

البحث الثامن:

مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:
بدائل استراتيجية مقترحة

المصادر :

د/ عدنان محمد قطيط
باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي
قسم الإدارة التربوية
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

”مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: بدائل استراتيجية مقترحة”

د/ عدنان محمد قطيط

• مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أشكال الفساد الإداري وأسبابه بالتعليم قبل الجامعي وأضراره على جوانب التنمية المجتمعية، واستكشاف بعض المنهجيات والأساليب المعاصرة لمكافحة والحد من ممارساته السلوكية والتنظيمية. ويعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل الاستراتيجي، بما يتضمنه من بعدي التشخيص والتقويم لاستخلاص عناصر القوة وجوانب الضعف، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، في إطار تفاعلها وصولاً لخيارات استراتيجية تركز عليها صياغة البدائل الممكنة. ومن خلال رصد وتحليل الواقع مقارنة بمعايير ومؤشرات الفكر الإداري والتربوي المعاصر، يمكن طرح ثلاثة بدائل استراتيجية (وقائية وعلاجية ومكافحة شاملة) بما تتضمنه منليات وتدابير للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري، مؤسسات التعليم قبل الجامعي، مصر.

Combating administrative corruption at the institutions of pre-university education in Egypt: proposed strategic alternatives

Abstract

This research aims to identify the forms and causes of administrative corruption in pre-university education, besides its damaging aspects on community development. It also aims to explore some of contemporary methodologies and techniques of anti-corruption in the education sector, that can help to offer some of the proposed mechanisms for anti-corruption. The research depends on the descriptive method, besides making use of strategic analysis technique that includes two dimensions of diagnosis and evaluation, to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) in the light of their interaction to reach strategic options that can lead to possible strategic alternatives. Through monitoring and analysis of the real status quo compared to the standards and indicators of contemporary administrative and educational thought, the research ends with three proposed alternatives (preventive, curative and comprehensive anti-corruption) that include various mechanisms and procedures to reduce administrative corruption in the pre-university education in Egypt.

Key Words: *Administrative corruption, pre-university education, Egypt.*

• مقدمة:

هناك إدراك متزايد على مستوى كافة الدول والمجتمعات بضرورة مكافحة الفساد بشتى أشكاله وصوره وأنماطه، بما يمثل من تهديد مباشر وغير مباشر

على البعد المجتمعي والتنموي، حيث يؤدي إلى تدهور أوضاع المجتمع من النواحي الإدارية والاقتصادية والسياسية، كأحد أوجه انتهاك القانون، والخروج عن القيم والقواعد الأخلاقية السليمة؛ بما يفرض صياغة رؤى وبرامج واستراتيجيات شاملة، مع تعزيز قيم الشفافية والنزاهة على مستوى مختلف القطاعات الحكومية بشكل عام، وقطاع التعليم بشكل خاص؛ حيث أن الفساد لا يؤثر فقط على جودة الخدمات التعليمية وكفاءتها، لكنه يؤثر أيضاً على العدالة في الحصول على تلك الخدمات دون تمييز.

وترتبط ظاهرة الفساد بالمنظومة العامة في المجتمع، وتتعلق بصورة خاصة بسلوك ووعي الأفراد داخل أو خارج الدوائر الحكومية والخاصة مروراً بالمؤسسات التشريعية والقضائية بالإضافة إلى مؤسسات الثقافة والإعلام.^(١) والفساد الإداري نوع من السلوك الذي ينحرف عن مستوى السلوك السائد، كما أنه انحراف عن قواعد العمل المعتمدة في الجهاز الإداري.^(٢)

ومن الملاحظ أنه لم يكن هناك اهتماماً كبيراً بدراسة تلك الظاهرة قبل عقد مضى، لكن تنامي ذلك الاهتمام لتزايد المعاهدات الدولية المتعلقة بمكافحة الفساد، مع إجراء العديد من الدراسات التي قام بها البنك الدولي (World Bank (WB)، والمعهد الدولي للتخطيط باليونسكو (International Institute for Educational Planning (IIEP)، ومنظمة الشفافية الدولية (Transparency International (TI)، وما توصلت إليه العديد من الدراسات للتركيز على ثلاث مجالات محورية للحد من الفساد ومكافحته في قطاع التعليم، اشتملت على تطوير معايير وإجراءات تنظيمية شفافة، وبناء القدرات الإدارية، وإصلاح النظم المالية.^(٣)

ولخطورة ظاهرة الفساد على مستوى المجتمع الدولي وتأثير العديد من البلدان بأضراره، ونتيجة لزيادة الطلب على نشاطات مكافحة الفساد في إطار اتفاقية الأمم المتحدة وغيرها من القواعد والمعايير الدولية، تزايد التركيز على مجالات استراتيجية لتدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال مكافحة الفساد، تتضمن: زيادة قدرة الدول والمؤسسات، وتعزيز القدرة الرقابية للمجتمع المدني، وتحسين مستوى الوعي والمعرفة بوسائل مكافحة الفساد.^(٤)

وفي إطار الجهود الدولية والمؤسسات الفاعلة في هذا المجال، تقوم منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) بجهود بارزة، من مسوح ودراسات وإصدارات متنوعة تختص بالفساد بأنواعه ومكافحته.^(٥) وتجري مؤسسة النزاهة العالمية Global Integrity كمؤسسة مستقلة لا تهدف للربح دراسات وتقارير تختص بالنزاهة وجهود مكافحة الفساد والإدارة الرشيدة على مستوى العالم.^(٦) ويقوم البنك الدولي World Bank بدور متميز أيضاً من خلال إعداد تقارير مسحية، وتنظيم ندوات ومؤتمرات للتوعية.^(٧)

ومن أهم الجهات الداعمة لجهود مكافحة الفساد على مستوى العالم منظمة الشفافية الدولية (Transparency International (TI التي أنشئت عام ١٩٩٣ بهدف مكافحة كل أشكال الفساد من خلال تعزيز الشفافية، نتيجة للإيمان بأن الفساد ينتهك حقوق الإنسان ويهدد جهود التنمية الاقتصادية

والاجتماعية، كما يقوض قيم المجتمع ويعوق تفاعله على نسق أخلاقي متكامل.^(٨) ومن خلا تقريرها حول مؤشر مدركات الفساد للعام ٢٠١١، اشتمل ذلك المؤشر على ١٨٣ بلداً من بينها ٢٠ دولة عربية، وبحسب هذا المؤشر الذي يتراوح ما بين صفر (الفساد الأقوى) و ١٠ الأقل فساداً، احتلت نيوزيلاندا المرتبة الأولى مع حصولها على ٩.٥ نقاط، أما الدول العربية فقد احتلت بغالبيتها القسم الأدنى مع علامات تقل عن ٤.^(٩)

ومن الجدير بالذكر والملاحظة أن الهيئات والمنظمات المتميزة في مكافحة الفساد تتمتع بالعديد من السمات المؤسسية منها:^(١٠)

- ◀ التعاون والتنسيق مع كافة الجهات ذات الصلة حكومية وغير حكومية.
- ◀ تتسم بدرجة عالية من التخصص والخبرة والاستقلالية.
- ◀ تتسم بالوضوح في تقييم التقدم والنجاحات، والاختصاصات.

ويفضل أن يكون للهيئات المختصة بمكافحة الفساد مجلس يتكون من عدد من الأعضاء ذوي الخبرة كـمعيار لمصداقية الهيئة واستقلالها وفعاليتها.^(١١) وتتمتع تلك الهيئات بصلاحيات واسعة النطاق، وتعمل على إعداد التقارير والدراسات ومشاريع القوانين والأنظمة في مجال مكافحة الفساد في إطار مهمات وقائية واستقصائية وتثقيفية.^(١٢)

ويمكن تقسيم الفساد إلى فساد الحاجة Corruption of Need، وفساد الجشع Corruption of Greed، كما يأخذ الفساد أشكالاً عديدة ومتنوعة مثل الرشوة، والمحسوبية، والابتزاز، والإكراه، والاختلاس، والتواطؤ، علاوة على المحاباة أو التمييز وما يتضمنه ذلك من تهاون في تطبيق معايير الكفاءة واستبدال المعايير الموضوعية بمعايير شخصية.^(١٣)

ويعتبر الفساد وغياب الشفافية والنزاهة ظاهرة متعددة الأوجه ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية، كما يرتبط الفساد بعدد من المفاهيم مثل "الشفافية" والتي يقصد بها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح لكافة المواطنين، بالإضافة إلى "المساءلة"، ويقصد بها مسئولية الأفراد عما يقترفون من أعمال ووجوب مساءلتهم عن أدائهم الوظيفي وما يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات، و "النزاهة"، وتشير إلى الجوانب الأخلاقية والقيم المرتبطة بقيام الموظف بأداء مهامه مثل الأمانة والصدق والعناية والإتقان والحفاظ على المال العام وصونه.^(١٤)

وفيما يتعلق بمدى الشفافية في توافر المعلومات، فإن من مظاهر التخلف الإداري في الوطن العربي بشكل عام، نقص المعلومات والإحصائيات وإن وجدت فهي متقدمة أو غير دقيقة، مع عدم توافر قواعد المهنة الإدارية مثل توصيف الوظائف وتصنيفها ووضع الهياكل التنظيمية وإجراءات وقواعد العمل في الكثير من المؤسسات، بالإضافة إلى البيروقراطية والروتين وعدم تفويض السلطة والصلاحيات الإدارية.^(١٥)

وتشير إحدى الدراسات إلى أن الفساد المرتبط بالتعليم يمثل ظاهرة معقدة لتفاعل العديد من العوامل في إطار السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي، كما تنامت تلك الظاهرة في العديد من الدول بمستويات مختلفة

من الولايات المتحدة إلى روسيا، ومن الهند إلى إيطاليا، ومن نيجيريا إلى جورجيا كأمنلة متنوعة؛ ولكن يكون مستوى تلك الظاهرة أعلى في النظم التعليمية الواقعة تحت ضغوطات اقتصادية، مع ضعف اليات ضمان الجودة والمتابعة والإشراف على المؤسسات التعليمية.^(١٦)

وبناءً على تزايد الإدراك بخطورة الفساد المتزايد في قطاع التعليم، صدر التقرير الأخير لمنظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠١٣ عن الفساد في التعليم والذي يشير إلى أن الفساد وضعف الحوكمة من المعوقات السائدة تجاه الحق في التعليم وتحقيق الأهداف التنموية العالمية؛ حيث إن الفساد لا يشوهه فحسب إتاحة الحصول على التعليم، بل هو يؤثر أيضا على جودته.^(١٧)

• مشكلة البحث:

يمثل الفساد الإداري أحد أخطر المعوقات التي تواجه أي مجتمع في سبيل توجهه نحو التنمية الشاملة، ونتيجة لذلك تزايدت المؤتمرات والندوات التي تسعى لمناقشة أوجه مكافحة وعلاج هذه القضية، ومن هذه الفعاليات جاء منتدى " تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية"، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن الجهاز الإداري في مصر يعاني من مشاكل تراكمت نتيجة الظروف المختلفة التي مرت بها البلاد على مدى زمني طويل، فإلى جانب تضخم العمالة في الجهاز الإداري للدولة، فإن الهياكل التنظيمية قد أصابها تضخم كبير من حيث العدد والتقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية، مما أدى إلى وجود العديد من مظاهر الازدواجية والتضارب في الاختصاصات والمهام، ومن هنا المنطلق فإن البدء في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح الإداري وتحقيق الشفافية والنزاهة ومحاربة الفساد أصبح أمرا حتميا لا مناص منه.^(١٨)

ولقد أصبحت مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة موضع الاهتمام والتركيز في برامج الإصلاح والتحديث الإداري، كما أصبح القضاء على الفساد شرط لا غنى عنه للحد من الفقر، وتحسين مستويات المعيشة، وخلق ظروف أفضل للناس.^(١٩) ومن ثم يشير أحد التقارير للجنة الشفافية والنزاهة بوزارة التنمية الإدارية المصرية أن الفساد عدو التنمية ومعيقها لسببين هما إضعاف فاعلية الخطط التنموية بتغيير توجهاتها الاستراتيجية، وإضعاف كفاءة الموارد بتبديدها.^(٢٠)

وتعد مواجهة ظاهرة الفساد في التعليم أحد أهم آليات إصلاح النظام التعليمي، خاصة بعد أن أصبح الفساد بجميع أشكاله عائقا حقيقيا أمام إصلاح التعليم وتطويره؛ لما أصبح يمتلكه من قوة مقاومة حقيقية لديها القدرة على إفساد أي خطط لإصلاح النظام التعليمي، ولا يرتبط ذلك فقط بحجم الهدر الذي يصيب الموارد المتاحة من الدولة أو المجتمع لقطاع التعليم، ولكن أيضا باتساع جبهة المستفيدين من مظاهر الفساد، والتي يتولد عنها تعدد أشكال الفساد داخل هذا القطاع، وانهيار المنظومة الأخلاقية، فضلا عن آثارها على الطلاب.^(٢١)

ويرجع ظهور الفساد في جزء كبير إلى إغفال تطبيق قواعد الحوكمة، فهو دليل على غياب التوازن وضعف القدرة على تطبيق القوانين التي تضمن تحقيق

الشفافية والمحاسبة، كما ينتشر الفساد بصورة أكبر عندما يتاح للمسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين سلطات واسعة بدون رقابة أو محاسبة.^(٢٣)

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 الأصغر والفساد الكبير الذي يقع في حدود مجال الموظفين الحكوميين ذوي المناصب العليا والسياسيين الذين يصنعون القرارات التي تتضمن عقوداً 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 المدارس والتوظيف والترقيات وتعيين المعلمين وتوريد التجهيزات والكتب المدرسية والامتحانات والشهادات والأنشطة التي تمارس خارج المدرسة وغيرها.^(٢٤)

وفي هذا الإطار، تشير إحدى الدراسات إلى أنه في ظل غياب نظام فاعل للمحاسبة والمساءلة الأخلاقية سادت السلوكيات الفاسدة والأخلاق السيئة حتى أصبحت أسلوب حياة، فطغت مظاهر التسبب والفساد وضياع التمييز بين الخطأ والصواب وتعددت صور الخلل والفضو، فأنظمة المحاسبية تتسم بالممارسات التقليدية والنظرة الجزئية التي تركز على جوانب الضعف دون المتابعة المستمرة والتقييم الشامل لمختلف عناصر العمل التربوي.^(٢٤)

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية؟
« ما الأطر الفكرية لمكافحة الفساد الإداري في قطاع التعليم قبل الجامعي من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
« ما ملامح الوضع الراهن لمكافحة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟

« ما البدائل الاستراتيجية المقترحة لمكافحة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي في مصر؟

• أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق بعض الأهداف المحددة التي تشمل ما يلي:
« استكشاف الأطر الفكرية لمكافحة الفساد الإداري في قطاع التعليم في ضوء المنهجيات الإدارية المعاصرة.
« الوقوف على ملامح الوضع الراهن لمكافحة الفساد الإداري بالتعليم في مصر.
« صياغة بدائل استراتيجية مقترحة لمكافحة الفساد الإداري في قطاع التعليم المصري.

• أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في الدواعي والمبررات التي تفرض نفسها بشكل متزايد في الوقت المعاصر لموضوع الحد من الفساد الإداري ومكافحته في قطاع التعليم، وذلك من خلال التعرف على المنهجيات والآليات والتقنيات المعززة لمكافحة، والمبادرات الدولية المتميزة في هذا المجال، وسبل استفادة المؤسسات التعليمية من البدائل الاستراتيجية المقترحة لمكافحة الفساد.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادة القيادات التعليمية في التعرف على بعض أهم الوسائل والآليات التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد أو الحد منه في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى توفير ملامح لبعض مسارات العمل المستقبلي لإصلاح التعليم قبل الجامعي إدارياً وتنظيمياً يمكن أن تقوم به السلطات المختصة بتخطيط التعليم وإدارة سياساته.

• مصطلحات البحث:

• الفساد الإداري Administrative corruption

يتحدد الفساد الإداري على أنه استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية، سواء كان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه أفراد من خارج الجهاز الحكومي، سواء كان هذا السلوك فردي أم جماعي.^(٢٥)

كما اتفقت منظمة الشفافية الدولية Transparency International في تعريفها للفساد، وفق مسرد المصطلحات الذي أعدته المنظمة عن الفساد، مع تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD والبنك الدولي World Bank على أن الفساد يمثل إساءة استخدام السلطة من أجل منفعة شخصية، كما يمكن تقسيمه إلى فساد كبير grand ، وفساد صغير petty وفق حجم الحالة والقطاع المتأثر بها.^(٢٦)

كما يتم تعريف الفساد أيضاً بأنه إساءة استغلال السلطة المرتبطة بمنصب معين، بهدف تحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة، مثل إصدار قرارات لمصالح شخصية،^(٢٧) أو أنه عدم الالتزام المتعمد بمبدأ تنحية المصالح الشخصية جانباً في اتخاذ القرارات الإدارية^(٢٨). وهناك تعريف آخر يضيف إلى ما سبق صفة الانتظام بحيث يصبح الفساد هو "الاستخدام المنتظم للمنصب الحكومي في تحقيق مكاسب شخصية ينتج عنها تقليل جودة الخدمات العامة".^(٢٩)

ويعرف الفساد في التعليم بأنه الاستخدام المنطومي للوظيفة الحكومية من أجل الحصول على مكاسب شخصية، بما يخل بتحقيق الجودة والعدالة في التعليم.^(٣٠) ومن ثم يظهر تأثيره السلبي على المجالات المجتمعية الأخرى، حيث تؤثر المخرجات الرديئة على جودة أداء ومستوى خدمات كافة المؤسسات.

ومن منظور التنمية المجتمعية، فإن معظم صور الفساد في مجال التعليم تقع ضمن فئة سوء السلوك المهني Professional Misconduct وهو سلوك ينطوي

على كسر وخرق للمعايير المهنية، وهو ما يشكل اهتزازاً كبيراً للمنظومة المهنية والأخلاقية الحاكمة لكافة مؤسسات المجتمع الأخرى.^(٣١)

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن تحديد الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي إجرائياً في هذا البحث على أنه سوء استعمال السلطة الإدارية والموارد التعليمية العامة لتحقيق منافع شخصية بطريقة تشكل خرقاً وانتهاكاً للقانون وللمعايير السلوك التربوي الأخلاقي والوظيفي السليم.

• الدراسات السابقة:

• أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة السالم (٢٠٠٩) فهدفت إلى التعرف على مفهوم الفساد الإداري وصوره وآثاره وأهمية الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وتحليل لتلك الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن دعم الجامعات ومؤسسات البحث العلمي يسهم بشكل أفضل في رفع مستوى الوعي الثقافي لدى المتخصصين والمواطنين على حد سواء.^(٣٢)

وأجرى السبيعي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وفق مدخل المسح الاجتماعي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية.^(٣٣)

كما أجرى السليم (٢٠١١) دراسة في إطار مشروع "قياس جهود مكافحة الفساد وبناء الطلب على أنظمة النزاهة الوطنية في مصر والعالم العربي" الذي طورته منظمة الشفافية الدولية. وكان لبنان من الدول المؤسسة للمشروع منذ أكتوبر ٢٠٠٧. وهدفت الدراسة إلى التعرف على آليات وجدوى إنشاء هيئة مكافحة الفساد، وارتكزت الدراسة على مزيج بين البحث المكتبي والبحث الميداني، حيث تم إجراء مقابلات مع ذوي الخبرة للاطلاع على آرائهم فيما خص جدوى إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد.^(٣٤)

في حين أجرت حرب (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على عينة مكونة من (٤١٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وتمثلت أهم نتائج الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.^(٣٥)

أما دراسة الغنام (٢٠١١) فهدفت إلى الكشف عن مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات حيث تم

تطبيقها على عينة مكونة من (١١٠) من أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. وكشفت نتائج الدراسة على أن أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة هو فرض عقوبات رادعة على الأنماط المسيئة والمؤدية إلى الفساد الإداري كاستغلال السلطة.^(٣٦)

كما هدفت دراسة (حماد، ٢٠١٠) إلى الوقوف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع اليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، واعتمدت الدراسة في تناولها على المنهج الوصفي، حيث توصلت في أهم نتائجها إلى طرح تصور يركز على ثلاثة أبعاد لتعزيز ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد، تضمنت نظم رقابة ومتابعة ومساءلة فعالة، توازن بين السلطة والمسئولية، ونظام قانوني وأخلاقي قوي.^(٣٧) وهدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٢) إلى تحليل واقع الفساد الإداري في مصر وأسبابه ومظاهره واثاره على التنمية، مع وضع بدائل وتوصيات محددة لمكافحة الفساد، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة مع إجراء بعض المقابلات الشخصية المقننة مع عدد من الأكاديميين والباحثين، حيث توصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى ثلاثة بدائل مع التركيز على بديل تطبيق دولة القانون للحد من الفساد ومكافحته.^(٣٨)

وفي سياق التعليم، هدفت دراسة (حمادات، ٢٠١٣) إلى الوقوف على مظاهر الفساد الأكاديمي وأسبابه وسبل علاجه كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كليات الشمال التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، وتكونت عينة الدراسة من (٨٣) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن العوامل الاقتصادية جاءت في المرتبة الأولى، كما وأظهرت النتائج أن إساءة استعمال السلطة، جاءت في المرتبة الأولى من بين مظاهر الفساد في الوسط الأكاديمي.^(٣٩) وهدفت دراسة (شيلي، و محسن، ٢٠١٣) إلى الكشف عن أسباب الفساد غير المباشر في التعليم واقتراح بعض الطرائق لمكافحته، واعتمدت الدراسة على منهج الاستطلاع المستند إلى آراء عينة من القيادات الإدارية والتدريسية في جامعة البصرة وهيئة التعليم التقني، مع الاستفادة من تقارير هيئة النزاهة العراقية، وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن الفساد غير المباشر هو الأهم والأخطر في قطاع التعليم.^(٤٠)

وفي سياق البيئة المصرية، هدفت دراسة (الخواجة، ٢٠١٢) إلى تحليل مضمون بعض الصحف الاقليمية الصادرة بمحافظة الغربية في كشف مظاهر الفساد الإداري وأشكاله في الإدارة المحلية، واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المضمون مع الاستعانة بأداة المقابلة المعمقة لعينة من القيادات الشعبية والتنفيذية في الإدارة المحلية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن ظاهرة الفساد الاداري لا تحدث نتيجة لعامل واحد بعينه وإنما هي نتيجة مجموعة من الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تتفاعل في إحداثها وانتشارها.^(٤١)

• ثانيا : الدراسات الأجنبية:

قام تاناكا (Tanaka، 2001) بدراسة هدفت إلى رصد أبعاد وأنواع الفساد في قطاع مشروعات تطوير التعليم من خلال تحليل الأدبيات المتاحة ذات العلاقة، وطرحت الدراسة إستراتيجية لمكافحة الفساد في مشروعات تطوير التعليم تستند إلى تشخيص جوانب الفساد وتهتم بأبعاد الوقاية والحماية أكثر من

الردع والعقاب، بالإضافة إلى أفضلية المداخل غير الرسمية عن المداخل الحكومية الرسمية بهدف تطوير القيم والمعايير قبل تطوير التشريعات واللوائح الرسمية.^(٤٢)

