

درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها

أ. غنيم حمود الطشة

وزارة التربية

دولة الكويت

د. باسم علي حوامدة

كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الخاصة

الأردن

ملخص

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق هدف البحث، تم بناء استبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (٦٦) فقرة، موزعة على سبعة مجالات. وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، ومن ثباتها بطريقة الاختبار وإعادة وبلغ معامل الثبات حسب معادلة بيرسون (٠.٨٩). تم تطبيق أداة البحث على عينة تكونت من (٣٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج البحث أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وفي ضوء نتائج البحث يوصى بالعمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.

مقدمة

شهدت السنوات القليلة الماضية ارتفاعاً في درجة التغيرات العالمية على كافة الأصعدة، بفعل مجموعة من العوامل أبرزها الثورة المعرفية، وما صاحبها من تقدم تكنولوجي هائل جعل العالم قرية كونية مفتوحة الحدود، واشتد التنافس بين المؤسسات لتبقى على الساحة، وهذا التنافس جعل التنظيمات الإدارية تحت المجهر؛ كونها الإطار الذي تنتظم داخله نشاطات العاملين تجاه تحقيق الأهداف. وإذا كانت المؤسسات والتنظيمات الإدارية تحت المجهر فإن

المؤسسات التربوية والتعليمية أصبحت في مواجهة تحديات كبرى على الصعيد الوطني والعالمي، لأن المؤسسات التربوية أداة المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة.

برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية ومنها : السرية في نمط العمل الإداري؛ إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن اطلاع الآخرين عليها، و وجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم أو بوجوب تعرف مطالبهم وتوقعاتهم (القريوتي، ٢٠٠٠)، ويضيف (عصفور، ١٩٨٧) أن هناك مظاهر عديدة للتخلف الإداري في الدول النامية أهمها : التمسك بحرفية القوانين والأنظمة، والإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين، والميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة والمحابة والمحسوبية، وضعف الخلق الإداري، والمركزية الشديدة وإضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، وهذا يؤدي إلى الكثير من المشكلات ويؤدي إلى انعزالية الجهاز الإداري عن المواطنين، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته، أما تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Programme, 2001)، فقد أشار إلى وجود بعض الأنماط الإدارية السائدة في الدول النامية، وتحتوي على بعض العيوب؛ تتمثل فيما يأتي : التشريعات والتعليمات البالية والقديمة، وتدني مستويات التخطيط الاستراتيجي والتميز والفاعلية في استخدام المصادر العامة، وضعف أداء الرقابة، وتوفير المتطلبات والأدوار والمسؤوليات في القطاع العام، وضعف أداء الرقابة، ونقص السيطرة المالية الفعالة، والغموض في الإجراءات التدبيرية للقطاع العام، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة، ونقص التطور المهني، والمشاركة القليلة في المعلومات، والنقص في ثقافة الاهتمام لحماية المصلحة العامة، وأضاف التقرير أن الشفافية والمساءلة يعدان أمراً حاسماً في تحقيق التطور والاستفادة من العولمة.

ومن خلال المشكلات التي تعاني منها الإدارات في الدول النامية، تظهر العلاقة الوثيقة بين هذه المشكلات والشفافية، حيث يعرف كوتيريل

(Cotterrell, 1999) الشفافية بأنها توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية، ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية. أما برقاي (١٩٩٨) فيعرفها بأنها الوضوح والعلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها، وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها.

اكتسبت الشفافية، كمصطلح عالمي في مجال الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية، أهمية كبيرة وشهرة واسعة؛ نظراً لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في ممارسات الحكومات (الشيخ، ١٩٩٧). إن توافر الشفافية الإدارية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهي إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين، وتعقيد الإجراءات (اللوزي، ٢٠٠٢).

كما لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري اهتماماً كبيراً على المستوى الوطني والعالمي، وتساعد الاهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية المعنية بالتنمية (أبو كريم، ٢٠٠٥). ويشير عاشور (٢٠٠١) إلى أن البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي يعتبران مكافحة الفساد وبناء النزاهة من الأولويات الاستراتيجية لعمليهما، بل ومن الشروط لما تقدمانه من مساعدات للدول، وما تموله من مشروعات.

وتعتبر وزارة التربية من المصادر الرئيسية لتزويد المجتمع بالمواطن الصالح والأيدي العاملة المؤهلة، ويقاس تقدم المجتمع بحسب درجة الكفاءة والأداء الذي تقوم به إدارة التعليم لتحقيق أهداف المجتمع المنشودة، وشكلت أول وزارة للتربية في الكويت سنة ١٩٦١م، وكانت تسمى وزارة التربية والتعليم تحت رئاسة وزير

ووكيل وثلاثة وكلاء مساعدين، ومنذ ذلك التاريخ مرت الوزارة بمراحل تطويرية و طرأت تغيرات في الهيكل التنظيمي والوظائف والواجبات. وتعتبر وزارة التربية في دولة الكويت من أكبر الوزارات من حيث عدد الموظفين، بالإضافة إلى العاملين في الميدان من معلمين ومعلمات والتابعين لها، مما يشير إلى أهمية هذه الوزارة (وزارة التربية، ٢٠٠٤).

كانت الإدارة التعليمية بدولة الكويت إدارة مركزية تمثلها وزارة التربية إلى أن استشعرت الوزارة الحاجة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية في أداء الخدمات التعليمية وبناء على ذلك تم إنشاء إدارات المناطق التعليمية، وتم اعتماد مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية بحيث يكون للأجهزة المركزية التخطيط لتنمية وتطوير التعليم والتنظيم والإشراف والرقابة، وللأجهزة اللامركزية - إدارات المناطق التعليمية - تنفيذ أمر الإدارة التنفيذية للتعليم في المدارس التابعة لها والإشراف عليها وتقويم أدائها (هلال وآخرون، ١٩٩٩).

مشكلة البحث

أصبح التعامل مع الشفافية الإدارية من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمامات دولة الكويت، وخاصة في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة في مجال مكافحة الفساد والشفافية، وما يترتب عليها من انعكاسات على أداء المنظمات، في ضوء تقرير منظمة الشفافية الدولية للعام ٢٠٠٥م الذي وضع الكويت في المرتبة (٤٤) بين دول العالم من حيث انعدام الشفافية ووجود الفساد (جريدة الوطن، ٢٠٠٦)، وفي ضوء التقرير الصادر عن جهاز خدمة المواطن وتقييم أداء الجهات الحكومية بتاريخ ٢٠٠٤/١١/٣٠م، الذي أشار إلى غياب الشفافية في معظم إجراءات وقرارات الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وانتقد غياب الشفافية في القوانين والضوابط في الإجراءات، بالإضافة إلى ندوة الخريجين التي عقدت في دولة الكويت بتاريخ ٢٠٠٤/١٢/١٢م، وأشارت إلى أن من أهم أسباب الفساد هو غياب الشفافية. كما ناقش مؤتمر الفساد الإداري من منظور اقتصادي بتاريخ ٢٠٠٥/٥/٢٤م موضوع الفساد، ورأى أن مشكلة الفساد تحل بالشفافية (جريدة الشرق الأوسط، ٢٠٠٥).

