أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية

رشا نايل حامد الطراونة وعلي محمد عمر العضايلة

ملخـص

هدفت هذه الدراسة على نحوٍ أساسي إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وإلى تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفا تشكل ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية، وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفا، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V-10) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها.
2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيرا.
3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).
4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري).

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

الكلمات الدالة: الشفافية الإدارية: الوضوح والعلنية في كل مجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارات الأردنية، المساءلة الإدارية: محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه مهامه الوظيفية، وذلك في إطار السلطات والمسؤوليات الممنوحة له في عمله.

المقدمـة

لقد تغير دور الدولة وتطورت مهامها من دولة حارسة تهتم بوظائف أساسية ذات طابع تقليدي كالدفاع والأمن الداخلي والخارجي، إلى دولة متدخلة تسعى إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلى دولة خدمات أو دولة رفاهية تتحمل مسؤولية تقديم جميع الخدمات التي يحتاجها المواطنون وضمان مستوى معيشي مرتفع لهم، إن هذا التطور لا بد أن يصاحبه إصلاحات إدارية عديدة تسعى إلى تأسيس فلسفة إدارية تقوم على تحرير المواطنين والموظفين لكي يكونوا قادرين على أن يفعلوا ما في وسعهم وأن يستعملوا الأساليب الإدارية المتطورة للحصول على أفضل ما يمكن أن تقدمه الحكومة والحكمانية (**Governance**). كل هذه الإصلاحات تتجسد بتحقيق مبدأ إعادة اكتشاف وظائف الحكومة (**reinventing government**) والتخلص من الروتين

تاريخ استلام البحث 2008/8/12 وتاريخ قبوله 2009/8/2.

والبيروقراطية التي تعتبر من أهم العقبات التي تواجه الإدارة الحكومية وتحد من قدرتها على مواكبة التحديات والتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، وهذا ما دعا إليه ديفيد أوسبورن **David Osrne** وجيبلر **Gaebler** في كتابهما "إعادة اكتشاف الحكومة" الذي قدم من خلاله عشرة أنواع للحكومة تمثل الركائز الأساسية لهذه الحركة الإصلاحية **(Osborne & Gaebler, 1992)**.

إن هذا التغير في دور الدولة أدى إلى تعقد أعمال الأجهزة الحكومية واتساع نطاق الوظائف والمهام التي تقوم بها وتنوع منظماتها ونشاطاتها، مما استلزم ضرورة التوسع في عملية تفويض الصلاحيات ومنح المزيد من حرية التصرف لموظفي الحكومة لكي يتمكنوا من الإسهام في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من ناحية، وتخفيف العبء المالي على الحكومة من ناحية أخرى. وفي ظل هذه التغيرات أصبحت آليات المساءلة التقليدية التي تركز فقط على مدى التزام الموظف بالقوانين والتعليمات المعمول بها غير كافية خاصة مع ظهور العديد من المشكلات التي واجهت الأجهزة الحكومية، التي تتمثل في الفساد والروتين والترهل الإداري. وبالتالي كان لا بد من أن تعمل الأجهزة الحكومية على تطوير نظم المساءلة المستخدمة لديها لتتضمن مجموعة من الآليات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ولديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية وتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال اكتشاف وعلاج أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين فيها. كما أن قدرة نظم المساءلة في تهيئة البيئة المناسبة إلى الوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري تعتمد على نحوٍ أساسي على مدى الوضوح والشفافية في المعلومات، والقوانين والتشريعات، وعمليات تقييم الأداء، وقوة الاتصالات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم. ومن هذا المنطلق أصبح توافر الشفافية الإدارية مطلبا أساسيا للعمليات الإدارية والتنظيمية في الأجهزة الحكومية التي لا بد أن تسعى إلى الوصول إلى مستوى حضاري متقدم يسهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم، فالشفافية بذلك تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية، مثل: الفساد والروتين والترهل الإداري، وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد.

من هنا تحاول هذه الدراسة الوقوف على أهم ما توصل إليه المفكرون والباحثون فيما يختص بكل من الشفافية والمساءلة الإدارية للعاملين في المنظمات، وتعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين من وجهة نظر عينة من العاملين في الوزارات الأردنية.

مشكلة الدراسة

تعاني الأجهزة الحكومية في العديد من الدول من بعض المشكلات الإدارية التي تتمثل في الروتين والملل والتعقيد في إجراءات العمل، مما يؤدي إلى الفساد والترهل الإداري وما يترتب عليه من آثار سلبية كبيرة على الأفراد والمنظمات والمجتمعات تتسبب في إعاقة جهود التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بالتالي لا بد من توافر مجموعة من الآليات لمواجهة هذه الظاهرة الخطيرة لغرض تحجيمها وتقليل آثارها السلبية والحد منها في المجتمعات والمؤسسات التي تستهدف الرقي والتقدم الاقتصادي والحضاري والتقني.

وعلى الرغم من أهمية المساءلة في مكافحة الفساد خاصة في الدول النامية فإن هذه الدول إجمالا تعاني عدم وضوح مفهوم وأهداف المساءلة واقتصارها على المفهوم التقليدي، مما يجعل الموظف العام يتقيد بحرفية القوانين والأنظمة والتعليمات ويتخلف عن أداء مهامه الوظيفية وخدمة المواطنين خشية الوقوع في الفساد وارتكاب أخطاء معينة قد تعرضه للمساءلة فيما بعد، مما يؤثر سلبا في فعالية نظم المساءلة ويؤدي بالتالي إلى انخفاض مستوى أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين بها. كما يشير واقع بعض الأجهزة الحكومية إلى وجود نظم واضحة للمساءلة غير أنه يوجد أيضا أفراد لديهم مهارات عالية في تغطية أنشطة الفساد التي يقومون بها، وتتطلب مواجهة الفساد في تلك الحالة تطوير نظم المساءلة الموجودة وزيادة فعاليتها.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى البحث عن مجموعة من

الآليات والمداخل التي يمكن بوساطتها زيادة فعالية نظم المساءلة وجعلها أكثر إيجابية، وقدرة على التعامل مع مشكلات الإدارة الحكومية خاصة ما يتعلق منها بالفساد الإداري. ولعل أهم هذه المداخل الشفافية، حيث إنه بقدر ما تتبنى الإدارة الحكومية مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والشفافية والمساءلة تزداد مقدرتها على العطاء وتجنب الوقوع في متاهات الواسطة والمحسوبية، بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تتعلق باللوائح والتعليمات وإجراءات العمل. وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في قياس درجة تطبيق الشفافية وتعرف دورها في تعزيز مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحداثة موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية، فالشفافية تعتبر إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وذلك من خلال توفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطوير نظم مساءلة لديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية، وتقديم حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهها وفي مقدمتها الفساد الإداري وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في المجالات جميعها، مما يقود بالتالي إلى تحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف الحكومة لكي تكون أكثر قدرة وكفاءة في تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التوجه الحكومي في الأردن نحو الإصلاح الإداري والشفافية ومساءلة المقصرين وتحقيق مبدأ الإدارة العامة الجديدة، وتزامن هذا التوجه مع الاهتمام الشعبي المتزايد بالمخالفات السلوكية لموظفي القطاع الحكومي وشعور المواطنين بوجود قصور في الخدمات المقدمة إليهم، وبالتالي تبرز الحاجة إلى الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين في القطاع الحكومي والعمل على تحسين مستوى أدائهم. ولكون المساءلة أداه مهمة للتحسين المستمر وضبط السلوك لا بد من التركيز على مدى فعالية نظم المساءلة المستخدمة في الأجهزة الحكومية باعتبارها جزءا من عملية تقييم الأداء والخطوة الأولى في الاتجاه نحو التحسين. ومن هذا المنطلق تأتي ضرورة إجراء دراسات متخصصة لمعرفة مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية والعوامل المؤثرة فيها وآليات تفعيلها، ومما يزيد من أهمية هذا التوجه قلة الدراسات التي اهتمت بالربط بين الشفافية والمساءلة في البيئة الأردنية على نحوٍ خاص والبيئة العربية على نحوٍ عام.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة على نحوٍ أساسي إلى تحليل أثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وينبثق عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية الآتية:

1- تقديم إطار نظري يضاف إلى الأدب الإداري فيما يتعلق بكل من الشفافية والمساءلة الإدارية للعاملين في المنظمات والعلاقة الوثيقة والتكاملية فيما بينهما، مما قد يسهم في وضع تصور عام مبني على أسس علمية منطقية، ويوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها لمعرفة ما توصل إليه المفكرون في مجال الدراسة.

2- تعرف تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

3- تحليل العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة من جهة، ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة من جهة أخرى.

4- تحليل أثر العوامل الديمغرافية على تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

5- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن لمتخذي القرار في الوزارات المبحوثة أخذها بعين الاعتبار؛ لتعزيز مستوى المساءلة الإدارية في تلك الوزارات اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

أسئلة الدراسة

- تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة كما يراها العاملون في الوزارات الأردنية ؟

السؤال الثاني: ما مستوى المساءلة الإدارية كما يراها العاملون في الوزارات الأردنية ؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مجالات الشفافية (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات) مجتمعة ومنفردة من جهة، والمساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة من جهة أخرى ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) للشفافية بمجالاتها المختلفة (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات) مجتمعة على المساءلة الإدارية .

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى للمساءلة الإدارية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الشفافية وأهميتها

يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، 2006: 58). ويعبر هذا المفهوم أيضا عن العلنية والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد (برقاوي، 1988: 32). كما يقصد بالشفافية "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد"" (مخيمر وآخرون، 2000: 105).

الشفافية في الإدارة الحكومية تعني "الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة"، وتشمل أيضا التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة، وأنظمة النزاهة الوطنية، والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة (الشيخ، 1997: 357). كما أن هناك من يرى أن الشفافية في الإدارة الحكومية تعني "أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك" (أفندي، 2002: 261).

