مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: واقع تطبيق الشفافية الإدارية في المصارف الحكومية دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية
اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، رامي أكرم مزيق
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5030
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (5) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (5) 2017

The Application of Administrative Transparency in Government Banks Field Study in the Commercial Bank of Syria in Lattakia

Dr. Ali Mia[*]
Rami Akram mosaic[**]

(Received 31 / 7 / 2017. Accepted 17 / 9 / 2017)

□ ABSTRACT □

The administrations should be aware of the necessity of administrative transparency as it is one of the modern management concepts, because it is important to achieve successful administrative development, and to address many administrative problems such as ambiguity of laws and procedures in force, as well as their contribution to the development of administrative organizations and the ability to establish an organizational structure capable of confronting Challenges and variables in the surrounding environment.

The objective of the research is to study the reality of the application of administrative transparency through its elements: Integrity, Empowerment, Trust, Accountability and Business Procedures, at the Commercial Bank of Syria in Lattakia. The research was based on the descriptive approach and the survey method. The questionnaire was used as the main source of data and information. The research community was composed of all the employees of the Commercial Bank of Syria in Lattakia. Due to the small size of the research society, the comprehensive enumeration method was adopted. 130 questionnaires were distributed to the workers, 121 were returned to complete statistical analysis and 93.08 %). The results showed that the level of application of administrative transparency in the Syrian Commercial Bank in Lattakia is a high level, with a relative importance (76.68%).

Keywords: Administrative Transparency, Integrity, Empowerment and Trust, Accountability, Business Processes.

[*]**Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**
[**]**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (5) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (5) 2017

واقع تطبيق الشفافية الإدارية في المصارف الحكومية
دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية

الدكتور علي يونس ميّا*
رامي أكرم مزيق**

(تاريخ الإيداع 31 / 7 / 2017. قُبِل للنشر في 17 / 9 / 2017)

□ ملخّص □

تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الآخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التطوير الإداري الناجح، ومعالجة العديد من المشاكل الإدارية مثل غموض القوانين والإجراءات المعمول بها، فضلاً عن مساهمتها في تطوير التنظيمات الإدارية والقدرة على إنشاء بناء تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والمتغيرات في البيئة المحيطة.

هدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق الشفافية الإدارية من خلال عناصرها: النزاهة، والتمكين والثقة، والمساءلة، وإجراءات العمل، وذلك في المصرف التجاري السوري باللاذقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأسلوب المسح، حيث أُستخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات. تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث تمّ اعتماد طريقة الحصر الشامل، حيث تمّ توزيع (130) استبانة على العاملين، وأعيد منها (121) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.08%). أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المصرف التجارية السوري بمدينة اللاذقية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (76.68%).

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، النزاهة، التمكين والثقة، المساءلة، إجراءات العمل.

* أستاذ– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** طالب دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مقدمة:

حظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمنظمات بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية، باعتبار التطوير إحدى الركاز الأساسية لنموذج الإدارة الجيدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها. فبدأت عمليات التطوير، وذلك بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسساتي، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير، أيضاً تطبيق الإدارة التشاركية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد من أهم مداخل التطوير، كما ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الآخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التطوير الإداري الناجح، ومعالجة العديد من المشاكل الإدارية مثل غموض القوانين والإجراءات المعمول بها، فضلاً عن مساهمتها في تطوير التنظيمات الإدارية والقدرة على إنشاء بناء تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والمتغيرات في البيئة المحيطة. وتنبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على المنظمة، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد، ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشحذ هممهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد. وفي المقابل فإنّ انعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى زيادة المعوقات الإدارية، وتعمل الشفافية أيضاً على تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي.

انطلاقاً من ذلك يسعى البحث الحالي إلى دراسة واقع تطبيق الشفافية الإدارية من خلال عناصرها: النزاهة، والتمكين والثقة، والمساءلة، وإجراءات العمل، وذلك في المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية.

