AL HIKMAH RESEARCH & PUBLICATION CENTRE
Al-hikmah International Journal of Islamic Studies and Human Sciences
Volume 4, Number 4, December 2021

مجلة الحكمة العالمية
للدراسات الإسلامية والعلوم الإتسانية
العدد 4، الرقم 4، ديسمبر 2021
E-ISSN 2637-0581
https://doi.org/10.46722/hkmh.4.4.21u

الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان: المرتكزات والأبعاد

Transparency in the Financial and Administrative Control Authority in the Sultanate of Oman: Pillars and Dimensions

أحمد عبد الله سالم المشايخي
University of Islamic Sciences Malaysia
abu_abdullah_60@hotmail.com

Mohd Nazri Bin Mohd Noor محمد نذري محمد نور
University of Islamic Sciences Malaysia
nazrimn@usim.edu.my

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني وضع المؤسسات العمانية في مؤشر مدركات الفساد العالمي، الأمر الذي يعكس انتشار الفساد المالي والإداري بجهاز الرقابة المالاية والإدارية بسلطنة عمان. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن جهاز الرقابة المالية والإدارية يحاول تطبيق معايير الحوكمة وفقاً للتعليمات الصادرة بهذا الشأن. ولقد أوضحت النتائج أن من أهم أبعاد الشفافية هي إمكانية الفصل بين السلطات وممارسة الشفافية في مجالات الحياة العامة وتفعيل القانون. كما أوضحت النتائج أن مرتكزات الشفافية هي وضوح قواعد العمل في المؤسسات وأبعاد الشخصيات المشكوك فيها عن العمل المالي والإداري وترشيد الإستهلاك وضمان الحصول على المعلومات بجهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان. وخلصت النتائج إلى أن تطبيق الشفافية ساهم بشكل كبير في تعزيز حرية الحصول على المعلومات، كما أن تقارير الهيئات الرقابية عن الأوضاع داخل المؤسسات يتناولها الجمهور بالكثير من الاهتمام الأمر الذي يشير إلى أهمية الدور الإعلامي البارز الذي تمارسه المؤسسات الرقابية في سبيل تعزيز دور الشفافية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق عناصر الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان. كما أوصت الدراسة أن ممارسة الشفافية تساهم في شيوع مزيد من الحريات في المجتمع إلا أنه يرى أن تطبيق الشفافية لايجب أن يكون قاصراً على الموظف العام في المؤسسات فقط دون النظر إلى القيادات العليا، فقد تكون تلك القيادات أحد أسباب الفساد المالي والإداري. كما أوصت الدراسة بأن الجهات الرقابية لديها العديد من الأسس والمعايير في مسألة العقاب والمحاسبة دون الإخلال بحقوق الموظف وكذلك البحث في اسباب تحايله وحصوله على أموال بغير حق من المؤسسة التي يعمل بها.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، مرتكزات الشفافية، أبعاد الشفافية، جهاز الرقابة المالية والإدارية

Abstract

The study aims to identify transparency in the Financial and Administrative Control Authority in the Sultanate of Oman. The problem of the study lies in the low status of Omani institutions in the Global Corruption Perceptions Index, which reflects the spread of financial and administrative corruption in the Financial and Administrative Control Authority in the Sultanate of Oman. The study highlights the importance of shedding light on transparency in the Financial and Administrative Control Authority in the Sultanate of Oman. The study followed the descriptive analytical approach to describe and analyze transparency in the Financial and Administrative Control Authority in the Sultanate of Oman. The study reached many results, including that the Financial and Administrative Control Authority is trying to apply governance standards in accordance with the instructions issued in this regard. The results showed that one of the most important dimensions of transparency is the possibility of separating powers, practicing transparency in the areas of public life, and activating the law. The results also showed that the pillars of transparency are clarity of work rules in institutions, the dimensions of suspicious personalities from financial and administrative work, rationalization of consumption, and ensuring access to information by the Financial and Administrative Control Authority in the Sultanate of Oman. The results concluded that the application of transparency greatly contributed to enhancing the freedom of access to information, and the reports of the supervisory bodies on the situation inside the institutions received a lot of attention from the public, which indicates the importance of the prominent media role played by the supervisory institutions in order to enhance the role of transparency. The study recommended the need to expand the application of transparency elements in the financial and administrative control body in the Sultanate of Oman. The study also recommended that the practice of transparency contributes to the spread of more freedoms in society, but it is of the opinion that the application of transparency should not be limited to the public employee in institutions only without looking at the higher leaders, as these leaders may be one of the causes of financial and administrative corruption. The study also recommended that the supervisory authorities have many foundations and standards in the matter of punishment and accountability without prejudice to the rights of the employee, as well as researching the reasons for his fraud and obtaining illegal funds from the institution in which he works.

Keywords: Transparency, Pillars of Transparency, Dimensions of Transparency, Financial and Administrative Control Authority

المقدمة

مما لاشك فيه أن الشفافية ومؤشراتها من أبرز الموضوعات التي تتناولها أدبيات علم التمويل في الآونة الأخيرة، ومن المؤكد أن مؤشرات الشفافية الدولية تشير بشكل كبير إلى مستوي الشفافية السائد في المؤسسات في كافة البلدان، كما أن الشفافية تعتبر من أهم العوامل التي تدل على سلامة الأداء المالي والإداري داخل المؤسسات في أي دولة. ويمكن القول أن بروز شفافية الإجراءات وشفافية الأداء سوف تؤدي إلى إبراز قدرة المؤسسات على وضوح الأساليب والإجراءات والمعايير والممارسات التي تقوم بها تجاه العاملين وتجاه الأفراد بعضها البعض. وتعتبر الشفافية مزيجاً من الإجراءات والممارسات التي يتم تقييمها وتعكس عن وضوح الأساليب المستخدمة داخل المؤسسة والتي تعبر أيضاَ عن ثقة الدولة فيما تقوم به المؤسسة من إجراءات مالية وإدارية (الشلوي، 2016). ويبذل جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان جهوداً كبيرة من أجل تعزيز وتطبيق خطة 2040 التي أوصت على تطبيق معايير الشفافية في كافة المؤسسات العمانية (خطة رؤية سلطنة عمان 2040، 2021). وسوف تتناول الدراسة الحالية الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان ومرتكزاتها وأبعادها وأهميتها وأهدافها.

