

العدد (٤٣) – يوليو ٢٠٢٣ م

مجلة كلية التربية – جامعة بورسعيد

الترقيم الدولي للنسخة الالكترونية: ٢٦٨٢-٢٢٦٨

الترقيم الدولي للنسخة المطبوعة: ٥٢١٩ - ٢٠٩٠

website : <https://jftp.journals.ekb.eg> الموقع الالكتروني :

## الشفافية ضرورة إدارية

د. / علي رمضان البيومي شداد

أستاذ مشارك بكلية التربية – جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية – الخرج

تاريخ استلام البحث : ٤ / ٦ / ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول البحث : ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٣ م

البريد الالكتروني للباحث : [ali.ramadan@edu.psu.edu.eg](mailto:ali.ramadan@edu.psu.edu.eg)

DOI: JFTP-2307-1311

Faculty of Education Journal – Port Said University

Printed ISSN : 2090-5319

Vol. (43) – July2023

On Line ISSN : 2682-3268

website : <https://jftp.journals.ekb.eg/>

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للشفافية الإدارية، وأن لها مستويين، مستوى ذاتي وآخر شمولي أو خارجي، ولها أهداف واجبة التحقيق، كما أن لها أسسًا يجب مراعاتها، وشروطًا لا بد من توافرها، وأنها تقوم على مبدأ نشر و تعميم المعلومات المتعلقة بحقوق وواجبات الأفراد والخدمات التي يحق لهم القيام بها، و كيفية وآلية الحصول على هذه الحقوق، وأن العديد من المنظمات تواجه عددًا من العوائق الداخلية تحول دون تحقيق الشفافية الإدارية في الصورة المبتغاة، وأبانت الدراسة دور الشفافية في التنمية ودورها في مكافحة الفساد، وقد جاءت الدراسة في ثلاثة مطالب، المطلب الأول: الشفافية المفهوم والشروط والأسس والأهداف، والمطلب الثاني: أهمية الشفافية، والمطلب الثالث عن دور الشفافية الإدارية في التنمية ومكافحة الفساد، وخلصت الدراسة إلى أهمية الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية ومكافحة الفساد.

**الكلمات المفتاحية:** الشفافية، المحاسبة، الفساد الإداري.

**ABSTRACT**

This study aims to define linguistically and idiomatically administrative transparency, that it has two levels, an internal level and another comprehensive or external level, and it has goals that must be achieved, and it has foundations that must be taken into account, and conditions that must be met, and that it is based on the principle of dissemination and dissemination of information related to The rights and duties of individuals and the services that they are entitled to perform, and how and the mechanism for obtaining these rights, and that many organizations face a number of internal obstacles that prevent achieving administrative transparency in the desired image, and the study showed the role of transparency in development and its role in combating corruption. In three sections, the first topic: transparency, the concept, conditions, foundations, and objectives, and the second topic: the importance of transparency, and the third topic on the role of administrative transparency in development and combating corruption. The study concluded the importance of administrative transparency in achieving development and combating corruption.

**KEYWORDS:** Transparency, accountability, administrative corruption.

**مقدمة:**

الحمد لله العلي الأجل، والصلاة والسلام على النبي الأمي سيد ولد البشر، قضية الشفافية قضية أربكت العالم تماما، وما نراه في عالم اليوم من أزمات مالية وكوارث بيئية، وانهيارات في القيم والأخلاق تجسدت في الفساد المالي، وأكل أموال الناس بالباطل، ومرد ذلك كله لغياب الشفافية، وعلاجًا لذلك فقد شهد عالم اليوم تطورات شملت كافة جوانب الحياة، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية، وتماهياً مع هذه التطورات المتسارعة كان حتمًا على مؤسسات المجتمع كافة أن تطور نظمها الإدارية و تحسنها، وتحدث من صورها التقليدية إلى صور تتميز في مجملها بالمرونة والانفتاح، وتعتمد على المشاركة بين جميع مكوناتها بصورة شفافة تسهم في إيجاد بيئة عمل غير تقليدية، تحقق تطلعات القائمين على المؤسسة من خلال منظومة إدارية شفافة تمثل الأمل الذي يحقق للمؤسسة أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويحفظ لهذه المؤسسة وجودها الاعتباري، وكيانها المقدر القادر على مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية.

ومعلوم أن أهمية الشفافية تكون في كونها واحدة من القيم الأساسية التي يقوم عليها العمل الإداري، وتبنى بموجبها مصداقية العملاء، وثقتهم في الجهة المعنية، وفقدان الشفافية يعني أن الهيئة ستفقد تبعًا لذلك ثقة العملاء فيها ؛ لذا فقد أصبحت الشفافية ضرورة إدارية لا بد منها.