كما قام كل من (وايت والين Waite and Allen، 2005) بدراسة هدفت إلى استكشاف ملامح الفساد وإساءة السلطة في إدارة التعليم العام والجامعي، وأشارت الدراسة إلى صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة المتعلقة بواقع الفساد، حيث تناول الباحث بعض الدول مثل المكسيك والصين والولايات المتحدة من خلال التركيز على العلاقة بين الفساد والنواحي البيروقراطية والتنظيم الهرمي للسلطة. وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى صعوبة التحسين من الداخل للنظم الإدارية التي تتسم بالفساد، ولكن هناك حاجة إلى بعض الإصلاحات الجذرية لتلك النظم لتعزيز قيم الشفافية والمحاسبية والعدالة.^(٤٣)

في حين قام (رومانتسييفا Rumyantseva، 2005) بدراسة هدفت 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.^(٤٤) وأجرت (بواسون Poisson، 2010) دراسة هدفت إلى استكشاف ملامح الفساد في قطاع التعليم، وتناولت الدراسة أثار الفساد وكلفته البشرية والمادية والمعنوية على قطاع التعليم. واستخلصت الدراسة ثلاثة محاور تمثل ما يمكن أن يطلق عليه مثلث مكافحة الفساد يركز على: الشفافية في المعايير والإجراءات، وبناء القدرات البشرية، والمشاركة العامة وتطوير العمليات المالية.^(٤٥)

وهدفت دراسة (Apaydin; Balci, 2011) إلى تحديد صور الفساد وأسبابه واستراتيجيات مواجهته من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية في تركيا، حيث اعتمدت على أسلوب المجموعة البؤرية focus group technique لمجموعة من المعلمين من عدة مناطق وذوي أعمار وخلفيات متعددة. وكان من أهم النتائج أن أكثر صور الفساد شيوعاً تلك المرتبطة بقبول الهدايا والتوظيف والترقيات القائمة على الوساطة والمحسوبية favoritism.^(٤٦) كما أجرى كل من ألن ونوريس (Alan and Norris، 2012) دراسة هدفت إلى استكشاف الملامح التنظيمية والمؤسسية المؤسسات الحكومية والخاصة المرتبطة بمكافحة الفساد مع التركيز على تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحجم. Anti-corruption Agencies (ACA) وأهم المعوقات التي تواجهها في أداء عملها وتؤثر على كفاءتها وفعاليتها في مكافحة الفساد. وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ترتبط بنجاح وفعالية المؤسسات في هذا النطاق وتشمل: القيادة والإدارة - الموارد - الإستراتيجية.^(٤٧)

أما دراسة (جيجري Jaegere، 2012) فهدفت إلى استكشاف عوامل نجاح وفشل مؤسسات مكافحة الفساد، حيث تشير الدراسة إلى تزايد عدد تلك المؤسسات

سواء كانت حكومية أو غير حكومية مجتمع مدني وتختلف في درجة استقلاليتها المالية والإدارية ونظم عملها. وتوصلت الدراسة إلى إطار من ١٢ مبدأ لتحقيق كفاءة وفعالية تلك المؤسسات تتضمن درجة الاستقلالية، نمط تعيين القيادات والخبراء بتلك المؤسسات، ومدى شفافية ومصداقية التقارير التي تقوم بنشرها، والكفاية الدعم الشعبي والحكومي لعملها.^(٤٨) وهدفت دراسة (ÖZDEMİR, 2013) إلى تحليل العلاقة بين الفساد التنظيمي ومقاومة ذلك الفساد والإبلاغ عنه whistleblowing بالمدارس، واشتملت عينة الدراسة على ١٩٣ معلم من المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، حيث تم تطبيق مقاييس الفساد التنظيمي ثم تحليل الارتباط وتحليل الانحدار، وكشفت أهم النتائج عن أن استخدام أسلوب الإبلاغ عن حالات الفساد مثل أحد الاستراتيجيات الهامة لمكافحة الفساد في قطاع التعليم.^(٤٩)

ومن خلال رصد وتحليل الدراسات السابقة، يتضح أولاً ندرة الدراسات المتعلقة بالفساد الإداري في التعليم بالوطن العربي والمجتمع المصري، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الشفافية في إتاحة البيانات والمعلومات الوافية عن هذه القضية، ومدى اتساعها ومؤشرات انتشارها. كما يمكن ملاحظة أن غالبية الدراسات العربية قد ركزت على تناول الفساد الإداري من منظور أسبابه واثاره أو أضراره على المجتمع والتنمية، بينما ركزت العديد من الدراسات الأجنبية على استكشاف بعض المنهجيات والمداخل الحديثة والمقومات المؤسسية الداعمة لمكافحة الفساد، مثل توافر القدرات القيادية ووجود استراتيجية، وتوافر الموارد والقدرات البشرية، مع تعزيز قيم الشفافية والنزاهة والعدالة.

• منهج البحث:

يعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي حيث " يتضمن هذا المنهج جمع البيانات لاختبار فروض أو الإجابة على أسئلة متعلقة بالوضع الراهن لموضوع الدراسة"^(٥٠)، والبحث وفق المنهج الوصفي يعد بمثابة استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى"^(٥١). كما يتم الاستعانة أيضاً بأسلوب التحليل الاستراتيجي كأحد الأساليب المنهجية التي تساعد في صياغة الخيارات والبدائل الاستراتيجية، "حيث يركز هذا الأسلوب على بعدين هما: الوصف والتشخيص Descriptive لتحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الظاهرة، والبعد التقويمي Evaluative لدمج ومزاوجة تلك العوامل من أجل استخلاص الخيارات والبدائل الاستراتيجية الملائمة"^(٥٢) بما يساعد أسلوب التحليل الاستراتيجي في تنظيم الرؤى والتصورات عن البدائل الاستراتيجية، وبما يعزز كفاءة وملاءمة تلك البدائل،^(٥٣) وذلك في إطار تخطيط الخيارات الاستراتيجية Option Planning الملائمة لصنع واتخاذ القرارات الصحيحة.^(٥٤)

وعلى ضوء ما سبق، يسير البحث في نطاق ما يلي:
 ◀ الإطار النظري وتحليل الأدبيات (الأبعاد النظرية للفساد الإداري ومنهجيات ومقومات مكافحته).

« تحليل ملامح الوضع الراهن لمكافحة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

« طرح بدائل استراتيجية مقترحة لمكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

• أولاً: الفساد الإداري: تحريير المفهوم وتحري الأضرار:

• تعريف الفساد الإداري وأشكاله:

هناك اختلافات عديدة بين المدارس الفكرية في تعريف الفساد، ويرجع ذلك إلى اختلاف الخلفية الخاصة بهذه المدارس ما بين قانونية أو اجتماعية أو سياسية، ولقد تعددت التعريفات الرامية لتحديد مفهوم الفساد نظراً لتعدد الأشكال والمظاهر التي يتخذها؛ لذلك ليس هناك إجماع على تعريف شامل يظال كافة أبعاد الفساد، ويحظى بموافقة كافة الباحثين.

وفي هذا الإطار، يشير الفساد بصفة عامة إلى سوء استخدام السلطة الممنوحة للموظفين العموميين لتحقيق مصالح خاصة، وبذلك يشكل الفساد بمعناه الواسع انحرافاً عن القواعد القانونية والأخلاقية، وكذلك مقتضيات الثقافة المؤسسية السوية.^(٥٥) كما يمكن تعريفه بأنه "عدم الالتزام بالمتعمد بمبدأ تنحية المصالح الشخصية جانباً في اتخاذ القرارات الإدارية".^(٥٦) ومن ثم يعبر الفساد بصورة عامة إلى إساءة استعمال السلطة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص، ويحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة.^(٥٧) ويمكن تعريف الفساد الإداري أيضاً بأنه حالة لتجاوز القانون وكسر للمشروعية وعدم احترام القيم الثابتة وتغليب المصالح الخاص على الصالح العام.^(٥٨)

وفي إطار السعي لتعريف الفساد، تشير إحدى الدراسات إلى الفساد التنظيمي على أنه أي سلوك غير قانوني أو شرعي يتضمن استغلال السلطة الوظيفية لتحقيق منفعة ذاتية لفرد أو جماعة أو منظمة، كما أن الفساد في مجال التعليم يشير إلى مجموعة التصرفات أو الأفعال غير القويمية التي تقوم بها الأطراف المشاركة في العملية التعليمية بهدف تحقيق مصالحها الخاصة.^(٥٩)

وفي هذا السياق يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية والتي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته، ومن هذه المظاهر عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف، أو الامتناع عن أداء العمل أو التراخي فيه، وإفشاء أسرار الوظيفة، والخروج عن العمل الجماعي^(٦٠) وهناك مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن ظاهرة الفساد وهي:^(٦١)

« الرشوة (Bribery): أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة.

« المحسوبية (Nepotism): أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.

« المحاباة (Favoritism): أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

« نهب المال العام: (Looting of public money) أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة. «الابتزاز (Blackmailing): أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد

وفي السياق التعليمي، هناك الفساد المباشر وهو الذي يرتبط مباشرة بأسبابه وغالبا ما تكون نتائجه على المدى القريب، أما الفساد غير المباشر فهو الذي لا ترتبط نتائجه مباشرة بأسبابه، ويظهر تأثيره السلبي على المدى البعيد على المجتمع وخطط التنمية، حيث تؤثر المخرجات الرديئة على جودة كافة المؤسسات المجتمعية.^(٦٢)

ومن الجدير بالذكر، أنه عند تناول الفساد في قطاع التعليم، لا بد من التمييز بين الفساد العشوائي haphazard غير المتكرر والفساد المنهجي المتكرر systematic، كما أن مجالات التخطيط والإدارة تتأثر بظاهرة الفساد، مثل التوظيف والترقيات و الحوافز وتعيين المعلمين وتوريد التجهيزات؛ غير أن فرص ممارسة الفساد في هذه المجالات ليست متساوية، ولا تحدث بنفس درجة التكرار، كما يختلف تأثيرها على أداء النظام التعليمي، سواء كان هذا التأثير متعلقا بالتكاليف المادية أو الإنسانية، وبالأثار الضارة على القيم الأخلاقية.^(٦٣)

وتشير بعض الدراسات إلى بعض المجالات الرئيسية التي يمارس فيها الفساد في التعليم، مع رصد جوانب عديدة متعلقة بظاهرة الفساد كما يشير الجدول التالي^(٦٤)

جدول رقم (١) مجالات وممارسات الفساد في قطاع التعليم

العوامل التعليمية الأكثر تأثراً	أبرز ممارسات الفساد في القطاع التعليمي	مجالات التخطيط والإدارة
هدر الموارد المتاحة ومستوى الجودة	المنافصات العامة، الاختلاس والتلاعب في المقاولات أثناء التنفيذ	بناء المدارس
الجودة والكفاءة	المحسوبية، محاباة الأقارب والرشاوى	التوظيف والترقية وتعيين المعلمين
هدر الموارد الجودة العدالة الأخلاقيات	المعلم الغائب أو غير المتواجد الرشاوى (للقبول بالمدارس أو تقييم التلاميذ) الدروس الخصوصية	تصرفات المعلمين
العدالة رداءة التجهيزات	المنافصات العامة، الاختلاس تجاوز المعايير	توريد وتوزيع التجهيزات والطعام والكتب
هدر الموارد العدالة	المحسوبية، محاباة الأقارب والرشاوى، وتجاوز المعايير	توزيع البدلات الخاصة (المكافآت والإعانات المالية)
العدالة الأخلاقيات	بيع المعلومات، المحسوبية محاباة الأقارب، والرشاوى التزوير العلمي	تيسير إمكانات غش الطلاب الامتحانات والشهادات

كما تستعرض إحدى الدراسات أشكال و مظاهر الفساد في التعليم، حيث يتضمن نوعين أحدهما يرتبط بالجوانب الإدارية، والثاني يرتبط بالجوانب التعليمية، والذي ينقسم بدوره إلى فساد في تقديم الخدمات وفساد أكاديمي، بما يؤثر على مجمل العناصر التعليمية من طلاب وهيئة تعليمية وإدارة.^(٦٥) وفيما يتعلق بظاهرة الدروس الخصوصية، فإنها تختلف في طبيعتها من دولة إلى

أخرى وفق السياق المجتمعي العام، إلا أنها تشكل نوعاً من الفساد في التعليم في العديد من الدول، ويوضح الجدول التالي مستوى ومعدل تلك الظاهرة في بعض البلدان.^(٦٦)

جدول رقم (٢) معدل الدروس الخصوصية في بعض الدول

الدولة Country	المدى أو المجال scope
Brazil البرازيل	في ريو دي جانيرو، وصلت النسبة إلى ٥٠%
Egypt مصر	٦٥% في المدارس الابتدائية في الحضر، و ٥٣% في اريف
Japan اليابان	٢٤% في المدارس الابتدائية، ٦٠% في المدارس الثانوية، ٤% يتلقون دروس خصوصية في المنزل، ٧٠% تقريباً يتلقون دروس خصوصية بانتهاء المرحلة الإعدادية
Malaysia ماليزيا	٨٣% من الطلاب يتلقون دروس خصوصية خلال مراحل التعليم قبل الجامعي
Morocco المغرب	٥٣% من معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية يعطون دروس خصوصية بعد انتهاء التدريس الرسمي
Zimbabwe زيمبابوي	٦١% من تلاميذ المرحلة الابتدائية يتلقون دروس خصوصية، وتتراوح النسبة بين المناطق ما بين ٣٦% و ٧٤%

من خلال الجدول السابق يتضح أن ظاهرة الدروس الخصوصية كأحد أشكال الفساد في قطاع التعليم قبل الجامعي تعاني منها العديد من الدول بدرجات مختلفة وفي سياق متمايز بين الدول التي يتوافر فيها نظام تعليمي متطور وتلك الدول النامية التي تقع فيها نظم التعليم تحت ضغوط كبيرة وما تعانيه من العديد من أوجه الضعف والقصور؛ ومن ثم تحتاج تلك الظاهرة إلى سبل واقعية لمكافحتها تركز في أحد جوانبها على المنظومة القيمية والأخلاقية، كما تركز في جانب آخر على توفير الموارد المالية ورفع مستوى الرواتب والحوافز للمعلمين.

• أسباب الفساد الإداري وأضراره:

يمثل الفساد الإداري أحد مظاهر ونتائج التعثر في صنع وتنفيذ وتقييم السياسات العامة، ويعد في ذات الوقت أحد أسباب تعطيل برامج التنمية الإصلاحية، ومن ثم يمثل الفساد الإداري عرض ومرض معاً، فهو عرض لتعثر عمليات صنع السياسات العامة وبرامج التخطيط القطاعي، كما أنه مرض يحول دون تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على أسس من النزاهة الشفافية والمحاسبة والمساءلة والمشاركة.^(٦٧)

وتشير إحدى الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات التعليمية وحدوث بعض أنواع من الفساد، حيث أنه عندما يكون هناك تسامح مع حالات الفساد، عندها يميل بعض الأفراد للاستفادة من هذا المناخ الذي يتسم بالتسيب وضعف تطبيق القانون.^(٦٨) كما أن الفساد كسلوك يهدد المصلحة العامة ويعيق عملية التنمية لتبديد الموارد والامكانات، بما يفرض تعزيز الشفافية في الاجراءات والأنظمة والقوانين وأساليب العمل.^(٦٩) ويفهم من ذلك بوضوح مدى التأثير السلبي للفساد على التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، حيث يزيد من التكلفة، ويقلل من كفاءة وجودة الخدمات.

والفساد ظاهرة متنوعة وشائكة تضم غالباً أفراداً من القطاعين العام والخاص يتعاطون عملاً غير قانوني وغير أخلاقي يقلل من الفرص الاقتصادية، ويسيء إلى مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية، كما يعتبر من أعراض الضعف في الأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية في أي بلد.^(٧٠)

وفي سياق الفساد في التعليم قبل الجامعي، يشير أحد التقارير عن الشفافية والمحاسبية والنزاهة في التعليم الابتدائي بجنوب أفريقيا إلى أن الفساد والإدارة السيئة وقواعد الحوكمة الضعيفة تمثل أسباباً أساسية للفقر وعدم القدرة على التغلب عليه وتخطيه، حيث يكون هناك ضعف في الآليات الشفافية والمحاسبية فيما يتعلق بخدمات قطاعي التعليم والصحة المقدمة للفقراء.^(٧١) كما يوجه ذات التقرير السابق إلى أهمية وجود ما يطلق عليه "خريطة الحوكمة لتقدير المخاطر" The Governance Risk Map التي يمكن أن تساعد في وصف المعاملات والعلاقات بين الأطراف التعليمية الفاعلة، والتي يحتمل أن تشارك في ممارسات تعليمية تتسم بالفساد، كما تساعد تلك الخريطة في توضيح مكامن الخطر لممارسات الفساد وعوامل الفشل في النظام التعليمي، وأيضاً تلك المبادرات الناجحة في الحد من الفساد أو القضاء عليه.^(٧٢)

ومن الآثار والأخطار التي تنتج عن الفساد الإداري ما يلي:^(٧٣)

- ◀◀ إهدار لخلايا القيم الاجتماعية.
- ◀◀ فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة.
- ◀◀ عرقلة التنمية الاقتصادية.
- ◀◀ إهدار القوانين واللوائح في إطار أعراف جديدة وتنظيم غير رسمي.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الفساد يلحق ضرراً بالغاً بمختلف نواحي حياة المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك آثاره على التنمية الاقتصادية في المجتمع، والتكلفة الكبيرة التي تنتج عنه بسبب هدر المال العام، فضلاً عن أنه يحول دون قيام بيئة تنافسية حرة تعد شرطاً أساسياً للتنمية المستدامة، أما على المستوى الاجتماعي فالفساد يؤدي إلى إضعاف منظومة القيم الأخلاقية وانتشار الإحباط كرد فعل لعدم تكافؤ الفرص .

ويستلزم ذلك تكاتف الجهود وإنشاء هيئات وصياغة رؤى وبناء خطط من خلال الاستفادة من الخبرات والمبادرات الناجحة وتبني أفضل الممارسات في هذا المجال. ويستلزم ذلك الوقوف على بعض الأساليب والمنهجيات المعاصرة في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة.

• ج- منهجيات مكافحة الفساد في قطاع التعليم:

إن الرؤية في تحقيق إصلاح حقيقي للتعليم تشترط تغيير نمط إدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له، وكذلك أنماط تمويله، باتجاه التحول عن المركزية الشديدة والمفرطة والتعقيدات واللوائح البيروقراطية، وإعمال مبادئ الشفافية والمحاسبة ومعايير الجودة. كما يحتاج إصلاح التعليم المستند إلى مكافحة الفساد وتوفير بيئة تعليمية تتسم بالنزاهة إلى تكاتف كافة الأطراف الفاعلة وجميع ذوي العلاقة والمستفيدين من جودة الخدمات التعليمية.

ولقد أشار أحد التقارير (مكافحة الفساد في قطاع التعليم: الوسائل والأدوات والممارسات النوعية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) إلى العديد من الوسائل والآليات التي يمكن من خلالها تعزيز مكافحة الفساد في قطاع التعليم وتتضمن أهمها بشكل عام ما يلي: (٧٤)

- ◀◀ التشريع تطوير Legislation
- ◀◀ قواعد وقوانين للنزاهة تبني Rule of law/integrity
- ◀◀ التجريم والعقوبات Sanctions
- ◀◀ تطبيق مدونات السلوك Codes of conduct
- ◀◀ تطوير نظم مالية أفضل Better financial systems
- ◀◀ توظيف تقنية المعلومات في العمليات الإدارية Better IT for administration
- ◀◀ المحاسبية والشفافية تعزيزيزTransparency and accountability

وفي سياق ما يلي يمكن استكشاف بعض منهجيات مكافحة الفساد في قطاع التعليم:

• تقييم نزاهة نظم التعليم Assessing the integrity of education systems
لقد بدأ مشروع (INTES) أو تقييم نزاهة النظام التعليمي، والخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمشروع بحثي متعدد الجوانب يهدف إلى تقييم النزاهة في نظام التعليم على مستوى الدولة، ويركز المشروع على أسباب الفساد في قطاع التعليم، بدلا من التركيز على الأعراض والمردود، وعلى الآليات المطبقة للكشف عن الفساد ومنعه. كما أن مشروع INTES يتعرف على أوجه الخلل أو الضجوة بين توقعات المستفيدين من الخدمة، والنتائج الفعلية في أربعة مجالات: قدرة الوصول، الجودة، الإدارة، منع الفساد/درقه، من أجل التعرف على المجالات التي تكون فرصة ارتكاب الفساد فيها أعلى. وطبقا لمنهجية INTES البحثية، فإن تعزيز نزاهة نظام التعليم تعني التعرف ثم استهداف حالات التباین بين توقعات أصحاب الشأن ومخرجات نظام التعليم، بما يمكن أن يوفر رؤى سليمة حول كيفية عمل قطاع التعليم من منظور النزاهة. (٧٥)

• منهجية تعقب النفقات العامة:
يعتبر استطلاع تعقب النفقات العامة public expenditure tracking (survey PETS) هو أداة تم إعدادها من أجل تدعيم علاقات المساءلة في إعداد الميزانيات وتقديم الخدمات، من خلال تحسين جودة المعلومات المتوفرة عن النفقات العامة وأداء مقدمي الخدمة، وتعتمد تلك المنهجية البحثية من التعرف على آليات تخصيص الموارد وعلى قياس تدفق الموارد الواردة والصادرة بين مختلف المستويات الهيراركية أو التنظيمية من الحكومة المركزية إلى المستفيدين على المستوى المحلي مثل الإدارات والمدارس، ثم يتم مقارنة مخصصات الموارد بمخصصات الميزانية لتقييم حجم الهدر. (٧٦)

ومن خلال تحليل الاختلافات بين المخصصات الرسمية والفعلية على مختلف المستويات الإدارية، يمكن التعرف على جوانب القصور في نظم تقديم الخدمات من خلال المراقبة والرصد، وعلى مدار السنوات الخمس عشرة الأخيرة، تم تنفيذ مشروعات PETS في نحو ٥٠ دولة، على مستوى قطاعي، في التعليم

والصحة بشكل خاص، كما تشتمل تلك المنهجية على دراسة تشخيصية من أجل وضع معايير مرجعية لأداء تقديم الخدمات وبناء مؤشرات المساواة والكفاءة، وتنفيذ الإصلاحات.^(٧٧)

• إنشاء الشكايات الطلابية لمكافحة الفساد:

ينظر إلى الشبكة الطلابية لمكافحة الفساد كتحالف غير رسمي للطلبة والشباب للقيام ببحوث حول جوانب مختلفة للفساد في التعليم، والهدف بعيد المدى هو دعم وجود بيئة تعليم شفاف وخال من الفساد من خلال رفع وعي الطلبة حول نطاق الممارسات الفاسدة. وتركزتوجهات الشبكة الطلابية لمكافحة الفساد على إستراتيجية الضغط الجماهيري، ونشر نتائج الأبحاث من خلال أجهزة الإعلام الوطنية، كما يتم تطوير دليل حول منهجية البحث والمراقبة في قضايا مثل الغش، والرشوة، ورسوم الطلبة، والتدريس الخصوصي، وأحد النماذج الناجحة في هذا المجال شبكة التعليم الشفاف وجهودها في تطوير وتطبيق مدونات سلوكية وبناء شراكات مع المؤسسات الحكومية.^(٧٨)

• إنشاء مرصد لدعم النزاهة: ^(٧٩)

تعتمد تلك المنهجية أو المبادرة على جوانب الرصد والمتابعة والتقييم للكشف عن حالات الفساد من أجل تعزيز النزاهة في كافة القطاعات مثل التعليم، ومن أهم أهداف مرصد النزاهة:

- ◀ كشف وقائع الفساد بغية منع تجديدها في المستقبل
- ◀ نشر الوعي بين المواطنين بضرورة دعم النزاهة ومناهضة الفساد
- ◀ المشاركة في حملات دعم النزاهة ومناهضة الفساد
- ◀ تقديم المساعدة للمنظمات غير الحكومية والباحثين
- ◀ تشكيل رأي عام مساند للنزاهة والشفافية .

