

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات
في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية

نائل عطية محمد الدعالسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات
في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية

إعداد:

نائل عطية محمد الدعالسة

بكالوريوس محاسبة، جامعة الأزهر، فلسطين

إشراف: د. علي عبد الله شاهين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية
المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1442هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات
في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية

اسم الطالب: نائل عطية محمد الدعالمسة
الرقم الجامعي: 21811328

إشراف: د. علي عبدالله شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/16 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة د. علي عبدالله شاهين التوقيع.....
2. ممتحناً داخلياً د. سعدي الكرنز التوقيع.....
3. ممتحناً خارجياً د. حسن السعدوني التوقيع.....

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

الإهداء

إلى المبعوث رحمةً للعالمين معلم البشرية سيد الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم....

إلى من رباني صغيراً وأحق الناس بصحبتى والدتي ووالدي أجمل نعم الله، أمد الله في

عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية وأحسن ختامهما.

إلى من شجعتني على مواصلة مسيرتي التعليمية رفيقة دربي زوجتي.

إلى قرّة عيني ومهجة فؤادي أبنائي الأعزاء (أحمد، لانا، محمد).

إلى أخوتي وأخواتي وأصدقائي وزملائي.

إلى مؤسستي العريقة مؤسسة الرحمة والإنسانية - مؤسسة الإغاثة الإسلامية عبر العالم

إلى كل هؤلاء جميعاً..... أهدى هذا الجهد المتواضع

احتراماً....

وتقديرًا....

وإخلاصاً....

إقرار:

أقر أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يُقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: نائل عطية محمد الدعالة

التاريخ: 2020/12/16

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم "وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل:19).

الحمد لله رب العالمين، حمداً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وثناءً يليق بكرمه ولطفه إذ وفقني لإنجاز هذه الرسالة العلمية والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للمشرف الفاضل الدكتور/ علي عبد الله شاهين لقبوله الإشراف على هذه الرسالة، وعلى توجيهاته واقتراحاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة وتنقيحها الدكتور / سعدي الكرنز (مناقشاً داخلياً) والدكتور/ حسن السعدوني (مناقشاً خارجياً)

وأخيراً، فإني أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بأفضل صورة أرجو من الله تعالى أن تكون عملاً خالصاً لوجه الكريم، ونافعاً لعباده الصالحين.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

نائل عطية محمد الدعالسة

مصطلحات الدراسة

1. **الشفافية:** وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وإستقرارها وإنسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (1997، ص341)

2. **المساءلة:** جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فالمساءلة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها التحقق من أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية. (أخوارشيدة، 2006، ص21)

3. **الأداء:** مجموعة من السلوكيات الإدارية المُعبّرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بحرص (العوامل، 2004)

4. **إدارة المشتريات:** نظام فرعي من النظام الكلي يقوم فيه أفراد المشتريات بإكتساب السلع والخدمات والعمل لصالح الإدارات الأخرى حسب المواصفات والكميات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب وبالسعر العادل، ومن طرف ثالث تنطبق عليه الشروط المطلوبة. (عقيلي وآخرون، 2008).

5. **المؤسسات الدولية:** هي المؤسسة التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً دون الحصول على أي مقابل. (الشاعر، 2015).

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية والبالغ عددها (95) مؤسسة ونظراً لكبر حجم العينة قام الباحث باختيار عينة قصدية من المؤسسات التي لا يقل عدد العاملين فيها عن (10) موظفين في قسم المشتريات والمالية والتدقيق والمناصب الإدارية العليا ومنسقي المشاريع والبالغ عددها (28) مؤسسة، حيث بلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات (320) موظف، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لكافة العاملين المشار اليهم في تلك المؤسسات، وقد تم توزيع استبانة الدراسة عبر الانترنت نظراً لانتشار جائحة كورونا وبلغ عدد المستجيبين (290) مفردة، وبعد تفحص الاستجابات لم يستبعد أي منها؛ نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (290) استبانة هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للشفافية متمثلة في محاورها التالية (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني، الممارسات والعمليات) على أداء إدارة المشتريات هذا وقد فسرت نتائج هذا المحور ما نسبته 67% من التباين الكلي في هذا الاداء، كما تبين أيضاً وجود أثر للمساءلة متمثلة في محاورها التالية (نظام وآليات المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) على أداء إدارة المشتريات وقد فسرت نتائج هذا المحور ما نسبته 55% من التباين الكلي في هذا الاداء، في حين تبين ان محوري الشفافية والمساءلة معا فسرت ما نسبته 86% من التباين الكلي في أداء إدارة المشتريات وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل فرعية أخرى مثل عدم استخدام المؤسسات لإقرارات للإفصاح عن الذم المالية الخاصة بالعاملين لديها، وغياب الحوافز التشجيعية التي تدفع وتحفز الأشخاص للتبليغ عن الشبهات والمخالفات مع عدم توفر الحماية الكافية للمُبلغين عن تلك المخالفات، وعدم المتابعة بشكل مستمر للحد من استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحقيق مصالح شخصية وعدم القيام بعملية تدوير الموظفين بشكل دوري بالإضافة إلى استخدام أسلوب الشراء المباشر بشكل متكرر وتجاوز حدود الشراء المسموح بها.

وقد أوصت الدراسة: ضرورة تطوير آليات للمساءلة من خلال وضع حوافز مالية ومعنوية، لتشجيع التبليغ عن التجاوزات وتوفير الحماية اللازمة للمُبلغين عنها، ووضع آليات للإفصاح عن الذم المالية الخاصة بموظفي المؤسسة، وتعزيز مفاهيم الشفافية والنزاهة في المؤسسة، وإنشاء تجمع مشترك بين المؤسسات في مجال المشتريات والاستفادة منه في تبادل الخبرات، وإنشاء دليل مشتريات موحد أو إطار عام يكون بمثابة مرجعية لجميع المؤسسات العاملة في المحافظات الجنوبية، بالإضافة إلى إنشاء بوابة الكترونية تكون بمثابة قاعدة بيانات مركزية تشمل بيانات الموردين، ويتم من خلالها الإعلان عن العطاءات وعروض الأسعار.

Abstract

The study aimed at knowing the effect of an increased transparency and accountability on the performance of procurement departments in International Non Governmental Organizations (INGOs) working in Gaza Strip. The study used descriptive analytical approach where the study population comprised the workers in (95) INGOs working in Gaza Strip. Due to the big size of the sample, the study selected an intentional sample where the total number of staff, in the procurement department, auditing department, and project coordinators, in selected organization is no less than 10 employees. The study sample comprised (28) organizations with (320) total employees. The study used comprehensive surveying of the whole employees in the targeted organizations. (290) individual responded with response rate up to (95.7%). After checking the responses, none was excluded where all pre-conditions were met. The (290) were statistically analyzed.

The Study findings: Transparency, including (clear procurement policies and procedures, disclosure and accessibility to information, code of conduct, practices and operations) has an effect on procurement management. 67% total variance in performance interprets this finding. The study found an effect for accountability including (accountability measures, application of monitoring and evaluation system) on procurement management. 55% of the total variance in performance interprets this finding. Transparency and accountability together interpret 86% of the total variance in the performance of procurement management. The remaining percentage can be due to not using disclosure statement for financial receivables for procurement workers, lack of incentives to encourage individuals to report suspicions and violations, lack of protection for the reporters of violation, no ongoing follow-up to limit the use of information to gain personal interests, not using staff rotation regularly, using direct procurement repeatedly, and exceeding the allowed limits for it.

The study recommendations: the study recommends developing accountability measures through establishing financial and personal incentives to encourage reporting violations, as well as providing protections for the reports. The study recommends developing financial receivables disclosure measures for the organizations staff. In addition, the study recommends promoting the concepts of transparency and integrity in the organizations. Furthermore, the study recommends establishing a gathering for the organizations in the field of procurement where an exchange of experience could happen. In addition to developing a unified procurement manual or framework to be a reference for all the organizations working in Gaza Strip. As well as, developing a unified database for vendors' information that can serve as a platform to advertise for bids and proposals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1. المقدمة

يعتبر تحسين بيئة أداء دائرة المشتريات أحد أهم الموضوعات التي تطرح في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة؛ حيث تمثل نسبة قيمة المشتريات نسبة عالية من الإنفاق في موازنات المؤسسات، وهي القيمة الأكبر والأهم في حجم الإنفاق المؤسسي، مما يوجب أن تتمتع بيئة عمل هذه الدوائر بأقصى معايير الشفافية والنزاهة المساءلة. (أمان، 2018)

وفي ظل غياب بيئة قانونية محلية تنظم عمل دوائر المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية وتعدد سياسات وأدلة وأنظمة المشتريات وعدم وجود دليل ملزم لهذه المؤسسات حيث يوجد لكل مؤسسة سياسة مشتريات تختلف عن المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى عدم اشتمال السياسات العامة وسياسة المشتريات في المؤسسات على معايير وإجراءات تتعلق بشكل واضح بمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة مثل (نظام تضارب مصالح ونظام رقابة داخلية ونظام تلقي الهدايا) تزداد احتمالات وقوع شبكات أو تجاوزات في أداء المهام التي قد تؤثر على نزاهة وشفافية المؤسسة؛ حيث تؤدي إلى زيادة فرص ضياع حقوق المؤسسة لصالح أحد أطراف البيئة الخارجية مثل (الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين أو مزودي الخدمات والمجتمع المحلي). كما أن عدم الفصل في الصلاحيات وممارسة بعض أنشطة المشتريات من خلال أقسام أخرى مثل المالية أو منسق المشروع يؤدي إلى ضعف فرص النزاهة والشفافية.

وبالتالي فإن وجود سياسات واضحة وإجراءات مرنة وتعليمات مكتوبة ومعلنة لجميع الموظفين؛ تتعلق بالإجراءات الواجب إتباعها عند حدوث أي خلل خاصة في دوائر المشتريات يساهم بشكل كبير في الحد من الفساد الإداري والمالي.

كما أن غياب الاهتمام من قبل الجهات ذات العلاقة؛ بالتعرف على المداخل التي يمكن للفساد بأشكاله المتعددة أن يتسلل من خلالها كالرشوة والاختلاس وهدر المال العام، والاستغلال الوظيفي وسوء الائتمان، والواسطة والمحسوبية والمحاباة. يقود إلى تضارب المصالح وضعف نزاهة بعض القائمين على العطاء كالمجالس المحلية أو المنفذين له كالمقاولين والموردين، وقد تغيب عن العطاء المساءلة والمحاسبة من قبل الجهات الرقابية ذات العلاقة (أمان 2016).

لذلك فإن توفير الشفافية يُعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري وهي إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، كما أن زيادة الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن تعقيد الإجراءات مما يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على تدني مستوى الفساد والترهل الإداري وزيادة الكفاءة والفاعلية (عتوم، 2013: 743).

لقد أصبحت الشفافية قضية عالمية تهتم بها المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية، وذلك؛ لكونها تعمل على تقليل الغموض، والضيائية، وتساهم في القضاء على الفساد وغموض التشريعات ناهيك عن عملها على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، كما تسمح الشفافية بتوعية المواطن، وإطلاعه على الخيارات المتاحة وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء (سليمان، 2009: 141).

وتُعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة وهي تقوم على مبدأ توفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديداً ومنهج لتوفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من النشر في الوقت المناسب، والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة (دودين، 2011م ص 313).

حيث ينشط عمل المؤسسات الدولية بشكل كبير في الضفة الغربية وقطاع غزة نظراً للظروف الاقتصادية التي تمر بها فلسطين في المرحلة الانتقالية لبناء الدولة وبالتالي تعتبر المساعدات الدولية المقدمة للشعب الفلسطيني عبر هذه المؤسسات جزءاً مهماً وأساسياً في عملية التمويل وتمثل الجزء الأكبر بعد المساعدات المالية المقدمة للحكومة الفلسطينية.

وبناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة للوقوف على مستوى الشفافية والمساءلة ومعرفة أثرها على أداء بيئة المشتريات في المؤسسات الدولية في فلسطين، والوقوف على جوانب الضعف التي تعترها ومن ثم تحديد الإجراءات الوقائية اللازمة للحد منها والتغلب عليها؛ لزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء.

2.1. مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث في دائرة المشتريات في منظمة الإغاثة الإسلامية- وهي مؤسسة دولية - لمدة عشر سنوات، وعملي مدة ثلاث سنوات أخرى في التدقيق على أداء هذه الدائرة تم استشعار حجم المخاطر العالية التي من الممكن أن تحدث؛ نتيجة ضعف الإجراءات والسياسات وأنظمة الشفافية والرقابة الداخلية في المؤسسات، بالتالي تزايد فرص الفساد الإداري والمالي.

وبناء على ما سبق تم الاطلاع على بيانات لدى الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية، والتي تؤكد وجود حالات وشبهات فساد تمت في عمليات الشراء في الجمعيات المحلية والدولية تم تحويل جزء من هذه الحالات إلى النيابة واتخاذ المقتضى القانوني المناسب. (وزارة الداخلية 2020).

ونظراً للدور الحساس لإدارات المشتريات في المؤسسات الدولية؛ كونها المحرك الأساسي للإنفاق المؤسساتي، حيث يتم من خلالها إنفاق أكبر قيمة مخصصة في الموازنات؛ لتنفيذ أنشطة المشاريع، تأتي هذه الدراسة في محاولة جادة للوقوف على أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية؟

3.1. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على موضوع علمي يتعلق بدور مبادئ الشفافية والمساءلة في صياغة إستراتيجية وطنية، لضبط أداء المشتريات من خلال تحليل الأبعاد والأسس التي تقوم عليها تلك المبادئ والعمل على إبراز دورها في تصويب مسار أداء وأعمال إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية، وبالتالي تقديم المقترحات المناسبة التي تسهم في تعزيز هذا المجال وإدراك الدور المنوط بهذه الإدارات، لتطوير أدائها والوصول به إلى مستوى الجودة المنشودة.

إلى جانب ذلك وحسب حدود علم الباحث لم يتم التطرق إلى مثل هذا الموضوع الحيوي من قبل باحثين آخرين في المحافظات الجنوبية مما يجعل هذه الدراسة أداة نافعة تساهم في إثراء المكتبة الفلسطينية بمثل هذا النوع من الأبحاث المفيدة لطلاب العلم والاستفادة منها في أبحاث أخرى مماثلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

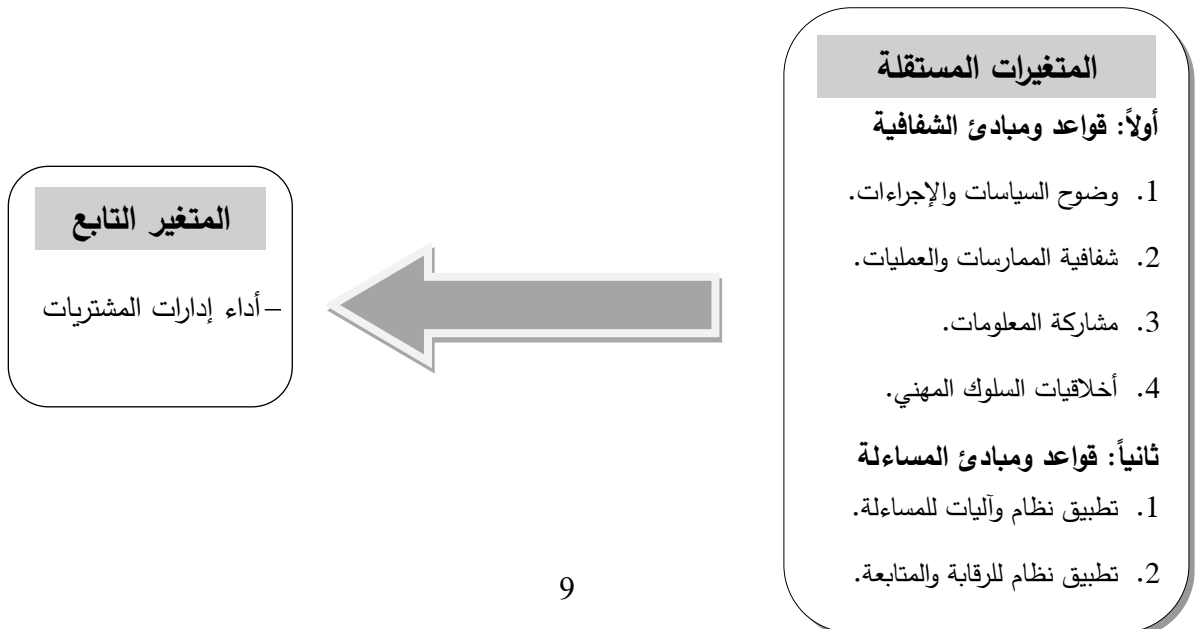
تساعد هذه الدراسة مسؤولي إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية على تجنب التجاوزات والشبهات التي قد تؤثر على شفافية ونزاهة المؤسسة، وبالتالي تعمل على تطوير خطط استراتيجيات سليمة وصحيحة تساهم في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة بالشكل المناسب ووفق الإمكانيات المتاحة كما تساعد في تبصير الجهات المسؤولة والمعنية بإجراءات تفعيل آليات ونظام خاص بالشفافية والمساءلة في المؤسسات الدولية مما يؤدي إلى تكريس مفهوم الشفافية والمساءلة، ودعم جهود تلك المؤسسات في تقديم المزيد من أشكال الدعم والتمويل للمجتمع الفلسطيني.

4.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى التعرف على أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية، ويشتمل من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على أبعاد الشفافية مثل السياسات والإجراءات ومتطلباتها وطرق إعدادها.
 2. تحليل مفاهيم شفافية الممارسات والعمليات المرتبطة في العمل ومتطلباتها.
 3. التعرف على المبادئ المتعلقة بالمشاركة وحق الوصول للمعلومات وحرية الاطلاع عليها.
 4. التعرف على المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني ومتطلباتها.
 5. الوقوف على مفاهيم المساءلة وآلياتها ودورها في ضبط الأداء.
 6. تحليل الأسس والضوابط اللازمة لتوفير نظام للرقابة والمتابعة.

متغيرات الدراسة

شكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



5.1. أسئلة الدراسة

1. ما أثر وضوح سياسات وإجراءات الشراء على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية؟
2. ما أثر شفافية الممارسات والعمليات على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية؟
3. ما أثر مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية؟
4. ما أثر تعزيز مفاهيم أخلاقيات وقواعد السلوك المهني على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية؟
5. ما أثر تطبيق نظام وآليات واضحة للمساءلة على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية؟
6. ما أثر تطبيق نظام للرقابة والمتابعة على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء لدى إدارات المشتريات تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

6.1. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين توفر الشفافية بأبعادها (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، مشاركة المعلومات وحقوق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني، شفافية الممارسات والعمليات) على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين توفر المساءلة بأبعادها (نظام وآليات المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات تقدير اجابات عينة الدراسة حول الشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على معرفة أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية.
- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
- **الحد الزمني:** تم إعداد هذه الدراسة في عام 2020م.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري الذي يبحث في مجال الشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات والمؤسسات الدولية، حيث تم التعرف من خلال هذا الفصل على أبعاد متغيرات الدراسة من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم والتعريفات والأهمية وبعض الخصائص والمعوقات التي تتعلق بأبعاد الدراسة، كما تم التعرف على الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتم تناول وتحليل الموضوعات المتعلقة بأبعاد الشفافية والمساءلة كما يلي:

المبحث الأول: الشفافية (المفهوم، الأبعاد والآليات)

مقدمة

تُعتبر الشفافية من المفاهيم الأساسية وجزء مهم في التعاملات الإدارية داخل المؤسسات، وذلك من أجل بناء ثقة قوية عند جميع الأطراف سواء في البيئة الداخلية لدى المؤسسة أو البيئة الخارجية المكونة من المجتمع والمؤسسات، والشركات، فهي تعمل على زيادة الانتاجية ورفع مستوى الكفاءة والجودة داخل المؤسسة.

كما أن توفر معايير وقيم النزاهة، والعدالة، والمصداقية، والوضوح والمساءلة في الأعمال الإدارية وبذلك يجعل الأمر واضحاً، وشفافاً وبعيداً عن اللبس والغموض وتعقيد الإجراءات وذلك بطريقة تتيح إمكانية متابعتها، ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها، وبالتالي فهي تشكل إجراءات منهجية وعلمية، تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل، ورسم الخطط والسياسات، وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها (الحشاش، 2014: 12)

1.1.2 مفهوم الشفافية:

يشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (POGAR) إلى مفهوم الشفافية مؤكداً على أنه يمثل تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ، وفي حماية مصالحهم (المؤقت، 2007، ص16)،

في حين يرى الخرابشة (1997، ص341) الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وإستقرارها وإنسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

فقد عرفت هيئة الأمم المتحدة الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات مُعرّفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم في إتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء. (الحسنات 2013، 9)

أما اللوزي (2002، 144) فيرى أن الشفافية تتضمن "وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى إتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

أما الطراونة والعضايلة (2010، 66) فيذكرون أن الشفافية تعني فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والإنتتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة، وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

يلاحظ من التعريفات السابقة على أنها اشتملت على العديد من المعاني التي تعبر عن المعنى الحقيقي للشفافية مثل (الوضوح، المكاشفة، المصارحة، العلنية، التبيان).

وعليه يمكن تعريف الشفافية بأنها أداء المهام وإتخاذ القرارات في جو يسوده الوضوح التام والكامل في ظل بيئة عمل تتمتع بمستوى عالٍ من وضوح القوانين والتشريعات والسياسات والمسؤوليات ومرونة عالية في الإجراءات على أن تشمل هذه البيئة الحرية الكاملة لتدفق المعلومات والوصول إليها.

وتكمن أهمية الشفافية في دورها المرتبط بتقليل الغموض والضبابية، والمساهمة في القضاء على الفساد، والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء. (الطشة، 2007، 48)

أما اللوزي (2002، 163) فقد أضاف بأن الشفافية تؤدي إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام.

وأكد المهداوي (2018) على الدور الذي تلعبه الشفافية في تحقيق التنمية والإصلاح على جميع المستويات، الأمر الذي يعني أن توافر الشفافية بات شرطاً أساسياً للإرتقاء بمستوى الأداء، كما تظهر أهميتها من خلال مساهمتها في تحقيق المصلحة العامة لأن غياب الشفافية في بعض القوانين والأنظمة وعدم وضوح نصوصها يُعد سبباً رئيسياً للاجتهادات الشخصية.

ويرى Norman et (2010 p362) بأن أهمية الشفافية تكمن في زيادة ثقة المرؤوسين بالرئيس كلما كان أكثر شفافية وأكثر انفتاحاً كما أن الشفافية تشجع على المكاشفة والإفصاح الدقيق خاصة في أوقات الإضطرابات التي تمر بها أية منظمة، كما أن هناك توازناً بين القدرات النفسية والشفافية حيث تعمل الشفافية على توجيه القدرات النفسية للإتجاه الصحيح (Norman et 2010 p362).

وبناء على ما سبق يمكن إبراز أهمية الشفافية من خلال الدور الذي تؤديه في مكافحة الفساد بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية وتعزيز الثقة لدى العاملين في المؤسسة وبالتالي المحافظة على الموارد المادية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.1.2. العناصر الأساسية للشفافية

تعتبر الشفافية فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير وفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة والمتعلقة في وضوح رسالة المؤسسة، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر إستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف وأن العلانية، والوضوح، والمكاشفة، والمصادقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية من العناصر الأساسية للشفافية. (السبيعي، 2010)

- وفي هذا الصدد أيضاً تشير أدبيات الإدارة إلى وجود اختلاف في تحديد أسس وعناصر الشفافية ويعود السبب في ذلك إلى إختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي طبقت فيها هذه الأسس إلا إنه بشكل عام يمكن القول أن هناك ثمانية أسس تقوم عليها عناصر الشفافية وهي: (حبيب، 2014 ص30)
- العقلانية في الإنفاق: وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات.
 - احترام القانون: ويعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع والنفوذ.
 - التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني: ويعني إيجابية العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني والتنسيق معهم.
 - وضوح المعايير: أي أن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة المؤسسة.
 - الأجواء الديمقراطية: وتعني احترام آراء وحقوق العاملين في المنظمة على إختلافهم.
 - القدرة على المواجهة: وتعني قدرة القيادات على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم إنتقاداتهم وشكاويهم.

3.1.1.2. متطلبات تطبيق الشفافية:

يتطلب تطبيق الشفافية الإدارية الوضوح وعدم الغموض في الأنظمة والقوانين والإجراءات وإعلانها للمواطنين والموظفين، ونشر الوعي لدى الموظفين والمواطنين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم والتنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري، والتعيين في الوظائف على أساس الكفاءة، وتطوير شبكة المعلومات بين الدوائر والمؤسسات كافة وتسهيل تدفق المعلومات، وتطبيق الهندرة الإدارية، وتطبيق الحكومة الالكترونية (الكايد، 2003).

وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة، لضمان تطبيق الشفافية أهمها: (السبيعي، 2010، ص21)

- 1) توفير الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود ديمقراطية في الممارسات العملية.
- 2) التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة مع احترام ذوي الاحتياجات الخاصة والمناطق النائية.
- 3) تطوير شبكة معلومات داخل المؤسسات بين دوائرها كافة.
- 4) تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.
- 5) وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها
- 6) توفير مناخ تنظيمي ملائم للشفافية يتصف بتوافر التدفق الانسيابي للمعلومات وضمان الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية وتوافر الإدارة التنفيذية العليا التي تؤمن بالتجديد والتطوير.

كما حددت متطلبات الشفافية الإدارية بأنها تتمثل في نشر واسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة، ومعرفة تطويرها وتقديمها وأن تتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن، والإعلان عن النشاطات والممارسات، وتوجيه جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة. (الغالبي والعامري، 2008)

وفي هذا السياق هناك عناصر أساسية لازمة لتعزيز الشفافية أهمها: (العموش 2000، ص 69-70)

- انتهاج سياسة الباب المفتوح، وتوسيعها من قبل جميع الموظفين.
- التشديد على الحاجة إلى مكافحة الوساطة (استخدام العلاقات لمكتسبات شخصية).
- تبني سياسة التناوب الوظيفي حيث أن بقاء الموظفين الكبار في نفس المنصب لفترة طويلة يقود إلى الروتين.
- التركيز على أخلاقيات الوظيفة وتقديم قواعد العقوبات والمكافآت الإدارية في برامج التدريب.

وحول ما سبق يتبين أن متطلبات الشفافية تأخذ أبعاداً متعددة ومتنوعة تبعاً للمدارس الإدارية التي ينتمي لها الباحثين ومن أهم هذه المتطلبات توفر الإدارة والإرادة الحقيقية والمؤمنة بأهمية الشفافية، فإذا توافرت هذه الإرادة لدى الإدارة العليا في المؤسسة تصبح عملية تطبيق الشفافية ذات بعد عملي في تحقيق أهداف المؤسسة.

4.1.1.2 أنواع الشفافية وفوائد تطبيقها

تشير الدراسات والأدبيات التي تناولت أنواع الشفافية إلى وجود نوعين للشفافية هما: (أبو كريم، 2005، 63-58)

5.1.1.2 الشفافية الخارجية:

وهي التي تربط المنظمات بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تقدمه من خدمة تلي من خلالها احتياجات هذا المجتمع، إذ من المفترض أن تعمد المنظمات إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المنظمة، وتقبل النقد البناء، لتصويب مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع، وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة.

6.1.1.2. الشفافية الداخلية:

وهي التي تتعلق بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة ويتمثل ذلك في درجة الثقة، التمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة وتتضمن جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل هذه المنظمات من توفير مناخ تنظيمي صحي على المستويات الإدارية كافة، وترسيخ مبادئ المصادقية، والثقة بين الإدارة، والأفراد وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

وفيما يتعلق بفوائد تطبيق الشفافية فهي تتمثل في المنافع الإيجابية التي تنعكس على الأفراد والمنظمات وأهمها: (اللوزي 2002: 163-165)

- 1- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى والعشوائية في تقديم الأعمال كما يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية.
- 2- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود لأن أداء العمل سيكون جماعياً وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- 3- تحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وفاعلية.
- 4- المساهمة في رفع كفاءة وفعالية الإدارة عن طريق توفير قنوات التغذية المرتدة، وتمكين المواطنين والمسؤولين على حد سواء من تقييم السياسات وتكييفها وبالتالي تصحيح الأخطاء.

بينما يرى الراشدي (2007) أنه يترتب على تطبيق الشفافية العديد من الآثار الإيجابية منها العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة، والأمانة، والموضوعية، والانتماء والولاء للمؤسسة، والقوة وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها، الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيئات العمل.

7.1.1.2. طرق دعم وتحسين الشفافية

هناك العديد من الوسائل والطرق التي تعمل على دعم وتحسين مستوى الشفافية في المؤسسة تتمثل في تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب، ويتم تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبت روح العمل الجماعي بين العاملين، وعدم الإعتماد على الشعارات والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقويم فعال. (حرب، 2010).

أما مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة فقد أشارت إلى مجموعة من النقاط التي تعمل على تعزيز دور الشفافية أهمها: (أمان، 2006)

- 1- دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع وذلك بتفعيل مواد القانون الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة الفساد.
- 2- تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية والأخلاقية والإلتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة.
- 3- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد، لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطريقة عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد.
- 4- دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع العام من نشر المعلومات للمواطنين والرد على استفساراتهم.

فيما أضاف (أبو سنجر، 2016) بعض الممارسات الواجب تفعيلها من أجل زيادة كفاءة وفعالية الشفافية وهي:

- مراعاة اللامركزية والمرونة داخل المؤسسات.
- تعميق دور المحاسبة الإدارية وربطها بنظام المعلومات.
- توفير المناخ الديمقراطي.
- أن تكون القيادات الإدارية في ممارساتها قيادات دعم، تحويل، وإبداع.
- تنمية أسلوب الرقابة الذاتية.

8.1.1.2 صعوبات تطبيق الشفافية

على الرغم من الفوائد التي تنتج عن تطبيق الشفافية إلا أن الأمر يواجه بعض الصعوبات والمعوقات المتمثلة في التجاوزات، والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق، أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو إستغلال المعلومات من قبل المستخدم لها، أو من يقوم بالإفصاح عنها، لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها، والذي قد يعود إلى التحيز المقصود. (Fung et al 72:2007)

ويرى السبيعي (2010) أن الإستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يُشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، مما يستدعي القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع العمليات الإدارية قبل البدء بتنفيذ الشفافية.

وفي هذا الصدد أيضاً ذكر أبو حبيب (2014) بعض المعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية أهمها:

- الخوف والقلق الوظيفي وعدم السماح بإبداء الرأي، وخوف الموظفين من ضياع الوظيفة.
 - خلو الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من المبادئ والقيم الإنسانية والإدارية، الثقافة التنظيمية ناتجة فقط- من خلال القواعد واللوائح والأنظمة التي تدير عليها المنظمة.
 - وجود ثقافة إحتكار المعلومات والعمل من أجل النتائج.
 - انعدام ثقافة الإنتماء إلى المؤسسة مما يؤثر على أهدافها.
 - إنفراد المسؤولين في صناعة القرارات، وعدم وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين.
- وحول ما سبق يرى الباحث أن عدم تطبيق مبادئ الحوكمة يُعد عائقاً يؤثر سلباً على تلك الشفافية، كما أن غياب التجديد المستمر في القيادات والتدوير الوظيفي يُعد عائقاً آخر يحد من فاعلية الشفافية في الأداء.

9.1.1.2. قواعد ومبادئ تطبيق الشفافية

تشير أدبيات مفهوم الشفافية الي ضرورة توفر بعض القواعد والمبادئ اللازمة لنجاح تطبيقها أهمًا:

1.2.1.2. وضوح السياسات والإجراءات

يقصد بالسياسات والإجراءات مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال ويطلق عليها السياسات العليا أو الرئيسية، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا أو أصحاب المشروع. (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين 2009، 187)

وذكر عواد (2012، 196) بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها، بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرفات الافراد، وتضبط تفكيرهم، وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته.

