

"بسم الله الرحمن الرحيم"



الجامعة الإسلامية - غزة  
قسم الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

دراسة حالة: "وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الأونروا بغزة".

### **The Reality of International Transparency Standards' Application within The International Organizations Operating in The Gaza Strip.**

Case study: "United Nations Relief and Works Agency for Palestine  
Refugees - UNRWA In Gaza".

إعداد الطالب/

محمود صبري خميس أبو حبيب

إشراف الدكتور الفاضل/

د. وسيم إسماعيل الهابيل

قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

1435 هـ - 2014 م.

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.  
دراسة حالة: "وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين-الأونروا بغزة".

**The Reality of International Transparency Standards'  
Application within The International Organizations  
Operating in The Gaza Strip.  
Case study: "United Nations Relief and Works Agency for  
Palestine Refugees - UNRWA In Gaza".**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

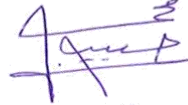
The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

محمود صبري عيسى أبو حبيب

اسم الطالب:

Signature:



التوقيع:

Date:

30.03.2014 .

التاريخ:



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

ج س ع/35

Ref ..... 2014/02/16

Date..... التاريخ

### نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود صبري خميس أبو حبيب لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة  
دراسة حالة: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا UNRWA

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 16 ربيع الآخر 1435 هـ، الموافق 2014/02/16م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

د. وسيم إسماعيل الهابيل

مناقشاً داخلياً

أ.د. ماجد محمد الفرا

مناقشاً داخلياً

أ.د. محمد إبراهيم مقداد

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس Fax: +970 (8) 286 0800  
www.iugaza.edu.ps public@iugaza.edu.ps

قال تعالى

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[سورة المجادلة آية ( ١١ )]

## إهداء

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات

والصلاة والسلام علي المبعوث رحمةً للعالمين وهاديها إلي الطريق القويم

أهدي هذا العمل المتواضع

إلي أرواح شهداء الوطن والواجب الذين ضحوا بأنفسهم من أجل إعلاء كلمة الحق والتوحيد  
إلي تضحياتهم التي قدموها من أجلنا حتى يجعلونا شامخي الرؤوس بين الأمم ودوماً كانت  
لنا بمثابة فجرًا جديدًا على طريق الحرية والكرامة.

إلى من لهما الفضلُ - بعد الله عز وجل - في مواصلة مسيرتي العلمية والتعليمية، إلى من  
أمرت برهما، والدعاء لهما.....

إلى روح والدتي الحبيبة، إلى التي كان بها يشتد أزرِي، وكان لدعواتها الصادقة لي أعمق  
الأثر في نفسي، التي بدأت مشوار العلم معي ولكنها لم تحضر ثمرته، أسأل الله عز وجل أن  
يُسكِنَهَا فسيح جناته ويرزقها الفردوس الأعلى.

إلى والدي ينبوع العطاء الفياض بحبه وحكمته وسداد رأيه، أمدَّ الله في عمره على طاعته.

إلى إخوتي وأخواتي عرفانا وتقديراً لدعمهم وصبرهم وتحملهم انشغالي عنهم.

إلى شريكة حياتي وزوجتي العزيزة، والمُخلصة التي كانت السند لي - بعد الله - طوال

مشواري العلمي والتعليمي والتي لم تتوان عن مساعدتي، تقديراً لصبرها.

إلى قرة عيني، أولادي نور حياتي: (دانا، محمد، أحمد).

إلى عائلتي الكريمة الأعمام، وأبناء العموم لدعمهم المتواصل.

إلى هؤلاء جميعاً بكل الحب والتقدير والوفاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

سائلاً المولى عز وجل، أن أكون قد وفقت في هذا العمل، وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

## شكر وتقدير

{وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ} (سورة لقمان: الآية 12).

- الصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين، الحمد لله رب العالمين القائل في كتابه الكريم:
- إن الشكر والحمد لله عز وجل، فلولا فضله عليّ لما استطعت أن أنجز هذا العمل المتواضع، وأصلي وأسلم على أشرف الخلق وسيد المرسلين والقائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، واعترافاً لأهل الفضل بفضلهم أرى أنه لزاماً عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم التقدير إلى كل ما ساهم في إنجاز عملي هذا، فأشكر الله سبحانه وتعالى أولاً الذي أعانني ووفقتني في إعداد هذه الرسالة، كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:
- الدكتور الفاضل /وسيم الهابيل الذي لما قدمه من جهد في تذليل الصعوبات، ، أكن له كل الاحترام والإجلال لما قدمه من تلك النصائح والملاحظات، والمساعدة الكريمة، فمزال لنا في رداء العلم رسولاً وفي محراب العلم مرشداً، وأسأل الله أن يبارك له وقته وعمله، وأن يسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة.
- كما أتقدم بالشكر لكل من الأستاذ الدكتور /ماجد الفراء، والأستاذ الدكتور/ محمد مقداد حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، ولتقدمهما البناء والذي كان له أثراً في إثراء الرسالة.
- وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ/ علي صنع الله والذي قام بتحليل الاستبانة، كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما أضافوا إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.
- كما أتقدم بالشكر إلى الصرح الشامخ "الجامعة الإسلامية"، وأساتذتها الكرام، الذين لم يتوانوا لحظة عن تقديم كل ما هو راقٍ ومتميز، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام بكلية التجارة الذين لم يبخلوا علينا بوقتهم وعلمهم، كما لا أنسى الإخوة الإداريين في الكلية لما أبدوه من مساعدة واهتمام.
- وشكري ممتداً لجميع الزملاء في إدارة مكتب غزة الإقليمي لما أبدوه من اهتمام وتعاون في الاستجابة لأدوات الدراسة، وحرصهم الشديد على المساعدة، حيث كان لذلك أثراً كبيراً في نجاحها وخروجها إلى حيز النور وأخص بالذكر مدير مكتب غزة الإقليمي/السيد روبرت تيرنر، والسيد مدير الإدارة/ جوناثان بورتر، والزملاء/أ.محمد عاطف أبو عودة، أ.ضياء الشطلي، وأ.محمود الزرابي.
- أتقدم بالشكر أيضاً للزملاء في مؤسسة أمان على مساعدتهم الكريمة في وضع نواة الدراسة فقد كان لأرائهم ومقترحاتهم تقويماً أثرياً للدراسة، وأخص بالذكر من مكتب غزة: (أ.وائل بعلوشة، أ.بكر التركماني، أ.مرؤة أبو عودة، أ.ولاء القواسمي)، ومن مكتب الضفة الغربية: (أ.صمود البرغوثي، وأ.عبير مصلح).
- إلى كل من ساهم معي بعلم، أو ذلل عقبة، أو مدّ لي يد العون والمساعدة (إلى الأخوات: نعيمة حرب، يسرى الحسنات)، ولكل من ساهم في هذا البحث بمشورة، أو رأي، أو كتابة ممن لم يرد ذكرهم هنا، وليعلم أن مكانته في القلب محفوظة.
- أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لهم جميعاً، وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

الباحث

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	إقرار .
III	نتيجة الحكم على الأطروحة.
IV	آية قرآنية.
V	إهداء.
VI	شكر وتقدير .
VII	قائمة المحتويات.
XI	قائمة الجداول.
XII	قائمة الأشكال.
XV	ملخص الدراسة باللغة العربية.
XVII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة "خطة الدراسة"</b>	
2	مقدمة، وخلفية الدراسة.
3	مشكلة الدراسة.
4	أسئلة الدراسة.
4	فرضيات الدراسة.
5	متغيرات الدراسة.
5	الخارطة الذهنية.
6	مبررات الدراسة.
7	أهداف الدراسة.
8	أهمية الدراسة.
8	منهجية الدراسة.
9	مجتمع وعينة الدراسة.
9	حدود الدراسة.
10	خلاصة الفصل الأول.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: مدخل إلى الشفافية</b>	
13	ماهية الشفافية.



17	مفهوم الشفافية.
22	أهمية الشفافية.
25	فوائد تطبيق الشفافية.
7	سياسات تطبيق الشفافية.
8	خصائص أنظمة الشفافية.
29	أسس الشفافية.
31	متطلبات ترسيخ الشفافية.
34	أنواع الشفافية.
36	مستويات الشفافية.
37	مبادئ الشفافية وأساسياتها المهنية، والوظيفية.
38	مكونات الشفافية.
39	المشكلات التي تواجه الشفافية.
<b>المبحث الثاني: الشفافية والمتغيرات الرئيسية</b>	
43	المقدمة.
43	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك".
46	شفافية التقارير المالية والإدارية.
50	الإفصاح عن تضارب المصالح.
57	نمط القيادة والإدارة.
66	نظم الرقابة الإدارية.
72	تقييم الأداء.
<b>المبحث الثالث: عناصر الشفافية، والمتغيرات الوسيطة.</b>	
78	العنصر الأول: الفساد.
79	العنصر الثاني: الشفافية والفساد الإداري.
83	العنصر الثالث: الإصلاح الإداري.
<b>المبحث الرابع: المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة وواقع عملها</b>	
86	المقدمة.
87	تعريف المنظمة الدولية.
87	خصائص المنظمات الدولية (غير الحكومية).
89	خصائص المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

90	عناصر المنظمة الدولية.
90	اختصاصات المنظمة الدولية.
91	أشكال التمويل الدولي.
91	إحصاءات هامة عن واقع المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
92	أهم الدول والوكالات الداعمة للمنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
93	أنواع المنظمات الدولية في قطاع غزة.
94	أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
95	دور المنظمات الدولية في قطاع غزة.
96	التحديات التي تواجه المنظمات الدولية غير الحكومية في قطاع غزة.
98	مؤشرات وملاحظات حول واقع عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة.
<b>المبحث الخامس: سياسات وقوانين وتشريعات الأونروا.</b>	
102	نشأة وتطور الأونروا.
103	أهداف الأونروا.
105	السياسات والخطوط العامة والعريضة حول قوانين وتشريعات الأونروا فيما يتعلق بنظم الشفافية، والنزاهة، وأخلاقيات المهنة.
106	عملية الإفصاح والاستخدام المسئول لمعلومات الأونروا.
107	مكتب أخلاقيات الأونروا.
107	القيم الأساسية والمبادئ التوجيهية للأونروا.
108	معايير السلوك التي تنطبق على موظفي الأونروا.
108	قيم الأونروا كجسم تابع للأمم المتحدة.
109	مبادئ الأونروا كجسم تابع للأمم المتحدة.
110	قوانين وتشريعات الأونروا فيما يتعلق بمجالات ومتغيرات البحث.
118	خلاصة الفصل الثاني.
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
120	المقدمة.
120	الدراسات المحلية.
123	الدراسات العربية.
136	الدراسات الأجنبية.
144	التعليق على الدراسات السابقة.



147	خلاصة الفصل الثالث.
<b>الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة.</b>	
<b>المبحث الأول: المنهجية والإجراءات</b>	
150	المقدمة.
150	أسلوب الدراسة.
150	مجتمع وعينة الدراسة.
151	خطوات بناء استبانة الدراسة.
152	أداة الدراسة.
153	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
<b>المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة</b>	
156	المقدمة.
156	صدق الاستبيان.
156	• الصدق الظاهري.
156	• صدق المقياس.
164	• الصدق البنائي.
164	ثبات الاستبيان.
<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات.</b>	
167	المقدمة.
167	تحليل خصائص العينة.
174	تحليل فقرات الاستبانة.
<b>المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.</b>	
213	المقدمة.
213	اختبار فرضيات الدراسة.
231	خلاصة الفصل الرابع.
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
233	المقدمة.
233	النتائج.
240	التوصيات.
246	بحوث مستقبلية.

المراجع	
247	المراجع باللغة العربية.
255	المراجع باللغة الإنجليزية.
الملاحق	
261	قائمة بأسماء المحكمين.
262	الاستبانة في صورتها الأولية.
268	الاستبانة في صورتها النهائية.

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
94	أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.	1.
103	توزيع موظفي الأونروا بقطاع غزة حسب الدوائر والأقسام.	2.
153	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	3.
157	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا" والدرجة الكلية للمجال.	4.
158	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)" والدرجة الكلية للمجال.	5.
159	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإفصاح عن تضارب المصالح" والدرجة الكلية للمجال.	6.
160	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "شفافية التقارير الإدارية والمالية" والدرجة الكلية للمجال.	7.
161	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة والإدارة" والدرجة الكلية للمجال.	8.
162	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نظم الرقابة الإدارية" والدرجة الكلية للمجال.	9.
163	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمجال.	10.
164	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	11.
165	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.	12.
167	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	13.
168	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	14.
168	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي.	15.
169	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	16.
170	توزيع عينة الدراسة حسب القسم.	17.
171	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.	18.
172	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.	19.

173	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية.	20.
175	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا " .	21.
180	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)".	22.
183	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح عن تضارب المصالح".	23.
188	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "شفافية التقارير الإدارية والمالية".	24.
193	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نمط القيادة والإدارة".	25.
198	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظم الرقابة الإدارية".	26.
205	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء " .	27.
211	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات " الشفافية " .	28.
213	معامل الارتباط بين مجالات الشفافية ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	29.
215	معامل الارتباط بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك"، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	30.
216	معامل الارتباط بين الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	31.
217	معامل الارتباط بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	32.
218	معامل الارتباط بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	33.
219	معامل الارتباط بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	34.

220	معامل الارتباط بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.	35.
221	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس.	36.
223	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر.	37.
224	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التحصيل العلمي.	38.
225	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.	39.
227	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الإداري.	40.
229	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة الوظيفية.	41.
230	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدورات التدريبية.	42.

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	م
6	الخارطة الذهنية لمتغيرات الدراسة.	1.
15	العلاقة بين الشفافية وحسن الحكم.	2.
19	مضمون الشفافية.	3.
20	مفهوم وسمات الشفافية لدى (Christina Drews).	4.
29	أسس الشفافية.	5.
65	علاقة الأنماط الإدارية بالشفافية.	6.
69	خطوات عملية الرقابة الإدارية.	7.
79	العلاقة العكسية بين الشفافية والفساد.	8.
80	العلاقة بين الشفافية، والتنمية الإدارية.	9.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث تسعى الدراسة من الوصول إلى بيئة عمل منظمة دولية شفافة، رافضة للفساد وقادرة على مواجهته، والحد من انتشاره في المجتمع، بالإضافة إلى التعرف على أهم السبل التي تُسهم في تعزيز تطبيق معايير الشفافية الدولية، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة نسب الشفافية والنزاهة في عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة، وتقلل من الفساد الإداري والمالي.

وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة أداة للتحليل، حيث تمَّ إعداد استبانة تكونت من جزأين متضمنةً سبعة مجالات و(63) فقرة، وقد تمَّ توزيعها على عينة طبقية عشوائية في الإدارة المركزية لمكتب غزة الإقليمي، حيث تمَّ توزيع (220) استبانة، تمَّ استرداد (209) استبانة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

### وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الأونروا تطبق وتمارس الشفافية ومؤشراتها في أعمالها في ضوء معايير الشفافية الدولية وبنسبة موافقة بلغت (63.19%).
  - إن تقييم المبحوثين لمجال نمط القيادة والإدارة المتبع في الأونروا بأنه لا يتوافق مع معايير الشفافية الدولية، حيث لا يوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي ضعيفاً وبنسبة (52.90%).
  - تقييم المبحوثين لمجال تقييم الأداء ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة موافقة متوسطة تقريباً وبنسبة (59.49%).
  - تشير النتائج بأن واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا يتم بشكل جيد وفعال نسبياً، ولكن هناك عدة أمور يجب أن تهتم بها الأونروا وتعمل على تعزيزها لتحسين مستوى ممارسة وتطبيق الشفافية.
  - تعتبر نظم الرقابة الإدارية المطبقة بالأونروا بوجه عام أنظمة فعالة نسبياً في إحكام الرقابة على أداء أنشطتها إلا أنه لا زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين، حيث تتوافر بالأونروا البيئة الرقابية الإيجابية مثل نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية.
- كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها:
- تفعيل دور القيادات العليا في الأونروا لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم.

- إنشاء هيئة أو قسم لمكافحة الفساد، وتوعية الجميع حول المساءلة والشفافية والفساد، على أن يتبع هذا القسم مباشرة لمدير عمليات الأونروا في قطاع غزة.
- رصد جوائز سنوية تُمنح للقسم الأكثر شفافية، أو تبنياً لقيم الشفافية والنزاهة في الأونروا بناءً على معايير محددة مسبقاً، وجوائز أخرى للمتميزين، وللمخبرين عن قضايا الفساد.
- الاتفاق مع بعض الجامعات والكليات المحلية من أجل العمل على تدريس مساق يُعنى بأخلاقيات المهنة والعمل، وحول مكافحة الفساد، ومتطلبات النزاهة والشفافية والمساءلة وخاصة لطلبة المستوى الرابع/الخامس والمتوقع تخرجهم.



## Abstract

The study aims at identifying to what extent international standards of transparency are applied in international organizations operating in Gaza Strip. The study aims at accessing transparent international organizational work environment that rejects corruption and is able to confront it; such work environment is to eliminate corruption spread in the community. In addition to that it aims at the identifying the most important ways and methods in which contribute to the strengthening of the application of international standards of transparency and come up with recommendations to increase rates of transparency and integrity in the work of international organizations in the Gaza Strip and reduce the administrative and financial corruption.

A descriptive analytical method has been used in the study, and the questionnaire was the tool of analysis. It consists of two parts that include seven fields with (63) paragraph. It has been distributed to a stratified random sample in the central administration of Gaza Field office, where (220) questionnaires were distributed, and (209) valid questionnaires were retrieved for analysis and statistical treatment.

### **The study concluded a number of results, hereunder the most important findings:**

- There is a medium degree of agreeing among members of the study sample that UNRWA applied and practiced transparency and its indicators in its work and operations in the light of international standards of transparency with agreeing rate of (63.19%).
- The assessment of the respondents to the field of leadership and management styles which is applied in UNRWA does not comply with the standards of International Transparency. This means that there is no agreement among members of the study sample on this field. SMA is relatively weak with the rate of (52.90%).
- The assessment of the respondents to the performance appraisal and compatibility of UNRWA procedures with international standards of transparency was almost with medium agreement degree of rate that is (59.49 %).
- The results indicate that the reality of the application and practices of transparency and its indicators in UNRWA is going well and relatively effective, but there are several points that should be considered by UNRWA, and should work to be enhanced in order to improve the level of practicing and implementing transparency.
- In general, the management control systems which are applied by UNRWA are relatively effective systems in close control on the performance of its activities, but they are in need

to a further development and improvement. Positive regulatory environment is available at UNRWA, such as the integrity of high management, staff members and the moral values that are kept by them.

**The study presents a number of recommendations, hereunder the most important:**

- Activating the role of UNRWA 's top leaders and managers in supporting the principles of transparency by opening the way for the participation of staff and encouraging entrepreneurship and innovation in addition to providing support and feedback to their suggestions.
- Establishing a department or section to combat corruption and to educate everyone about accountability, transparency and corruption. This section should be supervised by the Director of UNRWA Operations in the Gaza Strip.
- Allocating annual awards given to the most transparent section or those who adopt the values of transparency and integrity in UNRWA based on predefined criteria and other awards for distinguished, informants and reports about corruption cases.
- Agreeing with local universities and colleges in order to teach a course in business and work ethics fighting corruption and teaching the requirements of integrity transparency and accountability for students expected to graduate- the fourth or fifth levels.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة، وخلفية الدراسة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 أسئلة الدراسة.
- 1.4 فرضيات الدراسة.
- 1.5 متغيرات الدراسة.
- 1.6 الخارطة الذهنية.
- 1.7 مبررات الدراسة.
- 1.8 أهداف الدراسة.
- 1.9 أهمية الدراسة.
- 1.10 منهجية الدراسة.
- 1.11 مجتمع وعينة الدراسة.
- 1.12 حدود الدراسة.
- 1.13 خلاصة الفصل الأول.

## 1.1 مقدمة وخلفية الدراسة:

إن ظاهرة الفساد المالي والإداري والتي كانت نتيجة عدم الاهتمام بتأليات مكافحة الفساد (الشفافية، والنزاهة، والمساءلة) أصبحت ظاهرة ممتدة لا تحدها حدود، ولا تمنعها فواصل، طالت كافة الدول، ولم تسلم منها كل المجتمعات، ولم تفرق في امتدادها وتشعبها بين دولة متقدمة وأخرى متخلفة، فقد ارتبطت هذه الظاهرة بالتواجد الإنساني أينما كان وهي ظاهرة قديمة حديثة، ولكنها استفحلت في الآونة الأخيرة، وازداد انتشار هذه الظاهرة في الدول النامية باعتبارها بيئة خصبة لنموها، خاصة في ظل ضعف أساليب الحكم والإدارة الرشيدة. وكمثال على أحد مظاهر عدم الشفافية ما أشار له تقرير منظمة الشفافية الدولية الصادر مؤخراً أن ثلث الفساد المالي مركزه في الوطن العربي، ونصفه في العالم الإسلامي، وأن حجم الفساد المالي مثلاً في العالم يقدر بألف بليون دولار، منها ثلاثمائة بليون في الوطن العربي وحده، أي أن حجم الفساد المالي في الوطن العربي يساوي ثلث الفساد العالمي، فإذا أضفنا حجم الفساد في الدول القائمة في العالم الإسلامي الأخرى، فإن حجم الفساد في العالم الإسلامي يتجاوز نصف الفساد العالمي (سليمان وسبخاوي، 2011: 3).

وتعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (اللوزي، 2001: 141).

إن المجتمع الفلسطيني ليس بعيداً عن هذه التغيرات والتوجهات التي ذكرناها سابقاً، خاصة أنه يعيش مرحلة التحرر الوطني في ظل وجود سلطة ضعيفة، ودور بارز للمؤسسات الإغاثية الدولية والمحلية وعلى رأسها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، وهذه المنظمات تلعب دوراً هاماً في صمود الشعب الفلسطيني، خاصة في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، والذي أدى إلى ازدياد أعداد وأدوار هذه المنظمات الإغاثية، وفي ظل هذه الظروف وتزايد ما تتلقاه تلك المنظمات من منح مالية، وما لها من موازنات كبيرة تفوق موازنة الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، استلزم من الباحث دراسة مدى تطبيق تلك المنظمات لمعايير الشفافية الدولية في أعمالها ومهامها التي تقوم بها في قطاع غزة. ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً اليوم على كافة المنظمات والهيئات العامة والخاصة خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها، ومواجهة التحديات التي تتمثل في النظم الاجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية كإساءة استعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماثلة في إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات أو ما يطلق عليه إدارياً انعدام الشفافية (القيوتي، 2010: 272).

6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

7. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى للعوامل الشخصية التالية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الأونروا، القسم، المستوى الإداري، الدرجة الوظيفية، الدورات التدريبية).

### 1.5 متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد متغيرات الدراسة وهي جميعها متغيرات وصفية نوعية كما يلي:  
المتغير التابع: مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية.

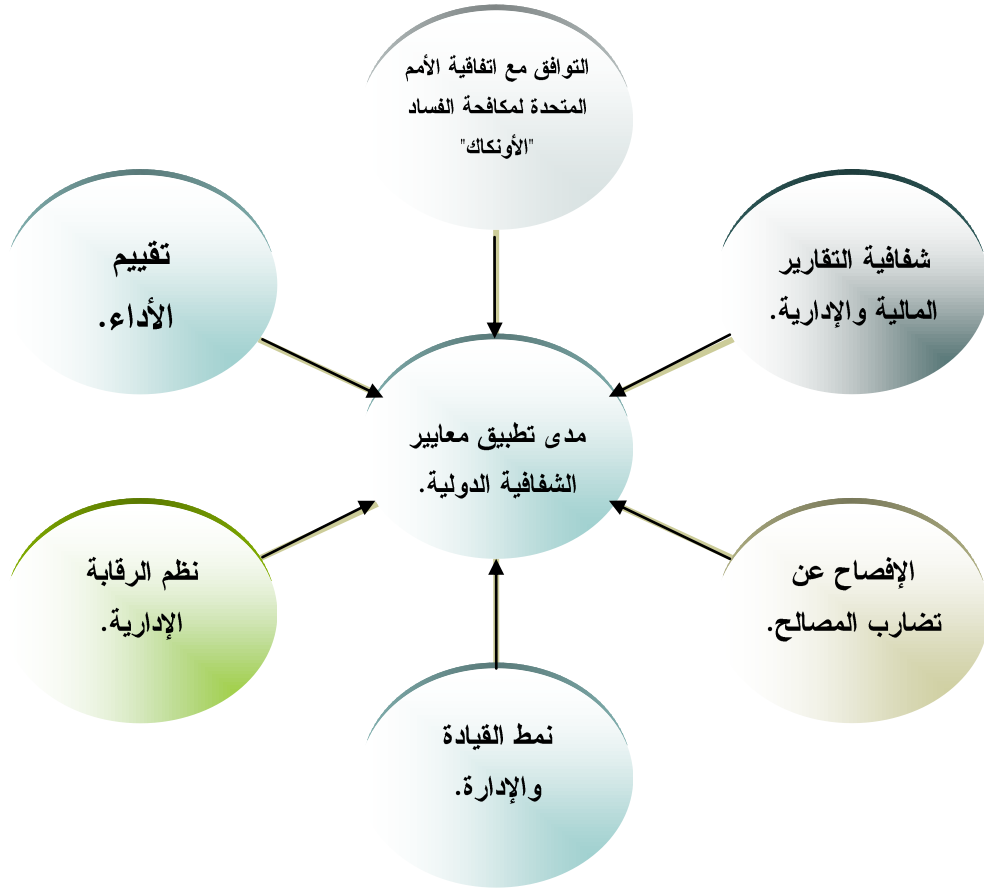
المتغيرات المستقلة:

1. التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك".
2. شفافية التقارير المالية والإدارية.
3. الإفصاح عن تضارب المصالح.
4. نمط القيادة والإدارة.
5. نظم الرقابة الإدارية.
6. تقييم الأداء.

### 1.6 نموذج الدراسة "الخارطة الذهنية":

يتكون نموذج هذه الدراسة من ستة عوامل، حيث يمكن أن يكون هناك ارتباطات ذات دلالات إحصائية بينها، وبين مدى تطبيق معايير الشفافية في إجراءات عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، والشكل التالي يوضح تلك العوامل:

## شكل رقم (1): متغيرات الدراسة



(المصدر: الباحث، 2013).

### 1.7 مبررات الدراسة:

- وجود انطباع لدى المواطنين بوجود درجة من الفساد وعدم الشفافية في إجراءات العمل في المنظمات الدولية بنسب متفاوتة بين الأعوام 2006-2012م حسب استطلاعات الرأي ودراسات مؤسسة أمان للنزاهة والمسائلة (تقارير أمان السنوية، 2006-2012).
- قلة الدراسات التطبيقية والبحثية في إطار الشفافية والنزاهة في إجراءات العمل في المنظمات الدولية "على حد علم الباحث"، مما استوجب الأمر ضرورة القيام من الباحث بتقييم مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في إجراءات العمل في تلك المنظمات الدولية، للتأكد من أنها تقوم بالإجراءات السليمة التي تمنع ممارسات الفساد.
- تم اختيار وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين كحالة دراسية، كونها أكبر منظمة دولية في قطاع غزة، وتضم عدد كبير من الموظفين المحليين والأجانب، حيث أنها تتمتع بدور إغاثي تنموي وتأثير كبير في حياة اللاجئين الفلسطينيين.

• ما زالت بعض المنظمات الدولية مستمرة في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، وبعض الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة مما يشكل عائقاً في وجه الشفافية وتطبيقها.

• تعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو استغلال المعلومات، مما خلق انطباعاً لدى المواطنين بعدم شفافية إجراءات العمل في المنظمات الدولية وبنسب متفاوتة، مما استدعي الباحث بالقيام بدراسة تطبيقية حول الموضوع.

## 1.8 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. وذلك من خلال الآتي:

• تهدف الدراسة إلى التعرف على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف)، ومدى إمكانية تطبيقها في إجراءات عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، كما تهدف للتعرف على متغيرات ذات حساسية لعلاقتها ما بين الإدارة العليا والموظفين مثل تقييم الأداء، ونمط القيادة والإدارة، ونظم الرقابة الإدارية.

• تحاول الدراسة الوصول إلى بيئة عمل منظمة دولية شفافة، رافضة للفساد وقادرة على مواجهته، والحد من انتشاره في المجتمع من خلال رفع وعي الموظفين في المنظمات الدولية، والجمهور الفلسطيني بأسباب ومظاهر وأشكال الفساد وصولاً لتقافة الشفافية، الرافضة لوجود الفساد.

• العمل على تحسين بيئة العمل وتقليل نسب الفساد، وانعدام الشفافية.

• التعرف على أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق معايير الشفافية الدولية لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

• معرفة أهم العوامل المؤثرة في تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، والوصول إلى أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

• تحاول الدراسة تسليط الضوء على إمكانية تشكيل مجموعة ضغط من مؤسسات العمل الدولية باتجاه إقرار منظومة تشريعات توفر الضمانات اللازمة لتثبيت ثقافة الشفافية والنزاهة، ومكافحة الفساد وحماية المبلغين عنه بالإضافة إلى ضمان حق الجمهور في الحصول على المعلومات الخاصة بأي وقت وبأي مكان.



- الخروج بتوصيات تعمل على زيادة نسب الشفافية والنزاهة في عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة، وتقلل من الفساد الإداري والمالي.

### 1.9 أهمية الدراسة:

- وتكمن أهمية الدراسة في أصالتها، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحث، والتي تهتم في قياس مدى تطبيق المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة لمعايير الشفافية الدولية، حيث أنها تجرى على واحدة من أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع الفلسطيني.
- التعرف على مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية، والنزاهة والمسائلة في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، من أجل العمل على إحداث التغييرات المطلوبة في إجراءات العمل في تلك المنظمات، اعتماداً على أسس علمية وعملية واضحة من أجل رفع درجة الالتزام بتطبيق معايير الشفافية الدولية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل.
- يطمح الباحث في أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية نوعية في حقل المعرفة، وأن تكون مرجعاً مهماً للباحثين، وتتيح المجال لهم خوض تجارب نوعية مشابهة في مجال الشفافية، والنزاهة ومكافحة الفساد في مؤسسات أخرى خاصة القطاعات الخدمية منها.
- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في الكشف عن العوامل التي تؤثر في تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، بحيث تتمكن إدارة تلك المنظمات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء الباحث بمفاهيم إدارية حديثة، من خلال الاطلاع على الأدبيات والمقالات والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى زيادة مهارات الباحث البحثية.
- معرفة مدى فاعلية تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية محل الدراسة وإمكانية تطويرها، وستساعد في تشخيص مواطن القوة والضعف في الأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل.

### 1.10 منهجية الدراسة:

#### تناول الباحث الدراسة من الجوانب الآتية:

**الدراسة النظرية:** والتي اشتملت على دراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالشفافية، وأساليب تأديتها في المنظمات الدولية، وذلك من خلال الاستعانة بالعديد من الكتب والمراجع والبحوث، والمجلات العلمية المرتبطة بالموضوع، والتي أمدت الباحث بالكثير من المفاهيم، وساعدته في تحديد الكثير من النقاط الهامة.

**الدراسة الميدانية:** والتي اشتملت على طرح استبانة تضم مجموعة من الأسئلة والاستفسارات على موظفي الأونروا المناط بهم تأدية أعمال إدارية وقيادية للوقوف على وجهة نظرهم.

**الدراسة التحليلية:** والتي اشتملت على تحليل الإجابات المستخلصة من المبحوثين، وفي هذه الدراسة سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث، حيث قام الباحث بتحليل البيانات التي حصل عليها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" لاختبار الفرضيات، كما تعرض الباحث لمعايير الشفافية الدولية بشئ من التفصيل من خلال دراسته لبعض الأبحاث، والمنشورات، والقرارات الدولية الصادرة عن المنظمات الدولية، بالإضافة لما تناولته الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

### 1.11 مجتمع وعينة الدراسة:

#### مجتمع الدراسة :

نظراً لأن عدد موظفي الوكالة العاملين في قطاع غزة يفوق (12482) موظف (الأونروا، دائرة الموارد البشرية:2013)، اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في إدارة مكتب غزة الإقليمي، والذي يُقدر عددهم ب(1200) موظف (الأونروا، دائرة الموارد البشرية:2013)، حيث أنهم يشرفون على إدارة خدمات وأنشطة ومشاريع الوكالة في كافة المؤسسات التابعة للأونروا والتي تنتشر في جميع أنحاء قطاع غزة، كما أنه تم استثناء عدد من موظفي مكتب غزة الإقليمي من الدرجات الدنيا، وأصحاب الأعمال الفنية، والذين يعملون خارج إدارة مكتب غزة الإقليمي لكنهم مُضافين على المكتب الإقليمي مثل مهندسو المواقع، وعمال ومشرفي التوزيع وغيرهم، ليُصبح إجمالي مجتمع الدراسة (450) موظف تقريباً.

#### عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (47%) من أفراد مجتمع الدراسة بعد استثناء عدداً منهم، أي ما يعادل (209) مفردة مع مراعاة حجم كل قسم أو دائرة ضمن مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، جرى توزيع (220) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (209) استبانة بنسبة استرداد (95%)، ويوضح الجدول رقم (15) تفاصيل عينة الدراسة حسب كل قسم ودائرة.

### 1.12 حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على تقييم واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

- **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** طُبِّقَت هذه الدراسة في العام 2013م.
- **الحد المؤسسي:** تم اختيار وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) كحالة دراسية كونها أكبر منظمة دولية تعمل في قطاع غزة.
- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على الموظفين العاملين في إدارة مكتب غزة الإقليمي.

### 1.13 خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول الحديث عن خلفية الدراسة حيث أن الفساد هو العدو الأول للشفافية والنزاهة والمساءلة، حيث أن نصف الفساد العالمي مركزه العالم الإسلامي والذي من المفترض أن يكون على درجة أقل، وحيث أن فلسطين أحد هذه الدول، ولها طابع خاص من حيث أن المنظمات الدولية والإغاثية لها دور كبير في مساندة الشعب الفلسطيني في ظل الاحتلال والحصار، ونظراً لحجم الميزانيات الكبير الذي تتعامل به تلك المنظمات كان لزاماً عليها أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح، ونظراً لقلّة الدراسات التطبيقية والبحثية في إطار الشفافية في إجراءات عمل المنظمات الدولية تحاول الدراسة تسليط الضوء على واقع تطبيق وممارسة معايير الشفافية الدولية في إجراءات عمل تلك المنظمات، وتناولت الدراسة عدد من المتغيرات بدرجة من التفصيل وأوضحت درجة الارتباط بين كل منها، ومن بين المتغيرات المستقلة التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك"، شفافية التقارير المالية والإدارية، الإفصاح عن تضارب المصالح، نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)، ومدى إمكانية تطبيقها في إجراءات عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، كما تهدف للتعرف على متغيرات ذات حساسية لعلاقتها ما بين الإدارة العليا والموظفين مثل تقييم الأداء، ونمط القيادة والإدارة، ونظم الرقابة الإدارية، كما تهدف إلى التعرف على أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق معايير الشفافية الدولية لدى المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة وذلك من أجل الخروج بتوصيات تعمل على زيادة نسب الشفافية والنزاهة، وتناول الباحث الدراسة من عدة جوانب نظرية، وميدانية، وتحليلية، وقد ارتكزت الدراسة على الإدارة المركزية لمكتب غزة الإقليمي كمجتمع للدراسة والتي تم تطبيقها في نهاية العام 2013.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

- 2.1 المبحث الأول: مدخل إلى الشفافية.
- 2.2 المبحث الثاني: الشفافية والمتغيرات الرئيسية.
- 2.3 المبحث الثالث: عناصر الشفافية، والمتغيرات الوسيطة.
- 2.4 المبحث الرابع: المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة وواقع عملها.
- 2.5 المبحث الرابع: الأونروا وسياساتها في موضوعات الشفافية والنزاهة وأخلاقيات المهنة، ومتغيرات الدراسة.

## المبحث الأول

### "الشفافية: مفاهيم ومبادئ"

2.1.1 ماهية الشفافية.

2.1.2 مفهوم الشفافية.

2.1.3 أهمية الشفافية.

2.1.4 فوائد تطبيق الشفافية.

2.1.5 سياسات تطبيق الشفافية.

2.1.6 خصائص أنظمة الشفافية.

2.1.7 أسس الشفافية.

2.1.8 متطلبات ترسيخ الشفافية.

2.1.9 أنواع الشفافية.

2.1.10 مستويات الشفافية.

2.1.11 مبادئ الشفافية وأساسياتها المهنية، والوظيفية.

2.1.12 مكونات الشفافية.

2.1.13 المشكلات التي تواجه الشفافية.

## 2.1.1 ماهية الشفافية:

يُعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ما يزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد رغم كثرة الحديث عنها في الآونة الأخيرة، ومن خلال إطلاع الباحث على الكتابات المختلفة خلال إعداد هذه الدراسة تبين أن هذا اللفظ له علاقة بمفاهيم عدة كالمصداقية، والنزاهة، والعدل، والوضوح، والمكاشفة، والصراحة، أو دالاً على عكس الفساد كما استعملته منظمة الشفافية العالمية، وغير ذلك من المعاني والألفاظ، كما ارتبط بالعمليات الإدارية ووظائفها المختلفة، لذا أصبح الحديث يدور حول شفافية التخطيط، أو شفافية التنظيم، أو شفافية التوجيه، أو شفافية التقييم، أو شفافية اتخاذ القرار، كما تم تضمينه في العديد من المداخل الحديثة في مجالات الإدارة، والتي جاءت تحت مسميات متعددة مثل الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة.

إن مفهوم الشفافية تاريخياً نادراً ما استعمل في سياق المنظمات، وأن الشفافية تفهم كما تُستعمل وأنها مرتبطة بشكل معقد بالثقة حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة الجميع، فالشفافية هي وسيلة إلى نهاية أخرى، وبيئة ثقة تخلق مجتمع يلبي ويستمتع الفرد بالانضمام إليه والمشاركة فيه، وبيئة الثقة لها متطلبات مثل: الوضوح والإجماع حول ما يخلق النجاح، ووصول مفتوح إلى المعلومات العامة. وتتضمن الشفافية خلق تعريف مهم للنجاح، وممارسة قيادية أقل تلاعباً، والاتصال والتواصل بشكل مستمر، والانفتاح لاتخاذ قرارات موثوقة، والمشاركة في المعلومات التي تؤدي إلى القرارات المهمة، وتقديم تقارير حول الوضع المالي، والإداري، وتعيين الأفراد الجديرين بالثقة (Meyer,2003: 1-5).

وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة (اللوزي، 2002: 141).

وقد لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري اهتماماً كبيراً على المستوى الوطني في عدد متزايد من الدول خلال العقدين الأخيرين، كما تصاعد الاهتمام بها من قبل المنظمات الدولية المعنية بالتنمية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية، حيث اعتبروا أن مكافحة الفساد وبناء النزاهة من الأولويات الإستراتيجية لعملهم خلال السنوات الأخيرة، بل ومن الشروط لما تقدمه هاتان المؤسساتان للدول من عون، وما تُموله من مشروعات، كذلك تتبنى الأمم المتحدة قضايا بناء النزاهة ومكافحة الفساد ضمن فعاليتها التي

تقدمها، بل إنها ضمنت هذه القضايا التوصيات التي تمخضت عن الاجتماع التاريخي الذي عقده جمعيتها العامة في سنة 1966 ، والذي خصص لدراسة موضوع الإدارة والتنمية، كذلك أورد عاشور أن منظمة الشفافية العالمية التي أنشئت في عام 1993 هي الكيان المؤسسي المتخصص والمعني بقضايا النزاهة والمساءلة والشفافية (عاشور، 2001: 4-5).

إن الشفافية برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها أغلب الدول النامية، كالتعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة، والنزاهة، وغياب النهج الديمقراطي وانتشار الفساد بأشكاله المتعددة، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين، وعدم تفعيل الإدارة التشاركية، أو ما يطلق عليه إدارياً بانعدام الشفافية، ونظراً للمغالاة في استخدام الأنماط الإدارية التقليدية، والتي تعكس في المنظمات ملامح التسلط، والتنفيذ بالقوة وبشكل فوقي، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار مظاهر غير مرغوبة مثل: عدم الوضوح والغوض في أدوار الموظفين، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وعدم التفويض الفاعل وتقليص الصلاحيات والحجب، والتعتميم على المعلومات، والعمليات المختلفة داخل المنظمات (أبوكريم، 2005: 10).

فالشفافية ترتبط وتعزز الطابع الأخلاقي للمنظمات بطريقتين: الأولى: أنها تحمل المنظمات للمسائلة عن أعمالها وسياساتها. والثانية: أنها تحترم استقلالية التفكير، وقدرة الأفراد الذين يستحقون الحصول على المعلومات التي قد تؤثر على موقفهم في الحياة (Rawlins,2009:77).

كما أنه ومن خلال زيادة الاعتماد على قيم، ومعايير، ومبادئ الشفافية أكثر، فإن أداء الموظفين ومساهماتهم في عملهم بالمنظمة سوف يكون ملحوظاً وجلياً، كما أن الأهداف الشفافة، والواضحة تعتبر عنصراً حاسماً للموظفين وذلك من أجل أن يدركوا العلاقة ما بين أهدافهم الشخصية، وأدائهم المهني مع أهداف الموظفين الآخرين، وأهداف المنظمة عموماً. وهكذا لا يمكن للمنظمة أن تنجح عند قيامها باستبدال نماذج إدارية موهنة ومتصدعة، أو تعيد إصلاح وتنظيم النمط الإداري المستخدم، أو تعيد بناء الهيكل التنظيمي بدون العمل على استبدال ذلك كله بحلول وأنظمة جديدة قادرة على النجاح في ظل قيم، ومعايير، ومبادئ الشفافية المستخدمة في المنظمة (Berggren et al, 2007:416).

ويرى ( برتوك، 2001: 40) أن الشفافية هي القاطرة والمحرك الأساسي للعمل، إذ إن الموقف قد تغير، والمجتمع يحتاج إلى مزيد من المعلومات ومزيد من الشفافية. وينبغي على المنظمات العامة أن تعمل جاهدة على توفير معلومات أكثر وأن تكون مسئولة عن إدارة عمليات الشفافية والتمسك بها، وأن تعطى الصلاحيات الكاملة لممارسة حقها في إدارة مواردها، وإدارة



الشفافية، بهدف زيادة قدرة المنظمات العامة على تقويم الأوضاع وكشف التجاوزات والانحرافات والسلوكيات السيئة، واكتشاف حلولٍ أخرى للتجاوزات استناداً إلى واقع الخبرة من أجل تدعيم الشفافية، والمسائلة.

لقد أصبحت الشفافية مطلباً حضارياً لا يستقيم العمل الإداري بدون تبنيه، فقد أضحت الشفافية مطلباً أساسياً في التعامل مع الأحداث وعاملاً هاماً في تحصين الوطن، والمواطن (أبوكريم، 2005: 64)، كما أن قوة الشفافية كما يراها كتشم (Ketchum, 2002) تظهر في ثلاث قضايا في حسن الحكم، الشفافية في اتخاذ القرارات، والمشاركة المجتمعية، والمسائلة. فالشفافية في اتخاذ القرارات هو مكون أساسي للحكم الجيد، والشفافية في اتخاذ القرارات تتطلب الوضوح التام في الأدوار والمسؤوليات. فالشفافية مهمة لرفع مستوى الثقة والقضاء على الارتياح في أداء المؤسسة من قبل العامة. والمعايير مهمة أيضاً للمسائلة، فنحن نحتاج المعلومات من أجل مراقبة النتائج ومن أجل إجراء التعديلات حسب الحاجة في الإدارة أو عملية الخدمات. ويُمكن تمثيل العلاقة بين الشفافية وحسن الحكم كما يلي (أبوكريم، 2005: 33):

شكل رقم (2): العلاقة بين الشفافية وحسن الحكم.



المصدر: أبو كريمة، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، اليرموك 2005.

ويتضح من مفهوم الشفافية ضرورة استتباب التشريعات، فليس من المهم أن تكون التشريعات واضحة فحسب، بل يجب أن تكون آلية تغييرها عملية واضحة المعالم بعيدة عن الغموض، وأن تكون الأهداف من هذا التغيير معلنة وبمتناول الجميع، وذلك بهدف إتاحة الفرصة للتعامل مع التطور في التشريعات والتنبؤ بالمستقبل بأسلوب عقلاني وراشد (منصور، 2001: 60).

لقد أصبح مفهوم الشفافية عنصراً لا غنى عنه في المسؤولية الاجتماعية، والتي تعتبر ضرورية لحفظ، وضمان العمليات الأخلاقية، والعادلة، التي تنفذ في القطاعات الخاصة والعامّة وغير الهادفة للربح (Ghergari, 2012: 3).

وفي ظل سيادة أجواء الشفافية والديمقراطية والاحترام والثقة يزداد الشعور بالأمن، وترتفع الروح المعنوية للأفراد وتُعمّ مظاهر الصحة النفسية، وفي ظل سيادة البيروقراطية التي تتسم بالمركزية الشديدة، والقيادة الموجهة، والرقابة اللصيقة المحكمة، والاعتماد على السلطة والتهديد بالعقوبة، وإهمال القدرات، والانعزال، وقصور نظم المرتبات والأجور، يظهر الخوف والإحباط والقلق والتوتر ومظاهر أخرى عديدة للاعتلال النفسي، كما وتنتشر مظاهر انعدام الشفافية والفساد الإداري.

ويرى الباحث أن ضمان المصلحة العامة تقتضي الشفافية في جميع الميادين الإدارية، والعملية، والعلمية، والتربوية، والتعليمية، والصحية من قبل جميع منتسبي المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، فالمنظمة الدولية أياً كان نظامها، وعملها من خلال منتسبها مسؤولة تجاه المجتمع عن تقديم الخدمات بمواصفات معينة ولتحقيق أهداف معينة. وعلى الرغم من أن العديد من المسؤولين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة يتبعون مجموعة من الاستراتيجيات لترسيخ الشفافية كالتوجه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل المشاركة والتواصل، والتأكيد على علنية المعلومات وعدم حجبها، وتوفيرها لمختلف الفئات ذات العلاقة بالعمل المنظمي، إلا أن عدداً آخر من المسؤولين في المنظمات الدولية ما زالوا يمارسون الاستعلاء على مرؤوسيه، ويتعمدون إخفاء المعلومات والبيانات عن الآخرين، بالتالي فإن الإدارات في عدد من هذه المنظمات الدولية بحاجة إلى هزة تخلصها من مظاهر انعدام الشفافية، والفساد المتفشي، ومن أثقالتها كالمحابة، والمحسوبية، والواسطة، ومظاهر عدم السرية، وإخفاء المعلومات، والعائلية، وشدها نحو تطبيق أساليب إدارية تتصف بالشفافية والنزاهة، والكفاية، والعدل.

وفي هذا الاتجاه، يشير (Ghergari, 2012:15) بأن الشفافية هي الطريقة الأكثر أهمية، والتي يمكن لأولئك الذين لا يملكون سلطة أو تأثير استخدامها لمتابعة، ومراقبة أولئك الذين يملكون السلطة والتأثير.

كما أنه ومن نتائج التعامل مع قاعدة ومفهوم الشفافية، فإن العديد من المطالبات تمت للعديد من المنظمات بأن تعتبر بمسئوليتها تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، بأن توضح وتظهر الكيفية التي تمت فيها صرف النقود، والكشف عن العائدات على الأموال التي تم استثمارها، كما أن هذه المطالبات عملت على زيادة الوعي التنظيمي، والاهتمام بالمفاهيم التنظيمية (Neyland, 2007: 500).

إن الشفافية تكون بأفعال، وكتابات، وخطط للأفراد والجماعات أو المنظمات التي تستثني أية معلومات مستترة، كما تبين أنه في نطاق الشفافية هناك محددات للسرية، والتي هي ضد الشفافية كمفهوم، فالسرية الإدارية إذاً استخدمت مطلقاً، ينبغي استخدامها بمبررات محددة بوضوح فيما يتعلق بضرورتها، وبشكل عام ينبغي تحديدها بالنسبة للزمن والمدى، مع فهم أنه في وقت محدد يُزال تدبير السرية ذاتياً. فالسرية يماط الستار عنها لتتكشف الحقائق في النهاية، والسبب الرئيسي للسرية الإدارية المبررة هو منع الآخرين من الانتفاع بالمعلومات التي مكن أن تؤدي إلى تشوه في تنفيذ الخطة الإدارية أثناء وقت معين. وحالما يتم تطبيق الخطة ويتم عمل كل شيء في الخطة لا يعود هناك مبرر لوجود السرية (أبو النادي، 2001: 16).

وبما أن للشفافية دوراً مهماً في نجاح المنظمات الدولية، وإن مثل هذه الممارسات تبدو غير واضحة في هذه المنظمات الدولية العاملة في الدول النامية ومنها فلسطين، كما أن هذه المنظمات تعاني من مشكلات إدارية متنوعة، حيث تمارس إدارات المنظمات سياسات إدارية متنوعة ومختلفة تعكس أنماطاً إدارية تتراوح بين النمط التقليدي والنمط الحديث، وكنتيجة لسيادة الأنماط التقليدية والممارسات غير المسئولة مما يتولد عنها الكثير من المشاكل الإدارية، مما ينعكس على أداء هذه المنظمات وإدارتها. فالمنظمات الدولية العاملة في فلسطين هي مؤسسات تنظيمية تعاني كغيرها من مثل هذه المشكلات ومن التعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وعدم وضوح التعليمات، وعدم التزام كافٍ بتفعيل الشفافية، والمساءلة، وتحري النزاهة إلى حد ما، وتغييب النهج الديمقراطي، وانتشار بعض مظاهر الفساد، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة، والتمكين، وعدم امتلاك قنوات اتصال فاعلة على المستويين الداخلي والخارجي، ومحدودية الانفتاح في الإفصاح عن المعلومات على المستويين الداخليين للأفراد العاملين في هذه المنظمات، والخارجي للعامة كمنهج مؤسسي، وهذا يعتبر وجهاً من أوجه انعدام الشفافية مما يؤدي إلى ظهور وانتشار ظواهر غير مرغوب بها، مثل عدم الوضوح والغموض في الأدوار، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وتردي فعالية الاتصال الإداري، مما يؤثر سلباً على رضا العاملين، والعامة وبالتالي ينعكس على نوعية الأداء والإنتاج.

## 2.1.2 مفهوم الشفافية:

### أولاً: تعريف الشفافية لغوياً:

الشفافية من المفاهيم المعاصرة التي تستخدم اليوم على نطاق واسع في بيئة الأعمال، وهي

تعني في قاموس اللغة الانجليزية:

"An honest way of doing things that allows other people to know exactly what you are doing. It also means allowing light to pass through" (Longman Business English Dictionary, 2009: 559).

أي الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط. وتشير إلى ما يمكن الرؤيا من خلاله (حرب، 2011: 10).

وأورد (آبادي، 1999: 825) أن (الشَفّ) لغةً: هو الثوب الرقيق، وجمعه شفوف. وشفّ الثوب يشفّ شفوفاً وشفيفاً: رقّ فحكى ما تحته. أما في اللغة الانجليزية فتعني المفردة (Transparency): أي الوضوح (Obvious)، أو الشيء الجلي: "أي هي كما في الصورة المرسومة على زجاج جلي للعين من خلال نور يشع خلفها". (Webster II New College Dictionary, 1984: 722).

وتشير (الحسنات، 2013: 24) بأن الشفافية كلمة غير عربية، حيث لم تشر اللغة إلى المعنى الصريح للشفافية ولكنها أشارت إلى شف عليه ثوبه، يشف بالكسر (شفيفاً) أي رق حتى يرى ما تحته وشفوفاً "أيضاً" وثوب (شف) بفتح الشين وكسرها أي رقيق (والاشتفاف) شرب كل ما في الإناء (وشفّه الهَمّ) أي هزله.

أما (الطوخي، 2002: 185) تحدث أن معنى الشفافية في اللغة العربية من (شَفّ، يشفّ، شَفّاف، شَفِيفاً) بفتح وكسر الشين، وتعني: "القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعه خلف الشيء، وبالتالي رؤية هذه الأشياء ومعرفة حقيقتها"، وتحدث بأن الشفافية (Transparency) تعني في اللغة الإنجليزية: "أي كون الشيء شفافاً، صريح، وجلي، وواضح.

أما الشفافية حسب قاموس (Macmillan, 1995:1530-1531) فتعني ترجمة المصطلح (Transparence) ما يلي:

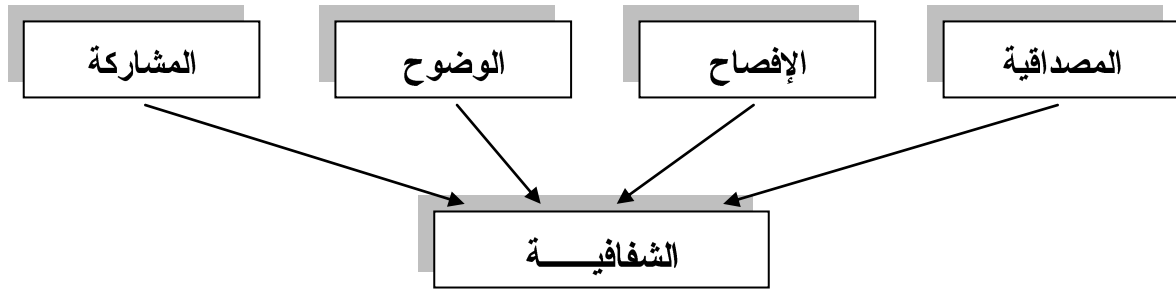
1. صفحة بلاستيكية ذات كتابات أو صور يسلط عليها الضوء من اجل إظهار تلك الكتابات أو الصور على شاشة العرض.
  2. الحالة أو الخاصية التي تمكنك وبسهولة من النظر خلالها.
  3. الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط.
- أي ما يمكن الرؤيا من خلاله أو ما لا يمنع الرؤيا، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج وبذلك يشترك المعنى اللفظي العربي مع الأجنبي في كون الشفافية الشيء الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة، ويضاده لفظ المعتم.

وإجمالاً تفسر معظم قواميس اللغة كلمة الشفافية بالوضوح، والصراحة، والنزاهة وعدم الغش. أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تضليل المعنى، أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل. فالشفافية بمعناها الواسع

تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط؛ وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة (Oliver, 2004: 3).

لقد استحوذ مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين، والاقتصاديين، والإداريين، والتربويين، بسبب التطورات الفكرية، والإدارية، والتقنية، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها إلا أن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة. والشفافية في اللغة العربية هو ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة. ويرى الكثيرون أن الشفافية تعني أن تكون كل المرافق، والمنظمات شفافة تعكس ما يجري ويدور بداخلها، بحيث تكون كل الحقائق معروضة، ومتاحة للبحث، والمساءلة، والنقاش بهدف تحسين الممارسات الإدارية التي تجري فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة. ويمكننا أن نستنتج ونخرج بشكل لهذا المضمون كما يلي (أبوكريم، 2005: 32):

شكل رقم (3): مضمون الشفافية.



المصدر: أبوكريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، البرموك 2005.

ثانياً: تعريف الشفافية اصطلاحاً:

لقد عرّفَتْها منظمة الشفافية الدولية بأنها: "المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري، تجاري أو خيري، معرفة الحقائق الأساسية، وآلياته وعملياته، إنه واجب موظفي الخدمة المدنية ليعملوا بشكل ظاهري، ومنتوق ومفهوم" (Oliver, 2004: 5).

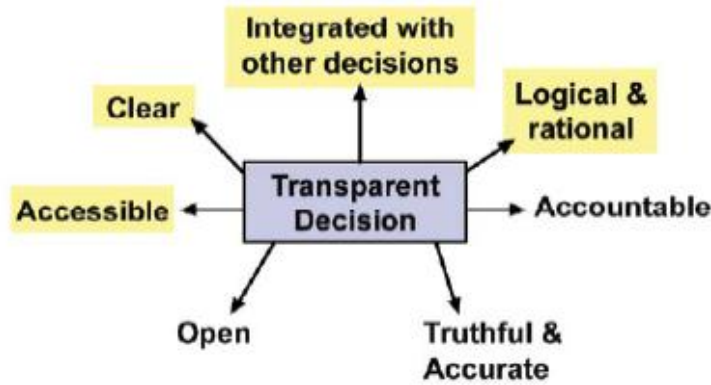
وقد عرّفَهَا (خرابشة، 1997: 341) بكونها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها، ومرورتها، وتطورها وفقاً للمتغيرات كافة بما يتناسب مع روح العصر، وكذلك تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. ومن الملاحظ على خرابشة بأنه ربط الشفافية بوضوح التشريعات، وفهمها وعدم حجب المعلومات، وأحقية الجميع بمعرفتها.

وعُني بالشفافية: وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، والتأكد من تنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها وفقاً لأخلاقيات الوظيفة لتساعد في تحقيق الكفاءة في الجهاز الإداري، ومحاربة الفساد، وتنمية الثقة والمصداقية لأفراد المجتمع، وتعزيز المؤسسة وسيادة القانون" (مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، 1997: 124).

وتعتقد (Christina Drews, 2003: 74-75) بأن مفهوم الشفافية يتحدد من خلال السمات التالية:

1. الوضوح (Clarity)، بحيث لا تحتوي على معانٍ خفية.
2. التكامل (Integration)، بحيث توضح العلاقة بين القرارات، والنشاطات الأخرى.
3. وتتضمن معلومات وصفية (Metadata) للمعلومات الإلكترونية.
4. سهولة الوصول (Accessibility)، بحيث تسمح للجميع من الوصول للوثائق واستلامها، وتوجد حواراً بين صانعي القرار والآخرين.

شكل رقم (4): مفهوم وسمات الشفافية لدى (Christina Drews).



Source: Drews, Transparency – Considerations for PPGIS Research and Development, URISA Journal Vol. 15, APA I, PP.74, 2003.

ويُعرّف (اللوزي، 2002: 144) أن الشفافية هي: "وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات وإتباع التعليمات واعتماد آليات إدارية كفئة، ومتقنة من أجل اتخاذ قرارات على مستوى عالي من الموضوعية والرصانة".

أما (Kopits & Carig, 1998: 1) فيريان أن الشفافية هي: "إمكانية الوصول الفوري إلى المعلومات الموثوقة، والشاملة في الوقت المناسب، على أن تكون مفهومة، وواضحة، وقابلة للمقارنة مع الجهات الأخرى، كما أن تعزيز المصداقية والاتفاق على أن انعدام الشفافية الإدارية تؤدي إلى عدم كفاءة المنظمة".

ويذكر (أبو النصر، 2007: 144) بأن الشفافية هي: "كشف الحقائق، والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق، وضرورة إطلاع الأعضاء، والمواطنين، والجهات المانحة، والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع، والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي".

وقد عرّفها (الغالبى والعامري، 2005: 49) بأنها جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض، وتعد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها، ومعرفة أوجه النقص، والخلل فيها.

أما (هلال، 2010: 59) فقد عرّف الشفافية على أنها حق كل فرد (من العاملين، أو المتعاملين، أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وتمثل الشفافية مدخل لوضع معايير أخلاقية وميثاق عم مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد.

أما في المؤتمر الأول للشفافية الذي عُقد في مدينة عمرة في الأردن عام 2000م، أشارت الكيلاني إلى أن الشفافية توجد حقيقة جديدة، وتعزز كل فرد للعمل في جو يتمتع بتساوي الفرص، والعدالة، والإنجاز، وأضافت بأن وجود الشفافية يضمن بقاء الخلل، والنقص في المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية بحدّها الأقل (الكيلاني وسكجها، 2000: 15-14).

ويؤكد ذلك (Ghergari, 2012: 12-14) حيث يشير إلى أن العديد من المفكرين، من مختلف مدارس الفكر، يبحثون ويتحققون من أصل نشوء مفهوم الشفافية، وأسباب زيادة الاهتمام بمفهوم الشفافية، كما أنهم يعملون على تقديم المزيد من الفحص، والتحليل، والتدقيق، والمناقشة لأنواع ومتطلبات الشفافية المختلفة.

وفي تعريف لـ (Balkin, 1998: 8) بأن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، ولكنها تحتوي أنواعاً مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وأن استخدام أنواعها المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة.

وقد أورد (قرداغي، 2011: 3) تعريفه للشفافية إجرائياً بأنها: "البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، والقرارات، والأعمال الحالية متاحة، ومنظورة، ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة".

أما (العمرى، 2012: 14) فيُعرّف الشفافية بأنها: "وجود بيئة تنظيمية، تتصف بالوضوح والعلنية، والصراحة، والانفتاح في مختلف النشاطات، ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي، وبين الأجهزة الحكومية المختلفة، وجمهور المواطنين".

وتُورد (الحسنات، 2013: 9) بأنه مفهوم الشفافية وفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR): فإن الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

ووفقاً لـ (الحسنات، 2013: 9) فإن هيئة الأمم المتحدة (United Nations) تُعرّف الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم في اتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء. أما صندوق النقد الدولي فيُعرّف الشفافية في النسخة المعدلة لدليل الشفافية المالية العامة بأنها اطلاع الجمهور على هيكل القطاع ووظائفه والبيانات التي تستند إليها السياسات المالية العامة، وحسابات القطاع العام، والتوقعات الخاصة بالمالية العامة.

### ثالثاً: تعريف الشفافية إجرائياً:

في ضوء ما ذكر من تعريفات للشفافية يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي: "الشفافية: مبدأ يدخل في جميع ممارسات المنظمة وأنشطتها، ومنهاج منظم من أجل عملية التطوير الإداري، ويرتكز على وضوح المعلومات، والقوانين، والتشريعات التي تعتمدها المنظمة في عملها وانسجامها مع بعضها البعض، والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، والنزاهة في تنفيذها، والحد من الفساد فيها في ظل بيئة تنظيمية يسودها الثقة والتمكين، إضافة إلى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي تخص المنظمة بين المستوى المقبول لدى المنظمة، وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة مع سهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع".

### 2.1.3 أهمية الشفافية:

تتبع مدى أهمية الشفافية من كونها أنها قناة مفتوحة للاتصال والتواصل، وتدفع المعلومات وحرية تبادلها ما بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وما بين الموظفين والإدارة، كما أنها تعتبر أداة



إدارية ناجعة في الرقابة على جميع الأنشطة الداخلة أو الخارجة من المنظمة، وهي بذلك تعتبر من أهم الأدوات لمحاربة الفساد الذي يستشري في المنظمات، أو الحكومات، أو الدول بشكل عام، وخاصة في الدول النامية، حيث تعتبر الشفافية العينية والمجهر الذي تمر عليه كل الإدارات، وجميع الأشخاص ذوي العلاقة بالنشاط أو العمل المراد مراقبته، كما تكمن أهمية الشفافية من حيث أنها تتطلب الكشف عن مختلف القوانين، والقواعد، والأنظمة، والتعليمات، والمعايير والآليات بشكل عام لجميع الأفراد ذوي العلاقة عملياً، والمسائلة، والمحاسبة في حالة عدم احترام، أو مراعاة تلك الآليات، والقواعد، كما وتعمل على تقليل الغموض، وسوء الفهم، والتضارب في العمل والمصالح، وتعارض الأهداف الشخصية والمنظمية.

**وتكمن أهمية الشفافية فيما يلي:**

- تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات، والقوانين، وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات، والأنظمة يعتبر سبباً رئيسياً للاجتهادات التي تخدم المصلحة الشخصية، وبشكل لا يخدم المصلحة العامة (اللوذي، 2002: 147-145).
- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، خاصة أن وجود المنظمة يعتبر من الأشياء المهمة، غير أن عدم وضوح أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري، ولذلك فإنه من أجل مكافحة الفساد لا بد من وجود الشفافية، ومعايير واضحة لذلك (اللوذي، 2002: 147-145).
- تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل، وأوضح، وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية (اللوذي، 2002: 147-145).
- إغلاق الأبواب أمام الروتين (البيروقراطية) فالشفافية في القوانين، والأنظمة تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، كالتوقيعات، والتصديقات، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة، وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لكل فئات المجتمع، والمحافظه عليها (خرابشة، 1997: 341).
- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تمكن شركاء التنمية (الحكومة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف، ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (الطوخي، 2009: 3).

- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين، وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، والوصول إلى ما يُعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة (السبيعي، 2010: 17).
- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين، والأنظمة، والتوسع في اللامركزية، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة، وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (خرابشة، 1997: 342).
- تعزز الشفافية الرقابة الذاتية، حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المُطبقة لمفهوم الشفافية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شئ واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل أنظمتها، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية (هوفماستر، 2001: 320-310).
- تعد الشفافية حياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة. وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمة (Garsten & Montoya, 2008: 599).
- ويرى (عمارة، 2008: 44-51) أن أهمية الشفافية تكمن من أنها تساعد على خلق مناخ تنظيمي صالح ينعكس إيجاباً على أداء الحكومات، والمنظمات، والأفراد، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الشفافية وسيلة للتعبير عن الذات.
- الشفافية وسيلة لتقويم عمل المنظمة وترشيد قراراتها.
- الشفافية عقيدة أخلاقية.
- الشفافية وسيلة لخلق اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
- الشفافية حافز لتحسين الأداء.
- الشفافية توحد الرؤية وتحقق التضامن.
- الشفافية وسيلة للكشف المبكر عن الأزمات.
- الشفافية وسيلة للتخفيف من الصراع التنظيمي.
- الشفافية تؤدي إلى تخصيص فاعل للمصادر في المجتمع.
- الشفافية وسيلة لعلاج النفاق التنظيمي.
- الشفافية وسيلة لدحض الإشاعة.

- أما (GreenWood & Stonington, 2003: 4-7) فقد أشارا إلى أن أهمية الشفافية تظهر من خلال عملها على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة،

والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء.

• وترجع أهمية الشفافية إلى أنها تعمل على زيادة فعالية عملية الاتصالات مع أصحاب المصالح والمعنيين، كما أنها تعمل على أن تكون العملية الديمقراطية أكثر فعالية وتأثيراً وأن تكون ذات معنى، وذات خصوصية ووضوح أكثر (Ghergari, 2012:3).

• للشفافية أهمية في أنها تزيد من ثقة المرؤوسين بالرئيس كلما كان أكثر شفافية وأكثر انفتاحاً، كما أن الشفافية تشجع على المكاشفة، والإفصاح الدقيق خاصة في أوقات الاضطرابات التي تمر بها أية منظمة، كما أن هناك توازناً بين القدرات النفسية والشفافية، حيث تعمل الشفافية على توجيه القدرات النفسية للاتجاه الصحيح (Norman et al, 2010: 362).

نستخلص من النقاط السابقة الخلاصة التالية: تعتبر المنظمة، والمجتمع الذي يتمتع بشفافية حقيقية مجتمعاً يعيش درجة مرتفعة من الرقي، والنزاهة، والحضارة، وبالتالي يتمتع بصحة إيجابية، وبدرجة إنتاج عالية ذات خواص نوعية وكمية تتناسب مع حاجاته ومتطلباته.

**ويضيف الباحث بأن من أسباب الاهتمام بالشفافية في المنظمات الدولية ما يلي:**

- فالمنظمات الدولية ذات موارد محددة ومحدودة، وهذا يتطلب حرص أكبر عليها وترشيد أكبر في استخدامها أو إنفاقها.
- المنظمات الدولية تتمتع بامتيازات قانونية، وإعفاءات ضريبية، وهذا يتطلب حسن استخدام مواردها التي حصلت عليها دون عناء نتيجة هذه الامتيازات والإعفاءات.
- موارد المنظمات الدولية هي ملك للمجتمع ككل، وليس ملكية خاصة لصاحبها حرية استخدامها وإنفاقها.
- العمل على نشر الوعي، والثقافة لدى المواطنين في مجال طبيعة، ونتائج الشفافية في العمليات التبادلية المحلية والدولية، وتطوير المبادرات، والتشريعات، والإجراءات المتعلقة بذلك.
- تعمل الشفافية على معالجة حالات تضارب المصالح والتي تفسد عملية اتخاذ القرارات، ورسم السياسات.

#### **2.1.4 فوائد تطبيق الشفافية:**

وجدت بعض الإدارات فوائد وآثار إيجابية نتيجة لتطبيق الشفافية كونها تعمل على محاربة الفساد بكافة صورته، وأشكاله حيث أن شفافية التشريعات، وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع

الانحراف، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة ضبابية المعلومات، وتبسيط الإجراءات، والإنجاز بسرعة بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة من قبل الموظفين، وكذلك فإن إغلاق الأبواب أمام الروتين (البيروقراطية) تساعد الشفافية في القوانين، والأنظمة في إزالة العوائق البيروقراطية، والروتينية كالتواقيع، والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة شفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصادقية) لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (أبو النادي، 2001: 17).

ويرى (اللوزي، 2002: 165-163) أنه في تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار

الإيجابية على الأفراد، وعلى التنظيمات الإدارية منها:

- إن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية، يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك، والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل، وأوضح، وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعياً، وتكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات، بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدي.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية، ومن ثمَّ العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات. وحتى يلتحق الأفراد بالعمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين في الأداء، والشفافية، وبناءً على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، فهذه المعايير المتبعة تشجع روح المنافسة بين العاملين، الأمر الذي يترتب عليه انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.
- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف المركزية، وهنا يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، وذلك لإعطاء الفرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات، والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.
- العمل على اختيارات القيادات الإدارية، ذات النزاهة، والأمانة، والموضوعية، والانتماء، والولاء للمنظمة وللصالح العام. إضافة لضرورة التأكد من خلال الدراسات الاستطلاعية حول

تحديد مستويات الأجور لمعرفة مدى توافقها مع المستويات المعيشية، لأغراض تعديلها حتى يتحقق الرضا الوظيفي الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيئات العمل.

• ويشير (العمرى، 2012: 20-24) نقلاً عن عدة مصادر إلى أن للشفافية فوائد كثيرة تساعد في خلق مناخ تنظيمي ينعكس إيجاباً على أداء والمنظمات، والأفراد، حيث تسهم الشفافية في التطوير والتغيير، وفي الكشف عن الأزمات ومعالجة الانحرافات قبل تفاقمها، كما وتعتبر الشفافية داعم أساس في سياسات المنظمة الساعية نحو تمكين عاملها، وفي محاربة الفساد.

ويتضح مما سبق أن الشفافية تحقق أغراضاً، وفوائد متعددة غايتها تحقيق كفاءة التنظيم، وتحقيق السعادة للجميع، من خلال الوصول إلى إنتاجية مميزة على المستوى الكمي، والنوعي. فرضاً الأفراد على مستوى التنظيم، ورضاً الجمهور المتلقي للخدمة، وذوي العلاقة أمر ليس سهل المنال، ولذلك يأمل الباحث من إدارات المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة ممثلة بمختلف المستويات الإدارية دعم ومساندة الشفافية، والتخلي عن النظرة التقليدية في إدارة هذه المنظمات، فقد أصبحت المعلومات حق الجميع في الوصول إليها، واستنباط دلالاتها على غير ما كان متعارف عليه أن المعلومة قوة ويجب احتكارها ليتسنى للقيادات السيطرة على المؤسسة ومفرداتها، والعمل على ترسيخ قيم التعاون، والنزاهة، والعمل الجماعي، والبعد عن اللامباليا، والتي تعتبر دعوى لتفشي الفساد الإداري، وعدم الالتزام بتحري النزاهة.

### 2.1.5 سياسات تطبيق الشفافية:

هناك مجموعة من السياسات، والإجراءات لأبداً من مراعاتها عند تطبيق الشفافية، وهذه السياسات تتمثل في (أبو طه، 1997: 341):

#### • برامج تثقيفية للعاملين الجدد:

الإجراء: العمل على توعية الموظف، وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية، والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته، وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة، وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية.

#### • الأدلة التنظيمية:

الإجراء: إعداد للأنظمة، والقوانين، والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلائم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

## • البلاغات والتعاميم:

الإجراء: إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل، أو الإلغاء، أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة، أو قوانين، أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين، والعمل داخل المؤسسة.

