



البحث الفائق بجائزة افضل بحث متخصص في مكافحة الفساد للعام 2013

بحث بعنوان

## ” واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة “

دراسة حالة : وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة ”UNRWA“

إعداد الباحث

محمود صبري خميس أبو حبيب

فبراير - 2014

قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة آية (11)

## إهداء

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات  
والصلاة والسلام علي المبعوث رحمة 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 فجرٍ جديداً على طريق الحرية والكرامة.

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

إلى روح والدتي الحبيبة، إلى التي كان بها يشد أزري، 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 بنبوغ العطاء الفياض بحبه وحكمته وسداد رأيه، أمد الله في عمره على طاعته.

إلى إخوتي وأخواتي عرفاناً وتقديراً لدعمهم وصبرهم وتحملهم انشغالي عنهم.

إلى شريكة حياتي وزوجتي العزيزة، والمخلصة 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 الصرح الشامخ "الجامعة الإسلامية"، وأساتذتها الكرام، الذين لم يتوانوا لحظة عن تقديم كل ما هو راقٍ ومتميز .  
إلى الدكتور الفاضل: وسيم الهاييل أكنّ له كل الاحترام والإجلال لما قدمه من نصائح  
وملاحظات، ومساعدة كريمة، فما زال لنا في رداء العلم رسولاً وفي محراب العلم مرشداً.

إلى الزملاء في إدارة مكتب غزة الإقليمي لما أبوه من اهتمام وتعاون في الاستجابة لأدوات هذه الدراسة وحرصهم الشديد على المساعدة، حيث كان لذلك أثراً كبيراً في نجاح  
البحث.

إلى الزملاء في مؤسسة أمان على مساعدتهم الكريمة في وضع نواة الدراسة فقد كان لأرائهم ومقترحاتهم تقويماً أثنى البحث.  
إلى كل من ساهم معي بعلم، أو ذلل عقبة، أو مدّ لي يد العون والمساعدة، وإلى الكرام جميع من شاركني في تحكيم استبانة البحث، وتحليلها.

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

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

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

الباحث.

## 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، تم 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 ونسبة موافقة بلغت (63.19%).
- هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تنظيم موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح وتوافق الإجراءات المتبعة فيه مع معايير الشفافية الدولية ونسبة موافقة بلغت (63.87%).
- 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 ونسبة موافقة (68.18%).
- إن تقييم الباحثين 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 ونسبة (52.90%).
- تقييم الباحثين لمجال نظم الرقابة الإدارية ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة موافقة متوسطة تقريباً ونسبة (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.
- تتوافر بالأونروا البيئة الرقابية الإيجابية مثل نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها:

- 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.

## Abstract

The study aims to identify the extent of application of international standards of transparency in international organizations operating in Gaza Strip, where the study seeks access to transparent international organizational work environment, rejecting corruption and able to confront it, and limit its spread in the community, in addition to the identification of 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 for analysis, whereas it was prepared and consisted of two parts, including seven fields with (63) paragraph, it has been distributed to a stratified random sample in the central administration of Gaza Field office, whereas a (220) questionnaires were distributed, and (209) valid questionnaires were retrieved for analysis and statistical treatment.

### The study reached to a number of results, hereunder most important results:

- There is a medium degree of agreeing by members of the study sample, that UNRWA applied and practiced transparency and it's indicators in its work and operations in the light of international standards of transparency with agreeing rate (63.19%).
- There is a medium degree of agreeing by the members of the study sample, that UNRWA organize the subject of the disclosure of conflicts of interests, and it's procedures conform with the international standards of transparency with agreeing rate (63.87%).
- There is a medium degree of agreeing by members of the study sample that the administrative and financial reports issued by UNRWA transparent, and the procedures conform to the international standards of transparency with agreeing rate (68.18%).
- The assessment of the respondents to the field of leadership and management styles which approached in UNRWA, does not comply with the standards of International Transparency, whereas the average degree of response to this area differs substantially from the degree of medium agreeing, and this means that there is no agreeing by members of the study sample on this field, whereas the SMA relatively weak with the rate (52.90%).
- The assessment of the respondents to the field of Management Control Systems and the extend of compatibility of UNRWA procedures with international standards of transparency was highly medium and agreeing by (62.89%).
- The assessment of the respondents to the performance appraisal and compatibility of UNRWA procedures with international standards of transparency was almost with medium agreeing degree with the rate (59.49 %).
- The results indicated that the reality of the application and practices of transparency and it's indicators in UNRWA is going well and relatively effective, but there are several points should be concerned by UNRWA, and should works to strengthen in order to improve the level of practicing and implementing transparency.
- In general the management control systems which applied by UNRWA are relatively effective systems in tight control on the performance of its activities, but they are in need to a further development and improvement.
- A positive regulatory environment is available at UNRWA, such as the integrity of high management, staff, and the moral values, that kept by them.

### The study also reached to a number of recommendations, hereunder the most important:

- Work to strengthen UNRWA's commitment to transparency to the highest levels, through inflicting employees without exception into training courses, seminars, and meetings that dealing with scientific practices and implications related to transparency.
- Strengthening and 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 encourage entrepreneurship and innovation, in addition to providing support and feedback to their suggestions.
- Activating of the mechanisms of managerial accountability at UNRWA, and announced to all staff, and should constantly reviewed and monitored, and applied to everyone without bias.
- Update regulations and legislation relating to transparency, accountability, administrative reform, and simplification of procedures, and ending the bureaucracy, in addition to that the employees and beneficiaries should be educated about transparency, accountability, and corruption principles, in order to move towards policies of construction and repair or reforming.
- Establishment of a department or section to combat corruption and to educate everyone about accountability, transparency and corruption, that section should be followed by the Director of UNRWA operations in the Gaza Strip.
- Allocating an annual awards given to the most transparent section or have adopted the values of transparency and integrity in the UNRWA, based on predefined criteria, and other awards for distinguished, and informants and reporter about corruption cases.
- Agreement with local universities and colleges in order to teach a course concerned about business and work ethics and moral, on the fight against corruption, and the requirements of integrity, transparency and accountability, for the students expected to graduate- the fourth or fifth levels.
- Developing an efficient internal system for evaluating the performance of employees, and connecting the appraisal results with financial incentives, moral or incorporeal incentives, promotions, bonuses, and salaries.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	جدول المحتويات
	قائمة الجداول
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة
2	خلفية الدراسة
3	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	متغيرات الدراسة
4	مبررات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
7	ماهية الشفافية
7	مفهوم الشفافية
9	أهمية الشفافية
11	أثار تطبيق الشفافية
11	أسس الشفافية
12	أنواع الشفافية
12	مبادئ الشفافية وأساسياتها المهنية، والوظيفية
13	المشكلات التي تواجه الشفافية في المنظمات الدولية.
14	الشفافية والمتغيرات الرئيسية
14	1. التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاف"
14	2. شفافية التقارير المالية والإدارية
16	3. الإفصاح عن تضارب المصالح
17	4. نمط القيادة والإدارة
18	5. نظم الرقابة الإدارية
20	6. تقييم الأداء
22	المتغيرات الوسيطة للشفافية (الوصيقة الشفافية)
22	1. الفساد
22	2. المساءلة
23	3. الشفافية والفساد الإداري
24	4. الشفافية والإصلاح الإداري
<b>الفصل الثالث: الإطار العملي والتحليلي للدراسة</b>	
27	منهجية الدراسة
27	مجتمع وعينة الدراسة
27	استبانة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
30	تحليل البيانات لعينة الدراسة
35	تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة</b>	
65	نتائج الدراسة
69	توصيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: المراجع والملاحق</b>	
73	المراجع
77	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
28	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.
28	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.
29	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.
30	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
30	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.
31	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي.
32	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.
32	توزيع عينة الدراسة حسب القسم.
33	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.
34	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية.
34	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية.
35	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا ".
37	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك) ".
39	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح عن تضارب المصالح ".
41	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " شفافية التقارير الإدارية والمالية ".
43	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نمط القيادة والإدارة ".
46	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظم الرقابة الإدارية ".
49	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء ".
52	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات " الشفافية ".
53	معامل الارتباط بين مجالات الشفافية ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
53	معامل الارتباط بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد "الأونكاك" .
54	معامل الارتباط بين الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
55	معامل الارتباط بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
55	معامل الارتباط بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
56	معامل الارتباط بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
56	معامل الارتباط بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
58	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس.
59	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر.
59	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التحصيل العلمي.
60	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.
62	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الإداري.
63	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدرجة الوظيفية.
63	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الدورات التدريبية.
76	قائمة المحكمين لاستبانة البحث.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
4	خارطة ذهنية للمتغيرات المستقلة.
11	أسس الشفافية.
22	العلاقة بين الشفافية والفساد.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1.1 مقدمة

### 3.1.1 مشكلة الدراسة

إن المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة لها دورا كبيرا في عمليات التنمية والإغاثة، وبالتالي يقع عليها عبء كبير في ترسيخ معايير ومبادئ الشفافية الدولية والنزاهة التي تعتبر من التوجهات الإدارية الناشئة حديثاً، والتي يجب على جميع المنظمات الدولية والمحلية الأخذ بها لما لها من أهمية في إيجاد إدارة غير تقليدية متميزة ناجحة تعمل في جو من الوضوح والموضوعية بعيداً عن الغموض، ووفق إجراءات بسيطة تعمل وفق منظومة الشفافية والنزاهة وصولاً لمنظمة تعمل في إطار بيت من الزجاج. وبناءً عليه تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء على واقع تطبيق وممارسة معايير الشفافية الدولية في إجراءات عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويتركز الباحث على الأونروا كحالة دراسية. كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات الرئيسية لتحقيق الشفافية في عمل الأونروا من أجل تقديم بعض التوصيات والاقتراحات والتي ستؤدي لتحسين إجراءات ومتطلبات العمل، وتكوين بيئة عمل شفافة تخدم الجميع، ومن خلال ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس التالي:

#### ما مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

##### ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التزام الأونروا بتطبيق الشفافية؟
- ما هي العوامل المؤثرة في تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة؟
- ما أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية في الأونروا؟
- ما مدى تأثير كل من هذه العوامل: (التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد «الأونكاف»، شفافية التقارير المالية والإدارية، الإفصاح عن تضارب المصالح، نمط القيادة والإدارة، نظم الرقابة الإدارية، تقييم الإدارة، العوامل الشخصية) في تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

### 4.1.1 فرضيات الدراسة

#### على ضوء المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة، والأهداف التي تسعى

##### إلى تحقيقها تمت صياغة الفرضيات التالية:

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.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.
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 الخدمة، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، الدورات التدريبية).

إن ظاهرة الفساد المالي والإداري والتي كانت نتيجة عدم الاهتمام بتأليات مكافحة الفساد (النزاهة، والشفافية، والمساءلة) أصبحت ظاهرة ممتدة لا تحدها حدود، ولا تمنعها فواصل، طالت كافة الدول، ولم تسلم منها كل المجتمعات، ولم تترك في امتدادها وتشعبها بين دولة متقدمة وأخرى متخلفة، فقط ارتبطت هذه الظاهرة بالتواجد الإنساني أينما كان وهي ظاهرة قديمة حديثة، ولكنها استنفحت 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 وسبحاوي، 2011:3).

ويعد مفهوم الشفافية مفهوماً إدارياً حديثاً ما يزال يكتنفه الغموض، ولم تتضح معالمه بعد، ورغم كثرة الحديث عنه 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 ارتبطت 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.

ومن خلال إطلاع الباحث فمن الواضح بأن الشفافية تشير إلى القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير، ويتضح للباحث بأن أغلب التعريفات تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصداقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة.

### 2.1.1 خلفية الدراسة

تلعب المؤسسات الإغاثية الدولية دوراً بارزاً في مساندة الشعب الفلسطيني، وعلى رأسها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، خاصة في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، والذي أدى إلى ازدياد أعداد وأدوار هذه المؤسسات الإغاثية، وفي ظل هذه الظروف وتزايد ما تتلقاه تلك المؤسسات من منح مالية، وما لها من موازنات كبيرة تفوق موازنة الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، استلزم من الباحث دراسة مدى تطبيق تلك المؤسسات 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 تمثل في النظم الاجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية كإساءة استعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات.

وحيث أن الأونروا - وهي وكالة إغاثة وتنمية بشرية تعني بتوفير التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية والمعونة الطارئة لأكثر من (5) مليون لاجئ فلسطيني يعيشون في قطاع غزة، وال الضفة الغربية، وسوريا، ولبنان، والأردن- تلعب دوراً هاماً في عمليات الإغاثة والتنمية بما تتلقاه من مساعدات كبيرة سنوياً تفوق حجم الميزانية السنوية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة والمقدرة بـ (540) مليون دولار (العالم، 2011:9)، وهذا يطرح العديد من التساؤلات في الشارع الفلسطيني للتأكد من شفافية ونزاهة التعامل مع مثل هذا الحجم الكبير من الأموال، خاصة في ظل الحصار المفروض على القطاع، وازدياد نسبة الفقر.

