﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

***

تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة سوهاج

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية والمقارنة والادارة التعليمية)

إعداد

أ.د.نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية – جامعة سوهاج

د.عبد الباسط محمد دياب
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة سوهاج

أ/ محمد عبد البديع آدم حسين
باحث ماجستير – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

DOI :10.21608/JYSE.2020. 65361

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الثالث – أبريل ٢٠٢٠م
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

ملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على أشكال ودوافع وأسباب وآثار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج، وتحديد متطلبات مكافحته، وواقع تفعيل المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج، وتحديد معوقات تفعيلها، ووضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

واستخدم البحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا.

وسار البحث وفقًا للخطوات التالية:

١. الخطوة الأولى: وفيها أجاب البحث عن السؤال الأول وهو: ما الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟.
٢. الخطوة الثانية: وفيها أجاب البحث عن السؤال الثاني وهو: ما الإطار الفكري والفلسفي للفساد الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٣. الخطوة الثالثة: وفيها أجاب البحث عن السؤال الثالث وهو: ما واقع تفعيل المساءلة التعليمية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.
٤. الخطوة الرابعة: وفيها تم توضيح أهم النتائج التي توصل إليها البحث.
٥. الخطوة الخامسة: وفيها تم وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمة فى الحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن واقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتفعيل المساءلة التعليمية كان ضعيفًا جدًا.
- إن مستوى انماط الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي كان مرتفعًا.
- توجد علاقة عكسية بين تفعيل المسائلة التعليمية وشيوع أنماط الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث كلما زادت تفعيل المسائلة التعليمية قل الفساد الإداري والعكس.

- ضرورة تفعيل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك لدورها الفعال في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بها.

وتم وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمة فى الحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج

تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى

مقدمة:

يعد الفساد الإداري من أكثر أنواع الفساد خطورةً لأن الإدارة تمثل المحرك الرئيسي في حركة الدولة والسلطات القائمة، ويتمثل الفساد في التصرفات غير القانونية والتعقيدات البيروقراطية وأخطاء القطاع العام المؤدية إلى قلة تحقيق أهدافه في تقديم أفضل الخدمات العامة إلى الشعب وبالأخص الخدمات الأساسية، وهنا تقف عند القائمين بالإدارات، فالفساد يعكس ضعف أهليتهم للمسئولية بحكم تدني أخلاقياتهم، وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة والمحسوبية، وتدني الكفايات الإدارية والفنية وغياب المساءلة.

لكن الفساد الإداري هو جزء لا يتجزأ من الفساد عمومًا وفي مقدمته، حيث إن الفساد السياسي والفساد الاقتصادي، والفساد الاجتماعي، يشكلون في مضمونهم السبب الرئيسي للفساد الإداري[١].

كما أن التعليم يتأثر بالفساد بأشكاله المختلفة عن طريق الضغوط التي يمارسها الفساد على الموارد العامة للدولة، ونتيجة لغياب تفعيل المساءلة، فوزارات التعليم المصري هي ثاني أكبر الوزارات حصولاً على التمويل، خاصة لأن التعليم يدار بشكل مركزي من قبل الدولة ، وهو ما يعني ضخامة حجم الأموال التي تضخ لهذا القطاع، وهذا يفتح الكثير من الأبواب والدوافع وراء ممارسات الفساد، من ناحية أخرى لا يتوقف أثر الفساد في قطاع التعليم فقط عند حدود نهب أو هدر الموارد المالية بل أيضًا في استخدام المنصب الحكومي، او القيادي في المؤسسة التعليمية لتحقيق مكاسب شخصية تؤثر على جودة التعليم، أو في استخدام

(1) M. Palmer, Breaking the Real Axis of Evil, How to oust the World's last Dictators by 2005 (oxford: Roman and little field publishers, 2003), p. 8-9.

المحسوبية ومحاباة الأقارب، وغيرها من الأثار السلبية، فالفساد في قطاع التعليم يفقد القدرة على التطوير، ويرتبط بشكل أو بآخر بالفقر، فأكثر الدول فقرًا هي أكثرها فسادًا[١].

وتُعَد الممارسات المرتبطة بظاهرة الفساد الإداري بأشكالها المختلفة سلوكياً وتنظيمياً ومالياً وجنائياً من أهم العقبات التي تحد من فاعلية السياسات العامة في المؤسسات التعليمية عند انتقالها من مستوى القرار والتخطيط إلى حيز التطبيق والتنفيذ نظرًا للأهمية التي تمثلها السياسة التعليمية وقطاع التعليم بالنسبة لعملية التطوير وبخاصة ما يتعلق بتوفير احتياجات سوق العمل من أصحاب التخصصات والمهارات المختلفة، ذات الصلة الوثيقة لسياسات وبرامج التنمية.

وتعد المساءلة التعليمية من الأنظمة الفعالة في مجال التعليم حيث أنها تؤدي بارتباطها بالشفافية الإدارية والرقابة وتقويم الأداء إلى كفاءة العمل بالمؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها والحد من الفساد الإداري بها.

إن معالجة الفساد الإداري يكون بمنهجية شاملة في جميع مؤسسات الدولة ومن بينها المؤسسات التعليمية، تستهدف محاصرته والتعامل مع أسبابه ومكوناته ودوافعه، فالفساد أساسًا يقع عندما يكون الاحتكار، ولا يكون سمة مساءلة ، وبالطبع فإن انجاز قانون مكافحة الفساد والكسب غير المشروع ليس بالضرورة كافيًا لوقف نهب المال العام واستغلال الوظائف على نحو فجائي، فثمة قوانين كثيرة بل حتى الدستور لا يجد احترامًا ولا يمتلك هيبة... وبالتالي فإن إشكالية الفساد الإداري هو ضياع حق المواطن داخل الدولة والمؤسسة، فجرائم الفساد من رشوة ومحسوبية واستغلال المناصب وغيرها من صور الفساد يؤدي إلى انقسام عميق للمجتمع بين فئة تطالب بحق لا تجده وأخرى تحصل على شيء لا تستحقه، نظام قلب الموازين[٢]

ومما سبق يتضح مدى أهمية المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعى للحد من الفساد الإداري بها في وقت عمَّ فيه الفساد من جراء التعتيم والبيروقراطية والمركزية في تلك

---

(١) حسام بدراوي، الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، القاهرة: مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص٧.

(٢) محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي (مفهومه وأبعاده المختلفة)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م، ص١١.

المؤسسات والذى أدى إلى ضعف قيامها بمسئولياتها بفاعلية وكفاءة ؛ لتصبح قادرةً على المنافسة والإبداع تحقيقًا لرؤية المؤسسة ورسالتها، وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية، من خلال تناولها لدور المساءلة التعليمية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة سوهاج.

مشكلة البحث:

أصبح الفساد الإداري ظاهرة تهدد كل مؤسسات الدولة بصفة خاصة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص بعد أن تفشت جرائمه وزادت معدلاته وهذا يعود إلى قصور التدابير التقليدية لعلاج تلك الظاهرة من ضعف الثقة فى التشريعات والقوانين وضعف آليات المساءلة وهذا ما أدى إلى انتشار الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية وتحوره إلى أسلوب متعارف عليه، وهذا هو الخطر الأكبر للفساد

ومن أنواع الفساد الإداري الذى تعانى منه المؤسسات التعليمية كما أظهرتها إحدى نتائج الدراسات هى: الإهمال والتحيز والمحسوبية والمحاباة وضعف العدالة فى تكليف المهام أو المحاسبة عليها، وانتشار ظاهرة الغش والرشوة والتزوير وقلة احترام مواعيد العمل، والتكاسل فى أداء العمل وعدم تحمل المسئولية [١].

كما تعانى مؤسسات التعليم قبل الجامعى ضعفاً فى تطبيق المساءلة والمتمثلة فيما يلى[٢] :

- ضعف الاهتمام بنشر ثقافة المساءلة بين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- محدودية شمول المساءلة بتركيزها على جوانب معينة دون غيرها .
- تركيز المساءلة على حالات القصور والفشل وإهمال الإنجازات والمكافآت .
- النظر إلى المساءلة باعتبارها عملية مراقبة وتفتيش ووسيلة خوف وترهيب وليس تقويم مسار.
- تباطؤ بعض مديرى المدارس فى معالجة أوجه التقصير فى أداء المعلمين .

---

(١) محمد نصر محمد القطري، الحماية الجنائية من الفساد، مجلة كلية الحقوق،جامهة القاهرة، العدد(٥٠٨)، أكتوبر ٢٠١٢م.

(٢) سحر محمد أبو راضى، تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمى التعليم الثانوى العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٩) ،ج (٣)، ٢٠١٥م، ص ص ٣٣٩ – ٣٤١ .

- كما أشارت دراسة أخرى إلى أن ضعف المساءلة يؤدي إلى قلة تحمل العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى للمسئولية[1].

كما أن هناك العديد من قضايا الفساد الإداري التى تشوب مؤسسات التعليم قبل الجامعى فى محافظة سوهاج والتى تعتبر من صميم مشكلة الدراسة الحالية والتى ساهمت فى تحديدها، وذلك من واقع سجلات النيابة العامة والنيابة الإدارية والشئون القانونية، ومحاكم القضاء الإداري، وبعض الجهات الأخرى المعنية بالرقابة على مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومن أنواع هذه القضايا على سبيل المثال لا الحصر*:

١. تحقيق النيابة الإدارية في قضية فساد كبرى بتاريخ ٢٠١٤/١٢/٢١م، حيث تم إحالة ثلاثة مسئولين بإدارة جرجا التعليمية للمحاكمة لاتهامهم بارتكاب جرائم مخالفات مالية وإدارية جسيمة، حيث كشف تقرير الاتهام أن المدعو (م. أ.أ) بقسم شئون الطلبة والامتحانات بإدارة جرجا التعليمية لم تؤد العمل المنوط بها بدقة وأمانة وسلكت مسلكًا معيبًا لا يتفق والاحترام للواجب الوطني بأنها حررت بيانات مستخرج رسمي بنجاح طالب راسب والذي يتضمن نقله من الصف الأول إلى الصف الثاني الثانوي تجاري دون وجه حق. كما تبين أن المدعو (ن. ق. ج) بقسم شئون الطلبة والامتحانات بإدارة جرجا التعليمية لم تؤد العمل المنوط بها بدقة، وخالفت القانون بأن اعتمدت بيان نجاح هذا الطالب رغم علمها بأنه يتضمن بيانات غير صحيحة، علاوة على أنه غير اختصاصها أصلاً. مما ترتب عليه قبول الطالب بالصف الثاني الثانوي تجاري وجاء بأوراق القضية أن المدعو (أ.ع.م) وكيل شئون الطلبة بمدرسة التجارة بنين بإدارة جرجا التعليمية لم يؤد عمله بدقة وأمانة بأنه قبل الأوراق، وكذلك المستخرج الرسمي بنجاح الطالب رغم علمه بأن هذه الأوراق غير سليمة وتتضمن بيانات غير صحيحة وأعد ختمه بخاتم

([1]) محمد إبراهيم محمد، نحو سياسة لتطبيق اللامركزية فى التعليم قبل الجامعى لتحقيق مجتمع المعرفة – رؤية نقدية استشرافية، من بحوث المؤتمر الدولي الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة– تجارب ومعايير ورؤى)، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة، المنعقد في الفترة من ١٣–١٥ يونيو، ٢٠١٠م، ص١١١.

* هناك قضايا عديدة تم اختيار البعض منها والمرتبطة بقضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

شعار الجمهورية مما سهل دخول الطالب الصف الثاني الثانوي تجاري رغم رسوبه بالصف الأول، وتم معاقبة مرتكبي هذه الجرائم.

٢. قضية فساد رقم ٢٣٥ بتاريخ ٢٠١٤/٤/٤م إداري نيابة إدارية حيث قام موجه الدراسات الاجتماعية بإدارة المراغة التعليمية بنقل مدرس ذو كفاءة من إحدى المدارس الإعدادية التابعة لإدارة المراغة التعليمية واستبداله بمعلم حديث بالتعليم الابتدائي، حيث كان لا هذا ولا ذاك يخضع لعملية النقل قانونًا وذلك ليفسح المجال لابنه الذي يعمل معلمًا للدراسات الاجتماعية في تلك المدرسة لكي يعطي جميع تلاميذها دروسًا خصوصية دون مشاركة لأحد. حيث قامت النيابة الإدارية بالتحقيق في هذه الواقعة وثبت صحتها وتم مجازاة الموجه وإعادة المعلم الكفء إلى مدرسته الأصلية.

٣. قضية فساد رقم ٢٣٥ بتاريخ ٢٠١٤/٣م شئون قانونية. حيث قام ثلاثة من مديري المدارس التابعة لإدارة المراغة التعليمية بتثبيت أنفسهم في ثلاثة مواقع لأعمال لجان الامتحانات أى أن كل مدير وضع نفسه في ثلاثة أماكن لأعمال الامتحانات في اللجان، وذلك ليتقاضى ثلاثة أجور، وهذا مخالف للقوانين، ويعتبر فسادًا وإهدار للمال العام وتقاضي الآجر ثلاثة مرات لعمل واحد. حيث قامت الشئون القانونية بالتحقيق في الواقعة وتم مجازات المديرين الثلاثة وسحب منهم الأموال التي اقترفوها بدون وجه حق.

٤. قضية فساد رقم ١٠٣٥ بتاريخ ٢٠٠٨/٢٠٠٧م نيابة عامة حيث قام وكيل وزارة التربية والتعليم بسوهاج في ذلك الحين بوضع مكافأة المعلمين للامتحانات في البنك باسمه حتى شهر ٢٠٠٧/١٠م والتي كان من المتوقع صرفها في شهر٢٠٠٧/٧م وذلك لتحصيل أرباحها لنفسه، وترك المعلمين يأكلون الثرى وتم اكتشاف الواقعة وامتثل أمام النيابة العامة التي باشرت التحقيق لذا تتحد مشكلة الدراسة في دور المساءلة التعليمية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج.

ومما سبق يتبين أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي تعاني من مشكلة الفساد الإداري بشكل كبير، والنتائج عن ضعف تطبيق المساءلة التعليمية في إداراتها التعليمية؛ مما أثر على كفاءة أداءها وجودة مخرجاتها.

أسئلة البحث:

تتحدد أسئلة البحث في الأتي:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار الفكري والفلسفي للفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعى في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣. ما واقع تفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة سوهاج ؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج .

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على أشكال ودوافع وأسباب وآثار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج.
٢. تحديد متطلبات مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج.
٣. التعرف على واقع تفعيل المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج.
٤. تحديد المعوقات التي تحد من تفعيل المساءلة التعليمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاولة التغلب عليها.
٥. وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة سوهاج .

أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث فى الآتي :

١. يعالج البحث موضوعاً على قدر كبير من الأهمية وهو دور المساءلة التعليمية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وهذا يعد أحد المداخل الفاعلة للحد من الفساد الإداري في هذه المؤسسات .

٢. توعية القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية للدور الفعال المساءلة في الحد من الفساد الإداري بها .

٣. مواصلة جهود الباحثين الذين اهتموا بدراسة هذا المجال والخروج ببعض النتائج والمقترحات الفاعلة .

٤. تساهم نتائج هذه الدراسة في وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر.

٥. يفيد البحث الحالي الفئات التالية:

- القائمين على إدارة التعليم.
- المسئولين عن السياسة التعليمية والتخطيط التربوي.
- القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- مديري ومعلمي المدارس.
- مؤسسات المجتمع المدني.

منهج البحث:

نظرًا لطبيعة موضوع البحث والأهداف التي سعى لتحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا وكميًا، كما استخدم البحث المدخل الوثائقي للمنهج الوصفي لدراسة المصادر الأولية والثانوية في مجال المساءلة والفساد الإداري، وكذلك المدخل المسحي الذي يتم من خلاله استطلاع آراء المبحوثين وتفسيرها وتحليلها، وصولاً إلى أهداف البحث من خلال الإجابة على أسئلته والتي توضح المشكلة وكيفية مواجهتها.

أداة البحث:

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة وتحقيق أهدافها.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الحدود الموضوعية والحدود المكانية والبشرية والزمنية كما يلي:

١] الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث الحالي على وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج، من خلال تناولها

للإطار الفكري والفلسفي لمدخل المساءلة التعليمية والفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، وواقع تفعيل المسائلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ووضع تصور مقترح يمكن أن يسهم في الحد من هذه الظاهرة.

٢] الحدود المكانية:

اقتصر البحث على مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

٣] الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للبحث في الفئات التالية :

١. فئة القائمين على إدارة التعليم بمحافظة سوهاج .
٢. فئة المعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.
٣. فئة القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة سوهاج

مصطلحات البحث:

المساءلة التعليمية Educational Accountability:

وتعرف المساءلة التعليمية بأنها :

- التزام أصحاب السلطات في المؤسسات التعليمية بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم، وتحمل مسئولية نتائجها أمام أصحاب المصلحة، وتتجسد المساءلة في العديد من الميكانيزمات كالقوانين، واللوائح، والرقابة(البيروقراطية أو التشريعية)، والمعايير (الطلاب، البرامج)، وتقييم تعلم الطلاب، ونظم الثواب والعقاب المرتبطة بتحسين الأداء[١].
- تعرف المساءلة التعليمية بأنها تعهد العاملين في التربية والتعليم بتقديم إجابات أو تفسيرات لما يقومون به من مهام، أو يقدمونه من مخرجات تعليمية، وتعنى العلاقة

(١) علي السيد الشخيبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية الحكم الرشيد، الرباط: مكتب تنسيق التعريب، ٢٠١١/٢٠١٢م، ص ٩.

التفاوضية أو التعاقدية بين المستخدم أو ممثل السلطة وبين متعهد بعمل، وبناء على ذلك يتم مساءلته عن نتائج العمل الذي أسند إليه[١].

- وتعرف البحث الحالي المساءلة التعليمية بأنها :

عملية تلزم كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية بتقديم تفسيرات لكل ما قاموا به من أعمال، وتحملهم المسئولية عن نتائجها، وتتيح المعلومات عن النظام التعليمي ونتائجه للعامة في إطار تحقيق الشفافية، ويتبع ذلك مجموعة متنوعة من الجزاءات والمكافآت، لرفع جودة العملية التعليمية، وتحقيق مخرجات تعليمية مرغوب فيها، تلبي توقعات المجتمع ومواطنيه من هذه المؤسسات التعليمية.

٢] الفساد الإداري: Administrative Corruption

يعرف الفساد الإداري اصطلاحاً بأنه: سوء استخدام السلطة العامة من أجل مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي رشوة يطلبها أو يستجديها او يبتزها، وقد يكون ذلك مقترنًا بسوء استخدامه للسلطة حينما يقدم رجال الأعمال من القطاع الخاص الرشوة بقصد التحايل على السياسات العامة والقوانين أو اللوائح للحصول على ميزة تنافسية أو ربح أو مزايا شخصية، ويمكن أن يحدث سوء استغلال للسلطة العامة أيضًا من أجل مغنم شخصي حتى لو كان عدم تقديم رشوة وذلك عن طريق محاباة الأقارب أو التوصية بهم أو سرقة أملاك الدولة، أو مؤسساتها أو تبديدها[٢].

كما يعرف الفساد الإداري بأنه "استغلال الموظف العام لموقع عمله وصلاحياته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطريقة مشروعة، أو أنه سلوك غير رسمي وغير شرعي تفرضه ظروف معينة وتساعد عليه، ويقتضيه التمويل الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي[٣].

---

(٢) رضا إبراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١١م، ص٤٤.

(٢) محمد سليمان الجريشي، الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، الرياض، مطابع الشرق الأوسط، ٢٠٠٢م، ص١١٥.

(٣) حسنين المحمدي بوادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٨م، ص١٣.

وتعرف البحث الحالي الفساد الإداري بأنه:

السلوك الإداري المنحرف الصادر من موظف عام والذي يترتب عليه ارتكاب مخالفات تنظيمية أو سلوكية أو مالية أو جنائية للأنظمة والتشريعات والتعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري في المؤسسات التعليمية"، لتحقيق أهداف خاصة، وإضرار بالصالح العام ومصالح الآخرين، مما يتسبب في ضعف تحقيق المؤسسة لأهدافها وقلة تقديمها خدمات للمستفيدين بكفاءة وفعالية، نتيجة ضعف مخرجاتها التعليمية.

٣] مؤسسات التعليم قبل الجامعي: Pre- Educational Institution University

تعرف مؤسسات التعليم قبل الجامعي بأنها : مكان يتلقى فيه الأشخاص في مختلف الأعمار التربية والتعليم بشكل مقصود، وتضم الجانب المادي مثل: مبنى المؤسسة والمقاعد والمعامل والوسائل التعليمية والساحات والمسارح وغيرها، وكذلك الجانب البشري مثل: المدراء والمعلمين والتلاميذ والموجهين والوكلاء والعمال وكل من له صلة بأمور التعليم، وتكون حكومية أو خاصة وكلاهما تحت إشراف الدولة، وإصلاحها يؤدي إلى إصلاح المجتمع وإفسادها يؤدي إلى إفساده، وتهدف إلى تكوين جيل متعلم مثقف قادر على التكيف مع نفسه ومع مجتمعه، نافعًا لنفسه ولأهله ولوطنه[١].

وتتحدد مؤسسات التلعيم قبل الجامعي وفقًا لطبيعة البحث الحالي في مدارس التعليم الأساسي ومدارس الثانوي العام والفني.

الدراسات السابقة:

تناولت البحث الحالي الدراسات السابقة من خلال المحاور التالية:

- الدراسات المرتبطة بالمساءلة:

(١) وكبيديا الموسوعة الحرة، أنواع المؤسسات التعليمية، من موقع النت، ..../Amr.wikipedia.org تاريخ الدخول، ٢٠١٥/١٢/٣م.

أولاً: الدراسات العربية:

١) دراسة (مها مصطفى، ٢٠١٧م) [١] : وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تفعيل نظم المساءلة فى مواجهة الفساد افداري بالمدارس الابتدائية فى مصر، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وأظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل نظم المساءلة بالمدارس يؤدي إلى الحد من الفساد الإداري بها.

٢) دراسة (محمد فتحي عبد الرحمن، ٢٠١٤م) [٢]: وهدفت الدراسة إلي تحديد متطلبات تطوير المساءلة الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير المساءلة الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي، نظراً لتزايد مشكلات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والمتمثلة في ضعف المخرجات، وضعف كفاءة الإدارة، قلة تنوع آليات المتابعة والتقويم من الإدارة للعاملين والمعلمين، وقصور نظام المساءلة الحالي للمدارس الإعدادية نظراً لتعدد الجهات القائمة بالمساءلة، وضعف التنسيق بينها، وضعف دور التوجيه الفني، وضعف معايير المساءلة الحالية، وتوقف المساءلة عند تقييم الأداء وكتابة التقارير، ولا تصل إلي فرض عقوبات علي الأداء المتدني، أو إثابة المدارس ذات الأداء المرتفع، وغموض الأسس التشريعية المنظمة لعمل جهات المساءلة التعليمية، وغياب ثقافة المساءلة، وقلة الوعي بمفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وآليات وأساليب تطبيقها.

٣) دراسة (حنين الشريف، ٢٠١٣ م) [٣] : وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين ي وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، وأسفرت نتائج الدراسة على أن هناك

---

(١) مها مصطفى يحيي السيسي، تفعيل نظم المساءلة في مواجهة الفساد الإداري بالمدارس الابتدائي فى مصر، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٧ م.

(٢) محمد فتحي عبد الرحمن، تصور مقترح لتطوير المحاسبية الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، العدد(٢)، المجلد السابع والعشرون، الجزء الرابع، ٢٠١٤م.

(٣) حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.

علاقة ايجابية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني) على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم.