في حين ذكر حسين (1993، 62) بأنها قواعد توضع بمعرفة المديرين، لتوجيه وضبط الفكر والاعمال في المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون هذه السياسات مُعلنة أو ضمنية، وهي في مجمل الأحوال، بمثابة الدليل الذي يحدد للمرؤوسين طرق تحقيق الأهداف، الإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن وضوح السياسات والإجراءات تعني تطبيق مجموعة من القواعد القانونية والبروتوكولات والإجراءات الإدارية والنظم واللوائح والتعليمات التي يتم وضعها من الإدارة العليا

في المؤسسة يتم من خلالها تنفيذ المهام، وتشمل الإجراءات التفصيلية اللازمة؛ لتنفيذ تلك المهام، كما تعتبر دستوراً داخلياً ينظم ويحدد المسؤوليات ويطبق بشكل إجباري من طرف الجميع مما ينعكس ايجابياً على تطبيق وتفعيل مبدأ المساءلة.

كما أن عملية إصدار السياسات وتطبيقها في المؤسسة يحقق مزايا وفوائد عديدة تساهم في تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجيات وبالتالي تحقيق رؤية المؤسسة ومن هذه الفوائد ما يلي: (جواد والمؤمن، 2000، 59).

1- أنها مرشد عام للمرؤوسين، تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تخطه أنشطة المنظمة؛ لتحقيق غايتها.

2- إنها توحد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المطلوب النظر فيها.

3- تحدد نوعية ومكونات الإجابات المناسبة على العديد من المشاكل والقضايا التي تواجه المدير.

4- تخفف الكثير من الأعباء الإدارية، خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحياناً.

5- تحدد مسارات اتخاذ القرارات في المنظمة، وتبعدها عن حالات الاحراج والارتباك أمام جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.

6- تولد الثقة لدى العاملين، وتخفف حالات الشك والحيرة وعدم الاطمئنان.

7- تساعد على ضبط الصلاحيات والمسؤوليات، وفسح المجال أمام المديرين في المستويات الدنيا لممارسة عملية اتخاذ القرار تجاه القضايا الناشئة دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر.

هذا ولتطبيق تلك الآليات يتوجب مراعاة مجموعة من المبادئ والشروط عند صنع السياسات من أجل المساهمة في تحقيق مصالح الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة ومنها: (جواد والمؤمن، 2000، 64).

1- عدم تعارض السياسة مع القوانين والأنظمة السائدة في الدولة.

2- مراعاة مبادئ التوافق والمرونة والثبات.

3- مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4- تتاغمها مع الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) للمنظمة.

5- توفر المعلومات والبيانات التي تساهم في صنع السياسة.

أما القيسي فقد أشار إلى مجموعة من الشروط التي يجب توفرها عند إعداد السياسات لتلقى القبول المناسب من جميع من يتأثرون بها حتى يقوموا بتنفيذها عن اقتناع بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة ومنها: (المنتدى، 2015 كما رود في القيسي، 2015 ص49).

- 1- **البساطة:** يجب عند إعداد السياسات أن يعبر عنها بأسلوب واضح حتى تكون سهلة الفهم لمن يقومون بتنفيذها.
- 2- **الثبات:** يجب عند إعداد السياسات أن تكون ثابتة نسبياً وعدم ثبات السياسات الموضوعية قد يخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يؤثر على الروح المعنوية للعاملين.
- 3- **المرونة:** يجب عند إعداد السياسات توفر عنصر المرونة لكي تتلاءم مع ما يحتمل أن يحدث في المستقبل.
- 4- **الشمول:** تشمل جميع أنواع المشكلات التي تتعلق بالعمل في الوقت والمكان الذي تنشأ فيه ولا بد أن تكون شاملة بحيث تغطي الطوارئ والأحداث العارضة عند تنفيذ الخطط.
- 5- **التناسق والتكامل:** تعتمد السياسات المتكاملة في وضعها مراعاة طرق العمل بالنسبة لمختلف الوظائف في المنظمة.
- 6- **أن تكون مستوحاة من أهداف المنظمة:** فلا بد عند إعدادها مراعاة الهدف الرئيس للمنظمة وأهدافها الفرعية.
- 7- **أن تكون السياسة الإدارية واقعية ويمكن تطبيقها:** فيجب أن تتبع من واقع المجتمع.
- 8- **ضرورة متابعة السياسة وتحديثها:** فالسياسات عرضة للتقادم أو سوء التفسير كما أنها قد تفشل في تحقيق أغراضها.

1.3.1.2. شفافية الممارسات والعمليات:

وفي ضوء ما تم الإشارة إليه من أهمية وضوح السياسات اللازمة لتطبيق الشفافية يتوجب الإشارة أيضاً ضرورة رسم الخطوط العريضة لإجراءات العمل، حيث تعتبر تلك الإجراءات بمثابة الخطوات التفصيلية التي تنعكس على شفافية الممارسات والعمليات، وبالتالي المساهمة في التقليل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية.

لذلك تعمل الإجراءات على أحداث تماثل بين ممارسات الموظفين، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً. (الهوراري، 2000، 82)

وفي ضوء ذلك أشار عصفور (2005، 237) إلى الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية وهي سلسلة من العمليات الكتابية التي يشترك فيها عدد من الموظفين في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة منظمة من خلال مرورها بالمراحل التالية: (عصفور 2005).

- اختيار الإجراءات المراد دراستها.
 - جمع المعلومات عن الإجراءات.
 - تحليل وتقييم المعلومات.
 - وضع المقترحات والتوصيات (لأجل تحسين الإجراءات).
 - التنفيذ.
 - المتابعة.
- وفيما يلي توضيحاً للمراحل المذكورة:

2.3.1.2. اختيار الإجراءات المراد دراستها:

يعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات المطلوب دراستها على حجم وطبيعة الممارسات والعمليات في المؤسسة حيث تجرى عملية حصر لجميع الخطوات والممارسات والعمليات التي في المؤسسة ثم يتم دراستها وتحليلها. خاصة تلك التي تكثر فيها الشكوى والتذمر من قبل العاملين.

3.3.1.2. جمع المعلومات عن الإجراءات:

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن الإجراءات المحدد دراستها بشكل تفصيلي، والتي يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة، مثل لوائح وصف الوظائف التي تبين واجبات ومسؤوليات الوظائف. ومن الخرائط الموجودة لدى المنظمة كخرائط الإجراءات (سير العمل)، والخرائط التنظيمية، وخرائط توزيع العمل، وخرائط تصميم وترتيب المكتب، بالإضافة إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها مباشرة من الموظفين الذين يقومون بالممارسات الفعلية ومن رؤسائهم، بواسطة المقابلة الشخصية، أو الملاحظة، أو الاستبيان أو غيرها من وسائل جمع المعلومات.

4.3.1.2. تحليل وتقييم المعلومات:

يقوم المحلل بتحليل وتقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من الخطوات السابقة من أجل معرفة المشاكل والأخطاء في تنفيذ تلك الإجراءات، وإجراء التحسين والتطوير اللازم على باقي الخطوات والممارسات الأخرى للوصول إلى أفضل أداء ممكن في العمل.

5.3.1.2. وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات:

- تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات من خلال القيام بما يلي:
- حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات.
 - ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو دمجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة.

- إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات.
- تبسيط خطوات الإجراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل.

6.3.1.2. التنفيذ:

قبل البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة المبسطة يتم الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة على ذلك، ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للإدارة تبين الفرق بين الإجراءات القديمة والإجراءات الجديدة المقترحة، وتوضح الوفورات المتوقعة، من تطبيق الممارسات الجديدة.

7.3.1.2. المتابعة:

تتضمن عملية المتابعة القيام بين الحين والآخر بمتابعة وفحص الإجراءات المطبقة؛ للتأكد من إتباع الموظفين والتزامهم بتطبيق هذه الإجراءات بشكل سليم ودقيق.

8.3.1.2. أهداف وفوائد تبسيط إجراءات العمل

- تعمل الإجراءات المبسطة على تحقيق أهداف وفوائد متعددة للمؤسسة ولجمهور المنتفعين فهي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها ويظهر ذلك من خلال ما يلي: (الحشاش، 2014)
- 1- الإسراع في انجاز المعاملات: إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات تؤدي إلى الإسراع في انجاز الاعمال ويقلل أوقات الانتظار.
 - 2- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: إن السرعة في إنجاز المعاملات، وعدم تكديسها من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للجمهور.
 - 3- تخفيض نفقات الأعمال المكتبية: إن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها، وبالتالي تخفيض النفقات.
 - 4- تخفيض ضغط العمل نتيجة التخطيط السليم والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.
 - 5- الابتعاد عن الازدواجية والفوضى في أداء الاعمال.
 - 6- زيادة دور العملية الرقابية وبالتالي ممارسة عملية الأداء بشكل جيد ووفق أسس وضوابط محددة مسبقاً.
 - 7- تؤدي الإجراءات السهلة والواضحة إلى استقطاب العملاء وتسهيل سبل التعامل معهم مما يرفع من قيمة المؤسسة في المجتمع.

وفي ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة طردية بين وضوح السياسات والإجراءات المستخدمة داخل المؤسسة وموضوع الشفافية؛ حيث يتم من خلالها إزالة العوائق البيروقراطية الروتينية الكثيرة غير

الضرورية وتبسيط طرق العمل والتوسع في اللامركزية، وتوضيح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي وتسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية الراجعة.

لقد أصبحت الشفافية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالممارسات والعمليات وآليات تنفيذ العمل من خلال التركيز على وضوح إجراءات العمل وجعلها مرنة وموثقة ومحدثة أول بأول ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة ولا تستغرق وقتاً طويلاً في التنفيذ من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وتحديد ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة بدقة معتمداً كل ذلك على وضوح الإجراءات ومرونة العمليات وسرعة تنفيذها ويساهم ذلك في إزالة الضبابية والغموض مما يساعد على الحد من أسباب الفساد ومكافحته ومنع انتشاره، حيث يقلل من استغلال الإدارة العليا لمناصبها؛ كونها تسير وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع .

إن التعقيد والإفراط في فرض نظم بيروقراطية وعدم دراسة تأثير هذه الأنظمة على الممارسات مع افتقار المؤسسات إلى المحاسبة والشفافية أمور تُشكل فرصاً لاستشراء الفساد الذي يتخذ أشكالاً عديدة منها: الفساد الكبير مثل (السمسرة والعمولات) حتى الفساد الصغير (الرشوة)، وتضارب المصالح إلا أن الفساد الأكثر تفشياً أو الأكثر كلفة هو الفساد المتصل بالمشتريات والتعاقدات، حيث تشكل المشتريات الجزء الأكبر من نفقات هذه المؤسسات. (سليم، 2008) وبالتالي فإن لهذه الإجراءات تأثيراً على تكلفة ووقت الشراء والجهد المبذول، فالإجراءات الطويلة المتعددة تعوق الأداء على عكس الإجراءات المتطورة المناسبة والبسيطة التي تتفق والظروف التي تحيط بعمليات الشراء.

4.1.2. مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها.

يعتبر مفهوم المشاركة نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار؛ بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، واتخاذ القرارات. (2010 Wilkinson&Dundon) لذلك تسعى المنظمات الديمقراطية إلى مشاركة العاملين في عملية إعداد القرار واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في صناعة القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه وساهمت في إرساء أسس وقواعد الشفافية. (مرسي، 2005).

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة التوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في الإدارة وإتخاذ قراراتهم. (كنعان، 1998).

ويرى عسكر (2012) بأن مفهوم المشاركة يعني دعوة المدير لمرؤوسيه لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود، لتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون.

أما كنعان (2003) فيرى أن المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ القرار، ابتداء من النمط الاوتوقراطي وانتهاء بالنمط الديمقراطي المشارك الذي يقوم على اتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال ترك المدير لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه.

ومما سبق يتضح أن أهمية المشاركة تكمن في أنها تلعب دوراً مهماً وفعالاً في عملية التخطيط لمختلف النواحي وشتى المجالات من أجل التنمية لمفرداتها المختلفة وأقسامها، فالمشاركة تسهم إسهاماً كبيراً في دفع عجلة التنمية والتطور لأي مجتمع أو مؤسسة وتعمل دائماً وباستمرار من أجل التغيير نحو ما هو أفضل.

هذا وهناك العديد من الفوائد المنبثقة عن مشاركة العاملين أهمها: (حرب، 2010 ص51)

- 1- المشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسئولية عن تلك القرارات وتنفيذها حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- 2- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.
- 3- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين، يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيها من مهارات وابداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاعة.
- 4- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

كما أشار (السكرانة، 2010) إلى مجموعة من الإيجابيات إلى تحقيقها المشاركة وهي:

1. إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
2. إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
3. إحلال العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار.
4. ضمان تفهم المشاركين لقرار بأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه.
5. إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المؤسسة.
6. إثراء روح المبادرة والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الأنانية والاستبدادية.
7. يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض حول بعض القضايا محل الخلاف.
8. المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة.

ومن أجل أن تجني المؤسسة ثمار المشاركة يجب عليها أن تواجه مجموعة من العوائق التي تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها أهمها: (حرب، 2010 ص 51)

- **التقاليد التنظيمية:** تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة في المنظمة، وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل وفقدان السيطرة على إتخاذ القرارات.
- **قيم المدير:** إذا كان المدير استبدادياً فلن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة.
- **الخبرة والمعرفة والتخصص المهني:** يحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفهموها.
- **ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة:** إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفاً سلبياً.

هذا وحول العلاقة بين الشفافية ومشاركة العاملين في المعلومات فإن ذلك يُعدّ أمراً أساسياً ومفيداً مما يؤدي الي مساهمة الجميع في الخطة الاستراتيجية والاطلاع على المدخلات والعمليات والمخرجات من هنا تظهر القيمة الوظيفية لمعيار الشفافية في عملية صناعة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المرجوة مما ينعكس إيجابياً على الية اتخاذ القرار خاصة في ظل أجواء تشاركية تتسم بالقبول والثقة والوضوح وذلك على النقيض من القرارات التي تتخذ في أجواء من السرية الكاملة التي تؤدي إلى عدم رضا الموظفين عن هذه القرارات لأنها ستفرض عليهم دون أن يكون لهم أي تدخل في صناعتها لأن النفس البشرية ترفض بطبيعتها الاملاءات ولا تقبلها.

5.1.2. أخلاقيات العمل وقواعد السلوك المهني.

من المبادئ والقواعد اللازمة لتطبيق الشفافية ضرورة توفر مفاهيم ومصادر ضابطة لأخلاقيات العمل إلى جانب قواعد منظمة للسلوك المهني، فمن المعلوم أن الاخلاق تؤدي دوراً مهماً في حياة الشعوب بالرغم من اختلاف تركيباتها وفلسفاتها، وينعكس أثر الاخلاق في سلوك الافراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق، وعندئذ تُشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد كما تشكل دافعاً ومحركاً لتحريهم من أهوائهم وغرائزهم، وتعمق الإحساس لديهم بالانتماء إلى مجتمعهم، كما تساعد على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه، لذلك فإن المجتمعات المتقدمة لا تعتمد دائماً على إمكاناتها المادية، والتقنية بقدر ما تعتمد على إمكاناتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الاخلاقيات والسلوكيات المهنية. (ياغي 2012، 105).

وقد أورد أبو الكاس (2015) بأن الاخلاق هي مجموعة المبادئ أو القواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً.

وأشار الزيناتي (2014) إلى مفهوم أخلاق المهنة بأنه عبارة عن مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد مهنة ما حول ما هو حق وعدل في نظرهم وما يعتبرونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة ويعبر المجتمع عن استيائه واستنكاره لأي خروج عن هذه الاخلاق بأشكال مختلفة تتراوح بين عدم الرضى وبين المقاطعة والعقوبات.

أما سلمان (2012) فقد أوضح أن الاخلاق هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة التي تستلزم من المهني سلوكاً معيناً قائماً على الالتزام بها والمحافظة على المهنة وشرفها وأن الإخلال بها يعتبر خروجاً عليها وعلى شرفها.

إن مقومات أي مهنة تتطلب وجود دستور أو ميثاق أخلاقي مهني يلتزم أعضاؤه بتطبيقه في سلوكهم اليومي، فالأخلاق المهنية اذن هي معايير تعد أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب والذي يتعهد أعضاء المهنة الالتزام به. (سلمان، 2012)

أما على مستوى المجتمع يعتبر الخلق الفاضل مع ما يصدر عنه من سلوك فاضل وعمل صالح عماد الحياة الاجتماعية حيث يسهم الالتزام بأخلاق العمل في تحسين المجتمع بصفة عامة، وبالتالي تنخفض

حجم الممارسات الغير عادلة وتزيد نسبة تكافؤ الفرص ويجني كل امرئ ثمرة جهوده، أو يتلقى جزاء تقصيره، ويدعم الالتزام بالأخلاق الرضا والاستقرار داخل المجتمع حيث يحصل كل ذي حق على حقه. (عفيفي 2005)

- وهناك مجموعة من الفوائد التي تعود على المؤسسة من توفر أخلاقيات العمل منها (أبو الكاس، 2015)
1. الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الانتاجية.
 2. تعمل على ضبط سلوك الموظف التي يجب أن يتحلى بها أثناء أداء عمله والمهام المكلف بها.
 3. تساعد في فهم الواجبات المهنية وتذكره بنظام الثواب والعقاب كإحدى الوسائل الناجحة.
 4. إن أخلاقيات المهنة التي يسترشد بها الجميع تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين.
 5. تساعد على التخلص من الطابع التسلطي الذي من الممكن ان تمارسه الإدارة على موظفيها.
 6. تمكن المراجعين من معرفة حقوق الموظف وواجباته أثناء أدائه لوظيفته عند تقديم الخدمات لهم مما يساعد في تفعيل نظام الشكاوى عند وجود انحراف أو تجاوز عن السلوك الأخلاقي.

1.5.1.2. مصادر أخلاق المهنة

تتأثر الأخلاقيات المهنية في المنظمات بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالعوامل السياسية والاقتصادية، والحضارية للدولة التي تعمل فيها، كما أن المواطن في الوقت نفسه هو الذي يعيش في بيئة المنظمة وينقل اليها القيم والعادات السائدة في مجتمعة، مما يجعل لتلك العوامل أثراً واضحاً داخل المنظمات، رغم وجود القوانين واللوائح التي تقوم بدورها في ضبط سلوك الموظف في المنظمة. (الزيناوي، 2014)

وفي هذا الصدد هناك العديد من العوامل والمصادر التي تؤثر على أخلاقيات أهمها:

1. العامل الديني: يعتبر المصدر الديني من أهم مصادر الاخلاق، ذلك لأنه لا تخلو أي ديانة من الحث على مكارم الاخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في المجتمعات البشرية كافة، وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر داخل المجتمع المعني. (الطراونة، 2012).

أما الحوراني (2005: ص40) فقد أشار إلى أن المصدر الديني، وبخاصة في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة، إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالمهني

يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية أو الاجتماعية أو القانونية لكنه لا يستطيع أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى.

2. العامل الاجتماعي: البيئة الاجتماعية هي التي تجمع بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسودها من تقاليد، وعادات ومعتقدات وأحوال والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد. (ياغي، 1995)

3. العامل السياسي: يقصد به النمط السياسي الذي يُميز المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فإنه سوف يؤثر إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة. (بني خالد، 2007).

4. العامل الاقتصادي: تعتبر الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف من غنى، وفقير، وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور من أهم العوامل الاقتصادية التي تلعب دوراً كبيراً في تكوين الأخلاقيات الوظيفية ومبادئ واتجاهات وسلوك العمل كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد. (ياغي، 1995)

5. اللوائح والقوانين والتشريعات: حيث تعتبر التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح من المصادر المهمة للأخلاقيات؛ وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة الإدارة العامة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدول ويحقق آمالها. (ياغي، 2012: 22).

أما بني خالد (2007) فيرى أن القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات ويقصد بها البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم ومثل تحدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم مما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب علمه.

هذا وتلجأ العديد من المؤسسات إلى إصدار مدونات للسلوك المهني؛ لتكريس وتعزيز المفاهيم والقيم الأخلاقية، فمدونات السلوك من الأدوات التنظيمية والمعيارية التي يمكن اعتمادها؛ لضمان تحقيق

الممارسة الفضلى داخل المؤسسات عبر مبادئ ومعايير لأخلاقيات العمل في النواحي المالية والإدارية والفنية والسلوكية لجميع القطاعات الأهلية والعامة والخاصة.

وهي تصلح عموماً لجميع الفئات والتجمعات التي تمارس مهنة أو نشاطاً في المجتمع، ليس فقط لضمان احترام الأنظمة والقوانين، وإنما أيضاً لتحقيق فائدة للمجتمع عموماً، عبر تعزيز قيم مُثلى في تطبيق قواعد النزاهة والشفافية والمساءلة، واحترام حقوق الإنسان، وهو ما ينعكس إيجاباً على خلق بيئة تقوم على أسس التعامل المهني والأخلاقي ورفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية والإنتاجية وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. أمان (2015)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن أخلاقيات المهنة هي الإطار الذي يحكم التصرفات والافعال والسلوك تجاه عمل ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ وذلك حسب المعايير السائدة في المجتمع والتي تلعب دوراً رئيسياً في ثقافة المنظمة؛ حيث يوجد ترابط وعلاقة كبيرة بين أخلاقيات المهنة وتطبيقها في جميع مناحي الحياة المهنية والشفافية؛ فكلما زادت قيم الأمانة والصدق والإخلاص والقيم ومكارم الاخلاق والنزاهة والثقة والصراحة والموضوعية والحيادية والمصارحة والمكاشفة كلما زادت وارتفعت مستويات الشفافية في المؤسسة، كما إن ايمان الإدارة العليا في المؤسسات بهذه القيم والمبادئ والعمل على تعزيزها والمعرفة بمتطلبات أخلاقيات المهنة والحث عليها في العمل يُعد المفتاح الأساسي لزيادة مستويات الشفافية وانخفاض الضبابية.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن تراجع أخلاقيات العمل إلى جانب غيرها من المبادئ سيؤدي إلى سوء الإدارة وغياب تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتراجع فاعلية تطبيق آليات المساءلة، الأمر الذي يقود إلى ظهور الفساد، مما يعطل خطط وبرامج التنمية ويفشلها (السبيعي 2010).

لقد أصبح الفساد ظاهرة تتضمن استغلال الوظيفة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكلٍ منافٍ للشرع والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه، أم نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها. (السبيعي، 2010) و (شلش، 2013)

- 1- الأوضاع السياسية وتأتي في المقدمة وهي السبب الرئيس، حيث أن الاستبداد يولد الفساد.
- 2- الأوضاع الاقتصادية، والفقر والفجوة بين الأغنياء والفقراء وتدني الأجور تغذي الميل نحو الفساد.
- 3- الأوضاع الإدارية، فانهدام أو ضعف أخلاقيات الوظيفة، وغياب المسؤولية يسهم في تفشي الفساد الإداري.

- 4- ضعف الوازع الديني لدى الفرد وعدم قدرته على استيعاب التوجه الديني منهجاً وسلوكاً.
 - 5- تطور متطلبات الحياة شجع بعض الموظفين من ضعاف النفوس على اللجوء إلى الرشوة.
 - 6- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
 - 7- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية مما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً للفساد.
 - 8- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل، يفتح المجال لممارسة الفساد.
 - 9- غياب حرية الاعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي.
 - 10- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.
- هذا وتتعدد أشكال الفساد التي تؤثر على الأداء الإداري في المؤسسات ومن مظاهره المتنوعة (شلش، 2013 ص 14)
- 1- انتشار الرشوة: أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة.
 - 2- انتشار المحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.
 - 3- انتشار المحاباة: أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق للحصول على مصلحة معينة.
 - 4- انتشار الوساطة: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة.
 - 5- انتشار نهب المال العام وهدره: أي الحصول على الأموال والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة
 - 6- انتشار الابتزاز: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح معينة.

هذا ومن الجدير التنويه إلى بروز ظاهرة أخرى لا تقل خطورة عن ظاهرة الفساد ألا وهي ظاهرة تضارب المصالح حيث يشير هذا المفهوم الى التضارب في المهام الوظيفية، والمصالح الخاصة للموظف، حتى يستطيع هذا الأخير بحكم وظيفته الحصول على منفعة خاصة قد تؤثر بشكل سلبي على أدائه لمهام

منصبه الوظيفي، وعلى صلاحيات اتخاذ القرار الذي ينطوي من خلاله على تحقيق مصلحة أو منافع شخصية.

كما يمكن تعريف الفساد بأنه استغلال المنصب العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه، أم نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الافراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تم بشكل فردي أم بشكل جماعي (السبيعي، 2010).

لذلك لا بد من قيام المؤسسة باتخاذ العديد من الإجراءات ووضع الضوابط اللازمة للحد من نشوء هذه الظاهرة أهمها (حبيب، 2014)

- 1- وضع سياسات إجراءات فاعلة واصدار أنظمة وتعليمات ونشرات تنظم موضوع تضارب المصالح وتعمل على إصدار تعليمات تنص على ضرورة الإفصاح عن حالات تضارب المصالح.
- 2- تحديد جهة مختصة تكون مسئولة عن عمليات الرقابة، والاشراف والمتابعة والتبليغ في حالة وجود حالات تضارب مصالح.
- 3- وضع مدونات سلوك للعاملين، تركز بشكل أساسي على مبادئ الإفصاح والشفافية.
- 4- عقد الدورات التدريبية، وورش العمل التي تركز على أخلاقيات العمل والسلوكيات الشخصية.
- 5- الإعلان بشكل واضح عن العقوبات في حال وجود تضارب في المصالح ولم يقم الشخص المعني بالإبلاغ عنها.

علاقة الشفافية وأبعادها بأداء إدارات المشتريات

في ضوء ما سبق تتضح أهمية ودور توفر الابعاد والمقدمات الرئيسية للشفافية التي تسهم في ضبط الأداء في مختلف نواحي العمل خاصة فيما يتعلق بأداء إدارات المشتريات التي يقع على عاتقها توفير كافة متطلبات ولوازم تيسير الأنشطة المختلفة لهذه المؤسسات.

لا شك أن توافر قواعد واضحة ومفهومة تضبط سلوكيات الأطراف المتعاملة من موردين أو مقاولين مع الإدارات المختصة بالشراء سيكون لها آثار حميدة على استقرار المؤسسة وديمومة وجودها واستمرارية حصولها على التمويلات اللازمة لدعم أنشطتها، وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود توفر مجموعة من الضوابط التي تعمل على زيادة النزاهة في أداء إدارات المشتريات وزيادة فعالية تطبيق الشفافية اللازمة في هذا الخصوص أهمها: (أمان، 2016) (سليم، 2008)

1. علنية ووضوح وثائق العطاءات وعروض الأسعار أي تكون كافة المواصفات والشروط والمخططات والكميات معلنة وواضحة وفي متناول جميع الموردين والمقاولين.

2. علنية اتخاذ القرار أي تتم عملية اتخاذ القرار بشكل علني وفي جلسة رسمية خاصة بالترسية على الموردين أو المقاولين.
3. إمكانية الوصول إلى المعلومات بأن يكون المواطنون والمقاولين والموردين قادرين على الوصول إلى المعلومات الخاصة بالعطاءات والمشتريات ونتائج القرار المتعلقة بها والاطلاع عليها.
4. علنية فتح المظاريف والعروض المقدمة وذلك بتحديد موعد لحضور من يشاء من موردين ومقاولين لجلسة فتح المظاريف وذلك لتكون الأمور واضحة أمام الجميع ولمنع أي تحيز أو محاباة.
5. نشر تقارير تتضمن المعلومات الكافية عن سير العطاء بمراحله المختلفة وذلك بوسائل النشر المتوفرة.
6. تشكيل لجان المشتريات: وذلك بأن يتم تشكيل لجنة للعطاءات من ذوي الخبرة والكفاءة والتخصص بعيداً عن الحسابات الخاصة.
7. تجنب تضارب المصالح: بحيث لا يكون أي أحد من أعضاء لجنة المشتريات على علاقة قرابة أو صداقة مع المقاولين أو الموردين
8. عدم إفشاء الأسرار: بحيث يتعهد أعضاء لجان المشتريات بعدم إفشاء الاسرار المتعلقة بعروض المقاولين أو الموردين.
9. إتاحة الفرصة المتساوية أو العادلة أمام أكبر عدد من الموردين للدخول في المناقصة وهذا يعني أنه ليس من حق الإدارة منع أي مورد يتوفر لديه الشروط القانونية من المشاركة في المناقصة.
10. المساواة (تكافؤ الفرص): ويعني أن تعامل الإدارة جميع المتقدمين قدم المساواة، وعلى ذلك فليس لها أن تُعدل الشروط العامة والمعلنة من قبلها، بما يحقق ميزة لمناقص على آخر كما ليس من حقها أن تعفي أحد من بعض هذه الشروط دون غيره.
11. المنافسة بين المتناقصين: ويقضي هذا بتقديم أكبر عدد ممكن من الموردين للمناقصة.

المبحث الثاني

1.2.2. المساءلة المفهوم وأسس التطبيق

مقدمة:

يرتبط مفهوم المساءلة بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل المساءلة عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبة وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص وهي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له.

وتعبر المساءلة عن مدى التزام الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر؛ لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري. (أفندي، 2002، ص228)

فالمساءلة تتمثل في الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء عن النجاح والانجاز والمحاسبة عن أي سلوك داخل العمل (إداري، أخلاقي، قانوني)، وتشمل على تفسير وشرح أسباب حدوث الفشل، إلى جانب الاهتمام بمتطلبات سير العمل وفق الأنظمة واللوائح ومتابعة الرقابة اللازمة عليها؛ للكشف عن الأخطاء من أجل تصحيحها والمحاسبة عليها لذلك فإن هذا المبحث يعني بتوضيح المفاهيم التي تنطوي عليها كل من أسس المساءلة والرقابة اللازمة في هذا الخصوص.

1.1.2.2. مفهوم المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة إلى قيام موظف بمساءلة أداء آخر من المفروض أن يقوم به، وأشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال في جو تشاركي؛ هدفه ضبط أداء النظام والمحافظة عليه. (الطويل، 2006)

أما أخوارشيدة (2006، ص21) فأشار بأنها جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له، وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فالمساءلة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها التحقق من أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها؛ للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المساءلة مرتبطة بطبيعة العمل والهدف منها تحديد المسؤولية عن سير العمل ومن هنا نجدتها مذكورة في الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي وهي تتضمن مجموعة من المعاني المتعددة مثل مسؤولية كل فرد عن عمله بالإضافة إلى وجوب تقديم تفسير ومبرر عن الإخفاقات والفشل ووجود شخص تقع عليه المسؤولية عند حدوث الخطأ وهي تهدف في النهاية إلى تحسين الأداء وعدم تكرار وقوع الأخطاء.

2.1.2.2. أهمية وأهداف المساءلة

تبرز أهمية المساءلة كأحد الأركان الأساسية في مفهوم أو أسلوب الحكم الجديد وهو ما عرف بالعقد الاجتماعي الممثل بشراكة ثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والهادف؛ لتحقيق استغلال أفضل لقدرات المجتمع فتشكل المساءلة أداة لضمان ما يسمى بديمقراطية الإدارة العامة. يرى الجوابرة (2012) أن المساءلة تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية حيث يؤدي رسوخ الشفافية في أعمال المؤسسة إلى تدعيم المساءلة وبدون المساءلة لا قيمة للشفافية في العمل ويرتبط مفهوم المساءلة بمفهوم التمكين بأن كليهما يسعى لإيجاد مؤسسات إدارية قادرة على الحفاظ على شرعية تخصيص موارد المجتمع ومصادره وتوظيفها بشكل أفضل.