ورغم الاهتمام البحثي الذي حظيت به المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، لكن لم تجر دراسة هذه المنظمات من زاوية الشفافية والنزاهة في عملها وسلوك العاملين فيها.

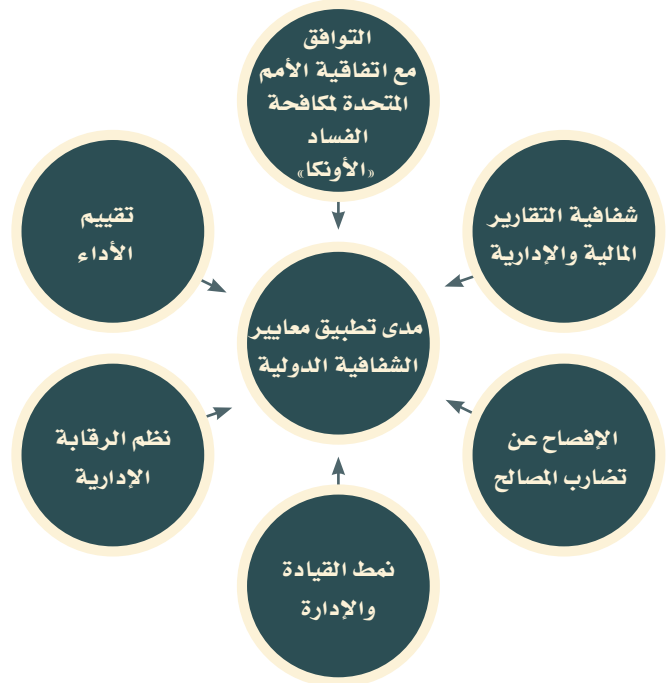
## 5.1.1 متغيرات الدراسة

يمكن تحديد متغيرات الدراسة وهي معايير كمية كما يلي:

المتغير التابع: مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية.

المتغيرات المستقلة

شكل رقم (1) : المتغيرات المستقلة للدراسة.



### 8.1.1 أهمية الدراسة

- وتكمن أهمية الدراسة الحالية في أصالتها، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحث والتي تهتم في قياس مدى تطبيق المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة معايير الشفافية الدولية، حيث أنها تجرى على واحدة من أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع الفلسطيني.
- وتحدد أهمية الدراسة في محاولتها 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 المؤسسات.
- 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.
- 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 المؤسسات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.

### 9.1.1 حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في إجراءات العمل في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في نهاية العام 2013م.
- **الحد المؤسسي:** تم اختيار وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين كحالة دراسية كونها أكبر مؤسسة دولية تعمل في قطاع غزة.
- **الحد البشري:** نظراً لأن عدد موظفي الوكالة العاملين في قطاع غزة يفوق (12482) موظف (الأونروا: دائرة الموارد البشرية: 2013)، فقد 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 وتنتشر في جميع أنحاء قطاع غزة، وقد تم استثناء عدد من موظفي مكتب غزة الإقليمي من الدرجات الدنيا وأصحاب الأعمال الفنية، وعدد من الموظفين الذين يتبعون إدارة مكتب غزة الإقليمي، ولكنهم يتابعون العمل الميداني خارج مكتب غزة الإقليمي، ليُصبح إجمالي مجتمع الدراسة (450) موظف تقريباً.

## 6.1.1 مبررات الدراسة

- وجود انطباع بوجود درجة من الفساد وعدم الشفافية في إجراءات العمل في المنظمات الدولية.
- حجم المنظمات الدولية الكبير ودورها الهام في بنية المجتمع الفلسطيني.
- قلة الدراسات التطبيقية والبحثية في إطار الشفافية والنزاهة في إجراءات العمل في المنظمات الدولية «على حد علم الباحث».
- تم اختيار وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين كحالة دراسية، كونها أكبر مؤسسة دولية في قطاع غزة، وتضم عدد كبير من الموظفين المحليين والأجانب، إضافة إلى أن ميزانيتها تفوق ميزانية الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة.
- تعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخرافات في عمل بعض المنظمات الدولية، وذلك من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو استغلال المعلومات، مما خلق ضغوطاً لدى المواطنين بعدم شفافية إجراءات العمل في المنظمات الدولية وبنسب متفاوتة، مما استدعى الباحث بالقيام بدراسة تطبيقية حول الموضوع.

## 7.1.1 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 (الأوتكا)، ومدى إمكانية تطبيقها في إجراءات عمل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، كما تهدف للتعرف على متغيرات ذات حساسية لعلاقتها ما بين

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## 1.1.2 ماهية الشفافية

إن مفهوم الشفافية تاريخياً نادراً ما استعمل في سياق المنظمات، وأن الشفافية تفهم كما تستعمل وأنها مرتبطة بشكل معقد بالثقة حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة الجميع، وبطبيعة الحال فإن الشفافية لا تضمن صوابية القرارات أو إساءة فهم ومعالجة المعلومات. فالشفافية هي وسيلة إلى نهاية أخرى، وبيئة ثقة تخلق مجتمع يلبى 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).

إن الشفافية برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها أغلب الدول النامية، كالتعديلات 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 التسلسل، والتنفيذ بالقوة وبشكل فوقي، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار مظاهر غير مرغوبة مثل: عدم الوضوح والغموض في أدوار الموظفين، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وعدم التفويض الفاعل وتقليص الصلاحيات والحجب، والتعتميم على المعلومات، والعمليات المختلفة داخل المنظمات، ومن هنا ظهر مفهوم الشفافية الذي يشير إلى الوضوح، والمكاشفة، وحرية تدفق المعلومات التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال، وأنماط العمليات الإدارية، مما يسهم في تعزيز قيم النزاهة والعدالة، والموضوعية تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح، والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي في تمكين العاملين في المنظمات من تحمل مسؤولياتهم من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة، وتدفع حر للمعلومات (أبوكريم، 2005: 10).

فالشفافية ترتبط وتمتد 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).

إن توفر الشفافية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهو إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين، وتعقيد الإجراءات (اللوزي، 2002: 18).

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 تتجج 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).

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

## 2.1.2 مفهوم الشفافية

### وتُعرف الشفافية لغوياً حسب ما يلي:

أشارت (الحسنات، 2013: 24) بأن الشفافية كلمة غير عربية، و غير أصيلة 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 (والاشفاف) شرب كل ما في الإناء (وشفه الهم) أي هزله.

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

1. صفحة بلاستيكية ذات كتابات أو صور يسלט عليها الضوء من أجل 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.

### أما الشفافية اصطلاحاً

فقد أوردت 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، ومتوقع ومفهوم» (Oliver, 2004: 5).

وقد عرّفها (خرابشة، 1997: 341) بكونها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها، ومرونتها، 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.

وتعتقد (Christina Drews, 2002: 74-75) بأن مفهوم الشفافية يتحدد من خلال السمات التالية:

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

ويرى (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.

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.

ويؤكد ذلك (Ghargari, 2012: 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.

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 تُمكن شركاء التنمية (الحكومة، والنطاق 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 (خرايشة، 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: 310-320).

تعد الشفافية بحياة 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).

تعمل الشفافية على تقليل الغموض، والضبابية، والقضاء على الفساد (الكيلاني وسكجها، 2000: 60).

ويرى (عميرة، 2008: 44-51) أن أهمية الشفافية تكمن من أنها تساعد على خلق مناخ تنظيمي صالح يعكس إيجاباً على أداء الحكومات، والمنظمات، والأفراد، وذلك من خلال العديد من النقاط كان أهمها:

- < 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 معني، 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).

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 (العمرى، 2012: 14) فيعرف الشفافية بأنها: «تشير إلى 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): 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.

أما الشفافية إجرائياً كما يُعرفها البحث الحالي فهي كما يلي:

«الشفافية مبدأ يدخل في جميع ممارسات المنظمة وأنشطتها، ومنهاج منظم من أجل عملية التطوير الإداري، ويرتكز 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».

### 3.1.2 أهمية الشفافية

تتبع مدى أهمية الشفافية من كونها أنها قناة مفتوحة للاتصال والتواصل، وتدفق 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 العين 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.

#### وتكمن أهمية الشفافية فيما يلي (اللوذي، 2002: 147-145)

- 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.
- 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.
- 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.

### 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.
- حرص المنظمات الدولية على تحقيق الشفافية في جميع تعاملاتها، وأنشطتها يساهم في تعميق الممارسة الديمقراطية، كما تعمل على تقديم نموذج يمكن للحكومات المحلية، أو القطاع الخاص، أو الأهلية الاحتذاء به، إضافة لأنها تساعد في محاربة الفساد في المجتمع.
- 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 تأمين الخبرات، والمعلومات، والتعاون مع المنظمات، ووضعي السياسات لتطبيق التشريعات لمحاربة الفساد.
- تعمل الشفافية على معالجة حالات تضارب المصالح والتي تفسد عملية اتخاذ القرارات، ورسم السياسات.

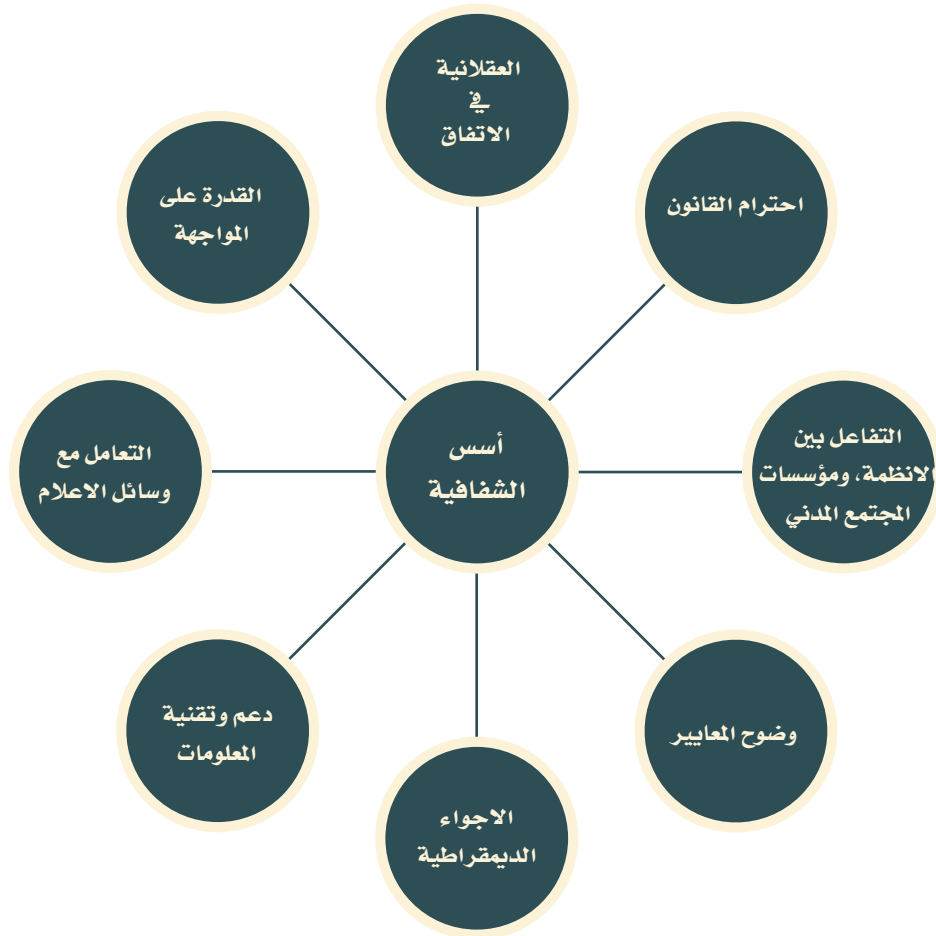
### 4.1.2 آثار تطبيق الشفافية

ويتضح 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، ورضا 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 المؤسسات، فقد أصبحت المعلومات حق الجميع في الوصول إليها، واستنباط دلالاتها على غير ما كان متعارف عليه أن المعلومة قوة ويجب احتكارها لبتسنى للقيادات السيطرة على المؤسسة ومفرداتها، والعمل على ترسيخ قيم التعاون، والنزاهة، والعمل الجماعي، والبعد عن اللامشفافية، والتي تعتبر دعوى لتفشي الفساد الإداري، وعدم الالتزام بتجري النزاهة.