## 2.1.6 خصائص أنظمة الشفافية:

وتتمثل خصائص الشفافية في عدد من النقاط تتمثل بالآتي (الغالبى والعامري، 2002: 220-221):

### • الدقة والصدق عند تقديم المعلومة:

يجب أن تتسم المعلومة عندما يتم تقديمها بدرجة عالية من الدقة، والصدق حتى تكون شفافية.

### • كمال المعلومة:

أي توفير معلومات تامة وغير مجتزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة.

### • توقيت المعلومة:

أي أن تصل في الوقت المناسب للجهة الطالبة حيث عنصر الوقت مهم جدا في كثير من العمليات، وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير، فقد يعرضها للإهمال والنسيان كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.

### • سهولة الوصول للمعلومة:

يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.

### • سعة الانتشار:

وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير، وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.

### • التطوعية في تقديم المعلومة:

ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.

### • أقل ما يمكن من السرية:

تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة، ولا نقصد هنا كذلك البوح بكل شيء، بحيث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات، واستغلالها من قبل المنافسين وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية.

### • تنوع التقارير:

إن من أهم مزايا نظم المعلومات -كما مرّ في الفقرة السابقة- هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإنّ بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم، حيث أن انتباه المستفيد يمكن أن يجذب بوسائل مختلفة لذلك فالتنوع مهم جداً.

## • دورية التقارير وانتظامها:

إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة إيجابية جداً لنظم المعلومات وتزويد من رضا المستفيدين.

## • وجود موقع على شبكة الإنترنت:

إن منظمات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الإنترنت لفوائده الكثيرة حيث أنه يُغنيها عن فتح فروع كثيرة، ويوفر لها تكاليف كبيرة، فضلاً عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود .

ويرى الباحث وبناءً على ما تقدم فإن درجة الشفافية في تدفق المعلومات لأي منظمة تتراوح بين منظمة شفافة، وهي التي تتوفر فيها نسبة كبيرة من الصفات السابقة، في حين أن شفافية هذه المنظمة تقل كلما انخفضت عدد الصفات المتوفرة فيه. وهناك منظمة متوسطة الشفافية وهي التي تحتوي على نسبة معقولة من هذه الصفات.

## 2.1.7 أسس الشفافية :

اختلفت أدبيات الإدارة في تحديدها لأسس الشفافية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي دُرست فيها هذه الأسس، إلا أنه بشكل عام يمكن القول أن هنالك ثمانية أسس أساسية وهي (محمود، 2008: 76-77):

### شكل رقم (2) : أسس الشفافية.



(المصدر: الباحث، 2013)، بالاستناد إلى المرجع السابق (محمود، 2008: 76-77) .

## • العقلانية في الإنفاق:

وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، وقد يكون هذا الإهدار بهدف وضع المنظمة في خدمة الإدارة، وقد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى اتخاذ بعض القرارات الرئيسية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة، ومصالح العاملين بها، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر، ووضع الأساليب، والأهداف، وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة.

## • احترام القانون:

وتعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع، والنفوذ، والمناصب العليا في المنظمة، وتكريس القرارات، والقوانين من أجل خدمتها وتعزيز تقدمها.

## • التفاعل بين الأنظمة، ومؤسسات المجتمع المدني:

وتعني ايجابية العلاقة بين المنظمة، ومؤسسات المجتمع المدني، وهي النسق السياسي المتطور الذي تتيح صيرورة تماسه وتمفصله في المنظمات من مراقبة أدائها.

## • وضوح المعايير:

أي أن تكون قواعد العمل واضحة، وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها، وتعديلها لتصبح بسيطة، وفاعلة تواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد.

## • الأجواء الديمقراطية:

وتعني احترام حقوق العاملين في المنظمة على اختلافهم، وذلك يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين، والمنظمة، والمشاركة الفعالة، والمستمرة في مجتمع المنظمة ويدفع قدرة العاملين في التأثير بصنع القرارات، وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة.

## • دعم وتقنية المعلومات:

يُعد حق حرية الحصول على المعلومات من أهم المتطلبات بالنسبة للعاملين، وأصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم، وعلى المنظمات الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي تتضمن احترام خصوصية المنظمة، والعاملين عند الإفصاح عن المعلومات.

## • التعامل مع وسائل الإعلام:

وسائل الإعلام الحرة المستقلة هي الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات إلى الجمهور، ويكون التعامل معها على أساس احترام عملها، واحترام حرية أفرادها في ممارسة عملهم داخل المنظمة، وكذلك حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الإعلام.



## • القدرة على المواجهة:

وتعني قدرة القيادات على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم، وشكاويهم، إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم، والعمل على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز.

ويعتقد الباحث بأنه يتضح من خلال مفهوم الشفافية أن توافرها أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية، والتنظيمية، إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوي المعيشي للفرد، وإن متطلبات نجاح النزاهة، والشفافية متعددة ومن أهمها: ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وأن هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمة، وأن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار، والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة، وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية في المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق، والتعاون، والدقة في الإجراءات والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توافرها لتعزيز دور الشفافية، ومساندة تطبيقها.

## 2.1.8 متطلبات ترسيخ الشفافية:

يرى (شلوس، 2001: 30) أن هناك ثلاثة مجالات أساسية ينبغي التركيز عليها لزيادة الشفافية، والعمل على ترسيخها، وترسيخ متطلباتها وهي:

### • أولاً: عامل الوقاية:

ويتضمن اتخاذ الإجراءات الاحترازية الممكنة مثل إجراء بعض الإصلاحات الإدارية، والقانونية، وصيغ الخدمة العامة بالصيغة المهنية المتميزة، وتشجيع الانفتاح والتحرر، وعدم تركيز السلطة في يد شخص، أو مجموعة أشخاص في مكان معين.

### • ثانياً: إنفاذ تطبيق القانون وتفعيل المساءلة الإدارية:

وهنا لا بد من توافر جهاز رقابة فاعل مفتوح العينين، أعضائه من أصحاب الضمير الحي، ويتمتع بصلاحية واسعة، وحماية كاملة، وإعطاء دور فاعل للقضاة ضمن قوانين صارمة.

### • ثالثاً: تصحيح العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص، والمجتمع المدني:

وذلك من خلال المراجعات المستمرة للممارسات، والقوانين التي تحكم هذه العلاقات وتصحيحها، وإرساء قواعد الديمقراطية في جميع القطاعات العاملة، والهيئات الرسمية، والشعبية، ودعم حرية الكلمة لفضح كل ما هو مسكوت عنه، وإعطاء الإعلام حرية الرقابة.

كما يرى الباحث بأن إعادة هيكلة البناء التنظيمي بما يتسق مع الإجراءات الإدارية الحديثة، ومتطلبات الشفافية، يعمل على تبسيط الإجراءات، وتسهيل مهمات العمل، كما يقلل من المستويات الإدارية، وهذا كله يعتبر متطلبات هامة من أجل ترسيخ الشفافية في ظل أجواء عمل إدارية صحية، ويجعل تدفق المعلومات أوضح، وأبسط، وبالتالي يزيد من ثقة ورضا العاملين، والرؤساء، والمجتمع، وذوي العلاقة مع المنظمة.

ويرى (العموش، 2000: 70-69) بأن هناك عناصر أساسية لازمة لتعزيز الشفافية ومنها:

- انتهاج سياسة الباب المفتوح، وتوسيعها من قبل جميع الموظفين، والتعامل المباشر مع الجميع في نطاق وضع إداري معين.
- التشديد على الحاجة إلى مكافحة الوساطة (استخدام العلاقات لمكتسبات شخصية).
- تبني سياسة التناوب الوظيفي بحيث أن الموظفين الكبار يبقون في نفس المنصب لفترة طويلة مما يمكن أن يقود إلى الروتين، والحقوق المكتسبة، وهذا النظام قد يفيد الموظفين من حيث التدريب والمعلومات.
- فرض تقارير مرتبطة بحالات الفساد والفاستين، بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي واضح، حيث أن الاتهامات غير الموجودة لا يُسمح بها، ولا توضع قيود تردع المشتكي بسبب الخوف، أو قلة الثقة بالنظام.
- التركيز على أخلاقيات الوظيفة، وتقديم قواعد العقوبات، والمكافآت الإدارية في برامج التدريب.

أما (اللجنة الشعبية لجهاز المراجعة المالية، 2009: 5) فتشير لعدد من المتطلبات

لترسيخ الشفافية منها:

- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة. فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.
- تنمية القيم الدينية، والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد، وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات، وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية، واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد. ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله.

أما (العضائية، 2001: 75-74) عدة شروط أساسية لتعزيز الشفافية أهمها:

• حماية من يكشف عن التجاوزات والانحرافات: وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف، أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل، أو الفصل، أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف، وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء.

وأشار (بينو، 1997: 264) إلى أن ترسيخ الشفافية يتطلب مراجعة التشريعات، وتحديثها باستمرار، لتواكب المستجدات الحديثة، ومعالجة النصوص، والفقرات الغامضة وتوضيحها، وإعلانها، وتطوير آليات الإشراف من قِبل المديرين، وكبار الموظفين على أداء موظفين ومتابعتهم، بحيث يكونون مسئولين عن نتائج مرؤوسيهم، وتبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قِبل الموظفين، لما قد يكتنف ذلك من مسوغات للممارسات الفاسدة، ونشر المعلومات والبيانات، وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المنظمة لتكون في متناول المواطنين المعنيين بأنشطة تلك الأجهزة، وتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم، خاصة في المواقع المالية، وكشف أسماء الأشخاص المتورطين في قضايا الفساد مهما كانت مستوياتهم، ونشر الحقائق والمعلومات في وسائل الإعلام المختلفة، وتوفير الحماية، والضمانات للأشخاص، أو المنظمات، أو الشركات الخاصة التي تسهم في كشف الفساد، وضمان عدم تعرضها لإجراءات انتقامية نتيجة ذلك.

ويضيف الباحث بضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها، والعمل على تطبيقها، والعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح، والإفصاح وحرية التعبير، علماً بأن الإدارة بمفهوم الشفافية لا يقتضي من العاملين اجتناب المخالفات فقط، ولكن الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات مثل عدم الاستخدام الأمثل للموارد، أو إهدار أموال، أو استغلال النفوذ والمنصب، أو العلاقات الشخصية. ومن أجل أن يتم ذلك كله يجب العمل جنباً إلى جنب إلى تعزيز قيم المساءلة، والرقابة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة، والعمل على التركيز على مستوى الإدارة العليا ليكون مثلاً للجميع.

كما يرى الباحث أن من خلال هذه الشروط والتوصيات الواردة، والتي تعتبر جميعها ضرورية من أجل تعزيز الشفافية ومتطلبات تطبيقها وإيجادها على الأرض، ولكن يرى الباحث بأن أغلب الشروط والاهتمامات كانت تركز على التعليمات، والقرارات، والإجراءات، وخاصة تلك القرارات والإجراءات الغير واضحة والتي تتطوي على غموض، كما أن هذه المتطلبات لم تتطرق بشكل كبير لأهمية الرقابة، والمساءلة، وعدم تعقيد إجراءات العمل، وعلى ضرورة تبسيط

المستويات الإدارية، والاعتماد على أنظمة واضحة للجميع تسمح بتدفق المعلومات في ضوء الصلاحيات، والمستويات لذوي العلاقة بتلك الأنظمة، بالإضافة لضرورة أن يكون هناك بعض المعايير التي تتعلق بعمليات التحديث، وإزالة البيروقراطية، وذلك كله يمكن تعزيزه بمعايير خاصة، وبسياسة الباب المفتوح، وبتبني أنظمة ومفاهيم إدارية حديثة.

## 2.1.9 أنواع الشفافية:

بعد الإطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها فإن هناك نوعين من الشفافية يمكن التعرف عليهما، وهما: الشفافية الداخلية، والشفافية الخارجية (أبو كريم، 2005: 63-58):

- الشفافية الخارجية:

وترتبط الشفافية الخارجية في المنظمات بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي. إذ من المفترض أن تعتمد المنظمات إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المنظمة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المنظمة والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أداءاتها، وتقبل النقد الإيجابي من أجل تصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع. وأن تنتهج إدارة هذه المنظمات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا، والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة، وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات، والمعلومات المتعلقة في المنظمة، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة، والمصداقية لدى المجتمع الخارجي. حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل المنظمي والإداري مما يدفعه لدعمها، ومساندتها في تأدية واجبها، بالتالي فإن الشفافية الخارجية تتعلق بالمواطن المتأثر بالخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية، وهذا يتعلق بجملة السلوكيات، والمعاملات، والأداءات التي تتسم بالشفافية، وترتبط بين المؤسسة والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه، ويستفيد هو من خدماتها.

كما يرى الباحث بأن الشفافية الخارجية أيضاً تعتبر عاملاً آخرًا في نجاح المنظمة، وتشير للعلاقة الإيجابية ما بين المنظمة، وبين المجتمع المحلي بشتى مكوناته، فالشفافية الخارجية تساعد المنظمات على تهيئة المناخ المناسب لنمو المؤسسة على الشكل الصحيح، وتبني لها مساراً مهماً يؤثر في المجتمع ويتأثر فيه، كما تساعد على زيادة ربحية المنظمات، وزيادة سمعتها الطيبة بدلاً من الربحية. وبالتالي فالشفافية الخارجية تعنى حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المنظمة، ومشاريعها للاستفادة منها، ولا تُعنى الشفافية الخارجية بنشر المعلومات عما تم من إنجازات حققتها المنظمة فقط، بل أن تنشر معلومات حول المشاريع المستقبلية والتي تسعى إلى

تنفيذها، كما أن الشفافية الخارجية تُعنى بنشر المعلومات في الوقت المناسب للجمهور، وتوفير البيانات للجمهور، خاصة المستهدفين، والمنتفعين من نشاطات المنظمة، وذوى العلاقة.

#### - الشفافية الداخلية:

الشفافية الداخلية أيضاً تتعلق بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة، والتمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في المنظمات جملة العلاقات، والتعاملات، والسلوكيات، والأداءات التي تتسم بالشفافية، والتي تحدث داخل هذه المنظمات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية، ويتضمن المصداقية، والثقة بين الإدارة، والأفراد للقيام من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف (Bogus Empowerment) بمسؤولياتهم، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمنظمات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صناعة القرارات، ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية، والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، و التعامل بنزاهة على المستويات كافة.

وتُعرف الشفافية الداخلية على أنها نتيجة سلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية، والمتضمنة التدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة التي تعكس الدرجة التي وصل لها المستخدمون من المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم، حيث فاعلية الاتصالات المتضمنة تدفق المعلومات بين الأفراد إلى مستوى عالٍ من الثقة ممكن، حيث أن العديد من الأدبيات ذكرت أهمية دور تمكين نظم المعلومات في زيادة الشفافية، وفي السلوك التنظيمي تعتبر أيضاً كنتائج لسلوكيات الاتصال الفعالة، فعلى سبيل المثال القيادات الإدارية تعقد الاجتماعات بشكل متكرر لمشاركة المعلومات مع الأفراد لكي يتم تعميم المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الأفراد، والفريق وأهداف المؤسسة. فسلوكيات الاتصال يمكنها أيضاً أن تزيد من الشفافية، والقصور في مشاركة المعلومات من خلال الممارسات والتطبيقات المختلفة غالباً ما يعيق ويخفض قدرات صانعي القرارات على اتخاذ القرارات. وفي أدب نظم المعلومات الإدارية يعتمد كثيراً على دور نظم المعلومات في توفير الشفافية، فنظم المعلومات تستخدم لتمكين مشاركة المعلومات بين الأفراد والمؤسسة، حيث اعتبر تدفق المعلومات، وتبادلها بين أفراد المؤسسة بحرية نوع من الشفافية.

ويرى الباحث بأن الشفافية الداخلية تعتبر عاملاً مهماً في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، فالمنظمة كيان متكامل يتكون من عناصر مترابطة يعتمد بعضها على بعض. فالصورة الكلية الواضحة، ومناقشة الأفكار، والتنسيق، والتعاون بين الأداءات المختلفة للأقسام، والأفراد ضرورة لا

بدونها لرفع قدرة المنظمة على التخطيط السليم، واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلاً للمعلومات، وسلوكيات اتصال تتسم بالفاعلية.

فكلا الشقين الشفافية الداخلية، والخارجية، لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط بين هذين الشقين، وكل منهما يؤثر في الآخر، وبالتالي ينعكس على تحقيق رسالة، وأهداف المؤسسة.

### 2.1.10 مستويات الشفافية:

ينبغي توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولا بد البحث في هذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية (عليان وجرار، 1997: 354):  
أولاً: المستوى الذاتي:

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

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

### ثانياً: المستوى الشمولي:

- وفي هذا المستوى فإن الشفافية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:
- التزام المنظمة، والإدارات العليا بمبدأ سيادة القوانين والتشريعات.
- تنظيم لقاء دوري منتظم للإدارة العليا في المنظمة على أن يتميز بـ:
  - سيادة روح المشاركة والحوار.
  - البعد عن فلسفة التوجيه المباشر.
  - عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.
  - تحديد آليات التنسيق والمتابعة.

- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات، ووثائق التشريعات، ووضع موجوداته في متناول الجميع.
- تفعيل دور أجهزة الرقابة، والمحاسبة، وبعض الدوائر المعنية في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات، والمنظمات المختلفة.
- إجراء اللقاءات بصورة مستمرة، ومنتظمة بين الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة، على أن تتوفر في هذه اللقاءات الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل جميع الوحدات والأقسام، والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.

ويُمكن القول إن الدور الذي تلعبه المنظمات الدولية في ترسيخ الشفافية جاء محصلة لتفاعل ثلاث قوى على الساحة الدولية، فهناك قوى وتيارات صاحبة مصلحة حقيقية في ترسيخ الشفافية وتمثلها بشكل عام مؤسسات المجتمع المدني العالمي، وهناك قوى تحاول استغلال مفهوم الشفافية كذريعة لتحقيق مآرب سياسية وأيديولوجية وتمثلها مصالح القوى والتكتلات المهيمنة على النظام الدولي، وهناك قوى لها مصلحة في استمرار الأوضاع على ما هي عليه وتمثلها النخب الحاكمة في العديد من دول العالم الثالث، وبعض المصالح الدولية المستفيدة من فساد هذه النخب (خيرالله، 2004: 443).

ومن أبرز المنظمات الدولية التي اهتمت بموضوع الشفافية: منظمة الشفافية الدولية التي تأسست في برلين عام 1993، والتي تُركّز على بناء نظم تُجذّر الشفافية، والنزاهة في دول العالم (شلوس، 2001: 310)، والبنك الدولي الذي بدأ منذ عام 1996 بتبني خطة دولية لتحقيق الشفافية، والنزاهة قوامها منع الاحتيال، والفساد في المشاريع التي يشترك البنك في تنفيذها، وأعلن، تأييده ومشاركته في كل الجهود الدولية لمكافحة الفساد، وتوسيع جزر النزاهة (خيرالله، 2004: 439)، وكذلك صندوق النقد الدولي الذي يحاول تطبيق معايير الشفافية والمساءلة على نفسه، ويشارك في وضع معايير، ومواثيق الممارسات السليمة المقبولة في مجالات الشفافية عالمياً، ويحث الدول على سن قواعد، وقوانين محددة تضمن قدرًا ما من الشفافية والمصادقية (نافعة، 2004: 542).

### 2.1.11 مبادئ الشفافية وأساسياتها المهنية، والوظيفية:

تعتبر الشفافية بمبادئها، وقيمتها من أهم النتاجات التي أوجدتها الإدارة الحديثة، والتطورات الحديثة وبالذات التطور التكنولوجي، فأصبحت الشفافية عنوان لأي منظمة ناجحة، وأصبح مبدأ الشفافية من المبادئ التي تقوم عليها كافة الأنظمة وبجميع مستوياتها في جميع أعمالها، وأنشطتها. ويقابل الشفافية والنزاهة، السرية والفساد والذين أصبحا في دائرة النبذ، والانتقاص من الجميع، وأصبح مبدأ الشفافية وقيمه تسود كافة أنشطة، ووظائف المنظمات بجميع أجهزتها، وكما أصبحت شرطاً، ومقوماً من مقومات التنمية المستدامة، والإدارة الحديثة الناجحة.

وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلي (الطوخي، 2002: 116):

- الوضوح الإداري.
- أجور الكفاية المعيشية للعاملين.
- المعلومات لجميع العاملين.
- المحاسبة لجميع العاملين.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات.
- الشفافية المالية للموظف.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع.
- مسئولية الجميع.
- حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة.

## 2.1.12 مكونات الشفافية:

تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة التي ما يزال يكتنفها الغموض وتصب فيها اجتهادات الباحثين، والدارسين، وعلماء الإدارة. وأشار الأدب النظري إلى مجموعة من المكونات الأساسية التي تتطلب من الإدارات الشفافة إتباع سياسات معينة، أو إجراءات خاصة حيالها. ومن أهم هذه المكونات ما يأتي (عميرة، 2008: 26-29):

### • الإفصاح عن المعلومات:

إن الإفصاح عن المعلومات هو الوسيلة الأساسية في التفاهم، وهو شرط أساسي لأي جهد بشري مشترك، إفصاح الإدارة عن سياساتها، وانفتاح نشاطها المركزي على المجتمع المحلي يحقق للإدارة مجموعة من الفوائد، وفي كل الأحوال أصبح الإفصاح الذي يتسم بالشفافية مطلباً أساسياً ضرورياً لبناء ثقة المجتمع والعاملين بالإدارة العامة، على أساس إعطاء الفرصة للجميع للحصول على المعلومات الدقيقة بوقت كاف، وبآلية سليمة واضحة وبجهد أقل، وأصبح من الضروري أيضاً أن تفعل الأقسام والتنظيمات التي تضعها الإدارات العامة كذلك في الإعلان عن أعمالها. ومع التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بات هذا المطلب سهل التحقيق.

### • حق الحصول على المعلومات:

يُعد حق الحصول على المعلومات من الحقوق الأساسية للإنسان، ويلعب دوراً في ترويج القيم الاجتماعية. ويعتبر أيضاً أداة هامة لضبط الفساد، وعاملاً هاماً في المساءلة الديمقراطية. وقد وصفه البعض بأنه "أكسجين الديمقراطية"، ويلعب دوراً مركزياً في تعزيز المشاركة الفاعلة، وهو أيضاً ضروري في ضبط سيل المعلومات الحر، والذي على أساسه تعتمد خطط التنمية الصحيحة واتخاذ القرارات ضمن المحتوى والإجراءات.



ويذهب (Grigorescu, 2003 : 63) إلى أكثر من ذلك فيعد الوصول للمعلومات هو الشفافية كلها، حيث يعرف الشفافية أنها: "قدرة أي مواطن في الحصول على المعلومات". ونتيجة لأهمية المعلومات في حياة الإنسان فقد اتخذت المنظمة الأممية، والمنظمات التابعة لها، ومنظمات دولية أخرى العديد من القرارات التي تؤكد حق المواطن في الوصول للمعلومات.

#### • المشاركة:

يُعد عنصر المشاركة مكوناً أساسياً من مكونات الشفافية. ولا يمكن تصور وجود شفافية حقيقية في أجواء الانغلاق، والجمود، ومركزية القرار، والالتزام بحرفية النظام. وهذا ما دفع بعض الدول إلى سن قانون للشفافية، يضمن التعاون ويلزم الإدارات العامة بمجموعة من القواعد والإجراءات، ويمنح العاملين والمواطنين الحق بدخول الاجتماعات، والمشاركة في صياغة مسودات القرارات أو القوانين، وفي خطوات اتخاذ القرار.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث بأن التحسين والتطوير الإداري مرهون بتطبيق الشفافية من قبل القادة، والمدراء، ونشر المعلومات اللازمة التي تمكن من اتخاذ التدابير المناسبة للنهوض بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

#### 2.1.13 المشكلات التي تواجه الشفافية:

من خلال إطلاع الباحث على عدد من الأدبيات، فإن هناك عدد من المشكلات التي تعيق جهود الشفافية، ومن هذه المشكلات:

يرى (اللوزي، 2002 : 154) بأن هناك عدد من المشاكل التي تواجه الشفافية منها:

• إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين، والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري، والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

• الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية وعملية تطبيقها.

• إن الازدواجية، والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود، وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.

ويضيف (السبيعي، 2010 : 261-262) عدداً من المعوقات في طريق تطبيق الشفافية منها:

• عدم تفعيل نظام المساءلة.

- عدم وجود الأنظمة، والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.
- تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات، والاتصالات.
- تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام، ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية.
- عدم إلمام أغلب العاملين، والموظفين بحقوقهم، وواجباتهم.
- تدني مستوى التزام المنظمات بتزويد المعنيين بالبيانات، والمعلومات، وإطلاعهم على الأنظمة، وإجراءات العمل.

أما (Fung et al, 2007:72) فيعتقدوا بوجود عدد من المشاكل التي تواجه عملية الشفافية وتطبيقها منها:

- يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات، والخروقات من قِبَل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق، أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو استغلال المعلومات من قِبَل المستخدم لها، أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة.
- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها، والذي قد يعود إلى التحيز المقصود.

ويرى الباحث بأن الشفافية في المنظمات الدولية تعاني من عدد من المشكلات منها:

- الاعتماد على السلطة في الطرق التقليدية للإدارة، وعدم الاعتماد على المشاركة في الطرق الحديثة للإدارة.
- الخوف والقلق الوظيفي، وعدم السماح بإبداء الرأي، وخوف الموظفين من ضياع الوظيفة.
- قيام المنظمات بالعمل من خلال برامج محددة، وعدم القابلية لإجراء تغييرات جذرية، أو إعادة هيكلة، وعدم الاهتمام بالطرق الإدارية الحديثة.
- الجمود في سياسات وخطوات العمل، قتل الأفكار، وعدم الإبداع، والسرية المؤلمة، وحكر المعلومات، والعمل من أجل النتائج.
- توجد بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الإدارة منها: التحديات الكامنة في النظم الاجتماعية كالأمراض التنظيمية والإدارية التي أطلق عليها مسميات عديدة، والتي تعني أنها تعاني من مشكلات تتعلق بالقوانين، واللوائح، وأساليب وطرق الأداء، والأفراد، وتتفاقم هذه المشكلات المتعلقة بالقوانين واللوائح على اختلافها نتيجة لسيادة البيروقراطية في المنظمات وإداراتها.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات خالية من المبادئ والقيم الإنسانية، والإدارية، فالثقافة التنظيمية هي ثقافة ناتجة من خلال القواعد، واللوائح، والأنظمة التي تسيطر عليها المنظمة، إضافة لإشكاليات انعدام ثقافة الانتماء الذي يتم خلالها دمج أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها. إضافة إلى انعدام ثقافة الأشخاص والتي تعني أن من يدخل أية منظمة، عليه أن ينصهر في ثقافة هذه المنظمة، وأن من يخرج عن هذه الثقافة فإنه يبعد.

- الضعف العام في فاعلية الاتصال الإداري، مما أوجد عدة مشكلات في مجال الاتصالات لدى المستويات الإدارية المختلفة. مع وجود عدة إشكاليات متعلقة بوسائل الاتصال المستخدمة.
- التعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وعدم وضوح التعليمات، وعدم التزام كافٍ بتفعيل المساءلة، وتحري النزاهة إلى حد ما لدى بعض الإدارات، وتغييب النهج الديمقراطي، وانتشار بعض مظاهر الفساد، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة، والتمكين.
- انفراد المسؤولين في اتخاذ القرارات، وعدم وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين، إضافة لعدم توافر حوافز للمبدعين من العاملين في المنظمات.
- القناعات والمسلّمات المغلوطة لبعض المنظمات الدولية مثل السرية في العمل الإداري، النظر للمجتمع الخارجي على أنهم محدودى القدرات ولا يستطيعوا المشاركة في إدارة المنظمة، كذلك السلطة قوة يجب تركيزها في يد واحدة، وأنهم ذو قدرات خاصة لا يمتلكها الغير.
- وجود بعض القيم الاجتماعية المغلوطة التي تساهم بشكل فاعل في الحد من ممارسة الشفافية بالشكل المطلوب من مثل، الوساطة، والمحسوبية، والمحاباة، وخدمة الأقارب، والخوف من ضياع الوظيفة، وعدم الاعتراف بالخطأ كونه شئ معيب، وتحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق، وغيرها من المشكلات الاجتماعية.
- الخبرات القليلة لدى المنظمات في جانب العمل الإداري أثّرت على درجة هذه الممارسة.
- عدم وجود قوانين تجيز للمواطن الحصول على البيانات، والمعلومات اللازمة لتمكينه من القيام بمسؤولياته اتجاه المنظمة، وعلى رأسها مساءلة القائمين على هذه المنظمات في حالة وجود ممارسات غير سليمة.
- التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ بها، وإخفاء السلبيات، وعدم الاستفادة من نتائجها.
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق بعض الإدارات أو موظفين معينين، وانشغال بعض الإدارات الأخرى في الأعمال الروتينية مثل الأعمال الورقية والمكتبية وابتعادها عن أرض الواقع.
- المركزية في عمل المنظمات، وانفراد المسؤولين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الروتين الممل في سير المعاملات الرسمية.
- تعارض في المصالح بين الأهداف الشخصية، وأهداف المنظمة.
- نمط القيادة، والغموض، والفساد الإداري لا تُعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن المنظمة لا تُعطي الدعم اللازم لترسيخ مبادئ الشفافية.

## المبحث الثاني

### "الشفافية والمتغيرات الرئيسية"

2.2.1 مقدمة.

2.2.2 التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاف".

2.2.3 شفافية التقارير المالية والإدارية.

2.2.4 الإفصاح عن تضارب المصالح.

2.2.5 نمط القيادة والإدارة.

2.2.6 نظم الرقابة الإدارية.

2.2.7 تقييم الأداء.

## 2.2.1 مقدمة:

أصبحت الشفافية مطلبًا حضاريًا لا يستقيم العمل الإداري بدون تَبَيُّه، فقد أضحت الشفافية مطلبًا أساسيًا في التعامل مع الأحداث، فلم يَعُدَّ الإنسان يقبل بحقوق منقوصة في كافة الجوانب والمجالات، فما يحدث من تطور على النظم الإدارية وتطبيقاتها في أي مكان في هذا العالم يتأثر به الجميع، فالشفافية هي وسيلة إلى نهاية أخرى، وبيئة ثقة تخلق مجتمع يستمتع الفرد بالانضمام إليه والمشاركة فيه، من هنا يتناول هذا المبحث متغيرات ومجالات الدراسة بشكل معمق من خلال تسليط الضوء على خصائص كل متغير وعلاقته بالشفافية، حيث تناول المبحث المتغير الأول المتعلق بالتوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك) حيث تمَّ التعريف بهذه الاتفاقية وفصولها وأهم المواد والقرارات التي وردت بها وعلاقتها بتعزيز تطبيق وممارسة الشفافية ومكافحة الفساد، ثم تمَّ التطرق إلى التقارير المالية والإدارية التي تصدرها المنظمة وعلاقتها بالشفافية، وكيف تؤثر فيها، ثم متغير الإفصاح عن تضارب المصالح لأهميته حيث أن عدم الإفصاح عن تضارب المصالح هي أول خطوة للانزلاق تجاه الفساد الإداري، ولاحقاً تمَّ تناول متغير نمط القيادة والإدارة بنوع من التفصيل وعلاقته بالشفافية، حيث أن القيادة والإدارة هي أول من يعزز الشفافية، وهي السد المنيع أمام الفساد بأنواعه، ولتعزيز كل ما سبق فإن الإدارة بحاجة إلى نظم رقابة إدارية من أجل تعزيز تطبيق وممارسة الشفافية حيث كان المتغير الخامس في هذه الدراسة، كما أن الإدارة بحاجة إلى تقييم الأداء وهو المتغير الأخير بحيث يتم تطبيقه بدرجة عالية من الوضوح والشفافية.

## 2.2.2 التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك":

وتعتبر هذه الاتفاقية من أهم الاتفاقيات التي وضعتها الأمم المتحدة من أجل مكافحة الفساد في الدول المتقدمة والنامية (United Nations Convention To Counter Corruption)، حيث تم إقرارها وبُدأ العمل على وضع الخطة وتجهيزها لتدخل حيز التنفيذ في 29/سبتمبر 2003م في ميريدا بالمكسيك وبدأ التوقيع عليها هناك، ثم استمر في مقر الأمم المتحدة بنيويورك حتى 9 ديسمبر 2005م، حيث أصبحت جاهزة للتنفيذ من قبل الدول الأعضاء والأطراف الموقعة عليها (هلال، 2007: 154)، (هيئة مكافحة الفساد، 2012: 7). وقد وصل عدد الدول الأطراف فيها إلى 141 دولة بينها 15 بلدا عربياً، وتمثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التوافق الدولي حول واجبات الحد الأدنى التي يفترض بكل دولة أن تقوم بها لتضمن فعالية وجديّة جهود مكافحة الفساد داخل حدودها وعبرها (منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، 2008: 10).

وتُعَدُّ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعاهدة الأحدث في سلسلة المعاهدات الدولية التي تهدف إلى مكافحة الفساد، وهي تمثل نقطة تحول في مسار مكافحة الفساد، وتعد الأكثر شمولية وعالمية حتى الآن. كما أنها الاتفاقية الوحيدة التي تُطبق في بلدان الشرق الأوسط في ظل عدم إقرار الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، وحيث دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ عام 2005م، وتتناول القضايا الرئيسية اللازمة لمنع الفساد، وتجريمه، وتعزيزي التعاون الدولي والمساعدة التقنية، وتسهيل استرداد الموجودات. هذه الاتفاقية تُعد الأكثر شمولية وطموحاً بالمقارنة مع أي اتفاقية أخرى لمكافحة الفساد، كما أن عدد الدول الموقعة عليها، والملتزمة بها هو الأكبر والأكثر تنوعاً، وهذا الأمر يجعل من هذه الاتفاقية الملزمة معياراً عالمياً يساعد على تحليل ومن ثم مقارنة خطط الدول الأعضاء لمكافحة الفساد مع بعضها البعض (أمان ومنظمة الشفافية الدولية، 2010: 9).

وبالإطلاع على هذه الاتفاقية والتي تكونت من ديباجة و(8) فصول، وكل فصل تكون من مواد عديدة، حيث اشتملت الاتفاقية على (71) مادة، وقد تحدث الفصل الأول حول أحكام عامة بخصوص الشفافية والفساد وبعض التدابير التي يجب أن تقوم بها كل دولة، بالإضافة إلى مصطلحات عامة، أما الفصل الثاني فتحدث عن التدابير الوقائية من الفساد وسبل مكافحته، والفصل الثالث أشار إلى التجريم وآليات إنفاذ القانون، والفصل الرابع أشار للتعاون الدولي وآلياته بحيث تكون بعيدة عن شبهات الفساد، وتكون على درجة عالية من النزاهة والمكاشفة، أما الفصل الخامس فكان حول استرداد الموجودات، أما الفصل السادس فقد تطرق إلى المساعدة التقنية وتبادل المعلومات حول ما يتعلق بالفساد، أما الفصل السابع فوضع آليات لتنفيذ الاتفاقية، أما الفصل الثامن فقد ضم أحكام ختامية لتسهيل عمليات التنفيذ والتطبيق (منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، 2008: 17)، (موقع الأمم المتحدة الإلكتروني، 2013)، (موقع الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة الدولية، 2013).

وقد قام الباحث بالاستناد إلى (هلال، 2007: 160-154) بانتقاء بعض المواد والفقرات والتي وردت في الاتفاقية وتتوافق مع إجراءات، وأعمال، وأنشطة، وخدمات الأونروا حيث كانت هذه البنود على النحو التالي

- إن عدم محاربة أشكال الفساد المختلفة سيهدد استقرار المنظمة وأمنها، ويُعرض التنمية فيها للخطر، إلى جانب الصلة القائمة بين الفساد وسائر أشكال الجريمة، وخصوصاً الجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية.
- يؤدي عدم محاربة أشكال الفساد إلى زيادة أشكال الجرائم الإدارية والمالية في المنظمة بما يؤثر على الشفافية.

- ضرورة وضع تدابير إلزامية وإجرائية تؤدي لمنع ومكافحة الفساد وبما يؤدي لتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة لديها، وبصورة أكفأ، والتعاون الدولي بما في ذلك مجال استرداد الموجودات وتعزيز النزاهة والمساءلة والإدارة السليمة للممتلكات خاصة أن الفساد لم يعد شأنًا محلياً بل هو ظاهرة عالمية، مما يجلب التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمراً ضرورياً.
- التعاون مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها.
- وضع طرقاً لمكافحة الفساد من خلال سياسات فعالة متسقة، ومن خلال تعزيز مشاركة المجتمع المحلي والدولي في ذلك، وتجسيد مبادئ سياسة القانون، وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية والنزاهة والشفافية والمساءلة.
- ضرورة أن تكون عملية التوظيف والتعيين على أساس مبادئ الكفاءة، والشفافية، والمعايير الموضوعية مثل الجدارة، والإنصاف، والأهلية.
- العمل على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.
- ضرورة العمل على تدوير الموظفين ذوي المناصب العليا، والحساسة، كما وتضع أجور منصفة لهم.
- يجب القيام بتنمية وعي الأفراد بمخاطر الفساد، وأشكاله والذي يلزم وظائفهم وأعمالها، وذلك من خلال تعزيز الشفافية، والنزاهة، والأمانة، والمسئولية لديهم ووفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني.
- العمل على وضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح، وتيسير قيام الموظفين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد عندما يتنبهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم.
- العمل على إنشاء نظم شراء مناسبة تقوم على الشفافية، والتنافس، وتتسم ضمن جملة أمور بفاعليتها في منع الفساد، وإقامة نظام فعال للطعن، ضماناً لوجود سبل قانونية للتظلم، والإنصاف، وإبلاغ المواطنين والمنفعين بذلك.
- ضرورة وضع إجراءات، وآليات تسهل على الموظفين والمنفعين من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد، والقائمين عليها.
- ضرورة أن يتمتع قسمة الشؤون القانونية، والإعلام في بالاستقلالية، بحيث يعمل بالتنسيق مع باقي الأقسام على درء فرص الفساد فيها.
- العمل على وضع آليات مراقبة مناسبة لمنع الموظفين من السقوط في الفساد، وتفرض عقوبات إدارية فعالة، ومتناسبة، وردعة على عدم الامتثال لهذه الآليات، والتدابير.
- منع إساءة استخدام الامتيازات، والإعانات، والرخص التي تمنحها السلطات المحلية أو الدولية من أجل تسهيل عملية تنفيذ، وتقديم الأنشطة، والخدمات، والأعمال.

- منع ممارسة الموظفين السابقين أنشطة مهنية في القطاع الخاص بعد استقالتهم أو تقاعدهم إلا بعد فترة طويلة، خاصة عندما تكون تلك الأنشطة أو ذلك العمل له صلة مباشرة بالوظائف التي كانوا يتولون العمل بها، أو أشرفوا عليها أثناء مدة خدمتهم.
- إيجاد أنظمة داخلية للرقابة والإشراف على الأنشطة المالية لجميع الأقسام، وبوجه خاص الدائرة المالية، مع ضرورة وضع أسس معينة للإبلاغ عن المعاملات المشبوهة.
- دعم وحدة المعلومات بما يلزمها ويؤدي لتعزيز قيم الشفافية، والنزاهة، وإنشاء وحدات معلوماتية تساعد على تجميع وتبادل المعلومات مع المنظمات والمنظمات الأخرى.
- العمل على محاربة أشكال الرشوة، والمحسوبية، والمحاباة، والاختلاس بكل صورها، أو تبيد أي ممتلكات أو أموال، أو أوراق ذات قيمة، أو تسريبها بشكل أو آخر، أو إساءة استغلال الوظائف وتجريم تعمد موظفين أو عاملين للإثراء غير المشروع، ووضع عقوبات حازمة ضد المتورطين.
- عدم إعاقة سير العدالة باتخاذ تدابير تشريعية لتجريم استخدام القوة البدنية، أو التهديد، أو الترهيب، أو الوعد بميزة غير مستحقة، أو عرضها، أو منحها للتحريض على الإدلاء بشهادة زور لأفعال مجرمة، وأفعال فساد تضر بالمنظمة وبالعاملين فيها.
- تخصيص بنوداً مالية في الموازنة والمشاريع التي يتم القيام بها، بحيث تُعنى بمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة العمل.

### 2.2.3 شفافية التقارير المالية والإدارية:

من أكثر مؤشرات الشفافية شيوعاً هو مؤشر نشر تقارير دورية مالية وإدارية حول نشاطات المنظمة، ورغم أن التقرير السنوي استحقاق قانوني، لكن ضعف فاعلية الجهات الإدارية المختصة، وأجهزة الرقابة يشجع على التخلي عن هذا التقليد. كذلك يحتاج مضمون هذه التقارير إلى مراجعة حتى تصبح مفيدة من حيث وضع جمهورها في صورة أنشطتها من حيث عمل وفاعلية هيئات المنظمة المختلفة، ومن حيث المستفيدين من أنشطتها، وتوزيع هذه الأنشطة، والتزامها بالنظم والتعليمات الخاصة بالمنظمة، وحالات تجاوز هذه الأنظمة إذا حصلت، ومبررات هذا التجاوز، وكذلك وضع الجمهور في صورة علاقات المنظمة المختلفة، والتي تغيب في العادة عن تقارير المنظمات، في المقابل تحرص منظمات أخرى على إبرازها، ويأتي في الأخير من حيث استعداد المنظمات لتوفي المعلومات، بيانات التمويل، سواء مصدرها، أو حجمها، وعادة ما تشكل هذه التقارير حساسية خاصة لدى مسؤولي عدد كبير من هذه المنظمات. وربما يعود ذلك إلى غياب ضوابط للتمويل الخارجي، ودخول هذه المنظمات في شبكة علاقات ثنائية مع الممولين، وفي أحيان كثيرة تتنافس هذه المنظمات على نفس التمويل، لذا فهي حريصة على إخفاء بيانات التمويل أو جزء منها (المؤقت وآخرون، 2007: 79).



ويُعرّف (جاسر وعواشرة، 2010: 189) التقارير المالية بأنها: "مجموعة من البيانات التي يتم إعدادها وتصنيفها لتلخيص الوضع المالي لمنظمة أو مشروع ما، هذه التقارير مختلفة ولكل تقرير هدف مختلف عن التقرير الآخر، وتعتبر البيانات الواردة في هذه التقارير من مسئولية الإدارة حتى لو كانت مدققة، أو مراجعة من قبل مدققي حسابات. وتقسم التقارير المالية على الأساس النقدي-عبارة عن التقارير التي تهتم بالمقبوضات والمدفوعات-، أو أساس الاستحقاق-عبارة عن التقارير التي تهتم بالمصروفات والإيرادات-.

تُعد نشر التقارير المالية والإدارية عن المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة الدولية أمر ضروري لبناء ثقة أصحاب المصلحة وتعظيم الأثر التنموي، فالشفافية من الجوانب المهمة لتحقيق الاستدامة، ولذلك فإن سياسة نشر التقارير المالية والإدارية تعد واحدة من ركائز إطار الاستدامة الخاص بها، كما أنها تعمل على زيادة الشفافية وتعزيزها، كما أن نشر التقارير يحسن من مستوى الإفصاح في المنظمات الدولية.

وتلزم القوانين الداخلية للمنظمات، والخارجية ضرورة تقديم تقارير إدارية ومالية، ويرى الباحث بأن تقديم هذه التقارير تعزز الشفافية والمساءلة من الناحية النظرية، لكن من الناحية العملية لا يشكل تقديم التقارير للجهات المعنية إلا إجراء شكلي، ولا يتم التعامل مع مضامين هذه التقارير، كما أنه لا يُتاح للجمهور الإطلاع على فحوى هذه التقارير، وعليه من الأفضل النص في القانون على ضرورة الاحتفاظ بالتقارير، وتمكين الجمهور والجهات الرسمية من الإطلاع عليها في أي وقت.

ولا تتوفر بيانات ميدانية وموضوعية حول شفافية المنظمات الدولية في فلسطين، لكن يمكن الاعتماد على مصادر متباينة لتقديم صورة عامة حول واقع شفافية هذه المنظمات. وفيما يلي عرض لمؤشرات الشفافية فيما يخص التقارير المالية والإدارية (المؤقت وآخرون، 2007: 80-77):

• عادة تتوفر وثائق حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها. ويرتبط توفير هذه الوثائق بشروط عملها، خاصة أنها تعتمد على التمويل الخارجي، وهذه الوثائق جزء من آلية الترويج للمنظمة وتجنيب التمويل.

• وفي نفس السياق تلجأ بعض المنظمات إلى إعداد وثائقها باللغة الإنجليزية، وتستهدف الممول وليس الجمهور المحلي للاطلاع على هذه الوثائق، أما مؤشر توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المنظمة فهي ضعيفة الحضور في المنظمات بشكل عام. ففي الوقت الذي تعمل فيه بعض المنظمات على توفير هذه النظم، ونشرها للجمهور المعني، فإن منظمات أخرى لا توفر مثل هذه البيانات لموظفيها كما أن العديد من هذه المنظمات توفر ميزانيات للممول، بينما لا تعلنها للجمهور، بالإضافة إلى أن مضمون

هذه الميزانيات لا يسمح بمساءلة هذه المنظمة أو محاسبتها، خاصة في مجال مصادر التمويل وأوجه الصرف وآلياته.

- وبالنسبة لمؤشر إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المنظمة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها، فإن التفاوت كبير بين هذه المنظمات.
- ويفترض مؤشر قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين ودوليين، أو مع الجمهور المستهدف توفير البيانات اللازمة لهؤلاء الشركاء.
- وبالنسبة لمؤشرات معرفة المنتفعين بأنشطة وبرامج المنظمة وآلية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة، فإن الفرق كبير بين هذه المنظمات حسب بعد نشاطها، فالمنظمات بعضها تعمم وتزوج أسس عملها وآلية تقديم خدماتها، والبعض ما زال في مستوى التعميم ضعيفاً.
- ومن أكثر مؤشرات الشفافية شيوعاً هو مؤشر نشر تقارير دورية حول نشاطات المنظمة، وبصورة أقل حول مصادر وحجم تمويلها وشبكة علاقاتها.
- أما المؤشر الأخير وهو وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني، فهو غائب عن الغالبية العظمى من هذه المنظمات، والمقصود غياب سياسة رسمية مكتوبة تضع قواعد لنشر البيانات، تحدد مواصفات البيانات التي يجري التحفظ عليها، ومبررات هذا التحفظ. ومن التجربة الشخصية فإن تدفق البيانات يخضع لإرادة واعتبارات المسئول.

وبالإجمال فإن المنظمات الدولية تتباين من حيث درجة شفافيتها، وتتدنى أكثر نسبة المنظمات التي تمارس الشفافية في الجانب المالي، رغم أنه الجانب الذي يدور حوله الجدل أكثر من غيره من جوانب عمل هذه المنظمات، وهو الجانب الذي تنتشر حوله النقولات والشائعات.

ويرى الباحث بأن هناك مشكلة في التقارير المالية التي تقدمها المنظمات الدولية وهي في مضمون هذه التقارير، وفعاليتها في ضبط العمل، حيث أنها لا تتضمن تفاصيل تسمح بقياس كفاءة المنظمة، بمعنى الاستخدام الأفضل للموارد المالية للمنظمة، وحتى تمارس هذه المنظمات نشاطاتها في أجواء من الشفافية حسب هذه المؤشرات التي تذكرها التقارير الإدارية والمالية، يجب أن تكون هذه المؤشرات كافية لقياس مدى ممارسة الشفافية في هذه المنظمات، فوجود التقرير السنوي، أو المالي مهم بحد ذاته، لكن الأهم مضمون هذه التقارير، وحدود البيانات المضمنة في هذه التقارير، كما أن التقرير بحد ذاته ليس مؤشراً كافياً على الشفافية، أو على نزاهة المنظمة، لذلك فإن لهذه التقارير أهمية كبيرة، فمن خلالها يمكن ممارسة رقابة فاعلة على المنظمات الدولية ارتكازاً على البيانات الواردة سواء في التقارير المالية أو التقارير الإدارية، حيث أن هذه التقارير توفر الكثير من النسب، والمؤشرات، والبيانات التي يمكن استخدامها كنوع من ممارسة الرقابة بشكل شفاف.

وترتبط شفافية التقارير المالية والإدارية بمفهوم المساءلة، حيث تعني المساءلة وجود آليات لتقديم التقارير المالية والإدارية حول استخدام موارد المؤسسة، وأنشطتها، وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن الإخفاق في تحقيق أهداف الأداء المحدد، وتعني في هذا السياق تحمل مسؤولية الاختيارات والتصرفات (أمان، 2010: 8).

ويرى الباحث بأنه يجب على المنظمات الدولية القيام بالأمور التالية من أجل ضمان شفافية التقارير الإدارية والمالية الصادرة عنها:

- تحديد ما هي التقارير الإدارية والمالية الواجب إعدادها دورياً، ومعايير وأسس إعداد هذه التقارير.
- تحديد الوقت الذي يتم فيه تقديم كل تقرير، وتحديد الجهات التي يجب أن تتسلمها.
- تحضير جميع التقارير المالية بحيث يتم إعدادها وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية، والمبادئ المالية الدولية، ومعايير الضبط الداخلي المتعارف عليها والخاصة بعمل المنظمات الدولية.
- تحضير التقارير الإدارية بشكل موثق ووفقاً لاحتياجات الإدارة، وأقسام المنظمة، ومتطلبات الجهة المضيفة، ومتطلبات الجهة المانحة.
- مراجعة التقارير المالية من قبل إدارة المنظمة في الوقت المناسب، والتحقق من المعلومات الواردة في التقارير وفحصها بشكل دائم.
- إعداد تقارير إدارية حول نشاطات وأعمال المنظمات بشكل دوري، وإرساله للجهات المعنية من أجل الرقابة عليه والتأكد من سير العمل وفقاً للأهداف المخطط لها.
- تدوير طاقم الموظفين الذين يعدّون التقارير من أجل ضمان تقارير أكثر دقة، وأكثر شفافية.
- إشراك طائفة متنوعة من أصحاب المصلحة في إعداد ونشر التقارير المالية والإدارية.
- نشر التقارير على نطاق واسع، ليتمكن أصحاب المصلحة من إبداء الاعتراض في حال كانت تلك التقارير غير دقيقة، على أن يتسم النشر إلى (الموظفين، والمستفيدين، والجهات المانحة والوكالات الأخرى) بالدقة والشفافية العاليتين.
- وحيث أن التقارير هي مرآة عمل المنظمة، سيكون هناك حاجة لمجموعة من معايير التقييم لعملية نشر التقارير الإدارية والمالية، على أن يتم وضع مؤشرات موضوعية قابلة للتحقق، والتي يمكن استخدامها لقياس مدى النجاح في نشر هذه التقارير، وللتأكد من أن هذه العملية تسير في اتجاه صحيح، وأن سير العمل كان وفق المخطط له، وأن الانحرافات بسيطة ويمكن السيطرة عليها.
- أن يتم وضع آليات تلقي الملاحظات والتعليقات، ليتمكن أصحاب المصلحة من إبداء ملاحظاتهم على التقارير الإدارية والمالية.

- حفظ جميع البيانات والمستندات المساندة لعملية إعداد التقارير بشكل آمن أرشيفياً، وإلكترونياً ولعدة سنوات.
- تخصيص دائرة أو وحدة، أو أشخاص معينين للقيام بهمة إعداد ونشر التقارير الإدارية والمالية للجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المنظمة بما يضمن دقة المعلومات، والأمانة، وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة.
- متابعة التقارير التي تثير الريبة والشك للتأكد من أنها غير متحيزة أو مبالغ فيها (منظمة الشفافية الدولية، 2008: 156).

#### 2.2.4 الإفصاح عن تضارب المصالح:

تؤثر هذه الظاهرة على عمل أية منظمة، فقد انتشرت في جميع قطاعات المجتمع الخاص منها والعام، فالمصالح الشخصية تسير المهمات بسلاسة، وتسرع الإنجاز، وعلى الرغم من تعارض هذه الظاهرة قانونياً وإدارياً مع العمل إليها أنها لم تعتبر حتى الآن من مؤشرات الفساد على الرغم من أن لها آثار سلبية، وعواقب لا تُحمد عقباها في مسيرة أية منظمة، وبالتالي مسيرة المجتمع، وما زالت البوادر لتنظيم هذه الظاهرة ومكافحتها في بداياتها وتهدف غالبيتها للوقاية من الفساد في الوظائف، ولقدر أكبر من المسائلة بما يحقق النزاهة والشفافية، وبالتالي ثقة الجميع بالمنظمة، فالمصالح تتعارض عندما تتأثر موضوعية قرار موظف واستقلاليته بمصلحة شخصية مادية كانت أو معنوية تخصه مباشرة أو تخص أقرباء له، أو حيث يتأثر أداءه الوظيفي باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة، فظاهرة الإفصاح عن تضارب المصالح تؤثر تأثيراً مباشراً على الشفافية، فإن كان هناك إفصاح واضح أدى ذلك إلى أن تكون المعاملات والقرارات التي تتم في المنظمة على درجة عالية من الشفافية، أما إذا لم يكن هناك إفصاح عن تضارب المصالح وتغليب للمصالح الشخصية على الوظيفية، فإن ذلك يقود لنوع من انعدام الشفافية.

وقد نظمت المادة (4/7) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد موضوع تضارب المصالح، حيث أشارت إلى أن: "تسعى كل منظمة إلى اعتماد وترسيخ، وتدعيم نظم تعزز الشفافية، وتمنع تضارب المصالح، من حيث النص على آليات الإفصاح، وتنظيم تسجيل حالات التضارب، ووضع الجزاءات المناسبة في حال المخالفة لهذا المبدأ" (العموري وعلونة، 2010: 49).

وتشير الفقرة (5) من المادة (8) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إلى وضع تدابير ونظم تلزم الموظفين العموميين بأن يفصحوا للسلطات المعنية عن أشياء منها ما لهم من أنشطة خارجية وعمل وظيفي واستثمارات وموجودات وهبات أو منافع كبيرة قد تفضي إلى تضارب المصالح في المصالح مع مهامهم كموظفين عموميين (كاظم، 2010: 3).

كما منحت المادة (19) من قانون الكسب غير المشروع الفلسطيني، وتماشياً مع ما نصت عليه اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، كل موظف، علم بكسب غير مشروع، حق تبليغ الهيئة عن ذلك، كما وضعت هذه المادة قيداً يتعلق بعدم التعرض لمن يقوم بالتبليغ عن حالة فساد، وعدم تعريضه لأي من الإجراءات التأديبية، أو اتخاذ أية إجراءات تخل بمكانته الوظيفية (العموري وعلاونة، 2010: 57).

كما أن هناك نصوص تشير بشكل واضح لعدم جواز الجمع بين وظيفتين في المنظمة، وعلى الحد من تضارب المصالح، وضرورة الإفصاح عنه خاصة ممن تربطهم علاقات تجارية بأحد موظفي المنظمة لأحد العطاءات، أو الأعمال الخاصة بها، أو في إجراءات التوظيف، أو حتى تسهيل الحصول على منافع وغيره من الأعمال، (المؤقت، وآخرون، 2007: 23).

كما نص القانون الأساسي الفلسطيني بشكل صريح على موضوع إقرار الذمة المالية، وتضارب المصالح في المواد 2/54 و 80، وتطرق هذه النصوص إلى أمرين: الأول: يتعلق بموضوع إقرار الذمة المالية، والثاني: يتعلق بموضوع تجنب تضارب المصالح في التعاملات، أو عند استلام مهام العمل (العموري وعلاونة، 2010: 40).

وقد بدأت بعض المنظمات الدولية بتنظيم قوانين ومعايير من أجل ظاهرة تضارب المصالح، فقد قامت وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) موضع دراسة هذا البحث بوضع دليل ومعايير سلوكية حول تضارب المصالح، وقد ورد في هذا الدليل النقطة الرئيسية التالية: "أنا كموظف سأعمل على تأدية مهام عملي الرسمية، وإدارة شئوني الخاصة بطريقة تتفادى تضارب بالمصالح، ومن ثمّ تحافظ على ثقة الناس في الأونروا" ويتفرع من هذه النقطة الرئيسية (10) نقاط فرعية (UNRWA, Ethics Office, UNRWA Ethics E-Learning Program, 2013).

وتعرّف مؤسسة أمان -الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- تضارب المصالح بأنه: "وجود وضع تتضارب فيه مهام الوظيفة، والمصالح الخاصة للموظف، وضع يكون فيه لدى الموظف في المنظمة إمكانية للحصول على منفعة خاصة قد تؤثر بشكل سلبي على أدائه لمهام منصبه الوظيفي، وعلى صحاحياته، أو وضع يمكنه من اتخاذ قرار، أو المشاركة في اتخاذ قرار بشأن عام متأثراً بمصالح خاصة" (أمان، 2010: 9).

ويشير (جاسر وعواشرة، 2010: 41) إلى أن المقصود بالمصلحة الخاصة: "قيام الموظف بعمل أو الامتناع عن القيام بعمل بهدف جلب منفعة شخصية له، أو لأحد أفراد أسرته، أو عائلته، أو حزبه السياسي، أو لأية جهة أخرى بشكل غير مشروع".

أما منظمة الشفافية الدولية تُعرف تضارب المصالح بأنه: "الحالة التي تواجهها المؤسسة عندما تؤثر مصالح الموظف الفردية والخاصة على تصرفه بصورة موضوعية وعادلة، حيث يمكن أن يتغير سلوك الموظف وتختلف آلية اتخاذ القرارات بهدف تحقيق مكاسب شخصية لنفسه، أو الأفراد من عائلته وأصدقائه مما يشكل عائقاً لعمل المؤسسة"، ولا بد من الإشارة إلى أن تضارب المصالح لا يعتبر نوعاً من أنواع الفساد بحد ذاته ولكنه قد يؤدي لحدوثه، وخصوصاً عند عدم الإعلان عنه، لذلك يجب إيلاء هذا الأمر أهمية بالغة ومعرفة تصورات الآخرين عن ماهية تضارب المصالح حتى لا يتسبب أي خطأ بهز سياسة عدم التسامح مع الفساد للمؤسسة، حيث يؤدي الحرص على عدم حدوث أي تضارب في المصالح أثناء عملية صنع القرار إلى ضمان سلوكيات وظيفية عادلة، وموضوعية، وتخدم المؤسسة بالدرجة الأولى (هيز وآخرون، 2008: 106).

ويذكر (كاظم، 2010: 11) أن تضارب المصالح هو: "أي وضع تتحرف فيه المصلحة الشخصية للشخص، أو مصالح أقاربه، أو أشخاص آخرين تربطه بهم مصالح شخصية، أو تجارية، عن مصلحة الموقع الوظيفي الذي يشغله، بحيث يمكن أن يؤثر على القرار الذي يتخذه حتى دون ملاحظة هذا التأثير، وبما يؤدي إلى خلق انطباع لدى الآخرين بعدم نزاهة هذا الشخص واستقامته.

ويشير تعبير "تضارب المصالح" إلى أي مصلحة مهنية أو مالية أو أي مصلحة أخرى يمكن أن: (1) تنال بدرجة كبيرة من موضوعية أي شخص في اضطلاعهم بواجباتهم ومسؤولياتهم قبل المنظمة، و (2) تُعطي مزية غير عادلة لأي شخص أو منظمة. ولأغراض هذه السياسة، فالظروف التي يمكن أن تحمل شخصاً معقولاً على الشك في موضوعية أحد الأفراد، أو فيما إذا كانت قد أوجدت مزية غير عادلة، تشكل تضارباً محتملاً في المصالح، ويجب أن تخضع أوجه التضارب هذه للكشف عنها (IPCC, 2010: 2).

ويرى الباحث بأن تضارب المصالح هو: "موقف يضطر فيه الفرد سواء كان يعمل في منظمة حكومية، أو خاصة، أو دولية الاختيار بين واجبات ومتطلبات عمله، أو مصالحه الشخصية، مما يضعف من قدرته على أداء واجباته الوظيفية بنزاهة وشفافية، مما يؤثر على الفرد في اتخاذ قراراته بما يؤثر سلباً على متطلبات عمله، وإيجاباً لمصالحه الشخصية، أو مصالح أقرباء أو أصدقاء له، فتضارب المصالح هو موقف شبيهة تغليب مصلحة خاصة على مصلحة عامة.

ولا يجوز للموظفين الانخراط بأي نشاط أو سلوك يمكن أن يؤدي لمنفعة خاصة أو شخصية قد تؤثر على مصلحة المؤسسة، لذلك يجب على الموظفين تجنب حصول أي تضارب بين المصالح الشخصية، والقرارات المهنية وذلك بتحييد المصالح الشخصية أو بالانسحاب من أي موضوعات شائكة من هذه الناحية في العمل، كما يجب وضع سياسة خاصة بقبول الموظفين للهدايا وهم على

رأس عملهم، وإنشاء مكتب إرشاد أخلاقي يوفر لهم النصح عند الحاجة، كما أنه يجب أن يلتزم الموظفون بالتوقيع على بيان سنوي يظهر وعيهم بالتعليمات، ويكشف عن أي حالة محتملة أو حقيقية لتضارب المصالح (هيز وآخرون، 2008: 106).

والقائمة طويلة عندما يأتي الأمر لشرعنة أو تغطية تضارب المصالح، ومنحها غلافاً عقلياً، ومنطقياً، ومقبولاً، إن تضارب المصالح في الوظائف الخاصة والعامة سبب رئيسي لكل أنواع التدهور الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي فيطلق عليه المتخصصين (Anomie) ويُعني غياب المعيارية، وطغيان الولاءات الشخصية، أو حتى غياباً ملحوظاً في الولاءات العامة التي تتعلق بأداء الوظيفة، فعندما تعم هذه الظاهر غير الحضارية في أي مجتمع إنساني، فكيف بنا ألا نتوقع تدهور التدرجي حتى ينفرد كما ينفرد العقد بسبب تجاهل البعض التدقيق في تضارب المصالح في هذه، أو تلك الوظيفة أو غيرها من مواقع القوة التي تُمنح هذه الأيام في المجتمعات الإنسانية (كاظم، 2010: 9).

إنه من الأجدر على العاملين في أية منظمة ألا يتم قبول هدايا أو منافع بدلاً من الخدمات والمنافع التي تقدمها المنظمة، نظراً لأن هذه الخدمات والمنافع هي في الأصل من حق المستفيدين، وأن الموظفين أصلاً يتقاضون أجراً مقابل تقديمهم هذه الخدمات والمنافع، لذا عليهم تقديمها دون مقابل وبشكل طوعي، ولكن نظراً لأننا في مجتمعنا الإسلامي قد يكون هناك نوع من تبادل الهدايا أو التذكارات كتعبير عن التقدير والاحترام، هنا يجب أن تقوم المنظمة بإعداد سجل خاص بتلك الهدايا أو التذكارات، وعلى الموظفين الذين قد يتلقوا مثلها أن يقوموا بتسليمها مباشرة للمنظمة، والتبليغ عنها مهما كان نوع، أو حجم تلك الهدية أو التذكار، لأن الموظف تلقاها مقابل خدمة تؤديها المنظمة للمنتفعين، وبالتالي فهي تعتبر جزءاً من ملكية المنظمة.

ويرى الباحث بضرورة أن تقوم المنظمات الدولية بتفعيل إقرار الذمة المالية للموظفين، ووضع آلية لمعرفة التضارب في المصالح في حال حدوثها. فتضارب المصالح من أبرز قضايا الفساد التي يمكن أن تعاني منها المنظمات الدولية، فإيجاد قسم أو هيئة لتعزيز وتفعيل موضوع الإفصاح تضارب المصالح، بحيث يكون هذا الجسم مسئولاً عن تسجيل حالات تضارب المصالح، وتسجيل الهدايا وتوثيقها، وتوثيق الإكراميات، وأية مزايا أخرى.

### أنواع تضارب المصالح في المنظمات الدولية:

#### • أولاً: حقيقي:

يحدث هذا الأمر عندما تتدخل المصالح الشخصية في مهام العمل الرسمية.

• **ثانياً: جلي:**

يحدث هذا الأمر عندما يكون هناك احتمال في المستقبل أن المصالح الشخصية قد تؤثر في مهام العمل الرسمية.

• **ثالثاً: محتمل:**

يحدث هذا الأمر عندما يكون هناك تصور معقول بأن المصالح الشخصية تتدخل في مهام العمل الرسمية. (UNRWA, Ethics Office, UNRWA Ethics E-Learning Program, 2013).

**العوامل التي تتحكم في تضارب المصالح:**

يتحكم في تضارب المصالح عدة كوابح ومحددات مهمة يجب التأكد من وجودها وهي (المركز اللبناني للدراسات، 2005: 202-201):

• **أولاً: الجانب الأخلاقي:**

من الطبيعي أن يتعرض الموظف لمواقف تتضارب فيه مصالح العمل مع المصالح الشخصية، فالموظف يعيش في المجتمع الذي يعمل فيه، والذي تتشابهك باستمرار فيه. فالوازع الأخلاقي أساسي في ضمان عدم استغلال الموظف موقعه، ولكن يجب أن تتوفر آليات محددة، مثل تنبيه الموظف وتدريبه على المواقع التي قد تتضارب المصالح فيها، وتقديم حوافز مادية ومعنوية تحمي الموظف من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة.

• **ثانياً: الجانب القانوني:**

على الرغم من أن القانون وحده ليس ضاماناً كافياً لتجنب تضارب المصالح، فإن وجود نص قانوني واضح يحمل تعريفاً لتضارب المصالح، ويوجب الموظف على إشهار المعلومات المتعلقة بالمهمة التي يقوم بها، ويفرض عقوبات واضحة في حال حدوث خلل ما، هذا النص يمثل خطوة مهمة على طريق تجنب تضارب المصالح، ثم إن وجود نصوص قانونية كهذه يوفر أداة في أيدي نشاط المجتمع المدني لإثارة الوعي حول الظاهرة، وإثارة قضايا قانونية ومجتمعية أيضاً ضد تضارب المصالح.

• **ثالثاً: سمعة الموظف:**

تتأثر سمعة الموظف بأي شبهة أو شائعة حول تضارب المصالح حتى لو كان القرار الذي اتخذ صائباً ولمصلحة العمل، لذا فإن إلتقاء الموظف لمواطني الشبهات أفضل له، هذا إضافة إلى اعتماد مبادئ الشفافية، والوضوح في مبررات القرار الذي تم اتخاذه، وكلما ارتفعت مكانة الموظف أو منصبه أو منزلته في السلم الوظيفي، كان من الضروري الاهتمام بأصغر التفاصيل التي قد تثير شبهات تضارب المصالح.



## • رابعاً: سمعة المنظمة:

تثير شبهات تضارب المصالح شكوكاً حول المنظمة وليس حول الموظف فقط، لذا تتحمل المنظمة مسؤولية خاصة في رقابة الإجراءات، وسلامتها فسمعة المنظمة تحدد مدى ثقة الجمهور بها، كما تتحمل المنظمة تعزيز وتشجيع موظفيها الذين يحرصون على الشفافية والنزاهة في عملهم، وتتحمل أيضاً مسؤولية تطوير وتطبيق ميثاق أخلاقي للإجراءات الإدارية التي تقع تحت مسؤوليتها. ومن أهم القضايا المتعلقة بتضارب المصالح هو تسريب معلومات مهمة من قبل موظفين على درجات وظيفية عالية قد تؤثر في اتخاذ قرارات معينة لصالح أصدقاء أو أقرباء لها.

## أسباب تضارب المصالح (المركز اللبناني للدراسات، 2005: 205-204):

- تأثير القيم الاجتماعية السائدة (مثل الولاء، والعشائري)، وإعادة إنتاجها دون استجابة للمتغيرات الحديثة.
- انتشار الفقر، والظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة، والتي تؤدي إلى شح المصادر اللازمة لخلق فرص عمل، أو لأداء الخدمات، والتي تترافق مع ارتفاع معدلات الخصوبة التي رفع دورها معدلات الإعالة، وتضيف أعباء في توفير الخدمات الأساسية الأمر الذي يزيد من التنافس على خدمات محدودة، وتؤدي إلى لجوء البعض إلى الوساطة للفوز بهذه الخدمات.
- عجز المنظمات عن تقديم الخدمات المنوطة بها بسبب الترهل الوظيفي، وقلة الكفاءة الأمر الذي يدفع المنتفعين إلى البحث عن وساطة لتسهيل الحصول على بعض الخدمات.
- انتشار البطالة وبخاصة بين فئات الشباب، حيث يزداد عدد الباحثين عن عمل سنوياً وبإطراد مستمر، وهي زيادة لا تتسجم مع فرص العمل المتوافرة، الأمر الذي يولد بيئة ضاغطة لاستخدام الوساطة، والمحسوبة لشغل الوظائف المحدودة على حساب المنافسة، والفرص المتكافئة.
- تكاسل وتباطئ بعض الموظفين من رؤساء ومروّسين، وإهمالهم وتقصيرهما في أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم الأمر الذي يضطر المنتفعين إلى طلب الوساطة لاستعجال معاملاتهم.
- غياب الأنظمة والتعليمات الواضحة للمنتفعين، وعدم وعيهم بها، وعدم وجود جهات موثوق فيها يمكنهم اللجوء إليها لتقديم شكاوى في حال عدم تفيد الموظفين بهذه الأنظمة والإجراءات.
- غياب الثقة بنزاهة المنظمات، أو بالقيادات والمدراء، وحتى الموظفين أحياناً.

ويرى الباحث أنه من أجل منع تضارب المصالح وتعزيز الشفافية يجب أن تعمل المنظمات الدولية على:

- وضع وتطبيق سياسات وإجراءات فاعلة، وإصدار أنظمة، وتعليمات، ونشرات تنظم موضوع تضارب المصالح، بحيث تعمل هذه الأنظمة والتعليمات والقوانين على تنظيم تضارب المصالح، وتسجل الهدايا، والإكراميات، والمزايا، مع إيجاد أنظمة وتعليمات منصوصة على ضرورة

الإفصاح في حالة وجود تضارب في المصالح، بحيث تتم هذه النقطة على أساس مشاركة جميع الفئات من داخل المنظمة وحتى خارجها.

• تحديد جهة مختصة تكون مسئولة عن عمليات الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب مصالح، على أن تقوم هذه الجهة بوضع آليات لاكتشاف وجود حالة تضارب مصالح، أو تسجيل الهدايا. إضافة لأن تكون هذه الجهة عبارة عن قسم يتكون من عدة شعب قانونية، وإدارية، ومالية، وتحقيق وغيره.

• تعديل بعض القوانين، والإجراءات، واللوائح التي لم تتناول موضوع تضارب المصالح في نصوصها، أو إقرار الذمة المالية، خاصة في قوانين المشتريات، والعطاءات، والمقاولات، والتدقيق، والمشاريع، وغيرها.

• الإعلان والنص بشكل واضح في إجراءات ولوائح مُعلنة على الجزاءات في حال وجود تضارب في المصالح، ولم يتم الشخص المعني بالإبلاغ والإفصاح عنها.

• وضع مدونات لسلوك العاملين، تركز بشكل أساسي على مبادئ الإفصاح والشفافية، وذلك من أجل تجنب تضارب المصالح في أعمالهم، ومسئولياتهم، والعمل على الحد من ظاهرة تضارب المصالح ومحاربتها والسيطرة عليها، بل والوقاية منها، كل ذلك بهدف رفع الوعي لدى العاملين، والمجتمع بمخاطرها، وضرورة محاسبة مرتكبيها بشكل علني، لأن هذه الظاهرة تعمل على تقويض الشفافية، والقيم الأخلاقية والعدالة، وتؤثر على التنمية المستدامة.

• الطلب من المدراء، والموظفين الإشهار عن أصولهم، ومصالحهم، فالإفشاء عن المصالح والأصول يمكن أن يشكل أساساً للكشف عن التناقضات غير العادية بين دخل أفراد طاقم العمل وأصولهم وأسلوب حياتهم. ويكون الإفشاء عن الأصول مفيداً ونافعاً في حال تم رصده بانتظام وتحديثه كل عام، والإشهار عن المصالح ضروري جداً لوضع السياسة العامة بشأن تضارب المصالح. ويجب جعل الإشهار عن المصالح والأصول إلزامياً ما عدا في الحالات التي تنتهك قوانين الخصوصية.