أما دويري (2002م، ص 95) فقد أكد أن أهمية المساءلة تكمن في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات والمؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء، وتحقيق الانصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة.

وفي هذا الصدد أشار أخوارشيدة (2006م، ص 65) إلى مجموعة من النقاط التي تعكس أهمية المساءلة وهي:

- 1- المساءلة تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين.
- 2- المساءلة وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين الشركاء لأطراف في العقد الاجتماعي.
- 3- المساءلة مدخلاً؛ لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد.
- 4- المساءلة آلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجه وتحقيق الفعالية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة.

أما البكري (2016) فيرى أنه حتى يقوم كل فرد بالمهام المناطة به على أكمل وجه، لابد من المساءلة، فإذا شعر الفرد أن هناك مساءلة على عمله ترتبط بها حوافز أدبية أو مادية إلى جانب تطبيق مبدأ عقوبات أو حرمان من الراتب، فهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الطاقة للعمل والابتعاد قدر الإمكان عن التقصير والإهمال، ويزيد من شعوره بالطمأنينة، ويرفع من الروح المعنوية لديه، ويُشعره بالعدالة، مما يزيد من استجابته للعمل الرقابي والمتابعة، ويقلل من الهدر ويوفر الطاقات والإمكانات والموارد.

وبذلك يتضح أهمية المساءلة بالنسبة للمؤسسة حيث تعمل كوسيلة وآلية تقوم بتفعيلها بشكل مستمر؛ لتكون مرجع في حال حدوث إخفاقات مما يدعم تعزيز قيم ومبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة وتحسين جودة الأداء.

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية المساءلة تكمن في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية (بيتر اكيون، 2000 كما ورد في البكري، 2016 ص 15)

- 1- وسيلة رقابية لضبط الأداء، من أجل منع سوء استخدام السلطة.
- 2- ضمان حسن إدارة المديرين في ممارسة السلطة بعيداً عن الترهل والفساد الإداري.
- 3- التحسن المستمر: يتم ذلك من خلال التشخيص لنقاط القوة واستغلالها، ونقاط الضعف وأساليب القصور وعلاجها وایضاح كيفية العمل وتقديم أسباب موضوعية، ويتم ذلك من خلال مشاركة إيجابية بين السائل والمساءل.

أما الطويل (2006) فقد أشار إلى أن أهداف المساءلة ليست محصورة فقط بالمنتج وتقليل الإهدار باستخدام مدخلات النظام ومكوناته، بل هي معنية -أيضاً- بمدى فاعلية الطرق والأساليب والوسائل المستخدمة في انجاز ذلك. حيث حددت مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها وهي:

1. تصحيح الأخطاء ومعالجتها والحد من تمادي الأخطاء واستئصالها.
2. الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء في بُعديه الكمي والكيفي.
3. التخلص من المحسوبية وسيادة مبدأ الشفافية.
4. اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص وقواعد الجدارة والاستحقاق.
5. التركيز على أهمية على أهمية المدخلات والممارسات للارتقاء بجودة المخرجات.

3.1.2.2. مبادئ ومتطلبات المساءلة

أشار السبيعي (2010) في دراسته إلى مجموعة من المبادئ اللازمة للمساءلة ومنها:

- 1- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: وتعني أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
- 2- المباشرة في تطبيق الجزاء: وتتطلب إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة وبين الجزاء، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب في الحال دون الدراسة والتحقيق في المخالفة وأسبابها.
- 3- عدالة تطبيق الجزاء: وذلك بوجود قناعة العاملين بعدالة تطبيق الجزاء حتى يتقبلوها من دون تذمر، وأن تكون الجزاءات متوقعة أي يجب أن يكون هناك تحذير واضح محدد بنوع المخالفات ونوع الجزاء لمن يرتكبها.
- 4- المساواة والتجانس في نوع العقوبة: وتتطلب وجوب أن يفهم العامل أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف، لكن ترتبط بنوع المخالفة، وأن من يرتكب المخالفة نفسها توقع عليه العقوبة نفسها أسوة بغيره دون تحيز.
- 5- التدرج في شدة العقوبة: وتعني وجوب وجود نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها

وفي هذا الصدد أيضاً أشارت Worrall (2014) أن متطلبات نظام المساءلة يستوجب توافر أهداف محددة، ومعايير واضحة، وتحديد الإجراءات بخطوات تتصف بالواقعية، ووضع إطار زمني لأي مساءلة، وتطوير مستمر، وتعزيز التقدم.

وبالتالي فإن المساءلة تعمل على تحقيق الغايات التالية (عبد الستار، 2009).

- تقوية قيم المساءلة التي تولي اهتماماً خاصاً بالنتائج.
 - ضبط عمليات التخطيط والمتابعة المستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة.
 - توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والنتائج.
 - تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسئوليات.
 - تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير.
 - تنمية قدرات العاملين وخصوصاً في مجال التقويم الذاتي.
- وحول ما سبق فإن المساءلة تتطلب وجوب تطبيق معايير وآليات مصممة بعناية نحو أهداف محددة إلى جانب توافر نظام للحوافز بالإضافة إلى العقوبات التي تُشكل رادعاً لكل مخالف أو متجاوز للحدود والضوابط التي تعمل في حدودها المؤسسة.

4.1.2.2. معوقات تطبيق المساءلة

يعتبر نظام المساءلة كغيره من أنظمة الإدارة والرقابة التي لا تخلو من بعض المشكلات التي تحد من تطبيقه بالشكل المطلوب وتحقيق الأهداف المرجوة منه ومن أهم هذه المشكلات (البكري، 2016)

1- غموض مفهوم المساءلة وخلطه بمفهوم المسؤولية والمحاسبة والرقابة وهذا ينعكس على كيفية تطبيقها.

2- عدم توافر مناخ مناسب؛ لتنفيذ المساءلة كبيئة تنظيمية داعمة وحرية للمساءلين عن أدائهم يعتبر معوقاً حقيقياً.

3- غياب البيئة القانونية وعدم توافر تشريعات واضحة.

هذا وينظر البعض إلى معوقات تطبيق المساءلة من عدة زوايا وتتمثل في التالي (الدويري 2002، ص101).

أولاً: معوقات تتعلق بالجهاز الإداري:

1- السطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، حيث يلتزم الإداريون بما يُملى عليهم من رؤسائهم ويكون التفويض في أدنى مستوياته مما يضعف قدرة الرئيس على مساءلة المرؤوس، مما يشكل تحدياً كون المساءلة عملية تشمل جميع الجوانب الإدارية.

2- ضعف التخطيط الشامل: الذي بدوره يتسبب في إضعاف وإهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، حيث يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة أو حدوث الازدواجية في النشاطات مما يضعف خطوط المساءلة.

3- صعوبة تفعيل الرقابة والاشراف الإداري: بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته حيث كل قطاع يحتاج إلى نظام مساءلة مختلفة تبعاً لاختلاف طبيعة عمله.

4- تعقد اللوائح والإجراءات: وتزايد الشكوى من الروتين في انجاز المعاملات وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري.

5- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة أو الرقابة بالإضافة إلى عدم استقلالية هذه الدوائر واخضاعها للإدارة العامة مما يوفر وسائل كثيرة للتأثير على عملها.

6- كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات وأحياناً كثرة إعادة الهيكلة والتي تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة منتظمة ومتصلة.

ثانياً: معوقات اجتماعية ثقافية وتتمثل هذه المعوقات في الآتي:

1. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية في العمل.
2. ضعف التدريب، خاصة عدم احتواء برامج التدريب على نشاطات تحقق تعميم ثقافة المساءلة.
3. ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد والعاملين في الإدارة وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي التي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد.
4. انتشار الفساد الذي يصبح جزء من المعوقات التي تحول دون تفعيل مفهوم المساءلة.

2.2.2. الرقابة والمتابعة (المفهوم والأهداف)

تدخل الرقابة والمتابعة في كافة مجالات النشاط الإنساني وهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية إدارية ذاتية مستمر ينبغي القيام بها من حيث اعتبارها نظاماً لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف السابق تحديدها في الخطط، وتُعد الرقابة والمتابعة ركناً مهماً من أركان الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه.

وتعتبر وظيفة أساسية لسائر العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ وذلك؛ كونها تهتم بضرورة سير العمل في هذه المجالات طبقاً للأنظمة أو اللوائح أو الخطط التي وضعت لها، فالرقابة تكشف الأخطاء من أجل تصحيحها وتطويرها فضلاً عن المحاسبة عليها حتى لا تتكرر، ولقد ازدادت أهمية نظام الرقابة الداخلية مع التطور والتقدم الذي طرأ على مفهومها نتيجة لكبر حجم المنشآت وتعقد عملياتها، وينبغي أن تهتم كافة المنشآت بالرقابة والمتابعة لكونهم نظاماً يضبط الأداء ويضمن تحقيق الأهداف المرسومة، ويتكون نظام الرقابة والمتابعة من مجموعة الإجراءات والوسائل التي تحدث بشكل مستمر خلال عمليات المنشأة وتتبنها الإدارة في وضع الخطة التنظيمية؛ لغرض حماية الموجودات، وضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية (المدهون، 2014: ص64)

فالرقابة تشمل مراجعة وضبط وتقييم الأهداف والخطط والسياسات والنظم والإجراءات والأساليب المطبقة بالمنشأة؛ بهدف حماية الموجودات وتحقيق الدقة في البيانات والمعلومات والاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. (عرفها عواد، 2012)

أما الكفراوي (1998) فيرى أنها هي الاشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة، وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة للأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد يتم استفادها طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، وللتأكد من مدى تحقيق المشروع لأهدافه، وتحسين معدلات الأداء لكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً.

ويري شاهين (2007) أنها النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقق من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له، وذلك باستخدام المعايير الرقابية التي تقيم الإنجاز؛ لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط وإنما تقتضي أيضاً وضع الحلول المناسبة.

هذا وتستمد الرقابة أهميتها بأنها أصبحت متطلب قانوني لبعض الدول، فقد شهدت الألفية الثالثة اهتماماً متزايداً بالرقابة الداخلية من قبل الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة خاصة بعد الازمات المالية والانهيارات التي تعرضت لها الشركات أذ تبع هذه الانهيارات والأزمات طرح العديد من التساؤلات من جانب المستفيدين حول دور الرقابة في الحد من هذه الانهيارات، الأمر الذي دفع بالعديد من الشركات إلى إنشاء إدارات مستقلة للرقابة الداخلية مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المطلوبة. (عمار، 2015)

أنواع الرقابة

هناك العديد من أنواع وأقسام الرقابة التي تطبقها المؤسسات؛ لضبط ومراقبة وتطوير الأداء من أجل تحسين الممارسات والعمليات داخل المؤسسة ومن هذه الأنواع:

أولاً: الرقابة من حيث الزمن، (توقع حدوثها).

1- الرقابة قبل التنفيذ (الرقابة الوقائية) وتسمى أحياناً الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بتنفيذ الأعمال، تعمل على تجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية أيضاً.

2- الرقابة أثناء التنفيذ (الرقابة المتزامنة): يقصد بها مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، تعمل على قياس الأداء الحالي وتقارنه مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها والعمل على تصحيحها فوراً.

3- الرقابة بعد التنفيذ (الرقابة اللاحقة): وتسمى أيضاً الرقابة التاريخية وتركز على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعة.

ثانياً: الرقابة من حيث المصدر:

1- الرقابة الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم.

2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، مثل شركات التدقيق الخارجي وديوان الرقابة العام أو البنك المركزي يراقب على البنوك.

ثالثاً: الرقابة من حيث تنظيمها:

1- رقابة مفاجئة: وهي التي تتم بصورة مفاجئة ودون سابق انذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

2- رقابة دورية: وهي التي تنفذ حسب جدول زمني منتظم، يتم تحديده بشكل دوري.

3- رقابة مستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

رابعاً: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

- 1- الرقابة على مستوى الفرد: وهو عبارة عن تقييم أداء الافراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك من خلال مقارنة الأداء بمعايير خاصة.
- 2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة أو قسم لمعرفة مدى كفاءة أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 3- الرقابة على مستوى المنظمة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية. (شاهين، 2007، النميان، 2003، عباس، 2014 كما ورد في عمار، 2015 ص 48-50)

أما نظام المتابعة فهو عبارة عن عملية إدارية داخلية تشمل متابعة مستمرة للمدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف وصياغة مقترح عملي للإجراءات وأخذ ما يلزم من خطوات للتوصل الى النتائج المطلوبة فهو يشتمل على مجموعة من المبادئ أهمها (UNESCO, 2007: 81).

- أن عملية المتابعة تعتبر جزء من الإدارة وليس جزءاً مضاف إليها من الخارج.
- عملية المتابعة متكررة وتطبق بشكل مستمر في المؤسسة.
- لا تتوقف عملية المتابعة عند صياغة المقترحات ولكن تشمل اتخاذ القرارات لمعالجة المشاكل من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

وترى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأن مفهوم المتابعة عبارة عن عملية مستمرة تستخدم لجمع البيانات عن مؤشرات محددة بهدف تزويد الإدارة بالتطور المستمر عن الإنجاز في الأداء وتحقيق الأهداف (OECD, 2002)

ولكي تحقق الرقابة والمتابعة الأهداف التي تسعى إليها يتعين أن تتضمن مجموعة من العمليات أهمها: (الصباح، 1997، كلاب 2006، الغماري، 2009 كما رود في النعيزي 2015 ص 14)

1. التأكد من صحة ودقة وسلامة البيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية.
2. التأكد من أن الاعمال تسير ضمن الأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات.
3. استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
4. التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية، حتى يتمشى الأداء مع الخطط الموضوعية.

5. العمل على تحقيق الوفرة المادي في تكاليف عمليات التنفيذ والحد من الاسراف والصرف غير المبرر، والعمل على مطابقة المسائل المالية مع حدود القواعد المقررة.
6. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على معرفة بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة.
7. تشجيع العاملين من الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.

وفي ضوء ما سبق يتبين وجود علاقة وثيقة بين المساءلة ببعدها الرقابة والمتابعة وأداء إدارات المشتريات فالرقابة والمساءلة ركيزتان أساسيتان لتحسين مستوى الأداء في المؤسسات بشكل عام فالرقابة على الأداء لا يمكن أن تأتي إلا من خلال أنظمة ومعايير ومبادئ وهذا يعزز من الشفافية على أداء إدارات المشتريات خاصة فيما يتعلق بفحص وتدقيق عملية الشراء وفق آليات رقابة ومتابعة ومحاسبة داخلية مصممة لتأكيد فاعلية وجدوى ونزاهة استخدام الموارد.

لذلك تتطلب المساءلة أن يجيب المسؤول بوضوح عن كيفية التصرف واستخدام الصلاحيات التي وضعت تحت تصرفه، والوقوف على التجاوزات والأخطاء التي ممكن أن تحدث بقصد أو بدونه أثناء تنفيذ طرق الشراء، وبالتالي تعمل في حال تفعيلها على الحفاظ على موارد المؤسسات واستغلالها الاستغلال الأمثل؛ لأن الموظف سيكون عرضة للخضوع للمساءلة إذا لم يقم ببذل العناية المهنية الواجبة في تطبيق السياسات واتباع الإجراءات المثلى.

حيث تعمل الرقابة والمتابعة على استكمال الدور الذي تقوم به المساءلة من خلال الاكتشاف المبكر للأخطاء الداخلية والتجاوزات التي تحصل أثناء تنفيذ موظفي الشراء لمهامهم ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات بالممارسات والطرق والأساليب الفضلى؛ لتجاوز هذه الأخطاء وبالتالي تحد من فرص تجاوز الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل الإدارة العليا وبالتالي العمل على تحسين الأداء وزيادة فعاليته والذي سينعكس بالإيجاب على الشفافية والنزاهة في أداء إدارات المشتريات في المؤسسات.

المبحث الثالث:

1.3.2. الأداء الوظيفي لإدارات المشتريات

مقدمة:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، لذلك فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الإهتمام بهذا العنصر، والعمل على تحسين معارفه وقدراته (الجوابرة، 2012).

ومما لا شك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين لرفع كفاءتهم، وتحسين مستوى أدائهم (العجلة 2009)

1.1.3.2. مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2002).

أما العوامل (2004) فقد عرف الأداء بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المُعبّرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بحرص.

هذا ويتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل التي يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما الآخر يخرج عن سيطرته. (الربيق، 2004)

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام محددة تتفق مع سياسات وإجراءات وظروف المؤسسة لأن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها: (درة والصباغ، 2008: 304-305).

1- كفاية الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً.

- 2- **متطلبات الوظيفة:** عبارة عن المهام أو المسؤوليات والأدوار التي يتطلبها عمل أو وظيفة معينة.
- 3- **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية تؤثر في الأداء الفعال للموظف مثل أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي، وعوامل خارجية مثل العوامل الاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

وفي هذا الصدد أيضاً يذكر بأن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر على الأداء الوظيفي أهمها: (درة والصباغ، 2008)

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية داخل المؤسسة أهمها:

- صراع بين الموظف ورئيسه وزملائه.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.
- الإشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ثانياً: عوامل بيئية خارجية منها:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية وسياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف مثل (نقص في رغبته ودافعيته، ضعف في شخصيته أو قدراته العقلية، تغيب مستمر عن العمل، مشكلات عائلية).

2.1.3.2 تقييم الأداء الوظيفي والمراحل التي يمر بها:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية هامة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة (الهيتمي: 2003) كذلك يعتبر تقييم الأداء وسيلة للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من جهة، ودقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من جهة أخرى.

وذكر الحجار (2003) بأن تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.

ويرى أبو ماضي (2007) بأن عملية تقييم أداء العاملين عبارة عن قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

وبذلك يتضح أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة حيث يعمل على تحقيق العديد من المزايا والفوائد والتي تعود بالنفع على المؤسسة في المستقبل ومنها:

1- **دعم القرارات الإدارية:** فهي توفر قاعدة من المعلومات عن أداء العاملين تساعد في اتخاذ قرارات موضوعية بخصوص إدارة الافراد، وعلى أساسها يمكن التقرير في حالات الفصل والترقية والنقل والمكافآت.

2- **توثيق أداء وإنتاج العاملين:** توفر سجلات تقييم الأداء توثيقاً للمعلومات عن أداء العاملين يمكن الاعتماد عليها في حالة النزاعات العمالية واقناع العاملين بعدالة القرارات المتخذة بحقهم أو بحق زملائهم وبذلك يمكن تخفيف الاستياء والشكاوى.

3- **تزويد العاملين بالمعلومات عن مستوى أدائهم:** تساعد العمال على معرفة مدى فاعلية أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف القسم والمؤسسة، وإذا ما كان بحاجة إلى تدريب أم لا وماهي فرص الترقية والتقدم أو تحسين الراتب، كما تساعد العامل على تعديل سلوكه وتحسين أدائه.

4- **إبراز أهمية العامل:** تعتبر عملية تقييم الأداء مؤشراً على اهتمام المؤسسة بالعمل الذي يقوم به العامل من ناحية والاهتمام بالعامل نفسه من جهة ثانية، وهذا يشعر العامل بقيمته وأهميته بالنسبة للمؤسسة وأنه يساهم في تحقيق أهدافها الأمر الذي ينعكس على أداء ورضى العامل.

5- **تدريب وتطوير العاملين:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وبالتالي تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتحسين مهاراتهم وأدائهم مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة. (السبيعي، 2010، طبش، 2008، الحسائي، 2010 كما ورد في الفالوجي، 2014 ص45).

أما بالنسبة للمراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء الوظيفي فهي كالآتي: (الشريف، 2013 ص37)

1- **وضع توقعات الأداء:** حيث يتم الاتفاق فيها بين العاملين والمنظمة على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- 2- **مراجعة مراقبة الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
- 3- **تقويم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- 4- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله؛ لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير.
- 5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي كثيرة ومتنوعة ويتم تحديدها حسب نظام المؤسسة مثل المكافآت والترقية والنقل والتدريب.
- 6- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل هذه المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يحملها الفرد العامل. (الهيبي، 2003 كما ورد في الشريف 2013 ص 36-37)

وفي ضوء ما سبق تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأبعاد الخاصة بتنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية وتمكينهم من القيام بالأعمال المختلفة على الوجه الأمثل، ولهذه العملية أهمية كبرى نظراً لكون نتائجها تعود على المؤسسة بالفوائد والمزايا منها، تقييم مستوى الموظفين ومدى فعاليتهم، تحقيق العدل بين الموظفين، التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، اعطاء فرصة لتصحيح الأخطاء وتجنب حدوثها ورفع الروح المعنوية للموظفين.

2.3.2. دور ومهام إدارة المشتريات في المؤسسات

تعتبر وظيفة الشراء من أهم وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعتها، حيث ترتبط الأهداف الخاصة لإدارة المشتريات بالأهداف الأساسية والعامّة للمنشآت خاصة وأن لها تأثيراً مباشراً على الجوانب المالية للمنظمات ومركزها المالي والتنافسي ومستويات الربحية والسيولة، بجانب تأثيرها الملموس على استمرارية وتكرار دورة أعمال المنظمات.

وإذا كانت الأهداف الإدارية الأكثر شيوعاً ووضوحاً لمنظمات الأعمال تتمثل في هدفي الاستمرارية والربحية فيمكن القول أن تحقيق هذين الهدفين يتطلبان بالضرورة تنفيذ جميع الأهداف الفرعية المتعلقة بكل قسم أو إدارة بالمنظمة، وتستطيع إدارة المشتريات تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والإنتاجية التشغيلية من خلال الكفاءة والفعالية التي تؤدي بها وظيفة الشراء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية في ظل بيئة شرائية تتميز بالمنافسة الشرسة. (خالد ومذكور، 2017).

كما يشكل الشراء أهمية نظراً لامتداداته الواسعة، فهو من ناحية أولى يرتبط بإدارة واستخدام المال العام، وبميزانيات كبيرة تصل إلى ملايين الدولارات، ومن ناحية ثانية يمس كل المواطنين بشكل مباشر، ويرتبط بحياتهم اليومية وأحوالهم المعيشية، كما من ناحية ثالثة يتعلق بقطاعات عديدة من العاملين، كالمقاولين والموردين ورجال الأعمال. (أمان، 2016).

ولعل من أهم العوامل التي عكست أهمية الشراء وبلورتها على أنها وظيفة رئيسية وهامة وقادرة على التأثير في بقية السياسات وعلى نتائج الأعمال هو ذلك التطور الكبير في تفكير المسؤولين عن رسم السياسات وتنظيم المهام في المشروعات والأجهزة الحكومية على حد سواء.

إن الندرة النسبية في بعض المواد نتيجة زيادة الطلب عليها بدرجة كبيرة أو نتيجة قلة الإنتاج إلى جانب أن المشروعات تنفق حوالي نصف إيراداتها أو ما يزيد على المواد الداخلة في صناعتها كل ذلك ركز الأضواء على وظيفة الشراء بهدف الوصول إلى تخفيف نفقات الإنتاج الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى تخفيض النفقات الكلية للمشروعات ويزيد قدرتها على المنافسة (سليم، 2008).

1.2.3.2 مفهوم وأهداف نظام الشراء

هي مجموعة من الأنشطة التخطيطية التنظيمية الرقابية المتعلقة بتدبير احتياجات المنظمة من مواد ومهمات على أن يتم توفيرها بأساسيات خمسة وهي (كمية، جودة، سعر، وقت، مصدر توريد مناسب) بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمنظمة واستمرارها

آخذين في الاعتبار الظروف والمتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وأدنى تكلفة (خالد ومدكور، 2017).

وبالتالي فهو هو نظام فرعي من النظام الكلي يقوم فيه أفراد المشتريات باكتساب السلع والخدمات والعمل لصالح الإدارات الأخرى حسب المواصفات والكميات المطلوبة وفي الوقت المطلوب وبالسعر العادل وذلك من خلال توفيره من طرف ثالث تنطبق عليه الشروط المطلوبة. كما أن هذا النظام تحكمه نظم ولوائح وسياسات مالية واقتصادية وتشريعية وغيرها داخل وخارج الدائرة، ومنوطة به أهداف أهمها ضمان استمرارية التدفق السلعي والخدمي، وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن حيث يوجد هذا النظام. (عقيلي وآخرون، 2008)

إن القائم بالشراء هو ممثل لمنظمتهم، ولذا تُمنح له السلطة من الإدارة أو من الجهة المالكة للمنظمة، القيام بجميع عمليات الشراء لذلك يمتلك سلطة قانونية والتزام تجاه أموال المنظمة، وفي نفس الوقت هناك حدود مالية لكل عملية شرائية يفوض فيها القائم بالشراء، وهذه الحدود المالية تختلف في شكلها وحجمها، وكذلك يتم منحه سلطة قانونية؛ لتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية وهذه السلطة يصاحبها مسؤولية محددة من الإدارة.

وفيما يتعلق بأهداف نظام الشراء فهو يتمثل في الإطار العام للمهام والأعمال اللازم تحقيقها وتتخذ أيضاً كأساس لتقييم نتائج أعمال إدارات الشراء حيث يوجد مجموعة من الأهداف تعمل إدارة المشتريات على تحقيقها منها: (خالد ومدكور، 2017).

- 1) المحافظة على الإمداد بالمواد والمهمات والمستلزمات بأقل التكاليف بما يتناسب مع مستوى الجودة المطلوبة.
- 2) المحافظة على معايير الجودة للمواد والاحتياجات المطلوبة ومراعاة تجانسها وذلك بضمان مناسبتها للمشاريع.
- 3) تقديم أفكار ومنتجات ومصادر جديدة يترتب على إستخدامها تحقيق عدد من المزايا النسبية والتفضيلية والمنافع للمؤسسة.
- 4) تحقيق المتابعة والرقابة على سياسات وإجراءات الشراء؛ بهدف تطويرها لتحقيق فاعلية الشراء بأقل وقت وجهد وتكلفة والتخلص من التكرار والروتين.

ولتحقيق أهداف الشراء المذكورة سابقاً يوجد مجموعة من المبادئ التي تعمل وفقها إدارة المشتريات وتسعى جاهدة لتحقيقها ومنها: (سليم، 2008).

- تحقيق الجودة المناسبة: وهي تعبر عن مواصفات وخصائص وشروط يعبر عنها عادة بالنوع أو الدرجة والتصنيف (ويقصد بها ذلك المستوى الذي يمكن الحصول عليه بأقل تكلفة).
 - توفير الكمية المطلوبة: إن الكمية المراد شراؤها يتم تحديدها بعد دراسة العديد من العوامل مثل (حجم الاحتياجات المحتملة، طبيعة هذه الاحتياجات، الاعتمادات المالية المخصصة، ظروف السوق، الخبرات السابقة).
 - الالتزام بالوقت الملائم: هو الوقت الذي يتم فيه الشراء بطريقة محسوبة تؤدي إلى الحصول على الاحتياجات وتوفيرها في الوقت المطلوب بأقل تكلفة ممكنة وبكميات مناسبة وبالجودة المطلوبة.
 - السعر المناسب للشراء: يلقي موضوع السعر أهمية كبيرة لدرجة أن الإدارة العليا تنظر إلى عملية الحصول على أنسب الأسعار بأنها الجانب الأساسي في تقييم وظيفة الشراء نفسها.
- لكن هل يعني ذلك النظر إلى سعر الشراء بعيداً أو بمعزل عن بقية العناصر الأخرى المؤثرة في كفاءة المشتريات مثل الجودة والوقت والكمية، بالطبع لا يمكن النظر إلى السعر بعيداً عن بقية العناصر الأخرى، لأن السعر لا يعتبر مناسباً إلا إذا ارتبط بمستوى معين من الجودة في حدود كمية معينة من السلع المراد شراؤها ومن مصدر توريد قادر على الوفاء بالالتزامات، وفي حدود فترة توريد معينة وظروف اقتصادية وتسويقية معينة.

2.2.3.2. العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في بيئة المشتريات.

أولاً: العوامل الداخلية

- الإدارة العليا: وهي نظرة الإدارة العليا لوظيفة الشراء وتقهمها لدورها وأهميتها ودعمها لها.
- الهيكل التنظيمي: مستوى التفويض الممنوح لإدارة المشتريات واللازم بحيث تتمكن من البحث عن أفضل الخيارات والبدائل، مما يعني أن إدارة المشتريات كلما وجدت مكانة تنظيمية متقدمة كلما تمكنت من القيام بدورها على أحسن وجه.
- السياسات المالية: يقصد بها السقوف المالية التي تتعلق بالشراء وأساليب الدفع ففترات السداد الطويلة لا ترضي الموردين، كما أن المؤسسة ذات الوضع المالي الضعيف لا تكون جاذبة للموردين.
- النظم واللوائح والقوانين: هناك لوائح ونظم داعمة وضعت؛ لتسهيل وتبسط العلاقة بين إدارة المشتريات والادارات الأخرى.
- الثقافة التنظيمية: ويقصد بها القيم السائدة في المؤسسة والتي تشكل إدراك الافراد لأنفسهم ودائرتهم وأثر هذا الإدراك على سلوكهم وتعاملهم مع الآخرين وخاصة الموردين.

- التعليم والتدريب: يمكن القول بأن معظم القصور في أداء المشتريات تعود أسبابه إلى فقدان التدريب والتعليم للعاملين في هذه الإدارات.

ثانياً: العوامل الخارجية

يقصد بها تلك المؤثرات والمتغيرات التي تكون خارج سيطرة الدائرة والتي يجب التكيف معها أكثر من محاولة السيطرة عليها وتمثل في:

- **العوامل الاقتصادية:** ترمي بظلالها على نظم الشراء من خلال تأثيرها على سوق الموردين من حيث العرض والطلب، ومن حيث الركود والازدهار؛ فالشراء في الاقتصاديات المتقدمة أكثر تنظيماً وسهولة وأقل تكلفة مقارنة من الشراء بالأسواق النامية.

- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** يقصد بها القيم الدينية والأخلاقية والعادات والتقاليد التي تشكل سلوك الافراد؛ فتؤثر مستوى هذه العوامل سلباً وإيجاباً على نظم وآليات الشراء فمجتمع تنتشر فيه الرشوة والمحاباة والأساليب الفاسدة يجب أن يتم التأكيد على القيم والمبادئ والأخلاقيات بشكل كبير.

- **العوامل السياسية والتشريعية:** يقصد بها السياسات الحكومية والتشريعات التي تحكم الاستيراد، التصدير الضرائب، الجمارك.

- **العوامل التقنية:** إن التطور التقني يؤدي إلى توفر البدائل وانخفاض أسعار السلع. (مقبل، 2017 ص 29-34).

3.2.3.2. أنواع وطرق وأساليب الشراء .

تتنوع أساليب وطرق الشراء تبعاً لقيمة المواد أو الخدمات المراد شراؤها حسب سياسة كل مؤسسة وتتنحصر في الأساليب والطرق التالية: (سليم، 2008)

أولاً: المناقصة (العطاء).

يشير مصطلح المناقصة في الشراء إلى أنها دعوة عامة للشركات من خلال الإعلان في الصحف الرسمية لتقديم عروضهم الفنية والمالية للسلع والخدمات المراد شراؤها أي يتنافس الموردون بينهم لتقديم أفضل عرض للمؤسسة من حيث الجودة والتكلفة والخدمات المصاحبة ووقت ومكان التسليم، وبعدها يتم تقييم تلك العروض بصورة نزيهة وعادلة ليس فيها محاباة أو تحيز لمورد بعينه ثم يتم اختيار العرض الأفضل وفق معايير محددة مسبقاً.

ثانياً: الممارسة (استدراج عروض اسعار).

يشير مصطلح الممارسة (استدراج عروض الأسعار) في الشراء إلى الاتصال على عدد من الموردين أو المقاولين وبعدها ثلاث موردين؛ لتقديم عروضهم الفنية والمالية للسلع والخدمات المراد شراؤها أي يتنافس الموردون بينهم لتقديم أفضل عرض للمؤسسة من حيث الجودة والتكلفة والخدمات المصاحبة ووقت ومكان التسليم، وبعدها يتم تقييم تلك العروض ثم يتم اختيار العرض الأفضل وفق معايير محددة مسبقاً.