ومن جهة أخرى، تداعت مجموعة من أبناء الكويت لتأسيس جمعية الشفافية الكويتية، التي جاءت بعد تأكيد التقرير الذي قام به جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية حول الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية بوجود مشكلة في الشفافية، و تهدف هذه الجمعية إلى القيام بدور أهلي يدعم ويكمل الجهود الحكومية للشفافية ومحاربة الفساد بكافة صوره (جريدة القبس، ٢٠٠٥).

ووزارة التربية كجهاز رسمي يعول عليه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ليست ببعيدة عن واقع الوزارات الأخرى في دولة الكويت، ومن خلال عمل الباحث الأول في جهاز خدمة المواطن وتقييم أداء الجهات الحكومية لاحظ كثرة الشكاوي من العاملين والمواطنين فيما يتعلق بالشفافية والفساد. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث على اعتبار أن الشفافية تؤثر على تنمية العاملين ورضاهم ودفاعيتهم، وتقلل من الهدر في جهودهم وفي أموال الدولة، وتشعر المواطن بالأمن والأمان مما يستدعي دراسة الموضوع بأسلوب علمي.

وبما أن للشفافية دوراً هاماً في نجاح المؤسسات التربوية، وبما أن ممارسات الشفافية غير واضحة في وزارات التربية والتعليم في الدول النامية، وأن هذه الوزارات تعاني من مشكلات إدارية وفنية، فإن هذا البحث يأتي لتعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت. ويمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ؟

هدف البحث وأسئلته

يهدف هذا البحث إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وبالتحديد إلى الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في نتائجها إذ ستوضح درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، ويعد ذلك وسيلة تشخيصية تتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية، ومن ثم التركيز على إحداث التغيرات المطلوبة المبنية على أسس علمية، من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، وذلك للارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية في العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات.

ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- ١ - القيادات الإدارية العليا في دولة الكويت كصانعي السياسات و أصحاب القرار.
- ٢ - وزارة التربية في دولة الكويت والقيادات التربوية فيها، وذلك من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها هذه الدراسة للقيادات التربوية في وزارة التربية حول واقع الشفافية الإدارية وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة لرفع درجة الالتزام بها.
- ٣ - جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية؛ وذلك من خلال تقييم أداء الوزارة، وإجراء دراسات مماثلة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية في وزارات أخرى.
- ٤ - جمعية الشفافية الكويتية؛ وذلك في إجراء دراسات مشابهة على وزارات أخرى.

مصطلحات البحث

لأغراض البحث تم تحديد وتعريف المصطلحات الآتية:

الشفافية : الوضوح والعلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها، وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها (برقاوي، ١٩٩٨).

الشفافية الإدارية : ويقصد بها مجموعة السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، وتقوم بها إدارة الوزارة تجاه الموظفين والمواطنين، وتتضمن تأكيد الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، و تبسيط الإجراءات و آليات العمل ووضوحها، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد وذلك وفق المقياس المعد لهذه الغاية؛ الذي يتكون من سبعة مجالات.

درجة الالتزام : الدرجة التي تحصل عليها وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت في الالتزام بالشفافية الإدارية من خلال استجابة العاملين في الوزارة على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود البحث

اقتصر هذا البحث على العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت للعام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ م.

الإطار النظري للبحث

يتناول هذا العنوان الإطار النظري المتعلق بعناصر البحث :

مفهوم الشفافية : يرى ماير (Meyer, 2003) أن مفهوم الشفافية تاريخياً نادراً ما استعمل في سياق المؤسسات، وأن الشفافية تفهم كما تستعمل وأنها

مرتبطة بشكل معقد بالثقة حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة الجميع.

تعتبر الشفافية أحد أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم. وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة كان الحكم جيداً والاستقرار متحققاً؛ لأن الشفافية تعني المكاشفة بين الحكومة والشعب؛ عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة (عموش، ٢٠٠٠).

وتعني الشفافية أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعماً من الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تسببها مع خضوعها للمساءلة (الطوخي، ٢٠٠٢).

يرتبط مفهوم الشفافية ارتباطاً وثيقاً بأربع كلمات: المصدقية والإفصاح والوضوح والمشاركة (ارتيمة، ٢٠٠٥). ويرى (Florini, 1998) أن الشفافية تعني نقيض السرية؛ فالسرية تعني أن تخفي أفعالك عن قصد، وبالتالي تعني الشفافية إزالة الستار عن الأفعال المخفية عن قصد. أما (Koppal, 2004) فتري أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة في النتائج.

والشفافية كما يراها (Vaughn, 2000) هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين. كما عرفها آخرون بأنها توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية. ويضيف (Balkin, 1998) بأن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، ولكنها تحتوي أنواعاً مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وأن استخدام أنواعها المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة.

وهكذا فإن الشفافية تعني "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" (ارتيمة، ٢٠٠٥).

أهمية الشفافية : الشفافية أصبحت اليوم قضية عالمية ووطنية تهتم بها المنظمات العالمية والمنظمات الوطنية، وأكدت مجموعة من الدراسات على أهمية الشفافية. فقد أشار (منصور، ٢٠٠٠) إلى أن الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتساهم في القضاء على الفساد، وغموض التشريعات. وأشار آخرون إلى أن أهمية الشفافية تظهر من خلال عملها على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، كما تسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء. وأضاف (الناصر، ٢٠٠٢) أن الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية، في حين أشار (Vaughn, 2000) إلى أن الشفافية تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحهما والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية للوصول لحكومة مفتوحة ولحق المساءلة، إذ أن العديد من القوانين تؤكد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة متوافرة. أما الإعلان العربي للشفافية والمساءلة في المنظمات الأهلية (٢٠٠٢) فقد أشار إلى أن أهمية الشفافية تظهر من خلال عملها على تحقيق ترابط المنظمة حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإحداث التكامل بين أهدافها، وتعمل على إشاعة النظام والانضباط، وتعمل على امتداد التأثير إلى جوانب أخرى مثل الحرص والدقة والإنجاز والحسم، وتعمل على تقوية الترابط المجتمعي مما ينسجم مع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفئات المهمشة والفقراء وتعمق أركان الديمقراطية وتساهم في بناء القواعد القانونية. أما (اللوزي، ٢٠٠٢) فقد أضاف أن الشفافية تؤدي إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام. ويشير (منصور، ٢٠٠٠) إلى أن

الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساهم في القضاء على الفساد وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات.

