

دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية
(دراسة وصفية تحليلية)

The role of transparency and accountability in improving the performance of
administrative systems in Algerian public administrations
(Analytical descriptive study)

د. هرون بوالقول، جامعة الجزائر 3، الجزائر

د. بوزيان رحمانى جمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر

تاريخ التسليم: (02/12/2016)، تاريخ التقييم: (25/01/2017)، تاريخ القبول: (18/02/2017)

Abstract

This study sheds light on one of the most important elements of good governance, namely transparency, accountability and their role in improving the performance of public management systems. This study includes the definition of transparency, Accountability and direct impact in improving the performance of public management arrangements, as well as a statement of the negative effects on weak transparency, accountability and reflection on the performance of governing bodies, and Level of citizen satisfaction with the services provided by these administrative agencies, it also addresses the study aims to identify the strengths and weaknesses of the administrative work of public administrative bodies and to identify the obstacles that limit the application of transparency and Responsibility of the administrative bodies in the Algerian public administrations, and then propose To strengthen the application of transparency and accountability of the organs of public administration.

Key words: transparency and accountability.

ملخص

تتناول هذه الدراسة إلقاء الضوء على إحدى أهم مقومات الحكم الراشد، وهي الشفافية والمساءلة ودورها في تحسين أداء الأجهزة الإدارية العمومية، وتشتمل هذه الدراسة على التعريف بالشفافية والمساءلة ومدى تأثيرهما المباشر في تحسين أداء الأجهزة الإدارية العمومية، وكذلك بيان التأثيرات السلبية على ضعف الشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على أداء الأجهزة الإدارية وعلى مستوى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها تلك الأجهزة الإدارية، كما تتناول الدراسة وتهدف إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في العمل الإداري بالأجهزة الإدارية العمومية ومن ثم الوقوف على المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية، ثم إقتراح سبل تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية العمومية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية والمساءلة.

تمهيد:

تعنى الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية بتنفيذ سياسات الدولة العامة في تقديم الخدمات المختلفة لأفراد المجتمع وتحقيق التنمية وتجنب المجتمع الأزمات المختلفة وتعزيز الأمن الوطني بكل جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية وغيرها.

ويعد تزايد وعي المواطنين وانتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من أهم الأسباب التي جعلتهم يطالبون حكوماتهم بتحسين كفاءة الإدارة في مجال تقديم الخدمات من حيث الجودة والنوعية واستغلال أفضل للموارد المتاحة، وذلك من خلال المطالبة بشفافية أكثر في عمل هذه الأجهزة، وضرورة مساءلة المواطنين للأجهزة الإدارية العامة والحكومة عن مستوى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسات العامة المقترحة ومستوى تنفيذها.

- أولاً : مفهوم الشفافية والمساءلة:

- الشفافية: تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والمحاسبية والإقتصادية، فلم يكن مصطلح الشفافية وما له من دلالات لغوية حديثة معروفاً أو متداولاً في الماضي القريب¹، وقد اختلفت وجهات النظر والتعريفات لمصطلح الشفافية تبعاً لمجالات إستخدامها، حيث عرفت على أنها تشارك وتبادل المعلومات والتصرف بطريقة واضحة ومعلنة، بشكل يتيح لمن لهم مصلحة أو إهتمام في شأن ما أن يحصلوا على معلومات كافية حوله؟ كما عرفت كذلك على أنها الإفتتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل ووظائف القطاع الحكومي، ونوايا السياسات المالية العامة، وحسابات القطاع العام، والذي من شأنه تعزيز المساءلة وتثبيت المصادقية، وكسب تأييد أقوى للسياسات الإقتصادية السليمة من قبل جمهور على علم بمجريات الأمور، وغياب الشفافية سيؤدي إلى ترزح الإستقرار وعدم الكفاءة والإفتقار إلى العدالة³، فغياب الشفافية وضعف مشاركة الجمهور في صنع القرار، والإخفاء في تعزيز آلية المساءلة وخاصة فيما يتعلق بالمال العام والتصرف فيه من شأنه أن يدمر إقتصاد البلاد ويتسبب في الأزمات المالية، وينعكس بالتالي على حالة المجتمع والدولة، مما يؤدي في الكثير من الحالات إلى زعزعة الإستقرار السياسي وانتشار العنف والفوضى وتقشي مظاهر الفساد الإداري، كما عرفت كذلك على أنها توافر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والأنظمة والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها، وإستقرارها وإنسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقاً للمستجدات الإقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع⁴، ويساعد وضوح التشريعات والقوانين وبساطتها في حسن التعامل معها من قبل المواطنين من دون الإعتماد على من يقوم بالمساهمة في تفسيرها، وما يحتويه ذلك من أعباء مالية وجهود تبذل في

سبيل توضيح ما تتطوي عليه القوانين والتشريعات، وما قد يؤول إليه الأمر في الكثير من الحالات إلى تقشي حالات من الإستغلال المعرفي والمهني وبالتالي المالي، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الإجراءات الإدارية والتي كلما إتسمت بالوضوح قلصت من إستغلال السلطات، وساعدت المواطنين على

سهولة التعامل مع الأجهزة الحكومية ببساطة ودون عناء في التواصل وحل المشاكل والحصول على الخدمات في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة، فالشفافية في التشريعات والإجراءات الإدارية تنعكس في بساطتها، مثلما تنعكس في سهولة كشف ممارسات الفساد الإداري ومكافحته لإحقاق العدالة والمساواة والنزاهة والأمانة في المجتمعات بشكل عام، فتعقيد القوانين والتشريعات يعمل على إبطاء الإجراءات في تنفيذ النشاطات الإقتصادية والسياسية والخدمية والإجتماعية، كما أن تعقيد الإجراءات يؤدي إلى تقليص تنافسية المجتمع على إستقطاب الإستثمارات سواءً المحلية الوطنية أو الخارجية منها، وهذا بدوره يضاعف من تراجع عملية النمو الإقتصادي، ويضاعف من تراجع عمليات التنمية الشاملة على مستوى المجتمع، لذلك أصبح لزاماً على المجتمعات أن تأخذ قضايا الشفافية والنزاهة وتبسيط الإجراءات والتشريعات وتضعها على قائمة أولوياتها الإستراتيجية للحد من ممارسات الفساد الإداري وتحقيق التنمية الشاملة، بإستقطابها للإستثمارات المحلية والخارجية وزيادة تنافسيتها على إستقطاب تلك الإستثمارات بين دول العالم⁵، كما عرفت كذلك على أذها حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من تدعيم الثقة وكذا المساعدة على إكتشاف الفساد، وتغطي الشفافية جوانب عدة من الأداء المؤسسي، كما تغطي تكلفة تقديم الخدمة ومستوى جودتها، ومما لا شك فيه أن تغطية هذه الجوانب يساهم في مقاومة ومكافحة الفساد الإداري في الجهاز الحكومي وفي المؤسسات الحكومية المختلفة، إذ أن متخذي القرار في الجهاز الحكومي ومؤسسات الدولة المختلفة غالباً ما ينقسمون في رؤياهم بشأن الشفافية، فمنهم من ينظر برؤيا إيجابية للشفافية من خلال تحفيز المسؤولين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء مهام وظائفهم، ومنهم من ينظر للشفافية بالرؤيا السلبية ويعتبرها أحد المعوقات التي تواجه الأداء الوظيفي، وذلك بحجة أن قرارات المسؤولين المختلفة في الجهاز والمؤسسات الحكومية غالباً ما تأخذ طابعاً سياسياً لإرضاء العديد من الأطراف ذوي المصالح، مما يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام كل مواطن لمعرفة جميع المعلومات والحقائق⁶، ويعتبر حق الوصول إلى المعلومات أهم العناصر الضرورية للحكم الراشد وبناء نظام النزاهة، وهو بمثابة إستراتيجية وقائية للتصدي لظاهرة الفساد ونتائجها السلبية على المجتمعات، فمن الضروري أن يطلع المواطن على معلومات الحكومة في سبيل تطوير المجتمع المدني والديمقراطية، فالمعلومات تسهل المعرفة والحوار لدى فئات المجتمع، ويساعد الإفتاح والشفافية في صنع القرار في الحفاظ على ثقة المواطن في أعمال الحكومة وصونها، كما أن ممارسة المواطن لحقه في الوصول إلى المعلومات يعزز العلاقة المتبادلة بين الدولة والمواطن القائمة على