تختلف المناقصة (العطاء) عن الممارسة (عروض الأسعار) أن الأولى يتم الإعلان عنها في الصحف المحلية وهي مفتوحة للجميع بعكس الأخرى تتم بدون اعلان في الصحف وغير مفتوحة للجميع فهي محددة لعدد محدد من المشاركين.

ثالثاً: الشراء المباشر.

هي طريقة من طرق الشراء ذات طبيعة اضطرارية، بمعنى أنه يلجأ إليها في حالات الضرورة، التي قد تواجهها الإدارة فلا تسعفها فيها أي طريقة أخرى وتتمثل حالات الضرورة في التالي:

- عندما لا تتوافر المواد إلا عند عدد محدود جداً من الموردين.
- مقتضيات الأمن والتي تفرض نوعاً من السرية التامة على الأعمال والمواد المراد شراؤها.
- عند شراء مواد ذات طبيعة تكميلية لأجهزة ومعدات موجودة مسبقاً وبالتالي تكون متوفرة فقط عند وكيل وحيد.
- في حالات الكوارث والطوارئ التي لا تسمح الظروف فيها بتفعيل نظام المناقصة أو الممارسة.
- إذا كانت قيمة البنود المراد شراؤها ضئيل جداً.
- بعض الاعمال الأدبية والفنية التي يمتاز بها عدد محدد من الأفراد.

وبناء على ما سبق تعتبر المناقصة (العطاء) من أكثر طرق المشتريات شفافية ونزاهة وهي الأفضل في الاستخدام لأنها تتمتع بصفة العلانية حيث يتم الإعلان عنها في الصحف الرسمية كما أنها تساعد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال الوصول الي أكبر عدد ممكن من المشاركين حيث تفتح المجال أمام جميع الشركات والموردين والمقاولين للمشاركة في تقديم عروض أسعار للبنود أو المواد المراد شراؤها بعكس طرق المشتريات الأخرى التي تتمتع بنوع من السرية وعدم العلانية وتستخدم إجراءات أقل من العطاء ولا تسمح لجميع الشركات من المشاركة لأنها مقتصرة على عدد محدد من المشاركين

المبحث الرابع:

4.2. المؤسسات الدولية الخصائص والمعوقات

تمهيد: -

ظهر الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، حيث أصبحت عبارة "منظمات المجتمع المدني" لفظاً جارياً على السنة رواد الحركات الاجتماعية والديمقراطية في العديد من دول العالم، وبخاصة النامية منها، وذلك لعدة أسباب منها: زيادة الوعي بحقوق الإنسان ورغبة المجتمع بالحصول على مزيد من الحقوق؛ لممارسة نوع الرقابة على الحكومات ولتأكيد حق الأفراد في المشاركة في إدارة المجتمع. (شهاب، 2013: ص11)

إن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في مجتمعنا الفلسطيني، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمؤسسات الدولية ودورها الملحوظ في التطوير والتنمية المجتمعية والاقتصادية حتى أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية أحياناً، ومكافحة الفقر والجوع وكفالة الأسر الفقيرة والمهمشة، وغيرها حيث تملك هذه المؤسسات الكثير من التجارب وخاصة في مناطق متعددة ومختلفة من العالم، ناهيك عن كون عدد كبير منها تعتبر مؤسسات مانحة وممول رئيسي لكثير من المؤسسات الأهلية المحلية، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات الدولية غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة اشتملت مجالات الحياة المدنية مثل (التنمية، التعليم، الصحة، الإعلام، حقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثية أخرى) (زيادة، 2012: 61)

1.4.2. تعريف المنظمات الدولية:

هي التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً دون الحصول على أي مقابل. (الشاعر، 2015).

وذكر أبوحماد (2011، 72) بأن المؤسسات الدولية هي نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية، وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها يعمل على مستويات وطنية، أو إقليمية أو دولية عالمية.

أما حبيب (2014، ص87) فعرّفها على أنها اتحاد أو جمعية، أو مؤسسة أو صندوق خيري أو نظام مشترك ولا تعتبر بموجب القانون جزءاً من القطاع الحكومي، ولا تدار لأغراض تحقيق الربح وإنما لأغراض تنموية، اغاثية، خيرية سواء كانت صحية، أو ثقافية، أو علمية، حيث تعمل على دعم المجتمعات الفقيرة والمهمشة والمحتاجة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المؤسسات الدولية بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بالاتفاق فيما بينهم على تأسيس تجمع يأخذ الطابع المؤسسي له هيكل ورؤية ورسالة واضحة يسعى لتحقيق أهداف محددة تأخذ بُعد دولي أو إقليمي بحيث يتم تقديم خدماتها أو تمويلها لأكثر من منطقة أو فئة حسب التخصصات والإمكانات المتاحة.

2.4.2. أسباب نشأة وخصائص المنظمات الدولية:

تطورت المفاهيم الخاصة بالمنظمات الدولية وتطور معها أسباب النشأة ونمت بشكل أكبر للأسباب التالية: (معمر، 2011).

- 1- الاستجابة المتزايد الوعي والادراك بضرورة وأهمية بناء مجتمع مدني عالمي، في إطار متزايد من التعقيد بما يضمن تحقيق مفهوم المواطنة الدولية.
- 2- تنوع وتعدد المشكلات والتحديات العالمية على نحو يفوق الدول، أدى لظهور الحاجة إلى دور المنظمات غير الحكومية التي تتميز بالمرونة والكفاءة والبعد عن التوترات السياسية والتعقيدات الإدارية الروتينية بما يمكنها من تسريع التحرك الفعال في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث الإنسانية والطبيعية.
- 3- ظهور مجموعة من الازمات والتغيرات الثورية كانت بمثابة الدافع الرئيسي لانتشار المنظمات غير الحكومية وتنامي دورها في ظل انتشار أزمة دولة الرفاهية التي جسدت لشعبها قصور إمكانات الدولة وضعف نفوذها في توفير الرعاية والرفاهية لشعبها.

بالرغم من اختلاف وتنوع الأسباب التي أدت إلى نشوء المؤسسات الدولية إلا أن هذه المؤسسات تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات ومنها: (حبيب، 2014، ص 89).

- 1) توفر هذه المنظمات جهد كبير قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية.
- 2) تُعد المنظمات أكثر انطلاقة في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطوير العمل، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل من الإجراءات الإدارية الطويلة.

3) تعتبر تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.

4) تُعد المنظمات مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي.

5) لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويُسر أكثر من المؤسسات الحكومية.

6) أسلوب العمل في هذه المنظمات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية لتناسب متطلبات أي تغيير يحصل في المجتمع.

وفي ضوء ما سبق يوجد أيضاً أسباب أخرى أدت الي ظهور المؤسسات الدولية ومنها انهيار الاتحاد السوفيتي حيث بدأت مرحلة جديدة لها علاقة بقيادة المجتمع الدولي تهدف الي نشر الديمقراطية وتعزيز مفاهيم حقوق الانسان والقضاء على الفقر ومحو الامية كل ذلك ساهم بضرورة انتشار هذه المؤسسات في الدول الأكثر فقراً من أجل تعزيز هذه المفاهيم.

3.4.2. المعوقات التي تواجه المنظمات الدولية.

بالرغم من المرونة والسرعة والسهولة التي تتمتع بها المؤسسات الدولية الا أنه يوجد مجموعة من المعوقات والتحديات التي تعرقل عمل هذه المنظمات وتزيد من صعوبتها منها: -

1- **التمويل:** تعتبر من أهم المعوقات التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات، وتتأثر فرص الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات.

2- **الوضع السياسي:** إن نوعية المناخ السياسي وعدم استقراره، وحالة الإنقسام الفلسطيني، والاجندات السياسية للحكومات المتتالية وللممولين والداعمين، ومحدودية التنقل والحركة، تُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات في قطاع غزة وتحد من نشاطها واستقلاليتها في إتخاذ قراراتها وتضع قيوداً عليها وعلى إدارتها، سواءً من الداخل أو الخارج.

3- **ضعف أو نقص القدرات البشرية:** إن عدم قدرة المنظمة على توفير القدر الكافي والنوعي من الموارد البشرية يعرضها لتأخير أو فشل في نوعية الخدمات التي تقدمها أو في قدرتها على تحقيق أهدافها.

4- **ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:** يؤدي العمل المنفرد دون التنسيق المتبادل بين المنظمات وبخاصة العاملة في نفس القطاع أو نفس النطاق الجغرافي إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف من جودة العمل المؤسساتي، ولا يحقق الهدف العام المشترك.

5- **غياب الاستراتيجية الإنمائية:** إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات لتسيير عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية. (حماد، 2010 كما ورد في أبو الكاس 2015).

4.4.2. إحصائية المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية

وبالرجوع إلى فرع المنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية تم الحصول على البيانات التالية بخصوص المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| # | البيان | العدد |
|----|--|----------|
| 1. | عدد المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية | 95 مؤسسة |

5.2 الدراسات السابقة

1.5.2. الدراسات المحلية:

1.1.5.2. المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الشفافية والمساءلة).

1. دراسة (الصيرفي، 2017) بعنوان: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) في الجمعيات الخيرية والاستفادة من النتائج والتوصيات لمساعدة الجمعيات الخيرية في تطبيق مبادئ الحوكمة في عملها والتعرف على العقبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد أداتين للدراسة الأولى استبانة والأداة الثانية المقابلة الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود درجة عالية من الوعي لدى أعضاء الجمعية ولدى الطواقم التنفيذية حول أهمية الحوكمة في الجمعيات الخيرية وكذلك تطبيق نصوص القانون التي ترتبط مباشرة بتطبيق المساءلة والشفافية، بالإضافة إلى بروز مفهوم الشفافية والمساءلة كثقافة وقيم معنوية تطبق بشكل طوعي من قبل أعضاء الجمعيات.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة تعزيز حوكمة الجمعيات من خلال تطبيق باقي معايير الحوكمة، والعمل على إعداد دليل شامل لحوكمة الجمعيات الخيرية بطريقة مهنية وتطوير قدرات وإمكانيات الجمعيات في موضوع الشفافية والمساءلة مما يمكن الجمعيات من المطالبة بتطبيق المساءلة والشفافية في القطاع العام وفق القانون، بالإضافة إلى العمل على تعزيز فكرة احترام آراء الآخرين وتعزيز أيضاً العمل التطوعي ليصبح ثقافة عامة، وإيجاد دور واضح للعاملين في الجمعيات للمشاركة في عملية التخطيط وتقييم برامج ومشاريع الجمعية بالإضافة إلى إيجاد مساحة كافية لعملية الرقابة المحايدة في الجمعيات.

2. دراسة (النعيزي، 2015) مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة من العاملين في المستويات الإشرافية في ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك تأثير كبير لتطبيق الإطار القانوني والإفصاح عنه على مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بمبادئ الشفافية والمساءلة وأن هناك تأثير كبير لتطبيق معايير وعمليات ومنهجيات الرقابة التي تتسم بالموضوعية على مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بمبادئ الشفافية والمساءلة بالإضافة إلى عدم وجود تأثير لتطبيق معايير النزاهة والسلوك الجيد على أداء الموظفين والمستشارين.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة انضمام ديوان الرقابة المالية والإدارية إلى المنظمة الدولية (الانتوساي) خاصة بعد أن أصبحت فلسطين عضواً في منظمة اليونسكو وضرورة تحديث قانون الديوان بما يتلاءم مع القوانين الدولية وخاصة قانون (الانتوساي) بالإضافة إلى تشجيع الديوان لموظفيه على البحث العلمي في مجال معايير الرقابة الدولية وتحفيزهم على البحث والدراسة في هذا الخصوص.

3. دراسة (عمار، 2015) بعنوان الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي - قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في الجامعات الفلسطينية مع الاسترشاد بمكونات نموذج COSO للرقابة الداخلية بمكوناته الخمسة (بيئة الرقابة، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، الاتصال والمعلومات، والمتابعة) والتعرف على مقدار تطبيق هذا المعيار في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة كأداة للدراسة وزعت على العاملين بالوظائف الإدارية سواء أكان أكاديمي إداري أو إداري.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مكونات الرقابة الداخلية حسب معيار COSO متوافرة بنسبة متوسطة مما يدل على أن مكونات الرقابة الداخلية متوافرة بنسبة معقولة في الجامعات الفلسطينية بالإضافة إلى وجود علاقة طردية إحصائية بين مكونات الرقابة حسب نموذج COSO ومستوى الشفافية الإدارية كل على حدى وأن متغير المتابعة كان الأقوى تأثيراً بين مكونات الرقابة في الشفافية الإدارية تلاه تقييم المخاطر ثم بيئة الرقابة.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة نشر الوعي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؛ لتوضيح أسس بناء الشفافية وأبعادها لتمثل الداعم الفاعل لتنفيذ أهداف الرقابة الإدارية، بالإضافة إلى تحديث النظم والتعليمات الخاصة بالرقابة بشكل دوري وتطوير قانون التعليم العالي رقم (11) لسنة 1998 بشكل يعزز دور وزارة التربية والتعليم والعمل على انشاء المجلس الأعلى للجامعات بحيث يتم وضع السياسات العليا من قبل لجنة تتضمن كفاءات وخبرات.

4.دراسة (الحشاش، 2014) بعنوان: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استبانتيين كأداة للدراسة، موجهة إلى فئتين من العاملين في مديريات التربية والتعليم للوقوف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين جميع أبعاد الشفافية (الشفافية في القوانين والتشريعات، تقييم الأداء، المساءلة، اتخاذ القرارات، إجراءات العمل، نظم المعلومات) وأداء العاملين.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة مراعاة تعزيز الممارسات الإدارية السليمة التي تفضي إلى تحقيق مستويات أعلى من الشفافية للعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق تشريعات واضحة تلزم مديري التربية والتعليم على إنتهاج سياسات أكثر دقة وشفافية في كافة موضوعات المتعلقة في الجوانب الإدارية.

5.دراسة (الفالوجي، 2014) بعنوان: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية " جوال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى علاقتها بأداء الموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال في قطاع غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، موجهة إلى العاملين في شركة جوال من جميع المستويات الوظيفية (موظفاً إداري، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس وحدة، إداري أول، إداري) واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن متطلبات الشفافية الإدارية متوفرة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال في قطاع غزة بنسبة كبيرة تصل إلى 72.33% وتوصلت أيضاً لوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأداء الموظفين.

وكانت من أهم توصيات الدراسة العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في شركة جوال مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف، الإستمرار في تطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية لما لها من دور مهم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية ووضع آليات منهجية وموضوعية واضحة للمساءلة الإدارية ومساءلة الموظفين دون تمييز في حال وجود أخطاء إدارية، والعمل على تشجيع الموظفين على

المشاركة في رسم السياسات المستقبلية، واتخاذ القرارات مما يعزز من ولائهم وانتمائهم والذي بدوره يساعد على تحقيق الأهداف.

6.دراسة (أبو حبيب، 2014) بعنوان واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات العاملة في قطاع غزة (دراسة حالة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الاونروا بغزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الاونروا بغزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن (الاونروا) تطبق وتمارس الشفافية ومؤشراتها في أعمالها في ضوء معايير الشفافية الدولية وأن تقييم المبحوثين لمجال نمط القيادة والإدارة المتبع في (الاونروا) بأنه لا يتوافق مع معايير الشفافية الدولية بالإضافة إلى أن مجال تقييم الأداء ومدى توافق إجراءات (الاونروا) وتطبيقها مع معايير الشفافية الدولية كان بدرجة متوسطة كما توصلت أيضاً إلى أن واقع تطبيق وممارسة الشفافية في الاونروا يتم بشكل جيد وفعال نسبياً، وأن أنظمة الرقابة الإدارية المتبعة في (الاونروا) بشكل عام أنظمة فعالة نسبياً في إحكام الرقابة على أداء أنشطتها.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة تفعيل دور القيادات العليا في (الاونروا)؛ لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين وإنشاء هيئة أو قسم لمكافحة الفساد وتوعية الجميع حول المساءلة والشفافية والفساد ورصد جوائز سنوية تُمنح للقسم الأكثر شفافية أو تبنياً لقيم الشفافية والنزاهة في (الاونروا) بناءً على معايير محددة مسبقاً بالإضافة إلى الإتفاق مع بعض الجامعات والكليات من أجل العمل على تدريس مساقات تعني بأخلاقيات العمل ومكافحة الفساد ومتطلبات النزاهة والمساءلة والشفافية.

2.1.5.2. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (أداء إدارات المشتريات).

1. دراسة (لبد، 2019) أثر الشفافية في إدارة المناقصات على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة من وجهة نظر مقدمي الخدمة دراسة حالة: جامعات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية في إدارة المناقصات على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة لجامعات قطاع غزة من وجهة نظر مقدمي الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة وزعت على مقدمي الخدمات الذين يشاركون في مناقصات المشاريع الممولة لجامعات قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين جميع أبعاد الشفافية في إدارة المناقصات وجودة الخدمة المقدمة في المشاريع الممولة لجامعات قطاع غزة باستثناء شفافية الاتصالات والعلاقات، وأن شفافية إدارة المناقصات تؤثر بنسبة متوسطة على جودة الخدمات المقدمة، كما توصلت الدراسة إلى أن "شفافية تقييم الأداء" تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة لجامعات قطاع غزة، وأن نسبة كبيرة من الشركات ترى أن الجامعات لا تقوم بتغيير لجنة المشتريات بشكل دوري (سنوي) ، وأنها لا تؤمن بشكل كبير بحق المجتمع الخارجي الاطلاع على أداء المشاريع وجودة خدماتها المقدمة.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة وضع قوانين وأنظمة وإجراءات موحدة؛ من شأنها ضبط عمل اللجان المسؤولة عن ترسية العطاءات في الجامعات وأن تقوم الجامعات بتوعية موظفيها بأهمية تقييم أداء تلك المشاريع وتقديم الخدمات بجودة عالية، مع ضرورة تغيير لجنة المشتريات التي تصادق على قرار الترسية بشكل دوري (سنوي) ، وأهمية قيام الجامعات بالسماح للجهات الخارجية المختصة بتقييم أداء مشاريعها الممولة.

2.دراسة (مقبل، 2017) تشريعات الشراء العام ودورها في ضبط الانفاق التشغيلي والرأسمالي للوزارات الفلسطينية- دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على الإشكاليات والثغرات التي اعترت تطبيق تشريعات الشراء وبيان مدى دور هذه التشريعات في ضبط الانفاق التشغيلي والرأسمالي للوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال مراجعة الإطار القانوني والمؤسسي الناظم للمشتريات العامة في فلسطين والإطلاع على الدراسات والتقارير، وتم إعداد استبانة كأداة رئيسية للدراسة وزعت على مدراء وموظفي دوائر المشتريات في الوزارات الفلسطينية وأعضاء لجنة العطاءات المركزية والمستشارين القانونيين في الوزارات كافة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضبط الانفاق التشغيلي والرأسمالي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة وبين المتغيرات (البيئة التشريعية - البيئة الداخلية - البيئة الخارجية - البيئة المالية - البيئة التكنولوجية) لتشريعات الشراء العام بتأثير منخفض حيث تتوافق البيئة التشريعية للشراء العام مع التطور في احتياجات الوزارات المختلفة بدرجة ليست كافية حيث مر على تطبيق هذه القوانين أكثر من تسعة عشر عاماً، كما لا يوجد دور فعال لديوان الرقابة المالية والإدارية في ضبط الانفاق فيما يخص الشراء العام، كما بينت الدراسة عدم تضمين قانوني اللوازم العامة والعطاءات للأشغال الحكومية أحكاماً خاصة تتعلق بالهدايا والمنح التي تُقدم للموظفين العاملين في مجال المشتريات الحكومية.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة عمل الترتيبات المؤسسية والقانونية اللازمة لإقرار قانون موحد خاص بالشراء العام، تطوير وتطبيق نظام شراء الكتروني، بناء قدرات تأهيل وتدريب معتمد لموظفي الحكومة العاملين في إدارة المشتريات الحكومية وإدارة المخزون العام الحكومي، وإصدار نظام حوافز خاص بالعاملين في مجال الشراء العام.

3. دراسة (عكاشة، 2009) تقييم سياسات الشراء في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة
هدفت الدراسة إلى تقييم سياسات الشراء في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي لأنشطة الشراء في المنظمات ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو المدير المالي أو المختصين في أعمال الشراء في المنظمات غير الحكومية.
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن معظم المنظمات تقوم بتطبيق سياسة الشراء بالكمية الدنيا بصرف النظر عن الاعتبارات الاقتصادية للأسواق، وأنها لا تقوم بتطبيق سياسة الشراء من أجل المضاربة، وأن جميع عمليات الشراء تتم وفق لسياسات مكتوبة، ولكنها بحاجة إلى تعديل؛ لتناسب مع متطلبات العمل، وأنها لا تقوم بإجراء التقييم الدوري لهذه السياسات؛ بهدف معرفة نقاط القوة والضعف بها.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة أخذ المنظمات بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية للأسواق قبل البدء بتنفيذ عمليات الشراء بحيث يتم إجراء الدراسات السوقية؛ للتعرف على أسعار البنود المراد شرائها والكميات المتوفرة في الأسواق وضرورة إجراء التقييم الدوري لأداء لجان المشتريات؛ بهدف تعزيز نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف وكذلك إقامة ورش عمل ودورات للموظفين العاملين بها؛ لتنمية مهاراتهم حول سياسات وإجراءات الشراء وتكريس الفهم الجيد لهذه السياسات والإجراءات.

4. دراسة (أبو سمرة، 2006) تقييم نظام المشتريات للبلديات في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام المشتريات للبلديات في قطاع غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة تتكون من سبعة فصول وزعت على الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها هناك كثير من قواعد ارتكاز نظم الشراء غير مطبقة في البلديات؛ إما لعدم وجود نظام متطور يلبي حاجات الملاك والموردين والمقاولين على حد سواء أو نتيجة لعدم وجود نظام اداري متكامل ذو مهام محددة يمكن ذوي الاختصاص من تطوير نظم الشراء بالاستفادة من التجارب السابقة؛ بالإضافة يوجد قوانين ونظم مكملة لكنها مبعثرة وغير كافية والتي يعتمد عليها العاملين في البلديات لإكمال اجراءاتهم.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة إيجاد قانون متكامل تتبثق عنه مجموعة من النظم تلبية متطلبات المالكين وطموحات المقاولين الاستشاريين والموردين، وكذلك إيجاد نظام اداري قادر على تطبيق هذه القوانين وتحقيق القدر اللازم من العوامل التي تؤدي أو تساعد على تطورها ومواكبة التطور في مجالات انشاء المشاريع أو المواد والأعمال المرتبطة بها.

2.5.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (المطيري، 2020) واقع الشفافية الإدارية ودورها في عملية اختيار مديري الإدارات من وجهة نظر العاملين في إدارة الأمن والسلامة بوزارة الصحة في مدينة الرياض.(السعودية)
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ودورها في عملية اختيار مديري الإدارات من وجهة نظر العاملين في إدارة الأمن والسلامة بوزارة الصحة في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة كأداة للدراسة وزعت على العاملين الذين لهم ارتباط بإدارة الأمن والسلامة بوزارة الصحة في مدينة الرياض.
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونياً ويتم نشر قرارات الترقية إلكترونياً كما تتدخل القيادات العليا في ترشيح المدراء ويتم اختيار مديري الإدارات بالأمر المباشر من القيادات العليا.
وكانت من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بدعم وتنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى جميع العاملين، وضرورة وجود شفافية واضحة ومُعلنة لترشيح المدراء وفقاً للكفاءة العلمية والمهنية وضرورة إيجاد تقييم مستمر لأداء العاملين مقترن بتغذية راجعة فورية.

2. دراسة (المراغي، 2019) المشتريات الحكومية المستدامة في القطاع الحكومي الكويتي.(الكويت)
هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاس أهداف التنمية المستدامة في سياسات وممارسات الشراء في القطاع العام في الكويت وتحديد ماهي الدوافع والعوائق التي تواجهها حالياً مؤسسات القطاع العام في جهودها نحو تحقيق مشتريات عامة مستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى جميع البيانات من خلال تحليل وثائق عقود المناقصات العامة واجراء مقابلات مع مسؤولي الشراء العام في الكويت.
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أدلة على تبني ممارسات المشتريات العامة المستدامة من قبل مؤسسات القطاع العام، وذلك من خلال ما تقوم به الحكومة الكويتية من تحفيز الصناعات المحلية من خلال الاستفادة من الموارد المحلية ودعم الموردين المحليين. وبينت النتائج مدى الاهتمام بالمحافظة على أمن وسلامة العمال في الكويت. وأوضحت النتائج أيضاً بأن العوامل المالية

مثل ارتفاع أسعار المنتجات المستدامة والعوائد المالية المتوقعة تُشكل أهم العوامل المؤثرة حالياً في ممارسات المشتريات الحكومية المستدامة في الكويت.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة معرفة ماهي محددات المشتريات المستدامة في القطاع الحكومي التي يمكن أن توسع أو تكثف عمليات الشراء المستدام في القطاع العام، بالإضافة إلى تقديم توجيهات إلى مديري المشتريات الذين يسعون إلى تطبيق أو تحسين ممارساتهم الحالية في مجال الشراء العام المستدام بالإضافة إلى وضع إطار اداري عملي لشراء منتجات أكثر استدامة من منظمات القطاع العام في الكويت.

3. دراسة (المومني، 2017) أثر الشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني. (الأردن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الشفافية في القطاع الحكومي الأردني وكذلك التعرف على أثر تطبيق الشفافية في الحد من الفساد الإداري في الأردن ومستوى انتشار الفساد الإداري في القطاع الحكومي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع الاستبانة على العاملين في هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان المحاسبة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق الشفافية في القطاع الحكومي الأردني كان بمستوى متوسط، كما أن مستوى نقشي الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني كان بمستوى متوسط وتوصلت أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية في الحد من الفساد الإداري. وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق الشفافية في جميع مجالات العمل حتى يكون لها تأثير مباشر في الحد من الفساد الإداري.

4. دراسة (طه، 2016) القواعد الناظمة للنزاهة والشفافية والمساءلة في إبرام عقد التوريد في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على القواعد الناظمة للنزاهة والشفافية والمساءلة في عقد التوريدات؛ وذلك بهدف بيان هذه القواعد وإبراز الأهمية التي تحظى بها، ومقارنة الأحكام الواردة في تشريعات الشراء العام في كل من الأردن وفلسطين مع بعض المعايير الدولية الواردة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إضافة إلى تسليط الضوء على دور الجهات الإدارية في الرقابة على تطبيق هذه القواعد من الناحيتين النظرية والعملية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها افتقار التشريع الأردني وأحياناً الفلسطيني إلى قواعد خاصة تتعلق بتجنب تضارب المصالح وتلقي الهدايا بالإضافة إلى تقديم اقرارات تتعلق بالذمة المالية والابلاغ عن أعمال الفساد وعدم التزام الجهات المنفذة لعمليات الشراء بتسبب القرارات الصادرة عنها،

إضافة إلى الدور المحدود للجهات الإدارية في رقابة تطبيق قواعد الشفافية والنزاهة والمساءلة في إبرام عقود التوريدات.

وكانت من أهم توصيات الدراسة: ضرورة معالجة جوانب القصور والضعف والنقص في القواعد والتشريعات المتعلقة بتضارب المصالح وتلقي الهدايا، بالإضافة إلى زيادة فعالية الرقابة على تطبيق قواعد النزاهة والشفافية والمساءلة.

5. دراسة (الاحمري، 2015) تصور استراتيجي لدور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الشفافية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التصور الاستراتيجي لدور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى كشف النية المؤسسية للشفافية ومعرفة المعوقات التي تحد من دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد والوصول إلى تصور يمكن أن يساهم في بناء استراتيجية لمنظمات المجتمع المدني؛ لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء مقابلة مع المختصين والخبراء في مجال مكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: غموض الأنظمة والتشريعات الخاصة بالبنية المؤسسية لعمل منظمات المجتمع المدني ومحدودية منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الشفافية ومكافحة الفساد، كما يوجد مجموعة من المعوقات التي تُضعف مساهمة المجتمع المدني في أداء مسؤوليتها تجاه المجتمع وتوصلت أيضا إلى أن دور منظمات المجتمع المدني دور تكاملي مع منظمات الدولة الرسمية وقلة الوعي في المجتمع بأهمية المجتمع المدني ومشاركته في بناء دولة المؤسسات.

وكانت من أهم توصيات الدراسة اصدار التشريعات والأنظمة الخاصة بعمل منظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى إنشاء منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الشفافية والمساءلة والاستفادة من التجارب الدولية للتغلب على المعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني ورفع الوعي الشعبي لاستراتيجية مكافحة الفساد المبنية على أساس تضافر جهود منظمات المجتمع المدني مع الدولة والاعلام.

6. دراسة (السبيعي، 2010) بعنوان دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية" (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية في مدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستتباب مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة بالقطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من

تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض ومستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها؛ لإزالة الغموض والضبابية عنها واعلانها يعتبر متوسط ومستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والافصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة" مستوى منخفض.

كما أظهرت الدراسة بأن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية ومنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالمواد المادية والتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى ضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وعلانها ونشرها عبر الوسائل المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الحكومة الالكترونية؛ لتعزيز المساءلة والشفافية وتقديم الخدمات عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

7. دراسة سليم (2008) المشتريات الحكومية في الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشتريات الحكومية في الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وإيضاح عقود المشتريات الحكومية، وكشف أوجه القصور في عمليات وإجراءات الشراء وكيفية النأي عن عمليات الفساد كافة مع تعزيز أعلى درجات الشفافية والنزاهة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم المنهج الاستقرائي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن افتقار نظام المنافسات والمشتريات الحكومية لتعريف المصطلحات والمفاهيم الأساسية الوارد ذكرها في النظام وترك باب الاجتهاد مفتوحاً مما يساعد في إساءة استعمال السلطة وضرورة أن يوضح النظام أو لائحته إجراءات الشراء المباشر بشكل كافي كما يجب أن يؤكد النظام على المنافسة والشراء بأفضل المواصفات وأقل الأسعار وهذا التأكيد لن يتحقق في ظل استثناء الوكالات الحصرية لبعض السلع.

وكانت من أهم توصيات الدراسة بضرورة تحديد المعاني الدقيقة للمصطلحات حتى يسهل استعمالها بالإضافة إلى سد الثغرات التي من شأنها الاخلال بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة كما يجب اعداد فصلٍ كاملٍ لإجراءات الشراء المباشر والسماح بإصدار قرارات الاستبعاد بالنسبة للمتعهدين

والمقاولين من الدخول في عدد محدود من المنافسات وتعديل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بإدخال مبادئ علم إدارة المشتريات والمخازن ضمن نصوصه كما يجب انشاء هيئة أو مجلس للمناقصات كوادرها ذوى اختصاص وتأهيل مناسب وانشاء جمعية لمكافحة الفساد.

3.5.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (HARIO Dharma Bhaktiono 2019) بعنوان **Transparency in The Implementation of Procurement in Indonesia** (أندونيسيا)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية في تنفيذ المشتريات في اندونيسيا ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اجراء مقابلات مع موظفي المشتريات وأصحاب المصلحة مكتب صحة البيئية والسيطرة على الامراض.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن استخدام المشتريات الإلكترونية في المكتب الإقليمي للصحة والبيئة تمت بشكل جيد وكانت تتماشى مع الأهداف المنصوص عليها في الشراء الإلكتروني مثل تحسين الشفافية والمساءلة وتحسين الوصول إلى الأسواق والمنافسة العادلة وتحسين كفاءة عملية الشراء.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة تخصيص قنوات وخطوط اتصال محددة وواضحة بين الجهات ذات العلاقة وقسم المشتريات مثل: استخدام برنامج واتس أب بالإضافة إلى ضرورة حصول كل موظف على شهادة في مجال المشتريات؛ لتسهيل تنفيذ إجراءات الشراء.