٤) دراسة (منال أبو الفتوح قاسم، ٢٠١٢م)[١] : وهدفت الدراسة إلي التعرف علي الواقع الفعلي لثقافة المساءلة التعليمية لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم الجامعي، وكذلك نشر ثقافة المساءلة التعليمية لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، والتعرف علي المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة المساءلة التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي وجود ضعف في ثقافة المساءلة التعليمية لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وقلة توافر المتطلبات اللازمة؛ لنشر ثقافة المساءلة التعليمية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم الجامعي، وجود معوقات تحول دون نشر ثقافة المساءلة التعليمية، وانتهت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتنمية ثقافة المساءلة التعليمية لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم الجامعي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١) دراسة (Steven and Others,2015)[٢] : وهدفت هذه الدراسة إلي البحث في كيفية استجابة مديري المدارس لتصنيفات المساءلة، وكيف تستجيب ميزانيات المدارس لدرجات المساءلة، وذلك من خلال البحث في كيفية قيام مديري المدارس بإعادة توزيع الموارد للمدارس في مواجهة التغيرات الإدارية في التصنيفات الخاصة بالمساءلة، وتقوم بدراسة ذلك من خلال تحليل التغيرات التي تحدث في الميزانية داخل المدارس، وبالتحديد إلي أي درجة تعد كل مدرسة علي مقربة من إحداث تغيير في درجة المساءلة، وتوصلت الدراسة إلي أن المديرين إذا ما اعتنوا بتصنيفات المساءلة فان ذلك سيؤدي إلي تغييرات في المخصصات الخاصة بالميزانية، والتي تكافي المدارس ذات الأداء العالي، وتعاقب

---

(١) منال أبو الفتوح قاسم، ثقافة المحاسبية التعليمية لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية– دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٢م.

(2) Steven G. Craig and Others, Do Administrators Respond to their Accountability Ratings? The Response of School Budgets to Accountability Grades, Economics of Education Review 49, 2015, p.55.

المدارس ذات الأداء المنخفض، وباستخدام البيانات التي تم جمعها من تكساس في الفترة من ١٩٩٤م وحتي عام ٢٠٠٢م، فإن ذلك دليل كافي علي أن المدارس ذات التصنيفات الأعلى قد استقبلت مخصصات مالية أعلي من المدارس الأخرى، واستهدفت هذه الأموال الأنشطة اللامنهجية، والأنشطة الخاصة بالتدريب والإدارة.

٢) دراسة (Knut-Andreas,2012)[١] : وهدفت الدراسة إلي استكشاف العلاقة ما بين قوة المساءلة وسلوك المواطنة المؤسسية، الذي يبديه المعلمين داخل أنظم إدارية مختلفة، والتي يعمل المعلمين داخلها، حيث يتضمن سلوك المواطنة المؤسسية السلوك التقديري ذو الفائدة علي المؤسسة، والذي يفوق توقعات الدور الحالي، فمن الضروري أن يكون هناك سلوك مواطنة مؤسسية لدي المعلمين، حيث يساعد ذلك المدارس علي القيام بدورها، واستخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية للدراسات الاستقصائية، وتوصلت الدراسة إلي أن العوامل المؤثرة علي سلوك المواطنة المؤسسية لدي المعلمين في نظام مساءلة تختلف بشكل واضح عن تلك العوامل الموجودة في نظام يوجد به أساليب مساءلة ضعيفة.

٣) دراسة (Pak, 2010)[٢] : وهدفت الدراسة إلي وصف طبيعة وتطور المساءلة المدرسية والتقويم داخل نظام التعليم في سنغافورة، وعلي وجه الخصوص تمت دراسة الجوانب المختلفة للمساءلة المدرسية من خلال إطار نظري يتضمن أربعة مفاهيم بارزة نسبياً للمساءلة، كتقارير الأداء، وكعملية تقنية، وكعملية سياسية، وباعتبارها عملية مؤسسية، وتبحث الدراسة في القضايا والتحديات التي تواجهها المدارس عند استجابتها لمطالب المساءلة المدرسية في سنغافورة، وتوصلت هذه الدراسة إلي أنه طوال تاريخ سنغافورة وتقارير الأداء والجوانب التقنية للمساءلة المدرسية قوية وواضحة، وأنه مع أنتهاج وزارة التعليم استراتيجية اللامركزية في إدارة المدارس فإن المساءلة المدرسية

---

(1) Knut-Andreas Christophersen and Others, The Strength of Accountability and Teachers' Organisational Citizenship Behavior, Journal of Educational Administration, Vol. 50, Iss. 5, 2012, p.612.

(2) Pak Tee Ng, The Evolution and Nature of School Accountability in the Singapore Education System, Educ Asse Eval Acc, Springer Science+Business Media, 2010, pp. 275, 289, 290.

كعملية سياسية تصبح أكثر وضوحاً، فالمساءلة المدرسية تمثل رافعة لإصلاح قطاع التعليم في سنغافورة.

- **الدراسات المرتبطة بالفساد الإداري :**

أولاً: الدراسات العربية:

١) دراسة (محيي محمد محسن، ٢٠١٥م) [١]: وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الفساد على التنمية المستدامة ومعدلات الفقر وتحسين الأداء الحكومى فى القطاع العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن الفساد هو المعوق الأول للتنمية المستدامة ومعدلات الفقر وتحسين الأداء الحكومي، ويظهر الفساد في القطاع العام والخاص على حد سواء، إلا أن الموظف العام أكثر عرضه للفساد من غيره لبعده عن المساءلة والرقابة بخلاف الموظف في القطاع الخاص الأكثر عرضة للمساءلة والرقابة، ويوجد الفساد في الدول المتقدمة والنامية على السواء، إلا أنه أكثر شيوعًا في المجتمعات النامية لبعدها عن حفظ الله مصر وشعبها ومؤسساتها من كل شر وسوء.

٢) دراسة (أمين السيد أحمد لطفي، ٢٠١٤) [٢] : وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الفساد على الاقتصاد العالمي وأكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية محاربة الفساد باعتباره مرض خطير يدمر كل اقتصاد العالم، ولا يخلو أى بلد من الفساد، وأكدت الدراسة أن حل هذه المشكلة تتركز في حوكمة الإدارة وتفعيل آليات المحاسبة والمراجعة والمساءلة والشفافية والالتزام بآليات ضوابط الرقابة الداخلية للمؤسسات.

٣) دراسة (نزيه عبد المقصود محمد مبروك، ٢٠١٣ م) [٣]: وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفساد الإداري وأسبابه وإثارة آليات مكافحته، وأسفرت نتائج هذه الدراسة على على أن الفساد شر يحرق ويهدم كل تقدم في أي مجال وفي جميع المؤسسات، وقال أن من أهم أسباب علاج الفساد هو تعزيز دور الشفافة في أعمال الأجهزة

([١]) محيي محمد محسن ،دور الشفافية فى مواجهة عولمة الفساد ،مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنوفية، العدد (٣٢)، ٢٠١٥م.

([٢]) أمين السيد لطفي، تفعيل آليات المراجعة ومحاربة ظاهرة الاحتيال والفساد، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة،، جامعة بني سويف،العدد (١٣)، ٢٠١٤م.

([٣]) نزيه عبد المقصود محمد مبارك، الفساد الاقتصادي، أسبابه آثاره – آليات مكافحته دراسة مقارنة بالفكر الإسلامي، مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر الشريف، العدد (٣)، ٢٠١٣.

والهيئات الحكومية وتعميق الوعي لدى كافة المواطنين، وأن المعالجة الإدارية والقانونية للفساد تكمن في الرقابة والمساءلة، ومعاقبة الفاسدين والمفسدين عند كشفهم ومقاضاتهم في إطار حكم القانون، كما أكدت على دور البحوث والنشر في توسيع نطاق الشفافية والمساءلة في كل ما تزاوله أجهزة السلطة من أنشطة وأعمال.

٤) دراسة (رفعت محمد الصغير، ٢٠١٢م) [١]: وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الفساد على النمو الاقتصادي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن كلما زاد الفساد أدى إلى انحدار النمو الاقتصادي في مصر بشكل ملحوظ.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١) دراسة (OZDEMIR,2013) [٢] : وهدفت هذه الدراسة إلي تحليل العلاقة بين الفساد التنظيمي ومقاومة ذلك الفساد والإبلاغ عنه بالمدارس، واشتملت عينة الدراسة على ١٩٣ معلم من المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، حيث تم تطبيق مقاييس عن أن استخدام أسلوب الإبلاغ عن حالات الفساد مثل أحد الاستراتيجيات الهامة لمكافحة الفساد في قطاع التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإبلاغ عن حالات الفساد يعتبر أحد الاستراتيجيات الهامة لمكافحة الفساد في قطاع التعليم.

٢) دراسة (Apaydin, Balci,2011،) [٣] : وهدفت هذه الدراسة إلى التي هدفت إلى تحديد صور الفساد وأسبابه واستراتيجيات مواجهته من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية في تركيا، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المجموعة البؤرية لمجموعة من المعلمين من عدة مناطق وذوي أعمار وخلفيات متعددة وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها أن أكثر صور الفساد شيوعًا تلك المرتبطة بقبول الهدايا والتوظيف والترقيات القائمة على الواسطة والمحسوبية.

---

(١) رفعت محمد الصغير أحمد، قياس أثر الفساد على النمو الاقتصادي في مصر من خلال قنوات الانتقال للفترة من (١٩٨٢- ٢٠١٣م)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الأول ،مجلد ٢٨.

(2) Murat OZDEMIR " The Relationship of Organizational corruption with organizational dissent and whistleblower owing in Turkish school", Cukurova university faculty of education journal VOL, 42, 2013.

(3) Cigdem Apaydin, Ali Balci, "organizational corruption in seconday schools, a focus group study", education, summer, 2011, p. 131.

٣) دراسة (Poisson,2010) [١] : وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ملامح الفساد في قطاع التعليم وتناولت الدراسة آثار الفساد وكلفته البشرية والمادية والمعنوية على قطاع التعليم وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود الدراسة ثلاثة محاور يطلق عليها مثلث مكافحة الفساد ترتكز على الشفافية في المعايير والإجراءات، وبناء القدرات البشرية والمشاركة العامة، وتطوير العمليات المالية.

٤) دراسة (Rumyanteseva ,2005) [٢] : وهدفت إلى استكشاف وتحليل ظاهرة الفساد في قطاع التعليم في الدول النامية والتي تشمل على حالات مثل الرشوة وسوء نظم القبول وصنفت الدراسة الفساد وفق بعدين رئيسيين هما الفساد المرتبط بالجوانب التعليمية والفساد المرتبط بالجوانب الإدارية داخل مؤسسات التعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن ظاهرة الفساد تتسم بالتعقيد وتعدد الصور بما يستلزم المزيد من البحث والاستقصاء حول تلك الظاهرة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبين أن العديد من الدراسات مثل دراسة " مها مصطفى ومحمد فتحي عبد الرحمن وحنين الشريف ومنال أبو الفتوح ووائل رضوان واستيفن وكينت" أن للمسائلة التعليمية دورًا فعال في الحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وأن هناك علاقة بين تفعيل المساءلة والانضباط الوظيفي وتحسين الأداء بالمؤسسة.

كما أشارت دراسة "محي محمد محسن وأمين السيد أحمد لطفي، ونزيه عبد المقصود، ورفعت محمد الصغير، وبواسون" إلى أن للفساد الإداري آثار سلبية على جميع مؤسسات الدولة حيث يؤثر على الاقتصاد والتعليم وغيرها من المؤسسات.

كما أوضحت هذه الدراسات أن من أهم أسباب علاج الفساد الإداري هو تفعيل دور المساءلة التعليمية

([1]) Muriel Poisson corruption and education, the international institute for educational planning (LLEP) Paris, YNESCo, 2010.

([2]) Notaliya L. Rumganteseva, "Taxonomy of corruption Higher Education" Peabody Journal of Education, 80 (1), 2005, pp. 81- 92.

وفى ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية :

١. **إن نقطة انطلاق البحث الحالي تبرزها كثير من توصيات الدراسات السابقة، فقد أشارت إلى أهمية دور المساءلة التعليمية فى الحد من الفساد الإداري ، ولكن كان هذا بصفة عامة، فى حين تم في البحث الحالي دراسة ذلك على مستوى مؤسسات التعليم قبل الجامعى .**
٢. **تفيد بعض الدراسات في توضيح مفهوم وماهية المساءلة التعليمية والعوامل المؤثرة عليها، بالإضافة إلى التعرف على أهميتها فى الحد من الفساد الإداري.**
٣. **أشارت بعض الدراسات السابقة إلى العديد من المشكلات والمعوقات التى تواجه القيادات التربوية عند طرحهم أفكار جديدة بالمؤسسات التى يعملون فيها .**
٤. **أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود قصور عند القيادة التربوية فى المؤسسات التعليمية والعاملين بها فى فهم المساءلة التعليمية مما يؤثر سلباً على العملية لتعليمية ومخرجاتها .**
٥. **تشابهت بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي فى المنهجية المستخدمة واختلفت عنه فى عينة ومجتمع الدراسة .**
٦. **استفادت البحث الحالي من الدراسات السابقة فى بناء الإطار النظري وفى صياغة الأهداف والأسئلة وبلورة مشكلة الدراسة، وكذلك فى بناء أداة الدراسة واختيار الأساليب الاحصائية وتحليل وتفسير النتائج.**

خطوات البحث :

سار البحث الحالي وفق الخطوات الآتية :

الخطوة الأولى: وفيها أجاب البحث عن السؤال الأول وهو: ما الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟ حيث تم عرض التطور التاريخي للمسائلة التعليمية، ومفهوم المساءلة التعليمية، وعلاقة هذا المفهوم بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى، وأهداف وأهمية ومبادئ، وأشكال، ومستويات، وأساليب، ومكونات المساءلة التعليمية، ومعوقات ومتطلبات تطبيقها.

الخطوة الثانية: وفيها أجاب البحث عن السؤال الثاني وهو: ما الإطار الفكري والفلسفي للفساد الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، وقد تم عرض

التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية، ومفهوم الفساد الإداري، وأسبابه، ودوافعه، وشروطه وخصائصه، وأنواعه، وآثاره في المؤسسات التعليمية، وسبل وأساليب ومنهجيات ومتطلبات مكافحته، ودور الثورة المعلوماتية، والشفافية والمساءلة التعليمية في مكافحته.

الخطوة الثالثة: وفيها أجاب البحث عن السؤال الثالث وهو: ما واقع تفعيل المساءلة التعليمية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج، حيث تم إجراء دراسة ميدانية لوصف الواقع ميدانيًا من خلال إعداد مقياس لواقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتطبيق المساءلة التعليمية، ومن ثم تحليل وتفسير النتائج .

الخطوة الرابعة: وفيما تم توضيح أهم النتائج التي توصل إليها البحث.

الخطوة الخامسة: وفيها تم وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمة للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج .

أولاً: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل المساءلة التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

تعد المساءلة حجر الأساس بالنسبة لإدارة المؤسسات العامة بصفة خاصة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ويعتبر حرص القائمين على إدارة التعليم ورغبتهم فى الارتقاء بمستوى أدائهم، فالمساءلة التعليمية تعمل على تحديد المهام والأدوار لكافة العاملين فى الميدان التعليمى، كما تعمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتقديم صورة موضوعية ودقيقة عن أداء العاملين للمسئولين عن العملية التعليمة، وكذلك تقديم صورة واضحة للمجتمع والمهتمين بالتعليم عن أداء المؤسسات التعليمية والقائمين على إدارتها فى إطار تحقيق الشفافية ومكافحة الفساد .

وتعد المساءلة التعليمية من الأنظمة الفعالة في مجال التعليم، وهي تجعل المعلم مسئولاً عن تلاميذه، والمدير مسئولاً عن إدارة المدرسة، ويساءل عن ذلك، وهي تضع كل من له علاقة بالعملية التعليمية في موضع المسئولية ويساءل عن ذلك من أجل تحقيق جودة

التعليم[١]، فالمساءلة تستخدم للتأكد من أن شيئاً ما يدار بشكل جيد، وأن النتائج يجري تحقيقها بكفاءة وفعالية[٢]، وينظر إليها باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه المؤسسة التعليمية كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها علي صعيد المجتمع[٣].

وتؤدي المساءلة التعليمة إلي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ويكون لها أثر إيجابي علي تحصيل الطلاب[٤]، وتحفز القائمين علي العملية التعليمية علي بذل الجهد الكافي، لأنها تربط الثواب والعقاب بالنتائج والإنجازات للمؤسسات والأفراد العاملين بها من إداريين ومعلمين وفنيين[٥]، فعلي مدي العقد الماضي، كانت أنظمة المساءلة جزءاً هاماً من الإصلاح التعليمي الذي يهدف إلي توحيد شروط الكفاءة، وكان للتقرير العام لأداء المدارس في الاختبارات الموحدة فائدة لتحقيق الشفافية عن جودة المدرسة، وفي ظل المساءلة التعليمية يتم فرض عقوبات علي المدارس في حالة الفشل في تحقيق الأهداف، فعلى وزارة التربية والتعليم فرض نظام للمكافآت والعقوبات للمدارس علي أساس التقدم المحرز، وتحدد مستويات معينة من الكفاءة لطلابها في إطار المساءلة التعليمية، وبهذا تشكل المساءلة التعليمية ضغوطاً علي المؤسسات التعليمية لتحسين الأداء الأكاديمي لها[٦].

ومن هذا المنطلق فإن من الأهمية بمكان توعية جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية إلى أهمية المساءلة التعليمية وأبعادها المختلفة، وما يمكن تحقيقه من نتائج مرضية من خلال تطبيقها وتفعيلها، فهي تسهم في رفع جودة العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها والحد من الفساد الإداري بها.

---

(١) فاطمة محمد السيد، نظام المحاسبية واعتماد جودة مؤسسات التعليم، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثامن للتربية (جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي)، في الفترة من ٢٣-٢٤ مايو ٢٠٠٧م، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٠٧م، ص ١٥٤.

(2) Jeff Everett and Constance Friesen, Humanitarian Accountability and Performance in the Theatre De l'Absurde, Critical Perspectives on Accounting, Vol.21, Iss.6, 2010, p.469.

(٣) محمد حسنين عبده، المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(٥٨)، الجزء الأول، مايو ٢٠٠٥، ص ٢١.

(4) Eric A. Hanushek and Margaret E. Raymond, Does School Accountability lead to Improved Student performance?, Nber Working Paper series, Working Paper 10591, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2004, pp. 17-22.

(٥) جورجت دميان جورج، تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ص ٣٠٦-٣٠٧.

(3) Farasat A.S. Bokhari, Helen Schneider, School Accountability Laws and the Consumption of Psychostimulants, Journal of Health Economics, Vol.30, 2011, P.355- 356.

ونتيجة لأهمية المساءلة فى المؤسسات التعليمية تناولها الباحث فى هذا الفصل من خلال المحاور التالية:

١- مفهوم المساءلة التعليمة :

وفيما يتعلق بتعريف المساءلة فقد أظهرت الأدبيات تعدد تعريفاتها وذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها الدارسون للمساءلة، حيث عرفها "جرونلند" "Gronlund" بأنها الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والإنجاز، تشمل شرحًا وتفسيرًا للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف. أما "هاموند" " Hammond" فتعرف المساءلة بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمؤسسات عبرها أن يتحملوا مسئوليات أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى إطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة، أى أن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة[١].

كما تعرف المساءلة :بمدى تحمل الفرد مسئولية ما يستند إليه من أعمال ويتبعها من مهام تتطلبها تلك المسئولية، وذلك طبقًا للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها[٢].

وتعرف المساءلة بأنها: إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، وتتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تنسجم معها، ويقتضي ذلك تقديم الأسباب أو المبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات، إضافة إلى تحمل أولئك الأفراد وتلك المؤسسات المسئوليات والتبعيات المترتبة على سلوكهم كافة[٣].

---

(١) عالية خلف إخوارشيدة، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م ص٣٣.

(٢) محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧م، ص٦٣.

(٣) حيدر محمد بركات العمري، **واقع المسائلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، دراسة تحليلية تطويرية، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٤م، ص١٧.

وعرفها البعض بأنها: قياس ما تعلمه الطلبة من مهارات، وما أنجزوه من نتائج نتيجة استخدام الاختبارات[١].

كما يشير مفهوم المساءلة التعليمية إلى أن العاملين بالمؤسسة مسئولون عن نتائج أعمالهم أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تساؤلية، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، وتستخدم لقياس أداء الشخص موضوع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة كمكافئة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو الحرمان من المكافئة أو الترقية[٢].

ومن العرض السابق لمفهوم المساءلة التعليمية يتبين أن مفهوم المساءلة التعليمية هو :أن يكون كل العاملين فى المؤسسة التعليمية مسئولين أمام رؤسائهم عن إنجاز كل ما أسند إليهم من أعمال، وإعطاء تفسيرات لكل ما تم عمله فى المؤسسة عند مساءلتهم، ويترتب على ذلك وجود مكافآت أو جزاءات للأفراد حسب نتائج أعمالهم، وهذا يؤدي إلي إتقان المؤسسة لأعمالها، وتحقيق أهدافها المحددة، وجودة مخرجاتها التعليمية، ومكافحة الفساد بها .

٢- علاقة مفهوم المساءلة التعليمية بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى :

هناك ارتباط بين مفهوم المساءلة التعليمية والعديد من المفاهيم والمصطلحات الأخرى، وفيما يلي هذه المفاهيم وعلاقتها بالمساءلة التعليمة :

أ-المساءلة والرقابة:

بمراجعة بعض الأدبيات وجد أن بعض الباحثين يخلط بين مفهوم المساءلة ومفهوم الرقابة في الوقت الذي يختلف فيه كلا المفهومين عن بعضهما البعض، فمصطلح الرقابة يشير الي مطابقة العمل المطلوب انجازه علي ما تم فعلا . وهو بذلك يعد جزء من المساءلة فضلا عن ان مفهوم الرقابة عادة ما يترك اثارا سلبية في الاذهان في الوقت الذي يمكن فيه

---

(1) William Miller "Accountability Demands Involvement" in educational leadersship fed, 1992, p. 357.

(٢) مي محمد محمود الحسن، درجتا المسائلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠١٠م، ص١٣.

لمفهوم المساءلة إذا ما أحسن تطبيقه أن ينتج آثارًا الإيجابية ترتبط بالموظف والمؤسسة ومنظومة القيم السائدة في المجتمع[١].

وتعتبر الرقابة الادارية الأداة الأساسية للتأكد من حسن سير العمل في المؤسسة التعليمة وتحقيق أفضل مستوي من الكفاءة والفعالية، وتمارس أجهزة الرقابة المركزية أعمال الرقابة علي أجهزة الادارة العامة من خلال عمليات الاشراف، والتفتيش، والمتابعة وفحص الشكاوي، والتحريات الإدارية ورفع التقارير الإدارية وهنا يمكن اعتبار الرقابة الادارية وسيلة للتأكد من أن أهداف المؤسسة وبرامجها قد تحققت وفقًا للخطط المرسومة وبما يتسق مع القوانين والانظمة النافذة وبالتالي فهي اداة تجسد من خلالها مبدأ المسؤولية. [٢].

ويمكن تحديد أوجه الاختلاف بين المساءلة والرقابة كما يلي[٣].

- إن مفهوم الرقابة مفهوم تقني يجري تطبيقه أثناء سير العمل أو بعده مباشرة ،للوقوف علي النتائج وقياسها بالمعايير الموضوعية بينما مفهوم المساءلة اكثر ديناميكية يتم تطبيقه بعد انتهاء العمل ،ويتوقف تطبيقه علي نتائج العملية الرقابية.
- إن مفهوم المساءلة قد يشمل التأكد من اتساق القرارات مع القوانين واللوائح ،وأن العمل يسير وفق الخطط المحددة وقد يتجاوز ذلك وتشمل التغيير وتعزيز مشاركة الافراد والتمكين وتحمل المجتمع والجهاز الاداري مسؤولياتهما الاجتماعية والأخلاقية.
- إن الرقابة تترك في الاذهان أثرًا سلبيا حين ينظر اليها كقوة سلطة خارجية مفروضة لتنفيذ الاوامر والتعليمات ومحاسبتهم ومعاقبتهم، أما المساءلة إذا أحسن تطبيقها فإنها تنتج آثاراً إيجابية
- إن كثرة أجهزة الرقابة تولد أحيانا الجمود واحيانا الانحراف وإتباع أساليب للتحايل ،بينما مفهوم المساءلة يعتبر ايجابيا ويسعي لتفعيل قدرات المؤسسات الادارية ويخلق تفاعلا اجتماعيا لإيجاد روابط اكثر متانة ،ويولد الثقة بين العاملين والادارة ونظام المؤسسة ككل.

