل المسائلة على الاصلاح الاداري .
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية ل الاجراءات الادارية على الاصلاح الاداري .
- الجدول التالي يوضح المؤشرات المتعلقة بتحليل الاثر لبعده الشفافية الادارية وابعاده :

جدول ( ١٣ ) مؤشرات تحليل الانحدار

| المحور او البعد | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة معلمة الانحدار | قيمة F المحسوبة | معنوية قيمة F Sig. | قيمة t المحسوبة | معنوية قيمة t Sig. | القرار | قيمة درين- واتسون | ترتيب الاهمية |
|-----------------|------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------|-------------------|---------------|
|-----------------|------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------|-------------------|---------------|

|   |     |                          |      |        |      |         |      |     |                      |
|---|-----|--------------------------|------|--------|------|---------|------|-----|----------------------|
| 3 | 1.7 | معنوي تحت مستوى دلالة %1 | 0.00 | 13.263 | 0.00 | 175.914 | 0.85 | %72 | الشفافية الادارية MT |
| 1 | 1.6 | معنوي تحت مستوى دلالة %1 | 0.00 | 10.424 | 0.00 | 108.658 | 0.78 | %62 | النزاهة IN           |
| 4 | 1.9 | معنوي تحت مستوى دلالة %1 | 0.00 | 9.354  | 0.00 | 87.494  | 0.75 | %56 | الثقة والتمكين ET    |
| 2 | 1.9 | معنوي تحت مستوى دلالة %1 | 0.00 | 9.715  | 0.00 | 94.378  | 0.76 | %58 | المساءلة AC          |
| 3 | 1.7 | معنوي تحت مستوى دلالة %1 | 0.00 | 8.799  | 0.00 | 77.418  | 0.73 | %53 | اجراءات العمل WP     |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS vr.20

يتضح ان معامل التحديد لاثـر متغير الشفافية الادارية (MT) على الاصلاح الاداري (AR) كانت قيمته مساوية الى 0.72 وهو يشير الى ان نموذج الانحدار المذكور فسر 72 % من الانحرافات الكلية والمتبقي تم تفسيره من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث ، في حين ان قيمة ( F ) بلغت (175.914) ومستوى دلالة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتشير قيمة داربين واتسن لجميع النماذج الى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي. بينما بلغت معلمة الانحدار 0.85 بقيمة t مساوية الى 13.263 وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة %1 ونستنتج وجود اثـر معنوي ل MT على AR، هذا يعني صحة الفرضية التي تنص على وجود اثـر ايجابي للشفافية الادارية على الاصلاح الاداري .

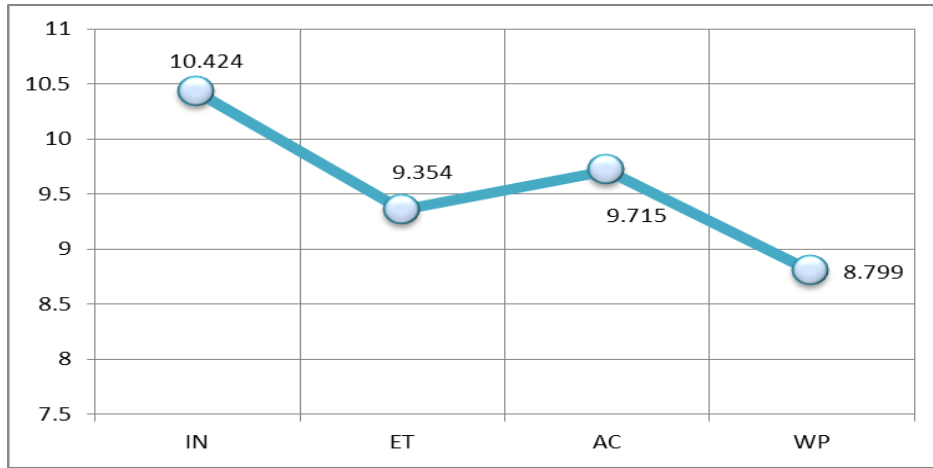
وبلغت قيمة معامل التحديد لاثـر بعد النزاهة (IN) على AR 0.75 وهو يشير الى ان نموذج الانحدار ل IN فسر 75 % من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار 0.78 بقيمة t مساوية الى 10.424 وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة %1 في حين ان قيمة ( F ) بلغت (108.658) ومستوى دلالة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ونستنتج وجود اثـر معنوي ل IN على AR .