2. دراسة (Babatunde Ibidapo-Obe 2019) بعنوان **Enhancing Horizontal Accountability: The Key to addressing the Conflict of Interest Loopholes in Public Procurement in Nigeria** (نيجيريا)

Accountability: The Key to addressing the Conflict of Interest Loopholes in Public Procurement in Nigeria

معالجة ثغرات تضارب المصالح في المشتريات العامة في نيجيريا. (نيجيريا)
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تعزيز المساءلة الأفقية كمفتاح؛ لمعالجة الثغرات في تضارب المصالح في المشتريات العامة في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع المعلومات من خلال مراجعة التشريعات واللوائح والسوابق القضائية.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أنه من أجل الحد من الفساد في قطاع المشتريات العامة يجب التركيز على ضمان المساءلة في مرحلة (تضارب المصالح الأفقية) وأن إطار المساءلة الأمثل هو إطار مزدوج يتضمن أنظمة المساءلة الرأسية والأفقية. نظام المحاسبة الرأسي بشكل افتراضي

هو النظام السائد القائم على الشبكة الهرمية، وهو نظام القيادة والتحكم الذي تعمل معظم البيروقراطيات في جميع أنحاء العالم لضمان المساءلة، ومع ذلك، لا يمكن لنظام المساءلة الرأسي في حد ذاته أن يكون النظام الوحيد، كما وهي عرضة لأخطائها، وإخفاقاتها وبالتالي فهي بحاجة إلى الدعم. (الدعم الأفقي) وكانت من أهم توصيات الدراسة سن قوانين حماية البيئة حيث لا يوجد في نيجيريا أي تشريع شامل بخصوص حماية البيانات كما يجب أيضاً توفير قوانين خاصة بالإفصاح، ومتى وكيف يمكن أن تكشف المنظمة عن تفاصيل المعلومات الشخصية التي تم جمعها بالإضافة إلى إجراء اختبار ثلاثي الأبعاد لطلبات استثناء المعلومات كما يجب أن يكون هناك هيئة / مكتب مستقل يكون مسئول لحرية الطعن في طلب المعلومات ومسئول عن قضايا حماية البيانات.

3. دراسة (Olga Binions 2018) بعنوان **corruption using the Institutional Analysis and Development framework with an application to the bidding phase of infrastructure procurement الفساد باستخدام إطار التحليل المؤسسي والتطوير مرحلة تقديم العطاءات لشراء البنية التحتية.** (بريطانيا)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الفساد في مرحلة تقديم العطاءات وكيفية تأثير الاتفاقيات الفاسدة على جودة أي مرحلة من مراحل البنية التحتية ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من وثائق الادعاء في المحكمة الجنائية من خلال مستندات مفصلة عن حالات الفساد والمتورطين في قضايا من موظفين وشركات.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أنه في البيئات عالية الفساد يسعى مقدمو الرشوة إلى دفع الرشاوي مباشرة إلى المسؤولين بدلاً من تقديمها عبر طرف ثالث، بالإضافة إلى أن قرارات أصحاب الرشوة مدفوعة بالمصلحة الذاتية مثل: الجشع وبعض المعايير الاجتماعية بالإضافة إلى ضرورة الانتباه إلى أهمية الفصل بين الإجراءات المختلفة لممارسي الرشوة ودراستها بشكل مستقل. وكانت من أهم توصيات الدراسة يجب تحليل الفساد على مستوى المنظمات لتوفير نظرة أوسع للفساد وأسبابه الكامنة من أجل تقييم الخصائص المحددة لظاهرة الفساد قيد التحقيق بشكل أفضل وتقديم توصيات أكثر تركيزاً لمنع تكراره بالإضافة إلى ضرورة إعادة تشكيل وصياغة العمليات في المنظمات؛ للحد من الفساد بالإضافة إلى التدريب على مكافحة الفساد.

4.دراسة (Styliani Lazaridou 2018) بعنوان Corruption in public procurement: methods and means of anti-corruption in the context of public procurement process reform in the international public administration field

الفساد في المشتريات العامة: طرق ووسائل مكافحة الفساد في سياق إصلاح عملية المشتريات العامة في مجال الإدارة العامة الدولية.(اليونان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الفساد في المشتريات العامة وطرق ووسائل مكافحة الفساد في سياق إصلاح عملية المشتريات العامة في مجال الإدارة العامة الدولية.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستويات الفساد يختلف من دولة إلى أخرى كما أن مستوى تطبيق المساءلة أيضاً مختلف من دولة لأخرى وأن القطاع الأكثر عُرضة للفساد في تحقيق أعلى مستويات الرشوة هو قطاع المشتريات بالإضافة إلى عدم وجود حل يناسب الجميع للقضاء على الفساد.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة اتخاذ تدابير يمكن استخدامها كدليل لتشكيل سياسة لمكافحة الفساد بالإضافة إلى تطبيق النزاهة في سلوك موظفي المشتريات وكذلك انشاء نظام أكثر شفافية في التعامل مع الجمهور وتبسيط الإجراءات وانشاء مكتب لتعزيز النزاهة في القطاع العام.

5.دراسة (Grace Ada Unite Ekwo 2013) بعنوان Corruption Risk Factors An Analysis Of Public Procurement In Nigeria

تحليل المشتريات العامة في نيجيريا (نيجيريا)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عوامل خطر الفساد في المشتريات العامة في نيجيريا ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد استبانة؛ لجمع المعلومات المطلوبة بالإضافة إلى اجراء مقابلات مع منظمات عامة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أنه على الرغم من وجود تشريع جديد لمكافحة الفساد في المشتريات العامة واستراتيجية وطنية وعدد من وكالات مكافحة الفساد، لا يزال الفساد مستمراً في عملية الشراء؛ بسبب عدم وجود أي معرفة منهجية أساسية حول عوامل الخطر في العملية التي يجب أن تبنى عليها جهود مكافحة الفساد في المشتريات العامة، وأن عملية تقييم العطاءات لا تتسم بالنزاهة والشفافية حيث يتم توجيه نتيجة التقييم لصالح شركات معينة على علاقة مع موظفي المشتريات وحسب سياسات المشتريات يجب تقديم وثائق العطاءات في مظاريف مغلقة ومختومة إلا أنه في حالات كثيرة كانت تقدم في مظاريف مفتوحة، وبالتالي يتم تقييم العطاءات لصالح هذه الشركات التي تكون في العادة على علاقة مع موظفي المشتريات كما تبين أنه أثناء تنفيذ إجراءات الشراء يتم تقسيم العطاءات إلى عروض صغيرة؛ للهروب من الحصول على الموافقات الإدارية المطلوبة من الجهات العليا على الشراء.

وكانت من أهم توصيات الدراسة يجب مشاركة أطراف خارجية مثل منظمات المجتمع المدني في عملية تقييم العطاءات بالإضافة إلى تفعيل دور الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تدريب العاملين في أقسام المشتريات قبل عملية التوظيف على طرق مكافحة الفساد.

6.دراسة (florence mumbi kiawa 2012) بعنوان **accountability in public sector procurement: المساءلة في المشتريات في القطاع العام. (كينيا)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المساءلة في المشتريات في القطاع العام، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل حيث تم اجراء مقابلات مع موظفي المشتريات في القطاع العام بالإضافة إلى جمع المعلومات من خلال الأبحاث في الكتب والمراجع والمجالات والتقارير. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن تطبيق أنظمة المشتريات لم تعمل بالكفاءة المطلوبة مما أدى إلى خسارة الكثير من الأموال؛ نظراً لتنفيذ العديد من الصفقات التي لم تكن بالجودة المطلوبة بالإضافة إلى عدم خضوع موظفي المشتريات الذين حصلت منهم التجاوزات إلى آليات المساءلة.

وكانت من أهم توصيات الدراسة ضرورة مراجعة نقاط القوة والضعف في قانون المشتريات العام والوقوف على الثغرات التي يمكن استغلالها من قبل مؤسسات الدولة أو الموظفين العاملين فيها، وأن يكون نظام المناقصة المفتوحة للجميع هو الأكثر استخدام لأنها توفر تكافؤ الفرص للجميع ويجب التناوب في الترسية وعدم تكرار الترسية على نفس المورد.

7.دراسة (Peter W. Obanda 2010) بعنوان **fighting corruption in tactical procurement مكافحة الفساد في المشتريات التكتيكية (دراسة حالة بلديات أوغندا) هولندا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق مكافحة الفساد في المشتريات التكتيكية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل حيث تم اعداد استبانة لجمع المعلومات المطلوبة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن عمليات الشراء تتم في بيئة تتميز بمستويات عالية من النفوذ السياسي، كما يوجد ضعف في المساءلة وممارسة الشفافية مع أصحاب المصلحة مما ساعد على تضخيم فرص الفساد.

وكانت من أهم توصيات الدراسة يجب أن يكون هناك استقلال مهني كامل لموظفي المشتريات العامة ويجب أن يتم حمايتهم من ممارسة أي ضغوط عليهم من كبار المسؤولين السياسيين، بالإضافة إلى تشكيل هيئة قضائية لها صلاحيات؛ لتقديم الطعون والاحتجاجات لديها ويجب إعطاء مكافحة الفساد أهمية أكبر من خلال تعديل القوانين بالإضافة إلى فصل الصلاحيات والمسؤوليات وتحديدها بشكل

واضح، كما يجب تدريب موظفي المشتريات على اخلاقيات العمل التي تُعزز المهنية كما يجب تمكين المواطنين وتوعيتهم بضرورة مساءلة الحكومة المحلية عن الخدمات التي تقدمها.

التعقيب على الدراسات السابقة

اهتمت الدراسات السابقة التي تم عرضها حول موضوع الشفافية والمساءلة والمشتريات حيث تناول البعض منها هذه الموضوعات بشكل مستقل عن الآخر دون محاولة الربط بين كافة المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات، وقد استخدمت أغلب تلك الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة كمحاولة جادة للبحث في موضوع جديد استكمالاً للدراسات السابقة، وعملت على الربط بين الشفافية والمساءلة بأبعادها المختلفة مع المتغير التابع أداء إدارة المشتريات بغرض الوصول إلى نتائج تساهم في تعزيز الأداء في إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوة البحثية بشأن تحديد وتشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسات الدولية مستهدفة تحقيق وضبط عنصري الشفافية والمساءلة في أداء إدارات المشتريات بتلك المؤسسات.

كما أنه - وحسب علم الباحث - لم تتناول دراسات سابقة جميع المتغيرات التي تم تحليلها ومناقشتها بشكل مترابط وفق ما تم توضيحه في هذه الدراسة فضلاً عن التركيز على الفئات المستهدفة والمتخصصة الممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية.

وبالتالي فإن أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة تتمثل في التالي:

1. المساعدة في تكوين الإطار النظري للدراسة من خلال تكوين فكرة أعمق وأوسع حول موضوع الدراسة.
2. تشخيص مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي.
3. تحديد الأسلوب المناسب لإعداد أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.
4. الرجوع إلى المؤلفات التي تناولت موضوع الشفافية والمساءلة والمشتريات.
5. التعرف على أبعاد متغيرات الدراسة (الشفافية، المساءلة، أداء المشتريات) والتي من خلالها تم بناء الاستبانة وتطويرها.

الفصل الثالث

اجراءات ومنهجية الدراسة

الفصل الثالث: اجراءات ومنهجية الدراسة

1.3 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

2.3. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وتمت المقارنة والتفسير والتقييم أملاً في التوصل لتعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

1.2.3. المصادر الاولية:

تم استخدام المصادر الأولية اللازمة للدراسة من خلال توزيع عدد من الاستبانات على مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة حول الموضوع، ومن ثم تفرغها وتحليلها إحصائياً واستخدام المعالجات الإحصائية اللازمة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.2.3. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية من خلال التالي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الإنترنت والنسخ الإلكترونية.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنّ مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية والبالغ عددها (95) مؤسسة (المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، 2020م)، ونظراً لكبر حجم العينة قام الباحث باختيار عينة قصدية من المؤسسات التي لا يقل عدد العاملين فيها عن (10) موظفين في قسم المشتريات والمالية والتدقيق والمناصب الإدارية العليا ومنسقي المشاريع والبالغ عددها (28) مؤسسة، حيث بلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات (320) موظف، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لكافة العاملين المشار اليهم في تلك المؤسسات، وقد تم توزيع استبانة الدراسة عبر الانترنت نظراً لانتشار جائحة كورونا وبلغ عدد المستجيبين (290) مفردة، وبعد تفحص الاستجابات لم يستبعد أي منها؛ نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تمّ تحليل (290) استبانة

4.3. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي:

جدول (3.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير النوع الاجتماعي

| النوع الاجتماعي | التكرار | النسبة% |
|-----------------|---------|---------|
| ذكر | 232 | 80.0 |
| أنثى | 58 | 20.0 |
| المجموع | 290 | 100.0 |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.1) أن 80% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 20% من عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك نتيجة لارتفاع مشاركة الذكور في سوق العمل مقارنة بالإناث، بالإضافة إلى أن عمل بعض المؤسسات يستدعي في العديد من الحالات أعمال ميدانية وخاصة إدارات المشتريات.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة% |
|---------------|---------|---------|
| أقل من 30 سنة | 22 | 7.6 |
| 30-40 سنة | 162 | 55.9 |
| 41-50 سنة | 84 | 29.0 |
| 51 سنة فأكثر | 22 | 7.6 |
| المجموع | 290 | 100.0 |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.2) أن 7.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما 55.9% تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة)، و29% تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة)، في حين أن 7.6% أعمارهم (51 سنة فأكثر). وتشير تلك البيانات إلى أن الغالبية من العاملين من ذوي الفئات المتوسطة في العمر؛ لأن المؤسسات الدولية تتجه في العادة للاستفادة من الطاقات الشابة التي تحمل القدرة على التغيير والتطوير كما ان طبيعة الدوام فيها طويلة جداً قد تصل إلى 8 ساعات يومياً.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (3.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة% |
|---------------|---------|---------|
| دبلوم متوسط | 8 | 2.8 |
| بكالوريوس | 147 | 50.7 |
| ماجستير | 131 | 45.2 |
| دكتوراه | 4 | 1.4 |
| المجموع | 290 | 100.0 |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.3) أن 2.8% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، بينما 50.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و45.2% مؤهلهم العلمي ماجستير، في حين أن 1.4% مؤهلهم العلمي دكتوراه، وتشير تلك البيانات إلى أن النسبة العالية من العاملين في تلك المؤسسات مؤهلاتهم بكالوريوس، ماجستير وهذا نتيجة لأن من أهم شروط الاستقطاب للوظيفة في أغلب المؤسسات الدولية من الدرجات العلمية العالية -بعد أدنى شهادة بكالوريوس- مما يدعم آراء وتوجهات الباحثين ويعطي ثقة أكبر في نتائج الاستبانة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الاداري:

جدول (3.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير المستوى الاداري

| النسبة % | التكرار | المستوى الاداري |
|----------|---------|-----------------|
| 4.8 | 14 | مساعد |
| 29.7 | 86 | موظف |
| 29.0 | 84 | منسق |
| 11.7 | 34 | رئيس قسم |
| 24.8 | 72 | مدير |
| 100.0 | 290 | المجموع |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.4) أن 4.8% من أفراد عينة الدراسة مستواهم الاداري مساعد، بينما 29.7% مستواهم موظف، و 29% منسق، و 11.7% رئيس قسم، في حين أن 24.8% مدير، ويتضح من تلك البيانات أن ما يتجاوز 35% من المبحوثين من فئة المدراء ورؤساء الأقسام الأمر الذي يعزز الثقة في نتائج الاستبانة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (3.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------|---------|----------------|
| 2.8 | 8 | أقل من 5 سنوات |
| 26.2 | 76 | 5-10 سنوات |
| 37.9 | 110 | 11-15 سنة |
| 16.6 | 48 | 16-20 سنة |
| 16.6 | 48 | 21 سنة فأكثر |
| 100.0 | 290 | المجموع |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.5) أن 2.8% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 26.2% تتراوح خبرتهم العملية بين (5 - 10 سنوات)، و 37.9% خبرتهم العملية (11-15 سنة)، و 16.6% خبرتهم العملية (16-20 سنة)، في حين أن 16.6% خبرتهم العملية (21 سنة فأكثر)، وبذلك يتبين أن معظم العاملين في المؤسسات الدولية محل الدراسة من ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 10 سنوات فأكثر، الأمر الذي يدعم مصداقية الاستبانة ونتائجها.

5.3. أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول "أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية" حيث تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام وهي على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: الشفافية، ويتكون من 4 محاور مكونة من 39 فقرة وهي على النحو التالي:

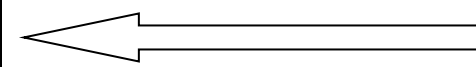
- **المحور الأول:** وضوح سياسات وإجراءات الشراء.
- **المحور الثاني:** شفافية الممارسات والعمليات.
- **المحور الثالث:** مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها.
- **المحور الرابع:** أخلاقيات وقواعد السلوك المهني.

القسم الثالث: المساءلة، ويتكون من محورين مكونة من 21 فقرة وهي على النحو التالي:

- **المحور الأول:** نظام وآليات المساءلة.
 - **المحور الثاني:** تطبيق نظام للرقابة والمتابعة.
- القسم الرابع:** أداء إدارة المشتريات، ويتكون من 17 فقرة.

واختار الباحث التدرج من (1-10) للاستجابة، فكلما اقتربت الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة الكبيرة على ما ورد في الفقرة المعنية والعكس صحيح، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (3.6) درجات المقياس (10-1)

| موافق بدرجة كبيرة جداً | |  | | | | | | | موافق بدرجة منخفضة جداً | | الاستجابة |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|--------|-----------|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الدرجة | |

6.3. صدق الاستبانة:

يعبر صدق الاستبانة عن قياس فقرات الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1.6.3. صدق محتوى الاستبانة "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 1)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات؛ لتغطية كل محور من محاور الدراسة،

بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

2.6.3. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغه (30)، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1.2.6.3. نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور الشفافية:

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور وضوح سياسات واجراءات الشراء:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "وضوح سياسات واجراءات الشراء" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "وضوح سياسات واجراءات الشراء" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------------|-------------------|
| 1 | تتوفر سياسات لتنظيم عمليات الشراء، وتساهم في ضبط القرارات الصادرة، ويتم اللجوء إليها من أجل محاسبة المسؤولين. | 0.82 | *0.000 |
| 2 | تتسم سياسات الشراء بالوضوح والدقة ومعروفة لدى الموظفين ذوي العلاقة. | 0.88 | *0.000 |
| 3 | يوجد توافق بين سياسة الشراء المعمول بها داخل المؤسسة وضوابط الشراء الواردة في اللوائح المعمول بها لدى السلطة الوطنية الفلسطينية. | 0.81 | *0.000 |
| 4 | يوجد دليل إجراءات تفصيلي لسياسة الشراء يوضح تسلسل الخطوات المطلوبة لإنجاز العمل. | 0.83 | *0.000 |
| 5 | تتسم إجراءات الشراء بالسهولة والوضوح لدي موظفي المؤسسة. | 0.87 | *0.000 |
| 6 | يتم تحديث وتطوير سياسة وإجراءات الشراء بشكل دوري؛ بهدف إزالة الضبابية والغموض عنها. | 0.90 | *0.000 |
| 7 | تعمل الإدارة على المعالجة باستمرار لأي غموض أو سوء فهم يظهر في السياسات وإجراءات الشراء. | 0.89 | *0.000 |
| 8 | يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء أثناء فترة الطوارئ. | 0.78 | *0.000 |
| 9 | يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء للخدمات الاستشارية. | 0.88 | *0.000 |
| 10 | تشمل سياسة الشراء على العقوبات الواجب تطبيقها على الموردين والمقاولين ومزودي الخدمات في حالات الغش أو الرشوة. | 0.83 | *0.000 |
| 11 | يحدد دليل المشتريات المستويات الإدارية التي يحق لها اعتماد طلبات الشراء وأعضاء لجان الترسية حسب مبلغ الشراء. | 0.90 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

2- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور شفافية الممارسات والعمليات:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "شفافية الممارسات والعمليات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "شفافية الممارسات والعمليات" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------------|-------------------|
| 1 | يتقبل قسم المشتريات داخل المؤسسة جميع الملاحظات الواردة من جميع الأطراف ويعمل على معالجتها. | 0.86 | *0.000 |
| 2 | يعمل قسم المشتريات على توفير أجواء الثقة في الأداء داخل المؤسسة ولدي الجهات الخارجية التي يتم التعامل معها. | 0.77 | *0.000 |
| 3 | يتم الاستعانة بجهات استشارية خارجية أو من أقسام مختلفة؛ للمشاركة برأيها الفني في تقييم العروض والعينات والمواصفات المقدمة من الشركات. | 0.79 | *0.000 |
| 4 | مهام وصلاحيات موظف المشتريات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة. | 0.81 | *0.000 |
| 5 | يتم تعزيز الثقة المتبادلة مع الموظفين في جميع الأقسام بإشراكهم في صنع السياسات الخاصة بالمؤسسة. | 0.73 | *0.000 |
| 6 | يتم تدوير موظفي قسم المشتريات وأعضاء لجان الترسية والتقييم الفني بشكل دوري. | 0.65 | *0.000 |
| 7 | يتلقى العاملون في المشتريات تدريبات بخصوص الشفافية الإدارية. | 0.75 | *0.000 |
| 8 | يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى؛ بهدف تبادل الخبرات في مجال الترسية وتعزيز قيم المنافسة النزيهة والمحافظة على موارد المؤسسة. | 0.84 | *0.000 |
| 9 | يوجد فصل في صلاحيات الموظفين وعمل لجان المشتريات؛ فلا يشارك أعضاء لجان التقييم الفني في حضور لجان الترسية. | 0.70 | *0.000 |
| 10 | يوجد تكافؤ في الفرص أمام المقاولين والموردين ويتم التعاقد معهم بشكل محايد، بناءً على جودة العروض. | 0.77 | *0.000 |
| 11 | يتم تقييم واستطلاع آراء الجهات الخارجية (شركات / أفراد) حول أداء قسم المشتريات. | 0.59 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|--|----------------|-------------------|
| 1 | يتم التواصل مع جميع الشركات من خلال نفس القنوات المحددة. | 0.93 | *0.000 |
| 2 | تتبع المؤسسة سياسة الوضوح وعدم حجب أي معلومات عن أي جهة في تنفيذ جميع أنشطتها. | 0.90 | *0.000 |

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|--|----------------|-------------------|
| 3 | يتم السماح لجهات خارجية ذات علاقة بالوصول والاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق التي تتعلق بإجراء الشراء. | 0.70 | *0.000 |
| 4 | يتم النشر والاعلان عن العطاءات في الصحف المحلية ووسائل التواصل الإلكترونية. | 0.86 | *0.000 |
| 5 | توجد عمليات متابعة؛ للحد من استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بحكم الموقع والوظيفة، لأغراض الربح الشخصي أو تمريرها لآخرين يمكنهم الاستفادة منها. | 0.60 | *0.000 |
| 6 | يوضح قسم المشتريات للشركات الأسباب المتعلقة باتخاذ قرارات الترسية. | 0.78 | *0.000 |
| 7 | يتم إطلاع جميع العاملين في المؤسسة على السياسات والإجراءات فور صدورها أو تعديلها. | 0.85 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

4- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أخلاقيات وقواعد السلوك المهني:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أخلاقيات وقواعد السلوك المهني" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أخلاقيات وقواعد السلوك المهني"

والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|--|----------------|-------------------|
| 1 | يوجد في المؤسسة مدونة لقواعد السلوك الوظيفي والأخلاقي يقر بها ويوقع عليها الموظفين. | 0.78 | *0.000 |
| 2 | يوجد في المؤسسة نظام وآليات تتعلق بتقديم الشكاوي في حال عدم اتباع القواعد والإجراءات المقررة. | 0.86 | *0.000 |
| 3 | يوجد في المؤسسة آليات تتعلق بتلقي الهدايا وطرق إثباتها والإفصاح عنها. | 0.78 | *0.000 |
| 4 | تقرض المؤسسة على موظف المشتريات الإفصاح عن الذمم المالية الخاصة به؛ لتحديد أملاك الموظفين وتوثيقها في إقرارات مالية. | 0.44 | *0.000 |
| 5 | تتابع المؤسسة التسهيلات الشخصية التي يتعرض لها الموظف في دائرة المشتريات من بعض الموردين أو المقاولين أو مزودي الخدمات. | 0.50 | *0.000 |
| 6 | يتم الرد على الشكاوي بطريقة خطية موثقة ومكتوبة ويوجد جدول زمني واضح ومعروف لانتهاة التحقيق في أي شكوى. | 0.74 | *0.000 |
| 7 | يوجد في المؤسسة سياسة خاصة تمنع حدوث تضارب المصالح يوقع عليها جميع المختصين في المؤسسة. | 0.83 | *0.000 |
| 8 | يتم الإفصاح من طرف الموظفين المشاركين في إجراءات المشتريات عن وجود أي علاقة سواء قرابة أو مصلحة مع الشركات / الموردين عند مشاركة هذه الشركات في أي عملية شراء. | 0.83 | *0.000 |
| 9 | في حالة وجود مصلحة شخصية أو مالية أو معنوية، يتنحى عضو اللجنة الفنية أو عضو لجنة الترسية من المشاركة في اتخاذ القرار. | 0.89 | *0.000 |
| 10 | يتيح النظام للموظف أن يطرح مخاوفه التي يشعر بها عند حدوث أي انتهاك لسياسات أو إجراءات الشراء. | 0.77 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

2.2.6.3. نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور المساءلة:

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور نظام وآليات المساءلة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "نظام وآليات المساءلة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "نظام وآليات المساءلة" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------------|-------------------|
| 1 | توجد آليات مساءلة محددة وواضحة ومكتوبة ومعروفة لدى جميع العاملين في المؤسسة. | 0.84 | *0.000 |
| 2 | تتخذ آليات المساءلة بناء على معلومات مؤكدة وموثوقة لدى الإدارة. | 0.86 | *0.000 |
| 3 | يتم تشكيل لجان تحقيق في جميع الحالات التي توجد بها شبهات فساد. | 0.89 | *0.000 |
| 4 | يخضع جميع الموظفين في المستويات الإدارية إلى التحقيق وآليات المساءلة المعمول بها داخل المؤسسة في حال وجود أي مخالفات أو شبهة للفساد. | 0.88 | *0.000 |
| 5 | تعمل الإدارة العليا على تنفيذ توصيات ومقترحات لجان المساءلة وتنعكس هذه التوصيات بشكل مباشر على الإجراءات والسياسات. | 0.42 | *0.000 |
| 6 | تقع المسؤولية النهائية على الموظف المسئول عن الفعل غير المشروع. | 0.65 | *0.000 |
| 7 | يتم تحديد العقوبات بناء على حجم المخالفة القانونية الصادرة من الموظف. | 0.82 | *0.000 |
| 8 | توثق جميع قرارات لجان المساءلة ويتم إثباتها في محاضر موقعة من جميع الأطراف. | 0.78 | *0.000 |
| 9 | يوجد ترتيبات زمنية محددة لإنهاء أي عملية مساءلة يتم تفعيلها داخل المؤسسة. | 0.72 | *0.000 |
| 10 | تتوفر لدى المؤسسة حوافز؛ لتشجيع التبليغ عن الشبهات والمخالفات، وتتوفر الحماية الكافية للمبلغين عن تلك المخالفات. | 0.44 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

2- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطبيق نظام للرقابة والمتابعة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق نظام للرقابة والمتابعة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة إحصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق نظام للرقابة والمتابعة" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------------|-------------------|
| 1 | تتبنى المؤسسة منهجية الرقابة الداخلية والمتابعة لآليات الشراء. | 0.85 | *0.000 |
| 2 | يوجد في المؤسسة وحدة رقابة داخلية؛ للتدقيق على السياسات والإجراءات المعمول بها. | 0.85 | *0.000 |
| 3 | يتم توثيق أي خلل أو خطأ يتم اكتشافه ويتم إعداد تقارير دورية عن إنجازات قسم الرقابة الداخلية. | 0.82 | *0.000 |
| 4 | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري بعد استخلاص الدروس من الأخطاء التي تم اكتشافها وطرق معالجتها. | 0.85 | *0.009 |
| 5 | يتم تطوير الأنشطة الرقابية بشكل مستمر؛ لتلائم التغييرات والتطورات مثل (التكنولوجيا، المعايير الدولية)؛ وفق ظروف العمل. | 0.88 | *0.000 |
| 6 | إجراءات الرقابة الداخلية تساهم في منع حدوث التجاوزات أو الأخطاء التي تؤثر على شفافية عملية الشراء. | 0.84 | *0.000 |
| 7 | يتم اكتشاف الأخطاء والابلاغ عنها في الوقت المناسب ويتم مراقبة ومتابعة الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها. | 0.84 | *0.000 |
| 8 | يتجاوب قسم المشتريات مع ملاحظات قسم الرقابة الداخلية بصورة مهنية وبناءة. | 0.86 | *0.000 |
| 9 | تخضع أنشطة المؤسسة وخطوات الشراء للرقابة والتدقيق من طرف محايد (خارجي). | 0.69 | *0.000 |
| 10 | تعمل المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية والكتيبات والمنشورات والقوة الحسنة. | 0.77 | *0.000 |
| 11 | يتم تشكيل لجنة لتقييم جميع الموردين المتعاقد معهم بعد إتمام عملية التوريد أو استلام الخدمات لتقييم أدائهم ومدى التزامهم بالمطلوب. | 0.53 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3.2.6.3. نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء إدارة المشتريات:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أداء إدارة المشتريات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05 وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3.13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أداء إدارة المشتريات"

والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|----------------|-------------------|
| 1 | يتم تحديد معايير التقييم الفني لجميع المشتريات بشكل مكتوب وواضح في وثائق العطاء أو عرض السعر ويتم الالتزام بها. | 0.82 | *0.000 |
| 2 | تلتزم المؤسسة بالتعاقد مع الشركة صاحبة السعر الأول المطابق للمواصفات ولا تقوم بالتفاوض مع الشركة | 0.43 | *0.000 |

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|---|----------------|-------------------|
| | صاحبة السعر الثاني أو الثالث في الترتيب؛ لتعديل سعرها لتصبح الأول في ترتيب الأسعار. | | |
| 3 | تعمل المؤسسة أثناء تنفيذ المشروع على الالتزام بالموصفات الفنية المذكورة في العطاء ولا يتم تغييرها بشكل متكرر أو اللجوء إلى الأوامر التغييرية. | 0.42 | *0.000 |
| 4 | تمنع إدارة المؤسسة تجاوز الترسية على أقل الأسعار دون توضيح الأسباب. | 0.58 | *0.000 |
| 5 | توجد مرجعيات واضحة في كل مرحلة من مراحل العطاء يمكن الرجوع إليها. | 0.71 | *0.000 |
| 6 | تتخذ عمليات صرف المبالغ المالية في المؤسسة مقابل مشتريات أو خدمات خاضعة لسياسات وإجراءات المشتريات. | 0.41 | *0.000 |
| 7 | يراعي عند التعاقد مع الشركات عدم استخدام أسلوب الشراء المباشر وتجاوز حد الشراء المسموح الا في حالات ضيق الوقت و في ظرف طارئة من خلال الحصول على استثناءات من الإدارة العليا في المؤسسة. | 0.42 | *0.000 |
| 8 | يتم توثيق كل ما يتعلق بإجراءات الشراء، والاحتفاظ بها في ملفات خاصة، وذلك حتى يتسنى العودة إليها عند الضرورة. | 0.79 | *0.000 |
| 9 | يتم مراعاة عدة معايير مثل: تحقيق أفضل الشروط وأعلى المواصفات، وتكافؤ الفرص والمواءمة بين الجودة المطلوبة والأسعار المعقولة، عند ترسية العطاءات. | 0.88 | *0.000 |
| 10 | يلتزم أعضاء لجنة الترسية بتوضيح وتوثيق أسباب اتخاذ قرار الترسية على أي من المقاولين أو الموردين. | 0.79 | *0.000 |
| 11 | يتم تحديث قاعدة بيانات الموردين بشكل دوري للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشركات. | 0.75 | *0.000 |
| 12 | يتم الحصول على الموافقات الإدارية المطلوبة قبل البدء بتنفيذ أي إجراء شراء. | 0.88 | *0.000 |
| 13 | تخضع جميع مشتريات مشاريع المؤسسة لعملية تقييم فني؛ للتأكد من مطابقة البنود المقدمة من الشركات للمواصفات المطلوبة قبل التعاقد معها. | 0.79 | *0.000 |
| 14 | يوجد وحدة أو قسم مشتريات مستقل عن الدائرة المالية وإدارة المشاريع يقوم بتنفيذ جميع أنشطة المشتريات | 0.59 | *0.000 |
| 15 | يتم مراعاة عدم تجزئة المشتريات والأعمال والخدمات بقصد تفتادي الالتزامات الخاصة بحدود الشراء والإجراءات الواردة في دليل المشتريات. | 0.52 | *0.000 |
| 16 | يراعى عند تحديد المواصفات الفنية للبنود المراد شراؤها والتي تحتوي على ماركة أو علامة تجارية معينة الإشارة إلى ما يعادله في توصيف البند. | 0.77 | *0.000 |
| 17 | يتم مراعاة عدم حدوث بعض حالات توزيع وتقسيم عقود الشراء بين المشاركين في العطاءات دون المرور بإجراءات المنافسة العادلة. | 0.50 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

7.3. الصدق البنائي:

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة وقياس مدى تحقق الأهداف، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول التالي أن معاملات ارتباط بيرسون لكل محور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة (Sig) أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (3.14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط بيرسون | المحور |
|-------------------|-----------------------|------------------------------------|
| *0.000 | 0.92 | وضوح سياسات وإجراءات الشراء. |
| *0.000 | 0.93 | شفافية الممارسات والعمليات. |
| *0.000 | 0.94 | مشاركة المعلومات وحق الوصول اليها. |
| *0.000 | 0.90 | أخلاقيات وقواعد السلوك المهني. |
| *0.000 | 0.92 | نظام وآليات المساءلة. |
| *0.000 | 0.95 | تطبيق نظام للرقابة والمتابعة. |
| *0.000 | 0.93 | أداء إدارة المشتريات. |

8.3. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

1.8.3. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.98)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (3.15): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المحور |
|--------------------|-------------|------------------------------------|
| 0.97 | 39 | الشفافية |
| 0.96 | 11 | وضوح سياسات وإجراءات الشراء. |
| 0.91 | 11 | شفافية الممارسات والعمليات. |
| 0.90 | 7 | مشاركة المعلومات وحق الوصول اليها. |
| 0.90 | 10 | أخلاقيات وقواعد السلوك المهني. |
| 0.95 | 21 | المساءلة |
| 0.89 | 10 | نظام وآليات المساءلة. |
| 0.94 | 11 | تطبيق نظام للرقابة والمتابعة. |
| 0.91 | 17 | أداء إدارة المشتريات. |
| 0.98 | 77 | جميع فقرات الاستبانة |

2.8.3. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown.