متطلبات الشفافية: إن تطبيق مفهوم الشفافية بحاجة إلى حزمة من المتطلبات، ومن هذه المتطلبات: توافر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود ديمقراطية في الممارسات العملية، والممارسات الديمقراطية تضمن إمكانية الوصول إلى المعلومات من خلال قوانين حرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو من خلال توافر الشفافية في القوانين والإجراءات (الكايد، ٢٠٠٣)، وانتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للناس والموظفين، ونشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم في مجال طبيعة ونتائج توافر الشفافية في مختلف مناحي الحياة (العضاية، ٢٠٠٠)، والتفاعل مع المعنيين وذوي العلاقة، والسماح للمواطنين أن يلاحظوا ويفهموا ويقيموا قرارات وتصرفات الموظفين، والتنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري، والتعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة مع احترام ذوي الاحتياجات الخاصة والمناطق النائية، وتطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها، وتعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية (عليان وجرار، ١٩٩٧)، وتسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية التي تتعلق بالخدمة العامة وأن تكون المعلومات كافية وصحيحة (Green Wood, 2001)، وكذلك تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية، التي تمثل تغييراً شاملاً في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهيكل التنظيمية وهذه لا بد أن تتصف بالشفافية، فالهندرة الإدارية تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، ومن ثم تعتبر الهندرة شرطاً أساسياً لتطبيق الشفافية في العمليات الإدارية (اللوذي، ٢٠٠٢)، وذلك من خلال إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للشفافية، ودعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار مكافحة الفساد، والشفافية كشعار للتطبيق وليس للتسويق، وتبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من

قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات، وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، لتكون في متناول الموظفين المعنيين بأنشطة تلك المؤسسات، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن، وتطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي ومهاراتهم، من خلال إثراء خبراتهم، والاطلاع على التجارب الأخرى في الدول المتقدمة، وتعزيز مفهوم الوظيفة العامة لديهم، وتطوير آليات الإشراف من قبل المديرين وكبار الموظفين على أداء موظفيهم، ومتابعتهم بحيث يكونون مسؤولين عن نتائج نشاطات مرؤوسيههم، وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة، ودعوة الدوائر الحكومية للاهتمام بالتقارير الفعلية لإعلان الإنجازات، وتعزيز مبدأ المراجعة للإنجازات لمعرفة الضعف والقصور (الكيلاني وسكجها، ٢٠٠٠).

معايير السلوك المهني لتحقيق الشفافية: يرى سالم (٢٠٠٣) أن معايير السلوك المهني لتحقيق الشفافية هي: الالتزام بالموضوعية والاستقامة والعدل، والالتزام بالصدق والأمانة، والارتقاء بالكفاءة المهنية، وبذل العناية الواجبة لتحقيق الجودة الشاملة، وإذكاء سلوك التقويم الذاتي وتعميق استشعار المسؤولية والرقابة والمحاسبة عن الأداء والتحفيز على التميز وتبني التصحيح المستمر، وإذكاء السلوك التنظيمي والتخطيطي، والاستفادة من نظم المعلومات.

أنواع الشفافية: أشارت دعبس (٢٠٠٤) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية: هي:

١ - الشفافية المدبجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.

٢ - الشفافية المؤدجلة: هي تلك التي تنطلق من وتخدم مصالح وأيدلوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.

٣ - الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

مستويات الشفافية الإدارية:

تُبرز مراجعة هذا المفهوم مستويان:

١ - المستوى الذاتي: في هذا المستوى تتطلب شفافية الإجراءات الإدارية ضرورة توافر الأبعاد التالية: توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن، من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهمات الدائرة والواجبات التي ينبغي عليهما القيام بها، وتثبيت مراحل إنجاز المعاملات على النماذج جميعها، وتعميم الإعلان عن كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفسل.

٢ - المستوى الشمولي: في هذا المستوى تتطلب الشفافية الإدارية ضرورة توافر الأبعاد الآتية: التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وإجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة وأجهزة الرقابة، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات، وتعميم مفهوم مجالس التنسيق المشترك لإدارة كل القطاعات المشتركة الفعاليات تتضمن التعليم والصحة، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا (عليان وجرار، ١٩٩٧).

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية: أشار (أبو طه، ١٩٩٧) إلى مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية بفاعلية؛ هي:

١ - برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة

وصادقة عن المؤسسة وأهدافها وبرامجها والأنشطة التي تقوم بها ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي والأدلة التنظيمية.

٢ - الأدلة التنظيمية: ويكون ذلك من خلال إعداد للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

٣ - البلاغات والتعاميم: ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة.

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية: أشار (الشيخ، ١٩٩٧) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

١ - صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقات الشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقه للشفافية الإدارية.

٢ - الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

٣ - الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.

الدراسات السابقة

أجرى أبو كريم (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، ودرجة فعالية الاتصال الإداري، إضافة إلى تعرف العلاقة القائمة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير ثلاث استبانات: الأولى لتعرف درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) فرداً من رئيس ونائب رئيس جامعة وعميد ورئيس قسم أكاديمي. وبعد جمع البيانات والمعلومات أظهرت النتائج أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله كان عالياً، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، كما أظهرت أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية والأداة ككل، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى إلى الكلية لصالح الكليات العلمية، كذلك وجود فروق تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس/ نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية، ومجالات الشفافية وفعالية الاتصال الإداري، ومجالات ممارسة الشفافية وفعالية الاتصال الإداري، وبين درجة ممارسة الشفافية ككل ودرجة فاعلية الاتصال الإداري ككل.

وقامت ارتيمة (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى تعرف آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم في ما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء والمعوقات التي تواجه تحقيق شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير الشفافية. تكون مجتمع الدراسة من (١٠٢٢) موظفاً، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (٦٠٠) موظف، وأظهرت الدراسة أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية

والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام كانت جيدة؛ وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وأن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة؛ الذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية.