ومن الملاحظ أن كثيرين يخلطون بين الشفافية والنزاهة من حيث المفهوم، والفرق بينهما بيّن واضح، أراه يتمثل في أن الشفافية تكون وتشير إلى إجراء كل الأنشطة والممارسات بوضوح تام، وبانفتاح مقدر في ظل رقابة ظاهرة أو مستترة، بينما نجد أن النزاهة هي سلوك ذاتي يعني التصرف بصدق وأمانة حتى في غياب عنصر الرقابة.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الشفافية كضرورة إدارية، مع تعرض يسير للنزاهة؛ وذلك لأن ارتباطها بالمنظومة الإدارية يتمثل في تعزيز ثقة العملاء في الهيئة أو المؤسسة، فضلا عن زيادة ثقة الموظفين فيما بينهم؛ مما يؤدي إلى تشكيل فريق عمل مثالي يدفع بحلول ريادية ترفع من مستوى المؤسسة أو الهيئة.

**مشكلة الدراسة:**

تزايد في الأونة الأخيرة الاهتمام بالفساد الإداري ؛ وذلك لآثاره السالبة على التنمية بكافة صورها، ومن هنا برزت الشفافية الإدارية للتغلب على الفساد، وتعدّ الشفافية من السلوكات والممارسات المهمة في العمل الإداري، والتي يجب أن تتم ممارستها بدرجة عالية من البين والوضوح في جميع المعاملات والتعاملات، فهي المعيار الحقيقي الذي من خلاله يمكن أن يحكم على صدق وصحة العمليات الإدارية، ووضوح ما ينتج عنها من قرارات.

واستناداً لقلة البحوث والدراسات العربية التي تناولت الشفافية كضرورة إدارية فما زالت الحاجة قائمة لمثل هذه الدراسات ؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتعالج الشفافية كضرورة إدارية متعرضة لأسس الشفافية الإدارية ومتطلباتها وأهميتها وأبعادها ودورها في التنمية ومكافحة الفساد.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على أسس الشفافية وشروطها وقيمتها.
٢. تحديد متطلبات الشفافية.
٣. بيان أبعاد الشفافية، وأهميتها في العمل الإداري.
٤. بيان دور الشفافية في التنمية ومكافحة الفساد.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة ودورها في الحياة والمجتمع، وبخاصة الإدارة بالشفافية التي أصبحت سمة من سمات العصر، بل من التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات والمنظمات نحو تطبيقها

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة وطبيعتها.

### الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تعرضت للشفافية نجد:

- دراسة الشلوي (٢٠١٦) وقد جاءت تحت عنوان " الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية والفساد الإداري في وزارة العمل السعودية.
- دراسة عائض (٢٠٠٩) بعنوان " دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري " وقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التزام الوحدات الحكومية اليمنية بمدى الشفافية ومستوى انتشار الفساد الإداري فيها.
- دراسة السبيعي (٢٠١٠) بعنوان " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، وقد هدفت إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض.

- دراسة علي (٢٠١٤) بعنوان " أثر اعتماد الشفافية في تحجيم الفساد الإداري " وكان الهدف منها تسليط الضوء على الشفافية وأهميتها ودورها في تحجيم الفساد. وتتفق هذه الدراسات في الصورة العامة مع الدراسة الحالية ولكنها تختلف عنها في كون هذه الدراسة ركزت على الشفافية كضرورة إدارية.

وقد جاءت الدراسة في مقدمة ومطلبين وخاتمة.

المطلب الأول: الشفافية المفهوم والأسس والشروط.

المطلب الثاني: أهمية الشفافية.

المطلب الثالث: دور الشفافية الإدارية في التنمية ومكافحة الفساد.

## المطلب الأول

### الشفافية المفهوم والأهداف والأسس والشروط

الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة بل المتطورة، التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بجانب منها؛ لأهميتها في إحداث التنمية في المنظومة الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي يكون قادرًا على مواجهة التحديات، كما تعدّ أيضًا من المداخل الحديثة التي يدعو لها جمعٌ من رواد الفكر الإداري، وذلك لدورها المتعاظم في إحداث التنمية الإدارية، و تعزيز ودعم الانتماء الوظيفي للمؤسسات، فضلا عن تمكينها للمؤسسات من تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق أهدافها.

### أولاً: مفهوم الشفافية

لوقوف على مفهوم الشفافية لابد لنا من الوقوف على حدها وتعريفها اللغوي فقد ذكر صاحب معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء أن الشفافية في اللغة: الشَّف بفتح الشين الستر الرقيق الذي يبدي ما وراءه من الجسم ويظهره لرقته، يقال شف الثوب؛ أي رقّ. وثوب شَفّ؛ أي رقيق يشفّ ما وراءه أي يبصر.

والشَفّ بكسر الشين، يأتي بمعنى الربح والزيادة، وشف الدرهم يشفّ، إذا زاد أو نقص، وأشفّ غيره أشفه (حماد، ٢٠٠٨، ٢٧٠).

والشفافية في الاصطلاح تعني: منح جميع المعنيين الفرصة الكافية للطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات ذات العلاقة، متضمنة مبررات اتخاذها، والجهات المسؤولة عنها، والنتائج المترتبة عليها (عبيدات، ٢٠١٠، ٥).

وتعني أيضًا: توفر المناخ الذي يتيح كافة المعلومات والبيانات أو أساليب اتخاذ القرار (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ٢٢).