الحقوق والواجبات، وتحديد مسؤولية الدولة والإدارة العامة تجاه المواطن، حيث هناك أهمية كبيرة لحق المواطن في الحصول على المعلومات من المؤسسات الرسمية، كونها تجعل الموظف العام يقوم بمهام وظيفته في أجواء شفافة تكشف عن مواطن الخلل والتجاوز⁷، وللشفافية أهمية كبيرة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية، كونها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إدارة الشؤون العامة، إذ لا يمكن الحديث عن التنمية في شتى المجالات، أو التكلم عن الحكم الديمقراطي، أو التكلم عن حقوق الإنسان، أو... إلخ، إلا بوجود مساحة واسعة من الشفافية يمكن من خلالها تفعيل أسس دولة المؤسسات ومبدأ المشروعية، والتي تعني خضوع كافة الحكام وصناع القرار والمحكومين لحكم القانون، كما تعني إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عملاً يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة، إذ تعمل الشفافية على:⁸

- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل.
- تظافر الجهود والدعم الكافي والإلتزام على مستويات القيادات الإدارية العليا، فضلاً عن دورها في إنجاح التنسيق ووضع الخطط وتنفيذها ضمن برنامج زمني محدد.
- تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بها.
- تحديث الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات وجعلها واضحة ومفهومة وشفافة بالمعنى الصحيح.
- تحقيق التطور الإداري فضلاً عن دورها في تحقيق التنمية الإدارية.
- تعزيز الرقابة الإدارية والرفع من كفاءتها وممارستها من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- كسر الروتين وتعقد الإجراءات والبيروقراطية.
- إنعاش الأسواق المالية من خلال تحقيق المصادقية في توفير المعلومات.
- جذب الإستثمارات الأجنبية والمحافظه على الإستثمارات المحلية.
- المساهمة في مكافحة الفساد الإداري بكل أنواعه وأشكاله.
- كما تمكن أهميتها في علانية القرارات، فالقرارات السرية لا يمكن أن تناقش، والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وحجب المعلومات عن المهتمين يعمل على تعطيل المشاركة، والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تتسم بالإستقامة والوسطية، كما وتكمن أهميتها في أنها توجد قناة مفتوحة للإتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين، وذلك لمحاربة الفساد الذي إستشرى وخاصة في الدول النامية، حيث يتطلب الأمر الكشف عن مختلف الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات والمعايير والآليات بشكل عام، للإقرار عملياً بالمساءلة والمحاسبة في حال عدم إحترام أو مراعاة تلك الأنظمة والقوانين والآليات والمعايير المحددة، وتعتبر كل من العلانية والوضوح والمكاشفة والمصادقية والتمكين والإفصاح والقانونية من العناصر

الأساسية للشفافية، ومن آلياتها وسائل الإعلام المقروءة والمرئية والمسموعة، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى الاجتماعات واللقاءات الدورية والمؤتمرات الصحفية، والتي تتيح للمواطن التعرف على حقوقه وواجباته، والإلمام بمختلف الأنظمة والقوانين كأنظمة وقوانين مكافحة الفساد الإداري.

وما تزال حالة الشفافية في العمل الحكومي بالدول العربية في أدنى مستوياتها لأسباب عديدة، والكثير منها معروف لا يحتاج إلى جهد لتوضيحه، ومن ذلك ضعف المشاركة السياسية للمواطن، وتهميش الرأي العام، وتردي حالة النظم القضائية، فضلاً عن كون هياكل الدولة السياسية ولا سيما التشريع ما يزال متخلفاً، بالإضافة إلى ضعف مؤسسات المجتمع المدني وخضوعها للدولة في غالب الأحيان دون أن تكون لها إستقلاليتها التي من المفروض أن تتمتع بها، الأمر الذي أدى إلى تقادم حالات الفساد وضعف آليات معالجتها⁹.

- **المساءلة** يعتبر المبدأ الذي يحكم المساءلة مبدأً قديماً ارتبط تاريخياً بظهور التجمعات البشرية المنظمة، والتي رافقها ظهور الإدارة، فقد ظهرت فكرة المساءلة في مجال الممارسة قبل ثلاثة آلاف (3000) سنة قبل الميلاد، حيث أوجدت وظيفة المحاسب الذي يدون الغنائم، وكُلّف مدير الإدارة بتقديم كشف حساب عن عمله، وقد شرعت القوانين والتشريعات وأوكلت للإدارة إختصاصات التحقيق والشكاوي، حيث تضمنت شريعة حمورابي إعدام من تمسك بيده أشياء مسروقة، وفي مصر الفرعونية تضمنت تشريع حور محب إجراءات ضد الرشوة، وكذلك أورد أرسطو في كتابه بعنوان السياسة، ومن أجل حماية الخزانة من السلب عن طريق الإحتيال أن يتم صرف الأموال جهاً تحت مسمع وبصر المدنية بأكملها، كما ينبغي إيداع نسخ من الحسابات في أماكن الحفظ المختلفة، والشفافية والمساءلة متضمنتان في عبارة أرسطو من حيث الإقرار بضرورة إلتزام الشفافية في العمل العام، كما يشكل إيداع نسخ من الحسابات وسيلة لتسهيل عملية التدقيق والمراجعة، وهي من أعمال الرقابة من جهة، ومن جهة أخرى يشكل توفير الشفافية وممارسة الرقابة ركنين أساسين للإلتزام بمبدأ المساءلة وهو ما تقتضيه هذه العملية، وقد إستخدمت كلمة المساءلة منذ عقود طويلة مضت في أدبيات الإدارة العامة، وكان جوهر معناها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم، وكانت دلالة المفهوم أقرب للجانب التطبيقي الممارس منها للجانب النظري في الإدارة العامة، حيث دلت على المساءلة الخارجية، إذ يقوم الموظف العام بتقديم تقرير إلى طرف خارجي (موظف تنظيم)، وكانت تدل على تفاعل إجتماعي تبادلي لوجود طرفين للعملية، الأول يبحث عن إجابة لتساؤلات لديه حول أعمال الطرف الآخر، ويطالب بتصويب الأخطاء، وعلى الطرف الآخر الإستجابة والتعاون، ما يتطلب تقديم معلومات مناسبة وملائمة تحقق التعاون، وهذا يعني تمتع الطرف الأول بالسلطة على الطرف الثاني، ولا تكتمل دورة المساءلة دون إحداث التصويب على الأقل¹⁰، وتعتبر المساءلة حجر الأساس بالنسبة للإدارة العامة، حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع الممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وقد طورت