معامل الارتباط المصحح = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (3.16): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| معامل الارتباط المصحح | معامل الارتباط | المحور |
|-----------------------|----------------|--------------------------------------|
| 0.93 | 0.88 | الشفافية |
| 0.94 | 0.89 | وضوح سياسات وإجراءات الشراء. |
| 0.93 | 0.88 | شفافية الممارسات والعمليات. |
| 0.89 | 0.80 | مشاركة المعلومات وحقوق الوصول إليها. |
| 0.86 | 0.76 | أخلاقيات وقواعد السلوك المهني. |
| 0.89 | 0.80 | المساءلة |
| 0.87 | 0.77 | نظام وآليات المساءلة. |
| 0.93 | 0.87 | تطبيق نظام للرقابة والمتابعة. |
| 0.84 | 0.73 | أداء إدارة المشتريات |
| 0.97 | 0.94 | جميع فقرات الاستبانة |

9.3. الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for

the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لقياس ثبات الاستبانة.

- اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (5.5).
- إختبار تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة (Linear Stepwise Regression).
- اختبار (Independent – Sample T-Test) لقياس الفروق بين مجموعتين.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي – one- Way ANOVA) لقياس الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
- اختبار (شيفه) للتعرف على طبيعة الفروق.

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وإجراء الاختبارات اللازمة للفرضيات وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة ونتائجها وتوصياتها كما يلي:

2.4. تحليل محاور الاستبانة:

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الإستبانة، باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (5.5). وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 55%، والعكس صحيح، وفيما يلي نتائج تحليل محاور الدراسة:

1.2.4. تحليل محاور الشفافية:

تم استخدام الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور الشفافية والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور الشفافية على حده:

جدول (4.1): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب

لكل محور من محاور الشفافية والدرجة الكلية

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | وضوح سياسات وإجراءات الشراء . | 8.26 | 1.34 | 82.6 | 28.853 | 0.000 | 1 |
| 2 | شفافية الممارسات والعمليات. | 7.35 | 1.58 | 73.5 | 14.543 | 0.000 | 4 |
| 3 | مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها. | 7.76 | 1.39 | 77.6 | 21.665 | 0.000 | 3 |
| 4 | أخلاقيات وقواعد السلوك المهني. | 7.78 | 1.36 | 77.8 | 22.422 | 0.000 | 2 |
| | الدرجة الكلية | 7.79 | 1.25 | 77.9 | 24.521 | 0.000 | |

يتبين من جدول (4.1) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الشفافية كان بدرجة كبيرة وبلغ (77.9%)، حيث احتل محور وضوح سياسات وإجراءات الشراء المرتبة الأولى بوزن

نسبي (82.6%) واحتل محور أخلاقيات وقواعد السلوك المهني المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.8%)، ثم جاء محور مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.6%)، في حين جاء محور شفافية الممارسات والعمليات المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (73.5%) ويعزو الباحث اهتمام المؤسسات بشكل أساسي بوضع سياسات وإجراءات واضحة للشراء؛ لتساعد وتمكن العاملين على تنفيذ آليات الشراء بدقة ومهنية وحيادية عالية؛ نظراً لحساسية هذه الدوائر لأنه من خلالها يتم تنفيذ المشاريع وانفاق الجزء الأكبر من موازنات المؤسسة.

وتوضح الجداول التالية تحليل كل محور من محاور الشفافية:

1.1.2.4. تحليل فقرات محور: وضوح سياسات وإجراءات الشراء:

جدول (4.2) يوضح: تحليل فقرات محور وضوح سياسات وإجراءات الشراء

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | تتوفر سياسات لتنظيم عمليات الشراء، وتساهم في ضبط القرارات الصادرة، ويتم اللجوء إليها من أجل محاسبة المسؤولين. | 8.99 | 1.36 | 89.9 | 37.413 | 0.000 | 2 |
| 2 | تتسم سياسات الشراء بالوضوح والدقة ومعروفة لدى الموظفين ذوي العلاقة. | 9.01 | 1.44 | 90.1 | 35.621 | 0.000 | 1 |
| 3 | يوجد توافق بين سياسة الشراء المعمول بها داخل المؤسسة وضوابط الشراء الواردة في اللوائح المعمول بها لدى السلطة الوطنية الفلسطينية. | 8.22 | 1.74 | 82.2 | 21.748 | 0.000 | 7 |
| 4 | يوجد دليل إجراءات تفصيلي لسياسة الشراء يوضح تسلسل الخطوات المطلوبة لإنجاز العمل. | 8.86 | 1.68 | 88.6 | 28.937 | 0.000 | 4 |
| 5 | تتسم إجراءات الشراء بالسهولة والوضوح لذي موظفي المؤسسة. | 8.30 | 1.55 | 83.0 | 25.265 | 0.000 | 6 |
| 6 | يتم تحديث وتطوير سياسة وإجراءات الشراء بشكل دوري؛ بهدف إزالة الضبابية والغموض عنها. | 7.76 | 2.03 | 77.6 | 14.739 | 0.000 | 10 |
| 7 | تعمل الإدارة على المعالجة باستمرار لأي غموض أو سوء فهم يظهر في السياسات وإجراءات الشراء. | 8.16 | 1.72 | 81.6 | 21.326 | 0.000 | 9 |
| 8 | يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء أثناء فترة الطوارئ . | 6.02 | 3.41 | 60.2 | 0.086 | 0.932 | 11 |
| 9 | يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء للخدمات الاستشارية. | 8.17 | 2.04 | 81.7 | 18.175 | 0.000 | 8 |
| 10 | تشمل سياسة الشراء على العقوبات الواجب تطبيقها على الموردين والمقاولين ومزودي الخدمات في حالات الغش أو الرشوة. | 8.48 | 1.78 | 84.8 | 23.678 | 0.000 | 5 |

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 11 | يحدد دليل المشتريات المستويات الإدارية التي يحق لها اعتماد طلبات الشراء وأعضاء لجان الترسية حسب مبلغ الشراء . | 8.93 | 1.55 | 89.3 | 32.289 | 0.000 | 3 |
| | الدرجة الكلية | 8.26 | 1.34 | 82.6 | 28.853 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تتسم سياسات الشراء بالوضوح والدقة ومعروفة لدى الموظفين ذوي العلاقة" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (90.1%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لأن الإدارة تدرك أهمية وضوح سياسات الشراء مما يؤثر بشكل واضح على جودة العمل وانخفاض حجم ملاحظات التدقيق الداخلي والخارجي لكون هذه السياسات تتعلق بإدارة المال العام للمؤسسات كما أن المؤسسات، تلزم الموظفين بالاطلاع عليها وتعممها بجميع الوسائل المتاحة.
 - الفقرة التي تنص على "يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء أثناء فترة الطوارئ" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (60.2%)، وقيمة احتمالية (0.932) وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لأن بعض المؤسسات الدولية لا تعمل خلال فترة الطوارئ؛ كونها تنفذ مشاريع تتعلق بالبيئة والثقافة، الطفولة والتعليم بعكس بعض المؤسسات التي يتعلق عملها بالجانب الإنساني والذي يمس حياة الفقراء، وبالتالي تكون هذه المؤسسات لديها بعض المواد القانونية التي تتعلق بالشراء يتم تفعيلها خلال الطوارئ حيث تتمتع هذه السياسات بمرونة وتسهيلات أكبر.
- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "وضوح سياسات وإجراءات الشراء" (82.6%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة. وقد توافقت نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة لبد (2019) ودراسة الحشاش (2014) ودراسة الفالوجي (2014) في حين اختلفت نتائج هذا المحور مع دراسة مقبل (2017).

2.1.2.4. تحليل فقرات محور: شفافية الممارسات والعمليات:

جدول (4.3) يوضح: تحليل فقرات محور شفافية الممارسات والعمليات

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | يتقبل قسم المشتريات داخل المؤسسة جميع الملاحظات الواردة من جميع الأطراف ويعمل على معالجتها. | 8.04 | 1.85 | 80.4 | 18.768 | 0.000 | 4 |
| 2 | يعمل قسم المشتريات على توفير أجواء الثقة في الأداء داخل المؤسسة ولدي الجهات الخارجية التي يتم التعامل معها. | 8.50 | 1.89 | 85.0 | 22.511 | 0.000 | 2 |
| 3 | يتم الاستعانة بجهات استشارية خارجية أو من أقسام مختلفة للمشاركة برأيها الفني في تقييم العروض والعينات والمواصفات المقدمة من الشركات. | 7.84 | 2.32 | 78.4 | 13.520 | 0.000 | 5 |
| 4 | مهام وصلاحيات موظف المشتريات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة. | 8.38 | 1.98 | 83.8 | 20.506 | 0.000 | 3 |
| 5 | يتم تعزيز الثقة المتبادلة مع الموظفين في جميع الأقسام بإشراكهم في صنع السياسات الخاصة بالمؤسسة. | 6.97 | 2.60 | 69.7 | 6.366 | 0.000 | 8 |
| 6 | يتم تدوير موظفي قسم المشتريات وأعضاء لجان الترسية والتقييم الفني بشكل دوري. | 6.03 | 2.69 | 60.3 | 0.219 | 0.827 | 10 |
| 7 | يتلقى العاملون في المشتريات تدريبات بخصوص الشفافية الإدارية. | 7.10 | 2.46 | 71.0 | 7.599 | 0.000 | 7 |
| 8 | يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى؛ بهدف تبادل الخبرات في مجال الترسية وتعزيز قيم المنافسة النزهاء والمحافظة على موارد المؤسسة. | 6.60 | 2.47 | 66.0 | 4.143 | 0.000 | 9 |
| 9 | يوجد فصل في صلاحيات الموظفين وعمل لجان المشتريات؛ فلا يشارك أعضاء لجان التقييم الفني في حضور لجان الترسية. | 7.41 | 2.55 | 74.1 | 9.424 | 0.000 | 6 |
| 10 | يوجد تكافؤ في الفرص أمام المقاولين والموردين ويتم التعاقد معهم بشكل محايد، بناءً على جودة العروض. | 8.67 | 1.83 | 86.7 | 24.780 | 0.000 | 1 |
| 11 | يتم تقييم واستطلاع آراء الجهات الخارجية (شركات / أفراد) حول أداء قسم المشتريات. | 5.32 | 2.70 | 53.2 | -4.302 | 0.000 | 11 |
| | الدرجة الكلية | 7.35 | 1.58 | 73.5 | 14.543 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يوجد تكافؤ في الفرص أمام المقاولين والموردين ويتم التعاقد معهم بشكل محايد، بناءً على جودة العروض" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي

(86.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسات تستخدم النظام المفتوح الذي بموجبه يحق لأي مورد أو شركة سواء كانت جديدة أو قديمة للمشاركة في عروض الأسعار والعطاءات بعكس النظام المغلق (نظام التأهيل المسبق) الذي يسمح فقط للشركات المسجلة والمعتمدة لدى المؤسسة المشاركة في العطاءات بالإضافة إلى تركيز المؤسسات على وضوح المواصفات المذكورة في العطاءات مما يساعد الشركات أيضاً في تقديم عروض حسب هذه المواصفات كما تعتمد المؤسسات إلى تشكيل لجان فنية متخصصة؛ لتقييم العروض بشكل مهني ومحايد.

- الفقرة التي تنص على "يتم تقييم واستطلاع آراء الجهات الخارجية (شركات / أفراد) حول أداء قسم المشتريات" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (53.2%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام المؤسسات في استطلاع آراء الشركات والتركيز على تقييم واستطلاع آراء المستفيدين (العملاء) مستلم الخدمة من المؤسسة على اعتبار أن الشركات جهات ربحية.

وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "شفافية الممارسات والعمليات" (73.5%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.

- هذا وقد اختلفت نتائج دراسة المحور مع دراسة النعيزي (2015) ودراسة عمار (2015) وكذلك مع دراسة (Obanda 2010) التي اشارت إلى وجود ضعف في ممارسة الشفافية.

3.1.2.4. تحليل فقرات محور: مشاركة المعلومات وحق الوصول اليها:

جدول (4.4) يوضح: تحليل فقرات محور مشاركة المعلومات وحق الوصول اليها

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | يتم التواصل مع جميع الشركات من خلال نفس القنوات المحددة. | 8.61 | 1.61 | 86.1 | 27.613 | 0.000 | 2 |
| 2 | تتبع المؤسسة سياسة الوضوح وعدم حجب أي معلومات عن أي جهة في تنفيذ جميع أنشطتها. | 8.48 | 1.93 | 84.8 | 21.918 | 0.000 | 3 |
| 3 | يتم السماح لجهات خارجية ذات علاقة بالوصول والاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق التي تتعلق بإجراء الشراء. | 7.16 | 2.60 | 71.6 | 7.594 | 0.000 | 6 |
| 4 | يتم النشر والإعلان عن العطاءات في الصحف المحلية ووسائل التواصل الإلكترونية. | 8.87 | 1.79 | 88.7 | 27.279 | 0.000 | 1 |
| 5 | توجد عمليات متابعة؛ للحد من استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بحكم الموقع والوظيفة، لأغراض الربح الشخصي أو تمريرها لآخرين يمكنهم الاستفادة منها. | 6.05 | 1.39 | 60.5 | 0.633 | 0.527 | 7 |
| 6 | يوضح قسم المشتريات للشركات الأسباب المتعلقة باتخاذ قرارات الترسية. | 7.42 | 2.58 | 74.2 | 9.380 | 0.000 | 5 |
| 7 | يتم إطلاع جميع العاملين في المؤسسة على السياسات والإجراءات فور صدورها أو تعديلها. | 7.75 | 2.42 | 77.5 | 12.335 | 0.000 | 4 |
| | الدرجة الكلية | 7.76 | 1.39 | 77.6 | 21.665 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم النشر والاعلان عن العطاءات في الصحف المحلية ووسائل التواصل الالكترونية" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (88.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك لأن سياسة الشراء في أغلب المؤسسات وفي القانون المحلي تنص على وجوب الإعلان عن العطاء بحد أدنى في الصحف المحلية كما يوجد توسعاً حديثاً في آليات النشر لدى هذه

المؤسسات من خلال استخدام المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي في الإعلان عن العطاءات لأنها مجانية وغير مكلفة.

- الفقرة التي تنص على "توجد عمليات متابعة، للحد من استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بحكم الموقع والوظيفة، لأغراض الربح الشخصي أو تمريرها لآخرين يمكنهم الاستفادة منها" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (60.5%)، وقيمة احتمالية (0.527) وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث الضعف في عمليات المتابعة نظراً إلى تركيز قسم المتابعة والتقييم على قياس أثر الخدمة من وجهة نظر مستلميها من المؤسسة بالإضافة إلى أن بعض المؤسسات لا يوجد لديها أقسام مختصة في المتابعة والتقييم وإنما يوجد لديها أقسام تتعلق بالرقابة الداخلية على الإجراءات والسياسات فقط.

- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها" (77.6%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.

- وتوافقت نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة الحشاش (2014) ودراسة أبو حبيب (2014).

- في حين اختلفت نتيجة هذا المحور مع دراسة الفالوجي (2014) ودراسة النعيزي (2015)

4.1.2.4. تحليل فقرات محور: أخلاقيات وقواعد السلوك المهني:

جدول (4.5) يوضح: تحليل فقرات محور أخلاقيات وقواعد السلوك المهني

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | يوجد في المؤسسة مدونة لقواعد السلوك الوظيفي والأخلاقي يقر بها ويوقع عليها الموظفين. | 8.79 | 2.08 | 87.9 | 22.856 | 0.000 | 1 |
| 2 | يوجد في المؤسسة نظام وآليات تتعلق بتقديم الشكاوي في حال عدم اتباع القواعد والإجراءات المقررة. | 8.64 | 2.01 | 86.4 | 22.387 | 0.000 | 3 |
| 3 | يوجد في المؤسسة آليات تتعلق بتلقي الهدايا وطرق إثباتها والإفصاح عنها. | 8.30 | 2.21 | 83.0 | 17.738 | 0.000 | 6 |
| 4 | تفرض المؤسسة على موظف المشتريات الإفصاح عن الذمم المالية الخاصة به؛ لتحديد أملاك الموظفين | 4.48 | 3.07 | 44.8 | -8.466 | 0.000 | 10 |

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| | وتوثيقها في إقرارات مالية. | | | | | | |
| 5 | تتابع المؤسسة التسهيلات الشخصية التي يتعرض لها الموظف في دائرة المشتريات من بعض الموردين أو المقاولين أو مزودي الخدمات. | 6.08 | 1.96 | 60.8 | .720 | 0.472 | 9 |
| 6 | يتم الرد على الشكاوي بطريقة خطية موثقة ومكتوبة ويوجد جدول زمني واضح ومعروف لانتهاة التحقيق في أي شكوى. | 7.40 | 2.48 | 74.0 | 9.613 | 0.000 | 8 |
| 7 | يوجد في المؤسسة سياسة خاصة تمنع حدوث تضارب المصالح يوقع عليها جميع المختصين في المؤسسة. | 8.60 | 1.90 | 86.0 | 23.322 | 0.000 | 4 |
| 8 | يتم الإفصاح من طرف الموظفين المشاركين في إجراءات المشتريات عن وجود أي علاقة سواء قرابة أو مصلحة مع الشركات / الموردين عند مشاركة هذه الشركات في أي عملية شراء. | 8.55 | 1.74 | 85.5 | 24.963 | 0.000 | 5 |
| 9 | في حالة وجود مصلحة شخصية أو مالية أو معنوية، يتحى عضو اللجنة الفنية أو عضو لجنة الترسية من المشاركة في اتخاذ القرار. | 8.69 | 1.71 | 86.9 | 26.833 | 0.000 | 2 |
| 10 | يتيح النظام للموظف أن يطرح مخاوفه التي يشعر بها عند حدوث أي انتهاك لسياسات أو إجراءات الشراء. | 8.30 | 1.93 | 83.0 | 20.317 | 0.000 | 6 |
| | الدرجة الكلية | 7.78 | 1.36 | 77.8 | 22.422 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يوجد في المؤسسة مدونة لقواعد السلوك الوظيفي والأخلاقي يقر بها ويوقع عليها الموظفين" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (87.9%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى التوجه العام لدى المؤسسات الدولية في الفترة الأخيرة بإصدار مدونات السلوك وإلزام جميع الموظفين بالتوقيع عليها وذلك نابع من إيمان المؤسسات بأنها تساعد على نشر القيم والمبادئ الأخلاقية المهنية لدى الموظف العام وتعزيز الالتزام بها.

الفقرة التي تنص على "تفرض المؤسسة على موظف المشتريات الإفصاح عن الذمم المالية الخاصة به لتحديد أملاك الموظفين وتوثيقها في إقرارات مالية" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (44.8%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الضعف العام وعدم الاهتمام بتفعيل آليات للإفصاح عن الذمم المالية في المحافظات الجنوبية لعدة عوامل مثل عدم اظهار الوضع المالي للموظف ومصادر الدخل الأخرى من أجل التهرب الضريبي كما أن العمل في المؤسسات يمر بمراحل متغيرة وعقود عمل مؤقتة وليس وظائف ثابتة، فلا يوجد اهتمام من طرف المؤسسات بهذا الجانب.

- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "أخلاقيات وقواعد السلوك المهني" (77.8%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.
- هذا وقد اختلف نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة النعيزي (2015) ودراسة حبيب (2014).

2.2.4. تحليل محاور المساءلة:

استخدم الباحث الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور المساءلة والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور المساءلة على حده:

جدول (4.6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب

لكل محور من محاور المساءلة والدرجة الكلية

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | نظام وآليات المساءلة | 7.46 | 1.44 | 74.6 | 17.330 | 0.000 | 2 |
| 2 | تطبيق نظام للرقابة والمتابعة | 7.67 | 1.75 | 76.7 | 16.226 | 0.000 | 1 |
| | الدرجة الكلية | 7.57 | 1.49 | 75.7 | 17.912 | 0.000 | |

يتبين من جدول (4.6) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات المساءلة كان بدرجة كبيرة وبلغ (75.7%)، حيث احتل محور تطبيق نظام للرقابة والمتابعة المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.7%)، بينما جاء محور نظام وآليات المساءلة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.6%). وتوضح الجداول التالية تحليل كل محور من محاور المساءلة:

1.2.2.4. تحليل فقرات محور: نظام وآليات المساءلة:

جدول (4.7) يوضح: تحليل فقرات محور نظام وآليات المساءلة

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | توجد آليات مساءلة محددة وواضحة ومكتوبة ومعروفة لدى جميع العاملين في المؤسسة. | 7.74 | 2.22 | 77.4 | 13.371 | 0.000 | 5 |
| 2 | تتخذ آليات المساءلة بناء على معلومات مؤكدة وموثوقة لدى الإدارة. | 8.02 | 2.06 | 80.2 | 16.708 | 0.000 | 4 |
| 3 | يتم تشكيل لجان تحقيق في جميع الحالات التي توجد بها شبهات فساد. | 8.33 | 2.08 | 83.3 | 19.070 | 0.000 | 1 |
| 4 | يخضع جميع الموظفين في المستويات الإدارية إلى التحقيق وآليات المساءلة المعمول بها داخل المؤسسة في حال وجود أي مخالفات أو شبهة للفساد. | 8.25 | 1.90 | 82.5 | 20.124 | 0.000 | 2 |
| 5 | تعمل الإدارة العليا على تنفيذ توصيات ومقترحات لجان المساءلة وتنعكس هذه التوصيات بشكل مباشر على الإجراءات والسياسات. | 6.11 | 2.04 | 61.1 | 0.920 | 0.359 | 9 |
| 6 | تقع المسؤولية النهائية على الموظف المسئول عن الفعل غير المشروع. | 7.34 | 2.31 | 73.4 | 9.867 | 0.000 | 8 |
| 7 | يتم تحديد العقوبات بناء على حجم المخالفة القانونية الصادرة من الموظف. | 7.52 | 1.89 | 75.2 | 13.644 | 0.000 | 6 |
| 8 | توثق جميع قرارات لجان المساءلة ويتم إثباتها في محاضر موقعة من جميع الأطراف. | 8.08 | 1.87 | 80.8 | 18.925 | 0.000 | 3 |
| 9 | يوجد ترتيبات زمنية محددة؛ لإنهاء أي عملية مساءلة يتم تفعيلها داخل المؤسسة. | 7.48 | 2.24 | 74.8 | 11.279 | 0.000 | 7 |
| 10 | تتوفر لدى المؤسسة حوافز لتشجيع التبليغ عن الشبهات والمخالفات، وتتوفر الحماية الكافية للمبلغين عن تلك المخالفات. | 5.77 | 2.90 | 57.7 | -1.336 | 0.000 | 10 |
| | الدرجة الكلية | 7.46 | 1.44 | 74.6 | 17.330 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم تشكيل لجان تحقيق في جميع الحالات التي توجد بها شبهات فساد" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (83.3%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة.

- يعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب المؤسسات من ضمن الأنظمة الداخلية لها أن يتم التحقيق في حال ورود شكوى أو وجود شبهات فساد وبالتالي يجب تشكيل لجنة لكل الحالات؛ لان عدم الاهتمام بهذا الجانب سينعكس بالسلب على نزاهة وسمعة المؤسسة.
- الفقرة التي تنص على "تتوفر لدى المؤسسة حوافز لتشجيع التبليغ عن الشبهات والمخالفات، وتتوفر الحماية الكافية للمبلغين عن تلك المخالفات" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (57.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة منخفضة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى اقتناع الإدارة في المؤسسات بأن مستوى الفساد والرشوة في المحافظات الجنوبية منخفض جداً مقارنة بالدول الأخرى وبالتالي لا يوجد اهتمام لديها بتفعيل هذه الإجراءات واتخاذ تدابير متنوعة للوقاية من الفساد.
- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "نظام وآليات المساءلة" (74.6%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة. توافقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة الصيرفي (2017) ودراسة الحشاش (2014) ودراسة الفالوجي (2014).

2.2.2.4. تحليل فقرات محور: تطبيق نظام للرقابة والمتابعة:

جدول (4.8) يوضح: تحليل فقرات محور تطبيق نظام للرقابة والمتابعة

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | تتبنى المؤسسة منهجية الرقابة الداخلية والمتابعة لآليات الشراء. | 8.61 | 1.79 | 86.1 | 24.866 | 0.000 | 1 |
| 2 | يوجد في المؤسسة وحدة رقابة داخلية؛ للتدقيق على السياسات والإجراءات المعمول بها. | 7.56 | 2.59 | 75.6 | 10.256 | 0.000 | 7 |
| 3 | يتم توثيق أي خلل أو خطأ يتم اكتشافه ويتم إعداد تقارير دورية عن إنجازات قسم الرقابة الداخلية. | 7.33 | 2.37 | 73.3 | 9.549 | 0.000 | 9 |
| 4 | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري بعد استخلاص الدروس من الأخطاء التي تم اكتشافها وطرق معالجتها. | 6.70 | 2.44 | 67.0 | 4.915 | 0.000 | 11 |
| 5 | يتم تطوير الأنشطة الرقابية بشكل مستمر؛ لتلائم التغييرات والتطورات مثل (التكنولوجيا، المعايير الدولية)؛ وفق ظروف العمل. | 7.26 | 2.29 | 72.6 | 9.348 | 0.000 | 10 |
| 6 | إجراءات الرقابة الداخلية تساهم في منع حدوث التجاوزات أو الأخطاء التي تؤثر على شفافية | 7.96 | 1.96 | 79.6 | 16.977 | 0.000 | 3 |

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| | عملية الشراء . | | | | | | |
| 7 | يتم اكتشاف الأخطاء والإبلاغ عنها في الوقت المناسب ويتم مراقبة ومتابعة الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها . | 7.86 | 2.02 | 78.6 | 15.676 | 0.000 | 4 |
| 8 | يتجاوز قسم المشتريات مع ملاحظات قسم الرقابة الداخلية بصورة مهنية وبناءة . | 8.07 | 2.19 | 80.7 | 16.062 | 0.000 | 2 |
| 9 | تخضع أنشطة المؤسسة وخطوات الشراء للرقابة والتدقيق من طرف محايد (خارجي) . | 7.80 | 2.51 | 78.0 | 12.193 | 0.000 | 6 |
| 10 | تعمل المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية والكتيبات والمنشورات والقوة الحسنة . | 7.81 | 2.04 | 78.1 | 15.158 | 0.000 | 5 |
| 11 | يتم تشكيل لجنة؛ لتقييم جميع الموردين المتعاقد معهم بعد إتمام عملية التوريد أو استلام الخدمات لتقييم أدائهم ومدى التزامهم بالمطلوب . | 7.39 | 2.29 | 73.9 | 10.381 | 0.000 | 8 |
| | الدرجة الكلية | 7.67 | 1.75 | 76.7 | 16.226 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تتبنى المؤسسة منهجية الرقابة الداخلية والمتابعة لآليات الشراء" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (86.1%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية الكبيرة التي تحققها منهجية الرقابة وخاصة في اكتشاف الأخطاء والتجاوزات وبالتالي تعمل الرقابة على توفير المعلومات والضمانات للإدارة من أن عمليات الشراء تسير بشكل مناسب؛ لأنها تتعلق بمراقبة الإنفاق الأكبر لموازنات المؤسسة.
- الفقرة التي تنص على "يتم تدريب الموظفين بشكل دوري بعد استخلاص الدروس من الأخطاء التي تم اكتشافها وطرق معالجتها" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (67.0%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتدريب الداخلي والتعلم من الأخطاء حيث لا يتم ادراج التدريب الداخلي ضمن الخطة الاستراتيجية من خلال استغلال القدرات الداخلية كنوع من الارتقاء بالأداء وإنما يتم الاهتمام بالتدريب الخارجي الذي يطرح موضوعات جديدة وأفكار غير الموجودة في المؤسسة.

- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "تطبيق نظام للرقابة والمتابعة" (76.7%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.
- واتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة عمار (2015) في حين اختلفت مع دراسة النعيزي (2015)، ودراسة حبيب (2014).