وغالبًا ما ترتبط الشفافية بالإدارة، وتسمى وقتها بالشفافية الإدارية، وهي بهذا المسمى من المفاهيم المعاصرة التي تستخدم على نطاق واسع هذه الأيام، وتعني وضوح التشريعات، وسهولة فهم تلك التشريعات، وانسجامها مع وضوح اللغة والمرونة بحسب المتغيرات (الخرابشة، ١٩٩٧، ٣٤١)، فضلا عن دقة الأعمال المنجزة، واتباع ما يرد من تعليمات واتباع آليات متقنة في عملية اتخاذ القرار، ويرى آخرون أن الشفافية الإدارية فيها انفتاح على الجمهور (اللوزي، ٢٠٠٢، ١٤٨).

وترتبط الشفافية أيضًا في مفهومها العام بالإفصاح، فهما يلتقيان في بث المعارف ونقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الجهة المستفيدة منها (الصبان، ١٩٩١، ٣٥٠)

ويمكننا القول أن الشفافية هي فلسفة وممارسة إدارية تقوم في جوهرها على المصادقية والوضوح للحد من الفساد وتطبيق مبدأ العدالة والنزاهة والمساءلة التي تعتمدها المؤسسة، إضافة إلى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي تخص المؤسسة. وهي من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، فإذا علمنا أن الحوكمة تدور على محور الضمير والحس الأخلاقي، وعلى قاعدة القيم والمبادئ، وعلى الصدق والعلانية؛ أدركنا وقتها أن الشفافية هي المعيار الأول في هذه الحوكمة؛ لأنها الأداة التي يحكم من خلالها على مدى صحة العمليات الإدارية ووضوحها.

### التطور التاريخي لمصطلح الشفافية الإدارية:

قد يبدو لنا أن الشفافية الإدارية من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة في مؤسسات ومنظمات الدول العربية بصفة عامة، إلا أننا نجد أن هذا المصطلح والمفهوم من المفاهيم الرئيسية و الأساسية والراسخة في نظم الحضارة الغربية، "فمنذ أمد طويل جدًا ظهرت بعض المطالبات في الدول الغربية لفتح الباب أمام الجمهور لتدفق المعلومات في مجالات السياسة والاقتصاد، وقد تصدت دولة السويد في وقت مبكر لموضوع الشفافية؛ فأصدرت في العام ١٧٧٤ قانونًا خاصة بالشفافية المعلوماتية؛ إلا أن أمر الشفافية والاهتمام بها استغرق بالنسبة لبقية دول العالم ما يقارب قرنين من الزمن قبل أن تبدأ بلدان أخرى، أو تفكر بأن تحذو حذو دولة السويد؛ خاصة بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها وبدأ التوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من بلدان العالم، وبعد ظهور الشركات الكبرى ذات الجنسيات المتعددة، وكذا ظهور المنظمات الحكومية الدولية المتعددة، التي كان لها من القوة ما يكفي لتكون قادرة على حجب المعلومات عن الأفراد، وفي الوقت نفسه فإن للحرب الباردة التي لف ظلامها العالم آنذاك أثرًا بارزًا في ارتفاع مستوى السرية في مجالات الأمن الوطني؛ إلى أن ظهر أبرز نصر للشفافية الإدارية في ستينيات القرن الماضي، وذلك في صورة قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ذلك القانون الذي صدر في عام ١٩٦٦ (الصافي، ٢٠٢٠، ٢٢٢). وفي بواكير عام ١٩٨٠ ظهر جليًا دور ما يسمى بمنظمات المجتمع المدني الذي تمثل في الدفع لإصدار تشريعات خاصة بالشفافية الإدارية

وحرية تداول المعلومات، حيث قامت تلك المنظمات بحملات وأنشطة طالبوا فيها بالحصول على معلومات من المنظمات الحكومية الدولية، "وفي أواخر الثمانينيات بدأت مناقشة ظاهرة الفساد بكافة أشكاله من خلال عرض وتشريح آثاره الضارة في عدد من البلدان كالفلبين، وبنجلاديش، والصين، البرازيل، وفنزويلا، وكيفية مكافحته، والتي ظهر أن أهم وسائل مكافحتها الشفافية؛ إلا أن الانفجار الحقيقي للشفافية كمطلب عالمي جاء في عام ١٩٩٠، بعد نهاية الحرب الباردة، وانتشار المعايير الديمقراطية، وزيادة قوة ومنظمات المجتمع المدني، والارتفاع المتزايد في وسائل الإعلام المستقلة، كل ذلك أدى إلى تكثيف الضغوط على الحكومات للكشف عن المعلومات لمواطنيها، وفي عام ١٩٩٣ تم إنشاء منظمة الشفافية العالمية **Transparency International**، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى محاربة الفساد بكل أشكاله من خلال تعزيز الشفافية الإدارية، ونتيجة للإيمان بأن الفساد ينتهك حقوق الإنسان ويهدد جهود التنمية الاقتصادية والاجتماع ((الصافي، ٢٠٢٠، ٢٢٤).