### 5.1.2 أسس الشفافية

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

شكل رقم (2) : أسس الشفافية



## 8.1.2 المهشكلات التي تواجه الشفافية في

### المنظمات الدولية

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 كالأزمات التنظيمية والإدارية التي أطلق عليها مسميات 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 المؤسسات وإداراتها.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات خالية من المبادئ والقيم الإنسانية، والإدارية.
- الضعف العام في فاعلية الاتصال الإداري.
- التعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وعدم وضوح التعليمات، وعدم التزام كافي بتفعيل المساءلة، وتحري النزاهة إلى حد ما لدى بعض الإدارات، وتغييب النهج الديمقراطي، وانتشار بعض مظاهر الفساد، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة، والتمكين، ومحدودية الانفتاح في الإفصاح عن المعلومات على المستويين الداخلي، والخارجي.
- المركزية في العمل، وانفراد المسؤولين في اتخاذ القرارات، وعدم وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين، إضافة لعدم توافر حوافز للمبدعين من العاملين في المنظمات.
- الفجوات والمسلمات المغلوطة لبعض المنظمات الدولية مثل السرية في العمل الإداري، النظر للمجتمع الخارجي على أنهم محدود القدرات، ولا يستطيعوا المشاركة في إدارة المنظمة، كذلك السلطة قوة يجب تركيزها في يد واحدة، وأنهم ذوي قدرات خاصة لا يمتلكها الغير.
- وجود بعض القيم الاجتماعية المغلوطة التي تساهم بشكل فاعل في الحد من ممارسة الشفافية بالشكل المطلوب من مثل، الواسطة، والمحسوبية، والمحابة، 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 أثر 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 المصالح بين الأهداف الشخصية، وأهداف المنظمة.
- نمط القيادة، والغموض، والفساد الإداري لا تعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن المنظمة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبادئ الشفافية.

## 6.1.2 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):

### 1.6.1.2 الشفافية الخارجية (External Transparency)

وترتبط الشفافية الخارجية في المنظمات بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي. إذ من المفترض أن تعمد 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 أداءها، وتقبل النقد الإيجابي من أجل تصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع، وبالتالي 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.

### 2.6.1.2 الشفافية الداخلية (Internal Transparency)

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 المؤسسات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية، ويتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة، والأفراد للقيام من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف بمسؤولياتهم، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل . والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صناعة القرارات، ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية، والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، والتعامل بنزاهة على المستويات كافة.

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 بد منها 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 تعني بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتعني بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط بين هذين الشقين، وكل منهما يؤثر في الآخر، وبالتالي يعكس على تحقيق رسالة، وأهداف المؤسسة.

## 7.1.2 مبادئ الشفافية وأساسياتها المهنية، والوظيفية: وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلي

(الطوحي، 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.

## 2.2 الشفافية والمتغيرات الرئيسية

هذه المنظمات على نفس التمويل، لذا فهي حريصة على إخفاء بيانات التمويل أو جزء منها (المؤقت وآخرون، 2007: 79).

### 1.2.2 التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد «الأونكاف»

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 وبدأ 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، 2010: 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 وجدية جهود مكافحة الفساد داخل حدودها وعبرها (منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، 2008: 10).

تعد 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.

وبالإجمال فإن المنظمات الدولية تتباين من حيث درجة شفافيتها، وتتنوع 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.

وتعد 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 تطبق 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، وتعزيز التعاون الدولي والمساعدة التقنية، وتسهيل استرداد الموجودات. هذه الاتفاقية تعد 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 المزممة معياراً عالمياً يساعد على تحليل ومن ثم مقارنة خطط الدول الأعضاء لمكافحة الفساد مع بعضها البعض (أمان ومنظمة الشفافية الدولية، 2010: 9).

### ويرى الباحث بأنه يجب على المنظمات الدولية القيام بالأمر 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 يعدون 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

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 فتحدثت 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 الإلكتروني لمكافحة الجريمة الدولية، 2013).

### 2.2.2 شفافية التقارير المالية والإدارية

من أكثر مؤشرات الشفافية شيوعاً هو مؤشر نشر تقارير دورية مالية وإدارية حول نشاطات المنظمة، وبصورة أقل حول مصادر وحجم تمويلها وشبكة علاقاتها. ولكن يحتاج مضمون هذه التقارير إلى مراجعة حتى تصبح مفيدة من حيث وضع المعنيين في صورة أنشطة المنظمة من حيث عمل وفعالية 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 تقيب في العادة عن تقارير المنظمات، 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

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» (المعموري وعلاونة، 2010: 49).

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

- تأثير القيم الاجتماعية السائدة.
- انتشار الفقر، والظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة.
- عجز المنظمات عن تقديم الخدمات المنوطة بها بسبب الترهل الوظيفي، وقلة الكفاءة.
- انتشار البطالة وبخاصة بين فئات الشباب.
- تكاسل وتباطؤ بعض الموظفين من رؤساء ومرؤوسين، وإهمالهم وتقصيرهما في أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم.
- غياب الأنظمة والتعليمات الواضحة للمتقنين، وعدم وعيهم بها، وعدم وجود جهات موثوقة فيها يمكنهم اللجوء إليها لتقديم شكاوى في حال عدم تقيد 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.
- تحديد جهة مختصة تكون مسؤولة 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.
- تعديل بعض القوانين، والإجراءات، واللوائح التي لم تتناول موضوع تضارب المصالح في نصوصها، أو إقرار الذمة المالية.
- الإعلان والنص بشكل واضح في إجراءات ولوائح معلن 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، ومستؤولياتهم.
- الطلب من المدراء، والموظفين الإشهار عن أصولهم، ومصالحهم.
- 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.
- أن يقوم الموظف الجديد بالتوقيع على مدونة قواعد السلوك، وعلى سياسة منع تضارب المصالح ليكون ذلك أحد شروط التوظيف.
- 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.
- 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.
- وضع إجراءات واضحة ومعلنة بسياسة قبول الهدايا والإكراميات والتبليغ عنها.
- أن يتم وضع جانب قانوني في المنظمة يحمل تعريفاً محدداً لتضارب المصالح.
- 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، وملتقى الخدمة، والمراجع على حد سواء، مع تفعيل إجراءات الرقابة الداخلية حول هذا الموضوع.

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، والكترونياً 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.

### 3.2.2 الإفصاح عن تضارب المصالح

تؤثر هذه الظاهرة على عمل أية منظمة، فقد انتشرت في جميع قطاعات المجتمع الخاص منها والعام، فالمصالح الشخصية تسير المهام بسلاسة، وتسرع الإنجاز، وعلى الرغم من تعارض هذه الظاهرة قانونياً وإدارياً مع العمل إلا 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 واستقلالته 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.

وتُعرف منظمة الشفافية الدولية 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).

ويرى الباحث بأن تضارب المصالح هو: «موقف يُضطر فيه الفرد سواء كان يعمل في منظمة حكومية، أو خاصة، أو منظمة 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.

وقد نظمت المادة (4/7) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد موضوع تضارب

## 4.2.2 نمط القيادة والإدارة

إن نمط القيادة والإدارة المتبع في أية منظمة تعتبر عنصر هام من متطلبات الشفافية، وذو أهمية جليا وينبع هذا الأمر من مدي تكيف 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 عاليا 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.

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

- أما القيادة التي تتسم بممارستها بالشفافية فيرى (Lidsky, 2005: 2) أنها قيادة لا بد 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.

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 المؤسسات على شتى أشكالها ومكوناتها.

## ويقدم (Crumpton, 2011: 126-127) 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 يبديها الآخرين، 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، فعادة ما ترتبط الأوضاع الصعبة بأمور سيئة أو مكروهة، لذلك يجب أن يكون في المقدمة، ويواجه تلك الظروف الصعبة من أجل كسب ثقة الآخرين.
6. إن مسألة الثقة وأهمية المحافظة عليها، وتطوير العلاقات مع الآخرين هو من الأسباب المهمة التي تدفعنا للاهتمام بالشفافية، فعملية التأثير في الآخرين وإحداث التغيير المطلوب ينصب على مدى تأثر الآخرين بالقيادة بأقوالهم وأفعالهم، فعلماء السلوك الشخصي يرون بأنه من أجل يكسب القادة الإداريين ثقة الآخرين بدلاً من محاولة إقناعهم بوجهات النظر، يجب أن يحافظوا على درجة عالية من الشفافية في عمليات التخطيط، والإجراءات التي يتم اتخاذها والقيام بها من أجل 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 تخوف.
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 يقين بأن الشفافية الكاملة تتطلب منهم الكشف عن أخلاقيات وقيم حميدة تتناسب مع جميع الأوضاع التي يكونوا فيها.

## 5.2.2 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، فالنخطيط 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».

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 وتعزيرها، 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 كانت المنظمة تستخدم أجهزة وأدوات رقابية فعالة فذلك يشير إلى أن المنظمة أكثر شفافية، فعندما يتم توضيح الانحرافات التنفيذية من خلال عملية الرقابة، بالإضافة لتوجيه المخطئين 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، والمصداقية، وكل هذه العوامل تعزز الشفافية في أية منظمة.

- 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 التي تعمل على الحد من الوقوع في الانحرافات، ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.
- أن تكون اللوائح، والقوانين، وإجراءات العمل جميعها داعمة لأنظمة الرقابة الإدارية.
- أن ترتبط نظم وأجهزة الرقابة الإدارية بنظام الحوافز المالية، وبأنظمة المعلومات المتاحة في المنظمة.

### 6.2.2 تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء 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 ثم العمل على تحسين الأداء وتمتية 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 تؤدي في ظل جو من الشفافية، حيث سيتم التركيز في هذا البحث على هذا الجانب.

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».

وتُعرف (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 أداءه، وتوفير التسهيلات اللازمة للنهوض بالأداء الضعيف، وتطوير الأداء الجيد».

ويشير (الطشة، 2007: 41) إلى أن نظم تقييم الأداء تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة كالعلاوات، والترقيات، والتدريب، والنقل، إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودافعتهم للعمل، وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظاً بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما: العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية، إذ أن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء ودقتها قضية لا يمكن تجاهلها من حيث وجودها كشراف أساسي لنجاح النظام وفعاليتها، وأن العلاقة بين تقييم الأداء والشفافية علاقة وثيقة تظهر من خلال ثلاثة محاور،

كما أوردتها (ارتيمة، 2005: 23-12) وهي:

- الإفصاح في تقييم الأداء.
- الوضوح في تقييم الأداء.
- المشاركة في تقييم الأداء مثل:
  - < المشاركة في التخطيط.
  - < المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء.
  - < المشاركة في التقييم.
  - < المشاركة في تطوير الأداء.
  - < المشاركة في تشخيص الأداء.

### الرقابة الإدارية وعلاقتها بالشفافية

تعمل الشفافية على توفير أنظمة رقابية جيدة ومساءلة جادة، كما تسمح 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، 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، وتقرض الشفافية على الرقابة الإدارية الأسس التالية (اللوذي، 2002: 132)

- العمل على تثقيف، وتوعية الموظف والمنتفع.
- الاهتمام بالأفراد المتميزين، وبراز 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 واحدة، وسهلة للموظف للشكوى والتظلم.
- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالرقابة والإدارة.
- تعظيم دور الأجسام والجهات الرقابية.

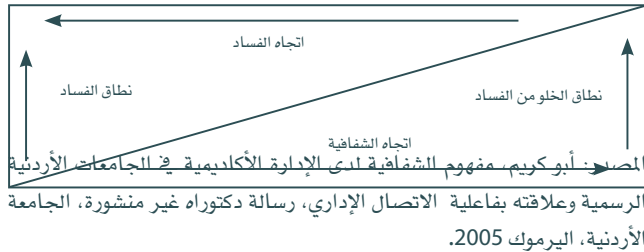
### ويرى الباحث أنه من أجل أن تكون الرقابة الإدارية أكثر شفافية

#### يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية

- أن يشترك في تكوين وإعداد النظام الرقابي كافة المديرين والقادة والعاملين.
- يجب أن تتسم المعلومات، وعملية مراجعة الأداء بالدقة والمصادقية، 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 يقبل، ويتقن جميع العاملين العملية الرقابية، وكيفية تأديتها.
- 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 تُراعى 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، ومصادقية.
- توافر بناء تنظيمي قوي قادر على إنجاح عملية الرقابة الإدارية.

سلوكيات الفساد، ودرجة تداول السلطة في المجتمع والمؤسسات، والدور الذي تلعبه مؤسسات المجتمع المدني، وقوة أدوار المؤسسات الرقابية على سلوكيات النزاهة (عاشور، 2001: 7).

ويمكن توضيح العلاقة العكسية بين الشفافية والفساد من خلال الشكل التالي:



### 2.3.2 العنصر الثاني: المساءلة

الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان ارتباطاً وثيقاً في مجال تحديد السياسات ومجال صنع القرار. فهناك علاقة قوية بينهما فهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، فإذا لم يكن هناك مساءلة، فلن يكون للشفافية أية قيمة.

وتعتبر الشفافية كمفهوم من أكثر الوسائل الناجعة التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة، كما أن المساءلة والمحاسبية لا يمكن ان تتم دونما اتساق فعال إلا بممارسة فعالة للشفافية إذ أن في غياب المساءلة ينتشر الفساد، مما يترتب عليه انخفاض كفاءة المنظمات بشكل عام.

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) المساءلة على أنها: «الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل، وعدم الكفاءة، أو عن الخداع والغش (الراشدي، 2007: 20).