• أن يتم تصميم المواصفات الفنية للخدمات التي تقدمها المنظمات الدولية أو في عمليات الشراء والتوريد لديها ومراقبتها حتى لا يتم تحريف وثائق معينة وشروط مرجعية، أو تحديد كمية ونوعية تلك المواصفات من أجل أن تتناسب مع مورد بعينه، أو حتى إجراء تغييرات جذرية في إجراءات العمل، يجب أن يكون هناك لجنة يتكون طاقمها من أفراد من داخل المنظمة ومن جهة خارجية ذات علاقة وتختص بمثل هذه الأمور، حتى لا تكون المواصفات الفنية في صالح بعض الموردين أو لاستبعاد آخرين كنتيجة محتملة للرشوة أو الإكراه، أو تضارب المصالح.

- أن يقوم الموظف الجديد بالتوقيع على مدونة قواعد السلوك، وعلى سياسة تضارب المصالح ليكون ذلك أحد شروط التوظيف، بحيث يتم توضيح ماهية تضارب المصالح خلال فترة التدريبات الأولية للموظفين، على أن يتم التأكد من قيام الموظفين من الإفصاح عن تضارب المصالح.
- شرح التعليمات المتعلقة بتضارب المصالح بشكل واضح للموظفين، والتأكد من وعيهم بأن وجود تضارب في المصالح لا يعد أمراً خاطئاً بحد ذاته ولكن عدم الإبلاغ عنه والاستمرار في العمل على قرارات يمكن أن تتأثر به ليس مقبولاً على الإطلاق، ولذلك لا بد من توفير آلية مريحة للموظفين للتبليغ عن مثل هذه الحالات.
- التأكيد على الموظفين بأن يؤدي واجباته الوظيفية بكل أمانة، وكفاءة، وإخلاص، وحرص على المصلحة العامة، دون أن تؤثر الالتزامات، أو النشاطات الخارجية في حسن أداء الواجب الوظيفي، وضرورة ألا يقوم بإجراء تصريحات عن طبيعة عمله، وعن أسرار المنظمة التي يعمل بها، أو نيابة عن المؤسسة دون تخويل مكتوب.
- وضع إجراءات واضحة ومعلنة بسياسة قبول الهدايا والإكراميات والتبليغ عنها، أو التعامل مع الموردين والمنتفعين بما لا يؤثر على الحيادية أو نزاهة الموظفين.
- أن يتم وضع جانب قانوني في المنظمة يحمل تعريفاً محدداً لتضارب المصالح، ويحدد التجاوزات الخاصة بتضارب المصالح، والحالات التي يتوجب فيها على الموظف إشهار المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به، وتجرى تعارض المصالح، وتحديد العقوبات الملائمة على كل تجاوز، على أن يتم الإعلان عن ذلك لجميع الموظفين، والمنتفعين أيضاً.
- عقد الدورات التدريبية، وورش العمل التي تركز على أخلاقيات العمل، والسلوكيات الشخصية للموظفين، والتركيز على جانب تضارب المصالح.
- وضع أدلة إجرائية واضحة ومحددة لسير العمل داخل المنظمة بحيث تكون معلنة للموظف، ولمنتفي الخدمة، والمراجع على حد سواء، مع تفعيل إجراءات الرقابة الداخلية حول هذا الموضوع.

## 2.2.5 نمط القيادة والإدارة:

إن العاملين بأي منظمة يتأثرون بحجم التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تلقائياً تلقى بظلالها على المؤسسة وعملها، فذلك التغير يتطلب تطوير لآليات وأساليب العمل، من أجل التكيف مع هذه التغييرات، إضافة إلى ذلك فإن أنماط القيادة والإدارة يجب أن تتغير في ضوء تلك التغييرات الحادثة بحيث تكون هذه التغييرات داعمة للعاملين ولمشاركاتهم في اتخاذ القرارات، وفي الإدارة مما يؤثر إيجاباً على قدراتهم، ومعارفهم، وسلوكهم. فأنماط القيادة والإدارة تعمل على تشجيع العاملين في كل المستويات الإدارية على تبادل الأفكار، والعمل على تحقيق الأهداف بشكل

تشاركي، والتوجه نحو حل المشكلات، والعمل على إنجاز أية مهمة، وبالتالي رفع أداء المنظمة ككل.

إن نمط القيادة والإدارة المُتَّبَع في أيّة منظمة تعتبر عنصر هام من متطلبات الشفافية، وذو أهمية كبيرة، وينبع هذا الأمر من مدي تكيّف المنظمة مع محيطها الخارجي وقدرتها علي التعامل بمستويات أفضل من القيادة والإدارة، والتي تساعد علي بناء قدرة العاملين بتطوير قدراتهم والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك، واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم، وهذا يجعل العاملين لديهم قدراً عالياً من الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمنظمة.

والمنظمات الدولية مثلها مثل أيّة مؤسسات أخرى تسعى بشكل دائم نحو التحديث ومواكبة التطورات والمستجدات للرفي بمخرجاتها من خلال تَبَنِّي مثل هذه المفاهيم التي أصبحت مطلباً لا يمكن تجاهله، وشرطاً تشترطه العديد من المنظمات الدولية الكبرى، والحكومات في تعاملاتها، والإدارات على مختلف مستوياتها.

**أما القيادة التي تتسم ممارساتها بالشفافية فيرى (Lidsky, 2005: 1-2) أنها قيادة لابد**

**أن تتصف بجملة من الصفات، ويذكر منها:**

- الاعتراف بالأخطاء وأخبار المسؤولين في المستويات العليا عنها.
- عدم استغلال وقت العمل في أمر شخصي مهما كانت الأسباب، ومهما صغر الأمر.
- التواصل والوصول لكل فرد من أفراد المؤسسة بسهولة، مع استطاعة وسهولة وصول كل فرد لهذه القيادة ببسر.
- مواجهة الإخفاقات، والإبلاغ عنها علناً.

**أما الممارسات التمكينية التي تصدر عن القيادة، والإدارة العليا التي تدعم الشفافية وترسخها في**

**أية منظمة فتشتمل على ما يلي:**

- التعبير عن الثقة بالمرؤوسين في تقديم أداء عالي.
- تعزيز الفرص التي تمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرارات.
- الابتعاد عن القيود البيروقراطية.
- تحديد أهداف ملهمة وذات معنى تدعم تقدم الموظفين.
- اختيار مديرين يميلون إلى استخدام النفوذ، والسلطة بشكل إيجابي.
- التأكيد على التحفيز ونظم المكافآت للموظفين الذين يؤدون أعمالهم بشكل غير عادي، مما يؤدي إلى شعور أكبر بالكفاءة الذاتية.

• جعل الوظائف تتطوي على مهام متنوعة، توفر عوامل شخصية أكبر، وأستقلالية أكثر، وتحكم مناسب، ومستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية، وآفاق تقدم ونهوض عالية، كل هذه النقاط تعمل على زيادة تمكين المرؤوسين. (Conger & Manungo,1988 : 478).

والقيادة الناجحة هي التي تحافظ على مساعدة ومساندة الأفراد وتمكينهم من تطوير استراتيجياتهم وتوفير سبل الراحة لهم من خلال إشراكهم في أخبار المؤسسة وبياناتها بإحساس قوي بالعمل الجماعي المتحمل للمسؤولية في صناعة القرارات المعتمدة على ثروة كبيرة من المعلومات التي يصلونها. وعلى القيادة أن تتحاور مع المديرين بشكل مستمر حول نوع المعلومة الملائمة والتي يمكن الكشف عنها. وعلى القيادات أيضا أن لا تأخذ على عاتقها التزامات شاملة بالانفتاح الكلي بل عليها أن تكون حذرة في التزاماتها على نحو يساهم في مجارة الأمور. وهذا يعني أن تستخدم القيادات الأسلوب الدقيق في مناقشة المعلومات ومضامينها في المكان والوقت المناسب ومع المجموعات المختلفة تحت ظروف وقواعد إجرائية (3-4) (Michelman, 2004).

### القيادة الإدارية والشفافية (Crumpton, 2011: 126-127):

تؤثر القوى الخارجية في عملية القيادة الإدارية والتي بدورها قد تؤثر على تصورات وآراء العاملين، وأصحاب المصالح، ولذلك فمن الأهمية بمكان أن يحافظ القادة الإداريين على ثقة موظفيهم بهم، والذين بدورهم سوف يبقون على الدعم الدائم لهم، وللحفاظ على هذه الثقة، يجب أن يكون القادة أكثر شفافية في طريقة جمعهم للمعلومات والطريقة التي يتخذون فيها القرارات.

ويقدم (Crumpton) عدة قواعد من أجل أن يكون القادة الإداريين أكثر شفافية ووضوحاً:

1. يجب أن يكرر القائد الإداري استراتيجياته مرات عدة، ودائماً يجب أن يُذكر الآخرين بالغايات والأهداف التي يتعين الالتزام بها وتحقيقها.
2. ضرورة سماع المخاوف والمشاعر التي يُبديها الآخريين، وخاصة المتأثرون بالقرارات والخطط.
3. يجب أن يتم وضع الاحتياجات، والاهتمامات الفردية التي قد تؤثر على الأهداف الجماعية جانباً.
4. يجب أن يقوم بفصل الحقائق عن الخيالات والإشاعات التي تتناول الأكاذيب والناجمة عن التخمين أو التحيز.
5. يجب أن يقوم باحتواء الأخبار السيئة، فعادةً ما ترتبط الأوضاع الصعبة بأمر سيئة أو مكروهة، لذلك يجب أن يكون في المقدمة، ويواجه تلك الظروف الصعبة من أجل كسب ثقة الآخريين.
6. إن مسألة الثقة وأهمية المحافظة عليها، وتطوير العلاقات مع الآخريين هو من الأسباب المهمة التي تدفعنا للاهتمام بالشفافية. فعملية التأثير في الآخريين وإحداث التغيير المطلوب ينصب على مدى تأثير الآخريين بالقيادة بأقوالهم وأفعالهم، فعلماء السلوك الشخصي يرون بأنه من أجل يكسب القادة الإداريين ثقة الآخريين بدلاً من محاولة إقناعهم بوجهات النظر، يجب أن يحافظوا على درجة عالية من الشفافية

في عمليات التخطيط، والإجراءات التي يتم اتخاذها والقيام بها من اجل أن يكون لهم تأثير قيادي واضح على الأتباع وأصحاب المصالح بناءً على ذلك.

7. يجب أن يكون القادة الإداريون جاهزون، ومستعدون للتعرض لبعض الإشكاليات التي تواجههم في السماح للآخرين لرؤية عملية التخطيط.

8. يجب على القائد الإداري أن يفتح قنوات اتصال مع الأفراد أو الجماعات المشاركة من أجل التعبير عن آراءهم واستفساراتهم بحرية دون خوف.

9. يجب على القائد الإداري بأن يسمح بالمشاركة في المعلومات ذات الصلة وخاصة لأولئك الذين يتأثرون بتلك المعلومات.

10. يجب أن يكون القادة الإداريين على دراية كبيرة بأسباب ودوافع كل قرار يتم اتخاذه.

11. يجب أن يكون القادة الإداريين على علم بأن الشفافية الكاملة تتطلب منهم الكشف عن أخلاقيات وقيم حميدة تتناسب مع جميع الأوضاع التي يكونوا فيها.

وتتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح، والوضوح في تعامله مع الآخرين، وذلك من خلال مشاركة الآخرين في حيثيات المعلومات اللازمة في صنع القرارات، مع العمل على تشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه، ودوافعه، وعواطفه الذاتية والتي من شأنها أن تعمل على تمكين المرؤوسين من تقييم تصرفاته المهنية، والأخلاقية بدقة عالية عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح، أو الشفافية، وبالتالي سينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (Norman et al, 2010: 352).

**مداخل إدارية وقيادية في إدارة المنظمات بطرق أكثر وضوحاً وشفافية:**

• **مدخل الإدارة المفتوحة:**

إن مدخل الإدارة المفتوحة، أو الإدارة على المكشوف طريقة جديدة للتفكير بدلاً من النظرة التقليدية، وتقوم الإدارة المفتوحة على أساليب وطرق إدارية حديثة تسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم.

وتحمل الإدارة المفتوحة الكثير من المميزات، والتفاصيل في محتواها، يمكن رصد وعرض بعض من هذا المحتوى كما يأتي:

• تعتبر الإدارة المفتوحة إحدى صور التغيير الفعال في الطرق، والأساليب الإدارية حيث التغيير يتم من داخل منظمات الأعمال ويصبح جميع العاملين قادة للتغيير، ويتم ذلك طواعية من كافة الأطراف، وهكذا تقل المقاومة، وتعزز القناعة بأحداث التغيير.

• يتم من خلال هذا المنهج التقييم المستمر للأداء.

- تتسجم إدارة النظم المفتوحة مع التحديات الحالية العالمية من خلال انسجام مصالح العاملين بمصالح منظماتهم من خلال حقوق الملكية المشتركة والمضطررة.
- تعمل الإدارة المفتوحة على المشاركة الفعلية وتحمل المسؤولية في كافة المستويات والمجالات.
- تركز الإدارة المفتوحة على مساهمة الجميع في حل المشكلات، وترشيد التكاليف ودعم المنظمة في كافة المجالات من خلال توسيع مفهوم الدور لدى العاملين.
- اتساع دائرة مسؤولية تحقيق النجاح لتشمل جميع العاملين، والإدارة من خلال المشاركة في حقوق الملكية، وتفعيل دور الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء الإنساني.
- تعمل الإدارة المفتوحة على التركيز على احتواء الأهداف الكلية للأهداف الفرعية حيث يتم الانسجام والتكامل.
- الاهتمام بالمشاركة في المعلومات وسرعة تداولها (عامر، 2003: 54-56).

وتعتبر (أبو بكر، 2001: 53-55) أن الإدارة المفتوحة فلسفة حديثة تعمل على إحداث التكامل، والتضامن الشديد بين الإدارة، والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء أكانت ربحاً، أو خسارة، وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة، ونشر المعلومات، والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة، ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين. وقد أطلق على هذا المنهج العديد من التعريفات من أهمها منهج المصارحة بالأرقام، حيث يتعرف جميع أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية، والمالية، والإنتاجية، وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام من خلال اللقاءات، والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل.

ويعتقد الباحث بأن الإدارة المفتوحة يجب أن تنطوي على مجموعة من المعايير، والأسس مثل:

- المساءلة، فالجميع تحت طائلة المساءلة، مما يدفع الكل بالانضباط.
- يجب أن تكون المعلومات مصدر متاح للجميع، ويمكن لكل الوصول لها في ضوء حدود معينة، فهي تساعد العاملين على اتخاذ القرارات، ويخلق فريق عمل متماسك، يحقق الأهداف بكل صدق، وفي جو ملائم مليء بالشفافية.
- العمل كفريق واحد تحت مصلحة واحدة للجميع.
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف العامة والخاصة مهم جداً.
- ترسيخ مبادئ الشفافية، والنزاهة، والمصادقية، والمكاشفة، والمصارحة، والثقة، والتمكين، وغيرها من المبادئ الإدارية التي تدعم منهج الإدارة المفتوحة.

## مدخل الإدارة على المكشوف:

ويرى (إبراهيم وآخرون، 2004: 6-7) أن الإدارة على المكشوف في جوهرها تحقق عدة مزايا، ويتلخص بعضها فيما يلي:

- أن يهتم كل عضو بنجاح المنظمة، مثلهم مثل الإدارة العليا، خاصةً في أساليب تطوير الأداء فيها، بحيث يصبحون على وعي تام بتأدية مهامهم ومن تلقاء أنفسهم.
- أن يكون كل عضو أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة.
- نظراً لأن الإدارة على المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية، فإنها تحقق التكامل والترابط في نسيج المنظمة نظراً لأنها تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، في ظل وجود رؤية مشتركة بين الجميع تنمي أسلوب الرقابة الذاتية، والتمتع بحرية التجريب، واكتشاف الجديد ومن ثم يؤدي ذلك إلى الالتزام والإخلاص والولاء والانتماء للمؤسسة، كما تحررهم من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل، وتحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة..
- ينمي هذا المنهج روح الولاء والالتزام التي تحفز الإخلاص وبالتالي يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يفرز الابتكار والإبداع.
- يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية التي تعتبر الجهاز العصبي التنفيذي والإداري وهذا يرفع من مستوى، وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في المؤسسة.
- يعالج منهج الإدارة على المكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة، فعندما يثق العاملون في الإدارة يقل التوتر والصراع، وعندما تثق الإدارة بالعاملين تقل تكلفة أنظمة الرقابة.
- يزكى منهج الإدارة على المكشوف مربع التحفيز (المكافآت، العمل الممتع، التقدير، المشاركة).

## مدخل الإدارة بالرؤية المشتركة:

كما تعتقد (الساعاتي، 2003: 419-426) بأن للإدارة بالرؤية المشتركة مزايا تعزز الشفافية مثل:

- أن هذا المنهج يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجم المعلومات بين العاملين، والإدارة، فعندما يثق القائمون على العملية الإدارية يقل التوتر والصراع، وتقل تكلفة أنظمة الرقابة الرسمية، وغير الرسمية، وتتحقق السرعة والجدية في تقديم الخدمة.
- يركز هذا المنهج على التحفيز، والمكافآت، والعمل الممتع والمستمر، والتقدير، والمشاركة.
- أن الإدارة بالرؤية المشتركة تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديموقراطي.



• يعمل أسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة على إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة التنفيذية، والإدارة العليا مما يؤدي لرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أية منظمة.

• يعتبر التفويض والتمكين من أعلى صور الإدارة بالرؤية المشتركة وعليه فهي تعمل على مستويين، الأول: الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد، والثاني: توليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.

• تعمل الإدارة بالرؤية المشتركة على جعل المنظمة مستقبلياً قادرة على أن تعطي قيمة كبيرة للتغيير، وتخدم المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة.

أما اليوم ومع ارتفاع المستوى العلمي والذهني للموارد البشرية في المنظمات الحديثة وتطلعها للمشاركة الإيجابية أصبح التمييز بين العمل القيادي، وعمل الأفراد غير واضح المعالم، حيث لم تعد القوة تكمن في تملك المعلومات واتخاذ جانب الأمان والحيطه لإخفائها، وإنما أصبحت القوة تكمن في تطوير مشاركة العاملين في المعرفة، ومنحهم القدرة على توظيفها، والاستفادة منها، فبزوغ نظام مشاركة العاملين في المعلومات كقوة في عنصر القدرة يساهم في خلق منظمة منسقة مفتوحة لها لغة مشتركة حول المعلومات الهامة المتعلقة برسالة، وأهداف واستراتيجيات المنظمة (أبوكريم، 2005: 28)

### مدخل الإدارة المرئية:

تري (الساعاتي، 2003: 419-426) أن الإدارة المرئية نمط إداري يعتبر وليد التجربة اليابانية، ويستمد قيمته من أرض الواقع، وهو يعمل على التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، ويستند إلى تكامل عناصر الإدارة. حيث يعمل هذا النوع من الإدارة على إدارة المشكلة من مكان حدوثها، حيث الإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر.

ويرى (إبراهيم، وآخرون، 2004: 6) بأن استراتيجيات الإدارة المرئية لا يمكن أن توفر الشفافية المطلوبة للإدارة، إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: وضع قواعد العمل.

ثانياً: التطهير: وهذه الاستراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلة وأسبابها ووصف العلاج المناسب.

ثالثاً: القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات: من خلال إدخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة.

• ويقتضي تطبيق استراتيجية الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة إتباع خمس خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

• النزول إلى موقع الأحداث بشكل متكرر ومفاجئ.

- الاهتمام بكل العناصر مع استخدام أساليب التفكير المختلفة للوصول لجذور المشكلة ووضع حلول لها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لحل المشكلة.
- البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة.
- وضع الحلول المناسبة للمشكلة. مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل (إبراهيم، وآخرون، 2004: 4-6).

### مدخل الإدارة التشاركية:

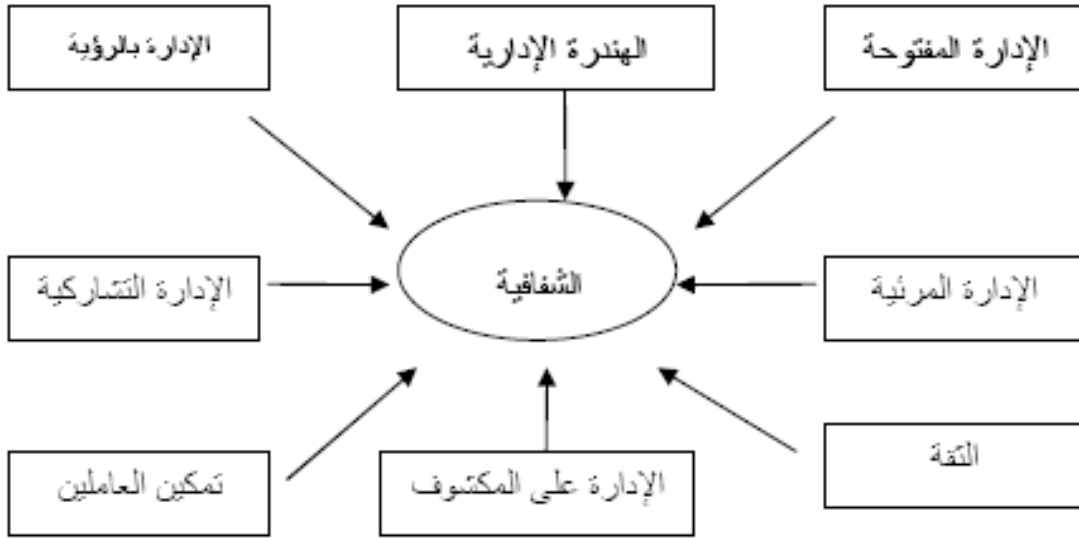
ويعتبر من أهم المناهج التي تدعو إلى الشفافية في المنظمات الإدارية، ويشير (Mcshane & Ann, 2000) والمُشار إليه في (أبوكريم، 2005: 29) إلى أن هذا المدخل ازداد الاهتمام به في السنوات الأخيرة، إذ يشير هذا المدخل إلى الدرجة التي يتقاسم فيها الموظفون المعلومات، والمعرفة، والمكافآت والسلطة في المؤسسة. وتتسع دائرة مشاركة الموظفين إلى أبعد من المشاركة، أو السيطرة على الموارد في وظيفتهم فهي تتعدى لتشمل سلطة التأثير على القرارات في وحدة العمل والمؤسسة. وكلما ازداد مستوى المشاركة عَظُمَت السلطة التي يتمتع بها الأفراد. أما الأسباب وراء الاهتمام بالإدارة التشاركية فهي تكمن في أن هذه المشاركة تمثل جزءاً أساسياً في إدارة المعرفة، حيث أدرك قادة المنظمات بأن المعرفة التي يحملها الموظفون تمثل مصدراً مهماً لبلوغ الخبرة التنافسية، كذلك فإن التكنولوجيا أسهمت في الأخرى في تعزيز مشاركة الموظفين حيث يوسع البريد الإلكتروني من الاتصالات نحو الأعلى، كذلك فإن قواعد البيانات توسع من دائرة المشاركة في العمليات المختلفة داخل المؤسسة، وهناك أشكال متعددة للمشاركة: فنجد المشاركة الرسمية تشير إلى المشاركة التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة. أما غير الرسمية فتشمل فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح، كذلك نجد أحياناً في بعض البلدان وجود أسس دستورية، حيث القوانين تدعم مشاركة الموظفين في جميع العمليات وهذه تسمى المشاركة الدستورية، أما المشاركة الطوعية فهي التي لا تستند إلى أسس دستورية فهي تتعلق بالمشاركة الاختيارية للفرد، وهناك أيضاً المشاركة المباشرة والتمثيلية، وتظهر المشاركة المباشرة عندما يؤثر الموظفون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات، وأما المشاركة التمثيلية فتظهر عندما يقوم الموظفون بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات، وبذلك يكون هذا النمط من الإدارة قد تقاطع مع حكمة قديمة مفادها بأن أفضل شخص يمكن أن توكل إليه مسؤولية التعامل مع مشكلة معينة هو ذلك الشخص الأكثر تأثراً بنتائجها.

## الهندرة الإدارية:

ويرى (اللوزي، 2002: 156) بأن الهندرة الإدارية (إعادة هندسة الإدارة) ضرورة ملحة لتعزيز مفهوم الشفافية، حيث تُعني الهندرة الإدارية البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، وهذه العمليات يجب أن تتميز بشفافية عالية بهدف التعرف على الانحرافات ووضع حدود لها، فالهندرة في مفهومها الشامل هي التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية، وكل هذا يؤدي إلى الحد من الفساد الإداري، وتعزيز الثقة بين المواطنين والمنظمات. كما يرى أيضاً أن الشفافية تتطلب أساساً لتطبيق الهندرة الإدارية، وتعتبر الهندرة الإدارية ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية، فكل منهما مكمل للأخرى، ولا يمكن تطبيق أحدهما في غياب الأخرى.

إن أنماط الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، والهندرة الإدارية، والإدارة التشاركية، وتمكين العاملين هي مداخل ذات أنماط متشابهة، وإذا ما طبقت ستؤدي إلى شفافية في إدارة المنظمات على شتى أشكالها ومكوناتها، ويمكن تمثيل العلاقة بين الأنماط الإدارية، والشفافية بالشكل التالي (أبو كريم، 2005: 30):

شكل رقم (6) علاقة الأنماط الإدارية بالشفافية.



المصدر: أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، البرموك، 2005: 32.

وهناك مداخل إدارية أخرى متعددة تؤثر في أنماط القيادة والإدارة ومدى تطبيق الشفافية في أية منظمة أهمها: مدخل الإدارة العلمية، مدخل العملية الإدارية، نموذج العلاقات الإنسانية في القيادة، نموذج نظرية (X, Y) في القيادة، نموذج الإدارة بالأهداف، نموذج الإدارة الموقفية أو الظرفية، نموذج الإدارة اليابانية في الإدارة.

## 2.2.6 نظم الرقابة الإدارية:

تعتبر مهمة الرقابة الإدارية والتي تعتبر جزءاً من الرقابة الداخلية من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة من أجل ضمان تنفيذ الخطط الإدارية، وتحقيق المهام والواجبات، وتساعد على اكتشاف أي انحراف عن الخطط في مراحل مبكرة من التنفيذ، لذلك، فقد اهتم علماء الإدارة والإداريون بهذا المفهوم، وما زالوا يولون أهمية كبيرة بموضوع الكفاية والفعالية ودورهما في تحقيق أهداف المنظمات من خلال العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. واتفقت الآراء على أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين هذه العمليات الإدارية التي تمارس في تلك المنظمات، كما يرون أن التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري، ولعل من أبرز تلك العناصر هو عنصر الرقابة الذي يسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية، والبشرية وتوجيه جهودها إلى المسار الصحيح، لهذا يمكن القول بأن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الهدف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويرى الباحث بأن الرقابة هي: "عملية إدارية ممنهجة يتمكن المديرون من خلالها ضبط ومتابعة مختلف الأنشطة التنظيمية، والجهود المبذولة لتتوافق مع التوقعات، والآمال المعقودة في الخطط، والموازنات، والأهداف، ومعايير الأداء الموضوعية، وتتم عملية القياس من خلال معايير موضوعية سلفاً، وبشكل مختصر فهي وضع الأهداف والأنشطة، ثم قياس الأداء والإنجاز، ثم القيام بعملية تصحيح وضبط المسار". فهي عملية إدارية ضرورية لجميع مجالات العمل في أي منظمة، للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، فهي بالتالي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى فحص أعمال الغير، وذلك من أجل الحكم على مدى سلامة التنفيذ وفقاً للقواعد والتعليمات المحددة مسبقاً، كي يلتزم القائمون بالعمل بها.

وترى (شاهين، 2007: 27) بأن الرقابة هي: "النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقيق من أن ما نُفذ، أو تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط، وذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تقسم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية، أو السلبية والعمل على تصحيحها. فالرقابة عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط، وإنما تقتضي أيضاً وضع الحلول المناسبة.

أما (أبو هذاف، 2006: 38) فيُعرف الرقابة بأنها: "مجموعة القواعد والإجراءات التي تقوم بها جهة مستقلة لقياس أداء جهة أخرى خاضعة للفحص، وإبداء رأي فني محايد عن أداء تلك الجهة، بناء على معايير وإجراءات محددة سلفاً، لتحقيق الهدف المراد بأقل وقت وجهد وتكلفة،

وبجودة عالية، والكشف عن أي انحرافات قد توجد، ودراسة أسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح السلبي منها وتدعيم الايجابي".

ويرى (الخرشة، 2001: 21) بأن الرقابة هي: "إحدى الوظائف الأساسية، بل ومن أبرز عناصر العملية الإدارية، حيث تبرز الحاجة لها لضمان التنفيذ الفعال للخطط، والبرامج، ولضمان سير الأعمال بشكل منتظم ومستمر، وفي تقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء، وفي تقييم الأداء، ومعالجة أوجه النقص، والإهمال في العمليات والأنشطة الإنسانية المتكررة في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تنمية الكفاءات الإدارية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية".

أما (بنود، 2004: 11) فيرى الرقابة هي أولاً: عملية تقييم، وفحص ومراجعة للتحقق من أن التنفيذ متفق مع الخطط الموضوعية، وفي حدود القوانين والتعليمات النافذة، وثانياً هي: وسيلة لاكتشاف الأخطاء، وتحديد مواطن الضعف للعمل على تلافيها، وليست أداة لتصيد الأخطاء، ومعاينة المقصرين، كما أن عملية الرقابة تتطلب ضرورة توفر المعلومات، والبيانات عن أوجه النشاط المختلفة داخل المنظمة شرطاً أساسياً لقيام الرقابة لكي يتم بالاستناد إليها دراسة نتائج التنفيذ مع ما هو مخطط له، والتعرف على أسباب الانحرافات، والأخطاء لاقتراح معالجتها، وللحيلولة دون تكرارها.

ويرى الباحث بأنه من خلال هذا البعد يمكن التأكد من مدى توافق أنظمة الرقابة في المنظمات الدولية مع متطلبات المعايير الدولية، والتعرف على مدى توفر عناصر ومقومات ووسائل الرقابة في أنظمة الرقابة في المنظمات الدولية، ومحاولة الكشف عن مناطق الخلل، والضعف الرقابي وتعزيزها، ومعرفة مناطق القوة والعمل على تدعيمها، بالإضافة للتعرف على مدى استخدام أدوات ومقومات رقابية في تطوير أداء المنظمات الدولية، ومدى فعالية وكفاءة هذه الأجهزة الرقابية في ضبط الأداء، وفي ضوء ما سبق يمكن ربط مفهوم ومعايير الشفافية مع أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما استخدمت المنظمة أجهزة وأدوات رقابية فعالة فذلك يشير إلى أن المنظمة أكثر شفافية، فعندما يتم توضيح الانحرافات التنفيذية من خلال عملية الرقابة، بالإضافة لتوجيه المخططين لنقاط القوة والضعف، وقيام الرقابة بمهمة الموائمة بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، وتأثر الرقابة بأنشطة ووظائف المنظمة الأخرى، وتحديد مراكز المسؤولية، وإجراء المساءلات المناسبة، ومنع وقوع الأزمات، والقيام بعملية إصلاح إداري، ومراجعة أداء المنظمة، والعاملين في ضوء دائرة اتصال متكاملة، فذلك كله يتطلب توفر تدفق للمعلومات، وحرية الوصول لها، وأن يكون العمل والإنجازات واضحة للجميع بعيدة عن السرية والغموض، فعملية الرقابة الإدارية الصحيحة تتطلب نوع من

المكاشفة والمصارحة، وتوفر عناصر النزاهة، والمصادقية، وكل هذه العوامل تعزز الشفافية في أية منظمة.

### أدوات الرقابة الإدارية:

يمكن تقسيم أدوات الرقابة الإدارية حسب المستوى الإداري المستخدمة فيها، وعادة ما يتم استخدام أدوات رقابية ذات منحى استراتيجي على مستوى الإدارة العليا، أو استخدام أدوات رقابية تشغيلية وقصيرة المدى على مستوى الإدارة الدنيا والتشغيلية.

ومن بين الوسائل الرقابية المستخدمة: التقارير، والملاحظات الشخصية والمتابعة، والإشراف، والميزانيات العمومية، والنسب المالية والمراجعة، وأساليب التحليل وبحوث العمليات، والحسابات الختامية وبعض الأدوات المحاسبية، الجداول والخرائط والقوائم، والرقابة الذاتية، وتقييم أداء العاملين (شاهين، 2007: 45-47)، والموازنات التقديرية، والخرائط والرسوم البيانية، والرقابة على الجودة، وعمليات الرقابة على التكاليف، وعمليات الجرد، ودراسات الوقت والتحرك، والبرامج والدورات التدريبية، اللجان، والجداول والتقارير، والقيود والتدقيق الداخلي، الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة، ويلاحظ بأن أغلب الأدبيات والكتابات تركز على جانب واحد من الرقابة الداخلية وهي الرقابة المالية أو المحاسبية، وتتجاهل الجزء الآخر وهو الرقابة الإدارية والتي تركز على الجانب الإداري في رقابتها.

### مقومات الرقابة الإدارية:

إن أية عملية إدارية تحتاج لمقومات من أجل إنجازها، فهذه المقومات يجب توافرها لتحقيق الرقابة بفاعلية وكفاءة، ويرى (شاهين، 2007: 60-58) أن مقومات نجاح الرقابة الإدارية تتمثل في:

#### • حسن التخطيط:

بدون رقابة فعلية لا فائدة من التخطيط، ولا فائدة في التخطيط بدون رقابة.

#### • قوة التنظيم:

لا شك أن الشكل التنظيمي هو الذي يوضح العلاقات، وتدرج السلطات، وكذلك التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني، والإمكانات المادية، وهذا يتطلب إطار نظام فعال للرقابة يعكس الشكل التنظيمي القائم.

#### • حدوث التنسيق:

ويعمل التنسيق على إلزام كافة الوحدات بعد تجاوز الحدود المقررة للأداء، والتقيد بالقوانين، واللوائح، والتعليمات وذلك كإجراء ضروري لتحديد المسؤولية وتحقيق التوافق بين الجهود والتكامل

الضروري بينهما، ومن شروط الرقابة ألا تكون مكلفة، والتنسيق يستهدف تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ.

#### • أعمال التفويض:

إذا كانت الرقابة الإدارية تؤدي دورها بنجاح عن طريق أنظمة صحيحة للرقابة، فإن ذلك يبعث بالأطمئنان لدى الرؤساء ويدفعهم إلى تفويض اختصاصاتهم مما يساعد على تحسين إدارة التنظيم، وحسن أداء العمل فيه.

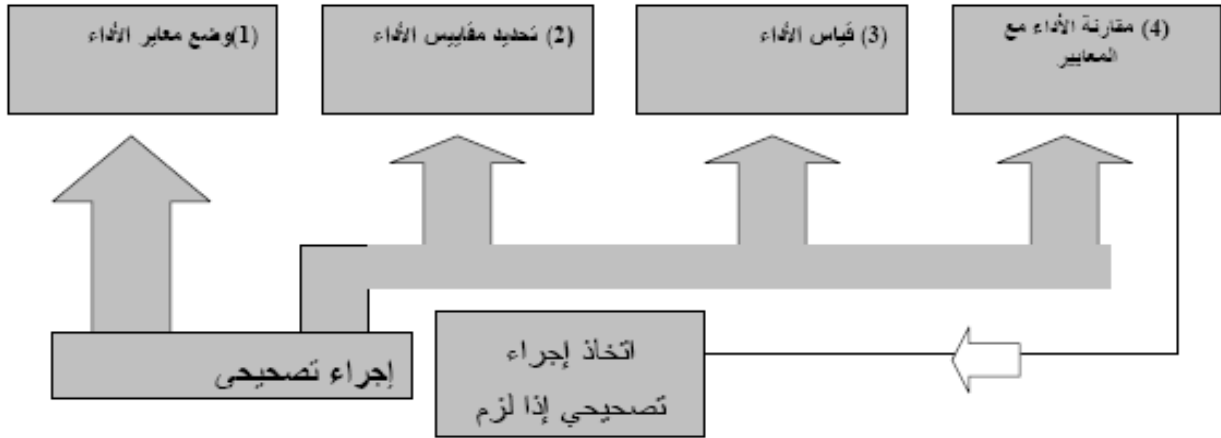
#### • سهولة الاتصال:

إن اختيار أسلوب الاتصال من عوامل نجاح الرقابة الإدارية، وكلما كانت فرصة لتبادل المعلومات، وتبادل الرأي كان هذا الأسلوب أفضل لنجاح الرقابة.

ويمكن إضافة مقومات أخرى مثل البيئة الرقابية، والإجراءات الرقابية، كمقومات أخرى لأنظمة الرقابة الإدارية، كما أن النظام الرقابي يجب أن يكون متلائماً مع طبيعة وحجم النشاط الذي يؤدي، وأن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية، وأن يتمشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد.

#### خطوات عملية الرقابة الإدارية:

شكل رقم (7): خطوات عملية الرقابة الإدارية.



Source: (Leon C.megginson, Donald C. Mostey &Paul H.Pietri,Jr. Management. Concepts &Applications row Publishers 3ed edition .1989)

#### الرقابة الإدارية وعلاقتها بالشفافية:

إن الشفافية تعمل على منح الإدارة قدراً أكبر من حرية الحركة في ممارسة العمليات الإدارية، والابتعاد عن المركزية والبيروقراطية، والروتين، إضافة إلى أن الشفافية تعمل على توفير أنظمة رقابية جيدة ومساءلة جادة، كما تسمح الشفافية بإقامة هيئات رقابية تمارس عملها على التنظيمات الإدارية، وتحدد شكل الأجهزة الرقابية لكي تتلائم مع طبيعة نشاط التنظيمات.

إن مفهوم الشفافية وطبيعتها في العمل الإداري يشير إلى الوضوح، والصراحة، والالتزام، وسهولة الإجراءات، والابتعاد عن ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية، فشفافية العمل الإداري تعني العمل على الحد من الفساد، وشفافية القوانين والأنظمة تعني الوضوح والبساطة والسهولة، فالشفافية في العمل هي التطوير والتنمية لأنها تساعد على وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه للتأكد من صحة الإجراءات الإدارية المطبقة، ويترتب على ضعف الشفافية ترهل وفساد إداري، وتراجع تنظيمي، وتفرض الشفافية على الرقابة الإدارية الأسس التالية (اللوزي، 2002: 132):

- العمل على تثقيف، وتوعية الموظف والمنتفع.
- الاهتمام بالأفراد المتميزين، وإبراز حالات النجاح والإبداع، وكذلك إبراز حالات التراجع حتى يتم الابتعاد عن هذه المواقف.
- تقييم أداء جميع العاملين.
- اعتماد المعايير العلمية في أسس اختيار العاملين.
- التأكيد على الرقابة، والمساءلة.
- جعل الترقيات مبنية على أساس من الكفاءة.
- توفير آلية واضحة، وسهلة للموظف للشكوى والتظلم.
- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالرقابة والإدارة.
- تعظيم دور الأجسام والجهات الرقابية.

#### نطاق عمل الرقابة الإدارية في المنظمات الدولية:

- القيام بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخل المنظمة.
- التأكد من التزام كافة إدارات ودوائر المنظمة بتنفيذ القرارات والتعليمات والأنظمة واللوائح الصادرة عن إدارة المنظمة.
- التأكد من التزام كافة الإدارات، والدوائر بتنفيذ التعميمات والقرارات الصادرة عن الإدارة التنفيذية.
- التأكد من تقيد كافة الإدارات والدوائر بالقوانين والتشريعات الصادرة عن إدارة المنظمة.
- التأكد من التزام كافة العاملين في المنظمة بأنظمة العمل الإدارية الخاصة بتنظيم سير العمل.
- فحص فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنظمة في تحديد المخاطر الفعلية والمتوقعة، التي قد تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، ومدى نجاحها في وضع الخطط والإجراءات الكفيلة بتجنب هذه المخاطر.
- فحص موازنة المنظمة ومشاريعها، ومدى واقعيتها وفعاليتها كأداة رقابية، والتأكد من الالتزام بينودها.



- فحص ودراسة الإجراءات والعمليات المالية والمحاسبية في المنظمة، وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية.
  - فحص مدى دقة، وملائمة، وشفافية، ونزاهة البيانات المالية والإدارية الصادرة عن الأنظمة المحاسبية والإدارية المستخدمة في المنظمة.
  - فحص مدى سلامة، وفعالية نشاط، وأنظمة تقنية المعلومات في المنظمة.
  - التأكد من حسن إدارة موارد المنظمة البشرية، والمالية، والمادية، واستغلالها بكفاءة، وتوفير الحماية الكافية لها لمواجهة أي مخاطر فعلية أو متوقعة.
  - فحص مدى التزام المنظمة بمتطلبات الممولين.
- ويرى الباحث أنه من أجل أن تكون الرقابة الإدارية شفافة يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:
- أن يشترك في تكوين وإعداد النظام الرقابي كافة المديرين والقادة والعاملين.
  - يجب أن تتسم المعلومات بالدقة والمصداقية، وأن تكون في الوقت المناسب.
  - يجب أن تصمم الأجهزة الرقابية بطريقة جيدة، وتتماشى مع احتياجات المنظمة، والعاملين فيها.
  - أن تكون الأجهزة والنظم الرقابية مدعومة من قبل الإدارة العليا.
  - أن يكون هناك تكامل، وتواصل مباشر بين مختلف المستويات الإدارية.
  - أن يتوفر في الأجهزة والنظم الرقابية نظام فعال للمعلومات، ويكون متاح الوصول له للجميع.
  - أن تتكامل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه، مع الأجهزة والنظم الرقابية.
  - أن تراعى بعض الاعتبارات الإنسانية عند إعداد وتكوين الأنظمة والأجهزة الرقابية.
  - أن تكون الأجهزة والنظم الرقابية داعمة لمبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض.
  - أن يكون هناك توافق ما بين هذه الأنظمة، وبين الأنماط القيادية والإدارية السائدة.
  - ألا تؤثر الأنظمة والأجهزة الرقابية على الحرية الشخصية، وألا تؤثر أيضاً على المرونة والإبداع، وأن تكون بعيدة عن أسس الأحكام الشخصية.
  - اعتماد هيئة رقابة داخلية، وخارجية مع كافة الصلاحيات الضرورية، على أن تقدم تقاريرها بشكل دوري.
  - وضع سياسات واضحة لاستخدام أصول المنظمة، خاصة وسائل النقل، والأدوات والمعدات المكتبية وغير المكتبية.
  - استعمال آلية قوائم الرصد، وقوائم الشطب، ومتابعة الإنجاز للتحقق من التزام المنظمات بالإجراءات والخطوات اللازمة للوقاية من الفساد.
  - وضع سياسات داخلية لمنع تضارب المصالح داخل المنظمة، بالإضافة حتى تكون العملية الرقابية أكثر دقة، ومصداقية.

- توافر بناء تنظيمي قوي قادر على إنجاز عملية الرقابة الإدارية.
- أن يكون هناك تحديث مستمر لنظم وأجهزة وعمليات الرقابة الإدارية.
- ضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على دعم نظم، وأجهزة، وعمليات الرقابة الإدارية، وضرورة اعتماد الرقابة الوقائية، والرقابة المفاجئة.
- أن ترتبط نظم وأجهزة الرقابة الإدارية بنظام الحوافز المالية.

## 2.2.7 تقييم الأداء:

ينقسم تقييم الأداء إلى قسمين: القسم الأول: يختص بتقييم أداء المنظمة ككل لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة، ومدى الانحرافات وكيفية تصحيحها، وكيفية تحسين مستوياتها ككل، والقسم الثاني: يختص بتقييم أداء العاملين حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم العمليات التي تمارسها المنظمات الإدارية، وخاصة إدارة الموارد البشرية، كما أنها تشغل حيزاً كبيراً من اهتمامات ومهام الإدارة العليا، والقيادات الإدارية، فمن خلال هذه العملية يمكن مراقبة أداء العاملين، ومن ثمّ العمل على تحسين الأداء وتنمية قدراته وأداءه الوظيفي، وتصحيح المسار، وتعديل بعض السلوكيات بما يخدم مصلحة العامل، ومصلحة المنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي، والدافعية في العمل، ويرتكز على عملية تقييم الأداء عدة قرارات مهمة، لذا فإن توافر المعلومات ضروري جداً من أجل أن تكون العملية بكاملها تُؤدّى في ظل جو من الشفافية، حيث سيتم التركيز في هذا البحث على هذا الجانب بعد توضيح مفهوم كلا القسمين.

ويُعرّف (الحجار، 2003: 12) تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فع لا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء".

وترى (GAO, 2005: 3) أن قياس الأداء المؤسسي: "هو الرصد والإبلاغ عن الإنجازات التي حققتها المنظمة، لا سيما التقدم المستمر نحو أهدافها المحددة بشكل مسبق، وتتم هذه العملية عادة من قبل إدارة المنظمة".

ويرى (أبو ماضي، 2007: 12) بأن عملية تقييم أداء العاملين هي: "عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".

كما يعرف (Denisi et al, 1984: 2-5) تقييم أداء العاملين بأنها: "القيام بملاحظة إنجاز الفرد العامل من طرف رئيسه المباشر، أو زميله في العمل، وتحديد مستوى ذلك الإنجاز عن طريق وضع تقديرات معينة، وذلك باستخدام معايير ووسائل قياس معينة، وتتم عملية قياس الإنجاز عادة خلال فترات زمنية، إما سنوية أو نصف سنوية، أو ربعية حسب ما تراه المؤسسة مناسباً".

أما (Indiana SPD, 2012: 2) بأن تقييم الأداء: "هو ذلك التقييم الذي يتم تنفيذه بشكل سنوي ليتم حفظه لاحقاً في ملفات الموظفين، وتتمثل عملية تقييم الأداء في وضع مجموعة من المعايير التي يتم بناءً عليها تقييم أداء الموظفين، وترتكز هذه المعايير على تقييم مخرجات عمل الموظفين، على أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس الكمي والنوعي".

وتُعرّف (ارتيمة، 2005: 11) شفافية التقييم بأنها: "إشراك المقيّم بمراحل عملية التقييم، بدءاً بمرحلة التخطيط، وانتهاءً بمرحلة التقييم، بحيث يتم خلال تلك المراحل الإفصاح عن المعلومات اللازمة للمقيّم ليتمكن من معرفة المطلوب منه أدائه، من حيث: (كيف يُقيّم؟، لماذا يُقيّم؟، متى يُقيّم؟). وتوضيح إجراءات التقييم، وتوفير التغذية الراجعة، والمستمرة عن أدائه، وتوفير التسهيلات اللازمة للنهوض بالأداء الضعيف، وتطوير الأداء الجيد".

إن العلاقة بين تقييم الأداء والشفافية علاقة وثيقة تظهر من خلال ثلاثة محاور، كما أوردتها (ارتيمة، 2005: 12-23) وهي:

#### • الإفصاح في تقييم الأداء:

الإفصاح كمفهوم يسمح بالتعامل مع أية معلومة تُمكن الموظف من المعرفة التامة لما هو مطلوب منه، وما يترتب عليه عمله بدءاً من التخطيط، ومروراً بالمتابعة، وانتهاءً بالتقييم، ويجب التأكد من أن الموظف يفهم، ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات، أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة، ولذا يجب على الرئيس إفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر عنه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب، ويربط الإفصاح بتقييم الأداء، من خلال استخدام المديرين أساليب مختلفة للإفصاح، إذ نجد بعضهم يُطلعون الموظفين على خطة المؤسسة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما آخرون بالوصف الرسمي الذي يُعني عادة بوصف المسؤوليات، ومهام العمل، ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة.

#### • الوضوح في تقييم الأداء:

إن مفهوم الإفصاح في تقييم أداء العاملين مهم، ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دونها، فهو يتعلق بإفصاح ما تم الإفصاح عنه للموظف، بحيث يدخل مفهوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء. وهناك الكثير من المتخصصين في مجال الإدارة يؤيدون

فكرة أن أي موظف ينشأ في محيط عملي مترابط الأداء، والشفافية لا بد أن يجني ثمار إخلاصه وعمله، ومهما كانت طبيعة، وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم، ومدى استكمال معاييرها وبنوده، فإنه لا بد من إيضاح حقيقية واضحة وضوح الشمس، وواقع لابد من الاعتراف به، بأن إبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية أو إيجابية من أهم أبعاد التعامل الحضاري، والشفافية.

#### • المشاركة في تقييم الأداء:

إن المشاركة في تقييم الأداء تُعد مفهوماً مهماً، وتتمثل أهميتها في الجوانب الآتية:

##### ■ المشاركة في التخطيط:

بغض النظر عما يقوم به الآخرون في المؤسسة، يرى معظم المديرين أنه من المفيد تخصيص يوم في السنة للاجتماع مع الأفراد، ومناقشة ما تحتاج الوحدة لتحقيقه في العام القادم وذلك لضمان سير الأفراد معهم في الاتجاه نفسه، ثم أن عملية التخطيط تنطوي على مشاركة متساوية نسبياً بين المدير والموظف، وهما يناقشان من منطلق وجود قاسم اهتمام مشترك بينهما، ألا وهو النجاح.

##### ■ المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء:

إن مشاركة الموظف في وضع المعايير التي يُقِيم عليها أدائه مهمة في قبوله لها، والتزامه بها، وفي هذا الصدد يجب أن تكون هذه المعايير محددة وواضحة لا غموض فيها، وأن يكون هناك قبول ورضا من قِبل العاملين ضمن هذه المعايير المشاركة في تقديم الاقتراحات.

##### ■ المشاركة في التقييم:

يستطيع الموظف المشاركة في التقييم في اتجاهين، الاتجاه الأول: "التقييم الذاتي"، وهنا يمكن اعتبار التقييم الذاتي جزءاً من عملية "الإدارة بالأهداف"، إذ يقوم الموظف المشترك بعملية التقييم بتحديد أهدافه، ومدى تحقيقه، أو عدم تحقيقه لهذه الأهداف، ويُستخدم هذه الأسلوب لأغراض تطويرية، وليس لغرض إصدار حكم على أداء معين.

##### ■ المشاركة في تطوير الأداء:

حرصاً على جعل الموظف في موقف دفاعي، فلا بُدَّ من إشراكه في تطوير أدائه، ومن الأهمية في بداية أي نقاش بشأن الأداء أن يوضح المدير أنهما يشتركان في المسؤولية وأن يعيد طمأنته.

##### ■ المشاركة في تشخيص الأداء:

إن تشخيص الأداء هو الحل الأمثل لحل المشكلات المتعلقة بأداء الأفراد، وهي في الوقت نفسه تتطلب جهداً جماعياً، إلا أنه باستطاعة الرئيس المباشر التعرف على المشكلات عن طريق موظفيه، فهو يقوم بالتواصل معهم بصفة دائمة، وهذا في حد ذاته عنصر رئيس في التعرف على المشكلات من قِبل الموظف أو لاقبل أية جهة أخرى، وهذا يتطلب توفر الثقة بين الموظف ورئيسه.

ويرى الباحث بأن هناك عدداً من الإشكاليات التي تواجه شفافية عملية تقييم الأداء في المنظمات الدولية منها:

- سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل.
- قدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة.
- لا يوجد ثقة بمصداقية عملية التقييم، إذ أن هناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية، أو حسب المزاجات الشخصية.
- إن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في المنظمات الدولية، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
- توجه المنظمات الدولية في ترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم ما زال ضعيفاً.
- إن واقع شفافية التقييم في المنظمات الدولية دون المستوى المطلوب.

#### مقترحات لتعزيز شفافية تقييم الأداء:

- ويعتقد الباحث بأن عملية تقييم الأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالشفافية على علاقة طردية، فكلما كانت عملية تقييم الأداء مهنية أكثر كان هناك شفافية أكبر، وكلما كان هناك شفافية أكبر كلما كانت عملية تقييم الأداء أكثر مهنية، وتظهر هذه العلاقة جلياً من خلال تحسين أداء الموظفين، حيث يتم المقارنة بين القدرات الحالية التي يمتلكونها، وبين الطرق المناسبة لأداء الأعمال، وبعد ذلك القيام بعملية معالجة الفجوة الموجودة. كما أن عملية تقييم الأداء لا تتوقف عند ذلك الحد فعملية التقييم بشفافية تساعد في قياس مدى تقدم الموظف، ومقارنة مستويات أداءه حسب سجله الوظيفي، ويتطلب هذه التقدم ضرورة تقديم دورات تدريبية حسب الحاجة لتحسين نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة، ولاحقاً العمل على مكافأة الموظفين الذين اجتهدوا على تحسين أداءهم، ورفع قدراتهم، كل ذلك يؤدي لتحسين الأداء، وبالتالي أن تكون في ظل جو من الشفافية العالية.
- كما أنه يجب أن يتبع هذا التقييم آليات مناسبة لعملية التدريب، إن المنظمة يجب أن تسعى دائماً إلى توفير فرص تدريبية كافية لجميع موظفيها، هذه الفرص قد تكون على شكل دوران وظيفي داخلي، أو خارجي، أو من خلال التدريب المتواصل والدوري اعتماداً على نتائج تقييم الأداء.
- كما يعتقد الباحث بضرورة أن تستحدث المنظمات الدولية في آلية عملها نظام تقييم الموظف لذاته، أو الإدارة للذات، وذلك من أجل النقد والتقييم الذاتي، حيث يقوم كل موظف، أو قسم بالتقييم الذاتي له وإبراز أي ضعف، أو تأخر، أو خرق لأيّة مبادئ، وتعليمات، أو أسس، أو قوانين قد تم خرقها ليتسنى للمنظمة المعالجة الفورية، واتخاذ إجراءات علاجية، ووقائية وليست عقابية، إضافة إلى إعلام الإدارة العليا بالحدث حتى يتسنى للمنظمة تجنب الوقوع في نفس الخطأ في المستقبل.

- ومن أجل شفافية أعلى يجب اعتماد دليل تقييم أداء الموظف، بحيث تعتمد المنظمة سياسة تقييم أداء الموظف سنوياً في موعد تعيينه.
- كما أنه يجب الأخذ بسياسة علنية لتقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين واعتراضاتهم بكل جدية، وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بنظام تقييم الأداء مع ضرورة وجود آلية معتمدة معلنة وواضحة لتقييم الأداء لترسيخ شفافية التقييم، كما أن تقييم الموظف يجب أن يعتمد وبشكل دوري وبناءً على الوصف الوظيفي الخاص به بشكل موضوعي وعلمي بحت، حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه أولاً، ومن ثمَّ يقوم مديره المسئول بإبداء الرأي فيما تقدم وينتأتي ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء، والمرؤوسين وتوظيفها جدياً لبناء الثقة بينهم.

## المبحث الثالث

### "عناصر الشفافية، والمتغيرات الوسيطة"

2.3.1 العنصر الأول: الشفافية والفساد.

2.3.2 العنصر الثاني: الشفافية والفساد الإداري.

2.3.3 العنصر الثالث: الشفافية والإصلاح الإداري.

### 2.3 عناصر الشفافية:

تشير الأدبيات والدراسات إلى عدد من العناصر المهمة للشفافية المنظماتية يأتي على رأسها ما يلي (أبوكريم، 2005: 38-58)، (الحسنات، 2013: 12-16)، (اللوذي، 2002: 143-170):

#### 2.3.1 العنصر الأول: الشفافية الفساد:

يشير مفهوم الفساد إلى انعدام القيم الأخلاقية الإنسانية. وقد سبق القرآن الكريم جميع كتب الإدارة، والشفافية في النهي عن الفساد والتحذير منه، قال الله تعالى: {وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ} (القصص، الآية 77).

إن الفساد مفهوم شامل وفضفاض يشير إلى انعدام القيم الأخلاقية السوية، ويستمد قوته من الغموض وعدم الوضوح في القوانين والتشريعات، ومن الظروف التي تحيط بالفرد أو المنظمة أو المجتمع، وهنا يكمن تعارض هذا المفهوم مع مفهوم الشفافية، فالعلاقة القائمة بين الشفافية، والفساد هي علاقة عكسية، وهذا يعني أن توفر الشفافية شرط رئيسي لمكافحة الفساد، وارتفاع معدل الفساد يشير إلى انخفاض أو انعدام الشفافية، فقد تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة للتصدي للفساد بشتى صورته وأشكاله، إذ أنه يعتبر العدو الأول للتنمية والديمقراطية، ومُشجّع على كل مظاهر الفوضى، والانحراف، وعدم احترام القانون، وأصبحت قضية مكافحة الفساد على قمة أولويات منظمات المجتمع المدني، والدولي، والمحلي، والحكومي.

وقد عرّفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: شطط في استعمال السلطة العمومية، واستغلالها من أجل الحصول على الامتيازات، خاصة لصالح فرد، أو جماعة، فالفساد هو نوع خاص من الانتهاك لحقوق الإنسان، ويمكن القول: انه نقيض لحقوق الإنسان بالفعل، لأنه يُعتبر شكلاً من أشكال التمييز، ويمثله النفي لمنطلق فلسفة حقوق الإنسان: ألا وهو مبدأ المساواة (أسيدون، 2001: 177-174).

كما ويُعرّف الفساد بأنه تصارع المصالح، والمحاباة، والمجاملات، والتأثير غير المناسب على إرساء حقوق الإنسان والمساواة، الرسمية منها أو الاجتماعية (جلور، 2001: 269-261).

كذلك يؤكد (الكيلاي، وسكجها، 2000) أن الشفافية الكاملة تساهم في القضاء على الفساد، وانه كلما توسعت دائرة الشفافية تقلصت دائرة الفساد. ويركز (هوفماستر، 2001: 320-310) على دعم الشفافية حيث يرى في دعمها مكافحة للفساد. ولتوضيح العلاقة العكسية بين الشفافية والفساد من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (8): العلاقة العكسية بين الشفافية والفساد.



المصدر (أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، اليرموك 2005).

فإذا كان الهدف من بُعد المساءلة هو كشف الفساد والحد منه، فالشفافية غايتها القسوى ووجودها يُعني القضاء عليه، لأن الشفافية تعكس الممارسات المختلفة في المنظمات مما يدل على أن كل شيء واضح للعيان، أما وجود الفساد فيُعني اللامشفافية لأن الفساد يعيش في الأماكن المظلمة، وبالتالي المنظمات التي تعيش في النور تفيد بأنها مؤسسات نظيفة خالية من الفساد، فالشفافية أداة لمحاربة الفساد والحد منه.

ويرى الباحث بأن الفساد ليس مجرد ظاهرة غير مرغوبة فقط، ولكنه سلوك خطير يؤدي لانحيار المنظمات، والمجتمعات، وبيئ الفساد لقيم انعدام الشفافية، وعدم النزاهة، وغيرها النمو والانتشار، فالمجتمع الفاسد الذي تديره قوى ضعيفة مثل ذلك هو مجتمع ضعيف وغير مستقر، فظاهرة الفساد مشكلة تعترض برامج وخطط التنمية، كما أنه يهيئ لنفسه بيئة مناسبة للنمو والانتشار، وإيجاد مناخ ملائم للبقاء، لذلك يجب من جميع المنظمات والهيئات اتخاذ إجراءات فعالة ضد الفساد ومقوماته، وهذه المحاربة لا تتم بنجاح دون توحيد إرادة الجميع من جميع المنظمات، والهيئات، والمنظمات دولية كانت، أو عامة، أو خاصة، والعمل بعد ذلك النجاح إلى اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية دائمة لإنهاء ظاهرة الفساد، وزيادة ظاهرة الشفافية.

### 2.3.2 العنصر الثاني: الشفافية والفساد الإداري:

فالتعرض لموضوع الشفافية يعني التطرق للفساد الإداري، والذي اقترن بالإنسان منذ بداية الخليقة، وقبل وجوده على الأرض، فالملائكة اتهمته بالفساد وسفك الدماء كما ورد في القرآن الكريم، فقد قال تعالى: " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ، قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ، قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ " (البقرة: آية 30).

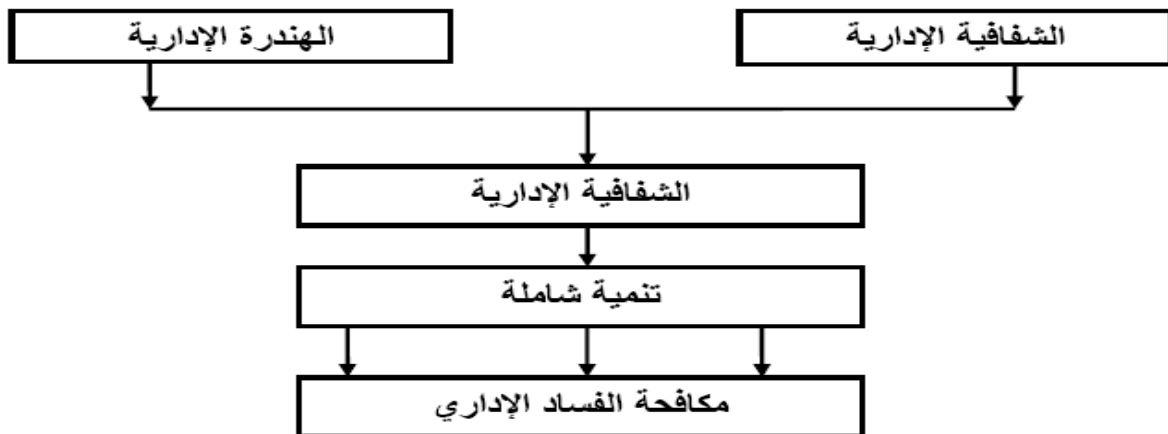
كما يُعرّف (عليان وجرار، 1997: 37) الفساد الإداري بأنه: "استعمال الوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيئة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية، وغير مالية، وبشكل منافع للقوانين، والتعليمات الرسمية".

إن الشفافية هي أحد أهم أدوات الكشف عن الفساد والقضاء عليه، وتتطلب الشفافية قيام شراكة، وشبكات حقيقية بين المنظمات لخلق قنوات تستهدف بالأساس المساهمة الفعالة، وباستخدام أساليب مبتكرة لمقاومة الفساد، وتكريس رفض ممارسته عبر تقوية، وتعزيز ثقافة القيم الصحية والانتماء، وليس عن طريق فرقعات إعلامية، أو ممارسات سلبية (هلال، 2010: 132).

أما مفهوم الفساد الإداري كما يراها الباحثة أنها: "استغلال السلطة للحصول على ربح، أو منفعة، أو فائدة لصالح شخص، أو جماعة، أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون، أو معايير السلوك الأخلاقي الراقي".

ويذكر (اللوذي، 2002: 161) أن للشفافية دور كبير في مكافحة الفساد، ويتبلور ذلك من خلال ممارسة الهندرة الإدارية. فالهندرة تعني البدء من نقطة الصفر، وليست إصلاح، وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية، تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع النقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة مختلفة بكيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، حيث يلاحظ هنا مدى الترابط بين الشفافية، والهندرة على اعتبار أن الهندرة هي شرط أساسي لتطبيق الشفافية في العمليات الإدارية، ويؤدي هذا الترابط بين المفهومين إلى تحقيق التنمية الشاملة، والعمل على مكافحة الفساد الإداري بكل أشكاله، وممارساته الخاطئة، والشكل التالي يوضح طبيعة هذه العلاقة:

شكل رقم (9) يوضح العلاقة بين الشفافية، والتنمية الإدارية.



المصدر: (الباحث، 2013).

ويرى الباحث بأن الفساد الإداري في المنظمات الدولية ينقسم إلى أربع مجموعات وهي:

### 1. الانحرافات التنظيمية:

ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل ، ومن أهمها:

- عدم احترام العمل.
- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه.
- التراخي.
- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء.
- السلبية.
- عدم تحمل المسؤولية.
- إفشاء أسرار العمل.

### 2. الانحرافات السلوكية:

ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف، وتتعلق بسلوكه الشخصي، وتصرفه، ومن أهمه:

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة.
- سوء استعمال السلطة.
- المحسوبية.
- الوساطة.

### 3. الانحرافات المالية:

ويُقصد بها المخالفات المالية، والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف ، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي:

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.
- فرض المغارم: وتُعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص - استخدام القوة البشرية من العمال، والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.
- الإسراف في استخدام المال.

### 4. الانحرافات الجنائية:

ومن أكثرها الرشوة، واختلاس المال، والتزوير.

## سبل مكافحة الفساد الإداري:

يرى الباحث بأن هناك العديد من الطرق والآليات التي يمكن الاستعانة بها من أجل مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الدولية من خلال النقاط التالية:

- ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية، والإدارية العليا بمنحها الصلاحيات الكافية، ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة، وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة، والكشف عن مرتكبي أنماط الفساد الإداري وتطبيق الأنظمة واللوائح بحقهم بدقة وعدالة، وعدم التساهل معهم، وتقديمهم للجهات المعنية بالتحقيق في هذه القضايا تمهيداً لمعاقبتهم.
- تحديث اللوائح، والقوانين، والأنظمة، والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري، والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها، وإعلانها، ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- تطبيق أنظمة إلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين المنظمات المختلفة من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات ولوائح.
- تفعيل دور المنظمات الأهلية والمدنية، والجامعات، والمساجد، والمدارس، ووسائل الإعلام في نشر ثقافة الشفافية، والنزاهة، والحد من سرية، واحتكار المعلومات.
- وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية، والمساءلة على مستوى جميع الأقسام والدوائر، ومساءلة الإدارات المختلفة عن تنفيذها.
- رفع مستويات الأجور ووضع حد أدنى لها حتى تتناسب مع ارتفاع تكاليف المعيشة، ومتطلبات الحياة، حتى تغنيهم عن اللجوء إلى الأساليب المنحرفة، وتساعد على الاستقرار، وتجعلهم في موقع اجتماعي مقبول.
- تفعيل الدورات التي تعقد من خلال اختيار البرامج والدورات التي تتناسب مع تأهيل الموظفين العلمي وظروفه داخل المنظمة وحسن اختيار القائمين على تلك البرامج، ووضع معايير علمية دقيقة لتخطي هذه الدورات والبرامج وتنفيذ هذه المعايير بدقة وعدالة، ووضع حوافز مادية ومعنوية لمن يتخطى تلك البرامج والدورات.
- فتح خطوط مباشرة للإبلاغ عن حالات الفساد الإداري، وتسهيل إجراءات الإبلاغ عن حالات الفساد الإداري ووضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المبلغين.
- إعادة النظر في طرائق وأدلة أثبات بعض أنماط الفساد الإداري على أن يكون هناك مراجعة دورية لها لتعديلها وفق متغيرات ومتطلبات معينة.
- إعادة النظر في الأنظمة واللوائح ودراستها لرفع أسقف العقوبات في بعض أنماط الفساد الإداري .

- التعاون ما بين الجامعات الفلسطينية والمنظمات الدولية من أجل إدراج مقرر على المستوى الجامعي يُعنى بأخلاقيات الوظيفة، وسوء عاقبة الفساد الإداري في الدنيا والآخرة على أن تدرس هذه المادة كمتطلب جامعي لكافة الطلبة، وفي جميع الجامعات الفلسطينية.

### 2.3.3 العنصر الثالث: الشفافية والإصلاح الإداري:

أظهرت الأدبيات تعدد تعريفات الإصلاح الإداري فقد عُرفت بأنها: "التغيرات المستمرة، والمخططة، والشاملة في المجالات الإدارية المتعددة بقصد تحقيق أهداف التنمية الشاملة"، أما مفهوم الأمم المتحدة للإصلاح الإداري فكان: "حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل، أو على الأقل من خلال معايير تحسين واحدة، أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية، والأفراد، والعمليات الإدارية، ومن أهم خصائص الإصلاح الإداري (قراداغى، 2011: 6-7):

- الإصلاح الإداري عملية شاملة.
- الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.
- الإصلاح الإداري تتطلب روح الفريق الواحد، أي عملية جماعية تعاونية.
- الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث تؤثر العادات، والتقاليد، والقيم، والثقافة في عملية الإصلاح الإداري.

ويرى الباحث بأن الإصلاح الإداري هو: "عملية إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة، والقوانين، واللوائح اللازمة لذلك"، وتهدف عملية الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارات المختلفة بما تكفل تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والبيئة التنظيمية وجعلها ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث، وتخفيض نسبة القلق لدى العاملين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات، مع تقليص التكاليف، وتحويل إدارة هذه الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى أسلوب الشفافية والمساءلة، وبالتالي فإن الإصلاح الإداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الشفافية ومبادئها، وبمفهوم المساءلة أيضاً فمن خلال الشفافية وزيادتها تزيد عمليات الإصلاح الإداري، وبالتالي فإن عملية الإصلاح الإداري عملية تالية لعمليات تعزيز الشفافية والمساءلة.

ويرى الباحث بأن من بعض المعوقات التي قد تقف أمام عمليات الإصلاح الإداري في المنظمات الدولية ما يلي:

- معوقات إدارية: (القيادات العاملة في الإدارة غير مؤهلة، فقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، تفشي البيروقراطية).

- معوقات اجتماعية: (ضعف وعي العاملين، عدم احتضان الخبرات).
- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: (عدم ربط الأجور والمرتبات بحجم الجهود والأعمال المنجزة، إنتشار الفساد الإداري والأخلاقي).
- معوقات مرتبطة بالموارد المادية: (عدم توافر الموارد المالية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل بدقة).
- معوقات مرتبطة باللوائح والقوانين: (لوائح وقوانين قديمة، عدم إصدار قوانين تتسجم مع التطورات المحلية والعالمية وتسايرها، ارتباط هذه اللوائح والقوانين بالمجتمع المحلي وتشريعته وقوانينه).
- معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة، وضعف الرقابة وعدم فعاليتها، ضعف أنظمة الحوافز، ضعف العلاقات العامة والاتصالات.
- معوقات تنظيمية: (التضخم الوظيفي، عدم الاستقرار الوظيفي، التغيرات في الهيكل التنظيمي أو الاختصاصات أو الوظائف بين المنظمات الدولية المختلفة).

## المبحث الرابع

### المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة وواقع عملها

2.4.1 المقدمة.

2.4.2 تعريف المنظمة الدولية.

2.4.3 خصائص المنظمات الدولية (غير الحكومية).

2.4.4 خصائص المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

2.4.5 عناصر المنظمة الدولية.

2.4.6 اختصاصات المنظمة الدولية.

2.4.7 أشكال التمويل الدولي.

2.4.8 إحصاءات هامة عن واقع المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

2.4.9 أهم الدول والوكالات الداعمة للمنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

2.4.10 أنواع المنظمات الدولية في قطاع غزة.

2.4.11 أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

2.4.12 دور المنظمات الدولية في قطاع غزة.

2.4.13 التحديات التي تواجه المنظمات الدولية غير الحكومية في قطاع غزة.

2.4.14 مؤشرات وملاحظات حول واقع عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة.

## 2.4.1 المقدمة:

إن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في مجتمعنا الفلسطيني، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمؤسسات الدولية، ودورها الملحوظ في التطور والتنمية المجتمعية والاقتصادية حتى أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية أحياناً، وكذلك في بعض خطط وبرامج السياسة السكانية، وفي برامج وخطط جودة البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر والجوع وكفالة ورعاية الأسر الفقيرة والمهمشة، وغيرها، ومن أكثر هذه المؤسسات أهمية هي المنظمات الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة حيث تملك قدر كبير من الخبرة في المجال الذي تعمل به ولديها الكثير من التجارب وخاصة في مناطق متعددة ومختلفة من العالم وكذلك تميزها بحجم التمويل مما له أثر واضح يظهر خلال تنفيذها للأنشطة والبرامج ناهيك عن كون عدد كبير منها تعتبر مؤسسات مانحة وممول رئيس لكثير من المؤسسات الأهلية المحلية، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات الدولية غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة أخرى (زيادة، 2012: 61).

لقد أصبح الحديث والبحث في دور المنظمات الدولية في الآونة الأخيرة محل اهتمام الكثير من فئات المجتمع الفلسطيني من انطلاقة من كبر حجم تلك المنظمات والدور الفاعل المرجو منها في المساهمة في تخفيف أعباء الفئات المهمشة والمحتاجة، علاوة على ذلك الأساس التي وجدت من أجله في المجتمع الفلسطيني (شبات، والكفارنة، 2010: 4).