### مستويات عملية الشفافية الإدارية:

للشفافية الإدارية مستويان لا بد من الوقوف عليهما فمن خلالهما تتبين لنا طبيعة الشفافية، وهما: (المرايط، ٢٠٠٥، ١٨)

أولاً: المستوى الذاتي.

ويشتمل هذا المستوى على الأنظمة والتشريعات والقوانين من ناحية، ومن الناحية الأخرى شفافية الإجراءات، وشفافية التشريعات يجب أن توفر لها الأبعاد الآتية:

• يجب على المنظمة أو المؤسسة أن تعلن بوضوح عن جميع القوانين واللوائح المعمول بها للمواطنين والأفراد العاملين كافة.

• يجب أن يقوم أداء جميع الأفراد العاملين بالمنظمة أو المؤسسة وبصورة مستمرة.

• أن يتم الاختيار والتعيين للوظائف الشاغرة وفق أسس وضوابط ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحاباة والمحسوبية.

• يجب إيضاح حقوق العاملين وواجباتهم وتوفير آليات الوصول إليها.

أما فيما يخص شفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير الآتي:

• توعية العاملين والموظفين بطبيعة مهامهم التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

• العمل على تعميم وإعلان كل الحالات الخاصة بالإبداع والابتكار والتميز للأفراد العاملين،

وحالات الإخفاق والتجاوز والفشل حتى يكون ذلك دافعاً ورادعاً لكل الأفراد العاملين.

• العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع.

ثانياً: المستوى الشمولي:



- والشفافية في مستواها الشمولي الخارجي تتطلب أن تتوفر لها الأبعاد الآتية:
- يجب أن يكون إجراء اللقاءات في المنظمة بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة، وأن تسودها روح الشورى والحوار والمشاركة، وتعرض فيها آلية التنسيق والمتابعة من أجل تيسير عمل الأجهزة المعنية، والابتعاد قدر الإمكان عن المخالفات، ومحاربة الفساد ومكافحته بأشكاله المختلفة.
  - تأكيد الالتزام بالقوانين، والعمل على تفعيل وتطوير دور أجهزة الرقابة والمحاسبية وتقويم الأداء للقيادات الإدارية.

### إجراءات يجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية..

- هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية منها:
- ١- إعداد برامج توعوية وتثقيفية للعاملين الجدد على أن تركز هذه البرامج على ضرورة توعية الموظف، وزيادة إلمامه المعرفي بالإبعاد الإدارية والتنظيمية وتعريفه بحقوقه وواجباته، وإعطائه صورة واضحة لا لبس فيها عن أهداف المنظمة، وأنشطة برامج التنظيم والمستويات الإدارية بالمنظمة.
  - ٢- العمل على إعداد أدلة تنظيمية للأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة ببرامج العمل وشؤونه، وكذا الأفراد العاملين بالمنظمة، ووضع كل ذلك بين يدي المسؤولين والموظفين للاطلاع عليه، والرجوع إلي تلك الأدلة من أجل أن يتعرفوا على حقوقهم الواجبة، والواجبات المنوطة بهم تجاه المنظمة حتى تكون العلاقة بينة واضحة بين الموظف والمنظمة، مع مراعاة الدقة في تطبيق الأدلة بما يتلاءم مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة.
  - ٣- يجب استخدام أسلوب التعليمات والتعميمات التي لها علاقة وطيدة بسياسات المنظمة، والإجراءات الخاصة بأداء العمل لتغطية التعديلات والتغيرات التي تطرأ على القوانين والأنظمة أو إلغائها أو إيقافها.

### المشكلات التي قد تواجه الشفافية.

- معلوم أن تطبيق الشفافية يحتاج في صورته العامة للعديد من المقومات والجهود التي تدفع به إلى الأمام، وهناك العديد من المشكلات التي قد تواجه تحقيق الشفافية تتمثل غالبًا في الآتي:
١. الصعوبات التي تبرز عند التطبيق وتواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذه تعدُّ من أعظم المعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية وأن الأهداف تحتاج دائمًا إلى الوضوح والسهولة والموضوعية، وكثرة الأهداف وتداخلها يقف دائمًا

حائلا أمام المنظمة في وضع واختيار أولويات التنفيذ، الأمر الذي يعوق تطبيق الإستراتيجية الموضوعية

٢. الروتين في العمل، وتعقيد الإجراءات والغموض فيها يشكل عائقا أمام تطبيق الشفافية.

٣. عدم التنسيق والتواءم بين الأجهزة الإدارية في المنظمة والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض والالتواء في عمليات التحديث والتطوير يشكل بالضرورة أيضا عائقا.

٣. التعارض في المصالح بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف. يمثل عائقاً للتطبيق أيضاً.

### أهداف الشفافية الإدارية:

للشفافية الإدارية جملة من الأهداف يمكن أن جملها فيما يلي:

١. محاربة الفساد بكل أشكاله وتنوعاته.
٢. منع الممارسات الإدارية غير الموفقة.
٣. زيادة كفاءة الرقابة الإدارية.
٤. التخفيف من الروتين المقعد للإبداع والابتكار.
٥. زيادة ثقة العاملين في النظام الإداري في مؤسستهم.