بناء على ما سبق تعرف الدراسة الشفافية بأنها فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

تتضمن الشفافية وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة إلى الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح (اللوزي، 2000: 148-149)، وتتحقق الشفافية من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصداقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية

في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل، وتحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف وظائف الحكومة (**reinventing government**) لكي تكون أكثر كفاءة في خدمة المواطنين من خلال تقديم الخدمة المناسبة ذات الجودة العالية، وبالسرعة المطلوبة، وفي الوقت المناسب من غير تأخير.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة، سواء كانت حكومية أو منظمة أعمال هادفة إلى الربح أو غير هادفة، وبناء على ما سبق يمكن توضيح عناصر الشفافية الإدارية فيما يأتي (الغالبي والعامري ، 2005) :

1- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.

2- شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

4- النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقدمها.

5- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.

6- من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها.

7- تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.

8- أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخلها، وأن تكون تلك الأجهزة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

إن توافر هذه العناصر والمعايير يضمن وجود الشفافية الإدارية، مما يوفر البيئة المناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة ولديها القدرة على تقديم حلول مبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية وضمان قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عالية.

اكتسبت الشفافية أهمية كبيرة وشهرة واسعة في مجال الجهود المبذولة لعلاج مشكلات الإدارة الحكومية وفي مقدمتها الفساد والترهل الإداري والروتين والتعقيد في إجراءات العمل، وذلك نظرا لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في مختلف مجالات العمل في تلك الأجهزة (اللوزي، 2000).

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جدا لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقاتهم مع بعضهم بعضاً إلا أنها تبدو ضرورية أيضا بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية. فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشحذ هممهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقا لهم (الراشدي، 2007).

إن الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على إزالة

العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية. كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها (خرابشة، 1997)، ومن جهة أخرى فإن الشفافية تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة، وزيادة إنتاجية العمل (عليان وجرار، 1997).

تعتبر الشفافية أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول تتسم بالاستدامة (أفندي، 2002).

مفهوم المساءلة وأهميتها

يثير تحديد مفهوم المساءلة العديد من الصعوبات، حيث يتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى كالمسؤولية والرقابة، ويقصد بالمسؤولية هنا هيكل وآلية المساءلة أو المحاسبة عن الأعمال والتصرفات التي يمكن أن يتأثر بها أطراف التعامل (أبو طه، 1997). كما أنه على الرغم من تعدد المعاني التي قدمها الباحثون والمهتمون في هذا المجال فإنه يوجد نقص في التحديد الدقيق للمفهوم، لاختلاف الأطر المرجعية للباحثين في هذا الموضوع وتنوع زوايا النظر إليه.

ترجع تسمية المساءلة **(Accountability)** إلى لفظ الحساب **(Account)**، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءلة بأنها "محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة" (مخيمر وآخرون، 2000: 115).

وتعرف المساءلة كذلك بأنها "وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أدائهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة"، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة **(Hammond, 1999 :14)**. كما أن المساءلة هي" تعبير عن التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام" (أفندي، 2002: 228)، ويقصد بالمساءلة أيضا "مسؤولية الفرد عن تحقيق نتاجات محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلل في أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة عن السؤال المتوقع (لماذا حدث ذلك ؟)" (أخو ارشيدة، 2006: 35).

وبناء على ما سبق تعرف الدراسة المساءلة بأنها محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به.

تكتسب المساءلة الإدارية أهميتها لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشكلات الأجهزة الحكومية، وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهرة وأشكاله جميعها، التي تتمثل في الواسطة والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي أدت إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول. ولكي تستطيع المساءلة الإدارية القيام بدور فعال لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز على فعالية الأجهزة الحكومية، وتهدف على نحوٍ أساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك الأجهزة، ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل.

لقد ازدادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة وذلك بحكم ثورة المعلومات والاتصالات التي رافقت الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة الذي يتميز بالتدفق المستمر للمعلومات، والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها، بالتالي لا بد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات كونها عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح المنظمات المعاصرة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتزداد أهمية هذا الأمر بالنسبة للأجهزة الحكومية التي تحتاج إلى درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة والسرعة في الإجراءات، وتحقيق مبدأ المساواة والموضوعية والعدالة وتحمل المسؤولية في أداء مهامها وإنجاز واجباتها على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية عالية.

استخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة العامة على أنه حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد، حيث إن تفعيل المساءلة كمبدأ وعملية وانتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة العامة يؤدي إلى تصحيح أعمالها، وذلك من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والتزام الشفافية، مما يؤدي إلى حسن العلاقات بين الحكومة والمواطنين، ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي **(Crindell, 1999)**.

إن المساءلة بمعناها الواسع ترتبط بديمقراطية الإدارة العامة، وهي عامل محوري في تحديد قدرتها على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية، وبيان مدى استجابتها لاحتياجات المواطنين، فالأصل أن هناك وظيفتين أساسيتين للحكومة في الدولة الحديثة هما وظيفة سياسية تتعلق بتقرير الأهداف العامة للدولة ومراقبة تنفيذ هذه الأهداف، والتأكد من تحققها بالكفاءة المطلوبة. أما الوظيفة الثانية فهي وظيفة إدارية تتعلق بتنفيذ الأهداف العامة ووضعها موضع التطبيق، وبمقتضى هذا التصور فإن النظام السياسي يقوم عن طريق الحكومة بتحديد السياسة العامة (الغاية)، ثم يقوم الجهاز الإداري باختيار الوسيلة التي تحقق هذه الغاية. ومن هنا فإن الجهاز الإداري جهاز تنفيذ وليس جهاز حكم، لذلك يحتاج إلى مساءلة النظام السياسي على نتائج اختيار وسائل العمل، وهذا يعني أن الفصل بين عمليتي صنع السياسة العامة وتنفيذها هو ما يجعل الإدارة العامة تخضع للمساءلة عن طبيعة أدائها للمهام المنوطة بها (أفندي، 2002). كما أن مساءلة النظام السياسي للإدارة العامة يترتب عليها وضع أنظمة مساءلة إدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية تساعد على تعزيز الثقة بتلك الأجهزة، وتضمن التزام الموظف بأخلاقيات الإدارة العامة، مما يوفر العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وزيادة الولاء والانتماء للموظف العام، ويعزز جودة مخرجات العمل، بالتالي يتحسن أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين بها، وتزداد قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية.

من خلال ما سبق تبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تحقيق جودة الخدمات العامة، وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ السياسات العامة على نحوٍ صحيح. كما أن المساءلة هي سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء، وهي وسيلة لضبط السلوك؛ لأنها تؤدي إلى استعداد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، وهي مهمة أيضا بالنسبة لأية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة من كونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة، حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الإطراف من رؤساء ومرؤوسين (الروابدة والدويري، 2004).

إن كل موظف يجب أن يمنح السلطات والصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه، وهو بذلك يعتبر مسؤولاً مسؤولية كاملة عن أداء تلك المهام، وهنا لا بد من توازن السلطة والمسؤولية، وتعتبر المساءلة الأداة التي تضمن ذلك التوازن من خلال إخضاع القائمين على ممارسة السلطة للمساءلة بحكم مسؤوليتهم عن أداء تلك السلطات بناء على ما حددته القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لتلك الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والإجراءات التأديبية، مما يمكن من اكتشاف أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الموظف العام ومحاسبته على ذلك.

العلاقة بين المساءلة والشفافية

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل

منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون. فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر.

إن الشفافية والوضوح والعقلانية في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات تحدد مدى شرعية ومشروعية المساءلة، ومن جهة أخرى فإن المساءلة والشفافية يدعمان شرعية الحكومة أو المسؤولين الحكوميين وسياساتهم العامة وقراراتهم أمام الشعب، ويدعمان إحساس أفراد الشعب بأنهم كمواطنين لديهم اليد العليا على حكوماتهم (البرادعي، 2001)، كما تعتبر الشفافية أداة مهمة إلى تحقيق المساءلة والديمقراطية وضمان نجاحهما وصولا إلى ما يعرف"الحكومة المفتوحة"؛ إذ إن العديد من القوانين تؤكد حق المواطنين في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توافرت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة بصورة شفافة (**Vaughn,**2002).

الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على أهم الدراسات العربية والأجنبية في مجال الشفافية والمساءلة الإدارية، التي يمكن الإفادة منها في توضيح الجوانب كلها المتعلقة بهذين المتغيرين، مما قد يساعد إلى حد ما على تحديد طبيعة العلاقة بينهما؛ إذ لا توجد دراسات تتناول على نحوٍ مباشر أثر الشفافية على المساءلة الإدارية -على حد علم الباحثين-، وفيما يأتي بعض الدراسات في هذا المجال:

الدراسات العربية

- دراسة (المدني، 2007) ، التي أجريت على عينة شملت جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (87) فردا، وهدفت إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر قادة إدارات التربية والتعليم، ومعرفة الفروق في تصورات القادة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها المتعددة (الأداء، والانضباط، والجوانب الشخصية) والمعوقات التي تحول دون تطبيقها وتعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مجالات المساءلة الإدارية من جهة ومعوقات تطبيقها من جهة أخرى. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تطبيق المساءلة الإدارية وانخفاض مستوى المعوقات التي تواجه القادة المبحوثين وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها المتعددة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين مجال الجوانب الشخصية والمعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.

- وأجرى (عبد الحليم وعبابنة، 2006) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أجريت الدراسة على عينة قصديه مكونة من (329) فردا شملت جميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية في هذه المؤسسات والدوائر. وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توافر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يأتي : الشفافية، ثم البيئة الإبداعية، يأتيه التفويض، وأخيرا الممارسة الإبداعية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة، كما وجد بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ومستوى الدخل لأفراد عينة الدراسة زادت الاتجاهات الإيجابية نحو توافر الشفافية والتفويض والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية، وكلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية، كما تبين أن مؤسسة المواصفات والمقاييس

حظيت بأعلى درجة توافر لمجالي الشفافية والتفويض، بينما كانتا الأقل توافرا في دائرة الأحوال المدنية.