مشكلة الدراسة

أكد تقرير مدركات الفساد لعام 2020 أن سلطنة عمان في المرتبة 49 من بين 180 وهو ما يعكس مدى الصلاحيات الممنوحه لجهاز الرقابة المالية والإدارية في مكافحة الفساد المالي والإداري (خطة رؤية سلطنة عمان 2040، 2021). وأشار التقرير أن سلطنة عمان تحتل المركز السابع والأربعون في مؤشر التنافسية العالمي، كما اكد التقرير أن جهاز الرقابة والمتابعة يبذل جهوداً كبيرة من أجل إرساء لشفافية في المؤسسات العمانية. أكدت اليافيعية (2016) أن هناك تدني واضح في استخدام أساليب ومرتكزات الشفافية في المؤسسات العمانية مما ينعكس سلباً على زيادة معدلات الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العمانية. كما أشارت المخينية (2016) أن ضعف تطبيق ممارسات شفافية

الإجراءات والمعلومات قد أدى إلى زيادة احتمالات انتشار الفساد، كما أن غياب تطبيق الشفافية بكافة أبعادها قد أدى إلى عدم قدرة جهاز الرقابة المالية والإدارية على مواجهة الفساد المالي والإداري. وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: **ما مرتكزات وأبعاد الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان؟**

أسئلة الدراسة

1. ما الشفافية وما أهميتها بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان؟
2. ما مرتكزات الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان؟
3. ما أبعاد الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية ب في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

1. تبيان الشفافية وما أهميتها بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان.
2. توضيح مرتكزات الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان.
3. التعرف على أبعاد الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان.

منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الشفافية في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان، كما أن اتباع المنهج الوصفي التحليلي يساهم في وصف وتحليل مرتكزات الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان، كما أن تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أبعاد الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان. وأكدت امتثال (2013) أن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في وصف وتحليل الظاهرة بما يساهم في تفسيرها تفسيراً منطقياً بما يتلاءم مع أهداف الدراسة. كما أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بتوضيح وربط الأحداث من خلال المخرجات التي يتم الحصول عليها من خلال التحليل بما يساهم في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الدراسات السابقة

أكد السبيعي (2011) أن بروز مبدأ الشفافية وقيام الأجهزة الرقابية بمحاولة الإفصاح عن القوائم المالية والمخالفات الإدارية يعد من أهم الأسس التي تعتمد عليها من أجل الحد من الفساد المالي والإداري. ومن الجدير بالذكر أن علاوي (2013) قد أشار إلى أن الجهات الرقابية تتمتع بالعديد من الإختصاصات التي تجعلها هيئة مستقلة، وهو ما يجعل قرارات تلك الجهات الرقابية لها قوة القانون وأن تكون واجبة النفاذ، وبالتالي فإن الجهات الرقابية تحاول بشكل كبير إلى تعزيز القرارات التي تتخذها تجاه المؤسسات التي تراقب عليها. وأكد عاتي (2013) أن الجهات الرقابية تحاول الدفع بالشفافية من أجل محاربة الفساد المالي والإداري من أجل تحسين أداء الشركات اقتصادياً وتحقيق معدل مرتفع للتنمية الإقتصادية والإجتماعية. وأشار الزاملي (2013) أن الحكومات يقع على عاتقها اختيار الجهات الرقابية واختيار الكفاءات التي تستطيع القيام بمهمة الرقابة والمتابعة والقيام بتفعيل مبدأ الشفافية من أجل الحد من انتشار الفساد في المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة على السواء.

الإطار النظري للشفافية

تعتبر الشفافية من أبرز المفاهيم التي تستخدم بغرض الإفصاح والنزاهة عن القوائم المالية القائمة في جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان، وسوف نتناول مفهوم الشفافية وأساسيات الشفافية ومرتكزات الشفافية وأبعاد الشفافية وعناصر الشفافية.

1.مفهوم الشفافية

أشار مدكور (2017)أن الشفافية مصطلح يؤكد على مبادئ العدالة والإخلاص والصدق والأمانة. وبالرغم من بساطة ووضوح مفهوم مدكور (2017)إلا أن مفهوم الشفافية يحتاج إلى مزيد من التوضيح حيث أن مبادئ العدالة والإخلاص والصدق والأمانة يجب أن تظهر في القوائم المالية والحسابات الختامية ونتائج أعمال الشركات التي تقوم لجان

الفحص بمراجعتها. ولقد عرف البسام (2015) الشفافية بأنها الدقة المطلوبة في مخرجات الأعمال خلال فترة زمنية معينة. وبالرغم من أن المفهوم السابق أشار إلى الدقة المطلوبة في نتائج أعمال الشركات إلا أنه مازال مفهوماً مبسطاً لايعكس أهمية الشفافية في المؤسسات. ولقد أكد باهور (2014) أن الشفافية هي سهولة تبادل المعلومات بطريقة واضحة ومعلنة بين المهتمين للحصول على هذه المعلومات. وبالرغم من أن المفهوم السابق قد أشار إلى أهمية فكرة تبادل المعلومات بين المهتمين عنها إلا أن المفهوم السابق يحتاج إلى مزيداً من التوضيح وخاصة وأننا نتناول مفهوم الشفافية من وجهة نظر الجهات الرقابية التي تحمل على عاتقها مسئوولية مراجعة القوائم المالية والحسابات الختامية ونتائج الأعمال الإدارية للشركات العامة والخاصة على السواء. كما يعرفها زوكولتو (2014) بأنها الوضوح في التشريعات التي تتناولها المؤسسات بحيث تكون متاحة للجميع في أي وقت ممكن. كما أشار كوساك (2014) أن الشفافية هي الوضوح التام في القرارات الإدارية والقوائم المالية والإفصاح التام في رسم السياسات العامة في الشركات وخضوع تلك الممارسات الإدارية للمحاسبة والرقابة خلال فترة زمنية معينة. وبالرغم من أن المفاهيم السابقة قد عكست بشكل كبير مفهوم الشفافية إلا أن مفهوم مدكور (2017) للشفافية قد عكس أن أن الشفافية هي وضوح التشريعات إلا أن وضوح التشريعات دون الإفصاح الكامل لاتعد شفافية بالمعني المطلوب.