آليات لمساءلة الأشخاص العاملين ومحاسبتهم حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على قيم الإدارة العامة، كالحداية والعدالة، وكانت وما تزال المساءلة محل إهتمام معظم المجتمعات والحضارات، وتتفاوت معايير المساءلة وأساليبها ودلالاتها تبعاً للسياسة السائدة، وإختلاف المكونات الإجتماعية والتاريخية والمعتقدات الثقافية والإيديولوجية للمجتمعات¹¹، ويعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم المتداولة، وترجع تسمية المساءلة *Accountability* إلى لفظ الحساب *Account*، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل إنه مسؤول أمام الآخرين¹²، وينطوي وضع تعريف دقيق للمساءلة على بعض الصعوبات نظراً لأن هذا المفهوم يتسع ليشمل العديد من العلاقات التي تختلف في هويتها ودرجة إلزامها، كما أنه يشمل العديد من الموارد التي يكون الفرد مسؤولاً عنها، كما أنه مفهوم متقلب يستخدم في حقول معرفية مختلفة، ما يعني إختلاف دلالات المفهوم تبعاً لمقاصده، ومتجدداً لإرتباطه بالسياقين الحضاري والثقافي الذين يستخدم فيهما، وقد أظهرت أدبيات الإدارة تعدد تعاريف مفهوم المساءلة بتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون والباحثون لمفهوم المساءلة، فقد عرفت المساءلة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش¹³، إذ يجب أن يكون صنّاع القرار في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني عرضة للمساءلة من قبل الجمهور، فضلاً عن مسؤولياتهم أمام أصحاب المصلحة في المؤسسات المختلفة، وتتفاوت العمليات التي تضمن حصول المساءلة تبعاً لنوع المنظمة أو المؤسسة، وما إذا كانت عملية صنع القرار تتخذ في داخل المؤسسة أو المنظمة أو تأتي من خارجها، كما عرفت كذلك على أنها مساءلة طرف من أطراف العقد أو الإتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، والتي تم الإتفاق على شروطه من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة¹⁴، وبالتالي فإن الموظف العام الذي يسند إليه القيام بوظيفة معينة ويعطى المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لأداء تلك الوظيفة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط والمواصفات التي تم تحديدها مبقاً، كما عرفت كذلك على أنها واحدة من المعايير المهمة لتحقيق التنمية في غالبية المجتمعات بإعتبارها ملغياً ضابطاً للأداء الحكومي وفعلاً تقويمياً للمؤسسات والقائمين عليها عندما يتم محاسبتهم من قبل الهيئات المخولة بذلك رسمياً، أو من قبل مؤسسات المجتمع المدني والرأي العام للحد من الخروقات والإنتحاف في عمل الحكومة التي قد تحيد عن مسارها الصحيح إذا ما ضعفت أشكال المحاسبة أو جرى الحد منها عمداً، ممّا يتسبب في هدر كبير لموارد البلاد، ويحول الوظيفة العامة إلى غير غايتها الأساسية¹⁵، فالمساءلة تمثل واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين أو معينين، وزراء أو موظفين وغيرهم في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياساتهم ونجاحاتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل كل من يعمل في الإدارة العامة من نواب ووزراء وموظفين حكوميين وأصحاب

مناصب ومؤسسات للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون، كما تعني المساءلة إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة¹⁶، كما تقتضي المساءلة وضع الحكومة تحت الفحص والتدقيق العام في مجتمع ينبغي أن تكون الحكومة مفتوحة في علاقاتها مع المواطنين¹⁷؛ كما عرفت كذلك على أنها جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وفي حدود الإستطاعة، ولذلك فالمساءلة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها التحقق من أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية¹⁸، وتتبع المساءلة من مفهوم التمثيل الشعبي، حيث أن من أختيروا للحكم بإسم الشعب خاضعون للمساءلة من قبل الشعب عن فشلهم وللمكافأة عن نجاحاتهم، هذه المساءلة تركز ممارستها على توفر المعرفة والمعلومات والشفافية في الحكم، كما أنها تركز على وجود حوافز لتشجيع من يقوم بإدارة الحكم بإسم الشعب على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، هذه الحوافز تأتي من وجود التنافسية في إختيار الموظفين العامين ورساء السياسات، وأيضاً من توافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين، مما يدفعهم للعمل من أجل المصلحة العامة، كما أنها شرط أساسي مسبق لمنع إساءة إستعمال السلطة والتأكد من أن السلطة موجهة صوب تحقيق الأهداف التي تحظى بالقبول الواسع¹⁹، كما ويقصد بها مسئولية الأفراد عما يقترفون من أعمال ووجوب مساءلتهم عن أدائهم الوظيفي وما يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المساءلة ترتبط بشكل أساسي بمفهوم الرقابة باعتبارها الخطوة الأولى للوصول إلى المساءلة، وتشمل المساءلة ثلاثة أبعاد رئيسية هي²⁰:

- المسئلة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين حيث يتم التركيز فيها على مدى إتباع الموظفين العامين للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.
- المسئلة المتعلقة بالفعالية والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على إتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنات التي تساعده على أداء وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للإدارة التي يعمل بها.
- المسئلة المتعلقة بالبرامج، ويمتد هذا البعد من أبعاد المساءلة ليشمل مساءلة الموظف العام عن مدى تحقيق أهداف البرامج، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات الإدارة، بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا نظراً لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف الإدارة. والمساءلة والشفافية مقومتين أساسيتين من مقومات الحكم الراشد الذي يمثل شرطاً أولياً من شروط تحقيق التنمية، وهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، وما لم تكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي معنى أو قيمة، ويسهم وجود كل من الشفافية والمساءلة معاً في قيام إدارة فعالة وكفأة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة، ويمكن لآليات وضع المسؤولين موضع

مساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة، أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمؤوسين، أو أن تتعدى المؤسسات مثلاً عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة المباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المؤسسة، ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع مسؤولة في المؤسسات، وفي طبيعة القرارات التي يتخذونها، وتتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون²¹، ولقد إهتمت الكثير من الدراسات بآليات المساءلة لبناء المجتمع الصالح ورساء قواعد الحكم الراشد، وقد صيغت العديد من التصنيفات لممارستها طبقاً لطبيعة المؤسسات التي تؤديها، نوجز هذه التصنيفات فيمايلي:²²