مشكلة البحث:

تبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها في المصرف التجاري السوري باللاذقية، والمقابلات التي أجراها مع (10) عاملين، حداثة موضوع الشفافية الإدارية كمصطلح في أذهان العاملين في المصرف، إلا أنّ تطبيق الإجراءات المتعلقة بها (عناصرها) مازالت دون المستوى المطلوب، وينبغي العمل على تطويرها كونها أصبحت مطلباً ضرورياً لتحقيق مشروع الإصلاح الإداري التي أطلقته الحكومة مؤخراً، بالإضافة إلى تأكيدها على قيم النزاهة والشفافية والمساءلة، ودورها الكبير في معالجة الكثير من المشاكل الإدارية مثل غموض القوانين وتعقيد الإجراءات، وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي: ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية ممثلة بعناصرها (النزاهة، التمكين والثقة، المساءلة، إجراءات العمل) في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (محمود والحمداني، 2011) بعنوان: مكافحة الفساد الإداري باعتماد الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية: دراسة لآراء عينة من المدراء في عدد من المنظمات الإنتاجية في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في مكافحة الفساد الإداري باعتماد الشفافية، وذلك بعد أن أصبح الفساد الإداري ليس مجرد ممارسات خاطئة ذات تأثير قليل بل جرائم منظمة تشل قدرة المنظمات في النمو والتطور، وإنّ أهمية الدراسة تظهر من خلال تحديد علاقة الارتباط والأثر بين المسؤولية الاجتماعية ومكافحة الفساد

الإداري باعتماد الشفافية لدى المنظمات المبحوثة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية ومكافحة الفساد الإداري باعتماد الشفافية ما يؤكد فاعلية الاهتمام بالمسؤولية القانونية والأخلاقية في مكافحة الفساد الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى اهتمام إدارة المنظمات المبحوثة بترسيخ المسؤولية لدى المديرين والعاملين بمكافحة الفساد الإداري.

2- دراسة (رمزي، 2013) بعنوان: الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة جميع مديري مكاتب التربية والتعليم وعددهم (14) مديراً وعلى (260) مشرفاً تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة، وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب الآتي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى، وتبعه اتخاذ القرارات ثمّ الأداء والتقييم، ثمّ الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ثم إجراءات العمل، وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات.

3- دراسة (عباينة، 2013) عنوان: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم، والعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (1745)، وتمّ اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (385) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة في جميع أبعادها. ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية، كما أنّ أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية هي: المحسوبية والواسطة، والتحيز في الاختيار والتوظيف والتعيين، وضعف الرقابة والمساءلة، وقانون مكافحة الفساد، والروتين الإداري، وتعقيد الإجراءات، والفساد الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Norman et al, 2010) بعنوان: أثر الشفافية والايجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم.

The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية من قبل الإدارة العليا على مستوى ثقة المرؤوسين وإدراكهم للفاعلية، وتمثلت عينة الدراسة بموظفي (304) مصنعاً في ولاية كولورادو الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته تؤثر في درجة ثقة العاملين وإدراكهم للفاعلية الإدارية. إنّ العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقدراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات. إنّ الإدارة التي لديها نظام اتصال شفاف مع العاملين تستطيع التغلب على المصاعب والمشاكل التي تواجهها. وبالتالي إنّ الإدارة التي تتعامل بشفافية تمتلك سمعة جيدة مع الجمهور الخارجي أي المستفيدين أو المستهلكين.

3- دراسة (Klein, 2012) بعنوان: سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين.

The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (294) معلماً من (59) مدرسة ابتدائية وثانوية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، حيث أعطيت للمعلمين بعض القرارات من إدارة المدرسة دون تفسير، وتسببت في حدوث صراع بين التزام المعلمين في العمل، وحياتهم المنزلية، ثمّ طلب من المشاركين تعبئة استبيان حول التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل، وبعد نحو شهر قدمت لهم نفس القرارات، ولكن هذه المرة مع التوضيح الكامل للعوامل الكامنة حول اتخاذها ثمّ طلب منهم تعبئة نفس الاستبانة مرة ثانية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين حيث أنّ المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، كما اشارت النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

بعد استطلاع الدراسات السابقة العربية والأجنبية نلاحظ أنّ البحث الحالي تميز بتحديد مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في القطاع المصرفي الوقت الذي أطلقت فيه الحكومة السورية مشروع الإصلاح الإداري، الأمر الذي يسهم في تعزيز قيم النزاهة والمحاسبة والشفافية والمساءلة، وخصوصاً أنّ العناصر التي تمّ تناولها بالدراسة وعبرت عن الشفافية الإدارية تعد مدخلاً أساسياً لمكافحة الفساد الإداري.