ويُعتبر العمل الخيري في الأراضي الفلسطينية الذي تقوم به المنظمات الدولية غير الحكومية واحداً من أبرز أشكال التعاون والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، حيث كرس العمل الأهلي والخيري كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على روح التعاون وروح الجماعة، وذلك من أجل رفع مستوى المعيشة وتقديم الخدمات الاقتصادية والصحية والاجتماعية، كما لعبت المنظمات الدولية أدواراً مختلفة انسجمت مع الأوضاع السياسية والاجتماعية التي مرّ بها المجتمع الفلسطيني (الجديلي، 2005: 14).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المنظمات تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية، ونظراً لأهمية دور المنظمات الدولية واستمراريتها في تأمين الخدمات الحيوية للمجتمع الفلسطيني نتجت الأهمية لضرورة متابعة ورصد وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالدعم الخارجي لتلك المنظمات (شبات، والكفارنة، 2010: 5).



## 2.4.2 تعريف المنظمة الدولية:

يرى (الدقاق، 1990: 13) بأن المنظمة الدولية هي: "ذلك الكيان الدائم الذي تقوم الدول بإنشائه من أجل تحقيق أهداف مشتركة، يلزم لبلوغها منح هذا الكيان إرادة ذاتية مستقلة".

كما ويشير مصطلح المنظمات الدولية الغير الحكومية إلى المنظمات المستقلة عن الحكومات والتي تتميز بأن لها أهدافاً إنسانياً أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الإضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية، كما أن المنظمات الدولية لها انتشار جغرافي في أكثر من دولة (زيادة، 2012: 62).

وتعتبر المنظمة الدولية غير الحكومية وفقاً لوثائق الأمم المتحدة الصادرة في عام 1994م بأنها تمثل كياناً غير هادف للربح وأعضاؤه أفراد أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية (الأمم المتحدة، 2006: 7).

كما تعتبر المنظمة الدولية بأنها نسيج غير حكومي (غير ربحي)، وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية، وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها يعمل على مستويات وطنية، أو إقليمية أو دولية عالمية (أبوحماد، 2011: 72).

ويرى الباحث بأن المنظمة الدولية مصطلح يشير إلى: "اتحاد، أو جمعية، أو مؤسسة، أو صندوق خيري أو نظام شراكي لا يسعى للربح، أو أي شيء اعتباري آخر، ولا تعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي، ولا تُدار لأغراض تحقيق الربح، وإنما لأغراض تنموية، وإغاثية، وخيرية سواء كانت صحية، أو ثقافية، أو علمية، أو تواصلية، حيث دعم تلك المنظمة على دعم المجتمعات الفقيرة، والمهمشة، والمحتاجة".

## 2.4.3 خصائص المنظمات الدولية (غير الحكومية):

هناك بعض الخصائص والمميزات التي تتميز بها المنظمات غير الحكومية عن غيرها من المنظمات وتتمثل فيما يلي (مرزوق، 2006: 61-62):

1. لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
2. غير هادفة للربح بالمعنى العام بمعنى لا تضع هدف تحقيق الربح من بين أهدافها.

3. غير حكومية بمعنى أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة مالية وفنية.
4. تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث النشأة أو الأنشطة.
5. لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية، رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.
6. أن تكون غير ارثية، بمعنى أن تكون العضوية طوعية، أي قائمة على أسس غير قرابية أو عرقية، ولا يكون الفرد عضوًا فيها لانتسابه الأسري كما هو الحال في المنظمات العشائرية أو الدينية.

### وأضاف(منصوري، 2006): خصائص أخرى للمنظمات الدولية غير الحكومية:

1. أن تستفيد من الصدقات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب والتركات.
2. أن تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.
3. تخضع الهيئات والمؤسسات الخيرية لرقابة ضريبية صارمة.
4. الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المؤسسات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
5. ارتباط مؤسسات القطاع الخيري عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض قيادات العليا لهذه المؤسسات، كما تتسم المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية بأنها أكثر كفاءة وخدماتها أكثر جودة من المؤسسات الحكومية.
6. حصول المؤسسة الخيرية على قدر كبير من العمل التبرعي والذي يعتبر أعلى عناصر الإنتاج في الاقتصاديات الغربية.
7. تتلقى المؤسسات الخيرية دعمًا حكوميًا يأخذ أشكالاً مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم كما تتلقى منحا من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
8. طبقاً للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.
9. القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلا عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.

#### 2.4.4 أما خصائص المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة:

ويمكن ذكر أهم خصائص المؤسسات الأهلية وكذلك المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص، وفيما يلي أهم تلك الخصائص (بدر، 2009: 73-72):

1. تعتبر المنظمات تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
2. تقوم المنظمات على الجهود التطوعية أحياناً لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
3. تُعدّ المنظمات مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كغرض أساسي للوجود وحصرها على توفير الخدمات التي تقابل احتياجات المواطنين.
4. لكل منظمة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية الهيكل التنظيمي المؤسسات الأهلية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
5. تعتمد المنظمات تمويلها على ما تجمعها من تبرعات وهبات ووصايا دولية، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها أحياناً، وقد تحصل على دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية.
6. تمارس هذه المنظمات الخاصة عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.
7. أسلوب العمل في هذه المنظمات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغيير يحدث في المجتمع.
8. تتمتع المنظمات بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً ما حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
9. الرقابة على المنظمات تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للمؤسسات الدولية، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة مثل إشراف وزارة الصحة

على النشاطات الصحية لها، ووزارة التربية والتعليم على النشاطات التعليمية والتربوية، ووزارة الثقافة على الأمور الثقافية، وهكذا.

10. توفر المنظمات جهد كبير ربما قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.

11. المنظمات ضرورة للمجتمع الفلسطيني، وخاصة في قطاع غزة.

12. تُعدّ المنظمات أكثر انطلاقا في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.

#### 2.4.5 عناصر المنظمة الدولية (الفتلاوي، 2010: 25-21)، و(الشكري، 2012: 37-33):

1. مجموعة من الأعضاء أو الدول.
2. صفة الاستمرارية والدوام.
3. الإرادة الذاتية الخاصة بالمنظمة.
4. الصفة الدولية.
5. معاهدة واتفاقية دولية.
6. الأهداف المشتركة.

#### 2.4.6 اختصاصات المنظمة الدولية (الفتلاوي، 2010: 37-42):

1. اختصاص الرقابة.
2. تقديم المشاريع.
3. البحث والدراسة.
4. إبداء المقترحات والآراء.
5. تقديم توصيات.
6. تقديم تصريحات.
7. اختصاص إصدار البيانات.
8. تعديل معاهدات قائمة.
9. اختصاص عقد المعاهدات الدولية.
10. اختصاصات دولية.

## 2.4.7 أشكال التمويل الدولي (57-55: AIRamlawi, 2012):

هناك عدة أنواع من المساعدات الدولية التي عادة ما تقدمها الدول المانحة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المعونات الإنسانية: المساعدات الطارئة والسريعة التي تقدم للناس لتخفيف المعاناة أثناء وبعد حالات الطوارئ مثل الكوارث والحروب، ولا تهتم بإزالة أسباب المعاناة بقدر التخفيف منها على المدى القصير.

2. المعونة التنموية: المساعدات التي تقدمها الدول المتقدمة لدعم التنمية الاقتصادية، أو الاجتماعية، وتتميز بالعمل على تخفيف المعاناة على المدى الطويل.

3. مشاريع المعونات: وتعطي لهدف معين مثل إنشاء مستشفى.

4. برامج المعونات: وتعطي لقطاع معين مثل دعم قطاع التعليم في بلد معين.

5. دعم الميزانية: يتم توجيه الدعم إلى النظام المالي للبلد المتلقي.

6. المعونة الغذائية: وتعطى إلى البلدان التي في حاجة ماسة على الإمدادات الغذائية، ويمكن توفير المعونة الغذائية عن طريق استيراد المواد الغذائية من الجهة المانحة، أو شراء الأغذية محلياً.

7. المعونة غير المشروطة: تنفق البلد المتلقي المعونة في أوجه الحاجة التي تختارها.

8. المعونة المشروطة: تشتري البلد المتلقي من جهة أو أكثر يحددها المانح.

9. المساعدة التقنية: لها أشكال إما أن تبثت الدولة المانحة بطواقم مهنية لتعمل في الدول المتلقية، أو قد تكون المساعدة ثنائية الأطراف بحيث تعطي من دولة مانحة إلى دولة أخرى متلقية، أو متعددة الأطراف تتكون من عدة دول مانحة تعطي الدولة المتلقية من خلال مؤسسات أو برامج مثل الأمم المتحدة، أو البنك الدولي.

10. ويرى الباحث بأن النقاط (الأولى، والثالثة، والسادسة، والثامنة، والتاسعة) هي ما تنطبق على أغلب المساعدات التي تقدمها المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

## 2.4.8 إحصاءات هامة عن واقع المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (سعيد، وعبدالمجيد،

2000: 41-18):

- أن نسبة المنظمات الدولية الغير الحكومية يبلغ (3.4%) من مجمل المنظمات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة.
- (60.5%) عمل كلي، و(39.5%) عمل جزئي، وبلغ متوسط عدد العاملين في المنظمات الدولية في قطاع غزة (12.62) موظف.
- نسبة المنظمات التي تتلقى تمويلاً أجنبياً من جهات دولية حكومية بلغ (7.1%)، ومن جهات دولية غير حكومية بلغ (59.5%)، ومن كلا الجهتين بلغت النسبة (33.3%).

- تقييم أداء المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة: جيد (19.4%)، متوسط (41.4%)، ضعيف (36.2%).
- وفي أحد الاستقصاءات حول العلاقة التنسيقية والتعاون بين المنظمات والمؤسسات الفلسطينية والدولية المختلفة، أوضحت النتائج بأن العلاقة بين كل من الأونروا والمؤسسات الأهلية المحلية بلغت على النحو التالي: (23.7%) جيد، (35.6%) متوسط، (39.7%) ضعيف، أما بخصوص العلاقة بين كل من الأونروا والمنظمات الدولية الأخرى بلغ: (66.7%) جيد، (15.8%) متوسط، (12.3%) ضعيف.
- أما بخصوص إذا ما كان هناك علاقة وتطابق في العمل ما بين المنظمات الدولية والمنظمات المحلية الفلسطينية في قطاع غزة، أبدى (72.4%) بـ(نعم)، و(24.1%) بـ(لا)، و(3.4%) بـ(لا علاقة وتطابق).
- أما بخصوص النظر إلى مستقبل العمل بدرجة من الثقة والتفاؤل في قطاع غزة في ظل السلطات الفلسطينية فإن (22.0%) قال بدرجة عالية، و(57.6%) قال بدرجة متوسطة، و(20.3%) قال بدرجة ضعيفة من الثقة والتفاؤل.
- أما بخصوص التحديات التي تواجه عمل المنظمات فكانت غالبيتها إما مشكلات إدارية، أو مشكلات مالية، وتشير النتائج بأن (30.5%) من المنظمات في قطاع غزة تعاني من مشكلات إدارية، و (88.3%) من المنظمات تعاني من مشكلات مالية متنوعة (سعيد، وعبدالمجيد، 2000: 41).

#### 2.4.9 أهم الدول والوكالات الداعمة للمنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (كوستانيين وآخرون، 2011: 70-77):

- أهم الدول: النمسا، بلجيكا، بريطانيا، الدانمارك، ألمانيا، فرنسا، فنلندا، إيطاليا، إيرلندا، هولندا، أسبانيا، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية، تركيا، السعودية، قطر، الإمارات، الكويت.
- أما أهم الوكالات والمنظمة هي: البنك الدولي، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، الوكالة السويسرية للتعاون والتنمية، التعاون النرويجي، الأمم المتحدة، ومن أهم مؤسساتها الأونروا، ومنظمة الصحة العالمية، واليونسيف.

## 2.4.10 أنواع المنظمات الدولية في قطاع غزة (الشكري، 2012: 47-43)، و(عبدالحמיד، 2000: 23-17)، (الباحث، 2014):

1. حسب نطاق العضوية والانتشار: منظمات دولية عالمية مثل هيئة الأمم المتحدة، ومنظمات دولية إقليمية مثل منظمات الأمم المتحدة المنبثقة عن هيئة الأمم المتحدة، ومنظمة التجارة العالمية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي.

2. حسب الطبيعة الموضوعية لأهدافها ووظائفها: منظمات دولية عامة الأهداف مثل الأمم المتحدة والأونروا، ومنظمات دولية متخصصة مثل:

• منظمات دولية تُعنى بأمور اقتصادية مثل البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وصندوق النقد الدولي.

• منظمات دولية تُعنى بأمور علمية.

• منظمات دولية تُعنى بأمور اجتماعية مثل منظمة العمل الدولية.

• منظمات دولية تُعنى بأمور صحية مثل منظمة الصحة العالمية.

• منظمات دولية تُعنى بأمور تواصلية وثقافية مثل منظمة اليونسكو للتربية والعلوم والثقافة.

• منظمات دولية تُعنى بأمور إغاثية وتنموية مثل الأونروا ومعظم المنظمات الدولية في قطاع غزة.

وقد بلغ عدد المنظمات الرئيسية العاملة في قطاع غزة (64) منظمة حسب إحصائيات مديرية الشؤون العامة بوزارة الداخلية (أبوحماد، 2011: 85)، وفي إحصائية أخرى يُقال بوجود (80) منظمة غير حكومية دولية ذات تواجد في الأراضي الفلسطينية ومن بينها قطاع غزة وتعمل على تنفيذ الأنشطة، وتقديم التمويل (كوستائيني وآخرون، 2011: 76)، أما (أبورمضان، 2014) فيشير إلى وجود ما يقارب من (70) منظمة وجمعية غير حكومية دولية تعمل في قطاع غزة.

## 2.4.11 أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (برغوث، 2013: 66-67):

جدول رقم (1): أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

الاختصار	اسم المنظمة	م
World Bank	البنك الدولي	1.
Arab Bank for Econ. Development	البنك العربي للتنمية	2.
Red Cross	اللجنة الدولية للصليب الأحمر	3.
Anera	مؤسسة انيرا	4.
Tika	مؤسسة تيكا التركية	5.
Qatar Red Crescent	الهلال الأحمر القطري	6.
IDB	بنك التنمية الإسلامي	7.
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	8.
Islamic Relief	الإغاثة الإسلامية	9.
COOPI	التعاونية الدولية الإيطالية (كوبي)	10.
Save the Children	إنقاذ الطفل	11.
UNRWA	وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين	12.
GVC	المؤسسة الإيطالية GVC	13.
Muslims Hands	مؤسسة الأيدي المسلمة	14.
	مؤسسة الشيخ عيد القطرية	15.
PAH	مؤسسة العمل الإنساني البولندي	16.
CCSP-France	اللجنة الخيرية لمناصرة فلسطين-فرنسا	17.
Irfan-Canada	مؤسسة عرفان كندا	18.
JICA	الوكالة اليابانية للتعاون الدولي	19.
	هيئة الأعمال الخيرية	20.
	جمعية الرحمة-الكويت	21.
OXFAM	مؤسسة أوكسفام	22.
Arab Fund for Econ. & Soc. Dev.	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي	23.
	مؤسسة الشبيخة موزة	24.
European Commission	المفوضية الأوروبية	25.
CHF	مؤسسة CHF العالمية	26.
PECDAR	المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار بكدار	27.
AMAN Palestine	مؤسسة "أمان فلسطين" الماليزية	28.
CARE	CARE	29.



UNECIF	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	30.
WELFARE	مؤسسة التعاون	31.
HHH	مؤسسة الإغاثة الإنسانية التركية	32.
CRS	خدمات الإغاثة الكاثوليكية	33.
NRC	المجلس النرويجي للاجئين	34.
	شركات للإنماء-ماليزيا	35.
Italcementi Group	المجموعة الإيطالية	36.
World Vision	الرؤية العالمية	37.
AFD	الوكالة الفرنسية للتنمية	38.
DANIDA	الوكالة الدانماركية للتنمية	39.
MercyCorps	النرويج-MercyCorps	40.
UNESCO	مؤسسة الأمم المتحدة للثقافة والفنون	41.
	منظمة العفو الدولية	42.
WHO	منظمة الصحة العالمية	43.
	أطباء بلا حدود	44.
UNEFEM	مؤسسة الأمم المتحدة للمرأة	45.

#### 2.4.12 دور المنظمات الدولية في قطاع غزة:

جاء العمل الأهلي والدولي وتطوره في قطاع غزة لارتباطه بالظرف الفلسطيني العام نتيجة الاحتلال وقيام المخيمات على أثر ذلك الاحتلال الإسرائيلي للجزء الأكبر من فلسطين عام 1948م، وعملية تهجير وتشريد مئات الألوف من السكان الفلسطينيين، وجاء تشكيل المنظمات الأهلية والدولية في المخيمات منذ الفترة الأولى لإنشاء المخيمات في أوائل الخمسينات، وكان الهم الأساسي للمؤسسات الدولية مرتبطاً بالقضية الوطنية، وبهدف ترتيب الظروف المعيشية للاجئين ومساعدة المنظمات الدولية وأعمال الإغاثة في تقديم الخدمات وتسيير أمور المواطنين، وكان للأونروا وخصوصاً في الفترات الأولى تأثير واضح في تشكيل هذه المؤسسات من أجل مساعدتها في تنفيذ مهامها الإغاثية والرعاية للفلسطينيين، فقد قامت الأونروا على سبيل المثال بإنشاء مراكز الأغذية ومراكز المؤن، ومع العام 1953م بدأت بإناء عدد من المراكز النسوية والشبابية كآلية لتحقيق إنجاز أفضل في مجال العمل الخدماتي والمجتمعي (سعيد، وعبدالمجيد، 2000: 8).

وتتبع المنظمات غير الحكومية الأهلية المحلية أو الوطنية في نظامها الداخلي أنظمة الدولة التي تعمل بها، بينما تتبع المنظمات الدولية النظام العالمي المتبع والذي أقرته وصادقت عليه الدولة التي تعمل على أراضيها، وتعتبر الخطط التي تضعها الحكومة هي الموجه الرئيسي لأنشطة كلاً منها، لذلك تعتبر الجهات الثلاث الوطنية، والدولية، والحكومية مكملة لبعضها البعض في حال

أحسنت الحكومة استثمار نشاط كل منهم في دعم الخطة الوطنية الموضوعة (برغوث، 2013: 56)

وتسهم المنظمات الدولية المانحة في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وكذلك تقوم بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمعات النامية، ولكن للمجتمع الفلسطيني وضع خاص يتمثل في الاحتلال التي يفرض قيوده على أرض الواقع إضافة إلى طبيعة الظروف السياسية المتقلبة والحروب المتتالية، وبخاصة في قطاع غزة، تتلخص استراتيجيات الدول المانحة في دعم استمرارية عملية السلام، وتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الضفة الغربية وقطاع غزة (Qita, 2009: 32, 55-58).

وتتعدد التحديات والمهام أمام هذه المؤسسات، فما زالت أهداف بعضها غير واضح أو غير مكتمل، لم تتطور للتناسب مع مجموع التغييرات السياسية والاجتماعية، كما أن هناك تحديات تتمثل في حجم ونوعية الخدمات المقدمة، وعدم قدرة المؤسسات على تغطية المناطق الجغرافية المختلفة، والزيادة السكانية، وفي نجاعة علاقتها مع الجمهور من المفترض أن تمثل مصالحه (سعيد، وعبدالمجيد، 2000: 21).

### 2.4.13 التحديات التي تواجه المنظمات الدولية غير الحكومية في قطاع غزة:

- أن عمل المنظمات الدولية غير الحكومية غير مُسهّل في كثير من الأوقات، وهناك بعض المعوقات التي تحد وتعوق من عمل هذه المنظمات كما يلي (عبدالهادي، 2004: 23-24):
1. إن ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خلال الانتفاضة، بدرجة تفوق بكثير حجم التمويل الزائد الطارئ والعودة إلى وسائل إغاثية لمواجهة ظاهرة الفقر قد ترك وسيترك آثاراً سلبية على صعيد إمكانيات التنمية المستدامة في المستقبل، إن توجه معظم المنظمات إلى برامج خلق فرص العمل الطارئة، والمساعدات العينية والنقدية، وبعض البرامج الطارئة في القطاع الاجتماعي بدون ربط هذا التوجه برؤية مستقبلية للتنمية المستدامة من شأنه التقليل من الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة ومحاولة خدمة أهداف آنية ضعيفة، ليس لها صلة باستراتيجية تنمية مستدامة وطويلة الأمد.
  2. إن حالة الإغلاق والحصار يحد من قدرة المنظمات على تنفيذ برامجها ومشاريعها بكفاءة، وبالتالي خدمة الفئات الضعيفة والمهمشة، لقد أدى هذا الوضع المعقد أيضاً إلى صعوبة الوصول إلى خدمات ملائمة، وتأثير ذلك سلباً على المجتمع الفلسطيني، لقد أدى هذا الوضع أيضاً إلى زيادة انكشاف المجتمع الفلسطيني وضعف قدرته على الصمود.
  3. عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على

صعيد البني الداخلية للمنظمات الأهلية، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد" تقديم خدمات نوعية و متميزة ومستدامة للمجتمع المحلي."

4. إدراك بعض المنظمات الدولية لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، وإحجامها عن القيام بإجراءات مؤسساتية خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المنظمة.
5. عمليات التطور تعتبر عملية مفروضة من الخارج، وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المنظمة، وأحياناً ما يصاحب ذلك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم على ضرورة التطوير المؤسسي بالمفهوم الذي يرتأونه هم لأغراضهم وأهدافهم.
6. عدم التنفيذ الدقيق والأمثل" لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية" والدولية قد يعيق إلى ابعدهد، عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات، حيث أنها غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة.
- أما (كوستائيني وآخرون، 2011: 67-77) فقد تحدثوا عن مجموعة أخرى من الصعوبات والعوائق الرئيسية التي تواجهها الشبكات والاتحادات والمنظمات الدولية كما يلي:
  1. نقص المصادر المتاحة لتطوير وتنمية الشبكات.
  2. نقص الانخراط الفعلي والمشاركة الكافية للمنظمات الأعضاء.
  3. الانقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة وضرورة التعامل مع التدخلات السياسية في حياة المجتمع المدني.
  4. عدم وضوح العلاقة مع الجهات المانحة والتي تقوم أحياناً بإنشاء الشبكات المصطنعة الخاصة بها، أو في حالات أخرى عدم رغبتها في الدخول في علاقة مع الشبكات والعمل المباشر معها.
  5. الصعوبة في تقديم الدعم للمنظمات الأعضاء دون أخذ أماكنها والدخول في منافسة معها.
  6. الصعوبة في دمج الأصوات والآراء المتعددة في صوت واحد ورسالة واحدة تتضوي تحتها الأولويات والاحتياجات الناشئة في الشبكات والمنابر القطاعية.
  7. المنافسة العالية بين المنظمات غير الحكومية التي تحد من التعاون بينها ضمن إطار المنظمات الشمولية العامة.
  8. المنافسة على الحصول على التمويل.
  9. توجه المنظمات الدولية نحو خلق شراكات" غير متوازنة" والتي غالباً ما تقوم فيها المنظمات غير الحكومية المحلية بدور مقدمي القوى العاملة ، وأحياناً يوجه انتقاد إلى المنظمات غير الحكومية الدولية لأنها لا تترك إلا نسبة صغيرة من الدعم الذي تحصل عليه للمنظمات المحلية.

10. المنافسة على توظيف الموارد البشرية حيث يوجه اللوم إلى المنظمات غير الحكومية الدولية لتوفيرها رواتب أفضل من الرواتب التي يمكن للمنظمات المحلية توفيرها للطواقم المحلية الرئيسية لديها.

11. توجه المنظمات غير الحكومية الدولية نحو فرض أجندات ومناهج عمل مستوردة من الخارج، غالباً ما لا يمكنها إدراك الظروف المحلية، خاصة من قبل المنظمات الدولية" القادمة حديثاً" إلى الأراضي الفلسطينية المحتلة.

12. في كثير من الأحيان يتم الحفاظ على الشركاء المحليين في حالة تبعية، لأن المنظمات غير الحكومية الدولية هي في الواقع قنوات للحصول على المصادر والموارد بينما لا تمتلك المنظمات المحلية قدرات متطورة ومستقلة أو الظروف للحصول على الموارد.

13. يوجد نقص في التنسيق بين المنظمات غير الحكومية الدولية وبين المنظمات المحلية بالرغم من وجود مبادرات تعاون قوي بينها، كما هو الحال في قطاع حقوق الإنسان أو قطاع التعليم. كما لا يوجد أي شبكة تنسيقية شاملة للمنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في الأراضي المحتلة.

#### 2.4.14 مؤشرات وملاحظات حول واقع عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة (شعبان، 2011):

1. إن المنظمات الدولية ليست من نمط واحد، هناك مؤسسات دولية تعمل في المجال الإنساني دون أي محاذير سياسية، وهي بذلك تعبر عن تضامن حقيقي مع الشعوب التي هي بحاجة لخدماتها، في حين أن البعض الآخر يلتزم كلياً بسياسة الممول حتى لو لم تكن مقتنعة هي بذلك، لذا ينظر المجتمع الفلسطيني بكل تقدير للكثير من المنظمات الدولية التي ساهمت بشكل مرموق في تخفيف معاناته و في الدفاع عن قضيته محلياً ودولياً.

2. قد يكون متفهماً أن تسارع الحكومات الغربية بوقف تمويلها للحكومة التي شكلتها حركة حماس بذريعة الشروط السياسية أخذاً في الاعتبار أن التمويل الدولي الحكومي هو يخدم أغراضاً سياسية دائماً، لكن ليس متفهماً أن تسارع الكثير من المنظمات الدولية لأخذ نفس الموقف الحكومي الدولي بكونها تعمل في مجال الإغاثة والتنمية.

3. تضخم عدد المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة بشكل غير مسبوق بعد الحصار و الحرب في محاولة من بعضها للاستفادة من الأزمة الإنسانية التي سببها الحصار، والحرب على قطاع غزة، خاصة من قبل مؤسسات تعمل في مجال الإغاثة ليس لرغبتها في خدمة الفقراء بل من أجل تمويل موظفيها، ومكاتبها في العالم، لقد أصبح قطاع غزة مصدراً للوظائف ذات المرتبات الخيالية، ولتمويل صناعة الاستشارات والإغاثة الدولية بما يمكن وصفه "إنهم يشغلون بالفقراء"، وليس للفقراء"، وقد شكل الانقسام الفلسطيني فرصة ذهبية للكثير من المنظمات الدولية التي استراحت من

الرقابة الرسمية في ظل ضعف الرقابة الشعبية و قد منحتها الأزمة في القطاع فرصة ذهبية لتضخيم طواقمها .

4. إن تزامم منظمات دولية عديدة للعمل في قطاع غزة يفنقر معظمها للرؤيا الإستراتيجية، ويتركز جُلَّ عملها في توزيع المساعدات الطارئة ذات الجدوى المؤقتة قد خلق حالة ممرضة من التواكل و الاعتمادية و أشاع أجواء من التكاسل و التسول بما يدمر مكونات القوة في المجتمع الفلسطيني، ويحد من التعاضد، والتكاتف الذاتيين.

5. يعتقد الكثيرون أن من واجب أي حكومة بغض النظر عن الموقف منها أن تراقب عمل المنظمات الدولية العاملة في الإقليم الذي تسيطر عليه استنادا على الفرضية القائلة ليس هنالك دولة في العالم تسمح لأي مؤسسة دولية أو وطنية بالعمل على أراضيها دون أن تكون مسجلة، ودون أن تقدم لها تقارير دورية، إن المنظمات الدولية العاملة في الصومال، والعراق، وتايلاند، وبريطانيا، والسويد تتسق مع الحكومة بغض النظر عن البرنامج السياسي للحزب الحاكم.

6. تستلم الحكومة في غزة الكثير من الشكاوي من المواطنين تشير إلى مستويات غير مسبوقة من الفساد وانعدام الشفافية، والذي تمارسه بعض المنظمات الدولية سواء في التوظيف، أو في إختيار الشركاء، أو في اختيار المستفيدين، لذا يجب على السلطان المحلية أن تعمل على تنظيم عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، و محاربة مظاهر الفساد المالي، والأخلاقي، والسياسي.

7. ترفض بعض المنظمات الدولية تسجيل نفسها وفتح أبوابها للتدقيق للمؤسسات الحكومية في غزة، وهذا قد يشير إلى أنها غير واثقة من دقة برامجها و شفافية عملها.

8. يشعر الكثير من المجتمع الفلسطيني بالغضب الشديد من سلوك الكثير من المنظمات الدولية، وموظفيها الذين يتعاملون باستعلاء، وغرور شديدين مع الفئات المستهدفة، ويمارسون امتهاناً واضحاً لكرامة الفقراء، وانتهاكاً لخصوصياتهم من خلال استبيانات مرهقة تستفسر عن تفاصيل حياتهم الخاصة، وإجبارهم على الانتظار ساعات طويلة، وفي ظروف غير إنسانية مطلقاً، وهذا ما يتناقض كلياً مع مبادئ، وأسس العمل الإنساني الأخلاقي.

9. أثبتت الدراسات أن معظم التمويل الدولي يذهب لمصلحة المنظمات الدولية ذاتها على شكل رواتب، ومكافآت ضخمة، وفي تمويل المصروفات الترفية كالسيارات الفخمة، وفي إستئجار الشقق مرتفعه التكلفة، وعلى موائد العشاء في الفنادق الراقية، بحيث لا يتبقى للمجتمع الفلسطيني في غزة سوى الفتات، إن المجتمع الفلسطيني لا يستند بأكثر من 20% من حجم التمويل المخصص في حين تذهب النسبة الباقية للمنظمات الدولية ذاتها.

10. يُعتقد بأن التدقيق على برامج المنظمات الدولية سي جلب فوائد كثيرة من بينها منع تلاعب بعض المؤسسات الأهلية الشريكة، حيث يوجد إثباتات عديدة عن حالات فساد متفشية في بعض

المؤسسات الأهلية التي تمارس الكذب والتزيف على المنظمات الدولية، وتقدم لها تقارير وهمية عن برامج لم تُنفذ بالشكل المطلوب.

**11.** لا تركز معظم المنظمات الدولية تمويلًا أو مساعدات للبنية التحتية في قطاع غزة، وحيث أن تلك المنظمات الدولية تستخدم هذه الخدمات المتنوعة، والبنية التحتية، وحب عليها المساهمة فعلاً في تحسينها وتطويرها.

**12.** يجب على السلطات المحلية مراعاة حاجة المواطنين في قطاع غزة لخدمات هذه المنظمات، والعمل على توفير أجواء مناسبة لها، والمساواة في تعاطيها مع جميع المنظمات العاملة في قطاع غزة، وعلى الجانب الآخر على المنظمات الدولية، والتي تتبنى معظمها رؤية أنها موجودة في قطاع غزة لخدمة الفقراء، والمحتاجين أن تبتعد عن التسييس، وأن ترتقي بمستويات الشفافية في تنفيذ برامجها، وهنا يأتي دور منظمات المجتمع المدني المرتبطة بمصالح الناس لإيجاد أوسام شعبية للرقابة على عمل المنظمات الدولية ومتابعة مدى التزامها بمبادئ الشفافية، والنزاهة، والقانون .

## المبحث الخامس

"الأونروا وسياساتها في موضوعات الشفافية، والنزاهة، وأخلاقيات المهنة،  
واللوائح حول متغيرات الدراسة"

2.5.1 نشأة وتطور الأونروا.

2.5.2 أهداف الأونروا

2.5.3 السياسات والخطوط العامة والعريضة حول قوانين وتشريعات الأونروا فيما يتعلق  
بنظم الشفافية، والنزاهة، وأخلاقيات المهنة.

2.5.4 عمليات الإفصاح والاستخدام المسنول لمعلومات الأونروا.

2.5.5 مكتب أخلاقيات الأونروا.

2.5.6 القيم الأساسية والمبادئ التوجيهية للأونروا.

2.5.7 معايير السلوك التي تنطبق على موظفي الأونروا.

2.5.8 قيم ومبادئ الأونروا كجسم تابع للأمم المتحدة.

2.5.9 مبادئ الأونروا كجسم تابع للأمم المتحدة.

2.5.10 قوانين وتشريعات الأونروا فيما يتعلق بمجالات ومتغيرات الدراسة.

2.5.1 أولاً: نشأة وتطور وأهداف الأونروا (منشورات، وكتيبات صادرة عن الأونروا بين الأعوام 2006 ولغاية 2013، ومعلومات أخرى من الدوائر المعنية، والموقع الإلكتروني للأونروا، 2013):

وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بالشرق الأدنى (أونروا) هي إحدى المؤسسات الدولية الخدمية التابعة للأمم المتحدة، وهي مؤسسة لا تهدف إلى تحقيق أرباح، وهي خاصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بالشرق الأدنى. أنشئت وكالة الغوث الدولية بقرار من الجمعية العمومية للأمم المتحدة رقم (د-4) في (8 ديسمبر 1949م) لتتولى المسؤولية الكاملة عن إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وتقديم الخدمات الضرورية لهم، والتي كانت تقوم بتقديمها منظمات دولية مختلفة مثل منظمة الأغذية والزراعة الدولية، والمنظمة العالمية للاجئين، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، وذلك في أعقاب حرب 1948، والتي اشتركت فيها بريطانيا إلى جانب اليهود ضد العرب، وبعد تشريد أكثر من مليوني ونصف نسمة من الفلسطينيين إلى قطاع غزة، والضفة الغربية اللذين كانا يخضعان تحت السيطرة المصرية والأردنية علي التوالي، وإلى الدول العربية المجاورة وهي سوريا ولبنان ومصر والأردن، حيث تمّ تسجيل ما يقارب من (900) ألف كلاجئين لدى وكالة الغوث فقط. وقد باشرت الأونروا أعمالها في مطلع شهر أيار مايو 1950 بعد أن اتخذت العاصمة اللبنانية بيروت مقراً لها، ومدة ولاية الأونروا ثلاث سنوات يتم تجديدها باستمرار حتى يتم حل مشكلة فلسطين. ومع تزايد عدد اللاجئين الفلسطينيين بفعل العامل الديموغرافي للسكان تطورت وكالة الغوث الدولية منذ تأسيسها وحتى اليوم على مدار ما يزيد عن الستين عاماً في جميع مجالاتها، حتى أنها أصبحت أكبر برنامج للأمم المتحدة في منطقة الشرق الأوسط، حيث تقدم حالياً خدمات التعليم والصحة وخدمات الإغاثة والخدمات الاجتماعية لأكثر من (5) ملايين لاجئ فلسطيني، منهم (1240000) لاجئاً في قطاع غزة وحده. لقد تزايد دور الأونروا بعد اندلاع انتفاضة الأقصى، وقيام قوات الاحتلال الصهيوني بتدمير البنية التحتية في كثير من المناطق الخاضعة لسيطرة السلطة الفلسطينية، ففي قطاع غزة وحده تم هدم ما يزيد عن (5773) منزل بصورة كلية، و(60020) منزل بصورة جزئية كانت تؤوي ما يزيد عن (361862) لاجئ فلسطيني، مما زاد من العبء على وكالة الغوث الدولية.

وتضم الأونروا أكثر من (31000) موظفاً بصورة دائمة منهم (30000) لاجئين فلسطينيين، و(146) موظفاً دولياً، بتكلفة تُقدر ب(30-35) مليون دولار أمريكي شهرياً، من بينهم (12482) موظفاً في قطاع غزة وحده، تمثل وظائف التعليم النصيب الأكبر من بين هذه الوظائف.



## جدول رقم (2)

توزيع موظفي الأونروا بقطاع غزة حسب الدوائر والأقسام.

المجموع	الموظفين الإناث	الموظفين الذكور	الدائرة / القسم
42	6	36	الخدمات الإدارية.
17	7	10	برنامج الصحة النفسية.
9578	5662	3916	التعليم.
23	3	20	المالية.
992	603	389	الصحة.
47	25	22	الموارد البشرية.
15	0	15	نظم المعلومات.
632	45	587	تطوير المخيمات والبنى التحتية.
359	17	342	الدعم اللوجستي.
51	17	34	التمويل والمشروعات الصغيرة.
131	47	84	مكتب مدير الأونروا بغزة.
15	4	11	المشتريات.
355	149	206	التسجيلات والخدمات الاجتماعية.
225	3	222	الأمن والسلامة.
12482	6588	5894	المجموع الفرعي
	12482		المجموع الكلي

المصدر (الأونروا، دائرة الموارد البشرية: 2013).

### 2.5.2 أهداف الأونروا (UNRWA):

كان الهدف الأساسي المعلن من وراء إنشاء الأونروا هو إغاثة وتشغيل وتقديم المساعدة الطارئة لمئات الألوف من الفلسطينيين المشردين في قطاع غزة والضفة الغربية، وفي دول عربية مختلفة، ولو استعرضنا الخدمات التي تقدمها الأونروا للشعب الفلسطيني لوجدناها تقدم الخدمات الأساسية في التعليم والصحة والإغاثة والرعاية الاجتماعية والتوظيف لأكثر من (5) ملايين لاجئ موزعين في مناطق عدة منها الأردن، ولبنان، وسوريا، الضفة الغربية، وقطاع غزة.

فعلى صعيد برنامج التعليم - الذي يعتبر أكبر برامجها - توفر الأونروا التعليم الأساسي والثانوي لحوالي (500000) طالب وطالبة في العام الدراسي الحالي (2014/2013)، حيث تتألف شبكة التعليم في الأونروا من حوالي (726) مدرسة ومركزاً وكلية في مناطق عملياتها الخمس، ويتواجد ما مجموعه (245) مدرسة تضم (231400) طالب وطالبة، ومركزي تدريب في كل من غزة، وخانيونس، يقوموا بتدريب حوالي (1900) طالب وطالبة.

أما في مجال الصحة- والذي يعتبر أهم برنامج بعد برنامج التعليم -حيث تقدم الأونروا الرعاية الصحية الأولية لما يزيد عن (5) مليون لاجئ، وتشمل هذه الخدمات الرعاية العلاجية والطبية وتنظيم الأسرة ومكافحة المخدرات، ومنع الأمراض وصحة الأمهات والأطفال، وإرشادات تنظيم الأسرة والإرشاد الصحي، كما وتقدم الأونروا خدمات الرعاية الثانوية من خلال التعاقد مع المستشفيات، وتتعامل الأونروا سنوياً مع ما لا يقل عن (3) مليون لاجئ سنوياً في مراكزها الصحية.

وفي مجال خدمات الإغاثة توفر الأونروا مساعدات غذائية وعينية مباشرة للعائلات المحتاجة المعسرة Special Hardship Cases، حيث بلغ عدد اللاجئين المستفيدين منها (106874)، كما تقدم الأونروا مساعدات غذائية لأولئك الذين يعيشون في فقر مدقع، ويبلغ عدد المستفيدين (263392) مستفيد، كما تقدم مساعدات غذائية لمن يعيشون في فقر مطلق، حيث يبلغ عدد المستفيدين (419738) -الإحصاءات حتى ديسمبر 2013.

كما وتقوم الأونروا بتقديم خدمات متنوعة أخرى، مثل خدمات صحة البيئة التي تشمل التخلص من مياه المجاري، ومياه الأمطار، والنفايات الصلبة، ومكافحة القوارض والحشرات، وخدمات دائرة الإقراض والتمويل التي تشمل تمويل المشروعات الصغيرة، وهناك الكثير من الخدمات التي تقدمها الأونروا للاجئين.

وعلى أي حال، فإنه يمكننا أن نخلص إلى الأهداف التالية من وراء إنشاء الأونروا:

1. إغاثة الشعب الفلسطيني ومساعدته في محنته.
2. تشغيل وإيجاد الوظائف لمئات الآلاف من اللاجئين.
3. توفير المأوى للأسر المشردة في مختلف المناطق.
4. التنسيق مع الدول المضيفة للاجئين وتوفير الحماية لهم.

2.5.3 ثانياً: السياسات والخطوط العامة والعريضة حول قوانين وتشريعات الأونروا فيما يتعلق بنظم الشفافية، والنزاهة، وأخلاقيات المهنة: (منشورات، وكتيبات، وتعميمات صادرة عن الأونروا بين الأعوام 1959 ولغاية 2013، ومعلومات أخرى من الدوائر المعنية، والموقع الإلكتروني للأونروا، 2013):

- فيما يلي عدداً من الواجبات والالتزامات والامتيازات لموظفي الأونروا في موضوعات البحث:

المادة	التفصيل
المادة 1.1	➤ يتعهد الموظفون لدى قبولهم تعيينهم بأن يؤديوا أعمالهم وهم يضعون مصلحة الأونروا وحدها نصب أعينهم.
المادة 3.1	➤ لا يسعى الموظفون في أداء واجباتهم للحصول على تعليمات أو يقبلون تعليمات من أية حكومة أو من أية سلطة أخرى من خارج الأونروا.
المادة 4.1	➤ يتصرف الموظفون في جميع الأوقات تصرفاً يليق بوضعهم كموظفين لدى الأونروا، ولا يقومون بأي نشاط يتعارض مع أداء واجباتهم في الأونروا علي الوجه الصحيح. ويتجنبون أي عمل وبوجه خاص أي نوع من البيانات العلنية مما قد ينعكس بصورة سلبية على وضعهم أو على النزاهة والاستقلال والتجرد التي يقتضيها ذلك الوضع. وفيما لا ينتظر منهم أن يتخلوا عن مشاعرهم القومية أو عن معتقداتهم السياسية والدينية فإنهم يضعون نصب أعينهم في جميع الأوقات ما يتوجب عليهم من تحفظ ولباقة بحكم عملهم في الأونروا.
المادة 5.1	➤ على الموظفين أن يمارسوا أعلى درجات التكم والحصافة فيما يتعلق بكافة مسائل العمل الرسمي. ويجب عليهم أن لا يقوموا بنقل أية معلومات لأي شخص معروف لديهم وذلك بسبب مراكزهم الرسمية والتي لم يكن قد أعلن عنها بعد إلا بما تقتضيه واجباتهم أو بتحويل من المفوض العام، كما لا يُسمح لهم البتة استخدام مثل هكذا معلومات للانتفاع الخاص، ويجب أن يكون معلوماً أن تلك الالتزامات لا تنقضي بانتهاء الخدمة مع الأونروا.
المادة 6.1	➤ لا يقبل الموظفون هدايا أو فوائد مهما كان نوعها من المؤسسات التجارية أو الأفراد الذين يتعاملون مع الأونروا أو يسعون للتعامل معها.
المادة 8.1	➤ إن الحصانات والامتيازات العائدة إلى الأونروا بصفتها هيئة فرعية تابعة للأمم المتحدة بموجب المادة 105 من الميثاق تمنح لما فيه مصلحة الأونروا. ولا تتيح هذه الامتيازات والحصانات للموظفين الذين يتمتعون بها عذراً لعدم القيام بالالتزامات الخاصة أو عدم مراعاة القوانين، وفي أية حالة يثار فيها أمر هذه الامتيازات والحصانات يقوم الموظف بإبلاغ المفوض العام بها فوراً، وسيقوم المفوض العام في الحالات المناسبة بإحالة الأمر على الأمين العام الذي يملك وحده صلاحية التقرير فيما إذا كان سيتم التنازل عن هذه الامتيازات والحصانات.
المادة 9.1	➤ إن جميع الحقوق بما فيها حقوق الملكية والنشر والاختراع المتعلقة بأي عمل يؤديه الموظفون كجزء من واجباتهم الرسمية تعود إلى الأونروا.
المادة 11.1	➤ يجب على الموظفين الذين تسنح لهم فرصة الاتصال بصفتهم الرسمية بأي شأن يتعلق بشركة أو شراكة أو أي شأن تجاري آخر والذي يكون لهم فيه مصلحة أن يكشفوا عن تدابير تلك المصلحة للمفوض العام

- أنظمة عمل الموظفين فيما يخص مجالات الدراسة:

التفصيل	النظام
<p>➤ لا يجوز للموظفين مزاوله أية مهنة أو وظيفة خارجية متواصلة أو متكررة (بما في ذلك العمل الحر) دون موافقة مسبقة من الأونروا.</p>	<p>الأعمال و المصالح الخارجة عن نطاق الوظيفة المادة 101.4</p>
<p>➤ الموظفون مسئولون عند تعيينهم عن تزويد المفوض العام بأية معلومات قد تطلب منهم من أجل تقرير وضعهم بمقتضى قوانين وأنظمة الموظفين أو لاستكمال الترتيبات الإدارية المتعلقة بتعيينهم.</p> <p>➤ الموظفون مسئولون أيضا عن إبلاغ المفوض العام كتابة وعلى الفور بأي تغيير لاحق يؤثر في وضعهم بموجب قوانين أو أنظمة الموظفين.</p>	<p>الإبلاغ من قبل الموظفين والتزامهم بتقديم المعلومات المادة 104.2</p>
<p>➤ يحق للموظف أن يستأنف ضد القرارات الإدارية التي لا تراعي فيها الإدارة شروط توظيفه، بما في ذلك كل القوانين والأنظمة المرعية، وكذلك ضد الإجراءات المسلكية.</p>	<p>المعالجات الإدارية لقضايا الموظفين: المادة 111.1</p>

2.5.4 عملية الإفصاح والاستخدام المسئول لمعلومات الأونروا:

1. موظف الأونروا، عليه تعزيز روح الإنفتاح والشفافية وأن يلتزم بتعزيز تلك الروح في أوساط الأطراف المعنية داخل الأونروا وخارجها. وبرغم ذلك عليه التحفظ وتقدير الأمور جيدا عند مشاركة المعلومات، وعليه أن يعلم ما يمكن مشاركته من المعلومات وما الذي يجب أن يبقى سرياً، وعليه أن يعي جيدا بأنه مطلع على بعض المعلومات بحكم موقعه في الأونروا، لذلك لا يمكنه جعل هذه المعلومات عامة حتى لو لم تصنف كمعلومات سرية، ولكن لا يقتصر على مشاركة المعلومات مع وسائل الإعلام.
2. بالإضافة إلى الحفاظ على المعلومات التي تتصف بخصوصية معينة، يجب عليه أن يتمتع عن استخدامها لتحقيق مكاسب شخصية، ويبقى هذا الالتزام لحماية المعلومات المميزة أو السرية على عاتقه حتى لو ترك عمله في الأونروا، ويجب ألا يغير عمداً أو يتلف أو يضع أو يبطل نفع أي وثيقة رسمية عهدت إليه بحكم موقعه الوظيفي.
3. يجب أن يفهم أن هذه المتطلبات لا تؤثر على الإجراءات المعمول بها التي تحكم تبادل المعلومات بين الأونروا من جهة وممثلي الحكومات والسلطات الوطنية والمنظمات غير الحكومية والمانحين وغيرهم من جهة أخرى.
4. لا يقوم الموظف بتبديل أو إتلاف أو إضاعة أو منح أو يتخلى عن أية وثائق رسمية والتي تكون بحوزته بحكم طبيعة عمله وموقعه الوظيفي.
5. تكون جميع الحقوق بما فيها حقوق التأليف والنشر وبراءة الاختراع في أي عمل يقوم به الموظف كجزء من عمله الرسمي حقاً من حقوق الأونروا.

6. يعتبر الموظفين جميعاً مسؤولين عن الاستخدام المناسب وحماية ممتلكات وموجودات الأونروا وتشتمل هذه على الموارد البشرية والمالية والمادية مثل منشآت الأونروا والسيارات والمعدات الأخرى.

7. موظف الأونروا يعتبر مسئولاً عن استخدام موارد وممتلكات وموجودات الأونروا على نحو ملائم ومسئول، وهذا يشمل الموارد البشرية والمالية والمادية مثل الموظفين ومنشآت الأونروا والسيارات والمعدات الأخرى واللوازم والموارد التنظيمية على أي شكل آخر.

### 2.5.5 مكتب أخلاقيات الأونروا:

لقد قامت الأونروا في العام 2007 باتخاذ قرار بإنشاء مكتب لمتابعة أخلاقيات العمل لدى دوائر وموظفي الأونروا، والتأكد من أن العمل يتم بشكل عالي من النزاهة والمصداقية، وبالفعل تم افتتاح القسم في العام 2008 في رئاسة الأونروا بعمان، ويتبع مكتب الأخلاقيات إدارياً لدائرة خدمات الرقابة الداخلية (DIOS)، ولكنها تعمل بحياد تام واستقلالية وسرية وبشكل منفصل حسب التعميمات المنصوص عليها.

وقد كان الهدف من إنشاء مكتب الأخلاقيات هو مساعدة المفوض العام في تعزيز ثقافة الأخلاقيات والنزاهة والمساءلة، وبالتالي تعزيز الثقة والمصداقية بالأونروا داخلياً وخارجياً. إن مكتب الأخلاقيات يحقق هذه المهمة من خلال تقديمه خدمات عدة سواء كانت للإدارة أو الموظفين بشكل خاص، وذلك في المجالات التالية:

1. دعم السياسات ووضع المعايير.
2. منشورات أخلاقية سرية.
3. التوعية والتثقيف بالأخلاقيات.
4. الحماية من الانتقام.
5. برامج كشف النشاطات الخارجية والمالية.

### 2.5.6 القيم الأساسية والمبادئ التوجيهية للأونروا:

إن معايير السلوك التي تطبق على موظفي الأونروا هي متجذرة في القيم الإنسانية العالمية كما وردت في ميثاق الأمم المتحدة و صكوك حقوق الإنسان الدولية والقواعد والأنظمة المتعلقة بالموظفين في الأونروا بالإضافة إلى المعايير المشتركة في الإدارة العامة. نحن كموظفي الأونروا نسترشد بالقيم والمبادئ الأساسية التالية:

- نفتخر بخدمة اللاجئين الفلسطينيين.
- جزء من الأمم المتحدة.

- نعمل في المجال الإنساني.
- نخدم بنزاهة.
- نحترم حقوق الإنسان ونحمي حقوق اللاجئين الفلسطينيين.
- نبني علاقات قوية.
- نحترم الثقافة المحلية بينما نبقي مخلصين لقيم الأمم المتحدة.

## 2.5.7 معايير السلوك التي تنطبق على موظفي الأونروا (خدمة اللاجئين الفلسطينيين وفق منظومة الأخلاقيات المهنية):

بصفة موظف في الأونروا ووفقاً لعقد العمل وأنظمة وقوانين عمل الموظفين والإصدارات الإدارية المعمول بها، فإنه يلتزم بما يلي:

### • الأخلاقيات المهنية في الأونروا:

➤ دعم نزاهة الأونروا عن طريق ضمان أن يكون السلوك المهني، والشخصي على أعلى المعايير وان يرى كذلك.

➤ القيام بأداء مهام العمل الرسمية وإدارة الشؤون الخاصة بطريقة يتم فيها تجنب تضارب المصالح.

➤ التأكيد على الحياد كأساس مسبق وضروري لتمكين الأونروا القيام بمهمتها في دعم اللاجئين الفلسطينيين.

### • المفهوم الأخلاقي المهني في علاقتي مع المنتفعين:

➤ معاملة جميع اللاجئين والمنتفعين الآخرين بعدالة وبطريقة تكفل سلامتهم وكرامتهم.

➤ منع ومناهضة ومكافحة كافة أشكال الاستغلال والإساءة للاجئين والمنتفعين الآخرين.

### • الأخلاقيات المهنية في مكان العمل:

➤ المساهمة في بناء مكان عمل يتسم بالتناغم والانسجام يستند إلى روح عمل الفريق الواحد والاحترام، والنفاهم المتبادلين، والمساءلة (المحاسبة).

➤ تعزيز سلامة وصحة ورعاية جميع موظفي الأونروا كشرط ضروري للأداء الفعال والمتكامل.

➤ حماية المعلومات والمصادر التي منحت الأونروا للموظف حق الوصول إليها والتعامل معها بحكم عملي مع الأونروا والإفادة المسئولة منها.

### • التصرف الأخلاقي المهني فيما إذا سارت الأمور على نحو خاطئ:

➤ التعبير عن أية مخاوف تتعلق بانتهاكات محتملة لمعايير السلوك المعتمدة.

## 2.5.8 قيم الأونروا كجسم تابع للأمم المتحدة:

• الاستقلالية.

• الإخلاص.

- الحياد.
- النزاهة.
- تحمل المسؤولية.
- احترام حقوق الإنسان.

## 2.5.9 مبادئ الأونروا كجسم تابع للأمم المتحدة:

### • تضارب المصالح:

➤ يجب على موظفي الأمم المتحدة ترتيب شؤونهم الشخصية بطريقة تمنع حدوث أي تضارب فعلي أو محتمل أو ظاهر في المصالح.

### • إساءة استخدام السلطة:

➤ يجب على موظفي الأمم المتحدة عدم إساءة استخدام السلطة الممنوحة لهم لاسيما من خلال استغلال الزملاء والمنتفعين أو غيرهم من الأفراد أو الجماعات، لتحقيق مكاسب مالية أو سياسية أو جنسية أو غيرها من المكاسب.

### • قبول الهدايا والإكراميات والخدمات والمنافع الأخرى:

➤ يجب على موظفي الأمم المتحدة الامتناع عن قبول أو طلب الهدايا، الإكراميات، الخدمات أو المنافع الأخرى من أي مصدر خارج الأمم المتحدة بشكل يشكك في استقلاليتهم وحيادهم ونزاهتهم، إلا إذا كان قبول هذه الهدايا والإكراميات والخدمات والمنافع ينسجم ويتطابق مع السياسات والأنظمة المعمول بها.

### • استخدام موارد الأمم المتحدة:

➤ يجب على موظفي الأمم المتحدة استخدام أو السماح باستخدام موارد الأمم المتحدة بشكل مباشر أو غير مباشر بما في ذلك الممتلكات في الأغراض المسموح والمصرح بها.

### • سرية المعلومات:

➤ يجب على موظفي الأمم المتحدة عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة في تحقيق مكاسب خاصة سواء مالية أو خلاف ذلك، لتحقيق النفع لأنفسهم أو غيرهم ممن يرتبطون بهم أسرياً أو شخصياً، أو كشف مثل تلك المعلومات للناس دون تفويض، ويستمر هذا الالتزام بعد انتهاء الخدمة والعمل مع الأمم المتحدة.

### • بعد إنتهاء الخدمة:

➤ يجب على موظفي الأمم المتحدة عدم التصرف بطريقة تشكل استغلال غير لائق لمهامهم الرسمية ومناصبهم، بما في ذلك المعلومات السرية التي تم الحصول عليها من خلال تلك المهام والمناصب، وذلك خلال بحثهم عن عمل أو وظيفة بعد إنهاء خدمتهم مع الأمم المتحدة.

## • تطبيق مدونة الأخلاقيات:

➤تطبق مدونة الأخلاقيات الحالية على جميع موظفي الأمم المتحدة.  
➤يجب أن تنعكس القيم والمبادئ الواردة في مدونة الأخلاقيات الحالية في معايير السلوك المطبقة والمنصوص عليها في أنظمة وقوانين عمل الموظفين المتعلقة بذلك والإصدارات الأخرى ذات الصلة في الأمم المتحدة، بما في ذلك الالتزام بالإبلاغ عن أي خرق لأنظمة وقوانين المنظمة للمسؤولين والذين يقومون باتخاذ الإجراءات المناسبة في إطار القيام بمسئولياتهم.

### 2.5.10.10 ثالثاً: قوانين وتشريعات الأونروا فيما يتعلق بمجالات ومتغيرات البحث:

#### 2.5.10.1 التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:

لم يجرِ حتى هذه اللحظة أن قامت الأونروا بتبني هذه الاتفاقية وإجراءاتها بشكل رسمي، إلا أنه يتضح من الإطلاع على أنظمة الأونروا أن العديد من إجراءات وبنود الاتفاقية موجودة في الأونروا وقد يتم تطبيقها بشكل يتوافق تقريباً مع بنود الاتفاقية.

#### 2.5.10.2 شفافية التقارير المالية والإدارية:

لا يوجد حتى الآن في الأونروا قسماً منفصلاً متخصصاً في كتابة التقارير المالية والإدارية وإصدارها وفق رؤى ولوائح وقوانين الأونروا وتبعاً للمعايير الدولية، حيث يتم إصدار التقارير وفق الحاجة ومن كل دائرة بشكل منفصل، إلا أن الأونروا تفترض من إدارتها وموظفيها أن تكون هذه التقارير على درجة عالية من الجودة، وتلبي الأغراض التي من أجلها تمت كتابة التقارير، وأن تكون المعلومات الواردة دقيقة، مع ضرورة تبني بعض التحفظ على بعض المعلومات الواردة في التقارير حسب درجة حساسيتها، وحسب الجهة التي يتم إرسال التقارير إليها. ومن أكثر الأقسام التي تعتبر كتابة وإصدار التقارير من أكثر الأعمال التي تقوم بها قسم المراقبة والتقييم، وقسم دعم العمليات، والإعلام حيث تعتبر التقارير الصادرة عنها أداة إدارية ورقابية في نفس الوقت.

#### 2.5.10.3 الإفصاح عن تضارب المصالح:

ضمن إجراءات عمل، وتعميمات، وتعليمات الأونروا، وردت النقاط التالية حول تضارب المصالح:

- يحدث تضارب المصالح "عندما تتداخل المصالح الخاصة-مثل العلاقات المهنية أو العائلية الخارجية أو الموجودات المالية الشخصية-مع الأداء الصحيح لمهام العمل كموظفين لدى الأونروا".
- الموظفين لدى الأونروا يجب عليهم الحفاظ على استقلالية ونزاهة القرارات الرسمية المتخذة في جميع الأوقات، إن حالات تضارب المصالح لا تعني بالضرورة فساد أو عمل خاطئ أو نشاطات غير سليمة وإنما قد تمس مثل هذه الأمور النزاهة المهنية، وكذلك قيم ونزاهة الأونروا أو تعطي انطباعاً



بذلك إذا لم يتم إدارتها بشكل ملائم، وعلى الموظفين أن يتجنبوا الحالات التي تجلب المنفعة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قراراتهم .

#### • الهدايا والمنافع الأخرى:

- تتعلق الحالات التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح غالباً بقبول هدايا أو تكريم، إن قبول هدية أو تكريم بسبب الواجبات الرسمية يخلق التزاماً وبذلك يدفع باتجاه تضارب حقيقي أو محتمل في المصالح. لهذا السبب يجب عدم قبول الهدية وتوضيح أن مثل هذا العمل يتعارض مع قوانين وقواعد الأونروا، ولكن أحياناً رفض الهدية أو الخدمة قد يسبب إحراجاً للجهة المانحة وتشعر أنه لا بد من قبولها، عندها يجب الإفصاح عن الهدية للمشرف المباشر وتسليمه إياها.
- عندما تكون الهدية أو التكريم مقدماً من مصدر غير حكومي مثل جائزة، فيمكن للموظف طلب إذن مسبق من المفوض العام لقبولها، وإن مكتب الأخلاقيات متاحاً للمشورة والنصح حول ملائمة هذه العروض في أي مرحلة من مراحل العملية، حيث يمكن تقديم الإرشاد حول الإجراءات المناسبة التي يجب إتباعها للحفاظ على استقلالية وحيادية الموظف والأونروا.

#### الوظائف والنشاطات الخارجية:

- تعتبر الوظائف والنشاطات الخارجية مجالاً آخر يمكن أن يؤدي إلى تضارب في المصالح، فلا يجوز أن يشترك الموظف في أي عمل أو وظيفة خارجية (بما فيها العمل الخاص) سواء أكان ذلك بأجر أو بدون أجر دون الحصول على موافقة مسبقة من الأونروا.
- هنالك نشاطات أخرى تحتاج إلى موافقة مسبقة من الأونروا إذا لم تكن جزءاً من مهامك الرسمية وتشمل:

- إصدار بيانات للصحافة أو الإذاعة أو أية وكالات إعلامية أخرى.
- قبول المشاركة في حديث أو خطاب.
- المشاركة في إنتاج فيلم أو مسرح أو إذاعة أو تلفاز.
- إرسال مقالات أو كتب أو مواد أخرى للنشر.

- يجب على الموظفين الذين يعتزمون المشاركة في أي من النشاطات الواردة أعلاه أو تتم دعوتهم للقيام بذلك استشارة مدير الإقليم المعني أو مدير الدائرة المعنية في الرئاسة بغية الحصول على موافقة من المفوض العام حسب الأصول.

#### الشفافية والنزاهة أثناء القيام بالمهام الرسمية:

- إذا كان الموظف يشارك في عمليات التوظيف أو المشتريات أو تحديد أهلية الاستحقاق لمساعدة، فيجب أن يكون حريصاً على التصرف بشفافية ونزاهة تامة وإظهار ذلك للآخرين، ويُطلب من

الموظفين الذين يشاركون في لجان مقابلات التوظيف أن يقوموا بتعبئة نموذج الكشف عن تضارب المصالح في كل عملية توظيف.

• يُطلب من الموظفين الذين يقومون بتحقيق في حالة محتملة لإساءة السلوك فيجب أن يكون تجنب تضارب المصالح أول الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار، حيث أنه يجب ألا يكون هناك انطباعاً بأن هناك تضارب في المصالح مع المشتكي، والأشخاص الذين يمكن أن يتأثروا سلباً من جراء التحقيق، وكذلك سوء السلوك المزعوم والسياسات والإجراءات التي هي عرضة للمراجعة كجزء من إجراءات التحقيق.

لقد قامت وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بوضع دليل ومعايير سلوكية حول تضارب المصالح، وقد ورد في الدليل النقطة الرئيسية التالية: "أنا كموظف سأعمل على تأدية مهام عملي الرسمية، وإدارة شئوني الخاصة بطريقة تتفادى تضارب بالمصالح، ومن ثم تحافظ على ثقة الناس في الأونروا" ويتفرع من هذه النقطة الرئيسية (10) نقاط فرعية أهمها النقاط التالية:

1. سوف أرتب مصالح الشخصية بطريقة تمنع وجود تضارب المصلحة الحقيقية، المحتملة، أو البائنة، لكن إذا ظهر هذا التضارب بين مصالح الشخصية، ومهام عملي ومسئولياتي الرسمية، فلا بد من الإفصاح عن هذا التضارب وحله بما يحقق مصلحة الأونروا.
2. سوف تكون أفعالي خالية من أي شكل من أشكال الحرص على الكسب الشخصي، وسوف أقاوم الضغط في اتخاذ القرار.
3. لن أقبل أي هدية، أو إكرامية أو أي منافع أخرى من أي جهة، ولن أقبل أي من هذه الأمور من أي مصدر خارجي لا علاقة له بالأمم المتحدة بدون موافقة مسبقة.
4. إذا كانت مهام عملي تتعلق بمسألة تدبير البضائع والخدمات، فلن أقبل أي هدية أو إكرامية، أو أي منافع أخرى تحت أي ظرف من الظروف.
5. سوف أتجنب مساعدة الأفراد، أو الشركات الخاصة في تعاملها مع الأونروا حيث من المحتمل أن يؤدي هذا إلى نوع من المحاباة الفعلية، أو الملحوظة في المعاملة.
6. لن أشارك في أي أنشطة تتعلق بمسألة تدبير البضائع والخدمات، أو في توظيف الناس، أو في أي من أنشطة الموارد البشرية، أو في تحقيق في سوء تصرف مزعوم إذا أدى ذلك إلى تضارب في المصالح.
7. لن أتصرف بأي طريقة فيها استغلال غير لائق لوظيفتي الرسمية ومنصبي بما في ذلك استغلال أي معلومات قد لا تكون متاحة للجمهور يتم الحصول عليها من هذه الوظيفة أو المنصب، عند السعي للحصول على وظيفة أو بعد ترك العمل لدى الأونروا.

#### 2.5.10.4 نمط القيادة والإدارة:

تدرك الأونروا بأن نمط القيادة والإدارة المتبع في أية منظمة يعتبر عنصر هام من متطلبات الشفافية، وذو أهمية جلية، وينبع هذا الأمر من مدي تكيف الأونروا مع محيطها الخارجي وقدرتها علي التعامل بمستويات أفضل من القيادة والإدارة، والتي تساعد علي بناء قدرة العاملين بتطوير قدراتهم والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك، واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم، وهذا يجعل العاملين لديهم قدراً عالياً من الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للأونروا. ويجب أن يكون نمط القيادة والإدارة المتبع فرصة للعاملين بحيث يتيح لهم استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية للأونروا، والبيئة الداخلية لانجاز ما يوكل لهم بكفاءة حيث تساعدهم المشاركة والتواصل القدرة على صنع القرار بفعل تراكم الخبرات.

وتتبع الأونروا نمطاً إدارياً وقيادياً يجمع بين شقين (الشق الاجتماعي: وفي هذا النمط يُعطي اهتماماً كبيراً للأفراد العاملين، ولكن على حساب إنجاز العمل، حيث يراعي مشاعر العاملين ويكسب رضاهم)، و (الشق الواسطي: حيث يُعطي اهتمام متوازن لكل من الأفراد و إنجاز العمل، حيث يتم القيام بتوفير قوة عمل جديدة تعمل بروح الفريق والاحترام المتبادل والتقدير، وهنا يسعى القائد أو المدير إلى إنجاز العمل، وتوفير مناخ مناسب حتى يتم التفاعل بين أهداف الأونروا والعاملين).

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد إجراءات ولوائح وقوانين مكتوبة حول نمط القيادة والإدارة الواجب إتباعه تجاه الموظفين والعاملين في الأونروا.

#### 2.5.10.5 نظم الرقابة الإدارية:

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد إجراءات ولوائح وقوانين مكتوبة حول نظم الرقابة الإدارية الواجب إتباعها في عمل الأونروا، كما لا توجد هيئة رقابية منفصلة تتابع أعمال الرقابة الإدارية على مستوى عمل الأونروا بغزة، إنما تُوكل بعض الأعمال لبعض الأقسام وتتركز حول مراقبة أداء الأونروا و العاملين في الخدمات التي تقدمها للاجئين (مثل توزيع المساعدات الغذائية).

ومن بين الوسائل الرقابية التي تستخدمها الأونروا: التقارير، والملاحظات الشخصية والمتابعة، والإشراف، والميزانيات العمومية، والنسب المالية والمراجعة، وأساليب التحليل وبحوث العمليات، والحسابات الختامية وبعض الأدوات المحاسبية، الجداول والخرائط والقوائم، والرقابة الذاتية، وتقييم أداء العاملين، والموازنات التقديرية، والخرائط والرسوم البيانية، والرقابة على الجودة، وعمليات الرقابة على التكاليف، وعمليات الجرد، ودراسات الوقت والتحركات، والبرامج

والدورات التدريبية، اللجان، والجداول والتقارير، والقيود والتدقيق الداخلي، الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة.

وفيما يتعلق بنظم الرقابة في الأونروا فإن هذه الرقابة يتم ممارستها عن طريق دائرة المالية في الجوانب المالية والإدارية، وعن طريق الإدارة للجوانب الإدارية بالإضافة إلى الدوائر الفنية في مجالات التخصص الأخرى مثل الصحة والتعليم والإغاثة والهندسة وذلك في ضوء السياسات والتعليمات والضوابط العامة والخاصة للأونروا والتي تضعها إدارة الأونروا العامة، وتعمل نظم الرقابة في الأونروا وفقاً للضوابط التالية:

- **خطة تنظيمية:** توضح تسلسل السلطات والمسئوليات والاختصاصات بين الدوائر المختلفة، وبين المستويات الإدارية في نفس الدائرة سواء كان ذلك على مستوى رئاسة الأونروا، أو على مستوى المكاتب الإقليمية.
- **وجود نظام محاسبي:** ويسمى النظام المالي الإداري، ويحكم تسجيل كل المعاملات المالية والإدارية وكيفية التقرير عنها.
- **الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:** حيث تتوفر بالأونروا تعليمات بالإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات وفصل الصلاحيات.
- **نظام متطور للعاملين مبني على قواعد سليمة للاختيار والتعيين:** حيث يتم الاختيار والتعيين وفقاً لضوابط وقوانين تحكم تلك الأعمال.
- **معايير سليمة لرقابة الأداء:** حيث يتم عمل تقييم لأداء كل موظف على مدار العام يُترجم في تقرير سنوي عن مستوى أداء الموظف.
- **استخدام كافة الوسائل الآلية:** وذلك لتسهيل إجراءات القيام بالأنشطة المالية والإدارية المختلفة.

هذا ولتحقيق تلك المتطلبات فإن التعليمات الداخلية في الأونروا تقضى باستخدام الوسائل والأدوات التالية:

- **الموازنات التخطيطية:** حيث تستخدمها الأونروا في التخطيط المالي لأنشطتها لعامين قادمين، وكأداة رقابة عند التنفيذ.
- **التحليل المالي:** ويستخدم كمؤشر على الإنجاز، والتنفيذ للمشاريع والمخططات.
- **المراجعة الداخلية:** حيث يتم ذلك عن طريق دائرة المراجعة الداخلية بالأونروا والتي تقوم بمراجعة العمليات المالية والإدارية المختلفة، والتقرير عن أية ملاحظات عن مدى التوافق مع سياسات وقوانين الأونروا، ورفع التوصيات اللازمة إن تطلب الأمر.

- الرقابة على الموارد البشرية: حيث يتم تعيين الموظف حسب متطلبات الوظيفة ويتم مراقبة مدى قيام الموظف بأداء واجباته وتحديد المكافأة على الإيجابيات، والعقاب على السلبيات.
- قياس الأداء: ويتم ذلك بقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرجوة من كل نشاط.
- المحاسبة كأداة من أدوات الرقابة الإدارية الداخلية: وهي وسيلة لتسجيل عمليات الشراء للخدمات، والأصول، والمدفوعات، واستلام النقدية وخلافه بما يعكس الوضع المالي للأونروا.
- التقارير الإدارية: وتستخدم كطريقة للتواصل للمعلوماتي بين المستويات الإدارية المختلفة بما يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- الشكاوى والتظلمات: حيث تستقبل الأونروا الشكاوى وتحيلها للجنة للتحقيق فيها إن كانت جادة، والنظر فيها.
- الملاحظة والمشاهدة الشخصية: حيث يقوم المسئول بملاحظة موظفيه وتوجيههم، إضافة إلى قسم دعم العمليات الذي يتابع ذلك أيضاً.
- النظم والتعليمات واللوائح: وهي من أهم الوسائل الرقابية، حيث توجد نظم وتعليمات ولوائح مالية وإدارية وسياسات تنظم كل عمل الأونروا، وبالتالي في ضوءها تتم الرقابة.
- بحوث العمليات: هي وسيلة ليست شائعة الاستخدام في الأونروا.

وتتناول نظم الرقابة الإدارية في الأونروا على الرقابة على المشتريات، والرقابة على الأصول، والرقابة على المعاملات المالية، والرقابة على التوظيف، والرقابة على الجوانب الفنية وعقود الإنشاءات، والرقابة على منح مساعدات الإغاثة (عياش، 2003، 73-76).

## 2.5.10.6 تقييم الأداء:

- فيما يلي أهم البنود التي تختص مجال ومتغير تقييم الأداء ضمن أنظمة وقوانين وتعليمات الأونروا، حيث بدأت الأونروا في نهاية العام 2013م بتطبيق نظام التقييم الإلكتروني:
- البند الثاني من منظومة تقييم الأداء الخاصة بالأونروا: تم تصميم نظام تقييم الأداء للمساعدة على تحسين تقديم الخدمات لجميع منتفعي الأونروا من خلال رفع كفاءة الأداء.
  - البند الرابع: يخضع لتقييم الأداء جميع فئات الموظفين و العاملين التكميليين الذين لا يتمتعون بصفة موظف. وستختلف شكل إدارة الأداء من حالة إلى أخرى حسب الترتيبات التعاقدية للأفراد.
  - البند السادس: قد تظهر بعض المشاكل المتعلقة بالأداء بجانب بعض التصرفات التي قد تشكل سوء سلوك. وإذا اعتبر أن الموظف ربما خالف معايير السلوك المنتظرة منه فينبغي على المسئول أن يقدر مدى خطورة سوء السلوك من أجل اتخاذ الإجراء الرسمي اللازم بالتشاور مع الموارد البشرية.

- **البند الثامن: المبادئ التي تتبناها هذه السياسة تشمل ما يلي:**

- تعزيز مفهوم التغذية الراجعة المستمرة و الحوار المتواصل طوال فترة الأداء السنوية.
- إتاحة الفرصة للموظفين لتسجيل آرائهم، وربط الأهداف الفردية، و غايات الأداء بالنتائج التنظيمية.
- القضاء على المبالغة في التقدير النهائي توفر هذه السياسة ثلاث درجات من فقط.
- ربط تقييم الأداء بعدة مبادرات من أجل إما المكافأة، أو المعالجة، أو التعزيز.