• منهجية الإبلاغ أو الإخبار عن الفساد Whistleblowing

إن منهجية الإخبار عن الفساد تمثل أحد أهم الأدوات للوقاية من الفساد أو التنبؤ بوقوع حالات للفساد، لحماية القواعد والإجراءات السليمة للعمل بالمؤسسات، وتوصي منظمة الشفافية الدولية بدعم تلك المنهجية، وحماية الأشخاص الذين يبلغون عن حالات الفساد، حيث أن الغاية النهائية من ذلك هي حماية الصالح العام. كما أن كاشف الفساد (المبلغ عن الأعمال غير القانونية) هو شخص يكشف سوء السلوك أو النشاط غير القانوني الذي يقع في المؤسسة. ويمكن أن يتضمن ذلك الاحتيال وانتهاك قانون أو قاعدة أو تشريع، بما يشكل تهديد مباشر على الصالح العام، وانتهاكات الصحة والسلامة، وقد يقدم كاشفو الفساد معلوماتهم لأشخاص آخرين داخل المؤسسة أو للمراقبين وهيئات إنفاذ القانون أو الإعلام.^(٨٠)

• مؤشر مدركات الفساد (CPI) Corruption Perceptions Index

كان لمنظمة الشفافية الدولية الفضل في إصدار هذا المؤشر، على الرغم من أنه مؤشر مركب يستقي بياناته المتعلقة بالفساد من خلال استقصاءات متخصصة تقوم بها مؤسسات ذات كفاءة واستقلالية، وتزداد مصداقية المؤشر طردياً مع عدد مصادر البيانات والمعلومات ذات الموثوقية، كما يهدف لتحقيق

نتائج على مستوى الوظيفة العامة بما يتضمنه الفساد الصغير والكبير وما ينطوي عليه من مظاهر كالرشوة والعمولة commission والسيطرة على المواقع الإدارية بناء على المحسوبية favoritism والاختلاس والسرقة theft، fraud^(٨١).

وعلى الرغم من أن عملية قياس وتتبع الفساد تتسم بالصعوبة الكبيرة، إلا أن مؤشرات قياس الفساد تميل إلى رصد وتتبع العديد من المتغيرات التي يمكن من خلالها التوصل إلى صورة متكاملة وقياس يميل للدقة والموضوعية^(٨٢). ويركز مؤشر مدركات الفساد على صور الفساد الصغير petty corruption مثل الرشوة من أجل توفير الخدمات، كما يركز على معدل التكرار وحجم الفساد في القطاع الحكومي، وبالإضافة إلى هذا المؤشر، هناك مؤشر اخر شائع يتبع البنك الدولي، وهو مؤشر الرقابة على الفساد World Bank's Corruption Control Index (CCI)^(٨٣).

وفي هذا السياق، تشير إحدى الدراسات إلى أن هناك ضعف في تناول ورصد مشكلات الفساد في قطاع التعليم، كما تلفت النظر إلى الارتباط القوي بين الفساد واحتكار الخدمات وقدرة المسؤولين على إخفاء المعلومات ونقص المساءلة والمحاسبية، وتوصي بتطبيق المعادلة التالية في مجال التعليم، حيث يعاني هذا القطاع من نقص جوانب التنافسية بين مقدمي الخدمات:

$Corruption (C) = M (Monopoly Power) + D (Discretion by officials) - A (Accountability).$

حيث تشير (C) إلى الفساد، (M) احتكار الخدمة، (D) القدرة على إخفاء المعلومات، (A) المحاسبية^(٨٤).

ومن خلال ما سبق استعراضه من منهجيات متعددة لمكافحة الفساد بشكل عام والفساد الإداري والتنظيمي في القطاع التعليمي على وجه الخصوص، يمكن استنتاج أهم التدابير لمكافحة الفساد، حيث يمكن أن تكون فردية أو قد تكون جماعية، كما يمكن أن تكون تدابير وقائية سابقة كالارتقاء بالوظيفة العامة وأخلاقياتها واختيار القيادات النزيهة، أو تدابير مرفقة ولاحقة وذلك من خلال اعتماد التشريعات والقوانين الصارمة وتركيز الأجهزة الإدارية على الفساد بالكشف عنه ومواجهته ونشر قيم النزاهة والمصداقية والإيمان بسيادة القانون والقيم الأخلاقية وهي الرادع الذي يحمي المجتمعات من أخطار واثار الفساد.

• متطلبات مكافحة الفساد الإداري:

هناك العديد من المبادئ الأساسية للإدارة والحكومة الرشيدة وفق رؤية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP والتي يجب تطبيقها على جميع أوجه الأنشطة الحكومية للمساعدة في مكافحة ظاهرة الفساد، وتشمل أهم تلك المبادئ الشفافية Transparency، الإنصاف والعدالة Equity، النزاهة Integrity، المساءلة Accountability والمشاركة Participation^(٨٥).

ومن الأهمية بمكان تحديد القيم الرئيسية التي تركز عليها المرافق العامة أو المؤسسات الحكومية، فمقاييس السلوك والأخلاق إنما تؤسس على هذه القيم

التي تحدد متطلبات المحاسبة على مستوى النتائج، ولقد لوحظ أن قيمة عدم التحيز هي القيمة الرئيسية الأكثر شيوعاً في المؤسسات الأوروبية لأنها تدعم العدالة والمساواة أمام القانون.^(٨٦) كما تشير إحدى الدراسات إلى أهمية تعزيز التربية ضد الفساد، حيث كان من التجارب الناجحة في تيمور الشرقية East Timor إنشاء لجنة ضد الفساد (CAC) the Anti-Corruption Commission عام ٢٠٠٩ تكون معنية بقضية الفساد ومكافحته في قطاع التعليم.^(٨٧)

وفي هذا الإطار، قام معهد التخطيط الدولي التابع لمنظمة اليونسكو بدراسة شاملة عن متطلبات مكافحة الفساد في التعليم من خلال استعراض العديد من التجارب والمبادرات الدولية في هذا المجال، حيث اشتملت أهم تلك الخبرات على خبرة هونج كونج في تحسين جوانب الشفافية والمحاسبية في التعليم، مع إنشاء اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في قطاع التعليم، والاهتمام بمدونات السلوك الوظيفي للمعلمين بجنوب أفريقيا، وقانون الحق في إتاحة المعلومات في التعليم بالهند، وكفاءة وشفافية برنامج التغذية المدرسية في شيلي، والشراكة من أجل مجتمع تعليمي شفاف في أوكرانيا، وبرنامج جودة المدارس وتربية المواطنة في المكسيك.^(٨٨)

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

• الشفافية والمساءلة عن النتائج Transparency & Accountability

الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان كل منهما يعزز من وجود الآخر؛ لذا فإن غياب عامل الشفافية لا يساعد على وجود المساءلة، وما لم يمكن هناك مساءلة فلن يكون بالتأكيد للشفافية أية قيمة، وتعتبر الشفافية والمساءلة ركنا أساسيا ومهما 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 المنظمات، فإن فالشفافية تعنى كشف الأهداف والدوافع والموارد، أي توفير المعلومات الدقيقة وإتاحة الفرص للجميع للاطلاع على هذه المعلومات لمحاصرة الفساد الإداري والمالي.^(٨٩)

وتعتبر الإدارة بالشفافية أحد أهم متطلبات مكافحة الفساد بمختلف أشكاله بما يعزز من تطوير الأجهزة الادارية ومواكبة التغيرات والمستجدات؛ فالفساد الاداري يمثل أحد التهديدات تجاه تحقيق التنمية والعدالة والانصاف.^(٩٠) كما تعد المحاسبة عن الموارد البشرية من أهم 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.^(٩١)

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.^(٩٧) 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 صنع واتخاذ قرارات رشيدة ينتج عنها إجراءات إدارية وتنظيمية تتسم بالكفاءة والفعالية.^(٩٨)

وفي هذا السياق، تشير دراسة قامت بها منظمة الشفافية الدولية عن الشفافية والمحاسبية بالتعليم الابتدائي في الكاميرون إلى العلاقة الطردية بين نظم المحاسبية الفاعلة والحد من ممارسات الفساد بقطاع التعليم، حيث بينت نتائج استطلاع الرأي على المعلمين والموجهين إلى أن معظم ممارسات الفساد بين وزارة التعليم وسلطات ومسئولي المناطق يشوبها الفساد، مع ضعف التجهيزات والبنية التحتية بالمدارس.^(٩٩) كما توصل إحدى الدراسات لجذور المساءلة والمحاسبية في النظام التعليمي بكاليفورنيا في الولايات المتحدة، حيث أنها تعود إلى ظهور حركة المعايير والمحاسبية في التعليم خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، بما أدى إلى التحول من التركيز على العمليات إلى التركيز على رصد وتتبع النتائج التعليمية وأداء المدارس.^(١٠٠)

• الحوكمة المؤسسية للنظم والإجراءات: System governance

لقد تزايد الاهتمام من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية بموضوع الحوكمة والتي تركز على عدة قواعد منها قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل، وقاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل.^(١٠١)

ويعتبر مفهوم الحوكمة Governance من المفاهيم التي أثارت جدلاً واسعاً وتباينا واضحا سواء حول ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق؛ حيث تم طرح هذا المفهوم لأول مرة في نهاية الثمانينات من خلال تقارير البنك الدولي لعام ١٩٨٩ حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في أفريقيا، وعلى الرغم من تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في مقارنة هذا المفهوم، إلا أن ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيف يمكن أن تُدار المؤسسات وتنظم على نحو صحيح، ومن ثم يشير مفهوم "الحوكمة" إلى الممارسة العامة للسلطة في إطار نظام من الرقابة والمساءلة control and accountability.^(١٠٢)

وتعتبر الحوكمة عن مستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع (أي الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها)^(١٠٣) كما تيسر الحوكمة اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. وتشكل حوكمة الجامعات دافعا هامدا لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسما في تحقيق أهدافها. وتمثل حوكمة المؤسسات عنصرا حيويًا من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفعالية الأداء.^(١٠٤)

وفي إطار علاقة الحوكمة بالحد من الفساد الإداري ومكافحته، يمكن أن تفهم الحوكمة بوجه عام على أنها تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة. كما يقصد بالحوكمة المؤسسية للنظام التعليمي بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة النظام التعليمي، وإدارة موارده، ومتابعة تنفيذ توجهاته العامة، وتطوير لوائحه، من خلال الارتكاز على القوانين، والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين جميع الأطراف ذوي العلاقة في إطار نظام أخلاقي وعلمي وإداري رشيد.^(١٠٠)

• تعزيز النزاهة و العدالة التنظيمية Integrity & organizational justice

تؤكد إحدى الدراسات على وجود علاقة ارتباط وتآثير عكسية للعدالة التنظيمية والفساد الإداري، ولذا يمكن توظيف العدالة التنظيمية كأساس للحد من الفساد الإداري، حيث أنه في حالة شعور العاملين بعدم العدالة يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطننة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي؛ مما يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء وزيادة الفساد الإداري، فالعدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العاملون من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات داخل المنظمة، كما تتنوع العدالة التنظيمية بين عدالة توزيعية واجرائية وتفاعلية.^(١٠١)

وفي السياق التعليمي، هناك اهتمام متزايد بقيم النزاهة كأحد الأسس في مكافحة الفساد الإداري والأكاديمي المرتبط ببعض المشكلات مثل الغش cheating، والنصب fraud، وسوء الإنفاق المالي، والانتحال أو النصب plagiarism، كما أكد على ذلك العديد من الإسهامات والمبادرات التي قام بها المركز الدولي للنزاهة الأكاديمية International center for academic integrity (CAI)^(١٠٢)

• تبني منحنى اللامركزية والمشاركة: Decentralization & Participation

تحدد اللامركزية في التعليم على أنها نقل سلطة اتخاذ القرار من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات التنظيمية الأدنى، حيث أن الأفراد في المستويات الأدنى من التنظيم يكونون أكثر دراية بمشكلاتهم، ولذلك يجب إعطائهم سلطة أكبر فيما يخص عملهم.^(١٠٣) ويدعم التوجه نحو اللامركزية الوفاء بمتطلبات المحاسبية عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب أمام الآباء والمجتمع المحلي.^(١٠٤) ومن أهم الآثار الإيجابية لتطبيق سياسة اللامركزية في إدارة المدارس، تحسين الكفاية والفعالية والمرونة بما تسهم فيه من تفعيل استجابة المدرسة لظروفها المحلية ومن ثم تعليم أكثر فعالية، كما تسهم في تفعيل المحاسبية عن الأداء المدرسي.^(١٠٥)

وتشير إحدى الدراسات إلى أن تطبيق اللامركزية في مجال التعليم تمثل آلية لدعم المرونة والاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة، والحساسية تجاه احتياجات الأطراف المعنية وأصحاب المصالح، ومن ثم يمثل ذلك دافعا كبيرا لإجراء مبادرات ابتكارية يمكن من خلالها توفير خدمات جديدة تفي باحتياجات البيئة المحيطة بالمدارس^(١٠٦)

ومن الجدير بالملاحظة أنه يمكن توظيف نظم المعلومات الجغرافية في مسح الاحتياجات التعليمية، حيث يمثل "التخطيط المصغر والمسح المدرسي مدخل حديث لتوفير إطار تحليلي تنبؤي سليم يركز على المستوى المحلي الصغير، والمساعدة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الخدمات والامكانيات والموارد للوفاء بها، وبما يعالج أي معوقات أو قصور في التخطيط المركزي من خلال فهم جوانب الواقع اللصيق والسياق الفعلي المحيط المرتبط بأصحاب العلاقة والمستفيدين، وبما يلائم معادلة العرض والطلب".^(١٠٧) ومن ثم فإن استثمار نظم المعلومات الجغرافية في التخطيط نحو لامركزية النظم التعليمية يساعد في تعزيز العدالة والإصاف في توزيع الخدمات التعليمية ورصد المناطق الجغرافية التي تحتاج لدعم تلك الخدمات، بما يعزز الشعور بالرضا وتقليل مستوى الإحباط الاجتماعي.

وفي إطار الدور الذي يمكن أن تلعبه الشراكة والمشاركة المجتمعية، سيريلانكا، فمن خلال الإصلاحات التي تمت في النظام التعليمي لتعزيز المشاركة المجتمعية في سيريلانكا، تم تشكيل لجان لتطوير التعليم يشارك فيها أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، يمكنها تلقي تبرعات مالية وعينية لتوفير التمثيل الداعم للأنشطة التعليمية، مع وجود رقابة على أوجه الصرف والإنفاق.^(١٠٨)

• الرقابة ومتابعة الأداء : Control & Monitoring

تأتي أهمية تفعيل دور اليات 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 تم وضعها، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم كشفها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة وفق ما هو مخطط لتحقيق الأهداف.^(١٠٩)

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 الموضوع؛ وبينما تهدف المتابعة إلى الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها والعمل على تلافيتها، فإن الرقابة تعمل على تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.^(١١٠)

ومن ثم فإن وضع نظام فعال للرقابة والمتابعة يجعل عملية الفساد المالي والإداري صعبة جداً، كما يساعد في وضع اليات متطورة لاكتشاف 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 وتخفف من مخاطر الفساد، كما تؤدي الى توزيع وتخصيص أمثل للموارد وتعزيز الإطار التنظيمي والرقابي.^(١١١)

• اعتماد الحكومة الإلكترونية E-government

تحدد الحكومة الالكترونية وفق تعريف البنك الدولي بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال 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.^(١١٣)

ولقد تزايدت الأهمية في السنوات الأخيرة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية من أجل تطوير العمل في المنظمات ومكافحة الفساد الإداري، ويرجع هذا الاهتمام الى ما ينجم عن الإدارة الالكترونية من آثار إيجابية على الحد من الفساد الإداري (الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي، الفساد المالي والفساد الجنائي)؛ حيث تتصف الإدارة الالكترونية بالسرعة والوضوح عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافى كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية، والمرونة في تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة، والرقابة المباشرة عبر متابعة كل المواقع الإدارية وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.^(١١٣) كما تعود مبررات ظهور الحكومة الإلكترونية إلى الصعوبات والمعوقات في التعامل مع الجهات الحكومية، فضلا عن رغبة الحكومات في استغلال ثورة الإنترنت والمعلومات والاتصالات في الأونة الأخيرة، حيث أن اعتماد الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى تقليل عدد الخطوات في الروتين المطلوب لتنفيذ الأعمال وإنجازها.^(١١٤)

ويقضي تطبيق الحكومة أو الإدارة الالكترونية 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 الحكومي لا الحقيقي بمقر العمل.^(١١٥) كما تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال 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.^(١١٦)

• تعزيز الأخلاقيات الإدارية والوظيفية Job Ethics

لا يكفي توافر الإمكانيات المادية والتقنية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توافر الإمكانيات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية؛ فالأخلاق كمعايير سلوك شاملة ومشاركة بين جميع الناس يتم تعلمها في مراحل مبكرة، بينما الأخلاقيات كمعايير سلوك تختص بمجال وإطار وفئة محددة يتم اكتسابها في مراحل عمرية لاحقة عند الانضمام لجماعة معينة أو مهنة محددة.

إن تأسيس ورعاية قواعد الأخلاق والنزاهة تدعم محاربة الفساد بمختلف أشكاله، فنزاهة النظام الإداري أصبحت قاعدة أساسية وعملا مشتركا للبناء والتقدم، ويمكن تعريف أخلاقيات الوظيفة العامة بأنها مجموعة المعايير التي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صحيحا أو خاطئا، كما أنها تعبر عن السلوك المثالي الواجب على الموظف الحكومي أن يسلكه.^(١١٧) كما تتصل

أخلاقيات العمل الحكومي بالتوفيق بين السلطة والمسئولية في الإدارة، إذ أن مفهوم الأخلاقيات جزء من المفهوم الواسع للمسئولية وأحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة البيروقراطية، فالأخلاقيات عبارة عن مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم.^(١١٨)

وتعد أخلاقيات العمل الإداري الموضوع الأكثر أهمية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع في الوقت المعاصر؛ فمع التقدم التكنولوجي وانتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة، يتطلب الأمر وضع فلسفة واليات عمل للمؤسسات ضمن إطار أخلاقي واجتماعي ينعكس إيجابيا على مختلف فئات المجتمع، كما تمثل أخلاقيات الإدارة خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، وتزداد أهميتها بالتناسب مع أثار القرار ونتائجه.^(١١٩) وبناء على ذلك، تزايد تناول مفهوم ودور الأخلاقيات الإدارية وعلاقتها بالحد من ممارسات الفساد في إطار تعزيز الأداء المؤسسي.^(١٢٠)

واستخلاصاً لما سبق عرضه من منهجيات ومتطلبات لمكافحة الفساد الإداري بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص كأحد القطاعات الحكومية التي تواجه معدلاً متزايداً من ممارسات الفساد الإداري سواء التنظيمي أو السلوكي، يتضح أن هناك العديد من المقومات التي تناولتها الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، حيث يمكن ملاحظة أن أهم تلك المقومات تضمنت ما يلي:

« تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية كأحد أهم الأساليب في مكافحة الفساد الإداري، وتسهيل وفهم وتبسيط الإجراءات والمصادقية في التطبيق.

« العمل على تقوية الرقابة والمحاسبة الإدارية لمعالجة الانحرافات في إطار من العدالة والمساواة، وهذا لا يتسنى إلا بوجود هياكل تنظيمية توضع فيها القواعد والتعليمات وتوصف فيها الوظائف وتحدد مستلزمات الوظيفة وأخلاقياتها، وقيادات تتصف بالنزاهة والأمانة والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام.

« تطوير الأدوات الإدارية بما يتماشى وعصر المعلومات ومجتمع المعرفة من خلال برامج تدريبية نحو تطبيق أساليب الحكومة الالكترونية وتوفير ظروف موضوعية للتحويل نحو أتمتة الإجراءات والمعاملات الحكومية بالقطاع التعليمي، بما يقلل فرص تدخل العنصر البشري ويقلل من الفساد السلوكي والتنظيمي.

« العمل على تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية ومحاولة التركيز على رفع الإنتاجية وتعزيز عملية التحويل نحو اللامركزية في قطاع التعليم من أجل المشاركة في صنع القرارات القائمة على شفافية المعلومات تجاه كافة الأطراف وأصحاب المصالح.

• ثانياً: واقع مكافحة الفساد بالتعليم قبل الجامعي في مصر:

يشير أحد التقارير إلى تفشي الفساد في مختلف دول العالم على اختلاف أنظمتها بحيث عجزت القوانين والتشريعات وهيئات الرقابة والمحاسبة عن ضبط هذه الظاهرة مع خطورة الأثار المترتبة على تفشي هذه الظاهرة على الصعيد الفردي والاجتماعي وعلى صعيد الدولة في شتى الحقول وعلى جميع الصعد الفكرية والاقتصادية والسياسية.^(١٢١) وفي سياق ما يلي يمكن رصد وتحليل واقع

جهود مكافحة الفساد في مصر، والتحديات والصعوبات التي تقلل من الأثر الإيجابي لتلك الجهود على مستوى الأجهزة الحكومية ومنها مؤسسات التعليم قبل الجامعي، بما يساعد في تحديد الفجوة بين الإطار المعياري الذي يطرح العديد من المنهجيات والمقومات والمتطلبات التي يجب مراعاتها، وواقع الوضع الراهن وحدوده بعناصر قوته وجوانب ضعفه.

• جهود وهيئات مكافحة الفساد:

يقوم النظام الرقابي للجهاز الإداري الحالي في مصر على ثلاثة أعمدة رئيسية تمثل الرقابة الإدارية، وتتمثل هذه الأعمدة في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والهيئة العامة للرقابة الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، ويمكن توضيح أدوارها في السياق التالي:

◀◀ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة:

أنشئ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة كهيئة مستقلة بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ وتحدد لهذا الجهاز هدفا رئيسيا هو تطوير مستوى الخدمة المدنية، ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة في معاملة العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها في ميدان الإنتاج والخدمات، مع تطوير مستوى الخدمة.