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع الشفافية الإدارية الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة النظم الإدارية الحديثة، لكي تتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه، وتحقيقها لأهدافها. حيث ينبغي التأكيد على تطبيقها من قبل الإدارات العليا في القطاع المصرفي بشكل خاص والقطاعات الأخرى بشكل عام كونها تعد من الوسائل المهمة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وذلك من خلال التأكيد على اعتماد آليات محددة وقانونية كالمساءلة والمحاسبة والشفافية والنزاهة، ولتكون رادعاً لجميع العاملين من قيامهم بارتكاب الأخطاء أو التزوير أو الاختلاس أو أخذ الرشوة لإنجاز الأعمال للمواطنين. كذلك يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في لفت نظر القائمين على مشروع الإصلاح الإداري إلى ضرورة أخذ مبدأ الشفافية الإدارية بعين الاعتبار لما لها من أهمية في تفعيل هذا المشروع وتحقيق أهدافه.

يهدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق الشفافية الإدارية من خلال عناصرها: النزاهة، والتمكين والثقة، والمساءلة، وإجراءات العمل، وذلك في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق النزاهة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق التمكين والثقة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المساءلة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق إجراءات العمل كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأسلوب المسح، حيث أُستخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات. تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث تمّ اعتماد طريقة الحصر الشامل، حيث تمّ توزيع (130) استبانة على العاملين، وأعيد منها (121) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.08%). وقد تمّ تطوير استبانة تكونت من أربعة محاور تمثل عناصر الشفافية الإدارية: المحور الأول: النزاهة، المحور الثاني: التمكين والثقة، المحور الثالث: المساءلة، المحور الرابع: إجراءات العمل. وقد تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتحديد مستوى تطبيق الشفافية الإدارية حسب عناصرها كما يأتي:

ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
1	2	3	4	5

وقد تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور (عناصر الشفافية الإدارية)	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
النزاهة	8	0.855
التمكين والثقة	9	0.862
المساءلة	8	0.834
إجراءات العمل	8	0.877
الثبات الكلي	33	0.866

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة، وللمحاور الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة. تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.23، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف. اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample Test. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5 – 1 /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
1 – 1.8	ضعيف جداً	%(20–36)
1.81 – 2.60	ضعيف	%(36.2–52)
2.61 – 3.40	متوسط	%(52.2–68)
3.41 – 4.20	مرتفع	%(68.2–84)
4.21 – 5	مرتفع جداً	%(84.2–100)

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم الشفافية الإدارية: تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية التي كثر الحديث عنها خلال الآونة الأخيرة، ورغم تركيز الباحثين على دراسة المفهوم إلا أنه لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض، وإنّ مفهوم الشفافية يحمل معاني لها علاقة بعدة مفاهيم منها المصداقية والنزاهة والعدل والوضوح (العميري، 2013، ص12). وقد تناولت المعاجم والبحوث مفهوم الشفافية من أوجه مختلفة، ففي اللغة العربية اشتقت الكلمة من كلمة شف أو رقة الحال أو ستر القليل، وتمّ تعريفها بأنها: الحالة التي تكون شافة ويمكن الرؤية من خلالها، أما قاموس إكسفورد فقد اعتبر الشفافية بأنه مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة أو ما يمكن استقصائه بسهولة (الخناق، 2006، ص2). أما الشفافية الإدارية فقد تمّ تعريفها على أنها: ممارسة الإدارة في بيت من الزجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، تتسم أنشطتها بالوضوح والافصاح العلائية مما يسمح بمساءلتها ومحاسبتها (الطوخي، 2002، ص116). كما تُعرّف بأنها: حق كل فرد من العاملين والمستفيدين في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات (هلال، 2010، ص51). وتُعرّف أيضاً بأنها: توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد والقضاء على تباين المعلومات، وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها (Breton, 2007, p13). ويُعرّفها الباحث بأنها: شفافية الوضوح والإجراءات والرقابة المتبعة من قبل إدارة المنظمة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وبالتالي تؤدي إلى تميزها بين مثيلاتها من المنظمات.

2- أهمية الشفافية الإدارية: إنّ المنظمات التي تعتمد الشفافية في إجراءاتها وعملها تدرك الأهمية الذي يحتله ذلك المفهوم لما من شأنه ديمومية وتميز المنظمات، ويمكن إيجاز أهمية الشفافية في المنظمات في النقاط الآتية:

1- تُعِد الشفافية العاملين بحياة أكثر أمناً من خلال رقابة هيئات الدولة على جميع العناصر التي تسبب في أي نوع من المخاطرة وتشجع على استغلال أفضل الأصول للمنظمة (Garstin and Montoy, 2008, p99).

2- تمثل قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة مهمة للكشف عن المعايير والآليات اللازمة للعمل الإداري بكل دقة وموضوعية (الراشدي، 2007، ص16).

3- توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة، حيث أنّ اعتماد مبدأ الشفافية يساعد على خلق أجواء ثقة ما بين الأفراد العاملين وإدارتهم على المستوى الداخلي، وما بين المنظمة ومحيطها الخارجي وهذا يساعد على النمو والاستمرار والتميز.

4- إغلاق الباب أمام الروتين والبيروقراطية، فالشفافية الإدارية تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية علاوة على مساعدتها على تبسيط الإجراءات مما يؤدي بالوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

5- تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم وشد هممهم وترسيخ قيم التعاون والتعاضد (السبيعي، 2010، ص20).

6- تسهيل عملية تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف، وتجنب الارباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون الجماعي (ارتيمة، 2010، ص28).

3- مبادئ الشفافية الإدارية: تتمثل مبادئ الشفافية الإدارية في الآتي (حرب، 2011، ص14):

1- الوضوح الإداري: حيث ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، حيث يكون نشاطها واضحاً من خلال توضيح القرارات المتخذة وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين في المنظمة.

2- توفير المعلومات لجميع العاملين: ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام والأهداف الفرعية المتصلة بالهدف العام للمنظمة، ولا يشمل ذلك المعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم فحسب بل تتعداها إلى ما يوضح الصورة الكلية لأداء منظماتهم وكافة التشكيلات والوحدات الإدارية، حيث أنّ من شأن وضوح الصورة الكلية والمعلومات لكافة العاملين أن يدفع بالأداء إلى مستويات عليا، ومن شأنه أن يميز المنظمة عن مثيلاتها من المنظمات.

3- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ يؤدي التمكين على التفكير الإبداعي من جانب العاملين وتحمل المسؤولية وتفعيل الرقابة الذاتية لديهم، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.

4- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ويقتضي ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين فإنّ للمرؤوسين أيضاً الحق في رقابة مشروعة على أعمال الرؤساء وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متكامل ومتبادل وتقييم مزدوج للأداء.

4- متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية: إنّ الشفافية الإدارية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال متطلبات لا بد لها من أن تتحقق من أهمها إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وأنّ هذا التطوير لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، حيث لا بد من وجود تنسيق عال بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمة والتركيز على الكفاءة في عمليات الاختيار والتعيين، ومن هنا يتضح لنا أنّ للشفافية العديد من المتطلبات لكي يمكن تحقيقها، ومن هذه المتطلبات (الفيتوري، 2005، ص7):

1- ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة يمكن المستفيدين من عمل المنظمة والزبائن من وجود انحرافات في الخطط.

2- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب.

3- اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي للموظف لأكثر من مكان عمل لكي يتم بناء مهارات إضافية تمكن الفرد من الالمام بأغلب أعمال المنظمة.

4- تنسيق إجراءات العمل بشكل يسمح بإدارة الأنشطة الإدارية دون تقصير.

5- توثيق وكتابة آليات الإشراف من قبل المدراء وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة مما يسعر الفرد العامل بالاستقرار (الحسنات، 2013، ص17).

5- المعوقات التي تعرقل إجراءات المنظمة في الوصول إلى الشفافية الإدارية: إنّ الوصول إلى الشفافية الإدارية ليس بالأمر السهل، فغالباً ما تواجه المنظمات العديد من المعوقات والمشاكل التي تعرقل إجراءات المنظمة في الوصول إلى الشفافية، ومن أهم هذه المعوقات:

1- يمكن أن تتعرض الشفافية إلى خروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات المستخدمة من قبل المستخدم (Fung et al, 2007, p72).

2- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

3- الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.

4- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يؤدي إلى التحيز المقصود، إلا أنّ أجواء الديموقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات (الشمري، 2009، ص702).

5- صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي فإنّ كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ الأمر الذي يتسبب في إعاقة عملية الشفافية الإدارية.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين واقع تطبيق الشفافية الإدارية في المصرف التجاري السوري باللاذقية، وذلك من خلال عناصرها المتمثلة بـ: النزاهة، التمكين والثقة، المساءلة، إجراءات العمل، وذلك وفق الآتي:

1- النزاهة:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين حول واقع النزاهة في المصرف التجاري السوري باللاذقية

النزاهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. تساهم إدارة المصرف في تعزيز قيم النزاهة بين جميع موظفي المصرف.	3.822	0.586	76.44	15.430	121	.000	دال
2. تعمل إدارة المصرف على إبلاغ الموظفين بالقوانين والأنظمة بصورة دائمة.	3.980	0.512	79.6	21.055	121	.000	دال
يخضع الموظفون في المصرف إلى نظام رقابي فعّال على أدائهم.	3.883	0.545	77.66	17.822	121	.000	دال
4. يتم إسناد المناصب الإدارية في المصرف على أساس معايير النزاهة والكفاءة والخبرة.	3.675	0.620	73.5	11.976	121	.000	دال

5. تتوفر في المصرف لجان للرقابة لمعاجلة المشاكل المالية والمصرفية.	3.811	0.550	76.22	16.220	121	.000	دال
6. تسعى إدارة المصرف إلى تطوير الممارسات الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الأعمال المختلفة.	3.941	0.521	78.82	19.868	121	.000	دال
7. تعمل إدارة المصرف على إعداد تقارير دورية عن نشاطات المصرف بغية رصد الخلل وحالات التلاعب أو الانتهاك.	4.020	0.471	80.4	23.822	121	.000	دال
8. تولي إدارة المصرف اهتمامها بالموظفين دون تمييز.	3.773	0.606	75.46	14.031	121	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (2) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات النزاهة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية تقع ضمن المجال (3.41–4.20) المقابل لشدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مجالات سلم ليكرت، وهي ترتفع عن متوسط المجتمع المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات، والتي بلغت قيمها ضمن المجال $[73.5-80.4]$ على أنّ أفراد العينة يرون أنّ إدارة المصرف تساهم في تعزيز قيم النزاهة بين جميع موظفي المصرف، حيث تعمل على إبلاغ الموظفين بالقوانين والأنظمة بصورة دائمة، وتطوير الممارسات الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الأعمال المختلفة، وتعد تقارير دورية عن نشاطات المصرف بغية رصد الخلل وحالات التلاعب أو الانتهاك، وتولي اهتمامها بالموظفين دون تمييز، كما يخضع الموظفون في المصرف إلى نظام رقابي فعّال، ويتم إسناد المناصب الإدارية في المصرف على أساس معايير النزاهة والكفاءة والخبرة. ولمعرفة مستوى تطبيق الشفافية الإدارية المتعلقة بعنصر النزاهة في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية، **تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق النزاهة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.**

$$H_0 : \bar{y} = 3$$
$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (3) نتائج اختبار الفرضية الأولى One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
121	3.8678	.70642	.06422	77.36%	18.26%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.512	.000	.86777	.7406	.9949

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لعنصر النزاهة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.86777)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (18.26%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبلغت قيمة مؤشر الاختبار $t = 13.512$، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق النزاهة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره، وهذا يدل على أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر النزاهة مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (77.36%).

2- التمكين والثقة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين حول واقع التمكين والثقة في المصرف التجاري السوري باللاذقية

التمكين والثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. تثق إدارة المصرف بقدرات الموظفين على إنجاز الأعمال المناطة بهم.	4.081	0.552	81.62	21.542	121	.000	دال
2. تعزز إدارة المصرف الثقة بينها وبين الموظفين من خلال اتخاذ قراراتها ورسم سياسات ثابتة تشجع مشاركة الجميع.	3.805	0.574	76.1	15.427	121	.000	دال
3. تشجع إدارة المصرف على إبداء الرأي وتقديم المقترحات لتطوير العمل.	3.935	0.538	78.7	19.117	121	.000	دال
4. يشارك الموظفون في حل المشكلات التي تواجههم بالعمل.	3.615	0.635	72.3	10.654	121	.000	دال
5. تحرص إدارة المصرف على تقدير عمل الموظفين ومكافأتهم.	3.705	0.690	74.1	11.239	121	.000	دال
6. تثق إدارة المصرف بالمهارات التي يمتلكها الموظفون في أداء الأعمال وتجاوز الصعوبات.	3.961	0.540	79.22	19.576	121	.000	دال
7. تشجع إدارة المصرف الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل التي تواجه العمل في المصرف.	3.896	0.560	77.92	17.600	121	.000	دال
8. توفر إدارة المصرف للموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ الأعمال	3.591	0.689	71.82	9.435	121	.000	دال