- **البند الثاني عشر: المناقشات بين المشرف المباشر و الموظف يجب أن تجري طوال الفترة السنوية و بشكل متواصل وأن تتضمن العناصر الرئيسية الثلاثة التالية:**

- أ. بداية الدورة : تبدأ الفترة بمناقشة الموظف و المشرف المباشر، و يتفقان معا على خطة عمل للسنة مع الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها و المؤشرات التي سيتم استخدامها لتقييم ما يتم إحرازه.
- ب. مراجعة نصف فترية : يتيح ذلك فرصة " رسمية " للموظف لكي يتلقى التغذية الراجعة من المشرف المباشر حول مدى انجازه في الستة أشهر الأولى.
- ج. نهاية الفترة المستعرضة : هذه المرحلة تلخص السنة بأكملها، و كيفية تقدم الموظف خلال السنة.

**البند السادس عشر: درجات تقدير الأداء:** هناك ثلاث درجات تقدير ممكنة : تقديران مرضيان و هما "أفضل مؤدي- يفوق التوقعات" و "يلبي التوقعات- بشكل كامل، و هناك درجة تقدير للأداء غير المرضي وهي "لا يلبي التوقعات بشكل كامل"، و على المشرف المباشر تقديم مشروحات إضافية في حالة تقييم الموظف على أنه أفضل مؤدي أو أنه لا يلبي التوقعات فيما يتعلق بالأهداف العام والأهداف الفردية.

- **البند العشرون: المكافآت و الاعتراف:** الهدف من سياسات المكافآت و الاعتراف هي دعم و تعزيز الثقافة التي تفر بالعرفان للموظف الذي يعمل من خلال أدائه اليومي على إحداث الفارق في تعزيز مهمة الأونروا و غاياتها و قيمها. و هناك نوعان من المكافأة و الاعتراف تحت تصرف الأونروا وهي: المكافأة المالية و المكافأة غير المالية. و تطبيق سياسة المكافأة و الاعتراف مفوض للأقاليم و دوائر الرئاسة العامة.

- **البند السابع والعشرون: معالجة الأداء المتدني:** إن مفتاح الإدارة الجيدة للأداء هو وجود بيئة مواتية لحوار متواصل بين الموظفين و المشرفين، حوار يشجع على الأداء الجيد و يؤدي إلى إيجاد بيئة مساندة.

- **البند الثامن والعشرون: يلتزم المشرفون أمام موظفيهم بأن يلفتوا اهتمامهم إلى الجوانب المطلوب أن يتحسنوا فيها . إن عملية إدارة الأداء المتدني تتكون من جزأين أساسيين وهما:**

1. عملية التحسين غير الرسمية.
2. عملية التحسين الرسمية (المعروفة باسم مسار الفرصة للتحسن).

- البند الثالث والثلاثون: ويختص بجدولة التدريب اللازم ليتم في أقرب فرصة ممكنة. بعد بدء فترة التحسين الرسمية، على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف المذكورة في خطة التحسين، وعلى المشرف أن يسجل مدى ما تم إحرازه من تقدم، وأن يعقد جلسات نقاش، ويمكن النظر في إجراءات تدعيم إضافية مثل: الدعم والتدريب أثناء العمل، والتكليف بمهام خاصة.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة من خلال خمسة مباحث، حيث تطرق المبحث الأول للحديث عن الشفافية من خلال التعرف على ماهية الشفافية، ومفهومها لغوياً، واصطلاحاً، وإجرائياً، بالإضافة للحديث عن أهمية الشفافية، حيث أن الشفافية تعتبر أداة إدارية ناجعة في محاربة الفساد الذي يستشري في المنظمات، أو الحكومات، أو الدول بشكل عام، حيث تعتبر الشفافية العين والمجهر الذي تمر عليه كل الإدارات، وجميع الأشخاص، كما أن لتطبيق الشفافية العديد من الفوائد كما أشار لها البحث، ولكن في ضوء سياسات مطلوبة من أجل تطبيق الشفافية بكل وضوح، وهناك العديد من الخصائص والأسس والمتطلبات والمكونات التي يجب على كل منظمة أن تهتم بها من أجل تعزيز الشفافية ومتطلباتها، كما تنقسم الشفافية لعدة أنواع منها الداخلي ومنها الخارجي، ولعدة مستويات منها الذاتي، ومنها الشمولي، كما أشار البحث لعدد من المشكلات التي تواجه الشفافية كان أهمها: الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين، والتعقيد في الإجراءات، والصعوبة في تحديد أولويات الأهداف بالإضافة إلى الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير. أما المبحث الثاني فقد تناول المتغيرات الرئيسية بشئ من التفصيل والتوضيح وربط تلك المتغيرات بالشفافية، وكيف يمكن لأية منظمة الاستفادة من تلك المتغيرات والمعايير في تحسين عملها، كما تناول المبحث الثالث المتغيرات الوسيطة وعناصر أخرى للشفافية نظراً لارتباطهما ببعضهما البعض مثل الفساد، والفساد الإداري، والإصلاح الإداري، حيث أن أية منظمة لا يستقيم عملها دون مكافحة الفساد واتخاذ إصلاحات إدارية. أما المبحث الرابع فقد تطرّق إلى التعريف بالمنظمات الدولية، وأهم اختصاصاتها وأنواعها، وإلى طرق عملها وأنواعها وخصائصها في قطاع غزة، بالإضافة إلى أهم تلك المنظمات العاملة في القطاع مع الإشارة إلى بعض الإحصاءات والمؤشرات حول واقع عمل تلك المنظمات في قطاع غزة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تخص الأداء والشفافية والفساد والنزاهة، كما تمّت الإشارة إلى أهم التحديات والمعوقات في عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة. أما المبحث الخامس والأخير فقد تطرّق إلى التعرف على نشأة الأونروا وتطورها وأهدافها، وسياساتها في موضوعات الشفافية والنزاهة وأخلاقيات المهنة، والمتغيرات التي تناولتها الدراسة.



## الفصل الثالث

### ”الدراسات السابقة”

3.1 المقدمة.

3.2 الدراسات المحلية.

3.3 الدراسات العربية.

3.4 الدراسات الأجنبية.

3.5 تعليق على الدراسات السابقة.

### 3.1 المقدمة:

من خلال البحث والمسح والإطلاع المكتبي على العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع البحث، تمّ تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الشفافية، معايير الشفافية الدولية، التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاف"، شفافية التقارير المالية والإدارية، الإفصاح عن تضارب المصالح، نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، وسيقدم الفصل التالي عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية أو أحد مفرداته في البيئة المحلية والعربية والأجنبية، حيث بلغ عدد الدراسات المحلية التي تناولت بعض مفردات الدراسة (3) دراسات، والدراسات العربية (15) دراسة، في حين بلغ عدد الدراسات الأجنبية (10) دراسات، وسيتم عرض تفاصيل عن هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي مع ذكر أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات، وسيتم لاحقاً التعليق على هذه الدراسات وربطها بالدراسة الحالية:

### 3.2 الدراسات المحلية (3 دراسات):

1. (دراسة الحسنات، 2013)، بعنوان "واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها". (غزة-فلسطين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية والمساءلة في منظمات المجتمع المدني، وكيفية تعزيز تلك المفاهيم وترسيخ مضمونها، وحيث اتسمت بعض المنظمات في فلسطين بعدم الشفافية، والمسائلة والتركيز على الأهداف الخاصة للقائمين عليها أكثر من خدمة مجتمعنا الفلسطيني في قطاع غزة المحاصر، وذلك لعدم الشعور بالمسئولية الحقيقية، وتطبيق الشفافية المطلقة في العمل. وتمت الدراسة على الجمعيات العاملة في قطاع غزة في الفترة الممتدة بين عامي (2011-2012). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث، حيث قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع (65) استبانة على مجتمع الدراسة وهو منظمات المجتمع المدني.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (نظم المعلومات، نمط الاتصال، مستوى ثقافة المساءلة، المشاركة، الإجراءات واللوائح وتطبيقها) من جهة، وواقع الشفافية في منظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.

2. أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على مجال مؤشرات الشفافية (الآليات التي من خلالها تتسم المنظمة بالشفافية كانت جيدة وبنسبة موافقة بلغت (77.3%)

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

1. يجب على منظمات المجتمع المدني توفير المعلومات المطلوبة لموظفيها في الوقت المناسب، وتكون ملبية لمتطلبات العمل.
2. ضرورة عدم وجود تكرار أو تحريف في المعلومات التي يحصل عليها الموظف .
3. يجب على منظمات المجتمع المدني ضمان حرية المعلومات وعلانية تداولها.

## 2. (دراسة العالول، 2011)، بعنوان: "تقييم الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة". (غزة-فلسطين).

هدفت الدراسة لقياس وتقييم مدى استعداد الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة ضد الفساد وانعدام الشفافية، خاصة في ظل وجود انطباع لدى المواطن الفلسطيني، والعاملين في الجمعيات الخيرية بوجود الفساد في هذه الجمعيات، ونظراً لأن هذه الجمعيات الخيرية الكبرى تلعب دوراً أساسياً في عمليات الإغاثة والتنمية خاصة بعد فرض الحصار الجائر على قطاع غزة، وحيث أنه أصبح لها تأثيراً واضحاً على حياة المواطن الفلسطيني، بما تقدمه من خدمات ومساعدات، حيث تفوق إيرادات هذه الجمعيات إيرادات الحكومة في قطاع غزة فإنها كانت هدفاً للبحث والتعرف على حدود الفساد الإداري فيها. وقد قام الباحث باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وقام بإعداد واستخدام استبانة لغرض البحث، وقد كان مجتمع البحث (846) جمعية خيرية، وعينة الدراسة تمثلت في (100) جمعية خيرية، وضمت الاستبانة (48) فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

1. تتمتع الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد بنسبة جيدة (75.8%)، وهذا يشير إلى تقليل الفساد في هذه الجمعيات لكنه لا يمنع ارتكاب الفساد فيها، لأنه ما زال هناك تأخر بقيمة (24.2%)، من الاستعداد ضد الفساد وانعدام الشفافية، وهذه نسبة ليست بالقليلة مقارنة بحجم الإنفاق الكبير لهذه الجمعيات.
2. درجة الدخل المناسب للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة بلغ (61.35%)، ودرجة توافر قيم النزاهة (63.23%) وهي الأقل من بين عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، وهذا مؤشر يطرق جرس إنذار فاجتماع انخفاض درجة الدخل المناسب، وقيم النزاهة قد يحول الشفافية، والمسائلة، والمحاسبة إلى إجراءات شكلية وعامة تتستر خلفها ممارسات الفساد.
3. تحسن رقابة وزارة الداخلية على عمل الجمعيات الخيرية، وتوسيع عملية التدقيق عليها من 50 جمعية سنوياً في العام 2006م إلى كافة الجمعيات في العامين الأخيرين، والإزام الجمعيات بعقد

اجتماع الجمعية العمومية بشكل سنوي للمصادقة على التقارير الإدارية والمالية، ومما انعكس إيجابياً على تحسن حالة الشفافية، والمسائلة، والمحاسبة.

كما توصلت الدراسة للعديد من التوصيات من أهمها:

1. التوجه لتطبيق الأنظمة المحوسبة، والعمل بنظام الإدارة الإلكترونية، والذي يزيد من الشفافية، وسرعة الحصول على المعلومات، وتبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف التشغيلية.

2. ضرورة إيجاد جهة مفوضة من قبل الجمعيات الخيرية تقوم بمتابعة التزام الجمعيات الخيرية بمدونة السلوك بعد إقرارها وإدخالها في نظام وآلية عمل هذه الجمعيات.

3. (دراسة حرب، 2011) بعنوان: "واقع الشفافية الإدارية، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". (غزة-فلسطين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية، ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمسائلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغة (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً من الجامعات المبحوثة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة من خلال (60) فقرة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين، والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة: (نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المسائلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل)، وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمسائلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تُعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.

### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات.
2. العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل.
3. التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل.

### 3.3 الدراسات العربية (15 دراسة):

1. (دراسة العمري، 2012) بعنوان: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ومعيقاتها، وطرق تحسينها، كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها". (السعودية).  
هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومحاولة التعرف على المعوقات التي يمكن أن تواجه ممارسة الشفافية الإدارية، ولتقديم مقترحات تسهم في تحسين درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية. تمت الدراسة من خلال دراسة (7) متغيرات مستقلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال (82) فقرة. وتكونت الدراسة من مجتمع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية، واقتصرت الدراسة على (5) جامعات حكومية تضم (5346) عضو وعضوة هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (1070) عضواً بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، وتم استخدام العديد من البرامج المعالجة الإحصائية.

### وقد كان من أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة بأن الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أبعاد ومتغيرات من حيث الممارسة بالترتيب كما يلي: (الاتصال الإداري، المعلومات وآليات العمل، الأنظمة والقوانين، تقييم الأداء، صناعة القرارات، المسائلة).
2. أن الدرجة الإجمالية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة.
3. تباينت وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً

لمتغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة الأكاديمية) من ناحية، والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة أن تعمل الجامعة على مشاركة المجتمع المحلي لها في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها.

2. ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقييم، وذلك من خلال قيام الجامعة بالعمل على أن تكون تقديرات تقييم الأداء علنية، وليست سرية.

3. العمل على نشر النهج الديمقراطي، ومحاربة الفساد الإداري بجمع أشكاله، وذلك من خلال الإعلان عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد ومحاسبتهم.

2. (دراسة الحربي، 2012) بعنوان: "درجة الالتزام بممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود". (السعودية).

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، حيث تكونت عينة الدراسة من (76) فرداً تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث حيث ضمت (4) محاور اشتملت على (54) فقرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن درجة ممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود كانت متوسطة لمجمل الدراسة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير (طبيعة العمل) في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية لصالح الأكاديميين.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة أن تتبنى قيادات كلية التربية مبدأ الشفافية من خلال خطة إجرائية تعزز سياسة الوضوح، والإفصاح لجميع تعاملاتها الإدارية، والأكاديمية.

2. ضرورة ترسيخ ممارسات النزاهة بإقرار نظم موضوعية للمساءلة والمحاسبية.

3. تمكين المستفيدين للمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات.

3. (دراسة قرداغي، 2011)، بعنوان: " أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري ". (حكومة كردستان).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري في قطاعات حكومة إقليم كردستان، وذلك من خلال التعرف على مستوى التزام حكومة كردستان بتطبيق الشفافية، ومدى التزامها بتطبيق المساءلة، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الإصلاح الإداري في الإقليم، كما هدفت الدراسة إلى الوصول إلى السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في حكومة إقليم كردستان. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولة تعزيز آليات وسياسات وتقنيات الشفافية وأثرها على الإصلاح الإداري، وتقديم التوصيات والاستنتاجات للمعنيين من أجل الاستفادة منه في مكافحة الفساد الإداري، وتعزيز عملية الإصلاح. وتم إجراء البحث بدعم من منظمات سايب، وكيدو، واقتصرت الدراسة على محافظتي السليمانية وآربيل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبانة تكونت من (46) فقرة على عينة طبقية عشوائية ضمت (218) شخص.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1. تمكن الباحث من بناء إطار نظري ومفاهيمي يعكس التوجهات الحديثة لمفاهيم الشفافية والمساءلة والإصلاح الإداري، وذلك من خلال طرح المفاهيم الحديثة وماله علاقة بهذه المتغيرات.
2. اتفاق أفراد الدراسة المبحوثين حول تصوراتهم عن ضعف وجود كل من أبعاد الشفافية، والمساءلة، والإصلاح الإداري.
3. أظهرت نتائج الدراسة على أن المساءلة، والشفافية تسهم في جعل الموظفين أكثر فهماً لأسباب الإصلاح الإداري، ويجعلهم أكثر فهماً لأدوارهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المواطنين.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالشفافية، والمساءلة والإصلاح الإداري، وتبسيط الإجراءات والمركزية، ونشرها عبر وسائل الإعلام لتتقيد وتوجيه المواطنين نحو سياسات البناء والإصلاح.
2. بناء مركز لـ(مكافحة الفساد، قياس الأداء التنظيمي، نظم المعلومات، لنشر المساءلة والشفافية، والإصلاح في المجتمع).

4. (دراسة الحربي، 2011)، بعنوان: " الإدارة بالشفافية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين". (السعودية).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين في جامعات أم القرى، والملك عبدالعزيز، بالإضافة للكشف عن مستوى ثقة أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعتين المبحوثتين بالمنظمات التي يعملون بها (الثقة التنظيمية)، كما هدفت للكشف عن العلاقة الارتباطية-إن وجدت- بين درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية تناسبية بلغت (960) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في كلتا الجامعتين، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة مطورة من إعداد ( Rawlins, 2008) تضم (78) فقرة، وقد تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية والمعالجة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المسائلة، السرية.
2. أن درجة مستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الجدارة، النزاهة، النية الحسنة، الثقة المطلقة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية، ومستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس لصالح الذكور، الجنسية لصالح غير السعوديين، المؤهل العلمي، طبيعة العمل من حيث الدرجة الأكاديمية والمرتبة الوظيفية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. الاستفادة من النموذج الأولي المقترح من قبل الباحثة لرفع درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لتحقيق أكبر قدر من الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بمنظماتهم التي يعملون بها.
2. أن تضع إدارة الجامعات المبحوثة خطة إستراتيجية ملزمة بتطبيق الإدارة بالشفافية.
3. إنشاء وحدة علمية في كل جامعة تعنى بالدراسات، والبحوث، واستطلاعات الرأي وكل ما له دور في تعزيز الشفافية.
4. رصد جائزة سنوية تمنح للجامعة الأكثر شفافية.



5. (دراسة السبيعي، 2010) بعنوان: "دور الشفافية، والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". (السعودية).

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستتباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية، وتكونت مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي، وتم إجراء الدراسة باستخدام الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من (5) محاور بواقع (53) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (503) فرداً.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض.
2. أظهرت النتائج أنه ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة تجاه جميع محاور الدراسة باختلاف طبيعة العمل.
3. يوجد ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين متغير مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية، ومتغير مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية كلما قل مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري في القطاعات الحكومية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.
2. تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
3. تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

6. (دراسة كاظم، 2010) بعنوان: "الشفافية، وتضارب المصالح". (العراق).

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية تضارب المصالح، ومعرفة مستوى تطبيق الإفصاح عن تضارب المصالح في الوظائف العمومية في الوزارات العراقية، بالإضافة للتعرف على حالات تعارض المصالح، والعوامل والأسباب التي تؤدي لتضارب المصالح، بالإضافة إلى النتائج المترتبة

على ظاهرة تضارب المصالح، وعلاقة الشفافية بالإفصاح عن تضارب المصالح، والبحث في قوانين وأسس تضارب المصالح في بلدان متعددة والمقارنة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، واعتمد على المقابلات، والبحث النقدي كأدوات للبحث.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن ظاهرة تضارب المصالح ظاهرة منتشرة في أية منظمة بشكل كبير، ويستفحل وجوده في المنظمات، والمصالح والقطاعات العامة، وأن هناك نصوص متفرقة في النظام القانوني العراقي تعالج تضارب المصالح، والفساد المتعلق بهذا الموضوع، إلا أن العراق لا يمتلك نظاماً قانونياً موحداً لتضارب المصالح.

2. أن هناك بعض الدول بادرت بتشريعات قوانين خاصة تعارض تضارب المصالح، وأن عدداً من الدول العربية، وغير العربية وإن لم تصدر قانون خاص بتضارب المصالح إلا أنه نصوص قوانين هذه الدول لا تخلو من الإشارة إلى حالات تضارب المصالح وعقوباتها.

وكان أهم التوصيات لهذه الدراسة:

1. ضرورة تشريع قانون وطني يحدد حالات تضارب المصالح، ومبادئ ومعايير التصدي لها، وكيفية التعامل معها، ويجب أن يشمل القانون على مجموعة من العقوبات تتدرج لتتناسب مع حجم مخالفة القانون.

2. إنشاء دائرة خاصة بحالات تضارب المصالح تسمى (دائرة حظر تضارب المصالح)، وتكون تابعة لهيئة معنية، ولها أهدافها الخاصة، وتنقسم لعدة أقسام.

7. (دراسة الطراونة والعضايلة، 2010) بعنوان: " اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية". (الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفاً في (6) وزارات تم اختيارها بطريقة مقصودة. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1652) موظفاً، وتكونت الاستبانة من (51) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

2. تعزيز الوعي بين العاملين في الوزارات المبحوثة بمفهوم المساءلة وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها، وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة، وتأكيد أنها ليست وسيلة لإنزال العقاب على الموظف المخطئ، وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الإنتاج وتقييم الأداء.

3. نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين، وذلك من خلال إنشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة.

8. (دراسة محمود، 2008)، بعنوان: "أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري". (العراق).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه إرساء أسس الشفافية الإدارية في منظمات الأعمال، فضلاً عن توضيح المتطلبات وآلية العمل المطلوبة المتمثلة بنشر أسس الشفافية لبناء مستقبل أفضل لأعمال المنظمة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى توضيح مفهوم وأسس الشفافية الإدارية داخل المنظمات العامة والخاصة، وقد كان مجتمع البحث الأفراد العاملين في دوائر مكاتب المفتش العام لوزارات: (التعليم العالي، الصناعة والمعادن، العمل والشؤون الاجتماعية، ومكتب المفتش العام العراقية). وقد جرى اختيار عينة مقصودة من الأفراد العاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتكون حجم العينة من (55) فرداً. وتم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والأفراد العاملين في المستويين الإداريين الوسطي والتنفيذي والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحثة للمشكلة التي تهم البحث. كما تم استخدام أسلوب الاستبيان كأداة بحثية ثانية وتضم (30) فقرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن قبول وإظهار إدارة المنظمة التزامها بمسؤوليتها المتعلقة بتطبيق أسس الشفافية الإدارية من شأنه أن يعزز قدراتها في مكافحة الفساد الإداري.
2. يلعب القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات الخاصة بإدارة المنظمة دوراً مهماً وحيوياً في مكافحة أوجه عديدة من الفساد الإداري.
3. تحقق تطبيق القانون على جميع أفراد المنظمة بصورة عادلة إلى تعميق مفاهيم الشفافية الإدارية لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتعميق ولائهم للمنظمة.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. تفعيل النظام الرقابي الداخلي في المنظمات الذي يعمل على تشخيص بؤر الفساد فيها وإعطائه الاستقلالية الكافية للتعاطي مع قضايا الفساد المتقصي عنها قيد التحقيق.
  2. إزالة التنظيمات غير الواضحة وتقليل الاتصالات الشخصية في العلاقات وحماية سلامة الأنظمة والموظفين وإنشاء لجان مهنية في المناقصات والمزايدات مع ارتباط إجراءات مكافحة الفساد في هذه المجالات بالإستراتيجية الحكومية لمكافحة الفساد الإداري.
  3. تطوير النظام الإداري بحيث يمنح قدرأً من حرية التصرف للموظفين لان انعدام الحرية تعني المركزية الإدارية المفرطة التي تساهم في تغذية الفساد الإداري.
9. (دراسة عمايرة، 2008) بعنوان: " الشفافية الإدارية وعلاقتها بالضغط والأمن النفسيين". (الأردن).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (579) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الحصصية، كما تم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى: للتعرف على تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في مديرياتهم، والثانية لقياس درجة الضغوط النفسية؛ والثالثة لقياس درجة الأمن النفسي، واشتملت الاستبانة على (7) محاور ضمت (120) فقرة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. إن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة.
2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم ومجالات الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين.

3. وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون عند كافة المجالات، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون.

أما أهم التوصيات فكانت كالتالي:

1. العمل على تعزيز دور الشفافية في الممارسات الإدارية في مديرية التربية والتعليم.
2. السعي الجاد لدعم شعور العاملين بالأمن النفسي والرضا الوظيفي من خلال التركيز على لتعاملات الشفافة في إدارة الموارد البشرية للمديرية.
3. تبني سياسات جديدة توثق العلاقة بين المديرية والمجتمع المحلي.

10. (دراسة الطشة، 2007) بعنوان: " درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها". (الكويت).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء إستبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من سبعة مجالات تكونت من (66) فقرة، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات ولأداة ككل، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل.
  3. أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم، والإجراءات وآليات العمل، والاتصال بين أصحاب الخبرة.
- وفي ضوء نتائج الدراسة أوصي الباحث ب:

1. العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.

2. توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات من مواطنين وموظفين وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.
3. خروج القيادات العليا إلى الميدان ومتابعة متطلبات الموظفين والمواطنين وعقد لقاءات دورية معهم.

### 11. (دراسة أبو كريم، 2005) بعنوان: "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري". (الأردن).

هدفت الدراسة للتعرف على درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، ودرجة فعالية الاتصال الإداري، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتمّ تطوير ثلاث استبانات لهذا الغرض، الأولى: للتعرف على درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري، وشملت جميع الاستبانات على (155) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (306) شخصاً من رئيس جامعة، ونائب رئيس جامعة، وعميد، ورئيس قسم أكاديمي.

#### وقد كان من أهم ما أظهرته نتائج الدراسة:

1. أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالياً، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشئ من الضبابية لدى أفراد الدراسة.
2. الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية.
3. وجود علاقة ارتباطيه دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري، وممارسة الشفافية.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة توضيح مبدأ الشفافية في القطاعين العام والخاص وتوفير شبكة نظم معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات لأفراد المجتمع كافة ليتسنى لهم المشاركة في إدارة المنظمات التي تقدم لهم خدمات تمس حياتهم.
2. إصدار قوانين وتشريعات تجيز للمواطن والأفراد العاملين في المنظمات الحق في الوصول إلى المعلومة.
3. ضرورة اختيار الإدارة الأكاديمية في الجامعات وفق معايير محددة تشمل فهم الشفافية، وتطبيقها على أرض الواقع.

12. (دراسة الغالبي والعامري، 2005) بعنوان: " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية". (الأردن).  
تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة ايجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا النظام وثلاث أنماط من المسؤولية الاجتماعية: (النمط الاجتماعي، والنمط الاقتصادي، والنمط المتوازن الاجتماعي-الاقتصادي). وارتكز البحث على فرضية رئيسية واحدة، وثلاث فرضيات فرعية، وبهذا يتناول البحث جانبين حيويين هما المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات في منشآت حيوية فاعلة في الاقتصاد الأردني بطريقة الربط بين الدور الاجتماعي وشفافية نظام المعلومات في تلك المصارف. وقد تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بلغ عددها (7) مصارف تمثل أكبر المصارف وأقدمها في البيئة الأردنية وتم إجراء البحث على (63) فرعاً لهذه المصارف في مدينة عمان. وقد استخدم الباحثان أسلوب (الاستبانة والمقابلة في جمع المعلومات)، وتكونت الاستبانة من 3 محاور رئيسية تضم (30) فقرة.

#### وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. أن الجزء الأكبر من المصارف في عينة الدراسة قد كانت ذات أنظمة معلومات متوسطة الشفافية، في حين أن هناك مصرف واحد أظهر شفافية عالية وآخر قليل الشفافية.
2. وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعية المعتمد وشفافية نظام المعلومات.
3. ضرورة وأهمية إدراك دور المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمات ووعيتها بدورها الجديد في ظل نظام اقتصادي منفتح عالمياً ويتجه لتحميل المنظمات مسؤوليات كبيرة تخلت الدولة عنها نتيجة لعمليات الخصخصة.
4. هناك ميل لأن يكون نمط تحمل المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية هو النمط المتوازن. ولم يظهر سوى مصرف واحد قد تبني النمط الاجتماعي وكذلك هناك مصرفين تبني النمط الاقتصادي.

#### وأوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة زيادة وعي إدارات المصارف والمنشآت الأخرى بأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق ازدهار اجتماعي وبالتالي نوع من الاستقرار وتوفير مناخ اقتصادي أفضل.
2. التوسع بدراسة شفافية نظم المعلومات في المصارف وفي المنشآت الأخرى، خصوصاً وأن هناك منظمات عالمية تتابع هذا الأمر مثل منظمة الشفافية ومقرها في برلين والتي تصدر تقارير سنوية ترتب فيها الدول حسب شفافية أنظمة معلوماتها وقياس مستويات الفساد الإداري في الإدارات الحكومية والمنشآت الخاصة.

13. (دراسة ارتيمة، 2005) بعنوان: "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم". (الأردن).

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق الشفافية في تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وقد تمّ جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) موظفاً من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث تكونت الاستبانة من (3) محاور تضم (55) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

1. كانت اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية.
2. إن نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم.
3. سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين بكل جدية، وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بنظام تقييم الأداء.
2. ضرورة وجود آلية معتمدة معلنة وواضحة لتقييم الأداء لترسيخ شفافية التقييم، وتفعيل الرقابة الداخلية على تنفيذ آليات التقييم، وإعطائها الدعم الفني والإداري اللازم لتحقيق هدف التقييم المرجو.

14. (دراسة دعبس، 2004) بعنوان: "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية". (الأردن).

هدفت من خلالها تعرف بمفهوم الشفافية وأهميتها في مراكز الوزارات الأردنية بالقطاع الحكومي ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية من خلال تحديد الأساليب المتبعة لتطبيقه، وتعرف اتجاهات أفراد العينة حول أهمية الشفافية، والمعوقات والتحديات التي تواجه تطبيقها، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء



الإشرافيين، والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطنين حيث بلغ عدد الوزارات (19) وزارة، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور و (27) فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح الإجابة.

وكان أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة:

1. أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، إذ لا تتم إعطاء المواطنين المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما أن المواطن بدوره لا يشارك في إعطاء آرائه وأفكاره للدائرة.
2. أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية.
3. وجود فساد في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه، ومحاولة القضاء عليها بالسرعة الممكنة قبل تفشيها بدوائر أخرى وبالتالي يصعب القضاء عليها.

كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. التركيز على دور القيادات العليا في الدوائر الحكومية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يقدمونها للتغلب على مشاكل العمل.
2. توضيح فكرة الشفافية وأهميتها بالنسبة للموظفين من خلال الدورات، والندوات والمنشورات التي تتم داخل الدائرة.
3. تكثيف وتكامل الجهود المبذولة لمحاربة الفساد في جميع الدوائر الحكومية، ومحاولة سد الثغرات أمام الفساد.

15. (دراسة أبو النادي، 2001) بعنوان: " تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية". (الأردن).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية، والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك بمحافظة إربد للعام الدراسي 2001/2000م، وقد بلغ عددهم (69) رئيس قسم هم جميعاً مجتمع وعينة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث اشتملت على (40) فقرة غطت المجالات التالية: (اتخاذ القرارات، التعليمات، الاتصال، العلاقات التطوير الإداري) لتظهر من خلالها الممارسات الدالة على الشفافية.

وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

1. أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة.
2. أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة متوسطة.
3. أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. تعزيز بعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لدى رؤساء الأقسام في الدوائر الإدارية والكليات الأكاديمية.
2. من خلال نتائج الدراسة وجد أن الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية المنتمية لمجال اتخاذ القرارات هي الأقل ممارسة من قبل رؤساء الأقسام (الإدارية والأكاديمية)، فلا بد إذن من تدريب رؤساء الأقسام على عملية اتخاذ القرارات لتحسين فهمهم وتصوراتهم حول الشفافية مما ينجم عنه تحقيق قدر أكبر من هذا المبدأ.
3. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه على عينات مختلفة وبجسم أكبر.

#### 3.4 الدراسات الأجنبية (10 دراسات):

1. دراسة (Ghergari, 2012)، بعنوان: "التحقق من الشفافية في الاتصالات التي تركز على المواطنين في الحكومة الكندية". (كندا).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بيئة الاتصالات في الحكومة الكندية، ومدى تطبيق الشفافية والمساءلة فيها، حيث يعمل متخصصو الاتصالات فيها في بيئة متزايدة التحديات حيث تتسم بإدخال الدورة الإعلامية (7/24)، وهي سرعة كبيرة في تطور تكنولوجيا المعلومات و متطلبات مستويات المساءلة والتوتر السياسي في ظل تراجع ثقة الجمهور وهي جوهر حكومة ديمقراطية سليمة. وقد استخدم الباحث لغرض الدراسة النموذج ثلاثي الأبعاد للشفافية في اتصالات الحكومة والذي تم تطويره بواسطة (Fairbanks, Plowman and Rawlins, 2007) حيث عمل النموذج بمثابة هيكل نظري للتحقق من نظرية الحكومة الكندية، من أجل خلق اتصالات شفافة محورها المواطن من منظور أخصائي الاتصالات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تم اختبار درجة تكيف النموذج داخل الحكومة الكندية من خلال إجراء (23) مقابلة نوعية شبه منظمة مع كبار مستشاري الاتصالات، والمدراء، والمدراء التنفيذيين في الحكومة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل موضوعي مقارن، وضمت المقابلة (13) سؤال رئيسي بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية.

## ومن أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود ضعف وغموض في السياسات، والاتصالات الحكومية، يعود لعدة أسباب من بينها قلة الموارد، صعوبة إجراءات الموافقة على العمليات والسياسات، وكيفية تطبيقها بشكل واقعي وعملي بما يلبي الاحتياجات والمتطلبات لكلا الطرفين الحكومة، والمواطنين.
2. أن المكونات الأساسية لنموذج الشفافية - أعمال الاتصالات، والدعم المنظم، وتوفير المصادر تجسد العوامل التي تؤثر على عمل الشفافية التي محورها المواطن في الحكومة الكندية.
3. تختتم الدراسة بتقديم توصيات لأبحاث وتطبيقات عملية مستقبلية.

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة استخدام النموذج الثلاثي المطور من قبل (Fairbanks, Plowman and Rawlins, 2007) -لأنها أكثر مرونة- في الاتصالات الحكومية والمبادرات التي تخص شفافية الاتصالات، وبالتالي يمكن استخدام العوامل المؤثر على الشفافية وطرحها في مقدمة أية مبادرات، أو اتصالات، أو سيناريوهات مختلفة.
  2. خرجت الدراسة بتعريفات مثالية عن شفافية الاتصالات، والتي من الممكن استخدامها في سياسات الاتصالات الحكومية الكندية كنقطة انطلاق نحو جعل هذه الاتصالات الحكومية أكثر شفافية.
  3. ضرورة فتح قنوات اتصال داخلية كخاصية تنظيمية تساعد في جعل الاتصالات الحكومية الموجهة صوب المواطنين أكثر شفافية.
2. دراسة (Norman et al, 2010)، بعنوان: " أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم ". (الولايات المتحدة الأمريكية).
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم. وقام الباحثون من خلال الدراسة باختبار الفرضيات التالية:
1. توجد علاقة ايجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية، وثقة المرؤوسين فيه.
  2. توجد علاقة ايجابية بين شفافية اتصال الرئيس، وثقة التابعين فيه.
  3. توجد علاقة ايجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتهم.
- وإستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة بـ(304) مشارك من خلال استبيان أُعد لهذا الغرض، وتم اختيار المشاركين بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية.

## وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الايجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم.
2. إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.
3. أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع أداء المنظمة.
2. ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر ايجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، و التحلي بروح التفاؤل، والمرونة والتأقلم مع الأحداث المختلفة التي تتعرض لها المنظمة، والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.
3. دراسة (Li-Chiu Chi, 2009) بعنوان: " هل يمكن للشفافية والإفصاح من التنبؤ بأداء المؤسسة". (تايوان).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح على أداء المنظمات في تايوان، وتناولت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي حجم المؤسسة وعمر المؤسسة والنفوذ المالي لها، واستخدمت الدراسة أكثر النماذج استخداماً في قياس أداء شركات الأموال قيد التجربة وهو نموذج (Tobin's Q). (وتم تعريف النموذج بالقيمة السوقية للأصول إلى القيمة الدفترية للأصول لعام 2005م)، وقد استخدم الباحث في الدراسة عدة مناهج وطرق إحصائية حيث بلغ مجتمع الدراسة (981) منظمة، تم اختيار (880) كعينة للدراسة (880) بعد استثناء (99) منظمة لا تنطبق عليها مفردات ومتغيرات الدراسة.

## ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداءها أفضل.
2. هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسات الإفصاح وحجم وعمر المؤسسة.
3. هناك ارتباط ايجابي بين الأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. تمكين جميع المساهمين من الإطلاع على المعلومات والبيانات في حينها وبمصادقية عالية بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات الحساسة في الشركة.
2. ضرورة استخدام التغذية الراجعة المرتردة لقياس أداء الشركات والوقوف على الايجابيات وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

4. دراسة (Hung & Wong, 2009) بعنوان: "شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية: هل يستثنى كل منهما الآخر في أحكام الخدمات الإلكترونية". (هونج كونج).

هدفت الدراسة إلى وضع نموذجاً لتحليل العلاقة المتداخلة بين شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية من وجهة نظر مزودي الخدمات الإلكترونية. وقد تم توزيع (320) استبانة على جميع مزودي الخدمات البنكية في مقاطعة جوانديجون في الصين، وتم استرجاع (150) استبانة منها، وقد تم تطوير نموذجاً يوضح التفاعل بين شفافية المعلومات (المتغير التابع)، وثلاثة أنواع من الخصوصية الرقمية (المتغير المستقل)، وهي (خصوصية المعلومات، والاتصالات، والخصوصية الفردية).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. يوجد ارتباط قوي بين الشفافية المعلوماتية، وجميع المتغيرات المستقلة في الدراسة.
2. ترتبط شفافية المعلومات ارتباطاً إيجابياً بحماية خصوصية المعلومات، والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد، ويعتبر ذلك مؤشراً جيداً على أن تبني سياسة شفافية المعلومات إنما هو تجسيد لحماية المعلومات الشخصية للزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولهذا يتوفر الحافز لدى المشاركين في تقديم أفكاراً جديدة تدعم سياسة الشركة المتمثلة في الشفافية المعلوماتية المرتبطة بمستوى عالٍ من حماية البيانات الشخصية مما يزيد الثقة بتعاملاتها من قبل الزبائن.
3. بالرغم من أن الأفراد يطالبون بشفافية أكبر في المعلومات من الحكومة والمنظمات العامة والخاصة، إلا أنهم قلقون بشأن حماية حقوقهم الخصوصية.

كما كان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. ضرورة أن تتساق سياسة شفافية المعلومات مع الممارسات العملية لحماية المعلومات الشخصية للأفراد من خلال تنقية وسائل إرسال المعلومات عن الخدمات للزبائن.
2. ينبغي أن يتم تقييم سياسة حماية الخصوصية الرقمية بشكل أكثر موضوعية، وأن يقوم مسوقي الخدمات بإعادة النظر بطريقة تزويد الخدمات والمعلومات عن الشركة.
3. المساهمة في تصور أكثر شمولية يتناول الخصوصية الرقمية، ولا يقتصر على الأنواع الثلاثة فحسب، بل يتعمق في دراسة العلاقة بين شفافية المعلومات والأنواع الثلاثة من الخصوصية.

5. دراسة (Galetzka et al., 2008) بعنوان: " الشفافية وأداء وسلوكيات الاتصالات: دراسة حالة لهيئة السكك الحديدية الهولندية. (هولندا وبلجيكا).

هدفت الدراسة إلى محاولة الحصول على نظرة ثاقبة عن آثار الاتصالات التي تتميز بالشفافية في أداء هيئة السكك الحديدية الهولندية، كما استهدفت استكشاف شفافية مقاييس الأداء والاتصالات لهيئة تعتبر من أكبر المنظمات الخدمية مثل هيئة السكك الحديدية الهولندية ( Nederlandse "NS" Spoorwegen). وقد استخدم الباحثون المقابلات شبه المهيكلة كأداة للدراسة مع موظفي (NS) ومجلس إدارة الهيئة، وعدد من المسافرين عبر السكك الحديدية، حيث ارتكزت على تجميع بيانات نوعية من المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

1. توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الشفافية ما زال يكتفه غموضاً بشكل عام لدى موظفي الهيئة والمسافرين المبحوثين.
  2. على الرغم من أن معظم الموظفين وأصحاب الأسهم ومجلس الإدارة ينادون بالشفافية، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود تعقيد في جودة وأداء الاتصالات والشفافية في تلك المنظمة الخدمية.
  3. تستخدم (NS) الإفصاح الكامل عن أداءها وقراراتها ولكن كانت تؤكد وتكشف وتركز على الأداءات الإيجابية دون السلبية.
  4. أدى تبني استراتيجية شفافية الاتصالات إلى نتائج عكسية، حيث أسفرت عن استجابة مجتمعية غير متزنة من العملاء والمستفيدين مما أدى إلى توتر العلاقة.
- وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. ضرورة نشر الجوانب السلبية وكذلك الإيجابية لتعزيز الثقة والمصداقية بأداء الهيئة وشفافيتها.
2. ينطوي بناء الثقة في الاستفادة من التوقعات الإيجابية للعملاء وفي تعزيز تلك التوقعات حول أداء الهيئة وشفافيتها، وفي تطبيق هذه التوقعات على الأرض ليشعر بأن الهيئة تهتم بهم وبالتالي تزيد مستويات الرضا والثقة بالمنظمة وبمستوى الاتصالات وشفافيتها ووضوحها.
3. أوصت الدراسة بضرورة إجراءات دراسات بحثية حول آثار مقاييس أداء الاتصالات على سمعة المنظمة ودورها في تعزيز مصداقية المنظمة، وأيضاً القيام بمزيد من الأبحاث لدراسة كيفية تأثير التصور العام للأداء وشفافية الاتصالات خلال التغييرات في الهيكل التنظيمي ومتغيرات إدارية أخرى، أو إجراء دراسات أخرى مشابهة للدراسة الحالية مع دول أخرى مجاورة.

6. دراسة (Sevensson, 2007) بعنوان: "المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية". (السويد).

تتناول هذه الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامّة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية.
2. تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي.
3. ظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة. ومن أهم توصيات الدراسة:

1. المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية للشفافية والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.
2. التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات.
3. تعديل بعض القوانين والتشريعات فيما يختص التعيينات والحوافز من أجل تعكس مستوى أعلى من الشفافية.

7. دراسة (Neyland, 2007)، بعنوان: "تحقيق الشفافية: المرئية وغير المرئية في شبكات المساءلة الأكاديمية". (بريطانيا).

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل الشفافية من خلال جعل النشاط الداخلي للمنشأة متاحاً خارجها، ويشمل هذا تأسيس معيار، مثل: مؤشرات الأداء لقياس الشفافية، وهذا يُحرك العملية الفاعلة لأداء الأعمال المرئية، وغير المرئية، وذلك بالتأكيد على تحقيق الشفافية من خلال إعطاء أسئلة متطورة لرفع كفاءة المعلومات، وتغيير فئات ما هو مرئي، وغير مرئي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت المقابلات أداة البحث المستخدمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أنه من خلال استعراض الشفافية، وجد أنها لم تفتح نافذة على النشاط التعليمي، حتى تعزز الديمقراطية المحتملة فيما بعد، وتجعل أوجه النشاط التنظيمي الداخلي للمنشأة متاحة خارجها رغم أن الآليات كانت تسعى لإعادة توجيه العمليات، لإنتاج المعلومات التي صُممت في إطار تحليل الشفافية، والتي ترجمت بواسطة المراقب الداخلي.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. أن تحدد الجامعات عدداً من المدققين يقومون بمتابعة وتحسين عملية تدفق المعلومات داخل وخارج الجامعات.

2. ضرورة متابعة ومراجعة أن تتم جميع المعاملات والعمليات بكل شفافية، وتحقيق الشفافية ككل.

8. دراسة (Berggren & Bernshteyn, 2007) بعنوان: " الشفافية التنظيمية المحرك لأداء

الشركات". (الولايات المتحدة الأمريكية).

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري. واعتمد الباحث في دراسته على المقارنة بين وضع المنظمات اليوم مع مجالات أخرى حيث تكون الشفافية هي المحرك الرئيسي للكفاءة، حيث قسم الباحث الشفافية إلى عدة خطوات منطقية تعمل على خلق الميزة التنافسية، وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، بحيث يتم الوصول إلى المستوى الذي عنده تتحسن الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وُطبقت هذه الدراسة على مجموعة مصانع (Silicon Valley Software) في سان ماتييو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تقدم خدماتها لأكثر من (1000) مؤسسة خدمية في (139) دولة تتحدث (18) لغة مختلفة، حيث استخدم الباحث الملاحظة والمقابلات كأدوات للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. تتخذ المنظمات خطوات جادة لتحسين أدائها من خلال زيادة الشفافية التنظيمية.
2. يجب تقديم استراتيجيات واضحة المعالم ويمكن تقسيمها لأهداف قابلة للتنفيذ من أجل زيادة مساهمات الموظفين في الإنجاز والأداء.
3. أن الشفافية داخل المنظمة تقلل من أوجه القصور في تنفيذ الإستراتيجية، كما تعتبر عاملاً رئيسياً في جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز في سوق العمل.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. ينبغي تقسيم استراتيجية المنظمة إلى عناصر أو أهداف واضحة تمكن الموظفين من إتباعها بسهولة، فعندما يتم صياغة أهداف قابلة للتحقيق، يلتزم الموظفون بتنفيذها بفاعلية.



2. ينبغي تحديد الأهداف الفردية في دورة حياة الموظف التي تشمل تنمية قدراته وتقييم أداءه وإمكانات ترقيته ويعتبر هذا المستوى من الشفافية ميزة تنافسية في أية منظم.
3. ينبغي تجنب اللامشفافية في إستراتيجية المنظمة، باستثناء بعض الحالات التي يتم فيها اتخاذ إجراءات وقائية صارمة لمنع المنافسين من الحصول على معلومات إستراتيجية من المصادر الداخلية، وبالتالي لن يطلع موظفي المنظمة على إستراتيجيتها.

9. دراسة (Cheung et al., 2006) بعنوان: "محددات الشفافية والإفصاح لدى الشركات: دلائل من هونج كونج وتايلاند". (تايلاند).

وتبحث هذه الدراسة مستوى الشفافية، والإفصاح لدى شركتين ناشئتين مدرجتين في سوق البورصة، حيث عمدت الدراسة على تحليل مستوى ممارسات الإفصاح في المنظمة على اعتبار أنها أحد وظائف أية منظمة. وقد استخدم الباحث الأستبانة كأداة مسحية في البحث، والمصممة لقياس درجة ممارسة الشفافية والإفصاح اعتماداً على مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية، حيث ضمت الاستبانة (5) محاور اشتملت على (48) فقرة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن ممارسات الإفصاح لدى الشركات تتم بشفافية، ولكن تتفاوت تفاوتاً كبيراً داخل السوق الواحد.
  2. أظهرت النتائج أن الخصائص المالية للمنظمة توضح بعضاً من الاختلافات في درجة الإفصاح لدى الشركات في هونج كونج أكثر منها في تايلاند.
  3. أن خصائص حوكمة الشركات مثل حجم مجلس الإدارة أو تكوينه تُظهر ارتباطاً تاماً بدرجة الإفصاح لدى الشركات في تايلاند عنها في هونج كونج.
- وأهم توصيات هذه الدراسة:

1. يجب على الأسواق الناشئة والأقل تطوراً مثل أسواق تايلاند والتي لا تتوفر لديها كل الإمكانيات أن تعتمد على آليات جديدة مختلفة وواضحة يمكنها دعم وتعزيز مستوى الشفافية لديها.
2. تقترح الدراسة إلى أن التحقيق والبحث في الشفافية وممارسات الإفصاح في الاقتصاديات المختلفة، وعبر مؤسسات مختلفة يمكن أن تشوه النتائج مالم تكن مُعدّة بشكل منفصل لكل منظمة، ولكل هدف، ولكل إستراتيجية، حيث تتم جميع هذه الوظائف في إطار من الشفافية، والإفصاح، والمكاشفة.

10. دراسة (Fairbanks et al, 2005) بعنوان: " الشفافية في عملية الاتصالات الحكومية من وجهة نظر المتصلين". (الولايات المتحدة الأمريكية).

هدفت هذه الدراسة لتقديم تصوراً الدور الشفافية في عملية الاتصال في هيئات الحكومية الفيدرالية الأمريكية من وجهة نظر المتصلين، وقد تمّ تجميع البيانات من خلال تنفيذ (18) مقابلة مهيكلة مع القائمين على عملية الاتصال المهنيين في مختلف الهيئات، والأقسام في الحكومة الفيدرالية. وتناولت الدراسة بالبحث كيفية ممارسة القائمين لعملية الاتصال في الإدارة العامة الشفافية، وكيف يقيم القائمين أيضاً لهذه العلاقة، وكما تناولت أسئلة المقابلات القضايا التي تعزز وتعرقل الممارسات الشفافة في تعاملات الحكومة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. تؤثر العوامل الشخصية، والتنظيمية، والموارد، في درجة ممارسة الشفافية في المنظمة. وقد تمثلت العوامل الشخصية التي تؤثر في الشفافية في الخوف: (الخوف من تشويه المعلومة مما يعكس تراجع أداء المنظمة)، وعدم فهم المعلومة أو إساءة فهمها أو إساءة استخدامها مما يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على مهنة الموظف، والقناعة الشخصية بأهمية الشفافية. في حين تتمثل العوامل التنظيمية في: تأثير المسئول على المتصلين، بالإضافة إلى المؤثرات الثقافية كالاتصالات الداخلية، ورسالة المنظمة، وسياستها، وتبلور عامل الموارد في الوقت، وتوظيف العمالة الماهرة، والاستغلال الأمثل للأموال.
2. تؤدي زيادة الانفتاح في المنظمات إلى تحسين الأداء والثقة التنظيمية، وتشير الدراسة إلى أن الشفافية من وجهة نظر المتصلين تعني المشاركة المفتوحة لمعلومات المنظمة التي تعزز بدورها المساءلة التنظيمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. ضرورة تكاتف جهود المتصلين، والمديرين لخلق ثقافة تنظيمية تعزز مبدأ الشفافية في المنظمة.
2. ضرورة العمل على زيادة وعي كل من له مصلحة بالمنظمة، والاهتمام بهم، وباحتياجاتهم والاستفادة من التغذية الراجعة، فالمنظمات التي تهتم باحتياجات المستفيدين من خدماتها تحقق نجاحاً أكبر من المنظمات المنكفئة على ذاتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم مشاركة المتصلين في إدارة المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية، وفهم العلاقة التي تربط رسالة المنظمة بالشفافية في العمل الإداري.

### 3.5 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجود تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ويلاحظ أن عدداً من الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، فقد اختلفت الدراسات في تناولها للشفافية، فهناك

دراسات تناولت موضوع الشفافية بشكل مباشر حيث ربطت الشفافية بمتغيرات الدراسة بشكل منفرد، وهناك دراسات ربطت موضوع الشفافية بمتغيرات أخرى. كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت الشفافية دون التطرق لعلاقتها وتأثيرها على المتغيرات المختلفة.

كما أظهرت جميع الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية وأكدت على أهمية الشفافية لمختلف القطاعات الحكومية والأهلية، ودورها المؤثر في تعزيز الثقة بممارساتها، وتحسين مستوى أداء الأفراد والمؤسسات. وتزيد هذه الأهمية في المنظمات الدولية على وجه الخصوص لارتباطها بشرائح مختلفة محلية ودولية، ما يُحتمُّ عليها العمل مع المستفيدين وأصحاب العلاقة لتوفير تدفق حقيقي للمعلومات وحرية الوصول إليها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الوضوح والشفافية، وللكشف عن الممارسات الدالة على الشفافية.

وقد استخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية، وأدوات متعددة كالاستبانة، والملاحظة، والمقابلة الشخصية، كما أكدت على دور الإدارات المختلفة في تبني مبدأ الشفافية ودعم أساليب تطبيقها وممارساتها في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وفي مجالات التعليم العالي، إضافة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الشفافية في مختلف المجالات.

وخلصت الدراسات العربية إلى أن درجة ممارسة الشفافية في الوزارات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات التعليمية محور الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، وأوصت جميعها بضرورة العمل على تبني الشفافية في مختلف القطاعات، ورفع مستوى ممارسة النزاهة بما يخدم مصلحة الفرد والمجتمع. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت في مجملها على تحديد أدوات قياس الشفافية، وأثرها في تعزيز ممارسات الوضوح والنزاهة.

ويمكن القول أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في إعداد النقاط التالية:

- إعداد الخطة المبدئية للدراسة.
- اختيار منهج الدراسة.
- التوصل إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات تتعلق بموضوع الدراسة.
- صياغة أهداف وفرضيات الدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة وتكوين صورة واضحة عن موضوع الدراسة من خلال تحديد الأدب النظري وتحديد طريقة عرضه.
- بناء أداة الدراسة وتصميمها وتطويرها لجمع البيانات موضع الدراسة.
- تفسير النتائج ومقارنتها.

## أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المجال الأساسي الذي تبحث به، ألا وهو موضوع الشفافية وتطبيقها.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التعريف بالمفاهيم النظرية للشفافية، ومعرفة متطلبات، ومعوقات تطبيقها، وتحديد درجة ممارسة الشفافية في المنظمات المختلفة.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في طريقة جمع البيانات من خلال استخدام الإستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة البحثية، علماً بأن بعض الدراسات الأخرى استخدمت أدوات أخرى مثل المقابلة.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كما في غالبية الدراسات السابقة.

## ويمكن القول أن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها من حيث الاختلافات التالية:

- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية، وطرق تحسينها.
- وتنفرد من حيث مجالاتها التي تتناولها حيث أنه لم يتم تناولها في أية دراسة سابقة سواء محلية، أو عربية، أو دولية، كما تتميز بمجتمعها حيث لم يجرَ أن يكون موضوع دراسة سابقة في تلك المواضيع التي تناولها البحث.
- لم تُجرَ دراسة المنظمات الدولية من زاوية الشفافية والنزاهة في عملها وسلوك العاملين فيها. فلم يجد الباحث - على حد اطلاعه - أي دراسة تبحث درجة تطبيق الشفافية في المنظمات الدولية لا محلياً ولا عربياً، ولا دولياً، من خلال التوسع في هذا المفهوم وربطه بمداخل إدارية وأخلاقية فيما يتعلق بإدارة المنظمات الدولية، وما يُفترض أن تتصف به ممارساتها وإدارتها فيما يتعلق بمبدأ الشفافية، لذا تقوم هذه الدراسة بفحص أولي لواقع تطبيق الشفافية، والنزاهة في عمل المنظمات الدولية في قطاع غزة، بالاعتماد على مقاييس موضوعية محاولةً إيجاد حلول لبعض الإشكاليات التي تعيق الشفافية وتطبيقها.
- أضافت الدراسة عدة متغيرات ضمن العوامل الشخصية لم تتطرق إليها جميع الدراسات السابقة.
- تناولت تحليل العلاقة بين متغير الشفافية وبعض المتغيرات المؤثرة في عمل الأونروا، وبالتالي تحاول الدراسة مساهمة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة.
- تهدف الدراسة لتقصي الشفافية وواقع تطبيقها في الأونروا من وجهة نظر العاملين فيها، وهذه الفئة لم تخضع لدراسات سابقة تستقصي شفائيتهم سواء على مستوى الأونروا، أو على مستوى مجتمع الدراسة.

- تعد الأكثر شمولاً لهذا الموضوع، كونها تصاحبت مع توجهات الأونروا الأخيرة نحو إصدار تشريعات ووثائق جديدة تتجه نحو ترسيخ الشفافية، ومدونة قواعد السلوك الوظيفي، والتركيز على أخلاقيات العمل والمهنة.

### خلاصة الفصل الثالث:

تناول الفصل الثالث بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات، ومصطلحات الدراسة، ومتغيرات وعلاقتها ببعضها البعض حيث تناول الفصل (3) دراسات محلية تناولت بعض مفردات الدراسة حيث كان أحدثها في التطبيق 2013م، وأقدمها في العام 2011م، كما تناول الفصل (15) دراسة عربية كان أحدثها تطبيقاً في العام 2012م، وأقدمها في العام 2001م، وقد تركز تطبيق أغلب الدراسات السابقة في كل من السعودية، والأردن، والعراق، والكويت، حيث بدأت السعودية في الآونة الأخيرة من الاهتمام بموضوعات الشفافية، وسبققتها الأردن في ذلك، كما تناول الفصل الحديث عن (10) دراسات أجنبية أحدثها تطبيقاً في العام 2012م، وأقدمها في العام 2005م، وقد تركزت غالبية الأبحاث في كل من أمريكا الشمالية، وشمال أوروبا، وجنوب شرق آسيا، حيث أن هذه المناطق وحسب الإطلاع على تصنيفات الشفافية ودرجة الفساد والصادرة عن منظمة الشفافية الدولية فإن هذه المناطق وبالذات شمال أوروبا من أكثر الدول شفافية وأقلها فساداً يليها مناطق أمريكا الشمالية، ولاحقاً تمّ التعليق على هذه الدراسة وربطها بالدراسة الحالية، والحديث عن أوجه الاختلاف والتطابق بينهما، كما تمت الإشارة لكيفية مساعدة تلك الدراسات للباحث في تكوين بعض أجزاء الدراسة الحالية.

## الفصل الرابع

### ”الإطار العملي للدراسة”

4.1 المبحث الأول: المنهجية والإجراءات.

4.2 المبحث الثاني: فحص صدق الأداة.

4.3 المبحث الثالث: تحليل البيانات.

4.4 المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول

### "المنهجية والإجراءات"

4.1.1 المقدمة.

4.1.2 أسلوب الدراسة.

4.1.3 مجتمع وعينة الدراسة.

4.1.4 خطوات بناء استبانة الدراسة.

4.1.5 أداة الدراسة.

4.1.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 4.1.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المُتبَّع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 4.1.2 أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 4.1.3 مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين العاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا، وقد تمَّ اختيار إدارة مكتب غزة الإقليمي لأنها الدائرة المركزية لعمل الأونروا في غزة



وتضم جميع الأقسام والدوائر، كما تضم الإدارة الرئيسية لكل المكاتب والمؤسسات الميدانية التابعة للأونروا على امتداد قطاع غزة، حيث يشرفون على إدارة خدمات وأنشطة ومشاريع الأونروا في كافة تلك المؤسسات والمواقع الميدانية التابعة للأونروا، أضيف إلى أن العاملين في إدارة مكتب غزة الإقليمي أكثر دراية وخبرة في التعامل مع مفردات الدراسة والبحث والاستبانة نظراً لخبرتهم الكبيرة في قوانين ولوائح وسياسات الأونروا أكثر من العاملين في الإطار الميداني أو الخارجي، كما أنه ونظراً لأن عدد موظفي الأونروا العاملين في قطاع غزة يفوق (12482) موظف (الأونروا، قسم الموارد البشرية: 2013)، اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في إدارة مكتب غزة الإقليمي، والذين يُقدر عددهم ب(1200) موظف (الأونروا، قسم الموارد البشرية: 2013)، ونظراً لأن لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة حصره كاملاً، فإنه تمّ استثناء عدداً من موظفي مكتب غزة الإقليمي من أصحاب الدرجات الدنيا، وأصحاب الأعمال الفنية، والعاملين خارج المكتب في أعمال ميدانية مثل مهندسي المواقع، وموظفي توزيع المواد الغذائية ليُصبح إجمالي مجتمع الدراسة (450) موظف تقريباً.

#### عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (47%) من أفراد مجتمع الدراسة بعد استثناء عدداً منهم، أي ما يعادل (209) مفردة مع مراعاة حجم كل قسم أو دائرة ضمن مجتمع الدراسة، وقد تمّ توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، جرى توزيع (220) استبانة على عينة الدراسة، وقد تمّ استرداد (209) استبانة بنسبة استرداد (95%)، ويوضح الجدول رقم (15) تفاصيل عينة الدراسة حسب كل قسم ودائرة.

#### 4.1.4 خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة" - دراسة حالة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة"، واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات، و(68) فقرة، ملحق رقم (2).
6. تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، والأونروا، وبعض الاستشاريين الخارجيين ذو صلة بالموضوع، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين تمّ تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (63) فقرة، ملحق (3).

#### 4.1.5 أداة الدراسة:

تمّ إعداد إستبانة حول "واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة"- دراسة حالة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة "

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الأونروا (الخدمة)، القسم، المستوى الإداري، الدرجة الوظيفية، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الشفافية، ويتكون من 54 فقرة، موزع على 6 مجالات :  
المجال الأول: التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: الإفصاح عن تضارب المصالح، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: شفافية التقارير الإدارية والمالية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: نمط القيادة والإدارة، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الخامس: نظم الرقابة الإدارية، ويتكون من (11) فقرة.

المجال السادس: تقييم الأداء، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تمّ استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

#### 4.1.6 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمّ تفرّيع وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

تمّ استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

#### جدول (3)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.	0.980
2.	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك).	0.883
3.	الإفصاح عن تضارب المصالح.	0.836
4.	شفافية التقارير الإدارية والمالية.	0.480
5.	نمط القيادة والإدارة.	0.955
6.	نظم الرقابة الإدارية.	0.847
7.	تقييم الأداء.	0.639
8.	الشفافية.	0.907
	جميع مجالات الاستبانة	0.489

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### وقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

## المبحث الثاني "فحص صدق وثبات الأداة"

4.2.1 المقدمة.

4.2.2 صدق الاستبيان.

4.2.2.1 الصدق الظاهري.

4.2.2.2 صدق المقياس.

4.2.2.3 الصدق البنائي.

4.2.3 ثبات الاستبيان.

## 4.2.1 المقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات أداة الدراسة من حيث صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للأداة (رأي المحكمين)، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، ومن ثمَّ ثبات الإستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع والتحليل الإحصائي.

## 4.2.2 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### 4.2.2.1 الصدق الظاهري:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في مجالات إدارية وعلمية مختلفة، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

### 4.2.2.2 صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي:

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ. يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين.	.689	*0.000
2.	تُطبق الأونروا المشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية من خلال الكشف عن المعلومات، والأرقام، والخطط للعاملين.	.609	*0.000
3.	تتبنى الأونروا أسس ومبادئ واضحة في تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة سير العمل.	.736	*0.000
4.	تمنع الإدارة الفساد في الإجراءات الإدارية والمالية بكل الطرق الممكنة.	.652	*0.000
5.	توفر المنظمة وثائق حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها للجمهور.	.573	*0.000
6.	توجد في المنظمة سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين.	.592	*0.000
7.	يوجد في المنظمة نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.	.733	*0.000
8.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين لديها.	.757	*0.000
9.	تتواصل الإدارة مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة في كل الاتجاهات.	.644	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ب. يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل الارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها.	.690	*0.000
2.	تتعاون الأونروا مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها.	.422	*0.003
3.	تعمل الأونروا على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.	.462	*0.001
4.	تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح.	.493	*0.001
5.	تضع الأونروا آليات تسهل على الموظفين من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد، والقائمين عليها.	.613	*0.000
6.	تخصص الأونروا بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة عملها.	.267	*0.048

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .



ج. يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح عن تضارب المصالح " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح عن تضارب المصالح " والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.549	تضع الأونروا تعريفات وجوانب قانونية واضحة ومحددة ، وسياسات وإجراءات فاعلة من أجل تحديد التجاوزات الخاصة بتنظيم موضوع تضارب المصالح.
2.	*0.000	.774	تضع الأونروا آليات واضحة لتسجيل الهدايا، والإكراميات، والمزايا، بما لا يؤثر على حيادية أو نزاهة الموظفين في أداء واجباتهم وأعمالهم.
3.	*0.000	.735	توجد جهة مختصة بالأونروا مهمتها الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب مصالح.
4.	*0.000	.787	تطلب الأونروا من موظفيها إقرار الذمة المالية، والإشهار عن مصالحهم.
5.	*0.000	.641	توجد هناك لوائح، وإجراءات معلنة على الجزاءات في حال وجود تضارب في المصالح، ولم يتم الشخص المعني بالإبلاغ، والإفصاح عنها.
6.	*0.000	.620	تضع الأونروا مدونة لسلوك الموظفين لديها، وتطلب منهم التوقيع عليها، حيث تركز فيها على تجنب تضارب المصالح في أعمالهم ومسئولياتهم.
7.	*0.001	.479	تمنع الأونروا قبول الإكراميات والرشاوى من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين.
8.	*0.001	.466	تقدم الأونروا حوافز مادية، ومعنوية تحمي الموظفين من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة.
9.	*0.004	.412	تكاسل وتباطئ موظفي الأونروا في أداء المهمات الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المنتفعين لطلب الوساطة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

د. يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " شفافية التقارير الإدارية والمالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " شفافية التقارير الإدارية والمالية " والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الأونروا بنشر تقاريرها الإدارية والمالية عبر موقعها الإلكتروني.	.763	*0.000
2.	تنشر الأونروا تقاريرها المالية متضمنة مصادر التمويل، وكيفية إدارتها، وكيفية صرفها.	.749	*0.000
3.	يُعتبر قيام الأونروا بعملية نشر التقارير الإدارية والمالية لها من المؤشرات الهامة لنزاهة وشفافية الأونروا.	.701	*0.000
4.	تتوفر لدى الأونروا تقارير حول أهدافها، وفلسفة عملها، وبرامجها، وهذه التقارير منشورة ومتاحة الوصول للجميع.	.749	*0.000
5.	تعدّ وتنشر الأونروا تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية على حد سواء.	.692	*0.000
6.	تقوم جهات مختصة بالرقابة والمتابعة للتقارير التي تنشرها الأونروا.	.737	*0.000
7.	تستخدم الأونروا التقارير الإدارية والمالية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يحدد نواحي القصور والضعف ومقترحات للتطوير ومعالجة الانحرافات.	.693	*0.000
8.	تنشر الأونروا تقارير على مستوى عالي من المصداقية، والدقة، وبتفصيلات واضحة ودقيقة، وفي التوقيت المناسب.	.835	*0.000
9.	يتم إعداد التقارير الإدارية والمالية وفقاً لاحتياجات إدارة، وأقسام، ودوائر الأونروا، ووفقاً لمتطلبات الجهات المضيفة، ومتطلبات الجهات المانحة.	.633	*0.000
10.	توجد لدى الأونروا آليات لتلقي الملاحظات والتعليقات من أصحاب المصالح حول التقارير التي تنشرها.	.618	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

هـ. يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط القيادة والإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha=$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نمط القيادة والإدارة " والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.001	.499	تعترف الإدارة بالأونروا بالأخطاء مهما كان المستوى الإداري.
2.	*0.000	.810	تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤديون أعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة.
3.	*0.000	.835	تسعى الإدارة إلى جعل الوظائف ذات مهام متنوعة، وليست روتينية، وذات استقلالية أكثر، وتحكم مناسب، وذات مستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية.
4.	*0.000	.904	تحافظ الإدارة على مساندة الموظفين وتمكينهم، وتطوير استراتيجياتهم وتشركهم في أخبار الأونروا وبياناتها، وعلى إبداء الرأي.
5.	*0.000	.887	تتبع الإدارة النمط القيادي الاجتماعي الذي يركز على أداء العمل، وفي نفس الوقت يهتم بالموظفين وشؤونهم.
6.	*0.000	.842	تستخدم الإدارة مدخل الإدارة المفتوحة التي تسعى لتحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف الموظفين بأهداف الأونروا.
7.	*0.000	.771	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم، كما تجيب على استفساراتهم بكل سلاسة، من خلال نظم اتصال فعالة وسلسلة مع كافة الموظفين.
8.	*0.000	.885	تولي الإدارة اهتمامها بكل الموظفين دون تفریق.
9.	*0.000	.852	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الموظفين، واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.
10.	*0.000	.578	تشجع الإدارة الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

و. يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نظم الرقابة الإدارية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha=$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نظم الرقابة الإدارية " والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الأونروا بعملية الرقابة الإدارية بأنواعها الثلاثة (سابقة التنفيذ، المتزامنة، اللاحقة) أثناء قيامها بتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها، أو تقديم خدماتها.	.713	*0.000
2.	تعمل الأونروا على تثقيف وتوعية الموظفين، والمنفعين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية.	.729	*0.000
3.	تعمل الأونروا على التأكد من التزام كافة إداراتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة.	.572	*0.000
4.	تقوم الأونروا بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخلها بناءً على الخطة السنوية المقترحة من الإدارة وفقاً للإجراءات الرقابية المتبعة لديها.	.558	*0.000
5.	يشترك الموظفون، والمديرون، والقادة، وجميع العاملين في تكوين وإعداد النظام الرقابي بحيث تتماشى مع احتياجات الأونروا والعاملين فيها، وللبعض الاعتبارات الإنسانية.	.591	*0.000
6.	تدعم النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية.	.698	*0.000
7.	تعتمد الأونروا هيئة رقابية داخلية وخارجية لها كافة الصلاحيات الضرورية، وتقدم تقاريرها بشكل دوري.	.532	*0.000
8.	تعمل الأونروا على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على دعم أنظمتها وأجهزتها الرقابية، وعملياتها الرقابية بشكل دوري.	.713	*0.000
9.	تتوفر في إدارة الأونروا الملاحظة والمشاهدة الشخصية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية للتعرف على طريقة أداء الأعمال، وتصحيح الأخطاء، والانحرافات فور وقوعها.	.582	*0.000
10.	تستخدم إدارة الأونروا الشكاوى والتظلمات كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يكشف الكثير من الانحرافات، والتصرفات السلبية غير التقليدية التي قد يمارسها الرؤساء.	.530	*0.000
11.	تستخدم إدارة الأونروا الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية.	.396	*0.006

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ز. يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.707	تُتاح لي كموظف في الأونروا فرصة المشاركة في وضع معايير الأداء والخطط التي سيتم على أساسها قياس أدائي وتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.
2.	*0.000	.775	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في الأونروا، بحيث يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.
3.	*0.000	.717	يُطلع الرئيس المرؤوس على الجوانب الإيجابية، والسلبية في مستوى الأداء بصورة منتظمة.
4.	*0.000	.623	توجد إجراءات محددة وواضحة لمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع خطط الإدارات أو الدوائر التي أعمل بها كموظف في الأونروا.
5.	*0.000	.588	وجود تقييم معنن يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة
6.	*0.001	.493	يوجد لدى موظف الأونروا قناعة بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.
7.	*0.000	.529	يوجد ضعف في قدرة بعض الرؤساء في الأونروا على تقييم أداء مرؤوسيه.
8.	*0.000	.563	يعتبر التحيز الشخصي، والانطباع الأول، وتأثير الهالة من مشاكل تقييم الأداء في الأونروا.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 4.2.2.3 ثانياً: الصدق البنائي:

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

#### جدول (11)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.	.680	*0.000
2.	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف).	.484	*0.001
3.	الإفصاح عن تضارب المصالح.	.639	*0.000
4.	شفافية التقارير الإدارية والمالية.	.679	*0.000
5.	نمط القيادة والإدارة.	.795	*0.000
6.	نظم الرقابة الإدارية.	.800	*0.000
7.	تقييم الأداء.	.575	*0.000
8.	الشفافية	.988	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 4.2.3 ثبات الإستبانة:

يُقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

#### معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

## جدول (12)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.	9	0.836	0.914
2.	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك).	6	0.879	0.937
3.	الإفصاح عن تضارب المصالح.	9	0.784	0.885
4.	شفافية التقارير الإدارية والمالية.	10	0.890	0.944
5.	نمط القيادة والإدارة.	10	0.928	0.963
6.	نظم الرقابة الإدارية.	11	0.818	0.905
7.	تقييم الأداء.	8	0.791	0.889
8.	الشفافية.	54	0.879	0.937
	<b>جميع المجالات معاً</b>	<b>63</b>	<b>0.898</b>	<b>0.948</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.784،0.928) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.898). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.885،0.963) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.948) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الثالث

### "تحليل البيانات"

4.3.1 المقدمة.

4.3.2 تحليل خصائص العينة.

4.3.3 تحليل فقرات الدراسة.