### أسس الشفافية الإدارية:

اختلف علماء الإدارة في صياغة أسس عامة للشفافية الإدارية، ويرجع سبب ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئات العمل وقد جمعها (الخنق، ٢٠٠٦، ١٤٣) في أطروحته للدكتوراه في ثمانية أسس جاءت كما يلي:

- ١- العقلانية في الإنفاق: وعنى بها القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، أي الترشيد في الإنفاق بتعبير هذه الأيام.
- ٢- احترام القانون: وقصد به تطبيق القانون على الجميع بما فيهم أصحاب المواقع والنفوذ والمناصب العليا، وهو ما يعني عدم المحاباة والعدل في المعاملة.
- ٣- التفاعل: والمقصود به التفاعل بين المنظمة أو المؤسسة ومنظمات المجتمع ومؤسساته، وهو ما يعني الإيجابية في أبهى صورها.
- ٤- وضوح المعايير: وتعني أن تكون قوانين العمل وأنظمتها واضحة لا لبس فيها، ولا سبيل إلى تأويلها تأويلا مختلفا عن المقصود. مع عدم الجمود والقابلية للتطوير.

- ٥- الأجواء الديمقراطية: وعنى بها الباحث احترام حقوق العاملين على اختلاف رتبهم ومسؤولياتهم، ويمكن أن تعني الإدارة الشورية التي تكون ضدا للإدارة التسلطية وبعيدة عن الإدارة الترسلية.
- ٦- دعم وتقنية المعلومات: والغاية من ذلك التعامل بوعي مع حق العاملين في الحصول على المعلومات، مع مراعاة مبدأ حماية المعلومات عند الإفصاح عنها.
- ٧- التعامل مع وسائل الإعلام: وتعني التعامل مع وسائل الإعلام على أساس احترام عملها واحترام حرية أفرادها، مع احترام حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الإعلام.
- ٨- القدرة على المواجهة: وهذه تعني قدرة المنظمة أو المؤسسة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم مقترحاتهم وآرائهم.
- فهذه هي الأسس التي تقوم عليها الشفافية الإدارية، وترتكز عليها لتحقيق أهداف المنظمة.

### شروط الشفافية الإدارية:

- وحتى تكون الشفافية ذات مصداقية وتؤدي الدور الذي من أجله قامت لابد لها من شروط نراها تتمثل في الآتي:
- ١- أن يعلن عن الشفافية في الوقت المناسب؛ فالشفافية التي تجيء متأخرة لن تجدي في محاربة الفساد.
- ٢- أن تكون نظم الشفافية متاحة للجميع وبذات الصيغ والقدر في الوقت المناسب.
- ٣- أن تكون شارحة لنفسها بنفسها دون غموض أو التواء أو تحايل.
- ٤- يجب ألا تخل بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل، وبأمن نظم المؤسسة.
- ٥- أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليس مقصودة، وإنما المقصود ما يترتب عليها من مساءلة ومحاسبة، في إطار الأنظمة القانونية المنظمة للعمل، فهي وسيلة لإظهار الأخطاء وكشف العيوب فقط.

### قيم الشفافية:

- ترتكز الشفافية الإدارية على مجموعة من القيم حددها صالح العجيلي وناصر المنديل فيما يلي:
- الشورى: التي تعني أن يطرح الأمر على كل أصحاب المصلحة، ومناقشته من كافة الجوانب للوصول إلى الرأي الأجود والأصح.
- الصدق: وهذا يعني أن تعمم كافة الأنشطة والأعمال بشكل حقيقي.
- الالتزام بالقانون: وهذا يعني العدالة ومساءلة أصحاب الانتهاكات وكشف الخلل (العجيلي، المنديل، ٢٠١٨، ١١).

فإذا استطعنا أن نحقق أسس الشفافية التسعة التي ذكرناها، وشروطها الخمسة التي سردناها مصحوبة بقيم الشفافية التي تعزز وجودها وتحقق أهدافها، سنصل إلى أن الشفافية ضرورة إدارية لازمة لكل مؤسسة وهيئة وكيان حتى يحقق أهدافه ويسير في طريق التميز والريادة.

## المطلب الثاني

### أهمية الشفافية

وللشفافية الإدارية أهمية كبرى تتمثل في كونها مكون من مكونات التنمية المستدامة ؛ وذلك لأنها توفر للعمل بيئة صالحة، كما أنها تساعد في إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة في التقويم، وتعد الشفافية أحد أهم أدوات قياس مستويات الفساد في أي بلد من البلدان، فكلما كان الأمر واضحًا وهناك شفافية إدارية قلت فرص الفساد والعكس، ووجود الشفافية يعزز من قدرة الفرد على الحصول على ما يريد من معلومات، والشفافية تمنع احتكار المعلومات والمساومة عليها من قبل البعض. هذا فضلا عن كونها تساعد على خلق مناخ من الإبداع والابتكار وإبعاد السلوكيات غير المنضبطة وغير السوية.