- أما دراسة (أخو ارشيدة، 2006) فقد هدفت إلى معرفة درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية) بمفهوم المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة. أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (585) فردا من المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج أن مستوى وعي المبحوثين لمفهوم المساءلة كان متوسطا على نحوٍ عام، حيث احتل مجال الالتزام بالواجبات والتعليمات المرتبة الأولى، يليه مجال العلاقات الشخصية مع الزملاء والطلبة، ثم الأداء الصفي، في حين احتل مجال فلسفة المساءلة المرتبة الأخيرة. كما بينت نتائج الدراسة أن فاعلية المدارس الثانوية الحكومية كانت ضمن المستوى المتوسط، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر درجة وعي المعلمين والمعلمات بمفهوم المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباطية بمستوى متوسط بين كل من متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة من ناحية، ودرجة وعي أفراد العينة بمفهوم المساءلة من ناحية أخرى، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت درجة ارتباطه بدرجة وعي أفراد العينة بمفهوم المساءلة قوية، وبالنسبة لمتغير فاعلية المدارس الثانوية فقد كانت درجة ارتباطه بمتغير الجنس متوسطة، في حين كانت درجة ارتباطه بمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة قوية.

- وقامت (ارتيمة، 2005) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الوزارة، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (600) فرد من المستويات الإدارية جميعها (العليا، والوسطي، والتنفيذية) في مركز الوزارة. توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في الوزارة نحو مجالات الدراسة على نحوٍ عام كانت جيدة وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، بالإضافة إلى ترتيب المجالات حسب أهميتها كما يأتي: أهمية الشفافية في تقييم الأداء، ثم المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، يليه واقع شفافية التقييم الذي حصل على أقل درجة من الأهمية. وتبين أن نمط القيادة السائد في الوزارة، الذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وأن سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء كان قليلا، كما أن قدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

- أما دراسة (دعيبس، 2004) فهدفت إلى تحديد مفهوم الشفافية وأهميتها، بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق مبدأ الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين الإشرافيين والتنفيذيين جميعهم في مراكز الوزارات الأكثر ارتباطا بالمواطنين والبالغ عددها (19) وزارة. توصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين الحكومة والمواطن من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكا لدى الموظفين في الدوائر الحكومية، وأن درجة تطبيق الشفافية كان ضعيفا، حيث لا يتم إعطاء المواطن المعلومات اللازمة بطريقة يستطيع فهمها، بالإضافة إلى عدم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره، وأظهرت النتائج أيضا أن هناك فساداً في الإجراءات الحكومية، مما يستدعي الانتباه لهذه الظاهرة ومحاولة القضاء عليها بالسرعة الممكنة قبل تفشيها بدوائر أخرى وبالتالي صعوبة القضاء عليها، كما تبين وجود الكثير من المعوقات التي تواجه تبني وتطبيق مبدأ الشفافية تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية، وأن تطبيق مبدأ الشفافية ليس بالأمر اليسير، وذلك يعود إلى ضعف تعاون المواطن في تحقيقه بسبب عدم معرفة المواطن بوجود التشريعات التي تضمن حقه.

- كما قام (الروابدة والدويري، 2004) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف وجهات نظر المديرين حول مفهوم المساءلة وآليات ممارسة عملياتها في أجهزة الرقابة المركزية في الإدارة العامة الأردنية (ديوان المحاسبة،

وديوان الرقابة والتفتيش، وديوان الخدمة المدنية، ومديرية مراقبة الشركات)، بالإضافة إلى معهد التدريب الوطني، كما هدفت الدراسة إلى تعرف أوجه التغيير الطارئة على علاقات المساءلة تبعا للتغيرات الحديثة في حقل الإدارة العامة خاصة ما يتصل بالتحول في دور القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات، وتكونت عينة الدراسة من (84) فردا من المديرين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية المبحوثة. وأظهرت نتائج الدراسة تمتع المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة وآلياتها في الإدارة العامة، كما تبين وجود درجة عالية من الإدراك للتغيرات الطارئة على المساءلة بسبب تغير دور الدولة والإدارة العامة، والمتمثلة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة، بالإضافة إلى عدم وجود فروقات في إدراك المديرين المبحوثين لتلك التغيرات تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

- وهدفت دراسة (أبو النادي، 2001) إلى تعرف تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك، والبالغ عددهم (69) رئيس قسم. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تصورات المبحوثين لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة. حيث كانت تصورات رؤساء الأقسام الإدارية متوسطة، في حين كانت تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظر المبحوثين تركزت في مجال الاتصال والعلاقات، يليه مجال التعليمات، تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات، فمن وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية كان ترتيب الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية على النحو الآتي (الاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري، والتعليمات، واتخاذ القرارات) على الترتيب، أما من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فكان ترتيب الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية كما يأتي (التعليمات، والاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري، واتخاذ القرارات) على التوالي.

- وقام (جرادات، 1997) بإجراء دراسة هدفت إلى الوقوف على مدى رضا المتعاملين مع بعض الدوائر الحكومية عن مستوى الخدمة المقدمة إليهم، بالإضافة إلى تحديد المشكلات ومواطن الضعف التي تسبب عدم الرضا لتكون مجال تركيز عمليات التطوير من قبل الجهات المعنية سعيا وراء تحقيق درجات متقدمة من الاستجابة لرغبات المتعاملين، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (500) شخص ممثلة لقطاعات المتعاملين كلهم مع كل دائرة من الدوائر المبحوثة. أظهرت النتائج أن هنالك العديد من المشكلات التي يعاني منها المراجعون المتعاملون مع الدوائر المبحوثة، وذلك بسبب تدني مستوى الشفافية في التعامل من خلال عدم وضوح الوثائق المطلوبة والإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملة، مما أثر في مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها تلك الدوائر، حيث تأثرت درجة الرضا بمجموعة من العوامل منها نوعية المعاملة ونوعية المتعاملين معها والمسؤوليات المترتبة على إنجازها، فكلما ترتب على إنجاز المعاملة مسؤوليات مالية أو إدارية مالت الإجراءات إلى التعقيد، مما يؤدي إلى تدني نسبة الرضا لدى المتعاملين معها، وهذا يعود إلى الافتقار إلى القدرة على تحمل المسؤولية، وقلة التعود على المساءلة والخوف منها وعدم ممارستها. كما تبين أن المواطنين لا يشعرون بالتحسينات التي تحدث، وذلك لعدم اعتماد تلك التحسينات على آرائهم وحاجاتهم، حيث ظهر أن هناك ميلا واضحا نحو القول بعدم التأكد من حصول هذه التعديلات وعدم أهميتها وقلة فائدتها. مما يستدعي من الدوائر الحكومية إجراء بعض الدراسات للكشف عن احتياجات المتعاملين معها والمشكلات التي تواجههم في أثناء تلقي خدماتها، ومن ثم القيام بعمليات التطوير والتحسين التي تلبي تلك الاحتياجات وتسهم في حل كل تلك المشكلات.

- أما دراسة (الجغبير، 1993) فهدفت إلى تعرف درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم (المركز) للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وتحديد أثر ذلك الفهم في سلوكهم الإداري، بالإضافة إلى بيان أثر متغيري (الخبرة

العملية، والمؤهل العلمي) في فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة وأثرهما في سلوكهم الإداري. توصلت الدراسة إلى أن درجة فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة كانت عالية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة من ناحية وسلوكهم الإداري من ناحية أخرى، وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة من ناحية وسلوكهم الإداري من ناحية أخرى تعزى لمتغيري (الخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

الدراسات الأجنبية

- أجرى مارتل **(Martell, 2007)** دراسة نوعية هدفت إلى اختبار الاستراتجيات والترتيبات الرسمية المستخدمة من قبل المسؤولين في الحكومة المحلية في البرازيل لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الحكم المحلي. بينت الدراسة أن الترتيبات اللامركزية في الحكومات المحلية سمحت بمزيد من الاستجابة الحكومية للمطالب المحلية للمواطنين على اختلاف أذواقهم وتغير المستهلكين، كما أن تلك الترتيبات اللامركزية عززت مستوى المشاركة السياسية وعملت على تقوية الهياكل الديمقراطية، لكن القلق بشأن اللامركزية هو إبراز أهمية تنمية مفهوم الحكومة المؤسسية على المستوى المحلي، بالإضافة إلى أهمية الانضباط المالي، فالمهم هنا هو مدى قدرة تلك الحكومات المحلية على إدارة مواردها الخاصة بمسؤولية ومساءلة لكي تكون أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين المتزايدة في المستقبل، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجهود الرامية إلى زيادة المساءلة بمختلف أشكالها (الإدارية، والاقتصادية، والسياسية)، وأن هذه الجهود يجب أن تكون متكاملة ومتشابكة.

- أما دراسة لارمور **(Larmour, 2005)** فهدفت إلى إظهار العلاقة بين الفساد والمساءلة في جزر المحيط الهادئ، وذلك باستخدام أدلة من الدراسات الاستقصائية الوطنية في (14) دولة، التي تحدد وتقيم أربعة من المبادرات الدولية الرامية إلى تحسين المساءلة، والحد من الفساد، وإصلاح القطاع العام. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة نسبية بين زيادة المساءلة والحد من الفساد، حيث إن التحركات التي تهدف إلى تحسين المساءلة المالية قد تزيد من فرص الفساد التي يجري الكشف عنها، لكن زيادة المساءلة السياسية يمكن أن تزيد الشك في حدوث الفساد، كما تتفاوت مستويات المساءلة والفساد في كل دولة على نحوٍ مختلف عن الدول الأخرى.