### 4.3.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الأونروا (الخدمة)، القسم، المستوى الإداري، الدرجة الوظيفية، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### 4.3.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

#### 4.3.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
58.4	122	ذكر
41.6	87	أنثى
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 58.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 41.6% إناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين الذكور كانوا أكثر تفاعلاً واستجابة للباحث ولموضوع البحث، كما يُعزى ذلك إلى أن عدد الموظفين الذكور في إدارة مكتب غزة الإقليمي أكبر من عدد الموظفات الإناث (217 موظفة من أصل 12484 موظف) تقريباً يتبعون لإدارة مكتب غزة الإقليمي، أي بنسبة 18.08%)، ويعود السبب في ذلك إلى أن غالبية الموظفات الإناث يرغبن في العمل في المدارس والعيادات، والمكاتب الميدانية بسبب قصر عدد ساعات العمل اليومي مقارنة بإدارة مكتب غزة الإقليمي والذي يمتد فيه الدوام من الساعة (7:30) صباحاً، وحتى (15:00) مساءً وقد يتطلب الأمر ساعات عمل إضافية. كما قد يعزو الباحث ذلك إلى أن سوق العمل الفلسطيني يعتبر سوق ذكوري بدرجة أكبر، كما أن التوسع وفرص العمل لصالح الذكور أكثر، كما أن العادات والتقاليد ونظرة المجتمع لعمل المرأة تحد من خروجها، بالتالي تكون مشاركة المرأة في سوق العمل أقل بسبب التزاماتها ومسئولياتها الاجتماعية البيئية، مما يؤدي للاهتمام بالأسرة أكثر من الاهتمام بتطوير مسار العمل الوظيفي والذي يتطلب استكمال الدراسة، أو الحصول على دورات تدريبية من أجل المنافسة على الوظائف.

وفي أحد تقارير مركز الإحصاء الفلسطيني بعنوان: "إحصائيات المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات" أشار إلى أن مشاركة الذكور في القوى العاملة (4) أضعاف مشاركة الإناث خلال الفترة من (2001-2010) (مركز الإحصاء الفلسطيني: 2011: 53).

#### 4.3.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
20- أقل من 30 سنة	40	19.1
30 إلى أقل من 40 سنة	85	40.7
40 إلى أقل من 50 سنة	58	27.8
50 سنة فأكثر	26	12.4
المجموع	209	100.0

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 19.1% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20- أقل من 30 سنة، 40.7% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 27.8% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 12.4% أعمارهم 50 سنة فأكثر. ويرى الباحث بأن (80.9%) من عينة الدراسة تتجاوز أعمارهم (30) عاماً وهذا يشير لأن أفراد عينة الدراسة هم ذوي خبرة طويلة في عمل الأونروا، وعاصروا تغيراتها ومستجداتها، ولديهم إطلاع على القوانين، واللوائح، والإجراءات، والسياسات الخاصة بالأونروا. كما أن ما طرحه الأونروا من وظائف تتطلب خبرة ودراية، لذلك عند الاختيار يتم استقطاب من هم لديهم خبرة، وهم عادة ما تكون أعمارهم تقارب الـ (30) عاماً. وعادةً ما يكون الموظفون صغار السن في العمل الميداني أو المكاتب الميدانية أكثر. وتشير النتائج أيضاً أن نسبة من هم (50 سنة فأكثر) كانت (12.4%) وهي نسبة قليلة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى ولذلك لأن من هم بهذه الفئة عادةً ما يكونوا أصحاب مناصب عليا وغير متفرغين، لذلك كانت نسبة الاستجابة والتفاعل قد تكون أقل من الفئات الأخرى.

#### 4.3.2.3 توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي:

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	24	11.5
بكالوريوس	121	57.9
ماجستير	54	25.8
دكتوراه	10	4.8
المجموع	209	100.0

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 11.5% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فما دون، 57.9% يحملون درجة البكالوريوس، 25.8% يحملون درجة الماجستير، بينما 4.8% يحملون درجة الدكتوراة، وتشير النتائج إلى أن (69.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات المتوسطة (دبلوم وبكالوريوس) وهي شهادات للحد الأدنى للتوظيف في أغلب وظائف الأونروا، أما (30.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات العليا، كما أن نسبة حملة الدبلوم فما دون من عينة الدراسة بلغت (11.5%) ويرجع انخفاض نسبة هذه الفئة لأن الباحث قد استثنى الدرجات (1-5)، وأصحاب الوظائف الفنية، وهم في الغالب من حملة درجة الدبلوم فما دون، من الاستجابة للدراسة نظراً لعدم قدرتهم على التعامل مع مفردات الاستبانة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن الدرجات العليا من (17-20) فقط تتطلب من المتقدم للمنافسة أن يكون حاصلًا على درجة الماجستير على الأقل حيث بلغ نسبة حاملي درجة الماجستير (25.8%)، وترتبط هذه النسبة بمن هم أصحاب مناصب إدارية متقدمة حيث بلغت هذه النسبة (23%).

كما أن حاملي درجات الماجستير والدكتوراة هم بالأساس أُنتموا الدراسة من أجل الحصول على درجات علمية أعلى وبالتالي درجات وظيفية أعلى حيث سعى العديد منهم إلى تطوير ذواتهم وتنمية مهاراتهم في العمل المهني والعلمي، لذلك فإن نسبتهم أقل من حملة الشهادات المتوسطة نظراً لعدم توفر الإمكانيات الكاملة لدى العديد من موظفي الأونروا من استكمال الدراسة. ويعتقد الباحث بأن انخفاض درجة حاملي درجة الدكتوراة بين أفراد عينة الدراسة، إلى أن معظم من يحصلون على درجة الدكتوراة يرغبون في العمل في المؤسسات الأكاديمية كالجامعات، والمعاهد، والكليات على العمل في المنظمات الخاصة أو الحكومية.

#### 4.3.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الأونروا (الخدمة):

جدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
18.7	39	1- أقل من 5 سنوات
22.0	46	5- أقل من 10 سنوات
26.3	55	10- أقل من 15 سنة
33.0	69	15 سنة فأكثر
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 18.7% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم من 1- أقل من 5 سنوات، 22.0% تتراوح سنوات خدمتهم من 5- أقل من 10 سنوات، 26.3% تتراوح سنوات خدمتهم من 10- أقل من 15 سنة، بينما 33.0% سنوات خدمتهم 15 سنة

فأكثر، ويرى الباحث إلى أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة والخدمة في الأونروا، كلما زادت نسبة المستجيبين ضمن عينة الدراسة، حيث كانت نسبة من هم استجابوا للبحث ومضوا في عملهم وخدمتهم في الأونروا (15 سنة فأكثر) الثلث (33.0%)، والأقل استجابة للبحث هم من لديهم سنوات خبرة (تقل عن 5 سنوات) حيث بلغت النسبة المئوية (18.7%). حيث أن هذه الاستجابة تتناسب ومعرفة الموظفين بالمنظمة وقوانينها، ولوائحها، وسياساتها، فكلما زادت عدد سنوات الخبرة زادت المعرفة بالمنظمة مما أدى لأن تكون نسبة التفاعل والاستجابة مع البحث أكبر. فقد بلغت من هم لديهم خبرة تزيد عن (10) سنوات من أفراد عينة الدراسة نسبة (59.3%) حيث أن هؤلاء الأشخاص هم أصحاب خبرة طويلة في عمل الأونروا، وعاصروا تغيراتها ومستجداتها، ولديهم إطلاع على القوانين، واللوائح، والإجراءات، والسياسات الخاصة بالأونروا. وهذا يزيد من مصداقية الآراء، والنتائج الواردة في البحث.

#### 4.3.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة/ القسم:

جدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب القسم

النسبة المئوية %	العدد	الدائرة/القسم
9.6	20	التوريدات
5.3	11	المشتريات
11.0	23	القوى البشرية
9.6	20	التسجيلات والخدمات الاجتماعية
7.7	16	المالية
8.1	17	التعليم
5.7	12	الصحة
4.3	9	التمويل الصغير
3.3	7	دعم النوع الاجتماعي
4.8	10	ادارة المعلومات والبيانات
1.4	3	الاعلام
6.7	14	ادارة المشاريع
5.7	12	DUO Office
2.9	6	وحدة M&E
1.4	3	O.S.O
1.9	4	الصحة النفسية
10.5	22	البنى التحتية وتطوير المخيمات
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 9.6% من عينة الدراسة يعملون في قسم التوريدات، 5.3% من قسم المشتريات، 11.0% يعملون في قسم القوى البشرية وهكذا...، ويشير الباحث بأنه تم اختيار عينة الدراسة لتغطي كل الأقسام، ويتناسب عدد أفراد المستجيبين من كل قسم وحجم القسم من حيث عدد الموظفين العاملين فيه ويتبعون إدارة مكتب غزة الإقليمي. وتعتبر دائرة (البنى التحتية وتطوير المخيمات) أكبر الدوائر في إدارة مكتب غزة الإقليمي من حيث عدد الموظفين فيه، لذلك كانت أعلى نسبة استجابة ونسبة من أفراد عينة الدراسة هم من القسم بنسبة (10.5%)، مع استثناء نسبة استجابة دائرة (القوى البشرية) حيث كانت أعلى بقليل وذلك نظراً للتفاعل الواضح والكبير من إدارة وأفراد الدائرة مع الباحث، حيث بلغت نسبة أفراد الدائرة ضمن عينة الدراسة (11.0%)، علماً بأن جزءاً كبيراً من موظفي قسم البنى التحتية وتطوير المخيمات يتبع إدارة مكتب غزة الإقليمي، ولكن عملهم غالباً ما يكون ميدانياً في مشاريع الأونروا التي تقيمها في أنحاء مختلفة من قطاع غزة.

#### 4.3.2.6 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:

جدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الإداري
23.0	48	مدير / رئيس قسم
15.3	32	نائب/ مساعد مدير
6.2	13	مشرف
36.8	77	مساعد إداري/كاتب
9.6	20	موظف دون اشراف
9.1	19	أخرى
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 23.0% من عينة الدراسة مستواهم الإداري مدير / رئيس قسم، 15.3% نائب/ مساعد مدير، 6.2% مشرف، 36.8% مساعد إداري/كاتب، 9.6% موظف دون اشراف، بينما 9.1% مستواهم الإداري غير ذلك. لقد سعى الباحث لأن يتم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية، ويتضح من النتائج الواردة أنه كلما زادت الدرجة الإدارية والإشرافية كلما زادت النسبة المئوية الممثلة لهم داخل عينة الدراسة، فمثلاً بلغت نسبة من هم بدرجة مدير/رئيس قسم (23%)، يليها من هم بدرجة نائب/مساعد مدير حيث بلغت النسبة (15.3%)، يليها من هم بدرجة مشرف حيث بلغت النسبة (6.2%)، وهذا يعزز من قوة ومصداقية، وصحة الآراء والنتائج الواردة في البحث، أما الدرجات الإدارية من غير إشراف فكلما قلت درجة الإشراف قل عددهم داخل عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة من هم بدرجة

مساعد إداري/كاتب (36.8%)، يليها من هم بدرجة موظف من دون إشراف (9.6%)، وأخرى بدرجة (9.1%).

وبتقسيم النتائج إلى فئة إشراف، ودون إشراف، تشير النتائج بأن نسبة من هم أصحاب مستويات إدارية وإشراف بلغت (44.5%)، ومن هم موظفين عاديين أو بدون إشراف (55.5%) وهي نسبة منطقية حيث أن أعداد المرؤوسين دائماً يكون أكبر من عدد الرؤساء. كما يعتقد الباحث بأن نسبة من هم أصحاب مستويات إدارية وإشراف (44.5%) تُعتبر مرتفعاً قليلاً مقارنة بالمنظمات الأخرى، حيث أن هؤلاء الأشخاص هم أصحاب إشراف إما على موظفين داخل مكتب غزة الإقليمي، أو موظفين ميدانيين، أو موظفين يعملون في مكاتب ميدانية، حيث أن مركزية عمل عدد كبير من مدراء مناطق العمل الميدانية في مكتب غزة الإقليمي، مما يساعد ذلك في تعزيز دقة البيانات والآراء الواردة في البحث ونتائجه كما ذكرنا.

علماً بأنه إذا ما تمّ تقسيم النتائج الواردة على أساس إدارة عليا، ووسطى، ودنيا فإن النتائج على الترتيب (23%)، (21%)، (55.5%)، وجميع هذه النسب منطقية وتتوافق مع النتائج السابقة حيث أن فئة الإشراف تتمثل في الإدارات العليا والوسطى.

#### 4.3.2.7 توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

جدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
0.0	0	5-1
48.8	102	10-6
39.7	83	15-11
11.5	24	20-16
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 1.0% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 5-1، 47.8% درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 10-6، 39.7% درجتهم الوظيفي تقع ضمن الفئة 15-11، بينما 11.5% درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 20-16، ويتضح من النتائج بأنه كلما زادت الدرجة الوظيفية كلما قل عددهم داخل عينة الدراسة، فأصحاب الدرجة الإدارية والإشرافية العادية (من 5-10) بلغت نسبتهم (48.8%)، أما أصحاب الدرجة الإشرافية المتوسطة (11-15) بلغت نسبتهم (39.7%)، وأصحاب الدرجة الإدارية والإشرافية العليا فبلغت نسبتهم من عينة الدراسة (11.5%)، وجميع هذه النسب منطقية وتتناسب مع طبيعة عمل الموظفين في إدارة مكتب غزة الإقليمي، حيث أنه لو تم دمج نسبة من هم أصحاب الدرجات الإشرافية

المتوسطة والعليا وأصحاب المهام الإدارية ذات طابع إداري مسئول تبلغ نسبتهم من عينة الدراسة (51.2%) وهذه النسبة ترتبط بنسبة من هم بمستوى إداري من مشرف حتى مدير والتي بلغت نسبتهم في الجدول السابق (44.5%) -الإدارات العليا والوسطى.

4.3.2.8 توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال (الشفافية- المساءلة- النزاهة- الاصلاح الإداري- الفساد الإداري- اخلاقيات العمل):

جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

النسبة المئوية %	العدد	الدورات التدريبية
34.4	72	لم أشارك
38.8	81	دورة واحدة
8.1	17	دورتين
18.7	39	ثلاث دورات فأكثر
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 34.4% من عينة الدراسة لم يشاركوا في أي دورة تدريبية، 38.8% شاركوا في دورة واحدة، 8.1% شاركوا في دورتين تدريبيتين، بينما 18.7% شاركوا في ثلاث دورات فأكثر، ويرى الباحث بأن عدم اهتمام بعض الموظفين في الحصول على أية دورات تدريبية بهذه المجالات والذين بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (34.4%) قد يُعزى إلى عدم تركيز اهتمام الأونروا بشكل كبير عليها، على اعتبار أن موظفيها يجب أن يكونوا على درجة من الشفافية والنزاهة في معاملاتهم، إضافة إلى أن الموظفين لا يهتمون بهذه المجالات خاصة في حال تنمية مساهمهم الوظيفي، كما أنه لا يتم طرح دورات في هذه المجال سواء كان داخل الأونروا أو خارجها.

كما أنه ومنذ فترة زمنية -منتصف العام 2013- قامت الأونروا بالطلب من الموظفين التدريب ذاتياً على دورة تدريبية تجريبية بشكل إلكتروني حول أخلاقيات المهنة، وقد شارك فيها عدد كبير من موظفي إدارة مكتب غزة الإقليمي، وهذا ما زاد من نسبة من شارك بدورة واحدة فقط في المجالات المذكورة.

أما من حصل على دورتين تدريبيتين أو ثلاثة فأكثر فبلغت نسبتهم (26.8%) من عينة الدراسة، ويهتم هذا العدد بهذه المجالات نظراً لأنهم يعتقدون بأهمية هذه المجالات وخاصة من ناحية شخصية حيث يسعى بعضهم إلى التنقيف الذاتي في مجالات الشفافية، والنزاهة، وأخلاقيات المهنة، أو من ناحية عملية حيث لاحظ الباحث بأن غالبيتهم كانوا من أصحاب المناصب الإدارية المختلفة.

### 4.3.3 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي تقابل الموافقة المتوسطة. الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

#### مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة:

ونظراً لحدثة الدراسة، وتناولها لعدد من المتغيرات الحديثة والجديدة والتي لم يتم تناول بعضها في أبحاث أخرى، بالإضافة إلى تناولها لمجال ومجتمع يختلف عن أغلب الدراسات السابقة، جرى مقارنة بعض مجالات الدراسة الحالية فقط مع دراسات سابقة تناولت تلك المجالات.

#### 4.3.3.1 أولاً: تحليل فقرات مجال " واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).



## جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين.	4.64	46.41	-8.53	*0.000	9
2.	تطبق الأونروا المشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية من خلال الكشف عن المعلومات، والأرقام، والخطط للعاملين.	5.20	52.01	-5.31	*0.000	8
3.	تتبنى الأونروا أسس ومبادئ واضحة في تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة سير العمل.	6.22	62.25	1.62	0.053	6
4.	تمنع الإدارة الفساد في الإجراءات الإدارية والمالية بكل الطرق الممكنة.	6.97	69.67	7.04	*0.000	3
5.	توفر المنظمة وثائق حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها للجمهور.	7.56	75.60	12.02	*0.000	1
6.	توجد في المنظمة سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين.	7.11	71.15	7.89	*0.000	2
7.	يوجد في المنظمة نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.	6.56	65.60	3.94	*0.000	5
8.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين لديها.	5.81	58.13	-1.24	0.109	7
9.	تتواصل الإدارة مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة في كل الاتجاهات.	6.79	67.89	5.16	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	6.32	63.19	3.09	*0.001	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " توفر المنظمة وثائق حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها للجمهور" يساوي 7.56 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.60%، قيمة الاختبار 12.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين" يساوي 4.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.41%، قيمة الاختبار -8.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.19%، قيمة الاختبار 3.09، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك يعتبر مجال " واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم الباحثين لواقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا كان بدرجة متوسطة وبنسبة موافقة بلغت (63.19%)، وخصوصاً الفقرات الخامسة والسادسة واللتين احتلتا المرتبة الأولى والثانية وبنسبة موافقة (75.6%)، و(71.15%) على الترتيب، حيث تشير هذه الفقرات إلى أن: " الأونروا توفر وثائق حول أهدافها، وفلسفة عملها وبرامجها للجمهورين الداخلي والخارجي للمنظمة"، و"توجد لدى الأونروا سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين لدى المنظمة"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأونروا تدرك أهمية توفير وثائق عن نفسها للجمهور لتضمن معرفته وتعاونها معها، كما أنها تدرك بأن وجود سياسات عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات أو الحصول عليها بشكل دقيق وصادق أمر في غاية الأهمية سواء لموظفيها أو للمنتفعين والمتعاملين معها، والذي بدوره يسهم في تحقيق الشفافية والنزاهة في تعاملاتها، وبالتالي تحسين العمل وجودته، ودقة مخرجاته. ويرى الباحث بأن إدارة الأونروا تسعى للكشف عن المعلومات الملائمة والكافية في جميع تعاملاتها، إلا أن هناك بعض الإدارات أو الجهات بحاجة لحماية نوع من المعلومات الحساسة والتي يؤدي المساس بها إلى الإضرار بالمصلحة الخاصة بالدائرة والعامة للأونروا، إضافة إلى ضرورة حماية بعض البيانات وفرض أساليب ومعايير مقننة لحماية أمن المعلومات والتصدي لمحاولة الوصول لها، حيث يرى (58.13%) من أفراد عينة الدراسة بأن الإدارة تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين.

ويرى الباحث بأن هناك موافقة بشكل منخفض على تبني مبادئ النظام المفتوح، والتشاركية في اتخاذ القرارات، وهذا ما أشارت إليه الفقرة الأولى والتي جاءت في المرتبة التاسعة إلى أن: "الأونروا تتبنى مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين" وبنسبة موافقة بلغت (46.41%)، كما أشارت الفقرة الثانية والتي جاءت في المرتبة الثامنة إلى أن:

"الأونروا تطبق المشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية من خلال الكشف عن المعلومات، والأرقام، والخطط للعاملين" وبنسبة موافقة بلغت (52.01%). ويعزو الباحث ذلك أنه هناك رؤية لدى العاملين بأن عملية اتخاذ القرارات ليست تشاركية بشكل كبير، وأنها لا تتبنى النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع العلم بأن الأونروا تعمل على مشاركة اتحادات الموظفين، والموظفين أحياناً في بعض القرارات والتي قد تكون في صالحهم أو ضدهم "كما يرون"، مما يؤدي لحدوث بعض الاضطرابات أحياناً بين إدارة الأونروا وبين موظفيها أدت أحياناً إلى تعليق الدوام جزئياً أو بشكل كامل، كما أن الأزمة المالية التي تعانيتها الأونروا أدت إلى تضارب المصالح مع العاملين أكثر من مرة وبالذات حول بعض الإشكاليات المتعلقة بالفصل، أو بالحوافز المادية، أو بزيادات الرواتب، أو تقديم الخدمات وغيرها، وأدت بذلك إلى قيام الأونروا باتخاذ بعض القرارات التي لا تتال شعبية لدى الموظفين أو المنتعفين من حيث التركيز في أولوياتها على بعض الخدمات دون أخرى.

كما يرى الباحث بأن نسبة الموافقة على الفقرة الثالثة والتي جاءت في المرتبة السادسة وتشير لتبني الأونروا لأسس ومبادئ واضحة في تخطيط، وتنفيذ ومتابعة سير العمل كانت متوسطة بنسبة موافقة بلغت (62.25%)، ويعزو الباحث انخفاض نسبة رؤية الموظفين حول هذا البند بسبب التغييرات الهيكلية التي تمر بها الأونروا في السنوات الأخيرة خاصة بعد البدء في عملية التطوير التنظيمي في العام 2006م، وحدوث التغييرات كبيرة شملت دمج لبعض البرامج والدوائر، وإضافة بعض البرامج، واستحداث البعض الآخر، كما أن تغييراً كبيراً طرأ في الأشخاص الذين يقودون المنظمة في غزة خلال العامين الأخيرين، حيث أن الموظفين لم يكونوا على دراية كاملة في محاولات الأونروا في تحسين سير العمل وفي تبني أسس واضحة، ولأسباب تلك التحديتات والتغييرات في سير العمل، ففي آخر تحديث هيكلية قامت الأونروا في نهاية العام 2012م وبداية العام 2013م بإنهاء برنامج الطوارئ والذي تم استحداثه في العام 2008م كبرنامج منفصل، ودمج موظفي البرنامج إلى دوائر أخرى، فقد رأى العديد من الموظفين بأن هذا الدمج لم يكن مبنياً على أسس ومبادئ واضحة، ولم يطرأ خلاله تغييراً في سير العمل، ولكن إدارة الأونروا رأت بأن عمليات الإلغاء والدمج قللت من ازدواجية تقديم الخدمات مع برامج ودوائر أخرى، وان ذلك قد يؤدي لتسهيل سير العمل وسهولة متابعته.

ويرى الباحثين بأن الأونروا لديها نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (65.60%)، وهذا ما أشارت له الفقرة السابعة والتي جاءت في الترتيب الخامس، ويرى الباحث بأنه يمكن تعزيز تلك الموافقة بشكل أكبر إذا ما كان هناك هيئة أو جسم مستقل يعمل على متابعة سلوك الموظفين المهني تحت مسمى "الجودة الإدارية"، حيث توجد متابعة داخلية من قِبَل بعض الدوائر، أو متابعة غير متخصصة من قِسمي (المراقبة والتقييم)، و(دعم

العمليات) والذين يركزان في عملها على ضرورة تقديم الخدمات بجودة عالية دون التركيز الكبير على أداء عمل وسلوك الموظفين المهني، وهذا ما جعل النسبة متوسطة، علماً بأن الإجراءات التأديبية في الأونروا عامة مثل: (النقل لوظيفة أدنى، وقف براتب أو بدون راتب، لفت نظر، تحذير، تحذير نهائي أو فصل)، حيث يتضح بعدم وجود نظام سلوكي معين موازي للسلوكيات المهنية للموظفين، حيث أنه لم يتم تحديد الإجراءات التأديبية المناسب على كل سلوك معين بما يؤدي لتحقيق نزاهة ودقة وانتظام في العمل بشكل أكبر.

ويرى (67.89%) من أفراد عينة الدراسة بأن الإدارة تتواصل مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة مفتوحة في كل الاتجاهات، فعملية التواصل بين الإدارة والموظفين بذلك تكون فعّالة نسبية، ولكن يعتقد الباحث بأن تلك القنوات الاتصالية ما زالت بحاجة لتقوية، وتحسين، وتحديث أكبر، حيث أن الاتصالات تتم عادةً في مستويات إدارية عليا، أو بين أوقات متباعدة مع الموظفين. وإجمالاً لا يوجد إحصاءات سابقة حول الشفافية والنزاهة في الأونروا يمكن المقارنة إذا ما كان هناك تحسن أم لا في هذه المجالات.

وقد توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع عدة دراسات مع اختلاف في درجات الموافقة:

• دراسة (Ghergari, 2012) حيث أشارت إلى أن تطبيق الشفافية في الاتصالات التي تركز على المواطنين في الحكومة الكندية كان بدرجة كبيرة، نظراً لالتزام أفراد الحكومة بالإفصاح عن المعلومات وحرية تداولها، والتواصل الجيد مع المواطنين. وكذلك الحال بالنسبة لدراسة (Fairbanks, 2005).

• دراسة (أبو النادي، 2001)، والتي أشارت أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة، ويعود ذلك إلى المستوى العلمي والأكاديمي والمعرفة والكفاءة الإدارية التي يتمتع بها رئيس القسم الأكاديمي.

• دراسة (الحسنات، 2013) حيث أظهرت النتائج بأن درجة ممارسة وتطبيق الشفافية في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني كانت بدرجة جيدة، ويُعزى ذلك إلى أن تلك المنظمات ليست بسهولة أن تُفصح عن المعلومات، وإن تطبيق الشفافية ما زال في بدايات التحسن.

• دراسة (حرب، 2012)، والتي توصلت إلى أن ممارسة الشفافية في الجامعات الفلسطينية تعتبر جيدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة ترى في الشفافية منهاج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في أركان العمل الجامعي، وتدرك الإدارة أن الشفافية يترتب عليها الوضوح والمكاشفة التي تبنى عليها المساءلة في كافة أشكال العمليات الإدارية مما يسهم في تعزيز النزاهة.

• دراسة (أبو كريم، 2005)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية المبحوثة كانت جيدة، ويُعزى ذلك إلى أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تتعامل بطرق سرية بدرجة متوسطة ولا تشرك الأطراف المعنية بصناعة القرارات كما يجب أن يكون، بالإضافة إلى التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ بها وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها.

• دراسة (العمرى، 2012)، حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

• دراسة (عميرة، 2008) والتي أشارت أن مستوى تطبيق الشفافية لدى مديريات التربية والتعليم بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً.

• دراسة (الطشة، 2008)، حيث توصلت إلى أن الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها جاءت ضمن المستوى المتوسط، ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام بالشفافية جاء في الفترة الأخيرة في دولة الكويت، حيث تضافت الجهود الحكومية والخاصة من أجل تحسين مستوى الشفافية وفي وزارات الدولة.

• دراسة (Norman et al., 2010) والتي توصلت إلى أن الإدارة في المؤسسات الأمريكية تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي مما يجعلها تمتلك سمعة جيدة في المجتمع المحيط.

• دراسة (Sevensson) والتي توصلت إلى أن قطاع التعليم العالي في السويد يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، وذلك لضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في تلك المؤسسات.

• دراسة (الطروانة وعضايلة، 2010) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية المبحوثة كانت متوسطة لكل منها، ويُعزى ذلك إلى التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية، وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات التالية:

• دراسة (السبيعي، 2010)، والتي توصلت إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية بوجه عام كان منخفض حيث بلغ المتوسط العام (2.445).

• دراسة (دعيبس، 2004)، والتي توصلت إلى أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية كان ضعيفاً، ويعود ذلك إلى حجب المعلومات عن المواطنين، وعدم مشاركتهم في تقديم الأفكار والاقتراحات، إضافة إلى كثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل المواطنين.

### 4.3.3.2 ثانياً: تحليل مجالات " الشفافية "

#### 4.3.3.2.1 تحليل فقرات مجال " التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك) ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

#### جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها.	8.32	83.22	5.70	*0.000	1
2.	تتعاون الأونروا مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها.	6.46	64.64	3.31	*0.001	5
3.	تعمل الأونروا على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.	6.53	65.27	3.72	*0.000	4
4.	تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح.	7.26	72.58	9.38	*0.000	2
5.	تضع الأونروا آليات تسهل على الموظفين من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد، والقائمين عليها.	7.16	71.58	8.45	*0.000	3
6.	تخصص الأونروا بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة عملها.	5.76	57.64	-1.43	0.077	6
	جميع فقرات المجال معاً	6.92	69.23	7.80	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها " يساوي 8.32 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.22%، قيمة الاختبار 5.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تخصص الأونروا بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة عملها " يساوي 5.76 (الدرجة الكلية من

10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.64%، قيمة الاختبار -1.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.077 وهذا يعني أن هناك موافقة محايدة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.92، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.23%، قيمة الاختبار 7.80، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم الباحثين للتوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في إجراءات عمل الأونروا كان بدرجة جيدة تقريباً وبنسبة (69.23%)، وهذا يتطلب المزيد من الاهتمام والتحسين في بعض الإجراءات والقوانين لتتماشي مع تلك الاتفاقية. وقد احتلت الفقرات الأولى والرابعة، المراتب الأولى والثانية وبنسبة موافقة بلغت (83.22%)، و(72.58%) على الترتيب، حيث تشير هذه الفقرات إلى أن: "عدم محاربة الأونروا لأشكال الفساد سيؤثر في تهديد استقرارها وأمنها"، و"تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح" ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأونروا تدرك بأن عدم محاربة الفساد الإداري بأشكاله، والفساد بشكل عام، سوف يؤثر في بيئة عملها وستجعلها عرضة للمفسدين، مما سيقول من ثقة الموظفين والمنتفعين بها وبإجراءاتها وبموظفيها العاملين فيها، كما سيؤدي ذلك إلى خلق بيئة فاسدة تهدد أمنها واستقرارها، وتعمل على مزيد من التصادم بين الموظفين والمنتفعين، وحيث أن الأونروا تسعى لأن تكون بيئة عملها صالحة، فإن ذلك دفع إدارة الأونروا من إجراء تغييرات نوعية في بعض البرامج والإدارات من دمج، أو إضافة، أو تعديل، أو تغيير أشخاص في الفترات الأخيرة، كما قامت بإنهاء خدمات بعض الموظفين الذين ثبت تورطهم في أعمال فساد. كما تعمل الأونروا على وضع معايير سلوكية للأداء الصحيح وذلك من خلال مدونة سلوك يوقع عليها الموظف حال التحاقه بالعمل مع الأونروا ويتم محاسبته على أخطائه مقارنة بهذه المدونة، كما تعقد لقاءات تعريفية، أو لقاءات تطويرية للموظفين الجدد من أجل إكسابهم الكفايات التي تلزم من أجل تطوير الخدمات التي تقدمها الأونروا، وتوضيح ما يجب القيام به، وما هي المعايير السلوكية السليمة التي يجب أن يتحلى بها كموظف أونروا. ولكن ما زال هناك ضرورة بأن يقوم كل قسم أو دائرة بوضع معايير سلوكية واضحة من أجل الأداء الصحيح، حيث أنه لا يوجد بشكل عام دليلاً لمعايير السلوك الصحيحة من أجل الأداء الصحيح.



ويعتقد (71.58%) من عينة الدراسة بأن الأونروا تسهل من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد والقائمين عليها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأونروا طرحت العديد من آليات التواصل الجديدة للعاملين فيها أهمها (وحدة الاستجابة) التي تمنح للموظف حق الإبلاغ عن أية مشكلة، أو شكوى، أو أية أعمال فساد أو أعمال مُخلة قد يرتكبها المدراء والموظفين أثناء عملهم بالأونروا، حيث تمّ طرح هذه الوحدة عبر بوابة إلكترونية من أجل تسهيل الوصول لها بسبب كبر حجم المنظمة ودوائرها وأجسامها المنتشرة في قطاع غزة، حيث يقوم الموظف بتقديم الشكوى أو البلاغ بدون إظهار اسمه ومكان عمله إذا رغب بذلك، وتقوم الوحدة المتخصصة بالتأكد من الشكوى والتحقيق في تلك الأعمال ومن الموظف المُقدم في حقه الشكوى. ويعزو الباحث أيضاً بأن النسبة المتبقية من عينة الدراسة والمتمثلة في (28.42%) والتي قد لا يكون لديها علم بهذه الآليات إلى عدم قيامهم بالتواصل مع نشرات الأونروا، أو أن مدراءهم لم يقوموا بإعلامهم بتلك الآليات، أضف إلى أن هناك نسبة من الموظفين لا يجيدون استخدام الحاسوب، كما أن عدداً من الموظفين أيضاً يتغاضي عن القيام بتقديم مثل تلك الشكاوى أو البلاغات تفادياً للوقوع في إشكاليات.

ويعتقد المبحوثين وبنسبة موافقة محايدة بلغت (57.64%) بأن الأونروا تخصص بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد وعدم الشفافية والخروج عن فلسفة عملها والذي جاء في المرتبة السادسة والأخيرة في المجال، ويعود انخفاض هذه النسبة على حد علم الباحث وبالإطلاع والبحث بأنه لا يوجد بنداً خاصاً في الأونروا لهذه الأمور، وإن تمّ استحداث مكتب للأخلاقيات في رئاسة الأونروا في عمان يقوم بهذه الأعمال، ويوجد لهذا المكتب ميزانيته الخاص، ويخضع المكتب مباشرة للمفوض العام.

ويرى المبحوثين بأن التدريب الذي تمنحه الأونروا للعاملين وبالذات المعرضين للفساد ما زال متوسطاً حيث كانت درجة الموافقة على ذلك (65.27%)، وجاءت الفقرة في المرتبة الرابعة، وهذه النسبة غير كافية لمكافحة الفساد والمقاومة منه، ويعزو الباحث بأن ذلك قد يعود لمحدودية التدريب وموارده أو تركيزه على الجوانب الإدارية والسلوكية والعملية أكثر من تركيزه على مجالات الفساد الإداري، والشفافية، وهذا اتضح من أن نسبة من التحقوا بتدريب مشابه كان منخفضاً، حيث كان من التحق بدورتين أو أكثر في هذه المجالات (26.8%).

ويرى الباحث بأن الفقرة الثانية والتي جاءت في المرتبة الخامسة وتشير إلى أن الأونروا تتعاون مع المنظمات الدولية والحكومية أحياناً من أجل شفافية أعلى في تقديم بعض الخدمات مثل عدم ازدواجية الوظائف، تلقي العلاوات الاجتماعية عن الأبناء، تلقي المساعدات الغذائية، حيث كانت نسبة موافقة المبحوثين على حجم التعاون الموجود (64.64%)، ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الأونروا لأن تكون جميع المعاملات الخاصة بها على درجة عالية من الوضوح والشفافية، فمثلاً لا تمنح مساعدات غذائية لمن يستلمون من مؤسسات دولية أخرى محاولة منها لتقليل الازدواجية، لذلك تُضطر للتعاون مع المؤسسات الأخرى بما يرسخ ويعزز الشفافية في أعمالها.



ولكن حجم التعاون ما زال بحاجة إلى تطوير وتحسين أكبر وأعمق، وأن يكون التعاون شاملاً وليس في جزئيات معينة.

ولم يتم مقارنة هذا المجال مع دراسات أخرى، لأنه لم يتم تناوله بعد سواء في دراسات عربية أو أجنبية.

#### 4.3.3.2.2 تحليل فقرات " الإفصاح عن تضارب المصالح ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

#### جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح عن تضارب المصالح ".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تضع الأونروا تعريفات وجوانب قانونية واضحة ومحددة ، وسياسات وإجراءات فاعلة من أجل تحديد التجاوزات الخاصة بتنظيم موضوع تضارب المصالح.	7.45	74.47	11.45	0.000*	2	
2.	تضع الأونروا آليات واضحة لتسجيل الهدايا، والإكراميات، والمزايا، بما لا يؤثر على حيادية أو نزاهة الموظفين في أداء واجباتهم وأعمالهم.	6.08	60.82	0.46	0.321	6	
3.	توجد جهة مختصة بالأونروا مهمتها الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب مصالح.	6.31	63.11	1.81	0.036*	5	
4.	تطلب الأونروا من موظفيها إقرار الذمة المالية، والإشهار عن مصالحهم.	5.55	55.54	-2.22	0.014*	8	
5.	توجد هناك لوائح، وإجراءات معلنة على الجزاءات في حال وجود تضارب في المصالح، ولم يتم الشخص المعني بالإبلاغ، والإفصاح عنها.	6.45	64.47	2.61	0.005*	4	
6.	تضع الأونروا مدونة لسلوك الموظفين لديها، وتطلب منهم التوقيع عليها، حيث تركز فيها على تجنب تضارب المصالح في أعمالهم ومسئولياتهم.	6.99	69.86	5.67	0.000*	3	
7.	تمنع الأونروا قبول الإكراميات والرشاوى من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين.	8.28	82.79	16.07	0.000*	1	
8.	تقدم الأونروا حوافز مادية، ومعنوية تحمي الموظفين من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة.	4.38	43.82	-9.15	0.000*	9	
9.	تكاسل وتباطئ موظفي الأونروا في أداء المهمات الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المنتفعين لطلب الوساطة.	5.95	59.52	-0.29	0.386	7	
	جميع فقرات المجال معاً	6.39	63.87	3.79	0.000*		

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تمنع الأونروا قبول الإكراميات والرشاوي من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين " يساوي 8.28 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.79%، قيمة الاختبار 16.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تكاسل وتباطئ موظفي الأونروا في أداء المهمات الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المنتفعين لطلب الوساطة " يساوي 4.38 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.82%، قيمة الاختبار -9.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.87%، قيمة الاختبار 3.79، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإفصاح عن تضارب المصالح " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم الباحثين لمجال الإفصاح عن تضارب المصالح ومدى توافق إجراءات الأونروا مع المعايير الدولية، ومدى تطبيق الأونروا له كان بدرجة متوسطة وبنسبة (63.87%) ويعزو الباحث بأن هناك بعض الإجراءات التي تُطبق بشكل كبير وكانت هناك موافقة مرتفعة، ولكن قابلها بعض الإجراءات التي لا تُطبقها الأونروا بشكل كامل مما جعل نسبة الموافقة الإجمالية متوسطة، وقد احتلت الفقرات السابعة والأولى، المرتبتين الأولى والثانية على الترتيب، حيث تشير الفقرة السابعة إلى أن الأونروا تمنع قبول الإكراميات والرشاوي من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين وبنسبة مرتفعة بلغت (82.79%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأونروا تضع إجراءات صارمة تمنع قبول أية إكراميات أو رشاوي من أجل إنجاز خدمات ومهام للآخرين، وتُذكر موظفيها عبر النشرات الإلكترونية واليدوية من وقت لآخر، وهناك مراقبين يجمعون معلومات عن أمور شتى من بينها هذا الأمر، كما أن غالبية الموظفين يعون بأن ذلك ضد تعاليم الإسلام، وضد التقاليد والأعراف الخاصة بالشعب الفلسطيني، وضد تعليمات وقوانين الأونروا لذلك فإن نسبة الموافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة كانت مرتفعة. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الأولى والتي تشير إلى أن الأونروا تضع تعريفات وجوانب قانونية واضحة ومحددة وسياسات وإجراءات فاعلة من أجل تحديد التجاوزات الخاصة بتنظيم موضوع تضارب المصالح، حيث كانت نسبة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة وبنسبة (74.74%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة

الأونروا بدأت في الآونة الأخيرة تُركِّز بعض الجهود على هذا الموضوع الخاص بالإفصاح عن تضارب المصالح، وتضع تعريفات له في أكثر من دائرة على هيئة مكتوبة، ويوجد نشرات خاصة مطبوعة حول تضارب المصالح تم توزيعها في الآونة الأخيرة على الموظفين في الدرجات الوظيفية العليا، كما فرزت فصلاً علمياً لمناقشة الموضوع وجوانبه في الدورة الإلكترونية الخاصة بأخلاقيات المهنة، مما كان له دوراً فاعلاً في زيادة الرصيد المعرفي للموظفين حول موضوع تضارب المصالح، كما تطلب الأونروا من الموظفين العاملين في دوائر مثل المشتريات، والمالية، والموارد البشرية بالتوقيع على نماذج تخص تنظيم ما يتعلق بالإفصاح عن تضارب المصالح. حيث تدرك الأونروا بأن وجود مثل هذه التعريفات والسياسات والإجراءات حول تنظيم موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح، وبشكل دقيق وصادق أمر في غاية الأهمية سواء لموظفيها أو للمتفاعلين والمتعاملين معها، والذي بدوره سيسهم في تحقيق الشفافية والنزاهة في تعاملاتها وأنشطتها.

أما الفقرات الرابعة، والثامنة فقد احتلتا المرتبة الثامنة والتاسعة على الترتيب، حيث تشير الفقرة الرابعة إلى أن الأونروا تطلب من موظفيها إقرار الذمة المالية، والإشهار عن مصالح، وقد بلغت نسبة الموافقة من عينة الدراسة حول هذا البند (55.54%)، ويعزو الباحث انخفاض نسبة الموافقة إلى أن الأونروا بالفعل لا تطلب من موظفيها إقرار الذمة المالية أو الإشهار عن مصالحهم، ويرى الباحث بأن نسبة من وافق على ذلك أنه قد لا يكون لديه رؤية واضحة أو وعلم كامل بما تطلبه الأونروا من موظفيها قبل العمل، أو بعد مضي فترة زمنية من عملهم في الأونروا. أما الفقرة الثامنة والتي تشير إلى أن الأونروا تقدم حوافز مادية، ومعنوية تحمي الموظفين من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة، حيث بلغت نسبة الموافقة من عينة الدراسة (43.82%) وهذه الفقرة من أقل فقرات البحث موافقة من قبل عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى الأونروا بالفعل لا تقدم حوافز مادية واضحة مثل زيادات في الرواتب في ظل ظروف اقتصادية ومعيشية صعبة وتآكل للرواتب وانخفاض في القيمة الشرائية للدولار، وإن كانت تكون بنسبة منخفضة، أو العمل على تقديم مكافآت مالية وبطريقة عادلة بين الموظفين إن وجدت، كما لا يوجد اهتمام بتحفيز الموظفين معنوياً من قبل الإدارة العليا حول ذلك مما يجعل الموظف على درجة عالية من الإحباط وبالتالي قد يكون منساقاً وراء الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة، ويعكس ذلك عدم رضا الجزء الأكبر من موظفي الأونروا عن الحوافز بشتى أنواعها والتي قد تقدمها الأونروا.

ويرى (69.86%) من المبحوثين بأن الأونروا تضع مدونة لسلوك الموظفين، وتطلب منهم التوقيع حولها وتركز ضمن جوانبها على موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح واحتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة، ويرى الباحث بأن نسبة الموافقة كانت جيدة حيث أنه أصبح يُطلب من

الموظفين التوقيع والإطلاع على هذه المدونة التي لم تكن موجودة في السابق، وأن نسبة من عارض ذلك هم غالبيتهم من الموظفين القدامى.

ويعتقد (64.47%) من المبحوثين بأن هناك لوائح وإجراءات معلنة على الجزاءات حول موضوع تضارب المصالح ولم يتم الشخص المعني بالإبلاغ عنها وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة، حيث يخضع عدم الكشف عن عدم تضارب المصالح مسبقاً للإجراءات التأديبية المعمول بها في الأونروا كأية خلل سلوكي عام.

كما يرى (63.11%) بوجود جهة مختصة في الأونروا مهمتها الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب في المصالح، ويعزو الباحث تلك الموافقة رغم عدم وجود هيئة أو قسم مستقل مختص بمتابعة ذلك، إلا أنه يتم متابعته داخلياً من خلال إدارة الدوائر والأقسام، وجزئياً من خلال قسماً مسمى مراقبة، القسم الأول: قسم المراقبة والتقييم (Monitoring & Evaluation Unit) ويتبع لدائرة إدارة المشاريع، حيث يضم العديد من المراقبين والذين يُسند لهم مهام التأكد من قيام الموظفين بتقديم الخدمات وإنجاز الأعمال على درجة عالية من النزاهة والشفافية وحسب قوانين وإجراءات ومواصفات الأونروا، وخاصة في تقديم المساعدات الغذائية وعمليات الاستحقاق، ويقوموا بإعداد تقارير خاصة بذلك ويُطلب من الإدارات المعنية استيضاحات حول أي خلل، والقسم الآخر هو مكتب دعم العمليات (Operation Support Office "OSO") ويتبع دائرة مدير وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا حيث يقوم بالرصد والإبلاغ عن أية حالات خلل في العمل في المناطق الممتدة في قطاع غزة، وما غير ذلك يُطلب من الموظفين الإشهار عن أية تضارب في المصالح قبل أداء المهمات، وتقوم الأونروا بمعاينة من يخالف ذلك في حال اكتشاف الأمر.

ويرى (59.52%) من المبحوثين بأن تكاسل وتباطئ موظفي الأونروا في أداء مهامهم الوظيفية قد يُضطر المنتفعين لطلب الوساطة من أجل إنجاز مصالحهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد من أقسام ودوائر الأونروا ما زالت تعمل بنفس الطرق التقليدية التي تعمل بها منذ فترة طويلة، ولا تقوم بتحسينات وتغييرات إلا في حدود ضيقة، مما يجعل العمل أكثر روتينية وتقليدية، ويتطلب سلسلة طويلة من الإنجاز، ولم يجر تحفيز الموظفين من أجل تحسين إجراءات العمل، أو القيام بتغييرات سلوكية، إضافة لضعف الإجراءات الرقابية أحياناً على أداء الموظفين، هذا أدى إلى أن أصبح جزء من موظفي الأونروا بطيئين في أداء مهامهم ومصالح الآخرين، وبالتالي تصبح طريقة إنجاز مصالح المنتفعين أطول زمنياً مما يضطرهم للبحث عن بدائل وطرق أخرى لإنجاز مصالحهم من بينها الوساطة وبالتالي الوقوع في فلك تضارب المصالح لدى الموظفين. وبالمقابل

فإن (40.48%) يرون بأنه هناك أسباب متعددة لطلب الوساطة، وهذا يتطلب القيام بتغييرات سلوكية سريعة.

ومن الملاحظ بأن جزءاً من النتائج السابقة تشير لوجود إشكالية بحدود الثلث تقريباً في تنظيم موضوع تضارب المصالح، حيث يجب أن يكون هناك وضوح أكبر في الإجراءات، وأن يكون هناك إجراءات ترتيبية لكيفية الإبلاغ عن تضارب المصالح وإبلاغ جميع الموظفين بذلك من خلال دورات ولقاءات وليس عبر الوسائل الإلكترونية أو المطبوعة، كما أنه يجب استحداث جسم مستقل يتابع هذا الموضوع، وألا يتم توكيله لأقسام مختلفة لمتابعة جزئيات معينة منه، إضافة لضرورة تحديد حدود تضارب المصالح لتكون واضحة لجميع الموظفين.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة أجرتها مؤسسة ألفا العالمية للبحوث والدراسات المسحية في فلسطين على عينة بلغت (2535) فرد بخصوص استخدام الوساطة، والحصول على الإكراميات وغيرها، رفض (60.80%) استخدام ذلك في تصريف الأعمال أي بنسبة موافقة متوسطة.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (أمان، 2006) حول المنظمات الأهلية كانت سلبية بشكل كبير حول موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح، حيث أنه وفقاً لبيانات استطلاع الرأي فقد أظهرت النتائج أن (95%) يعتقدون بوجود الوساطة والمحسوبة في التوظيف دون أخذ معيار الكفاءة والفرص المتساوية بالحسبان، و (94%) يعتقدون بوجود محاباة في تقديم المساعدات والخدمات للأقارب والمعارف، و (89%) يعتقدون بأن القائمين على المؤسسات يستخدمون موارد وممتلكات المؤسسة لأغراضهم واحتياجاتهم، و (86%) يعتقدون بأن كبار الموظفين في المنظمات الأهلية يتقاضون رواتب مالية عالية لا تتناسب مع الوصف الوظيفي وما يتطلبه من جهد.

### 4.3.3.2.3 تحليل فقرات " شفافية التقارير الإدارية والمالية ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

#### جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " شفافية التقارير الإدارية والمالية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الأونروا بنشر تقاريرها الإدارية والمالية عبر موقعها الإلكتروني.	6.13	61.35	0.72	0.237	9
2.	تتشر الأونروا تقاريرها المالية متضمنة مصادر التمويل، وكيفية إدارتها، وكيفية صرفها.	5.74	57.43	-1.35	0.089	10
3.	يُعتبر قيام الأونروا بعملية نشر التقارير الإدارية والمالية لها من المؤشرات الهامة لنزاهة وشفافية الأونروا.	6.75	67.49	4.38	*0.000	7
4.	تتوفر لدى الأونروا تقارير حول أهدافها، وفلسفة عملها، وبرامجها، وهذه التقارير منشورة ومتاحة الوصول للجميع.	7.33	73.35	8.97	*0.000	2
5.	تعدّ وتنتشر الأونروا تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية على حد سواء.	7.58	75.82	10.24	*0.000	1
6.	تقوم جهات مختصة بالرقابة والمتابعة للتقارير التي تنتشرها الأونروا.	6.86	68.59	5.55	*0.000	5
7.	تستخدم الأونروا التقارير الإدارية والمالية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يحدد نواحي القصور والضعف ومقترحات للتطوير ومعالجة الانحرافات.	7.00	70.05	7.55	*0.000	4
8.	تنتشر الأونروا تقارير على مستوى عالي من المصداقية، والدقة، وبتفاصيل واضحة ودقيقة، وفي التوقيت المناسب.	6.78	67.78	5.24	*0.000	6
9.	يتم إعداد التقارير الإدارية والمالية وفقاً لاحتياجات إدارة، وأقسام، ودوائر الأونروا، ووفقاً لمتطلبات الجهات المضيفة، ومتطلبات الجهات المانحة.	7.26	72.61	9.17	*0.000	3
10.	توجد لدى الأونروا آليات لتلقي الملاحظات والتعليقات من أصحاب المصالح حول التقارير التي تنتشرها.	6.64	66.38	4.22	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	6.82	68.18	6.99	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تعُد وتُنشر الأونروا تقاريرها باللغتين العربية والانجليزية على حد سواء " يساوي 7.58 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.82%، قيمة الاختبار 10.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تنشر الأونروا تقاريرها المالية متضمنة مصادر التمويل، وكيفية إدارتها، وكيفية صرفها " يساوي 5.74 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.43%، قيمة الاختبار 1.35- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.089 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.18%، قيمة الاختبار 6.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " شفافية التقارير الإدارية والمالية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم المبحوثين لمجال شفافية التقارير الإدارية والمالية ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع المعايير الدولية كان بدرجة جيدة تقريباً وبنسبة (68.18%)، ويعتقد الباحث بأنه من أكثر مؤشرات الشفافية شيوعاً هو مؤشر نشر تقارير دورية مالية وإدارية حول نشاطات الأونروا، ويعتبر قيام الأونروا بنشر تقاريرها الدورية والسنوية المالية والإدارية للجهات المعنية والجمهور من أهم المؤشرات التي تعزز وترسخ مبادئ الشفافية، وذلك حسب ما نصت الفقرة الرابعة من المادة رقم (7) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وقد وافق على ذلك (67.49%) من عينة الدراسة بأن قيام الأونروا بذلك يعتبر من المؤشرات الهامة لنزاهة وشفافية الأونروا وذلك ما ورد في الفقرة الثالثة، ورغم أن التقرير السنوي استحقاق قانوني، لكن ضعف فاعلية الجهات الإدارية المختصة، وأجهزة الرقابة يشجع على التخلي عن هذا التقليد، كما وتُعد نشر التقارير المالية والإدارية عن المعلومات الخاصة بأنشطة الأونروا أمر ضروري لبناء ثقة أصحاب المصلحة وتعظيم الأثر التنموي، فالشفافية من الجوانب المهمة لتحقيق الاستدامة، ولذلك فإن سياسة نشر التقارير المالية والإدارية تعد واحدة من ركائز إطار الاستدامة الخاص بها، كما أنها تعمل على زيادة الشفافية وتعزيزها. كما أن نشر التقارير يحسن من مستوى الإفصاح لدى الأونروا.



وقد احتلت الفقرات الخامسة، والرابعة المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، حيث تشير الفقرة الخامسة إلى أن الأونروا تُعد وتُنشر تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية، وبنسبة موافقة جيدة بلغت (75.82%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأونروا تقوم بإعداد تقارير باللغتين العربية والإنجليزية، وإن كان تركيزها على اللغة الإنجليزية أكبر، فقد لوحظ وجود تمييز في عرض المعلومات والتقارير والنشرات باللغة الإنجليزية أكثر من اللغة العربية. وفي نفس السياق تلجأ أحياناً الأونروا إلى إعداد وثائقها باللغة الإنجليزية، وتستهدف الممول بشكل أكبر من الجمهور المحلي للاطلاع على هذه الوثائق، وتكون وظيفة النشر في هذه الحالة الترويج للمنظمة بين الممولين. أما الفقرة الرابعة وتشير إلى أنه يتوفر لدى الأونروا تقارير حول أهدافها، وفلسفة عملها، وبرامجها، وهذه التقارير منشورة ومتاحة الوصول للجميع وبنسبة موافقة جيدة بلغت (73.35%)، ويرى الباحث بأنه عادة ما تتوفر وثائق حول أهداف الأونروا، وفلسفة عملها، وبرامجها. ويرتبط توفير هذه الوثائق بشروط عملها، خاصة أنها تعتمد على التمويل الخارجي، وهذه الوثائق جزء من آلية الترويج للمنظمة وتجديد التمويل. ويتم نشر هذه الوثائق والنشرات بشكل دوري على المكاتب الخاصة بالأونروا من أجل توزيعها على المنتفعين والمتعاملين، أو يتم تعليقها على اللوحات الإعلانية الداخلية في مكاتب ومرافق الأونروا. وعادةً ما يتم إعداد هذه التقارير حسب احتياجات إدارة الأونروا، أو الجهات المضيفة، أو الجهات المانحة، وقد أكد ذلك (72.61%) من عينة الدراسة، ويعزو ذلك الباحث إلا أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم بدرجات إدارية مطلعة على التقارير وآليات إعدادها، حيث أن إدارة مكتب غزة الإقليمي هي المركزية لإعداد التقارير الخاصة بإقليم قطاع غزة لإصدارها لاحقاً لرئاسة الأونروا في عمان، أو لمنظمات الأمم المتحدة المعنية، وبالتالي يتمتع الموظفون بدراية جيدة بالتقارير المطلوبة، وكيفية إعدادها في الوقت المناسب، وإصدارها للجهات المعنية، أما النسبة المتبقية (27.39%) فقد لا يكون لديها إطلاع أو رؤية واضحة حول هذه التقارير المطلوب إعدادها بشكل دوري أو غير دوري، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إشراك كافة الموظفين أو إعلامهم عن التقارير التي يتم إعدادها بشكل كافي إلا بعد نشرها، أو عدم متابعة عملية كتابة وإصدار التقارير من جزء من الموظفين.

وقد احتلت الفقرات الأولى، والثانية المرتبة التاسعة والعاشر على الترتيب، حيث تشير الفقرة الأولى إلى أن الأونروا تقوم بنشر تقاريرها الإدارية والمالية عبر موقعها الإلكتروني، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (61.35%)، ويرى الباحث بأن الصفحة الإلكترونية للأونروا تعتبر من أهم الوسائل المتاحة للمنتفعين والمتعاملين من أجل الحصول على المعلومات وذلك لسهولة وسرعة الحصول على المعلومات من أي مكان وفي أي وقت كان. وفي هذا المجال تنشر الأونروا على صفحتها الإلكترونية العديد من المعلومات خاصة ما يتعلق بالبرامج، إجراءات التوظيف، تعليمات



المشتريات، الخطة الإستراتيجية، إحصائيات حول اللاجئين، وتقارير المفوض العام، لكن هناك العديد من المعلومات التي لا تُنشر والتي يمكن اعتبارها حق للاجئ والجمهور في الإطلاع عليها والوصول إليها لما لها من أهمية في تفعيل دور المشاركة والرقابة على الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة. إضافة لذلك لوحظ وجود تمييز في عرض المعلومات على الموقع الإلكتروني من حيث اللغة المستخدمة للصفحة الإلكترونية، فمثلاً تُعرض الصفحة الإلكترونية الخاصة باللغة الانجليزية مزيداً من التفاصيل وتتضمن معلومات إضافية، بينما حُجبت مثل هذه المعلومات عن الصفحة باللغة العربية. كما يجري تحديث لبعض المعلومات على الصفحة باللغة الانجليزية بشكل دوري بينما لا يجري ذلك على الصفحة في اللغة العربية بشكل سريع. أما الفقرة الثانية والتي تشير إلى أن الأونروا تنشر تقاريرها المالية متضمنة مصادر التمويل، وكيفية إدارتها، وكيفية صرفها، وبنسبة موافقة متوسطة تقريباً (57.43%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأونروا تقوم وضمن الخانة المخصصة لأخبار الأونروا بنشر بعض الأخبار المتفرقة المؤقتة التي تتعلق بمساهمات الدول المانحة من حيث اسم الدولة وقيمة المبلغ والى أي برنامج سيتم تخصيصهن بالإضافة إلى نشرها لسلسلة النشرات الإخبارية الدورية حول مستجدات الشركاء العرب التي توضح فيها قيمة التبرعات من الدول العربية وأوجه الصرف لها. بينما لم تخصص خانة على الصفحة الإلكترونية للأونروا لنشر التقارير المالية الخاصة بها بشكل دوري ودائم، إضافة لعدم نشر الموازنة العامة وموازنة المشاريع وموازنة الطوارئ، أو المركز المالي للأونروا والحساب الختامي، وكيفية صرف التمويل والمنح المقدمة للأونروا بشكل كامل.

وقد وافق (68.59%) من عينة الدراسة على وجود جهات مختصة بالرقابة والمتابعة للتقارير التي تنشرها الأونروا، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود جهات معينة أو موظفين معينين داخل العديد من الدوائر والأقسام تكون مهمتهم كتابة ومتابعة التقارير التي تصدر عن الدوائر والأقسام، أو أن تكون المتابعة والرقابة رقابة سلطوية تابعة من التسلسل الإداري، وليس من وجود جهة معتمدة تقوم بهذه المهمة، كما أنه لا يوجد قسم متخصص أو جهة متخصصة تقوم بعمليات كتابة التقارير والرقابة والمتابعة عليها على مستوى أقسام ودوائر الأونروا.

أما (67.78%) من عينة الدراسة يرون بأن الأونروا تنشر تقارير على مستوى عالي من المصداقية، والدقة، وبتفاصيل واضحة، ودقيقة وفي التوقيت المناسب، ويعزو ذلك الباحث إلى وجود متابعة ورقابة على كتابة ونشر التقارير إما داخلية من نفس القسم بناءً على التسلسل الوظيفي والإداري، أو من خلال وجود قسم أو موظفين معينين في نفس الدائرة أو القسم تُسند إليهم كتابة تقارير على مستوى عالي من الجودة والدقة في العرض والتفصيل، وتصدر في التوقيت المناسب، إضافة إلى الرقابة والرصد لكل التقارير الصادرة عن الدائرة والقسم، ويعتقد الباحث بأنه في حال

وجود دائرة أو قسم متخصص على مستوى الوكالة ستكون عملية نشر التقارير وبجودة مصداقية عالية بنسبة أعلى من ذلك. حيث أن (32.22%) لا يعتقدون بوجود تلك المصداقية والدقة والتفصيلات في التقارير الصادرة عن الأونروا، نظراً لعدم وجود جهة معينة تتابع ذلك.

ووافق (66.38%) من عينة الدراسة على أن الأونروا لديها آليات لتلقي الملاحظات والتعليقات من أصحاب المصالح حول التقارير التي تنشرها، حيث يوجد صندوق في بعض مباني ومنشآت الأونروا على امتداد قطاع غزة، وهذا الصندوق مخصص لتلقي الشكاوى والملاحظات والتعليقات حول أداء عمل الأونروا، والخدمات التي تقدمها، والتقارير والنشرات التي تصدر عنها، وتقوم جهات مختصة بشكل دوري بتفريغ هذه الصناديق ونقلها إلى الجهات المعنية داخل الأونروا من أجل العمل على متابعتها والرد عليها. ويعزو ذلك الباحث إلى رغبة الأونروا في تطوير وتحسين طرق تقديم خدماتها، وإجراءات العمل، وبأعلى جودة متاحة، ومن أجل ذلك تقوم الأونروا في الآونة الأخيرة بعمليات المراقبة والتقييم من خلال قسمين متخصص في ذلك تم إنشاءهما حديثاً، خاصةً فيما يخص مراقبة عملياتها في المناطق، وكلا القسمين يضم عدداً من الموظفين الأجانب والمحليين. وترتبط هذه الفقرة بالفقرة السابعة والتي تشير إلى أن الأونروا تستخدم التقارير كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يحدد نواحي القصور والضعف، ومقترحات للتطوير ومعالجة الإنحرافات، حيث أكد ذلك (70.05%) من عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية (29.95%) فقد لا يكون لديها رؤية واضحة عن عمل هذين القسمين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يتم نشر التقارير الصادرة عن هذين القسمين، وعن الآليات التي تقوم بها الإدارة من أجل التحسين والتطوير بناءً على تلك التقارير، حيث أن الباحث عمل في دائرة الطوارئ وكان من ضمن ما يتم مراقبته مراكز التوزيع الذي كان يعمل مسئولاً عن عمليات التوزيع فيها، ولم يصله أي تقرير حول إيجابيات أو سلبيات تلك المراكز إلا عن طريق إدارة الدائرة وبشكل شفهي أحياناً، وبالتالي أية تحسينات قد يتم إتخاذها تكون غير مرئية أو معروفة إلا فقط في أضيق الحدود ولدى الموظفين في الإدارة العليا.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بيسان، 2002)، حيث أظهرت النتائج أن (62.30%) من المنظمات المبحوثة يوجد لديها تقارير سنوية منتظمة، وأن (61.80%) تعد تقارير مدققة، وأن (79.2%) تقوم بتوضيح كافة الإجراءات والنظم المعمول بها في المنظمة للعاملين والمستفيدين من نشاطاتها، وأفاد (56.40%) أن لديها وثيقة برنامجية. وبالتالي تفيد هذه البيانات أن غالبية المنظمات تمارس نشاطاتها في أجواء من الشفافية حسب المؤشرات المذكورة.

واختلفت الدراسة مع مسح النزاهة والشفافية في المنظمات الأهلية الفلسطينية الذي نفذته (أمان، 2007) على عينة من العاملين في هذه المنظمات فقد تبين أن (53.80%) من المبحوثين اطلعوا على

تقارير مالية وإدارية لمنظماتهم أو لمنظمة أخرى وهذا يدل على انخفاض مستوى شفافية التقارير المالية والإدارية في تلك المنظمات.

#### 4.3.3.2.4 تحليل فقرات " نمط القيادة والإدارة ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نمط القيادة والإدارة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعترف الإدارة بالأونروا بالأخطاء مهما كان المستوى الإداري.	5.24	52.44	-4.26	*0.000	6
2.	تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤديون أعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة.	4.49	44.93	-8.58	*0.000	10
3.	تسعى الإدارة إلى جعل الوظائف ذات مهام متنوعة، وليست روتين، وذات استقلالية أكثر، وتحكم مناسب، وذات مستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية.	4.88	48.76	-6.70	*0.000	9
4.	تحافظ الإدارة على مساندة الموظفين وتمكينهم، وتطوير استراتيجياتهم وتشركهم في أخبار الأونروا وبياناتها، وعلى إبداء الرأي.	5.75	57.46	-1.60	0.055	3
5.	تتبع الإدارة النمط القيادي الاجتماعي الذي يركز على أداء العمل، وفي نفس الوقت يهتم بالموظفين وشؤونهم.	5.35	53.49	-4.24	*0.000	5
6.	تستخدم الإدارة مدخل الإدارة المفتوحة التي تسعى لتحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف الموظفين بأهداف الأونروا.	5.38	53.75	-3.93	*0.000	4
7.	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم، كما تجيب على استفساراتهم بكل سلاسة، من خلال نظم اتصال فعالة وسلسة مع كافة الموظفين.	5.86	58.56	-0.93	0.176	2
8.	تولي الإدارة اهتمامها بكل الموظفين دون تفریق.	5.11	51.05	-4.98	*0.000	7
9.	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الموظفين، واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.	4.95	49.52	-5.94	*0.000	8
10.	تشجع الإدارة الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة.	5.89	58.90	-0.65	0.259	1
	جميع فقرات المجال معاً	5.29	52.90	-5.08	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تشجع الإدارة الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة " يساوي 5.89 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.90%، قيمة الاختبار -0.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.259 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤديهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة " يساوي 4.49 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 44.93%، قيمة الاختبار -8.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 52.90%، قيمة الاختبار -5.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نمط القيادة والإدارة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم الباحثين لمجال نمط القيادة والإدارة المتبع في الأونروا لا يتوافق مع معايير الشفافية الدولية، حيث كان متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني بأنه لا يوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي ضعيفاً (52.90%)، ويعتقد الباحث بأن هذا المجال من أكثر مجالات الدراسة حساسية حيث أنه يربط في علاقته ما بين الموظفين المرؤوسين وما بين الرؤساء وأصحاب المناصب الإدارية العليا، لذلك كانت نسبة الموافقة ضعيفة لوجود فجوة ليست بالقليلة ما بين الإدارة والمرؤوسين، وعدم اهتمام الإدارة بتلبية اهتمامات واحتياجات الموظفين على نحو مقبول لهم. فالبيئة المحيطة لعمل الأونروا بيئة متغيرة ومتقلبة، وهذا يستدعي ضرورة التغيير من أجل التكيف مع هذه التغييرات سواء كان من العاملين أو الإدارة، حيث أن هذا التغيير يتطلب تطوير لآليات وأساليب العمل، من أجل التكيف معها، إضافة إلى ذلك فإن أنماط القيادة والإدارة يجب أن تتغير في ضوء تلك التغييرات الحادثة بحيث تكون هذه التغييرات داعمة للعاملين ولمشاركتهم في اتخاذ القرارات، وفي الإدارة مما يؤثر إيجاباً على قدراتهم، ومعارفهم، وسلوكهم. فأنماط القيادة والإدارة تعمل على تشجيع العاملين في كل المستويات الإدارية على تبادل الأفكار،

والعمل على تحقيق الأهداف بشكل تشاركي، والتوجه نحو حل المشكلات، والعمل على إنجاح أية مهمة، وبالتالي رفع أداء الأونروا ككل، ولكن التغيير كان من الجانبين ضعيفاً ولم يكن تشاركياً مما أحدث فجوة ليست بالقليلة بينهما.

وقد احتلت الفقرات العاشرة، السابعة المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، حيث تشير الفقرة العاشرة إلى أن الإدارة تشجع الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (58.90%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة في ضمن أجندة عملها تشجع على مبدأ العمل ضمن فريق، وتجعل هذه الكفاية أحد أهم الكفايات التي يجب أن يتمتع بها الموظف أو المتقدم لوظائف الأونروا، ويُسأل عنها دائماً في المقابلات الوظيفية، إلا أن الإدارة قد لا تتبع الطريق الصحيحة في تشكيل فرق العمل من حيث التجانس في كل المعايير العلمية والعملية والعمرية مما أدى إلى انخفاض نسبة الموافقة على هذه الفقرة، كما أن فرق العمل عادةً ما تتشكل من أفراد الإدارة العليا، أو أصحاب المناصب الإشرافية، وتكون مشاركة الموظفين العاديين محدودة، كما أن النمط المتبع من قائد الفريق هو نمط إداري وليس قيادي وقد لا يتمتع ببعد الرؤية، وأحياناً ما يقوم بعض قيادات أفرقة العمل، أو من هم أصحاب مناصب أعلى بنسب بعض إنجازات الموظفين أو فرق العمل على أساس أنه إنجاز شخصي لهم، وليس إنجاز جماعي للفريق، مما أدى لضعف الثقة ما بين الطرفين. كما أن قائد الفريق يتم تعيينه على أساس الدرجة الوظيفية والمنصب، وليس على أساس الخبرة أو السن أو المعرفة أو التخصص والمعرفة العلمية بالموضوع أحياناً.

أما الفقرة السابعة والتي تشير إلى أن الإدارة تُعطي الفرصة للموظفين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم، كما تجيب على استفساراتهم بكل سلاسة من خلال نظم اتصال فعالة وسلسة مع كافة الموظفين وبنسبة موافقة متوسطة (58.56%) من أفراد عينة الدراسة، وحيث لم تُعدّ القوة تكمن في تملك المعلومات واتخاذ جانب الأمان والحيطة لإخفائها، وإنما أصبحت القوة تكمن في تطوير مشاركة العاملين في المعرفة، ومنحهم القدرة على توظيفها، والاستفادة منها، فبزوغ نظام مشاركة العاملين في المعلومات كقوة في عنصر القدرة ساهم في خلق منظمة منسقة مفتوحة لها لغة مشتركة، ويعزو الباحث انخفاض نسبة الموافقة إلى أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية متكررة مع الموظفين للاستماع لهم ولمطالبهم، أو لوضعهم في صورة المستجدات والتغييرات سواء كانت الإدارة على مستوى الدائرة الواحدة، أو على مستوى الأونروا. كما أن آليات التواصل مع الإدارة غير واضحة لدى عدد من الموظفين، وإن تمَّ عقد اجتماعات تكون على فترات زمنية طويلة أو متباعدة. كما أن هناك ضعفاً في امتلاك بعض المهارات الفكرية والإنسانية لدى بعض الموظفين

من أصحاب المناصب الإدارية حيث أن بعضهم يتمتع بخبرة علمية واسعة، ولكنه قد يفقد إلى المرونة، وطرح الأفكار، وتقبل الأفكار، واحترام قدرات، وخبرات الآخرين والنقطة فيهم.

وتشير الفقرة الثالثة إلى أن الإدارة تسعى إلى جعل الوظائف ذات مهام متنوعة، وليست روتينية، وذات استقلالية أكثر، وتحكم مناسب، وذات مستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية، وبنسبة موافقة منخفضة بلغت (48.76%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهام الذي يقوم بها الموظفين منذ فترات طويلة، حيث لم يطرأ أية تغييرات جوهرية مثل عمليات الإثراء أو التوسيع، فما زالت المهام والمسؤوليات والصلاحيات كما هي منذ فترات طويلة دون تغيير. كما أن بعض الإدارات لم تتخذ أية خطوات ملموسة من أجل التغيير والتحسين في الوظائف، حيث تكفي بعمليات تدوير الموظفين فقط ولكن المهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة كما هي دون تغيير، أضف إلى أن الوظائف الإدارية والأعمال روتينية متكررة، فما يقوم به الموظف يتكرر يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً دون تغيير أو وجود لمهام جديدة. أضف إلى أن الوصف الوظيفي الخاص بالوظائف لا يطرأ عليه تغييرات بسهولة، مما يشعر الموظف بأن عمله تقليدياً بعد فترة من الزمن، وقد يصل خلالها لمرحلة الاحتراق الوظيفي.

أما الفقرة الثانية والتي تشير إلى أن الإدارة تعمل على تحفيز الموظفين الذين يؤدون أعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة، وهذه الفقرة تعتبر الأقل موافقة ضمن البحث من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة (44.93%)، حيث أنه وعلى حد علم الباحث لا يوجد علم لدى الموظفين بوجود نظم مكافآت واضحة لهم ومعلنة، بحيث يتم تنفيذها والاستفادة منها، فمثلاً في منظمات أخرى في حالة حصول الموظف على درجة علمية أعلى يتم مكافأته عليها، أو عندما يحصل على عدد معين من الدورات في مجال تطوير عمله يحصل على مكافأة، أو عندما يقو بعمل مميز يحصل على مكافأة..)، وبالتالي فإن الموظفين يؤدون أعمالهم فقط دون أن يقوموا بعمليات تطويرية في ظل عدم وجود مكافآت وحوافز.