قام جريجورسكيو (Grigorescu, 2003) بدراسة هدفت إلى تعرّف السبب الذي جعل العديد من الديمقراطيات الجديدة تتبنى بشكل سريع المؤسسات المحلية التي تشجع الشفافية الحكومية، وعرف الباحث الشفافية على أنها قدرة أي مواطن على الحصول على المعلومات الحكومية المحفوظة، حيث هناك العديد من الديمقراطيات تبنت مثل هذا التوجه، ولكن المفاجأة أن البعض الآخر لم يتبنّ مثل هذه المؤسسات لغاية اليوم. وطرحت سؤالاً: هل التفسيرات الموجودة في أدب علم السياسة قادرة على تفسير التغييرات في الشفافية المحلية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بفحص الدور المباشر الذي تقوم به المنظمات الدولية في مجال زيادة الشفافية المحلية. وأظهرت النتائج أن الآليات التي قامت من خلالها المنظمات الدولية اعتبرت كمؤثر على التطورات المحلية في الديمقراطيات الحديثة، ولم تستطع توضيح التطورات فيما يتعلق بالشفافية المحلية الوطنية. وأخذ الباحث في الحساب عدة محددات محلية تتعلق بعمليات الخصخصة، والعلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية للحكومة والمؤسسات الديمقراطية الأخرى الموجودة، وأوضح النتائج كيف أن هذه العوامل يمكن فقط أن تعطي تفسيرات جزئية عن الزيادة في الشفافية المحلية، ووفرت النتائج تفسيراً بديلاً كان بسبب الطلب المتزايد على المعلومات من قبل المنظمات الدولية، وتدفق المعلومات المتزايد من المنظمات الدولية مباشرة إلى المجتمعات. وأصبحت الدول تتعامل مع المعلومات على مستويين: الأول الدولي وفي هذه الحالة يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار كيف أن المعلومات سوف تؤثر على السياسات المحلية. أما المستوى الثاني فهو المحلي ويأخذ بعين الاعتبار هنا المجتمع المحلي وأثر هذه المعلومات عليه.

وقامت بيوتروسكي (Piotrowski, 2003) (في: Koppal, 2004) بدراسة

بعنوان الشفافية الحكومية والأداء الوطني: تطبيق قانون حرية المعلومات، حيث حللت هذه الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، الشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية وتتجسد في قانون حرية المعلومات، ومراجعة الأداء الوطني حيث دعمت المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة، هذه المبادرات تضمنت: دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم ويتضمن الشفافية الحكومية، ومزيد من الانتباه نحو الزبائن وكذلك طالبي قانون حرية المعلومات، وتشجيع خصخصة الوظائف التي لم تغط تحت مظلة قانون حرية المعلومات، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة، واعتمد الباحث في دراسته على مصادر تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة التي أخذت من الوكالات الاتحادية، والتقارير السنوية الخاصة بقانون حرية المعلومات الخاضعة للكونغرس خلال فترة ٢٥ عاما، ومقابلات مع موظفي قانون حرية المعلومات وكذلك تحليل محتوى الوثائق التاريخية، ومسح المجتمع المعني.

وأجرت دعبيس (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعريف بمفهوم الشفافية وأهميتها في مركز الوزارات الأردنية ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين الإشرافيين والتففيذين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن؛ إذ بلغ عدد الوزارات (١٩) وزارة منها وزارة التربية والتعليم. وبلغ حجم العينة (٢٣٦) وتم جمع البيانات بوساطة استبانة تم تطويرها من قبل الباحث، وأظهرت النتائج أن بناء الثقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكا من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وأن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، وأن هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه، ووجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية، وبينت أن تطبيق الشفافية ليست بالأمر اليسير بسبب ضعف تعاون المواطن.

وأجرت أبو النادي (٢٠٠١) دراسة بعنوان "تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية (دراسة حالة)، هدفت تعرف تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة أداة اشتملت على المجالات التالية: اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال، والعلاقات التطوير الإداري. تظهر من خلالها الممارسات الدالة على الشفافية. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام (الإدارية والأكاديمية) كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات.

خلاصة الدراسات السابقة

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة أن البحث الحالي يختلف من حيث أهدافه، ومجتمعه، وأداة القياس فيه، ويمكن القول أن هذا البحث يتميز عن سابقاته ويتفرد من حيث مجالاته ومجتمعه. فعلى الرغم من الدراسات التي أجريت في مجال الشفافية الإدارية في التعليم على المستوى العالمي والعربي والمحلي، إلا أن دراسته لم تتم بشكل كافٍ عربياً، وبخاصة في ميدان الإدارة التربوية، فلم يجد الباحثان - على حد اطلاعهما - أي دراسة تبحث درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة ما يلي: الاهتمام إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات تتعلق بموضوع البحث، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف البحث، وبناء الإطار النظري للبحث وتكوين تصور شامل للموضوع، وبناء أداة البحث وتطويرها.

الإجراءات

هدف هذا البحث إلى معرفة درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها وتم استخدام المنهج المسحي من خلال استخدام استبانة لتحقيق هدف البحث.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ م، البالغ عددهم (٧٥٤٥) موظفاً وموظفة (وزارة التربية، ٢٠٠٦).

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (٣٨٠) فرداً، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من بين موظفي وزارة التربية لدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ م.

ويبين الجدول رقم (١) توزع أفراد العينة.

جدول رقم (١)

توزع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل

المتغير	الفئات	التكرار
الجنس	ذكر	٨٤
	أنثى	٢٩٦
	المجموع	٣٨٠
المؤهل العلمي	ثانوي	٦٢
	دبلوم	١٤٩
	بكالوريوس	١٥٤
	ماجستير فأعلى	١٥
	المجموع	٣٨٠

أداة البحث: قام الباحثان بإعداد وبناء أداة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. وفيما يلي وصف لأداة البحث وطريقة إعدادها.

تمثلت أداة البحث في استبانة درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، وتضم (٦٦) عبارة موزعة على سبعة مجالات؛ هي: التشريعات والقوانين والأنظمة لها (٩) عبارات، الأداء والتقييم في (١٤) عبارة،

والمعلومات والبيانات في (٨) عبارات، الإجراءات وآليات العمل ويحتوي على (٨) عبارات، والاتصال ويحتوي على (١٠) عبارات، واتخاذ القرارات ويحتوي على (٧) عبارات، والفساد والمساءلة ويحتوي على (١٠) عبارات.

صدق أداة البحث : للتحقق من صدق أداة البحث اعتمد الباحثان طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، حيث تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (١٥) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في التربية والإدارة، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وجامعة الكويت. وطلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة. وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وأخذ العبارة التي حصلت على إجماع (١٢) محكماً كحد أدنى، أي بنسبة (٨٠ ٪) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد العبارات التي لم تحقق ذلك المستوى من الاتفاق.

ثبات أداة البحث: تم حساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) باستخدام معادلة بيرسون بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨٩).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن سؤال البحث، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

النتائج ومناقشتها

هدف هذا البحث الى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. وفيما يلي عرض لنتائج البحث بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلة البحث.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال البحث ومناقشتها :

ما درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الشفافية الإدارية، وللشفافية الإدارية ككل.

