

” الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية مدخلاً لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم فى مرحلة رياض الأطفال ”

د/ هبه مصطفى مطاوع

• المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية في مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، وتفعيل أدوار تلك الاتجاهات في تحقيق مواجهة الحاسمة للفساد الإداري بها، وتناولت الدراسة عرضاً لأهم الاتجاهات الحديثة في المساءلة التعليمية من وجهة نظر قانونية وفنية، كما تناولت عرضاً للفساد الإداري وأسبابه وتأثيراته على مؤسسات رياض الأطفال في مصر وانتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تفعيل دور الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية في مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال.

الكلمات الافتتاحية: الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية، الفساد الإداري، مؤسسات رياض الأطفال.

New Trends of Educational Accountability as Entrance to Face the Management Corruption in Pre-University Education Institutions in Egypt

Abstract:

The present study aimed to reveal the recent trends of accountability education in the face of administrative corruption institutions of kindergartens, and activating the roles of those trends in achieving critical confrontation administrative by corruption, and study examined the presentation of the most recent trends in educational accountability from the point of view of legal and technical, also dealt with a presentation of administrative corruption And its causes and effects on the institutions of kindergartens in Egypt and ended the study to provide a set of recommendations and proposals aimed at activating the role of modern trends of educational accountability in the face of administrative corruption in kindergartens institutions.

Key words: Recent trends of educational accountability, administrative corruption, kindergarten institutions

• مقدمة:

أظهرت العديد من التقارير التي تثبت أن المؤسسات التعليمية تعاني العديد من الإشكاليات التي تهدد مجتمعاتها في المستقبل، مثل تقرير الولايات المتحدة الأمريكية "أمة في خطر" التي ظهرت عام ١٩٨٣، وأثبتت عدم قدرة المؤسسات التعليمية على قيادة المجتمع الأمريكي نحو الأفضل، كما أن نجاح الدول المتقدمة في تحقيق أهدافها التعليمية والاقتصادية لم يعتمد على سلامة البرامج والسياسات المختلفة فحسب بل يعتمد على أساليب الرقابة على جودة العملية التعليمية(١).

ويرجع اهتمام المجتمعات المتقدمة بالمسألة التعليمية إلى أسباب عديدة أبرزها ما يلي:

« التكلفة العالية للتعليم.
« دعوة المربين داخل المجتمع إلى مراجعة المدارس لهيكلها التنظيمية وتوجهاتها الحالية.

« عدم رضا أصحاب العمل عن مهارات الخريجين في سوق العمل.
« وجود ألوان من مظاهر الانحراف تعيق التعليم وتترجم ما أصاب المجتمع ذاته من انحلال وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية.
« فشل التعليم في الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية في بعض مؤسساته .

وقد أجمعت معظم الدراسات على أن المسألة التعليمية أداة رئيسة في كافة عمليات الإصلاح التي تجري لتحسين العمل التعليمي، لذلك إذا أرادت المجتمعات أن تطور نظمها التعليمية وتتجه نحو الجودة التي تواكب التوجهات العالمية عليها وصنع آليات فاعلة للمساءلة وتحدد بشكل واضح لمن تكون المسألة في العملية التعليمية، وكيف تكون، ولأي شيء تكون؟

• مشكلة الدراسة:

إن غياب المسألة في الأنظمة التعليمية له تأثير كبير في توسيع دائرة الفساد الإداري وفي عرقلة نمو مفهوم الوطنية، أي غيره المواطن على مصالح وطنه كما يغار على مصالحه الشخصية، ومن هذا الثقب تسربت أمراض خطيرة تضر المؤسسات التعليمية ومنها عدم جودة المخرج النهائي للمؤسسات التعليمية وأدى الفساد الإداري داخل هذه المؤسسات إلى خلق أزمات كبيرة داخل المؤسسات التعليمية ومنها أزمة تتعلق بالمعلم ونظام التمويل والإدارة وغيرها من الأزمات وللمساءلة مبادئ خمس لا بد من تحقيقها حتى يضمن قيام المسألة بالواجبات الأساسية يمكن إجمالها في الآتي:

- « وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات.
- « إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفات والجزاء وفق أسس مدروسة.
- « عدالة تطبيق الجزاء بوجوب قناعة العاملين بها دون تزمر.
- « المساواة والتجانس في نوع العقوبة.
- « التدرج في شدة العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

وتأسيساً على ما سبق ظهرت الدعوة لتطبيق العديد من الاتجاهات والنظريات والتقنيات الحديثة في مجال المسألة على المؤسسات التعليمية لمواجهة الفساد الإداري داخل هذه المؤسسات التعليمية، وكذلك من أجل الحصول على أفضل مخرجات ممكنة تعمل على قيادة المجتمع، وبالتالي زادت أهمية تطبيق المسألة بجميع اتجاهاتها على المؤسسات التعليمية لمواجهة الفساد الإداري.

من هناك تتحدد المشكلة الرئيسية في التساؤل التالي: ما دور الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية في مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمصر؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

- ◀ ما مفهوم المساءلة التعليمية وأهم اتجاهاته؟
- ◀ ما مفهوم الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال وأهم أنواعه؟
- ◀ ما أهم الاتجاهات الحديثة للمساءلة وتأثيرها على الفساد الإداري؟
- ◀ ما التصور المقترح لتفعيل الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

• أهداف الدراسة:

- ◀ التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في المساءلة التعليمية.
- ◀ التعرف على مفهوم الفساد الإداري وأهم تأثيراته على مؤسسات رياض الأطفال .
- ◀ التوصل إلى استخدام الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية لمواجهة الفساد الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.

• المستفيدون من الدراسة:

- ◀ مخططو الأنظمة التعليمية في مديريات التربية والتعليم والتضامن الاجتماعي.
- ◀ القائمون على نظم المساءلة في وزارة التربية والتعليم والتضامن الاجتماعي.
- ◀ المجتمع المحلي بما تخدمه الدراسة من مواجهة الفساد الإداري.

• حدود الدراسة:

- ◀ الحد الموضوعي: استخدام الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية في مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال.
- ◀ الحدود البشرية: مؤسسات رياض الأطفال بمصر.
- ◀ الحدود الجغرافية: تتمثل في بعض مؤسسات رياض الأطفال ببعض المحافظات المصرية.

• مصطلحات البحث:

• المساءلة التعليمية:

مجموعة من الوسائل المستخدمة لتقييم المؤسسة حيث تقديم تقارير عن أسباب ودوافع وصولها للأداء الحالي، وأيضا عن الوقائع والأحداث داخل المنظومة، وبالتالي يجب الإجابة عن خمس تساؤلات رئيسية هي على النحو التالي: ما مستوى المساءلة التي نبحث عنه؟ وما الجهات المسؤولة عن المساءلة؟ وما الذي يقع عليه الحساب داخل المؤسسات التعليمية؟ ما هي العمليات التي تقع تحت إطار المساءلة؟ والنتائج المترتبة على إجراء المساءلة.

وتعرفه الباحثة: بأنه تقييم أداء المؤسسات من خلال قدرتها على إنجاز النتائج المرجوة وفقاً للمعايير الموضوعية بالخطوة، وذلك بالإمكانات المتاحة لديها.

• **الفساد:**

سوء استخدام السلطة العامة لربح أو منفعة خاصة أو أنه عمل ضد الوظيفة العامة التي هي ثقة عامة.

• **الفساد الإداري:**

مجموعة من الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترمي للإصلاح.

• **الإطار النظري:**

• **أولاً: أهم الاتجاهات الحديثة في مجال المساءلة التعليمية:**

سوف يتم تناول أهم الاتجاهات الحديثة المطبقة في بعض المؤسسات التعليمية على المستوى العالمي كأحد الطرق المؤدية إلى دعم التربية للقرن الحادي والعشرين، ومحاولة إظهار أهمية ومبررات تطبيق كلا منهما، وأهم الإيجابيات والسلبيات من تطبيق هذا الاتجاه.

• **مسئولية النتائج (Accountability for result):**

ويستند نظام مساءلة النتائج على أساس النتائج المحددة من حيث تعلم الطلاب. وقد برز هذا النظام من التدخل السياسي المتزايد في التعليم. وعدم ترك أي طفل "المتطلبات في الولايات المتحدة وفرقة لعمل المعنية بالتربية الوطنية الاستراتيجية ومراقبة الأداء أمثلة للأنظمة المستندة إلى النتائج. في هذه الأنظمة يتم مساءلة المعلمين على أساس نتائج الطلاب عن تعليم الطلاب والمحاسبية للجمهور العام، ويتكامل نظام المساءلة على أساس النتائج مع المساءلة المهنية وأيضاً مع الامتثال للقواعد والتشريعات في المساءلة البيروقراطية، ولكن قد يحدث العكس ويحدث صراع بين الأنظمة الثلاثة.

ويعتمد هذا النمط من المساءلة على نموذج إداري حديث يسمى "إدارة الأداء" ويبنى على قاعدة علمية تكمن في "الدفع من أجل تحقيق النتائج"، لذا افترض هذا النموذج تواجد نوع من التطوير المهني المستمر للموارد البشرية بالمؤسسات بما يتناسب مع التحديث المستمر للأهداف الموضوعية، كما توضع مجموعة من مؤشرات للأداء تضمن التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المنظومة وهو أحد أهم مبادئ الجودة التي وضعتها ديمنج، وقد تم تطبيقه في العديد من المؤسسات.

وبالتالي لابد من تواجد نوع من التدريب المستمر لجميع الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية وعلى رأسها المعلم، وذلك من أجل تحقيق التكيف

مع الأهداف المتغير للمؤسسات التعليمية، حتى يتم السيطرة على الأداء من أجل الحصول على أفضل مخرجات ممكنة نتيجة تواجد أفضل مدخلات قادرة على السيطرة على العمليات التي تحدث داخل المنظومة التعليمية، وذلك من أجل ضمان جودة المخرجات.

وسعت السياسات الرسمية في العديد من بلدان العالم خلال السنوات العشرين الماضية من استخدام مدخل المساءلة من خلال النتائج، وتم عمل مقارنات دولية في العديد من التخصصات داخل الأنظمة المدرسية ويتضح ذلك في PISA والاختبارات TIMSS، وبذلك أدخل هذا النمط من المساءلة على المؤسسات التعليمية سياسة المنافسة عن طريق العديد من المنافسات وذلك من أجل مقارنة النتائج، وامتد ذلك أيضا ليشمل الكليات المختلفة داخل الجامعات.

وبالتالي فهناك مسابقات مستمرة سواء على مستوى المدارس أو المقاطعات أو الولايات أو الدول بعضها البعض من أجل الصراع على الحصول أفضل النتائج بالمقارنة بمثيلاتها من المؤسسات، لأن ذلك مؤشر على نجاح المؤسسات التعليمية، حيث أن الاختبارات المحلية أو الاختبارات المدرسية لا تعبر عن نتائج طلاب المدرسة بالنسبة لذويهم في نفس المرحلة التعليمية، بل من الممكن أن تؤدي لنتائج مضللة.

ينبع جزء من هذا الصراع من حقيقة أن ظهور أنظمة النتائج قد يعززه عدم الرضا عن نتائج تاريخية؛ وذلك بالرغم من امتثال النظام داخل المؤسسات التعليمية للقواعد والتشريعات.

كما أنه أيضاً في الوقت الحاضر تركز نظم المساءلة بدرجة أقل على الامتثال وأكثر على النتائج باعتبارها مكونات عملية على أرض الواقع. ويجب الإشارة إلى أن نظام المساءلة يعتمد في المقام الأول على النتائج، بينما في الوقت نفسه يجب مراعاة المعايير المهنية ومتطلبات الامتثال التنظيمية والتي تتجسد في أربع نقاط محددة أولهما تحديد مسؤولية المربين لجميع الطلاب، بغض النظر عن مزايا أو عيوب يقدمونها إلى المدرسة، وثانياً أهمية تبني النظام التعليمي لعدد من الأهداف الاستراتيجية والتقييمات، والتعليم، والموارد والمكافآت أو العقوبات. وثالثاً وجود تناسب بين الجوانب الفنية للنظام والمعايير العالية. ورابعاً، يجب على النظام أن يوفر وسيلة لإحداث تغيير إيجابي للمجتمع.

• المساءلة على المسؤولية (Accountability on Responsibility):

حيث يوجد ترابط كبير بين المساءلة والمسئولية، حيث يظن البعض أنهما مفهومان متناقضان، ولكن الواقع الفعلي هو عكس ذلك فالمساءلة تكون دائماً

عن المسؤوليات التي تقع على عاتق الفرد أو المنظمة أو المؤسسة أو الدولة، وبالتالي تتجسد المساءلة في مطالبة الأفراد والمؤسسات بإنجازاتهم من المسؤوليات التي تقع على عاتقهم، بينما المسؤولية تتجسد في وجود التزامات تقع على الفرد والمؤسسات والمنظمات والدولة ويتم التعرض للمساءلة عن تلك المسؤوليات وما تم إنجازه.

ومن هنا ظهرت نوعية جديدة من مداخل المساءلة تعتمد على تحديد العديد من المسؤوليات على عاتق المعلمين وجميع الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يتم المساءلة في نهاية المدة المحددة عن ما تم إنجازه تجاه هذه المسؤوليات، لذا يجب أن يكون هناك تكامل بين هذا المدخل وبين مدخل المساءلة على أساس المعايير، لأن هناك العديد من المعايير التي تحدد الإنجازات التي تم تحقيقها من هذه المسؤوليات.

والمساءلة هنا تمثل التزاما بالعديد من المسؤوليات، لذا يركز هذا النوع على كيفية تصميم، وكيفية تنفيذها، لذا تتطلب تواجد العديد من الوزارات وأيضا العديد من الإدارات داخل المؤسسات التعليمية، كما تتطلب أيضا العديد من الكيانات الأخرى وذلك من أجل تقديم تقرير عن النتائج (ما تم إنفاقه وما تم إنجازه) ومقارنة بالأهداف والغايات، وأيضا شرح أهم الاختلافات بين أهدافها ونتائجها.

وانطلق هذا النوع من المساءلة معتمداً على منطق النيو الأرسطي التي يعتمد على العقلانية العلمية، حيث يجب بالعقلانية توافر العديد من المسؤوليات على جميع الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، ثم يتم إتباع أسس علمية ممنهجة في مساءلة الأفراد والمؤسسات في ضوء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ويجب أن تتحمل المسؤوليات على جميع عملاء العملية التعليمية على المستويين الداخلي والخارجي.

وفي هذا النوع يتحمل مديري الإدارات التعليمية مسؤولية تنفيذ السياسات التعليمية والإشراف العام على جميع المؤسسات الواقعة في نطاق اختصاصها لذا يتركز على أن يقدم المرؤسين كشف حساب عن أدائهم تجاه المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فالمسؤولية تمثل اتفاق تعاقدية يرتضى فيه الموظف أداء واجباته مقابل العائد المادي الذي يحصل عليه، لذا ترتضى المسؤولية إجراء تحليل للوظائف والأعمال المطلوب إنجازها من كل فرد داخل المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

وتعتمد المساءلة هنا على إجراء تنازل بين طرفين إحدهما يحمل المسؤوليات للآخر، وبالتالي تقوم الإدارة التعليمية والمدرسية بتحديد الأطراف المسؤولة عن العمليات، فيتحمل الإداريين داخل المؤسسات التعليمية مسؤولية إجراء العديد

من التقارير والموازنات والجداول حول مجريات العملية التعليمية، كما يتحمل المعلمون مسئولية ونتائج طلابهم وإعداد ومتابعة التقارير التي تظهر الحالة التعليمية لهم، وأهم الصعوبات التي تواجههم.

فقد يقوم المعلم بإجراء رحلة ميدانية، ففي هذه الحالة يتحمل النتائج الإيجابية والسلبية لهذه الرحلة، فمثلا إذا حدث أي خطر لأحد من الطلاب يتحمل المسئولية لأنه لم يقوم بإجراء التأمينات اللازمة لذلك، وأيضا يُثاب إذا حدث العكس وزادت نتائج طلابه عن غيرهم من الطلاب، وفي هذا النوع من المسائلة يتحمل المديرين مسئولية اختيار المعلمين، وطرق التدريس التي يجب أن تتبع داخل الفصول، وقد تكون المسئولية مشتركة بين العديد من الأطراف، فالمديرين عامل حفاظ للمعلم على اختيار أنشطة ابتكارية، وبالتالي تقع المسئولية على كلا منهما نتيجة القوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسات التعليمية.

• المساءلة الديمقراطية Democratic Accountability:

وتشير المساءلة الديمقراطية بأن يقع المسئولين الحكوميين سواء كانوا معينين أو منتخبين مسئولين عن قراراتهم الخاصة بالمؤسسات التعليمية وبالتالي فهناك العديد من المقومات الأساسية لنجاح هذا النوع من المساءلة لعل أهمها تواجد نوع من الشفافية في كل المعلومات المتاحة عن المؤسسات التعليمية، والعمليات التي تتم داخلها، وبالتالي يتمتع الجميع بالحصول على المعلومات.

ويوجد ارتباط كبير بين المساءلة البيروقراطية والديمقراطية، حيث تفترض الديمقراطية محاولة توفير مجموعة من اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمليات داخل المؤسسات التعليمية، وذلك لتصبح قوة القانون هي السمة المميزة للمساءلة الديمقراطية، وبالتالي تقتضي المساءلة الديمقراطية مجموعة من القواعد البيروقراطية لتفعيل هذا المدخل للمساءلة (١٩)

ويسود هذا النوع من المساءلة في المجتمعات الديمقراطية المفتوحة، حيث تتم مساءلة الحكومة المنتخبة من قبل الشعب، وتختلف هذه المساءلة من مجتمع لآخر طبقا للأيدولوجية السياسية السائدة في المجتمع (٢٠).

وتأسيساً على ما سبق تتضح أن المساءلة الديمقراطية تكمن في مساءلة القادة الحكوميين في المجتمع عن مخرجات المؤسسات التعليمية، والتي نبعث من القرارات التي أصدرها مسئولين حكوميين، وبالتالي يجب على الشعب إجراء عمليات المساءلة عند تواجه خلل في مخرجات المؤسسات التعليمية، وبالتالي تأخر المجتمع بالمقارنة بغيره من المجتمعات.

• المساءلة الشاملة Holistic Accountability:

ويكمن مفهوم المساءلة الشاملة في اتساع الجهات المسئولة عن المساءلة، حيث لا تقتصر على جهة معينة دون غيرها، ولكن يشتمل على الجهات المانحة سواء

المنظمات الحكومية أو غير الحكومية أو اصحاب المصالح أو المستفيدين، وبالتالي لابد من نظم تساعد على تدفق معلومات المساءلة لجميع هذه الجهات لتحليل مدى تناسب مصادر التمويل، ولكن يتم ذلك في إطار أخلاقي.

وبالتالي لا تتمحور المساءلة الشاملة حول الطالب فقط وإنجازاته وتحصيله العلمي، بل إنها تشتمل على العديد من المؤشرات الكمية والكيفية وتحاول إحداث توازن بينهما وعدم الاعتماد على مؤشر دون الآخر، وبالتالي فهي تعتمد على مؤشرات الإنجاز الأكاديمي للطلاب، المؤشرات التي تعبر عن الممارسات في المناهج والتدريس والقيادة المدرسية وجميع العمليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسات التعليمية، وأيضا مهارات المعلمين في التدريس، وأنشطة أولياء الأمور ومدى مشاركتهم في العملية التعليمية، ودور الإداريين في العملية التعليمية، وبالتالي فهي مساءلة شاملة لجميع عناصر المنظومة التعليمية.

وتكمن المساءلة الشاملة في محاولة تحديد معايير المساءلة في السياق التعليمي تشتمل على :

- ◀ المواءمة بين المناهج الدراسية والتقييم.
- ◀ احترام التنوع الطالب.
- ◀ تنوع المقاييس وزيادة دقتها.
- ◀ توضيح التوقعات من الطلاب.
- ◀ التغذية الراجعة عن التحسين المستمر.
- ◀ قياس المساءلة لجميع أصحاب المصلحة.
- ◀ تعزيز الإنصاف.

وبتحليل ما سبق تتضح أهمية المساءلة الشاملة في عدم التركيز على عنصر واحد ومحاولة إلقاء جميع أخطاء العملية التعليمية على عاتقه، فمثلا تقوم العديد من الدول وخاصة الدول النامية بإلقاء اللوم على المعلم وهو المسئول الأوحد عن فساد العملية التعليمية، وبالتالي لا تضع في اهتماماتها جميع العناصر الأخرى مثل المنهج وطرق التدريس وكثافة الطلاب في الفصول والممارسات الإدارية البيروقراطية التي تعوق العمل بالمؤسسات التعليمية.

ويتكون نظام المساءلة الشاملة من عدد من العناصر الهامة، والتي تعتبر الركائز الأساسية لهذا النظام، وتكمن في تواجد معلومات عن التحصيل الأكاديمي للطلاب، وتوافر العديد من المعايير للمناهج التعليمية ومدى تناسبها مع قدرات وإمكانات الطلاب. واستراتيجيات التدريس التي تعكس الممارسة المهنية للمعلمين في المؤسسات التعليمية، والتقنيات المتبعة في عملية الإدارة المدرسية، والممارسات التي يتبعها صناع السياسة التعليمية من أجل صنع القرارات الخاصة بالمؤسسات التعليمية.

• المساءلة المجتمعية (العامة) Community (public) Accountability:

وتعرف المساءلة المجتمعية بأنها مدخل لإصلاح التعليم بالمؤسسات التعليمية قائم على إن التعليم قضية مجتمعية تحتاج دعم جميع المؤسسات التنموية بالمجتمعات الحكومية وغير الحكومية، وأيضاً دعم منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال والأحزاب السياسية وأولياء الأمور، ولهذا تعتبر المساءلة المجتمعية ركيزة مجتمع المعرفة لتحقيق جودة العملية التعليمية، ويدعو نظام المساءلة المجتمعية لربط المدرسة بالمجتمع الخارجي وتوسيع مدى الممثلين له ممن يتحملون مسؤولية جودة العملية التعليمية.

كما تعرف بأنها المساءلة القائمة على تكاتف جميع القوى المجتمع في رسم السياسات التعليمية والخطط الاستراتيجية التي تزيد من قدرات المؤسسات التعليمية، حيث أن هذا التكامل يؤدي إلى تقليل الفجوة بين واضعي السياسات والخطط والمنفذين لها من خلال مجموعة من الممارسات، كما يجب تفعيل مشاركة جميع القوى المجتمعية لأن التعليم قضية مجتمعية ولا يجوز لطرف واحد أو جهة واحدة فقط هي التي تكون مسؤولة عنها.

وبالتالي تركز المساءلة المجتمعية على القوى المجتمعية والمتمثلة في جميع المؤسسات التنموية بالمجتمع من خلال الموارد البشرية العاملة بها في اتخاذ القرارات التي تساعد على النهوض بالعملية التعليمية، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية من المؤسسات التعليمية، وبالتالي يتم رسم الخطط والسياسات ورصد مصادر التمويل التي تكفي للحصول على هذه المخرجات بالصورة المطلوبة.

كما أنها تتم من خلال أعضاء المجتمع المحلي أو الهيئات والمؤسسات المجتمعية التي ينخرط فيها أفراد وأعضاء المجتمع المحلي، وبالتالي تتحمل المدرسة مسؤولية أداء الطلاب، وترسل التقارير إلى أولياء الأمور، ويحق لأولياء الأمور التدخل مساءلة المدرسة عند تواجد أي وجه من أوجه القصور، وبالتالي يصبح كل فرد في المؤسسة مسائل أمام رئيسه الأعلى، وتساءل المدرسة أمام الإدارة، والإدارة أمام المديرية، والمديرية أمام وزارة التربية والتعليم، وتحاسب الوزارة أمام الدولة.

وبالتالي لابد من توافر العديد من العلاقات الطيبة بين الوزارات والمجتمعات المحلية والمديريات وأولياء الأمور، وذلك من أجل تحقيق تبادل للمعلومات من أجل تحقيق مشاورات رفيعة المستوى بهدف اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق مع طبيعة العملية التعليمية والتغييرات المؤثرة عليها، حيث يتم تقاسم عمليات صنع القرار بين الجهات الحكومية والجهات غير الحكومية وتتم بعدة صور سواء مباشرة أو غير مباشرة، كما يكون لكلا منهما نفوذه في المشاركة في صنع القرار.

• المساءلة اللامركزية Decentralization Accountability:

المساءلة اللامركزية هي نمط من المساءلة يركز على نقل سلطة المساءلة من الجهات العليا في الدولة إلى الجهات المحلية، حيث تقوم كل سلطة محلية بتحديد احتياجاتها وفقاً لأولوياتها، كما يكمن هذا النمط في جميع النواحي المالية والسياسية والتشريعية والقانونية والإدارية.. إلخ، ولا يرتبط هذا النمط المساءلة الإدارية فقط، ويطلق عليها أحياناً المساءلة على أساس الموقع.

وبتحليل مفهوم اللامركزية في المؤسسات التعليمية يتضح أنه يقوم على افتراض رئيسي هو أن مناهج المدرسة يجب أن تكون محلية بدرجة عالية حيث تعكس بشكل مباشر القيم والتفضيلات من أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمهنيين، ومعلمين المدرسة، وبالتالي تزداد أهمية مجالس المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتفعيلها وخاصة التي تتعلق بالميزانية، ونوعية الموارد البشرية، وطبيعة الأنشطة .. إلخ.

هناك دعوة في العديد من الدول العالمية للتخلص من مركزية التعليم حتى يتم إطلاق الفرص للإبداع والنمو، ولا توجد في القرن الحادي والعشرون دولة على المستوى العالمي يعد التعليم بها مركزياً بنسبة ١٠٠٪ إلا في العديد من الدول النامية، ولن يتم ذلك إلا من خلال استراتيجية تربوية مرنة، وهذا يتطلب إحداث عدد من التغيرات الهيكلية بالمجتمعات النامية.

وتعتمد المساءلة اللامركزية على عدد من الركائز لعل من أهمها نقل السلطات ومحاولة التفويض، حيث يتضمن التفويض مجموعة من الوظائف داخل المؤسسات التعليمية لعل من أهمها: تفويض وإنباء المسؤولية لآخرين إعطاء المعلمين الاستقلالية الوظيفية التامة لتوظيف طاقاتهم وإبداعاتهم في إصدار أحكام ناضجة ومدروسة، وتمكين الآخرين للتصرف بصورة ملائمة في ممتلكاتهم، واستخدام مداخل اللجان لصنع واتخاذ القرارات، بمشاركة كل قوى المؤسسة في اتخاذ القرارات، واستغلال كل المعلومات والمعارف المتاحة للكلية وجود الكثير من الأعمال التطوعية لمزيد من الاستقلالية الإضافية.

ويصبح المعلمون في نهج المساءلة اللامركزية قادة ذوي أصوات في المؤسسات التعليمية، وأيضاً جميع الموارد البشرية وأولياء الأمور. وتصبح مهمة مديري المدرسة هي تمكين جميع ما سبقوا من الإدلاء بأرائهم، وأيضاً تشجيع تقاسم السلطة. وبالتالي يصبح قادة المدارس بمثابة أعضاء فرق بدلا من انفرادهم بصنع القرار. كما أنهم يقومون بمساعدة الآخرين على اتخاذ قرارات. وذلك نبعا من اعتقاد بأن من يشارك في صنع القرار يكون أكثر التزاما بما هو متطلب منه لتنفيذ القرار، وبالتالي الحصول على درجة أفضل من المخرجات، وبالتالي يصبح قادة المؤسسات التعليمية حراس للعمليات التي تتم داخل المؤسسات، وليس مخرجات العمليات.

وتأسيساً على ما سبق يوجد ارتباط كبير بين المساءلة اللامركزية وغيرها من أنماط المساءلة الأخرى مثل المساءلة الشاملة ومساءلة السوق المساءلة المهنية وغيرها من الأنواع التي تتطلب اللامركزية لتحقيق نجاح لهذه الأنماط من المساءلة.

• المساءلة القانونية Legal Accountability:

وتشير المساءلة القانونية إلى العديد من الالتزامات التعاقدية التي تفرضها الهيئات التشريعية في الدولة أو غيرها من الوكالات القانونية خارج الولايات وبالتالي تعتبر هذه القوانين مرجعية في عمليات المساءلة التي تطبق على المؤسسات التعليمية، حيث يجب على هذه المؤسسات الامتثال لهذه القوانين وعدم الانحراف عنها.

وتشير المساءلة القانونية لوقوع المؤسسات التعليمية - حكومية أو مجتمعية - لمجموعة من اللوائح والقوانين، وذلك من أجل الفصل بين العديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية على المستويين الداخلي والخارجي، أي تعتبر المؤسسة التعليمية بمثابة محكمة مصغرة تفصل في العديد من القضايا ومن أوجه النقض التي توجه لهذا النوع صعوبة الفصل في العديد من القضايا مثل تكافؤ الفرص التعليمية والمساواة.

وتأسيساً على ما سبق يتم التعامل مع المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات الإنتاجية في المجتمع، حيث تفرض عليها عدد من القوانين تحكم العمل داخل المؤسسات، وذلك خلال العمليات التي تتم داخل منظومة التعليم ويجب الالتزام بهذه القوانين وعدم الحياد عنها من أجل تحقيق كفاءة المؤسسات التعليمية، كما أنها تعتبر من المراجع الأساسية عند تطبيق المساءلة على المؤسسات التعليمية.

• المساءلة التعاقدية Accountability Contracts:

وتعتبر أكثر مداخل المساءلة فعالية وأكثرهم شيوعاً، حيث تتضمن الجهود المبذولة لربط المدخلات بالمخرجات في العملية التعليمية بطريقة واضحة، حيث يتم التعاقد مع جميع القوى البشرية (المديرين والمعلمين والإداريين والعمال) بالمؤسسات التعليمية من خلال عدد من شروط لتوصيف ما هو مطلوب منهم ويشترط بقاء كلا منهما في عملة من خلال التجديد عند تحقيقه نجاح فيما هو مكلف به، لذا يتطلب هذا المدخل المساءلة التحديد المسبق للأهداف ومعايير التقييم وطريقة القياس، أي تكون هناك نوع من الشفافية لكل المعلومات بحيث تكون المساءلة واضحة في ضوء قياسها للأهداف.

فعلي سبيل المثال يتم التعاقد مع المعلمين على أن تكون مقدار مكافآتهم معتمداً على أداء تلاميذهم في اختبارات التحصيل الموضوعة والمتفق عليها

وبالتالي يسئل المعلم عن النتائج التعليمية؛ أي ما يتعلمه التلاميذ في المدرسة.

وفي هذا الإطار لابد أن يكون في شروط التعاقد حصول المعلم على رخصة لمزاولة المهنة من جهات معتمد بها في الدولة، وأن تكون هناك برامج لتنمية قدرات المعلم باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات الحالية والمستقبلية، حيث هناك العديد من متطلبات إعطاء التراخيص الملائمة للمعلمين، وذلك من أجل زيادة قدرة وفاعلية المؤسسات التعليمية، كما يجب توضيح كل شروط التعاقد التي تتم في ضوءه المساءلة التعاقدية.

وبالمثل يتم مساءلة المديرين في ضوء مدى تحقيقهم للأهداف المعلن عنها من قبل للمؤسسات التعليمية، وأيضاً الإداريين والعمال.

• المساءلة الهرمية Hierarchical Accountability:

ويشير هذا النوع إلى شكل من أشكال المنظمة الهرمية أو الفوق - هرمية، حيث تضع الجماعية الكبيرة الأهداف التي تنفذ بواسطة الوحدات الصغيرة، وتعد عمليات التغذية العكسية هامة لعمليات إعداد الأهداف الجديدة، حيث تتضع كل مؤسسة الأهداف الخاصة بها، ثم تقوم كل ولاية بتجميع هذه الأهداف ومناقشتها، وكتابة التقارير المفصلة على مواصلة تطبيق المناطق للأهداف المرغوبة للولاية.

وتشير المساءلة الهرمية لوجوب طاعة الأوامر كل من رئيسه داخل المؤسسات التعليمية، وبالتالي يتم وضع مجموعة من القواعد أو الإجراءات تحكم المواقف الفردية داخل المنظومة التعليمية، ومحاولة تنفيذ الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات للأهداف المحددة من رؤسائهم.

وبالتالي تجمع المساءلة الهرمية بين المركزية واللامركزية، حيث يتواجد تسلسل هرمي للسلطة من الإداريين داخل المؤسسات التعليمية، وحتى المؤسسات العليا في الدول المسؤولة عن متابعة نظم المساءلة، حيث توجد مجموعة من اللوائح والقواعد والقوانين والتشريعات على مستوى الدولة، وتكون الجهات التنفيذية في تسلسل هرمي يتواكب مع طبيعة المؤسسات التي تعمل بها.

• المساءلة المهنية: Professional Accountability:

وهي تختلف عن المساءلة البيروقراطية التي تهدف إلى اتساق وتوحيد المعيارية، فالمساءلة الوظيفية (المهنية) تسمح للممارسين المهنيين بتنفيذ قراراتهم حول كيفية تلبية الاحتياجات التعليمية الفردية للطلاب. وهذا النموذج يتطلب ضمان سعة اطلاع المعلمين والتزامهم بالتعليم الجيد، وذلك فإن هذا النظام من المساءلة لا يهتم فقط بتقديم الطالب، وإنما أيضاً بالسياسيات التي تحكم الأعداد والمؤهلات واختبار تقييم المعلمين والموظفين الآخرين.

- **مساءلة السوق Market Accountability:**
هذه المساءلة تستند على جعل المدرسة أكثر مساءلة، وذلك لأن المستفيدين يختارون المدارس، وذلك من خلال طريقتين:
◀ مدارس تتوقع صعوبة العمل لتقديم الخدمات التي يريدها كل من الآباء والطلبة.
◀ مدارس تعاني من مشكلات غير محددة لا يمكن لصانعي السياسة توضيحها.
وهذا النوع من المساءلة تشكل عدة أسئلة صعبة هي:
✓ كيف يمكن لكل مواطن ضمان التوصيل لجودة المدرسة؟
✓ كيف يحدد كل الآباء والطلبة اختيارهم المدرس؟
✓ ما المعلومات التي يجب على المدرسة تقديمها للطلبة ولآبائهم كمستفيدين من نظام التعليم الحكومي؟
✓ وما وسائل الاتصال والإصلاح التي يمكن للطلبة وآبائهم استعمالها عندما لا تلبى المدارس احتياجاتهم؟

• **ثانياً: الفساد الإداري:**

لقد أصبحت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد هي المصدر الأساسي لقواعد مكافحة الفساد، واحتلت المرتبة الأولى، وكشف مؤشر إدراك الفساط التي تصدره منظمة الشفافية الدولية أن مصر تحتل المركز ١١٥٠ من ١٨٠ دولة في عام ٢٠٠٨م، بعد أن كانت في المركز ١٠٥ في عام ٢٠٠٧. وهذا يقتضي منا عرض مداخل الفساد الإداري وخصائص الفساد الإداري وأنواع الفساد.

• **المداخل الإدارية المؤسسية للفساد :**

تتعدد المداخل الإدارية والمؤسسية للفساد ونذكر منها ما يلي:

• **تدني الأجور والمرتبات:**

يعد انخفاض مستوى الدخل بالمقارنة مع مستوى التضخم أو الأسعار المحلية سبباً في عدم قدرة العاملين بالقطاع العام والخاص على إشباع احتياجاتهم الأساسية والعيش بكرامة، الأمر الذي يدفعه نحو التحايل على تدني الأجور بقبول أو طلب الرشاوي أو الاختلاس أو الغش التجاري وتزييف النقود وغير ذلك من وسائل غير مشروعة تمكنه من الحصول على دخل إضافي.

بعض الدول التي أقدمت على وضع سياسات لمكافحة الفساد راعت كخطوة أولى مستوى الدخل، لذلك وضعت حداً أدنى للأجور يتماشى مع مقتضيات العيش بكرامة، ومع أن زيادة الأجور يكون مرهقاً للميزانية العامة، إلا أنه لوحظ أن له تأثيراً كبيراً في حجم الفساد، في حين قامت دول أخرى بزيادة رواتب الموظفين الذين يعملون في مناطق حساسة للفساد كالضرائب والجمارك حتى تستطيع أن تواجه الفساد في تلك الوظائف.

• **البيروقراطية:**

يعد سوء التنظيم الإداري وبيروقراطية القيادة الإدارية المتمثلة في تعدد القادة الإداريين، وتضارب اختصاصاتهم، وتضخم الجهاز الوظيفي، ونقص

المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة حافزاً للممارسات الفاسدة التي تسود بين الموظفين، وتقود البيروقراطية القيادية إلى استغلال النفوذ الإداري، وهو ما يعني ممارسة الظلم ضد العمال والموظفين داخل المؤسسات العمومية، ويكون ذلك بمنعهم من حقوقهم المشروعة لهم وفقاً للقوانين المعمول بها، ولا أدل على ذلك من المسيرات والمظاهرات التي ظهرت فيها جميع الفئات العمالية للمطالبة بحقوقهم، ومع ذلك لا توجد حتى الآن آلية قانونية واضحة المعالم تسمح للعاملين داخل القطاع العام أو الخاص بالمطالبة بحقوقهم المشروعة.

ولا يقتصر الأمر عند بيروقراطية القادة، لا سيما القيادة المركزية، وإنما يصل إلى بيروقراطية الإجراءات، فتعقد الإجراءات وتشابكها وطولها، وصعوبة الحصول على الخدمات التي تقدمها الحكومة يمثل جواً ملائماً للفساد، حيث يمكن ذلك العامل من استغلاله من أجل القيام بالممارسات الفاسدة من رشوى وعمولات ووساطة وغيرها.

• العجز المعلوماتي:

ويشمل العجز المعلوماتي انعدام الشفافية الحكومية (حرية المعلومات) في صنع القرار، احتقار ممارسات حرية الكلام والصحافة أو إهمالها، ضعف المساءلة وانعدام الإدارة المالية الملائمة.

الشفافية هي ظاهرة تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وهي تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعني أيضاً بتوفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، الشفافية تعني فتحاً لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين؛ لذا فإن غياب الشفافية يفتح المجال واسعاً أمام السلطة الحاكمة والقادة الإداريين في اتخاذ ما يحلو لهم من إجراءات، مستندين إلى حالة التعقيم التي تسود المجتمع.

وتعد الشفافية أول خطوة على درب فتح المجال للإقرار عملياً بالمساءلة في حالة عدم احترام تلك القواعد والأنظمة، مما يمكن معه القول إن غياب الشفافية يعني حتماً عدم إمكانية إعمال قواعد المساءلة، ليس هذا فحسب فغياب الشفافية يعني حظر السياسة العامة التي تضعها المؤسسات العامة وخطط العمل عن الجمهور والرأي العام، بما فيها وسائل الإعلام والصحافة الأمر الذي يعني غياب الرقابة الجماهيرية على أعمال الإدارة، وضعف الرقابة هنا يشكل عنصر أمان لذوي السلطة للتصرف بحرية تامة بعيداً عن التقيد بالمصلحة العامة.

• انحسار المرافق وافتقار عنصر التدريب:

يؤدي انحسار المرافق العامة وضعفها إلى عدم قدرتها على تلبية حاجات متلقي الخدمة إلى محاولة الوصول إلى الخدمة باستخدام وسائل غير مشروعة ويحدث ذلك عادة عندما تقدم الدولة خدمات أقل بكثير عن معدل الطلب عليها، مما يحفز سلوك العاملين بالمؤسسة نحو استغلال نفوذهم لمنح الخدمة.

وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية لم تتغير على الرغم من التطور الكبير والتغير في قيم وطموحات الأفراد، وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية، ويرجع ذلك كله إلى ضعف عنصر التدريب الدوري وعدم جديته.

• خصائص الفساد :

يتصف الفساد بالخصائص الآتية:

◀ **السرية:** إذ أن الفساد عمل خفي مستتر، حيث يتم عادة في إطار من السرية والخوف، فعادة ما تكون أفعال الفساد وترتيباته وإجراءاته واتفاقاته تتم بشكل سري وفي طي الكتمان. وأن الكشف عن حالات الفساد لا تؤدي في الغالب إلى الكشف عن جزء من الحقيقة التي يجب معرفتها كاملة. وقد أثبتت التجارب أن الصفقات الكبيرة محل الفساد تكون معقدة وغير مباشرة تغري كبار الموظفين على الإقبال على الفساد والمغامرة، لأن احتمالات الشكوك حولها تكون ضعيفة.

◀ **تباين الوسائل والأساليب التي يتستر بها الفساد:** وذلك تبعاً للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالباً ما تستتر فسادها باسم المصلحة العامة، وتغلفه بالاعتبارات الأمنية، وتغلق ملفاته بالتظاهر بأنها تنفذ توجيهات عليا يتعذر الكشف عنها. أما القاعدة فإنها تلجأ إلى التزوير والتدليس والتغوير وتنفيذ من الثغرات وتتحين الفرص وتنتهز الظروف الاستثنائية التي تسمح بتمرير فسادها بعداً عن أنظار العاملين والمتعاملين الآخرين.

◀ **تعدد مظاهر الفساد:** يتخذ الفساد أشكالاً وعناصر متعددة يصعب الإحاطة بها والتصدي لها، منها الرشوة والاختلاس والتزوير والابتزاز وسوء الاستخدام الواضح للأموال العامة من أجل كسب شخصي أو تحقيق أهداف خاصة، والمحسوبية والمحابة والتغاضي عن أنشطة غير قانونية، وسوء استخدام السلطة السياسية لتحقيق مكاسب شخصية.

◀ **تعدد الأطراف:** لم يعد فعل الفساد عملاً فردياً بل أصبح عملاً منظماً، إذ يشترك في الفساد عادة أكثر من شخص، إذ يكون هناك مستفيد من فعل الفساد لمصلحة طرف آخر يستفيد في نفس الوقت من الفعل الإجرامي المخالف للقوانين واللوائح والأعراف والقيم الاجتماعية للحصول على منافع متبادلة تجمع أطراف صفقة الفساد، فالفساد الإداري والمالي على سبيل المثال يركز من الناحية الفعلية على عدة أطراف رئيسية هي: الموظف العام الذي يبيع خدماته مستغلاً سلطاته ونفوذه الوظيفي، والطرف الثاني ممن يتعاملون مع هذا الموظف، سواء من يقوم منهم بشراء خدمات ليس له الحق في الحصول عليها، أو من يدفع مبالغ إضافية لخدمات له الحق في الحصول عليها، مستغلين في ذلك قلة الوازع الديني والأخلاقي لدى الموظف

والبيروقراطية الفاسدة وغياب المساءلة، والطرف الثالث وهو الوكيل إذ لا يتم التعامل في قضايا الفساد الكبيرة مباشرة بين مقدم الرشوة والمسئول الحكومي، وهكذا تتعدد الأطراف التي تتعامل مع الفساد مما يجعل منه عملية معقدة مما يزيد من صعوبة مكافحتها .

« تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة: وذلك بأن يحصل من يرتكب جريمة الفساد على مصلحة خاصة له أو لذويه على حساب المصلحة العامة للمجتمع. ويمكن أن تكون المصلحة منفعة مادية أو معنوية أو أدبية أو إشباع رغبة غير مشروعة (الرشوة الجنسية) .

« الفساد سلوك منحرف: حيث يعتبر الفساد سلوكاً غير سوي يحدث لمخالفة القوانين واللوائح والضوابط والقيم، وهو ما يعبر عنه بأنه فعل إجرامي يمثل جريمة يعاقب عليها القانون.

« وجود عنصر المغامرة أو المخاطرة: إن أعمال الفساد يصاحبها عنصر المغامرة فالفساد يكون مغرياً في المواقف والظروف التي يكون فيها عنصر المخاطرة ضعيفاً، ويقل الإغراء كلما زاد عنصر المخاطرة، فالصفقات الكبيرة تغري كبار الموظفين على المغامرة، وذلك لأنه كلما كبر حجم الصفقة وتعقدتها وكونها غير مباشرة، كلما زاد الإقبال على المغامرة فيها؛ لأن احتمالات الشكوك حولها تكون ضعيفة، وبذلك تكون هذه الخاصية عاملاً ضرورياً لا بد من أخذه بعين الاعتبار لدى الشروع بأي جهد لمكافحة الفساد وشروره.

ما سبق يُعرف باقتصاديات الجريمة؛ حيث يعني خضوع النشاط الإجرامي شأنه شأن أي نشاط آخر لحسابات التكلفة والعائد، فكلما انخفضت تكلفة ارتكاب الجريمة بسبب تدني احتمالات الضبط وضعف العقوبة، أو فقدان الوظيفة أو السمعة أو الدخل مقارنة بالعائد من الجريمة، كلما كان ذلك مؤشراً معدلات الجريمة .

ولعل هذا ما يفسر إساءة بعض المسئولين في بلدان معينة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة أكثر من غيرهم في البلاد الأخرى، حيث أن المسئول قبل إقدامه على إساءة استخدام سلطته يوازن بين التكلفة المتوقعة للفعل الفاسد - بما في ذلك النفسية والتكاليف الاجتماعية، فضلاً عن المالية - وبين العائد عليه من فساد. وبناء على ذلك اقترح العلماء الاجتماعيون والسياسيون والاقتصاديون مجموعة متنوعة من خصائص البلدان الاقتصادية والسياسية، والنظم الاجتماعية التي قد تؤثر على التكاليف المتوقعة، والفوائد على حد سواء، من أجل مواجهة الفساد .

ونظراً لسمات المتعددة التي يتسم بها الفساد، التي تجعل من جريمة الفساد مغايرة لغيرها من الجرائم؛ لذا فإن التعامل موضوعياً وإجرائياً مع هذه الظاهرة يلزم أن يأتي متوافقاً مع هذه السمات حتى يحقق الفاعلية المرجوة منه

في مواجهة الفساد إذ أن الآليات العامة لمواجهة الجرائم لا تتفق في أغلبها مع هذه السمات لاسيما ما يمتاز به الفساد من سرية وتنظيم.

• أنواع الفساد:

تتعدد أنواع الفساد من خلال النظر لجهة صدوره ومن حيث الانتشار، وفيما يلي عرض أنواع الفساد.

• أولاً: أنواع الفساد من خلال النظر لجهة صدوره:

تتعدد أنواع الفساد بالنسبة لجهة الصدور وذلك من خلال:

◀ الفساد الإداري.

◀ الفساد المالي.

◀ الفساد التجاري والاقتصادي.

◀ الفساد السياسي.

◀ الفساد التشريعي.

• ثانياً: الفساد من حيث الانتشار:

◀ الفساد الدولي.

◀ الفساد المحلي.

ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطويع التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدلاً من الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرارها. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات العمل ومواعيده في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي، وتلك هي الصور البسيطة للفساد الإداري.

ويبدو أن الفساد الإداري قد يأخذ صوراً أكثر شراسة من تلك الصور المعتادة لتضييع وقت العمل أو التراخي عن أداء واجبات الوظيفة، فهذه الصور يتم فيها الخروج على مقتضيات الوظيفة مما يفسد صورتها أمام الكافة، ولكن في الوقت نفسه يمكن ملاحظة أن هذه التجاوزات لا تعود بالنفع على الموظف العلم إذ لا يمكن القول أن التراخي عن أداء العمل أو تمضية وقت العمل الرسمي في قراءة الصحف يعود بنفع مادي على الموظف، بينما تشكل الصور الأخرى للفساد آلية للتكسب من الوظيفة العامة؛ حيث يجعل بها الموظف وسيلة لجنى الربح والنفع الشخصي، ويحدث ذلك عندما يأخذ الفساد صورة الرشوة والاختلاس والسلب والنهب.

وتعتبر كافة الحكومات في العالم معرضة لارتكاب الفساد الإداري، هذا بالإضافة إلى أن الفساد يمكن أن يسهل في حدوث فساد المشروعات كتهريب المخدرات وغسل الأموال والتهريب بصفة عامة الممنوعات، إلا أن الفساد ليس مقتصرًا على أنشطة الجريمة المنظمة. وفي بعض الدول نجد أن شيوخ الفساد يكون متوقعًا عندما تحدث تعاملات بين أفراد أو مؤسسات تجارية مع جهات أو مسئولين حكوميين .

ولذلك أن الفساد الإداري مرتبط بالإدارات الحكومية والوظيفة العامة، كما أن الشخص القائم بالفساد الإداري هو بالضرورة موظف عام، وعليه فإن التصرفات غير القانونية من جانب الأفراد أو المؤسسات الخاصة غير الحكومية (القطاع الخاص) لا يمكن أن تدرج ضمن الفساد الإداري طالما أنها غير مرتبطة بالتعامل مع جهات أو مؤسسات حكومية، وعليه فإن القطاع الخاص يلتزم بوضع آلياته الخاصة لمواجهة الفساد الذي قد يلحق بكيانه الإداري وفقا لطبيعة العمل بداخله؛ إذ لا تسري عليه القواعد الخاصة بالعمل الحكومي

• مؤشر إدراك الفساد الإداري في مصر :

عانت مصر من كافة أشكال الفساد المالي والإداري خلال السنوات الأخيرة وعانينا من غياب الشفافية وتزواج السلطة والمال وسيطرة الاحتكار وانتشار الرشوة وسرقة المال العام وإهداره.

كل ذلك أدى إلى تأخر التنمية وتدهور الاستثمار والاقتصاد، و كان من الضروري وجود مؤشر لقياس الفساد على المستوى المحلي ومواجهته أولاً بأول؛ لتكون نتائجه برنامج عمل لمتخذي القرار.

وبمراجعة الترتيب النسبي لمركز مصر وفقاً لمؤشر إدراك الفساد على المستوى الدولي تبين أنها تحتل موقع الدولة رقم ١١٢ من بين ١٧٨ دولة عام ٢٠١١ مقارنة برقم ٩٨ عام ٢٠٠٧، ولكي يتم مواجهة الفساد فالأمر يحتاج للتقييم الموضوعي للوضع الراهن، وتحديد القطاعات التي تعاني من الفساد خاصة بالمحافظات، ثم يتم وضع آلية لمتابعة التقدم وتحديد أولويات الإصلاح.

على أن وجود هيئة تعمل باستقلال وتتمتع بكافة الصلاحيات لمكافحة الفساد من خلال التحقيق في قضايا الفساد أولاً بأول لمنع استفحاله، بالإضافة إلى إتوعية المجتمعية أمر لا بد منه، لاسيما أن درجة فساد كل دولة تلعب دوراً هاماً في رسم صورة لها تجاه الاستثمار، والمستثمر الذي يرغب في الاستثمار في مكان يقل فيه نسبة الفساد.

إن فساد التعيينات كان أحد أبواب التلاعب في الجهاز الإداري الحكومي يدعمه ثقافة المجتمع المصري، وهو أن أبناء العاملين لا بد أن يكون لهم حصة في التعيينات وصلت إلى ٢٥% وتفضيلهم على من هم أكثر كفاءة ودرجة علمية.

كما أن مجالات الصحة والتعليم والمرور والبنوك شهدت فساداً كبيراً تضمنت مظاهر عدة، كتقديم الرشوة والهدايا والإكراميات والتصرف في المال العام، ومعاملة الأقارب والاعتماد على المعارف تسهيلاً للإجراءات الحكومية.

أما بالنسبة للفساد في القطاعات المختلفة على مستوى المحافظات تبين أن أسيوط والفيوم كانتا من أكثر المحافظات فساداً في الصحة، والقاهرة والسويس في التعليم، ويعتبر الفساد الإعلامي والسياسي أخطر أنواع الفساد.

قام مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في مجلس الوزراء المصري بإعداد مؤشر لإدراك الفساد الإداري في مصر على مستوى المحافظات وكافة القطاعات خلال شهر أكتوبر ٢٠١٠ وتوصل إلى النتائج الآتية:

« بلغت قيمة المؤشر العام لإدراك ظاهرة الفساد الإداري ٦٤.٢ نقطة على مستوى الجمهورية في عام ٢٠١٠، وتتراوح قيمة المؤشر بين الصفر والـ ١٠٠ نقطة، حيث تشير القيمة "١٠٠ نقطة" إلى أقصى درجات الفساد، بينما تشير نقطة "صفر" إلى انعدام ظاهرة الفساد الإداري.

« لا يوجد فروق كبيرة بين مختلف محافظات الجمهورية في إدراك الفساد، وأن الفساد الإداري يتوزع على أقاليم الجمهورية دون تمييز لإقليم أو لآخر.

« جاءت محافظة جنوب سيناء في مقدمة المحافظات من حيث قيمة مؤشر إدراك الفساد الإداري (٦٦.٧ نقطة)، يليها محافظة البحر الأحمر (٦٦.٥ نقطة) ثم محافظة البحيرة (٦٦.٣ نقطة)، في حين سجل المؤشر أدنى قيمة له في محافظة المنيا، حيث بلغت قيمته (٦١.٣ نقطة).

« سجل مؤشر إدراك الفساد الإداري أعلى قيمة له في قطاع التعليم (٤٦.٩ نقطة)، يليه قطاع التنمية المحلية، ثم كل المصالح الحكومية، ثم الداخلية والمرور، في حين بلغ المؤشر أدنى قيمة له في قطاع المطار والجمارك ليسجل (٢٩.٦ نقطة).

بمراجعة مؤشر إدراك الفساد لعامي ٢٠٠٧، ٢٠١٠ نجد أن درجة إدراك المواطنين للفساد عام ٢٠١٠ يقل عن إدراكهم له عام ٢٠٠٧؛ حيث إن مؤشر الإدراك للأخير بلغ نحو ٦٦ نقطة في حين أنه عام ٢٠١٠ بلغ نحو نقطة الأمر الذي يعني أن حجم الفساد داخل الدولة بدأ في التناقص، وهو الأمر الذي ينبغي وضعه أمام متخذي القرار من أجل دراسته جيداً لمعرفة الأسباب التي تؤثر في حجم الفساد ومراعاتها حين وضع السياسات المتعلقة بمكافحته، ومراعات التغييرات التي تطرأ على حجم الفساد والمرتبطة بالعامل الجغرافي والسكاني ومستوى التعليم والوعي العام.

• المسألة التعليمية وعلاقتها بالفساد الإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال :

إن المسألة بمعناها المتعرف عليها تقتضي التركيز على مجموعة من العناصر نجملها في التالي:

• أولاً: الشفافية:

يقصد بالشفافية توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقرارات والقوانين واللوائح لكافة المواطنين، وتشمل الشفافية ثلاث مجالات رئيسية هي: إجراءات العمل، تخصيص الموارد، وأسلوب اتخاذ القرار.

فعلى مستوى إجراءات العمل، من الأهمية بمكان أن يعرف المواطن إجراءات تعامله مع الأجهزة الحكومية وكذا المدة المتوقع أن يستغرقها هذا العمل أو الخدمة المقدمة له. لأن جهل المواطن بهذه المعلومات من شأنه أن يفسح المجال أمام موظف منحرف لأن يبالغ في التعقيدات والإجراءات أو ضخم الرسوم بطريقة وهمية تجبر المواطن على دفع رشوة لإنجاز مصلحته، وهنا يؤدي غياب الشفافية في انتشار الفساد والرشوة، وفي المقابل تؤدي الشفافية إلى احترام آدمية المواطن ونيل حقوقه.

• ثانياً: الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية تعني أن توفر كل الوزارات الخدمية المعلومات والإجراءات المطلوبة من المواطنين للحصول على الخدمة التي يرغبونها، وتوفير النماذج والاستثمارات اللازمة لأداء هذه الخدمة وهذه الإجراءات التي من شأنها تقليل الاحتكاك المباشر بين المواطنين والموظفين، والتي قد تنشأ عن غياب الشفافية وتساعد على انتشار الفساد.

وبالنسبة للشفافية، وهو تخصيص الموارد، يتعلق بعملية تخصيص الموارد وكيف ذلك؟ ومن الذي يحدد الأولويات؟ وكيف؟

وعلى مستوى الدولة، تعد الموازنة العامة أهم وثيقة تعكس تخصص الموارد فهي على الجانب الاقتصادي توضح ما الذي تنوي الحكومة القيام به من أنشطة، وما الموارد المخصصة لها، وعادة ما تعكس الموارد المخصصة لقطاع معين الأهمية النسبية لهذا القطاع، كما أن وضع الموازنة العامة يعكس على الجانب السياسي، عملية سياسية تحدد من سيتحمل التكاليف أو يفوز بالعائد من هذه الموازنة، وأي فئات المجتمع أكثر استفادة أو تضرراً.

• التصور المقترح:

هناك العديد من المعوقات التي تقف عائق أمام تطبيق المساءلة داخل

المؤسسات التعليمية لضمان القضاء على الفساد الإداري من أهمها ما يلي:

« عدم قناعة البعض بأن المؤسسات التعليمية يجب أن تخضع للمساءلة حيث أنها من القطاعات الخدمية، وهناك صعوبة في تطبيق المساءلة بها.

« غياب ثقافة المساءلة التعليمية عن أذهان العديد من الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، مما يقف عائق أمام إدارة هذه المؤسسات.

« هناك تداخل في مسئوليات واختصاصات عدد من الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، كما يوجد غموض في بعض التخصصات، وتقارب في تخصصات أخرى، مما يؤدي لعدم وضوحها بل وتكرارها وبالتالي ضياعها بين العاملين.

- « عدم نزاهة وعدالة عدد من الأشخاص المنفذين للسياسات العامة للدولة أو الإدارة أو المجتمع في أي مستوى من المستويات الإدارية والسياسية والاجتماعية.. إلخ، وليس في القوانين واللوائح؛ حيث يمكن أن تكون هناك قوانين ولوائح تنظيم المساءلة أو المحاسبة ولكن قد يتم انحرافها من قبل بعض المسؤولين والمنفذين.
- « وجود شبكة من المفسدين والتضامن بينهم، فيقومون بحماية بعضهم وفقاً لمصالحهم الذاتية.
- « اعتقاد بعض المربين والمعلمين والإداريين بوجود نوع من الروتين في عمليات التفتيش والتوجيه، حيث الغرض منها محاولة إظهار ضعف المعلم والإداريين وبالتالي يتم التركيز على السلبيات دون إظهار الإيجابيات.
- « افتقار التقارير إلى الموضوعية وخضوعها للعلاقات الشخصية، وغالباً ما توضع على المكاتب دون النزول للميدان.
- « قصور البرامج التدريبية في مجال رياض الأطفال للموارد البشرية القائمة على إعمال المساءلة للاطلاع على كل ما هو حيث دائماً.
- « محدودية البيانات والمعلومات عن أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وبالتالي يواجه الجهاز الرقابي عدد من الصعوبات.
- « صعوبة اختيار الموارد البشرية القائمة على أعمال نظم المساءلة بالمؤسسات التعليمية لمرحلة رياض الأطفال
- « غياب المعايير الدقيقة التي تتبعها المؤسسات التعليمية والإدارات التعليمية والوزارات لتقييم العملية التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال .
- « غياب الحوافز من عمليات المساءلة التعليمية.
- تؤدي عملية المساءلة التعليمية دورها في مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الأطفال وفق للتوصيات التالية :
- « إنشاء آلية خارجية للمساءلة لمراقبة العملية التعليمية والإدارية في مجال و مؤسسات رياض الأطفال
- « إنشاء وحدة داخلية للمساءلة الإدارية داخل المؤسسات والمدارس والإدارات والمديريات.
- « ضرورة وجود إيمان قاطع لدى كل أطراف العمل التعليمي في مجال رياض الأطفال على كافة المستويات بأهمية المساءلة في العملية التعليمية وضروريات الأخذ بها.
- « العمل على نشر ثقافة المساءلة التعليمية بين أطراف العمل وقطاعاته المختلفة.
- « يجب إعلان نتائج المساءلة التعليمية.
- « تفعيل دور وسائل الإعلام واستخدامه في تحقيق أهداف المساءلة والشفافية.

- « دراسة تجارب الآخرين في مجال المساءلة في مجال التعليم وخاصة في مرحلة ما قبل المدرسة
- « العمل على توفير دورات تدريبية بصورة ودية - تشمل تتضمن برامجها معلومات تفصيلية حول قواعد وأحكام المساءلة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال .
- « ضرورة إتباع الأساليب الودية مع المربيات والأطفال وأولياء الأمور والإدارة المدرسية في معالجة أخطائهم وتحسين أدائهم قبل تطبيق إجراءات المساءلة الرسمية.
- « ضرورة المساواة بين المعلمين والمربيات عند تطبيق إجراءات المساءلة التربوية وعدم تمييز بعضهم على بعض بسبب القرابة أو الوساطة أو غيرها .
- « إعطاء المدارس ومؤسسات رياض الأطفال سلطة أكثر مرونة لعمل القرارات التي تؤثر على الأداء في المقابل أن تكون مسئولة عن النتائج.
- « ضرورة فهم كل فرد في النظام التعليمي أهداف المساءلة التعليمية والأساليب المتبعة في تطبيقها .
- « يجب أن تكون المساءلة التعليمية مرنة قابلة للتعديل والتغيير طبقاً لتغير ظروف النظام التعليمي من مختلف نواحيه.
- « يجب أن يسبق عملية تطبيق المساءلة التعليمية فترة إعداد وتخطيط للنشاطات والممارسات التربوية ولمصادر التمويل وكيفية توزيعها توزيعاً عادلاً .
- « لكي يكون نظام المساءلة فعالاً ومقبولاً يجب على كل من يستخدمه أو يطبق عليه أن يشارك في تصميمه .
- « إصدار التشريعات والقرارات الوزارية الداعمة لنظام المساءلة مع وضع نظام الحوافز للمعلمين وجميع العاملين بالمدارس والمؤسسات التعليمية يربط الأداء بالأجر .
- « الحصول على تأييد القيادات المختلفة ودعمها للمساءلة على مستوى المدارس لضمان نجاح تطبيقها .
- « إعادة النظر في طرق تعيين مديري المدارس بحيث يتم الاختيار بطريقة انتقائية عبر اختبارات تنافسية.
- « اللجوء إلى اللامركزية في عمليات المساءلة بحيث نعمل على تقليص دور الإدارات التعليمية في المساءلة واقتصار على مساعدة المدرسة .
- « ضرورة معاقبة المدارس الفاشلة وإدخال رجال الأعمال في عملية النهوض بالمدارس الفاشلة .
- « الاهتمام بمجلس الأمناء وإعطائه الكثير من الصلاحيات .
- « الالتزام بمبدأ الشفافية في نشر البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل شئون المدرسة أو المؤسسة وإعلامها لكل العاملين بداخل المدرسة

- وأعضاء المجتمع المحلي للاطلاع على خطوات السير أولاً بأول عند إعادة بنية أو هيكل المدرسة.
- ◀ تحميل المدارس والمؤسسات التربوية والتعليمية حق المسؤولية عن الإنجاز إذا ما فشلت المدرسة ينبغي الإشارة إلى أسباب الفشل حتى نستطيع معالجة أسباب الفشل.
- ◀ لا بد من إستناد المساءلة على مجموعة المعايير والمؤشرات التعليمية والتربوية حتى نضمن صدق وثبات برامج المساءلة وتلبية الاحتياجات التعليمية سواء المعلمات والمربيات والأطفال وأولياء الأمور.

• قائمة المراجع :

- أحمد إسماعيل حجي: تطوير التعليم من زمن التحديات الأزمنة وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٧-٨.
- محمد صديق محمد حسن: مستقبل جودة التعليم في التوجهات المستقبلية للتقويم مجلة التربية، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥، ص ٩٨٠.
- التقرير الأول للجنة الشفافية والنزاهة بوزارة الدولة للتنمية الإدارية الصادر في ٢٠٠٧/٢/٧ منشور بموقع وزارة التنمية الإدارية غير الانترنت تحت زيارته في ٢٠١٧/١/١.
- عماد الدين إسماعيل: ظاهرة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية بالتركيز على الرشوة رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٠.
- حنان محمد عبد الحلیم أبو غزالة: نظام مقترح للمحاسبية بالإدارات التعليمية على المستوى المحلي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٩٤-٩٥.
- سناء أحمد كمال عبد السلام: تصور مقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس التربويين في ضوء المحاسبية والحرية الأكاديمية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١٩٥.
- محمد فتحى عبد الرحمن أحمد: تطوير المحاسبية الخارجية لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٤م، ص ١٦٦.
- محمد فتحى عبد الرحمن: مرجع سابق، ص ١٦٦ - ١٦٧.
- سناء أحمد كمال عبد السلام: مرجع سابق، ص ١٩٥ - ١٩٦.
- حنان محمد عبد الحلیم أبو غزالة: نظام مقترح للمحاسبية بالإدارات التعليمية على المستوى المحلي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٩٨.
- عبد الخالق فؤاد محمد: آليات مقترحة لتفعيل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة المجلية الدولية للأبحاث التربوية، العدد ٣١، ٢٠١٢، ص ٢٠٣.
- حنان محمد عبد الحلیم أبو غزالة: مرجع سابق، ص ٩٦.
- د/ الشيخ التجاني: ظاهرة الفساد المالي والإداري داخل مؤسسات الدولة الموريتانية كيفية القضاء عليها، جريدة الثالث، ٢٠٠٩/٦/٢١.

- د/ عبد القادر الشبخلي: معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٢، ص ١٥.
- د/ أحمد صقر عاشور: نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإداري، أخبار الإدارة، العدد السادس والعشرون، ١٩٩٩، ص ٢.
- شمخي جبر: الفساد الإداري، المفهوم والآثار وآليات مكافحة، الحوار متمدن، العدد ١٨٨٩ ٢٠٠٧/٤/١٨.
- أ. ساهر عبد الكاظم مهدي: الفساد الإداري أسبابه وآثاره وأهم أساليب معالجته، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٧.
- عامر الكبيسي: الفساد والوعلة تزامن لا توأمه، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥، ص ٤٤.
- د/ نواف سالك كنعان: الفساد الإداري والمالي أسبابه، آثاره، وسائل مكافحته، مجلة الشريعة والقانون، العدد الثالث والثلاثون، يناير ٢٠٠٨، ص ٨٥.
- انظر التقرير الصادر عن الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية التابعة للأمم المتحدة بعنوان: الفساد في الحكومة، مشار إليه في: د/ نواف سالم كنعان مرجع سابق، ص ٨٧.
- رضا عبد السلام: اقتصاديات الجريمة، بدون دار نشر، ٢٠٠٤، ص ١.
- عماد الدين إسماعيل مصطفى: ظاهرة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية بالتركيز على الرشوة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، ٢٠٠٣، ص ٣٠.
- انظر: الرشوة وخطورتها على المجتمع، أبحاث الندوة العلمية الخامسة التي عقدت بمقر المركز في الفترة من ٧ - ٩ ذي القعدة ١٤٠٣ هـ، الموافق ١٥ - ١٧ أغسطس ١٩٨٣ م، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤١٢ هـ، ص ص ٨٠ - ٨٢.
- مؤشر إدراك الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠١١، السابق الإشارة إليه.
- ورشة عمل بعنوان مؤشر إدراك الفساد المحلي، قسم الاقتصاد ومركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١١ مارس ٢٠١١ منشور بالموقع الأتي عبر الانترنت، تمت زيارته يوم ١٠/٧/٢٠١٥.
- مؤشر إدراك الفساد الإداري في جمهورية مصر العربية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، السنة الرابعة، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٠، ص ٢.
- التقرير الثاني الصادر من لجنة الشفافية والنزاهة بوزارة الدولة للتنمية الإدارية.
- سلوى شعراوي جمعة: الشفافية والمساءلة والمشاركة في إطار مصري، مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الإنسان، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الطبعة الرابعة، القاهرة، ٢٠٠٦ ص ٢٤٩.
- د/ عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، كلية الاقتصادي والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١، ص ٦٥.
- Brimer, M. Wastage in education. A world problem, studies and surveys in comparative education, Paris, UNESCO, IBE, 2000, P. 11.
- Feldman, Phillip, Faculty Performance Reviews: Accountability in Teacher Education, Vol. 135, No. 3, Spt 2005, P. 349.

- Winston, Gordon: The necessary revolution in financial accounting, Journal of planning, vol. 25, no. 4 sum, 2001, P. 15.
- Kenneth Liethwood: Education Accountability: Issues and Alternatives Research Report, Regina, the Saskatchewan school Boards association, 2005, P. 11.
- Anne Anderson: Accountability in Education, Education Policy series, UNESCO, 2005, P. 1.
- Jane Green: Education, Professionalism, and the quest for Accountability: Hitting the Target but missing the point, New York, Routledge, 2011, P. 1.
- Sherman Dorn & Christian Ydesen: Towards a Comparative and International History of School Testing and Accountability", Education Policy Analysis Archives, Vol. 22, No. 115, December 2014, P. 3.
- Jo Anne Anderson: op-cit, P. 2.
- Jane Green: op-cit, P. 87.
- Porothy Gail Negropontes: "Rural Alberta Educational Leaders Perspectives on Accountability", PhD, the Faculty of Graduate Studies, University of Calagary, Alberta, 2010, PP. 31-32.
- Jane Green: op-cit, P.3.
- Kenneth Leithwood: "Educational Accountability, Issues and Alternatives", Research Report, Regatta, The SacketChowan School Boards Association, 2005, PP. 12-13.
- Forrest Vern Morgeson: "Reconciling Democracy and Bureaucracy: Towards A Deliberative, Democratic Model of Bureaucratic Accountability", PhD, Faculty of Art and Science, University of Pittsburgh, 2005, PP. 4-5.
- Ibid: P. 6.
- Gloria Agyemang & Others: "NGI Accountability and Aid Delivery", The Association of Chartered Certified Accountants, Research report 110, 2009, P. 11.
- Douglas B. Reeves: "Accountability for Learning Hoe Teachers and School Leaders Can Take Charge", Virginia, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), 2004, P. 14.
- Dorothy Gail Negropontes: op-cut, P. 11.
- Douglas B. Reeves: op-cit, PP. 15-16.

- RakeshRajani: "Capacity is Political, Not Technical: The Case of Hakielimu in prmoting Accountability in Education in Tanzania", In Jan Ubels& Others (Eds), "Capacity Development in Practice", Washington, Earthscan, 2010, P. 158.
- Arnold F. Shober: "Splintered Accountability State Governance and Education Reform", Albany, State University of New York, 2010, P. 67-80.
- RakeshRajan: "Capacity is Political, Not Technical: The Case of Hakielimu in prmoting Accountability in Education in Tanzania", In Jan Ubels& Others (Eds), "Capacity Development in Practice", Washington, Earthscan, 2010, P. 159.
- Scot A Fritzen: "Probing System Limits: Decentralisation and Local Political Accountability in Vietnam", Asia-Pacific, Journal of Public Administration, Vol (28), No. 1, 2006, P. 5.
- Joseph Zajda: "Globalisation, Education and Policy: changing Paradigms" In Joseph Zajda (ed)," International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research," (Netherlands, Springer, 2005, P. 11.
- Otis Lo Vette, Susie Watts and Joanne Hood: "An Investigation of Teachers Perceptions of their Principals "Delegation" and "Relationships" Behavior, Paper Presented to the Annual Meeting of The Mid-South Educational Research Association (Bowling Green, Kentucky, 15-17 November 2000,). 24.
- Kenneth Leithwood: op-cit, PP. 22-23.
- Mary TodRothchild: op-cit, P. 54.
- Mary Todd Rothchild: op-cit, P. 54.
- Ibid: 90.
- Ibid: 91.
- Martin Klulambi Pongo, Démocratie et Développement Durable en Afrique Francophone éléments pour un de bat séminaire sur le développement durable en pays francophone Ouagadougou Afrique le 24/11/2003.
- Level of Public Sector Wages: Over the Years Many Observers Have Speculated That the Wages paid to Civil Sevants are Important in Determining the Degree of Corruption. For Example. Assar Lindback (1998) Attributes the Low Corruption in Sweden In This Century.
- S.H.Alatas: The Sociology of Corruption, Times Books, International, 1980, PP. 32-33.

- Why do officials in some countries misuse public office for private gain more frequently and for larger payoffs than officials in others? The official can be construed as balancing the expected cost of corrupt act-including psychological and social as well as financial costs against the expected benefit. political scientists and economists have suggested a variety of characteristics of countries, economic, political, and social system that might affect expected costs, benefits, or both. The most obvious cost is the risk of getting caught and punished...."
- Daniel Treisman, The causes of corruption: a cross-national study, Journal of Public Economics 76, 2000, P. 400.
- http://213.158.162.45/almessa/m/index.php?c=html/main/articleDetails&article_id=60125.