وبلغت قيمة معامل التحديد لاثـر بعد الثقة والتمكين (ET) على AR 0.56 وهو يشير الى ان نموذج الانحدار ل ET فسر 56% من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار 0.75 بقيمة t مساوية الى 9.354 وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة %1 في حين ان قيمة ( F ) بلغت (87.494) ومستوى دلالة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ونستنتج وجود اثـر معنوي ل ET على AR.

وبلغت قيمة معامل التحديد لاثـر بعد المساءلة (AC) على AR 0.58 وهو يشير الى ان نموذج الانحدار ل AC فسر 58% من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار 0.76 بقيمة t مساوية الى 9.715 وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية عند مستوى دلالة %1 في حين بلغت قيمة ( F ) (94.378) ونستنتج وجود اثـر معنوي ل AC على AR، هذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في AC يؤدي الى الزيادة بمقدار 0.76 في AR.

وبلغت قيمة معامل التحديد لاثـر بعد اجراءات العمل (WP) على AR 0.53 وهو يشير الى ان نموذج الانحدار ل WP فسر 53% من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار 0.73 بقيمة t مساوية الى 8.799 وتشير مقدار (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة %1 في حين بلغت قيمة ( F ) (77.418) ونستنتج وجود اثـر معنوي ل WP على AR،

و الرسم البياني الاتي يبين اهمية الابعاد الاربعة من ناحية قوة تأثيرها في AR ومنه نلاحظ ان البعد IN كان صاحب اكبر تاثير في AR ياتي بعده تباعا AC و ET و WP على التوالي:



المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20  
شكل ( ١٠ ) توضيح قوة تأثير كل بعد من ابعاد الادارة بالشفافية في الاصلاح الاداري

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً- الاستنتاجات

- ١- هناك موافقة بدرجة عالية لدى عينة البحث بتوافر الشفافية الادارية في كل ابعادها.
- ٢- تتوافر مساعي حثيثة من قبل الادارات للبدأ بالاصلاح الاداري الا ان الاليات والموافقات الرسمية تحول دون ذلك .
- ٣- هناك علاقة ارتباط طردية معنوية لمتغير الشفافية الادارية (MT) وابعاده الاربعة(النزاهة ، والمساءلة ، والثقة والتمكين ، واجراءات العمل ) مع محور الاصلاح الاداري (AR).
- ٤- اظهرت نتائج البحث ان سياسة المصارف عينة البحث تعتمد النزاهة من خلال ابلغ موظفيها بالقوانين والانظمة وبصورة دائمية وهذا يدل على انها خطوة جادة نحو الاصلاح الاداري.
- ٥- يتضح ان ثقة ادارة المصارف بقدرات الموظفين على انجاز الاعمال المناطة بهم يقود الى زيادة السعي الى عملية الاصلاح الاداري داخل المصرف .
- ٦- تبين ان الموظفين في المصارف عينة البحث يتمتعون بقدرات عالية على تحمل المسؤولية من خلال ادراكهم للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها .
- ٧- اظهرت نتائج البحث ان اجراءات العمل في المصارف عينة البحث تتسم بالبساطة وسرعة الانجاز وبطرق لا تكلف الوقت او الجهد وكونها مكملة لبعضها البعض.
- ٨- يتضح من خلال نتائج البحث ان بعد النزاهة ذو تاثير اكبر على متغير الاصلاح الاداري ومن ثم يأتي تباعا المساءلة ، والثقة والتمكين ، واخيرا جاء بعد اجراءات العمل .