2.أهمية الشفافية

تبرز أهمية الشفافية من خلال مساهمتها في تحقيق المصلحة العامة وخاصة بالنسبة للجهات الرقابية التي تسعي دوماً إلى تطبيق الشفافية كأحد أهم العوامل التي يمكن تطبيقها في الجهات الرقابية التي تحاول ابراز مخرجات العمل في أفضل صورة ممكنة (عيد، 2016). وكذلك تبرز أهمية الشفافية في ضرورة توضيح التشريعات والقوانين التي تعمل بها المؤسسات وازالة ما بها من غموض من أجل الصالح العام ولعدم استغلال ثغرات القوانين في تحقيق مصالح شخصية. وكذلك فإن استخدام الجهات الرقابية لمعيار الشفافية يعد من أبرز

النجاحات التي تقدمها تلك الجهات، حيث أن المعيار الوحيد لمكافحة الفساد المالي والإداري هو معيار الشفافية وبالتالي فإن وجود الشفافية يعني أنه لايوجد فساد مالي أو إداري على الإطلاق. وكذلك فإن استخدام الجهات الرقابية لمعيار الشفافية يساعد على تقديم يد العون للإدارة العليا المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية بشكل سليم. كما أنها تساعد في تفسير القوانين واللوائح الداخلية التي تعمل بها المؤسسات مما يسهل عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بشكل سريع (باريباردیز، 2018).

ومن ناحية أخرى فإن تطبيق مبدأ الشفافية يساهم بشكل كبير في جذب مزيد من الإستثمارات وتشجيع المواطنين على الدخول في مشروعات كبيرة ومفيده كما أن تطبيق الشفافية يساعد على زيادة ثقة المستثمرين في اداء الشركات المالي ويبعد نتائج الأعمال السلبية، حيث أن تطبيق الشفافية يساعد أيضاً العاملين على فهم طبيعة المخرجات المالية والإدارية وكيفية بروز الأختلالات المهنية والفنية وكيفية معالجتها. وكذلك فإن تطبيق معيار الشفافية يساهم في تقليل حالة الالتباس التي تصيب العاملين نتيجة عدم وضوح التشريعات وغموضها، وحفظ حقوق المواطنين في معرفة الأداء المالي والإداري لمؤسسة معينة، كما أنها تحاول توفير الوقت والجهد اللازم وتجنب الفوضي الإدارية وشيوع روح التعاون بين العاملين والعمل الجماعي.

3.أهداف الشفافية

وبالنظر لأهمية الشفافية فإن أهداف الشفافية يمكن القول بأن الشفافية تقوم بالحد من الفساد المالي والإداري وهي الوظيفة الأبرز التي تمارسها المؤسسات المالية والإدارية بشكل ملحوظ. كما أن الشفافية تحاول بشكل كبير تخفيض انفراد الإدارة العليا بالقرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات المتاحه والتي سوف تسهل بشكل كبير وملحوظ الحصول على القرار الأمثل وفقاً للظروف والمعطيات التي تمر بها المؤسسات في الوقت الراهن. وبالتالي فإن الشفافية تحاول أن تجعل قرارات الإدارة العليا أكثر واقعية ومنطقية بناء على المعلومات المتاحة. ومن جانب أخر فإن الهدف الرئيسي للشفافية هو تعزيز الثقة

بين الجهات الرقابية والجمهور، فلا يمكن لصغار المستثمرين الإطمئنان إلا بعد صدور بيانات رسمية ومؤكدة تشير إلى رفع درجة الثقة بين الجمهور والجهات الرقابية (الكفارنة، 2016). مما يؤدي إلى رفع درجة الثقة بين العاملين في الشركات المختلفة والتعرف على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية. وتجدر الإشارة إلى أن من بين أبرز أهداف الشفافية هو رفع مستوي جودة مخرجات الأعمال مما ينعكس على رفع مستيوي جودة الخدمات المقدمة. وكذلك فإن الشفافية تحاول الحفاظ على المال العام من كل من تسول له نفسه القيام بالتحايل لإهدار المال العام والحفاظ على المقدرات العامة. كما أن الشفافية تهدف إلى تحقيق الإنضباط المالي والإداري والقيام بالتدقيق اللازم لاكتشاف الأخطاء المهنية البسيطة. كما أنها تعمل على كشف القيمة الحقيقية للمشروعات التنموية. ويرى الباحث أن الشفافية تساهم في رفع مستوي الوعي لدي الجمهور حيث تساهم الشفافية في عرض وتبادل المعلومات بوضوح شديد عن الأداء المالي والإداري للمؤسسات والشركات العامة والخاصة (الشلوي، 2016).

كما أن تطبيق الشفافية كشف عن تحجيم القرارات الإدارية للإدارات العليا في الشركات والمؤسسات بما يضمن عدم تجاوز أصحاب القرار الإداري للصلاحيات الممنوحه لهم بشكل واضح. كما أن تطبيق مبدأ الشفافية سوف يكشف حجم الخلل الإداري الذي يصيب بعض الكيانات العامة والخاصة وإلى ضرورة ضبط أسباب وأساليب الترقي في المؤسسات، وتشجيع العاملين من ذوي الكفاءات الإدارية ومعاقبة المقصرين في أداء واجباتهم الإدارية. وبالتالي فإن الشفافية تساهم في التعرف على الأهداف العامة للشركات والمؤسسات ورؤية تلك المؤسسات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة للشركات والمؤسسات العامة. وكذلك فإن التعرف على المركز المالي للمؤسسات والتعرف على معوقات وإيجابيات وسلبيات الأنشطة الإقتصادية سوف يضع العاملين أمام تحديات كبيرة تتلخص في ضرورة خروج المؤسسات بمظهر جيد لتحقيق المنافسة في الأسواق وكذلك ضرورة مكافحة الفساد المالي وتحقيق الإنضباط المالي المنشود وعدم حدوث أخطاء فنية وتسجيل القيود بالدفاتر بشكل

منظم وترتيب وتنظيم القوائم المالية بشكل واضح. كما يرى الباحث أن تطبيق الشفافية سوف يساهم في الابلاغ عن أية خروقات مادية أو إدارية تحدث في مؤسسة ما بشكل واضح وملموس.

