

واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

د. أبتسام عبد الحميد عباس على
أستاذ مساعد بقسم التربية البدنية والرياضة
كلية التربية الأساسية - الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب - الكويت.

ملخص البحث

أستهدف البحث التعرف على مستوى الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (٢٣١) موظفاً بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ومن أدوات البحث: أستبيان درجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها ، وأستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، النسب المئوية. ومن أهم النتائج: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. ومن أهم التوصيات - تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من خلال إلحاق العاملين بدورات تدريبية خاصة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين ،وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود مما ينعكس على جودة أدائهم ، وكشف محاولات الفساد إن وجدت مما يساهم في استغلال أفضل لموارد الهيئة - إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة - إيجاد أنماطاً قيادية تعمل على إقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين وتشجيعهم

والاستماع لآرائهم، وتطلعاتهم وخلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم ، وهذا يتطلب تبني سياسات وممارسات تتسم بالشفافية.

المقدمة ومشكلة البحث

تعد الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري ، وتساهم زيادة الشفافية في إرتفاع درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين المستفيدين للحصول على الخدمات التي يردونها.

ويشير أوليفر Oliver (٢٠٠٤) إلى أن معظم قواميس اللغة تفسر كلمة الشفافية بالوضوح ، والصراحة والنزاهة وعدم الغش، أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة ، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل، فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط ، وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف ، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع ، وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة.(٣:٢٧)

ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.(١٣:٢٤)،(٥:٢٦)

ويعرف عبدالله الفيتوري (٢٠٠٥) الشفافية بأنها "وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطويرها، وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع".(٦:١٣)

أما بشير العلاق (٢٠٠٨) فقد عرف الشفافية بأنها "النظم والجراءات العملية لتوفير مستلزمات الإفصاح عن نشاطات وإجراءات وأهداف ونتائج القطاع الحكومي".(٣٩:٥)

وتعني الشفافية توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية، وعليه فإن أهداف الشفافية هي كما يلي:

- ١- محاربة الفساد بكافة صورته وأشكاله.
- ٢- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظه على الاستثمارات الوطنية.
- ٣- إنعاش السوق المالي من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات المالية.
- ٤- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإيرادات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- ٥- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في عمل العاملين.
- ٦- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج ، إذ يكون أداء الأعمال جماعيا والمحاسبة تكون بشكل جماعي.
- ٧- منع الممارسات الإدارية الخاطئة.
- ٨- زيادة الثقة بنظرة العاملين والمواطنين للتنظيم الإداري.
- ٩- تعزيز الدور الرقابي.
- ١٠- إغلاق الأبواب أمام الروتين. (٣:١٠)، (١٧:١٦)، (٩٩:٢٥)

وترتكز الشفافية في مضمونها علي التأكيد على عنصرين مهمين هما العلانية والقانونية فالعلانية هي الخطوة الأولى للرقابة الإدارية ، ويتوجب على الإدارة توفيرها بكافة السبل عبر وسائل الإعلام بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي ، والأجهزة الرقابية الحكومية ، أما القانونية فتتمثل بالنص القانوني لتفعيل مبادئ الشفافية التي تضمن توافر العلانية من جهة، واستخدام الرقابة من جهة أخرى (٣٣:١٦) ، فإن ما نصت عليه القانونية من حتمية وإلزام الجهات الإدارية مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل مما يحد من الفساد الإداري بشكل فعال وسريع. (٥١:٨)

ويشير عبدالله الفيتوري (٢٠٠٥) أنه من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد، وإن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة ، ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وأن هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري ، ولابد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية ، وربط التدريب باحتياجات المنظمة ، وأن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة ، وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات ، والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توافرها لتعزيز دور الشفافية. (٧:١٣)

وتعتبر المؤسسات الأكاديمية وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح، وأداة المجتمع الرئيسية لتحقيق التقدم والتنمية، وعليه تأتي أهمية ربط الجامعة بالمجتمع من خلال ربط مواقع العلم بمواقع الإنتاج، بحيث يكون هناك جسور اتصال ثابتة وواضحة بين الجامعة وتلك المواقع لضمان تحقيق تدفق المعلومات بينهما، ويتطلب ذلك تبني نظاماً مفتوحاً وتطبيق نهجاً ديمقراطياً في صناعة القرارات، وإتباع الأسلوب العلمي في التنظيم ومراعاة التخصص الوظيفي، والتعامل مع مشاكلها ومشاكل المجتمع. (١٤:٢)

ويضيف محمد القريوتي (٢٠١٠) أن الإدارة الجامعية تتعامل مع نوعين من القوى: النوع الأول يتعلق بقوى داخلية (تأتي من داخل النظام الجامعي نفسه)، والنوع الثاني يرتبط بقوى من خارج النظام الجامعي (البيئة الخارجية للجامعة)، وهذا يستلزم من الجامعة أو المؤسسة الأكاديمية تعزيز الشفافية الإدارية الداخلية، وما يرتبط بها من توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين العاملين و تشجيع العمل بروح الفريق، وبناء الثقة والمصداقية بين أفرادها، وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار، وتحفيزهم، وتنمية الرقابة الذاتية، ووضوح قنوات الاتصال هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الجامعة كمؤسسة تقدم العديد من الخدمات، وتتأثر بعوامل البيئة الخارجية من خلال المستفيدين من الدراسات والاستشارات ومؤسسات التوظيف ومراكز البحوث والجامعات الأخرى والمؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة بالجامعة. (١٢٧:٢٠)

ونظراً للأهمية الكبيرة للشفافية الإدارية في الجامعات فقد ركزت الدراسات اهتمامها على العوائق ومواطن الضعف التي تحد من تحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات، وبحسب ما أشار إليه كل من : إبراهيم وآخرون (٢٠٠٤)، وانج ويونج Wang & Wong (٢٠٠٧) فإن إهدار الشفافية في العمل الجامعي في محاوره المتعددة يعود لعدة أسباب منها تمسك القيادات الجامعية بمواقعها أو انشغال بعضها بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالها عن أرض الواقع أو انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسطى على إخفاء الحقائق أو تلوينها بالإضافة إلى عدم جدية العمل، وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة، وسوء استغلال المناخ السياسي والتركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها. (٩:١)، (٥٥:٣١)

وتلعب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل

الإدارية كالمغوض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري ، وعليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية الإدارية، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات الرئيسية لتحقيق الشفافية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على تفعيل تطبيقها.

كما لاحظت الباحثة من خلال المسح المرجعي للدراسات العلمية التي أجريت في مجال الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات المختلفة في البيئة العربية مثل دراسة كل من : غنيم حمود الطشة (٢٠٠٧)(١٤) ، ندى بنت فلاح العتيبي (٢٠٠٩)(٢٢)، سالم بن مبارك الشمري (٢٠٠٩)(٩)، فارس بن علوش (٢٠١٠)(١٦)، غازي أبو قاعود (٢٠١١)(١٤)، يسرى الحسانت (٢٠١٣)(٢٣)، بدر عايض العتيبي (٢٠١٣)(٤)، فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥)(١٧) تبين للباحثة أنه لا توجد دراسة علمية واحدة (على حد علم الباحثة) تناولت بالدراسة التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

ويشير تقرير جمعية الشفافية الكويتية (٢٠١٢)(٣) إلى أن تقدم دولة الكويت على المستوى العربي من المركز السابع إلى الخامس، وخليجياً من السادس إلى الخامس ليس بسبب تحسن حال دولة الكويت، ولكن لتراجع كل من المملكة العربية السعودية والأردن لصالح الكويت، مشيراً إلى أن ترتيب دولة الكويت في مؤشر مدركات الفساد ما زال غير مرض ، حيث ما زال أقل من ٥ من ١٠ ، وأن النتيجة تعكس غياب المتابعة الحكومية لهذا الملف ، الذي أنتشر بشكل مخيف في كل قطاعات الدولة ، الذي يرتبط برؤية مستقبلية للكويت وتحويلها إلى مركز مالي وتجاري.

مما تقدم دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة الحالية للتعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بهذه المؤسسة ، وترى الباحثة أن إجراء مثل هذه الدراسة العلمية قد يؤدي إلى تقديم توصيات ووضع آليات مقترحة لتفعيل ممارسة الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وذلك من خلال الآتي:

- ١- التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٢- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٣- التوصل إلى أهم الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

تساؤلات وفروض البحث

- ١- ما مستوى الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ؟
- ٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٤- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٥- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٦- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

مصطلحات البحث

الشفافية هي "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع". (٣٤١:١٢)

إجراءات العمل: يقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة. (٢٣٧:١٩)

نظم المعلومات الإدارية: هو " نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات، كما يقوم النظام بحصر المعلومات التي يستعملها و تخزينها بواسطة نظام معالجة البيانات، فنظام المعلومات الإدارية يعتبر نظاماً فرعياً من النظام الشامل للمنظمة يختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات، وصنع القرارات في المستويات الإدارية جميعها". (٧٣:٢١)

المسئولية تعني " تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة"، هذا وينبغي أن ترتبط مسؤولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعية، وبعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسئوليته، فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى. (٢٣٩:٢٩)

الإتصالات تعني الإتصالات " عملية تبادل الأفكار والمعلومات وإحداث تفاهم بين الناس، وكأطراف في عملية الاتصال، يقوم الأفراد باستخدام الرموز في تكوين الرسائل للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وأرائهم ، وهي عملية مستمرة ومتبادلة، و يترتب على سرعة انجازها نجاح العملية الإدارية". (١٦٥:٣٠)

الإدارة بالمشاركة أنها نوعاً من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح، ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة، وهي أعلى درجات المشاركة. (١٦٩:٣٢)

الدراسات المرتبطة:

أجرى غنيم حمود الطشة (٢٠٠٧) (١٥) دراسة بهدف التعرف على درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عين الدراسة من (٣٨٠) فرداً من موظفي وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت ، ومن أهم النتائج : درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم متوسطة.

كما أجرت ندى بنت فلاح العتيبي (٢٠٠٩) (٢٢) دراسة بهدف التعرف على الشفافية في الأجهزة الحكومية ، والتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في منظمات القطاع العام، وأيضاً التعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٣٥٦) موظف من (١١) وزارة حكومية من أصل عدد (٢٢) وزارة حكومية بمدينة الرياض، من أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في منظمات القطاع العام كانت متوسطة، وهناك عوامل مؤثرة في تطبيق الشفافية مثل القيادات، التدريب، الإتصالات.

وقام سالم بن مبارك الشمري (٢٠٠٩)(٩) بدراسة بهدف التعرف على درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي تواجهها، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد و أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية، وبلغ عدد العينة (٣٨١) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها من (٨٠) فقرة، من أهم نتائج الدراسة: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

كما قام فارس بن علوش (٢٠١٠)(١٦) بدراسة بهدف التعرف على دور الشفافية والمساءلة من الحد الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة الدراسة على عدد (٥٠٣) فرداً من القطاعات الحكومية بالرياض، ومن أهم النتائج: الشفافية والمساءلة من الحد الفساد الإداري في القطاعات الحكومية كانت منخفضة.

وأجرى غازي أبو قاعود (٢٠١١)(١٤) دراسة بهدف تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية " أورانج"، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (١٨٦) مفردة، ومن أهم النتائج: أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً، كما أن ممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابياً في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها.

بينما أجرت يسرى الحسنيات (٢٠١٣)(٢٣) دراسة بهدف التعرف على " واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، يتمثل مجتمع الدراسة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (٦٥) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على (٦١) استبانة، كما تم إعداد استبانة حول " واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزه في قطاع

غزة" ، من أهم نتائج الدراسة : درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني كانت متوسطة ومن متطلبات الشفافية توافر المعلومات والإتصال الجيد والمساءلة الإدارية والمشاركة. وقام بدر عايض العتيبي (٢٠١٣)(٤) بدراسة بهدف التعرف على أثر الفساد الإداري والاجتماعي على المؤسسات الرياضية في دولة الكويت ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأشتملت عينة البحث على عدد (٦٥) من القيادات الرياضية العاملة بالمؤسسات الرياضية الكويتية ، وتم إعداد إستبيان خاص للتعرف على الفساد بأنواعه في المؤسسات الرياضية، ومن أهم النتائج : يرى (٨٦%) من القيادات الرياضية العاملة في المؤسسات الرياضية بالكويت أن المؤسسات الرياضية تقوم بإنجاز معاملات غير قانونية، وأن العمل داخلها تحكمه مصالح شخصية وجهوية (٨٩%) ، كما يرى (٨٥%) من القيادات الرياضية العاملة في المؤسسات الرياضية بالكويت أن الوساطة تعتبر نوعاً من الرشوة ، وعلى الرغم من ذلك فإن (٨٦%) من هذه القيادات يقدموا خدمات وفقاً للتقارب الاجتماعي والسياسي ، ويبرروا ذلك بتعرضهم لضغوط جهوية (٨٩%).

كما قامت فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥)(١٧) بدراسة بهدف التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، وأستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٢٦٢) عضو هيئة تدريس وبعض القيادات بالجامعة ، وتم إعداد إستبيان عدد عباراته (٥٤) عبارة موزعة على (٥) مجالات رئيسية ، ومن أهم النتائج : مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

إجراءات البحث

منهج البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول أن يقارن، ويفسر ، ويقوم ، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت حيث بلغ عددهم (٢٠٧١) موظفاً.

عينة البحث: قامت الباحثة بإختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية الطبقية من مديري وموظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وبلغ قوامها (٢٥٠) موظفاً بنسبة مئوية قدرها (١٢,٠٧%) ، كما تم إختيار عدد (٢٥) موظفاً للدراسة الإستطلاعية لتقنين أداة الدراسة الرئيسية ، وجدول (١) يوضح توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على الفئات المختلفة.

جدول (١) توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على الفئات المختلفة

البيان	مدير عام	موظفي قطاع التعليم التطبيقي	موظفي قطاع التخطيط والتنمية	موظفي قطاع التدريب	موظفي قطاع الشؤون الادارية والمالية	موظفي قطاع الخدمات الأكاديمية	الإجمالي
عينة البحث الأساسية	١٥	٧٥	١٠	٦٠	٥٠	٤٠	٢٥٠
العينة الإستطلاعية	١	٧	١	٦	٦	٤	٢٥
الإجمالي	١٦	٨٢	١١	٦٦	٥٦	٤٤	٢٧٥

أداة جمع البيانات:

إستبيان درجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها :

- الهدف من الإستبيان :

التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

- الصورة المبدئية للإستبيان:

١- قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الإستبيانات الخاصة بالدراسات المرتبطة بالشفافية الإدارية (٤)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧)، (٢٢)، (٢٣) وذلك لتحديد

مجالات الإستبيان ، وفي ضوء ذلك تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين هما ما يلي :

القسم الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

القسم الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة

الكويت ، ويتكون من عدد (٦) مجالات رئيسة هي :

المجال الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).

المجال الثاني : نظام المعلومات.

المجال الثالث: المساءلة الإدارية.

المجال الرابع : الفساد الإداري.

المجال الخامس: الاتصال الإداري.

المجال السادس : المشاركة.

٢- قامت الباحثة بعرض تلك المجالات على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة

(ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك المجالات لما وضعت من أجله ، كذلك

تحديد الأهمية النسبية لكل مجال ، أو إضافة أى مجالات أخرى يرونها ، وقد تم إختيار

المجالات التي حصلت على نسبة إتفاق (%٨٠) فأكثر من مجموع الآراء للخبراء، وتوصلت

الباحثة إلى إتفاق الخبراء على عدد (٥) مجالات للإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ، وتم حذف مجال الفساد الإداري ، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) نسب الإتفاق على محاور الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها = ٥ خبراء

الترتيب	النسبة المئوية	غير موافق	موافق	أقسام ومجالات الإستبيان
الأول	١٠٠%	-		القسم الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية
الأول	١٠٠%	-		القسم الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية المجال الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).
الأول مكرر	١٠٠%	-		المجال الثاني : نظام المعلومات.
الأول مكرر	١٠٠%	-		المجال الثالث: المساءلة الإدارية.
السادس	٤٠%	٣		المجال الرابع : الفساد الإداري.
الخامس	٨٠%	١		المجال الخامس: الاتصال الإداري.
الأول مكرر	١٠٠%	-		المجال السادس : المشاركة.

يتضح من جدول (٢) أن مجالات (الإجراءات واللوائح - نظام المعلومات - المساءلة الإدارية - المشاركة) أحتلت المركز الأول بنسبة مئوية قدرها (١٠٠%)، ثم جاء في المرتبة الخامسة مجال الاتصال الإداري بنسبة مئوية (٨٠%) ، ثم أحتل مجال الفساد الإداري المركز السادس والأخير بنسبة مئوية قدرها (٤٠%)، وأرتضت الباحثة نسبة (٨٠%) من آراء المحكمين لتحديد مجالات الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها.

٣- قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل مجال من مجالات الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل مجال، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالإستبيانات في مجال الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها ، وقد بلغ عدد العبارات (٦٦) عبارة موزعة على قسمي الإستبيان كما يلي:

القسم الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ويتكون من (١٤) عبارة.

القسم الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، ويتكون من عدد (٥٢) عبارة موزعة على المجالات التالية :

المجال الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل) ويتكون من (١٠) عبارات.

المجال الثاني : نظام المعلومات ويتكون من (١١) عبارة.

المجال الثالث: المساءلة الإدارية ويتكون من (١٠) عبارات.

المجال الرابع : الاتصال الإداري ويتكون من (١٠) عبارات.

المجال الخامس: المشاركة ويتكون من (١١) عبارة.

وقد راعت الباحثة في صياغة العبارات المبدئية للإستبيان الشروط التالية:

- أن تكون العبارة واضحة وسهلة.

- أن تعبر عن الهدف المراد قياسه.
 - أن تشير العبارة لمعنى واحد.
 - الشمولية والإختصار.
 - ألا تستغرق وقتاً طويلاً للإجابة بحيث لا تبعث الملل في نفوس أفراد عينة البحث الأساسية.
 - ٤- تم عرض المجالات والعبارات التي تندرج تحتها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة (ملحق ٢)، لأبداء الرأي في مدى مناسبة تلك العبارات للمجال الذي تمثله ، أو تعديل صياغة أى عبارة ، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمجال ، وقد تم إختيار العبارات التي حصلت على نسبة (٨٠%) فأكثر من مجموع الآراء ، وجدول (٣) يوضح ذلك.
- جدول (٣) العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية للإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها

م	المجالات	عدد العبارات في الصورة الأولية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات وفقاً لأراء الخبراء
١	القسم الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية	١٤	٢	١٣/١١	١٢
٢	القسم الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	-	-	-	-
أ	المجال الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).	١٠	٢	١٠/٥	٨
ب	المجال الثاني : نظام المعلومات.	١١	٣	١١/٨/٧	٨
ج	المجال الثالث: المساءلة الإدارية.	١٠	١	٥	٩
د	المجال الرابع : الاتصال الإداري	١٠	٢	٩/٥	٨
هـ	المجال الخامس: المشاركة.	١١	١	٨	١٠

يتضح من جدول (٣) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من الإستبيان فقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة أقل من (٨٠%) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة (١١) عبارة فأصبح عدد عبارات الإستبيان (٥٥) عبارة موضحة بملحق (٣).

- تم إجراء دراسة إستطلاعية في الفترة من ٢٠١٦/٣/٢٠ وحتى ٢٠١٦/٤/٤ للتعرف علي مناسبة عبارات الإستبيان للتطبيق علي أفراد عينة البحث الأساسية، وذلك عن طريق تطبيقه علي عينة عشوائية قوامها (٢٥) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وأستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلي :

- مدى مناسبة صياغة وعدد عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
- مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.
- معاملي الصدق والثبات للإستبيان.

نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- التأكد من مناسبة صياغة وعدد عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
- فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- معامل الصدق للإستبيان :

لحساب معامل صدق الإستبيان أستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلي حيث تم تطبيق الإستبيان على عدد (٢٥) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تمثله ، وكذلك حساب معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل مجال والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدولي (٤)،(٥) يوضحان ذلك.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجات كل عبارة وبين المجال الذي تمثله في الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها
ن = ٢٥

المجال الخامس		المجال الرابع		المجال الثالث		المجال الثاني		المجال الأول		القسم الأول درجة ممارسة الشفافية	
العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"
٠,٤٠٦	١	٠,٤٣٩	١	٠,٤٢٥	١	٠,٤٠٩	١	٠,٤٥٠	١	٠,٤٢٣	١
٠,٤٥١	٢	٠,٤١٨	٢	٠,٤٦٩	٢	٠,٤٣٥	٢	٠,٤٢٨	٢	٠,٤٤٠	٢
٠,٤٤٨	٣	٠,٤١٠	٣	٠,٤١٧	٣	٠,٤١٨	٣	٠,٤٧٢	٣	٠,٤٦٩	٣
٠,٤٢٥	٤	٠,٤٣٥	٤	٠,٤٠٥	٤	٠,٤١٦	٤	٠,٤٤٤	٤	٠,٤٠٨	٤
٠,٤٠١	٥	٠,٤٤٤	٥	٠,٤٣٢	٥	٠,٤٢١	٥	٠,٤١٩	٥	٠,٤٢٧	٥
٠,٤١٧	٦	٠,٤٧١	٦	٠,٤٦٨	٦	٠,٤١٧	٦	٠,٤٢٣	٦	٠,٤١١	٦
٠,٤٣١	٧	٠,٤٥٥	٧	٠,٤١٥	٧	٠,٤٥٠	٧	٠,٤٥١	٧	٠,٤٣٨	٧
٠,٤٦٢	٨	٠,٤٢٨	٨	٠,٤٢٩	٨	٠,٤٣٩	٨	٠,٤٦٢	٨	٠,٤٣٠	٨
٠,٤٠٧	٩			٠,٤١٧	٩					٠,٤٥٩	٩
										٠,٤١٧	١٠
										٠,٤٠٦	١١
										٠,٤٢٩	١٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٩٦ *دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٤) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين درجة

كل عبارة ، والمجال الذي تنتمي إليه مما يشير إلي صدق الإستبيان فيما يقيس.

جدول (٥) معامل الارتباط بين درجات كل مجال والدرجة الكلية للإستبيان
ن = ٢٥

م	المجالات	قيمة "ر"
١	القسم الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية	٠,٥٠١
٢	القسم الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	-
أ	الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).	٠,٤٥٤
ب	نظام المعلومات.	٠,٤٦٠
ج	المساعدة الإدارية.	٠,٤٤٣
د	الاتصال الإداري	٠,٤٦٨
هـ	المشاركة.	٠,٤٧٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٩٦ *دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٥) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين درجة

كل مجال والدرجة الكلية للإستبيان.

معامل الثبات للإستبيان :

قامت الباحثة بإيجاد ثبات الإستبيان بإستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٥) موظفاً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم إعادة التطبيق بعد (١٥) يوماً من التطبيق الأول، وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٤/١٠ وحتى ٢٠١٦/٤/٢٥، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل الثبات للإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها ن = ٢٥

قيمة "ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		وحدة القياس	المجالات
	ع	م	ع	م		
*.٤٩٨	٤,١١	٤٠,٠٠	٤,١٧	٣٩,٥٢	درجة	القسم الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية.
-	-	-	-	-	-	القسم الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية
*.٤٦١	٣,١٥	٢٧,٩٢	٣,٣٩	٢٨,٢٦	درجة	الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).
*.٤٧٩	٣,٤٢	٣١,٠٠	٣,٦١	٣٠,٤٨	درجة	نظام المعلومات.
*.٤٥٥	٤,١٩	٣٥,٨٢	٤,١٢	٣٥,٠٠	درجة	المساءلة الإدارية.
*.٤٨٠	٣,١٦	٣٢,١٦	٣,٤٨	٣١,٥٤	درجة	الاتصال الإداري
*.٤٤٧	٤,٧٩	٤٢,٥٤	٤,٥١	٤١,٩٢	درجة	المشاركة.
*.٤٥٩	١٦,١١	١٦٩,٤٤	١٦,٩٣	١٦٧,٢٠	درجة	المجموع الكلي للإستبيان

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٩٦ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني للإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها تراوحت ما بين (٠,٤٤٧٠ : ٠,٤٩٨٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الدراسة الأساسية:

١- تم حصر شامل للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وبلغ عددهم (٢٠٧١) موظفاً، تم إختيار عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (٢٥٠) موظفاً بنسبة مئوية قدرها (١٢,٠٧%).

٢- التعرف على مواعيد العمل الرسمية في الهيئة، وبناءً على ذلك تم تحديد مواعيد تطبيق الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية ، والعوامل التي تؤثر في تطبيقها من إعداد الباحثة.

٣- تطبيق الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها على أفراد عينة البحث الأساسية (٢٥٠) موظفاً ، حيث تم توزيع (٢٥٠) إستبانة على عينة الدراسة ، وقد تم الحصول على (٢٣١) إستبانة ، وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٥/٣ وحتى ٢٠١٦/٦/١٤.

٤- طريقة تفرغ الاستجابات في أداة البحث: تم تفرغ الاستجابات وفق المعايير المحددة في أداة البحث حيث أعطي لكل فقرة في مقياس ليكرت الخماسي **Likart Scale** للمقياس (غير موافق بشدة = درجة واحدة ، غير موافق = درجتان ، محايد = ٣ درجات ، موافق = ٤ درجات، موافق بشدة = ٥ درجات) ، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) بيان درجة وتقدير كل مستوى من مستويات الاستجابة على الإستبيان الخاص

الدرجة	النسبة	التقدير في الإستبيان	التقدير في عرض النتائج
من ٤,٢ : ٥	من ٨٤% : ١٠٠%	موافق بشدة	درجة كبيرة جداً
من ٣,٤ : ٤,١٩	من ٦٨% : ٨٣,٩%	موافق	درجة كبيرة
من ٢,٦ : ٣,٣٩	من ٥٢% : ٦٧,٩%	محايد	درجة متوسطة
من ١,٨ : ٢,٥٩	من ٣٦% : ٥١,٩%	غير موافق	درجة ضعيفة
من ١ : ١,٧٩	من ٢٠% : ٣٥,٩%	غير موافق بشدة	درجة ضعيفة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- النسب المئوية.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول للبحث والذي ينص على: "ما مستوى الشفافية الإدارية

في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟".

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات القسم الأول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت) ن = ٢٣١

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٩	تميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.	٤,١٥	١,٠٢	درجة كبيرة
١١	سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.	٤,٠٠	١,٠١	درجة كبيرة
٧	تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصداقية مع المجتمع الخارجي.	٣,٩٣	٠,٩٦	درجة كبيرة
٤	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	٣,٨١	٠,٩١	درجة كبيرة
٦	تتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة وأفراد الهيئة.	٣,٧٥	٠,٨٧	درجة كبيرة
١٠	تراعى الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة.	٣,٧١	٠,٨٣	درجة كبيرة
٢	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الهيئة.	٣,٤٣	١,٠٠	درجة كبيرة
٨	تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أفراد المجتمع.	٢,٨٥	٠,٩٥	درجة متوسطة
١	تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.	٢,٧٩	٠,٨٩	درجة متوسطة
٣	تنفذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.	٢,٦٥	٠,٨١	درجة متوسطة
٥	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات.	٢,٦١	٠,٩٢	درجة متوسطة
١٢	تعلن الإدارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	٢,٥٣	٠,٨١	درجة ضعيفة
	إجمالي القسم الأول	٣,٣٧	٠,٩٣	درجة متوسطة

يتضح من جدول (٨) أن قيم متوسطات عبارات القسم الأول (درجة ممارسة الشفافية

الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت) أنها تراوحت ما بين (٢,٥٣-٢,

١٥,٤) وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات

القسم الأول (٣,٣٧) ، وهذا يشير إلى أن مستوى ودرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:
 احتلت العبارة (٩) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤,١٥) وتتص العبارة على: " تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها " ، واحتلت العبارة (١١) المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٠٠) وتتص العبارة على: " سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة " ، واحتلت العبارة (٧) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٩٣) وتتص العبارة على: " تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي " .
 أما أقل ثلاث عبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:
 احتلت العبارة (٣) المرتبة العاشرة بمتوسط قدره (٢,٦٥) وتتص العبارة على: " تنفذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية" ، واحتلت العبارة (٥) المرتبة العاشر مكرر بمتوسط قدره (٢,٦١) وتتص العبارة على: " تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات " ، واحتلت العبارة (١٢) المرتبة الثانية عشر بمتوسط قدره (٢,٥٣) ، وتتص العبارة على: " تعلن الإدارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها " .

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى أن تطبيق الشفافية يحتاج للعديد من المقومات والجهود وهناك العديد من المشاكل التي تواجه العديد من تحقيق الشفافية الكاملة مثل الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية ، وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض في عمليات التحديث والتطوير يشكل أيضاً عائقاً ، وتعارض المصالح بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف المستفيدة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: غنيم حمود الطشة (٢٠٠٧)(١٤) ، ندى بنت فلاح العتيبي (٢٠٠٩)(٢٢) ، سالم بن مبارك الشمري (٢٠٠٩)(٩) ، فارس بن علوش (٢٠١٠) (١٦) ، غازي أبو قاعد (٢٠١١)(١٤) ، يسرى الحسنات (٢٠١٣)(٢٣) ، بدر عايض العتيبي (٢٠١٣) (٤) ، فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥)(١٧) على أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات والمنظمات المختلفة تراوحت ما بين منخفضة وعالية.

كما تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه جانوس برتوك (٢٠٠١) على ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكامن النقص بالنسبة لإجراءات معينة،

فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير، واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاينة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية. (٣٧:٧)

ويضيف محمد العضايلة (٢٠٠١) بأنه يجب تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات، وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك. (٧٥:١٨)

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الثاني للبحث والذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت".

جدول (٩) معامل الارتباط بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت
ن = ٢٣١

المجال	واقع الشفافية الإدارية
الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها	٠,١٩٢ *

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,١٣٨ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٩) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن وضوح إجراءات العمل واللوائح ومراجعتها، ومعالجة البنود الغامضة فيها وتوضيحها للعاملين وللأشخاص المعنيين يؤدي إلى المزيد من الشفافية في العمل الإداري في تلك الهيئة، دون إغفال لأهمية تبسيط الإجراءات في الحد من حالات الفساد، والتغلب على الروتين، لأن غموض التشريعات والقوانين يؤدي إلى انعدام الشفافية.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه سيد الهواري (٢٠١٢) أن الإجراءات تساهم في التقليل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة. لهذا تعمل الإجراءات على إحداث تماثل بين تصرفات الموظفين، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً. (٨٢:١١)

وبذلك يتحقق صحة الفرض الثاني للبحث

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الثالث للبحث والذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت".

جدول (١٠) معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ن = ٢٣١

المجال	واقع الشفافية الإدارية
نظم المعلومات الإدارية	*٠,١٩٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,١٣٨ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٠) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وترجع الباحثة هذه النتيجة لما لدور نظام المعلومات في تعزيز الشفافية الإدارية في الهيئة، حيث أن الهيئة التي تتميز بالتدفق الحر والمفتوح للمعلومات وتحديثها ودقتها، وسرعة الوصول إليها ستضمن توفر عنصر الشفافية في جميع تعاملاتها، كما أن نشر المعلومات وتوفيرها للمجتمع الخارجي والمؤسسات ذات العلاقة سيؤدي إلى زيادة التنافس من أجل الحصول على نوعية تعليم أكثر فاعلية، فوجود نظام المعلومات يعتبر من الركائز الأساسية التي تستخدمه المنظمات بهدف خلق المزيد من المكاشفة والوضوح في تعاملاتها كاتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

كما تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه غنيم حمود (٢٠٠٧) أن مفهوم الشفافية يرتبط بالمعلومات، وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المنشآت، والحد من التجاوزات الإدارية، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة، والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. (٢٤:١٥)

وبذلك يتحقق صحة الفرض الثالث للبحث

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الرابع للبحث والذي ينص على: "توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت".

جدول (١١) معامل الارتباط بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ن = ٢٣١

المجال	واقع الشفافية الإدارية
ثقافة المساءلة الإدارية	*٠,٢٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,١٣٨ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١١) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وترجع الباحثة ذلك إلى الارتباط الوثيق بين المساءلة الإدارية والشفافية الإدارية، فالشفافية والمساءلة مفهومان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فليس للشفافية أي قيمة حيث تبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري، وضمان حسن الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية، فوجود آليات مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة يساعد في تعزيز الشفافية من خلال تحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح وملاتم للسياسات والقوانين واللوائح المعلنة، ومحاسبة العاملين على نتائج أعمالهم، ومن ثم فإن العمل على تطوير مستوى المساءلة الإدارية سيؤدي إلى زيادة الالتزام بتطبيق الشفافية في الهيئة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: فارس بن علوش (٢٠١٠) (١٦)، غازي أبو قاعد (٢٠١١) (١٤)، يسرى الحسنات (٢٠١٣) (٢٣) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية.

وبذلك يتحقق صحة الفرض الرابع للبحث

خامساً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الخامس للبحث والذي ينص على: "توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت".

جدول (١٢) معامل الارتباط بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت
ن = ٢٣١

المجال	واقع الشفافية الإدارية
نمط الاتصال الإداري	*٠,٢١١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,١٣٨ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٢) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال

الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وترجع الباحثة ذلك إلى أهمية الاتصالات الإدارية في ترسيخ الشفافية في الهيئة، حيث يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تساعد باقي العمليات الإدارية في تحقيق غاياتها، فمقومات الشفافية المتمثلة في تدفق المعلومات، وتفعيل المساءلة والمشاركة، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها لا يمكن أن تتم على الوجه المطلوب دون توفر اتصالات إدارية فاعلة كما أن جوهر الشفافية يقوم على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة وهذا لا يتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سالم بن مبارك (٢٠٠٩) (٩) والتي توصلت إلى أن الشفافية الإدارية ترتبط بالاتصال الإداري ارتباطاً قوياً من حيث توفر نظام اتصال ميسر ومفتوح،

وتوفر المرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وقوة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

وبذلك يتحقق صحة الفرض الخامس للبحث.

سادساً: عرض ومناقشة نتائج الفرض السادس للبحث والذي ينص على: "توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت".

جدول (١٣) معامل الارتباط بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ن = ٢٣١

المجال	واقع الشفافية الإدارية
مستوى المشاركة	*٠,١٩٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,١٣٨ * دال عند مستوي ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٣) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وتعزى الباحثة ذلك إلى الدور الكبير لأهمية مشاركة العاملين والاهتمام بهم في تعزيز الشفافية الإدارية فمشاركة الجميع في دعم المنظمة في كافة المجالات، وتوسيع دور العاملين وتفعيل دور الرقابة الذاتية، وبث روح التعاون سيؤدي حتماً إلى خلق قيادة تتسم ممارساتها بالشفافية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة ، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى مما يخلق جواً من المكاشفة والوضوح والعلانية في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ومواجهة الاخفاقات والإبلاغ عنها علناً ، والتواصل مع جميع الأفراد بسهولة وتقوية العلاقات الداخلية مع العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، والعلاقات الخارجية المرتبطة بالمجتمع الخارجي.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : بندلتون Pendleton (٢٠٠١)، جاري ديسلير (٢٠٠٣) أن العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسئولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات ، وتخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة ، مما يؤدي الى خفض معدلات الغياب ، وترك العمل ، وزيادة الرضا الوظيفي. (١٠٨:٢٨)، (٥٥٠:٦)

وبذلك يتحقق صحة الفرض السادس للبحث

الإستخلاصات

- فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية للبيانات والنتائج التى تم التوصل إليها، توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية:
- ١- درجة ممارسة الشفافية الإدارية فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة.
 - ٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
 - ٣- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
 - ٤- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
 - ٥- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
 - ٦- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية فى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من إستخلاصات توصى بما يلى :
- ١- تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من خلال إلحاق العاملين بدورات تدريبية خاصة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين ، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود مما ينعكس على جودة أدائهم ، وكشف محاولات الفساد إن وجدت مما يسهم في استغلال أفضل لموارد الهيئة.
 - ٢- إعادة النظر فى القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى إجراءات عمل تتصف بالوضوح والمرونة والنزاهة.
 - ٣- إيجاد أنماطاً قيادية تعمل على إقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين وتشجيعهم والاستماع لآرائهم ، وتطلعاتهم وخلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم ، وهذا يتطلب تبني سياسات وممارسات تتسم بالشفافية.

- ٤- تزويد إدارة نظم المعلومات ببرامج حماية المعلومات لضمان عدم اختراقها بما لا يتعارض مع الشفافية من خلال توفير معلومات خالية من التزوير أو التشويه لما لذلك من أهمية كبيرة في أداء المهام بدرجة عالية من الدقة.
- ٥- العمل على نشر ثقافة المساءلة بين العاملين بالهيئة بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات الفساد ومعالجتها.
- ٦- تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الهيئة والإعلان عنها لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع دون تحيز.
- ٧- إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول الشفافية ودرجة ممارستها لدى المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت بهدف الكشف عن الممارسات والإجراءات التي تنسم بالفساد والإعلان عنها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- إبراهيم يحيى عبد الحميد وآخرون (٢٠٠٤): الإدارة العصرية وجامعة المستقبل.
<http://www.ktaby.com/book-onebook- html>
- ٢- أحمد فتحي أبو كريم (٢٠٠٥) : " مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٣- التقرير السنوي للجمعية الكويتية للشفافية (٢٠١٢): الكويت ، يوليو.
- ٤- بدر عايض العتيبي (٢٠١٣): " أثر الفساد الإداري والاجتماعي على المؤسسات الرياضية في دولة الكويت" ، المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، العدد الثاني، السنة الثانية.
- ٥- بشير العلق (٢٠٠٨) : الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم ، داري اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٦- جاري ديسلر (٢٠٠٣): أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة درويش مرعي ، الرياض ، دار المريخ، السعودية.
- ٧- جانوس برتوك (٢٠٠١): " النجاحات والاختافات في برامج مكافحة الفساد - دروس مستفادة من التجارب العالمية"، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- ٨- رشا نايل الطراونة (٢٠٠٨): " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٩- سالم بن مبارك الشمري (٢٠٠٩): "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٠- سامي الطوخي (٢٠٠٩): الشفافية في الحكومة - الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري تطوير المنظمات.
<http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts>
- ١١- سيد الهواري (٢٠١٢): الإدارة - الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٢- عبد الخرابشة (١٩٩٧): " الشفافية في الخدمة المدنية ، تجربة ديوان المحاسبة"، الأسبوع العلمي الأردني الخامس ، المجلد الثاني ، الجمعية العلمية الملكية ، عمان.

- ١٣- عبد الله الفيتوري (٢٠٠٥): " الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك كفاءة العاملين"، رسالة ماجستير ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس.
- ١٤- غازي أبو قاعد (٢٠١١):" إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال :دراسة تقييمية"، مجلة النهضة ، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ١٥- غنيم حمود الطشة (٢٠٠٧):" درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان ، عمان،الأردن.
- ١٦- فارس بن علوش (٢٠١٠):" دور الشفافية والمساءلة من الحد الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- ١٧- فوزية صالح الشمري ، سناء أحمد المنصور (٢٠١٥):" مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد(١٦)،العدد الثاني ، جامعة البحرين.
- ١٨- محمد العضايلة (٢٠٠١): الشفافية ومكافحة الفساد، نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان ، الأردن.
- ١٩- محمد شاکر عصفور (٢٠٠٥): أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ٢٠- محمد قاسم القريوتي (٢٠١٠): نظرية المنظمة والتنظيم ، ط٤، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢١- نجم عبد الله الحميدى وآخرون (٢٠٠٥): نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ٢٢- ندى بنت فلاح العتيبي (٢٠٠٩):" الشفافية في الأجهزة الحكومية "، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- ٢٣- يسرى الحسنات (٢٠١٣):"واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها"، رسالة ماجستير، معهد التنمية المجتمعية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 24-**Breton Albert, et., al,(2007):** The Economics of Transparency in Politics,Ashgate Publishing Limited, Braitain & USA.
- 25-**Garsten & Montoya (2008):** Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision, Edward Elgar Publishing limited, Britain.
- 26-**Hunton & Libby(2004):**Robert and Mazza Cheri Financial Reporting Transparency and Earning Management, Bentley College,Cornell University Fordham University, 2004.
- 27- **Oliver Richard (2004):** What is Transparency, The McGraw- Hill Companies, Inc,USA.
- 28- **Pendleton & Andrew (2001):** Employee Ownership, Participation and Governance, Routledge, 1st Edition, Uk,
- 29-**Romzek Barbara & Dubnick Melvin (2005) :**Governance Problems and Accountability issues, Rutgers, The State University of New Jersey, available at: <http://www.scribd.com/doc>.
- 30- **Srivastava, S., (2005):** Organizational Behaviour and Management, 1st edition, sarup&Sons, New Delhi,
- 31-**Wang & Wong (2007):** Interpreting China Development, World Scientific Publishing, USA.
- 32-**Wilkinson, et., al.,(2010):** The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations, Oxford University Press, New York, 1st Edition.