المناطة بهم بما يتلاءم وسياسة المصرف.							
9. تمنح إدارة المصرف الصلاحيات للموظفين لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم.	3.689	0.715	73.78	10.600	121	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات التمكين والثقة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية تقع ضمن المجال (3.41–4.20) المقابل لشدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مجالات سلم ليكرت، وهي ترتفع عن متوسط المجتمع المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات، والتي بلغت قيمها ضمن المجال $[71.82 - 81.62]$ على أنّ أفراد العينة يرون أنّ إدارة المصرف تثق بقدرات الموظفين على إنجاز الأعمال المناطة بهم، وتعزز الثقة بينها وبين الموظفين من خلال اتخاذ قراراتها ورسم سياسات ثابتة تشجع مشاركة الجميع، وتشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات لتطوير العمل، وتشارك الموظفين في حل المشكلات التي تواجهه بالعمل، وتحرص على تقدير عمل الموظفين ومكافأتهم، كما تثق بالمهارات التي يمتلكها الموظفون في أداء الأعمال وتجاوز الصعوبات، وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل التي تواجه العمل في المصرف، وتوفر للموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ الأعمال المناطة بهم بما يتلاءم وسياسة المصرف، وتمنح الصلاحيات للموظفين لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم. ولمعرفة مستوى تطبيق الشفافية الإدارية المتعلقة بعنصر التمكين والثقة في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية، **تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق التمكين والثقة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.**

$$H_0 : \bar{y} = 3$$
$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الثانية One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
121	3.8099	.73387	.06672	76.2%	19.26%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.140	.000	.80992	.6778	.9420

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لعنصر التمكين والثقة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.80992)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (19.26%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبلغت قيمة مؤشر الاختبار $t = 12.140$، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى تطبيق التمكين والثقة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره، وهذا يدل على أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر التمكين والثقة مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (76.2%).

3- المساءلة:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين حول واقع المساءلة في المصرف التجاري السوري باللاذقية

المساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. يمتلك المصرف آليات واضحة ومعلنة للمساءلة.	3.605	0.725	72.1	9.179	121	.000	دال
2. تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المصرف بنزاهة.	3.527	0.734	70.54	7.898	121	.000	دال
3. تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	3.719	3860.	74.38	12.397	121	.000	دال
4. يدرك الموظفون في المصرف القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	.8443	7250.	76.88	16.231	121	.000	دال
5. يلزم المصرف الموظفين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	8583.	5610.	77.7	15.829	121	.000	دال
6. يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وفرض العقاب.	.7743	0.659	75.48	12.920	121	.000	دال
7. تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	3.973	0.535	79.46	20.006	121	.000	دال
8. تعمل إدارة المصرف على تعريف الموظفين بحقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم.	4.168	0.527	83.36	24.380	121	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات المساءلة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية تقع ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لشدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مجالات سلم ليكرت، وهي ترتفع عن متوسط المجتمع المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات، والتي بلغت قيمها ضمن المجال[70.54 – 83.36]على أنّ أفراد العينة يرون أنّ المصرف يمتلك آليات واضحة ومعلنة للمساءلة، حيث تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المصرف بنزاهة، كما تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز

المسؤولية في نفوس الموظفين، ويدرك الموظفون في المصرف القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، ويلزم المصرف الموظفين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات، ويتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وفرض العقاب، أما العقوبة المفروضة على الموظف فتتكرر تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها، كما تعمل إدارة المصرف على تعريف الموظفين بحقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم. ولمعرفة مستوى تطبيق الشفافية الإدارية المتعلقة بعنصر المساءلة في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية، **تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المساءلة كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.**

$$H_0 : \bar{y} = 3$$
$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الثالثة One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
121	3.8264	.70330	.06394	76.53%	18.38%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.926	.000	.82645	.6999	.9530

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لعنصر المساءلة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.82645)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (18.38%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبلغت قيمة مؤشر الاختبار $t = 12.926$، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المساءلة والمستوى الواجب توافره، وهذا يدل على أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر المساءلة مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (76.53%).

4- إجراءات العمل:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين حول واقع إجراءات العمل في المصرف التجاري السوري باللاذقية

إجراءات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. تتسم إجراءات العمل في المصرف بالوضوح والبساطة.	3.830	0.552	76.6	16.540	121	.000	دال
2. يتم تنفيذ إجراءات العمل في	3.744	0.655	74.88	12.495	121	.000	دال