#### ثانياً- التوصيات

- ١- إنشاء هيئة خاصة للإصلاح الإداري في كل وزارة هدفها الارتقاء بمستوى الإدارة العامة، كما يكون من أهدافها وضع الآلية المناسبة للأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين من أجل التنسيق بين تلك الأجهزة وعلى أعلى المستويات.
- ٢- تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة في برامج عمل الحكومة والمنظمات العامة والخاصة بشكل واسع واعتماد اجراءات لردع المخالفات في شتى المجالات.
- ٣- تخصيص مدونات اخلاقية وقانونية من خلال تكليف ذوي الاختصاص والخبرة فيما يتعلق بالشفافية والنزاهة والمساءلة يتم تعميمها والعمل بموجبها في كل الوزارات .
- ٤- توفير حماية متكاملة للقائمين بعملية المساءلة و الاصلاح الاداري .

- ٥- توعية العاملين في المصارف بحقوقهم وواجباتهم ، وتشجيعهم على كشف المخالفات المالية والادارية والتي تتنافى مع النزاهة ، وذلك من خلال برنامج تدريبي مكثف الهدف منه نشر ثقافة الشفافية الادارية .
- ٦- وضع اليات واساليب لقياس مستوى الشفافية الادارية في المنظمات عهامة والمالية خاصة .
- ٧- ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية لتصبح سلوكاً معتاداً عند الجميع ، وذلك من خلال وضع قوانين للمساءلة تكون معروفة من قبل جميع العاملين .
- ٨- الابتعاد عن المركزية المتشددة في الصلاحيات واتخاذ القرارات ومنح الافراد الثقة وتمكينهم في كافة متعلقات العمل .

### المصادر

١. ابو قحف، عبد السلام، (٢٠٠١) ، دليل المدير في تفويض السلطة ملامح الاصلاح الاداري - العقود الادارية - ادارة الازمات ، ط١ ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية : ٦٨ .
٢. ابو كريم ، احمد فتحي ، (٢٠٠٥) ، مفهوم الشفافية لدى الادارة الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الاداري ، رسالة كندوة ، الجامعة الاردنية اليرموك الاردن : ٩٦ .
٣. البحيري، سامي محمود ، (٢٠١١) مداخل الاصلاح الاداري ، التطوير التنظيمي والتدريب ، وتقييم الاداء ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية .التعليم العالي ، لندن المملكة المتحدة : ٤٠ .
٤. برنامج ادارة الحكم في الدولة العربية (POGAR) ، (٢٠١٢) ، مجالات العمل الشفافية والمساءلة ، الأمم المتحدة .
٥. الحاج ، محمد احمد ، (٢٠٠٦) ، الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق ، رسالة ماجستير ، جامعة الخرطوم ، السودان : ٤١ .
٦. الحربي ، محمد احمد ، ٢٠١٢ ، درجة الالتزام بالشفافية الادارية لدى الاقسام الاكاديمية في جامعة الملك سعود ، المجلة الدولية للعلوم التربوية المخصصة ، م١ ، ع٣١٧ : ٦ .
٧. الحسنات ، يسرى ، (٢٠١٣) ، واقع متطلبات الشفافية الادارية لدى منظمات المجتمع المدني ، الجامعية الاسلامية غزة ، رسالة ماجستير : ٣١٧ .
٨. الحسين ، عبد العزيز ، ٢٠٠٥ ، الاصلاح الاداري ودوره في التنمية ، م٢ ، ع٦٦٧ : ٢ .
٩. الخرابشة ، علي ، (١٩٩٧) ، الشفافية في الخدمة المدنية ، تجربة ديوان المحاسبة ، المؤتمر العلمي الخامس ، الجمعية العلمية الملكية ، م٢ ، ع١ ، عمان ، الاردن : ٣٤١ .
١٠. الخضر ، علي ، (٢٠٠٢) ، اليات وخطوات الاصلاح الاداري ، جامعة دمشق ، مقال منشور في مجلة تشرين ، سورية : ٧ .
١١. درويش ، عبد الكريم ، (١٩٩٨) ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط١ ، القاهرة ، مصر : ٥٢ .
١٢. الراشدي ، سعيد علي ، ٢٠٠٧ ، الادارة بالشفافية ، ط١ ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن : ٩-١٧ .
١٣. الشامي ، علي حسين ، (١٩٩٥) الادارة العامة والتحديث الإداري : مقارنة نظرية ، تطبيقية ، ط١ ، شركة رشاد بيرس للنشر ، بيروت ، لبنان : ٢١٥ .
١٤. الشخبانة ، عبد ، (١٩٩٨) ، الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الاداري : ٣٤٤
١٥. الصيرفي ، محمد ، (٢٠٠٨) ، الفساد بين الاصلاح والتطوير الاداري ، ط١ ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية : ٩٣-١٣٩ .
١٦. الطراونة ، رشا نايل ، (٢٠١٠) اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، م٦ ، ع١ ، الجامعة الاردنية عمان ، الأردن : ٦٣-٩٤ .
١٧. الطوخي ، سامي ، ٢٠٠٢ ، الادارة بالشفافية اكايدمية السادات للعلوم الادارية ، مركز اليمون والمعلومات ، مجلة البحوث الادارية ، ع (١) : ١١٦