---

(١) بسام أبو حشيش، درجة مماسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)،العدد (٢)، المجلد ١٨، يونيو ٢٠١٠م، ص٥٩٧.

(٢) فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، مرجع سابق، ص٤٩.

(٣) سامح فوزي، المساءلة والشفافية، إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مرجع سابق، ص٣٢.

- إن الأفراد الذين يخضعون للمساءلة لابد أن يمتلكوا مقومات رقابة ماسوف يحاسبون عليه.

وبذبك يمكن القول أن يظل الفارق الأساسي بين الرقابة والمساءلة في المفهوم المعاصر في اشتمال المساءلة علي مفردات لا تتضمنها الرقابة ولعل هذا الفارق هو الذي دفع البعض للقول بضرورة امتلاك اولئك الذين يخضعون للمساءلة لمقومات رقابة ما سوف يساءلون عنه ،وهوما يعني بوضوح أن الرقابة درجة أقل من المساءلة، وتطبيق الرقابة والمساءلة فى المؤسسة التعليمية يؤدي إلى الحد من الفساد الإداري بها .

ب-المساءلة والشفافية الادارية:

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الاخر ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة. وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هذين المفهومين في قيام إدارة فعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون .فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الاساسية لإيجاد انظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، تزيد من قدرتها علي مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فان وجود انظمة مساءلة علي مستوي متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد علي تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من اليات وعناصر[١].

والشفافية لا تضمن وجود المساءلة ،ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة ما لم يسبقها شفافية في المؤسسة[٢].

والشفافية تعني إتخاذ القرار من خلال إتباع القوانين والقواعد، ومن خلال معلومات حرة ومتاحة، ويكون من حق الأفراد المؤثرين في هذه القرارات الاطلاع علي هذه المعلومات، وتوافر الشفافية في المؤسسة يضمن إلي حد كبير تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يكون كل شيء بها معلناً وواضحاً للجميع، وبدون ذلك تكون هناك صعوبة كبيرة في تحقيق الأهداف،

---

(١) رشا نايل حامد الطراونة، محمد عمر العضايلة، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد٦، ٢٠١٠م، ص٦٣.

(2) Lord, Kristin M, The Perils and promise of Global Transparency: why the information revolution may not lead to security democracy, or peace, state university of New York, USA, 2006, p.2.

فحرمان الكثير من العاملين بالمؤسسة من الاطلاع علي أدائها يؤدي في النهاية إلي قلة الانتماء للمؤسسة، وقلة الرغبة في المساهمة في تحسينها علي النحو المطلوب، هذا بالإضافة إلي أن حجب بعض البيانات والمعلومات يؤدي إلي إتخاذ قرارات غير صائبة، والمساءلة للمؤسسة تتم في ضوء القرارات والأفعال التي تأخذ العوامل الداخلية أو الخارجية في حسبانها، وكذلك الأفراد الذين يؤثرون في قراراتها، والمساءلة لا يمكن أن تنجح بدون توافر الشفافية وتطبيق القانون، فالمساءلة التعليمية تعني المراقبة الدورية التي تتم بمنتهي الشفافية[١].

وتعمل الشفافية علي تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية أمام الرأي العام، والحكومة، ووسائل الإعلام، والمجالس الشعبية، وسوق العمل، والمنظمات، والهيئات المحلية والدولية المهتمة بالتعليم، ويتحقق ذلك من خلال الصدق، والإعلان عن جودة المستوي التعليمي بالمؤسسة، وكذلك نوعية الخرجين، ومصادر التمويل، وفتح أبواب المؤسسة ومساءلتها أمام المجتمع، فالشفافية تقوم علي علانية القرار[٢]، وتعد الشفافية عاملاً مهما للتخفيف من تأثير العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المحتملة مع المسئولين، والشفافية والمساءلة بدورهما تعززان وتطوران تكريس الديمقراطية، وتقويان قواعدها ولبناتها، وفي المقابل فإنه في مناخ لا توجد فيه إمكانية توفر الشفافية لابد أن يسود فيه الظلام وتنعدم فيه المساءلة[٣].

إن المساءلة مبنية علي الشفافية فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمؤسسة التعليمة يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بنتائج إيجابية فيستطيع الأفراد رؤية ما يجري داخل المؤسسة ومن ثم توصل التغذية الراجعة

---

(١) مديحة فخري محمود، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد)، العدد(٧٢)، المجلد الثامن عشر، سبتمبر ٢٠١١م، ص ص (٨٤- ٨٦، ١٠٠).

(٢) ماهر أحمد حسن، المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد(١)، الجزء الأول، المجلد الخامس والعشرون، يناير ٢٠٠٩م، ص ٦٣.

(٣) إبراهيم عباس الزهيرى، المحاسبية في مدارس حق الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، العدد(٥٥)،الجزء الأول مايو ٢٠١٠م، ص ص ٣١٢، ٣٩٣ - ٣٩٦.

المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها مما يسهم في الحد من الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار.

ج- المساءلة وتقويم الأداء:

يعد تقويم الأداء مكوناً رئيسياً في منظومة التعليم، فهو أساس البرامج التي تستهدف تطوير وتحسين كل عناصر العملية التعليمية، ويشكل وسيلة للحكم علي فاعلية العملية التعليمية، وهو أيضاً الاستراتيجية الفعالة للتغير التربوي، كما أن التعليم الفعال يتطلب تقويماً فعالاً، يمكن المعلم من تطوير وتحسين أدائه، ويمكن المتعلم من معرفة جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب القصور وعلاجها، ويهدف تقويم الأداء إلي تحسين التعليم والتعلم(١).

وتعتمد المساءلة علي تقويم الأداء، حيث يسهم تقويم الأداء في تطوير الإجراءات وتصحيح الانحرافات، والمساءلة على ذلك، بمعني أن نتائج التقويم مرتكز لمساءلة المدرسة وعلي أساسها تتخذ الطرق المناسبة لتصحيح الأخطاء بعد فحص ما توصل إليه التقويم من نتائج باعتباره أحد الوسائل التي ترتكز عليها المساءلة، فالمساءلة تعد حافزاً علي الأداء الجيد لأنها تمنح الفرصة للفرد لإثبات ذاته وعلي ذلك تكون المساءلة وسيلة لتطوير الأداء المهني، وتشمل جميع أفراد المجتمع المدرسي وتتم في أوقات محددة(٢).

من خلال العرض السابق يتضح أن المساءلة التعليمية تعتمد علي التقويم حتي تنجح في تحقيق أهدافها ويتخذ التقويم عدة أشكال منها التقويم الذاتي الذي يتم من خلال المؤسسة نفسها للوقوف علي جوانب الضعف وعلاجها، والتقويم الخارجي الذي يتم من قبل هيئات خارجية، أو من خلال لجان برلمانية تشكل لذلك، ويهدف التقويم إلي تصحيح الأخطاء والانحرافات، وتحديد خطط التحسين اللازمة.

٣- أهداف المساءلة التعليمية :

إن المساءلة التعليمية وسيلة لتحقيق غايات عليا تسعي المؤسسة من خلالها للوصول إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها والارتقاء بها وتجويد مخرجاتها .

---

(١) جمال الدين إبراهيم محمود، **تقويم أداء معلمي الصفوف الثلاثة الأولي من المرحلة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في تطبيق التقويم الشامل**، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد(٩)، ٢٠٠٦م، ص١٠٧.

(٢) مرفت صالح ناصف، مرجع سابق، ص ص ٢٣٥- ٢٣٦.

ويمكن تحديد أهداف المساءلة التعليمية كما يلي :[١]

- **تحسين المستوي التعليمي للمدارس.**
- **تمويل المدارس حسب احتياجاتها.**
- **توفير تقارير حقيقية علي مستويات تحصيل الطلبة.**
- **تصنيف المدارس ومكافآت المستويات المرتفعة وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.**

كم أن هناك عدة أهداف للمساءلة التعليمية يمكن تلخيصها فيما يلي[٢].

- **تفعيل تقويم الأداء : ويتم ذلك فى ضوء أربعة محاور كالتالي:**

- محور معدل الأداء التعليمي والقدرة علي إنجاز الأعمال المحددة

- محور الصفات الشخصية والقدرة علي دقة الأداء والانتماء

- محور الهدفية أي مدي تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

- محور الفعالية والذي يرتقي الأداء ليصبح المبادرة هي السمة المميزة للمعلم.

- **تحقيق الانضباط التعليمي:يمثل الانضباط عنصرًا حيويًا في استقرار المؤسسة وتحقيق الانسجام والتماسك والتكامل بين أعضائها ويكون مؤشرا علي كفاءة المؤسسة، مما يجعل كل فرد يمتلك أنماطا من السلوك تنسجم مع إطار النظام، ومعايير القيم السائدة، وتعد المساءلة مدخلاً مهما لإرساء جذور الانضباط التعليمي، وليس فقط حفظ النظام، ورقابة السلوك فقط بل الارتقاء بالعلاقات بين الأفراد لإشاعة مناخ تعليمي يسوده الاحترام والتفاعل والانسجام.**
- **تجويد العمل التعليمي: من أهم المعايير التي تسعي اليها الامم الراقية الجودة، فتطبيق الجودة في العملية التعليمية للوفاء بحاجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والقادرة علي المنافسة محليا وعالميا.**

([1]) Hill, Paul, Lake, Robin, , Toward a – k – 12 education accountability system in Washington state. Eric, No: Ed 418202, 1997, p12.

([٢]) مجدي صلاح طه المهدي، **المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق**، الإسكندرية: مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر،، ٢٠٠٧م، ص٢٣.

- **تعزيز ثقافة الإنجاز : من خلال نشر إنجازات المعلمين علي المستوي التعليمي لبناء أفراد يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي يحتاجها المجتمع وإرساء قواعد قيمية وأخلاقية يتبناها المجتمع عبر معالجة مشكلات الواقع، واستشراف المستقبل ونشر ثقافة الإنجاز من الاستراتيجيات التي تدفع النظام التربوي للإمام وتسهم في تعزيز التعليم.**

ومن خلال العرض السابق لأهداف المساءلة التعليمية تبين أنها تتمحور في : تحسين الأداء التربوي، والارتقاء بمستواه الكمي والنوعي، ومعالجة الوان القصور، تحقيق الانضباط الوظيفي، توفير الدعم الكافي حسب الحاجات التي تظهر علي العمل والاهتمام بالمدخلات ،والتركيز علي العمليات ومتابعتها بشكل هادف متزامن ومتواصل، وفحص جودة المخرجات، وصولا للجودة في مستويات تحصيل الطلبة معرفيا وأدائيا واجتماعيا، ويسهم في دفع المعلمين لتحسين طرقهم وأساليبهم ،ومقابلة التحسين بالمكافأة والتقدير، وتعزيز اخلاقيات المعلم ومحاسبة ومعالجة ألوان القصور والتراخي في الأداء.

٤- أهمية المساءلة التعليمية:

للمساءلة التعليمية دوراً محورياً فى تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة التعليمية من خلال توجيه وتنظيم طاقاتها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعريف العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح .

ويمكن تحديد أهمية المساءلة التعليمة فى التالى[١] :

- **توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية .**
- **تنظيم الأفراد طبقا لاستراتيجية المؤسسة.**
- **تحديد نقاط الضعف في العمل أثناء مراجعة الأداء .**
- **معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.**
- **تحسين الأساليب المستخدمة في تيسير أمور العمل .**
- **إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية .**
- **المساعدة علي الإبداع والإبتكار لدي العاملين بالمؤسسات التعليمية والرغبة بمحاولة البحث عن وسائل لتحقيق ذلك.**

---

(١) باسم على حوامدة، محمد حسن جرادات، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء الثاني، مايو ٢٠٠٥م، ص١٩٢.

- تحد من الفساد الإداري في تلك المؤسسات.
- دفع القائمين على إدارة التعليم والعاملين بالمدارس على تحسين طرقهم وأساليبهم .
- تحديد مهام وأدوار العاملين فى الميدان التعليمي.
- التركيز على مخرجات العملية التعليمية ونتائجها .
- تقييم الأداء بصورة موضوعية دقيقة.

من العرض السابق لأهمية المساءلة التعليمية يتبين أن للمساءلة التعليمية دوراً فعالاً فى توجيه طاقة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد نقاط الضعف والقوة، وتعريف العاملين بنتائج أعمالهم، للحد من الفساد الإداري، كما تحفز المساءلة التعليمية على الإبداع والابتكار،لإعطاء دافعية لتطوير العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية ؛وذلك لجودة مخرجاتها التعليمية .

٥- أشكال المساءلة التعليمية:

تتعدد أشكال المساءلة التعليمية وهي كالتالي:

أ- المساءلة التعليمية المهنية (التخصصية):

تتم المساءلة التعليمية المهنية من قبل المتخصصين في المجال التعليمي من موجهين ومعلمين أوائل ومديري المدارس، فهم يلعبون دوراً فاعلاً في المساءلة التعليمية المهنية وذلك بهدف تطوير أداء المعلمين والذي ينعكس بدوره علي الأداء الكلي للمدرسة ومستوي جودة مخرجاتها، وتركز المساءلة المهنية في المدارس علي مساءلة المعلمين عن مستوي المتعلمين، بحيث يتم تنميتهم مهنياً باستمرار وإعطائهم الحرية في اختيار المقرر والأنشطة المصاحبة، ويتم مساءلتهم من قبل المتخصصين(١).

وفقاً لذلك يمكن القول أن القائمين علي شئون العملية التعليمية من موجهين ومديري المدارس هم أكثر الأفراد علماً بجوانب القوة في المدارس وجوانب الضعف التي تحتاج إلي تحسين، وبذلك هم أقدر الأفراد علي تطوير أداء المعلمين، لذلك تتم المساءلة التعليمية المهنية من قبلهم والمتخصصين في المجال التعليمي.

ب- المساءلة التعليمية العامة:

(١) مرفت صالح ناصف، مرجع سابق، ص ص ٢٢٧- ٢٢٨.

تعني عرض النظام التعليمي بما يتضمنه من مدخلات ومخرجات علي أفراد المجتمع، وترسل المدارس تقارير عن النشاطات المدرسية لكل من الآباء وأفراد المجتمع المحلي وبعض الهيئات في الوزارات المختلفة وذلك للمساءلة والمشاركة وإبداء الرأي في العملية التعليمية والقرارات الخاصة بالتعليم وتطويره، وينتج عن المساءلة التعليمية العامة تحسن في العملية التعليمية علي مستوي التلميذ الواحد أكثر مما ينتج علي مستوي المدرسة ككل، كما أن عددا قليلاً من أولياء أمور التلاميذ يشاركون في المساءلة التعليمية بينما الاغلبية تكتفي بتلقي المعلومات، والتقارير التي ترسلها المدرسة، وتؤدي المساءلة التعليمية العامة إلي تضارب في الرأي والفكر واختلاف وجهات النظر بين كل من أولياء أمور التلاميذ والمعلمين حول مفاهيم كفاءة وفاعلية وتطوير التعليم، وبهذا تكون المساءلة التعليمية العامة غير مقبولة بدرجة كبيرة من أولياء أمور التلاميذ والمعلمين ولكن جاء معظم تأييدها من السياسيين وصانعي السياسة والاداريين[١].

من خلال العرض السابق يتضح أن المساءلة التعليمية العامة تعمل علي مشاركة أولياء الأمور في المساءلة التعليمية، ومن خلالها ترسل تقارير إلي أولياء الأمور عن أداء المدرسة والأفراد العاملين بها لتحقيق المشاركة للمستفيدين من العملية التعليمية في المساءلة التعليمية.

بنيت مساءلة السوق علي استخدام التفاعل بين المستهلكين (الآباء)، ومقدمي الخدمات (المدارس)، لتنظيم الممارسة، وضمان الجودة، ومن خلالها يسمح للآباء باختيار مدارس أبنائهم بدلاً من التحاق أبنائهم بالمدارس من خلال المناطق التي يعيشون فيها[٢].

مما سبق يتضح أن المساءلة التسويقية تنطلق من مبدأ أن أولياء الأمور من حقهم اختيار المدارس التي يلتحق بها أبنائهم، ففي حالة تدني مستوي المدارس، وعدم تقديمها خدمة تعليمية جيدة، يحق للآباء سحب أبنائهم من هذه المدارس وإلحاقهم بمدارس أخري تقدم تعليماً ذا جودة عالية.

والمنافسة

---

(١) جورجت دميان جورج، مرجع سابق، ص ص ٣٤٠-٣٤١.

(2) Brian Stecher and Sheila Nataraj Kirby, Op. Cit, p.6.

٦- مستويات المساءلة :

يمكن تحديد مستويات المساءلة في التعليم فيما يلى:

(أ) مساءلة علي المستوي القومي:

ويساءل في هذا المستوي الحكومة أو الوزارة المسئولة عن التعليم علي أساس ما توفره من التمويل اللازم والتسهيلات المطلوبة، وإعداد السياسات والمناهج الملائمة التي تساعد علي زيادة فرص التعليم للتلاميذ، وعلي مدي ما توفره من إمكانيات تساعد علي تحقيق أهداف النظام التعليمي(١).

(ب) مساءلة علي مستوي المنطقة:

ويساءل هنا العاملون في الإدارة الوسطي من قبل مجالس التربية والتعليم المحلية عن مستوي العاملين والخدمات في النظام التعليمي، وتكون الجزاءات النقل وإعادة التوزيع(٢).

(ج) مساءلة علي مستوي المدرسة:

ويساءل مدير المدرسة من قبل المعلمين وأولياء الأمور عن برنامج المدرسة ويعاقب علي ذلك بخسارة النقاط الإيجابية(٣)، فالمساءلة عملية تقييم المدارس على أساس أداء طلابهم، وتحميل المدارس مسئولية هذا الأداء، فالمساءلة المدرسية أصبحت ممارسة شائعة على نحو متزايد في جميع أنحاء العالم، وتهدف أنظمة المساءلة إلى حل مشاكل التعليم الأساسية، وتقدم حوافز للمعلمين لتحسين كفاءة الطلاب، فهذه النظم توفر الحوافز المباشرة في شكل مكافآت أو عقوبات صريحة مرتبطة بالأداء الجيد أو الضعيف، كما توفر نظم المساءلة آليات الضغط الاجتماعي، كالضغط المالي للتأثير على المدارس ذات الأداء المنخفض للتحسين(٤).

---

(١) جورجت دميان جورج، مرجع سابق، ص ٣٤٦.

(٢) باسم علي حوامده، محمد حسن جرادات، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(٥٨)، الجزء الثاني، مايو ٢٠٠٥م، ص ١٩١.

(٣) المرجع السابق، ص ١٩١.

(4) Li Feng and Others, School Accountability and Teacher Mobility, NBER Working Paper Series, Working Paper 47, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2010, p.1

(د) مساءلة علي مستوي التحصيل:

ويساءل رؤساء الأقسام من قبل لجنة مراقبة وتنسيق الخطط الدراسية، وتكون المساءلة عن أداءات الطلبة الكلية والتفصيلية وتكون الجزاءات خسارة النقاط الايجابية[١]، فنظام المساءلة يستخدم للإشارة إلى النظام الشامل لتقييم الطلبة، وتطبيق نماذج المساءلة، وإعداد التقارير، ونشر تدابير المساءلة، وتستخدم هذه التدابير لاتخاذ القرارات، ويمكن اعتبار هذه القرارات عالية المخاطر مثل العقوبات أو المكافآت للمدارس، تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين[٢].

(هـ) مساءلة علي مستوي الصف:

ويكون المساءل المعلم من خلال رئيس القسم عن أنشطة الطلبة وتكون الجزاءات فقدان التقدم في السلم الوظيفي[٣]، فالمعلمين يتحملون مسئولية تحديد وتلبية احتياجات الطلاب الفردية على أساس المعرفة المهنية، ومعايير الممارسة للتقييم المستمر للممارسات الخاصة بهم وزملائهم، والبحث عن المعرفة الجديدة، ومراجعة استراتيجياتها باستمرار لتلبية أفضل لاحتياجات الطلاب[٤].

وبذلك يمكن القول أن مساءلة المدرسة تكون عن مدى مقابلتها الاحتياجات المختلفة للمتعلمين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، كما تساءل إدارة المدرسة عن مدى تحقيقها لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وعن مدى استغلالها لمواردها الاستغلال الأمثل، عن أداء الطلاب، وتساءل الوزارة المسئولة عن التعليم عن مدى توفيرها لكافة متطلبات العملية التعليمية، كما تساءل الجهات المسئولة عن التعليم بالمناطق عن جودة العملية التعليمية بالمناطق، كما يساءل المعلمون أمام الجهات الأعلى في التسلسل الوظيفي عن مدي مقابلتهم احتياجات الطلاب، وبالتالي فعملية المساءلة عملية شاملة تطبق علي كافة المعنيين بالعملية التعليمية.

---

(١) باسم علي حوامدة، محمد حسن جرادات، مرجع سابق، ص ١٩٢.

(2) Jeff Allen and Others, Statistical Properties of Accountability- Measures Based on ACT's Educational Planning and Assessment System, ACT Research Report Series 2009-1, 2009, p.3.

(٣) باسم علي حوامدة، محمد حسن جرادات، مرجع سابق، ص ١٩٢.

(4) Fatemeh Khalvandi and Mahin Chenari, International Conference- on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2012)–Teachers 'Attitude to Test-driven Accountability; Developing A comprehensive Approach to Assessment, Procedia-Social and Behavioral Sciences 69, 2012, p.1549.

من ذلك يتضح أن كافة العاملين بمؤسسات التعليم تتم مساءلتهم، سواء على المستوى الأفقي أو على المستوى الرأسي كأن يكون المعلم مساءل أمام زملائه المعلمين أو أمام الآباء، عن مدى تحقيقهم للأهداف.

٧- أساليب المساءلة التعليمية :

ينظر للمساءلة بمفهومها اللإيجابي علي أنها عملية إدارية تستهدف المساءلة للإنجاز ،وعليه تكون عملية المساءلة وسيلة لإحداث التغيير الايجابي في السلوك والأداء، وألا تقتصر أهداف المساءلة علي المحاسبة والعقاب.

ويمكن المساءلة أن تتم بأحد الاساليب التالية: (١).

١. الأسلوب السلبي: يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام ومراعاة قواعده، وإجبار للعاملين علي الالتزام بقواعد النظام خوفا من العقاب، وجعله جزءًا حاضرا في ذهن العاامل، مما يدفعه إلي التفكير بأن الجزاءات هي غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ علي حقوق العاملين.
٢. الأسلوب الايجابي : ويستند هذا الأسلوب بطريقة تشاركيه، متمشياً مع قواعد المؤسسة، وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة السلوك غير المرغوب فيه، والعقاب في ذهن العامل يكون هدفه مساعدة العامل في تجنب السلوك غير المرغوب فيه، وليس الإضرار به، ويساعد هذا الأسلوب في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ علي حقوق العملين

ويتبين من ذلك أن الأسلوب الايجابي يستند علي توفير ألوان التعزيز الإنساني والدعم المعنوي والمكافآت للعاملين وهي أهم الاستراتيجيات الإدارية الناجحة ،وفي المقابل لابد من وجود قواعد واضحة ومحددة ومتفق عليها لمنظومة سلوك يمكن من خلالها ضبط الانحرافات والأخطاء المتعمدة من العاملين، ولتكن مدونة في قواعد النظام والانضباط، ويشارك في بناءها كل المعنين من خلال ورشات عمل وفعاليات تربوية متعددة.

(١) عالية أخوارشيدة، درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص٣٠.

٨- معوقات تطبيق المساءلة التعليمية:

توجد العديد من المعوقات التى تحد من تطبيق المساءلة في المؤسسات التعليمية، يمكن تحديدها كالتالي:[١]

أ-معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الاداري بالمؤسسة وتشمل:

- سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية علي مستوي الادارة وبالتالي يلتزم الاداريون التنفيذيون بما يملي عليهم من رؤسائهم أو من المركز، ويكون التفويض في هذه الحالة بادني درجاته، مما يضعف قدرة الرئيس علي مساءلة المرؤوس خارج قاعدة الاذعانصعوبة تفعيل الرقابة والاشراف الاداري بسبب تضخم حجم الجهاز الاداري وتعدد نشاطه، اضافة لوجود عمالة زائدة مما يعقد عمليات المساءلة، ويضعف القدرة علي ممارستها.
- تعقد اللوائح والاجراءات وسيادة الروتين في عمل الجهاز الاداري الحكومي بشكل عام.
- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الادارية التي تمارس اعمال المساءلة أو الرقابة.
- كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات واحيانا الهيكلة الادارية تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة منتظمة.

ب-معوقات اجتماعية وثقافية:

- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي الي شيوع المحسوبية في عمل الادارة
- انتشار الفساد الاداري الذي اصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة
- انخفاض مستوي رواتب العاملين بمؤسسات التعليم مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة مما يساعد علي ايجاد بيئة ملائمة للفساد ،.
- ضعف التدريب وبخاصة احتواء البرامج علي نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.

---

(١) معن محمود عياصرة، مفهوم المساءلة وتطبيقه لدى مديرى المدارس الحكومية فى محافظة جرش من وجهة لنظر المديرين أنفسهم ،مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد(٧٤)، نوفمبر ٢٠١٣م، ص ص ٢٠١ – ٢٠٣ .

- ضعف التنشئة الاجتماعية الاساسية للأفراد العاملين بمؤسسات التعليم، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي والتي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة ومقتضياتها.
- الاتجاهات السلبية نحو المساءلة.

كما حدد بعض العلماء معقوات المساءلة التعليمية فيما يلي[١] :

١. قلة تأثير العملاء المستفيدين من التعليم.
٢. سوء الإدارة علي مستوي المدرسة.
٣. المعلومات غير الكافية نظراً لضعف الشفافية المتمثلة في توفير معلومات عن المدرسة، والنتائج، والإنفاق، ومستوي الأداء.
٤. الأدوار والمسئوليات غير الواضحة، فتشريعات التعليم غالباً ما تكون غامضة حول مهام كل مستوي من مستويات الحكومة.
٥. ضعف الحوافز، فالمساءلة القوية تتطلب حوافز قوية، وعدم ارتباط أجور المعلمين بأدائهم داخل الفصول، وعدم وجود من يتحمل المسئولية في حالة فشل المتعلمين علي التعلم.

مما سبق يمكن القول أنه توجد العديد من المعوقات التي تعيق المساءلة التعليمية عن تحقيق أهدافها والتي ترجع إلي ضعف ثقافة المساءلة التعليمية، كما أن خوف العاملين في مؤسسات التعليم الثانوي العام من التغيير وولائهم لممارسة الاساليب الإدارية التقليدية، وضعف المعرفة لدى العاملين بالمساءلة التعليمية، وغموض المهام التي يقومون بها، وقلة تفهمهم لأدوارهم، وضعف الحوافز المقدمة للعاملين، وضعف كفاية المعلومات المتوفرة التي تتم في ضوئها المساءلة التعليمية.

٩- متطلبات تطبيق المساءلة التعليمية :

حتى تتحقق المساءلة التعليمية الفعالة لابد من توافر مجموعة من المتطلبات بالمؤسسات التعليمية وهي كالتالي:[١]

---

(2) Donald R. Winkler, Strengthening Accountability in Public Education, Policy Brief, This Paper was Written for (EQUIP2): Educational Policy, Systems Development, and Management, United States Agency for International Development, United State, 2004, pp.2-3.

أ- **توافر جهاز إداري فعال: يستخدم الإمكانات المادية والبشرية استخداماً أمثلاً، وملماً بالإدارة الرشيدة ووظائفها، والتي من أهمها المساءلة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية.**

ب- **توافر كوادر بشرية مدربة: ذات خبرة عالية ومستوي فني عالي، تلعب دوراً هاماً في مجال المساءلة وخصوصاً لو اهتمت المدرسة باختيارها وتدريبها، ووضع وسائل التشجيع والحوافز المناسبة لها.**

ج-**تبني آليات مناسبة للتعامل مع البيانات: لابد من استخدام آليات حديثة لتسجيل البيانات، وتصنيفها واستخراج النتائج بسرعة ودقة وذلك مفيد في مجال المتابعة والتقويم، فالسرعة والدقة تمكنان الإدارة من اكتشاف الأخطاء والإنحرافات ومواطن الضعف بسرعة، وهذا يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحه في الوقت المناسب، كما يمكن الإدارة المدرسية من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب، وهنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال المساءلة المدرسية.**

د-**صياغة الطرق المستخدمة في المساءلة التعليمية: فتوافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والعاملين في القيام بإجراءات المساءلة والمتابعة واختيار هذه الأساليب يتوقف علي طبيعة كل خطوة من خطوات تطبيق خطط واستراتيجيات الإصلاح المدرسي الشامل والظروف المحيطة بها.**

مما سبق يتبين أن المساءلة التعليمية تتطلب أفراداً على وعى كامل بكافة أبعادها، وتتطلب اهتماماً بالغاً بانتقاء العناصر القائمة عليها، وتدريبهم، وتزويدهم بأحدث الطرق لجمع البيانات، وتصنيفها، وتحليلها، كما تتطلب المساءلة التعليمية الفعالة توافر المصادر المالية المعينة للمدارس في تنفيذ خطط التطوير والتحسين المدرسي، وتتطلب أيضا معايير واضحة ومحددة يشترك في وضعها كل القائمين على العملية التعليمية، وتحقيق التوازن بين الجهات الخارجية والداخلية القائمة عليها.

---

(١) عبدالخالق فؤاد محمد، آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(٣١)، ٢٠١٢م، ص ص ٢٠٤- ٢٠٥.

ثانيًا: الإطار الفكري والفلسفي للفساد الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

تعد ظاهرة الفساد بمختلف أشكاله وألوانه من الظواهر الخطيرة التي انتشرت في المجتمع، نتيجة الممارسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الخاطئة التي اتبعتها الحكومات على مر السنين، وضعف اتباع نظام الشفافية والمحاسبة والمساءلة، مما أوجد بيئة خصبة لنمو الفساد، حتى أصبح من المظاهر العامة في المجتمع، سواء على المستوى الفردي أم على مستوى المؤسسات والأنظمة والحكومات.

وتعد مواجهة ظاهرة الفساد الإداري في التعليم بمصر أحد أهم آليات إصلاح النظام التعليمي خاصة بعد أن أصبح الفساد بجميع أشكاله عائقًا حقيقيًا أمام إصلاح التعليم وتطويره، لما يمتلكه من قوة مقاومة حقيقية لديها القدرة على إفساد أى خطط لإصلاح النظام التعليمي، ولا يرتبط ذلك فقط بحجم الهدر الذي يصيب الموارد المتاحة من الدولة أو المجتمع لقطاع التعليم ولكن أيضًا باتساع جبهة المستفيدين من مظاهر الفساد، والتي يتولد عنها تعدد أشكال الفساد داخل هذه المؤسسات وانهيار المنظومة الأخلاقية فضلاً عن آثارها على الطلاب والناتج التعليمي(١).

وفي السياق التعليمي يرى البعض أن مجرد تحقيق مكاسب مادية غير شرعية بغض النظر عن الأثر السلبي على التعليم من العاملين في المؤسسة التعليمية يجب أن يدخل في إطار الفساد في النظام التعليمي.

كما تفرق بعض التوجهات بين الفساد الصغير والفساد الكبير الذي يقع في حدود مجال الموظفين الحكوميين ذوي المناصب العليا والسياسيين الذي يصنعون القرارات التي تتضمن عقودًا أو مشاريع كبرى (مثل: قرارات طباعة الكتب، أو اختيار المؤلفين أو دور النشر التي تصل تكاليفها في المدارس المصرية إلى أكثر من مليار جنيه) كما يمكن لجميع مجالات التخطيط والإدارة أن تتأثر بظاهرة الفساد، بالإضافة إلى بعض المجالات الأخرى مثل بناء

(١) عدنان حمد قطيط، مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، بدائل استراتيجية مقترحة، مجلة كلية التربية، سوهاج، العدد(٦٩)، يناير ٢٠١٦، ص٢٠١٦.

المدارس والتوظيف والترقيات وتعيين المعلمين وتوريد التجهيزات والكتب المدرسية والامتحانات والشهادات والأنشطة التي تمارس خارج المدرسة[١].

مما سبق يتبين أن الأساس الأول في مكافحة الفساد الإداري في جميع المؤسسات الحكومية بمصر هو إصلاح المؤسسات التعليمية فماذا لو كان الفساد الإداري يستشري في هذه المؤسسات نفسها فلا مجتمع ولا دولة، ونتيجة لذلك تناول هذا الفصل عرض المحاور التالية :

١- مفهوم الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية:

تُعد ظاهرة الفساد من المفاهيم الشائكة التي تعددت فيها الآراء وتباينت فيها التعاريف، ويرجع هذا التباين إلى تشعب مجالات الفساد وتوسع محتوياته، وتطور آلياته ومكانزماته، فتعريف الفساد من قبل الباحثين يتأثر بالحقل العلمي للباحث وبالمنظور الذي يتخذه، لذلك ليس هناك إجماع على تعريف شامل يطال كافة أبعاده.

ويمكن تعريف الفساد الإداري بأنه:

إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو اجراء طرح لمناقصة عامة كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استقلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب ضمن منطق (المحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرة[٢]

ويعرف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم بأنه الاستخدام المنظومي للوظيفة الحكومية من أجل الحصول على مكاسب شخصية، بما يخل بتحقيق الجودة والعدالة في التعليم، ومن ثم يظهر تأثيره السلبي على المجالات المجتمعية الأخرى، حيث تؤثر المخرجات الرديئة على جودة أداء ومستوى خدمات كافة المؤسسات[٣].

---

(١) منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، تقرير حالة الفساد في مصر، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ص٣٢- ٣٣.

(٢) محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي مفهومه وابعاده المختلفة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م،ص١٦.

(٣) مسلم علاوي شلبي، عبد الرضا ناصر محسن، الفساد غير المباشر في التعليم العالي، الأساليب والنتائج، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين، وقائع المؤتمر العلمي السابع، مظاهر الفساد وانعكاستها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق،المنعقد فى الفترة من ١٢ – ٢٣ ديسمبر ،٢٠١٣م، ص ص ١٠٧- ١٠٨.

ومن منظور التنمية المجتمعية، فإن معظم صور الفساد في مجال التعليم تقع ضمن فئة سوء السلوك المهني وهو سلوك ينطوي على كسر وخرق للمعايير المهنية وهو ما يشكل اهتزازًا كبيرًا للمنظومة المهنية والأخلاقية الحاكمة لكافة مؤسسات المجتمع الأخرى(١).

كما يعرف بأنه مجموعة من التصرفات أو الأفعال غير القويمة التي تقوم بها الأطراف المشاركة في العملية التعليمية بهدف تحقيق مصالحها الخاصة(٢).

٢- أسباب ودوافع الفساد الإداري فى المؤسسات التعليمية :

هناك دوافع وأسباب عديدة للفساد الإداري والتعرف على هذه الأسباب يساعد على وضع الحلول واتخاذ الإجراءات لمواجهته وفيما يلي أهم أسباب الفساد الإداري (٣):

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
- ضعف الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية .
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعم استقلاليتها.
- ضعف الإرادة لدى القيادة التربوية لمكافحة الفساد وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها في الفساد
- تدني رواتب العاملين في المؤسسات التعليمية وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة، لذلك يوجد بعض المعلمين يعمل بقص وتنظيف كلاب الأغنياء أو العمل في طائفة المعمار ليكمل قوت عياله.

---

(١) حسام بدراوي، محسن يوسف، الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠١٠م، ص١٥.

(2) Murat Ozdemir Z ,Op.Cit .p 127.

(٣) محمد إبراهيم الدسوقي علي، مرجع سابق، ص ص ١٤٧-١٤٩.

- **غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.**
- **غياب حرية الإعلام وعدم السماح لهم أو للموظفين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال المؤسسات العامة.**
- **ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.**
- **غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.**

*** كما حددت إحدى الدراسات عدداً من أسباب انتشار الفساد الإداري وهي كالتالي[1]:**

- **ضعف الوازع الديني**
- **لجوء بعض المراجعين إلى استخدام عوامل الضغط الاجتماعي لسرعة انجاز الخدمة.**
- **الخضوع للضغوط الاجتماعية واعتبارها واجباً اجتماعياً.**
- **الإهمال والتسيب وضعف الإحساس بالمسئولة**
- **تقديم بعض الموظفين مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة.**
- **المزاجية في أداء الأعمال لدى بعض الموظفين**
- **عدم تقدير قيمة الوقت.**
- **قصور أنظمة الرقابة والمتابعة والتوعية.**
- **تقصير الرؤساء في القيام بدورهم الإشرافي والتوجيهي.**
- **نمو السلطة نمو غير رسمي مما يؤدي إلى سوء استخدامها.**
- **إساءة استخدام السلطة.**

ومما سبق يتبين أن أسباب الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية ترجع إلي:

- **فساد النفس البشرية (النفس المريضة).**
- **العوامل الدينية.**
- **العوامل الأخلاقية.**

([1]) ابتسام عبد الرحمن حلواني، **كيف نحصن موظفينا ضد الفساد الإداري**، بحث مقدم إلى مؤتمر القيادة الإبداعية في ظل النزاهة والشفافية،المنعقد في الفترة من ٢٦ – ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م،ص٢٢.

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- العوامل الثقافية.
- العوامل السياسية.
- ضعف الرقابة والمتابعة المستمرة.
- غياب الشفافية والنزاهة
- ضعف المساءلة.
- الترهل الإداري
- التكنولوجيا الحديثة والتحول إلى عالم المعلوماتية
- عوامل شخصية وتشمل العمر – مدة الخدمة – المستوى الدراسي – الجنس – المهنة والتخصص – تأثير الأسرة – الثقافة – المظهرية والتقليد – الالتزام الديني– الوعي العام – حب الذات.

٣- أنواع الفساد الإداري:

تتعدد أنواع الفساد الإداري تبعاً للزاوية التي ينظر منها إليه رغم الاتفاق على مضمون الفساد الإداري وماهيته، ويمكن الإشارة إلى بعض تصنيفات الفساد الإداري وفق الآتي:

أ- الفساد الإداري المنظم:

الفساد الإداري المنظم عادة ما يرقى إلى جرائم منظمة كبيرة ازدادت بفعل تعقد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية وتمارس من قبل منظمات وجماعات تحاول أن تختص جرائمها وفسادها بشتى الطرق والأساليب. وتمثل ظاهرة الفساد المنظم مشكلة كبيرة باعتبارها ظاهرة عابرة للأوطان والقارات وبالتالي فإنها تحتاج إلى جهود دولية منظمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية، وهنا يتبادر إلى الذهن عصابات تجارة المخدرات المتواطئة مع موظفين كبار في الدولة والشركات الخاصة وكذلك الجماعات الإرهابية التي تستخدم أساليب غسيل الأموال مع كبار المصرفيين من خلال عمولات كبيرة ورشاوى تدفع لهم وتشير بعض الدراسات أن الفساد المنظم تكاليفه كبيرة جداً في بعض الدول قياساً إلى الفساد غير المنظم إلى درجة أن البعض يشبهه بسرطان الدولة عندما يصبح مستشرياً ولا علاج له. ويعتبر الفساد المنظم من

أخطر أنواع الفساد حيث ينتشر كالسرطان ويتكاثر سريعاً ويحتاج إلى جهود كبيرة لعلاجه والقضاء عليه [1].

ومن أمثلة الفساد الإداري المنظم في مؤسسات التعليم ما يحدث بالاتفاق بين قيادات التعليم بالمديريات التعليمية أو الإدارات على أخذ أموال طائلة من الأموال المخصصة للتغذية المدرسية أو مسابقات التعيين أو تحويلات الطلاب من مدرسة لأخرى أو نقل أو ندب المعلمين من مدرسة لأخرى أو إدارة لأخرى وغيرها من أخذ الأموال بالطرق المنظمة والممنهجة والمتفق عليها بين بعض قيادات التربية والتعليم بالمديريات أو الإدارات.

ب- الفساد الإداري غير المنظم:

تمثل حالة الفساد الإداري غير المنظم مواقف فردية مهما كثرت أو قلت فقد يمارس هذا الفساد في إطار منظمات الأعمال بأسلوب عشوائي وبطرق بدائية وغير منهجية يسهل اكتشافها والتعامل معها كما أنها لا تمثل ظاهرة مقبولة بل ممارسات مرفوضة ومدانة، مثل السرقة والابتزاز وخرق القانون وإفشاء الأسرار والاختلاس والتواطؤ والتزوير وإهمال متعمد لتطبيق القانون. ويلاحظ هنا أن حالة الفساد الإداري غير المنظم إذا ما انتشرت ربما تمثل البداية لانتشار حالات الفساد المنظم لاحقاً[2]، وكثيرًا ما يحدث هذا النوع من الفساد في المؤسسات التعليمية.

د- الفساد الكبير والفساد الصغير:

تمثل حالة الفساد الكبير الظاهرة الأكثر خطورة حيث يقوم السياسيون وكبار المسئولين بتخصيص الموارد العامة للاستخدامات الخاصة وتنتشر مظاهر اختلاس أموال الدولة ورشاوى الصفقات الكبيرة والعقود التي يصعب اكتشافها بسهولة. أما الفساد الصغير فإنه يمثل حالات الفساد التي تمارس من قبل العاملين والموظفين الحكوميين في المؤسسات كرشاوى صغيرة ومحددة من أجل زيادة دخولهم وتحسين مستوى معيشتهم[3].

٤- أشكال الفساد الإداري:

---

(1) محمد عبد الغني هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م،ص٢٣.

(2) أحمد فتحي سرور، العولمة والفساد والجريمة المنظمة، الأهرام الاقتصادي القاهرة: السنة ١٣٧ العدد (٤١٣٨٤)، ١٩٩٩/٩/٦، ص ص ١٦-١٨.

(3) محمد إبراهيم الدسوقى على ،مرجع سابق، ص ص- ١٤٣-١٤٢.

وتوجد عدة أشكال للفساد الإداري كما يلي :

أ-أشكال الفساد الإداري المتعلقة بالفساد التنظيمي:

يقصد بالفساد التنظيمي تلك المخالفات التي تصدر من الموظف أثناء تأدية أعمال وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بعمله[١]، ومن أهمها:

- عدم احترام العمل:
- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه
- عدم الأمانة والدقة في العمل
- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء
- إفشاء أسرار العمل
- السلبية وعدم تحمل المسؤولية (الإهمال الوظيفي)

ب- أشكال الفساد الإداري المتعلقة بالفساد السلوكي: -

يقصد بالفساد السلوكي: تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها[٢]:

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة
- جمع الموظف بين وظيفته ووظيفة أخرى
- على تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وضعف مخرجاتها التعليمية
- حظر مزاولة الأعمال التجارية
- المحسوبية والواسطة (سوء استخدام السلطة)

ج- أشكال الفساد الإداري المتعلقة بالفساد المالي: -

يقصد بالفساد المالي تلك المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي[٣].

- مخالفة القواعد والاحكام المالية المنصوص عليها داخل المؤسسة
- فرض المغارم

---

(١) محمد إبراهيم الدسوقي علي، مرجع سابق،، ص١٠٤.

(٢) محمد إبراهيم الدسوقي على، مرجع سابق، ص ١٢٨.

(٣) محمد إبراهيم الدسوقي علي، مرجع سابق، ص ١٣٨.

- الإسراف في استخدام المال العام.

د- أشكال الفساد الإداري المتعلقة بالانحرافات الجنائية:

تتعدد أشكال الفساد الإداري المتعلقة بالانحرافات الجنائية، ويمكن عرض أهمها والمتمثلة فى الرشوة والتزوير والاختلاس كما يلي :

- الرشوة
- التزوير
- الاختلاس

ويؤكد البحث الحالي على أن أهم أشكال الفساد الإداري فى مصر هو الفساد التربوي والتعليمي ويمكن عرضه كما يلي:

إن النظام التربوي والتعليمي والقضائي يعد ركيزة أساسية لأي مجتمع من المجتمعات، وإذا ما أصاب الفساد الإداري النظام التعليمي فإنه سيؤدي إلى انتاج سلسلة مترابطة من عوامل الفساد المستقبلي، لذلك تحرص الحكومة على متابعة النظام التعليمي بشكل دقيق وتتصدى لأي ممارسات فاسدة وغير مسئولة حفاظاً على قوة وفاعلية هذا النظام سواء في المدارس أو الجامعات أو مراكز البحوث. ومع ذلك فإن حالات الفساد الإداري تستشري بحيث تجعل منه نظاماً ضعيفاً وغير قادر على أداء مهمته في التنمية والتطوير والتحديث. إن أهم مظاهر الفساد الإداري في النظام التعليمي تشمل ما يلي:

- تسهيل عملية النجاح بدون وجه حق دون الاهتمام للنوعية وحالات المنافسة التي يفترض أن تسود في النظام التعليمي لكي يكون خريجي الجامعات مثلاً بالمستوى المقبول.
- التهاون في حالات الغش في الامتحانات أو تسهيلها أو المساهمة فيها سواء من خلال تسريب أسئلة الامتحانات أو الأجوبة الخاصة بها لأبناء المسؤولين وذوات النفوذ أو مقابل دفع أموال مادية.
- التهاون في مستوى إعداد الكوادر التعليمية وكذلك عدم التدريب المستمر للمعلمين أثناء الخدمة.
- شيوع ظاهرة السرقة العلمية للبحوث والأطاريح وبالتالي قتل روح الابداع وعدم بذل الجهد واكتساب المعرفة الحقيقية.

- تحديد أهداف متواضعة للنظام التعليمي والبحث العلمي بحيث تكون هذه الأهداف المتواضعة مدعاة للتسيب وعدم الاستغلال الجيد للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى وضع الأبحاث العلمية فى أرفف المكتبات دون الاستفادة منها، كذلك عدم مواكبة خريجى الجامعات لمتطلبات سوق العمل.
- تخلق كثرة الاعداد في المؤسسات التعليمية حالات فساد اداري وتهاون تدخل في إطار تحميل هذه المؤسسات أكثر من طاقتها وقدرتها وبالتالي تخريج كوارد بتأهيل متواضع.
- تعج المؤسسات الحكومية المشرفة على التربية والتعليم بأعداد كبيرة من الإداريين ويشتمل هيكلها التنظيمي على مسميات إدارية كثيرة قد تكون مدخلاً لفساد اداري كبير وخلق إرباك للعمل التعليمي وفرض قيود وإجراءات تعوق التعليم دون أن تساهم في تطويره.
- تشكل المناهج المختلفة مدخلاً للفساد الإداري حيث عدم الموازنة بين الجانب السلوكي القيمي مع الجانب العلمي المعرفي وعدم تضمين المناهج جرعات كافية من المقررات التي تحث على احترام الحقوق والواجبات وتحمل المسؤوليات والأفكار المتعلقة بحقوق الانسان والديمقراطية والتعايش السلمي وإشاعة روح المسؤولية وروح فريق العمل ونبذ الفساد.
- تفشي الدروس الخصوصية،إن الدروس الخصوصية غول ضاري يلتهم الجميع دون استثناء حيث أصبحت البيوت مدارس وأصبحت المدارس دور خربة خاوية على عروشها لا يزورها إلا الكسالى من التلاميذ والمعلمين، ولما تسببته الدروس الخصوصية من آثار سلبية على التلميذ والأسرة والمؤسسات التعليمية والمجتمع بأسره، ويمكن عرض أهم الآثار السلبية للدروس الخصوصية كما يلي:

- الإخلال بمبدأ تساوي الفرص في التعليم حيث أن الطالب المقتدر ماليًا هو فقط من يمكنه الحصول على الدروس الخصوصية وما تمثله من خدمات يحرم منها غيره من الطلاب غير القادرين، على الرغم من إمكانية أن يكون هؤلاء أفضل منه في القدرات والمهارات الفردية.
- ضعف إنتاجية المعلم وعدم اهتمامه بتوصيل المعلومة للطلاب داخل الفصل المدرسي وذلك يرجع إما لطمعه في أن يقوم الطلاب بالإقبال على الدروس الخصوصية عنده أو

الإرهاق نتيجة الجهد المضاعف الذي يبذله في الدروس الخصوصية خارج أوقات العمل الرسمي.

- هدم جانب رئيسي من جوانب العملية التعليمية التي تهتم ببناء شخصية المعلم وبناء الخبرات المتكاملة: حيث يحرص المدرسون في الدروس الخصوصية على تلقين الطلبة كيفية حل أسئلة الامتحانات بغية الحصول على معدلات عالية دون الاهتمام بتنمية قدراتهم ومعارفهم.
- ضعف علاقة الطالب بالمدرسة: حيث يعتمد الطالب على مصدرًا آخر للتعلم يمثل له مفتاح الحصول على المعلومة بطريقة تضمن له الحصول على أكبر معدل دراسي ممكن مما جعل بعض التربويين يطلق اسم المدرسة الموازية على الدروس الخصوصية.
- تدني نظرة الطالب إلى المدرس، والمفترض أن يكون قدوة لتلاميذه حيث ينظر إليه الطالب كتاجر يقدم خدماته التعليمية لقاء أجر.
- عدم اهتمام الطالب بالشرح داخل الفصل: مما يؤدي لعدم محافظته على نظام الفصل واستقراره، الأمر الذي يؤدي بدوره للتأثير سلبًا على تحصيل زملائه من الطلاب الذين لا مصدر لهم في التعلم سوى شرح مدرس الفصل.
- تحول اهتمام الطالب إلى مجرد النجاح في الامتحان مما يدفعه إلى التعامل مع الخبرات التعليمية في داخل هذا الإطار فقط، الشيء الذي يخل بالهدف الأساسي للعملية التربوية المتمثلة في بناء الإنسان وتكامل الخبرات واكتساب المعرفة والخبرة العملية التي تؤهله للنجاح في حياته فيما بعد.
- التقليل من اعتماد الطالب على نفسه باعتماده على المدرس الخصوصي في تبسيط المعرفة وحل المشكلات التي تعترضه بدلاً من الاعتماد على نفسه في حلها واكتساب الخبرات التي تؤهله لحل ما يواجهه من مشكلات في حياته المستقبلية.
- تتسبب الدروس الخصوصية في ضياع جزء كبير من وقت الطالب: مما يؤثر سلبًا على مستواه في بقية المواد.
- إرهاق أولياء الأمور: حيث يضطرون إلى توصيل أبنائهم إلى مكان الدرس الخصوصي أو تحجيم الأنشطة المنزلية أثناء الدرس.

- إرهاق ميزانية الأسرة: حيث يضطر الوالدان إلى اقتطاع جزء كبير من دخل الأسرة للوفاء بالتزاماتهم المالية تجاه المدرسين الخصوصين.
- التأثير على مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي: حيث يحصل الطلبة على معدلات فوق قدراتهم الطبيعية نظرًا لحفظهم الأصم للمعلومات في الدروس الخصوصية ومن ثم بنتسبون إلى كليات تستلزم بذل شغل يفوق قدراتهم مما يؤدي إلى تعثر دراستهم الجامعية أو فشلها.
- حرمان بعض الطلبة ذوي القدرات المتميزة والتحصيل العلمي الجيد من الالتحاق بكليات متميزة؛ نتيجة لشغل أماكنهم من قبل الطلبة الأقل في المستوى العلمي والتحصيل والذين تم تأهيلهم بناء على درجاتهم العليا في الامتحانات بسبب الدروس الخصوصية.
- هناك أيضًا بعض المشكلات الأخلاقية الخطيرة التي قد تنشأ عن الدروس الخصوصية حيث يقوم المدرسون الذكور في بعض الأحيان بتدريس البنات داخل منازلهن في غيبة الأهل أحيانًا مما قد ينتج عنه آثار سلبية خطيرة خصوصًا لدى الفتيات المراهقات في المرحلتين الإعدادية والثانوية.

٥- آثار الفساد الإداري:

وتتحدد الآثار المترتبة على الفساد الإداري كما يلي[١]:

- حالات الفقر وتراجع العدالة الاجتماعية وانعدام ظاهرة التكافؤ الاجتماعي والاقتصادي وتدنى المستوى المعيشي لطبقات كثيرة في المجمع نتيجة تركز الثروات والسلطات في أيدي فئة الأقلية التي تملك المال والسلطة على حساب فئة الأكثرية وهم عامة الشعب.
- ضياع أموال الدولة التي يمكن استغلالها في إقامة المشاريع التي تخدم المواطنين بسبب سرقتها أو تبذيرها على مصالح شخصية، وما لذلك من آثار سلبية جداً على الفئات المهمشة.
- يؤدي الفساد إلى حدوث فقدان في الثقة في النظام الاجتماعي والسياسي، وبالتالي فقدان شعور المواطنة والانتماء القائم على العلاقات بين الفرد والدولة.

(١) محمد إبراهيم الدسوقى على، مرجع سابق، ص ص ٤٧٠ – ٤٧٣.

- يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين افراد المجتمع وبروز التعصب والتطرف في الأداء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.
- يؤدي الفساد إلى الشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع.
- يؤدي الفساد إلى الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية وهروب رؤوس الأموال المحلية.
- يؤدي الفساد إلى اهدار الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنمية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
- يؤدي الفساد إلى الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.
- يؤدي الفساد إلى هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في اشغال المناصب
- يؤثر الفساد على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفق مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.
- يؤدي الفساد إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقاً لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.
- يؤدي الفساد إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.
- تخسر الحكومة مبالغ كثيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءاً من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية.
- زيادة الخسائر المادية التي تتحملها الدولة الأمر الذي سينعكس سلباً على فاعلية ومستوى الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطن وفي هذه الحالة غالباً ما تلجأ الدولة إلى فرض ضرائب إضافية على المواطنين أو تقوم بإلغاء بعض البرامج المدعومة.

- يؤدي الفساد الإداري إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلباً على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات
- يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء، فقد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلاً ملتوية للتهرب كالرشوة، وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء.
- هجرة العقول والكفاءات التي تمثل رأس مال بشري كبير.
- يضعف الفساد من شرعية الدولة ويمهد لحدوث اضطرابات وقلاقل تهدد الأمن والاستقرار في الدولة.
- يؤدي الفساد إلى فوضى في اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها، حيث تقوم على أساس المصالح الشخصية ودون مراعاة المصالح العامة.

من العرض السابق لأثار الفساد الإداري يتبين أن الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية له بالغ الأثر على مستوى التعليم ومخرجاته حيث أنه يؤدي إلى فشل التعليم والعملية التعليمية برمتها ويعمل على خلق جيل فاسد غير واعي ولا مدرك لا يقدر على تحمل المسئولية ويسلك كل اشكال الفساد ويجعل مجتمعه يهوي إلى قاع الدول المتخلفة، وذلك لأن من عاش الفساد في تعلمه من غش وإهمال وعدم احترام المعلمين والمدرسة يصبح فاسداً وغيره يصبح فاسداً وباحتراف في المستقبل وذلك عند شغله منصباً ادارياً أو سياسياً أو أصبح موظفاً عاماً بالدولة، وإن فساد التعليم والمتعلمين يؤدي حتماً إلى كل أنواع الفساد بكافة أشكالها، حيث أن من أسباب الفساد استمرار الفساد، فيكون تأثيره على الاقتصاد والسياسة والأخلاق وعلى كل مؤسسات الدولة ويؤدي إلى الفقر وسوء الإنتاج والتخلف الحضاري والانحراف عن القانون بارتكاب شتى أنواع الجرائم وغيرها من الاعمال الفاسدة ففساد التعليم يؤدي إلى فساد المجمع وصلاح التعليم يؤدي إلى صلاح المجتمع بجميع مؤسساته.

٦- سُبل مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية :

تتعدد طرق مواجهة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمة من خلال المواجهة الرقابية، والمواجهة الوقائية، والمواجهة العلاجية، والقوانين التي لها صلة بمكافحة الفساد الإداري على النحو التالي:

أ] المواجهة الرقابية:

للأجهزة الرقابية دوراً مهماً لمواجهة الفاسد الإداري في إطار الوظيفة العامة فهي تعد وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية في الوقت المحدد، وكذلك يراد بها توجيه سلوك الموظفين عن طريق وضع الأطر والضوابط المنظمة للعمل وتحديد قواعد السلوك الواجب إتباعها ومعاقبة من يخالفها،وجاءت المادة (١٢٨) من الدستور الحالي نصاً على " تلتزم الدولة بمكافحة الفساد ويحدد القانون الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بذلك. وتلتزم الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها في مكافحة الفساد وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام ووضع متابعة تنفذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع غيرها من الهيئات والأجهزة المعنية وذلك على النحو الذي ينظمه القانون ويوجد العديد من الأجهزة الرقابية في مصر مهمتها مكافحة الفساد والرشوة والانحراف الوظيفي والتربح من المال العام وغيرها من أشكال الفساد الإداري [١].

ب] المواجهة الوقائية:

ويتضمن هذا البديل العديد من التدابير والإجراءات المحددة وهيكلة السياسات التعليمية وتحديث الأطر التنظيمية ويتضمن ذلك ما يلي[٢]:

- **تبسيط وترشيد الإجراءات الإدارية وإجراء التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية بشكل دوري وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات التعليمية.**
- **تعزيز وتنمية الثقافة العامة والشفافية والنزاهة والمسئولية مع تطبيق لائحة السلوك الوظيفي وترسيخ أدبيات الوظيفة العامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.**
- **تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال تفعيل مجالس الأمناء والمعلمين وذلك لتعزيز أبعاد الرقابة والشفافية والمساءلة وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة.**

---

(١) السيد احمد محمد علام، مرجع سابق، ص ص ٢٢٣- ٢٢٤.

(٢) عدنان محمد قطيط، مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر، بدائل مقترحة، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، كلية التربية بسوهاج، العدد (٦٩)، ٢٠١٦م، ص ٢٥٦ .

- تغيير نمط الإدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له، وكذلك أنماط تمويله، باتجاه التمويل عن الإدارة المركزية الشديدة والتعقيدات واللوائح البيروقراطية إلى صيغة من اللامركزية تتوافق مع الواقع المصري وتتسق مع تاريخه وثقافته.
- استثمار التطور التكنولوجي وصيغة الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- تعزيز منظومة القيم والأخلاقيات بالمؤسسات التعليمية.
- تطوير أدوات تشخيصية لقياس الفساد وإجراء استطلاعات لقياس الفساد في قطاع التعليم قبل الجامعي مع نشر ثقافة الإخبار عن الفساد و تطوير نظم التوجيه المالي.
- تضمين المناهج الدراسية لكافة المراحل بمواد تتعلق بحقوق وواجبات المواطن مع تنمية مبادئ الثقافة القانونية لدى الطلاب من خلال تطوير مقرر للتربية الدينة والوطنية في التعليم العام لتنمية الوعي بالحقوق والواجبات ومفاهيم اللوائح والتشريعات والقوانين في وقت مبكر.
- تفعيل الدور الرقابي لنقابة المعلمين في رصد الفساد السلوكي والتنظيمي ومكافحته في إطار وقائي تعاوني مع مختلف الجهات الرقابية.
- الاستفادة من إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلم في تنظيم دورات وبرامج تدريبية لتنمية وعي المعلمين والقيادات التعليمية بالقوانين واللوائح الإدارية المنظمة للتعليم قبل الجامعي، والممارسات التي يمكن أن تمثل انحرافًا وفسادًا إداريًا يعاقب عليه القانون.
- التنفيذ الجاد لتوصيات الدراسات المتعددة عن ظاهرة الدروس الخصوصية كأحد أشكال الفساد التعليمي الذي يسبب خلل المنظومة التعليمية والقيم والأخلاقيات المجتمعية.
- تحقيق العدالة والانصاف في توزيع وتقديم الخدمات التعليمية والتجهيزات والموارد بين مناطق ومحافظات الدولة، بما يعزز الشعور بالمساواة ويقلل من الاحباط الذي يمكن أن ينتج عنه بعض صور الفساد والتحايل.

ج] المواجهة العلاجية:

تستند فلسفة هذا المسار على تطوير التشريعات وإصدار اللوائح التي تشدد على مواجهة الفساد وتحديد العقوبات الرادعة لمختلف أنواعه وانشطته، وبناء منظومة قانونية قادرة على تحقيق إجراءات ردع فاعلة، مع تعزيز التدابير القضائية والإدارية (جزائية وعقابية

وتأديبية) تجاه ممارسات الفساد الإداري بالتعليم وتذليل المعوقات والصعوبات التي تعاني منها أجهزة المتابعة والإشراف والرقابة والتوجيه المالي والإداري، كما يتركز هذا البديل بشكل أساسي على

الخيار الاستراتيجي المتعلق بالجوانب العلاجية لنواحي الضعف وجوانب القصور لتلافي التهديدات المحتملة، مع علاج الفجوات وسد الثغرات القانونية والتشريعية وملاحقة ممارسات الفساد وفرض العقوبات المناسبة كإجراء عقابي وعلاجي، وينطلق هذا المسار من عدة آليات وإجراءات تتضمن ما يلي[1]:

- تطوير التدابير القانونية اللازمة لتعزيز سيادة القانون وتفعيل قدرات الهيئات المتخصصة بتنفيذ إجراءات مكافحة الفساد على كافة المستويات الحكومية ومنها المؤسسات التعليمية.
- كشف حالات الفساد وإعلانها للرأى العام عملاً بمبدأ الشفافية، مع تطوير نظم التوجيه المالي والإداري وفق الأساليب الحديثة في الإدارة.
- تشديد التجريم لممارسات الفساد بمختلف أشكاله.
- تعزيز منهج المحاسبة وخضوع الذين يتولون المناصب العامة والقيادية للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قرارتهم وأعمالهم.
- تعزيز إجراءات الضبط والرقابة الداخلية في جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي، خاصة المديريات والإدارات التعليمية لتعزيز قدرة الإدارة على السيطرة والحد من مخاطر التواطؤ والغش مع تفعيل التعاون بين الجهات الرقابية الحالية في تبادل البيانات عن مكافحة الفساد.
- توفير الدعم الفني والاستشاري الدائم والمستمر للمؤسسات التعليمية والمديريات والإدارات التعليمية والقيادات العليا والتنفيذية فيما يتعلق بتطوير الاستراتيجيات والسياسات وخطط العمل المتعلقة بمكافحة الفساد وتعزيز بيئة تعليمية تتسم بالنزاهة.
- تطوير نظام التوجيه المالي والإداري بالتعليم قبل الجامعي واستقطاب الكفاءات القانونية للعمل في هذا القطاع مع تمكينهم من الرصد والتحري عن الممارسات الفاسدة بالمؤسسات التعليمية.

---

(1) المرجع السابق، ص ٢٥٧.

- التقويم الشامل المستمر لبرامج ومشروعات تحسين وإصلاح التعليم قبل الجامعي.

٧- متطلبات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية :

هناك العديد من المبادئ الأساسية للإدارة والحوكمة الرشيدة وفق رؤية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والتي يجب تطبيقها على جميع أوجه الأنشطة الحكومية للمساعدة في مكافحة ظاهرة الفساد وتشمل أهم تلك المبادئ الشفافية – الإنصاف والعدالة – النزاهة – المساءلة – المشاركة – ومن الأهمية بمكان تحديد القيم الرئيسية التي ترتكز عليها المرافق العامة أو المؤسسات الحكومية فمقياس السلوك والأخلاق إنما تأسس على هذه القيم التي تحدد متطلبات المحاسبة على مستوى النتائج ولقد لوحظ أن قيمة عدم التميز هي القيمة الرئيسية الأكثر شيوعاً في المؤسسات الأوروبية لأنها تدعم العدالة والمساواة أمام القانون[١]. كما تشير إحدى الدراسات إلى أهمية تعزيز التربية ضد الفساد، حيث كانت التجارب الناجحة في تيمور الشرقية عام ٢٠٠٩ إنشاء لجنة ضد الفساد تكون معنية بقضية الفساد ومكافحته في قطاع التعليم[٢].

وفي سياق ما يلي يمكن استكشاف أهم المتطلبات والمقومات الأساسية لمكافحة الفساد في قطاع التعليم المصري، بما يلقي الضوء على ما يجب تعزيزه من قيم وتوجهات للحد من الفساد ومكافحته لخلق بيئة تعليمية نزيهة .

أ- الشفافية والمساءلة عن النتائج:

الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان كل منهما يعزز من وجود الآخر، لذا فإن عامل الشفافية والمساءلة يعد ركنًا أساسياً ومهماً في إطار النهج الديمقراطي الهادف إلى المكاشفة والمحاسبة والمصارحة، وبينما تمثل المساءلة تعبير عن التزام المؤسسات بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات فإن

---

(١) منظمة الشفافية الدولية، والمركز اللبناني للدراسات، مكافحة الفساد مطلب أساسي للتنمية الإنسانية في الوطن العربي، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، كتاب المرجعية، ٢٠٠٥، صـ ص ١٩٢ – ١٩٥ ..

(2) Jean Berlie , Anticorruption in East Timor : implications for studies VOL.1 No.3, 2012 , pp. 252 - 253 .

الشفافية تعني كشف الأهداف والدوافع والموارد، أي توفير المعلومات الدقيقة وإتاحة الفرص للجميع للاطلاع على هذه المعلومات لمحاصرة الفساد الإداري والمالي(١).

وتعتبر الإدارة بالشفافية أحد أهم متطلبات مكافحة الفساد بمختلف أشكاله بما يعزز من تطوير الأجهزة الإدارية ومواكبة التغيرات والمستجدات، فالفساد الإداري يمثل أحد التهديدات تجاه تحقيق التنمية والعدالة والانصاف(٢). كما تعد المحاسبة عن الموارد البشرية من اهم أدوات تطوير إدارة البشر على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية حيث أنها تعني كافة العمليات الحسابية الملموسة وغير الملموسة التي تقوم بها المؤسسات من أجل تقييم رأس مالها البشري والفكري من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية(٣).

ويساعد تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة مع تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم، كما تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها(٤).

كما تبين إحدى الدراسات أنه للتوافق والتكيف مع عصر المعلومات ومجتمع المعرفة، أصبح لزاماً الاعتماد على المعلومات التي تتسم بالشفافية سواء من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها بما يؤدي إلى وضع واتخاذ قرارات رشيدة ينتج عنها إجراءات إدارية وتنظيمية تتسم بالكفاءة والفعالية(٥).

وفي هذا السياق تشير دراسة قامت بها منظمة الشفافية الدولية عن الشفافية والمحاسبية بالتعليم الابتدائي في الكاميرون إلى العلاقة الطردية بين نظم المحاسبية الفاعلة

---

(١) جمال عبد العال، الحق في المساءلة والشفافية، التنمية الإدارية ،مجلة كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (١٤١)، أكتوبر، ٢٠١٣ م، ص ص ٢١ – ٢٢ .

(٢) نادية عبد الجواد الجرواني، تطور تخطيطي مقترح لنقل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد(٣٣)، ٢٠١٢ م، ص ١٧٠ .

(٣) زرزار العياش، كريمة عياد، أهمية محاسبة الموارد البشرية كمنهج لقياس قيمة خدمات الموارد البشرية، المجلة العربية للدراسات والبحوث، السعودية، العدد(٥)، ٢٠١٣ م، ص ص ٩ –١٠ .

(٤) عصمت سليم الغزالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان، ٢٠١١ م، ص ٢٤ .

(5) Carol Simon , Corporate of information transparency the synthesis of international and external information streams , Journal of Management Development VOL.25 No.10 2006 , p 102 .

والحد من ممارسات الفساد بقطاع التعليم، حيث بينت نتائج استطلاع الرأي على المعلمين والموجهين إلى أن معظم ممارسات الفساد تكون بين وزارة التعليم وسلطات ومسئولي المناطق التي يشوبها الفساد، مع ضعف التجهيزات والنية التحتية بالمدارس[١].

ب- الرقابة ومتابعة الأداء :

تأتي أهمية تفعيل دور آليات الرقابة على كافة المستويات الرسمية وغير الرسمية أو الشعبية من دورها في دعم النزاهة ومناهضة الفساد ذلك لأن مواجهة الفساد يصعب أن تنهض بها أجهزة الرقابة الرسمية وحدها، إنما هي جهود متضافرة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدولة، فالسبب الرئيسي من وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تتطابق وتتوافق مع الخطط التي وضعها، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم كشفها لإتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة وفق ما هو مخطط لتحقيق الأهداف[٢].

وهناك فرقاً واضحاً بين المتابعة والرقابة، حيث تعني المتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل خطوة بخطوة، أما الرقابة فتركز على تحليل النتائج النهائية وتقدير مدى مطابقتها للأهداف الموضوعية، وبينما تهدف المتابعة إلى الكشف عن الإنحرافات قبل حدوثها والعمل على تلافيها، فإن الرقابة تعمل على تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها[٣].

و من ثم فإن وضع نظام فعال للرقابة والمتابعة يجعل عملية الفساد المالي والإداري صعبة جداً، كما يساعد في وضع آليات متطورة لإكتشاف الفساد قبل اتساعه من خلال إطار قانوني وأخلاقي ملزم لكافة الأطراف المرتبطة بعملية الرقابة، كما تحقق الحوكمة في إطار الرقابة الفعالة الانضباط المالي والإداري والسلوكي وتخفض من مخاطر الفساد كما تؤدي إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد وتعزيز الإطار التنظيمي والرقابي[٤].

([1]) Leonard Ambassa , et.al , Mapping transparency Accountability and Integrity in primary Education in Cameroon , Transparency International , 2011 , p. 8 .

([٢]) محمد عيسى القاعورى، الإدارة بالرقابة، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر ،٢٠٠٨ م، ص ١٧.

([٣]) زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، الأردن: دار الراية للنشر، ٢٠٠٩م، ص ١١٢ .

([٤]) طارق عبد العال حماد، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري،ورقة عمل، الفكر المحاسبي، مصر، المجلد١٤،عدد خاص٢٠١٠ م،ص ص٦٠، ٦١.

ج- اعتماد الحكومة الإلكترونية :

تتحدد الحكومة الإلكترونية وفق تعريف البنك الدولي بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتحسين جوانب الكفاءة والفعالية والشفافية والمحاسبية للأجهزة الحكومية، كما تساعد على شفافية عمليات صنع القرار من خلال إتاحة المعلومات عن الإنفاق والميزانيات ومبررات أو تفسير النتائج والأداء(١).

ولقد تزايدت الأهمية في السنوات الأخيرة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير العمل في المؤسسات ومكافحة الفساد الإداري، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما ينجم عن الإدارة الإلكترونية من آثار إيجابية على الحد من الفساد الإداري (الفساد التنظيمي – الفساد السلوكي – الفساد المالي – الفساد الجنائي) حيث تتصف الإدارة الإلكترونية بالسرعة والوضوح غبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والمرونة في تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة، والرقابة المباشرة عبر متابعة كل المواقع الإدارية بجميع المؤسسات التى يتعامل معها الجمهور(٢).

ويقتضي تطبيق الحكومة أو الإدارة الإلكترونية طرح مفاهيم جديدة في الوظيفة العامة تقوم على عدم التقيد بالزمان والمكان الوظيفي، حيث وجود شبكة لتبادل الوثائق والمعلومات وإنجاز المعاملات، مع التقيد بمعايير التواجد الحكمي لا الحقيقي بمقر العمل(٣). كما تمثل تكنولوجيا المعلومات والإتصال أداة مؤثرة لمحاربة الفساد من خلال تعزيز الشفافية والمحاسبية للإدارة الحكومية، حيث تعتمد الحكومة الإلكترونية على أتمتة العمليات الإدارية، بما يقلل فرص الفساد الناتج عن تدخل العنصر البشري في توفير البيانات أو تقديم الخدمات(٤).

---

(1) World Bank (2010 a) Introduction to-e- Government, the World Bank e – Government Practice Group .
- http://web.worldbank.org/wbsite/external/topics/(accessed H March 2014) .

(٢) السيد أحمد فتحي حسيب، نموذج مقترح للإدارة الإلكترونية وتقييم أثرها على الفساد الإداري بالبوابات الإلكترونية المصرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع٢، ٢٠١٢، ص٣٥٠.

(٣) صفاء فتوح جمعة، مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار الفكر والقانون، ٢٠١٤ م، ص ٦٨ .

(4) Ake Gronlund , et.al , Cecilia Stranded Increasing Transparency and Fighting Corruption through ICT : empowering people and communities , SPIDER – the Swedish Program for ICT in Developing Regions , 2010 , p. 24 .

ثالثًا: واقع تفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج

للتعرف على واقع تفعيل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج، تم إجراء دراسة ميدانية طبقت على عينة من ثلاث فئات وهي:

- فئة القائمين على إدارة التعليم بمحافظة سوهاج.
- فئة المعلمين بمدارس التعليم الأساسي والثانوي العام والفني بمحافظة سوهاج.
- فئة القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

وسارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١-أهداف الدراسة الميدانية.

٢-تصميم أداة الدراسة الميدانية.

٣- اختيار عينة الدراسة.

٤- تطبيق الاستبانة.

٥- تصحيح الاستبانة.

٦-المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة.

٧- تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على واقع تفعيل المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- التعرف على أنماط الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- التعرف على متطلبات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للحد من الفساد الإداري بها.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج قد تسهم في وضع تصور مقترح لتفعيل دور المساءلة التعليمية للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

الاستبانة:

تم صياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وانطلاقًا من موضوع الدراسة وأهدافها وأسئلتها وطبيعة المعلومات والبيانات المرغوب الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيح من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة (المساءلة – الفساد الإداري) من كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية، ومناقشة محاور الاستبانة مع ذوي الاختصاص من كل من المشرف العلمي وأساتذة قسم الإدارة، بالإضافة من الاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين وخبرات الباحث العلمية، لتشمل في صورتها الأولية البيانات الأولية كالاسم والسن والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي بالإضافة إلى خمس محاور تتضمن ١٣٧ عبارة تغطي جميع أبعاد الدراسة، تجيب على أسئلتها وتحقق أهدافها كما يوضحها ملحق رقم (١).

ثم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات وعددهم ١٧ محكمًا، تمهيدًا للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشاد المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة ومناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من ٣٠ عبارة وعدد من محورين بواقع ١٥ عبارة في كل محور

صدق الاستبانة: Validity

وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يعتبر صدق أداة الدراسة بعدًا أساسيًا في تصميم الأداة وذلك لأننا نريد أن نقيس ظاهرة معينة وليس ظاهرة أخرى غيرها[١].

وتعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من اجلها أى أن الاستبانة الصادقة تقيس ما وضعت لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقه للهدف الذي وضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه[٢]، وصدق

---

(١) مجدي عبد الكريم حبيب، التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م، ص٢٩٢.

(٢) محمد محمود عدس، قراءات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٣م، ص١٦٥.

الاستبانة هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله أو السمة المراد قياسها[١]، وللتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحث ما يلي:

أ- صدق المضمون Content Validity

ويسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعني على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها[٢].

وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الاستبانة معبرة وتغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطية ملائمة.

ب- الصدق الظاهري: Face validity

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين[٣]، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، والبالغ عددهم (١٧) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المتشابهة والصياغة اللغوية، وقام الباحث بجمع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات حيث بلغت نسبة اتفاق (٨٨%) فأكثر على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تم تعديل الاستبانة.

حيث تم قسمة عدد المحكمين الذين اتفقوا على الموافقة على العبارة بشكلها النهائي وكان عدهم(١٥) محكم على العدد الكلي للمحكمين (١٧) محكم، فكانت النسبة ٨٨%

ج- الصدق الذاتي: Intrinsic validity

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أى أن:

معامل الصدق الذاتي = √معامل الثبات = ٠.٧٣ = ٠.٨٥٤ أى ٠.٨٥ تقريباً

---

(١) رمزية الغريب، القياس والتقويم النفسي والتربوي، ط٣، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢م، ص٦٧٧.

(٢) محمد أحمد عبد السلام، القياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م، ص١٨٠.

(٣) أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م، ص٣٧٠.

د- ثبات الاستبانة: Reliability

يقصد بالثبات (الموثوقية)، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداء أكثر من مرة على الأفراد نفسهم[١].

فيعد المقياس ثابتًا إذا كان يعطي نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد في ظروف مشابهة تمامًا للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتين. ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتًا تامًا فإن معامل الارتباط سوف يكون مساويًا للواحد الصحيح (١.٠) غير أنه لا يوجد اختيار ثابتًا تامًا[٢].

وللتأكد من ثبات الاستجابة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٣١) من كل من القائمين على إدارة التعليم في ديوان عام المديرية والإدارات التعليمية ومدراء ووكلاء المدارس وكذلك المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام والفني والتعليم الأساسي وكذلك القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري من المحققين بمديرية التربية والتعليم وهيئة التفتيش بمديرية التنظيم والإدارة ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني (٢١) يومًا ولحساب الثبات العام ثم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات، وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي[٣]:

$$ر = \frac{ن \text{ مجـ س ص} - \text{مجـ س} \times \text{مجـ ص}}{\sqrt{[ن \text{ مجـ س}^2 - (\text{مجـ س})^2][ن \text{ مجـ ص}^2 - (\text{مجـ ص})^2]}}$$

حيث: ر = معامل الارتباط

ن = عدد أفراد العينة

س= درجات العينة في التطبيق الأول

---

(١) بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م، ص١٦٤.

(٢) ل.ر. جاء، مهارات البحث التربوي، ترجم جابر عبد الحميد جابر، القاهرة، دار النهضة، ١٩٩٣م، ص١٥٢.

(٣) صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨٥م، ص٢٨٨.

ص= درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧٣) تقريبًا وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

٣- اختيار عينة الدراسة:

طبقت الاستبانة على عينة قوامها ٤٣١ مفردة وذلك بعد حذف الغير صالح منها وهذه العينة متمثلة فى ثلاث فئات :

أ- فئة القائمين على إدارة التعليم وعددهم ١٩١ إداري

ب- فئة المعلمين وعددهم ٢٠٠ معلم

ج- فئة القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى وعددهم ٤٠ محقق

٤-تطبيق الاستبانة:

وطبقت الاستبانة على الفائت الثلاثة السابقة

٥-تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة وقد تمت عملية التصحيح كما يلي:

أ. حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة).

ب. أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما يلي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	٥	٤	٣	٢	١

ج. ضرب التكرارات تحت درجة كل تحقق أو أهمية في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

د. جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

هـ. الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة.

و. الحصول على نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني على(٥) حيث توجد خمس اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعبر هذه النسبة على مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي أو مدى أهمية هذه العبارة.

٦-المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٥ : ١.

ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون[١].

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}}}$$

حيث: أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة =٠.٨٠،

$$\text{من القانون أ} = \frac{\text{عدد البدائل} - ١}{\text{عدد البدائل}}$$

$$\text{أ} = \frac{٥ - ١}{٥} = ٠.٨٠$$

ب= نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٢٠

من القانون ب = أ – ٠.٨٠ = ٠.٢٠

حيث : "ن" = عدد أفراد العينة = ٤٣١ فردًا.

أ + ب = ١ صحيح

---

(١) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، مرجع سابق، ص٤٣.

د-حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي[1]:

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة =

نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة ± (١,٩٦) × الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهنا ما يحدث دائمًا في البحوث الاجتماعية ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة.

إذن: حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة.

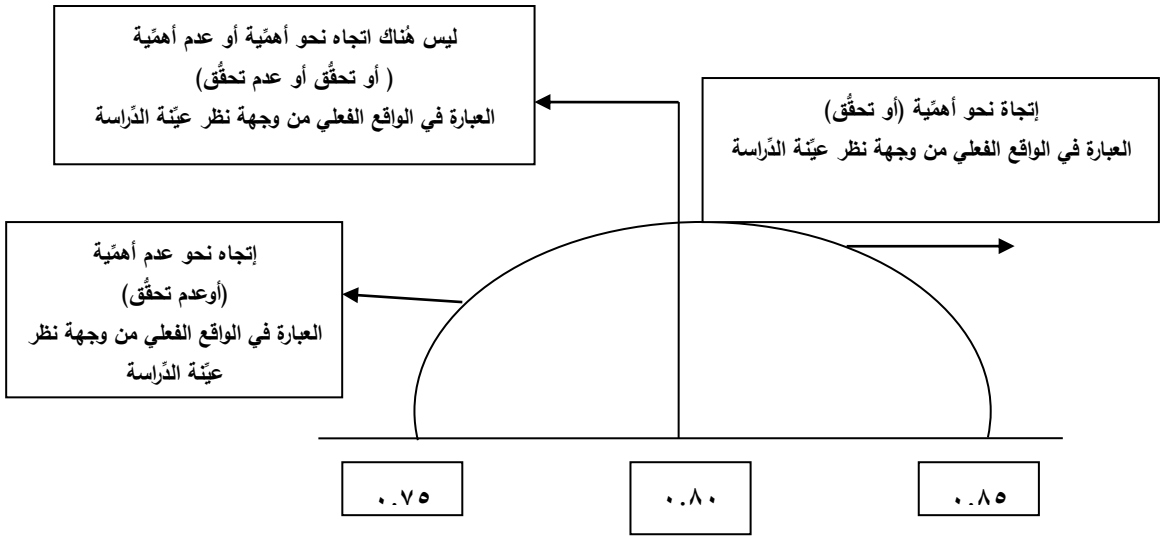
= ٠.٨٠ ± (١.٩٦) × (٠.٠٢٦٨٤)

= ٠.٨٠ ± ٠.٠٥٢٦

= ٠.٨٥٢٦ أو ٠.٧٤٧٤

= ٠.٨٥ أو ٠.٧٥

وحيث أن عدد أفراد العينة يعتبر كبير نسبيًا (٤٣١) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعًا طبيعيًا وسطه الحسابي (٠.٨٠) والخطأ المعياري (٠.٢٦٨٤) ووضع الفرض الصفري. كما موضح بالمخطط التالي:



شكل (٦) رسم

---

(1) ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٨م، ص٨٠.

تخطيطي توضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة وعلى هذا يمكن وضع القواعد التالية:

أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٨٥) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة.

ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٨٥، ٠.٧٥) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاه نحو تحقق أو عدم تحقق أو عدم أهمية أو أهمية هذه العبارة وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحراف متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٨٠) يساوي أو يقل عن أو يزيد عن (٠.٠٥٢٦) وهذا الانحراف يعتبر انحرافًا صغيرًا لا دلالة له.

ج-إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٧٥) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق أو عدم أهمية العبارة.

٧- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

يتناول الباحث في هذه الجزئية تحليل وتفسير نتائج آراء أفراد الدراسة والمتمثلة في ثلاثة فئات رئيسية هي :

أ- فئة القائمين على إدارة التعليم

ب- فئة المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام والفني والأساسي

ج-فئة القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

نحو محاور الدراسة وهي :

- واقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتفعيل المساءلة .
- أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتفسيرها وتحليلها:

أ-الفئة الأولى: فئة القائمين على إدارة التعليم :

المحور الأول : واقع تفعيل المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أى حالات فساد يرتكبها أى من موظفيها.	٢.٧٢	٠.٥٤	٦
٢	تسمح مؤسسات التعليم قبل الجامعي لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة أدائها.	١.٩٣	٠.٣٩	١٣
٣	تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي.	٢.٥٩	٠.٥٢	٧
٤	تقبل الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي.	٣.٥٥	٠.٧١	٣
٥	تعمل الأنظمة والتشريعات القانونية على حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.	١.٩٨	٠.٤٠	١٢
٦	تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها.	٢.٥١	٠.٥٠	٩
٧	تقوم الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاكمتهم.	٢.٢٥	٠.٤٥	١١
٨	توجد آلية واضحة للمساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.	٢.٥٤	٠.٥١	٨
٩	يتم إعلان المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين.	٢.٤٠	٠.٤٨	١٠
١٠	تتم المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقويمه.	٢.٧٥	٠.٥٥	٥
١١	يتم مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم.	٢.٨٧	٠.٥٧	٤
١٢	تحمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي العاملين فيها المسئولية عند حدوث أى خطأ عن أدائهم.	٣.٨٢	٠.٧٦	٢
١٣	تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي للمساءلة من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة.	٣.٨٤	٠.٧٧	١
١٤	يتم مراقبة عمل القائمين على مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم عند التقصير أو عدم العدالة.	١.٧٠	٠.٣٤	١٤
١٥	تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين بها في أى وقت.	٢.٥٩	٠.٥٢	٧ مكرر

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي :

- **وجاءت العبارة رقم (١٣): " تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة " في الترتيب الأول، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٨٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٧) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما .**
- **وجاءت العبارة رقم (١٢): " تحمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي العاملين فيها المسئولية عند حدوث أي خطأ عن أدائهم " في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٨٢) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٦) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما .**
- **وجاءت العبارة رقم (٤): " تقبل الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي " في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٥٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧١) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (١١): " يتم مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم " في الترتيب الرابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٧) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي .**
- **وجاءت العبارة رقم (١٠): " تتم المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقويمه " في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٧٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٥) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي .**

- **وجاءت العبارة رقم (١): " تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أي حالات فساد يرتكبها أي من موظفيها " في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٧٢) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٤) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي .**
- **وجاءت العبارة رقم (٣): " تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي" في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي**
- **وجاءت العبارة رقم (١٥): " تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين بها في أي وقت" في الترتيب السابع مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (٨): " توجد آلية واضحة للمساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " في الترتيب الثامن، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥١) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي**
- **وجاءت العبارة رقم (٦): " تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها " في الترتيب التاسع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥١) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٠) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (٩): " يتم إعلان المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين" في الترتيب العاشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات**

أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٤٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٨) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.

- وجاءت العبارة رقم (٧): " تقوم الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاكمتهم " في الترتيب الحادي عشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٢٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٥) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.
- وجاءت العبارة رقم (٥): " تعمل الأنظمة والتشريعات القانونية على حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " في الترتيب الثاني عشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٩٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٠) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير .
- وجاءت العبارة رقم (٢): "تسمح مؤسسات التعليم قبل الجامعى لوسائل الاعلام ومؤسسات المجتمع المدنى بمراقبة أدائها فى الترتيب الثالث عشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي ان هذا يتحقق بوزن نسبي(١.٩٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٩) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير .
- وجاءت العبارة رقم (١٤): " يتم مراقبة عمل القائمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم على التقصير أو عدم العدالة " في الترتيب الأخير، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٧٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٤) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.

المحور الثاني : أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين.	٤.٨٠	٠.٩٦	١
٢	التزوير في بعض نتائج امتحانات الطلاب.	٤.٥٥	٠.٩١	٥
٣	انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر على أداء المعلمين بالمدارس.	٤.٧٩	٠.٩٦	١ مكرر
٤	التهاون في حالات الغش في الامتحانات.	٤.٦٥	٠.٩٣	٤
٥	سرقة واختلاس مقتنيات المؤسسة كالحاسبات الآلية والمراوح والمكاتب والمقاعد وغيرها.	٢.٥٠	٠.٥٠	٩
٦	استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية وإعفاء البعض الآخر.	٤.٧٠	٠.٩٤	٣
٧	التربح من أعمال الوظيفة بالحصول على أموال بغير وجه حق.	٢.٨٤	٠.٥٧	٨
٨	إهدار المال العام بالإسراف في إنفاقه في غير ما خصص له.	٢.٨٤	٠.٥٧	٨ مكرر
٩	قلة احترام مواعيد العمل.	٤.٥٠	٠.٩٠	٦
١٠	التحيز والمحاباة للأقارب والأصدقاء على حساب العمل.	٤.٧٥	٠.٩٥	٢
١١	الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر على الإهمال.	٤.٣٠	٠.٨٦	٧
١٢	أخذ رشوة مقابل تسهيل بعض الأعمال أو التهاون في واجبات العمل.	٤.٢٨	٠.٨٦	٧ مكرر
١٣	ضعف إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها.	٤.٥٠	٠.٩٠	٦ مكرر
١٤	كثرة استقبال الزوار في أوقات العمل.	٢.٨٤	٠.٥٧	٨ مكرر
١٥	ندرة مساءلة جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنفس الدرجة في حالة تقصيرهم في عملهم	٤.٥٣	٠.٩١	٥ مكرر

ومن تحليل البيانات الواردة فى الجدول السابق يتضح الآتي :

- **جاءت العبارة رقم (٣): " انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر علي اداء المعلمين بالمدارس" الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٧٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٦) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع العملي وبشكل كبير**
- **وجاءت العبارة رقم (١): " الوساطة والمحسوبية في نقل وتوزيع المعلمين" في الترتيب الأول مكرر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٨٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٦) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع العملي وبشكل كبير**
- **وجاءت العبارة رقم (١٠): " التحيز والمحاباة للأقارب والأصدقاء علي حساب العمل" فى الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٧٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٥) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي و بشكل كبير .**
- **وجاءت العبارة رقم (٦): " استغلال النفوذ في كليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية واعفاء البعض الآخر " فى الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٧٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٤) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي .**
- **وجاءت العبارة رقم (٤): " التهاون في حالات الغش في الامتحانات" فى الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٦٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٣) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.**
- **وجاءت العبارة رقم (٢): " التزوير في بعض نتائج امتحانات الطلاب" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩١) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.**

- **وجاءت العبارة رقم (١٥): " ندرة مساءلة جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنفس الدرجة في حالة تقصيرهم في عملهم" فى الترتيب الخامس مكرر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩١) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.**
- **وجاءت العبارة رقم (٩): " قلة احترام مواعيد العمل " فى الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٠) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .**
- **وجاءت العبارة رقم (١٣): " ضعف انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها " فى الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٠) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة**
- **وجاءت العبارة رقم (١٢): " أخذ رشوة مقابل تسهيل بعض الأعمال أو التهاون في واجبات العمل " فى الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٢٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٦) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي .**
- **وجاءت العبارة رقم (١١): " الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر على الإهمال " فى الترتيب السابع مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٣٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٦) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (٧): " التربح من اعمال الوظيفة بالحصول علي أموال بغير وجه حق " فى الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط لا يتحقق في الواقع الفعلي.**

- **وجاءت العبارة رقم (١٤) : " كثرة استقبال الزوار في أوقات العمل "، فى الترتيب الثامن مكرر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط غير موجود في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (٨): " إهدار المال العام بالإشراف فى إنفاقه في غير ما خصص له " فى الترتيب الثامن مكرر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط غير موجود في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (٥): " سرقة واختلاس مقتنيات المؤسسة كالحاسبات الآلية والمراوح والمكاتب والمقاعد وغيرها " فى الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٠)، على الترتيب، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٠) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط غير موجود في الواقع الفعلي.**

ب-الفئة الثانية [فئة المعلمين]

المحور الأول : واقع تفعيل المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أى حالات فساد يرتكبها أى من موظفيها.	٢.٦٩	٠.٥٤	٤
٢	تسمح مؤسسات التعليم قبل الجامعي لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة أدائها.	٢.٠٩	٠.٤٢	١١مكرر
٣	تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي.	٢.٤٧	٠.٤٩	٧
٤	تقبل الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي.	٣.٦٩	٠.٧٤	٣
٥	تعمل الأنظمة والتشريعات القانونية على حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.	٢.١٢	٠.٤٢	١١
٦	تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها.	٢.٢٨	٠.٤٦	٩
٧	تقوم الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاكمتهم.	٢.٥٤	٠.٥١	٦
٨	توجد آلية واضحة للمساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.	٢.٣٩	٠.٤٨	٨

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
٩	يتم إعلان المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين.	٢.٣٩	٠.٤٨	٨ مكرر
١٠	تتم المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقويمه.	٢.٦١	٠.٥٢	٥
١١	يتم مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم.	٢.٤٧	٠.٤٩	٧ مكرر
١٢	تحمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي العاملين فيها المسئولية عند حدوث أى خطأ عن أدائهم.	٣.٨٤	٠.٧٧	١
١٣	تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي للمساءلة من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة.	٣.٧٩	٠.٧٦	٢
١٤	يتم مراقبة عمل القائمين على مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم عند التقصير أو عدم العدالة.	٢.١٦	٠.٤٣	١٠
١٥	تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين بها في أى وقت.	٢.٥٣	٠.٥١	٦ مكرر

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي :

- **جاءت العبارة رقم (١٢):** " تحمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي العاملين فيها المسئولية عند حدوث أي خطأ عن أدائهم " في الترتيب الأول، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٨٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٧) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- **وجاءت العبارة رقم (١٣):** " تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة " في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٧٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٦) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- **وجاءت العبارة رقم (٤):** " تقبل الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي " في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٦٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٤) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.

- **وجاءت العبارة رقم (١): " تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أي حالات فساد يرتكبها أي من موظفيها " في الترتيب الرابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٦٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٤) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (١٠): " تتم المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقويمه " في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٦١) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي .**
- **وجاءت العبارة رقم (٧): " تقوم الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاكمتهم " في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥١) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (١٥): " تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين بها في أي وقت" في الترتيب السادس مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٥٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥١) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (٣): " تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي" في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٤٧) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٩) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.**
- **وجاءت العبارة رقم (١١): " يتم مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم " في الترتيب السابع مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة**

الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٤٧) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٩) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.

- وجاءت العبارة رقم (٨): " توجد آلية واضحة للمساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " في الترتيب الثامن، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٣٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٨) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي،.
- وجاءت العبارة رقم (٩): " يتم إعلان المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين" في الترتيب الثامن مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٣٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٨) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (٦): " تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها " في الترتيب التاسع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٢٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٦) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (١٤): " يتم مراقبة عمل القائمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم على التقصير أو عدم العدالة " في الترتيب العاشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.١٦) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٣) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.
- وجاءت العبارة رقم (٥): " تعمل الأنظمة والتشريعات القانونية على حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " في الترتيب الحادي عشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.١٢) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "تسمح مؤسسات التعليم قبل الجامعى لوسائل الاعلام ومؤسسات المجتمع المدنى بمراقبة أدائها) فى الترتيب الاخير، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي ان هذا يتحقق بوزن نسبي(٢.٠٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.

المحور الثاني : أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين.	٤.٨٥	٠.٩٧	٢
٢	التزوير في بعض نتائج امتحانات الطلاب.	٤.٥٠	٠.٩٠	٦
٣	انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر على أداء المعلمين بالمدارس.	٤.٩٠	٠.٩٨	١
٤	التهاون في حالات الغش في الامتحانات.	٤.٦٦	٠.٩٣	٤
٥	سرقة واختلاس مقتنيات المؤسسة كالحاسبات الآلية والمراوح والمكاتب والمقاعد وغيرها.	٢.٧٤	٠.٥٥	١٢
٦	استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية وإعفاء البعض الآخر.	٤.٦٠	٠.٩٢	٥
٧	التربح من أعمال الوظيفة بالحصول على أموال بغير وجه حق.	٢.٩٣	٠.٥٩	١١مكرر
٨	إهدار المال العام بالإسراف في إنفاقه في غير ما خصص له.	٤.٢٥	٠.٨٥	١٠
٩	قلة احترام مواعيد العمل.	٤.٤٠	٠.٨٨	٧
١٠	التحيز والمحاباة للأقارب والأصدقاء على حساب العمل.	٤.٦٥	٠.٩٣	٤ مكرر
١١	الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر على الإهمال.	٤.٣٥	٠.٨٧	٨
١٢	أخذ رشوة مقابل تسهيل بعض الأعمال أو التهاون في واجبات العمل.	٤.٣٠	٠.٨٦	٩
١٣	ضعف إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها.	٤.٧٥	٠.٩٥	٣
١٤	كثرة استقبال الزوار في أوقات العمل.	٢.٩٧	٠.٥٩	١١
١٥	ندرة مساءلة جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنفس الدرجة في حالة تقصيرهم في عملهم	٤.٧٥	٠.٩٥	٣ مكر ر

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي :

- وجاءت العبارة رقم (٣) : " انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر علي أداء المعلمين بالمدارس " في الترتيب الأول، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٩٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٨) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود بدرجة كبيرة جداً.

- جاءت العبارة رقم (١) : " الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين" في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٨٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٧) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير جداً.
- وجاءت العبارة رقم (١٣) : " ضعف إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها " في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٧٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٥) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (١٥) : " ندرة مساءلة جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنفس الدرجة في حالة تقصيرهم في عملهم " في الترتيب الثالث مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٧٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٥) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (٤) : " التهاون في حالات الغش في الامتحانات " في الترتيب الرابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٦٦) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٣) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (١٠) : " التحيز والمحاباة للأقارب والأصدقاء علي حساب العمل " في الترتيب الرابع مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٦٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٣) أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (٦) : " استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية واعفاء البعض الآخر " في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة

بوزن نسبي(٤.٦٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٢) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرةا .

- وجاءت العبارة رقم (٢) : " التزوير في بعض نتائج امتحانات الطلاب " في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٠) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (٩): " قلة احترام مواعيد العمل " فى الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٤٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٨) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (١١) : " الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر علي الإهمال " في الترتيب الثامن، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٣٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٧) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (١٢) : " أخذ رشوة مقابل تسهيل بعض الأعمال أو التهاون في واجبات العمل " في التاسع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٣٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٦) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٨) : " إهدار المال العام بالإسراف في انفاقه في غير ما خصص له " في الترتيب العاشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٢٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٥) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (١٤) : " كثرة استقبال الزوار في أوقات العمل " في الترتيب الحادي عشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٩٧) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٩) أي يري أفراد العينة أن هذا غير موجود في الواقع الفعلي .

- **وجاءت العبارة رقم (٧) : " التربح من أعمال الوظيفة بالحصول علي أموال بدون وجه حق " في الترتيب الحادي عشر مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٩٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٩) أي يري أفراد العينة أن هذا غير موجود في الواقع الفعلي .**
- **وجاءت العبارة رقم (٥) : " سرقة واختلاس مقتنيات المؤسسة كالحاسبات الآلية والمراوح والمكاتب والمقاعد وغيرها " في الترتيب الأخير، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٧٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٥) أي يري أفراد العينة أن هذا غير موجود في الواقع الفعلي .**

ج-الفئة الثالثة [فئة القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

المحور الأول : واقع تفعيل المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أى حالات فساد يرتكبها أى من موظفيها.	١.٩٣	٠.٣٩	٦ مكرر
٢	تسمح مؤسسات التعليم قبل الجامعي لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة أدائها.	١.٦٣	٠.٣٣	١٠
٣	تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي.	١.٨٠	٠.٣٦	٨
٤	تقبل الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي.	٣.٦٠	٠.٧٢	١
٥	تعمل الأنظمة والتشريعات القانونية على حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.	١.٨٥	٠.٣٧	٧
٦	تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها.	١.٩٥	٠.٣٩	٦
٧	تقوم الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاكمتهم.	١.٦٨	٠.٣٤	٩
٨	توجد آلية واضحة للمساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.	١.٨٣	٠.٣٧	٧ مكرر
٩	يتم إعلان المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين.	٢.٠٠	٠.٤٠	٥
١٠	تتم المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقويمه.	٢.٠٨	٠.٤٢	٤
١١	يتم مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم.	١.٩٨	٠.٤٠	٥ مكرر
١٢	تحمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي العاملين فيها المسئولية عند حدوث أى خطأ عن أدائهم.	٣.٠٨	٠.٦٢	٣
١٣	تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي للمساءلة من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة.	٣.٣٥	٠.٦٧	٢
١٤	يتم مراقبة عمل القائمين على مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم عند التقصير أو عدم العدالة.	١.٥٣	٠.٣١	١١
١٥	تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين بها في أى وقت.	١.٨٣	٠.٣٧	٧ مكرر

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي :

- **وجاءت العبارة رقم (٤): " تقبل الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال**

الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي " في الترتيب الأول، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٦٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي

- جاءت العبارة رقم (١٣): " تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة " في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٣٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٧) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.
- جاءت العبارة رقم (١٢): " تحمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي العاملين فيها المسئولية عند حدوث أي خطأ عن أدائهم " في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٠٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (١٠): " تتم المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقويمه " في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٠٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٢) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي .
- وجاءت العبارة رقم (٩): " يتم إعلان المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين" في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٠٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٠) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (١١): " يتم مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم " في الترتيب الخامس مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٩٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٤٠) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

- **وجاءت العبارة رقم (٦): " تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها " في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٩٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٩) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .**
- **وجاءت العبارة رقم (١): " تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أي حالات فساد يرتكبها أي من موظفيها " في الترتيب السادس مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٩٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٩) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .**
- **وجاءت العبارة رقم (٥): " تعمل الأنظمة والتشريعات القانونية على حماية الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٨٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٧) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.**
- **وجاءت العبارة رقم (٨): " توجد آلية واضحة للمساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " في الترتيب السابع مكرر،، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٨٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٧) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.**
- **وجاءت العبارة رقم (١٥): " تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين بها في أي وقت" في الترتيب السابع مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٨٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٧) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.**
- **وجاءت العبارة رقم (٣): " تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي" في الترتيب الثامن، بالنسبة لإجمالي عينة**

الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٨٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٦) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.

- وجاءت العبارة رقم (٧): " تقوم الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاكمتهم " في الترتيب التاسع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٦٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٤) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بشكل كبير.
- وجاءت العبارة رقم (٢): "تسمح مؤسسات التعليم قبل الجامعى لوسائل الاعلام ومؤسسات المجتمع المدنى بمراقبة أدائها) فى الترتيب العاشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٦٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣٣) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .
- وجاءت العبارة رقم (١٤): " يتم مراقبة عمل القائمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم على التقصير أو عدم العدالة " في الترتيب الأخير، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٥٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٣١) أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

المحور الثاني : أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي جدول (٥١)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين.	٤.٩٨	٠.٩٩	١
٢	التزوير في بعض نتائج امتحانات الطلاب.	٤.٧٠	٠.٩٤	٢
٣	انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر على أداء المعلمين بالمدارس.	٤.٩٨	٠.٩٩	١ مكرر
٤	التهاون في حالات الغش في الامتحانات.	٤.٦٥	٠.٩٣	٣
٥	سرقة واختلاس مقتنيات المؤسسة كالحاسبات الآلية والمراوح والمكاتب والمقاعد وغيرها.	٤.٢٥	٠.٨٥	٨
٦	استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية وإعفاء البعض الآخر.	٤.٦٠	٠.٩٢	٤ مكرر
٧	التربح من أعمال الوظيفة بالحصول على أموال بغير وجه حق.	٣.٠٣	٠.٦١	٩
٨	إهدار المال العام بالإسراف في إنفاقه في غير ما خصص له.	٢.٩٣	٠.٥٩	١٠
٩	قلة احترام مواعيد العمل.	٤.٦٠	٠.٩٢	٤
١٠	التحيز والمحاباة للأقارب والأصدقاء على حساب العمل.	٤.٩٥	٠.٩٩	١ مكرر
١١	الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر على الإهمال.	٤.٤٠	٠.٨٨	٦
١٢	أخذ رشوة مقابل تسهيل بعض الأعمال أو التهاون في واجبات العمل.	٤.٣٥	٠.٨٧	٧
١٣	ضعف إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها.	٤.٥٥	٠.٩١	٥
١٤	كثرة استقبال الزوار في أوقات العمل.	٢.٨٣	٠.٥٧	١١
١٥	ندرة مساءلة جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنفس الدرجة في حالة تقصيرهم في عملهم	٤.٥٥	٠.٩١	٥ مكرر

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي :

- **جاءت العبارة رقم (١) : " الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين" في الترتيب الأول، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٩٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٩) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .**
- **وجاءت العبارة رقم (٣) : " انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر علي أداء المعلمين بالمدارس " في الترتيب الأول مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث**

تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٩٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٩) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود بدرجة كبيرة.

- وجاءت العبارة رقم (١٠) : " التحيز والمحاباة للأقارب والأصدقاء علي حساب العمل " في الترتيب الأول مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٩٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٩) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .
- وجاءت العبارة رقم (٢) : " التزوير في بعض نتائج امتحانات الطلاب " في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٧٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٤) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (٤) : " التهاون في حالات الغش في الامتحانات " في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٦٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٣) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .
- وجاءت العبارة رقم (٩) : " قلة احترام مواعيد العمل " في الترتيب الرابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٦٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٢) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (٦) : " استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية واعفاء البعض الآخر " في الترتيب الرابع مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٦٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٢) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- وجاءت العبارة رقم (١٣) : " ضعف إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها " في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق

هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩١) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة .

- وجاءت العبارة رقم (١٥) : " ندرة مساءلة جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنفس الدرجة في حالة تقصيرهم في عملهم " في الترتيب الخامس مكرر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٥٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩١) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة
- وجاءت العبارة رقم (١١) : " الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر علي الإهمال " في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٤٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٨) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود الواقع الفعلي .
- وجاءت العبارة رقم (١٢) : " أخذ رشوة مقابل تسهيل بعض الأعمال أو التهاون في واجبات العمل " في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٣٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٧) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط موجود الواقع الفعلي .
- وجاءت العبارة رقم (٥) : " سرقة واختلاس مقتنيات المؤسسة كالحاسبات الآلية والمراوح والمكاتب والمقاعد وغيرها " في الترتيب الثامن، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٤.٢٥) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٥) أي يري أفراد العينة أن هذا موجود في الواقع الفعلي .
- وجاءت العبارة رقم (٧) : " التربح من أعمال الوظيفة بالحصول علي أموال بدون وجه حق " في الترتيب التاسع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٣.٠٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٦١) أي يري أفراد العينة أن هذا غير موجود في الواقع الفعلي .
- وجاءت العبارة رقم (٨) : " إهدار المال العام بالإسراف في انفاقه في غير ما خصص له " في الترتيب العاشر، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد

العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٩٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٩) أي يري أفراد العينة أن هذا غير موجود في الواقع الفعلي .

- وجاءت العبارة رقم (١٤) : " كثرة استقبال الزوار في أوقات العمل " في الترتيب الأخير، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(٢.٨٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي يري أفراد العينة أن هذا النمط غير موجود في الواقع الفعلي .

العلاقة بين المساءلة والفساد الإداري :

ولمعرفة علاقة المساءلة بالفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي قام الباحث بحساب متوسط شدة الاستجابة العام لكل فئة من فئات الدراسة الثلاثة :(القائمين علي إدارة التعليم – المعلمين – القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري) تجاه متغيرات الدراسة الثلاثة (المساءلة – الفساد الإداري)

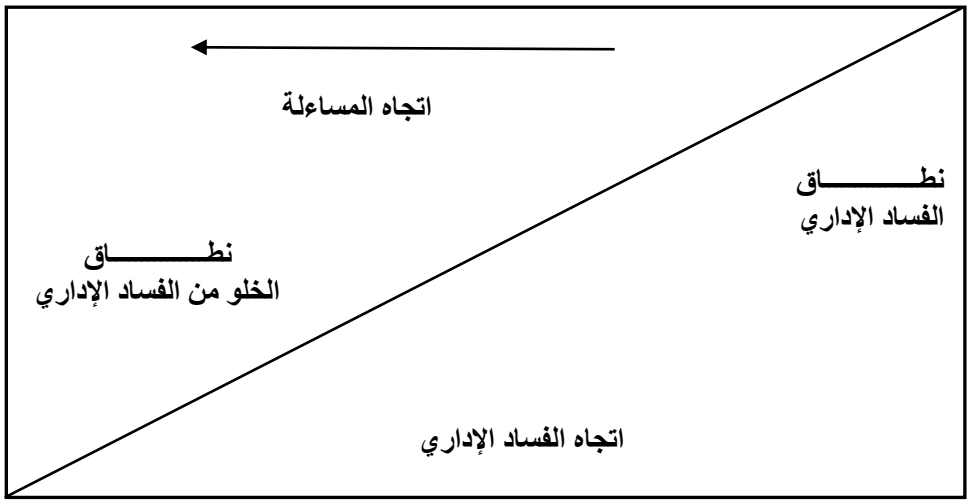
جدول (٦٤) جدول يبين العلاقة بين والمساءلة والفساد الإداري بدلالة متوسط شدة الاستجابة العام.

الفئـــة / المتغيـر	القائمين على إدارة التعليم	المعلمين	القائمين علي مراقبة ومتابعة الفاسد الإداري
واقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتطبيق المساءلة	٠.٥٤	٠.٥٣	٠.٤٣
أنماط الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠.٨٢	٠.٨٥	٠.٨٦

من الجدول السابق وكما أظهرت نتائج الدراسة أن :

- واقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتفعيل المساءلة منخفض حيث يكون أكثر انخفاضا من وجهة نظر القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد يليه المعلمون يليه القائمين على إدارة التعليم
- شيوع أنماط الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع، ويكون أكثر ارتفاعا من وجهة نظر قائمين على المراقبة يليه المعلمون يليه القائمين على غدارة التعليم
- توجد علاقة عكسية بين كل من المساءلة والفساد الإداري حيث كلما قلت المساءلة زاد الفساد الإداري والعكس كما موضح في الشكل التالي:

زيادة تطبيق المساءلة وضعف الفساد الإداري



زيادة الفساد الإداري وضعف تطبيق المساءلة

شكل (٧) يبين العلاقة العكسية بين كل من المساءلة والفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى

ومن الشكل السابق يتضح أن كلما زادت تطبيق المساءلة التعليمية قل الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، وكلما قل تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية زاد انتشار الفساد الإداري " علاقة عكسية ".

رابعًا: نتائــج البحث :

فيما يلي أهم النتائج التى توصل إليها البحث:

- **نتائج تتعلق بواقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتفعيل المساءلة .**
- **نتائج تتعلق بأنماط الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي**

١- النتائج المتعلقة بواقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتفعيل المساءلة :

أظهرت تائج الدراسة أن مستوى التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتفعيل المساءلة بوجه عام – من وجهة نظر أفراد الدراسة – كان منخفض.

كما أظهرت النتائج أيضاً مجموعة من المؤشرات التى تظهر هذا الضعف في مستوى التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتفعيل المساءلة وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة كما يلي :

- **افتقار الأنظمة والتشريعات لنصوص مواد قانونية تحمى من يسهم في الكشف عن الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وغيرها من المؤسسات .**
- **ضعف مراقبة عمل القائمين علي مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاقبتهم عند التقصير أو عدم العدالة .**
- **ضعف معاقبة المقصرين ومرتكبي قضايا فساد من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وعند معاقبتهم تتم المعاقبة دون حزم وبتمييز فيما بين العاملين بها .**
- **بطء الأجهزة التنفيذية والقضائية في التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحكمتهم .**
- **ضعف آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمراقبة ومراجعة العاملين بها في أي وقت .**
- **ضعف التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقرارتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها .**
- **ندرة قيام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية علي أي حالات فساد يرتكبها أي من موظفيها .**
- **ندرة إعلان المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين بها .**
- **ندرة مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقييمه .**
- **ضعف مستوى التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بأحقية المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بمراقبة أدائها .**
- **التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي الواقعة في القرى والأرياف لتفعيل المساءلة كان أعلى منها في المؤسسات الواقعة في المدن .**

٢- النتائج المتعلقة بأنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي :

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري بوجه عام – من وجهة نظر أفراد الدراسة – مستوى عالٍ .

كما أظهرت النتائج أيضاً أن أكثر أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي شيوعاً من وجهة نظر أفراد الدراسة كما يلي :

- **انتشار الدروس الخصوصية بشكل يؤثر علي أداء العاملين بالمدارس .**
- **الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين .**
- **التمييز والمحاباة للأقارب والأصدقاء علي حاسب العمل .**
- **التهاون في حالات الغش في الامتحانات .**
- **التمييز عند مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في حالة تقصيرهم في عملهم.**
- **استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأعمال إضافية وإعفاء البعض الآخر .**
- **التزوير في بعض نتائج الطلاب .**
- **ضعف إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها .**
- **قلة احترام مواعيد العمل .**
- **الابتزاز وقبول الهدايا المشبوهة مقابل التستر على الإهمال .**
- **مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري في مؤسسات التعليم الواقعة في القرى والأرياف كان أقل منه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي الواقعة فى المدن، وقد يرجع ذلك إلي تمسك أهل القرى والأرياف بالدين والضمير والوازع الأخلاقي وخوفهم من الفضيحة أمام أبناء عمومتهم لأن الروابط الاجتماعية ما زالت باقية في أبناء القرى أكثر من أبناء المدن .**

خامسًا: التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، والاطلاع على أهم، الاصدارات الخاصة بالمساءلة ومكافحة الفساد الإداري، وكذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما توصل إليه البحث الحالي من نتائج أمكن وضع تصور مقترح لتفعيل

تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري .....

المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على النحو التالي:

مفهوم التصور المقترح :

يقصد بالتصور المقترح : بأنه إطار عام يشمل آراء وحلول ومقترحات يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في تفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

أهداف التصور المقترح :

سعى هذا التصور المقترح إلي تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- **زيادة تفعيل المساءلة التعليمية للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي**
- **إزالة معوقات تفعيل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى .**
- **تحديد متطلبات تفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .**
- **تقديم الآليات والمقترحات التى تسهم فى تفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .**

أهمية التصور المقترح :

تمثلت أهمية هذا التصور المقترح فيما يلي :

- **تجويد العمل بمؤسسات التعليم قبل الجامعى والتى تعد الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى التعليم قبل الجامعي فى مصر .**
- **إن المؤسسات التعليمية التى تنشد التميز وتحقيق السبق والتنافس في حاجة إلى تفعيل المساءلة التعليمية وذلك للحد من ظاهرة الفساد الإداري بها .**
- **نشر ثقافة المساءلة التعليمية لدي القيادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وممارسة أبعادها ومتطلباتها ومن ثم البعد عن الفساد الاداري بجميع أشكاله .**
- **التغلب على معوقات تفعيل المساءلة التعليمية التأكيد على أهم المتطلبات التى تسهم في تفعيلها، وذلك للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .**

- يعد أداة لإحداث التغيير المخطط، وذلك من خلال التوضيح الذى يوفره التصور بالنسبة لقيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتعرف علي مدى الحاجة إلى التغيير ووضع خطط العمل اللازمة ومتابعة تنفيذها .
- يمكن الاعتماد علي التصور المقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر .
- توعية القائمين على إدارة التعليم بأهمية تفعيل المساءلة التعليمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي للحد من الفساد الإداري بها .

منطلقات التصور المقترح :

يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التى تبرز الحاجة إلي بناء هذا التصور المقترح، وذلك في النقاط التالية :

- للمساءلة التعليمية دورا فعالاً في مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- إن المعوقات التى تحد من تفعيل المساءلة التعليمية تعمل على زيادة انتشار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
- الاهتمام العالمي بضرورة تفعيل المساءلة للحد من الفساد الإداري من خلال المؤتمرات الدولية والمنظمات المعنية بمكافحة الفساد.
- الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدنى ووسائل الإعلام فى خدمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك لضعف قدرة المدرسة وحدها القيام بجميع الواجبات الملقاة على عاتقها.
- وجود قدر من الاهتمام لدى القائمين على إدارة التعليم في تطوير منظومة التعليم بكافة أبعادها .
- ثمة وجود قدر من الوعي لدى القائمين على إدارة التعليم لأهمية الرقابة والمحاسبة لأداء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
- يعد قبول الأفكار الجديدة والمبدعة والسعى لتحقيقها أحد الركائز المهمة لكى تصبح إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعى ذات جودة عالية ومتميزة، الأمر الذى ينعكس على تطوير أدائها، والحد من الانتشار الفساد الإداري بها .
- تسهم المكافآت والحوافز التشجيعية فى تهيئة مناخ إدارى مبدع وشفاف خال من الفساد

- وضع رؤية ورسالة لمؤسسات التعليم قبل الجامعى يتم تحقيقها من خلال تفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفاسد الإداري بها .

قضايا ومحاور التصور المقترح :

يقوم التصور المقترح على مجموعة من القضايا والمحاور التى تساعد على تفعيل دور المساءلة التعليمية في الحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويمكن توضيح كما يلي:

١- تفعيل المساءلة بمؤسسات التعليم قل الجامعي :

ولتفعيل المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي يقترح التالي :

- وجود وتفعيل الأنظمة والتشريعات والقوانين والتدابير الأمنية التى تحمي الأفراد الذين تسهمون في كشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى .
- التزام الأجهزة التنفيذية والقضائية بسرعة التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري ومحاكمتهم عند ثبوت ضلوعهم في فساد إداري .
- إنشاء نظام رقابي فعال ومستقل مهمته الوحيدة هي الإشراف المباشر علي العمل ومتابعة الممارسات التى تتم من قبل الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك في كل مديرية تعليم في كل محافظة .
- تفعيل دور وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بمراقبة ومتابعة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك للمساهمة في الحد من الفساد الإداري بجميع أشكاله .
- تغليظ العقوبات الرادعة وتقنينها فى التشريعات الموجودة الآن، لأن كثيراً من المخالفات تكيف وتصنف على أنها "جنح" وتكون العقوبات فيها غير رادعة، وقد يحكم فيها مع إيقاف التنفيذ، وهذا لا يكفى للزجر أو الردع .
- أن تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتقديم تقارير أداء دورية للإدارة العليا في سياقها الوظيفي.
- قبول الأجهزة الرقابية الداخلية بوزارة التربية والتعليم وفروعها شكاوي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بطريقة مباشرة أو من خلال الانترنت وخطوط الهواتف الساخنة وصناديق الشكاوي.

- أن تقوم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإبلاغ الأجهزة الرقابية عن أي حالات فساد يرتكبها أي من موظفيها .
- تلزم مؤسسات التعليم قبل الجامعي جميع العاملين بها على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها .
- يجب أن يتم إعلان المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لجميع العاملين بها .
- تعمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية والكتيبات والمنشورات والقدوة الحسنة .
- أن تتم المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بناء على معلومات موثوقة ومن خلال واقع الأداء وتقييمه .
- مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم وعادل
- أن تخضع مؤسسات التعليم قبل الجامعي للمسالة من قبل السلطات والهيئات الرقابية بالدولة
- مراقبة عمل القائمين على مساءلة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاسبتهم عند التقصير أو عدم العدالة .
- أن تسمح آليات المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمراقبة ومراجعة العاملين فيها في أي وقت .

٢- **التغلب على معوقات تفعيل المساءلة التعليمية في مؤسسات التعليم قل الجامعي**

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي يمكن اقتراح بعض الإجراءات العملية للتغلب على معوقات تفعيل المساءلة التعليمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك للحد من الفساد الإداري بها كما يلي:

- البعد عن المركزية الشديدة لعمليات صنع اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية .
- تعامل الإدارة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي مع جميع العاملين بها على قدم المساواة لا يفرق بين أحد وآخر سوى كفاءة العمل، والبعد عن المحاباة والتمييز لبعض الأصدقاء أو الأقارب أو مساعدتهم بغير وجه حق.

تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري .....