- وهدفت دراسة دن وليج **(Dunn & legge, 2001)** إلى تقدير أهمية المساءلة والمسؤولية من وجهة نظر المديرين في الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال معرفة ترتيب الأهمية النسبية لمصادر وآليات المساءلة التي تسود أعمال هؤلاء المديرين، بالإضافة إلى مدى ملاءمة هذه الآليات واتفاقها مع الأدبيات في هذا المجال، واعتمدت الدراسة على مسح ميداني تضمن (858) مديرا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلاف ضئيل في الأهمية النسبية لمصادر المساءلة مرتبطة بوجود تحول في المسؤوليات العامة رافقت الانتقال من التركيز على العمل الروتيني إلى العمل بموجب سياسة عامة جديدة، ففي حال إعطاء الأهمية في المسؤولية لتنفيذ سياسة جديدة يتم إعطاء الأولوية للموظفين المنتخبين ثم الأعراف المهنية (الجدارة)، أما في حال تحديد المسؤوليات على نحوٍ عام فإن المديرين يعطون الأهمية للمعرفة المهنية (الجدارة) كأحد مصادر المساءلة، بينما اعتبر المديرين الإعلام في أقل درجات الأهمية بالنسبة لمصادر المساءلة، كما أعطى المديرين الأقل ثقافة للموظفين المنتخبين الأهمية الأعلى بالنسبة لمصادر المساءلة .

- وأجرى سنكلير **(Sinclair, 2000)** دراسة هدفت إلى معرفة كيف ينشئ المديرون المساءلة ويمارسونها في منظماتهم، واعتمدت على مسح ميداني تضمن إجراء مقابلات مع (15) مديراً من المديرين التنفيذيون في القطاع العام الاسترالي. كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين المساءلة والبيئة، وبناء عليه تتغير نوعية المساءلة تبعا للتغيرات التي تحدث في بيئة الإدارة العامة، حيث إن نماذج الإصلاح الإداري الجديدة تدعو إلى زيادة المساءلة

عن طريق توفير المزيد من الضوابط الإدارية، كما بينت الدراسة وجود خمسة أشكال رئيسة للمساءلة، هي (السياسية، والعامة، والإدارية، والمهنية، والشخصية)، بالإضافة إلى أن مفهوم المساءلة يحتوي على معاني متباينة ومتداخلة، وأن آليات المساءلة التقليدية قد تراجعت بسبب التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات، مما يقود إلى أفضلية الاعتماد على التراكم المعرفي لتصميم أنظمة المساءلة لتتلاءم مع تلك التغيرات.

- وهدفت دراسة مايكل ولوفلين (**Michael & Laughlin, 1990**) إلى التركيز على تعريف علاقات المساءلة في المحتوى البيروقراطي نظريا، وتحديد المنهجية المستخدمة لقياس ووصف تلك العلاقات بصورة أكثر تحديدا. ولتحقيق هدف الدراسة تم تقديم نموذج للمساءلة لإظهار هذه العلاقات، ويتضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد أساسية، هي: نظم الاتصال الفعال التي تتم خلال عملية تفسير وتبرير الإجراءات والقرارات البيروقراطية، ودرجة تأثير الفاعلين الخارجيين على بيروقراطية اتخاذ القرارات، والتمييز بين السلطات التقديرية وغير التقديرية في عملية اتخاذ القرارات، بعد ذلك تم تحديد ووصف استراتيجية القياس والمؤشرات الاجتماعية لتقييم مضمون وقوة المساءلة البيروقراطية بين المنظمات البيروقراطية والفاعلين الخارجيين. وتم استخدام النموذج المقترح واستراتيجية القياس في دراسة حالة لإظهار علاقات المساءلة بين وكالات العمالة والتدريب والفاعلين الخارجيين في إحدى المدن الكبرى، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه من أجل فهم علاقات المساءلة في المحتوى البيروقراطي لا بد من فحص الأبعاد الرئيسة الثلاثة لنموذج المساءلة الذي تم تقديمه والعلاقات التفاعلية بين تلك الأبعاد، وذلك من خلال تحديد طبيعة الاتصالات بين العاملين، ودرجة تأثير الفاعلين الخارجيين في عملية اتخاذ القرارات، ومدى المرونة والحرية في اتخاذها.

مناقشة الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة في كل من الشفافية والمساءلة الإدارية تنوع أهداف هذه الدراسات مما يعكس تباينا في النتائج التي توصلت إليها، والشيء المشترك بين كل هذه الدراسات أنها تحاول توضيح الجوانب جميعها المتعلقة بكل من الشفافية والمساءلة الإدارية، مما قد يساعد إلى حد ما على تحقيق هدف الدراسة، والملاحظ على هذه الدراسات هو اختلاف النتائج التي توصلت إليها من حيث درجة تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية في منظمات مختلفة، وذلك بسبب اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات، واختلاف المؤشرات والأبعاد التي استخدمتها لقياس مستوى كل من الشفافية والمساءلة الإدارية.

- **ما يميز هذه الدراسة**: تميزت هذه الدراسة بكونها محاولة لتحليل أثر درجة تطبيق الشفافية في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، خاصة مع قلة الدراسات التي تهتم بهذا المجال في البيئة العربية على نحوٍ عام، والبيئة الأردنية على نحوٍ خاص، وهي بذلك تعتبر إضافة جيدة للمكتبة العربية والأردنية التي هي بحاجة إلى المزيد من الدراسات في مجالات إدارية مختلفة من أجل تحسين الممارسات الإدارية، وحل المشكلات التي تعاني منها العديد من المنظمات في القطاعين العام والخاص، وفي سبيل تحقيق هدف هذه الدراسة تمت الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي تشكل روافد حيوية تمكن من معرفة أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة، وتم التطرق إلى نقاط التقاء واختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مناقشة النتائج.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي للاطلاع على أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة، والبحوث النظرية والميدانية التي تشكل روافد حيوية في هذه الدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها لهذه الغاية، وجرى تحليلها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية البالغ عددها (25) وزارة، وتم اختيار عينة متعددة المراحل، وذلك من خلال اختيار (6) وزارات بطريقة قصديه تشكل ما نسبته (25%) من عدد الوزارات الأردنية، وهذه الوزارات هي(التنمية الاجتماعية، والأشغال العامة والإسكان، والسياحة والآثار، والزراعة، والعدل، والباديات)، وبلغ عدد العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفا، وذلك بناء على الإحصائيات الصادرة عن إدارات شؤون الموظفين في كل وزارة لعام (2008م)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (661) موظفا من العاملين في الوزارات المبحوثة بحيث تشكل ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في كل وزارة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (557) استبانة تشكل ما نسبته (84%) من عينة الدراسة، واستبعد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (542) استبانه تشكل ما نسبته (82%) من عينة الدراسة، وهي نسبة جيدة ومقبولة لغايات البحث العلمي، ويبين الجدول (1) أعداد العاملين في الوزارات المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل وزارة:

الجدول (1): أعداد العاملين في الوزارات المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها من عدد أفراد العينة في كل وزارة

الوزارة	عدد العاملين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستجابة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
التنمية الاجتماعية	128	51	44	%86	1	43
الأشغال العامة والإسكان	500	200	170	%85	4	166
السياحة والآثار	186	74	60	%81	2	58
الزراعة	400	160	135	%84	3	132
العدل	189	76	62	%81	3	59
الباديات	250	100	86	%86	2	84
المجموع	1653	661	557	%84	15	542

وصف أداة الدراسة

تم تطوير استبانة مؤلفة من(51) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الدراسة، حيث تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء أساسية هي:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة تتمثل بالعوامل الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

الجزء الثاني: يتألف من (32) فقرة تم تطويرها بالاعتماد على دراسة ارتيمة (ارتيمة، 2005)، ودراسة أبو النادي (أبو النادي، 2001)، لتقيس درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المتعددة (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات)، وذلك على النحو الآتي:

1- الفقرات (1-6) تقيس شفافية التشريعات.
2- الفقرات (7-12) تقيس شفافية المعلومات.
3- الفقرات (13-19) تقيس شفافية الاتصالات والعلاقات.
4- الفقرات (20-26) تقيس شفافية تقييم الأداء.
5- الفقرات (27-32) تقيس شفافية اتخاذ القرارات.

الجزء الثالث : يتكون من (19) فقرة تم تطويرها بالاعتماد على المقياس الذي اقترحه كونرز وآخرون لتقييم المساءلة التنظيمية (**Connors et al, 1994**)، وذلك

لقياس مستوى المساءلة الإدارية في الوزارة، من حيث وجود آليات للمساءلة تتسم بخصائص معينة، وما يؤدي إليه تطبيق هذه الآليات من إنجاز العمل والانضباط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود نظام للعقوبات في حال وقوع الخطأ، وتقيس الفقرات (33-51) هذا المتغير.

تم تصميم الفقرات للكشف عن مستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لهذه الغاية، والنموذج الآتي يوضح ذلك:

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (20) فردا من المختصين في مجال الإدارة واللغة للتأكد من صدق محتوى الاستبانة، وحسن صياغتها، وتمثيلها للموضوع بدقة، وتم إلغاء الفقرات التي أجمع المحكمون على عدم ملاءمتها لموضوع الدراسة وأبعادها، وتعديل الفقرات التي اتضح أنها بحاجة إلى تعديل.

ثبات أداة الدراسة

لتحديد مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، لتحديد درجة الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة مجتمعة ومنفردة، ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي، ويبين الجدول (2) قيم معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

الجدول (2): قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الرقم	المتغير أو البعد	الفقرات التي تقيسه	قيمة (كرونباخ ألفا)
1	الشفافية الإدارية	32-1	%96
1-1	شفافية التشريعات	6-1	%88
1-2	شفافية المعلومات	12-7	%85
1-3	شفافية الاتصالات والعلاقات	19-13	%83
1-4	شفافية تقييم الأداء	26-20	%91
1-5	شفافية اتخاذ القرارات	32-27	%91
2	المساءلة الإدارية	51-33	%94

يلاحظ من خلال استقراء قيم (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد الدراسة الواردة في الجدول (2) أنها مرتفعة نسبيا ومقبولة لغايات البحث العلمي، مما يشير إلى تجانس عينة الدراسة، وملاءمة أداة القياس المستخدمة (الاستبانة) لأغراض الدراسة، والدقة في صياغة فقراتها بما يتناسب مع موضوع الدراسة والهدف منها.