المصرف بحيادية.							
3. الأنظمة والقوانين المعمول بها في المصرف معلنة لجميع الموظفين.	3.943	0.551	78.86	18.826	121	.000	دال
4. يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تأخير.	3.868	0.585	77.36	16.321	121	.000	دال
5. تراجع إدارة المصرف الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات في البيئة الخارجية.	3.786	0.636	75.72	13.594	121	.000	دال
6. تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون استثناء أو تمييز.	3.698	0.736	73.96	10.432	121	.000	دال
7. تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المصرف إنجاز العمل بكفاءة عالية.	3.898	0.562	77.96	17.577	121	.000	دال
8. تمتاز إجراءات العمل بكونها مكملة لبعضها البعض.	3.837	0.645	76.74	14.274	121	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (8) أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات إجراءات العمل كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية تقع ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لشدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مجالات سلم ليكرت، وهي ترتفع عن متوسط المجتمع المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات، والتي بلغت قيمها ضمن المجال $[73.96-78.86]$ على أنّ أفراد العينة يرون أنّ إجراءات العمل في المصرف تتسم بالوضوح والبساطة، حيث يتم تنفيذ إجراءات العمل في المصرف بحيادية تامة، كما أنّ الأنظمة والقوانين المعمول بها في المصرف معلنة لجميع الموظفين، كما يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تأخير، وتراجع إدارة المصرف الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات في البيئة الخارجية، وتطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون استثناء أو تمييز. وتسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المصرف إنجاز العمل بكفاءة عالية. ولمعرفة مستوى تطبيق الشفافية الإدارية المتعلقة بعنصر إجراءات العمل في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية، **تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق إجراءات العمل كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره.**

$$H_0 : \bar{y} = 3$$
$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرابعةOne-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
121	3.8347	.71119	.06465	76.69%	18.55%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.911	.000	.83471	.7067	.9627

يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لعنصر إجراءات العمل ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.83471)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (18.55%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبلغت قيمة مؤشر الاختبار $t = 12.911$، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق إجراءات العمل كعنصر من عناصر الشفافية الإدارية والمستوى الواجب توافره، وهذا يدل على أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر إجراءات العمل مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (76.69%).

5- واقع تطبيق الشفافية الإدارية في المصرف التجاري السوري (جميع العناصر):

بحساب المتوسط الحسابي الموزون لجميع العناصر وفق النتائج الوارد في الجدول الآتي:

عناصر الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	عدد الأسئلة	مستوى التطبيق
النزاهة	3.8678	8	بدرجة كبيرة
التمكين والثقة	3.8099	9	بدرجة كبيرة
المساءلة	3.8264	8	بدرجة كبيرة
إجراءات العمل	3.8347	8	بدرجة كبيرة

$$\overline{X} = \frac{\overline{X}_1.n_1 + \overline{X}_2.n_2 + \overline{X}_3.n_3 + \overline{X}_4.n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}$$

$$\overline{X} = \frac{(3.8678 \times 8) + (3.8099 \times 9) + (3.8264 \times 8) + (3.8347 \times 8)}{8 + 9 + 8 + 8}$$

$$\Rightarrow \overline{X} = 3.834$$

بناءً على قيمة المتوسط الحسابي الموزون لجميع الأبعاد (3.834) نلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية:

$$p = \frac{\overline{X}}{5} \times 100 = \frac{3.834}{5} \times 100 = 76.68\%$$

وهي تقابل المجال (68.2%–84%).

مما يدل على أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المصرف التجاري السوري باللاذقية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (76.68%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المصرف التجارية السوري بمدينة اللاذقية هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (76.68%).

2- أظهرت النتائج أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر النزاهة مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (77.36%)، ويتجلى ذلك مساهمة إدارة المصرف في تعزيز قيم النزاهة بين جميع موظفي المصرف، حيث تعمل على إبلاغ الموظفين بالقوانين والأنظمة بصورة دائمة، وتطوّر الممارسات الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الأعمال المختلفة، وتعد تقارير دورية عن نشاطات المصرف بغية رصد الخلل وحالات التلاعب أو الانتهاك، وتولي اهتمامها بالموظفين دون تمييز، حيث يخضع الموظفون في المصرف إلى نظام رقابي فعّال، ويتم إسناد المناصب الإدارية في المصرف على أساس معايير النزاهة والكفاءة والخبرة.

3- أظهرت النتائج أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر التمكين والثقة مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.2%)، ويتجلى ذلك بثقة إدارة المصرف بقدرات الموظفين على إنجاز الأعمال المناطة بهم، وتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين من خلال اتخاذ قراراتها ورسم سياسات ثابتة تشجع مشاركة الجميع، والتشجيع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات لتطوير العمل، ومشاركة الموظفين في حل المشكلات التي تواجهه بالعمل، والحرص على تقدير عمل الموظفين ومكافأتهم، كما تثق بالمهارات التي يمتلكها الموظفون في أداء الأعمال وتجاوز الصعوبات، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل التي تواجه العمل في المصرف، وتوفير الفرصة للموظفين لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ الأعمال المناطة بهم بما يتلاءم وسياسة المصرف، ومنح الصلاحيات للموظفين لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم.