◀◀ الجهاز المركزي للمحاسبات :

صدر قانون الجهاز المركزي للمحاسبات رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨٨ والمتضمن أنه هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية عامة تتبع رئيس الجمهورية وتهدف أساسا إلى تحقيق الرقابة على أموال الدولة والأشخاص الاعتبارية الأخرى كما تعاون مجلس الشعب في القيام بمهامه في هذه الرقابة. (١٣٣) ويختص الجهاز بفحص ومراجعة القرارات الصادرة من الجهات الخاضعة لرقابته في شأن المخالفات المالية التي تقع بها، وذلك للتأكد من أن الإجراءات المناسبة قد تم اتخاذها بالنسبة لتلك المخالفات، ومحاسبة المسؤولين عن ارتكابها. (١٣٣)

◀◀ هيئة الرقابة الإدارية :

أنشئت هذه الهيئة عام ١٩٦٤ كجهاز مستقل يتبع رئيس مجلس الوزراء، وهي جهاز يختص بمكافحة كافة صور الفساد المالي والإداري من خلال حماية المال العام والتصدي لانحراف الموظف العام، بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الجهات الحكومية بتنفيذ القوانين واللوائح المنظمة لكافة أنشطة قطاعات وأجهزة الدولة في مصر. وتقوم هيئة الرقابة الإدارية بمكافحة الفساد الإداري من خلال ممارستها لاختصاصاتها - طبقا لقانون إنشائها - وتحقيقها للرقابة الوقائية أو المانعة، وضبط الجرائم التي تمس المال العام أو الوظيفة العامة، حيث تصنف الفساد الإداري، لجانبين اثنين: هما جرائم العدوان على المال العام مثل الاختلاس، والتربح، والإضرار سواء كان عمدا أو عن إهمال، والغش في عقود التوريد؛ بالإضافة إلى جرائم الاتجار بالوظيفة العامة وتشمل: الرشوة، واستغلال النفوذ. (١٣٤)

وإدراكاً من الحكومة المصرية بأهمية التعاون مع الهيئات الدولية في مجال مكافحة الفساد، انضمت مصر لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في ٢٠٠٤.

(١٢٥) كما كان من التوجهات الهادفة للحد من الفساد الإداري ومكافحته في مختلف القطاعات بالدولة، صدور قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٧ م بتشكيل وتحديد اختصاصات لجنة الشفافية والنزاهة، حيث تختص بدراسة سبل واقتراح آليات وتعزيز دعم الشفافية والمحاسبة ومكافحة الفساد بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعات الحكومية والعامّة، وذلك بالتنسيق والتعاون الكامل مع الأجهزة المعنية، ومتابعة التزامات مصر الدولية في هذه المجالات، كما تختص اللجنة باقتراح استراتيجية قومية لمكافحة الفساد بجميع صورته وأشكاله. (١٢٦)

وفي إطار الجهود الرسمية لمكافحة الفساد، تم انشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد وفق قرار رئيس مجلس الوزراء في مصر رقم ٢٨٩٠ لسنة ٢٠١٠ (١٢٧) وتهدف هذه اللجنة إلى حماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية، ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صورته ومظاهره وأساليبه، ولها في سبيل تحقيق ذلك عدة اختصاصات منها: التحري عن أوجه الفساد المالي والإداري في عقود الأشغال العامة وعقود التشغيل والصيانة وغيرها من العقود، ومراجعة أساليب العمل وإجراءاته في الجهات المشمولة باختصاصات اللجنة بهدف تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد. (١٢٨)

وفي سياق تطوير الرؤى حول مكافحة الفساد، تضمنت خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لوزارة التخطيط المصرية للعام المالي ١٤ - ٢٠١٥ العديد من المرتكزات التي يمكن أن تساعد في الحد من الفساد الإداري مثل وجود جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية، مع وجود نظام رقابي واضح وشفاف يتم تطبيقه بإنصاف، والتوجه نحو تطبيق اللامركزية وفق المادة رقم ١٧٨ من الدستور المصري المتعلقة بدعم اللامركزية الادارية والمالية والاقتصادية. كما أكدت الخطة على أن يكون التعليم بجودة عالية متاحا للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام. (١٢٩) كما أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالدولة، حيث تعتمد تلك المدونة على خمسة مبادئ تتضمن: احترام القانون، الحيادية، النزاهة، الاجتهاد، والكفاءة والفعالية؛ وفي مجال النزاهة كأحد المجالات الرئيسية للمدونة يحظر استغلال المناصب الرسمية والمواقع الوظيفية بصورة غير سليمة تؤدي إلى التربح وجني المنافع الشخصية. (١٣٠)

وفي هذا الإطار، يشير أحد التقارير إلى أن الشفافية تتطلب توفير المعلومات الدقيقة من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة ومحاصرة الفساد من جهة، والمساعدة على اتخاذ القرارات الصالحة في السياسة العامة من جهة أخرى، ومن ثم فهناك ضرورة لنشر كافة التقارير السنوية التي تعدها الجهات الرقابية، مثل الجهاز المركزي للمحاسبات والرقابة الإدارية، وتعديل القوانين المنظمة لها بحيث تسمح بنشر بعض التقارير المتعلقة بحالات الفساد الإداري. (١٣١)

وفي السياق التعليمي، وما يتعلق بالتقييم المؤسسي الذي يساعد بدرجة ما في كشف جوانب القصور، "فإن الركيزة الأساسية لنجاح إصلاح التعليم، تتمثل في

الانتقال من الوصول الفعال إلى التعليم، إلى التعليم الجيد للجميع. وتوخياً لهذه الغاية، تم تصميم معايير الاعتماد، بناء على المعايير المصرية لجودة التعليم، وتم وضع كادر جديد للمدرسين في عام ٢٠٠٧، أعقبه إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وبموجب قانون صدر عام ٢٠٠٦، تم إنشاء "الهيئة القومية لضمان جودة واعتماد التعليم" لتقييم العملية التعليمية، والقدرة المؤسسية للمدارس من أجل الاعتماد، ودعم التقييم الشامل للنظام التعليمي، فضلاً عن عملية المراقبة والمتابعة.^(١٣٢) فضلاً عن ذلك، أشار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار إلى أن من أهم محاور الرؤية المستقبلية للتعليم في مصر هو الحوكمة والإصلاح الإداري، حيث يعتبر الإصلاح الإداري من أهم مقومات تحقيق الرؤية المستقبلية لمصر في ٢٠٣٠، ويمكن تحقيقه عن طريق دعم اللامركزية والتوسع فيها ومحاربة الفساد.^(١٣٣)

• ملامح الفساد الإداري بالقطاع الحكومي:

على الرغم من وجود العديد من الأجهزة الرقابية المختصة بمكافحة الفساد الإداري، بالإضافة إلى وجود تشريعات وقوانين محكمة الدقة والصياغة، إلا أنه ووفق الرؤية التي أعدتها وزارة التخطيط للإصلاح الإداري في مصر، تم استعراض العديد من تحديات الوضع الراهن، والتي اشتملت على غياب الشفافية والمساءلة وانتشار الفساد، مع تفاوتات كبيرة في دخول العاملين بين الجهات الحكومية المختلفة، مع سوء استغلال الوظيفة العامة وانتشار الفساد والواسطة والمحسوبية.^(١٣٤)

وإذا تم التطرق إلى بعض المؤشرات الدالة على وضع مصر بشكل عام، فوفق بعض التقارير الدولية التي يمكن استخلاص ملامح الوضع الراهن فيما يتعلق بالتنمية البشرية، فإن مصر في الترتيب (١١٢) بما يعبر عن المستوى المتوسط للتنمية البشرية، والانفاق على التعليم (٣.٨) من الناتج المحلي الاجمالي.^(١٣٥) وقد حصلت مصر على (٣.٢) وفق مؤشرات مدركات الفساد CPI لعام ٢٠١٢^(١٣٦) كما أنه من الملاحظ أن هناك تشغيل مضطرب في الجهاز الإداري للدولة، مع ضعف الانتاجية ومستويات الأجور، ولا يوجد صلة بين نظام التعليم وعدم توافق مخرجاته وسوق العمل، بما يؤدي إلى أزمات اقتصادية خطيرة، ومثل هذه الأمور جعلت مصر تأتي في المركز قبل الأخير من بين ١٤٤ دولة في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٣/١٢ الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي.^(١٣٧)

وفي إطار التعرف على الواقع من خلال تحليل المؤشرات، قام مركز معلومات مجلس الوزراء بدراسة لقياس مؤشر إدراك الفساد الإداري على مستوى المحليات (يوليو ٢٠٠٧)، وهدفت تلك الدراسة إلى تحديد مدى شعور المواطن بانتشار الفساد في المحافظات، وتوصلت الدراسة إلى أن قيمة المؤشر العام لإدراك الفساد الإداري على مستوى الدولة تبلغ ٦٦ نقطة، بما يمثل إدراكاً متزايداً بوجود صور عديدة من الفساد الإداري.^(١٣٨)

ومن الملاحظ أنه ليس لدى مصر قانون محدد لمكافحة الفساد، ولكن قانون العقوبات المصري يجرم الرشوة الإيجابية والسلبية و محاولة الفساد و إساءة استخدام المنصب و استخدام الموارد العامة لتحقيق مكاسب خاصة و الابتزاز.^(١٣٩)

وهناك بعض أنواع العجز لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الدور الفعال للرقابة في مصر، حيث أنها تتبع السلطة التنفيذية بطريقة أو بأخرى وهو ما جعل هذه الأجهزة عاجزة عن أداء الدور الفعال مع استفحال الفساد في مصر إبان الفترة السابقة.^(١٤٠)

أما فيما يخص الأسباب، فتشير إحدى الدراسات إلى تنوع أسباب الفساد الإداري، بين: أسباب قيمية ثقافية مجتمعية، ترتبط بغياب الوازع الداخلي المبني على أسس دينية وأسباب قانونية، ترتبط بعدم إنفاذ القانون على أرض الواقع وأسباب إدارية، ترتبط بالهياكل التنظيمية، وضعف المتابعة والرقابة الداخلية والخارجية والمراجعة المستقلة، وبيئة العمل، واقتصادية، ترتبط بالتميز في المرتبات والحوافز.^(١٤١) كما أن النمط التقليدي لأداء الدولة لم يعد يفي بالطموحات ولا مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها المتغيرات العالمية، وأصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالي وعاجزة عن مواكبة المستجدات، ويدفع هذا نحو أهمية تنمية إطار فكري إداري جديد يتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية.^(١٤٢)

ويسمح ضعف الحوكمة وعدم الشفافية بتفشي الفساد، ومن ثم فالحث المتعمق لمعرفة أين وكيف يقع الفساد وما هي التعاملات التي تسمح بالرشوة، يمكن أن يساعد المصلحين على توجيه جهودهم نحو مراقبة تلك التعاملات لمكافحة الفساد، ومن خلال مسح لمجموعة مكونة من ١٨٠٠ مواطن مصري ممثلة للمجتمع المصري لقياس مدركاتهم حول الفساد، بينت النتائج أن إدراك المصريين للشفافية والفساد يرتبط حسب تفهمهم للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد.^(١٤٣) كما كان من النتائج الميدانية لإحدى الدراسات أن تطبيق اللامركزية للحد من الفقر في الواقع المصري يواجه عدد من المعوقات أهمها التعقيد والإسهاب التشريعي وعدم كفاية المخصصات المالية وزيادة الفساد وتجميد الممارسات الوظيفية والإحجام عن تغيير أسلوب العمل.^(١٤٤)

ومن الجدير بالملاحظة أن إجمالي عدد الموظفين بالجهاز الإداري وفقاً للدرجات الوظيفية (٥٩٢٣٧٦٦) بما يبين حجم تضخم الجهاز الإداري في مصر، كما أن عدد التشريعات وفق البوابة القانونية لبوابة الحكومة المصرية يونيو ٢٠١٤ قد وصل إلى (٥٤٥٨٥) قوانين وقرارات جمهورية ووزارية ومحافظين، بما يبين مدى الحاجة للإصلاح التشريعي وتنقية القوانين في مصر.^(١٤٥)

بينما فيما يتعلق بالمظاهر والآثار، فتشير دراسة إلى التزايد المستمر في مظاهر الفساد الإداري، ويؤكد ذلك ما تنشره هيئة النيابة الإدارية في تقريرها عن إحصائية عدد القضايا التي تم التبليغ عنها رسمياً للهيئة والذي يتضمن عدد الانحرافات أو المخالفات الإدارية وفقاً لنوعياتها المختلفة (مخالفات تنظيمية - مخالفات سلوكية - مخالفات مالية - جرائم جنائية)، حيث تحتل المخالفات الإدارية والتنظيمية ٢٥٪ تقريباً، وأقلها شيوعاً المخالفات السلوكية بنسبة ٢٪ من إجمالي المخالفات الإدارية، وقد يرجع ذلك إلى تقادم التشريعات وتباعدها عن الظروف الموضوعية.^(١٤٦)

كما توضح إحدى الدراسات أن ظاهرة الفساد الإداري برزت في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات التي يمر بها المجتمع المصري، مما انعكس على اختلال البناء الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، ومن ثم ظهرت أشكال عديدة من الفساد كظاهرة الفساد الإداري واختراقها لجوانب النسيج الاجتماعي والإداري للمجتمع المصري.^(١٤٧) وتكشف نتائج تلك الدراسة عن وجود مجموعة من العوامل لحدوث ظاهرة الفساد الإداري يأتي في مقدمتها ضعف الأجور والمرتبات للعاملين بالدولة، وبطء الإجراءات الإدارية وتعقدها، بما أدى لبعض الآثار السلبية للفساد الإداري أهمها تفضي السلبية واللامبالاة، وضعف الشعور بالانتماء والولاء وإعاقة عملية التنمية وتبديد الموارد المتاحة للدولة.^(١٤٨)

• ملامح الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي:

تعاني مرحلة التعليم قبل الجامعي من مشاكل كثيرة ووجود بعض أشكال الفساد في الأبعاد التعليمية المختلفة لها مثل (البرامج التعليمية، المدرسين، إدارة المدرسة، الإدارات التعليمية، وزارة التربية والتعليم)، مع غياب المتابعة والمساءلة، و إهدار الجهود والموارد في جزئيات متشعبة وخلق مسارات تعليمية بديلة، بالإضافة إلى طرح الوزارة للمناقصات (المشتريات - الأبنية - المناهج) والمحسوبة في الحصول على هذه المناقصات.^(١٤٩)

وعلى الرغم من الزيادات الملموسة في موازنات التعليم، إلا أنها لا تلبى متطلبات النهضة التعليمية الشاملة المطلوب تحقيقها، ومن اللافت أنه رغم محدودية هذه الأموال، إلا أن هناك ما يشير إلى عدم الكفاءة في الإنفاق، مع وجود هدر في التكلفة الاقتصادية لإنشاء المدارس يصل إلى ٣٠٪ من قيمة التكاليف، بالإضافة إلى ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي على المستويات المحلية، ويظهر ذلك في ضعف كفاءة الهيئة الإدارية بالمديريات التعليمية، كما أنه لا بد من إعادة النظر في إجراءات طبع الكتب المدرسية وما يصاحبها من ممارسات غير سليمة ينجم عنها إهدار أكثر من مليار جنيه في العام الواحد.^(١٥٠)

وفي سياق استكشاف ملامح الفساد ومعوقات مكافحته في مجال التعليم، نظم التحالف المصري للشفافية "أمل" ومنتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية مؤتمراً حول "الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم" في فبراير ٢٠٠٧، بالتعاون مع المجلس القومي لحقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، وذلك على اعتبار أن قطاع التعليم يشكل قطاعاً أساسياً بالنسبة لحياة الملايين من المصريين،^(١٥١) حيث تم الإشارة إلى أنه رغم تضاعف الموارد التي خصصتها الدولة للإنفاق على التعليم عدة مرات خلال السنوات العشر الأخيرة، إلا أن هناك العديد من الظواهر السلبية التي أصابت قطاع التعليم بمختلف مراحلها، وهو ما يقف عقبة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منه، كما أن ظاهرة الفساد في التعليم تعد أحد أهم أسباب الهدر والفاقد في الموارد، بما يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات التعليمية، وارتفاع تكلفتها.^(١٥٢)

ومن خلال دراسة ميدانية تناولت إدراك الطلاب لأسباب الفساد في التعليم، ترى نسبة ٧٩.٨٪ من عينة الطلاب في تلك الدراسة أن الجمود والروتين والبيروقراطية في مقدمة أهم أسباب فساد التعليم في مصر، ويليهما نسبة ٧٥.٨٪

ترى أن السبب يعود إلى انخفاض أجور ورواتب العاملين، ونسبة ٧٣,٧٪ تراه يعود إلى عدم وجود رادع قوي ضد الفاسدين، بينما نسبة ٧٠,٢٪ ترى السبب هو عدم الجدية في تطبيق القانون، ونسبة ٦٥,٢٪ ترى أن عدم الثقة في عدالة النظام التعليمي يعتبر أحد أسباب الفساد.^(١٥٣) وتظهر تلك النتائج ما تحدته ممارسات الفساد في قطاع التعليم من تأثير سلبي مباشر على مستوى تحقيق العدالة في الحصول على الخدمة التعليمية، ومدى ثقة الجمهور في نظم التعليم.

وفيما يتعلق ببعض صور الفساد التي يمكن أن تنتج من خلال مبادرات الشراكة مع القطاع الخاص في مجال التعليم، فتشير إحدى الدراسات إلى أنه على الرغم من أن شراكة القطاعين العام والخاص تحوى فوائد كبيرة بوصفها أداة تقديم البنية الأساسية، لكن عندما تتم بشكل غير صحيح يمكن أن يولد مشاكل كبيرة، حيث لا يتعرض التنظيم التشريعي لكافة صور شراكة القطاع الخاص، كما أن هناك غياب رؤية محددة لشراكة القطاع الخاص في قطاع التعليم.^(١٥٤) كما تبين نتائج دراسة ميدانية أخرى على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، انخفاض مستوى الأداء بالمدارس عموماً وعدم التزام المدرسين والمديرين بالأداءات المتوقعة منهم، مع عدم انتظام العملية التعليمية.^(١٥٥)

كما تشير الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، في إطار تحليلها لمؤشرات السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للتعليم قبل الجامعي في مصر، إلى بعض جوانب القصور التي يمكن أن تندرج تحت الآثار الناجمة عن الترهل والفساد الإداري، حيث تعاني دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه، إضافة لتضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي، مع غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقويم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق.^(١٥٦) كما أن هناك غياب للمحاسبية والشفافية في النظام التعليمي، مع ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وقصور في الانضباط والانتظام في المدارس.^(١٥٧)

وعند التوقف على مستويات الفساد، فهناك الفساد الكبير الذي يقع في حدود نفوذ وسلطة الموظفين الحكوميين ذوي المناصب العليا والسياسيين الذين يصنعون القرارات التي تتضمن عقوداً أو مشاريع كبرى، كما أنه إذا طبقنا هذا على قطاع التعليم فسنجد أن مثل هذا النوع من الفساد يرتبط على سبيل المثال بقرارات طباعة الكتب، أو اختيار المؤلفين أو دور النشر لإعداد وطباعة الكتب المدرسية، والتي تصل تكاليفها في المدارس المصرية إلى أكثر من مليار جنيه، أو ما يخص عمليات إمداد المؤسسات التعليمية بالتجهيزات والمعدات التعليمية، وكذلك الأمور التي ترتبط بإدارة المنح الأجنبية، أما الفساد الأصغر من حيث الحجم فتأثيره محدود على إدارة النظام التعليمي وبالذات التصرف في موارده المالية،^(١٥٨)

وتشير إحدى الدراسات إلى وجود قصور في أداء الأجهزة الرقابية على الأداء التعليمي للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الأداء ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، والكشف عن الانحرافات ليسهل تصحيحها، بما يتطلب الأخذ بمنهجية متكاملة للمساءلة التعليمية؛ كما أن هناك ألوان من التحايل ومظاهر للانحرافات التي أصبحت تصيب مؤسسات التعليم وتترجم ما أصاب المجتمع من تحلل الالتزام بالضوابط الأخلاقية والاجتماعية تؤكدتها الشواهد وترصدها الدراسات.^(١٥٩) ومن ثم فهناك ضرورة للتنسيق بين الجهات المنوط بها عمليات تقييم أداء الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي، بحيث تعمل من خلال استراتيجية موحدة تشمل أدوار وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية والمدارس، والأكاديمية المهنية للمعلم، والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالتعاون مع وزارة الدولة للتنمية الإدارية.^(١٦٠) كما توجه دراسة أخرى النظر إلى أهمية تقييم المشروعات التعليمية من خلال معايير (الملاءمة والفعالية والكفاءة والقيمة المضافة والأثر والاستمرارية والدقة والواقعية) كأسس لعملية التقييم.^(١٦١)

ووفق النتائج الميدانية لإحدى الدراسات، تشير آراء عينة الدراسة إلى أن القصور الإداري يرجع في معظمه إلى القصور المادي بالدرجة الأولى، سواء من حيث العجز في الأجهزة، أو عجز الميزانية نفسها عن الوفاء بالالتزامات المخصصة لها، أو من حيث قصور اللوائح المالية التي تقرر أوجه الصرف وحيثياته وأولوياته، كما أن هناك تسبب في أداء بعض المعلمين في المدارس.^(١٦٢) كما أن هناك ضعف في كفاية وفعالية النظام المالي العام لنظام التعليم قبل الجامعي، وعجز التمويل الحكومي المخصص عن الوفاء بمتطلبات تحقيق أهداف الخطط الرامية إلى التحسين والتطوير.^(١٦٣) وبالإضافة إلى ذلك، فلقد تزايدت ظاهرة الدروس الخصوصية كإحدى المشكلات المؤرقة والمشوهة للتعليم المصري رغم كل المحاولات التي بذلت لمحاصرتها والتقليل من أثارها، لكنها تفاقمت وبات على الأسرة المصرية أن تدرج الدروس الخصوصية ضمن بنود إنفاقها طوال العام، لكن يمكن لتطبيق سياسة المحاسبية التعليمية أن تساعد على تقليل تلك الظاهرة.^(١٦٤)

وفي ظل الاهتمام المجتمعي بقضية التعليم والعمل على تطويره، أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية السعي لتطبيق الشفافية بهدف التطوير ومواجهة الفساد الإداري، حيث تنبع أهمية الشفافية في العملية التعليمية من خلال ربط مخرجاتها باحتياجات سوق العمل وإيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على السياسات التعليمية، كما أن فقدان الشفافية يؤدي إلى فشل السياسات الخاصة بالإصلاح التربوي.^(١٦٥)

ومن خلال الرصد السابق لواقع جهود مكافحة الفساد، والمعوقات وجوانب القصور التي تعرقل مكافحته سواء على مستوى الجهاز الحكومي في مصر أو على مستوى التعليم قبل الجامعي، يمكن استخلاص أن هناك بعض الفرص التي يمكن استثمارها مثل التوجه الرسمي لإعداد استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد، ووجود لجنة عليا للنزاهة والشفافية، مع وجود العديد من الأجهزة الرقابية، بالإضافة إلى تزايد الإدراك العام بخطورة قضية الفساد وأضرارها خاصة على

المؤسسات التعليمية. لكن على جانب آخر فهناك العديد من المعوقات التي تواجه التطبيق الشامل لمكافحة الفساد والحد منه مثل ضعف جوانب الشفافية والمشاركة المجتمعية في التعليم، مع قصور أساليب الرقابة والمتابعة والمساءلة، بالإضافة إلى اختلال منظومة قيم النزاهة والولاء المؤسسي والالتزام التنظيمي. وفي سياق ما يلي، يمكن رصد أبرز المتغيرات المؤثرة على مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وما يمكن أن تفرزه من تحديات وتهديدات تحول دون الارتقاء بجودة التعليم وعدالة إناحته وتعزيز نزاهته، بما يؤثر في المجمل على مقومات مكافحة الفساد الإداري ومنهجيات الحد من أضراره.