محددات الدراسة

تتمثل أهم محددات الدراسة فيما يأتي:

1- أنها اقتصرت على الوزارات الآتية (التنمية الاجتماعية، والأشغال العامة والإسكان، والسياحة والآثار، والزراعة، والعدل، والبلديات)، وذلك بحكم طبيعة عملها كونها وزارات خدمية، وتعاملها المباشر مع المواطنين، وحاجتها إلى الشفافية والمساءلة الإدارية لتأدية مهامها بكفاءة عالية.

2- شملت الدراسة العاملين في مراكز الوزارات المبحوثة، من غير أن تمتد لتشمل فروع تلك الوزارات الموجودة في المحافظات، والدوائر المستقلة التابعة لها.

3- تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الوزارات المبحوثة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وذلك لعدم توافر إحصائيات دقيقة بأعداد العاملين موزعة حسب

المستوى الإداري.

4- عدم تعاون بعض الموظفين في الإجابة عن استبانة الدراسة، مما أدى إلى عدم استرداد عدد من الاستبانات التي تم توزيعها، واستبعاد بعض الاستبانات المستردة لعدم استكمال الإجابة عنها.

5- قلة الدراسات السابقة التي تربط بين الشفافية والمساءلة في البيئة الأردنية على نحوٍ خاص والبيئة العربية على نحوٍ عام، خاصة فيما يتعلق بالأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية.

التعريفات الإجرائية

1- **المتغير المستقل: الشفافية الإدارية**: الوضوح والعلنية في كل مجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، مما يقود في النهاية إلى الالتزام بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع والحد من الفساد الإداري بمظاهره وأشكاله جميعها، وتم قياس هذا المتغير في الدراسة من خلال خمسة مجالات أو أبعاد هي: (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات).

2- **شفافية التشريعات**: الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل المتبعة في الوزارة وكذلك النزاهة في تنفيذها، مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التشريعات وموضوعيتها واستقرارها ومرونتها وانسجامها مع بعضها بعضاً.

3- **شفافية المعلومات**: الوضوح والدقة والمصداقية والحداثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين.

4- **شفافية الاتصالات والعلاقات**: المرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم، مما يقود إلى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل، بالإضافة إلى قوة العلاقات مع الجمهور الخارجي مما يمكن المواطن من الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسهولة.

5- **شفافية تقييم الأداء**: الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة، بالإضافة إلى إشراك المقيم في جميع مراحل عملية التقييم، والإفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد.

6- **شفافية اتخاذ القرارات**: الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات في الوزارة، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الحرص على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح، وأن تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.

7- **المتغير التابع: المساءلة الإدارية**: محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أداءه لمهامه الوظيفية، وذلك في إطار السلطات والمسؤوليات الممنوحة له، وتم قياس هذا المتغير في الدراسة من خلال مجموعة من الفقرات التي تركز على مدى وجود آليات ملائمة للمساءلة الإدارية في الوزارة بحيث تمتاز تلك الآليات بخصائص معينة من حيث الوضوح والعلنية والنزاهة والمصداقية ... إلخ، وما يؤدي إليه تطبيق تلك الآليات من نتائج إيجابية على أداء العاملين وانضباطهم في العمل، بالإضافة إلى وجود نظام للعقوبات في حال وقوع خلل في الأداء أو عدم الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي.

الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(Statistical Package For Social Sciences / Spss V-10)**، اعتمادا على الأساليب الإحصائية الآتية:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام

المقاييس الآتية:

أ. الأعداد والنسب المئوية لتوضيح خصائص عينة الدراسة موزعة حسب فئات المتغيرات الوسيطة الشخصية والوظيفية.

ب. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات)، ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

ج. معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Scale**) لتحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (مجالات الشفافية) مجتمعة ومنفردة من جهة، والمتغير التابع (المساءلة الإدارية) من جهة أخرى.

2- أساليب الإحصاء التحليلي: حيث تم استخدام المقاييس الآتية:

أ. اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، واختبار (**VIF**) **Variance Inflation Factor** للتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك من أجل إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، وتمهيدا لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

ب. تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات الشفافية) في المتغير التابع (المساءلة الإدارية).

ج. تحليل التباين الأحادي (**Oneway Anova**) لقياس الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية، التي تعزى للعوامل الديمغرافية.

د. اختبار المقارنات البعدية (**Sheffe**) و(**Dunnett C**) لتحديد مصادر الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، التي تعزى للعوامل الديمغرافية.

- اعتمدت الدراسة على أن يكون مدى الوسط الحسابي لمستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

2.49-1	3.49-2.5	5-3.5
متدن	**متوسط**	**مرتفع**

عرض النتائج ومناقشتها

خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (542) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في مراكز الوزارات المبحوثة، حيث شملت المتغيرات الديمغرافية الآتية (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري)، ويبين الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	332	%61.3
	أنثى	210	%38.7
العمر	30 سنة فأقل	158	%29.1
	31-40 سنة	220	%40.6
	41-50 سنة	125	%23.1
	51 سنة فأكثر	39	%7.2
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	155	%28.6

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	6-10 سنوات	107	%19.7
	11-15 سنة	143	%26.4
	16-20 سنة	92	%17.0
	21 سنة فأكثر	45	%8.3
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	188	%34.7
	بكالوريوس	229	%42.3
	ماجستير	75	%13.8
	دكتوراه	50	%9.2
المستوى الإداري	إدارة دنيا	318	%58.7
	إدارة وسطى	142	%26.2
	إدارة عليا	82	%15.1

يلاحظ من الجدول (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، وأن أغلبهم ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة، تليها الفئة (30 سنة فأقل)، ثم الفئة (41-50) سنة، ثم الفئة (51 سنة فأكثر). أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فيلاحظ أن الفئة (5 سنوات فأقل) تشكل أعلى نسبة من المشاركين في عينة الدراسة، تليها الفئة (11-15) سنة، تليها الفئة (6-10) سنوات، تليها الفئة (16-20) سنة، أما الفئة (21 سنة فأكثر) فهي تشكل أقل نسبة من المشاركين في عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فإن حملة البكالوريوس يشكلون أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة، يليها الحاصلون على درجة دبلوم متوسط فأقل، ثم الحاصلون على درجة الماجستير، في حين أن حملة الدكتوراه يشكلون أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة. أما عن متغير المستوى الإداري فيلاحظ أن فئة الإدارة الدنيا هي أكثر الفئات تمثيلا في عينة الدراسة، تليها فئة الإدارة الوسطى، بينما فئة الإدارة العليا هي أقل الفئات تمثيلا في عينة الدراسة، وهذا ينسجم مع طبيعة الهياكل التنظيمية؛ إذ يقل عدد الوظائف كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي.

تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة كما يراها العاملون في الوزارات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الشفافية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
شفافية التشريعات	3.39	0.93	1	متوسطة
شفافية المعلومات	3.38	0.81	2	متوسطة
شفافية الاتصالات والعلاقات	3.37	0.86	3	متوسطة
شفافية تقييم الأداء	2.99	1.02	4	متوسطة
شفافية اتخاذ القرارات	2.90	1.03	5	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	3.20	0.83	-	متوسطة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لمجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة جاء متوسطا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المجالات مجتمعة (3.20)، مما يشير إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة وإيجابية، أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية فقد احتل مجال شفافية التشريعات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39)، يليه مجال شفافية المعلومات، ثم مجال شفافية الاتصالات والعلاقات، تبعه مجال شفافية تقييم الأداء، كما احتل مجال شفافية اتخاذ القرارات المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90) ، وكانت الانحرافات المعيارية لهذه المجالات متقاربة، وفيما يأتي توضيح لكل مجال من مجالات الشفافية:

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس مجال شفافية التشريعات كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.39)، مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في التشريعات كانت متوسطة وإيجابية. أما بالنسبة لفقرات هذا المجال بينت نتائج الجدول (5) أن الفقرة رقم (1) " تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح" احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي (3.55)، في حين احتلت الفقرة رقم (5)" يوجد تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية التشريعات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح	3.55	1.14	1	مرتفعة
2	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الوزارة بنزاهة	3.43	1.22	3	متوسطة
3	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة معلنة لجميع الموظفين	3.52	1.28	2	مرتفعة
4	تتسم التعليمات التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين بالدقة العالية	3.26	1.14	5	متوسطة
5	يوجد تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة	3.24	1.17	6	متوسطة
6	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الوظيفية للعاملين بالوضوح	3.32	1.08	4	متوسطة
-	المتوسط الحسابي العام	3.39	0.93	-	متوسطة

كما تشير النتائج أيضا إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس مجال شفافية المعلومات جاء متوسطا بمتوسط حسابي (3.38)؛ أي أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في المعلومات كانت متوسطة وإيجابية، أما عن فقرات هذا المتغير فقد أظهرت نتائج الجدول (6) أن الفقرة رقم (10) " تحدث الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين على نحو مستمر" حظيت بأعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (3.47)، في حين حظيت الفقرة (8) " تتسم المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالدقة " بأقل متوسط حسابي بلغ مقداره (3.30)).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية المعلومات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
7	تتوافر لدى العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء مهامهم	3.36	1.09	3	متوسطة
8	تتسم المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهـامهم الوظيفيـة بالدقة	3.30	1.07	6	متوسطة
9	تتميز المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيمـا يتعلـق بـأداء مهـامهم الوظيفية بالمصداقية	3.36	1.10	4	متوسطة
10	تحدث الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين علـى نحـو مستمر	3.47	1.151	1	متوسطة
11	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامـه الوظيفية في الوقت المناسب من غير تأخير	3.31	1.11	5	متوسطة
12	لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين	3.46	1.11	2	متوسطة
-	المتوسط الحسابي العام	3.38	0.81	-	متوسطة

أما عن مجال شفافية الاتصالات والعلاقات فإن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس هذا المجال كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.37)، مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في الاتصالات والعلاقات جاءت متوسطة وإيجابية، وبالنظر إلى فقرات هذا المجال يلاحظ من نتائج الجدول (7) أن الفقرة (19) "يقدم موقع الوزارة على شبكة الإنترنت المعلومات لخدمة المواطنين" احتلت المرتبة الأولى في الأهمية بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي (4.07)، في حين احتلت الفقرة (17) " يوجد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية الاتصالات والعلاقات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بالسهولة	3.32	1.14	4	متوسطة
14	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة	3.29	1.16	5	متوسطة
15	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات للوزارة	3.13	1.18	6	متوسطة
16	تتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بعدالة	2.82	1.33	3	متوسطة
17	يوجد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة	3.03	1.25	7	متوسطة
18	تقدم وحدة خدمة الجمهور في الوزارة المعلومات للمواطنين	3.95	1.27	2	مرتفعة
19	يقدم موقع للوزارة على شبكة الإنترنت المعلومات لخدمة المواطنين	4.07	1.23	1	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي العام	3.37	0.86	-	متوسطة

فيما يتعلق بمجال شفافية تقييم الأداء يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس هذا المجال كان متوسطا بمتوسط حسابي (2.99)؛ أي أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية، أما عن فقرات هذا المجال فتشير نتائج الجدول (8) إلى أن الفقرة رقم (20) " تتم عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة بناء على أسس واضحة " حظيت بأعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (3.21)، في حين حظيت الفقرة رقم (23) " تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بنتائج تقييم الأداء " بأقل متوسط حسابي (2.79)).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية تقييم الأداء

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
20	تتم عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة بناء على أسس واضحة	3.21	1.28	1	متوسطة
21	ترتبط أسس تقييم الأداء في الوزارة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	3.13	1.13	2	متوسطة
22	يوجد موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة	2.99	1.19	4	متوسطة
23	تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بنتائج تقييم أدائهم	2.79	1.41	7	متوسطة
24	إن أسس تقييم الأداء تتضمن إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين	3.01	1.32	3	متوسطة
25	تتم عملية تقييم الأداء في الوزارة بنزاهة عالية	2.89	1.27	6	متوسطة
26	ترتبط قرارات الإدارة العليا (ترقية، إعارة) بنتائج تقارير تقييم الأداء	2.89	1.28	5	متوسطة
-	المتوسط الحسابي العام	2.99	1.03	-	متوسطة

وأخيرا بينت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس مجال شفافية اتخاذ القرارات كان متوسطا بمتوسط حسابي (2.89)، مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية اتخاذ القرارات كانت متوسطة وإيجابية، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد أشارت نتائج الجدول (9) إلى أن الفقرة رقم (30) " تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية وموضوعية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.22)، في حين احتلت الفقرة رقم (28) " تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74)

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
27	يمتلك العاملون في الوزارة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	2.83	1.21	4	متوسطة
28	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة	2.74	1.27	6	متوسطة
29	يتم اتخاذ القرارات المهمة في الوزارة في الوقت المناسب من غير تأخير	2.97	1.20	2	متوسطة
30	تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية وموضوعية	3.04	1.22	1	متوسطة
31	تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل	2.82	1.29	5	متوسطة
32	تتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح	2.93	1.31	3	متوسطة
-	المتوسط الحسابي العام	2.89	1.03	-	متوسطة

خلاصة ما سبق يمكن القول إن درجة تطبيق الشفافية في الوزارات الأردنية كانت متوسطة بكل مجالاتها مجتمعة ومنفردة.

السؤال الثاني: ما مستوى المساءلة الإدارية كما يراها العاملون في الوزارات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات الفرعية التي تقيس مستوى المساءلة الإدارية، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المساءلة الإدارية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الوزارة	**3.27**	**1.27**	**13**	متوسطة
34	آليات المساءلة الإدارية في الوزارة معلنة لجميع الموظفين	3.04	1.26	18	متوسطة
35	تسمح آليات المساءلة الإدارية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت	3.11	1.23	17	متوسطة
36	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الوزارة بنزاهة	2.97	1.21	19	متوسطة
37	تتم المساءلة الإدارية في الوزارة بناء على معلومات موثوقة	3.16	1.17	15	متوسطة
38	تركز آليات المساءلة الإدارية في الوزارة على مستوى النتائج المتحققة	3.18	1.13	14	متوسطة
39	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين	3.11	1.24	16	متوسطة
40	إن العاملين في الوزارة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال	3.46	1.14	9	متوسطة
41	إن العاملين في الوزارة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية كيفية القيام بالعمل	**3.51**	**1.12**	**5**	مرتفعة
42	يتحمل العاملون في الوزارة المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل	**3.60**	**1.15**	**3**	مرتفعة
43	العاملون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة	**3.68**	**1.09**	**1**	مرتفعة
44	يلتزم العاملون في الوزارة بأوقات الدوام الرسمي	**3.64**	**1.10**	**2**	مرتفعة
45	يقضي العاملون في الوزارة أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامهم الوظيفية	3.42	1.09	10	متوسطة
46	يدرك العاملون في الوزارة على نحوٍ واضح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	3.41	1.13	11	متوسطة
47	يدرك العاملون في الوزارة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها	3.46	1.12	8	متوسطة
48	يتم إيقاع العقوبة المناسبة على كل موظف أخل بالنظام	3.46	1.17	7	متوسطة
49	تحرص الإدارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته	3.48	1.15	6	متوسطة
50	يسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر	3.29	1.22	12	متوسطة
51	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها	**3.53**	**0.93**	**4**	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي العام	3.36	0.81	-	متوسطة

تبين نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس متغير المساءلة الإدارية كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.36)، مما يدل على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة وإيجابية، أما عن الفقرات الفرعية لهذا المتغير، فقد احتلت الفقرة (42) " إن العاملين في الوزارة لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68))، في حين احتلت الفقرة (36) " تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الوزارة بنزاهة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97).

- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مجالات الشفافية (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية لتخاذ القرارات) مجتمعة ومنفردة من جهة، والمساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة من جهة أخرى ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Scale**) بين المتغيرات المستقلة (مجالات الشفافية) مجتمعة ومنفردة من جهة، والمتغير التابع (المساءلة الإدارية) من جهة أخرى، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11): مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) بين مجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة من جهة والمساءلة الإدارية من جهة أخرى

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع	شفافية التشريعات	شفافية المعلومات	شفافية الاتصالات والعلاقات	شفافية تقييم الأداء	شفافية اتخاذ القرارات	الشفافية الإدارية
المساءلة الإدارية	* 0.73	* 0.72	* 0.75	* 0.77	* 0.78	* 0.85

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات الشفافية مجتمعة من ناحية والمساءلة الإدارية من ناحية أخرى؛ إذ بلغت قوة هذه العلاقة (85%) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة؛ أي أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق الشفافية زاد مستوى المساءلة الإدارية في الوزارة.

أما عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية من جهة، والمساءلة الإدارية من جهة أخرى، فتشير معطيات الجدول أنها جميعا كانت علاقات طردية قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وكانت أقوى هذه العلاقات العلاقة بين شفافية لتخاذ القرارات والمساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قوتها (78%)، في حين كان أضعفها العلاقة بين شفافية المعلومات والمساءلة الإدارية وبلغت قوتها (72%) .

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات الشفافية (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية لتخاذ القرارات) مجتمعة ومنفردة من جهة، والمساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة من جهة أخرى.

اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى إجراء اختبار (**VIF**) للتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك تمهيدا لإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12): نتائج اختبار التداخل بين مجالات الشفافية والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

الرقم	المتغير	قيمة التباين المسموح به	قيمة معامل التداخل بين المتغيرات المستقلة (VIF)	قيمة معامل الالتواء
1	الشفافية	-	-	0.109-
1-1	شفافية التشريعات	0.291	3.435	0.416-
1-2	شفافية المعلومات	0.320	3.126	0.291-
1-3	شفافية الاتصالات والعلاقات	0.304	3.290	0.251-
1-4	شفافية تقييم الأداء	0.248	4.026	0.067-

الرقم	المتغير	قيمة التباين المسموح به	قيمة معامل التداخل بين المتغيرات المستقلة (VIF)	قيمة معامل الالتواء
1-5	شفافية اتخاذ القرارات	0.267	3.750	0.044
2	المساءلة الإدارية	-	-	0.171-

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن قيم معامل الالتواء (**Skewness**) لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل بأبعاده المختلفة كانت أقل من (1). أما بخصوص التداخل بين أبعاد المتغير المستقل فتبين نتائج الجدول أن قيم معامل (**VIF**) لجميع الأبعاد كانت أقل من (10)، وأن قيم التباين المسموح به (**Tolerance**) لهذه الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل.