ويبين الجدول رقم (٢) ترتيب مجالات الالتزام بالشفافية الإدارية، والشفافية الإدارية ككل حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وللشفافية ككل

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
١	التشريعات والقوانين والأنظمة	٢,٨١	,٩٧	١	متوسطة
٢	الأداء والتقييم	٢,٨٠	,٩٤	٢	متوسطة
٣	المعلومات والبيانات	٢,٧٣	,٩٢	٣	متوسطة
٤	الإجراءات وآليات العمل	٢,٧٢	,٩٧	٤	متوسطة
٦	اتخاذ القرارات	٢,٦٩	,٩٦	٥	متوسطة
٥	الاتصال	٢,٦٦	,٩٩	٦	متوسطة
٧	الفساد والمساءلة	٢,٥٨	١,٠٠	٧	متوسطة
		٢,٧٢	,٩٠		متوسطة

يبين الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الشفافية الإدارية جاءت ضمن المستوى المتوسط من حيث الالتزام بالشفافية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٢,٥٨ - ٢,٨١)، وجاء مجال التشريعات والقوانين والأنظمة في المرتبة الأولى من حيث الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨١)، ومجال الأداء والتقييم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، ومجال المعلومات والبيانات في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، ومجال الإجراءات وآليات العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، مجال اتخاذ القرار في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، ومجال الاتصال بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، ومجال الفساد والمساءلة في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٨).

ويبين الجدول رقم (٢) أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية ككل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٧٢).

واتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) التي أظهرت أن ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة في المجالات والكل.

وقد تعزى الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية إلى الاهتمام بالشفافية الإدارية في دولة الكويت في الفترة الأخيرة، وفي ضوء تقرير منظمة الشفافية الدولية، الذي أشار إلى تراجع الشفافية في الكويت، فقامت الدولة بإنشاء جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية ويتولى الرقابة ومكافحة الفساد، إضافة إلى الرقابة الشعبية المتمثلة في مجلس الأمة الذي يتصدى لقضايا الفساد ويعرض الوزراء للمساءلة، وكذلك دور السلطة الرابعة - الصحافة - في الرقابة حيث تتمتع الصحافة الكويتية بهامش كبير من الحرية في كشف الفساد ومتابعة قضاياها، إضافة إلى تأسيس جمعية الشفافية. عملت هذه الجهات الرقابية بصورة أو بأخرى على تحسين مستوى الشفافية في وزارات الدولة ومنها وزارة التربية في دولة الكويت.

ومن أجل تحديد فقرات الشفافية الإدارية وفق المجالات التي تدرج تحتها، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة.

١ - مجال التشريعات والقوانين والأنظمة:

يبين الجدول رقم (٣) ترتيب فقرات مجال التشريعات والقوانين والأنظمة حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التشريعات والقوانين والأنظمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
١	تتبنى الوزارة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للمواطن الحصول على حقوقه.	٢,٩٦	١,١٤	١	متوسطة
٣	تعمل الوزارة على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات من خلال توضيحها للموظف.	٢,٩٠	١,١٥	٢	متوسطة
٧	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح (غير قابلة للتأويل).	٢,٩٠	١,٠٩	٣	متوسطة
٩	تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض (متراصة).	٢,٨٨	١,١٤	٤	متوسطة
٤	تقوم الوزارة بمراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	٢,٨٣	١,١٣	٥	متوسطة
٨	تتناسب القوانين والأنظمة مع الإمكانيات المادية والبشرية للوزارة.	٨٢,٢	١,١٢	٦	متوسطة
٢	تعمل الوزارة على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات من خلال توضيحها للمواطن.	٢,٧٨	١,١١	٧	متوسطة
٥	تقوم الوزارة بدراسة آثار القوانين على بيئة العمل والمواطنين.	٢,٧١	١,٢٠	٨	متوسطة
٦	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	٢,٤٩	١,٢٧	٩	متدنية
	الدرجة الكلية	٢,٨١	,٩٧		متوسطة

يبين الجدول رقم (٣) أن جميع فقرات مجال التشريعات والقوانين والأنظمة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن الدرجة المتدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وهي "تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز". أما باقي فقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٧١ - ٢,٩٦)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية: "تتبنى الوزارة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للمواطن الحصول على حقوقه" بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، و"تعمل الوزارة على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات من خلال توضيحها للموظف" بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، و"تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح" بمتوسط حسابي (٢,٩٠).

وقد يعزى حصول فقرة "تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز" على درجة متدنية من الالتزام بالشفافية إلى طبيعة التركيبة الاجتماعية للمجتمع الكويتي، فهناك تكتلات عشائرية، وحزبية، وطائفية، وبالتالي فإن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات يخضع لاعتبارات متعددة من قبل المسؤولين. وهنا قد تطرح أسئلة من قبل المسؤول عن الشخص الذي يطبق عليه القانون وكونه من الأقارب، أو من المحاسيب.

٢ - مجال الأداء والتقييم :

يبين الجدول رقم (٤) ترتيب فقرات مجال الأداء والتقييم حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء والتقييم
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
١٥	يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام.	٣,٠٩	١,٠٥	١	متوسطة
١٧	يتم إطلاع الموظف على إجراءات التقييم وكيفية.	٢,٩٦	١,١٧	٢	متوسطة
١٦	يطلع الموظف على جوانب الأداء الإيجابية والسلبية.	٢,٩٣	١,١٢	٣	متوسطة
١١	تحدد الوزارة أهداف الوظائف للموظفين بصورة مكتوبة.	٢,٩٢	١,١٩	٤	متوسطة
١٢	توضح الوزارة مهام الوظائف بطريقة واضحة.	٢,٩١	١,١٤	٥	متوسطة
٢٣	يتم تقديم تقارير دورية للجهات العليا عن عمل المؤسسة بكل وضوح.	٢,٨٩	١,١٧	٦	متوسطة
١٣	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة في المؤسسة.	٢,٨٨	١,١٢	٧	متوسطة
١٤	يتم تطبيق آلية تقييم الأداء بموضوعية.	٢,٨٥	١,٠٩	٨	متوسطة
٢٢	تؤمن الوزارة أن من حق الصحافة مراقبة الأداء وتقييمه.	٢,٧٢	١,١٤	٩	متوسطة
١٠	تتعامل الوزارة بموضوعية في عمليات التقييم.	٢,٧٠	١,١٨	١٠	متوسطة
١٨	يوجد في الوزارة جهة رقابية تتابع الأداء.	٢,٦٦	١,١٩	١١	متوسطة
٢١	تؤمن الوزارة أن من حق المواطن مراقبة الأداء وتقييمه.	٢,٦١	١,٢١	١٢	متوسطة
٢٠	تتقبل الوزارة ملاحظات واقتراحات الموظفين.	٢,٥٩	١,٢٥	١٣	متوسطة
١٩	تتقبل الوزارة ملاحظات واقتراحات المواطنين.	٢,٥٦	١,٢٦	١٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٨٠	,٩٤		متوسطة

يبين الجدول رقم (٤) أن جميع فقرات مجال الأداء والتقييم جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٥٦ - ٣,٠٩)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية: "يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام" بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، و"يتم اطلاع الموظف على إجراءات التقييم وكيفية" بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، و"يطلع الموظف على جوانب الأداء الإيجابية والسلبية" بمتوسط حسابي (٢,٩٣).