3.2.4. تحليل فقرات أداء إدارة المشتريات:

جدول (4.9) يوضح: تحليل فقرات أداء إدارة المشتريات

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1 | يتم تحديد معايير التقييم الفني لجميع المشتريات بشكل مكتوب وواضح في وثائق العطاء أو عرض السعر ويتم الالتزام بها. | 8.75 | 1.74 | 87.5 | 26.944 | 0.000 | 5 |
| 2 | تلتزم المؤسسة بالتعاقد مع الشركة صاحبة السعر الأول المطابق للمواصفات ولا تقوم بالتفاوض مع الشركة صاحبة السعر الثاني أو الثالث في الترتيب لتعديل سعرها لتصبح الأول في ترتيب الأسعار. | 6.42 | 1.48 | 64.2 | 4.850 | 0.000 | 15 |
| 3 | تعمل المؤسسة أثناء تنفيذ المشروع على الالتزام بالمواصفات الفنية المذكورة في العطاء ولا يتم تغييرها بشكل متكرر أو اللجوء إلى الأوامر التغييرية. | 6.34 | 1.78 | 63.4 | 3.227 | 0.000 | 16 |
| 4 | تمنع إدارة المؤسسة تجاوز الترسية على أقل الأسعار دون توضيح الأسباب. | 6.81 | 1.61 | 68.1 | 8.557 | 0.000 | 13 |
| 5 | توجد مرجعيات واضحة في كل مرحلة من مراحل العطاء يمكن الرجوع إليها. | 8.30 | 1.89 | 83.0 | 20.731 | 0.000 | 9 |
| 6 | تنفذ عمليات صرف المبالغ المالية في المؤسسة مقابل مشتريات أو خدمات خاضعة لسياسات وإجراءات المشتريات. | 6.90 | 1.61 | 69.0 | 9.568 | 0.000 | 12 |
| 7 | يراعي عند التعاقد مع الشركات عدم استخدام أسلوب الشراء المباشر وتجاوز حد الشراء المسموح الا في حالات ضيق الوقت و في ظروف طارئة من خلال الحصول على استثناءات من الإدارة العليا في المؤسسة. | 6.20 | 1.99 | 62.0 | 1.744 | 0.082 | 17 |
| 8 | يتم توثيق كل ما يتعلق بإجراءات الشراء، والاحتفاظ بها في ملفات خاصة، وذلك حتى يتسنى العودة إليها عند الضرورة. | 8.77 | 1.85 | 87.7 | 25.548 | 0.000 | 4 |

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | قيمة إختبار (T) | القيمة الإحتمالية (sig) | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 9 | يتم مراعاة عدة معايير مثل: تحقيق أفضل الشروط وأعلى المواصفات، وتكافؤ الفرص والمواءمة بين الجودة المطلوبة والأسعار المعقولة، عند ترسية العطاءات. | 8.67 | 1.95 | 86.7 | 23.294 | 0.000 | 7 |
| 10 | يلتزم أعضاء لجنة الترسية بتوضيح وتوثيق أسباب اتخاذ قرار الترسية على أي من المقاولين أو الموردين. | 8.78 | 1.77 | 87.8 | 26.674 | 0.000 | 3 |
| 11 | يتم تحديث قاعدة بيانات الموردين بشكل دوري للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشركات. | 8.26 | 1.93 | 82.6 | 19.963 | 0.000 | 10 |
| 12 | يتم الحصول على الموافقات الإدارية المطلوبة قبل البدء بتنفيذ أي إجراء شراء. | 9.11 | 1.39 | 91.1 | 38.035 | 0.000 | 1 |
| 13 | تخضع جميع مشتريات مشاريع المؤسسة لعملية تقييم فني؛ للتأكد من مطابقة البنود المقدمة من الشركات للمواصفات المطلوبة قبل التعاقد معها. | 8.83 | 1.70 | 88.3 | 28.356 | 0.000 | 2 |
| 14 | يوجد وحدة أو قسم مشتريات مستقل عن الدائرة المالية وإدارة المشاريع يقوم بتنفيذ جميع أنشطة المشتريات. | 8.70 | 2.35 | 87.0 | 19.582 | 0.000 | 6 |
| 15 | يتم مراعاة عدم تجزئة المشتريات والأعمال والخدمات بقصد تقادي الالتزامات الخاصة بحدود الشراء والإجراءات الواردة في دليل المشتريات. | 6.77 | 2.89 | 67.7 | 4.550 | 0.000 | 14 |
| 16 | يراعى عند تحديد المواصفات الفنية للبنود المراد شراؤها والتي تحتوي على ماركة أو علامة تجارية معينة الإشارة إلى ما يعادله في توصيف البند. | 8.43 | 1.89 | 84.3 | 21.904 | 0.000 | 8 |
| 17 | يتم مراعاة عدم حدوث بعض حالات توزيع وتقسيم عقود الشراء بين المشاركين في العطاءات دون المرور بإجراءات المنافسة العادلة. | 7.33 | 2.99 | 73.3 | 7.592 | 0.000 | 11 |
| | الدرجة الكلية | 7.85 | 1.04 | 78.5 | 30.098 | 0.000 | |

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم الحصول على الموافقات الإدارية المطلوبة قبل البدء بتنفيذ أي إجراء شراء" حصلت على الترتيب الأول من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (91.1%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة كبيرة من الموافقة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لأن إدارة المشتريات لا تستطيع البدء بأي نشاط بدون معرفة الموازنات المخصصة والحصول على موافقة من مسئول الموازنة واعتماد الموافقة من الإدارة العليا؛ وذلك

- لتفادي لأي خطر ممكن أن يقع على مسؤوليتها في حال عدم توافر موازنة للمواد المراد شراؤها والوقوع في احراج مع الشركات والموردين بإلغاء الشراء أو عدم القدرة على دفع مستحقات الشركات.
- الفقرة التي تنص على "يراعي عند التعاقد مع الشركات عدم استخدام أسلوب الشراء المباشر وتجاوز حد الشراء المسموح الا في حالات ضيق الوقت و في ظرف طارئة من خلال الحصول على استثناءات من الإدارة العليا في المؤسسة" حصلت على الترتيب الأخير من بين باقي الفقرات بوزن نسبي (62.0%)، وقيمة احتمالية (0.082) وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويعزو الباحث لجوء بعض المؤسسات إلى استخدام أسلوب الشراء المباشر في التعاقدات الي تعتمد ذلك لتجنب المرور بإجراءات الشراء التي قد تأخذ وقتاً أطول من خلال عروض الأسعار والعطاءات بالإضافة إلى حالات كثيرة يكون هناك فائض في الموازنة في نهاية المشروع مما تضطر المؤسسات لاستخدام اسلوب الشراء؛ المباشر لأنه أسرع في التنفيذ بهدف استغلال المبالغ المتوفرة في الموازنة خشية ارجاعها للممول أو طلب تمديد المشروع مما يظهر ضعفها في تنفيذ المشاريع.
- وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور "أداء إدارة المشتريات" (78.5%)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة كبيرة من الموافقة.
- هذا وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة لبد (2019) ودراسة الفالوجي (2014) ودراسة الحشاش (2014).

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توفر الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $\alpha \leq 0.05$ بين الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.10: يوضح معامل الارتباط بين الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000 | *0.81 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توفر الشفافية وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $\alpha \leq 0.05$ بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.11: يوضح معامل الارتباط بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000 | *0.72 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $0.05 \leq \alpha$ بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.12: يوضح معامل الارتباط بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000 | *0.69 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $0.05 \leq \alpha$ بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.13: يوضح معامل الارتباط بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000 | *0.71 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\geq \alpha$ بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $0.05 \leq \alpha$ بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.14: يوضح معامل الارتباط بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000 | *0.71 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.14) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توفر المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $\alpha \leq 0.05$ بين المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط: جدول 4.15: يوضح معامل الارتباط بين المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000 | *0.72 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.15) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين توفر المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $\alpha \leq 0.05$ بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.16: يوضح معامل الارتباط بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000 | *0.71 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.16) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول 4.17: يوضح معامل الارتباط بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000 | *0.63 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.17) أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية. وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توفر الشفافية بأبعادها (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني، شفافية الممارسات والعمليات) على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، شفافية الممارسات والعمليات، مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني) على المتغير التابع (أداء إدارة المشتريات)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (4.18): يوضح أثر المتغيرات المستقلة (الشفافية) على المتغير التابع

| R ² | قيمة إختبار (F) للنموذج | القيمة الاحتمالية | قيمة (T) | قيمة المعامل | المتغير |
|----------------|-------------------------|-------------------|----------|--------------|------------------------------------|
| 0.67 | *142.926 | *0.000 | 9.840 | 2.37 | المقدار الثابت |
| | | *0.000 | 4.063 | 0.18 | وضوح سياسات وإجراءات الشراء. |
| | | *0.000 | 4.596 | 0.19 | مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها. |
| | | *0.000 | 5.504 | 0.22 | أخلاقيات وقواعد السلوك المهني. |
| | | *0.003 | 2.947 | 0.11 | شفافية الممارسات والعمليات. |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (4.18) قام الباحث باستخدام طريقة "stepwise" لمعرفة أثر توفر الشفافية على أداء إدارة المشتريات، ولإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد؛ وقد تبين أن محاور الشفافية (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني، شفافية الممارسات والعمليات) حسب الترتيب تؤثر على (أداء إدارة المشتريات) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول السابق قيمة (إختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد (R²) يساوي 0.67 وهذا يعني أن محاور الشفافية المتمثلة في (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني، شفافية الممارسات والعمليات) فسرت 67% من التباين الكلي في (أداء إدارة المشتريات) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

أداء إدارة المشتريات = 2.37 + (0.18 x وضوح سياسات وإجراءات الشراء) + (0.19 x مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها) + (0.22 x أخلاقيات وقواعد السلوك المهني) + (0.11 x شفافية الممارسات والعمليات)

ويعزو الباحث تأثير الشفافية بأبعادها المختلفة بدرجات متفاوتة على أداء إدارات المشتريات إلى مدى إتباع آليات عمل واضحة وفق السياسات المعتمدة في المؤسسة.

إن امتلاك العاملين في مجال المشتريات مهارات وقدرات مرتبطة بالشفافية ستمكنهم من الابتعاد عن التجاوزات والشبهات التي قد تحدث أثناء تنفيذ مهام العمل كما يساهم امتلاك هذه المهارات بشكل إيجابي في إرساء مفاهيم الشفافية حيث الالتزام بها يعد أمراً مهماً لضبط الأداء وتوفير أجواء الثقة داخل المؤسسة والعمل على تحقيق تكافؤ الفرص أمام الموردين والمقاولين إن توافر أبعاد الشفافية لدى العاملين كان له الأثر الإيجابي في زيادة مستويات النزاهة والشفافية.

هذا وفي ضوء النتيجة السابقة يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للشفافية على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كالتالي: دراسة لبد (2019) ودراسة الصيرفي (2017) ودراسة مقبل (2017) ودراسة الفالوجي (2014) ودراسة الحشاش (2014) في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النعيزي (2015) ودراسة حبيب (2014).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمساءلة بأبعادها (نظام وآليات المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

تم استخدام نموذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (نظام وآليات المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) على المتغير التابع (أداء إدارة المشتريات)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (4.19): يوضح أثر المتغيرات المستقلة (المساءلة) على المتغير التابع

| R ² | قيمة إختبار للنموذج (F) | القيمة الإحتمالية | قيمة (T) | قيمة المعامل | المتغير |
|----------------|----------------------------|----------------------|-------------|-----------------|-------------------------------|
| | | *0.000 | 17.074 | 3.80 | المقدار الثابت |
| 0.55 | *172.002 | *0.000 | 9.384 | 0.40 | نظام وآليات المساءلة. |
| | | *0.000 | 4.019 | 0.14 | تطبيق نظام للرقابة والمتابعة. |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (4.19) قام الباحث باستخدام طريقة "stepwise" لمعرفة أثر توفر المساءلة على أداء إدارة المشتريات، ولإيجاد أفضل معادلة لخط الإنحدار المتعدد وقد تبين أن محاور (نظام وآليات

المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (أداء إدارة المشتريات) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة 0.05. ويوضح الجدول السابق قيمة (إختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.55 وهذا يعني أن محاور الشفافية المتمثلة في (نظام وآليات المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) فسرت 55% من التباين الكلي في (أداء إدارة المشتريات) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار في الصورة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

$$\text{أداء إدارة المشتريات} = 3.80 + (0.40 \times \text{نظام وآليات المساءلة}) + (0.14 \times \text{تطبيق نظام للرقابة والمتابعة})$$

ويعزو الباحث تأثير المساءلة ببعدها الرقابي على الأداء نابع من مدى اهتمام إدارة المؤسسة تطبيق آليات المساءلة على جميع الحالات التي تحصل فيها على معلومات مؤكدة بوجود شبهات فساد من خلال تشكيل لجان مساءلة لجميع هذه الحالات.

حيث يوجد تكامل بين تطبيق آليات المساءلة ونظام للرقابة والمتابعة وتحسين الأداء إن الاهتمام بهذه الجوانب يعبر عن مدى حرص الإدارة العليا للتأكد من تنفيذ طرق الشراء وفق منهجيات عمل سليمة تحد من الأخطاء والتجاوزات فالمساءلة والرقابة ليست مجرد قوانين وأنظمة موجودة بل من غاياتها ضمان ضبط الأداء بشكل نزيه ومهني.

هذا وفي ضوء النتيجة السابقة يتم قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمساءلة على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. واتفقت هذه الدراسة مع ودراسة الفالوجي (2014) ودراسة الحشاش (2014).

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للشفافية والمساءلة مجتمعين على أداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (الشفافية والمساءلة) على المتغير التابع (أداء إدارة المشتريات)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (4.20): يوضح أثر المتغيرات المستقلة (الشفافية والمساءلة) على المتغير التابع

| R ² | قيمة إختبار (F) للنموذج | القيمة الإحتمالية | قيمة (T) | قيمة المعامل | المتغير |
|----------------|-------------------------|-------------------|----------|--------------|----------------|
| 0.86 | *557.569 | *0.000 | 11.251 | 2.56 | المقدار الثابت |
| | | *0.000 | 10.922 | 0.61 | الشفافية. |
| | | *0.000 | 6.339 | 0.33 | المساءلة. |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (4.20) قام الباحث باستخدام طريقة الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الشفافية والمساءلة على أداء إدارة المشتريات، ولإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين الشفافية والمساءلة حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (أداء إدارة المشتريات) حيث لوحظ أن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول السابق قيمة (إختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.86 وهذا يعني أن محاور الشفافية والمساءلة مجتمعين فسرت 86% من التباين الكلي في (أداء إدارة المشتريات) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

$$\text{أداء إدارة المشتريات} = 2.56 + (0.61 \times \text{الشفافية}) + (0.33 \times \text{المساءلة})$$

الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقدير اجابات عينة الدراسة حول الشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الاداري، سنوات الخبرة).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابة عينتين مستقلتين، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات ثلاث مجموعات من أفراد العينة فأكثر.

أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار (T) للشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (4.21): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين

وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

| المحور | النوع الاجتماعي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة اختبار (T) | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| الشفافية | ذكر | 7.71 | 1.33 | 3.333 | *0.000 |
| | أنثى | 8.14 | 0.74 | | |
| المساءلة | ذكر | 7.46 | 1.56 | 3.114 | *0.000 |
| | أنثى | 8.01 | 1.09 | | |
| أداء إدارة المشتريات | ذكر | 7.75 | 1.10 | 4.201 | *0.000 |
| | أنثى | 8.22 | 0.65 | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والمساءلة، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. والفروق كانت لصالح الاناث.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساءلة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. والفروق كانت لصالح الاناث.

– أن القيمة الإحصائية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأداء إدارة المشتريات، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. والفروق كانت لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة العاملين الأكبر في المؤسسات الدولية هم من الذكور كما أن العمل الميداني والتعامل مع الشركات والموردين يكون من خلالهم وبالتالي هم أكثر موضوعية ودقة في الاجابات على تساؤلات الدراسة لذلك كانت اجاباتهم منخفضة على محاور الدراسة.

ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر

| القيمة الإحصائية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المحور |
|------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------------|
| //0.112 | 2.013 | 3.090 | 3 | 9.271 | بين المجموعات | الشفافية |
| | | 1.535 | 286 | 438.992 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 448.264 | المجموع | |
| *0.024 | 3.181 | 6.939 | 3 | 20.817 | بين المجموعات | المساءلة |
| | | 2.182 | 286 | 623.958 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 644.775 | المجموع | |
| //0.907 | 0.185 | 0.203 | 3 | .610 | بين المجموعات | أداء إدارة المشتريات |
| | | 1.100 | 286 | 314.546 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 315.156 | المجموع | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

– أن القيمة الإحصائية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية وفقاً لمتغير العمر.

– أن القيمة الإحصائية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساءلة وفقاً لمتغير العمر.

ولكشف هذه الفروق تم تطبيق إختبار (شفيه) للمقارنات البعدية في (جدول، 4.22)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (31-40 سنة) والذين أعمارهم (51 سنة فأكثر)، والفروق كانت لصالح الذين أعمارهم (51 سنة فأكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

– أن القيمة الإحصائية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأداء إدارة المشتريات، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.23) نتائج اختبار شففيه لكشف الفروق في متوسطات إستجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر

| المحور | العمر | المتوسط الحسابي | أقل من 30 | 40-31 سنة | 50-41 سنة | 51 سنة فأكثر |
|----------|--------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| المساءلة | أقل من 30 | 7.41 | 1 | // | // | // |
| | 31-40 سنة | 7.39 | | 1 | // | * |
| | 41-50 سنة | 7.77 | | | 1 | // |
| | 51 سنة فأكثر | 8.30 | | | | 1 |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ويفسر الباحث ان ذلك بأن الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) هم أكثر خبرة ومعرفة في إجراءات المساءلة لأنهم في الغالب هم أصحاب المناصب العالية في المؤسسات وهم من ينفذون المساءلة لذلك كانت اجاباتهم مرتفعة.

ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| القيمة الإحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المحور |
|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|
| //0.757 | 0.395 | 0.617 | 3 | 1.851 | بين المجموعات | الشفافية |
| | | 1.561 | 286 | 446.413 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 448.264 | المجموع | |
| //0.298 | 1.234 | 2.746 | 3 | 8.237 | بين المجموعات | المساءلة |
| | | 2.226 | 286 | 636.539 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 644.775 | المجموع | |
| //0.112 | 2.016 | 2.175 | 3 | 6.526 | بين المجموعات | أداء إدارة المشتريات |
| | | 1.079 | 286 | 308.630 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 315.156 | المجموع | |

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الإحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
 - أن القيمة الإحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساءلة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
 - أن القيمة الإحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأداء إدارة المشتريات، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- ويعزو الباحث ذلك إلى انه لا يوجد اختلاف جوهري في مدى تطبيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الدولية سواء كان القائم على تنفيذها ذو مؤهل علمي عالي أو منخفض حيث ان تطبيق معايير الشفافية والمساءلة لا تحتاج إلى مؤهلات علمية بل تحتاج إلى اشخاص من ذوي الخبرة مدربين ومؤهلين.

رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المستوى الإداري:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير المستوى الإداري.

جدول (4.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المستوى الإداري

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المحور |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------------|
| *0.009 | 3.460 | 5.190 | 4 | 20.760 | بين المجموعات | الشفافية |
| | | 1.500 | 285 | 427.504 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 448.264 | المجموع | |
| //0.286 | 1.259 | 2.799 | 4 | 11.196 | بين المجموعات | المساءلة |
| | | 2.223 | 285 | 633.579 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 644.775 | المجموع | |
| *0.001 | 4.939 | 5.107 | 4 | 20.428 | بين المجموعات | أداء إدارة المشتريات |
| | | 1.034 | 285 | 294.727 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 315.156 | المجموع | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية وفقاً لمتغير المستوى الإداري.

ولكشف هذه الفروق تم تطبيق إختبار (شفيه) للمقارنات البعدية في (جدول، 4.25)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم الإداري موظف والذين مستواهم الإداري منسق، والفروق كانت لصالح الذين مستواهم الإداري منسق، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساءلة وفقاً لمتغير المستوى الإداري.

– أن القيمة الإحصائية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأداء إدارة المشتريات، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير المستوى الإداري.

ولكشف هذه الفروق تم تطبيق إختبار (شفيه) للمقارنات البعدية في (جدول، 4.26)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم الإداري منسق والذين مستواهم الإداري موظف ومدير، والفروق كانت لصالح الذين مستواهم الإداري منسق، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

جدول (4.26) نتائج إختبار شففيه لكشف الفروق في متوسطات إستجابات المبحوثين

وفقاً لمتغير المستوى الإداري

| المحور | المستوى الإداري | المتوسط الحسابي | مساعد | موظف | منسق | رئيس قسم | مدير |
|----------------------|-----------------|-----------------|-------|------|------|----------|------|
| الشفافية | مساعد | 8.34 | 1 | // | // | // | // |
| | موظف | 7.47 | | 1 | * | // | // |
| | منسق | 8.06 | | | 1 | // | // |
| | رئيس قسم | 7.61 | | | | 1 | // |
| | مدير | 7.85 | | | | | 1 |
| أداء إدارة المشتريات | مساعد | 7.93 | 1 | // | // | // | // |
| | موظف | 7.45 | | 1 | * | // | // |
| | منسق | 8.10 | | | 1 | // | * |
| | رئيس قسم | 7.89 | | | | 1 | // |
| | مدير | 7.98 | | | | | 1 |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل إختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) للشفافية والمساءلة وأداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المحور |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------------|
| //0.144 | 1.726 | 2.651 | 4 | 10.602 | بين المجموعات | الشفافية |
| | | 1.536 | 285 | 437.662 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 448.264 | المجموع | |
| *0.003 | 4.127 | 8.825 | 4 | 35.300 | بين المجموعات | المساءلة |
| | | 2.139 | 285 | 609.476 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 644.775 | المجموع | |
| //0.420 | 0.977 | 1.066 | 4 | 4.264 | بين المجموعات | أداء إدارة المشتريات |
| | | 1.091 | 285 | 310.892 | داخل المجموعات | |
| | | | 289 | 315.156 | المجموع | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة، وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساءلة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولكشف هذه الفروق تم تطبيق إختبار (شفيه) للمقارنات البعدية في (جدول، 4.28)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم العملية (11-15 سنة)، والذين خبرتهم العملية (21 سنة فأكثر)، والفروق كانت لصالح الذين خبرتهم (21 سنة فأكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

– أن القيمة الإحصائية (sig) المقابلة لإختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأداء إدارة المشتريات، وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشتريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.28) نتائج اختبار شففيه لكشف الفروق في متوسطات إستجابات المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المحور | سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 10-5 سنوات | 15-11 سنة | 20-16 سنة | 21 سنة فأكثر |
|----------|----------------|-----------------|----------------|------------|-----------|-----------|--------------|
| المساءلة | أقل من 5 سنوات | 8.32 | 1 | // | // | // | // |
| | 10-5 سنوات | 7.33 | | 1 | // | // | // |
| | 15-11 سنة | 7.31 | | | 1 | // | * |
| | 20-16 سنة | 7.93 | | | | 1 | // |
| | 21 سنة فأكثر | 8.08 | | | | | 1 |

ويعزو الباحث ذلك بأن الذين خبرتهم (21 سنة فأكثر)، هم الأكثر خبرة ومعرفة والأقدم في المؤسسات الدولية وهم أيضاً الذين مروا في مراحل وتجارب عملية لتطبيق المساءلة لذلك كانت اجاباتهم مرتفعة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للموضوعات الواردة في الدراسة فيما يلي أهم النتائج والتوصيات:

1.5 النتائج

أولاً: النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى إجابات المبحوثين حول توفر عناصر الشفافية كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (77.9%) وهي نسبة ليست عالية الامر الذي ينعكس أثره على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
2. أظهرت النتائج أن مستوى إجابات المبحوثين حول توفر عناصر المساءلة كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (75.7%) الامر الذي يعني غياب الكفاءة في أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الشفافية ومحاورها وأداء المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
4. أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين المساءلة ومحاورها وأداء المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية.
5. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للشفافية متمثلة في المحاور التالية (وضوح سياسات وإجراءات الشراء، مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها، أخلاقيات وقواعد السلوك المهني، الممارسات والعمليات) على أداء إدارة المشتريات حيث فسرت هذه المحاور 67% من التباين الكلي في أداء إدارة المشتريات.
6. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للمساءلة متمثلة في المحاور التالية (نظام وآليات المساءلة، تطبيق نظام للرقابة والمتابعة) على أداء إدارة المشتريات حيث فسرت هذه المحاور 55% من التباين الكلي في أداء إدارة المشتريات.
7. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للشفافية والمساءلة معا على أداء إدارة المشتريات حيث فسرت هذه المحاور 86% من التباين الكلي في أداء إدارة المشتريات.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة:

1. لا تتضمن سياسات الشراء نصوص قانونية تتعلق في الشراء أثناء فترات الطوارئ، بالإضافة إلى وجود ضعف عام في تحديث وتطوير سياسات واجراءات الشراء.
2. وجود ضعف وقصور في عمليات المتابعة للموظفين العاملين في مجال الشراء مما قد يؤدي الي استغلالهم لبعض المعلومات والاستفادة منها لأغراض الربح الشخصي أو تمريرها لآخرين للاستفادة منها أو حصول الموظفين على بعض التسهيلات من الشركات.
3. لا يتم القيام بعمليات استطلاع لآراء الشركات حول أداء إدارات المشتريات للوقوف على مواطن الضعف أو القصور في الأداء.
4. عدم تطبيق المؤسسات لعملية تدوير الموظفين مما ينعكس سلباً على الأداء ولا يسمح بالكشف عن أي ثغرات أو سلوكيات غير مقبولة.
5. وجود ضعف في جانب اشراك الموظفين من الأقسام الأخرى في صنع سياسات المشتريات.
6. وجود ضعف في مجال تطوير أداء العاملين والرفع من قدراتهم الإدارية والفنية في مجالات التعاقد وعدم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى بهدف تبادل الخبرات في مجال الترسية وتعزيز قيم المنافسة النزيهة.
7. لا يتم الإفصاح عن الذمم المالية الخاصة بالموظفين ولا يتم توثيقها في إقرارات مالية.
8. عدم تطبيق نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التبليغ عن الشبهات والمخالفات بالإضافة إلى عدم توفر الحماية الكافية للمبلغين عن التجاوزات.
9. استخدام إدارات المشتريات أسلوب الشراء المباشر وتجاوز حدود الشراء المسموح بها، دون توثيق ذلك حسب الأصول الي جانب السماح بإجراء التغيير في المواصفات الفنية المذكورة في العطاءات بعد التعاقد مع الشركات.
10. عدم التزام المؤسسات بالتعاقد مع الشركة صاحبة أقل الأسعار من خلال التفاوض مع الشركة ثاني أقل الأسعار، كما بينت النتائج استخدام أسلوب تجزئة قيم المشتريات من خلال الشراء بصفقات ومراحل متكررة لتفادي إجراءات المشتريات.

2.5 التوصيات

1. العمل على تحديث سياسات وإجراءات الشراء بشكل مستمر؛ لتكون مواكبة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات بالإضافة إلى ادراج نصوص قانونية تتعلق بالشراء أثناء الطوارئ والاستفادة من توصيات لجان المساءلة وادراجها ضمن السياسات.
2. العمل على تحسين عمليات المتابعة والتقييم لأداء إدارات المشتريات ومتابعة التسهيلات التي يتعرض لها الموظفين واستطلاع آراء الشركات حول جودة الخدمات والتأكد من المحافظة على سرية المعلومات وعدم استغلالها لتحقيق مصالح شخصية.
3. تفعيل مبدأ التدوير الوظيفي للعاملين في أقسام المشتريات؛ لضمان عدم بقاء الموظفين في مناصبهم لفترات طويلة.
4. العمل على تعزيز مفاهيم المشاركة من خلال اشراك الموظفين من الأقسام الأخرى في وضع السياسات الخاصة بقسم المشتريات.
5. العمل على وضع برامج لتطوير مهارات الموظفين من خلال تنفيذ دورات تدريبية وورشات عمل في الممارسات المثلى لعمليات الشراء.
6. انشاء تجمع مشترك بين المؤسسات في مجال المشتريات والاستفادة منه في تبادل الخبرات من خلال عقد ورشات عمل بشكل مستمر بالإضافة إلى انتداب موظفين بين المؤسسات بشكل دوري؛ للمشاركة في أعمال التقييم الفني والترسية.
7. العمل على تطوير آليات للمساءلة من خلال وضع حوافز مالية ومعنوية؛ لتشجيع التبليغ عن التجاوزات وتوفير الحماية للمبلغين في المؤسسات ووضع آليات للإفصاح عن الذمم المالية الخاصة بموظفي المؤسسة من خلال التوقيع على إقرارات توضح جميع ممتلكات الموظف.
8. العمل على تعزيز مفاهيم الشفافية والنزاهة في المؤسسة من خلال إلزام الموظفين بتنفيذ عمليات الشراء حسب السياسات المعتمدة في المؤسسة وعدم تجاوز السياسات إلا في ظل ظروف قاهرة مع توثيق الأسباب التي أدت لذلك بعد الحصول على الموافقات الإدارية الكافية مما ينعكس أثاره على جودة الأداء.
9. انشاء بوابة الكترونية للمؤسسات الدولية تكون بمثابة قاعدة بيانات مركزية تشمل بيانات الموردين في جميع التخصصات يحق لجميع المؤسسات الدولية والموردين الاطلاع عليها، ويتم من خلالها الإعلان عن العطاءات وعروض الأسعار؛ من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن.
10. إنشاء دليل مشتريات موحد أو إطار عام يكون بمثابة مرجعية لجميع المؤسسات الدولية يخضع سلطة تحديثه وتطوير بشكل مستمر لسلطة مستقلة.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. الراشدي، ع. (2007): الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
2. الطويل، ه. (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. العواملة، ن. (2004): الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعوامة، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد 3.
4. الغالبي، ظ، والعامري، ص. (2008): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل - الأعمال والمجتمع، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
5. الكايد، ز. (2003): الحكمانية: قضايا وتطبيقات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. الكفراوي، ع. (2014): الرقابة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية. مطبعة الانتصار لطباعة الاوفست، الإسكندرية، مصر.
7. اللوزي، م. (2002): التنمية الإدارية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. المهداوي، ع. (2018م): الشفافية ودورها في إصلاح الدولة والمجتمع، مركز العراق الجديد، بغداد.
9. الهواري، س. (2000): الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
10. الهيتي، خ. (2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان.
11. أخوارشيد، ع. (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
12. جواد، ش، والمؤمن، ق. (2000): السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حسين، ع. (1993): السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة، الطبعة الأولى. دار النفائس، لبنان.
14. خالد، ن، مذكور، ف. (2017): إدارة المشتريات والمخازن، جامعة القاهرة. مصر.
15. درة، ع، والصباغ، ز. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر، عمان.

16. دودين، أ. (2011): أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
17. سلطان، م. (2002) إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية، مصر.
18. سلطان، م. (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر.
19. عبد الستار، ر. (2009): متطلبات تعزيز المساءلة، المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي. القاهرة، مصر.
20. عصفور، م. (2005): أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. عفيفي، ص. (2005): أخلاق المهنة لدى المعلم. المنظمة العربية للتنمية المستدامة، القاهرة، مصر.
22. عقيلي، ع، وآخرون (2008): ادارة المواد (الشراء والتخزين) من منور كمي. داروائل للنشر والتوزيع، عمان.
23. عمار، ط. (2015): الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
24. عموش، ب. (2000م) السياسات الحكومية والشفافية، نحو شفافية أردنية. الطبعة الأولى مؤسسة الأرشيف العربي، عمان الأردن.
25. عواد، ف. (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. كنعان، ن. (1998): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. كنعان، ن. (2003): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الإصدار السادس. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. مرسي، م. (2005): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب. القاهرة، مصر.
29. ياغي، م. (2012): الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. ياغي، م. (1995): الأخلاقيات في الإدارة. المكتبة الوطنية، الأردن.