ويرى (53.49%) من أفراد عينة الدراسة أن الإدارة تتبع النمط القيادي الاجتماعي الذي يركز على أداء العمل، وفي نفس الوقت يهتم بالموظفين وشؤونهم، ويعزو الباحث أن الموظفين يشعرون بعدم أخذ آراءهم واحتياجاتهم بالاعتبار عندما تخطط الأونروا لأعمالها وأهدافها، وترتبط هذه الفقرة بالفقرة السادسة والتي تشير إلى أن الإدارة تستخدم مدخل الإدارة المفتوحة الذي يسعى لربط أهداف الموظفين بأهداف الأونروا وقد كانت الموافقة متساوية تقريباً بين الفترتين لتؤكد أن هناك فجوة ما بين احتياجات الموظفين وبين أخذها بالاعتبار عند التخطيط والتنفيذ لأنشطة وأعمال الأونروا، حيث كانت نسبة الموافقة (53.75%). كما يرى (51.05%) بأن الإدارة تهتم بكل

الموظفين بكل تفريق، ويعزو الباحث ذلك لشعور الموظفين بعدم الاهتمام بهم جميعاً وباحياجاتهم وبآرائهم، وأن الاهتمام قد يكون على مستوى الإدارة العليا فقط.

وحسب ما تشير إليه الفقرة الرابعة بأن الإدارة تعمل على مساندة الموظفين وتمكينهم وتطوير استراتيجياتهم فإن (57.46%) يؤكدون ذلك، وهذه النسبة منخفضة وتشير لوجود فجوة أيضاً ما بين الإدارة وعملية تمكين ومساندة الموظفين، حيث أن الإدارة العليا لا تهتم في تمكين موظفيها وتفويض الصلاحيات إلا في أضيق الحدود، لذلك يعتقد (49.52%) فقط بأن الإدارة تحرص للاستماع لمشكلات الموظفين واحتياجاتهم وتسعى لتلبيتها، ويعزو الباحث ذلك لأن نظم الاتصالات بين الطرفين ليست واضحة، وأن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لتسمع مشاكلهم، وتحاول حلها أو تسمع لطلباتهم وتحاول تلبيتها، وإن عُقدت هذه الاجتماعات يكون النتائج محدود، ودون ثقة الموظفين بإمكانية تحقيق مطالبهم، ويرون بأن الإدارة من الصعب أن تعترف بأخطائها مهما كان المستوى الإداري، وهذا ما جاء في الفقرة الأولى حيث وافق فقط (52.44%) على ذلك وهذا النسبة منخفضة، وبالتالي سيكون من الصعب أن تسمع الإدارة لهم ولطلباتهم.

#### واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية:

دراسة (الديب، 2012)، حيث أظهرت الدراسة بأن ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة الإدارية وصعوباتها وسبل تلميتها كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ الوزن النسبي لممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية لأنماط وأساليب القيادة (52.80%)، ويُعزى ذلك وجود صعوبات تحول دون تحسن هذه الممارسة، وعدم وجود تشجيع إبداعي وتحريك جهود العاملين ليكونوا مجددين ومبتكرين عن طريق زيادة وعيهم نحو حجم التحديات التي تواجه الجامعة، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية الأكاديمية لا تفضل استثارة تفكير العاملين بدرجة كبيرة خوفاً من الاختلاف السلبي في الآراء حول طريقة القيادة.

#### واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية:

دراسة (الرقب، 2011)، حيث أظهرت النتائج إلى أن تطبيق القيادة الإدارية بأنماطها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كان بشكل مرتفع، ويُعزى ذلك إلى توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، إضافة إلى تشجيع المشاركة في المؤتمرات مما يكسبهم معارف جديدة، والعدالة في الحوافز والمكافئات بين العاملين، والتركيز على إنجاز المهام والأعمال بروح الفريق.



دراسة (أبوسمك، 2011)، حيث أوضحت النتائج أن هناك مستوى متوسط من التطوير في مجال القيادة من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة وبنسبة (64.41%)، ويُعزى ذلك إلى أن مشاركة القادة موظفيهم في عملية صنع القرارات لم تكن عالية نسبياً، كذلك عدم تحفيزهم بالشكل الكافي، كما وأن المسؤولين بالأندروا لم يصلوا لمرتبة القادة المحفزين الملهمين الواقفين مع موظفيهم ضد التحديات ، بل أن العاملين يرونهم مشرفين يؤدون أعمالهم بالطريقة الصحيحة مع بعض الدعم للموظفين.

#### 4.3.3.2.5 تحليل فقرات مجال "نظم الرقابة الإدارية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

#### جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظم الرقابة الإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الأونروا بعملية الرقابة الإدارية بأنواعها الثلاثة (سابقة التنفيذ، المتزامنة، اللاحقة) أثناء قيامها بتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها، أو تقديم خدماتها.	6.39	63.85	2.84	0.002*	6	
2.	تعمل الأونروا على تثقيف وتوعية الموظفين، والمنتفعين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية.	6.19	61.88	1.42	0.079	8	
3.	تعمل الأونروا على التأكد من التزام كافة إداراتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة.	6.86	68.65	6.56	0.000*	1	
4.	تقوم الأونروا بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخلها بناءً على الخطة السنوية المقترحة من الإدارة وفقاً للإجراءات الرقابية المتبعة لديها.	6.61	66.14	5.08	0.000*	3	
5.	يشترك الموظفون، والمديرون، والقادة، وجميع العاملين في تكوين وإعداد النظام الرقابي بحيث تتماشى مع احتياجات الأونروا والعاملين فيها، ولبعض الاعتبارات الإنسانية.	5.41	54.13	3.83	0.000*	10	



11	*0.000	- 4.23	53.50	5.35	تدعم النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية.	6.
9	0.305	0.51	60.78	6.08	تعتمد الأونروا هيئة رقابية داخلية وخارجية لها كافة الصلاحيات الضرورية، وتقدم تقاريرها بشكل دوري.	7.
4	*0.000	4.31	66.12	6.61	تعمل الأونروا على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على دعم أنظمتها وأجهزتها الرقابية، وعملياتها الرقابية بشكل دوري.	8.
7	*0.005	2.59	63.53	6.35	تتوفر في إدارة الأونروا الملاحظة والمشاهدة الشخصية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية للتعرف على طريقة أداء الأعمال، وتصحيح الأخطاء، والانحرافات فور وقوعها.	9.
2	*0.000	5.74	67.82	6.78	تستخدم إدارة الأونروا الشكاوى والنظلمات كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يكشف الكثير من الانحرافات، والتصرفات السلبية غير التقليدية التي قد يمارسها الرؤساء.	10.
5	*0.000	3.37	64.83	6.48	تستخدم إدارة الأونروا الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية.	11.
	*0.003	2.77	62.89	6.29	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تعمل الأونروا على التأكد من التزام كافة إدارتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة " يساوي 6.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.65%، قيمة الاختبار 6.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تدعم النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية " يساوي 5.35 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.50%، قيمة الاختبار -4.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 62.89%، قيمة الاختبار 2.77 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك يعتبر مجال " نظم الرقابة الإدارية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما

يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم المبحوثين لمجال نظم الرقابة الإدارية ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية، كان بدرجة موافقة متوسطة وبنسبة (62.89%)، ويعتقد الباحث بأن مجال نظم الرقابة الإدارية من المجالات المهمة التي بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة الاهتمام به من أجل التأكد من أن جميع إجراءات العمل تسير وفق ما هو مخطط له، ومن أجل اكتشاف أية انحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

وقد احتلت الفقرات الثالثة، والعاشرية الترتيب الأول والثاني على التوالي، حيث أشارت الفقرة الثالثة والتي احتلت المرتبة الأولى إلى أن الأونروا تعمل على التأكد من التزام كافة إداراتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة وبنسبة موافقة بلغت (68.65%) من أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحث أن هذه النسبة من أفراد عينة الدراسة على إطلاع بعمل الأونروا وقيامها بالتأكد من التزام الإدارات والدوائر بالقرارات، والتعليمات... من خلال الإدارة في الأقسام والدوائر، أو من خلال قسمي (التقييم والمراقبة M&E) و(دعم العمليات OSO) إلا أن هذين القسمين لا يغطيان في عملياتهم جميع الدوائر والأقسام للتأكد من المطلوب، حيث أنها تركز في عملها على عمل بعض الأقسام والدوائر فقط دون أخرى، كما يقومون بعمليات المراقبة والدعم فقط لعدد من المهام والأعمال، وبالتالي فإن النسبة التي رأت بأن الأونروا لا تقوم بذلك وهي (31.35%) فهم غالباً ما يكونوا يعملون في دوائر لا يتم فيها إجراءات التأكد والمتابعة من قبل هذين القسمين، أو لأن الأونروا تفتقد إلى وجود دائرة متخصصة في الجودة الإدارية تقوم بالتأكد من كافة إجراءات العمل بأنها تتم حسب رغبات وتوصيات إدارة الأونروا، فالقسمين المذكورين أنفاً تقتصر مهامهم على عمليات المراقبة فقط، وهذا يشير لأهمية إنشاء قسم متخصص في متابعة تنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الأونروا. كما احتلت الفقرة العاشرة المرتبة الثانية، والتي تشير إلى إدارة الأونروا تستخدم الشكاوى والتظلمات كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يكشف الكثير من الانحرافات، والتصرفات السلبية غير التقليدية التي قد يمارسها الرؤساء وبنسبة موافقة (67.82%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يؤكد وجود نظام فاعل لدى الأونروا كأحد أدوات الرقابة الإدارية للتأكد من أعمالها تسير بشكل إيجابي دون انحرافات ملموسة، حيث طرحت الأونروا في الآونة الأخيرة العديد من آليات التواصل الجديدة للعاملين، والمنتفعين، حيث وضعت صناديق شكاوى في جميع مؤسساتها العاملة في قطاع غزة، ويتم تجميع هذه الشكاوى بشكل دوري ويتم قراءتها ومتابعتها من قبل الجهات المختصة، كما أنشأت (وحدة الاستجابة) التي تمنح للموظف حق الإبلاغ عن أية مشكلة، أو شكوى،

أو أية أعمال فساد أو أعمال مُخلة قد يرتكبها المدراء والموظفين أثناء عملهم بالأونروا، حيث تم طرح هذه الوحدة عبر بوابة إلكترونية من أجل تسهيل الوصول لها بسبب كبر حجم المنظمة ودوائرها الممتدة في قطاع غزة، حيث يقوم الموظف بتقديم الشكوى أو البلاغ بدون إظهار اسمه ومكان عمله إذا رغب بذلك، وتقوم الوحدة المتخصصة بالتأكد من الشكوى والتحقيق في تلك الأعمال ومن الموظف المُقدم في حقه الشكوى، ويعزو الباحث أيضاً بأن النسبة المتبقية والتي ترى غير ذلك والمتمثلة في (32.18%) من أفراد عينة الدراسة، والتي لا تعلم بوجود مثل هذه الآليات يرجع إلى عدم قيامهم بالتواصل مع نشرات الأونروا، ولا علم لديهم بتلك الآليات.

وقد احتلت الفقرات الخامسة، والسادسة الترتيب العاشر، والحادي عشر على التوالي، حيث أشارت الفقرة الخامسة والتي احتلت المرتبة العاشرة إلى أن الموظفين، والمديرين، والقادة، والعاملين يشتركون في تكوين وإعداد النظام الرقابي بحيث تتماشى مع احتياجات الأونروا والعاملين فيها، ولبعض الاعتبارات الإنسانية، وبنسبة موافقة متوسطة بلغت (54.13%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى موافقة منخفضة على هذه الفقرة، وأن الأونروا لا تعمل إلى إشراك نصف موظفيها تقريباً في إعداد أية أنظمة رقابية، وأن هذه الأنظمة الرقابية يتم فرضها من الإدارة دون أخذ احتياجاتهم، ورؤياهم بعين الاعتبار مثل أنظمة استحقاق المساعدات الغذائية، أو أنظمة الرقابة والتقييم على الأداء، أو أنظمة إدارة الموارد، حيث أن دورهم فقط تلقي المعلومات فقط دون المشاركة أحياناً، وإن كان هناك مشاركة فقد عبّر بعض الموظفين على أنها شكلية دون إبداء آراء فالأنظمة تكون جاهزة للتطبيق، علماً بأن عدداً من الأنظمة الرقابية لا يكون مصدرها غزة. علماً بأن جزء كبير ممن يتم إشراكهم هم موظفون أصحاب مناصب إدارية أو درجات وظيفية عليا وهم كانوا بنسبة تزيد عن (45%)، وهذا يفسر انخفاض نسبة الموافقة على هذه الفقرة، أو وضوح التباين حول الموافقة عليها.

أما الفقرة السادسة والتي جاءت في المرتبة الحادية عشر والتي تشير إلى أن النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا تدعم مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية وبنسبة موافقة محايدة بلغت (53.50%)، وهذا يشير إلى أن ثقة الموظفين في النظم الرقابية المستخدمة من قِبَل الأونروا منخفضة نسبياً حيث أن هذه النظم الرقابية الإدارية من وجهة نظرهم لا تدعم مبادئ مهمة يجب أن تتوفر في أية نظام رقابي إداري مثل المصارحة والمكاشفة، الوضوح، وعدم التأثير على الحرية الشخصية، وقد يعزو الباحث انخفاض هذه النسبة لأن المعادلات والمعايير المستخدمة في هذه النظم غير واضحة بالنسبة لهم أو كيفية عملها، كما أن جزء من الأنظمة الرقابية الإدارية المستخدمة وُضعت للتنفيذ والتطبيق دون المشاركة في إعدادها أحياناً، كما أن الموظفين لا يستقبلون تغذية راجعة عن هذه النظم الرقابية الإدارية.

أما الفقرة الإحدى عشر فقد جاءت في المرتبة الخامسة وتشير إلى أن إدارة الأونروا تستخدم الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية كأداة من أدوات الرقابة، وقد وافق (64.83%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهذا يؤكد بأن الأونروا تستخدم عدداً من أدوات ووسائل رقابية من بينها الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية، ولكن مقابل ذلك فإن (35.17%) من أفراد عينة الدراسة يرونَ غير ذلك وقد يُعزى السبب إلى أنه ليس مُطلوباً من كل الأقسام أو الموظفين إعداد مثل هذه الكشوف الإحصائية أو الرسوم البيانية ولكن إن طُلبت يتم تجهيزها، كما أن عدداً من الموظفين ليس لديه الإمكانيات الحاسوبية لإعداد مثل هذه الكشوفات الإحصائية أو الرسوم البيانية والتي تتطلب مهارات حاسوبية متقدمة قد يفتقر إليها بعض الموظفين.

أما الفقرة الأولى فقد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تشير إلى أن الأونروا تقوم بعملية الرقابة الإدارية بأنواعها الثلاثة (سابقة التنفيذ، المتزامنة، واللاحقة) أثناء قيامها بتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها، أو تقديم خدماتها، وقد وافق (63.85%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهذا يؤكد أن الأونروا تقوم بتلك العمليات الرقابية الإدارية الثلاثة أثناء تنفيذ أنشطتها ومشاريعها، أو تقديم خدماتها ولكن قد تكون بنسب متفاوتة، ويعزو الباحث تلك الموافقة إلى وجود مراقبين داخليين يتبعون لكل قسم يقومون بعمليات المراقبة الداخلية للأنشطة التي يؤديها القسم أثناء عملية التنفيذ بشكل أكبر، وبشكل أقل قبل أو بعد عملية التنفيذ لذلك كانت نسبة الموافقة متوسطة، بالإضافة إلى المراقبين الذين يعملون في أقسام أخرى تقوم بعمليات المراقبة العامة على أنشطة الأونروا وكيفية تنفيذها للتأكد من أنه تتم وفق رؤية الأونروا، وفي المقابل يرى (36.15%) غير ذلك حيث أنهم يعتقدون بأن الأونروا لا تقوم بتلك العمليات بشكل متكامل، وهذا قد يشير إلى أن الأونروا تركز على عملية دون أخرى وخاصة في عمليات المراقبة المتزامنة. وترتبط هذه الفقرة بالفقرة التاسعة والتي جاءت في المرتبة السابعة وتشير لأن الأونروا تستخدم الملاحظة والمشاهدة كأداة من أدوات الرقابة حيث يوافق (63.53%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، ويتأتي ذلك من خلال المراقبين الداخليين والخارجيين الذي يقومون بتلك المهمة كأداة رقابية على أنشطة وخدمات الأونروا، ولكن أشار (66.12%) فقط من أفراد عينة الدراسة إلى أن الأونروا تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الرقابية، حيث يرى (33.88%) من أفراد عينة الدراسة غير ذلك، وهذا يشير إلى ضرورة تفعيل وتحديث هذه الأنظمة، إضافة إلى توعية الموظفين بذلك حيث وافق (61.88%) على أن الأونروا تعمل على تنقيف وتوعية الموظفين والمنتفعين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية، ويرى الباحث بضرورة أن تقوم الأونروا بتوحيد أعمالها الرقابية الداخلية والخارجية في دائرة أو قسم متخصص يراقب جميع العمليات التي تقوم بها الإدارة، وليست أعمال

جزئية أو محددة فقط، حيث يرى (60.78%) بضرورة وجود مثل هذه الدائرة وأن يكون لديها الصلاحيات الضرورية.

ومن الملاحظ بأن أغلب النتائج الواردة ضمن هذا المجال هي نسب منخفضة إلى متوسطة، وهنا يجب أن يكون للأونروا وقفة مراجعة لتلك الأنظمة الرقابية الإدارية المستخدمة، وفي الأنظمة التكنولوجية المستخدمة بحيث يجب أن تعمل على مزيد من التحسينات، والتطوير، والتغييرات فيها بما يؤدي إلى نتائج أفضل، وتجعل الموظفين يهتمون بها أكثر وتحفزهم على العمل أكثر.

#### واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية:

دراسة (أبو هذاف، 2006) حول تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية الإدارية- دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، أظهرت النتائج أن فاعلية الإجراءات الرقابية الإدارية وجدواها في تلك المؤسسات كانت متوسطة إلى جيدة، ويُعزى ذلك إلى أن إجابات المبحوثين تتفاوت حول فعالية وكفاءة الأنظمة الرقابية ما بين مفتشو ديوان الرقابة المالية والإدارية، والجهات الخاضعة للرقابة وهذا يشير إلى مدى تدني مستوى جودة وجدوى الأعمال الرقابية الإدارية التي يمارسها ديوان الرقابة على الجهات المشمولة بالرقابة، إضافة إلى أن عدم توفير الجهات الخاضعة للرقابة للبيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل الرقابي، والعمل على حجبها وإخفاءها أحياناً عن المفتشين، مما يعرقل تأدية الأعمال الرقابية وإنجازها بكفاءة وفاعلية في الوقت المناسب.

#### واختلفت الدراسة الحالية جزئياً أو كلياً مع الدراسات الآتية:

وفي دراسة (شاهين، 2007) حول واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، أظهرت النتائج أن تطبيق نظم الرقابة الداخلية المطبق في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة مرتفعة ويحقق أهدافه المنوطة بها، ويُعزى ذلك إلى اهتمام تلك المنظمات بتطبيق النظم الرقابية الفاعلة مما يحقق نجاح أعمالها، حيث أنه تتوفر مقومات الهيكل التنظيمي الناجح، وأن غالبية القائمين على عمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى تمتعهم بخبرة عمل طويلة، كما أن عمليات تقييم الأداء تتم بطريقة فعالة، وعملية الاتصال في المنظمات تتم وفق أسس علمية، أضف إلى أن تلك المنظمات تستخدم العديد من الأساليب الرقابية الفعالة التي ساعدت على تعزيز شفافية المنظمات وتحسين أداءها، وتحقيق أهدافها.

في دراسة سابقة أجراها الباحث (عياش، 2003) حول نظم الرقابة الإدارية الداخلية المطبقة بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا بغزة أظهرت النتائج ما يدل على أن المديرين ورؤساء الأقسام ونوابهم وموظفيهم ذوي العلاقة بالرقابة الداخلية متفقون بشكل عام على توفر مقومات الرقابة

الداخلية في وكالة الغوث بشكل جيد جدا مع وجود ضعف في بعض هذه المقومات وهو ما يحتاج إلى تطوير وتحسين لزيادة الكفاءة والفاعلية. ويعزو ذلك الباحث إلى الفارق الزمني بين الباحثين بحدود العشرة سنوات، وخلال هذه الفترة تم إحداث تغييرات أو تعديلات أو إلغاء أو إدخال لأنظمة رقابية جديدة مما قد يكون السبب وراء اختلاف درجات الموافقة، أضف إلى أن عدد أفراد عينة الدراسة في البحث الحالي هي أكبر من دراسة (عياش، 2003) بحدود أُلـ(34%) تقريبا وهذا قد يعزز وجود فروقات أكبر.

دراسة (الخرشة، 2001) حيث كان المتوسط العام لعناصر ومؤشرات فاعلية نظم الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أن خطوط الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى مفتوح، وكذلك الاتصال بين الإدارات المختلفة، وأن هناك متطلبات واضحة ودقيقة لشاغلي الوظائف المختلفة، ونطاق الإشراف ضمن الحدود المعقولة، والتنسيق بين الدوائر والأقسام مستمر، والهيكل التنظيمي يعكس الواقع الفعلي للتنظيم، والصلاحيات الممنوحة للموظف كافية لتنفيذ المهام المنوطة به.

### 4.3.3.2.6 تحليل فقرات مجال " تقييم الأداء ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء ".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُتاح لي كموظف في الأونروا فرصة المشاركة في وضع معايير الأداء والخطط التي سيتم على أساسها قياس أدائي وتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.	5.43	54.28	-2.91	*0.002	8
2.	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في الأونروا، بحيث يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.	6.26	62.60	1.65	*0.050	3
3.	يُطلع الرئيس المرؤوس على الجوانب الإيجابية، والسلبية في مستوى الأداء بصورة منتظمة.	6.35	63.46	2.04	*0.021	2
4.	توجد إجراءات محددة وواضحة لمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع خطط الإدارات أو الدوائر التي أعمل بها كموظف في الأونروا.	6.20	62.03	1.40	0.082	4
5.	وجود تقييم معنن يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة	6.47	64.66	3.23	*0.001	1
6.	يوجد لدى موظف الأونروا قناعة بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.	5.53	55.27	-2.82	*0.003	7
7.	يوجد ضعف في قدرة بعض الرؤساء في الأونروا على تقييم أداء مرؤوسهم.	5.70	57.00	-1.77	*0.039	5
8.	يعتبر التحيز الشخصي، والانطباع الأول، وتأثير الهالة من مشاكل تقييم الأداء في الأونروا.	5.63	56.28	-2.04	*0.021	6
جميع فقرات المجال معاً		5.95	59.49	-0.53	0.297	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " وجود تقييم معنن يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة " يساوي 6.47 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط

الحسابي النسبي 64.66%، قيمة الاختبار 3.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتاح لي كموظف في الأونروا فرصة المشاركة في وضع معايير الأداء والخطط التي سيتم على أساسها قياس أدائي وتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها " يساوي 5.43 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.28%، قيمة الاختبار 2.91- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 59.49%، قيمة الاختبار 0.53- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.297 لذلك يعتبر مجال " تقييم الأداء " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم المبحوثين لمجال تقييم الأداء ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية، كان بدرجة موافقة متوسطة تقريباً وبنسبة (59.49%)، ويعتقد الباحث بأن مجال تقييم الأداء من المجالات المهمة التي يجب أن تركز عليها الأونروا لأن هذا الجانب يمس الجانب البشري من عملها ألا وهم الموظفين، ويرى الباحث بأن الوضوح في آليات التقييم يؤدي إلى تقليل الشعور بالإحباط، مما ينعكس إيجاباً على نفسية الموظفين، وبالتالي على نوعية العمل المنجز، لذلك فأهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، كما ويعتقد الباحث بأن هذا المجال من أكثر مجالات الدراسة حساسية أيضاً حيث أنه يربط في علاقته ما بين الموظفين المرؤوسين وما بين الرؤساء واصحاب المناصب الإدارية العليا، لذلك كانت نسبة الموافقة ضعيفة لعدم ثقة الموظفين بتقييم الأداء والطرق التي يتم تنفيذها، واعتقاد الموظفين بعدم اهتمام الإدارة لنتائج التقييم بطريقة يشعر من خلالها الموظفين بأهمية التقييم وبعدها. وبشكل عام فإن هناك تقارب بين فقرات المجال في نسبة الموافقة من أفراد عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد على قناعتهم بأهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء مما يهيئ بيئة مناسبة لترسيخ شفافية التقييم، وجعلها سلوكاً إدارياً مكتسباً.

وقد احتلت الفقرات الخامسة، والثالثة الترتيب الأول والثاني على التوالي، حيث أشارت الفقرة الخامسة والتي احتلت المرتبة الأولى إلى وجود تقييم معلن يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة، حيث يوافق (64.66%) من أفراد عينة الدراسة على الفقرة، وهذا مؤشر واضح لرغبة أفراد عينة الدراسة بضرورة وجود تقييم معلن لأنه يساعد على تأدية العمل بكل ثقة، بسبب الوضوح في التغذية الراجعة التي تُعدّ منطلقاً أساسياً لشفافية التقييم، ويرى الباحث بأن النسبة انخفضت قليلاً لأسباب تعود لتشكيك بعض الموظفين في أن التقييم



المستخدم قد يؤدي لتحفيز الموظف بالقيام بعمله بكل ثقة ونزاهة، حيث لم يوافق (35.34%) على هذه الفقرة.

أما الفقرة الثالثة والتي جاءت في المرتبة الثانية، وتشير إلى أن الرئيس يُطلع المرؤوس على الجوانب الإيجابية، والسلبية في مستوى الأداء بصورة منتظمة، حيث يوافق (63.46%) من أفراد عينة الدراسة على الفقرة، وهذا يؤكد أن الرئيس يُطلع مرؤوسيه على الجوانب الإيجابية والسلبية في أداءهم، ولكن (36.54%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون غير ذلك، ويرى الباحث بأن ذلك يعود لعدة أسباب منها أن الرؤساء غالباً ما يُطلعون مرؤوسيه على أداءهم فقط أثناء فترة التقييم، كما وتقل الاجتماعات التي يعقدها الطرفين لمناقشة هذا الغرض أحياناً، وإن حدثت تكون على فترات زمنية متباعدة، وبالتالي إن كان هناك أداء سلبي من بعض الموظفين لا يتم إطلاعهم عليه في الوقت المناسب من أجل القيام بأية إجراءات تصحيحية كما ولو كانت تلك المناقشات تتم بصورة منتظمة بين الطرفين.

وقد احتلت الفقرات السادسة، والأولى الترتيب السابع والثامن على التوالي، حيث أشارت الفقرة السادسة والتي احتلت المرتبة السابعة إلى أنه يوجد لدى موظف الأونروا قناعة بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية، حيث يوافق (55.27%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهذا يشير إلى أنه يوجد قناعة لدى شريحة من الموظفين بانخفاض نسبة العدالة والنزاهة والشفافية في تقييم الأداء، فإذا كان المرؤوس على علاقة شخصية مع الرئيس فإنه قد يحصل على تقييم جيد قد يفوق أداءه الحقيقي، مما يؤدي لحدوث تصادمات وتجاذبات شخصية ونفسية بين الموظفين أنفسهم.

أما الفقرة الأولى فقد احتلت المرتبة الأخيرة الثامنة، وتشير هذه الفقرة إلى أن الموظف تُتاح له فرصة المشكلة في وضع معايير الأداء والخطط التي سيتم على أساسها قياس أداءه وتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها، حيث وافق (54.28%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، ويرى الباحث بأن هذه الفقرة حصلت على أقل نسبة ضمن هذا المجال، وقد يكون ذلك ناتجاً عن قلة الوعي بأهمية وجود معايير الأداء، وأهمية المشاركة بوضعها، وهذا يستدعي توعية الموظفين بمفهوم المعايير، وأهمية المشاركة بوضعها، وتحديد ما يتلاءم منها وطبيعة العمل، وأن تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع معايير الأداء وكيفية التقييم، والمشاركة في وضع الخطط التي سيتم على أساسها قياس الأداء وفي مدى إنجاز الأهداف خلال فترة التقييم، وقد بدأت الأونروا في الآونة الأخيرة بتطبيق برنامج جديد في تقييم الأداء، وهو يتم بشكل إلكتروني، حيث يحدد الموظف الأهداف التي عليه إنجازها خلال السنة وبالتنسيق مع مسئوله المباشر، كما يحدد مؤشرات

التطبيق، ويتم إجراء تقييم نصفي ونهائي له، حيث جرى التطبيق الأولى له مع نهاية العام 2013م، ليكون جاهزاً بشكل كامل للتطبيق مع العام 2014م، ولكن يُؤخذ عليه أنه لم يتم إشراك الموظفين في وضع معايير الأداء، ولم يتم إعداد التدريب اللازم لهم لمعرفة كيفية وضع الخطط والأسس التي سيتم قياس الأداء بناءً عليها، كما لم يكن هناك توضيحاً كاملاً لآلية عمل البرنامج الجديد من المدراء للموظفين، لذلك انخفضت نسبة الموافقة على هذه الفقرة.

ويرى (62.60%) من أفراد عينة الدراسة بأنه توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في الأونروا، بحيث يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير، حيث جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثالث، وتترك الأونروا بأن عدم وجود آليات واضحة لتقييم الأداء يؤدي لعدم توفر معلومات حول إجراءات التقييم، كما يؤدي عدم توضيح المقيم (الرئيس) للمقيمين (المرووسين) مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير إلى عدم ثقة الموظف بنظام التقييم، وقد انخفضت النسبة قليلاً حيث أن عدد من الموظفين يعتبرون بأنه لا فائدة كبيرة من التقييم ففي النهاية الكل سواسية، كما أنهم يعتقدون بأن الإدارة لا تعتمد على التقييم في إعداد خطط لتحسين الأداء، وتطوير العمل بناءً على نتائج التقييم، وهذا يستدعي إعداد ورش توعية لشرح نظام التقييم وآليته، وأهمية تقييم الأداء في تحسين الأداء، والترقية، والتطوير، وأن تقوم الأونروا بالإفصاح والإيضاح للموظفين عن آليات التقييم التي تستخدمها لزيادة الوعي لدى الجميع حول تلك الآليات، وأن الأونروا تعمل جاهدة على تحسين أداء موظفيها.

وترتبط الفقرة السابقة بالفقرة الرابعة ارتباطاً وثيقاً كما كانت نسبة الموافقة متساوية بينهما تقريباً، وتشير الفقرة الرابعة إلى أنه توجد إجراءات محددة وواضحة لمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع خطط الإدارات أو الدوائر التي يعمل بها موظف الأونروا حيث وافق (62.03%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهذه النتيجة تشير لوجود إجراءات محددة يتم بناءً عليها مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، ولكن يُعزى اختلاف (37.97%) من أفراد عينة الدراسة في الرأي، لأنه من الصعب أن يكون لدى جميع الموظفين رؤية شاملة وواضحة عن جميع الإجراءات التي تستخدمها الأونروا في تقييم الأداء وتبعاته، لذلك تترك الأونروا أن عدم وجود آليات واضحة وعدم توفر معلومات حول التقييم، وعدم الاهتمام بالتقييم من ناحية تطوير الأداء، يعود لعدد من الأسباب منها عدم وضوح الإجراءات التي بناءً عليها تُجري مقارنة نتائج الأداء الفعلي للموظفين مما تم تحقيقه من أهداف وإنجازات فعلية مع خطط الأقسام والدوائر، لذلك تطلب الأونروا من جميع المدراء والأقسام ضرورة أن يرتبط أداء الموظفين بخطط الأقسام والدوائر وأن تكون مؤشرات قياسه انطلاقاً من تلك المقارنة، بحيث يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء من ناحية التعرف على

الانحرافات، والعمل على تحسينها وتقويمها، واتخاذ أية إجراءات تصحيحية، ومن ناحية تحسين وتطوير أداء الموظفين بما يؤدي لتحقيق الأهداف والنتائج، وهذا كله يؤثر في شفافية التقييم، وفي ترسيخ معايير الشفافية.

أما الفقرات السابعة والثامنة فترتبط بمفهوم واحد مع الفقرة السادسة، حيث تدور هذه الفقرات حول مشاكل ومعوقات تقييم الأداء، وحصلت هذه الفقرات الثلاثة على نسب متقاربة جداً ومتوالية على الترتيب (57%)، (56.28%)، (55.27%).

حيث يرى (57%) من أفراد عينة الدراسة بوجود ضعف في قدرة بعض الرؤساء في الأونروا على تقييم أداء مرؤوسيه، و(56.28%) يرون بأن التحيز الشخصي، والانطباع الأول، وتأثير الهالة يعتبروا من مشاكل تقييم الأداء في الأونروا، ويرى الباحث بأن ذلك يعود إلى محدودية التدريب الذي يتلقاه الرؤساء، وأصحاب المناصب الإدارية عن أهمية التقييم، وطرق التقييم السليمة، ومخاطر ومعوقات تقييم الأداء وكيفية تجنبها، وإجراءات ومعايير التقييم السليم، بما يحقق الشفافية بشكل عام، إضافة إلى أن جزء من الرؤساء وأصحاب المناصب الإدارية قد لا تكون خلفياتهم العلمية إدارية، وبالتالي قد يؤدي ذلك لظهور ضعف لدى بعضهم في تقييم الأداء بشكل صحيح، وفي الانتباه لبعض المشاكل الإدارية مثل الانطباع الأول، وتأثير الهالة. وحيث أن أفراد المجتمع الفلسطيني بشكل عام هم اجتماعيين وتأخذهم المشاعر والعواطف، والصدقات الشخصية، والانتماءات للتحيز الشخصي أحياناً، مما يؤثر على شفافية وعدالة التقييم نسبياً، لذلك يجب تنبيه وتوعية المقيمين لضرورة الانتباه لتلك الإشكاليات للخروج بتقييم شفاف وعادل، يمكن الاعتماد عليه في عمليات التطوير والتحسين لأداء الموظفين، أو في بناء خطط إدارية لاحقة تعتمد على هذا التقييم.

ومن الملاحظ بأن أغلب النتائج الواردة ضمن هذا المجال هي نسب منخفضة نسبياً نظراً لحساسية الموضوع وارتباطه ما بين الموظفين وما بين الإدارة العليا، وقد يبدو وجود فجوة بينهما في هذا الموضوع أدى لانخفاض موافقة الموظفين على معظم فقرات هذا المجال، وهنا أيضاً يجب أن يكون للأونروا وقفة مراجعة في أنظمة تقييم الأداء المستخدمة، وفي العلاقة ما بين الموظفين وما بين الإدارة العليا بحيث يجب أن تعمل على إيجاد نظم اتصال مفتوحة ذات اتجاهين، وتقريب وجهات النظر بين الطرفين، بحيث تكون النتيجة تقييم أداء مناسب يعمل على تحسين الأداء وتحفيز الموظفين وعدم تثبيطهم.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية:

• دراسة (الطروانة وعضايلة، 2010) حول درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية المبحوثة، أظهرت النتائج أن شفافية تقييم الأداء كان متوسطاً، أي أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية، ويُعزو الباحثين ذلك إلى الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين، والإفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف.

• دراسة (الطشة، 2007) حول درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، جاءت نتائج مجال الأداء والتقييم جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام، ويتم اطلاع الموظف على إجراءات التقييم وكيفيته، كما يُطلع الموظف على جوانب الأداء الإيجابية والسلبية.

• دراسة (ارتيمة، 2005)، حول شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، جاءت نتائج مجالات الدراسة الثلاثة حول تقييم الأداء وهي: مجال "واقع الشفافية في تقييم الأداء"، "أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء"، "معوقات شفافية تقييم الأداء" كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لعدة أسباب منها الإيجابي مثل شعور الجميع بأهمية توافر الشفافية في تقييم الأداء، ومنها السلبي حيث أن التقييم لا يتم بصورة موضوعية ومستمرة كما يُفترض لتحقيق الشفافية، وأنه يغفل الكثير من الجوانب المهمة للمتابعة كإطلاع الموظف على الجوانب الإيجابية والسلبية للأداء، وتوثيق الأداء بشكل هادف على فترات منتظمة خلال العام، كما لا توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في المؤسسة.

• دراسة (أبوماضي، 2007) حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، جاءت نتائج مجال معايير تقييم الأداء وإجراءات تقييم الأداء جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام والتوفر بالجامعات الفلسطينية بالشفافية، مما يدل على التزام الجامعات بعملية التقييم وأهميتها في تحسين أداء العاملين فيها وتحفيزهم.

### 4.3.3.3 تحليل جميع فقرات مجالات " الشفافية ":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28).

## جدول (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات " الشفافية " .

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.000	7.80	69.23	6.92	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك).
3	*0.000	3.79	63.87	6.39	الإفصاح عن تضارب المصالح.
2	*0.000	6.99	68.18	6.82	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
6	*0.000	- 5.08	52.90	5.29	نمط القيادة والإدارة.
4	*0.003	2.77	62.89	6.29	نظم الرقابة الإدارية.
5	0.297	- 0.53	59.49	5.95	تقييم الأداء.
	<b>*0.005</b>	<b>2.61</b>	<b>62.36</b>	<b>6.24</b>	الشفافية.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

جدول (28) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " الشفافية " يساوي 6.24 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.36%، قيمة الاختبار 2.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المجال. وهذا يشير إلى أن مستوى الشفافية في الأونروا، ومستوى تطبيق معايير الشفافية في إجراءات عملها بلغت (62.36%) وهذه النسبة بحاجة إلى تحسين وتطوير، والقيام بعدد من الإجراءات، والإصلاحات، واتخاذ قرارات، وسن أو تعديل قوانين تعمل على رفع تلك النتائج والنسب المتعلقة بمجالات الشفافية المختلفة، لتصبح الأونروا في أفضل صورة أمام موظفيها، والمنتفعين اللاجئيين الفلسطينيين، وأمام المنظمات الدولية الأخرى، كل ذلك من أجل ترسيخ وتدعيم الشفافية فيها، وبالتالي تصبح منظمة دولية شفافة تنبذ وتحارب الفساد.

كما ويتضح من الجدول السابق بأن هناك مجالات بحاجة إلى اهتمام واضح وهي على الترتيب (نمط القيادة والإدارة)، (تقييم الأداء)، (نظم الرقابة الإدارية) ويعزو الباحث انخفاض المتوسط الحسابي النسبي لتلك المجالات لارتباطها ما بين الموظفين والإدارة بشكل مباشر، وهذا يشير لوجود فجوة على إدارة الأونروا الانتباه لها والعمل على تخفيفها، وتوطيد العلاقات واتخاذ إجراءات تحسينية تحظى بموافقة ودعم الموظفين.

## المبحث الرابع

### "اختبار الفرضيات"

#### 4.4.1 المقدمة.

#### 4.4.2 اختبار فرضيات الدراسة.

##### 4.4.2.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

##### 4.4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

#### 4.4.1 المقدمة:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة "الفرضية الرئيسية الأولى".

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

#### 4.4.2 اختبار فرضيات الدراسة:

4.4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجالات الشفافية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط يساوي 0.766، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الشفافية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha (=0.05)$ .

#### جدول (29)

معامل الارتباط بين مجالات الشفافية ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.766	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجالات الشفافية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

4.4.2.1.1 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوافق مع

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاف"، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.561، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة

إحصائية بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك"، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وتعتبر هذه الاتفاقية أحدث معاهدة دولية تهدف إلى مكافحة الفساد، وهي تمثل نقطة تحول في مسار مكافحة الفساد، وتعتبر الأكثر شمولية وعالمية حتى الآن، ويرجع أهمية هذه الاتفاقية لتناولها عدة قضايا رئيسية تلزم لمنع الفساد، وتجريمه، وتعزيز التعاون الدولي والمساعدة التقنية، وتسهيل استرداد الموجودات، كما أن هذه الاتفاقية الأكثر شمولية وطموحاً بالمقارنة مع أي اتفاقية أخرى لمكافحة الفساد، كما وتُعد الاتفاقية معياراً عالمياً يساعد على تحليل ومقارنة خطط الدول والمنظمات لمكافحة الفساد مع بعضها البعض. وتساعد هذه الاتفاقية في محاربة الفساد وتعزيز الشفافية في المنظمات المختلفة، حيث تؤكد على ضرورة التدفق الحر والمفتوح للمعلومات وتحديثها ودقتها، وسهولة وسرعة الوصول إليها، وهذا بالتالي سيؤدي إلى زيادة الالتزام بمعايير النزاهة، والشفافية، ونبذ الفساد، فوجود مثل هذه الاتفاقيات التي تحد من هذه المشاكل يُعتبر من الركائز الأساسية والضرورية التي تستخدمها المنظمات بهدف خلق المزيد من المكاشفة والوضوح في تعاملاتها كاتخاذ القرارات ورسم الخطط السياسات وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، هذا كله جعل هناك علاقة وطيدة بين هذه الاتفاقية والشفافية

كما يعزو الباحث الارتباط بين الاتفاقية والشفافية، إلى أن الاتفاقية تؤكد أيضاً على أن محاربة أشكال الفساد سيؤدي لاستقرار المنظمات، وتقليل أشكال الجرائم الإدارية والمالية، كما وتعمل على وضع تدابير إلزامية وإجرائية لمنع ومكافحة الفساد وتعزيز الشفافية، والنزاهة، والمساءلة، كما تدعو للتنسيق مع المنظمات الأخرى، وتدريب الموظفين وخاصة أصحاب المناصب الحساسة على مكافحة الفساد، والنزاهة، والأمانة، وتؤكد الاتفاقية على ضرورة إنشاء نظم معلوماتية وحاسوبية تُبنى على أساس من الشفافية، وحرية المعلومات وعدم إخفائها، وتدعو إلى عدم إساءة استخدام الامتيازات والتي تمنحها السلطات المحلية والتي تساعد في تسهيل عمل المنظمات في الميدان، وضرورة محاربة أشكال الرشوة، والمحسوبية، والمحاباة، والاختلاس بكل صورها، وعندما نصل إلى كل هذه الأمور، نكون وصلنا لمرحلة متقدمة من الشفافية والوضوح (الباحث، 2013) بالاعتماد على (هيئة مكافحة الفساد، 2012: 7)، (هلال، 2007: 154)، (منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، 2008: 10).



### جدول (30)

معامل الارتباط بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاف"، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.561	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاف"، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 4.4.2.1.2 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإفصاح عن

تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.582، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الإفصاح عن تضارب المصالح في ترسيخ الشفافية في المنظمات الدولية، حيث تعتبر عملية الإفصاح عن تضارب المصالح عملية ديناميكية تساعد باقي العمليات الإدارية في تحقيق غاياتها، فمقومات الشفافية المتمثلة في تدفق المعلومات، وتفعيل المساءلة والمشاركة، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها لا يمكن أن تتم على الوجه المطلوب دون توفر عملية الإفصاح عن تضارب المصالح. ويرى الباحث بأن أهمية الارتباط يعود إلى أن مفهوم الإفصاح عن تضارب المصالح مفهوم حديث بدأت المنظمات تتحدث عنه، وتطلب من موظفيها الالتزام به لما لها من دور في تعزيز دور المنظمة في إظهار شفافتها أمام جمهورها ومجتمعها، حيث دخل هذا المفهوم الكثير من دوائر المنظمة، وبالتالي تساعد المنظمة في الوصول لمستوى عالي من الشفافية، إذن تؤثر هذه الظاهرة على عمل أية منظمة، فقد انتشرت في جميع قطاعات المجتمع الخاص منها والعام، فالمصالح الشخصية تسير المهام بسلاسة، وتسرع الإنجاز، وما زالت البوادر لتنظيم هذه الظاهرة ومكافحتها في بداياتها وتهدف غالبيتها للوقاية من الفساد في الوظائف، ولقدر أكبر من المسائلة بما يحقق النزاهة والشفافية، وبالتالي ثقة الجميع بالمنظمة، فظاهرة الإفصاح عن تضارب المصالح تؤثر تأثيراً مباشراً على الشفافية، فإن كان هناك إفصاح واضح أدى ذلك إلى أن تكون المعاملات والقرارات التي تتم في المنظمة على درجة

عالية من الشفافية، أما إذا لم يكن هناك إفصاح عن تضارب المصالح وتغليب للمصالح الشخصية على الوظيفية، فإن ذلك يقود لنوع من انعدام الشفافية.

### جدول (31)

معامل الارتباط بين الإفصاح عن تضارب المصالح ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.582	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### 4.4.2.1.3 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين شفافية

التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (32) أن معامل الارتباط يساوي 0.494، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نشر التقارير المالية والإدارية عن المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة الدولية أمر ضروري لبناء ثقة أصحاب المصلحة وتعظيم الأثر التنموي، حيث أن سياسة نشر التقارير المالية والإدارية تعد واحدة من ركائز إطار الاستدامة الخاص بها، كما أن نشر التقارير يحسن من مستوى الإفصاح في المنظمات الدولية، كما أن جوهر الشفافية يقوم على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة وهذا لا يتم إلا من خلال تقارير شفافة، ونظم اتصال فعالة، فمن خلال هذه التقارير ونظم الاتصال المرتبطة بها سيكون هناك تغذية راجعة تتمكن معه المنظمات الدولية من ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية بكل نزاهة وموضوعية، حيث تعتبر عملية نشر التقارير المالية والإدارية من أكثر مؤشرات الشفافية شيوعاً، حيث تبرز أهمية شفافية التقارير الإدارية والمالية كألية لضبط العمل الإداري وضمان حسن الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية.

## جدول (32)

معامل الارتباط بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.494	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

4.4.2.1.4 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.723، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك الارتباط إلى أن نمط القيادة والإدارة المتبع في أية منظمة تعتبر عنصر هام من متطلبات الشفافية وذو أهمية جلية، وينبع هذا الأمر من مدي تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي وقدرتها على التعامل بمستويات أفضل من القيادة والإدارة، والتي تساعد على بناء قدرة العاملين بتطوير قدراتهم والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك، واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم، وهذا يجعل العاملين لديهم قدراً عالياً من الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمنظمة. ويجب أن يكون نمط القيادة والإدارة المتبع فرصة للعاملين بحيث يتيح لهم استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية لانجاز ما يوكل لهم بكفاءة حيث تساعدهم المشاركة والتواصل القدرة على صنع القرار بفعل تراكم الخبرات، والوصول لمستوى عالي من الشفافية.

ومن أجل أن تكون الأنماط القيادة والإدارية أكثر شفافية، يجب أن تكون الأنماط التي يستخدمها القادة والمدراء أنماطاً قادرة على إعادة تشكيل أي مشكلة أو قضية وأن يكون كل السلوكيات القيادية والإدارية في ضوء معايير الشفافية.

### جدول (33)

معامل الارتباط بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.723	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### 4.4.2.1.5 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.696، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية إحكام الرقابة على أداء الأونروا لأنشطتها وخدماتها من خلال نظم رقابة إدارية فعالة تعمل على تحقيق أهدافها وبما يحقق إمكانية الحصول على بيانات سليمة للتخطيط واتخاذ القرارات، وإلى الالتزام بسياساتها، وتقديم الخدمات بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، كما أن هذه النظم تساعد في الرقابة على أنشطة وخدمات الأونروا لدورها الحيوي الذي تمثله هذه المنظمة في حياة الشعب الفلسطيني من دعم ومساندة مادية تأتي في المركز الثاني بعد الجهاز الحكومي.

كما أن الشفافية تعمل على منح الإدارة قدراً أكبر من حرية الحركة في ممارسة العمليات الإدارية، والابتعاد عن المركزية والبيروقراطية، والروتين، وبالتالي توفير أنظمة رقابية جيدة ومساءلة جادة، كما تسمح الشفافية بإقامة هيئات رقابية تمارس عملها على التنظيمات الإدارية، وتحدد شكل الأجهزة الرقابية لكي تتلائم مع طبيعة نشاط التنظيمات، فالشفافية في العمل هي التطوير والتنمية لأنها تساعد على وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه للتأكد من صحة الإجراءات الإدارية المطبقة، ويترتب على ضعف الشفافية ترهل وفساد إداري، وتراجع تنظيمي. ومن خلال النظم الرقابية الإدارية المطبقة بالأونروا والشفافية يمكن التأكد من أن جميع العاملين بالأونروا ملتزمين بتنفيذ السياسات التي وضعتها الإدارة، كما وتساعد هذه الأنظمة الرقابية الإدارية على الكشف عن مناطق الخلل والضعف الرقابي لدى الأونروا ومساعدتها في رفع

مستوى الفعالية والكفاءة فيها وفي الأنظمة المستخدمة بما يؤدي إلى تعزيز وترسيخ الشفافية من خلال الوضوح والمصارحة.

ويتبين أن نظم الرقابة الإدارية المطبقة بالأونروا تعتبر أنظمة فعالة بشكل جيد، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير والتقوية في بعض العناصر والمقومات للوصول إلى أقصى درجة من الفعالية والكفاءة والشفافية والوضوح، والحد من الفساد.

### جدول (34)

معامل الارتباط بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.696	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### 4.4.2.1.6 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.534، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$ .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فكما كانت عملية تقييم الأداء مهنية أكثر كان هناك شفافية أكبر، وكما كان هناك شفافية أكبر كلما كانت عملية تقييم الأداء أكثر مهنية، وتظهر هذه العلاقة جلياً من خلال تحسين أداء الموظفين، كما أن عملية تقييم الأداء لا تتوقف عند ذلك الحد فعملية التقييم بشفافية تساعد في قياس مدى تقدم الموظف، ومقارنة مستويات أداءه حسب سجله الوظيفي، ويتطلب هذه التقدم ضرورة تقديم دورات تدريبية حسب الحاجة لتحسين نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة، ولاحقاً العمل على مكافأة الموظفين الذين اجتهدوا على تحسين أداءهم، ورفع قدراتهم. وأخيراً فإن عملية تقييم الأداء ومفهوم الشفافية يحتاجان لربطهما بمفهومه (تمكين الموظفين) بحيث يُعطى الموظفين حرية أكبر في أداء أعمالهم، وحرية أكبر في التقييم الذاتي للذات وللقسم الذي يعمل فيه، وزيادة القدرات

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف جوهري في مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا على الرغم من اختلاف الجنس للقائم على تطبيق تلك المعايير، كما قد يُعزى إلى أن الأونروا تتبنى مفهوم المساواة بين الجنسين في الحصول على الوظائف وهذا ينسجم مع مبدأ المساواة وإتاحة الفرص المكافئة أمام المتنافسين من الجنسين. كما أن لتعامل الأونروا مع كلا الجنسين على حد سواء في القضايا التي تخص الموظفين، وإشراك الكل بغض النظر عن جنسه في أية مناقشات أو اجتماعات أو نشاطات، والقدرة والحرية للوصول والحصول على المعلومات لكلاهما أثراً في أن تكون رؤيتهما موحدة في إطار التعامل مع الشفافية، كما أن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية المتقاربة ذكوراً وإناثاً، كما ويرى الباحث بأن الدرجات العلمية والخبرات الإدارية متقاربة بينهم، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة الإدارية الكافية بأبعاد الشفافية ومتطلباتها بغض النظر عن جنسهم، بالإضافة إلى أن القيادات الإدارية في الأونروا تتبع أساليب عمل واحدة تجاه الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة بين أفراد العينة. فمتغير الجنس ليس بالضرورة أن يعكس اختلافاً بين أفراد الدراسة إذا كانت الظروف التي يعيشها الأفراد واحدة، كما أن أعداد الإناث والذكور في مجتمع الدراسة (العاملين في إدارة مكتب غزة الإقليمي) كان متقارباً، فالجميع يعمل في نفس المكان وفي نفس تفاصيل العمل الواحدة، وبالتالي من الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة ولا يكون للجنس تأثير على استجاباتهم، كما أن أية تحسينات أو معيقات لتطبيق وممارسة الشفافية يشعر بها ويعاني منها جميع الموظفين على اختلاف أجناسهم من ذكور، وإناث دون تمييز بينهم، ولذلك لم تتباين استجاباتهم تبعاً لاختلاف جنسهم.

جدول (36): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.265	1.117	6.18	6.42	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.
0.505	-0.668	7.02	6.86	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك).
0.627	-0.487	6.45	6.35	الإفصاح عن تضارب المصالح.
0.659	-0.442	6.88	6.77	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
0.421	0.806	5.16	5.39	نمط القيادة والإدارة.
0.292	-1.056	6.42	6.20	نظم الرقابة الإدارية.
0.251	-1.152	6.08	5.86	تقييم الأداء.
<b>0.662</b>	<b>-0.438</b>	<b>6.28</b>	<b>6.20</b>	الشفافية.
<b>0.838</b>	<b>-0.205</b>	<b>6.27</b>	<b>6.23</b>	جميع المجالات معاً

#### 4.4.2.2.2 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (37) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجالات "نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، مجالات الشفافية معاً" والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى الفترة الزمنية الطويلة التي قضتها هذه الفئة العمرية في العمل والخدمة مع الأونروا، مما أدى إلى تكوين فكرة شاملة ومتراكمة عبر سنوات خدمتهم الطويلة، ومعاصرتهم عمل الأونروا لفترة زمنية مختلفة، ومواكبتهم لكل التغيرات خاصة فيما يتعلق بمجالات نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، وواقع تطبيق وممارسة الشفافية والتي بدورها عززت وجود ثقافة واسعة لديهم عن كيفية التعامل مع هذه المجالات، وبالتالي أدى ذلك إلى أن تكون استجاباتهم مختلفة تبعاً للخبرة التي كونها كل شخص عن تلك المجالات على اختلاف الفترات الزمنية التي عملوا بها.

كما أن هذه الفئة أكثر فهماً للمقصود بالشفافية وممارستها وتطبيقها وإجراءاتها، وأكثر إدراكاً لأهميتها في تحسين العمل، مما أدى لاختلاف الاستجابات كل من منظوره، كما أنهم كانوا أكثر شجاعة في إبداء آرائهم حول تلك المجالات الحساسة والتي تخص علاقتهم مع الإدارة العليا ومع الأنظمة التي تعتمد عليها الأونروا.

أما فيما يخص باقي المجالات فإنه لم يظهر اختلاف في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، ويعزو ذلك الباحث إلى أن هذه المجالات لا تتأثر تبعاً للفئة العمرية فالإجراءات المطبقة فيها هي موحدة بغض النظر عن عمر من يؤديها، فمثلاً الإجراءات المطبقة في مجال "الإفصاح عن تضارب المصالح" هي نفسها وتطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن عمره، وكذلك الحال "شفافية التقارير الإدارية والمالية"، و"تقييم الأداء".

جدول (37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	40- إلى أقل من 50 سنة	30- أقل من 40 سنة	20- أقل من 30 سنة	
0.167	1.704	6.41	6.66	6.09	6.25	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.
0.850	0.266	6.83	7.05	6.82	7.02	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف).
0.314	1.192	6.62	6.62	6.20	6.31	الإفصاح عن تضارب المصالح.
0.059	2.515	7.29	7.14	6.64	6.41	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
*0.039	2.831	5.78	5.75	4.88	5.17	نمط القيادة والإدارة.
*0.027	3.116	6.67	6.67	6.00	6.11	نظم الرقابة الإدارية.
0.073	2.357	5.99	6.20	5.65	6.19	تقييم الأداء.
*0.043	2.774	6.55	6.53	5.98	6.12	الشفافية.
*0.045	2.728	6.57	6.51	6.00	6.15	جميع المجالات معاً

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### 4.4.2.2.3 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى

تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى إلى التحصيل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (38) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى التحصيل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف جوهري في مدى تطبيق معايير الشفافية في أداء أنشطة وخدمات الأونروا في ضوء معايير الشفافية الدولية سواء كان القائم على تنفيذها ذو مؤهل علمي دبلوم، أو بكالوريوس، أو دراسات عليا، حيث أن تطبيق الشفافية لا تحتاج إلى درجة علمية محددة، بل هي تحتاج إلى أشخاص مؤهلين فكرياً وذهنياً في تقبل تلك المعايير وتطبيقها على أرض الواقع بغض النظر عن الدرجة العلمية، كما أن أية مشاكل أو معوقات لممارسة الشفافية سوف يعاني منها الجميع دون استثناء باختلاف درجاتهم العلمية. وهذا يؤكد رغبة الجميع بغض النظر عن درجته العلمية في المضي قدماً نحو ترسيخ أسس الشفافية، كما أصبحت ممارسات



الموظفين أكثر نضجاً واستقلالية، وإحساس بالمسؤولية والمساءلة، كذلك أصبحت أكثر عمقاً وشمولية، مما كان له الأثر الكبير على مخرجات عملهم وأدائهم، مما انعكس بشكل إيجابي على سلوكيات وممارسات الإدارات بنفس القدر تقريباً.

جدول (38): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التحصيل العلمي.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير - دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
0.909	0.095	6.38	6.28	6.33	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا
0.988	0.012	6.95	6.92	6.89	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف).
0.425	0.859	6.56	6.27	6.50	الإفصاح عن تضارب المصالح.
0.968	0.032	6.85	6.82	6.74	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
0.687	0.376	5.11	5.36	5.44	نمط القيادة والإدارة.
0.743	0.298	6.21	6.29	6.49	نظم الرقابة الإدارية.
0.452	0.796	5.99	5.87	6.26	تقييم الأداء.
<b>0.934</b>	<b>0.068</b>	<b>6.23</b>	<b>6.22</b>	<b>6.33</b>	الشفافية.
<b>0.936</b>	<b>0.066</b>	<b>6.25</b>	<b>6.22</b>	<b>6.33</b>	جميع المجالات معاً

#### 4.4.2.2.4 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى

تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى لسنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (39) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى ثبات أنظمة وقوانين وإجراءات الوكالة المعمول بها باستثناء بعض التعديلات التي تحدثت من فترة إلى أخرى والتي لا تعتبر تحولاً خطيراً في هذه الإجراءات، وهي بالتالي لا تحتاج إلى عدد سنوات معين من الخبرة من أجل إدراكها وفهمها بشكل كبير. كما يرى الباحث بأن السبب في ذلك قد يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم من المعرفة والدراسة بتلك المجالات، والإجراءات، والمعايير، والممارسات بغض النظر عن سنوات الخبرة، فطبيعة أعمالهم تحتم عليهم التعامل مع تلك الأساليب بشكل متواصل ومستمر ومن ثم فهم الأقدر على تقييمها دون

أن يتطلب ذلك سنوات خبرة طويلة لإدراكهم أبعاد تلك الممارسات الدالة على الشفافية في أعمالهم الإدارية.

كما يرى الباحث بأن من الأسباب التي أدت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات أن الشفافية وإجراءات العمل لا تتطلب سنوات خبرة طويلة لكي يسهل إدراكها من قبل العاملين، حيث أن وضوح إجراءات العمل وتبسيطها، وتطبيق على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى التركيز على المصارحة والمكاشفة، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها في حينها وبناء الثقة والمصداقية بين العاملين، وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية، كل هذا لا يتطلب أن تتوفر لدى العاملين سنوات خبرة طويلة كي يحكم في ضوئها على السياسات والإجراءات التي تتبناها الأونروا في عملها.

جدول (39): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10-أقل من 15 سنة	5-أقل من 10 سنوات	1-أقل من 5 سنوات	
0.166	1.711	6.19	6.68	6.06	6.34	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.
0.513	0.768	6.76	7.16	7.04	6.74	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف).
0.880	0.223	6.51	6.33	6.32	6.33	الإفصاح عن تضارب المصالح.
0.109	2.045	7.08	6.99	6.61	6.34	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
0.989	0.040	5.23	5.35	5.32	5.28	نمط القيادة والإدارة.
0.356	1.087	6.54	6.22	6.18	6.06	نظم الرقابة الإدارية.
0.414	0.958	6.08	5.70	5.93	6.09	تقييم الأداء.
0.768	0.380	6.35	6.25	6.18	6.08	الشفافية.
0.814	0.315	6.31	6.33	6.16	6.12	جميع المجالات معاً

4.4.2.2.5 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى للمستوى الإداري.

من النتائج الموضحة في جدول (40) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالين " نمط القيادة والإدارة،

تقييم الأداء"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المستوى الإداري وذلك لصالح الذين مستواهم الإداري مشرف.

وهذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين مستواهم الإداري مشرف، ويرى الباحث بأن هذا التفاوت في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة يعود إلى أن المستويات الإدارية العليا وخاصة هم من بمستوى (مشرف) يرون الواقع إيجابياً نظراً لأنهم يقيمون أداء أعداد كبيرة من الموظفين، ويعتقدون بأن تقييمهم يتميز بالشفافية والموضوعية، وهذا قد يكشف عن ضعف الرقابة نسبياً في تنفيذ آليات تقييم الأداء، كما أنهم يعتقدون أنهم يمارسون نمطاً قيادياً وإدارياً حكيماً وعادلاً في التعامل مع الموظفين لذلك فإنهم يمنحون أنفسهم درجات عالية في ممارسة الشفافية، فالمستوى الإداري "مشرف" هو الأقرب للموظفين العاديين وللإدارة العليا، لذلك يسعون دائماً لأن تكون آليات وطرق عملهم، وقراراتهم على درجة عالية من الدقة والشفافية والوضوح، لذلك اختلفت آرائهم حول المجالين الذين يعتبرون الأكثر حساسية لأنهما يربطان ما بين الإدارة والموظفين.

كما ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين يتمتعون بصلاحيات وسلطات أكثر من غيرهم، فهم يشغلون مستوى إداري عالي، مما يخولهم من الكشف عن المعلومات الهامة بكل مصداقية ودقة، والاطلاع على المعلومات السرية التي يُمنع الكشف عنها نتيجة للصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم، كما أنهم ينتهجون ممارسات إدارية أكثر نضجاً ومرضية على كافة الأصعدة..

ويعتقد الباحث بأنه وفي نفس الوقت نجد أن درجة التوقعات من قبل العاملين والمجتمع المتأثر في الخدمة التي تقدمها الأونروا يرتفع مستواها ودرجتها مع ارتفاع المستوى الوظيفي وبالتالي درجة ممارسة الشفافية المتوقعة من المشرفين ستكون أعلى من الموظفين ومن المساعدين الإداريين، وهذا يدفعهم نحو ممارسات أكثر نضجاً وشفافية لأنهم حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارات الدنيا، فهم يسعون لأن يكونوا على درجة عالية من ممارسة الشفافية في عملهم.

كما يعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى (المشرف) هم الأكثر احتكاكاً بالجميع، لذلك فهو يمنح نفسه درجات أعلى في ممارسة الشفافية خاصة في ذلك المجالين "نمط القيادة والإدارة"، وتقييم الأداء"، فالمشرفين على مساس مباشر مع بالموظفين العاديين والمنتفعين، وبالتالي فهم حلقة الوصل بين الإدارات الأعلى والجميع، وبالتالي أن أي خلل أو انتقاد للشفافية في الأونروا ينعكس عليهم، خاصة وهم يطمحون في استلام مناصب إدارية أو فنية أو إشرافية أعلى، لذلك هم في رغبة مستمرة للحصول على رضا المنتفعين والموظفين العاديين، ورضا القيادات والإدارة العليا.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى الإداري.

أما فيما يخص باقي المجالات فإنه لم يظهر اختلاف في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه المجالات لا تتأثر تبعاً للمستوى الإداري، فالإجراءات المطبقة فيها هي موحدة بغض النظر عن المستوى الإداري لمن يؤديها، فمثلاً الإجراءات المطبقة في مجال "الإفصاح عن تضارب المصالح" هي نفسها وتطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن مستواه الإداري، وكذلك الحال "شفافية التقارير الإدارية والمالية"، و"تقييم الأداء".

#### جدول (40): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المستوى الإداري.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		أخرى	موظف دون إشراف	مساعد إداري	مشرف	نائب/مساعد مدير	مدير/رئيس قسم	
0.132	1.718	6.37	5.86	6.13	7.03	6.72	6.35	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.
0.848	0.401	7.12	6.53	6.97	7.15	7.05	6.79	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك).
0.776	0.500	6.60	6.39	6.21	6.35	6.40	6.60	الإفصاح عن تضارب المصالح.
0.682	0.624	6.66	6.49	6.70	7.13	6.84	7.11	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
*0.043	2.339	5.48	4.40	4.93	5.94	5.69	5.72	نمط القيادة والإدارة.
0.307	1.208	6.47	5.77	6.14	6.68	6.27	6.58	نظم الرقابة الإدارية.
*0.020	2.735	6.01	5.20	5.77	6.62	6.02	6.29	تقييم الأداء.
<b>0.184</b>	<b>1.522</b>	<b>6.35</b>	<b>5.75</b>	<b>6.06</b>	<b>6.61</b>	<b>6.34</b>	<b>6.50</b>	الشفافية.
<b>0.175</b>	<b>1.554</b>	<b>6.35</b>	<b>5.77</b>	<b>6.07</b>	<b>6.67</b>	<b>6.39</b>	<b>6.48</b>	جميع المجالات السابقة معاً

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 4.4.2.2.6 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

من النتائج الموضحة في جدول (41) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال "التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة

لمكافحة الفساد (الأونكاك)" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال معاً تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك اتفاق بين العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية على أهمية ترسيخ الشفافية في عمل الأونروا، حيث يتوفر للعاملين جميعاً وسائل اتصال متنوعة تسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وأخذ اقتراحاتهم وآرائهم جميعاً ودون استثناء.

كما أن هذا المجال لا يتأثر تبعاً لأية درجة وظيفية، فالإجراءات المتعلقة بممارسة وتطبيق الشفافية في عمل الأونروا واحدة ولا تتأثر أو تتغير بتغير الدرجة الوظيفية، فجميع المجالات تُطبق فيها الإجراءات والممارسات على جميع الموظفين دون استثناء، وحيث أن هذه الاتفاقية هي اتفاقية مهمة تدعم الشفافية، وتحارب الفساد فإن جميع الموظفين بغض النظر عن الدرجة الوظيفية لديهم موافقة على تطبيقها من أجل ترسيخ مبادئ الشفافية والإجراءات السليمة في عمل الأونروا.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية ما بين 16-20.

ويعزو ذلك الباحث إلى أن هذه الفئة الوظيفية هم أصحاب مناصب قيادية وإدارية وإشرافية عليا، ويرَوْنَ أن درجة الالتزام بالشفافية تُطبق بدرجة أعلى، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى أن أصحاب تلك الدرجات والوظائف القيادية والإشرافية العليا يُعتبرون من العناصر التي تتعرض للمساءلة في حال وجود مشكلات إدارية أو خلل في إجراءات العمل، لذلك فهم يَرَوْنَ أن كل الإجراءات تتم وفق مستوى عالي من الشفافية، كما قد تُعزى تلك الفروقات في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لصالح الدرجات الوظيفية العليا حول هذه المجالات إلى عامل النضج الوظيفي عندهم، كما أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ويتحملون مسؤولية تطبيق الشفافية في الأونروا، ومسؤولين عن تنفيذ إجراءات وقرارات الأونروا، وبالتالي يعتقدون بأنهم يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات بشكل سليم وإلا لظهرت اعتراضاتهم على ذلك، لذلك فهم يَعدون أن الشفافية تُطبق بشكل أكبر من أصحاب الدرجات الوظيفية الأخرى.

جدول (41): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة الوظيفية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات			المجال
		20-16	15-11	10 - 6	
*0.003	5.935	7.27	6.22	6.16	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.
0.175	1.758	7.38	6.68	6.99	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك).
*0.003	5.895	7.32	6.25	6.25	الإفصاح عن تضارب المصالح.
*0.006	5.335	7.81	6.79	6.58	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
*0.001	7.296	6.52	5.43	4.87	نمط القيادة والإدارة.
*0.026	3.716	7.04	6.25	6.13	نظم الرقابة الإدارية.
*0.032	3.517	6.38	6.12	5.70	تقييم الأداء.
*0.002	6.557	7.07	6.23	6.03	الشفافية.
*0.001	6.867	7.10	6.23	6.05	جميع المجالات معاً

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

4.4.2.2.7 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى للدورات التدريبية.

من النتائج الموضحة في جدول (42) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجالين " شفافية التقارير الإدارية والمالية ، نظم الرقابة الإدارية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الدورات التدريبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدورات التدريبية المتخصصة في الشفافية وأخلاقيات العمل لا تؤثر في كيفية تطبيق هذين المجالين بشكل كبير، فتطبيق الشفافية في هذين المجالين لا يحتاج إلى دورات تدريبية متخصصة بل يحتاج إلى دورات فنية فقط، واعتماد على الذات والخبرة المهنية في تطبيق المطلوب.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدورات التدريبية وذلك لصالح الذين شاركوا في دورتين تدريبيتين فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من حصلوا على دورتين تدريبيتين فأكثر في مجالات الشفافية، والنزاهة، وأخلاقيات العمل، والإصلاح الإداري، لديهم قدرة أكبر على تحليل الأمور، والنظر إليها من عدة جوانب، كما أن لديهم خبرة واسعة في كيفية تطبيق وممارسة الشفافية بشكل أكبر في أعمالهم وأقسامهم، كما أن نظرتهم لإجراءات العمل تختلف عن الآخرين بناءً على ذلك. كما أن باقي المجالات تتطلب ضرورة الحصول على دورات تدريبية من أجل تطبيق العمل بشكل صحيح وسليم وبدرجة عالية من الدقة والشفافية خاصة مجالات تقييم الأداء، ونمط القيادة والإدارة، والإفصاح عن تضارب المصالح.

**جدول (42): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدورات التدريبية.**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ثلاث دورات فأكثر	دورتين	دورة واحدة	لم أشرك	
*0.026	3.145	6.80	6.86	6.22	6.04	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا.
*0.011	3.819	7.18	8.10	6.70	6.75	التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف).
*0.026	3.146	6.97	6.52	6.10	6.37	الإفصاح عن تضارب المصالح.
0.136	1.871	7.14	7.48	6.72	6.59	شفافية التقارير الإدارية والمالية.
*0.023	3.259	5.84	6.08	5.29	4.81	نمط القيادة والإدارة.
0.417	0.950	6.57	6.59	6.20	6.16	نظم الرقابة الإدارية.
*0.007	4.121	6.47	5.99	6.04	5.55	تقييم الأداء.
*0.025	3.183	6.66	6.72	6.14	6.00	الشفافية.
*0.019	3.398	6.68	6.74	6.15	6.00	جميع المجالات معاً

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## خلاصة الفصل الرابع:

وتناول الفصل الرابع أربعة مباحث شكلت الإطار العملي للدراسة، حيث تناول المبحث الأول المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة الوصفي، والحديث عن مجتمع الدراسة والذي تمثل في الإدارة المركزية لمكتب غزة الإقليمي، ولعينة الدراسة العشوائية التطبيقية، كما تمّ التطرق خطوات بناء الاستبانة والتي أستخدمت كأداة للدراسة، وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. وفي المبحث الثاني تم فحص صدق أداة الدراسة للتأكد من أن أسئلة الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تمّ التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وصدق المقياس من خلال الاتساق الداخلي لمعرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، و الصدق البنائي لتوضيح مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج بأن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه، كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.948) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

أما المبحث الثالث فقد تعرض لتحليل البيانات من حيث تحليل خصائص العينة من عدة جوانب حسب الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، وعدد سنوات العمل في الأونروا، والدائرة، والمستوى الإداري، والدرجة الوظيفية، والدورات التدريبية، بالإضافة إلى تحليل فقرات الاستبانة حيث تم تحليل جميع فقرات مجالات الشفافية بشئ من التفصيل، وأوضحت النتائج بانخفاض النتائج في عدد من المجالات مثل نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، تقييم الأداء وهذا يستدعي مزيد من الاهتمام بتلك المجالات. أما المبحث الرابع والأخير فقد تناول اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والمتعلقة بفحص وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجالات الشفافية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، والفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى للعوامل الشخصية التالية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري).



## الفصل الخامس

### ”النتائج والتوصيات”

5.1 المقدمة.

5.2 النتائج.

5.3 التوصيات.

5.4 بحوث مستقبلية.

## 5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، والتي تسهم في تعزيز وترسيخ تطبيق معايير ومبادئ الشفافية الدولية، والعمل على تحسين العمل وفق ذلك من أجل تحقيق النجاح المستديم في عمل المنظمات الدولية خاصة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا".

## 5.2 نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج دراسة واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، دراسة حالة (الأونروا)، والتي سبق تحليلها ما يلي:

### 5.2.1 أولاً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

- (68.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة، وهذا مؤشر على أن جزء كبير من موظفي الأونروا يتمتعون بخبرة جيدة.
- (88.50%) من أفراد عينة الدراسة هم أصحاب شهادات متوسطة وعليا.
- (81.50%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد خبرتهم العملية عن (5) سنوات، و(59.30%) ممن تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وهذا يشير لمدى الخبرة الطويلة والجيدة التي يمتلكونها في أداء عملهم، وفي معرفة مشاكلهم وكيفية التعبير عنها.
- (44.50%) من أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في مكتب غزة الإقليمي هم من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية، وهؤلاء يتمتعون بمعرفة جيدة بقوانين ولوائح وإجراءات وسياسات الأونروا.
- (73.20%) من أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا في أي دورات تدريبية في موضوعات الشفافية، والفساد، والنزاهة، وأخلاقيات العمل، أو شاركوا في دورة واحدة فقط.

5.2.2 ثانياً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق وممارسة مجالات الدراسة المتمثلة في: (واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا، التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك"، الإفصاح عن تضارب المصالح، شفافية التقارير الإدارية والمالية، نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، تقييم الأداء) في الأونروا.

- هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الأونروا تطبق وتمارس الشفافية ومؤشراتها في أعمالها في ضوء معايير الشفافية الدولية وبنسبة (63.19%)، وذلك لأنها تدرك أهمية تطبيق مثل هذه الأنظمة فوجود سياسات واضحة ومعلنة وشفافة وتوفير معلومات صادقة، وموثوقة واستخدام وسائل اتصالات متنوعة وميسرة بالتزامن مع الاهتمام بالعاملين وبمتطلباتهم

واحتياجاتهم سيوفر دون شك مناخ تنظيمي صحي إنساني يخلو من الفساد أو أي ممارسات تدعو إلى الريبة والشك، كما أن تَبَنِّي مثل هذه المفاهيم إنما يعكس درجة الانفتاح والديمقراطية في تعاملات الأونروا مع أفرادها ومع المجتمع الخارجي المستفيد من خدماتها، حيث أن الأونروا توفر وثائق وتقارير تكون متاحة للجمهور، كما أن لديها سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات ولكنها بحاجة إلى تحسين وتحديث حيث تدرك إدارة الأونروا أهمية نشر المعلومات وكشفها للجمهور كما أنها تدرك أن نوعية المعلومات ومدى دقتها وصدقها يؤثر على كفاءة وفاعلية أدائها، وفي المقابل فإن الأونروا تعاني من فجوة ما بين الموظفين والإدارة من حيث استخدامها لبعض الأساليب الإدارية المستخدمة مثل النظام المفتوح، اتخاذ القرارات، المشاركة، متابعة سير العمل، إخفاء المعلومات، وعدم وجود نظم وقنوات اتصال متعددة وواضحة.

• هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة جيدة تقريباً على وجود توافق ما بين إجراءات عمل الأونروا والشفافية فيها مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف) وبنسبة موافقة (69.23%).

• هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تنظيم موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح وتوافق الإجراءات المتبعة فيه مع معايير الشفافية الدولية وبنسبة موافقة (63.87%)، حيث أن بعض الإجراءات التي تقوم بها الأونروا مناسبة ومرتنة، وبعضها بحاجة إلى تحسين وتحديث وتطوير بما يعزز الشفافية.

• هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التقارير الإدارية والمالية التي تصدر عن الأونروا شفافة وتتوافق الإجراءات المتبعة في هذا الموضوع ومعايير الشفافية الدولية وبنسبة (68.18%).

• إن تقييم المبحوثين لمجال نمط القيادة والإدارة المتبع في الأونروا بأنه لا يتوافق مع معايير الشفافية الدولية، حيث كان متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني بأنه لا يوجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي ضعيفاً وبنسبة (52.90%).

• تقييم المبحوثين لمجال نظم الرقابة الإدارية ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة موافقة متوسطة وبنسبة (62.89%)، حيث تدرك الأونروا أهمية نظم الرقابة الإدارية في تحسين العمل وتصحيحه في الوقت المناسب، ولكن يتضح بأن الأدوات الرقابية المستخدمة في الأونروا رغم فعاليتها فإنها بحاجة إلى تحسين وتفعيل أكبر لتعكس واقع أفضل.

- تقييم المبحوثين لمجال تقييم الأداء ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة موافقة متوسطة تقريباً وبنسبة (59.49%)، وهذا يعكس ضرورة أن تقوم الأونروا بالعمل على تحسين الإجراءات المتبعة في شفافية تقييم الأداء.
- تشير النتائج إلى أن مستوى الشفافية في الأونروا، ومستوى تطبيق معايير الشفافية في إجراءات عملها بلغت (62.36%) وهذه النسبة بحاجة إلى تحسين وتطوير.
- يتضح أنه توجد فجوة في بعض المجالات التي تتعلق بالموظفين، والعلاقة مع الإدارة العليا وخاصة في المجالين (نمط القيادة والإدارة، وتقييم الأداء، نظم الرقابة الإدارية)، حيث أن أكثر الفقرات انخفاضاً في درجة الموافقة وقعت في تلك المجالات، وهذا مؤشر لأنها بحاجة إلى اهتمام واضح، وملموس بما يعكس تغييراً لصالح جميع الأطراف.

### 5.2.3 ثالثاً: نتائج الدراسة فيما يتعلق بمجالات الدراسة وبين واقع تطبيق وممارسة الشفافية في الأونروا:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مجالات الشفافية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك"، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

### 5.2.4 رابعاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة، والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات " نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، مجالات الشفافية معاً، والمجالات مجتمعة معاً" تُعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه مجالات الدراسة، والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى التحصيل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة، والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين "نمط القيادة والإدارة، تقييم الأداء" تُعزى إلى المستوى الإداري، وذلك لصالح الذين مستواهم الإداري مشرف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال "التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)" يُعزى إلى الدرجة الوظيفية، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية ما بين 16-20.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين "شفافية التقارير الإدارية والمالية، نظم الرقابة الإدارية" تُعزى إلى الدورات التدريبية، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الدورات التدريبية وذلك لصالح الذين شاركوا في دورتين تدريبيتين فأكثر.

## 5.2.5 خامساً: نتائج عامة حول متغيرات ومجالات الدراسة:

- تعمل إدارة الأونروا على التأثير على مسلمات، وقناعات المنتفعين والمستفيدين، واستحداث برامج التوعية اللازمة من خلال وسائل إدارية، ووسائل اتصال متنوعة.
- تشير النتائج بأن واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا يتم بشكل جيد وفعال نسبياً، ولكن هناك عدة أمور يجب أن تهتم بها الأونروا وتعمل على تعزيزها لتحسين مستوى ممارسة وتطبيق الشفافية مثل تبنى أنظمة إدارية فعالة وجديدة تعتمد على النظام المفتوح، وعلى المشاركة، والتواصل مع الموظفين وفتح قنوات اتصال متعددة، وعدم إخفاء المعلومات عن الموظفين، في حين يجب أن تعزز بعض الممارسات الإيجابية مثل تبنى أسس واضحة في العمل، ومحاربتها للفساد في الإجراءات المالية، وتوفيرها وثائق واضحة عن

الأونروا وأهدافها، وتعزيز بعض الأنظمة التي تستخدمها مثل أنظمة مراقبة السلوك والرقابة، وأن تعزز من مبادئ الوضوح والمكاشفة.

• يتضح أن العديد من الإجراءات والقوانين والتعليمات التي تتبعها الأونروا تتوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف)، وهذا يتطلب المزيد من الاهتمام بهذه الاتفاقية.

• تتبنى الأونروا نظاماً فعالاً نسبياً فيما يخص موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح، حيث أنها تهتم بشكل واضح من خلال الإجراءات التي تقوم بها، ومن خلال النشرات والبيانات التي تصدرها، ومن خلال التعليمات واللوائح التي أصدرتها، ولكن يجب العمل على توعية الموظفين بذلك بشكل أكبر، إضافة للقيام بدورات تدريبية أو ورش عمل بهذا الموضوع، والعمل على تحديد بعض الإجراءات مثل عمليات الإبلاغ والتبليغ وتعزيز هذا المفهوم بما يؤدي لصالح الأونروا، وصالح الموظفين حيث أن هناك بعض الإجراءات ما زالت بحاجة إلى تطوير وتحسين مثل موضوعات الذمة المالية وتسجيل وقبول الهدايا والإكراميات والمزايا ومنح حوافز مادية ومعنوية، وهناك إجراءات فعالة تقوم بها الأونروا يجب العمل على تعزيزها.

• وجود نظام وتعليمات حول تجنب تضارب المصالح، فقد تضمنت معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية ما ينص على ذلك بشكل واضح، إلا أنه بالمقابل لم يتضح وجود ضمانات تتعلق بحماية الجهة التي تبلغ عن وجود تضارب مصالح في الأنشطة والأعمال التي تنفذها الوكالة، كما أن الموظفين بحاجة إلى توعية أكبر وتوضيح للأنشطة التي تتضمن تضارب في المصالح من خلال نشرات ودورات تدريبية.

• تستخدم الأونروا التقارير المالية والإدارية وتعتمد عليها كأداة فعالة خاصة من النواحي الرقابية، والإدارية، والإعلامية، وأنها تحقق الأغراض التي صدرت من أجلها، ولكن يتضح من النتائج أن هناك موضوعات ما زالت بحاجة إلى تحسين مثل نشر تلك التقارير عبر الموقع الإلكتروني بشكل كامل، وأن تتضمن التقارير المالية مصادر التمويل وكيفية إدارتها من أجل عكس مستوى عالي من الشفافية والوضوح، وأن تنشر هذه التقارير باللغتين العربية والإنجليزية، وفتح المجال في تلقي الملاحظات والتعليقات حول هذه التقارير من أصحاب المصالح.

• تعرض الوكالة على صفحتها الإلكترونية بعض المعلومات المتعلقة بعملها وأنشطتها، إلا أنه يُلاحظ عدم كفاية المعلومات المعروضة خاصة المالية والإدارية والقرارات الصادرة عن الوكالة، والتميز بعرض المعلومات بين الصفحتين الإنجليزية والعربية.

• ما زال هناك فجوة واضحة في العلاقة ما بين القيادات الإدارية والإدارة وسلوكها والأنماط التي تتبعها، وما بين العاملين في الأونروا، حيث أن النتائج تشير إلى قلة اهتمام القيادات الإدارية بأراء، ومتطلبات، واحتياجات العاملين بشكل واضح مما أوجد تلك الفجوة، وهذا يتطلب

من الأونروا أن تعمل على تقليل هذه الفجوة وتقريب وجهات النظر بين تلك القيادات والإدارة وما بين العاملين من خلال تبني عدد من الإجراءات تخفف من ذلك مثل: تحفيز وتدريب العاملين، وتدريب القيادات الإدارية على الفنون الإدارية في التعامل مع الموظفين وكيفية كسب ثقتهم، ومحاولة التقليل من روتين العمل وتمكين العاملين ومساندتهم، وتشجيع روح الفريق بين كلا الطرفين، وغير ذلك من تلك الإجراءات.

• تعتبر نظم الرقابة الإدارية المطبقة بالأونروا بوجه عام أنظمة فعالة نسبياً في إحكام الرقابة على أداء أنشطتها إلا أنه لا زال في حاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين والشمولية في توفير مقومات وأدوات الرقابة الإدارية.

• تتوفر عناصر ومقومات الرقابة الإدارية في الأونروا بشكل عام، وإن كانت تعاني من ضعف بعض العناصر خاصة في وجود معايير رقابية تساعد في ترسيخ إجراءات العمل بشكل صحيح.

• تتوافر بالأونروا البيئة الرقابية الإيجابية مثل نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها بدرجة جيدة ولكنها غير كافية لدعم أنظمة الرقابة الإدارية والوعي الإداري بالشكل المطلوب لزيادة الفاعلية والكفاءة.

• تشجع الرقابة الداخلية العاملين بالأونروا على الالتزام بتنفيذ السياسات التي وضعتها إدارة الأونروا بدرجة جيدة، وهذا يشجع على تحسين ذلك المستوى من الالتزام من أجل تحقيق كفاءة وفاعلية أفضل.

• يخضع موظفي الأونروا لمعايير السلوك والأخلاقيات في الخدمة المدنية الدولية لعام 2001م الصادرة عن الأمم المتحدة، ولمعايير السلوك الخاصة بموظفي الأونروا، إلا أنه لم يتضح مدى الجهود المبذولة من قبل الأونروا سواء على صعيد التعميم، أو النشر، والتوعية، أو عقد ورشات تدريبية، وهذا يشير لضرورة تحسين هذا الجانب.

• على الرغم من وجود بعض النصوص خصوصاً في مدونة معايير السلوك حول مكافحة الفساد، وضرورة إبلاغ المسؤولين عن جميع أشكال الفساد، إلا أنه لم يتضح وجود تعليمات واضحة تتعلق بتوعية الموظفين بأشكال الفساد، وطرق التبليغ، والضمانات المكفولة للجهة المبلغة.

• غياب لوحات الرقابة الداخلية ضمن الهيكلية الإدارية للأونروا في أقاليم عملها، والاقتران على وحدة الرقابة التابعة لمكتب الرئاسة في عمان بالرغم من اتساع حجم عمل الأونروا والحاجة إلى وحدات رقابية في كل مكتب إقليمي.

- وجود درجة من عدم الوضوح في نظام الشكاوى، من حيث عدم وضوح التعليمات الخاصة بتقديم الشكاوى سواء ما يتعلق بالعاملين في الوكالة او متلقي الخدمة، أو آليات واضحة للرد على هذه الشكاوى بما يلبي طموحات مقدم الشكاوى.
- يتضح من النتائج وجود فجوة بين رؤى كل من الإدارة والعاملين حول فعالية أنظمة تقييم الأداء، فعلى الرغم من تبنى الأونروا لنظام تقييم أداء واضح وفعال حسب الإجراءات والتعليمات الواردة فيه، ولكن تكمن الإشكالية في عدم تطبيق أو سوء فهم أو عدم وضوح بعض الإجراءات للمقيمين وللمقيمين، وهذا يستدعي من الأونروا ضرورة عقد دورات أو رشات عمل للجميع سواء من إدارة أو عاملين من أجل تعزيز هذا النظام، وعدم اقتصار تلك الدورات أو ورش العمل على المدراء والمقيمين فقط.



### 5.3 التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يُوصي الباحث بالآتي حيث يقترح بأن تكون هذه التوصيات عبارة عن تجربة يمكن أن تتبناها الأونروا في عملها:

#### 5.3.1 في مجال ممارسة وتطبيق الشفافية:

- العمل على نشر وثائق تخص الأونروا وخدماتها وأنشطتها وبرامجها بشكل أكبر وأوسع سواء على موظفيها، أو على المنتفعين والاستفادة من قناة الأونروا الفضائية في عمليات البث في تلك الموضوعات، أو الوسائل المحلية الأخرى، وألا تمارس سياسة إخفاء المعلومات، وفتح قنوات عديدة للاتصال والتواصل مع الموظفين والمنتفعين سواء كانت بشكل دوري أو غير دوري.

- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية في الأونروا إلى مستويات عالية من خلال إلحاق العاملين دون استثناء بدورات تدريبية، وندوات، ولقاءات علمية تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتائهم، على أن تكون المشاركة من جميع المستويات الإدارية بدءاً بالقيادات الإدارية.

- العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة والتي بدورها تؤدي إلى الحد من حالات الانحراف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير اللوائح والتعليمات، وسرعة الانجاز، وتقليل الجهود، وتوفير الوقت، وزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء.

- ينبغي أن تعمل الأونروا بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم الشفافية، والعدالة، والنزاهة التي تتبناها الأونروا في تعاملاتها مع العاملين، ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى الموظف فيصبح أكثر حرصاً على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة.

- تشكيل لجنة مشتركة من الإدارة والموظفين والمنتفعين من أجل المشاركة أو الإطلاع على القرارات قبل إصدارها وحيثياتها حتى تكون واضحة ومكشوفة أمام الجميع، ويكون اية قرار على درجة عالية من الشفافية والمصداقية. بمعنى إتباع نظام تشاركي في الإدارة.

- أن تقوم الأونروا بوضع خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الإدارة بالشفافية، ويتبنى تطبيق ذلك وحدة تعني بالدراسات والبحوث واستطلاعات الرأي وكل ما له دور في تعزيز الشفافية.

- رصد جوائز سنوية تُمنح للقسم الأكثر شفافية، أو تبنياً لقيم الشفافية والنزاهة في الأونروا بناءً على معايير محددة مسبقاً، وجوائز أخرى للمتميزين، وللمخبرين عن قضايا الفساد.
- إنشاء هيئة أو قسم لمكافحة الفساد، وتوعية الجميع حول المساءلة والشفافية والفساد، والإعلان عن الإجراءات والتسهيلات التي تقدم للموظفين والمنتفعين من أجل الإبلاغ عن المفسدين، أو أية حالات فساد، أو حالات انعدام الشفافية، على أن يتبع هذا القسم مباشرة لمدير عمليات الأونروا في قطاع غزة.
- تحسين الوضع المعيشي للموظفين بالشكل الذي يتناسب والقدرات، والقابليات، والجهد المبذول من قبلهم في العمل، بحيث تتحقق حالة من الكفاءة المالي بشكل يجعل الموظف يُعيد التفكير أكثر من مرة قبل أن ينزلق في الفساد.
- تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الأونروا، والإعلان عنها لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، والتأكيد على أنها ليست وسيلة لإنزال العقاب على الموظف المخطئ، وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الإنتاج وتقييم الأداء.
- الاتفاق مع بعض الجامعات والكليات المحلية من أجل العمل على تدريس مساق يُعنى بأخلاقيات المهنة والعمل، وحول مكافحة الفساد، ومتطلبات النزاهة والشفافية والمساءلة وخاصة لطلبة المستوى الرابع المتوقع تخرجهم، وذلك من أجل بناء خريجين على درجة من الوعي بمتطلبات العمل الصحيحة والسليمة البعيدة عن الفساد وعدم الشفافية.

### 5.3.2 التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:

- ضرورة مراجعة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والعمل على تطبيق البنود والإجراءات التي تتفق وعمل الأونروا، وذلك من أجل أن تكون الأونروا أكثر وضوحاً، وبعيدة عن الفساد ما أمكن.
- إنشاء قسم أو وحدة إدارية أو فريق عمل يعمل على دراسة الاتفاقية بشكل واضح ومععمق، ومن ثمَّ تحديد النقاط والإجراءات التي يمكن أن تتبناها الأونروا في عملها، والعمل لاحقاً على تبني هذه الاتفاقية بشكل رسمي كون الأونروا أحد مؤسسات الأمم المتحدة.

### 5.3.3 الإفصاح عن تضارب المصالح:

- وضع نصوص قانونية أكثر وضوحاً وفهماً للموظفين حول تنظيم موضوع تضارب المصالح، وتذكيرهم بها بشكل دوري، وتحديد التجاوزات الخاصة بهذا الموضوع، وتحديد العقاب المناسب وبشكل واضح ومسبق.

- ضرورة العمل على دراسة احتياجات الموظفين المادية والمعنوية من حوافز وترقيات، والعمل على ربطها بتأدية الأعمال بجد ووضوح بعيداً عن أية شبهة فساد، وبالاعتماد الذاتي، وتقديم الحوافز المناسبة والتي تحمي من إغراءات الوظيفة.
- إنشاء هيئة أو قسم يتخصص في الرقابة والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب المصالح، وتخدم هذه الهيئة أو القسم كافة أقسام ودوائر الأونروا الأخرى.
- ترسيخ القيم الأخلاقية في إطار الوظائف المختلفة كموجهات أخلاقية في تقديم الخدمات والأنشطة على أن تكون قائمة على مبادئ الشفافية، والإصلاح، ومحاربة الفساد، وخلق مجتمع العدالة.
- تبنّي مزيد من الإجراءات التي تكفل تعزيز الشفافية فيما يتعلق بالأنظمة المتبعة في المشتريات، والعطاءات، وإجراءات التعيين والتوظيف، وتقديم المساعدات، والاستحقاق.

#### 5.3.4 شفافية التقارير المالية والإدارية:

- العمل على نشر التقارير الصادرة عن الأونروا بشكل متوازٍ باللغتين العربية والإنجليزية سواء كان ذلك بشكل يدوي، أو على الموقع الخاص بالأونروا.
- وضع آليات معينة لتلقي أية ملاحظات أو تعليقات من اصحاب المصالح حول التقارير الصادرة عن الأونروا، والعمل على استخدام تلك التقارير والملاحظات كأداة رقابية تساعد على تحسين مستوى تقارير الأونروا.
- العمل على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص بالأونروا وتطويره بما يشمل استمرار تحديث المعلومات المنشورة وتوحيد ما يتم نشره في اللغتين العربية والإنجليزية، ونشر مزيداً من المعلومات واللوائح والأنظمة التي تقدم العون للموظفين، ولملتقي الخدمة من الأونروا، والجمهور.
- العمل على إنشاء وحدة موحدة متخصصة في إصدار التقارير ومراقبة ذلك.

#### 5.3.5 نمط القيادة والإدارة:

- تشجيع إيجاد أنماطاً قيادية تعمل على إقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين وحفزهم تشجيعهم والاستماع لآرائهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم وخلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وهذا يتطلب تبني سياسات وممارسات تتسم بالشفافية والوضوح والإفصاح في تعاملاتها مما يزيد من إنتاجية العاملين وشد همهم.

- العمل على إعادة هيكلة الدوائر والأقسام، من أجل الحصول على أفضل فرق عمل قوية، وعلى إخراج الطاقات الكامنة لمجال العمل، والقيام بتقديم الخدمات، والأنشطة بأفضل الطرق.
- تفعيل دور القيادات العليا في الأونروا لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، مما يعزز التفكير الإبداعي لديهم ويجعلهم أكثر إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشجع حاجتهم نحو تحقيق الذات من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في نجاح الأونروا وتقديمها.
- ضرورة أن تحث الأونروا المدراء والقيادات العليا بإتباع سياسات واضحة وشفافة، وإتباع سياسة الباب المفتوح، والإفصاح عن المعلومات، وتقنين درجة السرية في جميع المستويات الإدارية، والمشاركة في صناعة القرارات بدرجة عالية من المصادقية مع جميع الأطراف المعنية من الأونروا والمتأثرة بخدماتها، وتوفير مناخ تنظيمي صحي إنساني يسود الأونروا وهذا يتطلب إداري يبعث على شعور المرؤوسين في العمل، والمعنيين بالخدمات التي تقدمها الأونروا بالرضا والأمان والاستقرار وحرية التعبير وإبداء الرأي والمشاركة وهذا انعكاس لتطبيق مبدأ الشفافية.
- غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات مما يساعد العاملين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر.
- اختيار القيادات الإدارية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعلى معيار الجدارة والكفاءة، مع ضرورة تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الموظفين والعكس، والأونروا في خدمة المجتمع.
- بث روح الولاء والالتزام والمساواة مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة لدى موظفي الأونروا مما يفرز الابتكار والإبداع، ويعمل على تحقيق الشفافية، والعمل على تمكين الموظفين داخل الأونروا، والمجتمع المحيط المستفيد من الخدمات التي تقدمها الأونروا من تحمل مسؤولياتهم وتأدية واجباتهم بشكل صحيح.
- تحفيز الموظفين بالإدارات المختلفة، ودعم كفاءتهم من أجل التأثير إيجاباً على عملية دعم البنية التحتية والتنمية لجمهور المجتمع المحيط، وبما يؤدي لتعزيز وترسيخ مبادئ وقيم الشفافية.

### 5.3.6 أنظمة الرقابة الإدارية، والاتصالية:

- العمل على زيادة تفعيل نظام الاتصال الإداري؛ وذلك لأن المناخ التنظيمي الذي يتوفر فيه نظام اتصال إداري فعال يهيئ الجو الملائم والجاد لأداء المهام، وينسق بين مختلف المستويات

التنظيمية، ويضمن تنوع قنوات الاتصال داخل المنظمة وخارجها بفاعلية عالية، ويشجع تطبيق الأساليب الحديثة في العمل وعلى رأسها الشفافية.

• ضرورة قيام إدارة الأونروا بدور رقابي غير روتيني مما يشكل حالة من الردع للكثير من السلوكيات غير الصحية، وتشجيع كل من الرقابة الذاتية، والرقابة الداخلية والإدارية، والتعاون مع المعنيين في كشف حالات الخلل في أداء الأقسام والدوائر، والإدارات القيادية المختلفة، والموظفين أيضاً.

• تطوير النظام الإداري بحيث يمنح قدرأً من حرية التصرف للموظفين، وتفويض العمل، وإثراء وتوسيع العمل، لأن انعدام الحرية تعني المركزية الإدارية المفرطة التي تساهم في تغذية انعدام الشفافية، والفساد الإداري.

• تفعيل النظام الرقابي الداخلي، بحيث يعمل على تشخيص بؤر الفساد فيها وإعطائه الاستقلالية الكافية للتعاطي مع قضايا الفساد المتقصي عنها قيد التحقيق.

• العمل على تعزيز استخدام تكنولوجيا حديثة تعزز نظم الرقابة الإدارية، بما يؤدي إلى تحسين مستويات الشفافية والنزاهة، وتقليل الفساد في الأونروا، وتساعد على حرية تدفق المعلومات.

• ضرورة إنشاء وحدات للرقابة الداخلية للوكالة على مستوى أقاليم عملها الخمسة، إضافة لوحدة الرقابة الموجودة في رئاسة الوكالة.

• دعم إدارة نظم المعلومات لتوفير المزيد من برامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها بما لا يتعارض مع الشفافية من خلال توفير معلومات خالية من التزوير أو التشويه أو الضبابية لما لذلك من أهمية كبيرة في أداء المهام بدرجة عالية من الدقة والسرعة.

### 5.3.7 تقييم الأداء:

• العمل على تفعيل القوانين واللوائح فيما يختص بتقييم الأداء، وإعادة النظر بأسس تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على التأكد من مدى التزام الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وإنما تركز على نحو أكبر على محاسبة الموظف عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية.

• ضرورة وجود آليات وإجراءات معتمدة معلنة وواضحة لتقييم الأداء، وانتهاج سياسة علنية تقديرات تقييم الأداء، ووضع نظم كفيلة بمعالجة تظلمات العاملين بكل جدية وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بنظام تقييم الأداء، وبالتالي تعزيز مفهوم الشفافية.

• ضرورة حصول الرؤساء المباشرين على دورات كافية في مجال تقييم أداء العاملين، لما تتطلبه هذه المهمة من إجراء التدريب بصفة مستمرة، لتمكينهم من التقييم بصورة علمية وعملية، والتعرف على الطرق المناسبة لحل المشاكل التي تواجههم أثناء عملية التقييم.

- أهمية وجود برامج توعية مختلفة تتعلق بنظام تقييم الأداء توجه لجميع الموظفين دون استثناء، مع مراعاة الأخذ بعين الاعتبار استمرارية هذه البرامج، والاهتمام بشكل أكبر بالموظفين الجدد.
- تصميم نظام داخلي كفاء لتقييم أداء الموظفين، وربط نتائج التقييم مباشرة بالحوافز المالية والمعنوية، والترفيعات، والعلاوات، والرواتب.
- تعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتوظيفها جدياً لبناء الثقة بينهم، لما لذلك من أثر على فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث يساهم ذلك في توفير معلومات أساسية وضرورية عن تقدم الموظف، وتطوره في إنجاز العمل، كما أنه يزود الرؤساء بمعلومات مفيدة وحقيقية عن معوقات تحقيق أهداف تقييم الأداء الوظيفي وكيفية تلاشيها.

## 5.4 بحوث مستقبلية:

يفتقر ميدان البحث إلى مثل الدراسة الحالية والتي تتعلق بالشفافية والنزاهة، من هنا ومن أجل بيئة بحثية أفضل، يقترح الباحث عدداً من الأبحاث ذات الصلة من أجل إثراء هذا المجال محلياً وعربياً ودولياً:

1. تقييم شفافية إجراءات التوظيف والتعيين بدائرة الموارد البشرية في الأونروا.
2. درجة ممارسة الشفافية في إجراءات عمل دائرة المشتريات بالأونروا.
3. دراسة أثر العوامل التنظيمية على واقع تطبيق الشفافية في المنظمات الدولية.
4. دراسة اثر ثقافة المؤسسة على تبني مفهوم الشفافية.
5. أثر ممارسة الشفافية في الحد من الفساد الإداري في المنظمات الدولية.
6. مدى تطبيق إجراءات المساءلة في المنظمات الدولية وأثرها على الأداء المؤسسي.
7. المساءلة الإدارية ومعوقات تطبيقها.
8. واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية.
9. إجراء دراسات عن الشفافية ودرجة ممارستها وواقع تطبيقها في المؤسسات الخاصة والعامة التي تقدم الخدمات.
10. درجة توفر الشفافية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها.
11. تقييم مدى شفافية هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية من وجهة نظر المواطنين.
12. مدى شفافية الجمعيات الخيرية في تقديم المساعدات الخيرية من وجهة نظر المستفيدين منها.
13. واقع تطبيق معايير الشفافية في الوزارات الحكومية المختلفة من وجهة نظر العاملين فيها.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. الكتب العربية:

- القرآن الكريم.
- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة منظمات المجتمع المدني (دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين، والشراكة، والشفافية، والمساءلة، والقيادة، والتطوع، والتشبيك، والجودة)، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- أبو بكر ، فاتن احمد، نظم الإدارة الحديثة، منهج حديث لتحقيق الشفافية، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- اخوارشيدة، عالية خلف، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- أفندي، عطية حسين، الإدارة العامة: إطار نظري-مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002.
- الدقاق، محمد، وحسين، مصطفى، المنظمات الدولية المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
- الراشدي، علي، الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- السكارنة، بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- الشكري، علي، المنظمات الدولية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- الفتلاوي، سهيل، مبادئ المنظمات الدولية العالمية والإقليمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، الطبعة الثامنة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1999.
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار الأوائل للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- الكيلاني، سائدة، سكجها، باسم، نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
- اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.



- اللوزي، موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- عبدالحميد، محمد، **قانون المنظمات الدولية**، الطبعة التاسعة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- فورسايت، باتريك، **أصول إعداد التقارير**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
- فوزي، سامح، **المساءلة والشفافية: إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير**، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1999.
- مؤلفون، **نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد**، مركز الدراسات اللبناني ومنظمة الشفافية الدولية، بيروت، 2005.
- منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، **دليل البرلماني العربي لتفعيل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**، بدارو، بيروت، 2008.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد**، مصر الجديد، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010.
- 2. **الرسائل والدراسات العلمية:**
  - أبو النادي، مرام فؤاد، "تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2001.
  - أبو حماد، ناهض محمود، "التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010م (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
  - أبو سمك، أحمد علي، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
  - أبو عياش، عياش إسماعيل أحمد، "تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2000.
  - أبو كريم، أحمد فتحي، "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.

- أبو ماضي، خالد ماضي، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- أبو هذاف، ماجد، " تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- أرتيمة، ماجدة، " شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم - دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2005.
- الحجار، رائد، " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور، جامعة الأقصى، غزة، 2003.
- الجديلي، محمد، "دور الموازنات كأداة تخطيط مالي للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 .
- الحربي، نيفين حامد، "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011.
- الديب، سامر كمال حامد، "مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- الحسنات، يسرى، "واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها"، رسالة غير منشورة-معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- الخرشة، ياسين كاسب، "مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2001.
- الرقب، محمد أحمد سلمان، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- الشمري، سالم بن مبارك، "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

- الطشة، غنيم حمود، "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2007.
- العالول، عبد الماجد شحدة خليل، "تقييم الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- العمري، مشرف بن علي عبدالله، "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، 2012.
- بدر، رشاد محمود، "اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- برغوث، غادة طالب، "تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركات خلال المرحلة من (2008-2012م)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- حرب، نعيمة محمد، "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- دعبس، منال فؤاد، "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.
- دلول، هبة حسن، "تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثيره على استمرارية التمويل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- زيادة، فهد نعمان، "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- سعيد، نادر، وعبدالمجيد، أيمن، "البنى المؤسسية في مخيمات اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة"، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، رام الله، 2000.
- شاهين، سمر، "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- عميرة، عدنان، "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

- عياش، يوسف حسن حامد، "مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في غزة في ضوء معايير المراجعة الدولية"، بحث ماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
  - قرداغي، كاوه محمد فرج، "أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري-دراسة تحليلية-إقليم كردستان"، بحث غير منشور، اربيل، 2011.
  - كاظم، صالح حسن، "تعارض المصالح"، بحث غير منشور، دائرة الشؤون القانونية، بغداد، العراق، 2010.
  - مرزوق، ابتسام، "فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
- 3. الدوريات والمجلات العلمية:**
- الحربي، محمد بن محمد أحمد، درجة الالتزام بممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 6، جامعة الملك سعود، يوليو 2012 .
  - الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد عمر، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد الأول، ص63-94، 2010.
  - الطوخي، سامي، الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول، يناير، 2002.
  - الغالبي، طاهر محسن منصور ، والعامري، صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، 2001.
  - محمود، أسيل هادي، أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71، ص70-86، 2008.
  - منصور، كمال، المنظمات غير الحكومية ودورها في عولمة النشاط الخيري والتطوعي، مجلة الجنود، مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد 30، 2006.
- 4. منشورات، ومؤتمرات وأوراق عمل:**
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، استطلاع الرأي العام حول أوضاع المنظمات الأهلية الفلسطينية، رام الله، فلسطين، حزيران، 2006.

- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، مدونة الأخلاقيات والقواعد السلوكية الخاصة بالشفافية والمساءلة في العمل الأهلي الفلسطيني، مشروع نزاهة-بالتعاون مع كونراد أديناور والإتحاد الأوروبي، الطبعة الأولى، 2010.
- أبو طه، سهيل، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها، ومعاييرها، وأثرها على الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
- أسيدون، سيون، مدخل متعدد الأطراف لتقوية النزاهة الإدارية ومحاربة الفساد الإداري، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.
- الساعاتي، سامية حسن، الخوف الوظيفي كمعوق في سبيل تحسين الإنتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية، في : سعيد يس عامر (محرر) المؤتمر السنوي الثالث، إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال المنعقد في القاهرة، 1993، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، 2003.
- الشيخ، علي، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها، ومعاييرها، وأثرها على الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
- العضيلة، محمد، الشفافية ومكافحة الفساد، مؤتمر نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
- العموري ياسر وعلاونة، محمود، تقييم الالتزام بالتدابير الوقائية في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان ومنظمة الشفافية الدولية، الطبعة الأولى، 2010.
- العموش، باسم، السياسات الحكومية والشفافية، مؤتمر نحو شفافية أردنية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
- المؤقت، فاطمة وآخرون، مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسات تقييميه، القدس، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، الطبعة الأولى، 2007.
- المصري، طاهر، الشفافية والاستثمار في الأردن، مؤتمر نحو شفافية أردنية، ، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
- برتوك، جانوس، النجاحات والاختافات في برامج مكافحة الفساد :دروس مستفادة من التجارب العالمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.

- بينو، سميح، المسؤولية العامة والمساءلة، تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة"، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
- جاسر، سائد، وعواشرة، فائد، النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، الطبعة الأولى، رام الله، 2010.
- جلور، إيلانور استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإدارية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي -القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.
- جلور، إيلانور، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية- منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.
- الخرابشة، عبد، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها، ومعاييرها، وأثرها على الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
- خير الله، داوود، الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
- سليمان، شيبوط وسبخاوي، محمد، مكافحة الفساد الاقتصادي من منظور إسلامي، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والاقتصاد الإسلامي، الواقع.. ورهانات المستقبل، الجزائر، 2011.
- شبات جلال، والكفارنة، وفاء، الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في الحد من نسبة الفقر والبطالة في قطاع غزة-من وجهة نظر مديري شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، مؤتمر رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- عاشور، أحمد صقر، "النجاحات والاختافات في برامج محاربة الفساد : دروس مستفادة من التجارب العالمية"، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية- منظور استراتيجي -القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.
- عامر ، سعيد يس، الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فعالية، في : سعيد يس عامر (محرر) المؤتمر السنوي الثالث، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال المنعقد في القاهرة، 1993، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، 2003.

- عليان، عبد الله، وجرار، أماني، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها، ومعاييرها، وأثرها على الخدمة المدنية: تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية، والمساءلة، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
  - كوستانيني، جيان فرانسيسكو، وآخرون، "دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية-التقرير النهائي"، منظمة SOGES، الاتحاد الأوروبي، 2011.
  - مركز بيسان للبحوث والإنماء، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، رام الله، فلسطين، 2002.
  - منصور، يوسف، الاستثمار والشفافية في الأردن، مؤتمر نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
  - ميغيل، شلوس، محاربة الفساد من أجل التنمية، مؤتمر نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
  - نافعة، حسن، دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
  - هوفماستر، البرت، بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.
  - هيئة مكافحة الفساد، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2012-2014، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2012.
  - هيز، روزلين، وآلندورف، ماري لويس، وديبيري، ستيفاني، منع الفساد في العمليات الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية وآخرون، وكالات، 2008.
5. منشورات الالكترونية:
- إبراهيم يحيى عبد الحميد وآخرون، الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، 2004، متاح في: <http://www.ktaby.com/book-onebook-3075.html>
  - الطوخي، سامي، الشفافية في الحكومة: الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري تطوير المنظمات، 2009/09/30، متاح في: <http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts>
  - النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، متاح في: [www.aman-palestine.org/documents/ngos](http://www.aman-palestine.org/documents/ngos)
  - برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) متاح في: <http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.aspx>

- جهاز المراجعة المالية، اللجنة الشعبية لجهاز مفهوم الشفافية والمساءلة ودور الأجهزة العليا للرقابة، 2009، متاح في:

<http://www.jolba.com.ec/wp-content/plugins/index.htm>

- سياسة الهيئة الحكومية الدولية (IPCC) -برنامج الأمم المتحدة للبيئة، والمتعلقة بتضارب المصالح، متاح في:

[http://www.ipcc.ch/pdf/ipcc-principles/ipcc\\_principles\\_arabic/ipcc-conflict-of-interest\\_ar.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/ipcc-principles/ipcc_principles_arabic/ipcc-conflict-of-interest_ar.pdf)

- واقع التعليم العالي في فلسطين، أرقام وإحصاءات، وزارة التربية والتعليم العالي 2010/2009 متاح في:

[www.mohe.gov.ps](http://www.mohe.gov.ps)

- عبد الهادي، عزت، "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية-ورقة مفاهيم"، مركز بيسان للبحوث والإثراء، رام الله، فلسطين، نيسان 2004 . متاح في:

[http://www.pnic.gov.ps/arabic/ngos/derasat/derasat\\_1.html](http://www.pnic.gov.ps/arabic/ngos/derasat/derasat_1.html)

## 6. مواقع الانترنت:

- الموقع الإلكتروني لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا): [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)
- الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة: [www.un.org](http://www.un.org)
- الموقع الإلكتروني لمنظمة الشفافية الدولية: [www.transparency-international.org](http://www.transparency-international.org)
- الموقع الإلكتروني لمنظمة أمان: [www.aman-palestine.org](http://www.aman-palestine.org)

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

### 1. English Dictionaries:

- **Longman Business English Dictionary**, Pearson Education Limited, England, 2009.
- **The Macmillan compact Encyclopedia**, Alan Isaacs, London: Bloomsbury Publishing Company, 1995.

### 2. Books

- Breton, Albert et al, **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing Limited, Britain &USA, 2007.
- Fung, at al, **Full Disclosure: The perils and Promise of Transparency**, 1<sup>st</sup> Edition, Cambridge University Press, Britain, 2007.
- Fung, at al, **Full Disclosure: The perils and Promise of Transparency**, 1<sup>st</sup> Edition, Cambridge University Press, Britain, 2007.
- Garsten, Christina & Montoya Lindh de, **Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision**, Edward Elgar Publishing limited, Britain, 2008.



- Kopits, George & Carig Jon, **Transparency in Government Operations**, International Monetary Fund, Washington, USA, 1998.
- Leon C. Megginson, Donald C. Mostey & Paul H. Pietri, **Management Concepts & Applications**, Row Publishers, 3<sup>rd</sup> edition, 1989.
- Mcshane, Steven L & Vonglinow, Mary Ann, **Organizational Behavior**, 2<sup>nd</sup> Edition, Poston: McGraw hill Higher Education, 2000.
- Oliver, Richard W., **What is Transparency**, The McGraw- Hill Companies, Inc, USA, 2004.

### 3. Thesis, dissertation, articles, and Conferences papers:

- Al-Ramlawi, Fares, "**Impact of International Funding Organizations on Building the Financial Management Capacity of NGOs Working in Gaza**", Master Thesis, Islamic University, Gaza, 2012.
- Fairbanks, Jenille, **Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators**, a Master Thesis, Brigham Young University, 2005.
- Fung, Archon, Graham, Mary NMI and Weil, David, "**The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Policies Sustainable?**", Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2004.
- Gheragari, Kori, **Investigating Transparency In Government of Canada Citizen-Focused Communications**, a Master Thesis, University of Ottawa, 2012.
- Meyer, Paul, "**The Truth about Transparency**", Electronic Version, The Center for Association Leadership, Washington, USA, 2003, Available at: [www.Asaecenter.org](http://www.Asaecenter.org).
- Etherington, Stuart, **Accountability & Transparency**, Electronic Version National Council for Voluntary Organization, UK, 2004, Available at: [www.ncvo.org.uk](http://www.ncvo.org.uk).
- Ketchum .T., **Managing in a Complex Environment**, Western Economic Diversification Canada, Canada, 2002, Electronic Version, Available at : <http://www.wd-deo.gc.ca/eng/home.asp>.
- Indiana State Personnel Department, **Performance Management**, Indiana, USA, 2012, Electronic Version, Available at: <http://www.in.gov/spd/index.htm>.
- Qita, Abeer, "**The Effect of USAID Funding in Developing the Palestinian Community- From Palestinian Non-governmental Organizations perspective Case Study: Gaza Strip**", Master Thesis, Islamic University, Gaza, 2009.

- United Nations, “**The Palestinian war-torn economy :Aid, Development and State Formation**”, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD),New York and Geneva, 2006.

#### **4. Periodicals:**

- Balkin , Jack M, **Cultural Software : A Theory of Ideology** . New Haven: Yale University press, 1998.

- Berggren, Erik and Bernshteyn, Rob, **Organizational Transparency Drives Company Performance, Journal of Management Development**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26, No. 5, California, USA, 2007.

- Chi, Li-Chiu, **Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market**, National Formosa University, Elsevier, Science Direct, 2009.

- Christina Drew, **Transparency- Considerations for PPGIS Research and Development**, URISA Journal, Vol. 15, APA I: pp 73-78, 2003.

- Christensen, Lars Thoger, **Corporate Communication: The Challenge of Transparency**, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7, No. 3, P.P 162-168, MCB UP Limited & Emerald Group Publishing Limited, 2002.

- Crumpton, Michael A.,ch, **The Value of Transparency**, University of North Carolina, Greensboro, North Carolina, The Bottom Line: managing Library Finance, Vol. 24, No.2, P.P 125-128, USA, Emerald Group Publishing limited, 2011.

- Damodaran, Aswath, **Information transparency and valuation: can you value what you cannot see?**, Stern School of Business, New York University, New York, Managerial Finance, Vol. 33, No. 11, P.P 877-892, USA, Emerald Group Publishing limited, 2007.

- Denisi ,A.S and Stevens, Profiles of Performance evaluations and personal decisions, **Academy of management Journal**, Vol. 24 ,No.3, 1981.

- Galetzka, Mirjam et al., **Transparency and performance communication: a case study of Dutch Railways**, University of Twente, Enschede, Corporate Communication: An International Journal, The Netherlands, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13, No. 4, P.P 433-447, 2008.

- Grigorescu, Valentin, **Transparency And The Impact of International Organizations on Democratic Consolidation**, DAI - A63/10, p.3719.

- Hung, Humphry and Wong, Y.H., **Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of e-services**, Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong, Volume 23, No. 3, 2009.

- Huque, Ahmed Shafique, **Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms** , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, P.P.59-74, 2011.
- Lidsky , David, **Transparency : It's Not Just For Shrink Wrap Anymore** , Fast Company , 10859241 ,Issue 90, 2005 .
- Michelman, Paul, **How Much Information Can you Really Share?**, Harvard management up date, Vol. 9, No. 11, USA, 2004.
- Neyland, D, **Achieving Transparency: The Visible, Invisible and Divisible**, Academic Accountability, Vol. 14, No. 4 : pp 499-516, 2007.
- Norman, Steven M. et al, **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness**, Leadership Quarterly 21, University of Nebraska, United States, Elsevier, 2010.
- Rawlins, Brad, **Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency**, Journal of Public Relations Research, Vol. 21, No. 1: pp. 71-99, 2009.
- Seyoum, Belay & Manyak, Terrell G., **The impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries**, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, Florida, USA, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5, No. 3, P.P 187-206, 2009.
- Slujis, Jasper P. et al., **Transparency regulation in broadband markets: Lessons from experimental research**, Telecommunications Policy, Tilburg Law and Economics Center, Tilburg University, The Netherlands, Elsevier Ltd., Vol. 35, P.P 592-602, 2011.
- Svensson, Goran, **Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions**, Oslo School of management, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No.2, P.P 118-133, Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway, 2007.
- United States General Accounting Office, **Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships**, USA, 2005.
- **UNRWA Publications, Directives, and Annual Reports. Years (2006-2013).**
  - 5. **Training Courses & Workshops:**
    - Ethics Office, **UNRWA Ethics E-Learning Program**, Training Course, UNRWA, Amman, 2013.

- Green Wood, and Stonington, Dan, “**Defining Transparency: Expectations and Obstacles**”, Industry Roundtable Workshop, Global Environmental Management Initiative (GEMI), Washington, USA, 2003.

## الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين للبحث.

ملحق رقم (2): الاستبانة الأولية للبحث قبل التحكيم.

ملحق رقم (3): الاستبانة النهائية للبحث بعد التحكيم "تم توزيعها على عينة الدراسة".

## ملحق رقم (1)

### قائمة المحكمين لاستبانة البحث

م	الاسم	الصفة
1.	أ.د. ماجد الفراء.	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
2.	أ.د. حمدي زعرب.	نائب عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
3.	د. سمير صافي.	رئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية/الاقتصاد والإحصاء التطبيقي - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
4.	د. ياسر الشرفا.	نائب رئيس قسم إدارة الأعمال/العلوم المالية والمصرفية - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
5.	د. أكرم سمور.	محاضر بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
6.	د. خليل حجاج.	محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر.
7.	د. نهية التلباني.	محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر.
8.	أ. إبراهيم الهابيل.	مدير قسم إدارة تنمية الموارد البشرية - الأونروا.
9.	أ. ضياء الشطلي.	مدير خدمات الموارد البشرية - الأونروا.
10.	أ. بكر التركماني.	المستشار القانوني لمؤسسة أمان في قطاع غزة.

## ملحق رقم (2): الاستبانة الأولية

"بسم الله الرحمن الرحيم"



الجامعة الإسلامية - غزة.  
عمادة الدراسات العليا.  
كلية التجارة.  
قسم إدارة الأعمال.

الأخ الكريم / الأخت الكريمة،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### "واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة". دراسة حالة: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة "UNRWA".

ونظراً لأهمية الشفافية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يُؤمل انتهاجها الرقي بإجراءات العمل في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث تهدف الاستبانة إلى تسليط الضوء على واقع التطبيق للشفافية، وستكون الأونروا دراسة حالة لما لها من دور تنموي وإغاثي كبير، ومؤثر في حياة السكان في قطاع غزة. علماً بأن هذا البحث سيكون بحثاً أكاديمياً تكملياً لنيل درجة الماجستير في: "إدارة الأعمال" من "الجامعة الإسلامية بغزة".  
إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة، وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والفائدة لما فيه مصلحة لمنظمات المجتمع بإذن الله تعالى، علماً بأن هذه البيانات يُراعى فيها السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

**مفهوم الشفافية:** "مبدأ يدخل في جميع ممارسات المنظمة وأنشطتها، ومنهاج منظم من أجل عملية التطوير الإداري، ويُركز على وضوح المعلومات، والقوانين، والتشريعات التي تعتمدها المنظمة في عملها وانسجامها مع بعضها البعض، والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل وسهولة الإجراءات التنفيذية، وبساطتها وعدم تعقيدها، والنزاهة في تنفيذها، والحد من الفساد فيها في ظل بيئة تنظيمية يسودها الثقة والتمكين، إضافة إلى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي تخص المنظمة بين المستوى المقبول لدى المنظمة، وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة مع سهولة الوصول إليها بحث تكون متاحة للجميع"، و باختصار الشفافية هي: "العمل في بيت من زجاج".

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث/ محمود صبري أبو حبيب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:	( ) ذكر.	( ) أنثى.
2. العمر:	( ) 20-أقل من 30 سنة.	( ) 30-أقل من 40 سنة.
	( ) 40-أقل من 50 سنة.	( ) 50 سنة فأكثر.
3. التحصيل العلمي:	( ) دبلوم فما دون.	( ) بكالوريوس.
	( ) ماجستير.	( ) دكتوراة.
4. عدد سنوات العمل في الأونروا (الخدمة):	( ) 1-أقل من 5 سنوات.	( ) 5-أقل من 10 سنوات.
	( ) 15 سنة فأكثر.	( ) 10-أقل من 15 سنة.
5. القسم:	( ) التوريدات.	( ) المشتريات
	( ) التسجيلات والخدمات الاجتماعية.	( ) المالية.
	( ) الصحة.	( ) التمويل الصغير
	( ) إدارة المعلومات والبيانات.	( ) الإعلام.
	( ) (DUO Office).	( ) وحدة M& E.
	( ) الصحة النفسية.	( ) البنى التحتية وتطوير المخيمات.
6. المستوى الإداري:	( ) مدير/رئيس قسم.	( ) نائب/مساعد مدير.
	( ) مساعد إداري/ كاتب.	( ) موظف دون إشراف.
8. الدرجة الوظيفية:	( ) 1-5.	( ) 6-10.
	( ) 11-15.	( ) 16-20.
7. الحالة الاجتماعية:	( ) متزوج.	( ) أعزب.
8. الدورات التدريبية في مجالات (الشفافية-المساءلة-النزاهة-الإصلاح الإداري- الفساد الإداري- أخلاقيات العمل).	( ) لم أشرك.	( ) دورة واحدة.
	( ) ( ) دورتين.	( ) ثلاث دورات فأكثر.

الجزء الثاني: واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا:

ملاحظة: الرجاء القيام بتقييم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية، بحيث يكون التقييم من (1 - 10)، علماً بأن القيمة (10) تعتبر الأكثر موافقة وتأثيراً، والقيمة (1) تعتبر الأقل موافقة وتأثيراً.

م	البند	(10-1)
1.	تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين.	
2.	تطبق الأونروا المشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية من خلال الكشف عن المعلومات، والأرقام، والخطط للعاملين.	
3.	تتبنى الأونروا أسس ومبادئ واضحة في تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة سير العمل.	
4.	تمنع الإدارة الفساد في الإجراءات الإدارية والمالية بكل الطرق الممكنة.	
5.	توفر المنظمة وثائق حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها للجمهور.	
6.	توجد في المنظمة سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين.	
7.	يوجد في المنظمة نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.	
8.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين لديها.	
9.	تتواصل الإدارة مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة في كل الاتجاهات.	



## الجزء الثالث: مجالات الشفافية:

### 1. التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف):

م	البند	(10-1)
1.	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها.	
2.	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في زيادة أشكال الجرائم الإدارية والمالية في الأونروا.	
3.	تضع الأونروا تدابير إلزامية وإجرائية تؤدي لمنع ومكافحة الفساد.	
4.	تتعاون الأونروا مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها.	
5.	تعمل الأونروا على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.	
6.	تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح.	
7.	تضع الأونروا آليات تسهل على الموظفين من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد، والقائمين عليها.	
8.	تمنع الأونروا إساءة استخدام الامتيازات التي تمنحها لها السلطات المحلية أو الدولية من أجل تسهيل أعمالها.	
9.	لدى الأونروا نظاماً داخلياً للرقابة والإشراف على الأنشطة المالية لجميع الأقسام، وبوجه خاص الدائرة المالية.	
10.	تخصص الأونروا بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة عملها.	

### 2. الإفصاح عن تضارب المصالح:

مفهوم تضارب المصالح: "وجود وضع تتضارب فيه مهام الوظيفة، والمصالح الخاصة للموظف، وضع يكون فيه لدى الموظف في المنظمة إمكانية للحصول على منفعة خاصة تؤثر بشكل سلبي على أدائه لمهام منصبه، صلاحياته، أو وضع يمكنه من اتخاذ قرار، أو المشاركة في قرار بشأن عام متأثراً بمصالح خاصة".

م	البند	(10-1)
1.	تضع الأونروا تعريفات وجوانب قانونية واضحة ومحددة، وسياسات وإجراءات فاعلة من أجل تحديد التجاوزات الخاصة بتنظيم موضوع تضارب المصالح.	
2.	تضع الأونروا آليات واضحة لتسجيل الهدايا، والإكراميات، والمزايا، بما لا يؤثر على حيادية أو نزاهة الموظفين في أداء واجباتهم وأعمالهم.	
3.	توجد جهة مختصة بالأونروا مهمتها الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب مصالح.	
4.	تطلب الأونروا من موظفيها إقرار الذمة المالية، والإشهار عن مصالحهم.	
5.	توجد هناك لوائح، وإجراءات معلنة على الجزاءات في حال وجود تضارب في المصالح، ولم يتم الشخص المعني بالإبلاغ، والإفصاح عنها.	

6.	تضع الأونروا مدونة لسلوك الموظفين لديها، وتطلب منهم التوقيع عليها، حيث تركز فيها على تجنب تضارب المصالح في أعمالهم ومسئولياتهم.
7.	تمنع الأونروا قبول الإكراميات والرشاوى من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين.
8.	تقدم الأونروا حوافز مادية، ومعنوية تحمي الموظفين من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة.
9.	تكاسل وتباطئ موظفي الأونروا في أداء المهمات الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المنتفعين لطلب الوساطة.

### 3. شفافية التقارير الإدارية والمالية:

م	البند	(10-1)
1.	تقوم الأونروا بنشر تقاريرها الإدارية والمالية عبر موقعها الإلكتروني.	
2.	تتشر الأونروا تقاريرها المالية متضمنة مصادر التمويل، وكيفية إدارتها، وكيفية صرفها.	
3.	يُعتبر قيام الأونروا بعملية نشر التقارير الإدارية والمالية لها من المؤشرات الهامة لنزاهة وشفافية الأونروا.	
4.	تتوفر لدى الأونروا تقارير حول أهدافها، وفلسفة عملها، وبرامجها، وهذه التقارير منشورة ومتاحة الوصول للجميع.	
5.	تعدّ وتنتشر الأونروا تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية على حد سواء.	
6.	تقوم جهات مختصة بالرقابة والمتابعة للتقارير التي تنتشرها الأونروا.	
7.	تستخدم الأونروا التقارير الإدارية والمالية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يحدد نواحي القصور والضعف ومقترحات للتطوير ومعالجة الانحرافات.	
8.	تنتشر الأونروا تقارير على مستوى عالي من المصداقية، والدقة، وبتفصيلات واضحة ودقيقة، وفي التوقيت المناسب.	
9.	يتم إعداد التقارير الإدارية والمالية وفقاً لاحتياجات إدارة، وأقسام، ودوائر الأونروا، ووفقاً لمتطلبات الجهات المضيفة، ومتطلبات الجهات المانحة.	
10.	توجد لدى الأونروا آليات لتلقي الملاحظات والتعليقات من أصحاب المصالح حول التقارير التي تنتشرها.	

### 4. نمط القيادة والإدارة:

م	البند	(10-1)
1.	تعترف الإدارة بالأونروا بالأخطاء مهما كان المستوى الإداري.	
2.	تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤديهم بأعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة.	
3.	تسعى الإدارة إلى جعل الوظائف ذات مهام متنوعة، وليست روتينية، وذات استقلالية أكثر، وتحكم مناسب، وذات مستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية.	
4.	تحافظ الإدارة على مساندة الموظفين وتمكينهم، وتطوير استراتيجياتهم وتشركهم في أخبار	

	الأونروا وبياناتها، وعلى إبداء الرأي.
5.	تتبع الإدارة النمط القيادي الاجتماعي الذي يركز على أداء العمل، وفي نفس الوقت يهتم بالموظفين وشؤونهم.
6.	تستخدم الإدارة مدخل الإدارة المفتوحة التي تسعى لتحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف الموظفين بأهداف الأونروا.
7.	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم، كما تجيب على استفساراتهم بكل سلاسة، من خلال نظم اتصال فعالة وسلسة مع كافة الموظفين.
8.	تولي الإدارة اهتمامها بكل الموظفين دون تفریق.
9.	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الموظفين، واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.
10.	تشجع الإدارة الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة.

### 5. نظم الرقابة الإدارية:

م	البند
(10-1)	
1.	تقوم الأونروا بعملية الرقابة الإدارية بأنواعها الثلاثة (سابقة التنفيذ، المتزامنة، اللاحقة) أثناء قيامها بتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها، أو تقديم خدماتها.
2.	تعمل الأونروا على تثقيف وتوعية الموظفين، والمنتهجين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية.
3.	تعمل الأونروا على التأكد من التزام كافة إداراتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة.
4.	تقوم الأونروا بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخلها بناءً على الخطة السنوية المقترحة من الإدارة وفقاً للإجراءات الرقابية المتبعة لديها.
5.	يشترك الموظفون، والمديرون، والقادة، وجميع العاملين في تكوين وإعداد النظام الرقابي بحيث تتماشى مع احتياجات الأونروا والعاملين فيها، ولتبعث الاعتبارات الإنسانية.
6.	تدعم النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية.
7.	تعتمد الأونروا هيئة رقابية داخلية وخارجية لها كافة الصلاحيات الضرورية، وتقدم تقاريرها بشكل دوري.
8.	تعمل الأونروا على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على دعم أنظمتها وأجهزتها الرقابية، وعملياتها الرقابية بشكل دوري.
9.	تتوفر في إدارة الأونروا الملاحظة والمشاهدة الشخصية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية للتعرف على طريقة أداء الأعمال، وتصحيح الأخطاء، والانحرافات فور وقوعها.
10.	تستخدم إدارة الأونروا الشكاوى والتظلمات كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يكشف الكثير من الانحرافات، والتصرفات السلبية غير التقليدية التي قد يمارسها الرؤساء.
11.	تستخدم إدارة الأونروا الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية.

## 6. تقييم الأداء:

م	البند	(10-1)
1.	تُتاح لي كموظف في الأونروا فرصة المشاركة في وضع معايير الأداء والخطط التي سيتم على أساسها قياس أدائي وتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.	
2.	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في الأونروا، بحيث يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.	
3.	يُطلع الرئيس المرووس على الجوانب الإيجابية، والسلبية في مستوى الأداء بصورة منتظمة.	
4.	توجد إجراءات محددة وواضحة لمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع خطط الإدارات أو الدوائر التي أعمل بها كموظف في الأونروا.	
5.	وجود تقييم معلن يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة	
6.	يوجد لدى موظف الأونروا قناعة بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.	
7.	تعتبر عناصر التقييم لجميع الفئات الوظيفية غير واضحة، حيث أن نموذج التقييم موحد في الأونروا.	
8.	يوجد ضعف في قدرة بعض الرؤساء في الأونروا على تقييم أداء مرؤوسيه.	
9.	يعتبر التحيز الشخصي، والانطباع الأول، وتأثير الهالة من مشاكل تقييم الأداء في الأونروا.	

تم بحمد الله،، مع خالص الشكر والتقدير لسيادتكم،،

## ملحق رقم (3): الاستبانة النهائية.

"بسم الله الرحمن الرحيم"



الجامعة الإسلامية - غزة.  
عمادة الدراسات العليا.  
كلية التجارة.  
قسم إدارة الأعمال.

الأخ الكريم / الأخت الكريمة،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### "واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة". دراسة حالة: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة "UNRWA".

ونظراً لأهمية الشفافية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يُؤمل انتهاجها الرقي بإجراءات العمل في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث تهدف الاستبانة إلى تسليط الضوء على واقع التطبيق للشفافية، وستكون الأونروا دراسة حالة لما لها من دور تنموي وإغاثي كبير، ومؤثر في حياة السكان في قطاع غزة. علماً بأن هذا البحث سيكون بحثاً أكاديمياً تكميلياً لنيل درجة الماجستير في: "إدارة الأعمال" من "الجامعة الإسلامية بغزة".

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة، وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والفائدة لما فيه مصلحة لمنظمات المجتمع بإذن الله تعالى، علماً بأن هذه البيانات يُراعى فيها السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

**مفهوم الشفافية:** "مبدأ يدخل في جميع ممارسات المنظمة وأنشطتها، ومنهاج منظم من أجل عملية التطوير الإداري، ويُركز على وضوح المعلومات، والقوانين، والتشريعات التي تعتمد عليها المنظمة في عملها وانسجامها مع بعضها البعض، والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل وسهولة الإجراءات التنفيذية، وبساطتها وعدم تعقيدها، والنزاهة في تنفيذها، والحد من الفساد فيها في ظل بيئة تنظيمية يسودها الثقة والتمكين، إضافة إلى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي تخص المنظمة بين المستوى المقبول لدى المنظمة، وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة مع سهولة الوصول إليها بحث تكون متاحة للجميع"، و باختصار الشفافية هي: "العمل في بيت من زجاج".

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث/ محمود صبري أبو حبيب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ( ) ذكر. ( ) أنثى.		
2. العمر: ( ) 20- أقل من 30 سنة. ( ) 30- أقل من 40 سنة.	( ) 40- أقل من 50 سنة.	( ) 50 سنة فأكثر.
3. التحصيل العلمي: ( ) دبلوم فما دون. ( ) بكالوريوس. ( ) ماجستير. ( ) دكتوراة.		
4. عدد سنوات العمل في الأونروا (الخدمة): ( ) 1- أقل من 5 سنوات. ( ) 5- أقل من 10 سنوات. ( ) 10- أقل من 15 سنة.	( ) 15 سنة فأكثر.	
5. القسم: ( ) التوريدات. ( ) المشتريات. ( ) القوى البشرية. ( ) التسجيلات والخدمات الاجتماعية. ( ) المالية. ( ) التعليم. ( ) الصحة. ( ) التمويل الصغير. ( ) دعم النوع الاجتماعي. ( ) إدارة المعلومات والبيانات. ( ) الإعلام. ( ) إدارة المشاريع. ( ) الصحة النفسية. ( ) البنى التحتية وتطوير المخيمات. ( ) O.S.O. ( ) وحدة M& E.		
6. المستوى الإداري: ( ) مدير/رئيس قسم. ( ) نائب/مساعد مدير. ( ) مشرف. ( ) مساعد إداري / كاتب. ( ) موظف دون إشراف. ( ) أخرى.....		
7. الدرجة الوظيفية: ( ) 6-10. ( ) 11-15. ( ) 16-20.		
8. الدورات التدريبية في مجالات (الشفافية-المساءلة-النزاهة-الإصلاح الإداري- الفساد الإداري- أخلاقيات العمل). ( ) لم أشارك. ( ) دورة واحدة. ( ) دورتين. ( ) ثلاث دورات فأكثر.		

الجزء الثاني: واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا:

ملاحظة: الرجاء القيام بتقييم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية، بحيث يكون التقييم من (1 - 10)، علماً بأن القيمة (10) تعتبر الأكثر موافقة وتأثيراً، والقيمة (1) تعتبر الأقل موافقة وتأثيراً.

م	البند	(10-1)
10.	تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين.	
11.	تطبق الأونروا المشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية من خلال الكشف عن المعلومات، والأرقام، والخطط للعاملين.	
12.	تتبنى الأونروا أسس ومبادئ واضحة في تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة سير العمل.	
13.	تمنع الإدارة الفساد في الإجراءات الإدارية والمالية بكل الطرق الممكنة.	
14.	توفر المنظمة وثائق حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها للجمهور.	
15.	توجد في المنظمة سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين.	
16.	يوجد في المنظمة نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.	
17.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين لديها.	
18.	تتواصل الإدارة مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة في كل الاتجاهات.	

## 7. التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف):

م	البند	(10-1)
11	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها.	
12	تتعاون الأونروا مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها.	
13	تعمل الأونروا على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.	
14	تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح.	
15	تضع الأونروا آليات تسهل على الموظفين من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد، والقائمين عليها.	
16	تخصص الأونروا بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة عملها.	

## 8. الإفصاح عن تضارب المصالح:

مفهوم تضارب المصالح: "وجود وضع تتضارب فيه مهام الوظيفة، والمصالح الخاصة للموظف، وضع يكون فيه لدى الموظف في المنظمة إمكانية للحصول على منفعة خاصة تؤثر بشكل سلبي على أدائه لمهام منصبه، صلاحياته، أو وضع يمكنه من اتخاذ قرار، أو المشاركة في قرار بشأن عام متأثراً بمصالح خاصة".

م	البند	(10-1)
10	تضع الأونروا تعريفات وجوانب قانونية واضحة ومحددة، وسياسات وإجراءات فاعلة من أجل تحديد التجاوزات الخاصة بتنظيم موضوع تضارب المصالح.	
11	تضع الأونروا آليات واضحة لتسجيل الهدايا، والإكراميات، والمزايا، بما لا يؤثر على حيادية أو نزاهة الموظفين في أداء واجباتهم وأعمالهم.	
12	توجد جهة مختصة بالأونروا مهمتها الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب مصالح.	
13	تطلب الأونروا من موظفيها إقرار الذمة المالية، والإشهار عن مصالحهم.	
14	توجد هناك لوائح، وإجراءات معلنه على الجزاءات في حال وجود تضارب في المصالح، ولم يتم الشخص المعني بالإبلاغ، والإفصاح عنها.	
15	تضع الأونروا مدونة لسلوك الموظفين لديها، وتطلب منهم التوقيع عليها، حيث تركز فيها على تجنب تضارب المصالح في أعمالهم ومسئولياتهم.	
16	تمنع الأونروا قبول الإكراميات والرشاوى من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين.	
17	تقدم الأونروا حوافز مادية، ومعنوية تحمي الموظفين من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة.	
18	تكاسل وتباطئ موظفي الأونروا في أداء المهمات الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المنتفعين لطلب الوساطة.	

## 9. شفافية التقارير الإدارية والمالية:

م	البند	(10-1)
11.	تقوم الأونروا بنشر تقاريرها الإدارية والمالية عبر موقعها الإلكتروني.	
12.	تنتشر الأونروا تقاريرها المالية متضمنة مصادر التمويل، وكيفية إدارتها، وكيفية صرفها.	
13.	يُعتبر قيام الأونروا بعملية نشر التقارير الإدارية والمالية لها من المؤشرات الهامة لنزاهة وشفافية الأونروا.	
14.	تتوفر لدى الأونروا تقارير حول أهدافها، وفلسفة عملها، وبرامجها، وهذه التقارير منشورة ومتاحة الوصول للجميع.	
15.	تعدّ وتنتشر الأونروا تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية على حد سواء.	
16.	تقوم جهات مختصة بالرقابة والمتابعة للتقارير التي تنتشرها الأونروا.	
17.	تستخدم الأونروا التقارير الإدارية والمالية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يحدد نواحي القصور والضعف ومقترحات للتطوير ومعالجة الانحرافات.	
18.	تنتشر الأونروا تقارير على مستوى عالي من المصداقية، والدقة، وبتفصيلات واضحة ودقيقة، وفي التوقيت المناسب.	
19.	يتم إعداد التقارير الإدارية والمالية وفقاً لاحتياجات إدارة، وأقسام، ودوائر الأونروا، ووفقاً لمتطلبات الجهات المضيفة، ومتطلبات الجهات المانحة.	
20.	توجد لدى الأونروا آليات لتلقي الملاحظات والتعليقات من أصحاب المصالح حول التقارير التي تنتشرها.	

## 10. نمط القيادة والإدارة:

م	البند	(10-1)
11.	تعترف الإدارة بالأونروا بالأخطاء مهما كان المستوى الإداري.	
12.	تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤديون أعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة.	
13.	تسعى الإدارة إلى جعل الوظائف ذات مهام متنوعة، وليست روتينية، وذات استقلالية أكثر، وتحكم مناسب، وذات مستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية.	
14.	تحافظ الإدارة على مساندة الموظفين وتمكينهم، وتطوير استراتيجياتهم وتشركهم في أخبار الأونروا وبياناتها، وعلى إبداء الرأي.	
15.	تتبع الإدارة النمط القيادي الاجتماعي الذي يركز على أداء العمل، وفي نفس الوقت يهتم بالموظفين وشؤونهم.	
16.	تستخدم الإدارة مدخل الإدارة المفتوحة التي تسعى لتحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف الموظفين بأهداف الأونروا.	
17.	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم، كما تجيب على استفساراتهم بكل سلاسة، من خلال نظم اتصال فعالة وسلسلة مع كافة الموظفين.	
18.	تولي الإدارة اهتمامها بكل الموظفين دون تفریق.	
19.	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الموظفين، واحتياجاتهم وتعمل على تلبيةها.	
20.	تشجع الإدارة الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة.	



## 11. نظم الرقابة الإدارية:

م	البند	(10-1)
12.	تقوم الأونروا بعملية الرقابة الإدارية بأنواعها الثلاثة (سابقة التنفيذ، المتزامنة، اللاحقة) أثناء قيامها بتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها، أو تقديم خدماتها.	
13.	تعمل الأونروا على تثقيف وتوعية الموظفين، والمنتهجين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية.	
14.	تعمل الأونروا على التأكد من التزام كافة إدارتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة.	
15.	تقوم الأونروا بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخلها بناءً على الخطة السنوية المقترحة من الإدارة وفقاً للإجراءات الرقابية المتبعة لديها.	
16.	يشترك الموظفون، والمديرون، والقادة، وجميع العاملين في تكوين وإعداد النظام الرقابي بحيث تتماشى مع احتياجات الأونروا والعاملين فيها، ولبعض الاعتبارات الإنسانية.	
17.	تدعم النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية.	
18.	تعتمد الأونروا هيئة رقابية داخلية وخارجية لها كافة الصلاحيات الضرورية، وتقدم تقاريرها بشكل دوري.	
19.	تعمل الأونروا على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على دعم أنظمتها وأجهزتها الرقابية، وعملياتها الرقابية بشكل دوري.	
20.	تتوفر في إدارة الأونروا الملاحظة والمشاهدة الشخصية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية للتعرف على طريقة أداء الأعمال، وتصحيح الأخطاء، والانحرافات فور وقوعها.	
21.	تستخدم إدارة الأونروا الشكاوى والتظلمات كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يكشف الكثير من الانحرافات، والتصرفات السلبية غير التقليدية التي قد يمارسها الرؤساء.	
22.	تستخدم إدارة الأونروا الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية.	

## 12. تقييم الأداء:

م	البند	(10-1)
10.	تتاح لي كموظف في الأونروا فرصة المشاركة في وضع معايير الأداء والخطط التي سيتم على أساسها قياس أدائي وتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.	
11.	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في الأونروا، بحيث يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.	
12.	يطلع الرئيس المرؤوس على الجوانب الإيجابية، والسلبية في مستوى الأداء بصورة منتظمة.	
13.	توجد إجراءات محددة وواضحة لمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع خطط الإدارات أو الدوائر التي أعمل بها كموظف في الأونروا.	
14.	وجود تقييم معنن يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة	
15.	يوجد لدى موظف الأونروا قناعة بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.	
16.	يوجد ضعف في قدرة بعض الرؤساء في الأونروا على تقييم أداء مرؤوسيه.	
17.	يعتبر التحيز الشخصي، والانطباع الأول، وتأثير الهالة من مشاكل تقييم الأداء في الأونروا.	

تم بحمد الله، مع خالص الشكر والتقدير لسيادتكم،،

(وما توفيقى إلا بالله).