• المتغيرات المؤثرة على التعليم قبل الجامعي في مصر (تحليل PEST)

هناك العديد من التغيرات التي تؤثر على أداء النظام التعليمي، ومستوى جودته وترتيبه التنافسي بين دول العالم، كما تؤثر تلك العوامل على مجمل عناصر ومنظومة التعليم في مصر، والقيم المؤسسية السائدة بين العناصر البشرية، وعلى درجة ولأنهم التنظيمي وانتمائهم المؤسسي، بما يؤثر في مجمله على قيم وأخلاقيات العدالة والنزاهة والشفافية، والتي هي بدورها مرتكزات مكافحة الفساد في المؤسسات التعليمية. ويمكن تناول أهم تلك المتغيرات المؤثرة على التعليم قبل الجامعي في مصر، بما يساعد في رصد العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية للتعليم، والمؤثرة على نجاح وفعالية جهود مكافحة الفساد.

• المتغيرات السياسية:

لقد شهدت مصر منذ ٢٥ يناير ٢٠١١ تحديات مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية - كما تواجه فيه موقفا تتصاعد فيه الاحتجاجات، والتحول الديمقراطي بأشكاله الجديدة أكثر ارتباطا بالأفراد واتجاهاتهم وعلى المؤسسات التربوية تجديد فكرها لتصبح بيئة مواتية لممارستها مما يتطلب تغيرات في العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسات التعليمية وإعادة تنظيم المحتوى الفكري للمبادئ الجديدة للتحول الديمقراطي وإعادة النظر في تكافؤ الفرص التعليمية والمجانية والإلزامية والتوجه إلى اللامركزية والمشاركة.^(١٦٦)

وهناك تحولات حاسمة في النظام السياسي المصري، إذ لا بد من إعادة النظر في كيفية مواكبة هذه الأوضاع، كما أن ثورة يناير ٢٠١١ أتاحت الفرصة لدخول مصر في مرحلة تحول ديمقراطي يتم فيها إعادة صياغة النسق الثقافي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تمثل التنمية البشرية التحدي الأكبر أمام النظام السياسي في ظل ما تعانيه فئات المجتمع المصري من مشكلات حادة على أوسع نطاق.^(١٦٧)

وفي إطار المتغيرات السياسية، لم يكن هناك اهتمام بالعديد من المفاهيم المعبرة عن حقوق الإنسان مثل مفهوم الكرامة الانسانية والعدل الاجتماعي والمساواة والمواطنة.^(١٦٨) كما أن الواقع التعليمي الحالي هو نتاج لسياسات ليس لديها رؤية لمنظومة كلية متكاملة تستوعب المستجدات العالمية وثقافة الشعب وطموحاته.^(١٦٩)

إن أي محاولة لإصلاح نظام التعليم لن تحقق أي مردود ذو قيمة مجتمعية وحضارية ما لم يحدث إصلاح سياسي يتناغم مع الإصلاح التعليمي، بما يؤدي

إلى تحديد سياسة تعليمية قومية في الإطار الديمقراطي السليم.^(١٧٠) كما لا يستقيم إصلاح وتطوير منظومة التعليم بالانفصال عن المنظومة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، باعتبار أن مخرجات التعليم ليست نتاج للوسط التعليمي فقط بل تدخل في عملية التغيير المجتمعي الشامل، وهذا يؤكد أن التغيير الجذري لنظام التعليم لإخراجه من أزمتة ليس إلا جزء مندمجا في عملية إصلاح شاملة.^(١٧١)

وفي سياق التوجهات الإصلاحية، وعلى الرغم من التوجهات السياسية نحو تطبيق اللامركزية في مصر، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تحول دون إتمام ذلك مثل المركزية الشديدة والبيروقراطية وازدواجية السلطات والمهام، والتطوير الجزئي الذي لا يمس الجوهر والنقص العام في كفاءة الكوادر البشرية والتمويل والإسهامات الأهلية.^(١٧٢)

وبتحليل ما سبق، يتضح أن التعليم وجميع مؤسساته لن تستطيع أن تكون بمعزل عن تأثير السياق السياسي العام وما يحدث به من تغيرات، حيث يعتبر التعليم أحد المؤسسات المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية والسياسية، ومن ثم فإذا ما توافرت مقومات الديمقراطية والحرية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى إصلاح مجتمعي وثقافي يواجه اختلال منظومة القيم والأخلاقيات على مختلف الأصعدة وفي جميع المؤسسات، تعليمية ومجتمعية.

• المتغيرات الاقتصادية:

لقد شهد المجتمع المصري قبل ثورة يناير العديد من أوجه الفساد التي أدت إلى تدهور أوضاعه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكان هاك أيضا انتشار للفساد الإداري كالرشوة وسوء استخدام موارد الدولة واستغلال النفوذ مما أدى إلى إهدار المال العام.^(١٧٣) كما تفرض المرحلة التاريخية التي يمر بها المجتمع المصري، وما يشهده من تغيرات وتحديات ضرورة خضوع كافة مؤسسات الدولة وخاصة قطاع التعليم بكافة مستوياته ومراحلها للمراجعة، حيث أنه المحور الأساسي للتنمية والنهوض الحضاري.^(١٧٤)

ومن المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على المجتمع المصري انخفاض دخل الأفراد، مما أدى إلى انخفاض مستوى المعيشة، كما كان هناك خضوع لتعليمات الهيئات المالية الدولية بما يضر بمصلحة الشعب.^(١٧٥) فالسياسات الاقتصادية التي اتبعت في مصر قبل يناير ٢٠١١ أدت إلى حدوث تأثيرات سلبية كبيرة على المجتمع المصري، مثل تعمق التفاوت في توزيع الدخل، كما ترتب على سيطرة القطاع الخاص مع إهمال الحكومة لدورها اختلالات هيكلية في المجتمع واتساع نطاق الفقر وارتفاع معدلات البطالة.^(١٧٦) كما تعاني مصر من تفاقم المديونية الخارجية وتزايد أعباء خدمة الدين والتي تمثل ضغوطا كبيرة تقف حائلا أمام عجلة التنمية.^(١٧٧)

ويترتب على الأزمات الاقتصادية اهتزاز ثقة المجتمعات في مؤسساتها العامة، وهذا يؤثر سلبا على الهوية والانتماء والمواطنة لدى الأفراد، وربما يؤدي في أحد جوانبه إلى انتشار سلوكيات غير مرغوب فيها مثل انتشار العنف في المدارس على سبيل المثال، ومن ناحية أخرى لم تعد مجانية التعليم أمرا واقعا في كافة

مراحله لاسيما بالنسبة للفقراء كما أن التعليم المتاح لهم من نوعية منخفضة، بالإضافة إلى عبء تحمل نفقات الدروس الخصوصية.^(١٧٨) ويستنتج من ذلك أن المتغيرات الاقتصادية لها تأثير كبير على التعليم وأبعاد إتاحتها وجودته لجميع المستويات الاجتماعية، كما أن المشكلات الاقتصادية قد تسبب أنواع عديدة من السلوكيات السلبية.

• المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تمثل المتغيرات الاجتماعية والثقافية أكثر العوامل المؤثرة على المؤسسات التعليمية وبخاصة المدارس، وذلك للارتباط الوثيق بين هذه التغيرات وقطاع التعليم، حيث تفرز تلك التغيرات كثيرا من القيم الإيجابية والسلبية على حد سواء.

وتتأثر الإدارة التعليمية، بصفة عامة، بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، حيث إن القيم والتقاليد والثقافة التي تسود مجتمع ما في فترة بعينها، هي التي تحدد طبيعة عمل الإدارة التعليمية في تلك الفترة، والنمط الذي تسير عليه؛ ومن هنا نشأ الاختلاف بين الأنماط الإدارية التي تتبناها المجتمعات، وشاع التنوع في خطط التطبيق التي تنتهجها، ووسائل تحقيق ما تسعى إليه من أهداف، والذي ينعكس في النهاية، على الجانب التنظيمي في الإدارة متمثلا في الأخذ بالنمط المركزي أو النمط اللامركزي أو النمط التشاركي.^(١٧٩)

ومن المتغيرات الاجتماعية زيادة الطلب على التعليم وزيادة السكانية المستمرة، بما يؤدي إلى مشكلة نقص المباني المدرسية وتقليل فرص الإتاحة وارتفاع الكثافة، وضعف ثقة الأسرة في المدرسة، ويؤدي ذلك بدوره تضام ظاهرة الدروس الخصوصية كظاهرة مرضية مزمنة في التعليم المصري.^(١٨٠) ولخطورة ظاهرة الدروس الخصوصية على السياق الاجتماعي العام، يشير أحد التقارير إلى "تفشي ظاهرة انتشار الدروس الخصوصية بصورة متزايدة تصل إلى حد الوباء بعد أن انعدمت أهمية المدرسة لدى الطلاب، وانتقلت الوظيفة التعليمية من المدرسة إلى المنزل أو مراكز الدروس الخصوصية، فأصبحت هذه الظاهرة ثقافة مجتمعية سيئة".^(١٨١)

كما أن المتبع للتطورات الاجتماعية والسياسية التي تشهدها مصر يقف أمام تغيرات وسلوكيات ظهرت ولها أثارها المدمرة على مفهوم الانتماء والهوية، بما جعل موضوع المواطنة قضية وجود مقابل ضياع الثوابت التاريخية.^(١٨٢) كما أن الحاجة للأخلاق وتدعيمها في عصر العولمة الثقافية مسئولية المؤسسات المجتمعية والتربوية للحفاظ على الأمن الاجتماعي، ومن ثم يجب معالجة الخلل الراهن في منظومة القيم الأخلاقية والتحول نحو منظومة من القيم الإيجابية الدافعة للتقدم، ويرتكز ذلك على تنمية العنصر البشري.^(١٨٣)

وفي سياق العوامل الاجتماعية المؤثرة على التعليم، فإن من أخطر التحديات التي تواجهها مصر هو ارتفاع معدلات البطالة لأسباب عديدة أهمها عدم مناسبة استراتيجية التعليم الحالية لمتطلبات سوق العمل.^(١٨٤) وبالرغم من الجهود المبذولة للحد من مشكلة البطالة، إلا أن سبل مواجهتها قد باءت بالفشل لأنها

ركزت على حلها بشكل جزئي ومؤقت دون وضعها في إطار شامل، ومعرفة ما يترتب عليها من آثار طويلة الأجل على المجتمع.^(١٨٥)

وفى الواقع فإن المجتمع المصري يعرض أمام الآباء والتلاميذ مؤسسات تعليمية ترتبط بشكل دقيق بفئات اجتماعية متباينة، والعامل الحاسم في اختيار هذه المؤسسة أو تلك هو القدرة المالية، ولا شك أن جودة الخدمة التعليمية المقدمة داخل المدرسة ترتبط مباشرة بهذه القيمة المالية التي تشترطها للالتحاق ببرامجها التعليمية.^(١٨٦) ويتبين من ذلك تأثير آليات السوق على قطاعات التعليم، حيث أصبحت ظاهرة التفاوت الاجتماعي أكثر تعقيدا من ذي قبل، بما أدى إلى التباين في فرص التعليم بين المؤسسة الحكومية ومؤسسات التعليم الخاص.

ومن خلال رصد العوامل والمتغيرات الاجتماعية، يمكن ملاحظة أن المجتمع المصري بشكل عام يعاني من انتشار بعض القيم السلبية مثل المحسوبية، واختلال منظومة أخلاقيات العمل، ومن ثم زادت تأثيرات تلك القيم والممارسات الاجتماعية على المؤسسات التعليمية، بما يفرض البحث عن آليات وأساليب جديدة تساعد على التعامل مع أي اختلالات ناجمة عن التغيرات الاجتماعية المعاصرة.

• المتغيرات التكنولوجية:

من أبرز التغيرات التي لها انعكاساتها المتعددة والخطيرة حالياً ومستقبلاً على التربية، تلك التغيرات المعرفية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة، والتي أفرزت عديداً من الظواهر، من أهمها ثورة المعلوماتية، ويلقى هذا الأمر بتحديات كثيرة على النظم التعليمية، منها ضرورة توطئ تكنولوجيا المعلومات واستخدامها، وضرورة تزويد الطلاب بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع تلك التحديات المعرفية والتكنولوجية.^(١٨٧)

وفي هذا الإطار، هناك تطوّر متسارع وملحوظ خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات التي وفرت فرصاً متعددة في تطوير نظم الإحصاء وبناء مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، بما يفرض ضرورة توافر الإحصاءات لبناء مؤشرات دقيقة. وعلى الرغم من ذلك، تبين دراسة عن المتطلبات الإحصائية والمعلوماتية لتعزيز الحوكمة الرشيدة، أن نظام الإحصاء والمعلومات في مصر يعاني العديد من أوجه القصور، سواء فيما يتعلق بجودة وشمول منتجاته وخدماته أو كفاية مكوناته أو سلامة الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يعمل من خلاله؛ ونظراً للأهمية المتزايدة لعناصر الشفافية والإتاحة وحرية تداول الإحصاءات والمعلومات كأحد مرتكزات تفعيل الحوكمة الرشيدة في مصر، يكون هناك حاجة ماسة إلى تصميم استراتيجية قومية للإحصاء والمعلومات،^(١٨٨)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة للنهوض بالنظام القومي للإحصاء والمعلومات في مصر وتطويره، إلا أنه يعاني من مجموعة من نقاط الضعف وأوجه القصور، أدت إلى عدم القدرة على تحقيق الاستفادة المثلى من النظام في دعم صانع ومتخذ القرار لدعم مسيرة وجهود التنمية، وتتمثل أهم نقاط ضعف في انخفاض جودة الإحصاءات والمعلومات، بالإضافة إلى ضعف الإفصاح والإتاحة

للإحصاءات والمعلومات.^(١٨٩) ومن ثم فإن جودة تنظيم تسجيل البيانات والمعلومات تمهيدا لإتاحتها أو الإفصاح عنها هو من الجوانب التي يجب أن يهتم بها التشريع المنتظر، ذلك لأن مصر وان كانت قد شهدت خلال العقد الماضي ثورة في مجال الإتاحة المعلوماتية، إلا أن ذلك أدى إلى تضارب البيانات المنشورة والإحصاءات الوطنية.^(١٩٠)

وفيما يبين ضعف استيعاب المتغير التكنولوجي واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الأداء المؤسسي العام للتعليم المصري، تشير إحدى الدراسات إلى أن "هناك انفصال فيما بين ما هو وسيط (مستوى الإدارة الوسطى)، ونجاحته في المديرية التعليمية بالمحافظات، وبين ما هو تنفيذي (مستوى الإدارة التنفيذية) بالمدارس، حيث لا يتوافر فهما ولغة مشتركة فيما بين القيادات بتلك المستويات، مما يترتب على ذلك كله من تفاوت في نوعية ومستوى أسلوب التفكير".^(١٩١)

وفي سياق مجمل التغيرات المؤثرة على المجتمع، أصبح ضرورياً إدراك أن حزمة المتغيرات التي يواجهها التعليم في عالمنا المعاصر أخذت في التضخم، وفي منطقتنا فإن حجم وسرعة المتغيرات والمعطيات المستجدة والأخذة في التفاعل يؤطرها مجتمع العولمة بما يعمق من أهمية استيعاب الخريطة الجديدة، وهو ما لا تستجيب له نظم التعليم الراهنة.^(١٩٢)

ومن خلال تحليل التغيرات السابقة، يتضح وجود تداخل كبير فيما بينها للعلاقات العضوية القائمة على التأثير والتأثر، حيث أن الفصل بينها هو لمجرد بيان تأثيراتها على قضية البحث المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية، بما يساعد على تحليل التداعيات والانعكاسات الأساسية لهذه التغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية وثقافية، أو تكنولوجية والتي تتكامل فيما بينها لتفرز تحديات تواجهها المؤسسات التعليمية. ووفق رصد واقع مكافحة الفساد في مصر على مستوى القطاع الحكومي بما يشمله من المؤسسات التعليمية، يتبين أنها قضية مصيرية، بما يفرض التفكير ملياً في استراتيجيات فاعلة للحد منه ومحاصرته في النسب المتعارف عليها دولياً في إطار المعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

• ثالثاً : بدائل استراتيجية مقترحة لمكافحة الفساد الإداري:

في ضوء الاهتمام المتزايد بالاعتماد على التوجهات الاستراتيجية، ظهرت الحاجة لأسلوب التحليل الاستراتيجي الذي يساعد على تحليل أبعاد ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الموقف أو الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسات، بالإضافة إلى استكشاف الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة التي تدعم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها. كما يمثل التحليل الاستراتيجي نقطة البداية في صياغة أي استراتيجيات ممكنة التحقق والتطبيق، وذلك بهدف الفهم الشامل لبيئة المؤسسات التي تعمل في إطارها. وتتأثر بمتغيراتها.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى عدة أهداف لهذا الأسلوب يتمثل أهمها فيما يلي:^(١٩٣)

◀ فهم القوى والعوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة على تحقيق المؤسسات لأهدافها، وتحديد سبل التعامل الملائم مع هذه المتغيرات لاستيعابها والتكيف الإيجابي مع إفرازاتها.

◀ التحديد الدقيق للفرص المواتية والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى المعرفة الموضوعية بنواحي القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسات، ومن ثم تعظيم نواحي القوة والفرص، ومعالجة جوانب الضعف وتقليل التهديدات.

◀ تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق أهدافها والوصول إلى الوضع المرغوب، بما يفي باحتياجات المستفيدين وذوي العلاقة.

وفي سياق ما يلي، يمكن استعراض أهم الخطوات المحورية لمنهجية التحليل الاستراتيجي، وصولاً لصياغة بدائل استراتيجية تركز على استيعاب الخيارات المتاحة.

• تحليل الفجوات Gap Analysis :

تمثل الفجوة تلك الفروق الناجمة عن المقارنة بين الأداء في الوضع الراهن والأداء المرغوب أو المستهدف، أو بين السياسات الحالية والاستراتيجيات الجديدة، والغرض من ذلك هو ترتيب الأولويات على أساس الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية القائمة. وفيما يتعلق بموضوع البحث، فإن الفجوات تمثل تلك المسافة الفاصلة بين واقع ممارسات وجهود مكافحة الفساد بالمؤسسات التعليمية، وذلك المستوى المنشود من توافر القدرات والمقومات والمنهجيات المتعلقة بمواجهته والحد من أضراره والتي يمكن تطبيقها لدعم تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها ورسالتها.

ويرتكز تحليل الفجوات على ما هو مستهدف تحقيقه، والوقوف على مدى التحقق في الوضع الراهن، ومعايرة الأداء الفعلي مع الأداء النموذجي في تحديد مواطن الضعف وجوانب القصور، ومن ثم جعلها مستهدفة من عمليات التطوير أو إعادة النظر في التوجهات الاستراتيجية وترجمتها إلى آليات إجرائية كفيلة بحصار الممارسات والسلوكيات الفاسدة.

ومن خلال رصد وتحليل الأبعاد والمتغيرات البيئية المؤثرة على قدرات المؤسسات التعليمية ومقوماتها المؤسسية لمكافحة الفساد الإداري، والتي تم تناولها ومعالجتها في سياق المحور السابق لهذا البحث، يتضح أن هناك العديد من الفجوات التي تحتاج إلى قدر من التركيز لمحاولة علاجها، ويمكن استخلاص أن تلك الفجوات تركز في جوهرها على ضعف أو قصور عدة مقومات إدارية وتنظيمية، يمكن إيضاحها من خلال الجدول (٣):

ومن منطلق المنظور الاستراتيجي، هناك مساران أساسيان يمكن الاعتماد عليهما لمعالجة تلك الفجوات، وفق ما يلي:

• المسار التبادلي : Transactional pathway

يتسم هذا المسار بنمط رد الفعل تجاه التغيرات المؤثرة على أداء المؤسسات التعليمية، مع الاعتماد على الإصلاح الجزئي لمعالجة الفجوات، حيث يلتزم هذا

المسار بسن اللوائح والتشريعات الإدارية العقابية تجاه ممارسات الفساد الإداري، وتوفير بعض أشكال الأطر المؤسسية للرقابة والمتابعة والمحاسبية، مع التركيز على آليات الردع والعقاب تجاه ممارسات الفساد دون الأخذ بمكافحة الشاملة.

جدول رقم (٣) الضغوط المؤثرة على مقومات مكافحة الفساد الإداري بالتعليم

محور المقارنة	الوضع الراهن	الوضع المستهدف
١- التخطيط والإصلاح الإداري	- الاعتماد على الآنية أو المرحلية - قائم على رد الفعل. - جزئي وتشريعات ولوائح متقدمة	- استشراف المستقبل وتوقعه . - قائم على المبادرة. - شامل وتشريعات متوافقة مع المستجدات
٢- النزاهة والمحاسبية	- ضعف قيم النزاهة وشيوع قيم سلبية كالامبالاة والانتفاع الذاتي - تسبب في تطبيق القوانين واللوائح الإدارية والتنظيمية. - أساليب تقليدية للمساءلة والمحاسبية	- شيوع قيم النزاهة والإيجابية في العمل - نحو الحفاظ على الصالح العام. - تطبيق حازم وعادل للوائح الإدارية. - تبني مداخل حديثة في المحاسبية القائمة على الأداء والنتائج.
٣- الشفافية والمشاركة	- ضعف الإفصاح عن المعلومات - قصور قواعد البيانات - مشاركة مجتمعية ضعيفة	- إتاحة المعلومات للمستفيدين - وجود قواعد بيانات شاملة - مشاركة مجتمعية فاعلة وإيجابية
٤- المتابعة والرقابة	- بيروقراطية - هرمية - مركزية قائمة على التفتيش	- توجيهية تركز على النصح والإرشاد والاستشارات - تعزيز الرقابة الذاتية
٥- المناخ التنظيمي وإجراءات العمل	- يتسم بالجمود - ضعف الرضا الوظيفي - صراع تنظيمي غير صحي - إجراءات وأساليب عمل تقليدية	- إيجابي - مستوى عال من الرضا الوظيفي - تطبيق أسلوب الحكومة الالكترونية في إجراءات العمل
٦- جودة الخدمة التعليمية	- تدني تطبيق معايير ومؤشرات الجودة - ضعف الثقة المجتمعية في جودة الخدمات التعليمية. - انتشار ظواهر سلبية كالغش والدروس الخصوصية.	- وفق مستوى المعايير المستهدفة. - ثقة مجتمعية عالية في جودة الخدمات. - معالجة شاملة للظواهر السلبية المؤثرة على جودة التعليم.

• **المسار التحويلي:** Transformational pathway

يرتكز هذا المسار على غلق الضغوط من خلال الحد من المعوقات المسببة لها، ومعالجة جوانب الضعف المؤثرة على القدرات المؤسسية لمكافحة الفساد، مع تعظيم جوانب القوة وعوامل الدعم للحد من اثاره وعلاج أضراره، ويتسم هذا المسار ببعد المبادرة لقيادة التطوير المؤسسي الشامل لاستثمار جميع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع الاهتمام بالإصلاح المنظومي والمنهجي وفق رؤية شاملة لمتغيرات وأبعاد النظام التعليمي ككل ومنظوماته الفرعية، في إطار الثقة المجتمعية والدعم الشعبي لمواجهة كافة صور الفساد بالقطاع التعليمي، وفق مبدأ منطقي أن الكل رابح ومستفيد من مكافحة كافة أنواع الفساد win-win principle

• **استكشاف الخيارات الاستراتيجية:**

يرتكز أسلوب التحليل الاستراتيجي في أحد خطواته المحورية على إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (عناصر القوة والضعف) وبين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يؤدي إلى استغلال نواحي القوة لاقتناص الفرص والحد من أثر التهديدات، وتعتمد هذه الخطوة على بناء

جدول التحليل المزدوج، وهو ما يطلق عليه أيضاً "مصفوفة أو بروفييل SWOT"، ومن خلال تلك المصفوفة، يمكن استخلاص أربعة أنواع من الخيارات الاستراتيجية والتي تتنوع وفق الامكانات والموارد المتاحة والموضع المستهدف أو القضايا التي يراد علاجها، ويوضح الشكل التالي تلك الخيارات: (١٩٣)

شكل رقم (١) الخيارات الاستراتيجية وفق مصفوفة التحليل المزدوج

	عناصر القوة S متغيرات داخلية إيجابية يمكن تعزيزها	عناصر الضعف W متغيرات داخلية سلبية يمكن علاجها
الفرص O متغيرات خارجية إيجابية يجب استثمارها	SO Maxi – Maxi Strategy تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الاستراتيجي الريادي)	WO Mini – Maxi Strategy معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الاستراتيجي الدفاعي)
التحديات T متغيرات خارجية سلبية يجب تلافيها	ST Maxi – Mini Strategy تعظيم جوانب القوة للحد من التحديات (التوجه الاستراتيجي التكيفي)	WT Mini – Mini Strategy معالجة جوانب الضعف للحد من التحديات (التوجه الاستراتيجي للمحافظة على البقاء)

بالنظر إلى الشكل السابق، يتضح أنه وفق المحور الأفقي تنقسم المتغيرات إلى فرص وتهديدات تتعدى حدود سيطرة المؤسسات، حيث أنها إفرازات بيئتها الخارجية، كما أن هناك عناصر القوة والضعف التي يمكن السيطرة عليها لأنها تمثل العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية. وعلى جانب آخر ووفق المحور الرأسي تنقسم المتغيرات إلى فرص وعناصر قوة مرغوبة أو مستهدفة، وتهديدات وعناصر ضعف سلبية أو غير مرغوبة.

كما يمكن ملاحظة وجود أربعة أنواع من الخيارات التي يمكن أن تنتج عن التحليل المزدوج لنواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تنطوي على العديد من الإجراءات الفرعية لتشكل في مجملها جوهر وفلسفة البدائل الاستراتيجية، حيث تشمل تلك الخيارات والبدائل ما يلي:

- ◀◀ تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص.
- ◀◀ معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص.
- ◀◀ تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات.
- ◀◀ معالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات.

• بناء مصفوفة التحليل المزدوج Dual SWOT Matrix

في ضوء الأبعاد المزدوجة لمصفوفة التحليل الاستراتيجي، واستخلاصاً لتحليل ملامح الواقع وسمات الوضع الراهن لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وجهود مكافحة الفساد، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والتي تؤثر على مقومات مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة، بالإضافة إلى الوقوف على أفضل الفرص المتاحة وأكثر التهديدات تأثيراً على وضع المؤسسات التعليمية، ويوضح الجدول التالي التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة لمكافحة الفساد بالمؤسسات التعليمية.

جدول رقم (٤) مصفوفة التحليل المزدوج لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

عناصر الضعف (W) Weaknesses	عناصر القوة (S) Strengths	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<p>١- قصور نظم التوجيه المالي والإداري، مع تعدد جهات المتابعة والرقابة على الأداء التعليمي.</p> <p>٢- تضارب الإحصاءات وضعف مؤشرات الأداء بما يعوق المساءلة والمحاسبية.</p> <p>٣- غياب المنظور الشامل للإصلاح الإداري للمؤسسات التعليمية.</p> <p>٤- ضعف ملاءمة الأجور وتدني تحفيز الأداء المهني والوظيفي المتميز.</p> <p>٥- ضعف الوعي بالحقوق والواجبات الوظيفية، مع عدم وجود مدونة سلوك مهني ووظيفي.</p> <p>٦- تنامي ظاهرة الدروس الخصوصية مع تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية.</p> <p>ضعف الاستفادة من جهود المنظمات غير الحكومية NGOs في مجال مكافحة الفساد بالتعليم.</p> <p>قصور تقويم مشروعات إصلاح التعليم، ومتابعة الصيانة والتجهيزات.</p>	<p>١- إعداد استراتيجية لتطوير التعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)</p> <p>٢- إنشاء وحدات للجودة والإحصاء والمعلومات بالمؤسسات التعليمية.</p> <p>٣- إصدار قانون الكادر الخاص للقيادات والمعلمين، وتطوير معايير اختيارهم وترقيتهم.</p> <p>٤- السعي للارتقاء بالأداء المهني والوظيفي للمعلمين والقيادات التعليمية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين.</p> <p>٥- تشكيل مجالس الأمناء كصيغة للمشاركة المجتمعية وتعزيز الرقابة الشعبية.</p> <p>٦- تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في العديد من الخدمات المقدمة للمواطنين.</p>	
<p>استراتيجية الضعف والفرص (W/O)</p>	<p>استراتيجية القوة والفرص (S/O)</p>	<p>الفرص (O) Opportunities</p>
<p>١- تقليل مقاومة العاملين نحو الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي من خلال دعم التوجه نحو اللامركزية. (W3 x O2)</p> <p>٢- تطوير نظم التوجيه المالي والإداري وفق الأساليب الحديثة في الإدارة، مع الاستفادة من هيئة الجودة والاعتماد والتنسيق مع لجنة الشفافية والنزاهة. (W1 x O1 x O6)</p> <p>٣- تنمية الوعي بالسلوكيات المخلة بالواجبات الوظيفية وتبني مدونات سلوك وظيفي وأخلاقي من خلال استثمار دور مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية، والتوجه الرسمي نحو الإصلاح الإداري الشامل. (W5 x O7 x O5)</p> <p>٤- تحسين جودة الخدمات التعليمية بما يقلل من ظاهرة الدروس الخصوصية، والاستفادة من دور هيئة الجودة في هذا الشأن، مع استثمار التوجه الدستوري لتعزيز الحق في التعليم والعدالة الاجتماعية (W6 x O4 x O6)</p> <p>٥- تبني مدخل إدارة البرامج والمشروعات التعليمية لتطوير أساليب متابعتها وتقييم جدواها، والاستفادة من</p>	<p>١- الاستفادة من الخطة الاستراتيجية القومية وتوجهاتها لدعم تبني منحي اللامركزية، وتحسين مستوى جودة التعليم. (S1 x O2 x O6)</p> <p>٢- توظيف دور وحدات الجودة والمعلومات والإحصاء، والتنسيق مع هيئة ضمان الجودة في تطبيق مؤشرات لتقييم الأداء التعليمي. (S2 x O6)</p> <p>٤- استثمار قانون الكادر الخاص ومعايير اختيار وترقية المعلمين والقيادات في توجيه الإصلاح الإداري المستهدف للجهاز الحكومي على المستوى التعليمي. (S3 x O1 x O5)</p> <p>٥- توظيف دور مجلس الأمناء في الرقابة الشعبية على الأداء التعليمي، بما يسر استثمار التوجه الرسمي نحو اللامركزية، مع الإصلاح الإداري الشامل. (S5 x O2 x O5)</p> <p>٦- توظيف مشروع الحكومة</p>	<p>١- التوجه نحو اعداد استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، مع وجود لجنة وطنية للشفافية والنزاهة.</p> <p>٢- التوجه القومي لتطبيق اللامركزية واعطاء المؤسسات التعليمية مزيداً من السلطات.</p> <p>٣- وجود العديد من الجهات الرقابية، مع تجريم عقابي شديد في القانون الإداري والجنائي ضد الفساد</p> <p>٤- التحول الديمقراطي وصور دستور جديد يشدد على الحق في التعليم ومكافحة الفساد بجميع أشكاله.</p> <p>٥- التوجه الرسمي نحو الإصلاح الإداري الشامل للجهاز الحكومي ومنه قطاع التعليم.</p> <p>٦- إنشاء هيئة للاعتماد وضمان جودة التعليم، بما يعزز تقويم وتحسين الأداء التعليمي.</p> <p>٧- دعم العديد من</p>

<p>المنظمات الدولية الداعمة لمشروعات تحسين التعليم، في إطار التنسيق مع الجهات الرقابية المتخصصة في هذا المجال. (W8 x O3 x O7)</p> <p>٦- تطوير قواعد البيانات والإحصاءات بما يوفر مؤشرات تقويم الأداء التعليمي بجميع منظوماته، من خلال استثمار دور هيئة الجودة والاعتماد، والمنظمات الدولية المتخصصة في الاعتماد، بما يساعد التوجه الرسمي نحو الإصلاح الشامل. (W2 x O6 x O7)</p> <p>٧- تبني مداخل حديثة في عمليات المتابعة والمحاسبية التعليمية، مع تطوير اللوائح الإدارية المتقدمة في إطار التوجه نحو الإصلاح الإداري، مع التوافق مع مبادئ الدستور المصري الجديد، وتوجهات صياغة استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد. (W1 x W2 x O1 x O4 x O5)</p>	<p>الإلكترونية في الإصلاح الإداري الشامل، والتنسيق مع الجهات الرقابية المختصة بقطاع التعليم. (S6 x O3 x O5)</p> <p>٧- الاستفادة من القيم والمبادئ المتضمنة في الدستور المصري الجديد في صياغة أطر التوجهات الاستراتيجية لإصلاح التعليم. (S1 x O4)</p> <p>٨- استثمار التوجه نحو إعداد استراتيجية قومية لمكافحة الفساد ووجود لجنة للشفافية والنزاهة في دعم تطبيق البرامج والمشروعات ذات الصلة والمدرجة في استراتيجية تطوير التعليم. (S1 x O1)</p> <p>٩- استثمار تعاون بعض المنظمات الدولية في تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية و دعم مبادرات إصلاح وتحسين جودة التعليم (S2 x S6 x O6 x O7)</p>	<p>المنظمات الدولية والإقليمية إصلاح وتحسين جودة التعليم المصري.</p>
<p>استراتيجية الضعف / التهديدات) (W/T)</p>	<p>استراتيجية القوة / التهديدات) (S/T)</p>	<p>التهديدات (T) Threats</p>
<p>١- تقليل مقاومة العاملين نحو الإصلاح الإداري الشامل من خلال معالجة اختلال منظومة قيم وأخلاقيات العمل، مع إصلاح قانون الخدمة المدنية. (W3 x T2 x T3)</p> <p>٢- تطوير نظم التوجيه المالي والإداري وفق الأساليب الحديثة في الإدارة، بما يستوعب الضغوط الاقتصادية المسببة لفجوة الدخول. (W1 x T1)</p> <p>٣- تنمية الوعي بالسلوكيات المخلة بالواجبات الوظيفية وتبني مدونات سلوك وظيفي وأخلاقي تعالج اختلال منظومة القيم وأخلاقيات العمل والنزاهة. (W5 x T2)</p> <p>٤- تحسين جودة الخدمات التعليمية بما يعالج تدني الثقة المجتمعية في جودة التعليم، وبطء إصلاح التشريعات والقوانين المنظمة للعمل لتعزيز الحق في التعليم والعدالة الاجتماعية (W2 x W6 x T6)</p> <p>٥- تبني مدخل إدارة البرامج والمشروعات التعليمية لتطوير أساليب متابعتها وتقييم جدواها، وبما يقلل من</p>	<p>١- تبني التنفيذ الجاد لبرامج الخطة الاستراتيجية للإصلاح المؤسسي للتعليم من أجل استعادة الثقة في جودة الخدمات التعليمية وتعزيز المشاركة المجتمعية. (S1 x T4 x T6)</p> <p>٢- التوظيف الجيد لوحدات الجودة والإحصاء والمعلومات لتوفير مؤشرات تخدم إصلاح القوانين واللوائح المنظمة للتعليم، وتحسين مستوى الثقة المجتمعية. (S2 x T4 x T6)</p> <p>٣- استثمار قانون الكادر الخاص وتطوير معايير اختيار المعلمين والقيادات في توجيه تطوير قانون الوظيفة العامة وفق المستجدات المجتمعية، وتجسير الفجوة بين الدخل ومتطلبات المعيشة. (S3 x T1 x T3)</p> <p>٤- الاستفادة من مجالس الأمناء في رفع الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية، وإيجاد</p>	<p>١- الضغوط الاقتصادية المتزايدة وتزايد الفجوة بين الدخول والمتطلبات المعيشية.</p> <p>٢- اختلال منظومة القيم وأخلاقيات العمل والنزاهة في المجتمع المصري.</p> <p>٣- عدم ملائمة قانون الخدمة المدنية والوظيفة العامة للمستجدات المجتمعية والتربوية.</p> <p>٤- بطء الإصلاح التشريعي للقوانين الإدارية المنظمة للعمل الحكومي مثل مجال التعليم.</p> <p>٥- ضعف الإنفاق الحكومي على التعليم، مع عدم تنوع مصادر تمويل التعليم.</p> <p>٦- تدني الثقة في جودة الخدمات التعليمية، مع ضعف المشاركة المجتمعية.</p>

<p>الهدر التعليمي ومراعاة ضعف الإنفاق الحكومي على التعليم. (W8 x T5) ٦- تطوير قواعد البيانات والإحصاءات بما يوفر مؤشرات للمحاسبية وتقويم الأداء التعليمي بجميع منظوماته، بما يعزز الثقة في جودة التعليم. (W1 x T6) ٧- استثمار جهود المنظمات غير الحكومية في إيجاد مصادر إضافية لتمويل التعليم، وتعزيز المشاركة المجتمعية والأهلية. (W7 x T5 x T6)</p>	<p>مصادر أخرى لتمويل التعليم تعالج ضعف الإنفاق الحكومي، مع تعزيز الرقابة الشعبية تجاه أخلاقيات العمل وقيم الشفافية والنزاهة. (S5 x T2 x T5 x T6) ٥- استثمار التطور التكنولوجي وصيغة الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتطوير اللوائح المنظمة في إطار قيم الشفافية والنزاهة. (S6 x T2 x T6)</p>	
---	---	--

• صياغة البدائل الاستراتيجية المقترحة لمكافحة الفساد الإداري:

في ضوء الخيارات الاستراتيجية السابقة، وارتكازاً على تفاعلها، يمكن استخلاص ثلاث بدائل تتسم بالشمول والواقعية، مع إمكانية تبنيها لمكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وفق قيم الشفافية والنزاهة وأخلاقيات المهنة والوظيفة العامة، حيث يقصد بالبدائل الاستراتيجية التعبير عن إطار منهجي لتدابير وإجراءات وممارسات محددة تسعى لتحقيق أهداف مخططة ومقصودة، كما أن كل بديل يعبر عن توجه مستقبلي ممكن تحقيقه.

وهناك عدة مسارات وتوجهات لتدابير مكافحة الفساد في القطاع الحكومي بشكل عام ومؤسسات التعليم قبل الجامعي على وجه الخصوص (مديريات، إدارات تعليمية ومدارس) وسواء كانت تلك التدابير وقائية سابقة كتعزيز الولاء والانتماء الوطني والارتقاء بالوظيفة العامة وأخلاقياتها واختيار القيادات النزيهة وتحسين ظروف وبيئات العمل، أو تدابير قانونية مرفقة ولاحقة، وذلك من خلال اعتماد التشريعات والقوانين الصارمة وتركيز الأجهزة الإدارية على الفساد بالكشف عنه ومواجهته علناً في مؤسسات الدولة، أو قد تكون محاربة الفساد والقضاء عليه بداية من قيم النزاهة والمصادقية والإيمان بسيادة القانون والقيم الدينية والأخلاقية وهي الرادع الذي يحمي المجتمعات من أخطار الفساد وأضراره.

وعلى ضوء استكشاف المنهجيات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، ومقومات ومتطلبات مكافحة الفساد الإداري في سياق المحور الأول للبحث والذي تناول الإطار المعياري، ثم رصد وتحليل الواقع وملامح الوضع الراهن لجهود مكافحة الفساد وأهم المعوقات وجوانب الضعف والقصور التي تعرقل سبل المكافحة الشاملة، وفي إطار منهجية البحث ومصفوفة التحليل المزوج لاستكشاف الخيارات الاستراتيجية الممكنة، يمكن طرح ثلاث بدائل لمكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية.

وتنبثق هذه البدائل من تلك الخيارات الاستراتيجية التي اعتمدت على مزاجية الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة مع نواحي الضعف وعناصر القوة، كما تستند بدائل مكافحة الفساد بشكل منطقي على بعدي الوقاية والعلاج وفق إجراءات قبلية مسبقة وبعدي لاحقة، بالإضافة إلى تلك الإجراءات

الضرورية للردع ومنع الفساد أو تحفيز منابعه. وفي سياق ما يلي، يمكن استعراض تلك البدائل، وما تتضمنه من آليات وتدابير إجرائية يمكن تبنيها وتطبيقها بشكل مرحلي وفي إطار كلي للإصلاح التعليمي.

• **بديل مكافحة الوقائية** : Preventive anti-corruption Alternative

يستند هذا المسار على فلسفة النموذج الإصلاحى الذي يركز على حماية المجتمع من ظواهر الفساد وإشاعة ثقافة النزاهة وتعزيز الإدارة الرشيدة وتقليل الفرص المتاحة لممارسة الفساد من خلال زيادة فاعلية وتعاون مؤسسات المجتمع (التشريعية والتنفيذية والقضائية والدينية والإعلامية والرقابية ومنظمات المجتمع المدني) مع المؤسسات التعليمية، كما يركز هذا البديل على الخيارين الاستراتيجيين (ST-WO) القائمين على تعظيم عناصر القوة لتلافي التهديدات المحتملة أو المتوقعة، بالإضافة إلى معالجة جوانب القصور ونواحي الضعف بما يساعد على استثمار الفرص المتاحة. ويتضمن هذا البديل العديد من التدابير والإجراءات المحددة التي تنسجم مع مجمل استراتيجيات الإصلاح الإداري وهيكله السياسات التعليمية وتحديث الأطر التنظيمية، ويتضمن ذلك ما يلي:

◀ تبسيط وترشيد الإجراءات الإدارية وإجراء التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية بشكل دوري وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات التعليمية، مع تطوير أدلة إرشادية للمؤسسات الحكومية بنظم الخدمة المدنية واللوائح والتشريعات في مجال مكافحة الفساد، وأهمية النزاهة والشفافية.

◀ تعزيز وتنمية الثقافة العامة والشفافية والنزاهة والمسؤولية، مع تطبيق لأنحة السلوك الوظيفي وترسيخ أدبيات الوظيفة العامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مع إعداد ونشر دليل مرجعي شامل عن " الحقوق والواجبات" يتم تعميمه على كافة المستويات الوظيفية.

◀ تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال تفعيل مجالس الأمناء والمعلمين، وذلك لتعزيز أبعاد الرقابة والشفافية والمساءلة وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة في ضوء برامج الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم من أجل استعادة الثقة في جودة الخدمات التعليمية وتعزيز المشاركة المجتمعية.

◀ تغيير نمط إدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له، وكذلك أنماط تمويله، باتجاه التحول عن المركزية الشديدة والمفرطة والتعقيدات واللوائح البيروقراطية، إلى صيغة من اللامركزية تتوافق مع الواقع المصري وتتسق مع تاريخه وثقافته.

◀ استثمار التطور التكنولوجي وصيغة الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتطوير اللوائح المنظمة في إطار قيم الشفافية والنزاهة، مع ضرورة تقليل مقاومة العاملين نحو الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي.

◀ تعزيز منظومة القيم والأخلاقيات بالمؤسسات التعليمية، مع استثمار قانون الكادر الخاص وتطوير معايير اختيار المعلمين والقيادات في توجيه تطوير قانون الوظيفة العامة وفق المستجدات المجتمعية، وتجسير الفجوة بين الدخل ومتطلبات المعيشة.

◀ تبني مدخل إدارة البرامج والمشروعات التعليمية لتطوير أساليب متابعتها وتقييم جدواها، والاستفادة من المنظمات الدولية الداعمة لمشروعات تحسين التعليم، مع تطوير قواعد البيانات والإحصاءات بما يوفر مؤشرات تقويم الأداء التعليمي بجميع منظوماته، من خلال استثمار دور هيئة الجودة والاعتماد، بما يساعد التوجه نحو الإصلاح.

◀ تطوير أدوات تشخيصية لقياس الفساد، وإجراء استطلاعات لقياس الفساد في قطاع التعليم قبل الجامعي، مع نشر ثقافة Whistle blowing (الإخبار عن الفساد)، مع تطوير نظم التوجيه المالي والإداري في ضوء الاستفادة من هيئة الجودة والاعتماد والتنسيق مع اللجنة الوطنية للشفافية والنزاهة في هذا الشأن.

◀ تضمين المناهج الدراسية لكافة المراحل بمواد تتعلق بحقوق وواجبات المواطن، مع تنمية مبادئ الثقافة القانونية لدى الطلاب من خلال تطوير مقرر للتربية المدنية والمواطنة 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، بالإضافة إلى حماية حقوق المعلمين تجاه أي ممارسات للفساد تؤثر على تلك الحقوق.

◀ 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 انحرافا وفسادا إداريا يعاقب عليه القانون.

◀ التنفيذ الجاد لتوصيات الدراسات المتعددة عن ظاهرة الدروس الخصوصية كأحد أشكال الفساد التعليمي الذي يسبب خلل المنظومة التعليمية والقيم والأخلاقيات المجتمعية، مع استثمار التوجه الدستوري لتعزيز الحق في التعليم والعدالة الاجتماعية.

◀ التركيز على تعزيز الدور الاستشاري لقيادات مديريات وإدارات التعليم تجاه المدارس وهيئة العاملين بها، بما يدعم الرقابة المسبقة وليست اللاحقة، والفهم المشترك لأهداف السياسات التعليمية وخطط التطوير.

◀ تحقيق العدالة والإنصاف في توزيع وتقديم الخدمات التعليمية والتجهيزات والموارد بين مناطق ومحافظات الدولة، بما يعزز الشعور بالمساواة ويقلل من الإحباط الذي يمكن أن ينتج عنه بعض صور الفساد والتحايل، ويمكن توظيف أساليب ومنهجيات المسح والتخطيط المصغر ونظم المعلومات الجغرافية في هذا المجال.

• بديل الكافحة العلاجية: Curative anti-corruption Alternative

تستند فلسفة هذا المسار على تطوير التشريعات وإصدار اللوائح التي تشدد على مواجهة الفساد وتحديد العقوبات الرادعة لمختلف أنواعه وأنشطته، وبناء منظومة قانونية قادرة على تحقيق إجراءات ردع فاعلة، مع تعزيز التدابير القضائية والإدارية (جزائية وعقابية وتأديبية) تجاه ممارسات الفساد الإداري بالتعليم، وتذليل العقبات والصعوبات التي تعاني منها أجهزة المتابعة والإشراف والرقابة والتوجيه المالي والإداري، كما يركز هذا البديل بشكل أساسي على

الخيار الاستراتيجي (WT) 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 اليات وإجراءات تتضمن ما يلي:

« تطوير التدابير القانونية اللازمة لتعزيز سيادة القانون وتفعيل قدرات الهيئات المتخصصة بتنفيذ إجراءات مكافحة الفساد على كافة المستويات الحكومية ومنها المؤسسات التعليمية.

« تطوير التشريعات التعليمية المتقدمة، وعلاج بعض التضارب الذي تتسم به، مع تطوير الجانب الإعلامي ومبادرات التوعية بكافة اللوائح والقرارات التي تصدر عن الحكومة ووزارة التربية والتعليم، حتى تصل بشكل سليم دون تأويلات وتفسيرات مختلفة على مستوى القيادات والمؤسسات التعليمية.

« كشف حالات الفساد وإعلانها للرأي العام، عملاً بمبدأ الشفافية، مع تطوير نظم التوجيه المالي والإداري وفق الأساليب الحديثة في الإدارة، بما يراعي ضغوط العمل ويستوعب الضغوط الاقتصادية المسببة لفجوة الدخل لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

« تشديد التجريم لممارسات الفساد بمختلف أشكاله ومظاهره التي تشمل: اختلاس الممتلكات أو تبديدها أو تسريب البيانات وبيع المعلومات، وإساءة استغلال الوظائف، والرشوة والإثراء غير المشروعة، مع تنمية الوعي بالسلوكيات المخلة بالواجبات الوظيفية وتبني مدونات سلوك وظيفي وأخلاقي تعالج اختلال القيم وأخلاقيات العمل.

« تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بكافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والتعليمية بحزم من خلال نظام رقابي مستقل مهمته الإشراف والمتابعة المستمرة لكافة المؤسسات التعليمية، وتغيير بعض العقوبات الإدارية إلى نوع من العقوبات الجنائية لتحقيق الردع.

« تعزيز منهج المحاسبة و خضوع الذين يتولون المناصب العامة والقيادية للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم ، مع ضرورة تطوير هياكل تنظيمية تتناسب وتتلاءم فيها السلطة الممنوحة مع المسؤولية المتوقعة لمنع التجاوزات والانحرافات.

« العمل على تقوية جوانب المحاسبة الإدارية لمعالجة الانحرافات ومعاقبة المنحرفين حتى يكون رادعاً للآخرين ويكون حافزاً للمواطنين بما يعزز إيمانهم بالعدالة والمساواة في تلقي كافة الخدمات الحكومية والتعليمية.

« تعزيز إجراءات الضبط والرقابة الداخلية في جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي خاصة المديرية 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.

« اتخاذ الإجراءات اللازمة والملائمة لتطوير البنية التشريعية والقانونية للتخفيف من مقاومة التغييرات المتوقعة نتيجة تطبيق سياسات وبرامج مكافحة الفساد، بالإضافة إلى ضرورة إصدار القوانين والتشريعات الآتية لضمان المزيد من الشفافية وتفعيل المساءلة والمحاسبة:

- ✓ قانون الإفصاح وتداول المعلومات التربوية
- ✓ قانون مكافحة الجرائم المعلوماتية والبيانات التعليمية.
- ✓ قانون الوظائف المدنية لقطاع التعليم.
- ✓ قانون تضارب المصالح في مجال الخدمات التعليمية.
- ◀ 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.
- ◀ إجراء تقييم للمخاطر وتحليل الثغرات (تقييم القدرات) للمؤسسات الحكومية في مجال مكافحة الفساد من خلال الاستفادة من منهجية " خريطة مخاطر الفساد" بقطاع التعليم corruption risk map والتي تم تطبيقها في بعض الدول من خلال دعم منظمة الشفافية الدولية.
- ◀ 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، مع تطوير قواعد البيانات والإحصاءات بما يوفر مؤشرات للمحاسبية وتقويم الأداء التعليمي بجميع منظوماته.
- ◀ التقويم الشامل والمستمر لبرامج ومشاريع تحسين وإصلاح التعليم قبل الجامعي، والتي يتم تنفيذها من خلال منح تقدمها مؤسسات دولية كالبنك الدولي ومنظمة اليونيسف، وهيئة المعونة الأمريكية، مع تقديم تقارير تتسم بالشفافية والنزاهة عن الجوانب المالية والميزانية، وأثر ومدى جدوى استدامة البرنامج أو المشروع.

• بديل المكافحة الشاملة: Comprehensive anti-corruption Alternative

يستند هذا البديل على تصميم الأنظمة الشاملة لمكافحة الفساد الإداري في إطار تكاملي، ووضع خطط إجرائية تستفيد من مشاركة جميع الجهات المعنية في إطار (جبهة واحدة) على ضوء أهداف واضحة تضمن تعزيز أنظمة الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة الأداء، وذلك من خلال وضع التدابير الوقائية والعلاجية في سياق متوازن، مع تعزيز أطر الحوكمة والإدارة الرشيدة التي تتمتع بالشفافية والنزاهة والكفاءة. كما يركز هذا البديل على الخيار الاستراتيجي القائم على مزاجية الفرص وعناصر القوة (SO)، بما يحقق بعد الريادة واستباق التحولات وتوقع التغيرات ورصد الاحتمالات وفق مؤشرات سليمة لمستوى وأشكال وممارسات الفساد الإداري وجغرافية شيوعه، وحصاره في نطاق المعدل المجتمعي الآمن. ويتضمن هذا البديل العديد من الآليات والإجراءات والتدابير أهمها ما يلي:

- ◀ استثمار التوجه نحو إعداد استراتيجية قومية لمكافحة الفساد ووجود لجنة للشفافية والنزاهة في دعم تطبيق البرامج والمشاريع ذات الصلة والمدرجة في استراتيجية تطوير التعليم، خاصة تلك المتعلقة بالإصلاح الإداري للتعليم.
- ◀ إعداد الدراسات الإحصائية حول قضايا الفساد والإجراءات المضادة له ومتابعتها، وإشراك مختلف مؤسسات المجتمع المدني لمناقشة استراتيجيات

- العمل، والتأكيد على التبني الجاد لنتائج الدراسات والمؤشرات الإحصائية الدالة على خريطة الفساد.
- « تعزيز أسس النزاهة في المؤسسات التعليمية وأوجه المحاسبة العادلة، حيث ترتبط النزاهة بمنظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، كما أن الشفافية تتعلق بوضوح الأنظمة، وعلنية الإجراءات والأهداف في عمل المؤسسات.
- « إعداد تقرير سنوي عن حالة النزاهة والشفافية في القطاع التعليمي يقوم على مراجعة مؤشرات الفساد الدولية والوطنية في مجال الخدمات التعليمية، ومدى التقدم في محاربة الفساد أو القصور في علاجه.
- « الإفصاح العام للمواطنين عن أداء وممارسات المؤسسات التعليمية، في ضوء مفهوم المواطنة التي ينبغي أن تكون أساساً للعلاقة بين المؤسسات العامة والجمهور وبين السلطة والمواطن، مع توظيف دور وحدات الجودة والمعلومات والإحصاء، والتنسيق مع هيئة ضمان الجودة في تطبيق مؤشرات لتقييم الأداء التعليمي.
- « الإصلاح والتطوير المؤسسي من خلال إحداث تغييرات شاملة في آليات عمل المؤسسات التعليمية التي تتعلق بتحديد الإجراءات والآليات والمدد الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة، وإفصاح المجال أمام الجمهور لتقديم الشكاوى بحق المخالفين.
- « تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة وفق تطوير نظام فعال لخدمة المواطنين "Citizen Relation Management" CRM، لتلقي شكاواهم، مع توفير آلية لمتابعتها، واعتماد مدونات سلوك codes of conduct ومواثيق شرف أو أخلاقيات عمل job ethics تتوافق مع دور المؤسسات التعليمية، تحدد للعاملين فيها مجموعة من السلوكيات والقيم التي ينبغي مراعاتها في أعمالهم وعلاقتهم بالمستفيدين من الخدمة.
- « نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية social responsibility وتأصيله كعامل محوري في أداء المؤسسات التعليمية، حيث تعدى مفهوم المسؤولية مرحلة الإلزام ليصبح التزاماً عن قناعة، والتزام أخلاقي بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- « تعزيز التربية ضد الفساد Anti-corruption education من خلال تطوير برامج تربوية متكاملة تركز على مصفوفة المدى والتتابع scale and sequence تتضمن وحدات تربوية بنائية لمستويات تعليمية تكاملية لتحقيق أهداف التربية ضد الفساد.
- « تيسير تشكيل تجمعات وروابط تعليمية مهنية في مجال التوعية بمكافحة الفساد، مع تطوير دليل حول منهجية البحث والمراقبة في مواضيع مثل الغش، والرشوة، وبناء شراكات قوية مع الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني.
- « تنمية الوعي الحقوقي والاستشارات القانونية أو العيادات القانونية من خلال مقرر للتربية المدنية والمواطنة يوفر للطلاب والمعلمين معارف مبكرة عن الحقوق والواجبات المدنية للمواطنين، بما يعزز قيم المسؤولية والمشاركة والنزاهة.

◀ تعظيم الاستفادة من الإحصاءات والمعلومات لتفعيل مفاهيم الحوكمة الرشيدة في السياسة التعليمية المستندة على الأدلة والبراهين والقرائن Evidence-based policy-making مع دعم اللامركزية المالية والتخطيطية من خلال تضمين احتياجات المحليات وفق تنوع مشكلاتها.

◀ توظيف المداخل الإدارية الحديثة المتعلقة بترشيد الإنفاق العلمي وتنويع مصادر التمويل، مثل نظم التمويل المرتكز على الأداء performance based budgeting (PBB)، والتكاليف التعليمية القائمة على الأنشطة Activity based costing (ABC)، بما يقلل من جوانب الهدر التربوي في الموارد والإمكانات.

• خاتمة:

تظل قضية الفساد في القطاع الحكومي بشكل عام، والفساد الإداري في التعليم على وجه الخصوص، قضية بحثية شائكة ومتعددة الأبعاد، تحتاج المزيد من الدراسات المؤسسية بينية التخصصات، interdisciplinary institutional studies تسهم فيها العلوم الاجتماعية والإنسانية من خلال تناول خريطة الفساد وجغرافية شيوعه ومعالجته في ضوء اختلال منظومة القيم في المجتمع المصري، بالإضافة إلى إجراء تشريح سيكولوجي وسيكولوجي، psychological sociological anatomy لمجمل التغيرات التي أدت إلى معدل متزايد لتلك الظاهرة، تجنباً للمفاهيم النمطية والأحكام المقولبة عن ارتباط الفساد بأزمة الفقر والمستوى الاجتماعي والاقتصادي للإنسان، كما تدل الخبرات التاريخية والتجارب المجتمعية أنه لا يمكن تحسين جودة التعليم وتعزيز عدالته وإنصافه إلا من خلال إصلاح إداري وهيكلية شامل يساعد على مكافحة الفساد أو الحد من ممارساته، في إطار رؤية سياسية واضحة وإرادة مجتمعية قوية تستنهض العزيمة، مستفيدة من الرصيد التاريخي والحضاري لعبور المحن والأزمات.

• مراجع البحث:

- حسام الدين الصيفي، مشكلة الفساد الإداري والسياسي وسبل الوقاية منه من المنظور الإسلامي، *المجلة العربية للدراسات الإدارية والإقتصادية* - المركز العربي للدراسات والبحوث - السعودية، ع ١، يناير ٢٠١٣، ص ٥٠.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢١٧.
- Muriel Poisson, Corruption and education, **Education Policy Series**, The International Institute for Educational Planning (IIEP), Paris, France, UNESCO 2010, P.3
- مزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى ما يلي:
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مدخل إلى موضوع "الفساد والتنمية"، مكافحة الفساد من أجل الحد من الفقر تحقيق أهداف الإنمائية للألفية وتعزيز التنمية المستدامة www.undp.org
- Transparency International, Global Corruption Report 2004, www.transparency.org (accessed 16 April 2014).
- World Bank, The Cost of Corruption'2004, <http://go.worldbank.org/LJA29GHA8>
- <http://www.oecd.org> (accessed 5 May 2014).

- (6) <http://www.globalintegrity.org> (accessed 22 March 2014).
- (7) <http://info.worldbank.org> (accessed 5 April 2014).
- (8) Transparency International, The Anti-Corruption Plain Language Guide, 2009.
- (٩) المنظمة العربية لمكافحة الفساد، الشفافية، العدد ٨ كانون الثاني ٢٠١٣
- (١٠) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلي:
- Alan Doig, David Norris, "Improving anti-corruption agencies as organizations", Journal of Financial Crime, Vol. 19 Iss: 3, 2012, pp. 255 – 273
- De Sousa, L. 'Anticorruption Agencies: Between Empowerment and Irrelevance'. **Crime Law and Social Change**, vol. 53, 2010..
- (١١) منظمة الشفافية الدولية، والمركز اللبناني للدراسات، مكافحة الفساد مطلب أساسي للتنمية الإنسانية في الوطن العربي، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد: كتاب المرجعية، ٢٠٠٥، ١٩٢، ١٩٥ -
- (١٢) الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، ورقة بحثية حول مدى جدوى إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في لبنان: دراسة في المهام والعضوية والهيكلية والاستقلالية، أيار ٢٠١١.
- (١٣) حسام بدرأوي، محسن يوسف، الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، مكتبة الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ١٣، ١٤
- (١٤) جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة، التقرير الثاني "أولويات العمل وآلياته"، أغسطس، ٢٠٠٨، ص ٥
- (١٥) عبدالعزيز مصطفى أبو نبعة، نظرية عربية في الإدارة من أجل تنمية مستدامة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن ٢٠١١، ص ٤٤٤
- (١٦) Kai Ren, "Fighting against Academic Corruption: A Critique of Recent Policy Developments in China", **Higher Education Policy**, 2012, 25, PP.20,21
- (١٧) http://www.transparency.org/whatwedo/pub/global_corruption_report_education
- (١٨) منى حسن عبدالرحمن عبدالهادي، " دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية"، منتدى المائدة المستديرة - الخدمة المدنية (نحو آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تركيا (٢٠٠٩)، ص ٧، ٨
- (١٩) منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، تقرير حالة الفساد في مصر، فرع جمهورية مصر العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٨
- (٢٠) جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة، مرجع سابق، ص ٦
- (٢١) حسام بدرأوي، محسن يوسف (محررون)، مرجع سابق، ص ١١
- (٢٢) جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة، مرجع سابق، ص ٦
- (٢٣) منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، تقرير حالة الفساد في مصر، فرع جمهورية مصر العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٣٢، ٣٣
- (٢٤) سهير علي الجيار، " المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التربوية : الواقع و المعلوم"، التربية - مصر، مج ١٥، ع ٣٨، (٢٠١٢)، ص ١٤
- (٢٥) علي السيد الشخبطي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرياض، ٢٠١٢، ص ١٥
- (٢٦) لمزيد من التفاصيل عن مصطلح الفساد، يمكن الرجوع إلى:

- Transparency International, The Anti-Corruption Plain Language Guide, 2009, p.14
- OECD: Corruption - Glossary of International Criminal Standards.
- Available at: www.oecd.org/document/ (accessed 16 February 2014).
- World Bank: Helping Countries Combat Corruption.
- Available at: www.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/
- عبد الرحمن أحمد هيجان: الفساد وأثره في الجهاز الحكومي، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، الجزء الثاني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م، ص ٥٤٤.
- عاصم الأعرجي، عامر الأعرجي، الفساد الإداري وعلاقته بالغش خلال سني الدراسة: منظور ميداني، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٤، العدد ٤، جامعة اليرموك، الأردن، ديسمبر ٢٠٠٣، ص ١١١.
- (29) Susan Rose-Ackerman, Corruption, **The Encyclopedia of public Choice**, part 1, 2003, P. 71
- مسلم علاوي شليبي؛ عبد الرضا ناصر محسن، " الفساد غير المباشر في التعليم العالي: (الأسباب والنتائج) دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين"، وقائع المؤتمر العلمي السابع - مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق - كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة - العراق (٢٠١٣)، ص ص ١٠٧، ١٠٨.
- حسام بدر اوي، محسن يوسف، مرجع سابق.
- عبد الله بن عبد الكريم السالم، إستراتيجية الحد من الفساد الإداري: حالة دراسية عن المملكة العربية السعودية، ندوة إدارة المال العام: التخصص والاستخدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ماليزيا، ٢٠٠٩.
- فارس بن علوش السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
- عطا الله السليم، مدى جدوى إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في لبنان: دراسة في المهام والعضوية والهيكلية والاستقلالية، الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، ٢٠١١.
- نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١١.
- فهد بن محمد الغنام، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري (من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١١.
- طارق عبدالعال حماد، " دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات مكافحة الفساد المالي والإداري : ورقة عمل"، الفكر المحاسبي، مصر، مج ١٤، عدد خاص (٢٠١٠)، ص ص ٢ - ٨٣.
- أحمد الدسوقي محمد إسماعيل، " تحليل السياسات العامة المصرية لمكافحة الفساد الإداري : الواقع - الإشكاليات - البدائل" مجلة مصر المعاصرة، مصر، مج ١٠٤، ع ٥٠٦، (٢٠١٢)، ص ص ١١٧ - ٢١٤.
- محمد حسن حمادات، مظاهر الفساد الأكاديمي، وأسبابه، وسبل علاجه كما يدركها أعضاء هيئة لتدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد ١٤ العدد ٤ ديسمبر ٢٠١٣
- مسلم علاوي شليبي؛ عبد الرضا ناصر محسن، مرجع سابق، ص ص ٩٩ - ١٢٠.
- محمد ياسر الخواجة، "ظاهرة الفساد الإداري كما تعكسه الصحافة الاقليمية: تحليل مضمون لبعض الصحف الاقليمية بمحافظة الغربية"، مجلة كلية الاداب، جامعة طنطا، ع ٢٥، ٢٠١٢، ص ٦٥

- (42) Tanaka ,Shinichiro, "Corruption in education sector development: A suggestion for anticipatory strategy", **The International Journal of Educational Management**.15 (4/5), 2001
- (43) Duncan Waite ; David Allen, "Corruption and Abuse of Power in Educational Administration", **The Urban Review**, 35(4), 2003
- (44) Nataliya L. Romyantseva, "Taxonomy of Corruption in Higher Education", **PEABODY JOURNAL OF EDUCATION**. 80(1), 2005, 81-92
- (45) Muriel Poisson Corruption and education, The International Institute for Educational Planning (IIEP) Paris. UNESCO,2010.
- (46) Cigdem Apaydin; Ali Balci, "Organizational corruption in secondary schools: a focus group study", **Education**; Summer 2011; 131, 4
- (47) Alan Doig, David Norris, "Improving anti-corruption agencies as organizations", **Journal of Financial Crime**. Vol. 19 Iss: 3,2012, pp. 255 – 273
- (48) Samuel De Jaegere. PRINCIPLES FOR ANTICORRUPTION AGENCIES: A GAME CHANGER. **Jindal Journal of Public Policy**. Vol. 1. Issue 1(2012)
- (49) Murat ÖZDEMİR "THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONALCORRUPTIONWITH ORGANIZATIONAL DISSENT AND WHISTLEBLOWING IN TURKISH SCHOOLS", **Çukurova University Faculty of Education Journal**, Vol, 42(2013)
- (50) L.R Gay, Educational Research : Competencies For Analysis and Application, 4th Edition, (New York : Macmillan Publishing Company, 1992) p p. 217,218.
- (51) عزيز حنا داود وآخرون، مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩١، ص١٤١.
- (52) Milorad M. Novicevic & Others, "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", **Marketing Intelligence And Planning**, Vol. 22, No. 1 , 2004, PP. 85-87.
- (53) Mats Lindgren, Hans Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy (New York: Palgrave Macmillan, 2003), PP 24 – 25.
- (54) Steven Ten Have, Key Management Models (London: Prentice Hall, 2003) P. 174.
- (55) Transparency International (TI) ‘Anti-corruption education and corruption in the education sector’, 2010, Available online at: http://www.transparency.org/global_priorities/education
- (56) UNESCO (2007) UN Anti-Corruption Tool Kit 2nd Edition. Available online at: <http://opentraining.unesco-ci.org/cgi-bin/page>.
- (57) محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي: مفهومه وأبعاده المختلفة، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤، ص ١٦.

- (٥٨) صلاح الدين فوزي محمد، " الفساد الإداري وآليات مكافحته"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق جامعة المنصورة - مصر، ع ٥٠، (٢٠١١)، ص ٣٣
- (59) Murat ÖZDEMİR, **Op.cit**, p. 75
- (٦٠) محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص ٥٥٠
- (٦١) مقداد احمد الجليلي، وحيد محمود رمو، "أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في استراتيجيات الحد من الفساد الإداري"، تنمية الرافدين، العدد ١٠٦ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢، ص ١١٤
- (٦٢) مسلم علاوي شبلي؛ عبد الرضا ناصر محسن، مرجع سابق، ص ١٠٧، ١٠٨.
- (63) Shinichiro Tanaka "Corruption in education sector development: A suggestion for anticipatory strategy", **The International Journal of Educational Management**.15(4/5, p. 289
- (64) See:
- Nataliya L. Rumyantseva, **Op.cit**, pp. 81–92.
- Jacques Hallak and Muriel Poisson, "Ethics and corruption in education: an overview", **Journal of Education for International Development**, 2005, 1(1), p. 9 .
- (65) Nataliya L. Rumyantseva **Op.cit.**, pp. 81–92.
- (66) Jacques Hallak and Muriel Poisson **Op.cit**, p. 11
- (٦٧) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "تحليل السياسات العامة المصرية لمكافحة الفساد الإداري: الواقع - الإشكاليات - البدائل"، **مصر المعاصرة**، ص ١١٧
- (68) Cigdem Apaydin; Ali Balci, **Op.cit**, p. 826
- (٦٩) نور طارق الحياي، "دور الأستاذ الجامعي في إشاعة ثقافة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد"، وقائع المؤتمر العلمي السابع (مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق) كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق (٢٠١٣)، ص ٣٣٣
- (٧٠) محمد بن براك الفوزان : المفاهيم والأبعاد في الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ط١، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٢، ص ٣٣.
- (71) Helle Døssing, et.al, Mapping Transparency, Accountability and Integrity in Primary Education in South Africa, Transparency International, 2011, p.10
- (72) Helle Døssing, et.al, **Op.cit**, p.4
- (٧٣) السيد رجب السيد عيد، " المهارات الإدارية في القيادة و آثارها في مكافحة الفساد"، ورشة عمل (تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة و آثارها في مكافحة الفساد) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الإمارات (٢٠١١)، ص ٨
- (74) Phil Matsheza, et.al, Fighting Corruption in the Education Sector: Methods, Tools and Good Practices, United Nations Development Program(UNDP), 2011, pp.43.44
- (٧٥) ميهالو ميلوفانوفيتش، فهم النزاهة ومحاربة الفساد: ماذا نفضل؟ تقرير الفساد العالمي: التعليم ، تحرير: غاريت سويني، وآخرون، ترجمة عمرو خيرى، سامي الكيلاني، منظمة الشفافية الدولية، ٢٠١٣..
- (76) Margaret Koziol and Courtney Tolmie, Using Public Expenditure Tracking Surveys to Monitor Projects and Small-Scale Programs A Guidebook (Washington, DC: World Bank, 2010) available a t:<http://siteresources.worldbank.org/> EXTHDOFFICE/Resources/

- (77) Muriel Poisson, "Corruption and education", **Education Policy Series**, The International Institute for Educational Planning (IIEP), Paris, France, UNESCO 2010, P.5
- (78) Addressing Corruption in Education: A Toolkit for Youth, 2012 available at <http://idd.edc.org/sites/idd.edc.org/files/Transparency> (accessed 14 April 2014).
- (٧٩) أحمد الصاوي وآخرون، عيون النزاهة: دليل النشاط من أجل تعزيز الشفافية والنزاهة، القاهرة، المكتب العربي للقانون، د.ن، ص ص ٢٣، ٢٤
- (80) See: - David Banisar, " Whistleblowing: International Standards and Developments" in Sandoval, I. (editor), Corruption and Transparency: Debating the Frontiers between State, Market and Society, World Bank, Institute for Social Research, UNAM, Washington, D.C. 2011, p.7
- www.transparency.org (accessed 14 April 2014).
- <http://transparency.ie/sites/default/files/TIWhistleblowing.pdf> (accessed 2 April 2014).
- (٨١) على مجيد الحمادى، "مؤشرات مدركات الفساد ومنهجيته في العراق"، وقائع المؤتمر العلمي السابع - مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة - العراق (٢٠١٣)، ص ص ٣١٨، ٣١٩.
- (82) UN (2008) A Users' Guide To Measuring Corruption. United Nations Development Programme, UNDP Oslo Governance Centre, Oslo, Norway.
- Available online at: <http://www.undp.org/oslocentre> (accessed 9 April 2014).
- (83) Ake Grönlund, et.al, Cecilia Strand(ed) Increasing transparency and fighting corruption through ICT: empowering people and communities, SPIDER - The Swedish Program for ICT in Developing Regions, 2010, p.
- (84) Jacques Hallak and Muriel Poisson, **Op.cit**, P.13
- (85) United Nations Development Program, Governance for sustainable human development, (undp.org.fi/undpgov.htm)
- (٨٦) منظمة الشفافية الدولية، والمركز اللبناني للدراسات، مكافحة الفساد مطلب أساسي للتنمية الإنسانية في الوطن العربي، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد: كتاب المرجعية، ٢٠٠٥، ١٩٢ - ١٩٥
- (87) Jean Berlie, "Anticorruption in East Timor: implications for development and education", **Asian Education and Development Studies**, Vol. 1 No. 3, 2012, pp. 252,253.
- (88) Jacques Hallak and Muriel Poisson, Governance in Education: Transparency and Accountability, The International Institute for Educational Planning (IIEP) Paris, France, UNESCO 2006
- (٨٩) جمال عبد العال، الحق في المساءلة والشفافية، التنمية الإدارية، العدد ١٤١ أكتوبر ٢٠١٣، ص ص ٢١، ٢٢
- (٩٠) نادية عبدالجواد الجرواني، "تصور تخطيطي مقترح لتنفيذ تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر، ع ٣٣، ج ١، (٢٠١٢)، ص ١٧٠.