١٨. الطيب ،حسن ابشر، ( ١٩٨٤ )،مؤسسات التنمية الادارية واوضاعها الراهنة وأفاق المستقبل، عمان ،المنظمة العربية للعلوم الادارية : ٢١.
١٩. عبد الرحمن ، سعود عبد الله،(٢٠٠٧)، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية وافاق تحديثها ، كلية العلوم السياسية والادارية ، الجامعة اللبنانية ، اطروحة دكتوراه : ١٩١.
٢٠. العدوان ، ياسر، (١٩٨٦)، نماذج لمفاهيم الاصلاح الاداري في الوطن العربي ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الادارية : ٧٨٦.
٢١. العزاوي ، نجم ، (٢٠٠٦)، التدريب الاداري ، ط١،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن : ١٥١.
٢٢. العكش ، فوزي،(٢٠٠٣)، الاصلاح الاداري في الاردن ، مجلة جامعة دمشق ، م<sup>٩</sup> ، ع<sup>٢</sup> : ٢٢٤- ٢٢٦.
٢٣. العلاق ،علي محسن،(٢٠٠٥)،بناء نظام الشفافية والنزاهة في العراق ،ندوة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ورقة عمل : ١٦ .
٢٤. الغالبي، طاهر محسن منصورواخرون،(٢٠١٠)،التطور التنظيمي - مدخل تحليلي ، ط١،دار وائل للنشر .عمان،الاردن : ٤٢.
٢٥. فوزي ،سامح،(٢٠٠٤)،الحوكمة مفاهيم الاسس العلمية للمعرفة ،المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية: ١٠
٢٦. القريوتي ، محمد قاسم،(٢٠١٠)،نظرية المنظمة والتنظيم،ط٤،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان- الاردن : ٤٥.
٢٧. اللوزي ،موسى ،٢٠٠٢،التنظيم واجراءات العمل،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط١،عمان .الاردن : ١٤١- ١٥٣.
٢٨. محمد فرج ،(٢٠١١) اثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري منظمة كيدو اربيل العراق : ٤.
٢٩. مصلح ، عبير ، (٢٠١٣)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد ، ط٣، منظمة أمان ، القدس ، فلسطين : ٤٣.
٣٠. منصور ،علي محمد،(٢٠٠٠) مبادئ الإدارة اسس ومفاهيم ، ط ١ ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية : ٦٠.
٣١. منظمة الشفافية الدولية ، (٢٠١٠)، تحديد الحكم الرشيد ، ط١ ، برلين.
٣٢. المنظمة العربية للتنمية الادارية،(٢٠٠٣)، التطوير الاداري في الوطن العربي ، اللقاء الثاني لقيادات اجهزة الاصلاح الاداري في الوطن العربي : ٨.
٣٣. منير،نوري ونعيمة ،بارك،(٢٠٠٧)،الاصلاح الاداري واهمية في القضاء على التسبب والفساد الاداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ،دراسة منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة حبيبة بن علي، الجزائر : ١٥ .
٣٤. المهدي ،مهدي صلاح،(٢٠٠٨)،المساءلة التعليمية ، ط١ ،دار الجامعة الجديد ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية : ٤٥.
٣٥. المؤقت ،فاطمة (٢٠٠٧) المساءلة العمل الاهلي الفلسطيني ،دراسات بقيمة ومنشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة ، ط١ ،دار امان للنشر والتوزيع : ٦٨.
٣٦. هلال ،محمد،(٢٠١٠)،مهارات مقاومة ،ومواجهة الفساد .الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد ،القاهرة جمهورية مصر العربية : ٧٨.
٣٧. الهواري ، سيد،(٢٠٠٠)، الادارة ، الاصول والاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر العربية : ٨٢.
٣٨. عصفور ، محمد شاكر،(٢٠٠٥)، اصول التنظيم والاساليب ، ط٣،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن : ٢٤٢.