4.متطلبات الشفافية

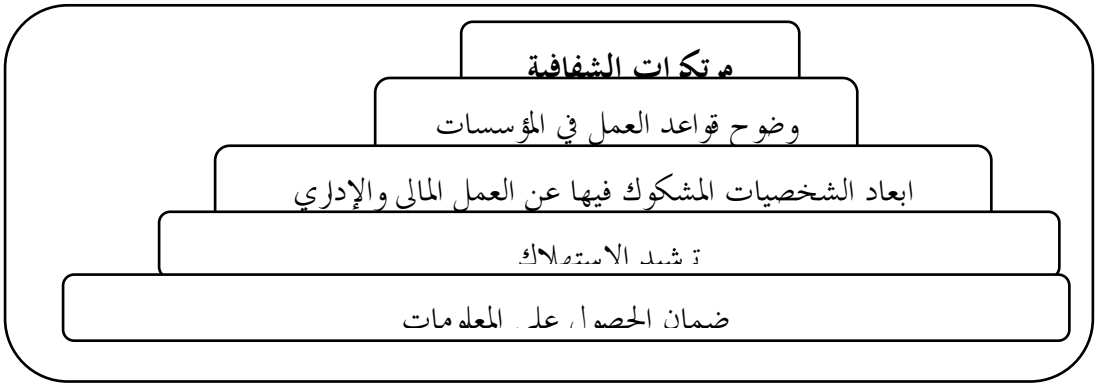
أكد مدكور (2017) أن الشفافية تتطلب مزيداً من الشروط لتحقيق النزاهة والحيادية المطلوبة. ومن بين تلك المتطلبات ضرورة وجود وسائل اتصال وقنوات حوار مع المسئوولين للإبلاغ عن أي حالة فساد مالي وإداري في المؤسسات العامة والخاصة. وكذلك الإستمرار في دعم القيادات التي اتخذت قرارات مالية وإدارية في صالح المؤسسات. وكذلك فإن الجهات الرقابية تعمل جاهدة لتوطيد العلاقة بين الجمهور وبين القيادات الإدارية داخل المؤسسات وذلك حتي تكون وظيفة الموظف العام خالية من الثغرات وتحقق الشفافية المنشودة. وكذلك فإن الجهات الرقابية تتخذ إجراءات محدده وواضحه من أجل تفعيل مبدأ الشفافية وضمان نزاهة القوائم المالية والحسابات الختامية والإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسات العامة والخاصة مما ينعكس إيجاباً على الموظف العام بحيث يبعد عن مواطن الفساد المالي ويشترك في الحفاظ على المال العام وحفظ هيبة المؤسسات العامة من مخاطر الفساد المالي والإداري. وتجدر الإشارة إلى أن منح الموظفين الحياة الكريمة وتوفير كافة الوسائل لتحقيق أهداف ومتطلبات الشفافية يساهم بشكل كبير في عدم لجوء الموظفين العموميين إلى الرشوة والتحايل للحصول على المال العام، كما أن الباحث يرى أن اقبال الجهات الرقابية على مراجعة القوانين والتشريعات والأنظمة التي تعمل بها المؤسسات العامة والخاصة وتفعيل مبدأ الشفافية بها سوف يعالج النصوص الغامضة والفقرات الغير مفهومة بما يسمح بإستبدالها والعمل وفقاً للتعديلات الجديدة على تلك النصوص الجديدة.

5.مرتكزات الشفافية

أشار البسام (2015) أن الشفافية ترتكز على عدة مرتكزات يمكن إجمالها فيما يلي:

1.وضوح قواعد العمل في المؤسسات

أكد زوكولتو (2014) أن قواعد العمل في المؤسسات يجب أن تكون واضحة تماماً، حيث أن الغموض يؤدي إلى غياب الشفافية وعدم وجود النزاهة يعني عدم الأفصاح الكامل مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسات. وبالتالي فإن المؤسسات الرقابية تعمل جاهدة على توضيح أسس العمل في المؤسسات العامة والخاصة على السواء وتقوم بإجراء التفسيرات اللازمة من أجل الحصول على لوائح تنظيمية بها مواد شديدة الوضوح بحيث يفهمها كل من يقوم بقراءتها وفهم محتوياتها. وأشار الشلوي (2016) أن لجان الفحص تقوم أيضاً بتدقيق الإجراءات المتبعة لصرف المبالغ النقدية ومن له حق التوقيع على الشيكات المصرفية والمعايير التي يتم من خلالها اختيار الأشخاص الذين يمارسون العمل المالي ومدي نزاهتهم في التعامل مع الأمور المالية. وكذلك فإن وضوح قواعد العمل في المؤسسات سوف يدفع العاملين إلى احترام تلك القواعد وعدم الخروج عن النصوص الجديدة بعد تعديلها من قبل الجهات الرقابية.



المصدر: كوساك (2014) **لشكل رقم 1**: مرتكزات الشفافية

2.إبعاد الشخصيات المشكوك فيها من العمل المالي والإداري

أشار عيد (2016) أن ابعاد الشخصيات المشكوك فيها من العمل المالي والإداري يندرج تحت مسمي التطهير، أو بعبارة أخري كل من يثبت بحقه بالأدلة الثبوتيه تورطه في الفساد المالي والإداري فإن على الجهات الرقابية أن تصدر توصيات على الإدارة العليا العمل بها والتي تقوم على إبعاد شخصيات مشكوك بها من العمل المالي والإداري. وأكد زوكولتو (2014) أن هذا الإجراء إجراء احترازي تقوم به الجهات الرقابية بالتعاون مع الإدارة العليا لضمان مبدأ النزاهة والحيادية.

3.ترشيد الإستهلاك

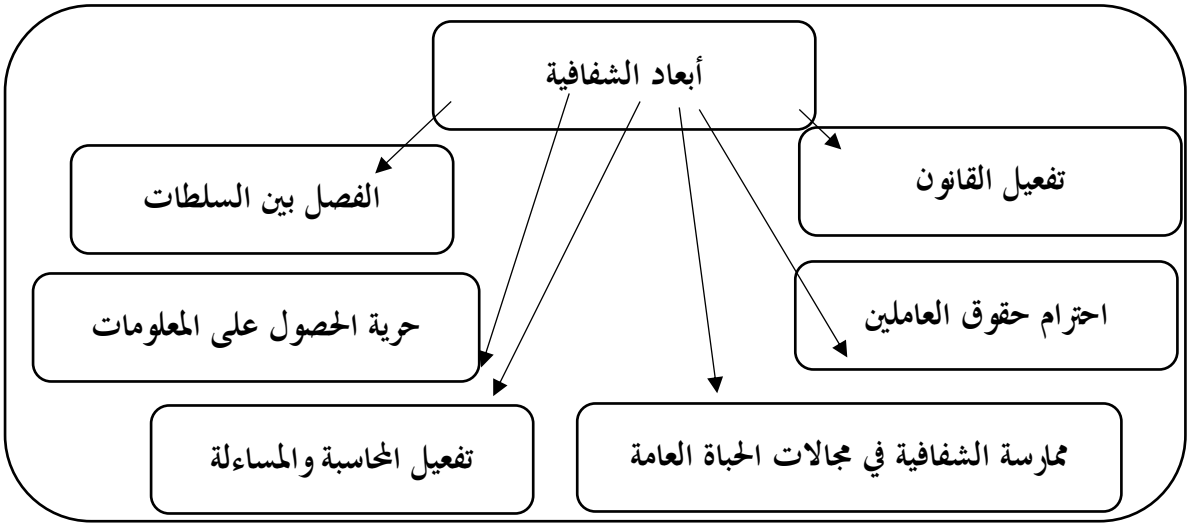
أكد كوساك (2014) أن تطبيق معيار الشفافية سوف يؤدي إلى التعرف على حجم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، وسوف تكشف عن حجم المعدات والآلات بشكل واضح وملحوظ مما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرار بإهدار تلك الموارد أو سوء استغلال تلك الموارد أو استخدامها في غير محلها. وأشار البسام (2015) أن القرارات الإدارية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا لايمكن الرجوع فيها.

4. ضمان الحصول على المعلومات

أكد مدكور (2017) أن ضمان الحصول على المعلومات من أبرز مرتكزات الشفافية. حيث أن قيام الجهات الرقابية بضمان توفير المعلومات لمن يرغب الحصول عليها فضلاً عن نشر المعلومات التي تخص الشركات العامة والخاصة يدل على الأقدام على تنفيذ معيار الشفافية. وأشار البسام (2015) أن الجهات الرقابية من خلال تفعيل أداء لجنة الفحص بمكنها أن تقوم بضمان الحصول على المعلومات لمن يريد الحصول عليها إما من خلال الطلب المباشر أو التعرف على المعلومات من خلال نشر القوائم المالية في المجلات القومية.

5.أبعاد الشفافية

أكد مدكور (2016) أن هناك ستة أبعاد للشفافية من بينها تفعيل القانون والفصل بين السلطات واحترام حقوق العاملين وحرية الحصول على المعلومات وممارسة الشفافية في مجالات الحياة العامة وتفعيل المحاسبة والمساءلة.



المصدر: مدكور (2017) **الشكل رقم 2**: أبعاد الشفافية

1.تفعيل القانون

أكد مدكور (2017) أن الشفافية تساهم في تفعيل القانون في المؤسسات العامة والخاصة. وأشار باهور (2014) أن الجهات الرقابية تشدد على أن القانون واللوائح هي التي تحكم المؤسسات وتقوم بدور فعال في سبيل الحفاظ على هيبة تلك المؤسسات ومن أجل حفظ الحقوق العامة. ويرى زوكولتو (2014) أن اللوائح والقوانين التي تحكم بعض المؤسسات العامة أو الخاصة أصبحت لوائح وقوانين قديمة ولم تتعرض للتحديث، وبالتالي فإن الجهات الرقابية قد تعجز عن إيجاد حلول للعديد من المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات.

2.الفصل بين السلطات

أكد مدكور (2017) أن الشفافية تساهم بشكل كبير في الفصل بين السلطات بين كافة الأطراف، فالإدارة العليا تعرف حدود سلطاتها والعاملين داخل المؤسسات يعرفون حجم المهام المكلفين بها كما أن المدير المباشر أيضاً يعرف حدود ما يطلبه من العاملين. وأشار الشلوي (2016) أن الجهات الرقابية تحاول أن ترسم المهام الوظيفية طبقاً للأوضاع الجديدة داخل المؤسسات.

3. احترام حقوق العاملين

أشار الشلوي (2016) أن تفعيل مبدأ الشفافية قد ساهم في احترام حقوق العاملين والتأكيد على منح العاملين المتميزيين في أعمالهم على مزيداً من الحوافز والأجور والعطايا. وكذلك فإن المخينية (2016) أكد على أن حقوق العاملين مكفولة بقوة القوانين الداخلية لدى المؤسسات.

4. حرية الحصول على المعلومات

أكد زوكولتو (2014) أن تطبيق مبدأ الشفافية يؤكد على ضمان حرية الحصول على المعلومات عن المؤسسات والشركات في أى وقت وذلك لضمان كسب ثقة المتعاملين ولتعزيز ثقة الجمهور في الجهات الرقابية التي طبقت مبدأ الشفافية.

5. ممارسة الشفافية في مجالات الحياة العامة

أكد البسام (2015) أن الجهات الرقابية تسعي لتطبيق واعتماد الشفافية في كافة مجالات الحياة العامة، وكذلك فإن ممارسة الشفافية تعد من حقوق المواطن الأساسية في أي مجتمع، حيث أن الإطلاع على السياسات الإقتصادية والقرارات التي تتخذها المؤسسات وقيام المواطن بتفضيل الإستثمار في قطاع معين دون الأخر يرسخ فكرة حرية الرآي. وأشار كوساك (2014) أن ممارسة وتطبيق الشفافية مرهون بحجم الحريات الممنوحه للمواطنين في المجتمع، وبالتالي فإن تزايد حالات الفساد المالي والإداري التي تظهر في الدول النامية

والفقيرة تعد ظاهرة طبيعية للغاية. ويرى الباحث أن القانون يساهم في تفعيل مبادئ الشفافية في كافة مجالات الحياة العامة.

6. تفعيل المحاسبة والمساءلة

أشار مدكور (2017) أن استخدام الجهات الرقابية لسلطاتها الممنوحه لها من قبل الدولة في ضرورة محاسبة من يثبت تورطه في قضايا الفساد والتعدي على أموال الدولة بدون وجه حق. كما أن الزحيم (2015) أشار إلى ضرورة اتباع الإجراءات المتعارف عليها مع ضرورة منح العاملين المتورطين الفرصة لاثبات برائتهم طالما كان ذلك ممكناً وتقديم الأدلة الثبوتيه التي تنفي عنه الاتهامات قد الإمكان. ويرى الباحث أن فكرة المحاسبة والمساءلة تحفظ للمؤسسات هيبتها من تعدي الموظف العام على أموال الدولة بدون حق، كما أن فكرة المحاسبة تحفظ للمؤسسات هيبتها من التجاوزات الإدارية الغير مقبول وجودها في هذه النوعية من المؤسسات.

7. عناصر الشفافية

أكد مدكور (2017) أن هناك أربعة عناصر للشفافية من بينها شفافية الإجراءات، شفافية الأداء وشفافية المعلومات وشفافية اتخاذ القرارات. وسوف نتناول عناصر الشفافية بشئ من التفصيل فيما يلي:

1.شفافية الإجراءات

أكد الشمراني (2013) أن شفافية الإجراءات تعني أن الإجراءات التي تتخذها الأجهزة الرقابية ولجان الفحص التابعة لها تكون واضحة ومحددة بالقدر الذي يسمح للجمهور من التعرف على تلك الإجراءات ومراحل تلك الإجراءات بشكل ميسر. وأكد البسام (2015) أن شفافية الإجراءات تساهم في معرفة أصحاب المصالح والإدارات العليا في المؤسسات من مراحل الفحص والمراجعة والمتابعة بما يضمن سير وانتظام عملية المراجعة الدقيقة لكافة الإجراءات المتبعه. ويتفق الباحث مع الشمراني (2013) في أن الإجراءات التي تتخذها الإجهزة الرقابية لابد أن تكون واضحه ومحدده إلا أن الباحث يرى أنه لايجب

أن يحصل العاملين في المؤسسات على توقعات بصدور تقرير إيجابي أو سلبي بحق العاملين. ويرى الباحث أن شفافية الإجراءات قد أتاحت الفرصة بدون شك للعاملين في المؤسسات من معرفة مراحل الفحص وتدرجه إلى صدور التقارير النهائية ونشر القوائم المالية والحسابات الختامية والتعرف على واقع المؤسسات مالياً وإدارياً.

2.شفافية المعلومات

أشار الشمراني (2013) أن الجهات الرقابية تقوم بإتاحة الفرصة للجمهور للتعرف والحصول على المعلومات المتاحه في أي وقت ممكن. وأكد مدكور (2017) أن الحصول على المعلومات بشفافية يعد أحد عناصر معيار الشفافية التي تسعي الجهات الرقابية لتوفيره. ويري الباحث أن هناك دوراً اعلامياً كبيراً يقع على عاتق وسائل الإعلام، فالجهات الرقابية تحاول جاهدة في توصيل المعلومات لكافة الأطراف. ويتفق الباحث مع الكفارنة (2016) في أن شفافية المعلومات تعتبر أهم عناصر الشفافية التي يمكن الاعتماد عليها في التعرف على الواقع المالي والإداري للمؤسسات العامة والخاصة. ويرى الباحث أن العبرة بإنتهاء أعمال لجان الفحص واكتمال التقارير النهائية للشركات والمؤسسات حتي يمكن طباعة ونشر القوائم المالية والحسابات الختامية واكتمال تقارير تقييم الأداء الإداري للعاملين بتلك المؤسسات والإنجازات الإدارية. ويرى الباحث أن شفافية المعلومات قد تتطلب وقتاً إضافياً من أجل اعادة تنظيم وترتيب القوائم المالية حتي يمكن أن تكون قابلة للنشر وأن تكون تلك المعلومات الإدارية مرتبة ترتيباً منطقياً، فضلاً عن امكانية الإستعانة بأسلوب المقارنة بين الأداء المالي والإداري للعام الحالي بأعوام سابقة حتي يتسني للقارئ التعرف بشكل صحيح على مدى التطورات المصاحبة للنشاط المالي والإداري في المؤسسات.

3.شفافية الأداء

أكد عزوز (2016) أن شفافية الأداء تعد من أهم عناصر الشفافية التي تحاول الجهات الرقابية ابرازها من خلال أعمالها في فحص الشركات والمؤسسات. وشفافية الأداء تعني قيام الجهات الرقابية بعملية الرقابة والفحص على القوائم المالية والحسابات الختامية على

أعلى من مستوي من الكفاءة والفعالية. وأشار الشلوي (2016) أن شفافية الأداء تبرز أيضاً من خلال قيام لجنة الفحص بأعمالها وتظهر نتائج أعمال الشركات بمنتهي الحيادية وأن تكون المعلومات واضحة ومحددة وأن يظهر أداء العاملين والإدارة العليا في المؤسسات وإنجازاتهم وسلبياتهم بمنتهي الشفافية حتي يمكن للجمهور التعرف على تجربة تلك المؤسسات. ويتفق الباحث مع ما جاء به الشلوي (2016) أن شفافية الأداء تعني ابراز دور لجنة الفحص التابعة للجهات الرقابية في التعرف على مدى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة وكذلك عن دورهم في تحقيق أهداف المؤسسات من عدمة والإخفاقات المحققه من وراء ذلك.

4.شفافية اتخاذ القرارات

أكد زوكولتو (2014) أن الشفافية في اتخاذ القرارات تعني قيام الإدارة العليا بإتخاذ قرارات ادارية لتقوم الجهات الرقابية بالافصاح عن تلك القرارات الإدارية، وبالتالي فإن القرارات الإدارية إذا كانت قرارات صائبة سوف تنال رضا الجمهور أما إذا كانت قرارات غير صائبة فسوف يحتوي التقرير النهائي للجنة الفحص على كافة الملحوظات على القرارات الإدارية التي اتخذتها الإدارة العليا بشأن وضع المؤسسات العامة. وأشار مدكور (2017) أن شفافية اتخاذ القرارات غالباً ما يصدر بشأنها تقرير مفصل عن انجازات الإدارة العليا وتعاملهم مع المعطيات والمتغيرات المحلية أو المخاطر التي واجهت المؤسسة وكيفية التعامل معها وكيف كانت تلك القرارات مؤثره بشكل كبير في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات. ويرى الباحث أن شفافية اتخاذ القرارات ايضاً تندرج تحتها التوصيات التي تتخذها الجهات الرقابية للتعليق على انجازات أو اخفاقات الإدارة العليا للمؤسسات، والتي تعد بمثابة الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في التعرف على واقع العمل المؤسسي.

الخلاصة

استعرضت الدراسة الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة

عمان، وتناولت الدراسة مفهوم الشفافية وأهميتها ومرتكزات الشفافية وأبعاد الشفافية بجهاز الرقابة المالية والإدارية في سلطنة عمان. ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن مفهوم الشفافية هي الوضوح التام في القرارات الإدارية والقوائم المالية والإفصاح التام رسم السياسات العامة في الشركات وخضوع تلك الممارسات الإدارية للمحاسبة والرقابة في أي وقت خلال العام المالي مع ضرورة توفير بيانات تفصيلية عن حجم الأعمال والإجراءت الإدارية والمالية لتحقيق الأهداف العامة للجهات الرقابية. ويتصف المفهوم السابق بالعمومية والشمولية لكافة الجهات الرقابية التي تستخدم معيار الشفافية للوصول إلى تحقيق غاياتها المالية والإدارية ومن أجل تحقيق أهدافها الإقتصادية. وكذلك فإن هذا المفهوم يختص بشكل واضح على قيام الجهات الرقابية بتطبيق مبدأ الشفافية دون التطرق إلى مفهوم الشفافية الذي قد يشير إلى طبيعة ممارسة النشاط التجاري أو الصناعي للمؤسسات العامة والخاصة. ويتصف هذا المفهوم بالخصوصية حيث يختص بالجهات الرقابية دون غيره من المؤسسات ذات الأنشطة الإقتصادية ويوضح دور تلك الجهات الرقابية وطبيعة المهام الملقاه على عاتقها إدارياً ومالياً. كما أوضحت النتائج أن ترسيخ فكرة الشفافية واعتماد المؤسسات الرقابية عليها يساهم بشكل كبير في إرساء مبادئ العدالة والديمقراطية والحرية، كما يساعد الإدارة العليا لتتعرف على الوضع في المؤسسات التي تشرف على ادارتها ومدى النجاح أو الفشل في إدارة تلك المؤسسات. كما أن ترسيخ فكرة الشفافية وإلزام كافة المؤسسات العامة بها يساهم بشكل كبير في إعادة ضبط الأمور المالية والإدارية وضبط أنماط وأسس العمل داخل تلك المؤسسات. كما أن تطبيق مبدأ الشفافية سوف يكشف عن ضرورة التخلص من الأنماط الوظيفية التقليدية والإستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحسين أساليب العمل في تلك المؤسسات، والرغبة الأكيدة في التخلص من الروتين والبيروقراطية والتخلص من حالة الضبابية ورفع مستوي الثقة بين جميع الأطراف. ولقد توصلت النتائج إلى أن الشفافية يعد أحد أبرز عوامل الاستقرار السياسي نتيجة تعرف المواطن على كل كبيرة وصغيرة في كافة نواحي ومجالات الحياة.

وبالتالي فإن اعتماد الدولة على تطبيق مبدأ الشفافية سوف يؤدي إلى تحقيق الإزدهار الأقتصادي والرفاهية المنشودة. كما أن الشفافية تحاول تعزيز الثقة بين المواطنين والجهات الرقابية التي تختص بمراجعة القوائم المالية للمؤسسات العامة والخاصة. وكذلك فإنه لايجب التعجل في تعديل المواد أو النصوص لاختلاف طبيعة العمل في كل مؤسسة عن الأخري وإنما يكتفي فقط بتفسير تلك النصوص بشكل كامل وصريح. كما أنه يمكن تطبيق هذا المبدأ من الموظفين الذين ثبت بحقهم شكوك أما العاملين المتورطين يالفعل في الفساد المالي والإداري فإنه يجب أت تقوم الأجهزة الرقابية بإتخاذ كافة مايلزم من إجراءات في سبيل حماية المال العام. كما أوضحت النتائج أنه لابد من اقامة حوار مجتمعي بين المتخصصين حول حتمية تعديل اللوائح التي تخضع لها المؤسسات العامة وخاصة إذا كانت تلك اللوائح مضي عليها أكثر من عشر سنوات بدون تعديل. كما أوضحت النتائج أن الفصل بين السلطات قد يكون كلاماً نظرياً في العديد من الحالات حيث أن بعض المؤسسات تحاول إجبار العاملين فيها على تحمل العديد من المسئووليات غير المكلفين بها في الواقع، وكذلك فإن المؤسسات في الوقت الراهن نتيجة تطبيق معيار الشفافية لايمكنها أن تقوم بالجور على حقوق العاملين وذلك لوجود وسائل اتصالات حديثة للعاملين يمكنهم من خلالها كشف تجاوزات المؤسسات أمام العالم ولذلك فإن تطبيق مبدأ الشفافية سيساهم في وضع حدود للقرارات الإدارية الخاطئة تجاه العاملين. كما أوضحت النتائج أن فلسفة العقوبة ليس لتفعيل فكرة العقاب بل لإعادة تأهيل الموظفين الذين ارتكبوا جرائم تعدي على الأموال بضرورة رد الأموال إلى المؤسسات وحصولهم على الجزاء الملائم وإعادة تأهيله مرة أخرى في وظائف غير متعلقه بالمال العام أو وظائف ذات طابع وظيفي محدود أو عقوبته عقوبة رادعة بالفصل من المؤسسة إذا ثبت تورطه مرة أخرى، ولذلك فإن فكرة المحاسبة والمساءلة تمهد الطريق لتعويد المجتمع على تطبيق الشفافية في كافة مجالات الحياة وانزال أن العقاب الملائم في الوقت المناسب مع إعادة تأهيل هؤلاء العاملين مرة أخرى للإندماج في

المؤسسات مرة أخرى ورفع مستوي انتاجيتهم بشكل كبير دون السماح لهم بتكرار تجارب الفساد المالي والإداري.

References

‘Alāwī, Māhir Ṣāliḥ. 2013. *Mājid Jāsim Muḥammad . Ikhtiṣāṣāt Hay’āt Al-Raqābah Al-Mustaqillah Bi Mukāfaḥat Al-Fasād Al-Mālī Wa Al-Idārī Fī Al-‘Irāq.* Baḥth Manshūr Fī Majallat Jāmi’at Al-Anbār Li Al-‘Ulūm Al-Qānūniyyah Wa Al-Siyāsiyyah. Al-’Adad Al-Thāmin

‘Ātī, Ḥasan Karīm. 2013. *Al-‘Irāq Fī Mashr Mudrikāt Al-Fasād Fī Taqrīr Munaẓẓamat Al-Shafāfiyyah Al-Duwaliyyah*. Baḥth Manshūr Fī Majallat Al-Nazāhah Wa Al-Shafāfiyyah. Al-’Adad 6.

Al-Kafārnah, ‘Abīr Ḥakmah. 2016. *Al-Musā’alah Al-Ijtimā’iyyah Wa Atharuhā ‘Alā Shafāfiyyat Al-Muwāzanah Al-‘Āmah Fī Al-Marāfiq Al-Ḥukūmiyyah Fī Filasṭīn*. Risālat Mājistīr Manshūrah. Al-Jāmi’ah Al-Islāmiyyah Ghazzah. Kulliyat Al-Tijārah.

Al-Mukhayniyyah, Zakiyyah Ṣāliḥ. 2016. *Mutaṭallibāt Taṭbīq Mabādi Al-Ḥawkamah Fī Muassasāt Al-Ta’līm Al-‘Ālī Al-Ḥukūmiyyah Bi Salṭanat ‘Omān.* Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. Jāmi’at Al-Sulṭān Qābūs. Salṭanat ‘Omān.

Al-Sabī’ī, Fāris. 2011. *Dawr Al-Shafāfiyyah Wa Al-Musā’ālah Fī Al-Ḥadd Min Al-Fasād Al-Mālī Wa Al-Idārī Fī Al-Qiṭā’āt Al-Ḥukūmiyyah.* Jāmi’at Nāyif Al-’Arabiyyah Li Al-‘Ulūm Al-Amniyyah. Al-Riyāḍ.

Al-Shalwī, Sa’ūd Bin Shabāb ‘Abdul’ālī. 2016. *Al-Shafāfiyyah Wa Dawruhā Fī Al-Ḥadd Min Al-Fasād Al-Idārī Dirāsah Taṭbīqiyyah ‘Alā Wizārat Al-‘Amal Fī Madīnat Al-Riyāḍ.* Jāmi’at Nāyif Al-’Arabiyyah Li Al-‘Ulūm Al-Amniyyah. Al-Riyāḍ.

Al-Shamrānī, Ghasān Ḥūfān Aḥmad. 2013. *Athar Al-Raqābah Al-Māliyyah Fī Al-Hay’ah Al-Waṭaniyyah Li Mukāfaḥat Al-Fasād Bi Al-Mamlakah Al-’Arabiyyah Al-Sa’ūdiyyah Li Al-Ḥadd Min ‘Amaliyāt Al-Fasād Al-Mālī.* Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah.

Kulliyyat Al-Sharq Al-‘Arabī. Al-Riyāḍ. Al-Mamlakah Al-’Arabiyyah Al-Sa’ūdiyyah.

Al-Yāfi’iyya, Sharīfah ‘Abdullah. 2016. *Taṭwīr Āliyāt Al-Mushārakah Al-Mujtamā’iyyah Fī Ṣun’i Al-Siyāsah Al-Ta’līmiyyah Fī Ḍaw’ Mabādi’ Al-Ḥawkamah Bi Salṭanat ‘Omān*. Risālat Mājistīr Ghayr Manshūrah. Jāmi’at Ẓafār. Salṭanat ‘Omān.

Al-Zaḥīm, ‘Alā Jamīl Makṭ. 2015. *Dawr Āliyāt Ḥawkamat Al-Sharikāt Fī Al-Raqābah ‘Alā Takālīf Al-Mas’ūliyyah Al-Ijtimā’iyyah Dirāsah Taṭbīqiyyah Fī ‘Ayyinat Min Al-Maṣārif Al-‘Irāqiyyah Al-Khāṣṣah*. Majallat Al-Qādisiyyah Li Al-‘Ulūm Al-Idāriyyah Wa Al-Iqtiṣadiyyah. Kulliyat Al-Idārah Wa Al-Iqtiṣād. Jāmi’at Al-Qādisiyyah. Al-‘Irāq. Al-Mujallad 17. Al-‘Adad 1.

Al-Zāmlī, Adnīn Ma’ālī. 2013. *Qiyās Al-Athar Al-Mālī Li Taqārīr Al-Tadqīq*. Baḥth Manshūr Fī Al-Majallah Al-Duwaliyyah Li Al-Tadqīq Al-Ḥukūmī. Al-Mujallad (40) Al-’Adad 3.

‘Azūz, Muḥammad. 2016. *Al-Fasād Al-Iqtiṣādī Āthāruhu Wa Āliyāt Mukāfaḥatihi Ḥālat Al-Jazāir*. Dirāsah Manshūrah. Al-Majallah Al-Jazāiriyyah Li Al-‘Awlamah Wa Al-Siyāsāt Al-Iqtisādiyyah. Al-’Adad 7.

‘Īd, Muḥammad ‘Adnān. 2016. *Dawr Al-Thaqāfah Al-Tanẓīmiyyah Fī Ta’zīz Mumārasat Al-Shafāfiyyah Wa Atharuha Fī Fā’iliyyat Al-Munaẓẓamah Yaḥth Taḥlīlī Li Ijābāt ‘Ayyinah Min Al-Mudarā Al-‘Āmilīn Fī Al-Sharikah Al-‘Āmah Li Tijārat Al-Sayyārāt*. Baḥth Manshūr. Majallat Jāmi’at Al-Anbār Li Al-‘Ulūm Al-Iqtiṣādiyyah Wa Al-Idāriyyah. Al-Mujallad 8. Al-‘Dad 15.

Imtithāl Rashīd Bijāy. 2013. *Al-Raqābah Al-Iḥṣāiyyah ‘Alā Jawdat Intāj Al-Ismint Fī Al-Sharikah Al-‘Āmah Al-‘Irāqiyyah*. Majallat Al-Kūt Li Al-‘Ulūm Al-Iqtiṣādiyyah Wa Al-Idāriyyah. (12). 296-331

Madkūr, ‘Iṣām Maḥmūd ‘Abdulḥalīm ‘Abdullah. 2017. *Athar Al-Shafāfiyyah Al-Idāriyyah Ka Mutaghayyir Wasīṭ Bayn Taṭbīq Al-Ḥukūmah Al-Iliktrūniyyah Wa Jawdat Al-Khidmah Fī Al-Ajhizah Al-Ḥukūmiyyah.* Risālat Mājistīr Manshūrah. Kulliyat Al-Tijārah. Jāmi’at Banī Suif.

B. Qāimat Al-Marāji' Bi Al-Lughah Al-Injlīziyyah

Albassam, B. A. (2016). The influence of budget transparency on quality of governance. *International Journal on Governmental Financial Management*, *15*(2), 89-109.

Bauhr, M., & Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The implications of transparency for societal accountability. Governance, 27(2), 291-320.

Baraibar-Diez, E., & Sotorrío, L. L. (2018). The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. *Revista brasileira de gestão de negócios*, *20*(1), 5-21.

Kosack, S., and Fung, A. (2014). Does Transparency Improve Governance? The Annual Review of Political Science, 17, 65-87.

Zucolotto, R., and Teixeira, M. (2014). Budgetary Transparency and Democracy: The Effectiveness of Control Institutions. International Business Research, 7(6), p83-.

Mawqi' Ru'yah 'Oman 2040. 2021. https://www.2040.om/wp-content/uploads/2019/01/190124BOOKLET-ARABIC.pdf