- (٩١) - زرزار العياشي ؛ غياد كريمة، "أهمية محاسبة الموارد البشرية كمنهج لقياس قيمة خدمات المورد البشرية"، **المجلة العربية للدراسات الإدارية والإقتصادية**، المركز العربي للدراسات والبحوث، السعودية، ج ٥، (٢٠١٣)، ص ٩، ١٠.
- (٩٢) - عصمت سليم القزائل، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، الأردن، عمان، دار جليس الزمان، ٢٠١١، ص ٢٤
- (٩٣) - Carol Simon, "Corporate information transparency: The synthesis of internal and external information streams", **Journal of Management Development**, Vol. 25 No. 10, 2006, p. 1029
- (٩٤) - Léonard Ambassa, et.al, **Mapping Transparency, Accountability and Integrity in Primary Education in Cameroon**, Transparency International, 2011, p.8
- (٩٥) - Janet S. Hansen, "Education data in California: availability and transparency", A paper prepared for the "Getting Down to Facts" Project The RAND Corporation, November 2006, p.3
- (٩٦) - محسن الخضيري، **حوكمة الشركات**، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥، ص ٨٣
- (٩٧) - علي السيد الشخبي وأخرون، مرجع سابق، ص ١٢٠ - ١٢٢
- (٩٨) - طارق نويرة، **تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة "حالة مصر"**، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية بالتعاون مع دائرة الإحصاءات العامة، عمان الاردن ١٢ - ١٣ نوفمبر ٢٠٠٧، ص ٣٢
- (٩٩) - معتز خورشيد ، محسن يوسف ، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٣٦
- (١٠٠) - Lange B, Alexidau N, "New forms of European union governance in the education sector", **European Educational Research Journal**, vol.6, no.4, 2007, p. 124.
- (١٠١) - محمد حسين منهل، "انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بلديات البصرة والنجف الأشرف"، وقائع المؤتمر العلمي السابع (مظاهر الفساد وانعكاساتها الإقتصادية والإجتماعية وسبل معالجتها في العراق) كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة - العراق (٢٠١٣)، ص ٢٥٣ - ٢٧٨.
- (١٠٢) - Tricia Bertram Gallant; Patrick Drinan, "Toward a Model of Academic Integrity Institutionalization: Informing Practice in Postsecondary Education", **The Canadian Journal of Higher Education**; 2008; 38, 2; p.26
- (١٠٣) - Esther Sui-Chu Ho, "Educational Decentralization in three Asian Societies: Japan, Korea and Hong Kong", **Journal Of Educational Administration**, Vol.44, No.6, 2006, p.590.
- (١٠٤) - Jere R Behrman and others, "Conceptual Issues in the Role of Education Decentralization in Promoting Effective Schooling in Asian Developing Countries", **Economics and Research Department (ERD), working paper No. 22**, (Manila: Asian development Bank (ADB), 2002), p.19.
- (١٠٥) - Roger D.Goddard and Others, "A Multilevel Examination of the Distribution and Effects of Teacher Trust in Student and Parent in Urban Elementary Schools", **The Elementary School Journal**, Vol.102, No.1, 2001, p.5.
- (١٠٦) - Esther Sui-Chu Ho, **Op.cit**, PP. 591,592.

- (107) School mapping and micro-planning <http://www.iiep.unesco.org/capacitydevelopment/training/courses-at-iiep/short-term-courses/school-mapping-and-micro-planning.html> (accessed 5 April 2014).
- (108) Sharmila Gamlath, "Freeing" free education in Sri Lanka", **Asian Education and Development Studies**, Vol. 2 No. 1, 2013, pp. 34-52
- (١٠٩) محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الأردن عمان، دار كنوز المعرفة للنشر، ٢٠٠٨، ص ١٧
- (١١٠) زاهر عبدالرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، الأردن، عمان، دار الرابطة للنشر، ٢٠٠٩، ص ١١٢.
- (١١١) طارق عبدالعال حماد، "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري : ورقة عمل"، **الفكر المحاسبي**، مصر، مج ١٤، عدد خاص (٢٠١٠)، ص ص ٦٠، ٦١.
- (112) World Bank (2010a) Introduction to e-Government, The World Bank e-Government Practice Group.
- <http://web.worldbank.org/wbsite/external/topics/> (accessed 14 March 2014).
- (١١٣) السيد أحمد فتحي حسيب، "نموذج مقترح للإدارة الإلكترونية وتقييم أثرها على الفساد الإداري بالبوابات الالكترونية المصرية (دراسة ميدانية)"، **مجلة البحوث المالية والتجارية** (كلية التجارة، جامعة بورسعيد) ٢٤، ٢٠١٢، ص ٣٥٠
- (١١٤) مقداد احمد الجليلي، وحيد محمود رمو، "أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في استراتيجيات الحد من الفساد الإداري"، **تنمية الرافدين**، العدد ١٠٦، مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢، ص ١١٩
- (١١٥) صفاء فتوح جمعة، مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، القاهرة، دار الفكر والقانون، ٢٠١٤، ص ٦٨
- (116) See:
- Åke Grönlund, et.al, Cecilia Strand(ed) Increasing transparency and fighting corruption through ICT: empowering people and communities, SPIDER - The Swedish Program for ICT in Developing Regions, 2010, p.24
- Mahmood Rumel, 'Can information and communication technology help reduce corruption? How so and why not: Two case studies from South Asia', **Perspectives on Global Development and Technology**, 2004, 3(3), p. 347
- (١١٧) شعبان عبده أبو العز المحلاوي، اقتصاديات الأخلاق في مجال الوظائف العامة، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠١٢، ص ١٥
- (١١٨) محمد عيسى الفاعوري، مرجع سابق، ص ١٥٢
- (١١٩) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية واستراتيجيات التغيير، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣، ص ١٣٧
- (120) See:
- Jon M. Werner, " Human Resource Management Ethics", **Personnel Psychology**; Vol. 60, No.4; Winter 2007
- Scott W. Geiger, Ethics Content In Strategic Management Textbooks: A Longitudinal Examination, **American Journal of Business Education**; V. 3, No.10; Oct 2010, p.39

- Harry J. Van Buren III & Michelle Greenwood, " Ethics and HRM Education", **Journal of Academic Ethics** (2013) 11, pp.6,7
- ^(١٣١) جامعة الدول العربية، المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، التقرير الصادر عن الندوة العلمية حول تفشي ظاهرة الفساد الإداري ووسائل مكافحتها، بيروت ٥ - ١١/٩/٢٠١١، ص ٤
- ⁽¹²²⁾ <http://www.asa.gov.eg/page.aspx?id=1&lang=0> (accessed 18 April 2014).
- ^(١٣٢) محمد محمود عبدالمجيد، "الجهاز المركزي للمحاسبات : نظرة مستقبلية"، **الفكر المحاسبي**، مصر، مج ١٥، عدد خاص (٢٠١١)، ص ٣٨ - ٤٧ .
- ⁽¹²⁴⁾ <http://www.aca.gov.eg/index.html> (accessed 11 April 2014).
- ^(١٣٥) قرار رقم ٣٠٧ بشأن انضمام حكومة جمهورية مصر العربية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
- ^(١٣٦) جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة، مرجع سابق، ص ٨
- ^(١٣٧) مجلس الوزراء المصري، قرار رئيس مجلس الوزراء في مصر بإنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد، قرار رقم ٢٨٩٠ لسنة ٢٠١٠
- ⁽¹²⁸⁾ <http://www.ncccc.gov.egx> (accessed 4 April 2014).
- ^(١٣٨) وزارة التخطيط، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٥/٢٠١٤، ص ٢٠، ٢١
- ^(١٣٩) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ٧
- ^(١٤١) مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) سلسلة أوراق سياسات تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد : حرية المعلومات والشفافية في مصر، ٢٠١٠، ص ٢٦
- ^(١٤٢) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، ومعهد التخطيط القومي، تقرير التنمية البشرية شباب مصر: بناء مستقبلنا ٢٠١٠، ص ٤٤
- ^(١٣٣) محمد إبراهيم منصور، الرؤية المستقبلية لمصر ٢٠٣٠ (ملخص تنفيذي للإطار العام) ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مركز الدراسات المستقبلية، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- ^(١٤٤) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية للإصلاح الإداري في مصر، يوليو ٢٠١٤، ص ٩
- ^(١٣٥) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية المضي في التقدم: بناء المنعة لدراء المخاطر، ٢٠١٤، ص ١٥٩
- ^(١٣٦) منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٤ http://www.transparency.org/news/pressrelease/corruption_perceptions_index_2014
- ^(١٣٧) محمد سليمان قوره، " في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٢ / ٢٠١٣ : مصر في المركز قبل الأخير لقياس كفاءة سوق العمل : سوق العمل في مصر الى أين يتجه؟"، الإدارة، مصر، مج ٥١، ع ١، (٢٠١٤)، ص ٢٨ - ٢٩ .
- ^(١٣٨) جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة، مرجع سابق، ص ٢٦
- ^(١٣٩) اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد، التقرير السنوي لعام ٢٠١٣، ص ٩
- ^(١٤٠) مبروك عبد المنعم مبروك، "تفعيل الدور الرقابي للأجهزة الرقابية في مصر"، **التنمية الإدارية**، العدد ٦ - ١٣ يوليو ٢٠١٢، ص ٥٨، ٥٩
- ^(١٤١) أحمد دسوقي، محمد إسماعيل، "تحليل السياسات العامة المصرية لمكافحة الفساد الإداري الواقع - الإشكاليات - البدائل"، **مصر المعاصرة**، ص ١٦٥

- (١٤٢) صفوت النحاس، تطوير أداء المنظمات الحكومية و متطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام التاسع (الأبداع والتجديد في الإدارة : الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر (٢٠٠٨)، ص ٢٠٠
- (١٤٣) مركز المشروعات الدولية الخاصة، مدركات المواطنين المصريين حول الشفافية والفساد، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٧
- (١٤٤) قوت القلوب محمد فريد النجار، اللامركزية كأحد الآليات للحد من الفقر، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر، ع ٣١، ج ١٤، ٢٠١١، ص ٦٥٥٥
- (١٤٥) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية للإصلاح الإداري في مصر، يوليو ٢٠١٤، ص ص ١٠، ١١
- (١٤٦) عادل محمد عبد الرحمن، " الفساد الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على محافظة أسبوط"، مجلة مصر المعاصرة، ج ١٠٣، ع ٥٠٢، ٢٠١١، ص ص ٣٥٢، ٣٥٣
- (١٤٧) محمد ياسر الخواجة، مرجع سابق، ص ٢
- (١٤٨) محمد ياسر الخواجة، مرجع سابق، ص ٦٥
- (١٤٩) أحمد الصاوي وآخرون، عيون النزاهة: دليل النشاط من أجل تعزيز الشفافية والنزاهة، القاهرة، المكتب العربي للقانون، د. ن
- (١٥٠) محمد ابراهيم أبو خليل، "فاعلية الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي في مصر وسبل ترشيده"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مصر، مج ٢٠، ع ٣، (٢٠١٠)، ص ص ٧١، ٧٢
- (١٥١) حسام بدرأوي، محسن يوسف (محررون)، مرجع سابق، ص ص ١٩، ٢٠
- (١٥٢) حسام بدرأوي، محسن يوسف (محررون)، مرجع سابق
- (١٥٣) حسام بدرأوي، محسن يوسف ، مرجع سابق، ص ٢٠.
- (١٥٤) منال أحمد حسين، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومعوقات تطبيقها في التعليم المصري"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ٧٩، الجزء الأول، مايو ٢٠١٢، ص ٢٤٨
- (١٥٥) عبدالحكيم أحمد نجم، "العلاقة بين القيادة التحولية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية"، المجلة العربية للدراسات التجارية، مج ٣٥، ع ٢٤، ٢٠١١، ص ١١
- (١٥٦) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ص ص ٦٦، ٦٧
- (١٥٧) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ، ص ٢٠٣٠، ص ٧٢
- (١٥٨) حسام بدرأوي، محسن يوسف (محررون)، مرجع سابق، ص ص ٢٢، ٢٣
- (١٥٩) وائل وفيق رضوان، المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع ١٠٣، ٢٠١٠، ص ص ١٣١، ١٣٢
- (١٦٠) آية مصطفى ماهر، "تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة النهضة، مصر، مج ١٣، ع ٤، (٢٠١٢)، ص ٥٩.
- (١٦١) منار منصور أحمد؛ وآخرون، " دراسة تقويمية لبعض مشروعات تطوير التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ع ٧٧، ج ١، (٢٠١١)، ص ٢٣٧
- (١٦٢) سعيد جميل سليمان وآخرون الصعوبات التي تواجه المدارس الابتدائية في مصر في التحول إلى الإدارة الذاتية (دراسة ميدانية)، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٣، ص ٢٦٥
- (١٦٣) فوزي رزق شحاتة، تنمية النظام المالي المدرسي لتحقيق أهداف المدرسة الفعالة: رؤى مستقبلية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٢، ص ١٢
- (١٦٤) جورجيت دميان جورج، "تطبيق المحاسبية التعليمية: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ع ٧٥، (٢٠١١)، ص ٣٦٤ .

- (١٦٥) نادية عبدالجواد الجرواني، " تصور تخطيطي مقترح لتنفيذ تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر، ع ٢٣٣، ج ١، (٢٠١٢)، ص ١٧١.
- (١٦٦) سلوى محمد محمد سليم، اتجاهات الحراك الاجتماعي والمهني للمعلمين في سياق التحول الديمقراطي بمصر، في فؤاد أحمد حلمي، اتجاهات الحراك الاجتماعي والمهني للمعلمين ومدى اتساقها مع متطلبات التحول الديمقراطي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٨٩.
- (١٦٧) إيمان شادي، "النظام السياسي الجديد .. وتحديات التنمية البشرية : الفرص والمعوقات"، مجلة النهضة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مصر، مج ١٤، ع ١، (٢٠١٣)، ص ص ١٨٣، ١٨٤.
- (١٦٨) سلامة محمد صابر العطار، " الأهداف الكلية العامة للتعليم بعد الثورة"، مؤتمر ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر: تحديات الواقع واليات المستقبل، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٣ - ١٤ يوليو ٢٠١١، مجلة العلوم التربوية ص ص ٢٤٥، ٢٤٦.
- (١٦٩) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة المستويات المعيارية لسياسة التعليم قبل الجامعي، ٢٠١١، ص ٣.
- (١٧٠) عفاف محمد جليل، دور النظم السياسية في صياغة السياسة التعليمية في مصر : دراسة تحليلية. المجلة التربوية - مصر، ع ٣٤، (٢٠١٣)، ص ٤٥٥.
- (١٧١) محمد صبري الحوت، إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٨، ص ٨٩.
- (١٧٢) ناصر محمد عامر، الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس: توجهات مصر ودروس نيوزيلندا، مجلة التربية، السنة الثامنة، العدد ١٥، مايو ٢٠٠٥، ص ٥٠.
- (١٧٣) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ثورة الشعب المصري ملهمة شعوب العالم، سلسلة تقارير معلوماتية، مجلس الوزراء، السنة الخامسة، ع ٥٠، فبراير ٢٠١١، ص ص ٢، ٣.
- (١٧٤) أميرة محمود الشراوي، إصلاح التعليم الجامعي لمواجهة تحديات مجتمع ما بعد ثورة ٢٥ يناير: رؤية مقترحة. دراسات تربوية ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، ع ٧٩، (٢٠١٣)، ص ٤٦٤.
- (١٧٥) محمد صبري الحوت، المتطلبات التربوية لمجتمع ما بعد ٢٥ يناير: دعوة للاستشراف، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٧٢، يوليو ٢٠١١، ص ص ٧، ٨.
- (١٧٦) محمد عيد حسونة، جهاد صبحي القطيط، رؤية إستراتيجية لمعالجة مشاكل الإقتصاد المصري وتنميته بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١. مجلة مصر المعاصرة - مصر، مج ١٠٤، ع ٥٠٩، (٢٠١٣)، ص ٨.
- (١٧٧) عبير فرحات علي، انعكاسات برنامج الإصلاح الاقتصادي على مديونية مصر الخارجية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد ١٤، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٦، ص ٥.
- (١٧٨) ناهد عدلي شاذلي، الأزمات الاقتصادية والتعليم الفقراء، مجلة التربية والتنمية، السنة الحادية عشر، العدد ٢٩، ديسمبر ٢٠٠٣، ص ٢٨٢.
- (١٧٩) سعيد جميل سليمان، وآخرون، الصعوبات التي تواجه المدارس الابتدائية في مصر في التحول إلى الإدارة الذاتية (دراسة ميدانية)، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٣، ص ٤٧.
- (١٨٠) فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق، ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر. دراسات تربوية ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، ع ٧٨، (٢٠١٣)، ص ١٠٩.
- (١٨١) جمهورية مصر العربية، مجلس الشورى، رؤية لجنة التعليم والبحث العلمي والشباب حول شهادة الثانوية العامة وسياسة القبول في الجامعات، دورة الانعقاد العادي الثامنة والعشرون، ٢٠٠٨، ص ص ٣ - ٤.

- (١٨٢) أشرف محمد طه: صلاح عبدالله محمد، دور الجامعة في تنمية وعي الطلبة بمفهوم المواطنة في ضوء ثورة ٢٥ يناير. **مستقبل التربية العربية** - مصر، مج ٢٠، ع ٨٢، (٢٠١٣)، ص ٢٨٧
- (١٨٣) الحسين حامد محمد حسين، المتطلبات الأخلاقية للشباب المصري بعد ثورة يناير ٢٠١١ م: رؤية تربوية. **المجلة التربوية** - مصر، ع ٣٤، (٢٠١٣)، ص ص ٢٧٤، ٢٧٥
- (١٨٤) سيد محمدين، التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه مصر بعد الثورة: نذر الخطر .. وعلامات التفاؤل. **إدارة الاعمال - مجلة المدير الناجح**، مصر، ع ١٤٣، (٢٠١٣)، ص ٨
- (١٨٥) منسى السيد الجمل، بطالة الشباب و النتائج المترتبة عليها في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير : دراسة في الجغرافيا الاجتماعية. **مجلة كلية التربية (القسم الأدبي) جامعة عين شمس** - مصر، مج ١٩، ع ١، (٢٠١٣)، ص ١٤٨
- (١٨٦) كمال نجيب، حق المواطن المصري في التعليم في عصر الليبرالية الجديدة، في الحق في التعليم: رؤى وتوجهات (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالتعاون مع مكتب اليونسكو الإقليمي، ٢٠٠٨) ص ٢١.
- (١٨٧) فتحي درويش عشيبه، على عبد الرؤوف نصار، " دور المدرسة الثانوية العامة في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية"، **مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق**، العدد ٤٥، سبتمبر ٢٠٠٣، ص ٢٧٦
- (١٨٨) طارق نوير، مرجع سابق، ص ٣٥٦.
- (١٨٩) طارق نوير، مرجع سابق، ص ص ٣٤٥، ٣٤٦
- (١٩٠) عمرو عبدالله، "مؤشرات الإدارة الرشيدة : مكافحة الفساد و التمثيل و المساءلة"، ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الثاني "الإدارية الرشيدة خيار للإصلاح الإداري و المالي" و المنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، في مايو ٢٠٠٨، ص ١٩٩
- (١٩١) همام بدرأوي زيدان، أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، **مجلة التربية، السنة الثامنة، العدد السابع عشر، ديسمبر ٢٠٠٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، ص ١٤.
- (١٩٢) محسن خضر، مستقبل التعليم العربي بين الكارثة والأمل (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٧)، ص ص ٩٢، ٩٣
- (١٩٣) لمزيد من التفاصيل عن أهداف ومراحل التحليل الاستراتيجي، يمكن الرجوع لما يلي:
- Kim Warren, *Competitive Strategy Dynamics* (New York: John Willey & Sons, 2002) PP. 19, 20.
 - Steven Ten Have, *Key Management Models* (London: Prentice Hall, 2003) P. 174.
 - Mats Lindgren, Hans Bandhold, *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy* (New York: Palgrave Macmillan, 2003), PP 24 – 25.
- (١٩٤) لمزيد من التفاصيل عن مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي، يمكن الرجوع إلى:
- Radha Balamuralikrishna, John C. Dugger, *SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools*. <http://www.andreabiacalani.it/swot.htm>
 - Milorad M. Novicevic & Others, "Dual perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Op.Cit., PP. 89