٣ - مجال المعلومات والبيانات :

يبين الجدول رقم (٥) ترتيب فقرات مجال المعلومات والبيانات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلومات والبيانات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٢٧	تحرص الوزارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.	٢,٩٤	١,١٥	١	متوسطة
٢٦	تقوم الوزارة بنشر البيانات والمعلومات والأرقام المتعلقة.	٢,٩٢	١,٠٧	٢	متوسطة
٢٩	تتأكد الوزارة من صحة ودقة المعلومات لجميع موظفيها.	٢,٨٦	١,١١	٣	متوسطة
٢٤	تؤمن الوزارة بأن من حق المواطن الحصول على البيانات والمعلومات.	٢,٨٠	١,٢١	٤	متوسطة
٢٥	تتيح الوزارة الفرصة للمواطن للإطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية في الوقت المناسب.	٢,٧٢	١,١٦	٥	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلومات والبيانات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٣٠	يستطيع أي مواطن فهم جميع البيانات والمعلومات المقدمة من الوزارة دون الرجوع إلى أحد.	٢,٥٩	١,٠٧	٦	متوسطة
٣١	يتم الإعلان عن المصروفات بصورة واضحة.	٢,٥٧	١,١٣	٧	متوسطة
٢٨	تمارس الوزارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها.	٢,٤٧	١,١٢	٨	متدنية
	الدرجة الكلية	٢,٧٣	,٩٢		متوسطة

يبين الجدول رقم (٥) أن جميع فقرات مجال المعلومات والبيانات جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن الدرجة المتدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وهي "تمارس الوزارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها"، أما باقي فقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٥٧) و (٢,٩٤)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية "تحرص الوزارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة" بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، و"تقوم الوزارة بنشر البيانات والمعلومات والأرقام المتعلقة" بمتوسط حسابي (٢,٩٢).

وقد يعزى حصول فقرة "تمارس الوزارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها" على درجة متدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية إلى أن القيادات العليا في الوزارة تتحفظ على البيانات والمعلومات على اعتبار أن هذه البيانات والمعلومات قد تتسرب من الموظفين إلى جهات خارجية، كمجلس الأمة أو الصحافة، لتشتغل في مساءلة الوزير أو القيادات العليا، وبالتالي تؤثر سلباً على المستقبل الوظيفي أو على سير العمل. هذا بالإضافة إلى أن بعض

الموظفين غير المقربين من القيادات العليا قد يستغلون هذه البيانات والمعلومات إذا تعرضوا لضغوط وظيفية، إضافة إلى أن ذلك قد يعزى إلى ذلك النظام المركزي للإدارة الذي يستوجب من القيادات العليا أن تحتفظ بالمعلومات ولا تتيحها إلا وقتما تشاء ولمن تشاء.

وقد يعزى حصول فقرة "تتيح الوزارة للمواطن الاطلاع على الإجراءات الإدارية والمالية الرئيسية" على درجة متوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية إلى أن القيادات العليا في الوزارة تعتبر أن الإجراءات الإدارية والمالية الرئيسية من خصوصيات الوزارة، ولا يحق للمواطنين أن يطلعوا عليها.

٤ - مجال الإجراءات وآليات العمل :

يبين الجدول رقم (٦) ترتيب فقرات مجال الإجراءات وآليات العمل حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإجراءات وآليات العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٣٨	توفر الوزارة نماذج للمعاملات سهلة الاستخدام.	٢,٨٧	١,١٤	١	متوسطة
٣٣	تتم دراسة الإجراءات بعناية فائقة قبل اعتمادها.	٢,٨٣	١,١٦	٢	متوسطة
٣٩	تعديل الوزارة في إجراءات المعاملات حسب التغذية الراجعة خلال سير العمل.	٢,٧٩	١,١٠	٣	متوسطة
٣٥	تمتاز إجراءات الوزارة بالدقة.	٢,٧٧	١,١٦	٤	متوسطة
٣٧	تضع الوزارة لوحات إرشادية في مكان بارز تظهر خطوات السير بالمعاملات.	٢,٧١	١,٢٥	٥	متوسطة
٣٦	تقوم الوزارة بإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات المعاملات.	٢,٦٩	١,٢٠	٦	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإجراءات وآليات العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٣٤	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإتمام المعاملات دون تعقيد.	٢,٦٠	١,١٨	٧	متوسطة
٣٢	تتيح الوزارة للمواطن الإطلاع على الإجراءات الإدارية والمالية الرئيسة.	٢,٤٩	١,١٢	٨	متدنية
	الدرجة الكلية	٢,٧٢	٩٧.		متوسطة

يبين الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات مجال الإجراءات وآليات العمل جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن الدرجة المتدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وهي "تتيح الوزارة للمواطن الإطلاع على الإجراءات الإدارية والمالية الرئيسة". أما باقي فقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٦٠) و (٢,٨٧)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية "توفر الوزارة نماذج للمعاملات سهلة الاستخدام" بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، و"تتم دراسة الإجراءات بعناية فائقة قبل اعتمادها" بمتوسط حسابي (٢,٨٣).

٥ - مجال اتخاذ القرارات:

يبين الجدول رقم (٧) ترتيب فقرات مجال اتخاذ القرارات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٥٤	يعلن عن قرارات الوزارة بصورة واضحة.	٢,٩٣	١,٠٨	١	متوسطة
٥٢	تتعاون الوزارة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها وخدماتها.	٢,٧٦	١,٠٩	٢	متوسطة
٥٣	تربط الوزارة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع.	٢,٧٤	١,٠٩	٣	متوسطة
٥٥	تتسم قرارات الوزارة بالموضوعية.	٢,٧٣	١,٠٧	٤	متوسطة
٥٦	تتسم قرارات الوزارة بالمصادقية.	٢,٦٩	١,٠٩	٥	متوسطة
٥١	تعزز الوزارة الثقة بينها وبين المعنيين بالخدمات التي تقدمها من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.	٢,٥٥	١,١٤	٦	متوسطة
٥٠	تشرك الوزارة جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار.	٢,٤٢	١,١٥	٧	متدنية
	الدرجة الكلية	٢,٦٩	٠,٩٦		متوسطة

يبين الجدول رقم (٧) أن جميع فقرات مجال اتخاذ القرارات جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن الدرجة المتدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٤٢) "تشرك الوزارة جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار". أما باقي فقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٩٣ - ٢,٥٥)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية "يعلن عن قرارات الوزارة بصورة واضحة" بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، و"تتعاون الوزارة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها وخدماتها" بمتوسط حسابي (٢,٧٦).

وقد يعزى حصول فقرة "تشرك الوزارة جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار" على درجة متدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات حيث لا يسمح للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرارات، ومعظم القرارات تأتي من الأعلى دون مشاركة من الفئات الأخرى سواء أكانت موظفين أم مواطنين.