## المصادر الاجنبية

- 1 - Adobor ,H,(2006),Optimal Trust ? Uncertainty as a Determinant and limit to - Trust in Inter –Firm Alliances .leadership and Organization Development Journal , Vol (27)No(7):537-553.
- 2-Adom condewb ,(2013),Transparency in the Administrative state ,article ,Houston law Review 385-416
- 3- Albrecht , Simon , (2002), Perception of integrity competency and trust in senior management as determinants of Cynicism toward change .public administration and management : an interactive journal ,Vol (7) , No(4) :208.
- 4- Bradley, G & Spars, B ,(2002),Customer Reactions to staff Empowerment :Mediators and Moderators, Journal of Applied Social psychology, Vol(30),N(5):991-1012.
- 5.- Brown, D, and Harre . D,(2009),An External Approach to Organizational development ,New Jersey :prentice Hall:241.
- 6- Breton, Albert, et al (2007), the Economics of Transparency in politics ,Ash gate publishing limited Britain &VSA:13.
- 7- Dietz, G & Hartog, D,(2006),Measuring Trust Inside Organization .personnel Review, Vol(35)No(5):556-588.
- 8-Danny, B,(1997),Reforming the public Service : the Search for a public Administration Review, Vol (57),No(5):459-461.
- 9 -Duffy ,Bobby ,(2003), Who Do We Trust , more Research methods Unit .WWW.mori . com :9 .
- 10- Ferriera , E .(2009),Organizational Transparency, Drives Company Performance, Journal of Management Development Emerald Group Publishing Limited California , USA, Vol (1) ,No (5) :280.
- 11- Flint Michigan & Cheryl Czuba,(2004),Empowerment: what is it ?Joe Journal:3
- 12-Fung, et al,(2007),Full Disclosure: the perils and promise of Transparency ,ed<sup>1</sup>, Cambridge university press,Britain:72.
- 13- Grigorescu, V ,(2003)Transparency and the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation, DAI-A 63/10 ,371 as.
- 14 –Jean ,M,(2005), Gestation des Ressources humains' ,Libraries Velbert .paris - ed<sup>13</sup>:173,
- 15-Ketchum, T,(2002),Managing in complex Environment :Observations .WIWW. W dgc ca :22.
- 16-Kreitner,R & kinicki ,A,(2010),Organizational Behavior, ed<sup>9th</sup>,New York Mc Graw Hill Irwin:445.
- 17- Longman Business English Dictionary,(2009),Pearson Education limited ,England .
- 18- Marquand, D,(2004),Decline of the public , the Hollowing out of citizenship .Financial Times News .10<sup>th</sup>.
- 19- Mishra, J,(1996)Organizational Responses to Crisis: the Centrality of trust . In Eerden , Vol(9).No(6):131-153.
- 20- Murrell ,k & Meredith ,A,(2000),Empowerment Employee ,New York :McGraw –Hill:101 .

21-Mari,L,(2005),the causes of administrative corruption hypotheses for central - and Eastern Europe ,university of Tartu faculty of sciences department of public Admhnistration:25

22-Meyer ,paul ,(2003), The truth about Transparency  
.htt//centeronline.Org/Knowledge/article.cfm.

23- Oliever ,Richard ,(2004),What is Transparency the Mc Craw –Hill companies, Inc USA : 3.

24- Romzek , B & Dubnick ,M,(2000),Accountability in the public Sector :Lessons from the challenger ,public Administration Review, Vol(47),:239  
<http://WWjstor..org/stable/97501>.

25-Spreitzer , G,(1996), Social Structural characteristics of Psychological Empowerment . Academy of Management Journal ,Vol(30),No(1): 483-504.