و الشفافية الإدارية تكاد تكون من أفضل وسائل الرقابة الإدارية لأهميتها، التي أجملتها حنان البديري فيما يأتي: (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٧).

- الوضوح في إجراءات العمل؛ مما يزيد كفاءة وجودة إنتاجية العمل.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بما يحقق التطوير الإداري للمؤسسات.
  - تفعيل أحكام القانون والمساءلة القانونية بشكل حيادي وموضوعي.
  - التطور بكافة أشكاله في الدولة، من خلال توفير المال والوقت والجهد.
- ولأهمية الشفافية فقد صارت اليوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة ومطلباً تسعى الدولة كافة للعمل به وإظهاره كوجه من أوجه الديمقراطية ومفهوم من مفاهيم الحضارة، كونها تمثل عنصر الثقة بالإدارة عن طريق فرض رقابة الدولة على أعمال الإدارة لمنع انتشار الفساد الإداري؛ ولهذا السبب تم اعتمادها على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي بسبب ما اكتسبت من أهمية كبيرة على المستوى العملي ويمكن بيان أهميتها تفصيلاً من خلال ما يلي (الراشدي، ٢٠٠٧، ٣٢١):

- الوضوح التام في كل إجراءات العمل؛ الأمر الذي يزيد من كفاءة وجودة إنتاجية في العمل.
- القدرة على رسم واتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة للموقف الإداري، بما يحقق التطوير الإداري للمؤسسة أو المنظمة.
- تفعيل أحكام القانون والنظام، وتحقيق مبدأ المساءلة القانونية بشكل حيادي وموضوعي.
- التطور الشامل بكافة أشكاله في المنظمة أو المؤسسة، وذلك بتوفير المال والجهد والوقت.

- تعمل على إزالة الغموض في أعمال الإدارة ومعرفة العاملين فيها للأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ لأن العمل المظلم أو المعتم يضعف روح الانتماء لدى العاملين، فالمصارحة والمكاشفة وإيضاح المعلومات تزيد من ولاء الموظف وإنتاجيته، إذ إن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء مهم من الإدارة كونه على معرفة بما يجري ويحصل فيها.
- تمثل الشفافية أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الدولة، إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي فإتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح (النجار، ٢٠٢٢).
- تمثل الشفافية ركناً من أركان تحقيق المساءلة التي تعمل على الوقاية من الأخطاء، وتعمل على محاربة الفساد وتسهيل إجراءات العمل الإداري وسرعة إنجازه بعيداً عن الاجتهادات الشخصية في التفسير الخاص بالأنظمة والتعليمات (العجيلي، المنديل، ٢٠١٨، ٢٢-٢١).
- تظهر الشفافية مصداقية الإدارة أمام الجهات المعنية والرأي العام، من خلال انتهاج الصدق في أعمالها والإعلان عن نشاطها وأهدافها، ومصادر تمويلها، وفتح أبواب الإدارة أمام الجمهور، إذ تزداد جودة العمل وتقل فرص الفساد كلما توافرت عناصر المكاشفة والوضوح، وبعبارة أخرى عند وجود التعيين من الإدارة لأعمالها.
- تهدف الشفافية إلى دعم مبدأ المشروعية الذي يعني (الخضوع التام للقانون)، وتفعيله والمحافظة عليه من التجاوزات، إذ أن توافر المعلومات لدى الأفراد عن الكيفية التي تصدر بها القرارات يقلص من الفرص التي قد تنتهزها المنظمة لإصدار قوانين وقرارات تمس بهم.
- تساعد الشفافية في اختيار القيادات التي تتولى قيادة الإدارة والحرص على تمتع هذه القيادات بالموضوعية والانتماء، وأن تهدف في عملها إلى تحقيق الصالح العام.
- تعمل الشفافية على إنجاز خطة التطوير والتغيرات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة؛ إذ تعمل الشفافية على وضوح وعلانية آليات العمل، والتأكيد على أن الغرض الأساس من التغيير هو تحقيق مصلحة الإدارة والأفراد المتعاملين معها.
- تجذب الشفافية المواهب والكفاءات، وتبني الثقة مع العملاء.
- تمثل الشفافية وسيلة لفرض الرقابة الذاتية، إذ أن الهيئات الإدارية التي تطبق الشفافية يتمتع موظفوها بحرية أكثر أثناء أدائهم لمهامهم كونهم يكونون أعلم بنطاق صلاحياتهم ومهامهم مما يوفر للحكومة الوقت والجهد والمال.