ويرى الباحث بأنه من بعض أسباب فشل المساءلة في المنظمات الدولية عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوقعات الأداء غير الواضحة، وعدم توفر التغذية الراجعة، وعدم استخدام المتابعة والمكافآت والعقوبات، وعدم كفاية المصادر، وعدم توفر سجلات أداء كافية ومستمرة، وضعف التخطيط والتدريب، وغياب الوصف الوظيفي، وعدم تفعيل أنظمة المساءلة الإدارية، وإهمال الفروق الفردية بين العاملين.

### 3.3.2 العنصر الثالث: 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 لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ، قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُسِفِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ، قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ » (البقرة: آية 30).

إن إيضاح كل ما يتعلق بمراحل التقييم بكل شفافية قد يؤدي إلى رفع معنويات الموظف، وجعله يسعى بشكل جدي إلى رفع أدائه الذي سينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي، كما أن الوضوح، وإعطاء المعلومة في وقتها الصحيح يساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه، وبين الرئيس المباشر.

### 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، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة.
- لا يوجد ثقة بمصادقية 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

- إن عملية تقييم الأداء ومفهوم الشفافية يحتاجان لربطهما بمفهوم (تمكين الموظفين) بحيث يُعطى الموظفين حرية أكبر في أداء أعمالهم، وحرية أكبر في التقييم الذاتي للذات وللقسم الذي يعمل فيه، وزيادة القدرات القيادية لهم من خلال منح بعض الصلاحيات، والتفويض بإنجاز بعض المهام، والحرية في اتخاذ قرارات في ضوء حدود معينة، 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.
- كما يعتقد الباحث بضرورة أن تستحدث المنظمات الدولية في آلية عملها نظام تقييم الموظف لذاته، أو الإدارة للذات، وذلك من أجل النقد والتقييم الذاتي.
- ومن أجل شفافية أعلى يجب اعتماد دليل تقييم أداء الموظف.
- كما أنه يجب الأخذ بسياسة علنية بتقدير 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.

### 3.2 المتغيرات الوسيطة للشفافية (الليقة بالشفافية)

#### 1.3.2 العنصر الأول: 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 الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴾ (القصص، الآية 77).

وقد عرّفت منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) 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: إنه نقيض لحقوق الإنسان بالفعل، لأنه يُعتبر شكلاً من أشكال التمييز، ويمثله النفي المنطلق فلسفة حقوق الإنسان: ألا وهو مبدأ المساواة (أسيدون، 2001: 177-174).

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

وتعتبر درجة استشراف وعمق ظواهر الفساد في مجتمع معين ناتجاً كذلك لطبيعة البنية المؤسسية فيه، والتي تشمل درجة المشاركة الديمقراطية، ودرجة شفافية المعاملات، وفعالية أنظمة الثواب والعقاب المرتبطة بسلوكيات النزاهة، وكذلك

- 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.
- أن يتم شغل الوظائف اعتماداً على مبادئ الجدارة، والكفاءة، والاستحقاق.
- تفعيل الدورات التي تعقد من خلال اختيار البرامج والدورات التي تتناسب مع تأهيل الموظفين العلمي وظروفه داخل المنظمة وحسن اختيار القائمين على تلك البرامج.
- وضع معايير علمية دقيقة لتخفي 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 ودراساتها لرفع أسقف العقوبات في بعض أنماط الفساد الإداري وتحديد المسؤولية بشكل دقيق وسد الثغرات والمنافذ التي ينفذ من خلالها الفاسدون والمفسدون.
- إدراج مقرر على المستوى الجامعي يعنى بأخلاقيات الوظيفة، وسوء عاقبة الفساد الإداري في الدنيا والآخرة على أن تدرس هذه المادة كمتطلب جامعي لكافة الطلبة، وفي جميع الجامعات الفلسطينية.

#### 4.3.2 العنصر الرابع: الشفافية والإصلاح الإداري

أظهرت الأدبيات تعدد تعريفات الإصلاح الإداري فقد عُرِفَتْ 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» (قراداغ، 1102: 6-7)

#### أما من بعض المعوقات التي قد تقف أمام عمليات الإصلاح الإداري:

- معوقات إدارية: (القيادات العاملة في الإدارة غير مؤهلة، فقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، تشي البيروقراطية).
- معوقات اجتماعية: (ضعف وعي العاملين، عدم احتضان الخبرات).
- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: (عدم ربط الأجور المرتبات بحجم الجهود والأعمال المنجزة، إنتشار الفساد الإداري والأخلاقي).
- معوقات مرتبطة بالموارد المادية: (عدم توافر الموارد المالي الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل بدقة).
- معوقات مرتبطة باللوائح والقوانين: (لوائح وقوانين قديمة، عدم إصدار قوانين تتسجم مع التطورات المحلية والعالمية وتسايها، ارتباط هذه اللوائح والقوانين بالمجتمع المحلي وتشريعاته 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).

#### 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: ومن صور ذلك: (التأخر في الحضور صباحاً - الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي - النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته - قراءة الجرائد واستقبال الزوار - التنقل من مكتب إلى آخر....).
    - امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: ومن صور ذلك: (رفض الموظف أداء العمل المكلف به - عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح - التأخير في أداء العمل....).
    - التراخي: ومن صور ذلك: (الكسل - الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد - تنفيذ الحد الأدنى من العمل....).
    - عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: ومن صور ذلك: (العدوانية نحو الرئيس - عدم إطاعة أوامر الرئيس - البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس....).
    - السلبية: ومن صور ذلك: (اللامبالاة - عدم إبداء الرأي - عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار - العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات - الانعزالية - عدم الرغبة في التعاون - عدم تشجيع العمل الجماعي - تجنب الاتصال بالأفراد....).
    - عدم تحمل المسؤولية: ومن صور ذلك: (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر - التهرب من الإماءات والتوقعيات لعدم تحمل المسؤولية....).
    - إفساء أسرار العمل.

#### 2. الانحرافات السلوكية

- ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف، وتتعلق بسلوكه الشخصي، وتصرفه، ومن أهمها:
  - عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: ومن صور ذلك: (ارتكاب الموظف لفعال مخل بالحياة في العمل كاستعمال المخدرات - التورط في جرائم أخلاقية....).
  - سوء استعمال السلطة: (تقديم الخدمات الشخصية - تسهيل الأمور - تجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم....).
  - المحسوبية: ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات.
  - الوساطة: فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح.

#### 3. الانحرافات المالية: ويقصد 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: وتعني قيام الموظف بسخير 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: ومن صورته: (تبيد الأموال في الإنفاق على الأبنية والأثاث - المبالغة في استخدام المقتنيات في الأمور الشخصية - إقامة أنشطة، أو احتفالات، أو دعايات ببذخ....).
  - الانحرافات الجنائية: مثل: (الرشوة، اختلاس المال، التزوير).

#### سبل مكافحة الفساد الإداري

- ويرى الباحث بأن هناك العديد من الطرق والآليات التي يمكن الاستعانة بها من أجل مكافحة الفساد الإداري في المنظمات الدولية والمجتمع الفلسطيني من خلال النقاط التالية:
- ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية، والإدارية العليا.

# الفصل الثالث

## الإطار العملي والتحليلي للدراسة

### 1.1.3 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل 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: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتوزيعها على عينة الدراسة، ومعالجة البيانات وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

### 2.1.3 مجتمع الدراسة

نظراً لأن عدد موظفي الوكالة العاملين في قطاع غزة يفوق (12482) موظف (الأونروا؛ دائرة الموارد البشرية: 2013)، فقد اقتصرنا الدراسة على الموظفين العاملين في إدارة مكتب غزة الإقليمي، والذي يُقدَّر عددهم بـ (1200) موظف (الأونروا؛ دائرة الموارد البشرية: 2013)، حيث أنهم يشرفون على إدارة خدمات وأنشطة ومشروعات الوكالة في كافة المؤسسات التابعة للأونروا وتنتشر في جميع أنحاء قطاع غزة، وقد تمَّ استثناء عدد من موظفي مكتب غزة الإقليمي من الدرجات الدنيا وأصحاب الأعمال الفنية، وعدد من الموظفين الذين يتبعون إدارة مكتب غزة الإقليمي، ولكنهم يتابعون العمل الميداني خارج مكتب غزة الإقليمي، ليُصبح إجمالي مجتمع الدراسة (450) موظف تقريباً.

### 3.1.3 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 تمَّ 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 تمَّ استرداد (209) استبانة بنسبة استرداد (95%)، ويوضح الجدول رقم (15) تفاصيل عينة الدراسة حسب كل قسم ودائرة.

### 4.1.3 استبانة الدراسة والمعالجات الإحصائية

تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب.
- 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، هي محل الدراسة: (التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاف)، (الإفصاح عن تضارب المصالح)، (شفافية التقارير الإدارية والمالية)، (نمط القيادة والإدارة)، (نظم الرقابة الإدارية)، (تقييم الأداء).

### 5.1.3 صدق الاستبيان

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

#### 1.5.1.3 الصدق الظاهري

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في مجالات إدارية وعلمية متنوعة، 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 (2).

#### 2.5.1.3 صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي Validity Internal:

وتبين من خلال النسب والبيانات الإحصائية الناتجة بوجود ارتباط بين جميع الفقرات والمجالات نفسها، ونظراً للمحدودية لم يتم ذكر الجداول والإحصاءات التي توضح ذلك.

ثانياً: الصدق البنائي Validity Structure:

يعتبر 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 الاستبانة.

يبين جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

(1) جدول

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  $\alpha=0.05$ .

### 3.5.1.3 ثبات الإستبانة Reliability

يقصد 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:

### 4.5.1.3 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).  
جدول (2): 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 (الأونكاف).	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
	جميع المجالات معاً	63	0.898	0.948

× الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.928-0.784) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.898). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.963-0.885) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.948) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) 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.

### 6.1.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

### 7.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول (3)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأوتروا.	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

ويتضح 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.

## 2.3 تحليل البيانات لعينة الدراسة

### 1.2.3 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات العمل في الأوتروا (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.

### 2.2.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة

– توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
58.4	122	ذكر
41.6	87	أنثى
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (4) 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 ولوضوع 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).

#### – توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5): 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 (5) 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. وعادة ما يكون الموظفون صغار السن في العمل الميداني، أو المكاتب الميدانية أكثر. وتشير الإحصاءات أن نسبة من هم (50 سنة فأكثر) كانت (12.4%) وهي نسبة قليلة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى ولذلك لأن من هم بهذه الفئة عادة ما يكونوا أصحاب مناصب عليا وغير متفرغين، لذلك كانت نسبة الاستجابة والتفاعل قد تكون أقل من الفئات الأخرى.

#### – توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

جدول (6): 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 (6) 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 الدكتوراه.

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 نسبة حاملي درجات الماجستير والدكتوراه 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 كالجوامع، والمعاهد، والكليات على العمل في المنظمات الخاصة أو الحكومية.

– توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الأونروا (الخدمة)  
جدول (7): 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 (7) 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 ومستجدها، ولديهم إطلاع على القوانين، واللوائح، والإجراءات، والسياسات الخاصة بالأونروا. وهذا يزيد من مصداقية الآراء، والنتائج الواردة في البحث.

– توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة / القسم  
جدول (8): 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	إدارة المعلومات والبيانات
1.4	3	الإعلام
6.7	14	إدارة 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 (8) 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.

#### – توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري جدول (9): 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 إشراف
9.1	19	أخرى
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (9) 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 إشراف، 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 تم 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.

– توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية  
جدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
5-1	0	0.0
10-6	102	48.8
15-11	83	39.7
20-16	24	11.5
المجموع	209	100.0

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 1.0% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 1-5، 47.8% درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 6-10، 39.7% درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 11-15، بينما 11.5% درجتهم الوظيفية تقع ضمن الفئة 16-20.

ويتضح من النتائج بأنه كلما زادت الدرجة الوظيفية كلما قل عددهم داخل عينة الدراسة، فأصحاب الدرجة الإدارية والإشرافية العادية (من 5-01) بلغت نسبتهم (8.84%)، أما أصحاب الدرجة الإشرافية المتوسطة (11-15) بلغت نسبتهم (39.7%)، وأصحاب الدرجة الإدارية والإشرافية العليا فبلغت نسبتهم من عينة الدراسة (5.11%)، 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 (45.5%) – الإدارات العليا والوسطى.

– توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال (الشفافية- المساءلة- النزاهة- الاصلاح الإداري- الفساد الإداري- اخلاقيات العمل)

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
لم أشارك	72	34.4
دورة واحدة	81	38.8
دورتين	17	8.1
ثلاث دورات فأكثر	39	18.7
المجموع	209	100.0

يتضح من جدول (11) 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 يعزى 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.

### 3.3 تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

#### 1.3.3 تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختباراً لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى 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.

### 1.2.3.3 أولاً: تحليل فقرات مجال « واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا »

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 (4).