• **المساءلة التنفيذية:** ويقصد بها مسؤولية الجهاز الحكومي التنفيذي عن محاسبة نفسه بنفسه عبر سبل إدارية ووسائل تضبط العمل الإداري وتضمن سلامة الجهاز التنفيذي، وتندرج تحت هذه الآلية الكثير من المهام منها على سبيل المثال استخدام التابير الوقائية، واستخدام برامج التوعية، أو فتح قنوات الإتصال مع الجمهور لإيصال صوته إلى الإدارات حول ما يشوب الجهاز التنفيذي من إنتهاكات لحقوق المواطن كي تؤخذ بعين الإعتبار من قبل القائمين على الجهاز، وتكليف بعض الأجان أو الهيئات بالتحقيق الفعّال لتعزيز إطار المساءلة داخل المؤسسة الحكومية ذاتياً، وتؤكد الدراسات المهمة بهذا الشكل من المساءلة على ضرورة ضمان الحكومة لمستويات من الأجور لموظفيها تضمن لهم حياة كريمة وتحصنهم من الوقوع في الفساد، كي يتم تضيق المنافذ التي يمكن أن يشوبها الإنحراف في العمل التنفيذي والخروج عما جاءت به اللوائح والقوانين التي تنظمه، ذلك أن المساءلة وحدها لا تكف إن لم تكن الأسس التي يبني عليها العمل الحكومي راسخة في تربية سليمة وفيها كثير من الصلاح.

• **المساءلة التشريعية:** تعد مساءلة السلطة التشريعية واحدة من أعرق آليات المساءلة في النظم للديمقراطية، حينما يلعب البرلمان دوراً مهماً في تقييد الحكومة والرقابة عليها ومعارضتها في أحيان كثيرة لضمان إستقامة سير العمل الحكومي، وتكمن أهمية آلية المساءلة البرلمانية في مسؤولية أعضاء الحكومة فرادى أو مجتمعين أمام أعضاء البرلمان للإستعلام عن غرض ما، أو لإيضاح أو كشف قصور ما في أداء الجهاز الحكومي، وهو ما يضمن إلى حد كبير إمكانية تحقيق تحسن في الأداء والوصول إلى الحكم الصالح والرشد في إدارة الدولة، وتشكو العديد من المجتمعات من ضعف آلية المساءلة البرلمانية نتيجة لتهميش البرلمان والهيمنة عليه من قبل السلطة التنفيذية، الأمر الذي أدى إلى إستثناء الفساد وإرتفاع نسبه ومعدلاته، كما تشكو العديد من البرلمانات من عدم قدرتها على تعزيز آليات المساءلة بسبب ما أصابها من خرق ناتج عن عمليات التمويل وشراء المقاعد البرلمانية، ما أدى إلى إسهام الممولين وأصحاب المال الفاسد في رسم السياسة العامة للدولة التي تخدم مصالحهم الشخصية ومصالح مؤيديهم على حساب المصلحة العامة ومصلحة غالبية أفراد الشعب، وفي المقابل هناك أساليب حديثة لجأت إليها المؤسسات البرلمانية في الدول المتقدمة تقيّد في تعزيز مشاركة الجمهور في آليات المساءلة التشريعية، منها استخدام تقنيات الحكومة

الإلكترونية، حيث تسمح هذه التقنية للناخب أو المواطن العادي من متابعة ما يجري في جلسات محاسبة أعضاء الحكومة داخل البرلمان وكأنه أحد أعضاء المؤسسة التشريعية، هذا بالإضافة إلى إمكانية المشاركة في تلك الجلسات بتوجيه الأسئلة أو الإدلاء بأرائه عبر خدمة البريد الإلكتروني والتي تعزز من آلية المساءلة بشكل كبير، ولا سيما إذا ما استخدمت الوسائل التقنية في الفرز الإلكتروني السريع في تلقي الأسئلة وارسال الردود عليها.

• **المساءلة القضائية:** تشكل المساءلة القضائية ركناً أساسياً من أركان ضبط عمل الجهاز الحكومي وغير الحكومي التي تقوم بها السلطة القضائية القائم عملها على أساس تطبيق القوانين النافذة من قبل القضاة في المنازعات والدعاوي المعروضة عليها، وتمتاز السلطة القضائية بالاستقلالية التامة في أعمالها عن السلطتين التنفيذية والتشريعية، فضلاً عن إمتلاكها لسلطة الإرغام في تنفيذ أحكامها، مما يجعلها السلطة الأكثر كفاية في الكشف عن طبيعة الخروقات التي تشوب عمل السلطتين التنفيذية والتشريعية، وتلعب دوراً مهماً في أسلوب الحكم الراشد، حيث تراقب عمل السلطة التنفيذية وتوجه التهم إلى الموظفين المدانين إلى الحد الذي يمكن أن يكون إقصاءً من الخدمة أو الوظيفة، أو إقرار عقوبة السجن أو الغرامة بحق كل من إرتبط الإحتراف والفساد بمساره الوظيفي وجعل المنصب أو الوظيفة العامة وسيلة لتحقيق النفع الخاص، هذا بالإضافة إلى رقابتها على الهيئة التشريعية أيضاً.

إن السلطة القضائية وتعزيراً لدورها في المساءلة يجب أن توفر لها الموارد البشرية المدربة والكفأة، والإمكانات والوسائل التقنية الحديثة والقدرات المالية الكافية لتمكينها من إجراء التدقيق والبحث عن مكامن فساد في هياكل الدولة المختلفة ومؤسساتها، بالإضافة إلى فتح المجال أمام المواطن للتظلم أمامها من أجل أداء دور أكبر في المساءلة وإقامة العدل، وضمان تطبيق القانون بما يضمن كرامة الإنسان وحقوقه الأساسية.

• **المساءلة بالسلطة الرابعة:** ويقصد بالسلطة الرابعة سلطة الرأي العام مهما اختلفت أشكال التعبير عنها، لأن الرأي العام يمثل الشعب الذي هو مصدر كل السلطات والمعنى الأول بالرقابة العامة على مؤسسات الدولة وحسن سير عملها وتعقب الإحتراف فيها أينما كان، ومحاسبة الأطراف المعنية بذلك عبر جميع الوسائل المتيسرة لديه، وأهمها منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام كونها تشكل حجر الزاوية في عمل السلطة الرابعة في مساءلة الدولة وتقييم مساراتها، وتلعب وسائل الإعلام دوراً فعالاً في الوصول إلى المعلومات، فقيام وسائل الإعلام بأشكالها المختلفة بدورها على الوجه الأكمل يتطلب مجموعة من الشروط يأتي في مقدمتها ضمان حرية العمل لها، وتسهيل مهمة وصولها إلى مصادر المعلومات، لأنه لا مجال للحديث عن محاربة ومكافحة الفساد الإداري دون وجود صحافة حرة، وإتاحة المجال أمام الجميع لتملك هذه الوسائل، والحد من رقابة السلطات العمومية عليها، ويبرز دور الإعلام كوسيلة أساسية في إطلاع المواطنين على المعلومات بشكل سهل والمشاركة الفاعلة في عملية المحاسبة والمساءلة ونشر الشفافية، وتمثيل مصالح

المواطنين والدفاع عنها، خاصة في ظل التعقيد الشديد للقضايا السياسية والإقتصادية والإجتماعية، والتي تتطلب بحثاً وإطلاعاً واسعاً على المعلومات من مصادرها المختلفة²³، كما أن تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تحمل المسؤوليات وكشف الإنحراف يعتبر عاملاً أساسياً في الحكم الراشد، وأن هذا الأمر يتطلب توفير الحرية لإنشاء مؤسسات المجتمع المدني²⁴.

وتعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الإنحراف الإداري، حيث أن شعور الموظفين بشيوع المساءلة يكبح أي مبادرة لإستغلال السلطة في إساءة إستخدام الموارد العامة، أو التكبس غير المشروع من الوظيفة، أو خيانة الثقة وعدم الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، وهناك بعض الحالات يتخلف فيها الموظف العام عن أداء مهام وظيفته وتقديم الخدمة للمواطنين خشية الوقوع في الفساد أو إرتكاب أخطاء معينة تكون فيما بعد موضع مساءلة، وفي مثل هذه الحالات يجب أن لا يقتصر نظام المساءلة على محاسبة الموظف العام بشأن إتباع اللوائح والقوانين، بل يجب أن تمتد المساءلة لتشمل مدى قيام الموظف بأداء الخدمات المطلوبة وتحمل مسؤولياته الكاملة.

ثانياً: الأداء والإنتاجية

نقصد بالأداء: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"²⁵.

أو يعبر مفهوم الأداء عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"²⁶.

إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو نتاج لتفاعل خصائص بيئة العمل، ويمكن أن ندرجه تحت نوعين رئيسيين هما:

1. سلوك الأداء.

2. سلوك الرضا عن العمل.

ويشير بورتير PORTER ولولر LOWLER إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الموظفين، ومعارفهم ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به.

ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد رئيسية يقاس عليها أداء الفرد، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أما نمط الأداء فالمقصود به الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، وتتحدد أهمية كل بعد من هذه الأبعاد حسب طبيعة العمل وكذا حسب أبعاد الفعالية فيه، ففي بعض الأعمال تكون كمية الجهد المبذول ذات أهمية، ربما لأن

تأثير العامل على الجودة محدود، وفي أعمال أخرى قد يكون لاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في مقاييس الفعالية، وقد يتم قياس الأداء وجودته معا.

إن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا، أو يكون سلوكا مستترا ضمنيا، فالسلوك الظاهر يأخذ تصرفات يمكن ملاحظتها ظاهريا أو خارجيا، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس خارجيا.

وتتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة والسلوك الذي تتطلبه، فبعض الأعمال تكون عناصر السلوك الظاهر فيها غالبية، مثل الأعمال الجسمانية بصفة عامة، وهناك أعمال أخرى تكون عناصر السلوك المستتر فيها غالبية مثل أعمال الإدارة، مع الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على جانبي السلوك.

ويمكننا انطلاقا من الفكرة التي قدمها (فروم 1964, VOORM) والتي تقول بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضا مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}.$$

أما الإنتاجية فتختلف باختلاف القصد من المفهوم، فقد تعرف على كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات، وقد يقصد بها قياس مدى النجاح في انجاز مهمة معينة، ويؤثر اختلاف المفهوم تبعاً لتعدد في طرق قياس الإنتاجية، وفي مدلولها من حيث المحتوى الاقتصادي أو من وجهة نظر الفكر الإداري.

وإن مفهوم الإنتاجية غالبا ما يختلط بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة EFFICIENCY والذي يعني النسبة من موارد المنظمة (المادية والبشرية) التي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع، أي أنها عامل داخلي يتحقق عند الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، والفاعلية EFFECTIVENESS وتعني استعمال موارد المنظمة بمقدار تحقيق هدف المنظمة، أي تحقيق النتائج وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الإنتاجي والتجاري أكثر منها ذات الطابع الخدمي، والتي يصعب تفهمها دون الأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل ذات طبيعة تفاعلية، فقد تعني " القيمة الفعلية أو الكمية الفعلية للمخرجات التي تحققت خلال فترة زمنية معينة بواسطة وحدة معينة في العمل، وهذا هو المفهوم العام للإنتاجية الذي يدور جدل كبير حول تعريفاته، فالبعض يرى أن الإنتاجية يمكن أن تكون القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها، بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

ويعرف الاقتصاديون الكفاية الإنتاجية بأنها الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج، بأبسط جهد وأقصر وقت، وبأقل تكاليف ممكنة، ويقف السلوكيون موقف المعارض لهذا التعريف، لاعتقادهم أن هذا المفهوم يتناسى الحاجات الإنسانية للفرد، ويمكن تعريف الكفاية الإنتاجية حسبهم بأنها تهدف إلى مراعاة الناحية الاقتصادية المرتبطة بالتكاليف وفعالية الأداء، وكذلك توفير البيئة الإنسانية التي تساعد على نمو المواهب الفردية والقدرات وتتيح للفرد إشباع حاجاته المادية والمعنوية من أجل تحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية في العمل²⁷.

ثالثاً: الطرق المنهجية للبحث

تتمثل هذه الطرق فيما يلي:

(1) منهج البحث:

لكل دراسة أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث إنطلاقته في عملية البحث والدراسة، وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية.

ويختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة، وقد إستعملنا المنهج التحليلي الوصفي بإعتباره مناسباً لدراستنا، وذلك كونه يختص بطرق جمع المعطيات والبيانات وتنظيمها وتصنيفها ووصفها وعرضها في صورة جداول أو رسوم بيانية لتكون بصيغة مفهومة وذات مدلول يتعلق بالظواهر محل الدراسة.

(2) أداة الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات إستعملنا طريقة الإستبانة (قائمة إستقصاء)، والتي هي عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل بإستطلاع الرأي، أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط إقتصادي أو إجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها²⁸.

كما أن لتصميم الإستبيان أهمية كبيرة لذلك يجب صياغته على أساس طبيعة وثقافة وتقاليد المبحوثين. وقد قسمنا الإستبانة إلى نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوثين، ومن أمثلة ذلك:

(1) الجنس : ذكر : ، أنثى : .

(2) السن : أقل من 30 سنة : ، من 30 إلى 39 سنة : ، من 40 إلى 49 سنة : ، أكثر من 50 سنة :

(3) المؤهل العلمي : أقل من ثانوي : ، ثانوي : ، دبلوم دون الجامعي : ،

شهادة جامعية : ، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) : .

(4) مستوى الوظيفة التي تشغل (ها/ينها) : عون تنفيذ : ، عون تحكم : ، إطار : .