4- أظهرت النتائج أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر المساءلة مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.53%)، ويتجلى ذلك بامتلاك المصرف آليات واضحة ومعلنة للمساءلة، حيث تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المصرف بنزاهة، كما تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين، وإدراك الموظفون في المصرف القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وإلزام المصرف الموظفين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات، ومنح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وفرض العقاب، أما العقوبة المفروضة على الموظف فتتكرر تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها، والعمل على تعريف الموظفين بحقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم.

5- أظهرت النتائج أنّ مستوى الشفافية الإدارية المتعلق بعنصر إجراءات العمل مطبق بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.69%)، ويتجلى ذلك باتسام إجراءات العمل في المصرف بالوضوح والبساطة، حيث يتم تنفيذ إجراءات العمل في المصرف بحيادية تامة، كما أنّ الأنظمة والقوانين المعمول بها في المصرف معلنة لجميع الموظفين، وتبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تأخير، ومراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات في البيئة الخارجية، وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون استثناء أو تمييز. وتسهيل القوانين والأنظمة الموجودة في المصرف إنجاز العمل بكفاءة عالية.

ب- التوصيات:

1- تعزيز قيم الشفافية والنزاهة والمساءلة في برامج عمل المصرف التجاري السوري، واعتماد إجراءات لردع المخالفات في شتى المجالات.

2- توعية العاملين في المصرف التجاري السوري بحقوقهم وواجباتهم، وتشجيعهم على كشف المخالفات المالية والإدارية والتي تتنافى مع قيم النزاهة، وذلك من خلال دورات تدريبية وورش عمل هدفها نشر ثقافة الشفافية الإدارية.

3- وضع آليات وأساليب لقياس مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المصرف التجاري السوري.

4- العمل على تعزيز الرقابة الذاتية في نفوس العاملين، ومحاربة الفساد الإداري.

5- ضرورة دراسة إجراءات العمل قبل تحديدها، وإشراك العاملين في ذلك، والإعلان عنها وتوفير أدلة إرشادية لها.

6- الاستفادة من التغذية العكسية الواردة سواء من العاملين أو المراجعين في تبسيط إجراءات العمل.

7- وضع نظام تحفيزي مناسب يساعد في تطبيق الشفافية، ويقلل من الفساد ولاسيما الرشاوى والمحسوبيات.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

1- ارتيمة، ماجدة سليمان. شفافية أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2010، 28

2- حرب، نعيمة محمد. واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، 2011، 14

3- الحسنات، يسرى. واقع ومتطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، 17

4- الخناق، نبيل محمد. الشفافية التنظيمية، مطبعة الرفاه، بغداد، العراق، 2006، 2

5- الراشدي، سعيد علي. الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، 16

6- رمزي، فهد عبد الرحمن مشفر رمزي. الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013

7- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، 20

8- الشمري، سالم مبارك. درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، 2009، 702

9- الطوخي، سامي. الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز المعلومات، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول، 2002، 116

10- عباينة، جمانة أحمد. الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، .2013

11- العميري، مشرف بن علي عبد الله. درجة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، 12

12- الفيتوري، عبد الله المرابط. الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاية العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2005، 7

13- محمود، أسماء يونس؛ والحمداني، ناهد إسماعيل عبد الله. مكافحة الفساد الإداري باعتماد الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية: دراسة لآراء عينة من المدراء في عدد من المنظمات الإنتاجية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، السنة 2011، العدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

14- هلال، محمد. مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة، مصر، 2010، 51

ب- المراجع الأجنبية:

15- BRETON, ALBERT, the Economics of Transparency in politics ,Ash gate publishing limited Britain &VSA, 2007,13.

16- FUNG ET AL, Full Disclosure, The Perils and Promise of Transparency" ,1st edition, Cambridge university press, Britain, 2007, 72.

17- GARSTEN CHRITINA AND MONOTOY, Global Order, Univeilling Organizational Vision ,Edward Elgar, publishing limted ,Britain, 2008, 99.

18- KLEIIN, JOSEPH, "The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff", International Journal of Educational Management, v26 n6,2012, 550-564.

19-NORMAN, STEVEN M., BRUCE J. AVOLIO, FRED LUTHANS. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, The Leadership Quarterly 21, 2010, 350–364.