جدول (12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال « واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا »

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين.	4,64	46,41	46,41	-8,53	*0,000	9
2	تُطبق الأونروا المشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية من خلال الكشف عن المعلومات، والأرقام، والخطط للعاملين.	5,20	52,01	52,01	-5,31	*0,000	8
3	تتبنى الأونروا أسس ومبادئ واضحة في تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة سير العمل.	6,22	62,25	62,25	1,62	0,053	6
4	تمنع الإدارة الفساد في الإجراءات الإدارية والمالية بكل الطرق الممكنة.	6,97	69,67	69,67	7,04	*0,000	3
5	توفر المنظمة وثائق حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها للجمهور.	7,56	75,60	75,60	12,02	*0,000	1
6	توجد في المنظمة سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين.	7,11	71,15	71,15	7,89	*0,000	2
7	يوجد في المنظمة نظام داخلي لمراقبة السلوك المهني للموظفين.	6,56	65,60	65,60	3,94	*0,000	5
8	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين لديها.	5,81	58,13	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	67,89	5,16	*0,000	4
	جميع فقرات المجال معاً	6,32	63,19	63,19	3,09	*0,001	

× المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

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. يوضح الجدول (12) أن درجة تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتها في الأونروا متوسطة بنسبة (63,19%)، لكنها بحاجة إلى تطوير وتحسين، حيث أن ما يزيد عن الثلث (36,81%) يرون غير ذلك، وخاصة في الفقرة الأولى والتي تشير إلى تبني الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، ومراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين، حيث كانت نسبة الاستجابة (46,41%)، والفقرة الثانية والتي تشير إلى تطبيق الأونروا للمشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية والتي جاءت بنسبة استجابة (52,01%)، والفقرة التاسعة والتي تشير إلى أن الإدارة تتواصل مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة في كل الجهات والتي كانت بنسبة استجابة (67,89%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام الأونروا باتخاذ قرارات لم تال شعبية لدى الموظفين أو المنتفعين من حيث التركيز في أولوياتها على بعض الخدمات دون أخرى مما أدى إلى حدوث اضطرابات متكررة بين الأونروا وموظفيها من جانب، والمنتفعين من جانب آخر، حيث يرون بأن قرارات الأونروا ليست تشاركية بشكل كبير، وأن المشاركة الفعلية في المستويات الإدارية ضعيفة، كما يعتقد الباحث بأن قنوات الاتصال ما بين الموظفين وإدارة الأونروا ما زالت بحاجة لتحسين وتحديث، حيث أن الاتصالات تتم عادةً في مستويات إدارية عليا، أو بين أوقات متباعدة مع الموظفين. ولا يوجد إحصاءات سابقة حول الشفافية والنزاهة في الأونروا يمكن المقارنة إذا ما كان هناك تحسن أم لا في هذه المجالات.

كما تجدر الإشارة إلى أن الفقرات الخامسة والسادسة جاءت بنسبة موافقة جيدة، حيث تشير إلى أن: « الأونروا توفر وثائق حول أهدافها، وفلسفة عملها وبرامجها للجمهورين الداخلي والخارجي للمنظمة»، «توجد لدى الأونروا سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمعنيين لدى المنظمة»، حيث كانت نسب الموافقة من أفراد عينة الدراسة

(75.60%)، (71.15%) على الترتيب، 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 والعامّة للأونروا، إضافة إلى ضرورة حماية بعض البيانات وفرض أساليب ومعايير متقنة لحماية أمن المعلومات والتصدي لمحاولة الوصول لها، ولكن ذلك كان بنسبة أكبر من المطلوب، حيث يرى (58.13%) من أفراد عينة الدراسة بأن الإدارة تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين.

ويرى (62.25%) من أفراد عينة الدراسة أن الأونروا تتبنى أسس ومبادئ واضحة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة سير العمل، ويعتقد (65.60%) بأن الأونروا لديها نظام داخلي لمراقبة سلوك الموظفين المهني، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التغييرات الهيكلية التي قامت بها الأونروا في الأعوام 2006م، و2012م لم تقم على أسس ومبادئ واضحة من وجهة نظر الموظفين، ولم تؤدي أيضاً إلى تغييرات ملموسة في سير العمل، أضف إلى أن جزء من الموظفين ما زالوا على عدم دراية كاملة في الآليات التي تتبعها إدارة الأونروا في متابعة سير العمل، أو أنظمة مراقبة السلوك المهنية بحيث يؤدي ذلك لتحسين الأداء، كما أنه لا يوجد 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 قسمي (المراقبة والتقييم)، و(دعم العمليات) والذين يركزان في عملها على ضرورة تقديم الخدمات بجودة عالية دون التركيز الكبير على أداء عمل وسلوك الموظفين المهني، علماً بأن الإجراءات التأديبية في الأونروا عامة مثل: (النقل لوظيفة أدنى، وقف راتب 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.

### 2.2.3.3 تحليل مجالات "الشفافية"

#### تحليل فقرات مجال «التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)»:

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 (13).

جدول (13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig). لكل فقرة من فقرات مجال «التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك)»

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها.	8.32	83.22	5.70	5.70	*0.000	1
2	تتعاون الأونروا مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها. أنشط	6.46	64.64	3.31	3.31	*0.001	5
3	تعمل الأونروا على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.	6.53	65.27	3.72	3.72	*0.000	4
4	تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح.	7.26	72.58	9.38	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	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	-1.43	0.077	6
	جميع فقرات المجال معاً	6.92	69.23	7.80	7.80	*0.000	

× المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

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 (الأونكاك)» 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.

يوضح الجدول (13) أن مدى توافق إجراءات الأونروا واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الأونكاك) في مجال الشفافية اقتربت من المستوى الجيد وبنسبة موافقة بلغت (69.23%)، وهذا يتطلب المزيد من الاهتمام والتحسين في بعض الإجراءات والقوانين لتتماشي مع تلك الاتفاقية، وقد كانت نسبة الموافقة مرتفعة في بعضها مثل الفقرة الأولى والتي تشير إلى أن عدم محاربة أشكال الفساد يؤثر في تهديد استقرار الأونروا وأمنها وبنسبة موافقة (83.22%)، حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأونروا تدرك بأن عدم محاربة الفساد الإداري بأشكال والفساد بشكل عام، سوف يؤثر في بيئة عملها وستجعلها عرضة للمفسدين، مما سيقلل 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، وهذا ما دفع إدارة الأونروا من إجراء تغييرات نوعية في بعض البرامج والإدارات من دمج، أو إضافة، أو تعديل، أو تغيير أشخاص في الفترات الأخيرة. ويلى الفقرة الأولى ما أشارت له الفقرة الرابعة من

أن الأونروا تضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح وبنسبة موافقة (72.58%)، حيث تعمل الأونروا على وضع معايير سلوكية للأداء الصحيح وذلك من خلال مدونة سلوك يُوقع عليها الموظف حال التحاقه بالعمل مع الأونروا ويتم محاسبته على أخطائه مقارنة بتلك 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.

وفي المقابل كانت هناك نسبة موافقة منخفضة على بعض تلك الإجراءات الواردة في هذا المجال، حيث يرى (57.64%) من أفراد عينة الدراسة بأن الأونروا تخصص بنداً مالياً في موازنتها ومشاريعها لمكافحة الفساد، وعدم الشفافية، والخروج عن فلسفة عملها، ويعود انخفاض هذه النسبة على حد علم الباحث وبالإطلاع والبحث بأنه لا يوجد بنداً خاصاً في ميزانية الأونروا يختص في تلك الأمور بشكل مباشر، وإن تمَّ استحداث مكتب للأخلاقيات في رئاسة الأونروا في عمان يقوم بهذه الأعمال، ويوجد لهذا المكتب ميزانيته الخاص، ويخضع المكتب مباشرة للمفوض العام.

كما يرى (64.64%) من أفراد عينة الدراسة بأن الأونروا تتعاون مع المنظمات الأخرى من أجل منع ومكافحة الفساد، وتعزيز، وترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأونروا تتعاون مع المنظمات الدولية والحكومية من أجل شفافية أعلى في تقديم خدماتها وأن تكون جميع المعاملات الخاصة بها على درجة عالية من الوضوح والشفافية، مثل عدم ازدواجية الوظائف، وتلقي العلاوات الاجتماعية عن الأبناء، وتلقي المساعدات الغذائية، وغير ذلك، ولكن حجم التعاون ما زال بحاجة إلى تطوير وتحسين أكبر وأعمق، وأن يكون التعاون شاملاً وليس في جزئيات معينة.

ويرى الباحث بضرورة أن تضع الأونروا آليات ومبادئ تساعد في الحد من الفساد ومن القائمين عليه، حيث أن نسبة الموافقة على تلك الإجراءات من قِبَل أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن الإجراءات التي تضعها وتستخدمها الأونروا ما زالت بحاجة إلى تحسين وتطوير، ووضع آليات جديدة، حيث أن نسبة الموافقة كانت (71.58%)، 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 مُخلّة قد يرتكبها المدراء والموظفين أثناء عملهم بالأونروا، حيث تمَّ طرح هذه الوحدة عبر بوابة إلكترونية من أجل تسهيل الوصول لها بسبب كبر حجم الأونروا، 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 لا تعلم بوجود مثل هذه الآليات إلى عدم قيامهم بالتواصل مع نشرات الأونروا، وأنه قد لا يكون لديهم رؤية واضحة عن الموضوع، أو أن مدراءهم لم يقوموا بإعلامهم بتلك الآليات، أضف إلى أن هناك نسبة من الموظفين لا يجيدون استخدام الحاسوب. كما يفترض أن تعمل الأونروا على تدريب بعض الموظفين المعرضين للفساد لتعريفهم بالفساد وكيفية مكافحته ومقاومته وعدم الانجرار وراء ذلك، حيث كانت نسبة الموافقة (65.27%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد على أن الأونروا تسعى لذلك، ولكن يجب زيادة التركيز على ذلك الموضوع لأهميته في عملها لتظهر بأفضل صورة أمام الجميع، وقد يعزو الباحث بأن انخفاض النسبة قليلاً 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%).

### 2.2.3.3 تحليل فقرات «الإفصاح عن تضارب المصالح»

تم استخدام اختبار T معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال «الإفصاح عن تضارب المصالح»

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	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 الزمة 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 يقم 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 وتباطؤ موظفي الأونروا في أداء المهام الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المتنتفعين 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  $\alpha=0.05$ .

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.

يوضح الجدول (14) أن نسبة الموافقة على فقرات مجال الإفصاح عن تضارب المصالح كانت بنسبة متوسطة بلغت (63.87%)، ويرتبط هذا المجال ارتباطاً مباشراً بالفساد، حيث أن هذا التدني قد يزيد من فرص الفساد، فكلما انخفضت نسب الإفصاح عن تضارب المصالح لدى العاملين أو الإدارة كلما زادت نسب الفساد بأنواعه. ويرى الباحث بأن هناك إجراءات متزنة تقوم بها الأونروا، حيث تمنع قبول أية إكراميات أو رشاوى من أجل إنجاز خدمة أو مهمة للآخرين وبنسبة (82.79%)، ويعزو ذلك الباحث إلى أن الأونروا تضع إجراءات صارمة تمنع قبول أية إكراميات أو رشاوى من أجل إنجاز خدمات ومهام للآخرين، وتذكر موظفيها عبر النشرات الإلكترونية والمكتوبة من وقت لآخر، كما أن غالبية الموظفين يعو بأن ذلك ضد تعاليم الإسلام، وضد التقاليد والأعراف الخاصة بالشعب الفلسطيني، وضد تعليمات وقوانين الأونروا.

ويعتقد (74.47%) بأن الأونروا تضع تعريفات وجوانب قانونية واضحة لمعالجة موضوع تضارب المصالح، كما تضع مدونة لسلوك الموظفين لديها تركز على تجنب تضارب المصالح في الأعمال والمسئوليات وبنسبة موافقة اقتربت من الجيد (69.89%)، وهناك لوائح وإجراءات معلنه على الجزاءات في حال وجود تضارب في المصالح ولم يتم التبليغ عنه وبنسبة موافقة (64.47%)، ويتابع ذلك جهة مختصة بالأونروا مهمتها الرقابة، والإشراف، والمتابعة، والرصد، والإبلاغ، والتوجيه في حالة وجود تضارب في المصالح وبنسبة موافقة (63.11%)، ويعزو ذلك الباحث إلى أن إدارة الأونروا بدأت في الآونة الأخيرة تركيز بعض الجهود على هذا الموضوع الخاص بالإفصاح عن تضارب المصالح، وتضع تعريفات له في أكثر من دائرة بشكل مكتوب أو مطبوع أو ملصق، كما 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. كما تطلب من الموظفين التوقيع والإطلاع على مدونة السلوك، والتي تضم تعريفات وتبسيهات بخصوص الإفصاح عن تضارب المصالح، وأن نسبة من أبدى بغير ذلك كانوا من الموظفين القدامى حيث لم يكن يُطلب منهم ذلك الإجراء. كما تضع الأونروا لوائح وإجراءات معلنه على الجزاءات حيث يخضع عدم الكشف عن عدم تضارب المصالح مسبقاً للإجراءات التأديبية المعمول بها في الأونروا كآية خلل سلوكي عام وليس بشكل مخصص. أما بخصوص الجهات التي تتابع حالات تضارب المصالح فهي تعتبر من ضمن بعض المهام التي يقوم بها قسمين مختصين بالمراقبة والإشراف، لكن دون أن يكون هناك دائرة متخصصة في معالجة هذا الموضوع نظراً لأهميته. وتشير هذه النسب السابقة إلى وجود إشكالية بحدود الثلث 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.