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) دلالة للشفافية بمجالاتها المختلفة (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات) مجتمعة على المساءلة الإدارية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار(**Analysis Of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وتحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) لمعرفة أثر مجالات الشفافية مجتمعة في المساءلة الإدارية، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المصدر	درجات الحرية DF	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)	Adjusted R Square
الانحدار	5	259.84	51.97	283.34	* 0.00	0.72
الخطأ	536	98.31	0.18			
المجموع	541	358.16				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وذلك لارتفاع قيمة (**F**) البالغة (283.34) وبدلالة إحصائية (0.00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت قوية، حيث إن مجالات الشفافية مجتمعة تفسر ما مقداره (72%) من التباين في مستوى المساءلة الإدارية، وهذا يدل على أن مجالات الشفافية مجتمعة ذات قدرة عالية على التنبؤ بمستوى المساءلة الإدارية، ويبين الجدول (14) مدى إسهام كل مجال من مجالات الشفافية في التأثير على المساءلة الإدارية.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مجالات الشفافية مجتمعة في المساءلة الإدارية

المجال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
شفافية التشريعات	0.10	0.037	0.11	2.62	* 0.01
شفافية المعلومات	0.19	0.039	0.19	4.77	* 0.00
شفافية الاتصالات والعلاقات	0.14	0.039	0.15	3.55	* 0.00

المجال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
شفافية تقييم الأداء	0.18	0.036	0.23	5.03	* 0.00
شفافية اتخاذ القرارات	0.23	0.035	0.28	6.52	* 0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (14) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات الشفافية مجتمعة على المساءلة الإدارية، وذلك اعتمادا على ارتفاع قيم (**T**) بمستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ويعزز ذلك ارتفاع قيم (**Beta**) لهذه المجالات، وهذا يدل على وجود أثر لدرجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما بينت النتائج أن مجال شفافية اتخاذ القرارات احتل المرتبة الأولى في التأثير في المساءلة الإدارية، يليه شفافية تقييم الأداء، ثم شفافية المعلومات، تبعه شفافية الاتصالات والعلاقات، في حين احتل مجال شفافية التشريعات المرتبة الأخيرة في التأثير في المساءلة الإدارية.

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي في إحصائية للشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة على المساءلة الإدارية.

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**0.05** $\geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية، تعزى لمتغيرات ديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (**One way ANOVA**) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية، التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية، التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	(540 ، 1)	3.34 2.99	23.91	* 0.00
العمر	30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر	(538 ، 3)	3.09 3.16 3.30 3.60	4.97	* 0.00
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر	(537 ، 4)	3.11 3.18 3.31 3.15 3.55	3.81	* 0.00

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه	(538 ، 3)	3.07 3.17 3.39 3.59	6.99	* 0.00
المستوى الإداري	إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا	(539 ، 2)	3.08 3.12 3.83	30.95	* 0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري)، وذلك استنادا إلى ارتفاع قيم (**F**) لهذه المتغيرات بدلالة إحصائية (0.00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ذلك يقتضي رفض الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية، تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي تظهر نتائج الجدول (15) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات الذكور عن المتوسط الحسابي لإجابات الإناث، مما يعني أن الذكور أكثر إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

أما عن متغير العمر فيتضح من نتائج الجدول (15) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة عن بقية الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، كما يظهر من نتائج اختبار شيفيه في الجدول (16) أن مصادر الفروق كانت بين تصورات الفئة العمرية الرابعة (51 سنة فأكثر) من جهة، والفئات العمرية الأولى (30 سنة فأقل) والثانية (31-40 سنة) من جهة أخرى، ولصالح الفئة العمرية الرابعة، مما يعني أن الفئة العمرية الرابعة (51 سنة فأكثر) هي أكثر الفئات العمرية إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

الجدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير العمر

فئات العمر	30 سنة فأقل	31-40 سنة	31-40 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	-	-	-	* -0.52
31-40 سنة	-	-	-	* -0.44
41-50 سنة	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)

فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (15) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر)، عن بقية الفئات، كما يظهر من نتائج اختبار شيفيه في الجدول (17) أن مصادر الفروق كانت بين تصورات الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) من جهة، والفئات الأولى (5 سنوات فأقل) والثانية

(6-10 سنوات) من جهة أخرى، ولصالح الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر). مما يدل على أن الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) هي أكثر الفئات إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

الجدول (17): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	-	-	-	-	* -0.43
6-10 سنوات	-	-	-	-	* -0.47
11-15 سنة	-	-	-	-	-
16-20 سنة	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)

أما بخصوص متغير المؤهل العلمي فتظهر نتائج الجدول(15) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه عن بقية الفئات. كما يظهر من نتائج اختبار شيفية في الجدول (18) أن مصادر الفروق كانت بين تصورات الفئة الرابعة (دكتوراه) من جهة، والفئات الأولى (دبلوم متوسط فأقل) والثانية (بكالوريوس) من جهة أخرى، ولصالح الفئة الرابعة (دكتوراه)، كما يتضح وجود فروق بين تصورات الفئة الثالثة (ماجستير) والفئة الأولى (دبلوم متوسط فأقل)، ولصالح الفئة الثالثة (ماجستير). مما يعني أن فئة الحاصلين على الدراسات العليا هي أكثر الفئات إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

الجدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	**دبلوم متوسط فأقل**	**بكالوريوس**	**ماجستير**	**دكتوراه**
دبلوم متوسط فأقل	-	-	* -0.324	* -0.52
بكالوريوس	-	-	-	* -0.42
ماجستير	-	-	-	-
دكتوراه	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)

وأخيرا، بالنسبة لمتغير المستوى الإداري، يتضح من نتائج الجدول (15) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات فئة الإدارة العليا عن بقية الفئات، كما تشير نتائج اختبار شيفيه في الجدول (19) إلى أن مصادر الفروق كانت بين تصورات الفئة الثالثة (إدارة عليا) من جهة والفئات الأولى (إدارة دنيا) والثانية (إدارة وسطى) من جهة أخرى، ولصالح الفئة الثالثة (إدارة عليا). مما يدل على أن فئة الإدارة العليا هي أكثر الفئات إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

الجدول (19): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير المستوى الإداري

فئات المستوى الإداري	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا
إدارة دنيا	-	-	* -0.75
إدارة وسطى	-	-	* -0.71
إدارة عليا	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)

- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى للمساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات ديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One way ANOVA**) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية، التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، والجدول (20) يبين ذلك:

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية، التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	(540 ، 1)	3.47 3.184	15.92	* 0.00
العمر	30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر	(538 ، 3)	3.23 3.35 3.44 3.62	3.05	* 0.02
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر	(537 ، 4)	3.30 3.23 3.46 3.33 3.58	2.32	0.056
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه	(538 ، 3)	3.31 3.32 3.49 3.58	2.43	0.065
المستوى الإداري	إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا	(539 ، 2)	3.27 3.28 3.87	19.99	* 0.00

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري)، وذلك لارتفاع قيم (**F**) لهذه المتغيرات بدلالة إحصائية (0.00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالمقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وذلك لانخفاض قيمة (**F**) لهذه المتغيرات بمستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئيا، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري)، كما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئيا، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي تبين نتائج الجدول (20) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات الذكور عن المتوسط الحسابي لإجابات الإناث، حيث إن الذكور أكثر إدراكا لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

أما عن متغير العمر فيتضح من الجدول (20) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) هي، عن بقية الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، كما تشير نتائج اختبار دانيت في الجدول (21) إلى أن مصادر الفروق كانت بين تصورات الفئة العمرية الرابعة (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية الأولى (30 سنة فأقل)، ولصالح الفئة العمرية الرابعة (51 سنة فأكثر)، مما يعني أن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) هي أكثر الفئات العمرية إدراكا لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

الجدول (21): نتائج اختبار دانيت للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو المساءلة الإدارية تبعا لمتغير العمر

فئات العمر	30 سنة فأقل	31-40 سنة	31-40 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	-	-	-	* -0.39
31-40 سنة	-	-	-	-
41-50 سنة	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**0.05** $\geq \alpha$)

بالنسبة لمتغير المستوى الإداري يشير الجدول(20) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات فئة الإدارة العليا عن بقية الفئات، كما تبين نتائج اختبار شيفية في الجدول (22) أن مصادر الفروق كانت بين تصورات الفئة الثالثة (إدارة عليا) من جهة والفئات الأولى (إدارة دنيا) والثانية (إدارة وسطى) من جهة أخرى، ولصالح الفئة الثالثة (إدارة عليا). مما يدل على أن فئة الإدارة العليا هي أكثر الفئات إدراكا لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

الجدول (22): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو المساءلة الإدارية تبعا لمتغير المستوى الإداري

فئات المستوى الإداري	إدارة دنيا	إدارة وسطى	ادارة عليا
إدارة دنيا	-	-	* -0.59
إدارة وسطى	-	-	* -0.60
إدارة عليا	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)

مناقشة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

1- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة وإيجابية، وناجمة عن التدفق المستمر للمعلومات ذات المصداقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية، وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الحليم وعبابنة، 2006)، التي أشارت إلى أن مدى تطبيق الشفافية في القطاع العام الأردني كان متوسطا، لكنها تختلف عما توصلت إليه دراسة (أبو النادي، 2001) التي أشارت إلى أن تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم وذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة، ودراسة (دعيبس، 2004) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية كان ضعيفا.

2- يمكن ترتيب المتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية كما يأتي (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات)، وتختلف هذه النتيجة نوعا ما مع ما توصلت إليه دراسة (أبو النادي، 2001) التي بينت أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تركزت في مجال الاتصالات والعلاقات، يليه مجال التعليمات، تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات. وفيما يأتي توضيح للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بخصوص كل مجال من مجالات الشفافية:

أ- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في التشريعات كانت متوسطة وإيجابية، وناجمة عن الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل، والنزاهة في تنفيذها.

ب- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في المعلومات كانت متوسطة وإيجابية، وناجمة عن الوضوح والدقة والمصداقية والحداثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين.

ج- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في الاتصالات والعلاقات جاءت متوسطة وإيجابية، مما يشير إلى وجود مرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل بين جميع الأطراف.

د- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية، وناجمة عن الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين، والإفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف

وتطوير الأداء الجيد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ارتيمة، 2005) التي بينت أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن نحو الشفافية في تقييم الأداء كانت متوسطة.

هـ- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية اتخاذ القرارات كانت متوسطة وإيجابية، وناجمة عن الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات، والحرص على إعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الاهتمام بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح، بحيث تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.

3- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة وإيجابية، وهذا يعني وجود آليات ملائمة للمساءلة الإدارية، وتمتاز هذه الآليات بالوضوح والعلنية والنزاهة والمصداقية... وغيرها، ويؤدي تطبيقها إلى نتائج إيجابية على أداء العاملين وانضباطهم في العمل، بالإضافة إلى وجود نظام للعقوبات في حال وقوع خلل في الأداء، أو عدم الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أخو ارشيدة، 2006) التي بينت أن مستوى وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن لمفهوم المساءلة كان متوسطا على نحوٍ عام، لكنها تختلف عما توصلت إليه دراسة (المدني، 2007) التي أشارت إلى ارتفاع درجة تطبيق المساءلة الإدارية، وانخفاض مستوى المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية، كما تختلف عن دراسة (الروابدة والدويري، 2004) التي أظهرت تمتع المديرين في أجهزة الرقابة المركزية في الأردن بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة وآلياتها في الإدارة العامة، ودراسة (الجغبير، 1993) التي توصلت إلى أن درجة فهم المديرين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لمبدأ المساءلة كانت عالية.

4- وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة؛ أي أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق الشفافية زاد مستوى المساءلة الإدارية في الوزارة، مما يؤكد أهمية الدور الذي تقوم به الشفافية في تهيئة البيئة المناسبة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها، أما عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية من جهة، والمساءلة الإدارية من جهة أخرى، فتشير النتائج إلى أنها جميعا كانت علاقات طردية قوية، وكانت أقوى هذه العلاقات العلاقة بين شفافية اتخاذ القرارات والمساءلة الإدارية، في حين كان أضعفها العلاقة بين شفافية المعلومات والمساءلة الإدارية.

5- وجود أثر لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، حيث إن مجالات الشفافية مجتمعة تفسر ما مقداره (72%) من التباين في مستوى المساءلة الإدارية في تلك الوزارات، فالشفافية تعمل على توفير المناخ الملائم وتهيئة البيئة المناسبة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها.

6- إن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في تفسير التباين في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيرا، كما أن الترتيب التنازلي لمجالات الشفافية حسب درجة تأثيرها في مستوى المساءلة الإدارية على النحو الآتي (شفافية اتخاذ القرارات، وشفافية المعلومات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية التشريعات).

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري)، وبالنسبة لنتائج المقارنات البعدية اتضح أن الذكور أكثر إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية من الإناث، وكلما ارتفعت الفئة العمرية للموظف وزاد عدد سنوات الخبرة أصبح أكثر إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية، كما تبين أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا هم أكثر إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية من أصحاب المؤهلات الدنيا، وكلما

ارتفع المستوى الإداري للموظف أصبح أكثر إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري)، بالمقابل لا توجد فروق في تلك التصورات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وتختلف هذه النتيجة جزئيا عما توصلت إليه دراسة (المدني، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ودراسة (أخو ارشيدة، 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات (النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) من ناحية، ودرجة وعي أفراد عينة الدراسة بمفهوم المساءلة من ناحية أخرى.

بالنسبة لنتائج المقارنات البعدية تبين أن الذكور أكثر إدراكا لمستوى المساءلة الإدارية من الإناث، وكلما ارتفعت الفئة العمرية للموظف أصبح أكثر إدراكا لمستوى المساءلة الإدارية، وكلما ارتفع المستوى الإداري للموظف أصبح أكثر إدراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن التوصية بما يأتي:

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

2- أن تستمر جهود التطوير الإداري في الوزارات المبحوثة، وأن تقوم تلك الوحدات بإجراء الدراسات للوقوف على مستوى المساءلة الإدارية في تلك الوزارات والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إجراء المراجعة المستمرة لآليات المساءلة المستخدمة في تلك الوزارات.

3- ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملاءمة وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتحسين مستوى المساءلة الإدارية اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

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

5- العمل على تفعيل النصوص الواردة في نظام الخدمة المدنية فيما يختص بتقييم الأداء، وإعادة النظر بأسس تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على التأكد من مدى التزام الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وإنما تركز على نحوٍ أكبر على محاسبة الموظف عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية.

6- كما توصي الدراسة بإجراء دراسات لمعرفة أثر الشفافية والمساءلة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري.

المراجـع

المراجع العربية

أبو طه، سهيل، 1997، الشفافية في أسياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن"الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")**، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، ص(417– 435).

أبو النادي، مرام فؤاد،2001،**"تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية" دراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أخو ارشيدة، عالية خلف**،** 2006**،** المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**.** الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ارتيمة، ماجدة سليمان، 2005، **شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أفندي، عطية حسين، 2002، الإدارة العامة إطار نظري– مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

البرادعي، ليلى مصطفى، 2001، المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية، في، إدارة شؤون الدولة والمجتمع. **المحرر: سلوى شعراوي جمعة، الطبعة الثانية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة**، جامعة القاهرة، القاهرة. ص(409-441).

برقاوي، نزيه، 1988، **"الشفافية في تنفيذ عمليات التخاصية"**، مجلة أخبار التخاصية، مجلد (1)، عدد (5)، ص(32-51).

جرادات، أسامة، 1997، "عرض أهمية الشفافية من تجارب كل من دائرة الجمارك ودائرة الأراضي والمساحة ودائرة ضريبة الدخل"، **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")**، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، ص(398– 406).

الجغبير، عبد الإله عبد الله، 1993، درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وأثر ذلك في سلوكهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خرابشة، عبد، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية :تجربة ديوان المحاسبة"، **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")**، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، ص(340– 347).

دعيبس، منال، 2004، **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الراشدي، سعيد علي، 2007، **الإدارة بالشفافية**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الروابدة، محمد علي والدويري، أحمد عودة، 2004، "المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن"، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 2، عدد 2 ص(719– 749).

الشيخ، علي، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية :تجربة وزارة التنمية الإدارية"، **الأسبوع العلمي الأردني الخامس: تطوير القدرة التنافسية في الأردن**، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان الأردن، ص(357– 360).

عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد، 2006، "أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"، **ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، جامعة اليرموك (25-27) نيسان 2006م، ص(53– 78).

عليان، عبد الله، وجرار، أماني، 1997، "الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية" **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن (الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة)**، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان الأردن، ص(348- 356).

الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن، 2005، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، **الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن.**

اللوزي، موسى، 2000، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، **الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.**

مخيمر، عبد العزيز جميل وعبد المحسن جودة وناجي محمد فوزي خشية، وعبد القادر محمد عبد القادر، وسعد عبد الحميد مطاوع، 2000، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر.

المدني، معن بن محمد بن عبد الفتاح، 2007، **المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

Connors, Roger, & Smith & Hickman. 1994. ***The OZ Principle Getting Results Through Individual and Organizational Accountability*****,** Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey**.**

Crindell James Q. 1999. ***Costing Government Services for Improved Performance Measurement and Accountability***, The Canadian Institute of Charterd Accountants, Toronto, Canada.

Dunn Delmer D, & Legge, Jr Jerome S. 2001. U.S. Local Government Managers and The Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance, ***Journal of Public Administration Research and Theory*****,** 11(1), January. Available n: http://jpart.oxfordjournals.org

Hammond,Tinda. 1999**.** ***Developing Professional Model of Accountability for Our School***, Stanford University, New York.

Larmour, Peter. 2005. Corruption and Accountability in the Pacific Islands, ***The Policy and Governance Program at the Asia Pacific School of Economics and Government***, http://www.crawford.anu.edu.au The Australian National University available on:

Martell, Christine R. 2007. Municipal Government Accountability in Brazil, ***International Journal of Public Administration***, 30(12-14):159- 1619, 29p.

Michael G. **&** Laughlin,N. 1990. What is Bureaucratic Accountability and How can We Measure it?, ***Administration & Society***, 22(3), November pp 275 – 302. http://aas.sagepub.com available

Osborne, David & Gaeler, Ted.1992. ***Reinventing Government***, Prentice Hall Inc, Englewood California.

Sibanda, Backson. 2003. ***Independence, Transparency and Objectivity***, available on: www.uneval.org/docs/iway-agencyheads

Sinclair, Amanda. 1995. The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, ***Organizations and society***, 20 (2/3):219-237. available on: http://www. Sciencedirect. com

Vaughn, R.2002. ***Transparency–The Mechanisms: Open Government and Accountability***. Available on: www.usinfo. state.gov/ journals/ itdhr/ 0800/ijde/ vaughn.htm

The Impact of Transparency Implementation on the Level of Administrative Accountability in Jordanian Ministries

Rasha Nayel Al Tarawneh and Ali mohammad Al-Adaileh

ABSTRACT

This study aimed mainly to investigate the impact of transparency implementation on the level of administrative accountability in Jordanian ministries. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect the data. It was distributed to a sample from the study population, which was consisted of all employees in Jordanian ministries. The sample size consisted of (661) employees, which represents (40%) of the total employees working in the centers of (6) Jordanian ministries. The total number of workers in these ministries were (1653) employees. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS V-10) was utilized to analyze the data of the questionnaire.

The Study revealed the following findings:

1 The respondents perceptions of the degree of transparency implementation, and the level of administrative accountability in the surveyed ministries were medium.

2 There is a significant statistical impact of the degree of transparency implementation, both collectively and individually, on the level of administrative accountability in the ministries under study, as the transparency of decision-making has the highest effect among areas of transparency at the level of administrative accountability, while the transparency of legislation has the least effect.

3 There is a significant statistical differences in the level of administrative accountability due to respondent's variables (gender, age, number of years of experience, education level, and administrative level).

4 There is a significant statistical differences in the respondents perceptions of the degree of transparency implementation due to their variables (gender, age, and administrative level).

The Study recommended the need to strengthen the concept of transparency among the ministry's employees, since this plays a positive role in creating the appropriate environment and provides the conditions and prerequisites for improving the level of administrative accountability to increase its effectiveness depending on transparency in the various areas of work.

KEYWORDS: Administrative transparency, Administrative accountability, Jordanian ministries.

رشا نايل حامد الطراونة

علي محمد عمر العضايلة

Received on 12/8/2008 and Accepted for Publication on 2/8/2009.