26-Spritzer.G,(1996),Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement and validation .Academy of Management Journal,

27-Tiwari, A.N,(2004), Transparency and Accountability in Administration,OrissaReview,27-31 Vol (38),No(5)442-464

28- Vishwanth & Cowfman ,(2002),Toward Transparency :New Approaches and their Application to Financial markets .the world Bank Research Observer ,Vol(16) ,No(1) : 41-58.

## الملاحق

### ملحق ( ١ ) قائمة المحكمين

| ت  | الاسم               | اللقب العلمي | الشهادة والتخصص       | الكلية / الجامعة                        |
|----|---------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| ١- | صالح عبد الرضا رشيد | استاذ        | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٢- | احسان دهش جلاب      | استاذ        | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٣- | عامر علي حسين       | استاذ مساعد  | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٤- | جواد محسن راضي      | استاذ مساعد  | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٥- | حسين علي عبدالرسول  | استاذ مساعد  | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٦- | سالم صلال راهي      | استاذ مساعد  | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٧- | فاضل راضي غباش      | استاذ مساعد  | دكتوراه – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |
| ٨- | فراس عدنان عباس     | استاذ مساعد  | ماجستير – ادارة اعمال | كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية |

### ملحق (٢)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم  
استبان

الأخت/ الأخ المستجيب الكريم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ارجو التفضل بمنحي جزء من وقتكم الثمين للأجابة على اسئلة الاستبانة التي بين يديكم الكريمة وهي اداة خاصة بالبحث الموسوم ((الشفافية الادارية ودورها في دعم الاصلاح الاداري – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في مدينة الديوانية )) ويسعدني تكرمكم بالمشاركة في هذا البحث عن طريق مليء

الاستبانة المرفقة لاستطلاع آرائكم حول هذا الموضوع راجين الاهتمام بمليء الاستبانة بكل صراحة علماً أن الباحثة على أتم الاستعداد للإجابة على أسئلتكم حول مصطلحات الدراسة وأن جميع الإجابات ستكون موضع عناية وسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .  
تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

م. سحر عناوي رهيو  
قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة القادسية

الجزء الأول // البيانات الديموغرافية  
( لا تتطلب ذكر الاسم فقط وضع إشارة )

| النوع الاجتماعي                | ذكر ( )            | انثى ( )            |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|
| العمر                          | اقل من ٣٠ سنة ( )  | ٣٠ - ٤٠ سنة ( )     |
|                                | ٤١ - ٥٠ سنة ( )    | ٥٠ فأكثر ( )        |
| التحصيل العلمي                 | دبلوم عالي ( )     | بكالوريوس ( )       |
|                                | دبلوم ( )          | اعدادية فما دون ( ) |
| عدد سنوات الخدمة               | اقل من ٥ سنوات ( ) | من ٥ - ١٠ سنوات ( ) |
|                                | من ١١ - ١٥ سنة ( ) | من ١٦ - ٢٠ سنة ( )  |
|                                | اكثر من ٢٠ سنة ( ) |                     |
| المستوى الوظيفي<br>( الاداري ) | مدير ( )           | رئيس شعبة ( )       |
|                                | رئيس وحدة ( )      | موظف ( )            |

الجزء الثاني //يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تعتقده صائبا من وجهة نظرك

المتغير المستقل: الادارة بالشفافية : وضوح القوانين وسهولة فهمها ، واستقرارها وانسجامها مع بعضها ، وموضوعيتها ، ووضوح لغتها ، ومرونتها وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والادارية وبما يتناسب مع روح العصر ، فضلاً عن تبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول اليها ( الخرابشة ، ١٩٩٧ : ٣٤١ ) .