وفي المقابل هناك إجراءات بحاجة إلى اهتمام واضح من قِبَل الأونروا لأهميتها وخطورتها، فقد عبّرَ فقط (43.82%) من أفراد عينة الدراسة أن الأونروا تقدم حوافز تحمي الموظفين من الإغراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة، كما يرى (55.54%) بأن الأونروا تطلب من موظفيها إقرار الذمة المالية، ووافق (60.82%) على أن هناك آليات واضحة لتسجيل الهدايا والإكراميات والمزايا التي قد يحصل عليها الموظف. ويرى (59.52%) بأن تكاسل وتباطؤ موظفي الأونروا عن أداء مهامهم الوظيفية يضطر لأن يدفع المنتفع لطلب الوساطة لأداء طلباته، ويعزو ذلك الباحث إلى أن الأونروا قد 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، كما لا يوجد اهتمام بتحفيز الموظفين معنوياً من قِبَل 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 والذي قد يؤدي لحدوث تضارب في المصالح خاصة أن الأونروا لا تطلب من موظفيها إشهاراً للذمة المالية الخاصة بهم، ويتضح أيضاً بأن قرابة (40%) من الموظفين يرون بأنه لا يوجد آليات واضحة لتسجيل وقبول الهدايا والإكراميات والمزايا، كما أن تكاسل الموظفين عن أداء المهام الوظيفية قد يتبعه طلب الوساطة وبالتالي حدوث وضع تتضارب فيه المصالح، حيث أن عدداً من أقسام ودوائر الأونروا ما زالت تعمل بنفس الطرق التقليدية التي تعمل بها منذ فترة طويلة، وحدود التحسينات والتغييرات ما زالت محدودة نسبياً، مما يجعل العمل أكثر روتينية وتقليدية، ويتطلب سلسلة طويلة من الإنجاز، إضافة لضعف الإجراءات الرقابية أحياناً على أداء الموظفين، هذا أدى إلى أن يصبح جزء من موظفي الأونروا بطيئون في أداء مهامهم ومصالح الآخرين، وهذا يتطلب القيام بتغييرات سلوكية سريعة.

### 3.2.3.3 تحليل فقرات « شفافية التقارير الإدارية والمالية »

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 (15).

جدول (15)

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	تنشر 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 وتنشر 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 تنشرها 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	تنشر الأونروا تقارير على مستوى عالي من المصادقية، والدقة، وبتفصيلات 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 تنشرها.	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  $\alpha=0.05$ .

- 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.

يوضح الجدول (15) أن نسبة الموافقة على فقرات مجال شفافية التقارير المالية والإدارية كانت بنسبة متقاربة من درجة الجيد بلغت (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 (الأونكاف).

وقد احتلت الفقرات الخامسة، والرابعة المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، حيث تشير الفقرة الخامسة إلى أن الأونروا تُعد وتنشر 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 وليس الجمهور المحلي للاطلاع على هذه الوثائق، 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 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 بدرجة 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.

وتشير 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 بسهولة 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 متنوعة، ولكن 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، فمثلا تعرض الصفحة الإلكترونية الخاصة باللغة الانجليزية مزيدا من التفاصيل وتتضمن معلومات إضافية، بينما لم تكن مثل هذه المعلومات في 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 (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 تخصيصه، 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 داخل العديد من الدوائر والأقسام تكون مهمتهم كتابة ومتابعة التقارير التي تنشرها الدائرة، 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، 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 والتفاصيل 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 كل مبنى يخضع للأونروا، 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، 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 الانحرافات، حيث أكد ذلك (70.05%) من عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية (29.95%) فترى غير ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه أحياناً لا يتم نشر التقارير الصادرة عن أقسام المراقبة في الأونروا، أو عن الآليات التي تقوم بها الإدارة من أجل التحسين والتطوير بناءً على تلك التقارير، وبالتالي فإن أية تحسينات قد يتم اتخاذها تكون غير مرئية، أو معروفة إلا في أضيق الحدود ولدى الموظفين في الإدارة العليا.

## 4.2.3.3 تحليل فقرات « نمط القيادة والإدارة »

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 (16).

جدول (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال « نمط القيادة والإدارة »

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تعترف الإدارة بالأونروا بالأخطاء مهما كان المستوى الإداري.	5.24	-4.26	*0.000	6
2	تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤدون أعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة.	4.49	-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	-6.70	*0.000	9
4	تحافظ الإدارة على مساندة الموظفين وتمكينهم، وتطوير استراتيجياتهم وتشركهم في أخبار الأونروا وبياناتها، وعلى إبداء الرأي.	5.75	-1.60	0.055	3
5	تتبع الإدارة النمط القيادي الاجتماعي الذي يركز على أداء العمل، وفي نفس الوقت يهتم بالموظفين وشؤونهم.	5.35	-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	-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 وسلسلة مع كافة الموظفين.	5.86	-0.93	0.176	2
8	تولي الإدارة اهتمامها بكل الموظفين دون تفریق.	5.11	-4.98	*0.000	7
9	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الموظفين، واحتياجاتهم وتعمل على تليبيتها.	4.95	-5.94	*0.000	8
10	تشجع الإدارة الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة.	5.89	-0.65	0.259	1
	جميع فقرات المجال معاً	5.29	-5.08	*0.000	

× المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

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.

يوضح الجدول (16) أن 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 ما بين الموظفين المرؤوسين، وما بين الرؤساء وأصحاب المناصب الإدارية العليا، لذلك كانت نسبة الموافقة ضعيفة لوجود فجوة ما بين الإدارة والمرؤوسين على ما يبدو، 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 ولشاركتهم في اتخاذ القرارات، وفي الإدارة مما يؤثر إيجاباً على قدراتهم، ومعارفهم، وسلوكهم. ولكن التغيير كان من الجانبين ضعيفاً ولم يكن تشاركياً مما أحدث فجوة ليست بالقليلة بينهما.

وتشير الفقرة العاشرة إلى أن الإدارة تشجع الموظفين على إنجاز المهام بروح الفريق، وروح الجماعة، وبنسبة موافقة ضعيفة 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، ويسأل عنها دائماً في المقابلات الوظيفية، إلا أن الإدارة قد لا تتبع الطريق الصحيح 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 عادة 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، كما أن بعضاً من قيادات الفرق هم أصحاب مناصب إدارية وقد ينسب إنجاز العمل لشخصهم وليس للعمل الجماعي للفريق، مما يؤدي 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.

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 وسلسلة مع كافة الموظفين ونسبة موافقة ضعيفة (58.56%) من أفراد عينة الدراسة، حيث لم تُعدّ القوة تكمن في تملك المعلومات واتخاذ جانب الأمان والحيطة لإخفائها، وإنما أصبحت القوة تكمن في تطوير مشاركة العاملين في المعرفة، ويعزو الباحث انخفاض نسبة الموافقة إلى أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين للاستماع لهم ولطالبهم، 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 تمّ 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 يفتقد إلى المرونة، وطرح الأفكار، وتقبل الأفكار، واحترام قدرات وخبرات الآخرين.

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 الموظفون كما هي منذ فترات طويلة، حيث لم يطرأ عليها أية تغييرات جوهرية مثل عمليات الإثراء أو التوسيع، كما أن بعض الإدارات لم تتخذ أية خطوات ملموسة من أجل التغيير والتحسين في الوظائف، حيث تكتفي بعمليات تدوير الموظفين فقط ولكن المهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة كما هي دون تغيير ملموس فما يقوم به الموظف يتكرر يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً دون تغيير أو وجود مهام جديدة. كما أن الوصف الوظيفي الخاص بالوظائف لا يطرأ عليه تغييرات بسهولة، مما يُشعر الموظف بأن عمله تقليدياً بعد فترة من الزمن.

أما الفقرة الثانية والتي تشير إلى أن الإدارة تعمل على تحفيز الموظفين الذين يؤدون أعمالهم بشكل عالٍ من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة، وهذه الفقرة تعتبر الأقل موافقة ضمن البحث من قِبَل 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 أو يحصل على عدد معين من الدورات التدريبية في مجال تطوير عمله، أو عندما يقوم بعمل مميز، وغير ذلك فإن الموظف 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 بدون تفریق، ويعزو الباحث ذلك لشعور الموظفين بعدم الاهتمام بهم جميعاً وباحتياجاتهم وآرائهم، 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 وعمليات 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، أو تُلبّي طلباتهم، وإن عُقدت هذه الاجتماعات يكون الناتج 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 ولطالباتهم.

### 5.2.3.3 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 (17).

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال « نظم الرقابة الإدارية »

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	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.	63.85	63.85	2.84	0.002*	6
2	تعمل الأونروا على تثقيف وتوعية الموظفين، والمتنفعين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية.	61.88	61.88	1.42	0.079	8

1	0.000*	6.56	68.65	6.86	تعمل الأونروا على التأكد من التزام كافة إداراتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة.	3
3	0.000*	5.08	66.14	6.61	تتوم الأونروا بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخلها بناءً على الخطة السنوية المقترحة من الإدارة وفقاً للإجراءات الرقابية المتبعة لديها.	4
10	0.000*	-3.83	54.13	5.41	يشترك الموظفون، والمديرون، والقادة، وجميع العاملين في تكوين وإعداد النظام الرقابي بحيث تتماشى مع احتياجات الأونروا والعاملين فيها، ولبعض الاعتبارات الإنسانية.	5
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 والتظلمات 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  $\alpha=0.05$ .

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 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 اطلاع بعمل الأونروا وأنها تقوم بالتأكد من التزام الإدارات والدوائر بالقرارات، والتعليمات... من خلال الإدارات نفسها، أو من خلال قسمي (التقييم والمراقبة M&E) و(دعم العمليات OSO)، أو من خلال رقابة خارجية من الرئاسة من مناطق أخرى، إلا أن هذه الرقابة بإجمالها لا تغطي جميع عمليات الأونروا وجميع الدوائر والأقسام، حيث تركز في عملها على عمل بعض الأقسام والدوائر، أو عمليات المراقبة والدعم لعدد من المهام والأعمال، وبالتالي فإن النسبة التي ترى غير ذلك وهي (31.35%) فهم غالباً ما يكونون يعملون في دوائر أو أقسام لا تغطي تلك الإجراءات، لذلك يرى الباحث ضرورة أن تسعى الأونروا إلى إنشاء وحدة متخصصة في الجودة الإدارية تقوم بالتأكد من كافة إجراءات العمل بأنها تتم حسب رغبات وتوصيات إدارة الأونروا.

كما احتلت الفقرة العاشرة المرتبة الثانية، والتي تشير إلى أن 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 أن أعمالها تسير بشكل إيجابي دون انحرافات ملموسة، حيث طرحت الأونروا في الآونة الأخيرة العديد من آليات التواصل الجديدة للعاملين، والمتنفعين، حيث وضعت صناديق شكاوى في جميع مؤسساتها العاملة في قطاع غزة، ويتم متابعتها بشكل دوري من قِبَل جهة مختصة، كما أنشأت (وحدة الاستجابة) التي تمنح للموظف حق الإبلاغ عن أية مشكلة، أو شكوى، أو أية أعمال فساد أو أعمال مُخلّة قد يرتكبها المدراء والموظفين أثناء عملهم بالأونروا، ويعتقد الباحث بضرورة أن تعزز الأونروا هذا الجانب من خلال مزيد من الإجراءات التي تساعد في متابعة تلك الشكاوى والتظلمات لتظهر في أفضل صورة أمام موظفيها والمتنفعين من خدماتها، وذلك من خلال آليات عمل جديدة، وتشجيع الموظفين والمتنفعين على التواصل مع نشرات الأونروا، والطلب من المدراء بإعلام أولئك الموظفين والمتنفعين بتلك الإجراءات والتحسينات والتحديثات التي تقوم بها الأونروا من وقت لآخر، حيث أنه ما زال (32.18%) يرون غير ذلك، ولا علم لهم بتلك الآليات.