(5) هل أنت عامل (ة) : دائم (ة) : ، مؤقت (ة) : ، متريص (ة) :

أما المجموعة الثانية فهي المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل أساساً في مستوى إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية، مستوى إلتزام الأجهزة الإدارية والرقابية بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم، المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية، سبل تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية، ومن بين هذه الأسئلة ما يلي:

المحور الثاني: مستوى إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين واقع إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية، أرجو أن توضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك للقرارات الآتية بوضع العلامة (x) في العمود المناسب؟

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أولفّق بشدة	أولفّق	محايد	لا أولفّق	لا أولفّق بشدة
01	الأجهزة الإدارية ملتزمة بحق المواطن في الوصول والإطلاع على المعلومات والوثائق					
02	القطاعات العمومية ملتزمة بمشاركة المواطنين في صنع وصياغة سياساتها وخططها وبرامجها					
03	الأجهزة الإدارية تسمح بدخول المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني إلى مواقعها لمتابعة أداؤها					
04	القطاعات العمومية تعمل على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض عنها ولعلاتها					
05	سياسات التوظيف والترقية في القطاعات العمومية مبنية على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة					
06	توصيف الوظائف في القطاعات العمومية واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة					
07	تمنح الحوافز والمكافآت نتيجة الأداء العالي والتميز					
08	توزيع الحوافز والمكافآت يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي					

المحور الثالث: مستوى إلتزام الأجهزة الإدارية والرقابية بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين واقع إلتزام الأجهزة الإدارية والرقابية بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم، أرجو أن توضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك للفقرات الآتية بوضع العلامة (×) في العمود المناسب؟

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	الأجهزة الإدارية والرقابية لها من الصلاحيات والإمكانات ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكل فعالية وكفاءة					
02	القطاعات العمومية وأجهزتها الإدارية ملتزمة بأحقية المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة أداؤها					
03	الأجهزة الإدارية والرقابية ملتزمة بمساءلة كافة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم ومعاقبة من تثبت إدانته دون تمييز					
04	القطاعات العمومية تعمل على تنمية الرقابة الذاتية لموظفيها من خلال الدورات التكوينية والمنشورات					
05	القطاعات العمومية وأجهزتها الإدارية تلتزم موظفيها بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها					

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات

العمومية الجزائرية

فيما يلي مجموعة من المعوقات التي قد تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية، أرجو أن توضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك للفقرات الآتية بوضع العلامة (×) في العمود المناسب؟

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تدني مستوى إتزام القطاعات الحكومية بتزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات وطلاعهم على السياسات والأنظمة والتشريعات وإجراءات العمل.					
02	عدم إمام أغلب الموظفين بالأجهزة الإدارية والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم.					
03	عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.					
04	تدني الإستفادة من التقنيات الحديثة للمعلومات والإتصالات.					
05	ضعف الوعي العام بأهمية تعزيز الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية العمومية.					
06	تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية في عمل الأجهزة الإدارية وتعزيز آليات المساءلة.					
07	عدم تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا)					
08	تدني مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والرقابية في القيام بدورها لعدم منحها الصلاحيات الكافية وقلة إمكانياتها المادية والبشرية.					
09	شروع ثقافة السرية ولحتكار المعلومات بين الموظفين في الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية.					

المحور الخامس: سبل تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أهم سبل تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة لتحسين الأداء بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية، أرجو أن توضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك للقرارات الآتية بوضع العلامة (x) في العمود المناسب؟

الرقم	البند	درجة الموافقة			
		لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق بشدة
01	إصدار الأنظمة والتشريعات ووضع الخطط الإستراتيجية الملزمة لتطبيق الشفافية والمساءلة في عمل الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية.				
02	تعزيز الثقة المتبادلة بين القطاعات العمومية والمواطنين المعنيين بخدماتها من خلال إشراكهم في صنع سياساتها.				
03	تعميم تطبيق الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات عن بعد لتعزيز الشفافية والمساءلة.				
04	الإستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الشفافية والمساءلة.				
05	تحديث الأنظمة والتشريعات وتبسيط إجراءات العمل ولختصارها وإعلانها.				
06	رفع مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية والموارد المادية.				
07	تفعيل دور وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني والمدارس والجامعات في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة.				
08	تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا)				

3) **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الإدارات العمومية والخاصة بدون إستثناء، موزعين على كافة المستويات الإدارية، وفي كافة التخصصات.

4) **عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة في 50 فرد من مختلف التخصصات وكذا المستويات الوظيفية، لضمان صدق نتائج عينة الدراسة.

5) **أساليب المعالجة الإحصائية:** لقد تم الإعتماد على الحاسب الآلي في المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (Statistical package for social science)، والذي يعتبر أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، وبالتالي تبرز أهمية ودور هذا البرنامج من خلال سرعة الحصول على النتائج، تقليص نسبة الخطأ خاصة إذا كان حجم العينة كبير. وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات التعريفية، وتحديد إستجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.

رابعاً: تحليل نتائج الاستبيان

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العوامل التعريفية

المتغير	المسميات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	31	62
	أنثى	19	38
المجموع		50	100
العمر	أقل من 30 سنة	05	10
	من 30 إلى 39 سنة	17	34
	من 40 إلى 49 سنة	18	36
	أكثر من 50 سنة	10	20
المجموع		50	100
المؤهل العلمى	أقل من ثانوي	00	00
	ثانوي	09	18
	دبلوم دون الجامعي	16	32
	شهادة جامعية	25	50
	دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)	00	00
المجموع		50	100
مستوى الوظيفة التى تشغلها	هون تالية	13	26
	هون تحكم	09	18
	إطار	28	56
المجموع		50	100
طبيعة العامل	عامل دائم	38	76
	عامل مؤقت	12	24
	متربص	00	00
المجموع		50	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن :

- أغلبية أفراد العينة ذكور بعدد إجمالي قدر بـ 31 ذكر من مجموع أفراد العينة الخمسون، أي ما نسبته 62 % ، و 38 % من مجموع أفراد العينة إناث.
- 10 % فقط من أفراد العينة يقل سنهم عن 30 سنة، و 34 % من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 30 سنة و 39 سنة، و 36 % من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 40 سنة و 49 سنة، ويتجاوز سن 20 % من أفراد العينة سن الخمسين سنة.
- نصف أفراد عينة الدراسة من ذوي مؤهل علمي شهادة جامعية، و 18 % من أفراد عينة الدراسة لم يتجاوز مؤهلهم العلمي المستوى الثانوي، بينما 32 % من أفراد عينة الدراسة متحصلين على دبلوم دون الجامعي من مختلف مؤسسات ومراكز ومعاهد التعليم والتكوين المتخصصة.
- أغلب أفراد عينة الدراسة إدارات بنسبة 56 %، بينما يشغل 26 % من أفراد عينة الدراسة المستوى التنفيذي، و 18 % من الأفراد يمثلون أعوان التحكم.
- فيما يخص طبيعة العامل، نلاحظ أن أعلى نسبة بالنسبة للعمال الدائمين بـ 76 %، و 24 % من أفراد العينة عمال مؤقتين.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إستجاباتهم لدرجة إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية.