٦ - مجال الاتصال :

يبين الجدول رقم (٨) ترتيب فقرات مجال الاتصال حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٤٥	يسمح للمواطن بمراجعة الإدارة العليا حين يواجه مشكلة في سير معاملته.	٢,٨٢	١,٢٢	١	متوسطة
٤٠	تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات في إنهاء المعاملات.	٢,٧٩	١,١٨	٢	متوسطة
٤٧	يتم توفير قنوات لشكاوى المواطنين أو الموظفين.	٢,٧٩	١,٢٢	٣	متوسطة
٤٤	تستخدم الوزارة أساليب اتصال مناسبة في توفير المعلومات للمجتمع الخارجي.	٢,٧٤	١,١٦	٤	متوسطة
٤٣	تقوم الإدارة بتوعية الأفراد والمؤسسات المعنية بالخدمة التي تقدمها.	٢,٧٣	١,١٥	٥	متوسطة
٤١	تتسم العلاقة بين الإدارة والموظفين بالمصادقية.	٢,٦٧	١,١٦	٦	متوسطة
٤٢	تتواصل الإدارة مع الموظفين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة في كل الاتجاهات.	٢,٦٣	١,٢٤	٧	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٤٨	تعقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين.	٢,٥٨	١,٢٥	٨	متوسطة
٤٦	يرد على استفسارات المواطنين (هاتفياً أو بريدياً أو شخصياً).	٢,٥٧	١,٢٣	٩	متوسطة
٤٩	تعقد لقاءات دورية بين الإدارة والمواطنين.	٢,٢٩	١,٢٢	١٠	متدنية
	الدرجة الكلية	٢,٦٦	٠,٩٩		متوسطة

يبين الجدول رقم (٨) أن جميع فقرات مجال الاتصال جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن الدرجة المتدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وهي "تعقد لقاءات دورية بين الإدارة والمواطنين"، أما باقي فقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٥٧ - ٢,٨٢)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية "يسمح للمواطن بمراجعة الإدارة العليا حين يواجه مشكلة في سير معاملته" بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وتستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات في إنهاء المعاملات بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، ويتم توفير قنوات لشكاوي المواطنين أو الموظفين بمتوسط حسابي (٢,٧٩).

وقد يعزى حصول فقرة "تعقد لقاءات دورية بين الإدارة والمواطنين" على درجة متدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية إلى انشغال القيادات العليا بالأعمال والواجبات الموكلة إليهم، وعدم توزيع الصلاحيات على الفئات الوظيفية الأدنى، وبالتالي لا تجد الإدارة فرصة للالتقاء بالمواطنين والاستماع إلى مطالبهم.

٧ - مجال الفساد والمساءلة:

يبين الجدول رقم (٩) ترتيب فقرات مجال الفساد والمساءلة حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الفساد والمساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
٦٥	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوضوح.	٢,٨٧	١,٢٢	١	متوسطة
٥٨	تتخذ الوزارة نظام المساءلة بفاعلية.	٢,٧٥	١,١٥	٢	متوسطة
٥٩	تتمى الوزارة أسلوب الرقابة الذاتية.	٢,٦٢	١,١٤	٣	متوسطة
٦٢	تمتلك الوزارة نظاماً واضحاً للمساءلة.	٢,٦٠	١,١٣	٤	متوسطة
٥٧	تعمل الوزارة على محاربة الفساد بشتى أشكاله.	٢,٥٧	١,٢٦	٥	متوسطة
٦٣	ينفذ نظام المساءلة في الوزارة بموضوعية.	٢,٥٧	١,١٢	٦	متوسطة
٦٤	تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.	٢,٥٧	١,١٥	٧	متوسطة
٦٦	يتم التعيين في الوظائف العليا حسب مبدأ الكفاءة.	٢,٥٠	١,٢٧	٨	متوسطة
٦١	توفر الوزارة الحماية والضمانات للأشخاص الذين يساهمون في كشف الفساد.	٢,٤٦	١,١٧	٩	متدنية
٦٠	تكشف الوزارة أسماء المتورطين في قضايا الفساد.	٢,٣٠	١,١٦	١٠	متدنية
	الدرجة الكلية	٢,٥٨	١,٠٠		متوسطة

يبين الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات مجال الفساد والمساءلة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية باستثناء فقرتين جاءتا

ضمن الدرجة المتدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٣٠) و (٢,٤٦) على التوالي وهما "تكشف الوزارة أسماء المتورطين في قضايا الفساد" وتوفر الوزارة الحماية والضمانات للأشخاص الذين يساهمون في كشف الفساد". أما باقي فقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٥٠) و (٢,٨٧)، وكانت أعلى هذه الفقرات من حيث المتوسطات الحسابية "يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوضوح" بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وتتفد الوزارة نظام المساءلة بفاعلية بمتوسط حسابي (٢,٧٥).

قد يعزى حصول فقرة "تكشف الوزارة أسماء المتورطين في قضايا الفساد" وفقرة "توفر الوزارة الحماية والضمانات للأشخاص الذين يساهمون في كشف الفساد" على درجة متدنية من الالتزام بالشفافية الإدارية إلى أن المتورطين في الفساد إما أن يكونوا من المقربين إلى أصحاب القرار، أو وصلوا إلى مراكزهم بدعم ما، وعن طريق المحسوبية وبالتالي لا يتم الكشف عن أسماء هؤلاء المتورطين بالفساد، أو يتم التغطية عليهم خوفاً على سمعة الوزارة؛ إذ أن أي قضية فساد قد تمس هيبة الوزارة، وتمس الإدارة فيها، وبالتالي يتم التغطية على الموضوع، أما بالنسبة لعدم توفير الحماية للأشخاص الذين يكشفون الفساد فقد يعزى ذلك إلى أن أي شكوى على موظف كبير في الوزارة متورط بالفساد هي بمثابة شكوى على الوزارة، ولذلك الوزارة لا تتقبل الشكوى، وخاصة إذا تسربت معلومات عنها إلى خارج الوزارة؛ بل قد يحارب الذي أفشى أمرها؛ إذ قد يعتبر ذلك إساءة للوزارة والقيادات فيها.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي :

- ١ - العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.

- ٢ - توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات من مواطنين وموظفين وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.
- ٣ - ممارسة الإدارة بالتجوال من خلال خروج القيادات العليا إلى الميدان ومتابعة متطلبات الموظفين والمواطنين وعقد لقاءات دورية معهم.
- ٤ - الإعلان عن الإجراءات الإدارية والمالية بوضوح في الصحف والنشرات.
- ٥ - سن قوانين وتشريعات وأنظمة تعمل على محاسبة المفسدين على فسادهم، وتحمي الذين يساهمون في كشفهم.
- ٦ - توسيع مشاركة المرأة في الإدارة العليا واتخاذ القرارات.
- ٧ - إشراك المواطنين والموظفين في اتخاذ القرارات، واتباع نظام تشاركي في الإدارة.
- ٨ - إجراء دراسات عن الشفافية الإدارية في مؤسسات الدولة الأخرى تتناول مجالات أخرى ومجتمعات أخرى.