## المطلب الثالث

### دور الشفافية في التنمية ومحاربة الفساد

#### دور الشفافية في التنمية:

قبل الحديث عن دور الشفافية في التنمية حري بنا أن نقف يسيراً مع مفهوم التنمية فالتنمية تُعد من العناصر الأساسية للاستقرار والتقدم الاجتماعي والإنساني، وهي عبارة عن عملية تقدم ونمو تكون بشكل جزئي أو شامل باستمرار، تتفاوت بأشكالها، وتتركز على تحقيق الرقي والتقدم في مجالات الحياة الإنسانية، والمضي قدماً بالإنسان نحو الاستقرار المعيشي والرفاهية، وتلبية متطلباته بكل ما يتماشى مع احتياجاته وإمكاناته في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية" (الحياري، ٢٠١٦)، ومن أرفع أنواع التنمية، التنمية الإدارية، وقد عرفها اللوزي بأنها " هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري للدولة سعياً وراء رفع القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط العمل وإجراءاته،، ومحاولة تنمية السلوك الإيجابي للموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري، وتتأثر به لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف" (اللوزي، ٢٠٠٢، ١٤١).

إذا علمنا أن ذلك هو مفهوم التنمية فما دور الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية ؟

ولإجابة عن هذا السؤال نقول: إن الشفافية الإدارية هي من وسائل التنمية والإصلاح الإداري ؛ لأنها تجعل الحكومات والمنظمات تعمل في بيوت زجاجية شفافة كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، ولا توجد أشياء بعيدة عن الرقابة ؛ وبذا يتم تحقيق إشراك الكل في إدارة الشأن العام واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات عن البرامج والخطط والأنشطة والأعمال، مع إعلان خطوات الإنجاز وبيان أسباب ومبررات التنفيذ أو عدم التنفيذ.

والإدارة بالشفافية هي أسلوب من أساليب إدارة الجودة الشاملة، وهي الأساليب التي ينبغي لكل نظام إداري أن يتضمنها، ويعمل على تحقيق الأجدود والأفضل في مختلف المستويات الإدارية انطلاقاً من إعادة تنظيم من خلال تطبيق مفهوم الهندرة التي تشمل:

- تطوير وتحديث الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها.
- تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب وقياس الأداء.
- تطوير الهيكل التنظيمي الذي يعد من أساسيات الإدارة بالشفافية.

#### دور الشفافية في محاربة الفساد:

تعد ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة دون أخرى، بل تهم كل دول العالم، ولا تنجو منها دولة أو مدينة، كما أنها تشمل العديد من المنظمات والمؤسسات، وهذه الظاهرة ذات

جذور عميقة، وأبعاد واسعة ممتدة تتداخل فيها عدة عوامل يصعب التمييز بينها، وقد وجدت هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة اهتمامًا من الدراسين والباحثين من كافة التخصصات الإدارية والاقتصادية والقانونية والسياسية والاجتماعية وغيرها ؛ لكونها ظاهرة جديدة بالبحث والتنقيب بعد أن ظهرت مخاطرها، وبأن أثرها في المجتمعات، وعرفها كثير من العلماء والمنظمات تعريفات متقاربة، فقد عرّفها المرسي الحجازي بأنها " إساءة استعمال السلطة العامة، أو الوظيفة العامة للكسب الخاص (الحجازي، ٢٠٠١، ١٩)، بمعنى آخر أي: استغلال المركز بما يخالف القواعد الموضوعية.

وحتى نضمن دورًا فاعل للإدارة بالشفافية في مكافحة الفساد لابد من توفر مايلي:

- تحقيق مستوى عالٍ ومتقدم من التطوير الإداري.
  - التنسيق بين الأجهزة المعنية في المنظمة أو المؤسسة.
  - تطوير شبكة المعلومات مع التحكم التام في تقنياتها.
  - تقويم الأداء المؤسسي والفردى بصورة دورية.
  - استخدام مبدأ الكفاية في الترقيات.
- وقد وضعت منظمة الشفافية الدولية، وهي منظمة غير حكومية أخذت على عاتقها محاربة الفساد بصفته آفة العصر الأولى، وضعت مجموعة من المبادئ الإرشادية لمكافحة الفساد ومحاربة بواعثه وأسبابه ومن ذلك ما يلي (محمود، ٢٠٠٨، ٧٨):
- إدراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية.
  - اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالمية تتجاوز النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية داخل كل دولة
  - الاهتمام بمبادئ المشاركة واللامركزية، والتنوع، والمساءلة والشفافية على المستوى المحلي.
  - عدم التحزب داخل المنظمة.
  - إدراك أن هناك أسبابًا عملية قوية، وأخرى أخلاقية لوجود الفساد.
  - وطالما أننا قررنا أن الشفافية ضرورة إدارية في متابعة أداء الوحدات والمؤسسات السياسية والاقتصادية فلا بد من توفير إجراءات تعين وتساعد على رفع مستوى الشفافية تتمثل في الآتي:
  - تفعيل وتحديث القوانين والأنظمة، وتطوير آليات يتم بمقتضاها تطبيق النظام أو القانون.
  - تكوين لجنة نزاهة في المؤسسات للتغلب على مشكلات الفساد المالي أو الإداري، والتصدي له، بالإضافة إلى العمل على معالجة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة.
  - منح لجان النزاهة صلاحيات للقيام بواجباتها دون قيود إلا قيود النظام والقانون.

- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي، في محاربة الفساد ؛ وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبمهارة عالية يصعب معها التتبع، وهنا لابد من الاعتماد على القيم الدينية التي تدعو إلى الفضيلة والالتزام بفضائل الأخلاق، في جميع نواحي السلوك البشري،، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض الرقابة الذاتية، وفي حال التزم كل فرد بذلك سينحسر الفساد وتعمُّ النزاهة والأمانة والشرف .

- تهيئة بيئة عمل جاذبة وصالحة تعتمد على إرضاء العاملين، أي ما يعرف بالرضا الوظيفي،
- الاعتماد على مبدأ المصارحة والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد.
- تنمية وعي الموظفين بمختلف أشكال الفساد، ومعرفة الأساليب والأدوات اللازمة لمكافحته.
- تضيق ضرورات الأمن وأخطار الإفشاء من أجل حجب المعلومات والبيانات التي تكون أهمية وصولها للموظفين كبيرة.

ومن هنا، وبعد كل ما ذكر يمكننا القول أن الشفافية هي ظاهرة إدارية تشير إلى تقاسم المعلومات مع أعضاء المنظمة و التصرف معهم بطريقة واضحة مكشوفة، و دائماً ما تمتلك المنظمات ذات الشفافية إجراءات سلسلة وواضحة كيفية صنع وصياغة القرار، كما تمتلك هذه المنظمات قنوات اتصال مفتوحة على الدوام بين أصحاب المصلحة و المسؤولين في المنظمة، و تضع مجموعة كبيرة من المعلومات الضرورية في متناول الجمهور المتعامل مع المنظمة، كما أنها تعمل على التدفق الحر للمعلومات، و ترتبط الشفافية الإدارية بالمساءلة التي يعقبها تحفيز أو عقاب، ومعلوم أن في غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، وإذا انعدمت المساءلة فلن يكون لوجود الشفافية قيمة، كما ترتبط الشفافية بالرضا الوظيفي للعاملين، ومعلوم أن الرضا الوظيفي هو ما تستخدمه المنظمات عادة كبديل للأداء، وكما ذكرنا آنفاً فتوجد علاقة مباشرة بين الشفافية و الفساد الإداري، و هي علاقة عكسية، فكلما ارتفعت مؤشرات الشفافية، انخفضت مؤشرات الفساد الإداري. وكلما انخفض مؤشر الشفافية، ارتفع مؤشر الفساد الإداري؛ لذا كانت الشفافية ضرورة إدارية لا غنى عنها حتى نتمكن من محاربة الفساد.

### الخاتمة:

بعد حمد الله وتوفيقه خلصت الدراسة إلى الآتي:

- ضرورة اتباع مبدأ الشفافية الإدارية في المؤسسات والمنظمات بوصفه أحد أساسيات و إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء .
- للشفافية أسس وشروط وقيم لابد من توافرها حتى تؤدي الدور المنوط بها.
- الشفافية عامل مهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وفي زيادة الإنتاج.



- الشفافية تؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية، وتساعد في تحليل و تقييم الأوضاع البيئية للمنظمة.
- للشفافية دور كبير ومهم في مكافحة الفساد الإداري، و تصحيح الانحرافات الإدارية بشكل دائم و مستمر.
- تساعد الشفافية في الاستفادة من الموارد المتوفرة وفي القدرة على تحديد الأولويات.

### الشكر:

“The authors extend their appreciation to prince Sattam bin Abdulaziz University for funding this research work through the project number (PSAU/2023/03/2506)”

## المراجع

- حماد ، نزيه (٢٠٠٨). معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء. دمشق. دار القلم.
- الخرابشة، عيد (١٩٩٧). الشفافية في خدمة المدنية. الأسبوع الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية الملكية.
- الخناق، نبيل (٢٠٠٦). إعادة الهندسة النفسية والشفافية - العلاقة والأثر. رسالة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية. الجامعة المستنصرية. العراق.
- الراشدي، علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية، عمان. دار كنوز.
- سليمان، حنان (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية بسوهاج . مصر. (٢٧). ١٩٥-٢٩٢.
- الصافي ، هشام (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، جامعة حلوان، عدد خاص أبريل. ٢١٦-٢٥٠.
- الصبان، محمد (١٩٩١). أصول القياس وأساليب الاتصال المحاسبي. بيروت. الدارالجامعية.
- عبيدات، غيث (٢١١١). مدى التزام شركات التأمين الأردنية بتعليمات الحاكمية المؤسسية وأثرها في تعزيز الإفصاح والشفافية، ورسالة ماجستير. جامعة جدار. الأردن.
- العجيلي، صالح والمنديل، ناظر (٢٠١٨). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، مجلة العلوم القانونية. ١-٤٨.
- اللوذي، موسى (٢٠٠٢). التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، عمان. دار وائل للطباعة.
- المرابط، عبدالله (٢٠٠٥). الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين. رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس. ليبيا.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧). بحوث وأوراق عمل، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية ، شرم الشيخ، مصر.