وتشير 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 منخفضة نسبياً بلغت (54.13%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا مؤشر لوجود رؤية بين الموظفين بأن الأونروا قد تشاركهم في إعداد وتكوين تلك الأنظمة الرقابية بشكل غير كبير، وأن هذه الأنظمة الرقابية قد يتم فرضها من الإدارة دون أخذ احتياجاتهم، ورؤاهم بعين الاعتبار

مثل أنظمة استحقاق المساعدات الغذائية، أو أنظمة الرقابة والتقييم على الأداء، أو أنظمة إدارة الموارد، حيث تشير تلك النسبة إلى أن دور الموظفين يقتصر على تلقي المعلومات دون المشاركة أحياناً، وإن كان هناك مشاركة فقد عبر بعض الموظفين على أنها أحياناً تكون دون إبداء آراء فالأنظمة تكون جاهزة للتطبيق، وأن جزء كبير ممن يتم إشراكهم هم موظفون أصحاب مناصب إدارية أو درجات وظيفية عليا الذين يشكلون ما نسبته (45%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يفسر انخفاض نسبة الموافقة على هذه الفقرة، أو التباين حول الموافقة عليها.

أما الفقرة السادسة والتي جاءت في المرتبة الإحدى عشر، والتي تشير إلى أن النظم الرقابية المستخدمة في الأونروا تدعم مبادئ المصارحة، والمكاشفة، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية وينسبة موافقة محايدة بلغت (53.50%)، وهذا يشير إلى أن ثقة الموظفين في النظم الرقابية المستخدمة من قبل 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 للتطبيق والتنفيذ 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 يرون ذلك وقد يعزى السبب إلى أنه ليس مطلوباً 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 للأشغال 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 إلى أن الأونروا تستخدم الملاحظة والمشاهدة كأداة من أدوات الرقابة حيث يوافق (63.53%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، ويتأتى 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 تنقيح وتوعية الموظفين والمتنفعين 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.

### 6.2.3.3 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 (18).

جدول (18)

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 تعمل بها كموظف في الأونروا.	6.20	62.03	1.40	0.082	4

5	وجود تقييم معلى 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 مرؤوسيه.	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 مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

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 تقريباً 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 ونسبة (59.49%)، ويعتقد الباحث بأن مجال تقييم الأداء يعتبر من المجالات المهمة التي يجب أن تهتم بها 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 فإن شفافية التقييم تعكس على 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 وأصحاب المناصب الإدارية العليا، لذلك كانت نسبة الموافقة ضعيفة أحياناً 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 تلك الشفافية، وجعلها سلوكاً إدارياً مكتسباً.

وتشير الفقرة الخامسة والتي احتلت المرتبة الأولى إلى وجود تقييم معلى يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة، حيث يوافق (64.66%) من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وهذا مؤشر واضح لرغبة أفراد عينة الدراسة لضرورة وجود تقييم معلى لأنه يؤدي إلى تأدية العمل بكل ثقة بسبب الوضوح في التغذية الراجعة التي تعد منطلقاً أساسياً لشفافية التقييم، ويرى الباحث بأن النسبة انخفضت قليلاً لأسباب تعود لوجود تحفظ وشكك لدى بعض الموظفين في أن التقييم المستخدم قد يؤدي لتحفيزهم للقيام بعملهم 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.

وتشير 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 وتجاوزات شخصية ونفسية بين الموظفين أنفسهم.

أما الفقرة الأولى فقد احتلت المرتبة الأخيرة الثامنة، وتشير هذه الفقرة إلى أن الموظف تُتاح له فرصة المشورة 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 يتلائم 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 نصفى ونهائي له، حيث يجري 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، وتدرك الأونروا بأن عدم وجود آليات واضحة لتقييم الأداء يؤدي لعدم توفر معلومات حول إجراءات التقييم، كما يؤدي عدم توضيح المُقيّم (الرئيس) للمقيمين (المروّسين) 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 فني 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 تدرك 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 تجري 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 وتقييمها، 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 ومتواليّة 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 يعتبرون 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.

### 7.2.3.3 تحليل جميع فقرات مجالات « الشفافية »

تم استخدام اختبار T معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19)

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 (الأونكاف).
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.
	*0.005	2.61	62.36	6.24	الشفافية.

× المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول (19) 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.

### 3.3.3 اختبار فرضيات الدراسة المستقلة :

#### 3.3.3.1 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  $\alpha=50.0$  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  $\alpha=50.0$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

#### 3.3.3.1.1 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 (20) أن معامل الارتباط يساوي 766، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى 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 (20):

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 مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

#### 3.3.3.1.2 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 (21) أن معامل الارتباط يساوي 561، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد «الأونكاف»، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$ .

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  $\alpha=0.05$ .

وتعتبر هذه الاتفاقية أحدث معاهدة دولية تهدف لمكافحة 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، 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، وعلى محاربة أشكال الفساد لأنه سيؤدي لاستقرار المنظمات، وتقليل أشكال الجرائم الإدارية والمالية، 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، وتعمل على عدم إساءة استخدام الامتيازات التي تمنحها السلطات المحلية والتي تساعد في تسهيل عمل المنظمات في الميدان، وضرورة محاربة أشكال الرشوة، والمحاسبة، والمحاباة، والاختلاس بكل صورها، 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 والسياسات وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

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، والمحاسبة، والمحاباة، والاختلاس بكل صورها، وعندما نصل إلى كل هذه الأمور، نكون وصلنا لمرحلة متقدمة من الشفافية والوضوح.

### 2.1.3.3.3 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 (22) أن معامل الارتباط يساوي 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  $\alpha=0.05$ .

جدول (22): 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  $\alpha=0.05$ .

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 يعتبر ظاهرة في عمل أية منظمة، فقد انتشرت في جميع قطاعات المجتمع الخاص منها العام، فالمصالح الشخصية تُسيّر المهام بسلاسة، وتُسرع الإنجاز، وما زالت البوادر لتنظيم هذه الظاهرة ومكافحتها في بداياتها وتهدف غالبيتها للوقاية من الفساد في الوظائف، ولتقدير 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.

3.1.3.3.3 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأوتروا.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 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 الأوتروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ). جدول (23)

معامل الارتباط بين شفافية التقارير المالية والإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأوتروا

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 الأوتروا

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

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 المصادقية 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 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 كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية.

4.1.3.3.3 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأوتروا.

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط يساوي 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 الأوتروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ). جدول (24):

معامل الارتباط بين نمط القيادة والإدارة، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأوتروا

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 الأوتروا.

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

ويعزو الباحث ذلك الارتباط إلى أن نمط القيادة والإدارة المتبع في أية منظمة يعتبر عنصر هام من متطلبات الشفافية، وينبع هذا الأمر من وجوب 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 على صنع القرار بفعل تراكم الخبرات، والوصول لمستوى عالي من الشفافية، ومن أجل أن تكون الأنماط القيادية 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 والنزاهة.

ومن أجل أن تكون الأنماط القيادية 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.

5.1.3.3.3 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأوتروا.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي 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 الأوتروا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ). جدول (25)

معامل الارتباط بين نظم الرقابة الإدارية، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأوتروا

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  $\alpha=0.05$ .

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 تساعد 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.

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

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي .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 ( $\alpha=0.05$ ).  
جدول (26)

معامل الارتباط بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.534	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقييم الأداء، ومدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، 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، 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، كما أن 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، كما أن تقييم الأداء ترتبط بالشفافية من ناحية أخرى فمن أجل شفافية أعلى يجب اعتماد دليل تقييم أداء الموظف، بحيث تعتمد المنظمة سياسة تقييم أداء الموظف سنوياً في موعد تعيينه، ويخدم تقييم الأداء أغراض وأهداف متعددة أولها مكافأة الموظفين حسب مستويات أدائهم، وثانيها تنمية مستويات أدائهم نحو الأفضل من خلال برامج التنمية والتدريب، كما يمكن من خلالها التعرف على معوقات الأداء المتعلقة بالأجهزة، والتجهيزات، والأنظمة، والتعليمات وغيرها، بحيث يجري العمل على تلافيها لتحقيق معدلات أداء أفضل اعتماداً على معايير الشفافية وقيمتها الصحيحة.

### 2.3.3.3.3 الفرضية الرئيسية الثانية: 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، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري).

تم استخدام اختبار «آل عينتين مستقلتين» لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار «التباين الأحادي» لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

### 1.2.3.3.3 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في الأونروا، تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين «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 الجنس.

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 أما 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 قديرات 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 (27): نتائج اختبار، T - لعينتين مستقلتين « - الجنس.

القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة 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.
0.662	-0.438	6.28	6.20	الشفافية.
0.838	-0.205	6.27	6.23	جميع المجالات معاً

### 2.2.3.3.3 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الشفافية الدوائية في الأونروا، تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (28) 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 وتُطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن عمره، وكذلك الحال «شفافية التقارير الإدارية والمالية»، و«تقييم الأداء».

جدول (28): نتائج اختبار «التباين الأحادي» - العمر.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة 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.
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  $\alpha \leq 0.05$ .

### 3.2.3.3.3 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 (29) 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 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، وإحساساً 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 (29): نتائج اختبار «التباين الأحادي» - التحصيل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة 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 (الأونكاك).
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.
0.934	0.068	6.23	6.22	6.33	الشفافية.
0.936	0.066	6.25	6.22	6.33	جميع المجالات معاً

### 4.2.3.3.3 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 (30) 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 الأونروا المعمول بها باستثناء بعض التعديلات التي تحدث 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 والدراية بتلك المجالات، والإجراءات، والمعايير، والممارسات بغض النظر عن سنوات الخبرة، فطبيعة أعمالهم تحتم عليهم التعامل مع تلك الأساليب بشكل متواصل ومستمر ومن ثم فهم الأقدار 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، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى التركيز على المصاحبة والمكاشفة، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها في حينها وبناء الثقة والمصادقية 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 (30): نتائج اختبار «التباين الأحادي» - سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (Sig)	الاختبار قيمة	المتوسطات			المجال	
		15 سنة فأكثر	10-15 أقل من سنة	5-10 أقل من 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

5.2.3.3.3 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 (31) 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 ولإدارة 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 نزوجاً 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»، و«تقييم الأداء»، فالمشرفين على مساس مباشر مع الموظفين العاديين والمتنعين، 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 المتنعين والموظفين العاديين، ورضا القيادات والإدارة العليا.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  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 (31): نتائج اختبار «التباين الأحادي» - المستوى الإداري.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		موظفون آخرون	موظفون 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.
0.184	1.522	6.35	5.75	6.06	6.61	6.34	6.50	الشفافية.
0.175	1.554	6.35	5.77	6.07	6.67	6.39	6.48	جميع المجالات السابقة معاً

× الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### 6.2.3.3.3 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 (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار «التباين الأحادي» أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  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 مع 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 معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  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، ويرون 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 يرون 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، ويحملون مسؤولية تطبيق الشفافية في الأونروا، ومسؤولين عن تنفيذ إجراءات وقرارات الأونروا، وبالتالي يعتقدون بأنهم يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات بشكل سليم والإلتفات لاعتراضاتهم على ذلك، لذلك فهم يعدون أن الشفافية تُطبق بشكل أكبر من أصحاب الدرجات الوظيفية الأخرى.

جدول (32): نتائج اختبار «التباين الأحادي» - الدرجة الوظيفية.

القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		20-16	15-11	10-6	
*0.003	5.935	7.27	6.22	6.16	واقع تطبيق وممارسة الشفافية ومؤشراتهما 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  $\alpha \leq 0.05$ .

### 7.2.3.3.3 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 (33) 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 تحتاج إلى دورات فنية فقط، واعتماد على الذات في تطبيق المطلوب. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا 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 معا 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 نظرهم 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 (33): نتائج اختبار «التباين الأحادي» - الدورات التدريبية.

القيمة الاحتمالية (Sig)	الاختبار قيمة	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 (الأونكاك)
*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  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

## 1.4 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:

### 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.

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 «الأونكاف»، 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 ونسبة (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 تَبَيَّنَ 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 وفعالية أداؤها، 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) ونسبة 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 ونسبة 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 ونسبة (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 ونسبة (52.90%).

• تقييم المبحوثين لمجال نظم الرقابة الإدارية ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة موافقة متوسطة ونسبة (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 وتعديل أكبر لتعكس واقع أفضل.

• تقييم المبحوثين لمجال تقييم الأداء ومدى توافق إجراءات الأونروا وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة موافقة متوسطة تقريباً ونسبة (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 الفجرات انخفاضاً في درجة الموافقة وقعت في تلك المجالات، وهذا مؤشر لأنها بحاجة إلى اهتمام واضح، ولملموس بما يعكس تغيراً لصالح جميع الأطراف.

### 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 «الأونكاف»، 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.

### 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 تُعزى 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.

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، والتمييز بعرض المعلومات بين الصفحتين الانجليزية 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 بأداء، 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 زالت بحاجة 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 المبلغ.

غياب لوحات الرقابة الداخلية ضمن الهيكلية الإدارية للأونروا في أقاليم عملها، والاقتصار 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 أو متلقي الخدمة، أو آليات واضحة للرد على هذه الشكاوى بما يلي طموحات مقدم الشكاوى.

يتضح من النتائج وجود فجوة بين رؤى كل من الإدارة والعاملين حول فعالية أنظمة تقييم الأداء، فعلى الرغم من تبني 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 ورشات عمل للجميع سواء من إدارة أو عاملين من أجل تعزيز هذا النظام، وعدم اقتصار تلك الدورات أو ورش العمل على المدراء والمقيمين فقط.