The Degree of Commitment to the Administrative Transparency at The Ministry of Education in the State of Kuwait From its Employees' Point of View

Ghnaïm H. Al-Tashah

MoE, State of Kuwait

Dr.Bassim A. Hawamdeh

College of Educational Sciences

Jarash Private University

H.K.J

Abstract

The study aimed at identifying the level of observing administrative transparency from the perspective of the employees of the Ministry of Education (MOE) in the State of Kuwait. Getting to that end, a questionnaire has been developed. It consists of 66 items covering seven areas. Questionnaire validity has been verified by a group of referees. Its reliability has been established through test-retest (0.89). It was administered to (380) respondents that were chosen randomly following the collection phase. Results show that the level of observing administrative transparency is of a medium level for all areas. The study came up with some recommendations such as: the need to improve the level of observing administrative transparency at MOE in the State of Kuwait. This goal can be achieved by assigning greater value for transparency and elucidating it for citizens and employees through demonstration, courses, seminars, and mass media.

المراجع

- ١ - أبو النادي، مرام فؤاد (٢٠٠١). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- ٢ - أبو طه، سهيل (١٩٩٧). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن. في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ص ٤١٧-٤٥٢)، عمان: الجمعية العلمية الملكية.
- ٣ - أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٤ - الإعلان العربي للشفافية والمساءلة في المنظمات الأهلية (٢٠٠٢). المؤتمر التأسيسي العام للشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٣ - ٢٥ / ٤ / ٢٠٠٢، بيروت. متوفر على شبكة الإنترنت :
<http://www.shabak.org/egypt/trans-ar.html>
- ٥ - ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٦ - برقاي، نزيه (١٩٩٨). الشفافية في عمليات التخاصية، مجلة أخبار التخاصية، ١ (٥)، ٣٢ - ٣٣.
- ٧ - جريدة الشرق الأوسط (٢٠٠٥). الكويت تدعو المجتمعات الدولية لمحاربة الفساد الإداري. مؤتمر الفساد الإداري من منظور اقتصادي. ٢٤ مايو، العدد ٩٦٧٤.

- ٨ - جريدة القبس (٢٠٠٥). ولادة جمعية كويتية للشفافية ومكافحة الفساد. الكويت.
- ٩ - جريدة الوطن (٢٠٠٦). منظمة الشفافية الدولية تؤكد سعي الكويت لمحاربة الفساد. الكويت، ٢٦ أبريل.
- ١٠ - دعبس، منال فؤاد (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد : الأردن.
- ١١ - سالم، أحمد (٢٠٠٣). الإدارة على المكشوف في أنشطة الخدمات. في: سعيد يس عامر (محرر)، المؤتمر السنوي الثالث استراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال (القاهرة، ١٩٩٣)، التغيير والإدارة على المكشوف، ص ٢١٧-٢١٨، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- ١٢ - الشيخ، علي (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية. في: الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، ص ٣٥٧.
- ١٣ - الطوخي، سامي (٢٠٠٢). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر. مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. السنة (٢٠)، العدد الرابع.
- ١٤ - عاشور، أحمد صقر (٢٠٠١). النجاحات والاختراقات في برامج محاربة الفساد : دروس مستفادة من التجارب العالمية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، ص ٣-١٠، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٥ - عصفور، محمد شاکر (١٩٨٧). أصول التنظيم والأساليب. جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٦ - العضايبة، محمد (٢٠٠٠) الشفافية ومكافحة الفساد، في: سائدة الكيلاني

- وباسم سكجها، نحو شفافية أردنية، ص ٧١-٧٦. عمان : مؤسسة الأرشيف الوطني.
- ١٧ - عليان، عبد الله، وجرار، أماني (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية : مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية. في : مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، ص ٣٤٨-٣٥٦، عمان، الجمعية العلمية الملكية.
- ١٨ - عموش، بسام (٢٠٠٠). السياسات الحكومية والشفافية . في : سائدة الكيلاني وباسم سكجها، نحو شفافية أردنية، ص ٦٦-٧٠. عمان : مؤسسة الأرشيف الوطني.
- ١٩ - القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٠ - الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣). الشفافية. ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. ٣٠ نيسان، ٢٠٠٣، اربد، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٢١ - الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم (٢٠٠٠). نحو شفافية أردنية. عمان : مؤسسة الأرشيف العربي.
- ٢٢ - اللوزي، سليمان وآخرون (١٩٩٨). أساسيات في الإدارة - النظريات الإدارية - العملية الإدارية - وظائف المنشأة. عمان، دار الفكر.
- ٢٣ - اللوزي، محمد (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. عمان، الأردن.
- ٢٤ - منصور، يوسف (٢٠٠٠). الاستثمار والشفافية في الأردن. في : سائدة الكيلاني وباسم سكجها، نحو شفافية أردنية، ص ٥٧ - ٦٤. عمان، مؤسسة الأرشيف الوطني.
- ٢٥ - الناصر، ناصر عبيد (٢٠٠٢). ظاهرة الفساد: مقاربة سوسيولوجية اقتصادية. دمشق، دار المدى للثقافة والنشر.

٢٦ - هلال وآخرون (١٩٩٩). واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها. وزارة التربية، إدارة البحوث التربوية، قسم الدراسات المستقبلية : الكويت.

٢٧ - وزارة التربية، (٢٠٠٤). إنجازات وزارة التربية عام ٢٠٠١-٢٠٠٣. تقرير: وزارة التربية، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي، الكويت.

- 28 - Balkin, Jack M. (1998). **Cultural Software: A theory of ideology** . New Haven:Yale University Press.
- 29 - Florini, A. (1998). The End of Secrecy. **Foreign policy**, 57228, Summer 98, Issue 111.Retrieved October 2, 2004, from: www.foreignpolicy.com
- 30 - Green Wood, P. & Associates (2001). Defining Transparency: Expectations and Obstacles NGO - Industry Roundtable workshop. Retrieved October 10, 2004 from : <http://www.gemi.org/TranspWKshippredgs.pdf>
- 31 - Grigorescu, V. (2003). Transparency And the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation, **DAI-A** 63/10, p.3719.
- 32 - Koppal, T. (2004).Demands for Transparency, genomic and phonemics. Retrieved April 10, 2004, from: www.genpromag.com
- 33 - Meyer, P. (2003). "The Truth About Transparency". From: www.gwsae.org/executiveupdate/2003/August/truth.htm
- 34 - United Nations Development Programme (2001). Accountability and transparency. Retrieved March 6, 2004, from: <http://www.pogar.org/themes/transparency>.
- 35 - Vaughn, R. (2000). Transparency -The mechanisms: Open Government and Accountability. Retrieved June 2,2005 from: www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm