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	الأجهزة الإدارية ملتزمة بحق المواطن في الوصول والإطلاع على المعلومات والوثائق	01	02	00	07	40
		النسبة	02	04	00	14
02	القطاعات العمومية ملتزمة بمشاركة المواطنين في صنع وصياغة سياساتها وخططها وبرامجها	01	01	00	07	41
		النسبة	02	02	00	14
03	الأجهزة الإدارية تسمح بدخول المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني إلى مواقعها لمتابعة أداؤها	01	02	00	07	40
		النسبة	02	04	00	14
04	القطاعات العمومية تعمل على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض عنها وإعلانها	01	02	00	07	40
		النسبة	02	04	00	14
05	سياسات التوظيف والترقية في القطاعات العمومية مبنية على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة	01	02	00	07	40
		النسبة	02	04	00	14
06	توصيف الوظائف في القطاعات العمومية واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة	00	00	00	09	41
		النسبة	00	00	00	18
07	تمنح الحوافز والمكافآت نتيجة الأداء العالي والتميز	00	00	00	09	41
		النسبة	00	00	00	18
08	توزع الحوافز والمكافآت يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي	00	00	00	09	41
		النسبة	00	00	00	18

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون بشدة أو لا يوافقون على عبارات واقع إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية، إذ أن 80 % من أفراد العينة لا يوافقون بشدة على عبارات إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية التالية: الأجهزة الإدارية ملتزمة بحق المواطن في الوصول والإطلاع على المعلومات والوثائق، الأجهزة الإدارية تسمح بدخول المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني إلى مواقعها لمتابعة أداؤها، القطاعات العمومية تعمل على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض عنها وإعلانها، سياسات التوظيف والترقية في القطاعات العمومية مبنية على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة، كما أن 82 % من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بشدة على عبارات إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية التالية:

القطاعات العمومية ملتزمة بمشاركة المواطنين في صنع وصياغة سياساتها وخططها وبرامجها، توصيف الوظائف في القطاعات العمومية واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة، تمنح الحوافز والمكافآت نتيجة الأداء العالي والتميز، توزيع الحوافز والمكافآت يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على إلتزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إستجاباتهم لدرجة إلتزام الأجهزة الإدارية والرقابية بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم.

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	الأجهزة الإدارية والرقابية لها من الصلاحيات والإمكانات ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكل فعالية وكفاءة	13	04	00	07	26
		النسبة	26	08	00	14
02	القطاعات العمومية وأجهزتها الإدارية ملتزمة بأحقية المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة أدائها	05	07	00	13	25
		النسبة	10	14	00	26
03	الأجهزة الإدارية والرقابية ملتزمة بمساءلة كافة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم ومعاينة من تثبت إدانته دون تمييز	04	08	00	13	25
		النسبة	08	16	00	26
04	القطاعات العمومية تعمل على تنمية الرقابة الذاتية لموظفيها من خلال الدورات التكوينية والمنشورات	02	01	00	08	39
		النسبة	04	02	00	16
05	القطاعات العمومية وأجهزتها الإدارية تلزم موظفيها بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها	02	01	00	08	39
		النسبة	04	02	00	16

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة على عبارات درجة إلتزام الأجهزة الإدارية والرقابية بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم، إذ أن 66 % من أفراد العينة لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة على عبارة: الأجهزة الإدارية والرقابية لها من الصلاحيات والإمكانات ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكل فعالية وكفاءة، كما أن 76 % من أفراد العينة لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة على عبارتي: القطاعات العمومية وأجهزتها الإدارية ملتزمة بأحقية المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة أداؤها، والأجهزة الإدارية والرقابية ملتزمة بمساءلة كافة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم ومعاقبة من تثبت إدانته دون تمييز، كما أن 94 % من أفراد العينة لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة على عبارتي: القطاعات العمومية تعمل على تنمية الرقابة الذاتية لموظفيها من خلال الدورات التكوينية والمنشورات، والقطاعات العمومية وأجهزتها الإدارية تلزم موظفيها بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها، وبالتالي نستنتج أن الأجهزة الإدارية والرقابية لا تلتزم حق الإلتزام بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إستجابتهم لدرجة الموافقة على المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تدني مستوى إلتزام القطاعات الحكومية بتزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات وإطلاعهم على السياسات والأنظمة والتشريعات ولجراعات العمل.	41	05	00	01	03
		النسبة	82	10	00	06
02	عدم إلمام أغلب الموظفين بالأجهزة الإدارية والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم.	31	11	00	04	04
		النسبة	62	22	00	08
03	عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.	34	09	00	03	04
		النسبة	68	18	00	08
04	تدني الإستفادة من التقنيات الحديثة للمعلومات والإتصالات.	37	06	00	03	04
		النسبة	74	12	00	08
05	ضعف الوعي العام بأهمية تعزيز الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية العمومية.	39	07	00	01	03
		النسبة	78	14	00	06
06	تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية في عمل الأجهزة الإدارية وتعزيز آليات المساءلة.	39	07	00	01	03
		النسبة	78	14	00	06
07	عدم تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا)	41	05	00	01	03
		النسبة	82	10	00	06
08	تدني مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والرقابية في القيام بدورها لعدم منحها الصلاحيات الكافية وقلة إمكانياتها المادية والبشرية.	46	28	00	10	16
		النسبة	43	04	00	01
09	شيوخ ثقافة السرية ولحتمار المعلومات بين الموظفين في الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية.	86	08	00	02	04
		النسبة	86	08	00	02

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارات المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية، إذ أن 92 % من مجموع أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارات المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية العمومية التالية: تدني مستوى إلتزام القطاعات الحكومية بتزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات وإطلاعهم على السياسات والأنظمة والتشريعات ولجراعات العمل، وضعف الوعي العام

بأهمية تعزيز الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية العمومية، وتدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية في عمل الأجهزة الإدارية وتعزيز آليات المساءلة، وعدم تفعيل نظام المساءلة، كما أن 84 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارة: عدم إلمام أغلب الموظفين بالأجهزة الإدارية والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم كعائق يحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية العمومية، و 86 % من مجموع أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارتي: عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية، وتدني الإستفادة من التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات كمعوقان يحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية العمومية، كما أن 74 % من مجموع أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارة: تدني مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والرقابية في القيام بدورها لعدم منحها الصلاحيات الكافية وقلة إمكانياتها المادية والبشرية كعائق يحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية العمومية، و 94 % من مجموع أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارة: شيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات بين الموظفين في الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية كعائق يحد من تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية العمومية.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إستجاباتهم لدرجة الموافقة على سبل تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية.

الرقم	البند	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	إصدار الأنظمة والتشريعات ووضع الخطط الإستراتيجية الملزمة لتطبيق الشفافية والمساءلة في عمل الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية.	47	03	00	00	00
		94	06	00	00	00
02	تعزيز الثقة المتبادلة بين القطاعات العمومية والمواطنين المعنيين بخدماتها من خلال إشراكهم في صنع سياساتها.	47	03	00	00	00
		94	06	00	00	00
03	تعميم تطبيق الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات عن بعد لتعزيز الشفافية والمساءلة.	43	07	00	00	00
		86	14	00	00	00
04	الإستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الشفافية والمساءلة.	47	03	00	00	00
		94	06	00	00	00
05	تحديث الأنظمة والتشريعات وتبسيط إجراءات العمل وإختصارها وإعلانها.	43	07	00	00	00
		86	14	00	00	00
06	رفع مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية والموارد المادية.	40	07	00	03	00
		80	14	00	06	00
07	تفعيل دور وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني والمدارس والجامعات في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة.	47	03	00	00	00
		94	06	00	00	00
08	تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا)	41	06	00	01	02
		82	12	00	02	04

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة أو يوافقون على عبارات سبل تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية التالية: إصدار الأنظمة والتشريعات ووضع الخطط الإستراتيجية الملزمة لتطبيق الشفافية والمساءلة في عمل الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية، تعزيز الثقة المتبادلة بين القطاعات العمومية والمواطنين المعنيين بخدماتها من خلال إشراكهم في صنع سياساتها، تعميم تطبيق الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات عن بعد لتعزيز الشفافية والمساءلة، الإستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الشفافية والمساءلة، تحديث الأنظمة والتشريعات وتبسيط إجراءات العمل وإختصارها وإعلانها، رفع مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية والموارد المادية، تفعيل دور وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني والمدارس والجامعات في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة، تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا).

الخاتمة:

إنّ الزيادة المستمرة في إحتياجات وحاجات الشعوب ومطالباتها لحكوماتها لتلبية هذه الإحتياجات، يستلزم التوسع في نشاطات الدولة لتحقيق تلك الإحتياجات وفق القدرات والإمكانات المتوفرة لدى مرافق الدولة المختلفة وقدراتها المالية المتاحة، ومع هذا التوسع في الإحتياجات الشعبية ونشاطات الدولة قد يظهر نوع من السلوك الوظيفي غير المرغوب في غفلة وتحين الإنشغال، ليقتنص الفرص ويستغل المواقف، لينحرف بالوظيفة عن مسارها الحقيقي في تحقيق المصلحة والنفع العام ليجرها إلى أضيق المسالك تحقيقاً للمنافع الخاصة والشخصية، وما يلبث أن يصبح هذا السلوك منتشراً كالوباء متجاوزاً حدود المرافق العامة إلى المفاصل المختلفة في المجتمع، في حالة إهماله وعدم الإكتران له وعدم رده.

وهذا التغير في السلوك الوظيفي يبطل ما كان فيه صالحاً فيخرجه عن الإعتدال الجالب للمصالح والمنافع العامة، إلى الميل والإنحراف المنشئ للمفاسد، فتمتد به الأيدي لإستغلال الوظيفة تحقيقاً لمكاسب شخصية أو لآخرين ذوي علاقة، ممّا يوقع الموظف في مخالفات يترتب عليها عقوبات لقوانين إدارية أو جنائية أو كليهما معاً.

والدولة كي تستطيع ممارسة نشاطاتها على أكمل وجه وتلبية إحتياجات أفرادها، لا بدّ من أن يتصف موظفوها بالأهلية والكفاءة والنزاهة وحسن السيرة، وعلى هذه الأسس يتم تعيينهم لشغل وظائف في مرافق الدولة المختلفة، وعليهم كذلك أن يتصفوا بحسن السمعة خارج العمل، لينالوا ثقة أفراد المجتمع الذين يخدمونهم، وكما أنّ هؤلاء الموظفون مطالبون بإحترام الواجبات الأخلاقية داخل البيئة الوظيفية، كالصدق والأمانة والإخلاص وحسن التعامل، والتخلي بالأخلاق الحميدة خارج العمل ممّا يستحسنه أفراد المجتمع من الصفات الحميدة، وإحترام العادات والتقاليد الشائعة والمتوارثة بين الأجيال، فإنّ هؤلاء الموظفون لهم الحق في أن توضح لهم المؤسسة الحكومية التي يشتغلون بها ما يجب عليهم فعله وما يحظر عليهم تركه ليكونوا على بينة من أمرهم.

والموظفون إذا ما تخلوا عن واجب وظيفي أو مارسوا فعلاً محظوراً فإنما يقعون بذلك في مخالفة وظيفية يستحقون عليها المعاقبة الإدارية إن كانت المخالفة صغيرة وبسيطة، كالتأخير عن الحضور ممّا يترتب عليه تعطيل مصالح الناس، أو يستحقون عليها عقوبة جنائية في حالة المخالفات الكبيرة، مثل الرشوة والإختلاس والتزوير وغيرها ممّا تماثلها جرماً، وهذه الممارسات إذا ما بدرت من موظف عمومي فإنها تمثل ممارسات منحرفة عن مقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية.

الهوامش والإحالات:

¹ علاء فرحات طالب، د/ علي الحسين حميدي العامري: إستراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي، مدخل تكاملي، الطبعة العربية 2014، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014. ص 182.

- ² رانية قطيشات: المساءلة والشفافية في البلديات، ضمن كتاب نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 312.
- ³ عماد الشيخ داود: الشفافية ومراقبة الفساد، ضمن كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص 146.
- ⁴ الكيلاني سائدة، وسكجها باسم: نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن، 2000، ص 59.
- ⁵ زهير عبد الكريم الكايد: الحكمانية GOVERNANCE قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 240.
- ⁶ عبد العزيز جميل مخيمر: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 105.
- ⁷ بلال خلف السكارنة: الفساد الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص - ص: 259 - 260.
- ⁸ علاء فرحات طالب، علي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق ص 185.
- ⁹ عماد الشيخ داود: الشفافية ومراقبة الفساد مرجع سابق ص 151.
- ¹⁰ Myers Ronald and Lacy Robert: consumer satisfaction, performance and accountability in the public sector; international review of administrative science; vol 12; 1996; p – p: 331 – 336.
- ¹¹ فارس بن علوش بن بادي السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 37.
- ¹² عبد العزيز جميل مخيمر: مرجع سابق ص 115.
- ¹³ سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص - ص: 20 - 21.
- ¹⁴ عبد العزيز جميل مخيمر: مرجع سابق ص 115.
- ¹⁵ عماد الشيخ داود: الشفافية ومراقبة الفساد مرجع سابق ص 151.
- ¹⁶ الطوخي سامي، عبد الله طاهر محمد: النزاهة والشفافية والإدارة، ضمن كتاب القيادات الإبداعية العربية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 216.
- ¹⁷ علاء فرحات طالب، وعلي الحسين حميدي العامري: مرجع سابق ص 213.

- ¹⁸ أخور شيدة: المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21.
- ¹⁹ عادة شهير الثمراني: الشفافية والمساءلة في الدول العربية، مشكلات وقضايا في إدارة التنمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 04.
- ²⁰ العزيز جميل مخيمر: مرجع سابق ص - ص: 115 - 116.
- ²¹ سعيد علي الراشدي: مرجع سابق ص 21.
- ²² عماد الشيخ داود: الشفافية ومراقبة الفساد مرجع سابق ص - ص: 152 - 158.
- ²³ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق ص 262.
- ²⁴ زهير عبد الكريم الكايد: مرجع سابق ص 232.
- ²⁵ أحمد صقر عاشور: الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الإقتصادي، ضمن كتاب الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الإقتصادي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1997، ص 50.
- ²⁶ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم الإدارة والأعمال، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 219.
- ²⁷ علي بن يحيى الشهري. جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير منشورة بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية 2006. ص ص 72، 73.
- ²⁸ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص 22.