| الفقرات                                                                                                                                                         | نعم | لا | لا أعرف | لا | نعم |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---------|----|-----|
| اولاً/ النزاهة: القيم والمعتقدات والسلوكيات المفروض تواجدها في مجال العمل العام والخاص (الطراونة ، ٢٠١٠ : ٦٥)                                                   |     |    |         |    |     |
| ١- تساهم ادارة المصرف في تعزيز قيم النزاهة بين جميع موظفي المصرف                                                                                                |     |    |         |    |     |
| ٢- تعمل ادارة المصرف على ابلاغ الموظفين بالقوانين والانظمة بصورة دائمية                                                                                         |     |    |         |    |     |
| ٣- يخضع الموظفون في المصرف الى نظام رقابي فعال على ادائهم                                                                                                       |     |    |         |    |     |
| ٤- يتم اسناد المناصب الادارية في المصرف على اساس معايير منها النزاهة والكفاءة والخبرة                                                                           |     |    |         |    |     |
| ٥- تتوافر في المصرف لجان للرقابة لمعالجة المشاكل المالية ،والاخلاقية                                                                                            |     |    |         |    |     |
| ٦- تسعى ادارة المصرف الى تطوير الممارسات الاخلاقية والالتزام بالقيم في اداء الاعمال المختلفة                                                                    |     |    |         |    |     |
| ٧- تعمل ادارة المصرف على اعداد تقارير دورية ،عن نشاطات المصرف بغية رصد الخلل وحالات التلاعب او الانتهاك                                                         |     |    |         |    |     |
| ٨- تتوفر في المصرف مدونات قانونية لايمكن اختراقها او التلاعب بها                                                                                                |     |    |         |    |     |
| ٩- تولي ادارة المصرف اهتمامها بالموظفين دون تفريق                                                                                                               |     |    |         |    |     |
| ثانياً/ التمكين والثقة: التمكين هو العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي(Murrell&Meredith,2000) |     |    |         |    |     |

