

# دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية: دراسة تطبيقية

أ.د. ثابت عبد الرحمن إدريس \*

عادل مطلق المطيري \*\*

---

\* أ.د. ثابت عبد الرحمن إدريس حاصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيفيلد بالمملكة المتحدة. عمل كوكيل ثم عميد لكلية التجارة - جامعة المنوفية، ثم ككاتب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، وهو حالياً أستاذ إدارة الأعمال والتسويق المتفرغ بالكلية. عمل مستشاراً لبعض الوزارات داخل وخارج مصر، وتولى رئاسة أو عضوية لجان عديدة على مستوى الجامعة ووزارة التعليم العالي ووزارة الثقافة، وهو حالياً مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين التابعة للمجلس الأعلى للجامعات بوزارة التعليم العالي بمصر في تخصص إدارة الأعمال. له ٣٦ بحثاً منشورة في دوريات عالمية وأقليمية ومحلية، وأشرف على ٥٩ رسالة ماجستير ودكتوراه. له العديد من المؤلفات في إدارة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والتسويق، وبحوث التسويق، والإعلان، والتفاوض، ونظم المعلومات الإدارية، والخدمات اللوجستية. في مقدمة اهتماماته البحثية سلوك المستهلك، وتسويق الخدمات، وجودة الخدمة، وإدارة الأعمال اللوجستية، وتطبيق أساليب المتغيرات المتعددة في بحوث الإدارة والتسويق، وتنمية معايير الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم العالي - e-mail: thabet\_edrees@hotmail.com

\*\* عادل مطلق المطيري، خريج كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت، ويعمل بوزارة الشؤون الاجتماعية بالكويت، وحصل على درجة الماجستير في العلوم التجارية (تخصص إدارة الأعمال) من كلية التجارة - جامعة المنوفية e-mail: adelmm1881@gmail.com or adelmm2007@yahoo.com

## ملخص البحث

اهتم البحث الحالي بدراسة دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية، وقد ركزت الدراسة بصفة خاصة على توصيف وتحليل مدى إلتزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، ومعوقات تطبيق هذه المعايير، والعلاقة بين تلك المعوقات وبين ومستوى الإلتزام بتطبيقها. كما اهتم البحث بدراسة ظاهرة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية وذلك من حيث مستوى توافره وأشكاله وعلاقته بمستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة. وتمثلت مشكلة البحث في قصور تطبيق معايير الشفافية الإدارية كوسيلة فعالة تساعد على مكافحة والحد من الفساد الإداري المنتشر في القطاعات الحكومية بدولة الكويت ووجود معوقات تحول دون تحقيق ذلك في التطبيق العملي.

ويسعى البحث إلى التحقق من مدى إلتزام القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة ممثلة في بعض الوزارات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وذلك وفقاً لإتجاهات كل من العاملين في هذه القطاعات، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري في الكويت، وتحديد معوقات تطبيق هذه المعايير، وعلاقة تلك المعوقات بمستوى إلتزام هذه القطاعات بتطبيق نفس المعايير، والكشف عن مستوى وأنماط الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، وأخيراً التحقق من طبيعة العلاقة بين أنماط الفساد الإداري في هذه القطاعات وبين مستوى إلتزامها بتطبيق معايير الشفافية الإدارية. ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على ٢١٠ مفردة من جميع المديرين من المستويات المختلفة في وزارة الداخلية، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الاجتماعية بالكويت وعددهم (٧٠)، وكذلك جميع المسؤولين المعنيين بتقييم ومكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية الكويتية (نيابة الأموال العامة، وديوان المحاسبة الكويتي وعددهم ١٤٠)، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية حول متغيرات الدراسة من خلال أسلوب الإستقصاء باستخدام المقابلة الشخصية.

ومن بين نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها إنخفاض مستوى تطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة، وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري في دولة الكويت، ووجد فساد إداري في هذه القطاعات الحكومية وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية ويأخذ أنماطا مختلفة في مقدمتها الوساطة والمحسوبية، والتحيز، والمحاباة، والعمولات، والرشوة، والاختلاس، وأن هناك معوقات تنظيمية وثقافية واجتماعية وتشريعية وقانونية تحد من الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في هذه القطاعات، وهناك علاقة عكسية بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية المدركة وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير في هذه القطاعات، وأخيرا هناك علاقة عكسية بين أنماط الفساد الإداري وبين مستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في هذه القطاعات.

ومن ناحية أخرى، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات، التي في مقدمتها ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية وذلك من خلال تحديث الأنظمة والقوانين والتشريعات المتعلقة بالشفافية الإدارية وبمكافحة الفساد الإداري بجميع أشكاله وفي جميع القطاعات الحكومية في دولة الكويت، وضرورة تأسيس هيئة وطنية مستقلة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في أجهزة الدولة، و تفعيل دور جمعية الشفافية الكويتية في مختلف مناطق الدولة، وضع خطط إستراتيجية وبرامج تنفيذية ثقافية ووطنية وأخلاقية ودينية لمجابهة ظاهرة الفساد بكل أنواعه، دعم وتقوية دور ديوان المحاسبة في الرقابة على السلطة التنفيذية، وتوفير الضمانات اللازمة لحماية الأفراد الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري والمالي، وأخيرا تصميم برامج تدريبية وتأهيلية بصفة دورية للعاملين في المؤسسات والأجهزة الحكومية حول دور ومعايير الشفافية الإدارية، والآثار السلبية لانتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمع.

### Abstract

This study is concerned with examining the role of the administrative transparency in reducing the administrative corruption in the Kuwaiti governmental sectors. It investigates the extent to which the Kuwaiti governmental sectors is committed to the application of the administrative transparency standards (ATS), and the various barriers that might hinder such application. Moreover, the study explores both the degree and patterns of the administrative corruption in the Kuwaiti governmental bodies, as well as the relationship between the ATS application and the degree of the administrative corruption in these institutions. The needed primary data for this study were collected via the survey method from two populations. First, 70 managers representing in some governmental sectors: Ministry of the Interior, Ministry of Health, and Ministry of Social Affairs. Second, 140 officials who are responsible for fighting against corruption in the state of Kuwait. Two identical structured questionnaires were well- designed and administered by the researcher through the personal interview method to collect the required data from the target research populations. Reliability and validity of the measures used in the two questionnaires were tested via Cronbach' Alpha Coefficient and Exploratory Factor Analysis. The survey data were analyzed by using Mean, ANOVA, and Multiple Regression Analysis. Also, the research hypotheses were tested statistically by both t-test and F-test.

The study concluded that the Kuwaiti governmental institutions are committed to a little extent to apply the ATS (i.e., procedures and practices transparency, administrative communication transparency, and participation transparency). The two targeted segments of respondents reported that there are many barriers that hinder the application of ATS in their institutions (e.g., administrative and organizational barriers, followed by both social and cultural barriers, and legal and legislative barriers). In addition, the respondents agreed that the administrative corruption exists in the Kuwaiti governmental institutions and has different forms; including nepotism, favoritism, misuse of the job authorities and public funds, bribery, gifts, and embezzlement. It has been proved that there is a reverse and significant relationship between the administrative barriers to apply the ATS and the extent of their applications in the governmental sectors under investigation. Also, there was a reverse and significant relationship between the ATS applications and the level of administrative corruption in the same governmental bodies. Among the recommendations provided by this study are: the need for increasing the efficiency of the legislation and regulations related to transparency in the government sectors, establishing an independent national body for fighting against administrative corruption, developing a strategic plan to identify the possible solutions to handle the phenomenon of corruption through some religious, cultural, ethical, and political programs, and finally offering some training programs for both managers and employees in the governmental agencies to apply ATS and to clarify the negative effects of the administrative corruption.



## ١ - مقدمة:

يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم (وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠) البقرة ٣٠.

فالشاهد في الآية الكريمة أن الفساد ظاهرة قديمة قدم الإنسان وتطورت بتطورات حياته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية وتطورت معه طرق وأساليب مواجهته عبر العصور، كما انه ظاهرة عالمية لا تكاد تخلو منه أي دولة في عالم اليوم باعتباره ظاهرة اجتماعية ترتبط بوجود الجماعة البشرية ذاتها، و عليه فإن واجب الدولة هو اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة والكفيلة بعدم انتشار هذه الظاهرة وضمان بقائها تحت السيطرة. والكويت كأى دولة لاشك في وجود بعض الظواهر السلبية التي قد تشوب أداء الإدارة العامة فيها كالرشوة أو الوساطة أو المحسوبية أو استغلال النفوذ أو إساءة استعمال السلطة والتي يمكن التعبير عنها جميعاً بالفساد الإداري، والذي يعتبر العامل الأبرز والأهم في التأثير سلباً علي قدرة الأجهزة الحكومية والمرافق العامة على أداء الخدمة العامة بمستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية. على غرار ذلك جاء مقترح إنشاء جمعية الشفافية الكويتية فى مطلع عام ٢٠٠٥ م للحد من إنتشار أنماط الفساد الذي أخذ يستشري في جسد المؤسسات الحكومية و الأهلية على حد سواء.

تعد الشفافية احد الأساليب الفعالة والحديثة للمكافحة والحد من انتشار ظاهرة الفساد الإداري. وتعتبر الشفافية في الكويت أمراً ضرورياً في ضوء ما شهده عدد كبير ومتزايد من دول العالم المتقدمة والنامية من مبادرات ناجحة تصدت لظواهر الانحراف والفساد الإداري بعدما تبين لهذه الدول خطورة غياب النزاهة والشفافية وانتشار الفساد الإداري. ونظراً للأهمية النسبية للقطاع العام في دولة الكويت والذي يساهم بأكثر من ثلثي الناتج المحلي الإجمالي، ويوفر الجانب الأعظم من الوظائف وفرص العمل للمواطنين، (حيث يضم أكثر من ٨٥ % من إجمالي العمالة الوطنية) فإن نشر الوعي حول الإصلاح في تلك الجهات والتزامها بمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة واحترام

القانون والعدالة وتكافؤ الفرص والتخطيط الاستراتيجي والقيادة سيساهم حتماً في تحسين أداء تلك المؤسسات وتحسين الخدمات المقدمة مما سيدفع بعجلة التنمية إلى الأمام. وقد لقيت الجهود المبذولة والبرامج المقدمة لتقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري إهتماماً كبيراً على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، كما تزايد الإهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية المعنية بالتنمية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي (عاشور، ٢٠٠١) الأمر الذي يبرر أهمية دراسة ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية الكويتية وتحليل أسبابها في التطبيق العملي واقتراح الحلول والليات العملية التي يمكن أن تحد من انتشارها في هذه المؤسسات، إضافة إلى ضرورة دراسة مدى تطبيق معايير الشفافية الإدارية في هذه المؤسسات، وهذا ما تهتم به الدراسة الحالية.

## ٢- الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث إلى دراسات تتعلق بالشفافية الإدارية، وأخرى تتعلق بالفساد الإداري.  
١/٢ دراسات تتعلق بالشفافية الإدارية:

يعتبر مفهوم الشفافية الإدارية (Transparency) من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الإدارة والذي يتوجب الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية ومعالجة مظاهر الفساد الإداري والمالي. لذلك نجد مفهوم الشفافية الإدارية مرتبط بالوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل بتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما ينسجم مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع أو وجود قنوات مفتوحة بين أصحاب المصلحة من المواطنين والمسؤولين في الدولة. وتعني الشفافية أيضاً تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، بما يسمح للموظف أو للمواطن من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (Etherington, 2004). وتوصف بأنها الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما يدور بالضبط، وتوفر نفس

المعلومات لجميع الأفراد والقضاء على تباين المعلومات وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها (Breton, 2007).

كما تعد الشفافية احدى الوسائل الناجحة في السعي إلى الإصلاح والعمل على منع الفساد وتقليل أثاره السلبية الإدارية، والاقتصادية، والإجتماعية، والسياسية (العامري، وجاسم ٢٠١١). وتعني في قاموس ماكملان: الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط (Macmillan, 2002). أما الكتاب والباحثون، فيعتبرون الشفافية آلية تستخدم لمواجهة الفساد في المجتمع وإصلاحه، وقد حددت بأربعة أصناف هي الشفافية ذات الإتجاه السياسي، وذات الإتجاه الإداري، وذات الإتجاه الاجتماعي، وأخيرا ذات الإتجاه الإقتصادي (العامري، وجاسم، ٢٠١١). ويرى (Ferriera, 1998) أن الشفافية هي نقيض السرية، وتعني أن تخفي أفعالا عن قصد وبالتالي إزالة الستار عن الأفعال المخفية عن قصد. ويضيف أن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات لكنها تحتوي على أنواعا مختلفة من المشاركة بالمسؤولية وان استخدام أنواعها المختلفة يعتمد على الظروف المحيطة. ويعرف . ويعرف (Vaughn, 2000) الشفافية أنها حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين، وهي توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية. ويربط الشفافية بالمساءلة في كون المساءلة مبنية على الشفافية، حيث يرتبط مفهوم الشفافية ارتباطا وثيقا بأربع عناصر: المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة وتعرف جمعية الشفافية الكويتية الشفافية بأنها "كل من له مصلحة مشروعة في أن يعرف معلومة ما فإنه له الحق في ذلك". ويرى (داود، ٢٠٠٣) الشفافية أنها تعني أولا وقبل كل شي تدفق المعلومات وعلانية تداولها من خلال، مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لكي تسهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد، وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على تطويق ومحاصرة الفساد، واجتثاث جذوره. أما (Koppal, 2004) فتري أن الشفافية تتضمن مشاركة العامة في النتائج والشفافية. والشفافية كما أشار إليها (Oliver, 2004) هي توفير الحقيقة للآخرين. وأشار (حوامده، جرادات، ٢٠٠٥) إلى أن الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورتها وفقا للتغيرات الاقتصادية

والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. كما عرفها (السبيعي، ٢٠١٠) بأنها تقاسم المعلومات وعلنية السياسات والأنظمة والتشريعات، وتحديد الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة يحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها والمواعيد التي يجب نشرها فيها بشكل مفصل ودقيق والمسؤولية القانونية في حال عدم نشرها على أن تكون كافية لفهم عمل القطاعات الحكومية، ومراقبة الأداء فيها، وان تكون في متناول المواطن ومن له علاقة على حد سواء.

ومن ناحية أخرى تمثل الشفافية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الإستقرار وترسيخ مفاهيم التقدم السياسي لدى الدولة حيث تشكل حقاً من حقوق المواطنين وواجباً من واجبات الدولة تجاههم، بمعنى أن تكون سياسة الدولة واضحة في جميع أجهزتها وسلطاتها الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية. ويستثنى من ذلك بعض الحالات الهامة والضرورية مثل الأمور الخاصة بالشؤون العسكرية والأمن القومي، والجوانب الأمنية المتعلقة بأمن الدولة والمجتمع. وعليه يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية على إتخاذ القرارات الفردية وعلى المنظمات، والتي من بينها الآتي (المطيري، ٢٠٠٧):

- تقليل الصلاحيات الفردية الواسعة في عمليات إتخاذ القرارات وذلك لتخفيف درجة المركزية.
- توفير قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج من خلال إتخاذ القرارات الجماعية.
- العمل على إختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على إتخاذ القرارات النزيهة.
- تعزيز الرقابة الذاتية والمصدقية.
- تحقيق المصلحة العامة.
- توفير النجاح والإستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- إنعاش السوق المالي.
- تسهيل جذب الإستثمارات وتشجيعها.

• المساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة.

• إزالة العوائق الديمقراطية والروتينية.

ويؤكد (العنبي، ٢٠٠٧) في هذا الصدد أن تطبيق الشفافية في كافة أعمال الدولة تؤدي إلى كشف مواطن الخلل والفساد في صنع القرارات والسياسات. فعلى صعيد السياسات العامة نجد أن الشفافية تمثل الآلية الفعالة للكشف عن الفساد فيها وذلك من خلال الإعلان من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ حيث أن تحقيق المصلحة العامة والرضا العام للمواطنين لا يمكن أن يتم إلا من خلال إطلاع المواطن على تلك السياسات وتأييده لها، وعلى العكس من ذلك نجد أن انعدام الشفافية في تلك السياسات يؤدي إلى تغلغل الفساد فيها، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة سعي السياسيين وصناع القرار لدعم الشركات وحصولها على عقود تدر عليها أرباحاً طائلة وتدر بالتالي على السياسيين وصناع القرار أرباحاً طائلة على حساب مصلحة المجتمع المدني. أما على الصعيد المالي فنجد أن الشفافية تزيد من مدخولات الدولة من خلال القضاء على الفساد الموجود ضمن ثغرات النظام المالي للدولة. مثال ذلك القضاء على العلاقات المشبوهة بين متخذي القرار في الدولة وأصحاب المصالح عند تخصيص بعض أنشطة القطاع العام حيث أن الكثير من المشاريع العامة تخصص أو تباع بأثمان زهيدة مما يفقد سياسة الخصخصة الهدف المرجو منها بتحقيق إيرادات للدولة تخفف من أعبائها المالية. وعلى الرغم من وجود الخصائص السابقة الذكر للشفافية، فإن هناك العديد من المشكلات التي يمكن أن تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية في التطبيق العملي، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي (الحسنات، ٢٠١٣):

أولاً: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري:

• تعقد اللوائح والإجراءات وعدم وضوح الأهداف.

• صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد أنشطته.

• ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.

• كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.

• عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والإزدواجية في العمليات الإدارية.

• نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

#### ثانياً: معوقات اجتماعية ثقافية:

• هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.

• انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد.

• ضعف النشاطات التدريبية الهادفة إلى تعميم ثقافة الشفافية، وبيان متطلباتها ومنافعها.

• ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للعاملين وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف

#### التنظيمي

• كتأهيل الموظفين الجدد، خاصة في مجال الشفافية وعلاقتها ومقتضياتها.

• إنتشار الفساد يعتبر من المعوقات التي تحول دون تفعيل الشفافية.

وبالرغم من اختلاف الباحثين في مجال الشفافية من حيث تحديد عناصر

الشفافية الإدارية؛ إلا أنه من الممكن التأكيد على عنصرين مهمين هما: العلانية والقانونية. فالعلانية هي الخطوة الأولى في طريق الرقابة، ويجب على الإدارة توفيرها

من خلال الطرق الممكنة عبر وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات، وغيرها، وذلك بما يتيح تحقيق العلانية للمواطن العادي وللأجهزة الرقابية الحكومية والأهلية. أما

القانونية فإنها تعني النص القانوني الثابت والقوي الذي يضمن توافر العلانية من جهة، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى؛ فإذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الجهات

الإدارية بالشفافية استطاعت منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل، مما يحد من الفساد الإداري بشكل فعّال وسريع

(الطراونة، ٢٠٠٨). ويشير كل من (الغالبى والعامري، ٢٠٠٨) إلى أن العناصر الأساسية للشفافية فى المؤسسات الحكومية تشمل على الآتى:

- ❖ وضوح رسالة المؤسسة الحكومية، ومبرر وجودها فى المجتمع، وأهدافها الإستراتيجية ومبررات استخدامها للموارد المالية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
  - ❖ شرعية وجود المؤسسة أو المنظمة وقبول مختلف فئات المجتمع لها، ووقدرتها على رسم صورة ناصعة لها من خلال دورها الواضح والمعزز لتقنة الآخرين بها.
  - ❖ تتسم نظم وإجراءات وقواعد العمل، وعمليات التخطيط والرقابة بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، والتحديث مستمر لها.
- ويؤكد (السيبي، ٢٠١٠) أن العلانية والوضوح والمكاشفة والمصادقية والتمكين والإفصاح والقانونية من العناصر الأساسية للشفافية ومن آلياتها: وسائل الإعلام المختلفة، والمؤسسات التعليمية (المدارس، والمعاهد والجامعات)، ومؤسسات المجتمع المدني (جمعيات الشفافية ومكافحة الفساد، وجمعيات حقوق الإنسان، والجمعيات الخيرية، والمساجد، والأندية الثقافية والرياضية، وغيرها). إضافة إلى الاجتماعات، واللقاءات الدورية، والمؤتمرات الصحفية التي تتيح للموطن التعرف على حقوقه وواجباته والإمام بمختلف الأنظمة والقوانين كأنظمة وقوانين مكافحة الفساد الإداري.

لقد أشارت الأدبيات التي تناولت الشفافية إلى وجود عدة مستويات لها، إلا إنها ركزت على مستويين منها فقط وهم الشفافية الداخلية، والشفافية الخارجية. وبالنسبة إلى الشفافية الداخلية فإنها تمثل النتاج الطبيعي لسلوكيات الإتصال الفعالة، والتدفق الحر للمعلومات داخل المنظمة، ومدى حصول العاملين بالمنظمة على المعلومات الضرورية للقيام بمهام وظائفهم (ابو كريم، ٢٠٠٩). ومن هذا المنطلق؛ فإن المؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية، وتشاركهم فى صناعة القرارات ورسم السياسات، وتدار بأسلوب لا مركزي يتبنى مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات الإدارية. وكل ذلك يعتمد بشكل كبير على حجم ودقة المعلومات والبيانات المتعمقة بالعمل، والتي يحصل عليها المستفيدون داخل المؤسسة. والإلتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة

الأفكار، بل أيضاً من خلال توضيح الصورة الكلية وبشكل صريح لجميع العاملين بالمؤسسة، وهو ما يحقق النتائج المرجوة، ويخلق مشاعر الثقة والتمكين، ويعزز التزام القائد تجاه المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها وفق خطط محددة وواضحة لجميع المستفيدين والأطراف ذات المصلحة (Michelman, 2004).

أما الشفافية الخارجية فهي أداة تنظيمية هامة، حيث تحرص حكومات العالم المتقدم على تصميم أنظمة وقوانين مختلفة لقياس جودة أنظمة الشفافية بهدف تقليل مخاطر الفساد في مؤسسات المجتمع، وحماية الحقوق المدنية، وتحسين الخدمات الحكومية (Graham, 2003). وقد ربطت كثير من الأدبيات فاعلية الإتصال بالشفافية الخارجية؛ فالمؤسسات المنفتحة التي تستخدم قنوات اتصال مناسبة ومتنوعة، وتحرص على دقة ومصداقية المعلومات التي يجب نشرها، والتعامل بسرية مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وتتميز بانفتاح ووضوح نظام الاتصال فيها، وتبدي الإهتمام والمشاركة، وتحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة، اعتبرت مؤسسات تتمتع بدرجة شفافية عالية (Vishwanth, 2002, Lamming, 2001). وترتبط الشفافية الخارجية في القطاعات الحكومية بشكل أساسي بالمجتمع بأفراده ومؤسساته، وبما تقدمه من خدمات تلبي من خلالها احتياجاتهم وتطلعاتهم. ويفترض أن تعتمد القطاعات الحكومية إلى تطبيق مبدأ تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن تلك القطاعات والخدمات التي تقدمها، وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها، وأن تتقبل النقد الإيجابي، وتعمل على توفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي، وتخطط لتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها، ما يجعل كل شيء فيها واضحاً ويعزز الثقة والمصداقية بها، ويولد الشعور لدى المجتمع بأنه شريك في العمل الحكومي والإداري، ويدفعه لدعم هذه القطاعات ومساندتها في تأدية واجباتها، وتوثيق أواصر العلاقة معها بما يخدم مصالح الحكومة والمجتمع على حد سواء. وأشارت دراسة (حرب، ٢٠١١) إلى وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

وهكذا يتضح مما سبق بأن الشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تعني بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتعني بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط وثيق بينهما، ولا بد لاكتمال الشفافية أن تكون المنظمة شفافة في ذاتها، وشفافة مع المجتمع الخارجي



المحيط بها في ذات الوقت، ويكون ذلك التكامل والإرتباط أكثر تأكيداً في القطاعات الحكومية لأن مجالها مرتبط بالمجتمع بشكل كبير، ولا تستطيع أن تتغلق على نفسها وتتفصل عن المجتمع الذي تستمد منه وجودها واستمرارها.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح أهم مجالات تطبيق الشفافية (ارتيمة، ٢٠٠٥، الطراونة، والعضايلة، ٢٠١٠) كما يلي:

(أ) **الشفافية الإدارية:** وتعنى الوضوح والعلانية في كل مجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، مما يقود في النهاية إلى الإلتزام بالمطلبات الأساسية لإنجاز العمل والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع والحد من الفساد الإداري بمظاهره وأشكاله جميعها، وتم قياس هذا المتغير في الدراسات المختلفة إلى خمسة أبعاد هي: شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات.

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

(ج) **شفافية المعلومات:** وتعنى الوضوح والدقة والمصادقية والحدثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين.

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

(هـ) **شفافية تقييم الأداء:** وتعنى الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة، بالإضافة إلى إشراك المقيم في جميع مراحل عملية التقييم، والإفادة

من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد.

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

وفي هذا الصدد إهتم (اللوزي، ٢٠٠٠) بالشفافية الإدارية من حيث كونها أنها تعني وضوح التشريعات، وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرورها وتطورها وفقاً للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. كما إهتم (داود، ٢٠٠٣) بالشفافية الإجتماعية التي حيث توصل إلى أن رسالة الشفافية ليست مهاجمة الأفراد الفاسدين، وإنما بناء وتدعيم النظم التي تقاوم الفساد، فهي تقدم المساعدة والمعلومات للإعلام الحر وأجهزة القضاء لما تراه من أهمية لها في ممارسة آليات مقاومة الفساد من خلال التحالف. ومن ناحية أخرى انه أمكن بلورة معايير الشفافية الإدارية على النحو التالي:

- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
- شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لتقنة الآخرين بها.
- بساطة ووضوح وعدم تعقيد آليات وإجراءات العمل والتخطيط، وإحداث التغيير الهادف والتحديث المستمر لنظم العمل وفقاً لآليات محددة يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

- النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقديمها.
  - إبتعاد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك، وأن تجنح إلى الوضوح والإعلان عن نشاطها وممارساتها، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.
  - إمتلاك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً عند ممارستها لأعمالها.
  - تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.
  - توفير مواقع على شبكة الإنترنت للمؤسسة على أن يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة عما يجري داخلها، وتكون المؤسسة على إستعداد لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.
- وتتفق العديد من الدراسات (على سبيل المثال: اللوزي، ٢٠٠٠، الغالبي والعامري، ٢٠٠٨، العامري، وجاسم، ٢٠١١) على أن معايير أو مجالات الشفافية يمكن أن تشمل على ما يلي:
- ❖ سيادة القانون: يقصد به تطبيق القانون على المجتمع بغض النظر على الإنتماء السياسي، والموقع أو المرتبة الاجتماعية، حيث أن عدم تطبيق القانون بشكل متساوي يؤدي إلى الظلم والإستبداد في المجتمع، ويؤدي إلى انتشار مظاهر الفساد الإداري والمالي فضلاً عن التعسف، والإعتداء على حقوق المواطنين.
  - ❖ الإلتزام بتنفيذ القوانين والتشريعات نتيجة لوجود الشفافية التي تسعى لتحقيق الوضوح في العمل خدمة للمصلحة العامة.
  - ❖ الفصل بين السلطات: أي وجود فصل بين السلطات الثلاث التشريعية والقضائية والتنفيذية، وتمتع كل منها باستقلالية تامة، وذلك لضمان توزيع مصادر القوة في مجتمع المنظمة لخلق توازن بين المصادر والسلطات الثلاث وان عملية الفصل تؤسس رقابة متبادلة.

- ❖ احترام حقوق العاملين: إن احترام حقوق العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين والمنظمة والمشاركة الفعالة والمستمرة في بيئة المنظمة من خلال المعلومات التي تساعدهم على التأثير في صنع القرارات والمساءلة والمحاسبة.
- ❖ الحصول على المعلومات: يعد الحصول على المعلومات التي تمتلكها السلطات بالنسبة للعاملين من أجل ممارسة كافة حقوقهم، وهذا الحق يدخل في إطار حرية حيازة المعلومات وهو حق أنساني أساسي أكدت أهميته لكون التدابير القانونية أضحت غير كافية لترصين ممارسة هذا الحق وبالتالي أصبح من الضروري وجود قوانين خاصة بهذا الحق بالذات.
- ❖ ممارسة وتكريس الشفافية في إدارة وتدبير الحياة العامة: تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في إدارة الحكم، وهذا يعني أن تكون سياسات الدولة في مختلف المجالات واضحة ومكشوفة دون غموض أو لبس، والتي يمكن في ضوءها إجراء عملية الرقابة والمتابعة ومن ثم المحاسبة في تلك السياسات.
- ❖ وضوح الإجراءات ومرونتها وبالتالي التعامل المرن مع أعمال المنظمة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ❖ كفاءة وفعالية الرقابة من خلال دقة ووضوح للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- ❖ المساهمة في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.
- ❖ الإستثمار الأمثل للموارد المالية في المنظمة مما يزيد من كفاءة وفعالية نتائج العمل للإدارات في المنظمة.
- ❖ تنمية وزيادة الثقة بين العاملين داخل المنظمة وبما يولد الولاء التنظيمي الأفضل من قبل العاملين.
- ❖ زيادة الثقة بين إدارة المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة لوضوح أداء أعمال المنظمة.

- ❖ تنفيذ الخطط فى وقت قياسي نتيجة استثمار التنفيذ الصحيح للأعمال والإبتعاد عن الانحرافات التي تسبب الفساد الإداري.
  - ❖ اتخاذ القرارات الصحيحة والمعلنة والتي تخدم أهداف وسياسات المؤسسة.
  - ❖ المصادقية في عمل الإدارة من أسس الشفافية، وهذه تدفع إلى جذب الاستثمارات، وتشجيعها في المنظمات على مختلف أشكالها.
  - ❖ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كنتيجة لاستخدام الشفافية كوسيلة لتقديم الأفراد على أساس الكفاءة عند اختيار القيادات الإدارية.
- ويرى (الحربي، ٢٠١٢) أن مجالات قياس الشفافية تتركز في مجالات رئيسية، هي: الأنظمة واللوائح، إجراءات العمل، الإتصال الإداري وتدفق المعلومات، وتقييم الأداء. وترتبط هذه المجالات بالعديد من الجوانب الإدارية الهامة التي يمكن من خلالها قياس مستوى الشفافية، وتسهم في ترسيخها.
- وفيما يتعلق بمبادئ الشفافية الواردة في تقرير مقرر الأمم المتحدة لحرية الرأي والتعبير (التقرير السنوي لعام ٢٠٠٠م ٢٠٠٠/٦٣/٤٣ CN.Four/E/٢٠٠٠/٦٣ الفقرة ٤٣) فإنها تمثلت فى التالي:**
- الكشف المطلق عن المعلومات: أن تكون كل المعلومات موضوع كشف، إلا في حالات محددة على سبيل الحصر بنص تشريعي.
  - وجوب النشر: وضع التزام إيجابي على الهيئات العامة بنشر المعلومات الأساسية كافة وعدم الاكتفاء بتقرير الحق في طلب المعلومات فقط، وعلى الهيئات العامة أن تنشر كحد أدنى فئات المعلومات التالية: معلومات إدارية حول سبل عمل الهيئة، تتضمن التكاليف، الأهداف، والحسابات المدققة والقواعد والإنجازات... الخ، وبخاصة حين تؤمن الهيئة العامة خدمات مباشرة للشعب، ومعلومات حول كل طلب أو شكوى أو عمل مباشر يمكن إن يرى المواطنون أنه على علاقة بالهيئة العامة.
  - توجيه يتعلق بإجراءات يستطيع الأفراد على أساسها المشاركة في السياسة العامة والمشاريع القانونية.
  - أنواع المعلومات التي تحتفظ الهيئة بها والحالات التي تحفظ بها.
  - مضمون القرارات أو السياسات التي تؤثر في الشعب، مع إظهار أسباب اتخاذ القرار وخلفية ومبررات إتخاذ.

- الترويج لحكومة الإنفتاح: التزام الحكومات بالترويج لسياسية الإنفتاح والشفافية عن طريق اتخاذ التدابير المستقبلية كافة في التربية العامة والتعليم والوسائل المختلفة للإعلام وندوات ومؤتمرات وأنشطة منظمات المجتمع المدني وغيرها، وبتنقيح التشريعات كافة من القيود التي تعرقل سياسة الإنفتاح، خاصة تشريعات الخدمة المدنية، وزيادة درجة الوعي لدى الشعب حول الإلتزامات الأساسية لحرية الكشف عن المعلومات وحق الحصول عليها وغيرها من الضمانات التي تكفل بشكل موضوعي أعمال سياسية الإنفتاح وتطبيق مبدأ الشفافية.
- تحديد نطاق الإستثناءات بشكل محدد: تحديد الإستثناءات على مبدأ الشفافية على سبيل الحصر تشريعياً.
- إجراءات تسهيل الوصول إلى المعلومات: أي يجب معالجة طلبات المعلومات بسرعة أو بطريقة ملائمة، وبتاح للمواطنين الفرص إجراء مراجعة فردية لأي رفض.
- التكلفة ألا تكون تكلفة حق الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ بها الهيئات العامة باهظة على نحو يمنع المواطنين أو المنظمات عن التقدم بطلبات الحصول على المعلومات، سواء من حيث الوقت أو المال.
- الإجتماعات المفتوحة العامة: أن تكون اجتماعات الهيئات العامة مفتوحة للجمهور، وذلك لمعرفة العمل الذي تقوم به الحكومة نيابة عن الشعب، و إمكان المشاركة في عمليات صناعة واتخاذ القرار.
- أسبقية الكشف: وجوب تعديل أو إلغاء القوانين التي تتعارض مع مبدأ الكشف المطلق للمعلومات، من أجل حرية الكشف عن المعلومات مع إيرادها على سبيل الحصر وبطريقة صحيحة.
- حماية الذي يبلغ: أي توفير الحماية القانونية للأفراد الذين يفشون بمعلومات حول أي مخالفات إدارية أو مالية في المؤسسات المختلفة.

إضافة إلى ما سبق فقد اهتمت دراسة (دعبيس، ٢٠٠٤) بمعرفة مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية وتوصلت إلي أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وأن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات منخفض، مع وجود معوقات تحول دون تبني وتطبيق الشفافية، والتي تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلي غموض فكرة الشفافية. وتناولت دراسة أخرى لمنتدى الرياض الاقتصادي (٢٠٠٦) مفاهيم الشفافية والمساءلة ومعاييرها والتجارب الدولية في هذا الصدد، ومعرفة واقعهما في المملكة العربية السعودية وآثارهما الإقتصادية، ووسائل تطبيقيهما. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود قواعد واضحة تقضي بتوفير الشفافية، ووجود قواعد متأصلة في القطاعات الحكومية تؤكد على السرية وعدم الشفافية، وتخوف كثير من المسؤولين من نشر المعلومات، وعدم وجود تعليمات واضحة تنظم ذلك، وتعدد المرجعيات واللجان، وعدم وجود دليل لأصحاب الشأن عن توزيع اختصاصاتها وطرق عملها، وعدم وجود قنوات للمساءلة بمعناها الواسع. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن من بين الآثار الاقتصادية للشفافية والمساءلة تحقيق الإنضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وزيادة كفاءة الاقتصاد، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق.

كما أوصت دراسة (حمادة، ٢٠١٠) إلي ضرورة مراجعة وتطوير الديمقراطية الكويتية لإرساء عناصر الشفافية والنزاهة والمساءلة، وضرورة تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي وقعت عليها الحكومة الكويتية في عام ٢٠٠٣ وصادق عليها مجلس الأمة في عام ٢٠٠٦، ولم ينجز منها أي شيء حتى الآن.

وتمكنت دراسة (العنبي، ٢٠٠٩) من معرفة مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام والتعرف على عوامل تطبيق الشفافية في بعض وزارات المملكة العربية السعودية، حيث توصلت إلي أن مستوى تطبيق الشفافية كان متوسط، وأن هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطبيق معايير الشفافية والتي في مقدمتها القيادة والتدريب، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم لدى الموظفين على اتجاهاتهم نحو مستوى الشفافية السائد في منظماتهم. وأخيراً فقد اهتمت دراسة (Piotrowsik, 2003) بأثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات

في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى الشفافية الحكومية التي تعزز المساواة الديمقراطية والتي تتجسد في قانون حرية المعلومات ومراجعة الأداء الوطني حيث دعمت المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة تمثلت في دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم ويتضمن الشفافية الحكومية ومزيد من الانتباه نحو العملاء أو المستفيدين النهائيين من الخدمة وطالبي قانون حرية المعلومات، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة.

## ٢/٢ دراسات تتعلق بالفساد الإداري:

عُرف الفساد في الأرض منذ أقدم العصور، وتعمقت جذوره، وتباينت صورته وأساليبه، وظاهرة الفساد الإداري بشكل عام رغم قدمها لم ترقى إلى ما تستحقه من الإهتمام من قبل المنظرين والباحثين وكذلك السياسيين والإداريين، هذا رغم أضرارها وآثارها الخطرة والمدمرة، إلا أن الإهتمام بهذه الظاهرة تزايد في السنوات الأخيرة، وأصبح الحديث عن الفساد الإداري محور الإهتمام ليس على مستوى رجال الفكر والسياسة والإدارة فحسب بل حتى على مستوى المواطن العادي. والفساد الإداري ظاهرة لا ترتبط بفترة تاريخية معينة أو ببلد معين، فهي تأخذ أشكالاً متغيرة بتغير الفترات التاريخية ومتنوعة بتنوع الأمم، فهي إذاً ليست من الأمراض التي استحدثتها هذا العصر بل هي ظاهرة اجتماعية تدب في المجتمعات التي تبلغ نضجها الحضاري وينذر بانهارها. ولقد عانت منه كل من الحضارات السابقة منذ منحتب في مصر القديمة إلى عصر بريكليس في أثينا مروراً بأسرة تانغ في الصين وعهد الرشيد والمأمون في العصر العباسي مروراً بعصرنا هذا، إلا أن ما يميز الفساد في هذا العصر القدرة المذهلة على التدمير الشامل بالمقارنة بالفساد في الماضي. وتتاول القرآن الكريم الفساد في آيات كثيرة حيث وردت كلمة "فسد" في خمسين موضعاً من القرآن الكريم منها أحد عشر موضعاً ذكرت فيها كلمة "فساد"، حيث جاءت الكلمة معرفة بالألف واللام في ستة مواضع. كما جاءت مجردة من الألف واللام في خمسة مواضع وكما تحذر وتتهى عنه آيات أخرى وهناك آيات تحدد صراحة جزاء المفسدين قال تعالى: "ثمأ جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم



وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم في الآخرة عذاب عظيم) - المائدة، ٣٣. وكذلك قوله تعالى: "والله لا يحب المفسدين" - المائدة، ٦٤.

وفي العصر الحالي تفاوتت تعريفات الفساد، وخاصة الفساد الإداري بين الكتاب والباحثين ومرد هذا الاختلاف يرجع في الغالب إلى تباين الخلفيات المعرفية والتخصصات العلمية ولمعايير المجتمعية والحضارية التي تستخدم في فرز ماهو فاسد من الممارسات والسلوكيات وما هو مبرر ومقبول منها. إضافة إلى ذلك فإنه من المشكلات الرئيسية التي تعوق مسألة التوصل إلى تعريف للفساد الإداري يحظى بقول الباحثين إنه يظل عملاً مستتراً ويتم عادة في إطار من السرية والخوف، وإن الكشف عن حالات الفساد الإداري لا يؤدي عادة إلى الكشف عن جزء من الحقيقة إذ أنه نادراً ما تتم عملية الفساد بشكل ظاهر. وعلى الرغم من التوافق على أن الفساد الإداري شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية إلا أنه ليس هناك تعريف مقبول له سواء بين البيروقراطيين أو بين الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي أو لا حتى بين الأكاديميين الذين يتناولون قضية الفساد بالدراسة والتحليل، ومن ثم فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف شامل ودقيق للفساد الإداري.

ينصرف مفهوم الفساد الإداري في الحياة العامة إلى استخدام السلطة العامة أو المنصب من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح شخصية أو هيبة أو مكانة اجتماعية، أو منفعة بالطريقة التي يترتب عليها مخالفة القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي. وعرف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص. فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب، أو ابتزاز أو رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة. كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة تقديم رشوة للإستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المنظمة لذلك، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة. وقد ورد تعريف الفساد الإداري في موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه سوء استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية.

ويعرف (Huntington, 1993) الفساد الإداري بأنه "سلوك الموظفين الحكوميين الذين ينحرفون عن القواعد المقبولة لخدمة أهداف خاصة". وهو عبارة عن تلك الأعمال التي يمارسها أفراد من خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه للسماح لهم بالتهرب من القوانين والسياسات المعمول بها، ولإجراء تغيير

في القوانين والسياسات سواء باستحداث قوانين جديدة أو بإلغاء قوانين قائمة لتمكينهم من تحقيق مكاسب مباشرة وفورية، وللقيام بأعمال بهدف الحصول على مكاسب لهم ولعائلاتهم وأصدقائهم. ويرى (Chang,2007) أن الفساد الإداري هو خيانة للثقة التي يضعها المتعاملون في شاغلي الوظائف في أي منظمة أو مؤسسة حكومية أو شركة قطاع خاص أو منظمة غير حكومية أو نقابة عمال، وهو أيضاً سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة.

ويعرف (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٨) الفساد الإداري بأنه "استخدام المنصب الرسمي في أجهزة الدولة لتحقيق منافع شخصية، وتتمثل أهم فرص الفساد في التنافس على المنافع الحكومية مثل عقود التوريدات الحكومية، والمشتريات، وبيع المنشآت المملوكة للدولة، والدفع لتجنب التكاليف المترتبة على اللوائح التنظيمية، والضرائب، والملاحقة القضائية، والتأخيرات، والبيروقراطية، والدفع للحصول على مناصب رسمية. في حين يعرفه (الكبيسي، ٢٠٠٠) بأنه "سلوك إداري غير رسمي بديل للسلوك الرسمي تحتمه ظروف واقعية، ويقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات"، وهو أيضاً استغلال الوظيفة العامة للكسب الشخصي. ويعرفه أيضاً صندوق النقد الدولي بأنه "علاقة الأيدي الطويلة المتعمدة التي تهدف إلى الحصول على الفوائد من هذا السلوك إما لشخص واحد أو لمجموعة ذات علاقة".

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن القول أن الفساد الإداري هو عبارة عن تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية والقوانين، وذلك بغرض تحقيق مصالح ومافع شخصية سواء كانت مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة، وبشكل متعمد ومقصود سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية.

وتناول بعض الدراسات العربية أسباب الفساد الإداري والتي أمكن تلخيصها فيما يلي

(الخياط، ١٩٩٣، الغالبي والعامري، ٢٠٠٨):

- العوامل الشخصية، وتشمل العمر، ومدة الخدمة، والمستوى الدراسي، والنوع، والمهنة، والتخصص فضلاً عن عوامل مرتبطة مباشرة وغير مباشرة بشخصية الفرد مثل تأثير الأسرة، والإنحدار الطبقي، والحاجة المادية،

- والمنظومة القيمة للفرد، والإلتزام الديني، والثقافية العامة، والوعي العام، والأناية وحب الذات، والمظهرية، والتقليد).
- العوامل المؤسسية والتنظيمية وتشمل ثقافة وحجم المنظمة، وضعف النظام الرقابي، والعلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا، وطبيعة العمل المؤسسي، والهيكل التنظيمية وهيكل السلطة، والبطالة المقنعة، وعدم الاستقرار الوظيفي.
  - العوامل البيئية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.
  - ضعف التعاليم الدينية والأخلاقية.
  - قصور في التعليم والفرق.
  - ضعف القيادة غير القادرة على التأثير في السلوك الذي يحد من الفساد.
  - غياب العقوبة الصارمة.
  - غياب البيئة المساعدة للسلوك الرافض للفساد.
  - حالة المجتمع - يميل المجتمع عموماً نحو الفساد.
- ويصنف (مركز المعلومات ودعم القرار المصري، ٢٠١٠) أسباب انتشار ظاهرة الفساد الإداري من وجهة نظر المستقصى منهم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:
- ❖ أسباب اقتصادية كضعف المرتبات وارتفاع الأسعار ومستوى المعيشة بالدولة والبطالة.
  - ❖ أسباب اجتماعية وثقافية ومنها عدم وجود ضمير لدى المواطنين وانتشار الوساطة والمحسوبية.
  - ❖ أسباب إدارية من أهمها عدم وجود رقابة من الحكومة وقوانين حاسمة ضد الفساد وتؤكد (إيمان، ٢٠٠٩) أن للفساد الإداري أسباب عديدة ومتنوعة من أهمها ما يلي:
  - ضعف الوازع الديني، وغياب الحد الأدنى من القيم والفضائل الاجتماعية.
  - عدم جدوى وفعالية أنظمة الرقابة وضعف مظاهر الضبط والمحاسبة الفاعلة.
  - انخفاض الأجور والمرتبات وارتفاع مستويات المعيشة والرغبة في الوصول السريع إلى مستوى عال من الرفاهية، إضافة إلى غياب سياسات الحوافز المادية والمعنوية.
  - الأسباب السياسية كعدم الاستقرار السياسي والحروب، وفقدان المشاركة السياسية، والضغط الخارجية،

• الفقر والأمية، والتشبث الخاطئ ببعض الأمثلة الشعبية.

كما تناولت بعض الدارسات العربية أشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية وعلاقته بالشفافية، حيث توصل (القحطاني والشمري، ١٩٩٩) إلى أنه من الظواهر الإدارية السلبية الأكثر انتشاراً في الأجهزة الحكومية إساءة استخدام السلطة، وعدم الانتظام في العمل، والواسطة، يليها والأقل انتشاراً الرشوة، والاختلاس، والتزوير، والتبذير. كما حاولت دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٠ م) توصيف مضمون الفساد الإداري وماهيته وخصائصه وأنماطه، حيث قام الباحث بحصر عدد من أنماط الفساد الإداري التي يرى أنها من أهم ما يمكن اعتباره نمطاً سلوكياً فاسداً من الناحية الموضوعية والعلمية التي تراعى الحضارة العربية والإسلامية وللنصوص المستمدة منها، ومن بين هذه الأنماط: الرشوة، والعمولات مقابل الصفقات، والغش، والتدليس، والسرقات والاختلاسات، وإساءة استعمال الصلاحيات واستغلال النفوذ، والابتزاز، والتحيز والمحاباة، والتقصير والإساءة للمنظمة، وهدار المال العام، والهدايا الغلول. وإهتمت دراسة (الخرنان، ٢٠٠٤) بالإجراءات المتخذة من جانب الدولة لمواجهة الفساد في المملكة العربية السعودية، وتحديد العقبات التي تواجهها الجهات المكلفة بمكافحة الفساد في السعودية، حيث توصلت إلي أن أسباب الفساد الإداري المتعلقة بالموظف العام تتمثل في ضعف الوازع الديني، والحالات النفسية والاجتماعية، وعدم تناسب الأجور مع مستوى المعيشة، والرغبة في الرفاهية، والمستوى التعليمي. ومن أسباب الفساد الإداري المتعلقة بالوظيفة تعدد وغموض بعض الأنظمة واللوائح، وتضخم الهيكل التنظيمي، وعدم تطبيق مبدأ الجدارة في التعيين، وتضارب الاختصاصات والمسؤوليات، وضعف الرقابة والتدريب.

وتوصل اخرون (إيمان، ٢٠٠٩) إلى أن أنماط الفساد الإداري متعددة وتشتمل على الرشوة، والتزوير والتزيف، والاختلاس، والإضرار بالأموال والمصالح العامة (الاستيلاء على المال العام، وتبديد المال العام، والتفريط في المال العام)، والتربح من أعمال الوظيفة، والعمولات مقابل الصفقات والعقود، وقبول الهدايا والإكراميات من أرباب المصالح، والغش والتدليس والوساطات، والابتزاز، وإفشاء المعلومات السرية، وشراء الأصوات والنفوذ السياسي، والتحايل على النظام، واشتغال الموظف العام بالتجارة دون إذن رسمي والتهرب الضريبي، وإساءة المعاملة (التعذيب والإكراه، وسلب الحريات الشخصية، ومصادرة الأموال والإكراه على البيع والشراء، وتفتيش الأشخاص ودخول المنازل)، والتقصير والإساءة المتعمدة للمنظمة، والتسيب الوظيفي،

والتحيز والمحاباة لجماعات أو أفراد دون وجه حق، وادعاء الشركات الوهمية لتوظيف الأموال، وتسهيل عمليات غسل الأموال، واستغلال السلطة والنفوذ.

وأشارت دراسة (السبيعي، ٢٠١٠) إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية منخفض، وأن درجة شيوع أنماط الفساد الإداري في القطاعات الحكومية عالية. كما توصلت نفس الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تفشي الفساد وتبني الشفافية والمساءلة. وبالنسبة لأشكال الفساد الإداري المختلفة في القطاعات الحكومية الكويتية فقد أوضح تقرير قام به "جهاز خدمة المواطنين و تقييم أداء الجهات الحكومية" أن مؤشرات انتشار الفساد في الكويت مفزعة للغاية (جهاز خدمة المواطنين، ٢٠٠٤). وفي استطلاع جريد القبس الكويتية الأسبوعي شدد المشاركون على أن الوساطة وعدم تطبيق القوانين هما أشد أنواع الفساد في الكويت، معتبرين أنهما السبب الرئيسي لبقية الظواهر الفاسدة مثل النيابي والإداري وغيرهما (موقع الإلكتروني، ٢٠١٢/١١/١٤).

ووفقاً لدراسة قامت بها جمعة الشفافية الكويتية قُتد تبين أن أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعاً من وجهة نظر المعنيين بمكافحة الفساد الوساطات، وهدر الوقت العام، وضعف الالتزام بساعات الدوام، واستخدام الأجهزة والمعدات التابعة للمؤسسة لإنجاز المصالح الشخصية، والتحيز والمحاباة لجماعات وأفراد من دون وجه حق، واشتغال الموظف العام بالتجارة دون أذن نظامي. أما أقل أنماط الفساد شيوعاً كانت عمليات غسل الأموال، والمخالفة البريدية، والتواطؤ مع أصحاب الجرائم والمتهمين، وإفشاء المعلومات السرية لجهات منافسة.

لذلك كان لا بد لكل قوى المجتمع أن تساهم بعمل شيء ايجابي للحد من غول الفساد الذي أخذ يستشري في جسد المؤسسات الحكومية والأهلية على حد سواء. وبحسب تقارير منظمة الشفافية الدولية خلال السنوات من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٠ م بلغت مؤشرات الفساد في الكويت ٤.٥ درجة في ٢٠١٠م وفقاً لمؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية العالمية و المكوّن من عشر نقاط (صفر يعني فاسد جداً و ١٠ تعني نظيف جداً) وهو ما يعتبر أن مستوى الفساد في الكويت مرتفع مع غياب واضح لمستوى الشفافية (التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية، ٢٠١٠).

### التعليق على الدراسات السابقة

إهتمت اغلب الدراسات السابقة بمعرفة مستوى ممارسة الشفافية في الأجهزة الحكومية ومنظمات القطاع العام، وتحديد العوامل المؤثرة علي تطبيق الشفافية وعلاقتها بالإتصال الإداري في دول عربية مختلفة، واقتصرت على وزارة بعينها أو بعض شركات القطاع العام. ولكن لم تتعرض هذه الدراسات لتطبيق معايير الشفافية الإدارية، ومعوقات تطبيقها، وجود الفساد الإداري وأشكاله في القطاعات الحكومية في دولة الكويت. ولكن وفي نفس الوقت فقد أمكن الإستفادة من هذه الدراسات في تحديد الإطار المفاهيمي أو المعرفي للشفافية الإدارية ومعايير تطبيقها، والمعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيقها، وأنماط الفساد الإدارية الأكثر انتشار في البيئة العربية وخاصة في الكويت محل البحث. إضافة إلى الإستفادة منها في تنمية فروض ومتغيرات الدراسة الميدانية.

### ٣- الدراسة الإستطلاعية:

يمثل الفساد الإداري تهديد قويا للأمن الوطني و معوقا لمعدلات النمو الاقتصادي ويضعف الثقة في المنظمة العامة ، ويضعف مكانة السلطة السياسية والإدارية بالدولة ولذا فان محاربهه تصبح مسألة اجتماعية ويجب أن تكون شاملة لجميع القطاعات في الدولة وباستخدام كافة الوسائل الممكنة (الشلقان ، ٢٠٠٣ ، ابودية، ٢٠٠٥).

وبالنسبة لدولة الكويت فقد أشار التقرير الصادر من جهاز خدمة المواطنين و تقييم أداء الجهات الحكومية (٢٠٠٤) إلى أن "مؤشرات إنتشار الفساد في الكويت مفزعة للغاية". كما أشارت الوثيقة الوطنية لمكافحة الفساد في الكويت إلي أن للفساد مظاهر وأشكال متعددة وإن كانت جميعها مخالفة للقوانين والنظم المعمول بها في الدوزلة، ويتجلي ذلك في سوء استخدام السلطة، والمحسوبية، والواسطة، والمحاباة، والرشوة، واختلاس الأموال العامة، والتربح من الوظيفة، والحصول على امتيازات ومنافع خاصة بطرق غير مشروعة. وبحسب تقارير منظمة الشفافية العتامية خلال السنوات من (٢٠٠٨) إلي (٢٠١٠) بلغت مؤشرات الفساد في الكويت ٥,٤ درجة في عام (٢٠١٠) وذلك وفقا لمؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية العالمية والمكوّن من عشر نقاط (صفر يشير إلى "فاسد جدا" بينما الرقم ١٠ يشير إلى "تنظيف

جداً). ويستنتج مما سبق أن مستوى الفساد في الكويت مرتفع مع غياب واضح لمستوى الشفافية (التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية، ٢٠١٠).

وكما يتضح من (الجدول رقم ١) أن الكويت احتلت المرتبة ٥٤ عالمياً بينما تحتل الكويت على مستوى الدول العربية المرتبة ٧ بعد أن تراجعت العام الماضي إلي المرتبة ٨، ولكن بقيت الكويت في المرتبة الأخيرة على مستوى دول الخليج العربية بواقع ٥،٤ درجة على مؤشر مدرك الفساد لمنظمة الشفافية العالمية. وفي مؤتمر جمعية الشفافية الكويتية الأولى (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠٠٧) اتفق المتحدثون على ظاهرة إنتشار الفساد في دول المنطقة ككل، ومدى خطورة هذا الأمر على التنمية بشكل عام وعلى استقرار الدول بشكل خاص، كما اتفق المتحدثون على ضرورة التصدي للفساد كلا من موقعه. وعلى المستوى الكويتي خرج المؤتمر بتوصيات أهمها ضرورة تشكيل جهاز مختص بالشفافية ومحاربة الفساد يتبع رأس الدولة، وإعداد إستراتيجية وطنية للإصلاح والشفافية يشارك فيها وفي تنفيذها ومتابعتها كل مكونات الدولة، وضرورة تأسيس هيئة مكافحة الفساد، وضرورة تأسيس هيئة الرقابة الإدارية للتصدي للفساد الإداري في المؤسسات الحكومية، وأخيراً إجراء المزيد من الدارسات التي تعزز من مبدأ الشفافية في الحد من انتشار الفساد الإداري.

ولقد ابرز مؤتمر (آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية، ٢٠٠١) ضرورة أن تتصدر النزاهة والشفافية أولويات الجهود الإصلاحية اللازمة لتنفيذ التنمية الاقتصادية وتحقيق استدامتها، وأن غياب النزاهة والشفافية يشوه المعايير التي على أساسها يتم توجيه وتخصيص الموارد، ويؤدي إلي هروب الثروات والأموال إلي خارج البلاد، وإلي تدنى جودة الخدمات والسلع التي يحصل عليها المواطنين ارتفاع تكلفتها نظر لما يترتب عليه من الحيلولة دون عمل آليات السوق والمنافسة على أسس اقتصادية صحيحة تقوم على تكافؤ الفرص وبهذا يعظم فوارق الدخل والثروة، ويفسد منظومة القيم وأنماط الاستهلاك المكونة للبيئة الثقافية اللازمة لتنفيذ التنمية الاقتصادية وضمن استدامتها. لذلك فقد أصبح جلياً ضرورة تبنى النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية كمدخل هامة للتنمية الاقتصادية.

كما اختتم (منتدى الكويت الثاني للشفافية، ٢٠٠٨) أعماله بمجموعة من التوصيات من أهمها تعزيز الشفافية والنزاهة بالدولة التي من شأنها أن تساهم في إصلاح الخدمة العامة، وتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية للتخلص من الوساطة الناتجة عن البيروقراطية المفرطة، والتأكيد على الشفافية في التعيينات والترقيات ونظم الأجور، والالتزام بشفافية اللوائح والإجراءات والعمل على تطبيقها، وسن قوانين لمنع تعارض المصالح في الوظيفة العامة، وتوفير ضمانات لحماية المبلغين عن الفساد، ووضع مدونات لقواعد السلوك وأخلاقيات المهنة، وتحفيز العاملين على مختلف

### جدول رقم (١)

الدول العربية الأقل فساداً في العالم وفقاً لمؤشر إدارك الفساد (CPI)

الدول	ترتيب الدول	مؤشر الفساد (عام 2008)	الدول	ترتيب الدول	مؤشر الفساد (عام 2009)	الدول	ترتيب الدول	مؤشر الفساد (عام 2010)
قطر	28	6.5	قطر	22	7.0	قطر	19	7.7
الإمارات	35	5.9	الإمارات	30	6.5	الإمارات	28	6.3
عمان	41	5.5	عمان	39	5.5	عمان	41	5.3
البحرين	43	5.4	البحرين	46	5.1	البحرين	48	4.9
الأردن	47	5.1	الأردن	49	5.0	الأردن	50	4.7
تونس	62	4.4	السعودية	63	4.3	السعودية	50	4.7
الكويت	65	4.3	تونس	65	4.2	الكويت	54	4.5
السعودية	80	3.5	الكويت	66	4.1	تونس	59	4.3

\* المصدر: تقارير منظمة الشفافية العالمية (٢٠٠٨-٢٠١٠)

المستويات للعمل وفقاً لأخلاقيات المهنة وتدريبهم عليها. وقد تعدد الدراسات في مجال الشفافية في الكويت ومن بينها دراسة (الطشة، ٢٠٠٧) والتي إهتمت بدرجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التعليم من وجهة نظر الموظفين، وتوصلت إلى أن درجة



الالتزام بالشفافية الإدارية متواضعة. وكان من أهم معايير الشفافية التي تبنتها هذه الدراسة ما يلي:

- حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات والوثائق العامة.
- مشاركة المواطنين في صنع سياستها العامة.
- تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض عنها
- النشر والإفصاح عن تفاصيل موازاناتها بدقة ووضوح.
- الإرشادات اللازمة لتوعية المعنيين بالخدمة.
- حرية وسائل الإعلام في الحصول على المعلومات المتعلقة بالفساد.

وبصفة عامة بذلت دولة الكويت جهوداً حثيثة في مكافحة الفساد الإداري على الصعيدين التنفيذي والتشريعي حيث أنشأت بعض الأجهزة الحكومية لهذا الغرض، كما حرصت على تطوير بعض التشريعات التي تصب في مجال حماية المال العام ومكافحة الفساد الوظيفي والتي تحدد الجهات المعنية بالرقابة الإدارية والمالية على المال العام سواء كانت هذه الرقابة سابقة أو لاحقه لتداول المال العام. وعلى المستوى التشريعي أتاح المشرع الكويتي للجهات الحكومية قدراً كبيراً من وسائل الرقابة الذاتية لحماية المال العام، ويمثل هذا النوع من الرقابة ضماناً كبيراً وركيزة أساسية لحماية المال العام. كما أنطأ المشرع الكويتي بعدة جهات أخرى مراقبة المال العام مثل ديوان المحاسبة والبنك المركزي ووزارة المالية، فضلاً عن الرقابة المالية للمال العام، والحماية القانونية التي تنظمها القوانين الجزائية ممثلة بنبابة الأموال العامة. كما تهتم وسائل الإعلام الكويتي بحماية المال العام وتؤدي دور رقابياً وإرشادياً في هذا الشأن.

كما نظم الدستور الكويتي تداول المال العام واليات حمايته والجهات المختصة بذلك في المواد من ١٣٥: ١٥٦ من الدستور، فنص في المادة ١٣٥ علي "يبين القانون الأحكام الخاصة بتحصيل الأموال العامة وبإجراءات صرفها"، كما نص في المادة ١٣٨ علي "يبين القانون الأحكام الخاصة بحفظ أملاك الدولة وإدارتها وشروط التصرف فيها والحدود التي يجوز فيها النزول عن شي من هذه الأملاك" كما شملت باقي المواد على كيفية إعداد الميزانية العامة للدولة وضرورة عرضها على مجلس الأمة قبل شهرين من نهاية العام المالي لفحصها وإقرارها من قبل لجنة حماية الأموال العامة في مجلس الأمة الكويتي والمعنية بهذا الشأن (الهاجري، ٢٠٠٣).

إضافة إلى ما سبق فقد وضع المشرع الكويتي عقوبات رادعة على جرائم العدوان على المال العام والتي قد تصل في حالة توافر الظروف المشددة إلي عقوبة السجن المؤبد، وتنوعت بعد ذلك العقوبات بين العزل من الوظيفة والمنع من السفر والغرامة والحجز على الأموال ومنع المتهم من التصرف فيها وذلك حسب الموقف وما تراه جهات الاختصاص. وتطبقاً للدستور الكويتي فقد صدرت العديد من القوانين الكويتية لمراقبة المال العام وتنظيم تداوله والتعامل فيه بشفافية وأخيراً حمايته بفرض الجزاءات الإدارية والعقابية. وعلى الصعيد الاجتماعي تم إنشاء جمعية الشفافية الكويتية في مطلع (٢٠٠٥) والتي تهدف إلى المساهمة في الحد من الفساد الذي غمر البلاد، كما تم إقامة ندوة في عام (٢٠٠٩) بمشاركة أهلية وتوصلت إلى وثيقة تم تقديمها إلى سمو أمير البلاد، وكانت بعنوان "الوثيقة الوطنية لمكافحة الفساد في الكويت"، والتي تضمنت العديد من البنود من بينها ما يلي:

- ترتيب الكويت سواء بالنسبة لأوضاع الفساد أو مستويات الشفافية أو جهود مكافحة الفساد يعد متديناً وذلك مقارنة بالمستوى العالمي أو بالمقارنة بمعظم الدول الخليجية أو بعض الدول النامية.
- هناك تفتشياً واضحاً لحالات الفساد وضعفاً ملحوظاً في جهود مكافحته خلال السنوات الماضية.
- الوضع الحالي للكويت يتطلب جهوداً استثنائية لمكافحة الفساد وزيادة مستويات الشفافية.

ومن خلال خبرة الباحث العملية كونه احد موظفي القطاع الحكومي في الكويت بوزارة الشؤون الإجتماعية، وكذلك المقابلات الفردية التي قام بها الباحث لعدد من المديرين والضباط والعاملين في عدة وزارات كويتية (٢٧ فرد من وزارات الصحة، والشؤون الإجتماعية، والداخلية، والعدل، والتجارة والصناعة، والتعليم) والمسؤولين عن مكافحة الفساد في كل من ديوان المحاسبة والنيابة الإدارية أمكن التوصل إلى ما يلي:

- ❖ هناك شبه إجماع سواء بين العاملين بالوزارات الحكومية أو المسؤولين عن مكافحة الفساد حول تدنى مستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية من قبل بعض المسؤولين في القطاعات الحكومية.
- ❖ تزايد إنتشار ظاهرة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية المختلفة بالدولة مع تنوع أشكاله، وخاصة المحسوبية والواسطة والتربح من الوظيفة والعمولات والإختلاسات وغيرها.
- ❖ مطالبة البعض من المديرين والموظفين في أجهزة الدولة الحكومية بضرورة تفعيل تطبيق التشريعات والقوانين الحالية الخاصة بمحاربة الفساد الإداري والمالي في القطاعات الحكومية، واستحداث غيرها بما يساعد على الحد انتشار هذه الظاهرة وتجنب اثارها السلبية على التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع الكويتي.

إن ما سبق التوصل اليه في الدراسة الإستطلاعية يستوجب ضرورة التوسع في الدراسات المتعمقة والموضوعية للتحقق من واقع تطبيق معايير الشفافية الإدارية في مؤسسات الدولة المختلفة، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية الإدارية، وتحديد العلاقة بين مستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وبين مستوى أنتشار الفساد الإداري في هذه المؤسسات، والكشف عن الأشكال الأكثر شيوعا للفساد الإداري فيها.

#### ٤- مشكلة وتساؤلات البحث:

إستنادا إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية المكتيبة والميدانية أمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: " عدم الإلتزام الكافي بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية المختلفة بدولة الكويت، وإنتشار وتنوع أشكال الفساد الإداري في هذه القطاعات، وانعكاس الأثار السلبية لذلك على الأداء الحكومي والمجتمع. كما يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات، والتي يمكن الإجابة عليها من خلال النقصي والتحليل، وذلك على النحو التالي:

- هل تلتزم القطاعات الحكومية في دولة الكويت الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وذلك وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري؟ وهل تختلف اتجاهات هؤلاء العاملين في هذا الصدد باختلاف جهة العمل التابعين لها، ومستوياتهم الوظيفية؟
- ما هي معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وذلك وفقا لإدراكات كل من المديرين في هذه القطاعات، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري؟
- هل معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة تختلف باختلاف طبيعة نشاطها وذلك وفقا لإدراكات المديرين العاملين بها؟
- هل هناك علاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية المدركة كما يدركها المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير؟
- هل هناك فساد إداري في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة؟ وما هي أشكاله الرئيسية وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري؟
- هل تختلف القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى وأشكال الفساد الإداري (إن وجد) وذلك وفقا لإتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في هذه القطاعات؟
- هل هناك علاقة بين كل من انتشار أشكال الفساد الإداري المختلفة في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وبين مستوى التزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية؟

## ٥- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التحقق من مدى التزام القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة ممثلة في بعض الوزارات بتطبيق معايير الشفافية وذلك وفقاً لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري إضافة إلى معرفة ما إذا كانت اتجاهاتهم تختلف باختلاف كل من جهة العمل التابعين لها، ومستواهم الوظيفي.
- ❖ الكشف عن مستوى وأشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة (إن وجد)، وفقاً للتقييم العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية. إضافة إلى معرفة ما إذا كان مستوى وأشكال الفساد الإداري يتفاوت بتفاوت طبيعة نشاط القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة.
- ❖ تحديد وتوصيف معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وفقاً لإدراكات كل من المديرين في هذه القطاعات، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري، ومعرفة ما إذا كانت هذه المعوقات تتفاوت بتفاوت طبيعة نشاط هذه القطاعات.
- ❖ الكشف عن طبيعة العلاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وبين مستوى الإلتزام هذه القطاعات بتطبيق تلك المعايير.
- ❖ التوصل إلى بعض المقترحات العملية التي يمكن أن تساعد السلطة التشريعية وصناع السياسة العامة في الدولة على مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية الكويتية والحد من أثاره السلبية على الأداء الحكومي والمجتمع، وبما يدعم الجهود المبذولة حالياً من جانب الحكومة في هذا الصدد.

## ٦- فروض البحث:

يقوم هذا البحث على مجموعة من الفروض التي أمكن تنميتها في صيغة العدم (إدريس، ٢٠١٢)، وذلك على النحو التالي:

١/٦ ليس هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري وفقاً لإختلاف جهة عملهم

(النيابة الإدارية/ ديوان المحاسبة) نحو التزام القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (شفافية الإجراءات والممارسات، وشفافية الإتصالات الإدارية، وشفافية المشاركة )، مؤخوذة بصورة إجمالية.

٢/٦ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري وفقا لإختلاف مستوياتهم الوظيفية (محقق/ مراجع/ مراقب) نحو التزام القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (شفافية الإجراءات والممارسات، وشفافية الإتصالات الإدارية، وشفافية المشاركة )، مؤخوذة بصورة إجمالية.

٣/٦ ليس هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة (وزارة الداخلية، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية) من حيث مدى إلتزامها بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (شفافية الإجراءات والممارسات، وشفافية الإتصالات الإدارية، وشفافية المشاركة ) مؤخوذة بصورة إجمالية، وذلك وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري.

٤/٦ لا تختلف أنواع معوقات تطبيق معايير الشفافية (مؤخوذة بصورة إجمالية ولكل نوع من المعوقات على حدة) في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة إختلافا حقيقيا، وذلك وفقا لإدراكات كل من المديرين العاملين في هذه القطاعات، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري.

٥/٦ لا يوجد إختلاف جوهري بين أنواع معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وفقا لإختلاف طبيعة نشاطها (وزارة الداخلية، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية)، وذلك وفقا لإدراكات المديرين العاملين في هذه القطاعات.

٦/٦ ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق معايير الشفافية المدركة من جانب المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير.

٧/٦ لا تتفاوت القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة تفاوتاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاطها (وزارة الداخلية، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية) من حيث مستوى وأشكال الفساد الإداري (إن وجد)، وذلك وفقاً لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بمكافحة الفساد الإداري.

٨/٦ لا تختلف القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة باختلاف طبيعة نشاطها (وزارة الداخلية، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية) اختلافاً حقيقياً من حيث مستوى وأشكال الفساد الإداري، وذلك وفقاً لإتجاهات المديرين بمستوياتهم الإدارية المختلفة في هذه القطاعات.

٩/٦ ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال الفساد الإداري الموجودة في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وبين مستوى الإلتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية.

## ٧- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من تناوله لإحدى القضايا الهامة وذات الحساسية في القطاع الحكومي والتي تركز على تطبيق معايير الشفافية الإدارية، والفساد الإداري. وتعتبر هذه القضية من المجالات البحثية التي أمكن تناولها بالتقصي والتحليل منذ وقت ليس ببعيد حيث كانت تعد من المحظورات الإدارية من قبل. كما يعد هذا البحث إمتداد للجهود المبذولة في دراسة ومناقشة الجوانب المختلفة المتعلقة بدور الشفافية الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي، والذي ربما يثرى المكتبة الكويتية والعربية في هذا الصدد. كما يستمد هذا البحث أهميته بصفة خاصة من خلال النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في الإرتقاء بمستوى الأداء الحكومي. وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية البحث من الناحية التطبيقية تتلخص في التالي:

- ❖ تزويد الجهات الرقابية والقضائية المعنية بمكافحة الفساد في الكويت، بالمعلومات الهامة عن أهمية ودور الشفافية الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، وعلى النحو الذي يمكنها من زيادة فاعلية عمليات مكافحة أنماط الفساد الإداري الشائع في القطاعات الحكومية.
- ❖ دعم القطاعات الحكومية في الكويت على تحقيق أهدافها والإرتقاء بمستوى جودة الأداء الحكومي، في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمؤثرة، والتقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات من خلال محاربة الفساد والحد من اثاره السلبية على الإقتصاد والمجتمع..
- ❖ دعم خطط وبرامج صناع السياسة العامة ومتخذي القرارات في دولة الكويت والمتعلقة بالإهتمام بتحقيق العدالة الإجتماعية وتحسين مستوى جودة الخدمة العامة المقدمة لهم من جانب الأجهزة الحكومية المختلفة.

## ٨- منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على كل من أنواع البيانات، والمتغيرات والقياس، ومجتمع والبحث، وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً.

### ١/٨ أنواع البيانات:

يمكن النظر إلى هذا البحث على أنه أحد أنواع البحوث الوصفية Descriptive Research التي تتعلق بوصف وتحليل الإختلافات بين مجموعات من المتغيرات أو الأفراد أو الأشياء، وكذلك وصف العلاقات بين مجموعتين من المتغيرات المستقلة والتابعة، والتنبؤ بسلوك المتغير التابع (إدريس، ٢٠١٢، Aaker et.al., 2013). ويستخدم هذا النوع من البحوث نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية. وقد تم جمع بيانات النوع الأول من المراجع والدوريات والإصدارات والمؤتمرات والتقارير الرسمية المحلية (التقارير الرسمية الصادرة من جمعية الشفافية بالكويت، وديوان المحاسبة، ومجلس الأمة الكويتي، وبعض الوزارات المعنية، والهيئة العامة لمكافحة الفساد)، والأقليمية ( مركز دعم القرارا بجمهورية مصر العربية)، والدولية (الأمم المتحدة، البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة الشفافية العالمية). كما تم جمع بيانات النوع الثاني من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الإستقصاء.



من ناحية أخرى تعتبر معظم البيانات التي أشتمل عليها الاستقصاء المستخدم في الدراسة الميدانية من النوع الذى يعتمد على القياس ذو الفواصل Interval data ، بالإضافة إلى بعض البيانات المحدودة ذات القياس الإسمى Nominal Data (إدريس، ٢٠١٢).

#### ٢/٨ المتغيرات والقياس:

يسعى البحث الحالي إلى تقييم مدى التزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية كوسيلة فعالة لمكافحة الفساد الإداري، ومعوقات تحقيق ذلك، إضافة إلى التحقق من وجود فساد إداري في هذه القطاعات، وتحديد أشكاله إن وجد، وذلك وفقا لإتجاهات كل من المديرين العاملين في هذه القطاعات، والمسؤولين عن مكافحة الفساد في الدولة. لذلك فان البيانات الأولية اللازمة للدراسة التطبيقية تتعلق بأربع مجموعات من المتغيرات الرئيسية والتي تضم في مجملها (٨) متغيرات فرعية. كما تشتمل المتغيرات الفرعية بدورها على عدد من البنود أو الخصائص التي خضعت للقياس من خلال أسلوب الاستقصاء (أنظر الجدول رقم ٢). وفيما يلي المجموعات الرئيسية لمتغيرات الدراسة:

- المجموعة الأولى: مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية.
- المجموعة الثانية: معوقات تطبيق الشفافية الإدارية.
- المجموعة الثالثة: الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية.
- المجموعة الرابعة: البيانات الوصفية.

وفيما يتعلق بأساليب القياس لبنود المتغيرات السابق الإشارة إليها فإنها على النحو

الآتى:

أولاً: بالنسبة لإلتزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية: تم قياس مدى التزام القطاعات الحكومية محل الدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية بصفة عامة من خلال مقياس كترج من خمس درجات على وزن مقياس ليكرت، حيث يشير الرقم (١) إلى "غير ملتزمة تماماً"، بينما يشير الرقم (٥) إلى "ملتزمة إلى حد كبير"، مع وجود درجة حيادية (٣) فى المنتصف. إضافة إلى ما سبق فقد تم قياس إلتزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية بالتفصيل (في شكل سؤال متعدد المحتوى Multi-item question) من خلال مقياس الإتجاهات المعروف بمقياس

"ليكرت" الخماسي للموافقة/وعدم الموافقة والمنتدج من خمس درجات، حيث أن الرقم (١) يشير إلى "عدم الموافقة مطلقاً"، بينما الرقم (٥) يشير إلى "الموافقة التامة"، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

ثانياً: بالنسبة لمعوقات تطبيق الشفافية الإدارية: وقد تم قياس هذه المعوقات بالتفصيل (في شكل سؤال متعدد المحتوى Multi-item question) من خلال مقياس الاتجاهات المعروف بمقياس "ليكرت" الخماسي والمنتدج من خمس درجات لقياس مستوى الإعاقة في تطبيق معايير الشفافية الإدارية في كل قطاع حكومي، حيث أن الرقم (١) يشير إلى "غير معوق إطلاقاً"، بينما الرقم (٥) يشير إلى "معوق تماماً"، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

ثالثاً: بالنسبة للفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية: أمكن قياس مدى وجود مدى وجود/عدم وجود فساد إداري في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال مقياس منتدج من خمس درجات على وزن مقياس "ليكرت"، حيث يشير الرقم (١) إلى "موجود بدرجة كبيرة"، بينما يشير الرقم (٥) إلى "غير موجود إطلاقاً"، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف. إضافة إلى ذلك فقد تم قياس أشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية من خلال مقياس الخاصية الواحدة المنتدج من خمس نقاط على وزن مقياس "ليكرت"، حيث يشير الرقم (١) إلى "متوافر كثيراً"، بينما يشير الرقم (٥) إلى "غير متوافر إطلاقاً"، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

## جدول رقم (٢)

## المتغيرات الرئيسية والفرعية والبنود الخاضعة للقياس

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	بنود المتغيرات الفرعية الخاضعة للقياس باستخدام أسلوب الإستقصاء
التزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية.	مستوى الإلتزام العام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية.	- سؤال واحد يتعلق بخاصية واحدة هي مدى الإلتزام والمتدرج من خمس درجات.
الشفافية الإدارية.	مستوى الإلتزام التفصيلي بتطبيق معايير الشفافية الإدارية:	- تتصف إجراءات العمل في الوزارة بالنزاهة. - هناك تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة. - أنظمة العمل بالوزارة معلنة لجميع الموظفين. - يغلب على الأداء في العمل تبسيط الإجراءات والبعد عن التعقيدات. - توفر الوزارة نماذج عادلة للمعاملات مع المواطنين دون تمييز. - يتم تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز. - تلتزم الوزارة بحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات. - تتصف سياسات التوظيف بالموضوعية الواسطة. - تتصف سياسات الترقى بالوزارة بالشفافية. - تنتهج الإدارة العليا بالوزارة سياسة المكاشفة والإفصاح في ممارسة أعمالها. - تدعم الإدارة العليا بالوزارة حق المجتمع الخارجي في مراقبة أدائها. - تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات. - تفصح الإدارة العليا للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات للوزارة.
(أ) معايير شفافية الإجراءات والممارسات	(ب) معايير شفافية الإتصال الإداري	- يتم دائما تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم. توجد قنوات اتصال فعالة لاستقبال ومقترحات وشكاوى العاملين للإدارة العليا. - تتصف المعلومات المتوفرة لدى العاملين وتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصادقية. - يساعد المناخ التنظيمي بالوزارة على تشجيع العاملين على الإبلاغ عن حالات الفساد (مكافأتهم وضمان السرية). - يلزم المسئول بإطلاع موظفيه على تقارير أدائهم السنوية وتوقيعهم عليها. - يتم تنظيم لقاءات مفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين. - تعمل الإدارة العليا على إيجاد نظام اتصال سهل ومفتوح بين كافة الأفراد. - توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المدني. - تتصف المعلومات التي تفصح عنها الوزارة من خلال قنوات الاتصال المختلفة بالجمهور بالمصادقية.

تابع جدول رقم (٢)

المتغيرات الرئيسية والفرعية والبنود الخاضعة للقياس

بنود المتغيرات الفرعية الخاضعة للقياس باستخدام أسلوب الإستقصاء	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجع الإدارة على جميع المستويات العاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> <li>- تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.</li> <li>- تهتم الإدارة بفرق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.</li> <li>- تشرك الإدارة العليا في المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرار عند الحاجة.</li> <li>- تلتزم الإدارة في جميع مستوياتها بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة.</li> <li>- ترحب الإدارة بالنقد البناء من داخل الوزارة.</li> <li>- تهتم الإدارة بالنقد الموجه لها من كافة الأطراف من خارج الوزارة.</li> <li>- تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في حل مشكلاتهم.</li> <li>- تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.</li> <li>- تشجع الإدارة العاملين على تطبيق نظام الرقابة الذاتية في العمل.</li> </ul>	<p>(ج) معايير شفافية المشاركة</p>	<p>التزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة تفعيل الرقابة الإدارية بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري.</li> <li>- تعقد اللوائح والإجراءات المطبقة.</li> <li>- تعقد الهيكل التنظيمي ومن ثم تداخل الاختصاصات.</li> <li>- عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية</li> <li>- المركزية في اتخاذ القرارات.</li> <li>- عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء.</li> <li>- عدم معرفة بعض العاملين بحقوقهم وواجباتهم.</li> <li>- افتقار ثقافة تطبيق الشفافية والمساءلة.</li> </ul>	<p>(أ) معوقات إدارية وتنظيمية</p>	<p>معوقات تطبيق الشفافية الإدارية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية.</li> <li>- ضعف تطبيق القوانين المتاحة لحماية المواطنين من غياب الشفافية.</li> <li>- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص/ الوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.</li> <li>- عدم وجود التشريعات/ القوانين الكافية لحماية المبلغين عن الفساد.</li> <li>- عدم وجود قوانين تضمن حرية الحصول على المعلومات.</li> <li>- كثرة التعيرات في القوانين والتعليمات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.</li> <li>- تأخير الأجهزة التنفيذية أو القضائية في الفصل في قضايا الفساد.</li> <li>- محاكمة المتهمين.</li> </ul>	<p>(ب) معوقات قانونية وتشريعية</p>	

## تابع جدول رقم (٢)

## المتغيرات الرئيسية والفرعية والبنود الخاضعة للقياس

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	بنود المتغيرات الفرعية الخاضعة للقياس باستخدام أسلوب الإستقصاء
معوقات تطبيق الشفافية الإدارية.	(ج) معوقات اجتماعية وثقافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية</li> <li>- عدم معرفة الكثير من المواطنين بحقوقهم وواجباتهم.</li> <li>- ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية في الحد من الفساد الإداري.</li> <li>- انتشار ثقافة سرية/ احتكار المعلومات.</li> <li>- قلة الأنشطة التعليمية والتدريبية الهادفة إلى تعلم مبادئ ومتطلبات وقواعد تطبيق الشفافية في الأداء الحكومي.</li> <li>- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة للعاملين.</li> </ul>
الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية	مستوى الفساد بشكل عام في القطاعات الحكومية الكويتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سؤال واحد يتعلق بخاصية واحدة هي مدى وجود فساد إداري في القطاعات الحكومية الكويتية والمتدرج من خمس درجات.</li> </ul>
أشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرشوة.</li> <li>- التزوير.</li> <li>- العمولات مقابل الصفقات.</li> <li>- الوساطة والمحسوبية.</li> <li>- السرقات والاختلاسات.</li> <li>- إساءة استعمال الصلاحيات.</li> <li>- استغلال النفوذ.</li> <li>- التحيز والمحاباة.</li> <li>- الغش والتحايل على النظام.</li> <li>- إهدار المال العام.</li> <li>- الهدايا.</li> </ul>
البيانات الوصفية	جهة العمل	وزارة الداخلية/ الصحة/ الشؤون الاجتماعية أو نيابة الأموال العامة/ ديوان المحاسبة.
	نوع الوظيفة	مدير عام/ مدير إدارة/ رئيس قسم أو محقق/ مراجع/ مراقب/ أخرى.
	مدة الخبرة	١-٣ سنوات / ٤-٦ سنوات / من ٦-١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات

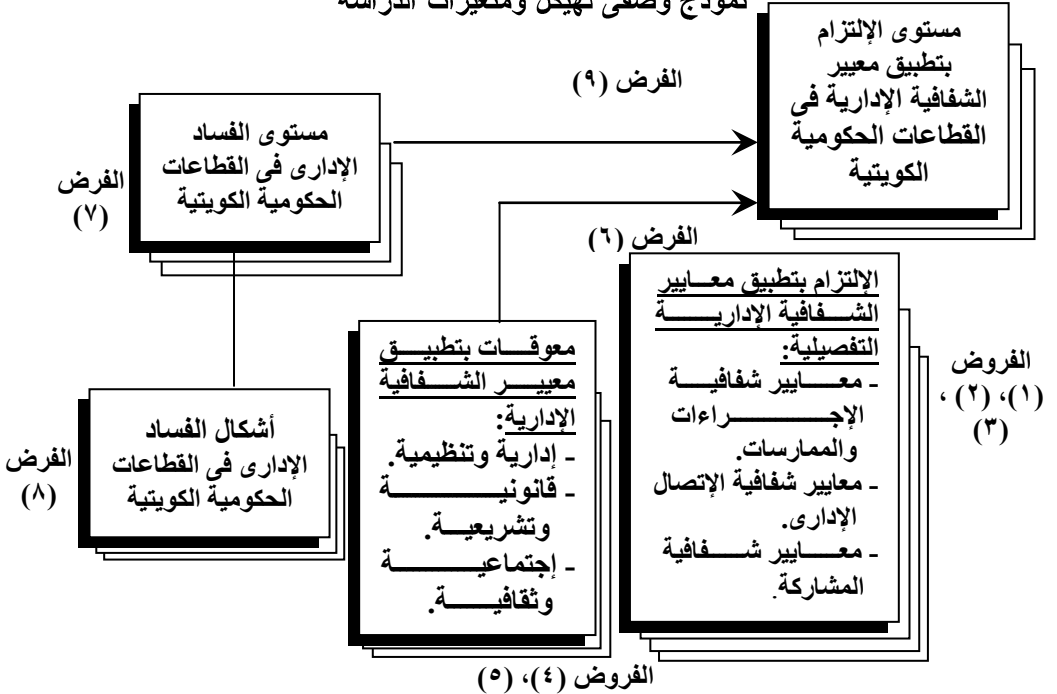
رابعاً: البيانات الوصفية: وتتعلق ببعض خصائص المستقصى منهم سواء كانوا من المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة، أو العاملين في المؤسسات المسؤولة عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الدولة. وتضم هذه المتغيرات بالنسبة للنوع الأول من المستقصى منهم المستوى الوظيفي، وجهة العمل، ومدة الخبرة. أما بالنسبة للبيانات الوصفية الخاصة بالمستقصى منهم من المسؤولين الحكوميين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية الكويتية فإنها تتعلق بنوع الوظيفة، وجهة العمل التابع لها، ومدة الخبرة. وقد تم قياس الخصائص الوصفية السابقة من خلال أسئلة مغلقة النهاية ذات الإجابات البديلة والمحددة سلفاً.

### ٣/٨ نموذج الدراسة:

في ضوء تساؤلات وأهداف البحث والفروض التي تم تنميتها لإثبات صحتها/ عد صحتها، وأغراض تحليل بيانات أمكن تصميم النموذج الوصفي لهيكل ومتغيرات وفروض الدراسة التطبيقية الخاصة بهذا البحث، وذلك كما موضح في الشكل رقم (١).

### شكل رقم (١)

#### نموذج وصفي لهيكل ومتغيرات الدراسة



## ٤/٨ مجتمع البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث فإن هناك مجتمعين مستهدفين في دراسته الميدانية، بالنسبة للمجتمع الأول فإنه يجب أن يشتمل على جميع المديرين على المستويات الثلاث (مدير عام، مدير إدارة/ رئيس قسم) في الوزارات المختلفة الممثلة للقطاعات الحكومية المختلفة. ولكن نظرا لقيود الوقت والجهد والتكلفة فقد تم اختيار ثلاث وزارات فقط (وزارة الداخلية/ وزارة الصحة/ وزارة الشؤون الاجتماعية)، خاصة وأنها من أكثر الوزارات التي تعاني من عدم الالتزام الكافي بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وذلك وفقا لنتائج الدراسة الإستطلاعية.

ونظرا لصغر حجم مجتمع المديرين العاملين في هذه الوزارات (٧٠ مدير) فقط تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية. أما المجتمع الثاني للدراسة فإنه يجب أن يشتمل على جميع العاملين الحكوميين المعنيين بتقييم ومكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية الكويتية والذين يتبعون جهتين رئيسيتين هما نيابة الأموال العامة، وديوان المحاسبة الكويتي. والجهة الأولى تمثل جميع المحققين بناية الأموال العامة وهي معنية بمكافحة الجرائم والفساد المالي والإداري في القطاعات الحكومية الكويتية، والذي يصل عددهم إلى (٦٠ محقق). أما الجهة الثانية فإنها تضم جميع المراقبين والمراجعين في قطاع الرقابة على الوزارات والإدارات الحكومية بديوان المحاسبة الكويتي والمعني بصون المال العام ومنع العبث به ويبلغ عدد هم (٨٠ مراقب ومراجع). ولذلك فقد تم أيضا استخدام أسلوب الحصر الشامل للوصول إلى مفردات المجتمع المستهدفة من الدراسة. وبذلك يصبح أجمالى مفردات المجتمع من المسؤولين الحكوميين عن مكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية هو (١٤٠ مفردة).

## ٥/٨- طريقة جمع البيانات:

للحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء بإستخدام طريقة المقابلة الشخصية، حيث تم تصميم قائمتي أسئلة Questionnaire من النوع الموجه من حيث نوع الأسئلة التي تحتوى عليها وفي نفس الوقت فإنها معلنة الغرض للمستقصى منهم Structured and undisguised questionnaire (إدريس، ٢٠١٢، Aaker, et.al., 2013)، حيث كانت القائمة الأولى موجهة لمفردات مجتمع البحث من المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة، بينما القائمة الثانية موجهة للمسؤولين الحكوميين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية الكويتية. وتعتبر القائمتين متماثلتين تماما عدا المقدمة

وطلب التعاون، والبيانات الوصفية المتعلقة بجهة العمل والمستوى الوظيفي للمديرين، أو نوع الوظيفة للمسؤولين عن مكافحة الفساد الإداري، ومدة الخبرة. وفي ضوء ذلك اشتملت كل من قائمة الإستقصاء الأولى والثانية على نفس الاسئلة التالية مع إختلاف محتويات السؤال السادس:

❖ **السؤال الأول:** ويتعلق بقياس مدى التزام القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات الفرعية التي أمكن تتميتها من خلال الدراسات السابقة وتمثل معايير شفافية الإجراءات والممارسات، ومعايير شفافية الإتصال الإداري، وأخيرا معايير شفافية المشاركة.

❖ **السؤال الثاني:** ويقاس مستوى الالتزام بصفة عامة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في نفس القطاعات الحكومية.

❖ **السؤال الثالث:** ويتعلق بقياس إتجاهات المديرين في نفس القطاعات الحكومية نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية، والتي تضم معوقات إدارية وتنظيمية، ومعوقات قانونية وتشريعية، وأخيرا معوقات إجتماعية وثقافية.

❖ **السؤال الرابع:** ويهتم بقياس مدى وجود / عدم وجود الفساد الإداري في القطاع الحكومية المعنية في الدراسة.

❖ **السؤال الخامس:** ويتعلق بقياس أشكال أو أنماط الفساد الإداري الذي يسود في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة.

❖ **السؤال السادس:** ويهتم بقياس بعض خصائص المستقصى منهم المديرين في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة، التي تمثلت في المستوى الوظيفي والمستوى الوظيفي، وجهة العمل، ومدة الخبرة.

❖ **السؤال السادس:** يتعلق هذا السؤال بالبيانات الوصفية الخاصة ببعض خصائص المستقصى منهم من كل من مفردات المجتمعين المستهدفين، وتتعلق هذه البيانات بجهة العمل والمستوى الوظيفي (مدير عام/ مدير إدارة/ رئيس



قسم) ومدة الخبرة للمديرين فى القطاعات الحكومية، وكذلك جهة العمل ونوع الوظيفة (محقق/ مراجع/ مراقب/ أخرى) ومدة الخبرة للمسؤولين عن مكافحة الفساد الإدارى فى القطاعات الحكومية الكويتية.

وقد تم اختبار القائمتين مرتين على عدد محدود من المفردات المماثلة تماما لمفردات كل مجتمع مستهدف فى هذا البحث، حيث تم إضافة بعض العبارات أو الكلمات، وحذف البعض الأخر، وتصحيح بعض الأخطاء المطبعية.

#### ٥/٨ معدل نسبة الردود وتجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائى:

تم جمع بيانات الإستقصاء وفقا لخطة مجتمع البحث، وكانت نسبة الردود حوالى ٩٦% (٦٧ قائمة من ٧٠ قائمة تم توزيعها على مفردات مجتمع المديرين فى القطاعات الحكومية المستهدفة)، وحوالى ٩٧% (١٣٦ قائمة من ١٤٠ قائمة تم توزيعها على المسؤولين عن مكافحة الفساد الإدارى)، وتمثلت الأسباب الرئيسية فى نسبة عدم الردود فى الحالتين فى رفض التعاون مع إختلاف أساليب هذا الرفض. وبعد مراجعة قوائم الإستقصاء التى تم جمعها تم إستبعاد قائمة واحدة فقط من القوائم الموجهة إلى مجتمع المديرين، وثلاثة من القوائم الموجهة إلى مجتمع المسؤولين عن مكافحة الفساد الإدارى لعدم إستيفائها بالكامل. وبذلك أصبح عدد القوائم الصالحة للإستخدام لأغراض التحليل ٦٦ قائمة خاصة بمجتمع المديرين (أى بنسبة حوالى ٩٤%)، وكذلك ١٣٣ قائمة خاصة بمجتمع المسؤولين عن مكافحة الفساد الإدارى (أى بنسبة ٩٥%).

#### ٦/٨ أساليب تحليل البيانات:

تتسم الدراسة الحالية بأنها متعددة المتغيرات وان الفروض تسعى إلى التحقق من علاقات واختلافات بين أكثر من متغيرين لذلك فانه تقرر استخدام بعض أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لهذه المتغيرات، ونظر لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها، فقد تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة فى ضوء بعض المعايير من بينها عدد المتغيرات ونوع البيانات ومستوى القياس وعدد وحجم المجموعات وأغراض التحليل (إدريس، ٢٠١٢، Aaker et.al., 2013, McDaniel, 2010; Malhotra, 2009; Churchill, 2000, Mason et.al.2006). وفيما يلى توصيف موجز لأساليب

التحليل الإحصائي المختارة، والمتاحة في حزمة الأساليب الإحصائية المعروفة SPSS، وكذلك ومبررات استخدامها في البحث:

▪ **الوسط الحسابي Arithmetic Mean** كأحد الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية.

▪ **أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient :**

تم استخدام هذا الأسلوب للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في مجموعات المقاييس متعددة البنود المستخدمة في الدراسة، وذلك بالتركيز على درجة التناسق الداخلي Internal Consistency بين البنود أو العبارات التي يتكون منها كل مقاييس خاضع للاختبار.

▪ **أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis:**

يعتبر أحد الأساليب الإحصائية للمتغيرات المتعددة Multivariate Analysis Techniques ، حيث تم تطبيقه في الدراسة بغرض تخفيض البيانات، والتحقق من مستوى الصدق في المقاييس متعددة البنود المستخدمة في الدراسة من خلال مقارنة العوامل المستخرجة والمتغيرات التي تم تحميلها على كل منها بالمقاييس والبنود الأصلية التي إشتملت عليها قوائم الإستقصاء.

▪ **أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والارتباط Multiple Regression & Correlation**

يعتبر كل من أسلوب تحليل الانحدار المتعدد و الارتباط الملازم معه في حزمة الأساليب الإحصائية SPSS من أساليب تحليل المتغيرات المتعددة، وتم إختيار هذا الأسلوب التحليلي بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية، وأشكال الفساد الإداري (متغيرات مستقلة) وبين مستوى الالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (متغير تابع) في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة. إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لمعوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية، وأشكال الفساد الإداري الأكثر تفسيراً للبتاين في مستوى

الالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في نفس القطاعات الحكومية، والتنبؤ بسلوك المتغير التابع.

#### ٧/٨ الإختبارات الإحصائية للفروض:

تم أيضا إختيار بعض الإختبارات الإحصائية المناسبة لإختبار فروض البحث والمتوافرة أيضا في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة، (SPSS) والتي تمثلت في كل من اختبار ف F-Test ، واختبار ت t-Test.

### ٩- تقييم مستوى الثبات في مقاييس الدراسة (تحليل الاعتمادية Reliability Analysis):

تم استخدام أسلوب كرومباخ (معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة الإتساق الداخلي والثبات بين محتويات المقاييس الخاضع للإختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات المقاييس أو بنودها للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئا آخر. وفقاً للمبادئ العامة لتنمية المقاييس واختبارها في البحوث الاجتماعية (إيريس، ٢٠١٢) فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الثبات والاعتمادية الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى Item-total correlation في نفس المقياس أقل من (٠,٣٠). وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من المقاييس الخاصة بمعايير تطبيق الشفافية الإدارية، ومعوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية (لكل مجموعة بنود أو مقاييس فرعية على حدة، وللمقياس الإجمالي ككل).

#### ١/٩ مستوى الثبات لمقياس الإلتزام بتطبيق معايير تطبيق الشفافية الإدارية:

تم تطبيق أسلوب معامل ألفا لتحليل الإتساق الداخلي والثبات والاعتمادية على المقاييس الفرعية للمقياس الإجمالي الخاص بالإلتزام بتطبيق معايير الشفافية مرتين، وذلك وفقا لإدراكات المستقصى منهم من المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية، وأيضا من وجهة نظر المستقصى منهم من المسؤولين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية الكويتية (أنظر الجدول رقم ٣).

### جدول رقم (٣)

تقييم درجة الإتساق الداخلي والثبات لمقاييس الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية باستخدام أسلوب معامل الارتباط (ألفا): مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)\*

المحاولة الثانية**		المحاولة الأولى		معايير تطبيق الشفافية الإدارية
قيمة ألفا	عدد العبارات	قيمة ألفا	عدد العبارات	
<b>الحالة الأولى: وفقا لإدراكات المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية</b>				
0.87	11	0.75	13	شفافية الإجراءات والممارسات
0.84	8	0.81	9	شفافية الاتصالات الإدارية
0.88	9	0.86	10	شفافية المشاركة
0.86	28	0.83	32	المقياس الإجمالي ككل
<b>الحالة الثانية: وفقا لإتجاهات المسؤولين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري</b>				
0.87	13	0.87	13	شفافية الإجراءات والممارسات
0.84	9	0.84	9	شفافية الاتصالات الإدارية
0.83	8	0.78	10	شفافية المشاركة
0.86	30	0.82	32	المقياس الإجمالي ككل

\*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة بالإضافة إلى المقياس الإجمالي وذلك في كل من المحاولة الأولى والثانية.

\*\* تم تطبيق المحاولة الثانية بعد استبعاد العبارات التي حصلت على معاملات الارتباط أقل من ٣٠% وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس.

ووفقا لإجراءات هذا الأسلوب الإحصائي فقد تم فحص معاملات الارتباط الإجمالي لجميع المتغيرات (البنود) التي يتكون منها كل مقياس فرعي من المقاييس المستخدمة والخاصة بمعايير الشفافية الإدارية في الحالتين، وذلك في المحاولة الأولى من تطبيق هذا الأسلوب (أنظر الجدول رقم ١/٥). وبالنسبة للحالة الأولى قد تبين أن هناك أربعة متغيرات (متغيران منهم يتعلق بالمقياس الفرعي الخاص بشفافية الإجراءات، و متغير واحد يتعلق بالمقياس الفرعي الخاص بشفافية الاتصال الإداري، وأخيرا متغير واحد يتعلق بالمقياس الفرعي الخاص بشفافية المشاركة)، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بها أقل المعيار الذي سبق تحديده (٣٠، فأكثر) ومن ثم فقد

تم استبعادها. وبذلك أصبح عدد المتغيرات (٢٨) متغير بدلاً من (٣٢) متغير. كما أن معاملات ألفا للمقاييس الفرعية الخاضعة للتحليل تتراوح ما بين ٠,٧٥ - ٠,٨٦، ومعامل ألفا للمقياس الإجمالي ككل وصل إلى ٠,٨٣ (أنظر الجدول رقم ٣).

وسعى إلى تحسين مستوى الإتساق الداخلي والثبات لنفس المقياس في الحالة الأولى وبعد تخفيض عدد بنوده (متغيراته) إلى (٢٨) متغير فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية. وأظهرت النتائج ارتفاع قيمة معامل ألفا لبعده شفافية الإجراءات من (٠,٧٥) إلى (٠,٨٧) وبعد شفافية الاتصال الإداري من (٠,٨١) إلى (٠,٨٤)، كما ارتفع قيمة معامل ألفا لبعده شفافية المشاركة من (٠,٨٦) إلى (٠,٨٨)، هذا بالإضافة إلى أن معامل ألفا ككل ارتفع من (٠,٨٣) إلى (٠,٨٦) وهو مؤشر لمستوى عالي من الثبات والاعتمادية لمقياس معايير الشفافية الإدارية وفقاً لإدراكات المستقصى منهم من العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية (انظر المحاولة الثانية للحالة الأولى في الجدول رقم ٣).

وبالنسبة للحالة الثانية والمتعلقة بالإلتزام بمعايير تطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المسؤولين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية الكويتية تبين أن هناك متغيرين فقط يتعلقان بالمقياس الفرعي الخاص بشفافية المشاركة الإجراءات حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بهما أقل من المعيار الذي سبق تحديده (٣٠). فأكثر) ومن ثم فقد تم استبعادهما. وبذلك أصبح عدد المتغيرات (٣٠) متغير بدلاً من (٣٢) متغير. كما أن معاملات ألفا للمقاييس الفرعية الخاضعة للتحليل تتراوح ما بين ٠,٧٨ - ٠,٨٧، ومعامل ألفا للمقياس الإجمالي ككل وصل إلى ٠,٨٢ (أنظر الجدول رقم ٣).

ورغبة في تحسين مستوى الإتساق الداخلي والثبات لنفس المقياس في الحالة الثانية وبعد تخفيض عدد بنوده (متغيراته) إلى (٣٠) متغير فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، حيث وأظهرت النتائج ارتفاع قيمة معامل ألفا للمقياس الفرعي المتعلق بشفافية المشاركة من (٠,٧٨) إلى (٠,٨٣)، هذا بالإضافة إلى تحسن معامل ألفا للمقياس ككل من (٠,٨٢) إلى (٠,٨٦) وهو مؤشر لدرجة عالية من الثبات والاعتمادية (انظر الحالة الثانية بالجدول رقم ٣).

## ٢/٩ مستوى الثبات لمقياس معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

تم تطبيق أسلوب معامل ألفا لتحليل الثبات والاعتمادية على المقاييس الفرعية للمقياس الإجمالي الخاص بمعوقات تطبيق معايير الشفافية، وذلك وفقا لإتجاهات المستقصى منهم من المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية. (أنظر الجدول رقم ٤).

### جدول رقم (٤)

تقييم درجة الاتساق الداخلي والثبات لمقياس معوقات تطبيق الشفافية الإدارية باستخدام أسلوب معامل الارتباط (ألفا): مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)\*

المحاولة الثانية**		المحاولة الأولى		معوقات تطبيق الشفافية الإدارية
قيمة ألفا	عدد العبارات	قيمة ألفا	عدد العبارات	
0.84	6	0.75	8	معوقات إدارية وتنظيمية
0.88	6	0.86	7	معوقات قانونية وتشريعية
0.82	5	0.76	6	معوقات اجتماعية وثقافية
0.87	17	0.82	31	المقياس الإجمالي ككل

\*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة بالإضافة إلى المقياس الإجمالي وذلك في كل من المحاولة الأولى والثانية.

\*\* تم تطبيق المحاولة الثانية بعد استبعاد العبارات التي حصلت على معاملات الارتباط أقل من ٣٠% وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس.

وباستخدام نفس إجراءات هذا الأسلوب الإحصائي فقد تم فحص معاملات الارتباط الإجمالي لجميع المتغيرات (البنود) التي يتكون منها كل مقياس فرعي من المقاييس المستخدمة والخاصة بمعوقات تطبيق الشفافية الإدارية. وبالنسبة للمحاولة الأولى قد تبين أن هناك أربعة متغيرات فقط تتعلقها بكل من المقياس الفرعي الخاص بالمعوقات الإدارية والتنظيمية (٢ متغير)، والمقياس الفرعي الخاص بالمعوقات القانونية والتشريعية (متغير واحد)، وأخيرا المقياس الفرعي الخاص بالمعوقات الاجتماعية والثقافية (متغير واحد)، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بكل منهما

أقل المعيار الذي سبق تحديده (٣٠، . فأكثر) ومن ثم فقد تم استبعادهما. وبذلك أصبح عدد المتغيرات (١٧) متغير بدلاً من (٢١) متغير. كما أن معاملات ألفا للمقاييس الفرعية الخاضعة للتحليل تتراوح ما بين ٠,٧٥ - ٠,٨٦، ومعامل ألفا للمقياس الإجمالي ككل وصل إلى ٠,٨٢ (أنظر الجدول رقم ٤).

ورغبة في تحسين مستوى الإتساق الداخلي والثبات لنفس المقياس وبعد تخفيض عدد بنوده (متغيراته) إلى (١٧) متغير فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية، حيث أظهرت النتائج ارتفاع قيمة معامل ألفا للمقياس الفرعي المتعلق بالمعوقات الإدارية والتنظيمية من (٠,٧٥) إلى (٠,٨٤)، وكذلك المتعلق بالمعوقات القانونية والتشريعية من (٠,٨٨) إلى (٠,٨٨)، وأخيراً المتعلق بالمعوقات الاجتماعية والثقافية من (٠,٧٦) إلى (٠,٨٢)، إضافة إلى تحسن معامل ألفا للمقياس ككل من (٠,٨٢) إلى (٠,٨٧) وهو مؤشر لدرجة عالية من الثبات والاعتمادية (انظر الجدول رقم ٤).

#### ١٠ - تقييم صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

بعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي، تقرر التحقق من درجة مصداقيتها وذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل العوامل الإستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) وباستخدام طريقة العناصر الأساسية Principal Components Analysis ووفقاً لطريقة التدوير Varimax للتحقق من صدق وصلاحية المقاييس المستخدمة في الدراسة (إيريس، ٢٠١٢)، ومن ثم استخلاص العوامل الرئيسية التي تعبر عن المقاييس الفرعية الأصلية، وأستبعاد المتغيرات التي يقل معاملاتها التحميل Factor loadings الخاصة بها على العوامل المستخرجة عن (٠,٥٥) مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل مستخرج، وبشرط ألا تقل قيمة أيجن Eigen Value لكل عامل من العوامل المستخرجة عن الواحد الصحيح. وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإحصائي ثلاث مرات على : المقاييس الفرعية المتعلقة بالإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقاً لإدراكات المدربين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية (٢٨ متغير)، ووفقاً لإتجاهات المسؤولين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية (٣٠ متغير)، وأخيراً معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية الكويتية (١٧ متغير)، والمستخرجة جميعاً من مرحلة التحليل السابقة الخاصة بالتحقق من مستوى الثبات والاعتمادية.

### ١/١٠ مستوى صدق مقاييس الإلتزام بتطبيق معايير تطبيق الشفافية الإدارية:

بتطبيق أسلوب تحليل العوامل الإستكشافي - وفقا للمعايير السابق الإشارة إليها- على المقاييس الخاصة بالإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية كما يدركها المديرين العاملين في القطاعات الحكومية فقد أمكن التوصل إلى ثلاثة عوامل مستخرجة، حيث تم تحميل ( ٢٥ متغير) من المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل (٢٨ متغير) عليها وبمعاملات تحميل تزيد عن المعيار المحدد سلفا (٠,٥٥)، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

### جدول رقم (٥)

العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية لتطبيق معايير الشفافية الادارية المدركة من جانب المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية: مخرجات تحليل العوامل الإستكشافي (EFA)

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	معايير الشفافية الإدارية
		0.63	١- تتصف إجراءات العمل في الوزارة بالنزاهة.
		0.77	٢- هناك تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة.
		0.62	٣- أنظمة العمل بالوزارة معلنة لجميع الموظفين.
		0.77	٤- يغلب على الأداء في العمل تبسيط الإجراءات والبعد عن التعقيدات.
		0.82	٥- توفر الوزارة نماذج عادلة للمعاملات مع المواطنين دون تمييز.
		-	٦- تم تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.
		0.63	٧- تلتزم الوزارة بحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات.
		-	٨- تتصف سياسات التوظيف بالموضوعية الواسطة.
		0.83	٩- تنتهج الإدارة العليا بالوزارة سياسة المكاشفة والإفصاح في ممارسة أعمالها.
		0.82	١٠- تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.
		0.80	١١- تفصح الإدارة العليا للمرووسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات للوزارة
0.96			١٢- يتم دائما تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
0.72			١٣- توجد قنوات اتصال فعالة لاستقبال ومقترحات وشكاوى العاملين للإدارة العليا.



## تابع جدول رقم (٥)

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	معايير الشفافية الإدارية
0.87			١٤- تتصف المعلومات المتوفرة لدى العاملين وتتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية.
0.63			١٥- يساعد المناخ التنظيمي بالوزارة على تشجيع العاملين على الإبلاغ عن حالات الفساد (مكافأتهم وضمان السرية).
0.78			١٦- يتم تنظيم لقاءات مفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين.
0.83			١٧- تعمل الإدارة العليا على إيجاد نظام اتصال سهل ومفتوح بين كافة الأفراد.
-	-	-	١٨- توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المدني.
0.80			١٩- تتصف المعلومات التي تفصح عنها الوزارة من خلال قنوات الاتصال المختلفة بالجمهور بالمصداقية.
	0.77		٢٠- تشجع الإدارة على جميع المستويات العاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
	0.96		٢١- تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها .
	0.75		٢٢- تهتم الإدارة بفرق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.
	0.69		٢٣ - تشرك الإدارة العليا في المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرار عند الحاجة.
	0.67		٢٤- تلتزم الإدارة في جميع مستوياتها بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة .
	0.70		٢٥- ترحب الإدارة بالنقد البناء من داخل الوزارة.
	0.87		٢٦- تهتم الإدارة بالنقد الموجه لها من كافة الأطراف من خارج الوزارة.
	0.82		٢٧- تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.
	0.77		٢٨- تشجع الإدارة العاملين على تطبيق نظام الرقابة الذاتية في العمل.
17.10	22.68	31.17	- نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
70.95	53.85	31.17	- النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة
العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية:			
- العامل المستخرج الأول: شفافية الإجراءات والممارسات (1,2,3,4,5,6,7,8,10,12,13)			
- العامل المستخرج الثاني: شفافية المشاركة (23,24,25,26,27,28,29,31,32)			
- العامل المستخرج الثالث: شفافية الإتصالات الادارية (14,15,17,19,20, 21,22)			

وبالنظر لنتائج تحليل العوامل الإستكشافية في هذا الجدول يلاحظ أنه تم إستبعاد (٣ متغيرات) لعدم مفايلة معاملات التحميل الخاصة بكل منها للمعيار المحدد سلفاً. وينتمى المتغيران المستبعدان الأول والثاني إلى المقياس الفرعى الخاص بشفافية الإجراءات، بينما ينتمى المتغير المستبعد الثالث إلى المقياس الفرعى الخاص بشفافية الإتصالات. ومن ناحية أخرى فقد ساهمت العوامل الثلاث المستخرجة في تفسير نحو (٧١%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج العوامل الرئيسة في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح هذا الأسلوب أيضاً في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من ٢٨ إلى ٢٥ متغيراً)، حيث تم التخلص من المتغيرات التي تمثل نوعاً من البيانات الزائدة عن الحاجة. وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل بالمتغيرات بالمقاييس الفرعية التي تضم المتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما. كما تبين أن عدد العوامل المستخرجة هي نفسها تمثل نفس عدد المقاييس الفرعية التي خضعت للتحليل (شفافية الإجراءات، شفافية الإتصالات الإدارية، وشفافية المشاركة)، إلا أن الاختلاف بينها تمثل في عدد وتجميع هذه المتغيرات. كما تعكس هذه النتيجة أيضاً نجاح أسلوب تحليل العوامل في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار وذلك على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبناءً على ذلك فإن المقياس الخاضع للتقييم يتمتع بدرجة عالية من الصدق والصلاحية لمقياس تطبيق معايير الشفافية وفقاً لإدراكات المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية.

إضافة إلى ما سبق فقد تم التحقق من مستوى صدق نفس المقاييس الفرعية السابقة لمقياس تطبيق معايير الشفافية الإدارية ولكن وفقاً لإتجاهات المسؤولين الحكوميين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الكويت. ويوضح الجدول رقم (٦) العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقاييس تطبيق معايير الشفافية الإدارية من وجهة نظر المسؤولين الحكوميين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري، والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية تضم (٢٩) متغير بدلاً من (٣٠) متغير، حيث تم إستبعاد

متغير واحد يتبع المقياس الفرعي الخاص بشفافية المشاركة نظراً لأن معامل تحميله كان أقل من المعيار المقرر سلفاً (٠,٥٥ فأكثر).

كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي (٦٦%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح هذا الأسلوب أيضاً في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من ٣٠ إلى ٢٩ متغيراً)، حيث تم التخلص من المتغيرات التي تمثل نوعاً من البيانات الزائدة عن الحاجة. وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما. كما تبين أن عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المقاييس الفرعية لتطبيق معايير الشفافية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء (شفافية الاجراءات، وشفافية الاتصالات الادارية، وشفافية المشاركة)، إلا أن الاختلاف تمثل في عدد وتوزيع وتجميع هذه المتغيرات.

#### ٢/١٠ مستوى صدق مقياس معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

تم تطبيق نفس أسلوب تحليل العوامل - وفقاً للمعايير السابق الإشارة إليها- على المقاييس الفرعية الخاصة بمعوقات بالالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقاً لإتجاهات المستقصى منهم من المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية. وقد أمكن التوصل إلى ثلاثة عوامل مستخرجة، حيث تم تحميل (٧ متغير) عليهم من المتغيرات الأصلية والتي تمثل مخرجات تحليل الثبات والاعتمادية. وبفحص معاملات التحميل على العوامل المستخرجة وفي ضوء المعيار المحدد سلفاً (٠,٥٥) فأكثر فإنه تم استبعاد (٤) متغيرات لعدم إستيفائها لمستوى المعيار المطلوب، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

وبالتحديد فقد تم قد استبعاد المتغيرات أرقام (٥ ، ٨ ، ١١ ، ١٤) لعدم مقابلة المعيار المحدد سلفاً. كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي (٦٠%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، ومن ثم فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل إلى حد ما في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما نجح هذا الأسلوب أيضاً في تخفيض عدد المتغيرات الخاضعة للتحليل إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من ١٧ إلى

٣ متغير)، حيث تم التخلّص من المتغيرات التي تمثل نوعاً من البيانات الزائدة عن الحاجة. وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب تحليل العوامل بالمتغيرات

### جدول رقم (٦)

العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقاً لإتجاهات المسؤولين الحكوميين عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري: مخرجات تحليل

### العوامل الإستكشافية (EFA)

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	معايير الشفافية الادارية
		.889	- تتصف إجراءات العمل في الوزارة بالنزاهة.
		.705	- هناك تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة.
		.607	- أنظمة العمل بالوزارة معلنة لجميع الموظفين.
		.825	- يغلب على الأداء في العمل تبسيط الإجراءات والبعد عن التعقيدات.
		.779	- توفر الوزارة نماذج عادلة للمعاملات مع المواطنين دون تمييز.
		.719	- يتم تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.
		.860	- تلتزم الوزارة بحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات.
		.885	- تتصف سياسات التوظيف بالموضوعية الواسطة.
		.795	- تتصف سياسات الترقّي بالوزارة بالشفافية.
		.605	- تنتهج الإدارة العليا بالوزارة سياسة المكاشفة والإفصاح في ممارسة أعمالها.
		.805	- تدعم الإدارة العليا بالوزارة حق المجتمع الخارجي في مراقبة أدائها .
		.773	- تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.
		.655	- تفصح الإدارة العليا للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات للوزارة
	.758		- يتم دائماً تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
	.810		- توجد قنوات اتصال فعالة لاستقبال ومقترحات وشكاوى العاملين للإدارة العليا.
	.791		- تتصف المعلومات المتوفرة لدى العاملين عن أداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية.

## تابع جدول رقم (٦)

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	معايير الشفافية الادارية
	.749		- يساعد المناخ التنظيمي بالوزارة على تشجيع العاملين على الإبلاغ عن حالات الفساد (مكافأتهم وضمان السرية).
	.694		- يلزم المسئول بإطلاع موظفيه على تقارير أدائهم السنوية وتوقيعهم عليها.
	.823		- يتم تنظيم لقاءات مفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين.
	.783		- تعمل الإدارة العليا على إيجاد نظام اتصال سهل ومفتوح بين كافة الأفراد
	.843		- توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المدني.
	.800		- تتصف المعلومات التي تفصح عنها الوزارة للجمهور بالمصادقية.
.732			- تشجع الإدارة للعاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
.646			- تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.
.697			- تشرك الإدارة العليا في المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرار عند الحاجة.
.731			- تلتزم الإدارة في جميع مستوياتها بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة.
.786			- ترحب الإدارة بالنقد البناء من داخل الوزارة.
.711			- تهتم الإدارة بالنقد الموجه لها من كافة الأطراف من خارج الوزارة.
-	-	-	- تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.
.714			- تشجع الإدارة العاملين على تطبيق نظام الرقابة الذاتية في العمل.
11.211	16.700	38.487	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
66.398	45.187	25.487	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة
<u>العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:</u>			
- العامل المستخرج الأول: شفافية الإجراءات والممارسات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13)			
- العامل المستخرج الثاني: شفافية الاتصالات الادارية (14,15,16,17,18,19,20,21,22)			
- العامل المستخرج الثالث: شفافية المشاركة (23,24,26,27,28,29,30)			

جدول رقم (٧)

العوامل المستخرجة من المتغيرات الخاصة بمعوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقا  
لإتجاهات المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الكويتية: مخرجات تحليل العوامل  
الإستكشافية (EFA)

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	معايير الشفافية الادارية
		7.32	١- تعقد اللوائح والإجراءات المطبقة.
		.591	٢- عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية.
		.731	٣- المركزية في اتخاذ القرارات.
		.786	٤- عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء.
-	-	-	٥- عدم معرفة بعض العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
		.711	٦- افتقار ثقافة تطبيق الشفافية والمساءلة.
	.714		٧- عدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية.
-	-	-	٨- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص/ الوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.
	.811		٩- عدم وجود التشريعات/ القوانين الكافية لحماية المبلغين عن الفساد.
	.700		١٠- عدم وجود قوانين تضمن حرية الحصول على المعلومات.
-	-	-	١١- كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.
	.843		١٢- تأخير الأجهزة التنفيذية أو القضائية في الفصل في قضايا الفساد. ومحاكمة المتهمين.
.625			١٣- انتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.
-	-	-	١٤- عدم معرفة الكثير من المواطنين بحقوقهم وواجباتهم.
.732			١٥- ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية في الحد من الفساد الإداري.

## تابع جدول رقم (٧)

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	معايير الشفافية الادارية
.644			١٦- انتشار ثقافة سرية/ احتكار المعلومات.
.822			١٧- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساهمة للعاملين
8.211	19.700	29.487	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
57.398	49.187	29.487	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:			
- العامل المستخرج الأول: المعوقات التنظيمية الإدارية: (1,2,3,4,6).			
- العامل المستخرج الثاني: المعوقات القانونية والتشريعية (7,9,10,12).			
العامل المستخرج الثالث: المعوقات الإجتماعية والثقافية (13,15,16,17).			

الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما. كما تبين أن عدد العوامل الرئيسة المستخرجة هي نفسها عدد المقاييس الفرعية لتطبيق لمعوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء (معوقات إدارية وتنظيمية، ومعوقات إدارية وتنظيمية، ومعوقات إجتماعية وثقافية)، إلا أن الاختلاف تمثل في عدد وتوزيع وتجميع هذه المتغيرات.

## ١١- مناقشة نتائج تحليل البيانات والتحقق من صحة/ عدم صحة فروض الدراسة:

١/١١ اتجاهات العاملين في المؤسسات الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو مستوى التزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول في الدراسة والذي يتعلق بمعرفة مستوى التزام القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة (وزارة الداخلية، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية) بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، وذلك وفقاً لإتجاهات العاملين في المؤسسات الرقابية المعنية

بتقييم ومكافحة الفساد الإداري في أجهزة الدولة. ويشتمل الجدول رقم (٨) كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس الرئيسي لمعيير الشفافية الإدارية والمكون من (٢٩ متغير فرعي) متغيراً فرعياً مجموعة في ثلاثة ابعاد هي شفافية الإجراءات والممارسات (١٣ متغير)، وشفافية الإتصال الإداري (٩ متغيرات)، وشفافية المشاركة (٧ متغيرات).

وتشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٨) إلى أن الإلتزام الإجمالي بتطبيق جميع معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية يعتبر في مستوى ضعيف إلى حد ما، حيث أن الوسط الحسابي لإستجابات المستقصى منهم وصل إلى حوالي (٢,٥) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم. وتعكس النتيجة المشار إليها أعلاه بشكل عام ضعف الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة. وعلى مستوى الأبعاد المكونة للمقياس الإجمالي نجد أن الإلتزام بتطبيق بنود المقياس الفرعي الأول والمتمثل في شفافية الإجراءات والممارسات يعتبر أيضاً ضعيفا إلى حد ما (الوسط الحسابي = ٢,٥)، وأن أكثر المعايير التابعة لهذا المقياس الفرعي إلتزاما في التطبيق يتعلق بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز، وكذلك إلتزام الوزارة بحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات. وعلى العكس فإن أقل المعايير التابعة لنفس المقياس إلتزاما في التطبيق ما يتعلق بنزاهة إجراءات العمل في الوزارة.

وبالنسبة للمقياس الفرعي الثاني والخاص بشفافية الإتصال الإداري فإن الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية في جميع بنوده تبدو في مستوى أقل من المتوسط (الوسط الحسابي = ٢,٦) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي. ومن ناحية أخرى فإن أكثر المعايير التفصيلية التي إشتمل عليها هذا المقياس الفرعي إلتزاما في التطبيق العملي ما يتعلق بتعريف العاملين بصفة دائمة بحقوقهم وواجباتهم، وقيام الإدارة بتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المدني، و تنظيم اللقاءات المفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين. وعلى العكس فإن أقل هذه المعايير التفصيلية تطبيقا تمثل في عدم مصداقية المعلومات المتوافرة لدى العاملين والتنقل بأداء مهامهم الوظيفية، وعدم مصداقية المعلومات التي تفصح عنها الوزارة من خلال قنوات الإتصال المختلفة بالجمهور. وأخيرا وفيما يتعلق بالمقياس الفرعي الخاص بشفافية المشاركة، فإن الإلتزام بمعايره تعتبر أقل



من المتوسط وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث وصل الوسط الحسابي إلى حوالي (٢,٨)، وأن أكثر معايير المشاركة إلزاما في التطبيق العملي تمثل في مشاركة الإدارة العليا في المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرار عند الحاجة، يلي ذلك تشجيع الإدارة للعاملين على تطبيق نظام الرقابة الذاتية في العمل، وترحيب الإدارة للنقد البناء من داخل الوزارة. وعلى العكس فإن أقل هذه المعايير إلزاما في التطبيق العملي تمثل في إلزام الإدارة في جميع مستوياتها بمشاركة المواطنين في صنع سياستها العامة، يلي ذلك تشجيع الإدارة للعاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وبمقارنة الوسط الحسابي للإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية بالوسط الحسابي العام للمقياس ككل يتضح أن المقياس الفرعي الثالث (شفافية المشاركة) يبدو أنه أكثر المعايير إلزاما في التطبيق العملي في هذه القطاعات، وذلك وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري، حيث أن

#### جدول رقم (٨)

مستوى إلزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي*	معايير تطبيق الشفافية
1.482	2.40	- تتصف إجراءات العمل في الوزارة بالنزاهة.
1.393	2.52	- هناك تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة.
1.398	2.56	- أنظمة العمل بالوزارة معلنة لجميع الموظفين.
1.399	2.46	- يغلب على الأداء في العمل تبسيط الإجراءات والبعد عن التعقيدات.
1.416	2.50	- توفر الوزارة نماذج عادلة للمعاملات مع المواطنين دون تمييز.
.989	2.79	- يتم تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.
1.402	2.65	- تلتزم الوزارة بحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات.
1.410	2.51	- تتصف سياسات التوظيف بالموضوعية الواسطة.
1.469	2.50	- تتصف سياسات الترقى بالوزارة بالشفافية.
1.388	2.47	- تنتهج الإدارة العليا بالوزارة سياسة المكاشفة والإفصاح في ممارسة أعمالها.

تابع جدول رقم (٨)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي*	معايير تطبيق الشفافية
1.447	2.45	- تدعم الإدارة العليا بالوزارة حق المجتمع الخارجي في مراقبة أداؤها.
1.354	2.47	- تسمح الإدارة بتقييم أداؤها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.
1.469	2.48	- تفصح الإدارة العليا للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات للوزارة
1.184	2.52	<b>الوسط الحسابي الإجمالي لمعايير شفافية الاجراءات والممارسات</b>
.914	2.95	- يتم دائما تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
1.464	2.48	- توجد قنوات اتصال فعالة لاستقبال ومقترحات وشكاوى العاملين للإدارة العليا.
1.413	2.35	- تتصف المعلومات المتوفرة لدى العاملين وتتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصدقية.
1.409	2.64	- يساعد المناخ التنظيمي بالوزارة على تشجيع العاملين على الإبلاغ عن حالات الفساد (مكافأتهم وضمان السرية).
1.435	2.58	- يلزم المسئول بإطلاع موظفيه على تقارير أدائهم السنوية وتوقيعهم عليها.
1.412	2.66	- يتم تنظيم لقاءات مفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين.
.995	2.84	- تعمل الإدارة العليا على إيجاد نظام اتصال سهل ومفتوح بين كافة الأفراد.
1.332	2.71	- توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المدني.
1.405	2.44	- تتصف المعلومات التي تفصح عنها الوزارة من خلال قنوات الاتصال المختلفة بالجمهور بالمصدقية.
<b>1.022</b>	<b>2.61</b>	<b>الوسط الحسابي الإجمالي لمعايير شفافية الإتصال الإداري</b>
1.734	2.43	- تشجع الإدارة على جميع المستويات العاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
1.479	2.64	- تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.
1.290	2.96	- تشرك الإدارة العليا في المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرار عند الحاجة.
1.738	2.42	- تلتزم الإدارة في جميع مستوياتها بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة

## تابع جدول رقم (٨)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي*	معايير تطبيق الشفافية
1.619	2.83	- ترحب الإدارة بالنقد البناء من داخل الوزارة.
1.642	2.65	- تهتم الإدارة بالنقد الموجه لها من كافة الأطراف من خارج الوزارة.
1.595	2.92	- تشجع الإدارة العاملين على تطبيق نظام الرقابة الذاتية في العمل.
<b>1.321</b>	<b>2.85</b>	<b>الوسط الحسابي لمعايير شفافية المشاركة</b>
<b>.867</b>	<b>2.46</b>	<b>الوسط الحسابي الكلي لجميع معايير الشفافية الإدارية</b>

\* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى غير موافق تماما، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق تماما، مع وجود نقطة في الوسط وتمثل الرقم (٣).

وسطها الحسابي وصل إلى (٢,٩) وهو أعلى من الوسط الحسابي العام (٢,٧) وأعلى أيضا من الوسط الحسابي للمقياسين الفرعيين الآخرين.

وتحقيقا للمصادقية الخارجية External Validity في الدراسة فإنه تبين أن النتيجة السابقة تتفق مع دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكا من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وان تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات كان منخفضا، مع وجود معوقات تحول دون لتبنى وتطبيق الشفافية. كما تتفق مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٠) والتي توصلت إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية منخفض. كما قد تتفق هذه نتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة الطشة (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين وتوصلت إلى أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة وأن هناك فروق دالة في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية وفقا لنوع المستقصى منهم، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الأداء والتقييم والوظيفة، وإن كانت لا توجد فروق معنوية في حالي متغير الجنسية. كما لا تتعارض هذه النتائج مع ماتوصلت إليه دراسة (العنبي، ٢٠٠٩) إلى أن مستوى تطبيق الشفافية كان متوسط، وان هناك عوامل تؤثر في تطبيق الشفافية، مثل القيادات التدريب، وان هناك اثر دالة لمنغير مستوى التعليم على اتجاه الموظفين لمستوى الشفافية.

لقد أشارت نتائج الدراسات السابقة بصفة عامة إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية الكويتية أقل من المتوسط. ويعتقد الباحثان أن انخفاض مستوى تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية ربما يرجع الي وجود العديد من المعوقات ذات الطبيعة التنظيمية والقانونية والتشريعية والاجتماعية، الأمر الذي أثر سلباً في مستوى تطبيق الشفافية في تلك القطاعات. كما ان تفشي انماط الفساد ساهم في تدني الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية. وبصفة عامة لا تزال بعض القطاعات الحكومية العربية ومنها الكويتية تعمل في ظل أنظمة عمل تقليدية، ومع الجهود التي تبذل للإسهام في تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض عنها والافصاح والمشاركة الفاعلة، فإن تلك الجهود لا تزال دون المستوى المطلوب، إذ تتصف القطاعات الحكومية في البلدان العربية بروتين الاجراءات والممارسات وتعقيد هيكلها التنظيمي، وضعف الرقابة والإفصاح، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما مما يجعلها بنية ملائمة لإنتشار الفساد.

## ٢/١١ - اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية نحو إلتزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية إدارية في وفقا لجهة عملهم:

يسعى هذا الجزء إلى التحقق من ما إذا كان هناك تفاوت حقيقى بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري وفقا لإختلاف جهة عملهم (النيابة، وديوان المحاسبة) نحو مدى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (الإجراءات والممارسات، والإتصالات الإدارية، والمشاركة) فى القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة. وفى سبيل تحقيق ذلك تم تطبيق إختبار (إختبار ت -t-test) لوسطين، وذلك كما هو مبين فى الجدول رقم (٩). وبالنظر إلى هذا الجدول يتضح عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لاختبار ت (t-test) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو إلتزام الوزارات الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، وذلك وفقاً لجهة عملهم المتمثلة فى النيابة وديوان المحاسبة. ويلاحظ أيضاً مستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية فى هذه الوزارات ما بين متوسط ومنخفض من وجهة نظر العاملين فى النيابة أو ديوان المحاسبة.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن قبول فرض العدم الأول في هذا البحث والذي ينص على أنه :

### جدول رقم (٩)

اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو مدى إتزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقا لجهة عملهم

مستوى الدلالة الإحصائية*	قيمة (ت)	الوسط الحسابي*		المقاييس الفرعية لمعايير الشفافية الإدارية
		ديوان المحاسبة	النيابة	
.101	1.653 -	2.66	2.32	- شفافية الاجراءات والممارسات
.825	- .221	2.65	2.61	- شفافية الاتصالات الادارية
.100	3.09	2.68	3.12	- شفافية المشاركة
.127	1.538	2.51	2.75	الوسط العام للمقياس ككل

\* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى غير موافق تماما، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق تماما، مع وجود نقطة في الوسط وتمثل الرقم (٣).  
\*\* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) .

"لا يوجد إختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري وفقا لإختلاف جهة عملهم نحو إتزام الإتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (الإجراءات والممارسات، والاتصالات الإدارية، والمشاركة) في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة"، مأخوذاً بصورة إجمالية.

٣/١١ اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية نحو إتزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية لإدارية في وفقا لمستوياتهم الوظيفية:

وبنفس الطريقة السابقة مباشرة يهدف هذا الجزء من الدراسة الميدانية إلى التحقق من ما إذا كان هناك تفاوت ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري وفقاً لإختلاف مستويات الوظيفية (محقق، ومراجع، ومرافق) نحو إتزام القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (الإجراءات والممارسات، والإتصالات الإدارية، والمشاركة). ولتحقيق ذلك تم تطبيق إختبار ف (F-test) لأكثر من وسطين. وبالنظر إلى الجدول رقم (١٠) يتضح أن هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية من جانب القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة، وذلك وفقاً للمستويات الوظيفية لهؤلاء العاملين (محقق/مراجع/مرافق)، وبالنسبة لجميع المقاييس الفرعية (الإجراءات والممارسات، والإتصالات الإدارية، والمشاركة) والمقياس الإجمالي لهذه المعايير عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لاختبار ف (F-test). وبالرغم من هذا الإختلاف إلا أن مستوى الإلتزام يتراوح ما بين المنخفض والمتوسط من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري على إختلاف مستوياتهم الوظيفية. ذلك يجب رفض فرض العدم الثاني في هذا البحث والذي ينص على أنه " لا يوجد إختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري وفقاً لإختلاف مستوياتهم الوظيفية (محقق/مراجع/مرافق) نحو الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية المتعلقة بالإجراءات والممارسات، والإتصالات الإدارية، والمشاركة في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة"، مأخوذاً بصورة إجمالية.

## جدول رقم (١٠)

اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو مدى التزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقا لمستوياتهم الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية**	قيمة (ف)	الوسط الحسابي*			المقاييس الفرعية لمعايير الشفافية الإدارية
		مرقب	مراجع	محقق	
.000	8.850	2.01	3.10	2.38	- شفافية الاجراءات والممارسات
.002	6.494	2.11	3.01	2.63	- شفافية الاتصالات الادارية
.002	6.519	2.15	2.41	3.14	- شفافية المشاركة
.001	7.981	<b>2.10</b>	<b>2.84</b>	<b>2.72</b>	الوسط العام للمقياس ككل

\*\* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى غير موافق تماما، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق تماما، مع وجود نقطة في الوسط وتمثل الرقم (٣). \* \* مستوى الدلالة الإحصائية وفقا لإختبار ف هو ( 0.05 ) .

٤/١١ اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية نحو التزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية وفقا لإختلاف أنشطتها:

وأخيرا وبنفس الطريقة السابقة مباشرة يهدف هذا الجزء من الدراسة الميدانية إلى التحقق من ما إذا كان هناك إختلاف حقيقى بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو التزام القطاعات الحكومية الكويتية المختلفة (وزارة الداخلية/ الصحة/ الشؤون الإجتماعية) الخاضعة للدراسة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية (الاجراءات والممارسات، والاتصالات الإدارية، والمشاركة). وفى سبيل تحقيق ذلك تم تطبيق إختبار ف (F-test) لأكثر من وسطين، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (١١).

### جدول رقم (١١)

اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية نحو الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية وفق لطبيعة نشاطها

مستوى الدلالة الإحصائية**	قيمة (ف)	الوسط الحسابي*			المقاييس الفرعية لمعايير الشفافية الإدارية
		الشؤون الإجتماعية	الصحة	الداخلية	
.00	6.64	2.15	2.97	2.33	- شفافية الاجراءات والممارسات
.04	3.35	2.47	2.93	2.41	- شفافية الاتصالات الادارية
.06	2.91	3.07	2.67	2.35	- شفافية المشاركة
.02	4.05	2.56	2.86	2.35	الوسط العام للمقياس ككل

\*\* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى غير موافق تماماً، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق تماماً، مع وجود نقطة في الوسط وتمثل الرقم (٣).  
\* \* مستوى الدلالة الإحصائية وفقاً لإختبار ف هو (0.05) .

وكما هو موضح في الجدول رقم (١١) فإن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو تطبيق معايير الشفافية من جانب وزارات الداخلية والصحة والشؤون الإجتماعية، وذلك بالنسبة للمقاييس الفرعية المتعلقة بشفافية الإجراءات والممارسات، وشفافية الإتصال الإداري. ولكن على العكس فقد تبين أنه لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة إحصائية بالنسبة لمقياس الشفافية الإدارية الفرعي الخاص بشفافية المشاركة، الأمر الذي قد يعني أن العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري منفتحين في اتجاهاتهم وأرائهم نحو مستوى الإلتزام بتطبيق معايير شفافية المشاركة من جانب القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة سواء في وزارة الداخلية أو الصحة أو الشؤون الإجتماعية). وفي ضوء ذلك فإنه يجب رفض فرض العدم الثالث في هذا البحث والذي ينص على إنه " لا يوجد



اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو الالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية المختلفة الخاضعة للدراسة (وزارة الداخلية/ الصحة/ الشؤون الاجتماعية)، وذلك بالنسبة للمقياسين الفرعيين (شفافية الإجراءات، وشفافية الإتصال الإداري)، مأخوذة بصورة إجمالية.

#### ٥/١١ معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن أسئلة البحث من الثاني إلى الرابع والتي تتعلق بالكشف عن أهم معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وذلك وفقا لإدراكات كل من المديرين في هذه القطاعات، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري، ومدى اختلاف تلك المعوقات وفقا لإختلاف نشاط القطاعات الحكومية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها، وأخيرا طبيعة العلاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية المدركة من جانب المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية وبين مستوى الالتزام بتطبيق هذه المعايير في تلك القطاعات. إضافة إلى محاولة التحقق من صحة/ عدم صحة فروض البحث الرابع والخامس والسادس.

#### ١/٥/١١ اتجاهات كل من المديرين في القطاعات الحكومية والعاملين في المؤسسات الرقابية نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية:

يسعى هذا الجزء إلى التحقق من ما إذا كان هناك تفاوت حقيقي بين اتجاهات كل من المديرين في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة، والعاملين في المؤسسات الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية الكويتية. وباستخدام طريقة الوسط الحسابي وإختبار ت (t-test) لوسطين أمكن التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٢)، حيث يتضح وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين اتجاهات كل من الفريقين نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة والمتعلقة بالجوانب القانونية والتشريعية، ولكن في نفس الوقت فإن هناك عدم

إختلاف ذو دلالة إحصائية بين إتجاهاتهما نحو كل من المعوقات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات الإجتماعية والثقافية.

وبصورة إجمالية نلاحظ عدم وجود إختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات كل من المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية مجتمعة. وفي ضوء ذلك فإنه يمكن قبول فرض العدم الرابع في هذا البحث بصورة إجمالية، والذي ينص على "عدم وجود إختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات كل من المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية مؤخوذة بصورة إجمالية. وعلى مستوى

### جدول رقم (١٢)

اتجاهات كل من المديرين في القطاعات الحكومية والعاملين في المؤسسات الرقابية نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية

مستوى الدلالة الإحصائية*	قيمة (ت)	الوسط الحسابي*		معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية
		العاملون في المؤسسات الحكومية الرقابية	مديرو القطاعات الحكومية	
.336	-0.964	4.58	4.51	- معوقات إدارية وتنظيمية
.013	-2.508	4.28	4.00	- معوقات قانونية وتشريعية
.320	.997	4.13	4.19	- معوقات إجتماعية وثقافية
<b>.166</b>	<b>-1.390</b>	<b>4.33</b>	<b>4.26</b>	الوسط العام

\* الوسط الحسابي المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى "غير معوق على الإطلاق"، بينما الرقم (٥) يشير إلى "معوق تماما"، مع وجود نقطة في المنتصف (الرقم ٣). \* \* الدلالة الإحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

أنواع المعوقات فإنه يمكن أيضا قبول نفس فرض العدم بالنسبة كل من المعوقات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات الإجتماعية والثقافية، ورفضه بالنسبة للمعوقات القانونية والتشريعية. وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) من أن تطبيق الشفافية الإدارية في الوزارات منخفض، مع وجود معوقات تحول دون تبني وتطبيق هذه الشفافية، والتي في مقدمتها عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلي غموض فكرة الشفافية.

### ٢/٥/١١ معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية وفقا لطبيعة نشاطها:

أظهرت نتائج التحليل والإختبار الإحصائي المستخدم في الجدول رقم (١٣) أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية المختلفة الخاضعة للدراسة (وزارة الداخلية، وزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية) نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في هذه القطاعات وذلك بالنسبة لجميع المعوقات القانونية والتشريعية، والمتمثلة في التالي:

- ❖ عدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية.
  - ❖ عدم وجود التشريعات/ القوانين الكافية لحماية المبلغين عن الفساد.
  - ❖ عدم وجود التشريعات/ القوانين الكافية لحماية المبلغين عن الفساد.
  - ❖ عدم وجود قوانين تضمن حرية الحصول على المعلومات.
  - ❖ تأخير الأجهزة التنفيذية أو القضائية في الفصل في قضايا الفساد ومحاكمة المتهمين
- وفي نفس الوقت فقد تبين أن هناك عدم اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين العاملين في نفس هذه القطاعات نحو معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية بالنسبة لباقي أنواع المعوقات، والتي تتعلق بالنواحي الإدارية والتنظيمية، والإجتماعية والثقافية على النحو التالي:
- ❖ تعقد اللوائح والإجراءات المطبقة.

- ❖ عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية.
- ❖ المركزية في اتخاذ القرارات.

### جدول رقم (١٣)

اتجاهات المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية نحو المعوقات التفصيلية الخاصة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية

مستوى الدلالة الإحصائية**	الوسط الحسابي*			معوقات تطبيق معايير الشفافية
	الاشئون الإجتماعية	الصحة	الداخلية	
.071	4.17	4.22	4.16	المعوقات الإدارية والتنظيمية:
.110	4.22	4.61	4.19	- تعقد اللوائح والإجراءات المطبقة.
.081	4.30	4.17	4.23	- عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية.
.091	4.00	3.99	3.98	- المركزية في اتخاذ القرارات.
.171	4.13	4.18	4.17	- عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء.
.121	4.20	4.14	4.25	- افتقار ثقافة تطبيق الشفافية والمساءلة.
.040	4.26	3.89	3.73	٢- المعوقات القانونية والتشريعية:
.005	4.10	3.83	3.55	- عدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية.
.020	4.25	3.90	3.75	- عدم وجود التشريعات/ القوانين الكافية لحماية المبلغين عن الفساد.
.021	4.26	3.94	3.85	- عدم وجود قوانين تضمن حرية الحصول على المعلومات.
.040	4.44	3.88	3.77	- تأخير الأجهزة التنفيذية أو القضائية في الفصل في قضايا الفساد. ومحاكمة المتهمين.

## تابع جدول رقم (١٣)

اتجاهات المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية نحو المعوقات التفصيلية الخاصة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية

مستوى الدلالة الإحصائية *	الوسط الحسابي *			معوقات تطبيق معايير الشفافية
	الداخلية	الصحة	الشئون الإجتماعية	
0.066	4.17	4.16	4.15	٣- المعوقات الإجتماعية والثقافية:
0.056	4.00	4.01	4.08	- انتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.
0.074	4.22	4.25	4.18	- ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية في الحد من الفساد الإداري.
0.085	4.10	4.09	4.08	- انتشار ثقافة سرية/ احتكار المعلومات.
0.097	4.35	4.30	4.26	- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة للعاملين
0.250	4.02	4.09	4.19	الوسط العام لجميع المعوقات

\*الوسط الحسابي المستخدم يمتد من ١- ٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى "غير معوق على الإطلاق"، بينما الرقم (٥) يشير إلى "معوق تماما"، مع وجود نقطة في المنتصف (الرقم ٣).  
\*\* مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

- ❖ عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء.
- ❖ إفتقار ثقافة تطبيق الشفافية والمساءلة.
- ❖ إنتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.
- ❖ ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية في الحد من الفساد الإداري.
- ❖ إنتشار ثقافة سرية/ احتكار المعلومات.
- ❖ غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة للعاملين

وبصورة إجمالية بالنسبة لجميع أنواع معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية فإنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين العاملين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة على إختلاف طبيعة نشاطها، الأمر الذي يعني أن هذه القطاعات تواجه نفس المعوقات. وفي ذلك فإنه يجب قبول فرض العدم الخامس في هذا البحث مأخوذاً بصورة إجمالية، والذي ينص على "عدم وجود اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية بين أنواع معوقات تطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية الكويتية على إختلاف طبيعة نشاطها. ومن الناحية التفصيلية فإنه يجب قبول نفس فرض العدم بالنسبة لجميع أنواع المعوقات الإدارية والتنظيمية وكذلك أنواع المعوقات الإجتماعية والثقافية المشار إليها أعلاه، بينما يمكن رفضه عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وفقاً لاختبار ف (F-test) بالنسبة لأنواع المعوقات القانونية والتشريعية.

٣/٥/١١ العلاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية المدركة وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير في القطاعات الحكومية الكويتية:

يناقش هذا الجزء من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الرابع في هذا البحث، والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية المدركة من جانب المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير في هذه القطاعات. إضافة إلى محاولة التحقق من صحة/عدم صحة الفرض السادس من فروض هذا البحث. وفي سبيل تحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ومعه أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis وذلك من خلال تطبيق برنامج (ENTER) و برنامج الخطوات المتعاقبة (STEPWISE) للوصول إلى نموذج العلاقة ككل بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية (المتغيرات المستقلة) وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير (المتغير التابع) من ناحية، والعلاقة بين كل نوع من أنواع هذه المعوقات ومستوى الإلتزام بتطبيق نفس المعايير من ناحية أخرى (إدريس، ٢٠٠٨، ٢٠١٢، Aaker et.al., 2013)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٤).

أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لنموذج العلاقة ككل أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية (المتغيرات المستقلة) وبين مستوى الالتزام بتطبيق هذه المعايير (المتغير التابع) وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١) وفقاً لإختبار ف (-F test)، وبصورة إجمالية تبين أنه كلما زادت هذه المعوقات في التطبيق العملي كلما قل الالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة. كما أن هذه العلاقة تعتبر قوية حيث وصل معامل الارتباط بين هذين النوعين من المتغيرات في النموذج ككل إلى حوالي ٩٠% (أنظر الجدول رقم ١٤).

إضافة إلى ما سبق فإن المتغيرات المستقلة في نموذج الإنحدار ككل (معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة) ساهمت في تفسير نسبة كبيرة (حوالي ٨١%) من التباين الكلي في مستوى الالتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، وبالتالي فإنه يمكن التنبؤ بسلوك الالتزام بتطبيق هذه المعايير بنسبة ٨١%. كما كشفت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك (٧ معوقات فقط كمتغيرات مستقلة) تتبع المعوقات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات القانونية والتشريعية، والمعوقات الإجتماعية والثقافية، والتي تتمتع من دون غيرها بعلاقات فردية عكسية ذات دلالة إحصائية بمستوى الالتزام بتطبيق هذه المعايير في القطاعات الحكومية الكويتية. كما تعتبر هذه العلاقة قوية حيث يتراوح معامل الارتباط لهذه المتغيرات ما بين (٦٢% - ٨٩%). وساهمت بصورة فردية بنسبة تتراوح من بين (٥٤% - ٧٩%) في تفسير التباين الكلي والتنبؤ بسلوك المتغير التابع (مستوى الالتزام بتطبيق هذه المعايير). وتشتمل هذه المتغيرات على ما يلي مرتبة وفقاً لدرجة أهميتها النسبية:

- المركزية في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء.

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية المدركة وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير:

مخرجات تحليل الإحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الإحدار $\beta$	معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية المدركة
.54	.72	-.72	- المركزية في اتخاذ القرارات.*
.62	.79	-.35	- عدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء.*
.68	.82	-.26	- عدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية.*
.72	.85	-.26	- عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية.*
.76	.87	-.21	- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة للعاملين في الجهاز الحكومي.*
.78	.88	-.18	- تعقد اللوائح والإجراءات المطبقة.*
.79	.89	-.17	- انتشار الو لاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.*
		<b>-0.84</b>	- معامل الارتباط في النموذج R
		<b>0.81</b>	- معامل التحديد في النموذج R2
		<b>9.3</b>	- قيمة (ف) المحسوبة
		<b>0.000</b>	- مستوى الدلالة الإحصائية

\* مستوى الدلالة الإحصائية = ٠,٠٥ طبقاً لاختبار "ت" (t-test)

- عدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية.
- عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية
- غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة للعاملين في الجهاز الحكومي.



▪ تعقد اللوائح والإجراءات المطبقة.

▪ انتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.

وفي ضوء ما تقدم فإن يجب رفض فرض العدم السادس في هذا البحث مؤخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة عكسية جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) وفقاً لاختبار ف بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية المدركة ومستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير. ومن ناحية أخرى فإنه يجب أيضاً رفض نفس فرض العدم لعدد ٧ متغيرات فقط (مأخوذة بصورة فردية) من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة المتعلقة بمعوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في نموذج تحليل الانحدار (١٧ متغير) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) وفقاً لاختبار "ت" (أنظر إلى الجدول رقم ١٢/٥)، وفي الوقت نفسه يجب قبول فرض العدم لبقية متغيرات معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية (١٠ متغيراً)، والتي ثبت أنها لا تتمتع بعلاقة دالة بمستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة.

#### ٦/١١ مستوى وأشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية:

يناقش الجزء الأخير من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن أسئلة البحث من الخامس إلى السابع والتي تتعلق بالكشف عن مستوى وجود الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة (إن وجد)، وتحديد وتوصيف أهم أشكاله وفقاً لتقييم كل من العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بمكافحة الفساد الإداري، والمديرين بمستوياتهم المختلفة في هذه القطاعات. إضافة إلى التحقق من صحة/ عدم صحة فروض البحث من السابع إلى التاسع والتي تتعلق بإذا ما كان مستوى وأشكال الفساد الإداري يختلف باختلاف طبيعة نشاط القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة من وجهة نظر كل من العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية، والمديرين في هذه القطاعات، وأخيراً ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود أشكال الفساد الإداري المختلفة في القطاعات الحكومية الكويتية وبين مستوى إلتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية. ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام الوسط الحسابي وتحليل الانحدار المتعدد، إضافة إلى اختباري ت، ف " (t-test & F-test) لإختبار الفروض ذات الصلة.

١/٦/١١ اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية نحو مستوى وأشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية:

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٥) أن الفساد الإداري موجود في القطاعات الحكومية الكويتية ممثلة في وزارات الداخلية والصحة والشؤون الإجتماعية، وذلك وفقا لإتجاهات العاملين في المؤسسات الرقابية المعنية بمكافحة الفساد الإداري. وكما يرى هؤلاء فإن هذا الفساد موجود بدرجة أكبر في وزارة الداخلية، يليها في ذلك وزارة الصحة، ولكنه موجود إلى حد ما في وزارة الشؤون الإجتماعية. أي تبين أن مستويات وجود الفساد الإداري في هذه القطاعات يتفاوت تفاوتاً ذو دلالة إحصائية بتفاوت طبيعة نشاط هذه القطاعات عند مستوى معنوية ٥%.  
إحصائية بتفاوت طبيعة نشاط هذه القطاعات عند مستوى معنوية ٥%.

### جدول رقم (١٥)

مستوى وأشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية وفقاً لإتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بتقييم ومكافحة الفساد الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية**	الوسط الحسابي العام	الوسط الحسابي*			مستوى وأشكال الفساد الإداري
		الشؤون الإجتماعية	الصحة	الداخلية	
.052	3.99	3.78	3.98	4.21	- مستوى الفساد الإداري
.326	3.87	3.77	3.74	4.10	- الرشوة.
.317	3.85	3.60	3.94	4.00	- العمولات مقابل الصفقات.
.018	4.49	4.28	4.58	4.60	- الوساطة والمحسوبية.
.447	3.85	3.65	3.90	4.00	- السرقات والاختلاس.
.009	4.02	3.82	3.68	4.55	- إساءة استعمال الصلاحيات.
.003	3.97	3.60	3.70	4.60	- التحيز والمحاباة.
.030	3.99	3.92	3.64	4.40	- إهدار المال العام.

\*المقياس المستخدم متدرج ويمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى "موجود بدرجة كبيرة"، بينما الرقم (٥) يشير إلى "غير موجود تماماً"، والرقم (٣) في المنتصف يشير إلى "موجود إلى حد ما".  
\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

لذلك يجب رفض الجزء الأول من فرض العدم السابع فى هذه الدراسة. كما يلاحظ من الجدول السابق أن أشكال الفساد الإدارى موجودة فى أشكال متنوعة فى القطاعات الحكومية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وتتمثل فى التالى مرتبة حسب مستوى موجوده وفقا للمقياس المستخدم والمشار إليه أعلاه (أنظر الجدول رقم ١٥):

- الوساطة والمحسوبية.
- إساءة إستعمال الصلاحيات الوظيفية.
- إهدار المال العام.
- التحيز والمحباة.
- الرشوة.
- العمولات مقابل الصفقات.
- السرقات والإختلاسات.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين الوزارات الخاضعة للدراسة من حيث مستوى وجود معظم أشكال الفساد الإدارى وهى بها وهى بالتحديد الوساطة والمحسوبية، وإساءة إستعمال الصلاحيات الوظيفية، و التحيز والمحباة، وأخيرا إهدار المال العام، وفى نفس الوقت لا تختلف هذه الوزارات إختلافا حقيقيا من حيث مستوى توافر بعض أشكال الفساد الأخرى وهى الرشوة والعمولات مقابل الصفقات والسرقات والإختلاسات. وفى ضوء ذلك فإنه يجب رفض الجزء الثانى من فرض العدم السابع فى هذا البحث بالنسبة للمجموعة الأولى من أشكال الفساد الإدارى، وقبوله بالنسبة للمجموعة الثانية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ما بين ١% - ٥% وفقا لإختبار "ف" (أنظر الجدول رقم ١٥).

٢/٦/١١ اتجاهات المديرين فى القطاعات الحكومية الكويتية نحو مستوى وأشكال الفساد الإدارى:

أقر جميع المديرين فى القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة أنه يوجد فساد إدارى فى هذه القطاعات، ولكن تفاوتت إتجاهاتهم نحو مستوى وجود هذا الفساد بتفاوت مستوياتهم الإدارية، حيث أقر من هم فى المستوى التشغيلى (رؤساء أقسام) بأن الفساد الإدارى موجود بدرجة كبيرة، وأفاد من هم فى المستويات الإدارية الوسطى (مديرو

الإدارات) بأنه يوجد ولكن ليس بدرجة كبيرة، ولكن أفاد من هم في المستويات الإدارية العليا بأنه موجود إلى حد ما (أنظر الجدول رقم ١٦). لذلك يجب رفض الجزء الأول من فرض العدم الثامن في هذه الدراسة عند مستوى دلالة ٥% وفقا لإختبار "ف".

كما يلاحظ من الجدول السابق أن الفساد الإداري منتشر بأشكال متنوعة في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وذلك وفقا لإتجاهات المديرين العاملين في هذه القطاعات على إختلاف مستوياتهم الإدارية. وتتمثل أشكال الفساد الإداري في رأى هؤلاء في التالي مرتبة حسب مستوى وجودها وفقا للمقياس المستخدم والمشار إليه أعلاه (أنظر الجدول رقم ١٦):

- الوساطة والمحسوبية.
- إساءة إستعمال الصلاحيات الوظيفية.
- التحيز والمحاباة.
- العمولات مقابل الصفقات.
- الرشوة.
- إهدار المال العام.
- السرقات والإختلاسات.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية في إتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة نحو مستوى وجود معظم أشكال الفساد الإداري بها، وهي بالتحديد العمولات مقابل الصفقات، والسرقات والإختلاسات، وإساءة إستعمال الصلاحيات الوظيفية، والتحيز والمحاباة، وأخيرا إهدار المال العام. ولكن في نفس الوقت لا يوجد إختلاف بين إتجاهات نفس المديرين في المستويات الإدارية المختلفة نحو مستوى وجود بعض أشكال الفساد الأخرى وهي الرشوة والوساطة والمحسوبية. وفي ضوء ذلك فإنه يجب رفض الجزء الثاني من فرض العدم الثامن في هذا البحث بالنسبة للمجموعة الأولى من أشكال الفساد الإداري، وقبوله بالنسبة للمجموعة الثانية وفقا لإتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ما بين ١% - ٥% وفقا لإختبار "ف" (أنظر الجدول رقم ١٦).

## جدول رقم (١٦)

مستوى وأشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية وفقا لإتجاهات المديرين في المستويات الإدارية المختلفة نحو مستوى وأشكال الفساد الإداري

مستوى الدلالة الإحصائية**	الوسط الحسابي العام	الوسط الحسابي*			مستوى وأشكال الفساد الإداري
		رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	
.030	4.20	4.53	4.40	3.65	- مستوى الفساد الإداري في القطاعات الحكومية.
.221	3.33	3.07	3.20	3.10	- الرشوة.
.041	3.93	4.40	3.94	3.45	- العمولات مقابل الصفقات.
.118	4.43	4.49	4.50	4.30	- الوساطة والمحسوبية.
.053	2.88	3.45	3.10	2.01	- السرقات والاختلاسات.
.019	4.04	4.52	4.48	3.11	- إساءة استعمال الصلاحيات.
.002	3.97	4.60	3.90	3.40	- التحيز والمحاباة.
.030	3.28	3.69	3.20	3.01	- إهدار المال العام.

\*المقياس المستخدم متدرج ويمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى "موجود بدرجة كبيرة"، بينما الرقم (٥) يشير إلى "غير موجود تماما"، والرقم (٣) في المنتصف يشير إلى "موجود إلى حد ما".

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

ويجدر الإشارة هنا إلى النتيجة السابقة تتفق مع ما أشارت إليه الوثيقة الوطنية لمكافحة الفساد في الكويت إلي أن للفساد مظاهر وأشكال عدة تتلخص في كونها مخالفة للقوانين والنظم المعمول بها، ويتجلى ذلك في سوء استخدام السلطة والنفوذ؛ والمحسوبية؛ والوساطة؛ والمحاباة؛ والرشوة؛ واختلاس الأموال العامة؛ والتربح منها، والحصول على إمتيازات ومنافع خاصة بطرق غير مشروعة.

كما ان هذه النتيجة تتقارب مع تقارير منظمة الشفافية الدولية خلال السنوات الاخيرة حيث بلغت مؤشرات الفساد في الكويت ٤,٥ درجة وفقاً لمؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية العالمية، وهو ما يعنى أن مستوى الفساد في الكويت مرتفع مع غياب واضح

لمستوى الشفافية (التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية). كما لا تتعارض نفس النتيجة مع ماتوصل اليه (القحطاني والشمري، ١٩٩٩) والتي أظهرت أن من الظواهر الإدارية السلبية الأكثر انتشاراً في القطاعات الحكومية إساءة استخدام السلطة، وعدم انتظام العمل، والواسطة، بينما من الظواهر السلبية الأقل انتشاراً الرشوة، والاختلاس، والتزوير، والتبذير. من ناحية أخرى يعتقد الباحثان أن وجود الفساد الإداري بدرجة كبيرة أو لحد ما وباشكال متنوعة في القطاعات الحكومية الكويتية يرجع الي مدى وجود العديد من المعوقات التنظيمية، والقانونية والتشريعية، والاجتماعية التي كشف عنها البحث الحالي، إضافة إلى تدني مستويات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في هذه القطاعات التي تم الإشارة إليها بتفصيل من قبل في هذه الدراسة، الأمر الذي أثر سلباً على وساعد على إنتشار الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.

٣/٦/١١ العلاقة بين إنتشار أشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية وبين مستوى إتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية:

أظهرت نتائج تحليل أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وومعه أسلوب الارتباط والإختبارات الإحصائية المصاحبة له وبفسف الطريقة المستخدمة من قبل أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إنتشار أشكال للفساد الإداري المختلفة في القطاعات الحكومية الكويتية وبين مستوى إتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، مأخوذة بصورة إجمالية وعند مستوى معنوية ١% وفقاً لإختبار "ف" (أنظر الجدول رقم ١٧). أي كلما أنتشرت أشكال الفساد الإداري في هذه القطاعات كلما أدى إلى زيادة مستوى عدم إتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية. وتعتبر هذه العلاقة قوية جداً حيث وصل معامل الارتباط في النموذج ككل إلى حوالي ٨٣%. وتساهم أشكال الفساد الإداري مجتمعة والموجودة في القطاعات الحكومية الكويتية في تفسير حوالي ٧٠% من التباين في سلوك المتغير التابع (مستوى إتزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية).

## جدول (١٧)

العلاقة بين أشكال الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية وبين مستوى الإلتزام بتطبيق

معايير الشفافية الإدارية: مخرجات تحليل الإنحدار المتعدد ( Multiple Regression )

## (Analysis)

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	أشكال الفساد الإداري
0.51	0.72	- 0.72	- استغلال النفوذ*.
0.62	0.79	- 0.35	- الرشوة*.
0.67	0.82	- 0.29	- الوساطة والمحسوبية*.
		- 0.83 0.69 15.4 2.99 0.000	معامل الارتباط في النموذج ككل R معامل التحديد في النموذج ككل R2 قيمة (ف) المحسوبة قيمة (ف) الجدولية مستوى الدلالة الإحصائية

\* مستوى الدلالة ٠,٠٥ طبقاً لاختبار "ت" (t-test).

من ناحية أخرى فإن نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد تؤكد أن هناك ثلاثة أشكال للفساد الإداري فقط ( إستغلال النفوذ ، والرشوة، والوساطة والمحسوبية) التي تتمتع من دون غيرها بعلاقات عكسية قوية ( معامل الارتباط يتراوح ما بين ٧٢% - ٨٢%) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% مع مستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية (المتغير التابع في نموذج التحليل) وتسهم بنسبة (تتراوح من 51% - 67%) في تفسير التباين في اتجاهات القيادات الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية نحو مستوى الإلتزام الوزارات التابعين لها بتطبيق هذه المعايير (أنظر الجدوا رقم ١٧).

وفي ضوء ما تقدم يجب رفض فرض العدم التاسع مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن ثبت أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ١% وفقاً لاختبار ف بين وجود أشكال الفساد الإداري وبين مستوى الإلتزام بتطبيق

معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية مجتمعة. ومن ناحية أخرى، يجب رفض نفس فرض العدم لثلاثة أشكال فقط للفساد الإداري (مأخوذة بصورة فردية) من بين ثمانية أشكال كمتغيرات مستقلة، والذين ثبت أن كل منهم يتمتع بعلاقة عكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% وفقاً لاختبار "ت" مع مستوى إلتزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، وفي نفس الوقت يجب قبول فرض العدم لباقي أشكال الفساد الإداري. وتؤكد هذه النتيجة ما تم التوصل إليه في الإجابة على السؤال الأول في هذا البحث، حيث تبين إن مستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية كان متدنياً، ويعود ذلك إلى إنتشار وتنوع أنماط الفساد الإداري في هذه القطاعات.

## ١٢ - الخاتمة والتوصيات:

اهتم هذا البحث التطبيقي بإحدى القضايا الإدارية الهامة والحساسة والتي تتعلق بدور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية بالتطبيق على وزارات الداخلية والصحة والشؤون الإجتماعية. وباستخدام المنهجية العلمية في تصميم وتنفيذ البحوث الإنسانية إتمد هذا البحث على مجموعة من التساؤلات التي سعى إلى الإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل والإستنتاج وباستخدام أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي الملائمة. وسعى هذا البحث بصفة خاصة إلى التحقق من مدى التزام القطاعات الحكومية الكويتية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، والكشف عن معوقات تطبيق هذه المعايير في هذه القطاعات، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المعوقات وبين ومستوى إلتزام القطاعات الحكومية بتطبيق معايير الشفافية الإدارية. إضافة إلى محاولة الكشف عن مستوى وأشكال الفساد الإداري (إن وجد) في القطاعات الحكومية الخاضعة للدراسة، ونوع وقوة العلاقة بين أشكال الفساد الإداري والإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في هذه القطاعات. وفي ضوء ذلك أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها على التالي:



■ أمكن تصميم وإختبار مقياس متعدد البنود يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق ويضم (٢٥) بنداً لقياس مدى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية، والذي يمكن تطبيقه من خلال المديرين العاملين بهذه القطاعات. كما أن نفس المقياس ولكن يضم (٢٨) بنداً لإستخدامه في قياس نفس الخصائص من خلال المسؤولين الحكوميين في الأجهزة الرقابية المسؤولة عن تقييم ومكافحة الفساد الإداري في الكويت. كما أمكن التوصل إلى مقياس ثالث يتمتع أيضاً بدرجة عالية من الثبات والصدق ويضم (١٣) بنداً لقياس معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية وفقاً لإدراكات المديرين العاملين بها.

■ ثبت أن هناك إلتزام ضعيف بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية، وعلى مستوى الأبعاد المكونة للمقياس الإجمالي نجد أن الإلتزام بتطبيق معايير شفافية الإجراءات والممارسات يعتبر ضعيفا إلى حد ما، وأن أكثر المعايير التابعة لهذا المقياس الفرعي إلتزاما في التطبيق ما يتعلق بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز، وكذلك إلتزام الوزارة بحقوق المواطنين في الحصول على المعلومات. وعلى العكس فإن أقل المعايير التابعة لنفس المقياس إلتزاما في التطبيق العملي ما يتعلق بنزاهة إجراءات العمل في الوزارة. وفيما يتعلق بالمقياس الفرعي الثاني والخاص بشفافية الإلتصال الإداري فإن الإلتزام بتطبيق معاييره يبدو في مستوى أقل من المتوسط، وأن أكثر معايير إلتزاما في التطبيق العملي ما يتعلق بتعريف العاملين بصفة دائمة بحقوقهم وواجباتهم، وقيام الإدارة بتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع المدني، وتنظيم اللقاءات المفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين، بينما أقل هذه المعايير إلتزاما تمثل في مصداقية المعلومات المتوفرة لدى العاملين والتي تتعلق بأداء مهامهم الوظيفية، وعدم مصداقية المعلومات التي تفصح عنها الوزارة من خلال قنوات الاتصال المختلفة بالجمهور. وأخيرا وفيما يتعلق بالمقياس الفرعي الثالث والخاص بشفافية المشاركة، فإن هناك إلتزام إلى حد ما بتطبيق معايير الفرعية، وأن أكثر معايير إلتزاما تمثل في مشاركة الإدارة العليا في المؤسسات ذات العلاقة في

صناعة القرار عند الحاجة، يلي ذلك تشجيع الإدارة للعاملين على تطبيق نظام الرقابة الذاتية في العمل، وترحيب الإدارة بالنقد البناء من داخل الوزارة. وعلى العكس فإن أقل معايير شفافية المشاركة التزاماً تمثلت في إلتزام الإدارة في جميع مستوياتها بمشاركة المواطنين في صنع سياستها العامة، يلي ذلك تشجيع الإدارة لجميع العاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

■ بالرغم من تعدد المعوقات التي تحد من الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية وذلك كما أفاد المديرين العاملين في هذه القطاعات لتضم معوقات تشريعية وقانونية، ومعوقات إدارية وتنظيمية، وثالثة إجتماعية وثقافية، إلا أن هذه المعوقات قد تتفاوت من حيث نوافرها من وزارة إلى أخرى. وتعتبر المعوقات الإدارية والتنظيمية هي الأكثر إنتشاراً في جميع الوزارات الخاضعة للدراسة، يليها المعوقات الإجتماعية والثقافية، وخاصة ما يتعلق بتعدد اللوائح والإجراءات المطبقة، وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء، وإفتقار ثقافة تطبيق الشفافية والمساءلة، وإنتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية، وضعف الوعي العام بأهمية الشفافية في الحد من الفساد الإداري، وإنتشار ثقافة سرية/ احتكار المعلومات، وغياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة.

■ ينفق كل من المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة، والعاملين في المؤسسات الحكومية الرقابية المعنية بمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية على وجود العديد من المعوقات القانونية والتشريعية، والمعوقات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات الإجتماعية والثقافية والتي تحول دون الإلتزام الكافي بتطبيق معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية.

■ هناك علاقة قوية عكسية بين معوقات تطبيق معايير الشفافية الإدارية (مؤخوذة بشكل إجمالي) وبين مستوى الإلتزام بتطبيق هذه المعايير. أي كلما زادت هذه

المعوقات في القطاعات الحكومية الكويتية كلما قل إلتزامها بتطبيق معايير الشفافية الإدارية. وأن أهم المعوقات الإدارية والتنظيمية، والقانونية والتشريعية، والاجتماعية والثقافية، والتي تتمتع دون غيرها من المعوقات الأخرى بعلاقات فردية عكسية بمستوى الإلتزام بتطبيق هذه معايير الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية الكويتية ويمكن أن تساعد على التنبؤ بسلوك الإلتزام بتطبيق هذه المعايير تتلخص فيما يلي مرتبة وفقاً لدرجة أهميتها النسبية: المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وجود الدعم الكافي من جانب القيادات الإدارية العليا لتطبيق مبدأ الشفافية في تقييم الأداء، وعدم وجود التشريعات/ القوانين الملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية، وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية مما يؤدي إلى ازدواجية في العمليات الإدارية، وغياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني في المساءلة للعاملين في الجهاز الحكومي، وتعقد اللوائح والإجراءات المطبقة، وأخيراً إنتشار الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.

■ هناك فساد إداري في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة ( وزارات الداخلية والصحة والشؤون الإجتماعية)، وذلك وفقاً لإتجاهات العاملين في المؤسسات الرقابية المعنية المعنية بمكافحة الفساد الإداري. وكما يرى هؤلاء فإن هذا الفساد موجود بدرجة أكبر في وزارة الداخلية، يليها في ذلك وزارة الصحة، ولكنه موجود إلى حد ما في وزارة الشؤون الإجتماعية. من ناحية أخرى أفاد جميع المديرين في القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة أنه يوجد فساد إداري في هذه القطاعات، ولكن تفاوتت إتجاهاتهم نحو مستوى وجود هذا الفساد وذلك وفقاً لتفاوت مستوياتهم الإدارية، حيث أقر من هم في المستوى التشغيلي (رؤساء أقسام) بأنه موجود بدرجة كبيرة، وأفاد من هم في المستويات الإدارية الوسطى (مديرو الإدارات) بأنه موجود ولكن ليس بدرجة كبيرة، وأخيراً أفاد من هم في المستويات الإدارية العليا (مديرو العموم) بأنه موجود إلى حد ما.

■ أكثر أشكال الفساد الإداري إنتشارا فى القطاعات الحكومية الكويتية الخاضعة للدراسة كما أفاد بذلك العاملين فى المؤسسات الرقابية المعنية بمكافحة الفساد الإداري فى الأجهزة الحكومية الكويتية هى الوساطة والمحسوبية، وإساءة إستعمال الصلاحيات الوظيفية، والتحيز والمحاباة، والعمولات مقابل الصفقات، والرشوة، وإهدار المال العام، وأخيرا السرقات والإختلاسات.

■ هناك علاقة عكسية قوية بين أشكال الفساد الإداري فى القطاعات الحكومية الكويتية ( مؤخوذة بشكل إجمالى) وبين مستوى إلتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية. أى كلما أنتشرت أشكال الفساد الإداري فى هذه القطاعات كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى عدم إلتزام هذه القطاعات بتطبيق معايير الشفافية الإدارية فى التطبيق العملى. كما تبين أن أكثر أشكال الفساد الإداري المنتشرة فى الأجهزة الحكومية الكويتية والتى تتمتع دون غيرها بعلاقات عكسية قوية بمستوى الإلتزام بتطبيق معايير الشفافية الإدارية فى القطاعات الحكومية الكويتية وتساعد على التنبؤ بسلوك الإلتزام بتطبيق هذه المعايير هى إستغلال النفوذ، والرشوة، والوساطة والمحسوبية.

وفى ضوء النتائج السابقة أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية التى يمكن أن تساعد الحكومة الكويتية على زيادة إلتزام قطاعاتها المختلفة بتطبيق معايير الشفافية الإدارية كمدخل رئيسى للحد من إنتشار الفساد الإداري بها، ومن ثم تقليل الآثار السلبية الناتجة عن أشكال الفساد الإداري على الإقتصاد الوطنى والعدالة الإجتماعية والرأى العام. ولقد أمكن صياغة توصيات هذا البحث على شكل خطة تنفيذية مبسطة حتى تعكس طبيعتها التطبيقية، وذلك كما هو موضح فى الشكل رقم (٢).

## شكل رقم (٢)

## خطة تنفيذية للتوصيات المقترحة

التوصية	أساليب أو إجراءات التطبيق	متطلبات التنفيذ المقترحة	الجهات المقترحة المسؤولة
١- رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية في الكويت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث الأنظمة والقوانين والتشريعات.</li> <li>- تبسيط إجراءات وقاعد التعامل مع الأجهزة الرقابية والقضائية.</li> <li>- تنمية القدرات والمهارات الفنية المتخصصة العاملين في الأجهزة الرقابية المعنية بمكافحة الفساد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مالية: زيادة المخصصات المالية للأجهزة الرقابية.</li> <li>- بشرية: زيادة أعداد العاملين في مجال القضاء والأجهزة الرقابية.</li> <li>- مادية: توفير الأجهزة والوسائل المادية المختلفة الأخرى ومنها متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عمل الأجهزة الرقابية والقضائية ورفع كفاء أدائها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السلطة التشريعية: مجلس الأمة الكويتي.</li> <li>- السلطة التنفيذية: الحكومة.</li> <li>- السلطة القضائية: القضاء والنيابة.</li> </ul>
٢- إنشاء هيئة وطنية مستقلة لمكافحة الفساد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار القرار الخاص بإنشاء الهيئة الوطنية الكويتية لمكافحة الفساد الإداري.</li> <li>- سرعة تأسيس الهيئة و اعتماد هيكلها التنظيمي ولوائح العمل الخاصة بها.</li> <li>- تحديد التبعية التنظيمية للهيئة على مستوى الدولة.</li> <li>- منح الصلاحيات الكافية للرقابة ومكافحة الفساد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشريع الخاص بإنشاء الهيئة.</li> <li>- الموازنة المالية الواجب تخصيصها للهيئة.</li> <li>- قيادات إدارية وكفاءات بشرية متخصصة.</li> <li>- تبنى سياسة الوضوح والإفصاح لجميع البيانات والمعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السلطة التشريعية: مجلس الأمة الكويتي.</li> <li>- السلطة التنفيذية: الحكومة وخاصة وزارة الشؤون الإجتماعية، ووزارة المالية، ووزارة العدل.</li> </ul>

تابع شكل رقم (٢)

التوصية	أساليب أو إجراءات التطبيق	متطلبات التنفيذ المقترحة	الجهات المقترحة المسؤولة
٣- تشجيع ودعم دور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد وتطبيق معايير الشفافية في القطاعات الحكومية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع في منح التصاريح لمنظمات المجتمع المدني.</li> <li>- تبسيط إجراءات إنشاء منظمات المجتمع المدني.</li> <li>- التوسع في دعوة منظمات المجتمع المدني للمشاركة في الرقابة المجتمعية على أداء أجهزة الدولة.</li> <li>- توفير المعلومات والتسهيلات لمنظمات المجتمع المدني.</li> <li>- تفعيل قنوات الإتصال بين أجهزة الدولة ومنظمات المجتمع المدني.</li> <li>- الإهتمام الجاد بتبادل المعلومات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني.</li> <li>- تمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على كافة السياسات والتشريعات التي يتم اتخاذها في كل قطاعات الدولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متطلبات إدارية وتنظيمية من جانب الوزارات المعنية.</li> <li>- وسائل الإتصال ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوزارات المعنية مثل وزارة الداخلية ووزارة العدل، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة الإعلام.</li> <li>- منظمات المجتمع المدني.</li> </ul>

## تابع شكل رقم (٢)

التوصية	أساليب أو إجراءات التطبيق	متطلبات التنفيذ المقترحة	الجهات المقترحة المسؤولة
٤- التوعية الثقافية والوطنية والأخلاقية والدينية، وتفعيل دور الجهات المعنية بذلك لنشر ثقافة الشفافية الإدارية، ومحاربة الفساد بكل أنواعه.	<p>- تصميم خطة إستراتيجية وخطط وبرامج فرعية ذات طبيعة ثقافية ووطنية وأخلاقية ودينية لمجابهة لنوعية الرأى العام وجمهور العاملين فى الدولة بمخاطر الفساد وعد تطبيق الشفافية.</p> <p>- إعداد وتقديم البرامج والمواد الإعلامية غير التقليدية التى يمكن أن تساهم فى نشر ثقافة الشفافية ومكافحة الفساد فى المجتمع.</p> <p>- نشر الفكر الخاص بالشفافية وتحقيق العدالة الإجتماعية فى مراحل التعليم المختلفة.</p> <p>- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون استثناء والمشاركة الجماعية والاجتماعية.</p> <p>- المساهمة الفاعلة من جانب قادة الرأى فى المجتمع ورجال الدين والمفكرين والمتقنين والفنانين فى محاربة الفساد.</p> <p>- توضيح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي التنسيق بين الأجهزة التنفيذية والرقابية والتشريعية.</p>	<p>- مخصصات مالية كافية.</p> <p>- خطط استراتيجة وفرعية وبرامج معلنة.</p> <p>- برامج ومواد إعلامية متطورة من خلال وسائل الغعلام المختلفة.</p>	<p>- وزارة الإعلام ووسائل الإعلام المطبوعة والمسئونة والمرئية.</p> <p>- وزارة المالية.</p> <p>- وزارة الشؤون الإجتماعية.</p> <p>- وزارة التربية.</p> <p>- المدارس والجامعات.</p> <p>- دور العبادة.</p> <p>- منظمات المجتمع المدني والمرجعيات الدينية.</p>

تابع شكل رقم (٢)

الجهات المقترحة المسؤولة	متطلبات التنفيذ المقترحة	أساليب أو إجراءات التطبيق	التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس الامة الكويتي.</li> <li>- مجلس الوزراء.</li> <li>- وزارة المالية.</li> <li>- ديوان المحاسبة.</li> <li>القطاعات الحكومية الكويتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيد من التشريعات.</li> <li>- مخصصات مالية كافية.</li> <li>- إدارية ممثلة في منح مزيد من الصلاحيات الوظيفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمة عن بعد.</li> <li>- منح كافة الصلاحيات الكافية للرقابة على السلطة التنفيذية.</li> </ul>	<p>٥- دعم دور ديوان المحاسبة في الرقابة على السلطة التنفيذية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس الامة الكويتي.</li> <li>- الوزارات المعنية.</li> <li>- المجتمع المدني.</li> <li>- كافة العاملين في القطاع الحكومي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متطلبات تشريعية وقانونية.</li> <li>- مخصصات مالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الوسائل المناسبة لتلقى شكاوى المواطنين والتعامل مع هذه الشكاوى بسرية تامة وعدم الكشف عن شخصية الشاكي.</li> <li>- تشجيع ومكافأة كل من يتقدم بشكى حقيقية ضد الفساد بأشكاله المتنوعة.</li> <li>- إصدار القوانين اللازمة لحماية من سيلغ عن الفساد في الاجهزة الحكومية.</li> </ul>	<p>٦- توفير الضمانات اللازمة لحماية الأفراد الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري والمالي.</p>



## تابع شكل رقم (٢)

التوصية	أساليب أو إجراءات التطبيق	متطلبات التنفيذ المقترحة	الجهات المقترحة المسؤولة
٧- الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والدولية الناجحة في تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية للحد من الفساد الإداري.	- التنسيق والتواصل مع المنظمات العالمية الرائدة في هذا الجانب، والتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة في مكافحة الفساد وتبادل التقارير وعقد الندوات والمؤتمرات الدورية، وتبادل الزيارات.	- مخصصات مالية. - وسائل الإتصال الحديثة.	- الجامعات والمؤسسات العلمية. - المنظمات الإقليمية والدولية. - المؤسسات الرقابية فى الدولة. - الوزارات والمؤسسات الحكومية التابعة.
٨- تنمية وعى وقدرات ومهارات العاملين فى القطاعات الحكومية فى تطبيق معايير الشفافية الإدارية.	- إصدار دليل مكتوب بمعايير الشفافية الإدارية وأخلاقيات المهنة. - إعداد وتنفيذ دورات تدريبية متخصصة فى تطبيق معايير الشفافية الإدارية وأساليب محاربة الفساد. - التحفيز المادى والمعنوى للمتميزين فى تطبيق معايير الشفافية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات.	- خطط وبرامج. - أدلة مطبوعة. - مخصصات مالية. - قيادات إدارية ذات خبرة متميزة فى العمل الحكومى لتقديم الدورات التدريبية.	- الوزارات والمؤسسات الحكومية التابعة لها مثل - وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، ووزارة المالية، ووزارة الإعلام. - وسائل الإعلام. الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد، - منظمات المجتمع المدني

## تابع شكل رقم (٢)

التوصية	أساليب أو إجراءات التطبيق	متطلبات التنفيذ المقترحة	الجهات المقترحة المسؤولة
٩- تفعيل دور جهاز متابعة الأداء الحكومي المعني بتقييم أداء الجهات الحكومية ومتابعة مصالح المواطنين لضمان وصول الخدمة العامة وبجودة عالية لهم.	- إقرار نظم للمساءلة والمحاسبة وتطبيقها بعدالة وموضوعية بين جميع العاملين. - النشر والإفصاح لكافة المعلومات والبيانات.	- متطلبات تشريعية إذا دعت الحاجة. - مخصصات مالية. - تكنولوجيا المعلومات.	- مجالس الوزراء. - وزارة المالية. - وزارة التخطيط والتنمية الإدارية. - الأجهزة الرقابية ذات الصلة في الدولة.

## ١٣ - مجالات مقترحة لبحوث مستقبلية:

أسهمت الدراسة الحالية في تعزيز المحاولات السابقة من جانب الباحثين والمسؤولين لتوصيف وتشخيص دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في دولة الكويت وغيرها من الدول العربية، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات مستقبلية أخرى لا تقل أهمية عن ما نحن بصددنا، والتي من بينها ما يلي:

- تطبيق نفس الدراسة الحالية على جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية التابعة لها للتوصل إلى نتائج أكثر تعبيراً عن الواقع ويمكن تعميمها على جميع القطاعات الحكومية الكويتية.
- يمكن تطبيق تطبيق نفس الدراسة الحالية على القطاعات الحكومية في دول مجلس التعاون الإخرى، أو باقي الدول العربية.

- توصيف وتقييم دور المسألة الإدارية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية الكويتية.
- قياس مدى وعى وفهم القيادات الإدارية والعاملين في قطاعات ومؤسسات الدولة لمعايير الشفافية الإدارية، وأهميتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية.
- توصيف وتحليل العلاقة بين كل من الشفافية الإدارية والمسألة وبين الإصلاح الإداري في الدولة.
- توصيف وتحليل اتجاهات المواطنين نحو مدى تطبيق الشفافية الإدارية في أجهزة الدولة الحكومية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبودية، احمد، (٢٠٠٤)، "الفساد وسيلة وآليات مكافحته"، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان، القدس.
- أبو كريم، أحمد فتحي، (٢٠٠٩)، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، " (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "معوقات إدارة الجودة والإعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية"، مجلة افاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة ٢٤، العدد الاول، يناير، (٢٠١٢)، المنوفية، ص ٩-٨٣ .
- ارتيمة، ماجدة سليمان، (٢٠٠٥)، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الأمم المتحدة، (١٩٩٠ م)، الفساد في الحكومة، ترجمة: المنظمة العربية للتممية الإدارية، عمان: وكالة جمعية عمال المطابع التعاونية.
- التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية، (٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠)، موقع المنظمة [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)
- التقرير الصادر عن جهاز خدمة المواطنين، (٢٠٠٤)، "الفساد الإداري في دولة الكويت"، جريدة القبس، العدد الصادر ١/١٢/٢٠١٤.
- الحسنات، يسرى، (٢٠١٣)، " واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها"، بحث مقدم للحصول

درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية وإدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الحربي، محمد بن محمد، (٢٠١٢) "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (١)، العدد (٦)، عمان، الأردن.

- الخثران، عبد الكريم سعد، (٢٠٠٤)، واقع الإجراءات الأمنية المتخذة للحد من جرائم الفساد من وجه نظر العاملين في أجهزة مكافحة جريمة الرشوة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- السبيعي، فارس بن علوش، (٢٠١٠)، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

- الشلقان، عادل بن احمد، (٢٠٠٣)، "الفساد الإداري في المؤسسات العامة والمشكلة والحل"، *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، المجلد خامس والعشرون العددان الأول والثاني، يناير ويوليه، الزقازيق، مصر.

- الطشة، غنيم حمود (٢٠٠٧) "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.

- الطراونة، رشا، و العضايلة، علي، (٢٠١٠) "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية" *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٦، العدد ١، ص: ٦٣-٩٦

- العامري، عبد اللطيف، جاسم، دواي، (٢٠١١)، "تأثير الشفافية التنظيمية في الحد من الفساد الإداري والمالي -دراسة استطلاعية تحليلية للأراء عينة من

القيادات الإدارية العليا في المنظمات العراقية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،  
العدد ٦٤.

- العتيبي، سلطان، (٢٠٠٧)، "الأنشطة والبرامج التي من شأنها جعل دولة الكويت  
خالية من الفساد ودور ديوان المحاسبة بالنسبة للشفافية بالتعاون مع كافة القوى  
الفعالة بالمجتمع من مؤسسات وأفراد"، ورقة عمل مقدمة إلى المسابقة الثامنة  
للبحوث، قطاع ديوان المحاسبة، الكويت.

- العتيبي، ندى بنت فلاح بن قاعد، (٢٠٠٩)، "الشفافية في الأجهزة الحكومية"،  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- العمري، مشرف بن علي (٢٠١١) "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في  
الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة  
التدريس فيها" رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية تخصص الإدارة التربوية  
والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الغالبي، طاهر، والعامري، صالح، (٢٠٠٨)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات  
الأعمال - الأعمال والمجتمع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن.

- القحطاني، سالم سعيد، والشمري، عبد الرحمن، (١٩٩٩)، "اتجاهات الموظفين  
نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية  
السعودية"، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض.

- الكبيسي، عامر، (٢٠٠٠)، "الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل  
والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٠، عدد ١، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، القاهرة، مصر.

- اللوزي، موسى، (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية: المفاهيم، والأسس، والتطبيقات،  
دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المطري، محمد حمود، (٢٠٠٧)، "الشفافية ومكافحة الفساد الإداري"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السابع للقادة الإداريين المنعقد خلال الفترة من ٢٦-٢٨ نوفمبر، في صنعاء، اليمن.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، (٢٠٠٨)، "مؤشرات قياس الفساد الإدارية" سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد السابعون - فبراير، ٢٠٠٨، السنة السابعة، الكويت.
- الهاجري، رياض، (٢٠٠٣)، "النظام القانوني للرقابة والمساءلة الإدارية والمالية على المال العام في القانون الكويتي" ورقة عمل مقدمة إلى برنامج اللقاء تحت إشراف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال الفترة ٢٣-٢٤ أكتوبر ٢٠٠٣ م، لبنان، بيروت
- إيمان محمد علي عبده، (٢٠٠٩) "العوامل المؤثرة على الفساد الإداري دراسة تطبيقية على شركة الحمراي المتحدة"، بحث مقدم للحصول على درجة البكالوريوس كلية العلوم الإدارية، في قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- حرب، نعيمة محمد، (٢٠١١) "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمادة، السيد خليفة، (٢٠١٠)، "أهمية الشفافية للمستثمر أجنبي"، منتدى الكويت الربع (الشفافية في الصناعات النفطية)، الكويت.
- حوامده، باسم، جرادات، محمد، (٢٠٠٥)، "درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مجلد ٢، العدد ٥٨، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- جمعية الشفافية الكويتية، (٢٠٠٧)، مؤتمر الكويت الأول للشفافية: من ١٣-١٦ يناير ٢٠٠٧ م، الكويت.

- جمعية الشفافية الكويتية، (٢٠١٢) "مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة" مايو ٢٠١٢. [www.transparency-kuwait.org](http://www.transparency-kuwait.org)
- داود، عماد صلاح الشيخ، (٢٠٠٣)، الشفافية والإصلاح، منشورات الكتاب العربي، دمشق، سوريا.
- دعبيس، منال فؤاد (٢٠٠٤) "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عاشور، احمد صقر (٢٠٠١) "النجاحات والإخفاقات في برنامج محاربة الفساد" بحث مقدم إلى مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي (ط١)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- مؤتمر (آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية، (٢٠٠١)، الكويت.
- منتدى الرياض الاقتصادي الثاني، (٢٠٠٦)، "تطوير وسائل الشفافية والمساءلة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية"، الغرفة الصناعية التجارية المملكة العربية السعودية، الرياض.
- منتدى الكويت الثاني للشفافية، (٢٠٠٨)، "إصلاح الخدمة العامة"، ١٢-٣ ابرير ٢٠٠٨م
- منشورات جمعية الشفافية الكويتية، (٢٠١٢)، "مؤشر مدركات الإصلاح في الجهات العامة" مايو ٢٠١٢، الكويت.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aaker, A. D., Kumar, V., Day, S. G., and Leone P. R., (2013), **Marketing Research**, International Student Version, John Wiley & Sons, Asia, Ltd.
- Breton, A., (2007), **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing Limited Britain & USA.



- Chang, H. J., (2007), **Bad Samaritans: Rich Nations, Poor Policies and the Threat to the Developing World**; Random House; London.
- Churchill, Jr. G. A. (2000), **Marketing Research**, the Dryden Press, New York.
- Etherington, S., (2004), "Accountability & Transparency", **Retrieved June, 15, 2012, From: [www.ncvo-vol.org.UK](http://www.ncvo-vol.org.UK)**.
- Ferriera, M., (1998), "Organizational Transparency: Drives Company Performance", **Journal of Management Development**, Emerald Group Publishing, Ltd, California, Vol.2, No. 5, p. 26
- Graham et. al., (2003), "The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Policies Sustainable?" **Retrieved February 12, 2011, from: [www.ssrn.com/abstract](http://www.ssrn.com/abstract)**.
- Koppal, T., (2004), Demands for Transparency, Genomic & Proteomics, **Retrieved March 11, 2012, from: [www.genpromag.com](http://www.genpromag.com)**.
- Lamming, L. et.aL., (2001), "Transparency in Supply Relationships: Concept and Practice", **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 37, No. (4), pp.4-10
- Malhotra, K., (2009), **Basic Marketing Research**, Pearson, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Mason, D. R., Lind, A. S. D., and Marchal, G. W., (2006), **Statistical Techniques in Business and Economics**, International Edition, McGraw-Hill Book, Co., Singapore.
- McDaniel, Jr., Carl and Gates, Roger, (2010), **Marketing Research with SPSS**, John Wiley & Sons, Inc, International Student Version, (Asia) Pte Ltd.

- Meyer, P., (2003), "The Truth about Transparency", Retrieved December 12, 2010, from <http://centeronline.org/knowledge/article.cfm>
- Macmillan, (2002), **English Dictionary for Advanced Learner**, Bloomsbury Publishing, p, 1530
- Michelman, P., (2004), "How Much Information Can You Really Share?" **Harvard Management Updated Retrieved June 25, 2011, From: [www.@hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)**
- Oliver W. R., (2004), **What is Transparency?** McGraw Hill, New York.
- Pendleton, A., (2004), **Employee Ownership, Participation and Governance**, Routledge, UK.
- Piotrowsik, J., (2003), **Governmental Transparency and The National Performance Review: Implementing the Freedom of Information Act, DAI 64/03, p.1071**
- Transparency International (2010). **Global Corruption Report, 2010**. London: Pluto Press. Available at <http://www.transparency.org>.
- Vaughn, R., (2002), **Transparency—The Mechanisms: Open Government and Accountability**, Available on: [www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm)
- Vaughn, R., (2000), "Transparency the Mechanisms: Open Government and Accountability". **Retrieved March 15, 2009.**  
[from:www.Usinfo.State.gov/journals/ithdr/0800/ijde/vaughn.htm](http://www.Usinfo.State.gov/journals/ithdr/0800/ijde/vaughn.htm)
- Vishwanth, S. & Caufman, N., (2002), **"Toward Transparency: New Approaches and their Application to Financial Markets"**, The World Bank Research Observer, 16 (1), pp.41-58.