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 (الأونكاف)» 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.

#### 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 ومؤثراتها 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 تبني 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 تبني 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.

تتبني الأونروا نظاماً فعالاً نسبياً فيما يخص موضوع الإفصاح عن تضارب المصالح، حيث أنها تهتم بشكل واضح من خلال الإجراءات التي تقوم بها، ومن خلال نشرات 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

## 2.4 التوصيات

**بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها يُوصي الباحث بالآتي حيث يقترح بأن تكون هذه التوصيات عبارة عن تجربة يمكن أن تتبناها الأونروا في عملها:**

### 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 وتضاضر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم، 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، وتقليص 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 والمصادقية. بمعنى إتباع نظام تشاركي في الإدارة.
- أن تقوم الأونروا بوضع خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الإدارة بالشفافية، ويتبنى تطبيق ذلك وحدة تعنى 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 للتميزين، وللمخبرين عن قضايا الفساد.
- إنشاء هيئة أو قسم لمكافحة الفساد، وتوعية الجميع حول المسألة 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 الكفاء 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.

## 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 ومعتمد، ومن ثمّ تحديد النقاط والإجراءات التي يمكن أن تتبناها الأونروا في عملها، والعمل لاحقاً على تبني هذه الاتفاقية بشكل رسمي كون الأونروا أحد مؤسسات الأمم المتحدة.

### 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.

### 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، وملتقي الخدمة من الأونروا، والجمهور.
- العمل على إنشاء وحدة موحدة متخصصة في إصدار التقارير ومراقبة ذلك.

### نمط القيادة والإدارة

- تشجيع إيجاد أنماطاً قيادية تعمل على إقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين وحفزهم وتشجيعهم والاستماع لأرائهم 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، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، مما يعزز التفكير الإبداعي لديهم ويجعلهم أكثر

### 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 بتدبيرات 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، والترقيات، والعلاوات، والرواتب.
- تعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والموظفين وتوظيفها جيداً لبناء الثقة بينهم، لما لذلك من أثر على فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث يساهم ذلك في توفير معلومات أساسية وضرورية.

إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشجع حاجتهم نحو تحقيق الذات من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في نجاح الأونروا وتقدمها.

- 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.

### 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 قدرًا 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 المتقضي 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.

# الفصل الخامس المراجع والملاحق

## 1.5 المراجع

### 1.1.5 المراجع العربية

#### 1. الكتب العربية:

1. القرآن الكريم.
- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة منظمات المجتمع المدني (دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين، والشراكة، والشفافية، والمساءلة، والقيادة، والتطوع، والتشبيك، والجودة)، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- الراشدي، علي، الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- الكيلاي، سائدة، سجعها، باسم، نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000.
- اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 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 لتنفيذ 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 كريم، أحمد فتحي، "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.
  - أبو ماضي، خالد ماضي، «موقفات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
  - أريتمة، ماجدة، "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم" دراسة ميدانية لواقع وأهمية وموقفات الشفافية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2005.
  - 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.
  - 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.
  - 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، عبدالمجيد شحدة خليل، «تقييم الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
  - العمرى، مشرف بن علي عبد الله، «درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها»، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، 2012.
  - حرب، نعيمة محمد، «واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
  - عمامرة، 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 الفوث 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، أربيل، 2011.
3. الدوريات:
  - 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، ص 63-94، 2010.
  - الطوخي، سامي، الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول، يناير، 2002.
  - محمود، أسيل هادي، أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71، ص 70-86، 2008.
  - 4. مؤتمرات وأوراق عمل:
    - 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.
    - 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.
    - 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.
    - 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.
    - المؤقت، فاطمة وآخرون، مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسات تقييمية، القدس، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، الطبعة الأولى، 2007.
    - جلور، إليانو، 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، تجربة ديوان المحاسبة، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، 1997.
    - 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.
    - عاشور، أحمد صقر، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية- منظور استراتيجي- القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2001.
    - 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، وآليندورف، ماري لويس، وديبيري، ستيفاني، منع الفساد في

- Process: The Perspective of Government Communicators, a Master Thesis, Brigham Young University, 2005.

#### 4. Periodicals:

- 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.
- Christina Drew, Transparency- Considerations for PPGIS Research and Development, URISA Journal, Vol. 15, APA I: pp 73-78, 2003.
- 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.
- Lidsky , David (2005) Transparency : It's Not Just For Shrink Wrap Anymore , Fast Company , 10859241 ,Issue 90 .
- 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.

#### 5. Training Courses & Workshops:

العمليات الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية وآخرون، وكالات، 2008.

#### 5. منشورات الإلكترونية:

- 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>
- 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)
- 6. مواقع الانترنت وأخرى:
- 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 للإئتلاف من أجل النزاهة والشفافية «أمان»: [www.aman-palestine.org](http://www.aman-palestine.org)
- الأونروا، دائرة الموارد البشرية، 2013.

### 2.1.5 المراجع الأجنبية

#### 1. English Dictionaries:

- Longman Business English Dictionary, Pearson Education Limited, England, 2009.
- The Macmillan compact Encyclopedia, Alan Isaacs, London :bpc, 1995.

#### 2. Books

- Garsten, Christina & Montoya Lindh de, Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision, Edward Elgar Publishing limited, Britain, 2008.
- Oliver, Richard W., What is Transparency, The McGraw- Hill Companies, Inc, USA, 2004.

#### 3. Thesis, dissertation, articles, and papers:

- Fairbanks, Jenille, Transparency in The Government Communication
- Gheragari, Kori, Investigating Transparency In Government of Canada Citizen-Focused Communications, a Master Thesis, University of Ottawa, 2012.
- Indiana State Personnel Department, Performance Management, Indiana, USA, 2012, Electronic Version, Available at: <http://www.in.gov/spd/index.htm>.
- 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).

جدول (34)

قائمة المحكمين لاستبانة البحث:

م	الاسم	الصفة
1	أ.د. ماجد الفرا.	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 الإدارة والعلوم المصرفية - جامعة الأزهر.
7	د. نهاية التلباني.	محاضر بكلية الإدارة والعلوم المصرفية - جامعة الأزهر.
8	أ. إبراهيم الهاييل.	رئيس قسم الخدمات الإدارية - الأونروا.
9	أ. ضياء الشطلي.	رئيس قسم القوى البشرية - الأونروا.
10	أ. بكر التركماني.	المستشار قانوني لمؤسسة أمان في قطاع غزة

## الاستبانة في شكلها النهائي.



«بسم الله الرحمن الرحيم»

الجامعة الإسلامية - غزة.

عمادة الدراسات العليا.

كلية التجارة.

قسم إدارة الأعمال.

الأخ الكريم / الأخت الكريمة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

## الموضوع: تعبئة استبانة لبحث ماجستير.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية بعنوان:

«واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة».  
دراسة حالة: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين «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 بُرأى 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»، وباختصار 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.
	( ) التوريدات.	( ) المشتريات
	( ) التسجيلات والخدمات الاجتماعية.	( ) المالية.
	( ) الصحة.	( ) التمويل الصغير.
5. القسم:	( ) إدارة المعلومات والبيانات.	( ) الإعلام.
	( ) DUO Office .	( ) وحدة M&E .
	( ) الصحة النفسية.	( ) البنى التحتية وتطوير المخيمات.
	( ) مدير/رئيس قسم.	( ) نائب/مساعد مدير.
6. المستوى الإداري:	( ) مساعد إداري/ كاتب.	( ) موظف دون إشراف.
	( ) أخرى.....	
7. الدرجة الوظيفية:	( ) 10-6.	( ) 15-11.
	( ) 20-16.	
8. الدورات التدريبية في مجالات (الشفافية-المساءلة-النزاهة-الإصلاح الإداري- الفساد الإداري- أخلاقيات العمل).	( ) دورة واحدة.	( ) دورتين.
( ) لم أشارك.	( ) 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	(1-10)
1	تتبنى الأونروا مبدأ النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مع مراعاة مشاركة الموظفين والمنتفعين.	
2	تُطبق 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	(1-10)
1	يؤثر عدم محاربة أشكال الفساد في تهديد استقرار الأونروا وأمنها.	
2	تتعاون الأونروا مع المنظمات الدولية، والمحلية من أجل منع ومكافحة الفساد وتعزيز ترسيخ مبادئ الشفافية في أعمالها وأنشطتها. أنشط	
3	تعمل الأونروا على تدريب أفراد المناصب العليا، والحساسة المعرضة للفساد بصفة خاصة.	
4	تضع الأونروا معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح.	
5	تضع الأونروا آليات تسهل على الموظفين من عملية إبلاغ الإدارات المعنية عن أفعال الفساد، والقائمين عليها.	
6	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 تضارب 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	(1-10)
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 الإجراءات المرتبطة باستغلال الوظيفة.	
9	تكاسل وتباطؤ موظفي الأونروا في أداء المهمات الوظيفية الموكلة لهم قد يضطر المنتفعين لطلب الوساطة.	

### 3. شفافية التقارير الإدارية والمالية

م	البند	(1-10)
1	تقوم الأونروا بنشر تقاريرها الإدارية والمالية عبر موقعها الإلكتروني.	
2	تنشر 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	تعد وتنشر الأونروا تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية على حد سواء.	
6	تقوم جهات مختصة بالرقابة والمتابعة للتقارير التي تنشرها الأونروا.	
7	تستخدم الأونروا التقارير الإدارية والمالية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يحدد نواحي القصور والضعف ومقترحات للتطوير ومعالجة الانحرافات.	
8	تنشر 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 تنشرها.	

## 4. نمط القيادة والإدارة

م	البند	(1-10)
1	تعترف الإدارة بالأوتروا بالأخطاء مهما كان المستوى الإداري.	
2	تعمل الإدارة على تحفيز الموظفين الذي يؤدون أعمالهم بشكل عال من خلال نظم مكافآت واضحة ومعلنة.	
3	تسعى الإدارة إلى جعل الوظائف ذات مهام متنوعة، وليست روتين، وذات استقلالية أكثر، وتحكم مناسب، وذات مستويات منخفضة من القواعد والإجراءات الروتينية.	
4	تحافظ الإدارة على مساندة الموظفين وتمكينهم، وتطوير استراتيجياتهم وتشركهم في أخبار الأوتروا 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 الأوتروا.	
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 تفرقة.	
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	(1-10)
1	تقوم الأوتروا بعملية الرقابة الإدارية بأنواعها الثلاثة (سابقة التنفيذ، المتزامنة، اللاحقة) أثناء قيامها بتنفيذ أنشطتها، ومشاريعها، أو تقديم خدماتها.	
2	تعمل الأوتروا على تثقيف وتوعية الموظفين، والمنتهجين بأنظمة الرقابة الإدارية لديها، وآليات عملها الرقابية.	
3	تعمل الأوتروا على التأكد من التزام كافة إداراتها، ودوائرها بتنفيذ القرارات، والتعليمات، والأنظمة، واللوائح، والتعميمات الصادرة عن الإدارة.	
4	تقوم الأوتروا 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 الأوتروا والعاملين فيها، ولتبعض الاعتبارات الإنسانية.	
6	تدعم النظم الرقابية المستخدمة في الأوتروا مبادئ المصارحة، والكشف، وعدم السرية والغموض، ولا تؤثر على الحرية الشخصية.	
7	تعتمد الأوتروا هيئة رقابية داخلية وخارجية لها كافة الصلاحيات الضرورية، وتقدم تقاريرها بشكل دوري.	
8	تعمل الأوتروا على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على دعم أنظمتها وأجهزتها الرقابية، وعملياتها الرقابية بشكل دوري.	
9	تتوفر في إدارة الأوتروا الملاحظة والمشاركة الشخصية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية للتعرف على طريقة أداء الأعمال، وتصحيح الأخطاء، والانحرافات فور وقوعها.	
10	تستخدم إدارة الأوتروا الشكاوى والتظلمات كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بما يكشف الكثير من الانحرافات، والتصرفات السلبية غير التقليدية التي قد يمارسها الرؤساء.	
11	تستخدم إدارة الأوتروا الكشوف الإحصائية، والرسوم البيانية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية.	

## 6. تقييم الأداء

م	البند	(1-10)
1	تُنحَ لي كموظف في الأوتروا 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 الأوتروا، بحيث يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.	
3	يُطلع الرئيس المرؤوس 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 الأوتروا.	
5	وجود تقييم معلى يستند إلى معايير وأسس علمية يجعل الموظف يؤدي عمله بكل ثقة، ونزاهة	
6	يوجد لدى موظف الأوتروا قناعة بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.	
7	يوجد ضعف في قدرة بعض الرؤساء في الأوتروا على تقييم أداء مرؤوسهم.	
8	يعتبر التحيز الشخصي، والانطباع الأول، وتأثير الهالة من مشاكل تقييم الأداء في الأوتروا.	

تم بحمد الله،،

مع خالص الشكر والتقدير لسيادتكم،،

(وما توفيقي إلا بالله).