ب. الرسائل الجامعية:

1. الحجار، ر. (2003): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. جامعة الأقصى، فلسطين.
2. الطراونة، ت. (2012): الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
3. الطراونة، رشا والعضايلة، على (2010): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مج 6، ع1، ص63-96.
4. الأحمري، ع. (2015) تصور استراتيجي لدور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الشفافية في المملكة العربية السعودية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
5. البكري، إ. (2016): المساءلة المجتمعية للمدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهات نظر مديريها وأولياء الأمور فيها. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
6. الجوابرة، ه. (2012): المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
7. الحسنات، ي. (2013): واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
8. الحشاش، خ. (2014): درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
9. الحوراني، غ. (2005): تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
10. الدويري، أ. (2002): المساءلة في الإدارة العامة في الأردن من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
11. الربيق، م. (2004): العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
12. الزيناتي، أ. (2014): دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

13. السبيعي، ف. (2010): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
14. الشاعر، ب. (2015): فعالية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
15. الشريف، ح. (2013): المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
16. الصيرفي، ع. (2017): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
17. الطشة، غ. (2007): درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
18. العجلة، ت. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
19. الفالوجي، ر. (2014): الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة (جوال). جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
20. القيسي، م. (2015): دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
21. المدهون، ر. (2014): العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
22. المراغي، ف. (2019): المشتريات الحكومية المستدامة في القطاع الحكومي الكويتي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
23. المطيري، ع. (2020) واقع الشفافية الإدارية ودورها في عملية اختيار مديري الإدارات من وجهة نظر العاملين في إدارة الامن والسلامة بوزارة الصحة في مدينة الرياض، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
24. المومني، م. (2017) أثر الشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني، جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

25. النعيمي، ن. (2015): مدى التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بمبادئ الشفافية والمساءلة الصادرة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي). البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
26. أبو الكاس، م. (2015): أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
27. أبو حبيب، م. (2014): واقع تطبيق الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
28. أبو حماد، ن. (2011): التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
29. أبو سمرة، س. (2006): تقييم نظام المشتريات للبلديات في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
30. أبو سنجر، ر. (2016): الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفعالية الاتصال الإداري. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
31. أبو كريم، أ. (2005): مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
32. أبو ماضي، خ. (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
33. بني خالد، خ. (2007): درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري مدارس الثانوية. الجامعة الهاشمية الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
34. حرب، ن. (2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
35. زيادة، ف. (2012): أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الازمات. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
36. سلمان، ع. (2012): درجة التزام معلمي المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

37. سليم، س. (2008): المشتريات الحكومية في الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
38. سليمان، م. (2009): شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
39. شاهين، س. (2007) واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
40. شلش، ب. (2013): مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
41. شهاب، ع. (2013): دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
42. طه، ع. (2016) القواعد الناظمة للنزاهة والشفافية والمساءلة في إبرام عقد التوريد، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
43. عتوم، ي. (2013): درجة ممارسة شفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية الخاصة. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة دكتوراه)
44. عسكر، ع. (2012): القيادة التشاركية وعلاقتها بالشفافية التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
45. عواد، ن. (2012) مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
46. لبد، ح. (2019): أثر الشفافية في إدارة المناقصات على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة من وجهة نظر مقدمي الخدمة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
47. معمر، إ. (2011): دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حماية حقوق الانسان. جامعة القاهرة، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
48. مقبل، ي. (2017): تشريعات الشراء العام ودورها في ضبط الإنفاق التشغيلي والرأسمالي للوزارات الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

ج. الأبحاث وأوراق العمل:

1. الخرابشة، ع. (1997م): تجربة ديوان المحاسبة، تطوير القدرة التنافسية في الأردن ورقة مقدمة إلى مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، الأردن.
2. السكارنة، ب. (2012): أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 33 (ص373-407).
3. المؤقت، ف وآخرون (2007م): مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني دراسة تقييمية ضمن منشورات الائتلاف من أجل النزاهة -أمان، القدس. (نشرات، تقارير)

د. التقارير والدوريات:

1. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان. (2016) بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في عطاءات الهيئات المحلية، رام الله، فلسطين.
2. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان. (2017) النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الرابعة، رام الله، فلسطين.
3. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان. (2018) بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في عمليات الشراء العام، غزة، فلسطين.
4. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2009): السياسات العامة للأعمال هياكل التنظيم الأساسية، المعرفة التنظيمية والمعرفة بالأعمال (2). الفصل الثامن، عمان الأردن.

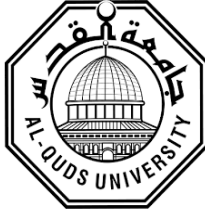
قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1. Babatunde Ibidapo-Obe 2019 Enhancing Horizontal Accountability: The Key to addressing the Conflict of Interest Loopholes in Public Procurement in Nigeria Thesis, degree of doctor at the university of Sussex.
2. Florence Mumbi Kiaw (2012) Accountability in Public Sector Procurement , Published Thesis, University of Nairobi, Kenya.
3. Fung, at al, Full Disclosure: The perils and Promise of Transparency, 1st Edition, Cambridge University Press, Britain, 2007.
4. Grace Ada Unite Ekwo 2013 Corruption Risk Factors an Analysis of Public Procurement in Nigeria, Thesis, degree of doctor at the University of Northumbria at Newcastle.
5. Hario Dharma Bhaktiono (2019) Transparency in the Implementation of Procurement in Indonesia Published Thesis, Ritsumeikan Asia Pacific University, Indonesia.

6. Norman, Steven M. et al, The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, *Leadership Quarterly* 21, University of Nebraska, United States, Elsevier, 2010.
7. OECD. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation*. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.
8. Olga Binions 2018 corruption using the Institutional Analysis and Development framework with an application to the bidding phase of infrastructure procurement, Thesis, degree of doctor at the University College London.
9. Peter W. Obanda 2010 fighting corruption in tactical procurement, Published Thesis, degree of doctor at the University of Twente, Netherlands.
10. Styliani Lazaridou (2018) Corruption in public procurement: methods and means of anti-corruption in the context of public procurement process reform in the international public administration field, Published Thesis, University of Macedonia, School of Social Sciences, Humanities and Art.
11. United Nations Educational (2007): Scientific and cultural organization unesco: national education sector develop work.
12. Worall, Di.(2014). *ACCOUNTABILITY LEADERSHIP: How Great Leaders Build a High Performance Culture of Accountability and Responsibility* , A Publication of The Accountability Code ,USA.
13. Wilkinson, et al., the Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations, Oxford University Press, New York, 1st Edition 2010.

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

| # | الاسم | جهة العمل |
|----|-----------------------|---------------------|
| .1 | د. تهاني جفال | جامعة القدس |
| .2 | د. حسن السعدوني | جامعة القدس |
| .3 | د. نبيل أبو شمالة | جامعة الإسراء |
| .4 | د. محمد سالم أبو يوسف | جامعة الإسراء |
| .5 | د. كمال محمد المصري | جامعة الإسراء |
| .6 | د. منصور الأيوبي | كلية فلسطين التقنية |
| .7 | م. محمود نصرالله | مؤسسة قطر الخيرية |



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
تنمية مستدامة وبناء مؤسسات
معهد التنمية المستدامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،
يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/

أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات

في المؤسسات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة - تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - من جامعة القدس لذا يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، وذلك من خلال تقييم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية والمساءلة بحيث يكون التقييم من (1-10).
علماً بأن القيمة (10) تعتبر الأكثر موافقة وتأثيراً، والقيمة (1) الأقل موافقة وتأثيراً من وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بالشكر والامتنان على تعاونكم في تعبئة الاستبانة، فإنه يأمل تحري الموضوعية في اختيار الإجابة الصحيحة علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث نائل عطية محمد الدعاسنة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

| | | | | | | |
|----|---------------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. | النوع الاجتماعي | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> انثى | <input type="checkbox"/> | | |
| 2. | العمر | <input type="checkbox"/> أقل من 30 | <input type="checkbox"/> 31-40 سنة | <input type="checkbox"/> 41-50 سنة | <input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر | |
| 3. | المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> ماجستير | <input type="checkbox"/> دكتوراه | |
| 4. | المستوى الإداري | <input type="checkbox"/> مساعد | <input type="checkbox"/> موظف | <input type="checkbox"/> منسق | <input type="checkbox"/> رئيس قسم | <input type="checkbox"/> مدير |
| 5. | سنوات الخبرة الخدمة | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات | <input type="checkbox"/> 11-15 سنة | <input type="checkbox"/> 16-20 سنة | <input type="checkbox"/> 21 سنة فأكثر |

برجاء تقييم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية والمساءلة بحيث يكون التقييم من (1-10) علماً بأن القيمة (10) تعتبر الأكثر موافقة وتأثيراً، والقيمة (1) الأقل موافقة وتأثيراً.

الجزء الثاني: العوامل التي تؤثر في الشفافية والمساءلة

| # | الفقرة | الدرجة (10-1) |
|--|--|------------------|
| المجال الأول: وضوح سياسات وإجراءات الشراء | | |
| 1. | تتوفر سياسات لتنظيم عمليات الشراء، وتساهم في ضبط القرارات الصادرة، ويتم اللجوء إليها من أجل محاسبة المسؤولين. | |
| 2. | تتسم سياسات الشراء بالوضوح والدقة ومعروفة لدى الموظفين ذوي العلاقة. | |
| 3. | يوجد توافق بين سياسة الشراء المعمول بها داخل المؤسسة وضوابط الشراء الواردة في اللوائح المعمول بها لدى السلطة الوطنية الفلسطينية. | |
| 4. | يوجد دليل إجراءات تفصيلي لسياسة الشراء يوضح تسلسل الخطوات المطلوبة لإنجاز العمل. | |
| 5. | تتسم إجراءات الشراء بالسهولة والوضوح لدي موظفي المؤسسة. | |
| 6. | يتم تحديث وتطوير سياسة وإجراءات الشراء بشكل دوري؛ بهدف إزالة الضبابية والغموض عنها. | |
| 7. | تعمل الإدارة على المعالجة باستمرار لأي غموض أو سوء فهم يظهر في السياسات وإجراءات الشراء. | |
| 8. | يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء أثناء فترة الطوارئ. | |
| 9. | يتضمن دليل المشتريات على نصوص منفردة تتعلق بآليات الشراء للخدمات الاستشارية. | |
| 10. | تشمل سياسة الشراء على العقوبات الواجب تطبيقها على الموردين والمقاولين ومزودي الخدمات في حالات الغش أو الرشوة. | |
| 11. | يحدد دليل المشتريات المستويات الإدارية التي يحق لها اعتماد طلبات الشراء وأعضاء لجان الترسية حسب مبلغ الشراء. | |
| المجال الثاني: شفافية الممارسات والعمليات | | |
| 1. | يتقبل قسم المشتريات داخل المؤسسة جميع الملاحظات الواردة من جميع الأطراف ويعمل على معالجتها. | |
| 2. | يعمل قسم المشتريات على توفير أجواء الثقة في الأداء داخل المؤسسة ولدى الجهات الخارجية التي يتم التعامل معها. | |
| 3. | يتم الاستعانة بجهات استشارية خارجية أو من أقسام مختلفة للمشاركة برأيها الفني في تقييم العروض والعينات والمواصفات المقدمة من الشركات. | |
| 4. | مهام وصلاحيات موظف المشتريات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة. | |

| الدرجة (10-1) | الفقرة | # |
|---|---|-----|
| | يتم تعزيز الثقة المتبادلة مع الموظفين في جميع الأقسام بإشراكهم في صنع السياسات الخاصة بالمؤسسة. | 5. |
| | يتم تدوير موظفي قسم المشتريات وأعضاء لجان الترسية والتقييم الفني بشكل دوري. | 6. |
| | يتلقى العاملون في المشتريات تدريبات بخصوص الشفافية الإدارية. | 7. |
| | يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى؛ بهدف تبادل الخبرات في مجال الترسية وتعزيز قيم المنافسة النزيفة والمحافظة على موارد المؤسسة. | 8. |
| | يوجد فصل في صلاحيات الموظفين وعمل لجان المشتريات؛ فلا يشارك أعضاء لجان التقييم الفني في حضور لجان الترسية. | 9. |
| | يوجد تكافؤ في الفرص أمام المقاولين والموردين ويتم التعاقد معهم بشكل محايد، بناءً على جودة العروض. | 10. |
| | يتم تقييم واستطلاع آراء الجهات الخارجية (شركات / أفراد) حول أداء قسم المشتريات. | 11. |
| المجال الثالث: مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها | | |
| | يتم التواصل مع جميع الشركات من خلال نفس القنوات المحددة. | 1. |
| | تتبع المؤسسة سياسة الوضوح وعدم حجب أي معلومات عن أي جهة في تنفيذ جميع أنشطتها. | 2. |
| | يتم السماح لجهات خارجية ذات علاقة بالوصول والاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق التي تتعلق بإجراء الشراء. | 3. |
| | يتم النشر والاعلان عن العطاءات في الصحف المحلية ووسائل التواصل الإلكترونية. | 4. |
| | توجد عمليات متابعة للحد من استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بحكم الموقع والوظيفة، لأغراض الربح الشخصي أو تمريرها لآخرين يمكنهم الاستفادة منها. | 5. |
| | يوضح قسم المشتريات للشركات الأسباب المتعلقة باتخاذ قرارات الترسية. | 6. |
| | يتم إطلاع جميع العاملين في المؤسسة على السياسات والإجراءات فور صدورها أو تعديلها. | 7. |
| المجال الرابع: أخلاقيات وقواعد السلوك المهني | | |
| | يوجد في المؤسسة مدونة لقواعد السلوك الوظيفي والأخلاقي يقر بها ويوقع عليها الموظفين. | 1. |
| | يوجد في المؤسسة نظام وآليات تتعلق بتقديم الشكاوي في حال عدم اتباع القواعد والإجراءات المقررة. | 2. |
| | يوجد في المؤسسة آليات تتعلق بتلقي الهدايا وطرق إثباتها والإفصاح عنها. | 3. |
| | تفرض المؤسسة على موظف المشتريات الإفصاح عن الذمم المالية الخاصة به لتحديد أملاك الموظفين وتوثيقها في إقرارات مالية. | 4. |
| | تتابع المؤسسة التسهيلات الشخصية التي يتعرض لها الموظف في دائرة المشتريات من بعض | 5. |

| الدرجة (10-1) | الفقرة | # |
|--|--|-----|
| | الموردين أو المقاولين أو مزودي الخدمات. | |
| | يتم الرد على الشكاوي بطريقة خطية موثقة ومكتوبة ويوجد جدول زمني واضح ومعروف لانتهاة التحقيق في أي شكوى. | 6. |
| | يوجد في المؤسسة سياسة خاصة تمنع حدوث تضارب المصالح يوقع عليها جميع المختصين في المؤسسة. | 7. |
| | يتم الإفصاح من طرف الموظفين المشاركين في إجراءات المشتريات عن وجود أي علاقة سواء قرابة أو مصلحة مع الشركات / الموردين عند مشاركة هذه الشركات في أي عملية شراء. | 8. |
| | في حالة وجود مصلحة شخصية أو مالية أو معنوية، يتنحى عضو اللجنة الفنية أو عضو لجنة الترسية من المشاركة في اتخاذ القرار. | 9. |
| | يتمتع النظام للموظف أن يطرح مخاوفه التي يشعر بها عند حدوث أي انتهاك لسياسات أو إجراءات الشراء. | 10. |
| المجال الخامس نظام وآليات المساءلة | | |
| | توجد آليات مساءلة محددة وواضحة ومكتوبة ومعروفة لدى جميع العاملين في المؤسسة. | 1. |
| | تتخذ آليات المساءلة بناء على معلومات مؤكدة وموثوقة لدى الإدارة. | 2. |
| | يتم تشكيل لجان تحقيق في جميع الحالات التي توجد بها شبهات فساد. | 3. |
| | يخضع جميع الموظفين في المستويات الإدارية إلى التحقيق وآليات المساءلة المعمول بها داخل المؤسسة في حال وجود أي مخالفات أو شبهة للفساد. | 4. |
| | تعمل الإدارة العليا على تنفيذ توصيات ومقترحات لجان المساءلة وتتبع هذه التوصيات بشكل مباشر على الإجراءات والسياسات. | 5. |
| | تقع المسؤولية النهائية على الموظف المسئول عن الفعل غير المشروع. | 6. |
| | يتم تحديد العقوبات بناء على حجم المخالفة القانونية الصادرة من الموظف. | 7. |
| | توثق جميع قرارات لجان المساءلة ويتم إثباتها في محاضر موقعة من جميع الأطراف. | 8. |
| | يوجد ترتيبات زمنية محددة لإنهاء أي عملية مساءلة يتم تفعيلها داخل المؤسسة. | 9. |
| | تتوفر لدى المؤسسة حوافز لتشجيع التبليغ عن الشبهات والمخالفات ، وتتوفر الحماية الكافية للمبلغين عن تلك المخالفات. | 10. |
| المجال السادس: تطبيق نظام للرقابة والمتابعة | | |
| | تتبنى المؤسسة منهجية الرقابة الداخلية والمتابعة لآليات الشراء. | 1. |
| | يوجد في المؤسسة وحدة رقابة داخلية للتدقيق على السياسات والإجراءات المعمول بها. | 2. |
| | يتم توثيق أي خلل أو خطأ يتم اكتشافه ويتم إعداد تقارير دورية عن إنجازات قسم الرقابة الداخلية. | 3. |

| الدرجة (10-1) | الفقرة | # |
|------------------|---|-----|
| | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري بعد استخلاص الدروس من الأخطاء التي تم اكتشافها وطرق معالجتها. | .4 |
| | يتم تطوير الأنشطة الرقابية بشكل مستمر؛ لتلائم التغييرات والتطورات مثل (التكنولوجيا، المعايير الدولية)؛ وفق ظروف العمل. | .5 |
| | إجراءات الرقابة الداخلية تساهم في منع حدوث التجاوزات أو الأخطاء التي تؤثر على شفافية عملية الشراء. | .6 |
| | يتم اكتشاف الأخطاء والابلاغ عنها في الوقت المناسب ويتم مراقبة ومتابعة الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأنها. | .7 |
| | يتجاوب قسم المشتريات مع ملاحظات قسم الرقابة الداخلية بصورة مهنية وبناءة. | .8 |
| | تخضع أنشطة المؤسسة وخطوات الشراء للرقابة والتدقيق من طرف محايد (خارجي). | .9 |
| | تعمل المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية والكتيبات والمنشورات والقوة الحسنة. | .10 |
| | يتم تشكيل لجنة لتقييم جميع الموردين المتعاقد معهم بعد إتمام عملية التوريد أو استلام الخدمات لتقييم أدائهم ومدى التزامهم بالمطلوب. | .11 |

الجزء الثالث: أداء إدارة المشتريات

| الدرجة (10-1) | الفقرة | # |
|------------------|--|----|
| | يتم تحديد معايير التقييم الفني لجميع المشتريات بشكل مكتوب وواضح في وثائق العطاء أو عرض السعر ويتم الالتزام بها. | .1 |
| | تلتزم المؤسسة بالتعاقد مع الشركة صاحبة السعر الأول المطابق للمواصفات ولا تقوم بالتفاوض مع الشركة صاحبة السعر الثاني أو الثالث في الترتيب؛ لتعديل سعرها لتصبح الأول في ترتيب الأسعار. | .2 |
| | تعمل المؤسسة أثناء تنفيذ المشروع على الالتزام بالمواصفات الفنية المذكورة في العطاء ولا يتم تغييرها بشكل متكرر أو اللجوء إلى الأوامر التغييرية. | .3 |
| | تمنع إدارة المؤسسة تجاوز الترسية على أقل الأسعار دون توضيح الأسباب. | .4 |
| | توجد مرجعيات واضحة في كل مرحلة من مراحل العطاء يمكن الرجوع إليها. | .5 |
| | تنفذ عمليات صرف المبالغ المالية في المؤسسة مقابل مشتريات أو خدمات خاضعة لسياسات وإجراءات المشتريات. | .6 |
| | يراعي عند التعاقد مع الشركات عدم استخدام أسلوب الشراء المباشر وتجاوز حد الشراء المسموح الا في حالات ضيق الوقت و في ظرف طارئة من خلال الحصول على استثناءات من الإدارة. | .7 |

| الدرجة (10-1) | الفقرة | # |
|------------------|--|-----|
| | العليا في المؤسسة. | |
| | يتم توثيق كل ما يتعلق بإجراءات الشراء، والاحتفاظ بها في ملفات خاصة، وذلك حتى يتسنى العودة إليها عند الضرورة. | .8 |
| | يتم مراعاة عدة معايير مثل تحقيق أفضل الشروط وأعلى المواصفات، وتكافؤ الفرص والمواءمة بين الجودة المطلوبة والأسعار المعقولة، عند ترسية العطاءات. | .9 |
| | يلتزم أعضاء لجنة الترسية بتوضيح وتوثيق أسباب اتخاذ قرار الترسية على أي من المقاولين أو الموردين. | .10 |
| | يتم تحديث قاعدة بيانات الموردين بشكل دوري للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشركات. | .11 |
| | يتم الحصول على الموافقات الإدارية المطلوبة قبل البدء بتنفيذ أي إجراء شراء. | .12 |
| | تخضع جميع مشتريات مشاريع المؤسسة لعملية تقييم فني للتأكد من مطابقة البنود المقدمة من الشركات للمواصفات المطلوبة قبل التعاقد معها. | .13 |
| | يوجد وحدة أو قسم مشتريات مستقل عن الدائرة المالية وإدارة المشاريع يقوم بتنفيذ جميع أنشطة المشتريات | .14 |
| | يتم مراعاة عدم تجزئة المشتريات والأعمال والخدمات بقصد تفادي الالتزامات الخاصة بحدود الشراء والإجراءات الواردة في دليل المشتريات. | .15 |
| | يراعى عند تحديد المواصفات الفنية للبنود المراد شراؤها والتي تحتوي على ماركة أو علامة تجارية معينة الإشارة إلى ما يعادله في توصيف البند. | .16 |
| | يتم مراعاة عدم حدوث بعض حالات توزيع وتقسيم عقود الشراء بين المشاركين في العطاءات دون المرور بإجراءات المنافسة العادلة. | .17 |

الملاحق

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة توزيع الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2020/10/19

لمن يهمه الأمر

يفيد معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس- فرع غزة بأن الطالب نائل عطية الدعالسة رقم أكاديمي 21811328 مسجل لدينا في برنامج ماجستير التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية بشرية للفصل الدراسي الأول 2021/2020 ويقوم بعمل بحث لرسالة الماجستير الخاصة به وهي بعنوان :

أثر تعزيز الشفافية والمساءلة على أداء إدارات المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة
وعليه نرجو التكرم منكم بتسهيل مهمة الطالب لجمع البيانات اللازمة للبحث ،
علماً بأن البيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم من أجل سير العملية التعليمية . . .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،

د. تهايي جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة
جامعة القدس - فرع غزة

نسخة: الملف

Gaza-Alzahra City – University of Palestine
Tel:0597284973
email: tjaffal@staff.alquds.edu

غزة مدينة الزهراء جامعة فلسطين
هاتف: 0597284973
البريد الإلكتروني: tjaffal@staff.alquds.edu

ملحق رقم (4) افادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية

إفادة خاصة بالباحث نائل عطية الدعالة- باحث ماجستير- جامعة القدس

بشأن عملية التدقيق والمراجعة على إدارة عملية المشتريات في الجمعيات الخيرية، نفيد أنّ هناك تجاوزات ومخالفات تتعلق بعملية إدارة المشتريات وقد ظهرت أمامنا في المحاور التالية:

أولاً: المواصفات غير متطابقة، وسبب ذلك يرجع إلى التالي: أولاً: عدم عقد جلسة تمهيدية بين الجمعية والموردين حتى تتضح المعايير بشكل كامل، ثانياً: ممكن أن يكون ذلك بسبب عدم كفاءة الفني، ثالثاً: في بعضها ممكن أن كون مقصودة بحيث يتم التوريد بسعر أقل من السعر المطروح في الكراس.

ثانياً: المواصفات غير مصنفة، بمعنى عدم وضوح مواصفات المواد في كراس العطاء، نتيجة لعدم الدراية في بعض الأوقات وفي بعضها مقصودة، بمعنى أن السبب عدم وضوح كراس العطاء في الأصل.

ثالثاً: شراء مباشر على الرغم من احتياج المعاملة لمناقصة.
أمثلة عامة:

- ١- توريد تراكتور: توريد تراكتور موديل (٧٩) بقيمة (٤٠٠,٠٠٠) دولار، وعند الرجوع للخبراء تبين أنّ سعره (١٠٠,٠٠٠) دولار، وقد بررت الجمعية ذلك بعدم دخول النوعية المطلوبة بسبب الحصار، وقد اكتشف هذا المثال في عدد (١) جمعية.
- ٢- توريد خطوط ناقلة (براييج): توريد خطوط ناقلة (براييج) صنف رديء بدلاً من نوع جولاني ذات الجودة العالية وطبعاً بنفس السعر الموجود في الكراس.
- ٣- توريد سماعات طبية: توريد سماعات طبية صنف صناعة صينية بدلاً من النوع الجيد حسب مواصفات كراس العطاء وبنفس قيمة الجيد.
- ٤- توريد أجهزة حاسوب: توريد أجهزة حاسوب على أساس (ذكية smart) حسب مواصفات الكراس وقد تبين بعد ذلك أنّها ليست (ذكية smart).
- ٥- توريد مركبات: توريد مركبات حسب مناقصة شكلية قائمة على مصالح متبادلة بين أشخاص داخل الجمعية وأشخاص خارجها ويتم توريدها بنفس سعر كراس العطاء إرضاءً لصاحب المصلحة.

هذا لمن بهمة الأمر، ولغرض البحث العلمي فقط، دونما مسؤولية الإدارة العامة للشؤون العامة عن

حقوق الغير.

الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية
حررت بتاريخ (٢٠٢٠/٢/٥)



فهرس الملاحق

| | |
|-----|--|
| 133 | قائمة بأسماء المحكمين |
| 134 | الاستبانة بصورتها النهائية |
| 140 | كتاب تسهيل مهمة |
| 141 | افادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية |

فهرس الجداول

| | |
|----|---|
| 75 | جدول (3.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي |
| 76 | جدول (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر |
| 76 | جدول (3.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي |
| 77 | جدول (3.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري |
| 77 | جدول (3.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة |
| 78 | جدول (3.6) درجات المقياس (1-10) |
| 79 | جدول (3.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "وضوح سياسات وإجراءات الشراء" |
| 80 | جدول (3.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "شفافية الممارسات والعمليات" والدرجة الكلية للمحور |
| 80 | جدول (3.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها" |
| 81 | جدول (3.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أخلاقيات وقواعد السلوك المهني" |
| 82 | جدول (3.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "نظام وآليات المساءلة" والدرجة الكلية للمحور |
| 82 | جدول (3.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق نظام للرقابة والمتابعة" |
| 83 | جدول (3.13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أداء إدارة المشتريات" والدرجة الكلية للمحور |
| 85 | جدول (3.14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له |
| 85 | جدول (3.15): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة |
| 86 | جدول (3.16): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة |
| 89 | جدول (4.1): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور الشفافية والدرجة الكلية |
| 90 | جدول (4.2) يوضح: تحليل فقرات محور وضوح سياسات وإجراءات الشراء |
| 92 | جدول (4.3) يوضح: تحليل فقرات محور شفافية الممارسات والعمليات |
| 94 | جدول (4.4) يوضح: تحليل فقرات محور مشاركة المعلومات وحق الوصول الي |
| 95 | جدول (4.5) يوضح: تحليل فقرات محور أخلاقيات وقواعد السلوك المهني |
| 97 | جدول (4.6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور المساءلة والدرجة الكلية |
| 98 | جدول (4.7) يوضح: تحليل فقرات محور نظام وآليات المساءلة |
| 99 | جدول (4.8) يوضح: تحليل فقرات محور تطبيق نظام للرقابة والمتابعة |

| | |
|----------|--|
| 101..... | جدول (4.9) يوضح: تحليل فقرات أداء إدارة المشتريات |
| 104..... | جدول 4.10: يوضح معامل الارتباط بين الشفافية وأداء إدارة المشتريات |
| 104..... | جدول 4.11: يوضح معامل الارتباط بين وضوح سياسات وإجراءات الشراء وأداء إدارة المشتريات |
| 105..... | جدول 4.12: يوضح معامل الارتباط بين شفافية الممارسات والعمليات وأداء إدارة المشتريات |
| 106..... | جدول 4.13: يوضح معامل الارتباط بين مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها وأداء إدارة المشتريات |
| 106..... | جدول 4.14: يوضح معامل الارتباط بين أخلاقيات وقواعد السلوك المهني وأداء إدارة المشتريات |
| 107..... | جدول 4.15: يوضح معامل الارتباط بين المساءلة وأداء إدارة المشتريات في المؤسسات الدولية العاملة |
| 108..... | جدول 4.16: يوضح معامل الارتباط بين نظام وآليات المساءلة وأداء إدارة المشتريات |
| 108..... | جدول 4.17: يوضح معامل الارتباط بين تطبيق نظام للرقابة والمتابعة وأداء إدارة المشتريات |
| 109..... | جدول (4.18): يوضح أثر المتغيرات المستقلة (الشفافية) على المتغير التابع |
| 110..... | جدول (4.19): يوضح أثر المتغيرات المستقلة (المساءلة) على المتغير التابع |
| 112..... | جدول (4.20): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي |
| 113..... | جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات وفقاً لمتغير العمر |
| 114..... | جدول (4.22): نتائج اختبار شفاهة لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر |
| 115..... | جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في وفقاً لمتغير المؤهل العلمي |
| 116..... | جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في وفقاً لمتغير المستوى الإداري |
| 117..... | جدول (4.25): نتائج اختبار شفاهة لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المستوى الإداري |
| 118..... | جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في وفقاً لمتغير سنوات الخبرة |
| 119..... | جدول (4.27): نتائج اختبار شفاهة لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة |
| 120..... | جدول (4.28) نتائج اختبار شفاهة لكشف الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة |

فهرس المحتويات

| | |
|---|----|
| الإهداء..... | ث |
| إقرار:..... | 1 |
| شكر وتقدير..... | 2 |
| مصطلحات الدراسة..... | 3 |
| ملخص الدراسة:..... | 4 |
| Abstract | 5 |
| خلفية الدراسة..... | 6 |
| 1.1. المقدمة..... | 6 |
| تتمثل حدود الدراسة في:..... | 11 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... | 12 |
| المبحث الأول: الشفافية (المفهوم، الأبعاد والآليات)..... | 12 |
| 1.2.1.2. وضوح السياسات والإجراءات..... | 19 |
| 1.3.1.2. شفافية الممارسات والعمليات:..... | 21 |
| 4.1.2. مشاركة المعلومات وحق الوصول إليها..... | 25 |
| 5.1.2. أخلاقيات العمل وقواعد السلوك المهني..... | 28 |
| المبحث الثاني..... | 35 |
| 1.2.2. المساءلة المفهوم وأسس التطبيق..... | 35 |
| 2.2.2. الرقابة والمتابعة (المفهوم والأهداف)..... | 41 |
| المبحث الثالث:..... | 45 |
| 1.3.2. الأداء الوظيفي لإدارات المشتريات..... | 45 |
| 2.3.2. دور ومهام إدارة المشتريات في المؤسسات..... | 49 |
| 4.2. المؤسسات الدولية الخصائص والمعوقات..... | 54 |
| 5.2. الدراسات السابقة..... | 58 |
| الفصل الثالث إجراءات ومنهجية الدراسة..... | 73 |
| الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة..... | 74 |
| 1.3 مقدمة: | 74 |
| 2.3. منهج الدراسة:..... | 74 |
| 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:..... | 75 |

| | |
|-----|--|
| 75 | 4.3. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة: |
| 78 | 5.3. أداة الدراسة: |
| 78 | 6.3. صدق الاستبانة: |
| 79 | 2.6.3. صدق الاتساق الداخلي: |
| 84 | 7.3. الصدق البنائي: |
| 85 | 8.3. ثبات الاستبانة: |
| 86 | 9.3. الأساليب الإحصائية: |
| 88 | الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات |
| 89 | الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات |
| 89 | 1.4 مقدمة |
| 89 | 2.4. تحليل محاور الاستبانة: |
| 104 | 3.4. اختبار فرضيات الدراسة: |
| 121 | الفصل الخامس النتائج والتوصيات |
| 125 | المصادر والمراجع |
| 133 | ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين |