

الوساطة بين الالتزام الاجتماعي والخلل الإداري في الأجهزة الحكومية الكويتية: دراسة استطلاعية

طارق محمد الرئيس

فضل صباح الفضلي

جامعة الكويت - دولة الكويت

أصبحت الوساطة في الآونة الأخيرة ظاهرة تعاني منها الإدارات الحكومية بشكل كبير ، كما أنها أصبحت إحدى الظواهر التي تناقش على جميع المستويات ، سواء في الخطابات الرسمية لسمو الأمير أو ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء أو على مستوى الجرائد اليومية كقضية تستحق الدراسة والمعالجة بالرغم من أن النصوص القرآنية والأحاديث النبوية قد تعرضت لها بشكل واضح ، كما حاولت النصوص الدستورية وقانون الخدمة المدنية معالجتها من خلال طرح مبدأ العدل والمساواة أو من خلال حظرها على الموظف .

ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة هذه الظاهرة التي انتشرت بشكل واسع أصبح ضرورياً لمحاولة الوصول إلى نتائج يستفاد منها في المعالجة ، كما أن هذه الظاهرة إرتبطت بعوامل إجتماعية وإدارية ، وقد حاولت الجهات المختصة معالجتها بقرارات وقوانين ولوائح تنظيمية منذ بداية العمل بالنظام الوظيفي في الكويت ولم تنجح في ذلك نظراً لإرتباطها بتلك العوامل .

إذا كان المضمون السياسي للتطوير الإداري يركز على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية ملموسة في أداء الجهاز الإداري للدولة بصورة تزيد من فاعلية ودور ذلك الجهاز لخلق الظروف الملائمة لدعم كافة توجهات وجهود التنمية الإدارية ورعاية ثمارها^(١) وهكذا جاء المرسوم بالقانون رقم (١٩٧٩/١٥) بشأن الخدمة المدنية في دولة الكويت منسجماً مع طموحات الجهات الرسمية وتطلعات المواطنين وداعماً لمضمون الفلسفة السياسية للتطوير والتنمية الإدارية. حيث أكد ذلك القانون أهمية الدور المنوط بمجلس الخدمة المدنية الجديد آنذاك ، لأن «يعمل في إطار السياسة العامة للحكومة على تحديث الإدارة العامة وتطوير نظام الخدمة المدنية في الجهات الحكومية ورفع كفاءة العاملين فيها»^(٢) .

ولكن رغم الحرص الواضح من الناحية الرسمية في دولة الكويت على تحديث العمل الحكومي، ورفع جودة وفعالية كافة الإجراءات والعمليات المرتبطة بذلك العمل، إلا أن حالات عدم رضا قيادات الإدارة العليا في دولة الكويت وجمهور المراجعين عن أداء الأجهزة الحكومية، بصورة عامة تعكس أبرز صور عدم قدرة الإدارة الحكومية في دولة الكويت على خدمة الفلسفة الأساسية لأي إدارة حكومية على درجة من درجات الجودة والفعالية^(٣).

ولا يمكن فصل جودة وكفاءة التوجهات والاستراتيجيات والخطط الحكومية عن مستوى وكفاءة الإدارة التنفيذية أو الميدانية في مختلف الأجهزة الحكومية، خاصة أن تلك الأجهزة هي المسؤول النهائي عن عملية التنفيذ الميداني التفصيلي لتوجهات وخطط الحكومة^(٤).

والإدارة الحكومية في دولة الكويت شأنها شأن أي إدارة حكومية في الدول النامية، ما زالت تعاني من انعكاسات سلبية لمجموعة من متغيرات البيئة العامة التي تعمل وسطها، خاصة أن القيم الأخلاقية في المجتمع والعلاقات الإنتاجية وكفاءة الأداء في المنظمات فيما بينهما ارتباط وثيق وهو أعمق مما هو متصور أو واضح ظاهرياً^(٥).

وبصورة عامة لا يمكن فصل جهود التطوير والإصلاح الإداري وجهود تحسين مستوى تقديم الخدمات العامة وتوجهات رفع الجودة وفعالية عمليات تشغيل وتوظيف كافة مدخلات ومكونات الأجهزة الحكومية عن الضغوط السياسية والاجتماعية التي تمارس على الأجهزة الإدارية لتحقيق مصالح وأهداف أطراف تسعى لخدمة ذاتها وجماعاتها على حساب الصالح العام وكفاءة وفعالية الإدارة الحكومية^(٦). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتتناول ظاهرة سلبية نجدها حاضرة عند تناول أداء الأجهزة الحكومية في دولة الكويت لكن دون أن يقدم أي طرف مسؤول على خطوة إيجابية لوضعها على طاولة البحث والتحليل فضلاً عن جدية المواجهة ونعني بتلك الظاهرة السلبية ظاهرة الوساطة^(٧).

مشكلة الدراسة:

تُعد دولة الكويت في مقدمة الدول العربية على مستوى الاهتمام بعمليات التطوير والتنمية الإدارية، ويتضح ذلك من خلال الجهود الواضحة والمبرمجة لديوان الخدمة المدنية^(٨). ولكن بالرغم من تلك الاهتمامات الإيجابية، وعلى الرغم من أن غالبية شاغلي المواقع والمستويات الوظيفية القيادية الوسطى في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت من شريحة الشباب المؤهل جيداً، والمتحمس لتطوير قدراته، إلا أن ذلك لم يترك آثاراً إيجابية واضحة في مستوى الأداء الميداني للأجهزة الحكومية في دولة الكويت^(٩).

وتتميز دولة الكويت عن محيطها بقدر من حرية التنظيم والتعبير وحكم القانون^(١٠)، ولكن مع ذلك أخذت الأصوات الناقدة ترتفع يوماً بعد آخر ليس فقط لقدرات الإدارة الحكومية في دولة الكويت على خدمة الأهداف الأساسية للدولة، بل تجاوزت ذلك إلى

الحديث بصورة متزايدة عن مدى قدرة تلك الإدارة على إلتزام الفلسفة السياسية للإدارة الحكومية، التي يُعد مبدأ تكافؤ الفرص في الخدمة والتعيين أحد أهم مرتكزاتها. فتكافؤ الفرص، إضافة إلى أنه حق دستوري ثابت، فإنه لا يمكن الحديث بجدية عن النمو والتنمية مع وجود حالات واضحة تقفز على ذلك المبدأ أو تتجاهله^(١١). كما أن ارتفاع معدلات تدمير وشكوى المواطنين من تمييز الأجهزة الحكومية ما بين المواطنين يعكس بشكل جلي، كما أكد أحد أقطاب السلطة التشريعية الحالية عن وجود خلل واضح في درجة إلتزام مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص^(١٢). وقد ربط بعض الباحثين بصورة واضحة الممارسات السلبية في الأجهزة الحكومية وعدم قدرتها على إلتزام ركائز فلسفة الإدارة الحكومية بظاهرة الوساطة المنزعة بروح القبيلة والطائفة والمناطقية^(١٣).

ويضيف كرم بُعداً آخر لعمق المأزق الاجتماعي الذي يواجه الإدارة الحكومية في دولة الكويت من خلال تأكيد الدور السلبي لظاهرة الوساطة والمحسوبية إذ إن «تعيين الموظفين وفقاً لمعيار صلة القرابة والوساطات والمحسوبيات ساهم في انتشار الفساد الإداري وتدهور مستوى الأداء»^(١٤).

ومما سبق تبرز طبيعة المشكلة التي تتعامل معها هذه الدراسة والمتمثلة بمحاولة التعرف على النظرة العامة للمجتمع الكويتي العام لهذه الظاهرة، ومدى ممارسة أفراد ذلك المجتمع لها والأسباب الأساسية الدافعة لذلك ونوعية الارتباط ما بين تلك الظاهرة وعامل الإلتزام الاجتماعي.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتوفير مجموعة من الإجابات العلمية الميدانية لجملة من التساؤلات الهامة وهي كالتالي:

- ١ - ما هي طبيعة النظرة الاجتماعية العامة لظاهرة الوساطة في المجتمع الكويتي؟
- ٢ - ما مدى ممارسة المواطن الكويتي لظاهرة الوساطة أثناء تعامله مع الأجهزة الحكومية في الدولة؟
- ٣ - ما هي أسباب عدم لجوء بعض المواطنين للوساطة أثناء تعاملاتهم المتنوعة مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟
- ٤ - ما هي الغاية الأساسية وراء اللجوء للوسيط (للحصول على حق، لسرعة إنجاز المعاملة، لتجاوز حقوق الآخرين، إلخ).
- ٥ - ما هي الطبيعة أو الصفة المميزة للقائم بعملية الوساطة (الوسيط) في المجتمع الكويتي أثناء تعامل المواطنين مع مختلف الأجهزة الحكومية؟

٦ - هل هناك عوامل تنظيمية داخلية تساهم في دفع المواطن للجوء إلى أسلوب الوساطة للحصول على مبتغاه من الأجهزة الحكومية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الطبيعة الخاصة لموضوعها والتي تؤكدها النقاط التفصيلية التالية:

- ١ - تُعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات العلمية الجادة للتعامل مع ظاهرة الوساطة انطلاقاً من عمقها الاجتماعي في دولة الكويت.
- ٢ - على الرغم من أهمية موضوع الدراسة انطلاقاً من الآثار السلبية لظاهرة الوساطة، سواء على مستوى الوحدة الوطنية، أو على مستوى الاستثمار الفعال لكافة طاقات أفراد المجتمع وإمكاناتهم، أو على مستوى فعالية أداء الجهاز الإداري، إلا أن المكتبة الإدارية الكويتية تعاني بشكل واضح من عدم وجود دراسات علمية موجهة للتعامل مع هذه الظاهرة. لذلك تأتي هذه الدراسة بوصفها محاولة لفتح مجال أوسع أمام دراسات علمية قادمة ولإثراء المكتبة الإدارية الكويتية.
- ٣ - يُعد موضوع المحسوبية والمحابة من المواضيع ذات الاهتمام الخاص في دولة الكويت في فترة ما بعد التحرير، خاصة مع ارتفاع توقعات المواطن بتراجع ممارسات التمييز أو المحابة على مختلف أشكالها من وسط أروقة الأجهزة الحكومية، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى استمرار ذلك الإحساس أو التوقع.
- ٤ - ويضيف اهتمام الدراسة بالتحقق من طبيعة أو نوعية الصفة المميزة الغالبة للقائم بعملية الوساطة بُعداً آخر لأهمية الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

كلمة وساطة في اللغة العربية تعني كما ورد في المعجم الوجيز «التوسط بين أمرين أو شخصين» بهدف خدمة غرض أو غاية معينة. ومصطلح أو كلمة وساطة بهذا المعنى أدق على مستوى التعبير والمعنى من كلمة واسطة المستخدمة على المستوى الشعبي في دولة الكويت، لأن الكلمة أو المصطلح الأخير يعني «واسطة القلادة، أي الجوهر الذي في وسطها وهو أجودها»^(١٥).

أما وفقاً لما ورد في قاموس إكسفورد فإن الوساطة مصطلح يعني قيام فرد بمهمة ما بين مجموعتين أو شخصين (Favouritism)^(١٦).

وكلا المعنيين في القاموس العربي والأجنبي لا يعبران بصورة مباشرة عن المعنى السلبي

الدارج والمتعارف عليه لمفهوم الوساطة بقدر ما يعبر عنه مفهومي المحاباة والمحسوبية في اللغة العربية ومفهوم Favouritism باللغة الإنجليزية.

فالمحاباة تعني «أن تجامل إنساناً لمكانته، أو قرابته، أو لخوفك منه، أو لغير ذلك، فتعطيه ما لا يستحق من مال الدولة أو من مال غيرك... أو تعطيه منصباً لا يستحقه... أو تقدمه في التوظيف على من هو أولى منه حسبما وضع من أصول لذلك»^(١٧).

أما المحسوبية فهي وإن كانت صورة قريبة من المحاباة ولكنها أكثر منها خصوصية لأنها «خاصة بإنسان محسوب عليك لأنه من أهلك أو من خدمك أو من أصدقائك أو أقاربك أو حزبك»^(١٨).

ولم يتعد مفهوم (Favouritism) في اللغة الإنجليزية كثيراً عن المفهوم العربي السابق للمحاباة أو المحسوبية أو الوساطة السلبية حيث تعني ممارسة يتم من خلالها منح مزايا بدون وجه حق لشخص يوجد من هو أكثر أحقية منه بها^(١٩).

ولأن اهتمامنا في هذه الدراسة منصب على الوساطة ذات الأبعاد أو النتائج السلبية فإننا لا نسعى للتركيز على المفهوم الإيجابي للوساطة والمرادف لمفهوم الشفاعة الخيرة «من يشفع شفاعة حسنة يكن له كفل منها» (النساء ٨٥). خاصة أن أبرز مظاهر الفساد الإداري يتمثل بانتشار الرشوة والمحسوبية والإلتجار بالوظيفة العامة^(٢٠).

«ولأن شعور الإنسان بقيام ميزان العدالة في مجتمعه حاجة إنسانية في الفطرة البشرية... ومركز الثقل في العدالة الاجتماعية يكمن في الجانب التوزيعي للثروة والدخول وللبيع والخدمات وفرص العمل والتمتع بالحقوق وأداء الواجبات»^(٢١)، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على أبعاد ظاهرة ذات تأثير سلبي واضح في الشعور بالعدالة وفي الفساد الإداري وفي درجة التمتع بظلال خلاصة الفلسفة الأخلاقية والعقائدية للشعوب والتي يعبر عنها حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: «من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فأمر عليهم أحداً محاباة فعليه لعنة الله، لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً (فرضاً ولا نفعاً) حتى يدخله جهنم»^(٢٢).

وبالطبع من أتى عن طريق المحسوبية سيدير الأمور على مستوى الخدمة العامة وفقاً لذات الطريق المعوج الذي أتى به. وستتضح أهمية تناول ظاهرة الوساطة وآثارها السلبية في المجتمعات بصورة عامة والدول النامية بصورة خاصة وبيئة الدراسة بصورة أكثر خصوصية من خلال استعراض الدراسات السابقة في الجزء التالي من الدراسة.

لا يمكن تناول موضوع الوساطة في التعامل مع الأجهزة العامة والخاصة بأي مجتمع كان بمعزل عن منظومة القيم الاجتماعية في ذلك المجتمع خاصة أن المفاهيم الإدارية تتأثر إلى حد كبير بالقيم الاجتماعية وبالتبعية فإن القاعدة المهنية والأخلاقية في غالبية الدول النامية بالذات تعكس إلى حد كبير كافة ما يدور في ذلك المجتمع من تفاعلات قيمية وأخلاقية^(٢٣).

وعلى الرغم من أهمية التوجه والممارسات الديمقراطية للمجتمعات المعاصرة، إلا أن

بعض الأحزاب والجماعات السياسية عندما تتنافس مع بعضها البعض للحصول على السلطة أو قوة التأثير أو لقطف ثمار الامتيازات على مختلف أنواعها فإنها قد تصبح في كافة دول العالم العامل الرئيسي فيما يختص بقضايا الفساد الإداري^(٢٤)، وبالطبع يزداد الأمر سوءاً في دول العالم الثالث سواء على مستوى التوسع في الاستخدام السلبي للنفوذ والعلاقات من قبل تلك الأحزاب والجماعات أو على مستوى غياب الوعي والدور الرقابي المؤسسي الفعال.

وقد أكدت بعض الدراسات العربية أن من أهم التحديات والمشاكل التي تواجه مسيرة التنمية بصورة عامة في الدول العربية مشكلتين أساسيتين هما سوء توزيع الدخل وعائدات العمل، والمساهمة أو المشاركة غير المتكافئة أو العادلة في سوق العمل^(٢٥)، وبلا شك لا يمكن الحديث عن فلسفة توزيع الدخل والعائد أو قضايا العدالة وتكافؤ الفرص بمعزل عن الإطار الأخلاقي والقيمي في أي مجتمع كان وإسقاطاته على الإدارة بكل تفاعلاتها، لذلك توالى نتائج التقارير الخاصة بنظم وتنظيمات الخدمة المدنية في الدول العربية المؤكدة أن طبيعة ونوعية العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمعات العربية وما أسفر عنها من نظام واضح للولاءات الأسرية والعشائرية والقبلية حال دون قدرة الإدارة على تطبيق العدالة والتزام الحيادية أو النزاهة المرجوة، لتبرز الوساطة والمحسوبية بوصفها جزءاً أساسياً وواضحاً على مستوى سلوكيات المؤسسة التقليدية في الدول العربية^(٢٦)، ويزيد الأمر تعقيداً في دول الخليج التي فيها الإدارة أصلاً ذات توجهات تقليدية محافظة ونزعات فردية يشغلها الروتين وهمها استمرار الأمور على حالها بدلاً من البحث عن التغيير وتهيئة الأجواء المناسبة لتنمية جدية ونوعية^(٢٧).

وعلى الرغم من اهتمام الموثائق العربية كثيراً بالجانب السلوكي القيمي سواء على مستوى الدساتير أو مداخل ومقدمات الخطط التنموية للدولة، وعلى الرغم من التأكيد الرسمي الدائم لأهمية غرس القيم الروحية السامية المستمدة من مبادئ وتوجهات الدين الإسلامي الحنيف والتي كلها تصب في مصلحة العدالة والنزاهة والحيادية والارتقاء بأساليب التعامل والإدارة على أرضية إعطاء كل صاحب حق حقه، إلا أنه على مستوى التطبيق الواقعي من النادر أن يترجم ذلك الاهتمام وتلك التأكيدات السابقة إلى ممارسات واقعية ملموسة^(٢٨).

ولا يمكن بحال الفصل ما بين الممارسات الإدارية والاجتماعية السلبية وفي مقدمتها الوساطة وبين النتائج غير المشجعة لكافة جهود التنمية في المنطقة العربية بصورة عامة ومنطقة الخليج العربي بصورة أكثر تحديداً خاصة أن التنمية عملية مستمرة متصاعدة لا بد وأن تمكن كافة أفراد المجتمع من توسيع واستثمار نطاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى حد ممكن^(٢٩). والآثار السلبية للوساطة في توجهات التنمية تنطلق أساساً من كسرها للمعادلة القائلة إن القدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الأول الدافع للنمو وزيادة الإنتاجية^(٣٠)، والوساطة لا

تعترف بقدرات وإمكانات الفرد قدر اهتمامها بالعلاقات أو الانتماء أو المصالح الذاتية المتبادلة.

وقد أضاف بعض الباحثين عند تناول بعض العوامل المؤثرة في علاقة المواطن ميدانياً مع عدد من الأجهزة الحكومية في الأردن، غياب النظم الإدارية الواضحة وضعف التحديد السليم والمتوازن لسلطات ومسؤوليات الموظف العام، وغياب المناخ الديمقراطي إلى جملة الأسباب القيمة والأخلاقية السابقة على مستوى التأثير في موضوعية وحيادية تعامل الأفراد والأجهزة مع جمهور العملاء أو المراجعين^(٣١). وإن كانت الوساطة في جوهرها عبارة عن سلوك غير منضبط أو غير مسؤول خاصة عندما تمارس من قبل المسؤول أو الموظف العام، فإن بعض الباحثين ربط ذلك التصرف غير المسؤول بمجموعة من العوامل التنظيمية المساعدة على بروزه أو تشكله ومن أبرز تلك العوامل عدم التقيد باللوائح والنظم وعدم تطبيقها بعدالة على كافة المواطنين أو جمهور العملاء والتستر على الأخطاء إضافة إلى البيروقراطية الحادة والتأخر في إتخاذ المبادرة^(٣٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن تخيص أبرز أسباب ومظاهر أو آثار الوساطة بالآتي:

أ - الأسباب:

- النتائج غير المشجعة لكافة جهود التنمية في المنطقة العربية بصورة عامة.
- غلبة الانتماء الأسري أو العشائري أو الطائفي على الانتماء الوظيفي أو الوطني.
- عدم الالتزام بالقواعد الموضوعية عند اختيار القيادات الإدارية.
- عدم وجود رادع قانوني واضح يحد من ممارسة ظاهرة الوساطة.

ب - المظاهر أو الآثار السلبية:

- تعطيل مشاريع التنمية العامة خاصة على مستوى رفع الإنتاجية العامة على قاعدة إحساس المواطن بالمواطنة الحقة.
- إعاقه توجهات وخطط رفع كفاءة وجودة تقديم الخدمات العامة.
- المساهمة بتوفير بيئة مناسبة للفساد والتجاوز الإداري، والتي من أبرز صورها الرشوة والمتاجرة بالوظيفة العامة.
- سيادة مشاعر عدم عدالة تعامل الأجهزة الحكومية مع المواطنين.
- انخفاض ثقة ورضا المواطن بأجهزة الإدارة الحكومية.

الدراسات السابقة:

وعلى جانب آخر أكد بعض الباحثين في بيئة الإدارة الخليجية عند تناول طبيعة العلاقة بين السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع جمهور الأجهزة العامة بمدينة جدة، أن محاباة الأقارب والأصدقاء ومجاملة الزملاء إضافة إلى التعامل السلبي والعلاقة غير الطيبة بين

المراجعين والإدارة والاستعانة بوساطة أو تدخل طرف ثالث بالتوصية تعتبر من المظاهر السلوكية الواضحة وغير المسؤولة على مستوى الخدمة العامة^(٣٣).

وإن كانت دراسة ماريني (Marini) قد أكدت درجة التحدي والتعقيد التي تواجه الموظف العام أثناء تأديته لوظيفته نتيجة لصعوبة خلق حالة من حالات التوازن بين أهداف الوظيفة العامة وإدارة أو أهداف المواطن أو المتعامل مع الأجهزة الحكومية، فإن طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والمصالح المتبادلة في العالم الثالث والدول العربية بصورة أكثر تحدياً تضيف بُعداً آخر للمأزق الذي يواجه الموظف العام فيها حيث يبرز متغير ضاغط آخر ألا وهو حيرة الموظف ما بين متطلبات الواجب واحتياجات العلاقة الاجتماعية أو المصالح المتبادلة^(٣٤).

وقد جاءت نتائج دراسة العدوان في الأردن لتحديد طبيعة العلاقة ما بين المواطن والأجهزة الرسمية لتؤكد على تأثير مجموعة من العوامل التنظيمية في طبيعة العلاقة ما بين المواطن والإدارة، وذلك حين بينت النتائج أن تلك العلاقة تتصف بالرسمية والروتين بدرجة عالية جداً إضافة إلى غياب الفلسفة أو الغاية الرئيسية للسياسات الإدارية العامة عن أذهان موظفي الأجهزة العامة^(٣٥). وبلا شك في مثل هذه الظروف قد يجد المواطن نفسه مضطراً للبحث عن وسيط أو طرف ثالث للحصول على حقه من الأجهزة العامة أو لإنجاز معاملته بصورة أسرع بعيداً عن الرتابة والروتين.

وعلى الرغم من أن الموظف العام مُلزم أخلاقياً لقول الحقيقة والحفاظ على المواعيد واحترام شخصية وملكية وقت الآخرين وتطبيق القانون بتجرد ونزاهة كما يؤكد (ولبرن) Willbern^(٣٦)، إلا أن قطاعاً واسعاً من المديرين في المنظمات الأمريكية الحكومية يرون أن بيئة الإدارة العامة البيروقراطية أقل أخلاقية من قيمهم ومعتقداتهم وتصوراتهم الشخصية، لذلك غالباً ما يجد هؤلاء المديرون أنفسهم تحت ضغط هائل للتنازل بشكل أو آخر عن بعض أو جملة من المعايير الأخلاقية لخدمة أهداف وأغراض التنظيم ومتطلبات علاقاته^(٣٧).

وتبرز في بيئة الإدارة العربية مجموعة من المتغيرات لتزيد من جملة الضغوط على الإداري العامل في الأجهزة الحكومية بالذات للخروج عن إطار النزاهة وعدالة التعامل أو الالتزام بأصول وقواعد الخدمة العامة، وفي مقدمة تلك المتغيرات الولاء القبلي أو العشائري وصلة القرابة والعلاقات الشخصية^(٣٨).

وبمراجعة سريعة لمفهوم الوساطة في عقلية المواطن والموظف العربي نجد أنها تأتي في عدة أشكال وصور منها الشفقة أو العلاقات الشخصية، أو الشفاعة، أو تبادل المصالح أو الفزعة والتي كلها في النهاية تصب في الاتجاه السلبي الضاغط على الخروج عن القواعد والأصول الإدارية والمحرض على إعادة ترتيب الممارسات والغايات الإدارية العامة بصورة لا تنسجم مع فلسفة وتوجهات جوهر الخدمة والإدارة العامة^(٣٩).

وإن كان النظام القبلي في غالبية دول الخليج العربي يعتبر أحد السمات أو المظاهر الاجتماعية الرئيسية المؤثرة بصورة كبيرة في أداء وأعمال الإدارة في تلك الدول وذلك من خلال استعداد الفرد لإعطاء الأولوية للانتماء القبلي وما تتطلبه احتياجات صيانه أو تدعيمه ولو على حساب الإدارة وفلسفة الخدمة العامة^(٤١)، فإن الوساطة في دول الخليج أصبحت الأداة الرئيسية لإعطاء الحقوق أو حجبتها «فلان قل لي ابن من أنت؟ ومن تعرف أعطك حقك؟ ولا حق لك إذا كنت مجهولاً لدي»^(٤٢).

ولقد لاحظ عبد الخالق أن أولوية الالتزام في المنظمات الحكومية الكويتية تُعطي للولاء القرايبي والاجتماعي وذلك على حساب القدرات أو الكفاءة وجودة الأداء^(٤٣). كما وجد الفضلي أن الموظف في الإدارة العامة الكويتية كلما تقدم به المركز الوظيفي اكتشف وجود معايير ربما لا علاقة لها بالموضوعية خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز عليا، أي برز بشكل واضح شكل العلاقات والروابط والوساطات على مختلف أنواعها^(٤٤).

كما كشفت إحدى الدراسات حول العمل والعمالة في دولة الكويت في عقد الثمانينيات عن أن نسبة تجاوزت (٧٩٪) من الكويتيين دخلوا سوق العمل بناء على وساطات شخصية قبلية وعائلية في معظمها، كما أن نوعية معينة من الموظفين محكوم عليهم عدم تجاوز مستويات وظيفية معينة دون أدنى علاقة لذلك بمستويات الأداء التنظيمي أو بجودة ناتج الأعمال^(٤٥).

وبصورة عامة لقد وجدت الإدارة العامة في مختلف دول الخليج نفسها وقد غدت بيئة صالحة لنمو وترعرع الوساطة انطلاقاً من خضوع تلك الإدارة لضغوط اجتماعية متعددة يصعب على كثير من أبناء الخليج التحرر منها أو التحرر من دائرتها^(٤٦)، وأخطر ما في الأمر أن الوظيفة العامة غدت مدخلاً أساسياً لخدمة الانتماءات الأسرية والطائفية والقبلية، حيث أصبح الموظف الحكومي يحرض كل الحرس على صيانة علاقاته الاجتماعية ودعم فرص تقدمه وقبوله لدى الجماعة الأكبر (القبيلة أو الطائفة) وذلك من خلال استغلال علاقاته وارتباطاته الإيجابية مع زملاء العمل لخدمة أهداف ومصالح تلك الجماعة^(٤٧).

وإن كانت الثقة بالإدارة كما تؤكد غاي (M. Guy) تعتمد بصورة أساسية على ضرورة التأكيد المتزامن لقواعد ومعايير ثقافية ومشاركة الأفراد وجودة التواصل ما بين مختلف المستويات التنظيمية إضافة إلى رفع حدود المرونة المطلوبة فإن تلك الثقة مهددة في مجتمعات الدول الخليجية وبيئة هذه الدراسة (الكويت) بصورة خاصة من ظاهرة الوساطة التي قد لا تعطي الإدارة فرصة البناء الموضوعي والتعامل المحايد والالتزام مرتكزات الإدارة العامة الرئيسية^(٤٨).

ويمكن القول خلاصة للدراسات السابقة، أن بيئة الإدارة الخليجية ومنها بيئة الإدارة الكويتية تعاني من مظاهر سلوكية سلبية وغير مسؤولة واضحة على مستوى تعامل المواطن مع

أجهزة الخدمة العامة، وأبرز المظاهر السلبية تلك الوساطة. كما كشفت الدراسات السابقة أيضاً عن حالة التناقض أو الصراع الداخلي الذي يعيشه الموظف العام في بيئة اجتماعية تتأثر إلى حد بعيد الممارسات الإدارية فيها بالعلاقات الأسرية أو القبلية أو الطائفية. وتضيف نتائج الدراسات السابقة إلى تلك الحالات الحرجة التي تواجهها الإدارة الحكومية بالذات في العالم الثالث، حالة أخرى خاصة بالإدارة الحكومية نفسها. حيث تعاني الإدارة الحكومية من غياب الغاية الرئيسية للسياسات الإدارية عن أذهان موظفي تلك الإدارة. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة الاستكشافية سواء لبيئة الإدارة الكويتية أو بيئة الإدارة الخليجية بصورة عامة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت في جمع بياناتها على قائمة استبانة تم تصميمها بصورة خاصة. ووزعت أداة جمع البيانات على عينة متاحة (Convenience Sample).

واتبعت الدراسة منهجين في العرض والتحليل هما المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. ويرى بعض الباحثين أن المزج ما بين المنهجين السابقين يؤدي إلى خفض معدلات عدم التأكد^(٤٨).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتشكل مجتمع الدراسة من كافة المواطنين في دولة الكويت الذين ينطبق عليهم حق مراجعة الأجهزة الحكومية بصورة مستقلة أو حق التوظيف (١٨ سنة فأكثر)، وقد تم توزيع ٩٠٠ استبانة على مجتمع الدراسة بصورة مباشرة من خلال مساعدين علميين، وبلغ العائد منها (٦٩٠) بنسبة (٧٦.٦٦٪) وهي نسبة جيدة لخدمة أغراض هذه النوعية من الدراسات.

وبمراجعة الجدول رقم (١) يمكن التعرف على طبيعة أو نوعية الخصائص المميزة لعينة الدراسة والتي جاءت على الوجه التالي، (٦٦,٧٪) من أفراد العينة ينتمون لفئة الذكور و(٣٣,٣٪) من أفراد العينة ينتمون لفئة الإناث. أما على مستوى متغير الحالة التعليمية فقد جاءت فئة حملة المؤهل الجامعي في المقدمة بنسبة (٤٣,٣٪)، تليها فئة حملة الثانوية العامة بنسبة (٢٨,٧٪)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (١٣,٦٪)، وبعدها جاءت فئة حملة مؤهل دبلوم بنسبة (٨٪) وأخيراً فئة أقل من ثانوي بنسبة (٦,٤٪).

ومن خلال مراجعة البيانات السابقة يمكن القول أن الصفة الغالبة على نوع مجتمع الدراسة هي الذكور وهذا أمر متوقع ومقبول في بيئة الدراسة خاصة إذا كانت غالبية مراجعة الأجهزة الحكومية تترك لأولياء الأمور أو للأبناء والأخوة من الرجال. كما أن بيانات الجدول رقم (١) تؤكد أن غالبية مجتمع الدراسة ذات حظ جيد جداً من التعليم (٦٤,٩٪).

جدول رقم (١)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	٤٦٠	٪٦٦,٧
	أنثى	٢٣٠	٪٣٣,٣
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	٤٤	٪٦,٤
	ثانوية عامة	١٩٨	٪٢٨.٧
	دبلوم	٥٥	٪٨
	جامعة	٢٩٩	٪٤٣,٣
	دراسات عليا	٩٤	٪١٣,٦
المجموع		٦٩٠	٪١٠٠

أداة الدراسة:

الوسيلة الأساسية التي اعتمدت في هذه الدراسة لجمع البيانات اللازمة، كانت عبارة عن استبانة مصممة خصيصاً لخدمة أغراض الدراسة. وقد تمت عملية التأكد من مدى خدمة الأداة لأغراض الدراسة ومدى ملاءمتها لطبيعة العينة، ومدى ملاءمة مفرداتها من خلال عرض الأداة على مجموعة من الزملاء المحكمين في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت، إضافة إلى القيام بإجراء عملية أولية لاختبار أداة الدراسة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة. كما تمت عملية اختبار مبدئي على فترتين (أربعة أسابيع) لاستمارة الاستبانة على عينة مكونة من (٤٥) مواطناً كويتياً وقد بلغ معامل الثبات (٠,٧٩). وقد أكدت النتائج أن الأداة مناسبة وجيدة، وقد تكونت الأداة أساساً من جزئين هما:

الجزء الأول: خاص بتغطية البيانات الأولية اللازمة حول طبيعة الخصائص الديموغرافية المميزة لأفراد عينة الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من تسع عبارات تغطي في مجملها كافة الأسئلة محور أهداف الدراسة وكانت على الوجه التالي:

- ١ - هل الوساطة ظاهرة إيجابية انطلاقاً من طبيعة المجتمع الكويتي؟
- ٢ - هل الوساطة ضرورية أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟
- ٣ - هل سبق وأن لجأت إلى استخدام الوساطة أثناء تعاملك مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟
- ٤ - ما هي الأسباب الأساسية التي دفعتك للجوء إلى الوساطة أثناء تعاملك مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟

- ٥ - ما هي أسباب عدم استخدامك للوساطة إذا لم يسبق لك اللجوء إليها أثناء تعاملك مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟
 - ٦ - ما هي الطبيعة المميزة للأطراف أو الشخصية التي لجأت إليها بوصفها وسيطاً لتحقيق غايتك أثناء تعاملك مع الأجهزة الحكومية؟
 - ٧ - هل سبق وأن قمت شخصياً بدور الوسيط لإنجاز معاملة ما لآخرين أثناء تعاملهم مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟
 - ٨ - هل هناك عوامل تنظيمية ساهمت ب بروز أو استمرار ظاهرة الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت؟
 - ٩ - هل تعتبر وساطتك (إن حدثت) بمثابة التزام اجتماعي طبيعي تجاه الأقارب أو المعارف أو الأصدقاء؟
- وقد تم استخدام مقياس ثلاثي الفئات للإجابة عن التساؤلات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٧)، (٩). أما التساؤلات رقم (٤)، (٥)، (٦)، (٨) فقد تم استخدام مقياس رباعي الفئات للإجابة عنها، وتفاصيل كافة تلك المقاييس أو العبارات سنستعرضها بالتفصيل أثناء عرض جداول نتائج الدراسة في الجزء المخصص لعرض النتائج والتحليل.

أساليب التحليل الإحصائي:

لكي يتمكن الباحثان من توفير إجابة علمية لكافة التساؤلات التي شكلت في مجموعها مشكلة وأهداف هذه الدراسة، فقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية لعرض الجداول التكرارية بنوعها البسيط والمزدوج إضافة إلى حساب نزعة التشتت والمركزية واستخراج المتوسطات الحسابية ودرجات الانحراف المعياري.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

تحليل البيانات:

بعد استعادة أدوات جمع البيانات وفرزها تم تفرغها في جداول إحصائية معدة خصيصاً لهذه المهمة وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية وبتكرار أساليب الإحصاء الوصفي الممثلة بمعدلات التكرار والنسب المئوية وفيما يأتي نتائج ذلك التحليل:

١ - نظرة المجتمع الكويتي للوساطة:

للتعرف على طبيعة النظرة الكويتية للوساطة تم احتساب معدلات التكرار والنسب المئوية كما هو واضح في الجدول رقم (٢)، والذي يلاحظ منه أن غالبية عينة الدراسة (بنسبة ٦١,١٪) لا ترى أن الوساطة ظاهرة إيجابية داخل المجتمع الكويتي، ولكن مقابل ذلك ترى

نسب لا يستهان بها (٣٨,٤٪) العكس، حيث ترى تلك النسبة أن الوساطة من الظواهر الإيجابية بالمجتمع الكويتي. وعلى الرغم من أن الرأي المجرد قد لا يؤسس قاعدة قوية للممارسة الميدانية إلا أن النتائج المعروضة في جداول رقم (٣) والخاصة بمدى استخدام أو ممارسة عينة الدراسة للوساطة تكشف بوضوح أن الغلبة في الممارسة الميدانية تميل ناحية الإيمان بأهمية الوساطة في التعامل مع مختلف الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (٢)

معدلات تكرار ونسب مدى إيجابية
ظاهرة الوساطة بالمجتمع الكويتي

النسبة	التكرار	العبارة
٣٨,٤٪	٢٦٥	* الوساطة ظاهرة إيجابية انطلاقاً من طبيعة المجتمع الكويتي
٦١,٦٪	٤٢٥	* الوساطة ظاهرة سلبية انطلاقاً من طبيعة المجتمع الكويتي
.	.	* محايد.
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

٢ - الممارسة الواقعية أو الميدانية لظاهرة الوساطة:

للتحقق من مدى استشراف ظاهرة الوساطة في التعامل مع الأجهزة الحكومية داخل دولة الكويت تم احتساب معدلات التكرار والنسب المئوية كما هو واضح في الجدول رقم (٣) والذي تكشف النتائج المعروضة فيه عن ارتفاع نسبة الفئة التي تمارس أو تلجأ للوساطة أثناء تعاملها مع مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وقد بلغت تلك النسبة (٨٤,٣٪) مقارنة بالفئة التي لا تلجأ إلى الوساطة أثناء ذات التعاملات والتي جاءت بنسبة (١٥,٧٪).

وإن كانت من أبرز أسباب لجوء المواطنين إلى الوساطة أثناء تعاملهم مع الأجهزة الحكومية كما اتضح من استعراض الدراسات السابقة، حول طول وتعدد إجراءات إنجاز الأعمال، وغموض أهداف الوظيفة العامة، وسيطرة العلاقات أو الانتماءات الاجتماعية على العلاقات التنظيمية والمؤسسية وسواها من أسباب سيتم تناولها لاحقاً، فإن النتائج المعروضة في جدول رقم (٤) والخاصة باستعراض نتائج أسباب عدم لجوء بعض أفراد المجتمع الكويتي للوساطة عن أن نسبة (٥٠,٩٪) من أولئك لا تلجأ للوساطة ليس انطلاقاً من قاعدة مبدئية أو قيمية أو أخلاقية قدر ما هي معتمدة على جانب سلبي يتمثل بعدم وجود الوسيط المؤثر أو المتنفذ، فيما جاءت فئة من لا يمارس الوساطة لأنه لا يحتاج إليها أصلاً بنسبة (٢٢,٢٪)، واحتلت الفئة التي تمتنع عن اللجوء لوسيط أثناء تعاملاتها المتنوعة مع الأجهزة الحكومية انطلاقاً من قناعة ذاتية أو قاعدة قيمية أو أخلاقية بنسبة (٢٤,١٪).

وبدمج نتائج الجدول رقم (٣) بنتائج الجدول رقم (٤) يمكن القول إن مجموع نسبة من يلجأ للوساطة أثناء تعاملاته مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت (٨٤,٣٪) ومن يرغب

باللجوء للوساطة ولكن لا حيلة لديه أو لا حول ولا قوة له لأنه لا يملك علاقات أو صلات أو معارف مؤثرة (٨٪) بلغ (٩٢,٣٪) من المجموع الكلي لعينة الدراسة وذلك مؤشر ذو دلالة كبيرة على عمق تأصل ظاهرة الوساطة في المجتمع الكويتي رغم وجود أكثر من محاولة جادة لمعالجتها وعلى الرغم من ارتفاع مستويات التعليم والاطلاع على مستوى الدولة.

جدول رقم (٣)

معدلات تكرار ونسب اللجوء للوساطة
أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٨٤,٣٪	٥٨٢	* سبق وان لجأت إلى الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية.
١٥,٧٪	١٠٨	* لم يسبق لي أن لجأت إلى الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية.
.	.	* محايد.
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

جدول رقم (٤)

معدلات تكرار ونسب أسباب عدم اللجوء
للساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٥٠,٩٪	٥٥	* عدم وجود معارف أو صلات أو علاقات مؤثرة.
٢٢,٢٪	٢٤	* لعدم الحاجة أساساً للوساطة.
٢٤,١٪	٢٦	* قناعة ذاتية مبدئية أو أخلاقية.
٢,٨٪	٣	* محايد.
١٠٠٪	١٠٨	المجموع الكلي

٣ - الأسباب الأساسية الدافعة للجوء للوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية:

من خلال احتساب معدلات التكرار والنسب المئوية الخاصة بأسباب اللجوء للوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت والمعروضة نتائجها في الجدول رقم (٥)، يتضح أن النسبة الغالبة من المواطنين تلجأ للوساطة للحصول على ما يعتقد المواطن أنه حق مشروع له (٤٤,١٪). ويأتي في المرتبة الثانية سبب الرغبة بسرعة إنجاز المعاملة بنسبة (٣٨,٤٪) أما نسبة من يلجأ للوساطة أثناء تعاملاته مع الأجهزة الحكومية للحصول على استثناء أو معاملة خاصة فقد بلغت (١٧,٥٪). ويلاحظ من النتائج أن أسباب لجوء المواطن لظاهرة الوساطة تعود بنسبة (٨٢,٥٪) لعوامل قد تكون ذات صلة بالية أو أساليب إدارة الأجهزة

والمنظمات الحكومية سواء على مستوى مدى قدرتها على إقناع المواطن بما هو حق له وما هو حق لسواه أو على مستوى قدرتها على التحرر من الأساليب البيروقراطية التقليدية للإدارة الحكومية خاصة فيما يتعلق بعدم أخذ عامل الوقت بالحسبان أثناء التعامل مع جمهور المواطنين أو المتعاملين. وقد تبدو للوهلة الأولى أن النتيجة الأخيرة تبرر الوساطة في المجتمع الكويتي، أو تعتبرها عملية إيجابية لا ضرر لها، خاصة أنها تأتي لمواجهة خلل إداري ما. ولكنها في الواقع لا تمثل أي إيجابية بل على العكس من ذلك فهي تُرهق كاهل الإدارة الحكومية وتزيد من تعطيل أعمال قطاع واسع من أفراد المجتمع خاصة مِمَّن لا يؤمنون بالوساطة أو لا يرقى مستوى وساطاتهم للقفز على الروتين أو البيروقراطية الحكومية.

جدول رقم (٥)
الأسباب الأساسية الدافعة للجوء للوساطة
أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٤٤,١٪	٣٠٤	* للحصول على حق مشروع.
٣٨,٤٪	٢٦٥	* لإنجاز المعاملة بسرعة.
١٧,٥٪	١٢١	* للحصول على استثناء أو معاملة خاصة.
٠	٠	* محايد.
١٠٠٪	١٢٢٤	المجموع الكلي

٤ - ما هي الطبيعة المميزة للأطراف أو الشخصية التي يلجأ إليها المواطن بوصفها وسيطاً أثناء تعامله مع الأجهزة الحكومية في الدولة:

من خلال مراجعة معدلات التكرار والنسب المئوية المعروضة نتائجها في الجدول رقم (٦) يمكن القول إن القيادات الإدارية داخل المنظمات والأجهزة الحكومية تحتل المقدمة على مستوى ممارسة دور الوسيط سواء داخل المنظمة الحكومية أو خارجها (على مستوى الأجهزة والمنظمات الحكومية)، وقد بلغت نسبة ممارسة تلك القيادات للوساطة في هذه الدراسة (٣٩,٦٪) مقارنة بأعضاء مجلس الأمة، والمجلس البلدي (٢٢٪) وبالموظفين العاديين في المنظمة أو المؤسسة الحكومية (٢٤,٣٪)، ومقارنة أخيراً بصديق أو قريب من خارج المؤسسة والأجهزة الشعبية الأساسية المنتخبة (١٤,١٪).

جدول رقم (٦)

معدلات تكرار ونسب الطبيعة المميزة للأطراف أو الشخصية التي يلجأ إليها المواطن بوصفها وسيطاً أثناء تعامله مع الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٪٢٢	١٥٢	* عضو مجلس شعبي منتخب (الأمة أو البلدي).
٪٣٩,٦	٢٧٣	* قيادي في منظمة أو مؤسسة حكومية.
٪٢٤,٣	١٦٨	* موظف عادي في المنظمة أو المؤسسة الحكومية.
٪١٤,١	٩٧	* صديق أو قريب خارج الفئات الثلاث السابقة.
٪١٠٠	٦٩٠	المجموع الكلي

ويلاحظ من النتائج مغايرتها للاعتقاد الشعبي السائد حول الوساطة والذي يرى أن أعضاء المجالس الشعبية المنتخبة (مجلس الأمة والبلدي) اليد الطولى في ظاهرة الوساطة طمعاً وأملاً في الأصوات الانتخابية خاصة أن دور القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية على مستوى الوساطات قد بلغ تقريباً ضعف دور أعضاء مجلس الأمة والبلدي معاً في هذا المجال. وبإضافة نسبة دور الموظف الحكومي العادي إلى دور القيادات الإدارية على مختلف أنواعها في الأجهزة الحكومية على مستوى ممارسة الوساطة في تلك الأجهزة لوجدنا أن النسبة تصل حد (٦٣,٩٪) وهي نسبة مرتفعة وتعكس مدى الدور الداخلي الكبير الذي تلعبه مؤسسات وأجهزة الدولة ذاتها في تدعيم ظاهرة الوساطة وتوفير المناخ الملائم لاستمرارها، وقد يكون وراء ذلك أسباب عديدة محتملة سنتناول بعضها في الجزء الخاص بالتحليل النهائي لنتائج الدراسة.

٥ - مدى الحاجة للوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية:

بمراجعة معدلات التكرار والنسب المئوية في جدول رقم (٧) يمكن القول إن النتائج أظهرت أن نسبة عالية من المواطنين عينة الدراسة (٨٢,٤٪) ترى أن الوساطة تعتبر من الأدوات الأساسية اللازمة لإنجاز معاملات المواطن أثناء مراجعته للأجهزة الحكومية في دولة الكويت، في حين رأت نسبة أقل بكثير من النسبة السابقة عكس ذلك (١٦,٧٪). وتبرز أهمية تصور المواطن لضرورة الوساطة لإنجاز المعاملات في الأجهزة الحكومية في الانعكاسات الميدانية لذلك التصور، والتي من أهمها سعي المواطن مقدماً لإيجاد وسيط بغض النظر عن مدى الحاجة لذلك الوسيط فعلياً.

جدول رقم (٧)
معدلات تكرار ونسب مدى الحاجة للوساطة
أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٨٢,٤٪	٥٦٩	* الوساطة ضرورية لإنجاز المعاملات في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
١٦,٧٪	١١٥	* الوساطة غير ضرورية لإنجاز المعاملات في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
٠,٩٪	٦	* محايد.
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

وتأتي النتائج المعروضة في الجدول رقم (٨) الخاصة بمدى ممارسة المواطن الكويتي لظاهرة الوساطة ميدانياً من خلال القيام بدور الوسيط ما بين صاحب الخدمة والجهاز العام مقدم الخدمة لتدعيم التصور السابق لدى المواطن حول أهمية أو ضرورة اللجوء للوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. فنسبة مرتفعة من عينة الدراسة (٧١,٦٪) أقرت أنها قامت بدور الوسيط بشكل أو آخر مقابل نسبة (٢٨,١٪) اعترفت بأنها لم تمارس ذلك الدور. والنتائج السابقة تقترح بشكل واضح أن الوساطة منتشرة في أروقة الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.

جدول رقم (٨)
معدلات تكرار ونسب مدى ممارسة المواطن الكويتي
لدور الوسيط أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٧١,٦٪	٤٩٤	* قمت بممارسة دور الوسيط للمساهمة في إنجاز معاملة أحد المراجعين للأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
٢٨,١٪	١٩٤	* لم اقم بدور الوسيط للمساهمة في إنجاز معاملة أحد المراجعين للأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
٠,٣٪	٢	* محايد.
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

٦ - نوعية العوامل التنظيمية المساعدة على بروز أو استمرار ظاهرة الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية:

يلاحظ من النتائج المعروضة في جدول رقم (٩) والخاص بالتعرض على نوعية العوامل التنظيمية الداخلية المؤثرة في بروز واستمرار ظاهرة الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت أن أبرز تلك العوامل يتمثل بعامل طول وتعدد إجراءات إنجاز المعاملات (٤٢,١٪) يليه عامل إحساس المواطن بعدم التزام الأجهزة الحكومية لمبدأ العدالة والمساواة على مستوى إنجاز معاملات المواطنين بنسبة (٢٩,١٪)، ثم يأتي عامل عدم إلمام أو فهم الموظف لطبيعة عمله بالمركز الثالث على مستوى أهم العوامل التنظيمية المساعدة على بروز واستمرار ظاهرة الوساطة في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت وبنسبة (٢٦,٧٪) وتوزعت بقية النسبة (٢,١٪) على مجموعة محدودة أخرى لم تبرز تفصيلها عينة الدراسة.

جدول رقم (٩)

معدلات تكرار ونسب نوعية العوامل التنظيمية المساعدة
على بروز واستمرار ظاهرة الوساطة في الأجهزة الحكومية

النسب	التكرار	العبارة
٢٩,١٪	٢٠١	* عدم التزام الأجهزة الحكومية لمبدأ العدالة والمساواة على مستوى إنجاز معاملات المواطنين.
٤٢,١٪	٢٩٠	* طول وتعدد إجراءات إنجاز المعاملات في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
٢٦,٧٪	١٨٤	* عدم فهم الموظف لطبيعة مهام وظيفته.
٢,١٪	١٥	* أخرى
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

٧ - الوساطة في الأجهزة الحكومية الكويتية ما بين القانون والالتزام الاجتماعي:

من النتائج المعروضة في جدول رقم (١٠) يتضح أنه على الرغم من أن غالبية عينة الدراسة وبنسبة (٦٢,٩٪) ترى أن الوساطة تعتبر مخالفة صريحة للقانون ولا تستقيم مع متطلبات الموضوعية والنزاهة أو الحيادية في التعامل مع إجراءات إنجاز حاجات ومعاملات المواطنين، إلا أنه على أرض الواقع يبدو أن الغلبة للضغط أو للتأثير أو للارتباط الاجتماعي. حيث رأت غالبية العينة، كما هو واضح من النتائج المعروضة في جدول رقم (١١)، أن الوساطة تعبر بنسبة كبيرة عن التزام اجتماعي من قبل الفرد تجاه أقاربه ومعارفه وأصدقائه (٧٩٪). ويلاحظ أن النسبة السابقة ترتفع بصورة واضحة عن نسبة من رأى أن الوساطة هي

عبارة عن مخالفة صريحة للقانون مما يكشف عن شكل من أشكال ازدواجية أو تناقض النظرة لدى أفراد المجتمع الكويتي فيما يختص بالتعامل مع ظاهرة الوساطة.

جدول رقم (١٠)

معدلات تكرار ونسب مدى مخالفة الوساطة
للقانون من وجهة نظر أفراد العينة

النسب	التكرار	العبارة
٦٢,٩٪	٤٣٤	* الوساطة مخالفة صريحة للقانون على مستوى الدولة.
٣٥,٥٪	٢٤٥	* الوساطة لا تعتبر مخالفة للقانون على مستوى الدولة.
١,٦٪	١١	* محايد.
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

جدول رقم (١١)

معدلات تكرار ونسب اعتبار الوساطة
التزام اجتماعي لا بد منه

النسب	التكرار	العبارة
٧٩٪	٥٤٥	* الوساطة التزام اجتماعي من قبل الفرد نحو الأقارب والمعارف والأصدقاء لا بد من خدمته.
١٩,٩٪	١٣٧	* الوساطة لا تعتبر التزاماً اجتماعياً من قبل الفرد نحو الأقارب والمعارف والأصدقاء.
١,١٪	٨	* محايد.
١٠٠٪	٦٩٠	المجموع الكلي

مناقشة النتائج:

على الرغم من أن قانون الخدمة المدنية في دولة الكويت ينص صراحة في المادة رقم (٢٥) من البند الرابع فيه على أنه «يحظر على الموظف أن يستغل وظيفته لأي غرض كان أو أن يوسط أحداً في شأن من شؤون وظيفته»، وعلى الرغم من حرص الجهات الرسمية في دولة الكويت على مواكبة المسيرة العالمية نحو تنمية الإدارة وتطوير كافة أطرها وأدواتها المؤسسية، ذلك الحرص الذي تجلّى واضحاً في عام ١٩٩٦ من خلال استحداث حقبة وزارية خاصة بشؤون التنمية الإدارية، وعلى الرغم من أن الاستراتيجية الأولى الصادرة من تلك الوزارة النوعية الجديدة أكدت صراحة أهمية تطبيق اللوائح والقوانين بعدالة وموضوعية

تامة مع التأكيد بصورة خاصة على جميع الاستثناءات وبالذات ما ارتبط منها بتطبيق سياسات التوظيف. وعلى الرغم من تأكيد صاحب السمو أمير البلاد الشيخ جابر الأحمد الصباح أن «أبشع مخالفات القوانين ما يرتكبه مشرعوها ومنفذوها»^(*).

إلا أن كل ما سبق لم يمنع أن تبقى الوساطة كما هو واضح من نتائج هذه الدراسة واقعاً لا يمكن تجاهله أو تجاوزه.

وتبرز أهمية نتائج هذه الدراسة ليس من خلال تأكيدها وجود ظاهرة الوساطة وممارستها بشكل واضح وعلمي في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، بل من خلال تأكيدها مدى عمق تجذر تلك الظاهرة السلبية في تصور وقناعة المواطن وارتباطها بقوة البُعد القيمي والأخلاقي والاجتماعي لدى ذلك المواطن، مما جعل الوساطة تتحول من ظاهرة سلبية مذمومة إلى أداة معتبرة عنه وخدمة لمدى إلتزام الفرد لجماعته الأولية (الأسرة الممتدة أو الكبيرة، أو القبيلة، أو الطائفة) بعيداً عن المفهوم العقائدي أو الأخلاقي السليم للشفاعة الحسنة أو السعي لإحقاق حق أو لرفع ظلم.

وبالطبع تحت ظل تحول الوساطة إلى قاعدة أساسية على مستوى الممارسات الإدارية اليومية وسط الأجهزة الحكومية لا يمكن الحديث عن أي ثمار ممكنة لأي محاولات موضوعية وعصرية للارتقاء بأساليب تقديم الخدمات العامة من جهة، والتزام مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص سواء على مستوى تقديم الخدمة العامة أو على مستوى استفادة كافة المواطنين من فرص العمل أو الاستثمار في التعامل مع الأجهزة الحكومية من جهة ثانية.

والوساطة بوصفها ممارسة سلبية محدودة أو ظاهرة إدارية مجردة تعتمد على الاستثناء غير الموضوعي وعلى العلاقات الشخصية والمصالح الذاتية المتبادلة أو على صلات القرى أو سواها من صلات اجتماعية تعتبر من الظواهر السلبية المتواجدة في كثير من الأجهزة الحكومية في مختلف دول العالم بما فيها الدول المتقدمة. ففي فرنسا وألمانيا واليابان والولايات المتحدة توجد العديد من الممارسات الإدارية المعيرة بشكل أو آخر عن الوساطة من خلال عدم إلتزام القواعد الموضوعية وعدم اعتماد الحياد والموضوعية بصورة دائمة عند تعامل الأجهزة الحكومية مع المواطنين سواء على مستوى تقديم الخدمة أو شغل الوظائف العامة وبالذات ما يرتبط منها بالمواقع القيادية^(٤٩).

ولكن تبقى الوساطة وغيرها من تجاوزات أو ظواهر إدارية سلبية محكومة في الدولة المتقدمة بمجموعة من الضوابط والمتغيرات التي تجعلها إما في أضيق حد ممكن أو أنها توفر الرادع اللازم عند اكتشاف نتائجها.

(*) من خطاب سمو أمير البلاد الشيخ جابر الأحمد الصباح الموجه لمجلس الأمة في دور الإنعقاد العادي الأول للفصل التشريعي (٨)، ١٩٩٦.

وبمراجعة نسب اعتبار الوساطة في مجتمع هذه الدراسة من الأمور الطبيعية ونسب من يمارسها ميدانياً في الأجهزة الحكومية وهي نسب مرتفعة نستطيع القول إن المشكلة لا تكمن في مدى وجود أو عدم وجود ممارسة فعلية لظاهرة الوساطة في الأجهزة الحكومية بقدر ما تكمن في مدى اتساع تلك الظاهرة السلبية من جهة ومدى التعامل معها بوصفها أمراً طبيعياً ومقبولاً من جهة ثانية.

ومن هنا تبرز أهمية نتائج هذه الدراسة والتي كشفت عن أن ظاهرة الوساطة لا تعبر عن خلل إداري محدود بقدر ما تعبر أيضاً عن مشكلة قيمية أو اجتماعية لا بد من مواجهتها في إطارها الصحيح. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بمثابة إشارة تحذير لأهمية النقطة الأخيرة بالذات، خاصة أن النتائج سارت في ذات الاتجاه الذي سبق أن حذرت منه نتائج التقارير والدراسات المؤكدة على أن العلاقات الاجتماعية في الدول العربية وما أفرزته من ولاءات قبلية وعشائرية أثر في قدرة الإدارة على تطبيق معايير العدالة والنزاهة في تعاملاتها مع الجميع (الكواري، ١٩٨٦. النقيب، ١٩٨٧، عمار، ١٩٨٧، عبدالرحمن، ١٩٩٧، الفضلي ٢٠٠٠).

كما تبرز أهمية نتائج هذه الدراسة أيضاً من خلال كشفها عن أن غالبية الوساطات لا تأتي من خارج الأجهزة الحكومية كما هو الانطباع السائد لدى غالبية المواطنين بل من الداخل سواء من قبل القيادات الإدارية أو الموظفين العاديين، وقد زادت نسبة وساطة الموظف العادي على وساطة أعضاء المجالس الشعبية المختلفة وقد يعود سبب ارتفاع النسبة الأخيرة إلى عدم تحديد الدراسة نوعية أو طبيعة أو وزن الوساطة. ولكن بصورة عامة نتائج هذه الجزئية تدعم النتائج السابقة في هذه الدراسة والمؤكدة لأن الوساطة في بيئة الإدارة العامة الكويتية ذات جذور اجتماعية وقيمية عميقة، وقد يضاف إلى البعد الاجتماعي في ظاهرة الوساطة البعد المصلحي، أي إن القيادي والموظف الحكومي قد يقوم بالتوسط للآخرين لتحقيق مصلحة متبادلة أو للحصول على دعم سياسي أو نقابي خاصة مع وجود العديد من هيئات وجمعيات النفع العام والجمعيات الاستهلاكية التي يحرص قطاع واسع من المواطنين على الحصول على مقعد فيها بوصفه مدخلاً لمقعد أكثر تميزاً على مستوى المجلس البلدي أو مجلس الأمة.

وربما قد يكون لغياب النظم الإدارية الواضحة وضعف التحديد السليم المتوازن لسلطات والتزامات الموظف العام وغياب المساءلة الموضوعية دور واضح في بروز الدور المؤسسي الداخلي على مستوى مباركة أو ممارسة الوساطة، مما يعني اتفاق هذه الدراسة في بعض جوانب نتائجها مع اتجاهات ونتائج تحليل بعض الدراسات السابقة (Nigro, 1989، وعلاء الدين أحمد ١٩٩٦).

وأيضاً لا يمكن تجاوز أهمية النتائج التي سبق أن توصل إليها ماريني (Marini, 1992) على مستوى محاولة تفسير محتمل لأسباب ارتفاع ممارسة القيادات الإدارية والموظفين الحكوميين العاديين في دولة الكويت لظاهرة الوساطة. فماريني وجد أن الموظف العام يواجه ضغوطاً شديدة على مستوى القدرة على خلق حالة من حالات التوازن بين أهداف ومتطلبات

الوظيفة العامة (وفي مقدمتها الحيادية والموضوعية) وبين احتياجات ورغبات المواطن الذي قد يرتبط في بيئة هذه الدراسة مع الموظف برباط اجتماعي قوي يضيف بعداً آخر إلى حجم الضغط الذي يعاني منه أو يواجهه الموظف العام أصلاً.

وكشفت نتائج هذه الدراسة عن عمق الإطار الاجتماعي الحاضن لظاهرة الوساطة من خلال بيانها أن نسبة (٧١,٦٪) من الأفراد عينة الدراسة مارسوا عملية الوساطة وقاموا عملياً بدور الوسيط لإنجاز معاملات البعض لدى الأجهزة الحكومية مما يعني أن ممارسة الموظف والقيادي لوساطة لا تمثل جانباً إستثنائياً أو شاذاً على مستوى القاعدة الاجتماعية وهذا ما أكدته أيضاً النتائج الأولية التي سبق تناولها في بداية المناقشة والذي جاءت النتائج النهائية لمعدلات السؤال الخاص بمدى اعتبار الوساطة التزاماً اجتماعياً تجاه القريب والمعرفة والصدق لتؤكد ما ذهبنا إليه أيضاً من أن المعضلة الأساسية التي تواجه أي محاولة جدية للحد من ظاهرة الوساطة هي البعد أو الالتزام الاجتماعي لها. ويضيف تعقيداً آخر لذلك البعد التصور السائد لدى قطاع واسع من المواطنين حول عدم التزام الأجهزة الحكومية للقواعد والإجراءات الموضوعية المعلنة كما أوضحت أيضاً نتائج هذه الدراسة.

ولعل من الجوانب العملية التي كشفت عنها الدراسة وأكدت ضرورة التعامل الجدي معها بوصفها مدخلاً فنياً أو عملياً للتعامل مع ظاهرة الوساطة هما جانبي أو عاملي طول وتعقد الاجراءات وعدم فهم الموظف لطبيعة مهام وظيفته، وفي هذا الجانب يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة جاءت منسجمة مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة والتي ربطت ما بين ظاهرة الوساطة أو عدم عدالة تعامل الأجهزة الحكومية مع المواطنين وبين وجود خلل تنظيمي داخلي في تلك الأجهزة نفسها (العدواني، 1987، 1988). (Willbern, 1988).

ملخص النتائج:

من خلال الاستعراض والتحليل والمناقشة السابقة لنتائج هذه الدراسة يمكن تلخيص أبرز تلك النتائج بالجوانب التالية:

- ١ - لا يتعامل المجتمع الكويتي بصورة عامة مع الوساطة باعتبارها شيئاً غير طبيعي أو غير مألوف، بل يتعامل معها باعتبارها ظاهرة واقعية. وتذهب نسبة لا يستهان بها من أفراد العينة (٣٨,٤٪) إلى حد أبعد من ذلك من خلال التعامل مع الوساطة باعتبارها ظاهرة إيجابية.
- ٢ - إن التعامل مع الأجهزة الحكومية يعتمد بصورة كبيرة جداً على الوساطة بغض النظر عن مستوى الوساطة أو نوعية المعاملة التي يسعى الوسيط إلى إنجازها.
- ٣ - تراجع بشكل واضح وكبير القناعات أو الموانع الذاتية المبدئية أو الأخلاقية على مستوى عدم اللجوء للوساطة لإنجاز المعاملات في الأجهزة الحكومية أمام الإيمان بأن الوساطة أمر طبيعي لإنجاز المعاملات في ذات الأجهزة السابقة.

- ٤ - نسبة كبيرة من المواطنين عينة الدراسة تلجأ للوساطة لضمان حصولها على ما تراه حق مشروع وقانوني لها، حق لا يمكن الوصول إليه أو ضمان عدم استيلاء الغير عليه إلا من خلال الوساطة.
- ٥ - تلعب عملية بطء إنجاز المعاملات وعدم احترام أو تقدير عامل وقت المواطن المتعامل مع الأجهزة الحكومية أحد أهم الأسباب الدافعة لذلك المواطن للجوء إلى وسيط يساهم بسرعة إنجاز المعاملة.
- ٦ - تلعب القيادات الإدارية والموظفين العاديين داخل مختلف الأجهزة الحكومية دوراً أساسياً على مستوى القيام بدور الوسيط لإنجاز المعاملات داخل الأجهزة الحكومية.
- ٧ - يلعب أعضاء المجالس الشعبية المنتخبة (مجلس الأمة والمجلس البلدي) دوراً هاماً على مستوى القيام بدور الوسيط ولكن ذلك الدور يأتي بالمرتبة الثالثة بعد دور القيادات الإدارية ودور الموظفين العاديين.
- ٨ - تعقد وطول الإجراءات المتبعة في الأجهزة الحكومية تعتبر من أهم العوامل المساعدة على استمرار ظاهرة الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
- ٩ - الانطباع السائد لدى شريحة لا يستهان بها من المواطنين حول عدم تطبيق الأجهزة الحكومية في دولة الكويت لمبدئي العدالة والمساواة على مستوى إنجاز معاملات المواطنين يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة أيضاً في استمرار ظاهرة الوساطة ولكن يأتي من حيث الأهمية بعد عامل تعقد وطول الإجراءات السابق الإشارة إليها.
- ١٠ - عدم استيعاب الموظف لطبيعة مهام وظيفته أيضاً برز بوصفه أهم عامل ثالث على مستوى العوامل التنظيمية الداخلية المساهمة في استمرار ظاهرة الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
- ١١ - على الرغم من اعتراف شريحة واسعة من عينة الدراسة بأن الوساطة تعتبر مخالفة صريحة للقانون إلا أن النسبة الغالبة من عينة الدراسة ترى أن الوساطة التزام اجتماعي لا بد من القيام به لتدعيم أواصر القرابة والصدقة وكسب رضا المعارف.

التوصيات

جاءت هذه الدراسة للتحقق من موقع الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت ما بين الالتزام الاجتماعي والخلل الإداري، أي سعت هذه الدراسة للتعرف على نظرة وتصور المواطن الكويتي لظاهرة الوساطة ومدى تقبله أو عدم تقبله لها انطلاقاً من الممارسة الميدانية والنظرة القيمية الأخلاقية وقد عبرت الأسئلة محور الدراسة عن الفلسفة الأساسية لها وقد بدأت تلك الأسئلة بالتساؤل عن طبيعة النظرة الاجتماعية العامة في المجتمع الكويتي لظاهرة الوساطة وانتهت بالتساؤل عن نوعية العوامل التنظيمية الداخلية المساهمة في

بروز أو استمرار ظاهرة الوساطة أثناء التعامل مع الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. وفي نهاية هذه الدراسة يمكن التوصية بالتالي:

- ١ - لا بد من العمل جدياً على خلق ثقافة اجتماعية بيئية جديدة في دولة الكويت تساهم بمقاومة الضغوط الاجتماعية المتنامية والمستمرة على الأجهزة الحكومية وذلك انطلاقاً من قاعدة أخلاقية وعقائدية تؤكد الإلتزام لمبادئ العدالة والمساواة وعدم بخس الآخرين حقوقهم.
- ٢ - تشجيع بروز التكوينات المجتمعية الثانوية (النقابات والروابط المهنية والفكرية) لخفض درجة تأثير الارتباط بالتكوينات المجتمعية الأولية (العائلة الممتدة أو الكبيرة، والقبيلة، والطائفة) ولرفع درجة الوعي الثقافي والحس الوطني المدني لدى الفرد بصورة تساهم بخفض درجة الضغوط غير الموضوعية التي تتعرض لها الأجهزة الحكومية في دولة الكويت سواء على مستوى تقديم الخدمات العامة أو على مستوى كافة مكونات شؤون العاملين (تعيين، ترقية، نقل... إلخ).
- ٣ - مراجعة وتقييم إجراءات وأساليب أداء الأعمال في الأجهزة الحكومية ذات التعامل المباشر بالذات مع الجمهور لخفض درجة بطء إنجاز المعاملات من جهة ولخفض درجة معاناة المواطن وتوفير وقته بصورة تساهم بعدم بحثه عن وسيط من جهة أخرى.
- ٤ - تفعيل الدور الرقابي الخاص بالالتزام القيادات الإدارية وكافة الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية لقواعد ومبادئ وفلسفة أخلاقيات الخدمة العامة.
- ٥ - يجب تكثيف الجهود الخاصة بغرس تصورات إيجابية عن أداء الأجهزة الحكومية في أذهان المواطنين أو جمهور المتعاملين مع تلك الأجهزة، مع العمل في الوقت ذاته على التعرف على نوعية التصورات السلبية التي يحملها أولئك المواطنين عن الأجهزة بصورة ساهمت بدفع المواطن أو المتعامل مع هذه الأجهزة للبحث عن وسيط حتى وإن كان صاحب حق واضح.
- ٦ - البحث في كيفية الاستفادة من مساحة الحرية الإعلامية والديموقراطية المتاحة في دولة الكويت لمقاومة ظاهرة الوساطة سواء من خلال دعم الممارسات المقاومة لتلك الظاهرة أو كشف الممارسات الصادرة في ترسيخ ظاهرة الوساطة في المجتمع الكويتي ونوعية الأطراف القائمة بها أو داعمة لها.
- ٧ - الدفع باتجاه ما يسمى بالحكومة الإلكترونية أو ميكنة عملية حصول المواطن على الخدمات الأساسية من الأجهزة العامة بالدولة لخفض درجة تأثير العامل الإنساني وتحييد العلاقات والروابط الشخصية والفتوية.
- ٨ - القيام بحملات توعية قانونية وإدارية شاملة لرفع درجة فهم واستيعاب المواطن لحقوقه بصورة تساهم بجعل ذلك المواطن أداة أساسية من أدوات ضبط ومقاومة ظاهرة الوساطة.

الهوامش

- (١) الإطار العام للتطوير الإداري في دولة الكويت، الأسئلة السبعة، ١٩٩٠. الكويت: ديوان الخدمة المدنية، قطاع التطوير الإداري، ص ٢.
- (٢) الإطار العام للتطوير الإداري في دولة الكويت، الأسئلة السبعة، مرجع سابق، ص ١٤.
- (٣) الإطار العام للتطوير الإداري في دولة الكويت، الأسئلة السبعة، مرجع سابق، ص ص ٦-٧.
- (٤) Richard J. Stillman, 11. (1973). Woodrow Wilson and the Study of Administration: A New Look at an Old Essay. **American Political Science Review**. 67. (June): 582-588.
- (٥) Mary, E. Guy (1990). High-Reliability Management. **Public Productivity & Management Review**. vol XIII, 4: p 301.
- (٦) مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي (١٩٩٣). التنمية الإدارية والدول النامية، بيروت: دار مجدلاوي للنشر. ص ٢٥.
- (٧) فضل الفضلي، وسهى الغريب، ورقية المتعب (٢٠٠١). الإدارة الكويتية وفلسفة حل المشكلات خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٠٠). الكويت: ديوان الخدمة المدنية، قطاع التطوير الإداري. ص ٤٥.
- (٨) آدم العتيبي (١٩٩٣). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (١)، نوفمبر، ص ١١٠.
- (٩) فضل الفضلي (١٩٩٥). الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت. معهد الإدارة العامة، الإداري، العدد (٦٢)، سبتمبر، ص ٧٣.
- (١٠) علي الخليفة الكواري (١٩٩٦). تنمية للضياع أم ضياع لفرص التنمية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. ص ٢٦٨.
- (١١) مجلة الزمن (٢٠٠٠). العدد ٨١، السادس من مايو، الافتتاحية.
- (١٢) وليد الجري. مجلة الزمن (٢٠٠٠)، العدد ٨١، السادس من مايو، ص ٢٠.
- (١٣) خلدون النقيب. مجلة الزمن (٢٠٠٠)، العدد ٨١، السادس من مايو، ص ٢١.
- (١٤) جاسم كرم. مجلة الزمن (٢٠٠٠)، العدد ٨٤، ٢٧ مايو، ص ٢٠.
- (١٥) المعجم الوجيز (١٩٩٧)، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ص ٦٦٨.
- (١٦) Oxford Advanced Learner's Dictionary, (1990), U.K.,: Oxford University Press. P. 773.

- (١٧) حسن أيوب (١٩٨٣). السلوك الاجتماعي في الإسلام، الكويت: دار البحوث العلمية للنشر والتوزيع، ص ١١٥.
- (١٨) حسن أيوب (١٩٨٣). مرجع سابق، ص ١١٥.
- (١٩) Oxford Advanced Dictionary O.P.C.P., P.443.
- (٢٠) عبدالله العكايلة (١٩٨٦). نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري. الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩٥٥.
- (٢١) حامد عمار (١٩٨٧). العوامل الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية، في ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، بيروت: دار الرازي، ص ١٤٦.
- (٢٢) حسن أيوب (١٩٨٣). مرجع سابق، ص ١١٩.
- (٢٣) موريس كانتو (١٩٩٧)، إعادة تأكيد وإثبات القيم المهنية والاحتراف بالخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية (الإصدار العربي)، (٢)، (٣)، ص ١٤.
- (٢٤) موريس كانتو (١٩٩٧)، مرجع سابق، ص ١٧.
- (٢٥) حامد عمار (١٩٨٧)، مرجع سابق ص ص: ١٣٨-١٣٩.
- (٢٦) عبدالمعطي عساف (١٩٨٨)، إدارة التنمية، دراسة تحليلية مقارنة، ص ١٩٢.
- (٢٧) خلدون حسن النقيب (١٩٨٧)، المجتمع والدولة في الخليج والجزيرة العربية من منظور مختلف، مشروع إستشراق مستقبل الوطن العربي، محور المجتمع والدولة، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. ص ص ١٠٣-١٦٣.
- (٢٨) علي خليفة الكواري (١٩٨٦)، نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة (الملاحم العامة لإستراتيجية التنمية في إطار اتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها مع بقية الأقطار العربية، طبعة (٢)، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٢٩) أسامة عبدالرحمن (١٩٩٧)، تنمية التخلف وإدارة التنمية، إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ص ١٦.
- (٣٠) Simon S. Kuznets, (1966). **Modern Economic Growth: Rate, Structure, and Spread. Studies in Comparative Economics**, (7). New Haven, Conn: Yale University Press.
- (٣١) علاء الدين عبدالرحيم أحمد (١٩٩٦)، بعض العوامل المؤثرة في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين في عدد من الأجهزة الحكومية في الأردن، الإدارة العامة، (٣٦)، (٣)، ص ٤٨٧.

- (٣٢) Felix, A. Nigro & L.G. Nigro, (1989). **Modern Public Administration**, (7th ed.). New York: Row Publishers: 375-376.
- (٣٣) ابتسام حلواني، وعيدروس الصبان (١٩٩٢). السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور: بحث تطبيقي على مراجعي الأجهزة العامة بمدينة جدة، *مجلة جامعة الملك سعود*، (٤)، ص ص: ٤٣٧-٤٣٨.
- (٣٤) Frank Marini, (1992) The Uses of Literature in the Exploration of Public Administration Ethic: The Example of Antigone. **Public Administration Review**. Vol. (52), (5): 420-426.
- (٣٥) ياسر العدوان (١٩٨٧)، دور الإدارة في تحديد نمط علاقاتها مع المواطنين وأثرها على الإستجابة الإدارية، *مجلة الشؤون الإدارية*، (٧)، المملكة المغربية، ص ص: ٣٠-٢٦.
- (٣٦) York Willberb, (1988). **Types and Levels of Public Morality**, In Elizabeth K. Kellar, Ethical Insight Ethical Action. Washington, D.C.: ICMA, P. 10.
- (٣٧) J.S., Bowman, (1976) Managerial Ethics in Business and Government. **Business Horizons**, 19: 48-54.
- .N., Brenner & E.A., Molander. (1977) Is the Ethics of Business Changing, **Harvard Business Review**. 58: 57-71.
- (٣٨) R.B. Cunningham and Y. Sarayrah, (1993). Taming Wasta to Achieve Development. Unpublished Research presented to the First Conference on Jordanian Public Administration. Aman: Al-Yarmouk University: November: 7-8.
- (٣٩) عبدالله الفيصل، ومختار عبدالملا (١٩٩٣). عرض تحليلي لمفهوم الوساطة: دراسة في المجتمع العربي السعودي، *مجلة جامعة الملك سعود*، الآداب، (١)، ص ص ٢٤٣-٢٤٤.
- (٤٠) علي مشهور الشعلان (١٩٨٦). العوامل البيئية وعلاقتها بالتضخم الوظيفي: دراسة نظرية وتطبيقية على تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الخدمة المدنية، *الندوة العلمية حول التضخم الوظيفي في دول مجلس التعاون الخليجي*، الكويت، إبريل، ص ص، ٥٢-٥٣.
- (٤١) محمد الرميحي (١٩٧٥). مدخل لدراسة الواقع والتغير الاجتماعي في مجتمعات الخليج المعاصرة، *مجلة العلوم الاجتماعية*، (٣)، (٢) ص ٨١.
- (٤٢) ناصف عبدالخالق (١٩٨٤) الأبعاد البيئية للبيروقراطية الكويتية، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، (٣٨)، السنة العاشرة، ص ص: ٣٦-٣٧.
- (٤٣) فضل صباح الفضلي (١٩٩٧). علاقة الالتزام الوظيفي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، *مجلة الإدارة العامة*، (٣٧)، (١) ص ص: ٧٥-١٢٠.

- (٤٤) عبدالباسط عبدالمعطي، (١٩٩٥). بعض المتغيرات الاجتماعية المؤثرة في العلاقة بين التعليم والتنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. ص ٣١٧.
- (٤٥) علي مشهور الشعلان (١٩٨٦)، مرجع سابق، ص ٧٠.
- (٤٦) فضل صباح الفضلي، (٢٠٠٠). دراسة إستطلاعية مقارنة لحاجات الثلاث: الإنجاز، والانتساب، والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص. الاقتصاد والإدارة، (١٤)، (٢)، ص ص: ١٥٥-١٩٨.
- (٤٧) Mary E. Guy, (1990). High-Reliability Management. **Public Productivity & Management Review**, Vol. x 111.(4): 301-313.
- (٤٨) ناصف عبدالخالق جاد. (١٩٨٦)، التضخم الوظيفي في الجهاز الإداري الكويتي، دراسة تحليلية. الندوة العلمية حول التضخم الوظيفي في دول مجلس التعاون الخليجي، الكويت (إبريل). ص ١٣٧.
- (٤٩) إبراهيم درويش (١٩٨٢). التنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية: دار النهضة العربية. ص ص ٣٢-٤١.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أحمد، علاء الدين عبدالرحيم، (١٩٩٦). بعض العوامل المؤثرة في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين في عدد من الأجهزة الحكومية في الأردن، الإدارة العامة، (٣٦)، (٣): ص ص، ٣٨٣-٥٢٠.
- ٢ - الرميحي، محمد (١٩٧٥). مدخل لدراسة الواقع والتغيير الاجتماعي في مجتمعات الخليج المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، (٣)، (٢): ص ص، ٧٧-٨٨.
- ٣ - العدوان، ياسر (١٩٨٧)، دور الإدارة في تحديد نمط علاقتها مع المواطنين وأثرها على الاستجابة الإدارية، مجلة الشؤون الإدارية، (٧): ص ص، ٢١-٣٤.
- ٤ - الفضلي، فضل والغريب، سهى والمتعب، رقية (٢٠٠١)، الإدارة الكويتية وفلسفة حل المشكلات خلال الفترة (1990-2000)، الكويت: ديوان الخدمة المدنية، قطاع التطوير الإداري.
- ٥ - الفيصل، عبدالله عبدالرحمن وعبدالملا، مختار محمد (١٩٩٣). عرض تحليلي مفهوم الوساطة، دراسة في المجتمع العربي السعودي. مجلة جامعة الملك سعود، الآداب (١): ص ص، ٢٤٣-٢٦٧.
- ٦ - الكواري، علي خليفة (١٩٨٦). نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة (الملاحم العاملة

- لإستراتيجية التنمية في إطار إتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها مع بقية القطار العربية، (ط، ٢) بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ٧ - الكواري، علي خليفه (١٩٨٦). تنمية لضياع أم ضياع لفرص التنمية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ٨ - النقيب، خلدون حسن (١٩٨٧). المجتمع والدولة في الخليج والجزيرة العربية من منظور مختلف، مشروع إستشراق مستقبل الوطن العربي، محور المجتمع والدولة، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ٩ - أيوب، حسن (١٩٨٣). السلوك الاجتماعي في الإسلام، الكويت: دار البحوث العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٠ - حلواني، إيتسام، والصبان عيدروس (١٩٩٢). السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور: بحث تطبيقي على مراجعي الأجهزة العامة بمدينة جده، مجلة جامعة الملك سعود، (٤): ص ص، ٤٣٧-٤٣٨.
- ١١ - درويش، إبراهيم (١٩٨٢)، التنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية: دار النهضة العربية.
- ١٢ - زويلف، مهدي حسن واللوزي، سليمان أحمد (١٩٩٣)، التنمية الإدارية والدول النامية، بيروت: دار مجدلاوي للنشر.
- ١٣ - عبدالحالقي، ناصف (١٩٨٤). الأبعاد البيئية للبيروقراطية الكويتية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (٣٨)، (١٠): ص ص، ١٣-٦٤.
- ١٤ - عبدالرحمن، أسامة (١٩٩٧). تنمية التخلف وإدارة التنمية، إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ١٥ - كانتو، موريس (١٩٩٧). إعادة تأكيد وإثبات القيم المهنية والاحتراف بالخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية. (الإصدار العربي)، (٢)، (٣).
- ١٦ - ندوة التضخم الوظيفي في دول مجلس التعاون الخليجي، (١٩٨٦) الكويت، إبريل: جامعة الكويت.

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Cunnigham, R.B. & Sarayrah, Y. (1993). **Taming Wasta to Achieve Development**. Unpublished Research Presented to the 1st Conference on Jordanian Public Administration. Aman: A;-Yarmouk University.
- Guy, Mary, E (1990). High-Reliability Management. **Public Productivity & Management Review**, Vol. x 111. (4): 301-313.
- Kuznets, S.S. (1966). **Modern Economic Growth: Rate Structure, and Spread**. *Studies in Comparative Economics*, (7). New Haven, Conn: Yale University.

- Marini, Frank (1992). The Uses of Literature in the Exploration of Public Administration Ethics: The Example of Abtigone. **Public Administration Review**, Vol. (52), (5): 420-426.
- Nigro, F.A & Nigro, L.G. (1989). **Modern Public Administration** (7th ed.) New York: Row Publishers.
- Willbern, Y. (1988). **Types and Levels of Public Morality**, In Elizabeth K. Kellar. Ethical Insight Ethical Action. Washington, D.C.: ICMA.

طارق محمد الرئيس: دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة من جامعة كليرمونت، ولاية كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٩، مدرس بقسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، ومستشار في ديوان الخدمة المدنية وله اهتمامات بحثية في مجال السلوك التنظيمي وتقييم كفاءة العاملين.

فضل صباح الفضلي: دكتوراه في التنمية الإدارية من جامعة ويلز، المملكة المتحدة، دبلوم عالي في تنمية الموارد البشرية في عام ١٩٩٣، جامعة نيويورك، أستاذ مشارك في قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، ومستشار ديوان الخدمة المدنية للدراسات والبحوث وله اهتمامات بحثية في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي والتدريب والتنمية الإدارية والإنتاجية العامة.