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                               |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٠-                                                                                                                                                                                           | تثق ادارة المصرف بقدرات الموظفين على انجاز الاعمال المناطة بهم                                                |  |  |  |  |
| ١١-                                                                                                                                                                                           | تعزز ادارة المصرف الثقة بينها وبين الموظفين من خلال اتخاذ قراراتها ورسم سياسات ثابتة تشجع مشاركة الجميع       |  |  |  |  |
| ١٢-                                                                                                                                                                                           | تشجع ادارة المصرف على ابداء الراي وتقديم المقترحات لتطوير العمل                                               |  |  |  |  |
| ١٣-                                                                                                                                                                                           | يشارك الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم بالعمل                                                             |  |  |  |  |
| ١٤-                                                                                                                                                                                           | تحرص ادارة المصرف على تقدير عمل الموظفين ومكافئتهم                                                            |  |  |  |  |
| ١٥-                                                                                                                                                                                           | تثق ادارة المصرف بالمهارات التي يمتلكها الموظفون في اداء الاعمال وتجاوز الصعوبات                              |  |  |  |  |
| ١٦-                                                                                                                                                                                           | تشجع ادارة المصرف الموظفين على تقديم الافكار والاراء المبدعة لحل المشاكل التي تواجه العمل في المصرف           |  |  |  |  |
| ١٧-                                                                                                                                                                                           | توفر ادارة المصرف للموظفين الفرصة لكي يقرروا بانفسهم اسلوب تنفيذ الاعمال المناطة بهم بما يتلائم وسياسة المصرف |  |  |  |  |
| ١٨-                                                                                                                                                                                           | تمنح ادارة المصرف الصلاحيات للموظفين لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم                                         |  |  |  |  |
| <b>ثالثا/المساءلة - مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند اليه من اعمال ومايتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية طبقا للشروط والمواصفات التي سبق الموافقة عليها</b>                                   |                                                                                                               |  |  |  |  |
| ١٩-                                                                                                                                                                                           | يمتلك المصرف اليات واضحة ومعلنة للمساءلة                                                                      |  |  |  |  |
| ٢٠-                                                                                                                                                                                           | تتم اجراءات المساءلة الادارية في المصرف بنزاهه                                                                |  |  |  |  |
| ٢١-                                                                                                                                                                                           | تركز اليات المساءلة الادارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين                                             |  |  |  |  |
| ٢٢-                                                                                                                                                                                           | يدرك الموظفون في المصرف القواعد المطلوبة الالتزام بها وعواقب مخالفتها                                         |  |  |  |  |
| ٢٣-                                                                                                                                                                                           | يلزم المصرف الموظفون بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات                                    |  |  |  |  |
| ٢٤-                                                                                                                                                                                           | يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وفرض العقاب                                            |  |  |  |  |
| ٢٥-                                                                                                                                                                                           | تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها                                                |  |  |  |  |
| ٢٦-                                                                                                                                                                                           | تعمل ادارة المصرف على تعريف الموظفين بحقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم                       |  |  |  |  |
| <b>رابعا / اجراءات العمل:اليات العمل الاداري في المنظمات (المصرف) والتي ينبغي ان تتسم بالبساطة وسرعة الانجاز وبافضل الطرق بحيث لا تكلف الجهد والوقت</b>                                       |                                                                                                               |  |  |  |  |
| ٢٧-                                                                                                                                                                                           | تتسم اجراءات العمل في المصرف بالوضوح والبساطة                                                                 |  |  |  |  |
| ٢٨-                                                                                                                                                                                           | يتم تنفيذ اجراءات العمل في المصرف بحيادية تامة                                                                |  |  |  |  |
| ٢٩-                                                                                                                                                                                           | الانظمة والقوانين المعمول بها في المصرف معلنة لجميع الموظفين                                                  |  |  |  |  |
| ٣٠-                                                                                                                                                                                           | يتم تبسيط الاجراءات بصورة تسمح بانهاء المعاملات دون تاخير                                                     |  |  |  |  |
| ٣١-                                                                                                                                                                                           | تراجع ادارة المصرف الانظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات في البيئة الخارجية                          |  |  |  |  |
| ٣٢-                                                                                                                                                                                           | تطبق القوانين والانظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون استثناء او تمييز                                      |  |  |  |  |
| ٣٣-                                                                                                                                                                                           | تسهل القوانين والانظمة الموجودة في المصرف انجاز العمل بكفاءة عالية                                            |  |  |  |  |
| ٣٤-                                                                                                                                                                                           | تمتاز اجراءات العمل بكونها مكملة لبعضها البعض                                                                 |  |  |  |  |
| <b>المتغير التابع : الاصلاح الاداري - عملية تكييف الادارة مع المستجدات في ركائز الادارة الاساسية والاشخاص واساليب العمل وهي عملية مستمرة تعتمد على اشخاص مهينين ( عبد الله ، ٢٠٠٧ : ١٧٩ )</b> |                                                                                                               |  |  |  |  |
| ١-                                                                                                                                                                                            | تعمل ادارة المصرف على تبسيط اجراءات العمل لغرض ضمان سرعة الاستجابة للزبائن                                    |  |  |  |  |
| ٢-                                                                                                                                                                                            | يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذها                                                                 |  |  |  |  |
| ٣-                                                                                                                                                                                            | تعمل ادارة المصرف على التخفيف من المركزية الادارية                                                            |  |  |  |  |
| ٤-                                                                                                                                                                                            | تعتمد ادارة المصرف مبدأ الثواب والعقاب لمكافأة المتميزين في الاداء ومحاسبة المقصرين                           |  |  |  |  |
| ٥-                                                                                                                                                                                            | تتبع ادارة المصرف نظام علمي كفؤ لأختيار الملاك الوظيفي وفق معايير مهنية                                       |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |                                                                                                        |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٦- تسعى ادارة المصرف الى تدريب وتطوير الملاك الوظيفي لرفع مستوى الاداء وزيادة المهارات واكتساب الخبرات |
|  |  |  |  |  | ٧- تعمل ادارة المصرف (الادارة العامة) على اجراء تعديلات وتحسين مستمر وجذري في اساليب تقييم الاداء      |
|  |  |  |  |  | ٨- تعمل ادارة المصرف الى نشر ثقافة الاصلاح الاداري والتحسين مابين الموظفين داخل المصرف .               |
|  |  |  |  |  | ٩- تمنع ادارة المصرف استخدام التنسيب والتكتلات مابين الموظفين                                          |
|  |  |  |  |  | ١٠- تطبق ادارة المصرف الانظمة والقوانين الصادرة من الجهات العليا بمنهجية بعيدة عن التحريف              |
|  |  |  |  |  | ١١- يتم محاسبة ومساءلة الموظفين في حالة عدم الالتزام بتطبيق الانظمة والقوانين المعمول بها              |