- **اهتمام وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني بتوعية العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية تفعيل المساءلة.**
- **السماح بالمرونة الإدارية وذلك عن طريق تخلص القيادات التعليمية من أساليب القيادة التسلطية والروتين والبيروقراطية وتبنى أساليب إدارية حديثة ومتنوعة .**
- **وجود أنظمة وتشريعات وقوانين وتدابير أمنية لتشجيع وحماية الأفراد الذين يسهمون في الكشف عن الفساد الإداري .**
- **استخدام أساليب حديثة في الإدارة والتخطيط التربوي .**
- **زيادة كفاءة الأجهزة الرقابية ومنحها الصلاحيات الكافية وذلك للقيام بدورها في رقابة ومتابعة قضايا الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.**
- **البعد عن البيروقراطية بمختلف إدارات التعليم وأقسامها .**
- **الوعى العام بأهمية المساءلة للحد من الفساد الإداري .**
- **البعد عن ثقافة سرية واحتكار المعلومات وزيادة البرامج التدريبية لتعزيز ثقافة المساءلة.**
- **الاهتمام بقضايا العمل وعدم الاتكالية وإعلاء المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.**
- **الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات .**
- **إلمام جميع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بحقوقهم وواجباتهم .**
- **التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتزويد موظفيها بالبيانات والمعلومات واطلاعهم علي السياسات والأنظمة والتشريعات واجراءات العمل .**
- **سرعة الأجهزة التنفيذية والقضائية في اجراءات التحقيق ومحاكمة متهمي قضايا الفساد الإداري.**
- **تجنب الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير لأن ذلك يؤدي إلي بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة .**
- **معالجة الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتى تعتبر مرض يؤثر ويعوق من تفعيل المساءلة.**
- **تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .**

- البعد عن كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات والهيكلة الإدارية كي يسهل ممارسة المساءلة بصورة متصلة ومنتظمة .
- البعد عن الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدى إلي شيوع المحسوبية في عمل الإدارة.
- الحد من الفساد الإداري والذى يعتبر أحد اهم معوقات تفعيل المساءلة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وخصوصاً فئة المعلمين وتحسينها مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة.
- الاهتمام بالتدريبات وخاصة التى تحتوي على برامج وأنشطة تحقق تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها .
- الاهتمام بالتنشئة الاجتماعية الأساسية وتفعيل دور الأسرة والمدرسة وور العبادة ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في تعليم ثقافة المساءلة .
- محو الاتجاهات السلبية نحو المساءلة .

٣- متطلبات تفعيل المساءلة التعليمية للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي :

هناك مجموعة من المتطلبات المقترحة والتى تسهم في تفعيل المساءلة التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك للحد من الفساد الإداري بها، ويمكن عرض أهم تلك المتطلبات كما يلي :

- حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
- إعطاء الحق للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في التظلم والشكوى للسلطة العليا
- تبسيط اجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
- الوضوح وعدم التعتيم لقرارات الإدارة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- عدم إبقاء كبار الموظفين في الموقع الواحد فترة طويلة .
- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم علي المتابعة الموضوعية وبث روح الجماعة.
- عقد دورات تأهيلية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتعريفهم بأهمية المساءلة التعليمية.

- اهتمام مؤسسات المجتمع المدني بتعليم وتفعيل دور الأسرة في تربية الضمير والوازع الأخلاقي لدى أبنائها .
- تفعيل دور المدارس والجامعات ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في تعزيز ونشر ثقافة المساءلة التعليمية .
- إصدار الأنظمة والتشريعات الملزمة لتفعيل المساءلة .
- وجود ارتباط مباشر بين المخالفة والجزاء .
- الوصول المجاني للبيانات والمعلومات والوثائق والسجلات.
- التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- التعاون الدولي للاستفادة من خبرات الدول العربية والأجنبية في مكافحة الفساد الإداري .
- رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية والموارد المادية .
- تفعيل دور وسائل الإعلام في كشف قضايا الفساد وإعلان أسماء المتورطين فيه .
- التسريع في اجراءات التحقيق مع متهمي قضايا الفساد الإداري ومعاقبة من تثبت إدانته .
- تفعيل مبدأ الكفاءة والجدارة في اختيار القيادات الإدارية ليكونوا قدوة لغيرهم .
- غرس قيم أخلاقيات المهنة والرقابة الذاتية وتغليب المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة .
- تحسين الأجور والمرتبات وإصلاح هياكلها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتخفيض الاغراءات التى تدفع المسئولين لارتكاب الممارسات الفاسدة .
- تجريم الفساد بكافة صورة وأشكاله المختلفة في هذه المؤسسات وغيرها مع وضع العقوبات الرادعة والعمل علي استرداد الأموال التى حصل عليها الفاسدين من ممارستهم الفاسدة.
- أن تكون اختصاصات ومسئوليات المرؤوسين واضحة ومحددة بكل دقة حتى يمكن مساءلتهم عند التقصير بشكل واضح .

- أن تكون المرءوس قادر علي القيام بأعبائه واختصاصاته .
- إصلاح النظام القضائي وتوفير المقومات التى تمكنه من القيام بعمله بنزاهة واقتدار .
- ضمان حقوق الموظفين، ذلك أن من تداعيات الفساد الإداري في الإدارة أن تبخس حقوق الموظفين عن طريق تعسف الإدارة ذاتها في تطبيق القوانين والأنظمة، إذ أن إحساس الموظف بعدم الاستقرار والأمان في العمل يؤدي وممارسة الفساد .
- استخدام الوسائل العلمية الحديثة وبصفة خاصة الكمبيوتر لجمع المعلومات وتبادلها ووجود الاستفادة من مردودات العولمة في ضرورة استحداث مناهج مستجدة تغنى بمتطلبات مكافحة الفساد على المستويين المحلى والدولى .
- سن القوانين الصارمة لمكافحة الفساد وتفعيل القوانين القائمة بالشكل الذى يحد من الفساد الإداري .

متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي :

- التغلب على مقاومة تنفيذ التغيرات التى قد تطرأ علي مؤسسات التعليم قبل الجامعى من خلال مشاركة العاملين بها في التخطيط لها وتنفيذها الأمر الذي يعطى لهم الفرصة في فهم مبدأ المساءلة التعليمية وتفعيله في الحد من الفساد الإداري بهذه المؤسسات .
- تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الإدارية والمرؤوسين وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل نقابات التربية والتعليم وتيسير فرص تبادل الأفكار والآراء حول حلول المشكلات المتعلقة بالعمل داخل مؤسساتهم التعليمية .
- توفير بيئة تنظيمية تحث على تأكيد مبدأ المساءلة والعمل به داخل المؤسسات التعليمية
- وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين جميع مؤسسات التعليم الجامعى من خلال تطوير العمل الإداري بهذه المؤسسات والأقسام التابعة لها .
- الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الاداء الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال لجان تدريب ومتابعة لتقييم الأداء الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية والعاملين .

- توفير نظام جديد للمعلومات يساعد العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في الحصول على أية معلومات في أي وقت بصراحة ومصداقية، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية والإدارات التعليمية التابعة لها .
- أن تتيح التشريعات الجديدة قدراً من الحرية والاستقلالية للقيادات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال المشاركة فى صنع القرارات، بالإضافة إلي إعطاء العاملين بتلك المؤسسات المزيد من الصلاحيات والسلطات بحيث توفر لهم التيسير الذاتي لتحقيق أهدافهم .
- تشجيع القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على تفعيل المساءلة التعليمية بمؤسساتهم التعليمية .
- الاهتمام بالإعداد الإداري للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وكذلك العاملين بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجراءات التالية :

- تنظيم حلقات أو دورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد القيادات الإدارية بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الأكاديمية .
- النص في لوائح وقوانين مؤسسات التعليم قبل الجامعى على جعل الإعداد الإداري نشاطاً مسبقاً لالتحاق المرؤوسين بأي منصب قيادي .
- تطوير مراكز تنمية القدرات بمؤسسات التعليم قبل الجامعى هدفها رفع القدرات الإدارية للقيادات التعليمية والتربوية والمرووسين .
- احتساب نتيجة النشاط الإداري فى نظم الحوافز والترقيات .
- توعية القيادات الإدارية والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية تفعيل المساءلة التعليمية في مؤسساتهم وذلك للحد من الفساد الإداري.

معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

يوجد بعض المعوقات التى يمكن ان تقف حائلا أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات وسبل التغلب عليها فى النقاط التالية :

- ضعف وعي القيادات الإدارية والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية تفعيل المساءلة التعليمية للحد من الفساد الإداري، يمكن التغلب على ذلك من خلال توعية

القيادات والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بأهمية المساءلة للحد من الفساد الإداري من خلال الدورات التدريبية والنشرات وتبادل الأفكار والخبرات من خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة .

- ابتعاد القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عن استخدام أساليب إدارية حديثة واعتمادهم علي الأساليب القديمة التقليدية في الإدارة وعدم رغبتهم في التغيير والتجديد ويمكن التغلب على هذا من خلال التدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة وعقد ورش العمل المتنوعة وتبنى أساليب إدارية حديثة مثل : الإدارة على المكشوف، وإدارة الابداع وإدارة التمكين الإداري والإدارة بالشفافية وغيرها من الطرق الحديثة للإدارة التى تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات وظهور أفكارهم الجديدة وطاقاتهم الكامنة وبعدهم عن الانحرافات وممارسات الفساد .
- صعوبة اتخاذ قرارات جوهرية متمثلة فى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمدرسة، يمكن التغلب علي ذلك بتقويض اللامركزية والتدرج نحو اللامركزية والتمكين الإداري للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي واعطائهم بعض السلطة حتى يتخذوا قرارات حكيمة وجوهرية دون خوف.
- غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال التوعية والتدريب على تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كل حسب مجال تخصصه او ميدان اهتمامه وذلك من أجل إعداد صف ثان من القيادات الشابة المتمكنة والمبدعة والقادرة على تفعيل المساءلة التعليمية في مؤسساتها عن كل ما يتم من أعمال وتقديم المقصر للمحاسبة والعقاب ونبذ ممارسات الفساد الإداري.
- ضعف العلاقات القائمة بين المدارس وبعضها وبين الإدارات والمديريات التعليمية وبين الإدارات وبعضها، وبينها وبين المديريات التعليمية، وبين المديريات التعليمية وبعضها، وبينها وبين الوزارة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال آليات متعددة مثل : عمل شبكات اتصال بين جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتفعيل الزيارات الميدانية بين المدارس وبعضها، والإدارات وبعضها وهكذا للتعرف على

خبرات بعضهم والاستفادة منها ومن خدماتها المتميزة، والإعلان عن النماذج والتجارب الناجحة خاصة فى مجال الإدارة .

- اتباع النمط المركزي في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي واقسامها، وكثرة الاجراءات الصارمة مما يقلل الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها وهذا يولد الكبت والتعتيم والخوف واتباع ممارسات فاسدة، ويمكن التغلب على ذلك بتبني النمط المركزي في الإدارة والإدارة الذاتية والتمكين الإداري لدى القيادات بهذه المؤسسات ومنحهم مزيد من حرية التصرف مع مساءلتهم عن النتائج النهائية لأعمالهم.
- ضعف نظام التحفيز وعدم ملاءمة نظام المكافآت المعمول به، وضعف رواتب العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي مما يؤدي إلي رغبتهم في الجنوح وممارسة الفساد يمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت وتخصيص جزء منها للعمل الكفء وكذلك إعادة النظر إلي الرواتب وجعلها تساير غلاء المعيشة وتكفل للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الحياة الكريمة لهم ولأسرهم .
- مقاومة أفراد المجتمع المدرسي لمشاركة المجتمع المدني ووسائل الإعلام في جوهر العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعية أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي أفراد ومؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بأهمية المشاركة المجتمعية بالمدارس من خلال عقد العديد من الندوات العلمية وتوزيع النشرات التثقيفية، ووضع اللافتات المحفزة على المشاركة، وإدخال مفهوم المشاركة المجتمعية ضمن رؤية ورسالة المدارس وجميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي وجميع مؤسسات المجتمع المدني .
- مقاومة عدد من القائمين على المؤسسات التربوية قبل الجامعية للتغيير والتطوير والخوف منه ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدرج فى تطبيق التصور المقترح مع ضرورة عمل لقاءات مع القائمين على الوزارة لبيان أهمية الأمر لهم وتبديد مخاوفهم من التغيير المراد القيام به .

لمراجع :

ابتسام عبد الرحمن حلواني، كيف نحصن موظفينا ضد الفساد الإداري، بحث مقدم إلى مؤتمر القيادة الإبداعية في ظل النزاهة والشفافية،المنعقد فى الفترة من ٢٦ – ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م.

إبراهيم عباس الزهيرى، المحاسبية في مدارس حق الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، العدد(٥٥)،الجزء الأول مايو ٢٠١٠م.

أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.

أحمد فتحي سرور، العولمة والفساد والجريمة المنظمة، الأهرام الاقتصادي القاهرة: السنة ١٣٧ العدد (٤١٣٨٤)، ١٩٩٩/٩/٦.

أمين السيد لطفي، تفعيل آليات المراجعة ومحاربة ظاهرة الاحتيال والفساد، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة،، جامعة بني سويف،العدد (١٣)، ٢٠١٤م.

باسم على حوامدة، محمد حسن جرادات، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء الثاني، مايو ٢٠٠٥م.

باسم علي حوامده، محمد حسن جرادات، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(٥٨)، الجزء الثاني، مايو ٢٠٠٥م.

بسام أبو حشيش، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)،العدد (٢)، المجلد ١٨، يونيو ٢٠١٠م.

بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م.

ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٨م.

جمال الدين إبراهيم محمود، تقويم أداء معلمي الصفوف الثلاثة الأولي من المرحلة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في تطبيق التقويم الشامل، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد(٩)، ٢٠٠٦م.

جمال عبد العال، الحق في المساءلة والشفافية، التنمية الإدارية ،مجلة كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد(١٤١)، أكتوبر، ٢٠١٣ م.

جورجت دميان جورج، تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ص ٣٠٦- ٣٠٧.

حسام بدراوي، الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، القاهرة: مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠١م.

حسام بدراوي، محسن يوسف، الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠١٠م.

حسنين المحمدي بوادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٨م.

حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣م.

حيدر محمد بركات العمري، واقع المسائلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسة تحليلية تطويرية، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٤م.

رشا نايل حامد الطراونة، محمد عمر العضايلة، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد٦، ٢٠١٠م.

رضا إبراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي،٢٠١١م.

رفعت محمد الصغير أحمد، قياس أثر الفساد على النمو الاقتصادي في مصر من خلال قنوات الانتقال للفترة من (١٩٨٢- ٢٠١٣م)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الأول ،مجلد ٢٨.

رمزية الغريب، القياس والتقويم النفسي والتربوي، ط٣، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢م.

زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، الأردن: دار الراية للنشر، ٢٠٠٩م.

زرزار العياش، كريمة عياد، أهمية محاسبة الموارد البشرية كمنهج لقياس قيمة خدمات الموارد البشرية، المجلة العربية للدراسات والبحوث، السعودية، العدد(٥)، ٢٠١٣ م.

سحر محمد أبو راضى، تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمى التعليم الثانوى العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٩) ،ج (٣)، ٢٠١٥م.

السيد أحمد فتحي حسيب، نموذج مقترح للإدارة الإلكترونية وتقييم أثرها على الفساد الإداري بالبوابات الإلكترونية المصرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع٢، ٢٠١٢.

صفاء فتوح جمعة، مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار الفكر والقانون، ٢٠١٤ م.

صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨٥م.

طارق عبد العال حماد، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري،ورقة عمل، الفكر المحاسبي، مصر، المجلد١٤،عدد خاص٢٠١٠ م.

عالية أخوارشيدة، درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.

عالية خلف إخوارشيدة، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

عبدالخالق فؤاد محمد، آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(٣١)، ٢٠١٢م.

عدنان حمد قطيط، مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، بدائل استراتيجية مقترحة، مجلة كلية التربية، سوهاج، العد(٦٩)، يناير ٢٠١٦.

عدنان محمد قطيط، مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر، بدائل مقترحة، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، كلية التربية بسوهاج، العدد (٦٩)، ٢٠١٦م.

عصمت سليم الغزالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان، ٢٠١١ م.

علي السيد الشخيبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية الحكم الرشيد، الرباط: مكتب تنسيق التعريب، ٢٠١١/٢٠١٢م، ص ٩.

فاطمة محمد السيد، نظام المحاسبية واعتماد جودة مؤسسات التعليم، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثامن للتربية (جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي)، في الفترة من ٢٣-٢٤ مايو ٢٠٠٧م، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٠٧م.

ل.ر. جاء، مهارات البحث التربوي، ترجم جابر عبد الحميد جابر، القاهرة، دار النهضة، ١٩٩٣م.

ماهر أحمد حسن، المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد(١)، الجزء الأول، المجلد الخامس والعشرون، يناير ٢٠٠٩م، ٦٣.

مجدي صلاح طه المهدي، المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق، الإسكندرية: مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر،، ٢٠٠٧م.

مجدي عبد الكريم حبيب، التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م.

محمد إبراهيم محمد، نحو سياسة لتطبيق اللامركزية فى التعليم قبل الجامعى لتحقيق مجتمع المعرفة – رؤية نقدية استشرافية، من بحوث المؤتمر الدولي الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة–تجارب ومعايير ورؤى)، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة، المنعقد في الفترة من ١٣–١٥ يونيو، ٢٠١٠م.

محمد أحمد عبد السلام، القياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م.

محمد حسنين عبده، المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(٥٨)، الجزء الأول، مايو ٢٠٠٥.

محمد سليمان الجريشي، الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، الرياض، مطابع الشرق الأوسط، ٢٠٠٢م.

محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي (مفهومه وأبعاده المختلفة)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م.

محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي مفهومه وابعاده المختلفة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م.

محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧م.

محمد عبد الغني هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

محمد عيسى القاعورى، الإدارة بالرقابة، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر ،٢٠٠٨ م.

محمد فتحي عبد الرحمن، تصور مقترح لتطوير المحاسبية الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، العدد(٢)، المجلد السابع والعشرون، الجزء الرابع، ٢٠١٤م.

محمد محمود عدس، قراءات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٣م.

محمد نصر محمد القطري، الحماية الجنائية من الفساد، مجلة كلية الحقوق،جامهة القاهرة، العدد(٥٠٨)، أكتوبر ٢٠١٢م.

محيي محمد محسن ،دور الشفافية فى مواجهة عولمة الفساد ،مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنوفية، العدد (٣٢)، ٢٠١٥م.

مديحة فخري محمود، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد)، العدد(٧٢)، المجلد الثامن عشر، سبتمبر ٢٠١١م.

مسلم علاوي شلبي، عبد الرضا ناصر محسن، الفساد غير المباشر في التعليم العالي، الأساليب والنتائج، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين، وقائع المؤتمر العلمي السابع، مظاهر الفساد وانعكاستها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق،المنعقد فى الفترة من ١٢ – ٢٣ ديسمبر ،٢٠١٣م.

معن محمود عياصرة، مفهوم المساءلة وتطبيقه لدى مديرى المدارس الحكومية فى محافظة جرش من وجهة لنظر المديرين أنفسهم ،مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد(٧٤)، نوفمبر ٢٠١٣م.

منال أبو الفتوح قاسم، ثقافة المحاسبية التعليمية لدي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية– دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٢م.

منظمة الشفافية الدولية، والمركز اللبناني للدراسات، مكافحة الفساد مطلب أساسي للتنمية الإنسانية في الوطن العربي، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، كتاب المرجعية، ٢٠٠٥.

منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، تقرير حالة الفساد في مصر، القاهرة، ٢٠٠٧م.

مها مصطفى يحيي السيسي، تفعيل نظم المساءلة في مواجهة الفساد الإداري بالمدارس الابتدائي فى مصر، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٧ م.

مي محمد محمود الحسن، درجتا المسائلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠١٠م.

نادية عبد الجواد الجرواني، تطور تخطيطي مقترح لنقل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، العدد(٣٣)، ٢٠١٢ م.

نزيه عبد المقصود محمد مبارك، الفساد الاقتصادي، أسبابه آثاره – آليات مكافحته دراسة مقارنة بالفكر الإسلامي، مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر الشريف، العدد (٣)، ٢٠١٣.

Ake Gronlund , et.al , Cecilia Stranded Increasing Transparency and Fighting Corruption through ICT : empowering people and communities , SPIDER – the Swedish Program for ICT in Developing Regions , 2010 .

Carol Simon , Corporate of information transparency the synthesis of international and external information streams , Journal of Management Development VOL.25 No.10 2006.

Cigdem Apaydin, Ali Balci, "organizational corruption in seconday schools, a focus group study", education, summer, 2011.

Donald R. Winkler, Strengthening Accountability in Public Education, Policy Brief, This Paper was Written for (EQUIP2): Educational Policy, Systems Development, and Management, United States Agency for International Development, United State, 2004.

Eric A. Hanushek and Margaret E. Raymond, Does School Accountability lead to Improved Student performance?, Nber Working Paper series, Working Paper 10591, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2004.

Farasat A.S. Bokhari, Helen Schneider, School Accountability Laws and the Consumption of Psychostimulants, Journal of Health Economics, Vol.30, 2011.

Fatemeh Khalvandi and Mahin Chenari, International Conference- on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2012)–Teachers 'Attitude to Test-driven Accountability; Developing A comprehensive Approach to Assessment, Procedia- Social and Behavioral Sciences 69, 2012.

Hill, Paul, Lake, Robin, , Toward a – k – 12 education accountability system in Washington state. Eric, No: Ed 418202, 1997.

Jean Berlie , Anticorruption in East Timor : implications for studies VOL.1 No.3, 2012.

Jeff Allen and Others, Statistical Properties of Accountability- Measures Based on ACT's Educational Planning and Assessment System, ACT Research Report Series 2009-1, 2009.

Jeff Everett and Constance Friesen, Humanitarian Accountability and Performance in the Theatre De l'Absurde, Critical Perspectives on Accounting, Vol.21, Iss.6, 2010.

Knut-Andreas Christophersen and Others, The Strength of Accountability and Teachers' Organisational Citizenship Behavior, Journal of Educational Administration, Vol. 50, Iss. 5, 2012.

Leonard Ambassa , et.al , Mapping transparency Accountability and Integrity in primary Education in Cameroon , Transparency International , 2011 .

Li Feng and Others, School Accountability and Teacher Mobility, NBER Working Paper Series, Working Paper 47, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2010.

Lord, Kristin M, The Perils and promise of Global Transparency: why the information revolution may not lead to security democracy, or peace, state university of New York, USA, 2006.

M. Palmer, Breaking the Real Axis of Evil, How to oust the World's last Dictators by 2005 (oxford: Roman and little field publishers, 2003).

Murat OZDEMIR " The Relationship of Organizational corruption with organizational dissent and whistleblower owing in Turkish school", Cukurova university faculty of education journal VOL, 42, 2013.

Muriel Poisson corruption and education, the international institute for educational planning (LLEP) Paris, YNESCo, 2010.

Notaliya L. Rumganteseva, "Taxonomy of corruption Higher Education" Peabody Journal of Education, 80 (1), 2005.

Pak Tee Ng, The Evolution and Nature of School Accountability in the Singapore Education System, Educ Asse Eval Acc, Springer Science+Business Media, 2010.

Steven G. Craig and Others, Do Administrators Respond to their Accountability Ratings? The Response of School Budgets to Accountability Grades, Economics of Education Review 49, 2015.

William Miller "Accountability Demands Involvement" in educational leadersship fed, 1992.

World Bank (2010 a) Introduction to-e- Government, the World Bank e – Government Practice Group .

وكبيديا الموسوعة الحرة، أنواع المؤسسات التعليمية، من موقع النت، ..../Amr.wikipedia.org تاريخ الدخول، ٣/١٢/٢٠١٥م.

H March 2014) http://web.worldbank.org/wbsite/external/topics/(accessed