



التخطيط لتوظيف الشفافية مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI

أ.م.د. رانيا وصفى عثمان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة دمياط

أ.م.د. وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة دمياط

تاريخ استلام البحث : ١٣ / ٤ / ٢٠٢١م

تاريخ قبول البحث : ١٤ / ٣ / ٢٠٢١م

البريد الالكتروني للباحث : waeel10@edu.psu.edu.eg

DOI: JFTP-2104-1123

المخلص

يهدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف الشفافية لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الشفافية وأنواعها وأهم مبادئها ودورها في مكافحة الفساد الإداري من خلال التعرف على دوافعه وأسبابه وأهم أنواعه والكشف عن مظاهر الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية قبل الجامعية بالإضافة إلى التعرف على أهم المبادئ والمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة الانتوساي ISSAI. تم الوقوف على كيفية توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري.

توصلت النتائج إلى أن من أهم مجالات توظيف الشفافية لمواجهة الفساد الإداري ما يلي:

- ١- العمل على تفعيل دوائر المفتشين العامين واللجان الفرعية للمراقبة والنزاهة حسب الاختصاصات ضمن الوزارات المعنية.
- ٢- أن تتيح التشريعات قدراً من الحرية والاستقلالية للقيادات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال المشاركة في صنع القرارات.
- توعية القيادات والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية تفعيل المساءلة والمحاسبة في مؤسساتهم للحد من الفساد الإداري بها.
- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل توضيح الفقرات الغامضة للعاملين.
- إعداد برنامج مستوى للتطوير الإداري الخاص بها والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين، والإعلان عن ذلك.
- تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا.
- إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية يتمتع بالاستقلالية والتخصص في العمل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات للعاملين، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات.

الكلمات المفتاحية: الشفافية - الفساد الإداري - الانتوساي.

ABSTRACT

The current research aims to introduce proposed framework for activating transparency to face administrative corruption in pre-university education institutions in light of ISSAI, through recognizing the concept, in addition to, it's role in controlling the administrative corruption through recognizing it's motives, reasons, types and disclosure the manifestations of administrative corruption in pre university education institutions and recognizing the most important principles and international standards for the supreme bodies of TSSAI, then identifying how to activate transparency as an entry to face the administrative corruption.

The results of research at that the most important fields of activating transparency to face adminidtrative corruption are"

- 1) Working on activating general inspectors and integrity subcommittees according to their competencies with in the relevant ministries.
- 2) Legislation should allows a degree of freedom and autonomy for leaders in pre-university education institutions through participation in making decisions.
- 3) Sensitizing the leaders and workers in pre-university education institutions with importance of activating accountability to reduce administrative corruption.
- 4) Reviewing laws and regulations periodically to clarify ambiguities for employees.
- 5) Preparing programme for administrative development and committing to it, monitor this commitment and hold those involved accountable.
- 6) Assessing institutional and individual performance of top leaders.
- 7) Making organizational structure and administrative procedures which enjoys autonomy in work in pre-university education institutions through identifying duties and responsibilities for workers and interesting with organizational maps and evidences of proceedings.

KEY WORDS:

Transparency – administrative corruption- Antosai (ISSAI).

مقدمة:

تخلفت الإدارة في كثير من الأحيان عن مواكبة الثورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية بالشكل الذي يلبي تطلعات الأفراد والمنظمات، بسبب الأعطاب التي تصيبها بشكل متكرر لدرجة أنها أصبحت أعطابا إدارية مزمنة تؤثر علي درجة رضا المواطنين ،وتعرقل الاستثمارات والتنمية وتسيئ إلي سمعة الإدارة العمومية ،منها ما يخص عدم شفافيتها أو ظهور الفساد الذي يتوجب عليه المساءلة ،وعليه فهي مطالبة بالاندماج للعمل في ظل بيئة مضطربة.

يشهد واقعا المعاصر تطورات ومتغيرات في الممارسات الإدارية مثل وسائل الاتصال وسرعة نقل المعرفة والذي ساهم في ظهور اتجاهات إدارية حديثة، ومن هذه الممارسات (الشفافية) والتي تعتبر أحد أهم مفاهيم الإدارة الحديثة والتي تتجه إليها المحاسبية في تطبيقها والتي يتخذها القادة الناجحين كمبدأ هام في الإدارة.

وتعد الشفافية مؤثر هام في السياسة الإدارية وفقا لآليات محددة وعن طريق عرض المسئوليات بين مستويات مختلفة من الإدارة والتي تساهم في دعم المحاسبية .

وممارسة الشفافية يؤكد وصول المعرفة لمن يحتاجها والتي بدورها تساعد علي صنع وتقييم القرارات وهكذا فإن الشفافية ترتبط بالوضوح والمشاركة والانفتاح ،ودائما ما ينادي رواد الإدارة بأهمية التوسع في المجهودات التي تعمل علي حل القضايا الإدارية وتحديد العقبات التي تواجه التطور الإداري مثل الفساد والرتابة والغموض في أدوات وإجراءات العمل والاتجاه إلي الشفافية في العمليات الإدارية من أهم القضايا التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في الممارسات الإدارية. (khaled serhan,2016,p157)

إن الشفافية تعد من أهم الموضوعات التي تشغل المتخصصين في المحاسبة والتمويل والاقتصاد وأيضا في قانون الادارة ،حيث أنها تعمل لحماية الأموال وتنادي باستخدام أفضل الموارد الاقتصادية المتوفرة لتحقيقالنمو وتحقيق الأهداف المنشودة.

وموضوع الشفافية الإدارية آثار كثير من الباحثين في مجالات مختلفة من المعرفة للبحث في هذا الموضوع من أجل اكتشاف آفاقه وتركيز الضوء علي محتوياته المختلفة لتوفير ممارسات مؤسسية تسعى لتحقيق الأهداف التي ترغب جميع المجتمعات في تحقيقها.

وتعد الشفافية هي أساس تهيئة البيئة المناسبة من حيث توافر معرفة الظروف المعاصرة والقرارات المتعلقة بالمؤسسة وأيضا تجعل بيئة العمل جذابة حيث تيسر توقع التغيرات وبالتالي تحديد توجه المستقبل.

وتأتي أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية علي القطاع العام والخاص حيث تساعد في تحقيق كثير من الفوائد من بينها زيادة دور الولاء بين العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتقوية قيمهم ودعم قيم التعاون والمشاركة والوضوح وتحسين النتائج وتقليل الغموض والفساد .

وتتضمن الشفافية الإدارية : شفافية العلاقات والممارسات والسلوكيات وتوفير بيئة منتظمة علي جميع المستويات الإدارية والأكاديمية وتتضمن أيضا المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد. (samy Abu Naser.2017.p15)

ومن هنا يأتي أهمية هذا البحث في سعيه لتوظيف الشفافية كمدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI.

مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود الكثيرة المبذولة في تطوير الممارسات الإدارية في مصر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي إلا أن هناك العديد من الدراسات المتتابة والتقارير التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بتوظيف الشفافية كمدخلا لمواجهة الفساد الإداري والتي بدورها تعوق عملية توظيف الشفافية بها كمدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI. وقد أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة (منصور، عمرو، ٢٠١٨) والتي ذكرت أنه لتحقيق الشفافية في أي مؤسسة يتوجب توفير مجموعة من المتطلبات لعل من أهمها : العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة عن تبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة ، كذلك الالتزام بالانفتاح والأمانة فيما يتعلق بالمؤسسة ورسالتها وسياساتها ونشاطاتها علي المستويات لإدارية كافة ، بالإضافة إلي الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها من خلال إصدار قرارات مجلس الإدارة ، كذلك التعهد بتقديم المعلومات الصحيحة للجهود والمحافظة علي سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشئون الموظفين والعملاء كذلك المشاركة في اتخاذ القرارات والسماح بتوعية المعلمين للاطلاع علي الخيارات المتاحة وتحقيق العدالة في تقييم أداء المعلمين ودراسة (الشهري ، عبدالله، ٢٠٢٠) التي ذكرت إن أهم مبادئ الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تتمثل في الوضوح الإداري وأجور الكفاية المعيشية للعاملين وكذلك توافر المعلومات لجميع العاملين وكذلك المحاسبية لجميع العاملين والتي تؤدي إلي تحسين الأداء ودفع النتائج إلي الأمام ودراسة (الكبيسي، عامر، ٢٠٠٥) ذكرت الأسباب الإدارية للفساد وتتمثل في ضعف الرقابة من خلال عدم قيام الأجهزة الرقابية بأدوارها المطلوبة وجهل المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالإضافة إلي انتشار اللامركزية دون إخضاع للرقابة المتبعة وكذلك بروز علاقات إجتماعية قائمة داخل وخارج المنظمة. (تقرير الفساد العالمي ، تاريخ الدخول ١٢-١٢-٢٠٢١) ذكر مجموعة من التوصيات والإجراءات التي يمكن أن تساعد علي تقليص دور الفساد بمجال التعليم وهي الشفافية من خلال مجموعة من الإجراءات ممثلة في أن تشمل القوانين ، الحصول علي المعلومات ، وإتاحة

البيانات الخاصة بالتعليم الحكومي والكشف عن المعلومات الهامة للصالح العام، ويجب أن تتوسع المؤسسات التعليمية في استكشاف قيمة التصنيفات الحكومية كسبيل وأداة للتكريس لقدر أكبر من الشفافية (المجالي، سميح، ٢٠١٥) ذكرت مستوي من مستويات الشفافية وهو المستوي الشمولي وهذا المستوي هو إقرار والتزام الحكومة بمبدأ دولة القانون والمؤسسات وسيادة روح المشاركة والحوار الحر، والاهتمام بتفعيل الرقابة والمحاسبة علي الأعمال الإدارية والمالية والموازنات، وتقييم أداء العاملين في كافة المستويات الوظيفية، إجراء اللقاءات الدورية بين الأجهزة المركزية وأجهزة الرقابة. إلى أن تأتي دراسة (عباس، إيمان، ٢٠١٧) وذكرت أن اهتمام المجتمع الدولي بمسائل الفساد ليس ظاهرة عابرة فالواقع حاليا أن الفساد يعرقل النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة وكثيرا ما يسفر عن انتهاكات لحقوق الإنسان، ولذا يلزم أن تلتزم كل الأطراف الفاعلة بما فيها الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني التزاما راسخا بوضع حلول لهذه الأزمة وتنفيذها لكي تعالج قضايا المساءلة والشفافية ويجب أن تشتمل الحلول إجراءات وقائية علي شتي مستويات النظم الاجتماعية والاقتصادية (الحديدي، عماد، ٢٠٢٠) ذكر أن الفساد الإداري هو كل سلوك أو تصرف من قبل موظف عام أو أي شخص مكلف بخدمة عامة يهدف إلي تحقيق مصالح شخصية مادية ومعنوية أو اجتماعية سواء لنفسه أو للأشخاص علي حساب المصلحة العامة واستغلال سلطاته الفعلية لهذه الغاية (أحمد، مجدي، ٢٠١٨) ذكر أن الفساد الإداري يعد من أخطر أنواع الفساد حيث أنه يرتبط بعنصر الإدارة والتي تمثل المحرك الرئيسي في حركة الدولة والسلطات القائمة وذكر أيضا أن الفساد هنا يتمثل في التصرفات غير القانونية، التعقيدات البيروقراطية وأخطاء القطاع العام المؤدية إلي عدم تحقيق أهدافه في تقديم الخدمات العامة إلي الشعب وبالأخص الخدمات الأساسية، دراسة Rafalla (Cassano ٢٠١٧) تناولت هذه الدراسة ضرورة اتباع نماذج حديثة في الإدارة من أجل تحسين جودة النظام التعليمي مثل تحديد المسؤوليات في المدرسة والعمل على الحد من القيود عن طريق الحماية المؤسسية من الأجهزة الإدارية وتطوير العلاقات الشخصية المؤثرة والمهارات اللازمة من أجل تطبيق الشفافية وتناولت الدراسة العلاقة بين الشفافية والإستقلالية في الإدارة و المحاسبية المجتمعية للنظام المدرسي وتأثير نظام هذه المحاسبية في أداء الإدارة المدرسية. دراسة D.Anderson (2013) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تعليم الشفافية والتعلم الفعال من خلال وجهة نظر الطلاب حيث أن التعلم الفعال يتناول التقنيات التعليمية التي تربط الطلاب مباشرة بالعملية التعليمية وبينما لايفهم بعض الطلاب الهدف الرئيسي من الأنشطة التي يمارسونها ولحل هذه المشكلة يجب أن يتسم المعلم بالشفافية حيث يوضح للطلاب الخيارات لتخطيط الدرس وطريقة عرضه وتحديد كيفية ارتباط هذه الخيارات بتحقيق الأهداف دراسة (Tommi Wallenius, others 2018) تناولت الدراسة العلاقة بين المحاسبية والشفافية وكيف يمكن تطبيقهم في التقييم ورصد النتائج بمنتهى الوضوح والمصادقية وكيفية تأثير ذلك على الأداء في المؤسسة وتطويره، دراسة Husnu Ergun (٢٠٢٠) هدفت هذه

الدراسة قياس تأثير الشفافية على اتجاهات الإشراف حيث أن الإشراف يعد عامل هام في الإدارة حيث يقع عليه مسئولية اكتشاف الأخطاء وتحديد الاحتياجات اللازمة لعلاجها ، وأيضا تحسين أداء المعلمين وأثناء عملية الإشراف بينما يريد بعض الأفراد اختفاء بعض المعلومات بسبب عدم الثقة في المؤسسة أو الخوف من ضياع وظائفهم لذلك يلزم وجود مبدأ الشفافية في المؤسسة أولا ثم الأشخاص لأن الإدارة دورها حيوي جدا في الوصول لأهداف المؤسسة وتبين من الدراسة أن الشفافية في المؤسسة تعمل على تعزيز أداء الإشراف وأن العاملين لديهم الرغبة في تطبيق هذا المبدأ .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تتضح مشكلة الدراسة في ضرورة الاهتمام بتوظيف الشفافية لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي متطلبات توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في

ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للشفافية وأنواعها وأهم مبادئها؟
٢. ما الإطار النظري والمفاهيمي للفساد الإداري ودوافعه وأسبابه ؟
٣. ما الإطار النظري والمفاهيمي لمبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة "الانتوساي" ؟
٤. ما هي أهم معوقات تطبيق الشفافية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
٥. ما التصور المقترح لتوظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم

قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى: توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ، ووضع تصورا مقترحا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI .

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه وهو موضوع توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ، وما يمكن أن يسهم به في تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، والسعي نحو تحقيق الشفافية بها، كما تنبع أهمية البحث من أنه قد يسهم في تحسين وتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث إنه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI

مصطلحات البحث:

- مفهوم الشفافية تعرف الشفافية بأنها وضوح قواعد وإجراءات المؤسسة من جانب وبين المؤسسة والمواطنين الذين يستفيدون منها من جانب آخر وتتضمن الإجراءات المقترحة والأهداف والغايات في عمل المؤسسة وتتضمن أيضا التأكيد على حقوق المواطنين في الحصول على المعرفة اللازمة . (khaled serhan , Ibid, op.cit,p.158)
- وهناك تعريف آخر هي الأداة التي توفر المعلومات التي تتعلق بالعامّة وقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية . (Ibid.op,cit.p.158)
- ويمكن تعريفها إجرائيا :- بأنها حق كل فرد (من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي .
- الفساد الإداري يمكن تعريفه إجرائيا :-على إنه السلوكيات والتصرفات الإدارية المخالفة للقوانين والنظم واللوائح المعمول بها في المؤسسات التعليمية والتي تمثل انحرافا عن الأخلاقيات الوظيفية من قبل بعض القيادات أو العاملين في تلك المؤسسات وتتمثل في سوء استخدام السلطة الوظيفية أو الموارد المتاحة باستغلالها لتحقيق منافع شخصية مادية أو معنوية تضر بالمصلحة العامة.

- مبادئ الانتوساي :هي عبارة عن مبادئ الشفافية في الأجهزة العليا للرقابة والتي تساعد على الريادة عبر إعطاء المثل من خلال حوكمتها وممارستها (المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة الانتوساي متوفر على الموقع www.issai.org ،صفحة ١٦)

إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:
المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للشفافية وأنواعها وأهم مبادئها وذلك للإجابة علي السؤال الأول

المحور الثاني: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للفساد الإداري ودوافعه وأسبابه وذلك للإجابة علي السؤال الثاني

المحور الثالث: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي لمبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة "الانتوساي" وذلك للإجابة علي السؤال الثالث

المحور الرابع: يتناول تصورا مقترحا لتوظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI. وذلك للإجابة علي السؤال الرابع

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للشفافية وأنواعها وأهم مبادئها: **أولا / الشفافية:**

تعتمد الشفافية على وضوح إجراءات وأساليب التقييم الوظيفي والإبتعاد عن أسلوب التقييم السري للأداء ووجوب إيصال نتائج التقييم للموظفين كضمان للموظف الذي يتولد لديه شعور عدم عدالة أو نزاهة التقييم حيث اسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة داخل المنظمة إذ تؤكد الدراسات في مجال العمل الوظيفي الإداري إلى أن غياب الإحساس بالعدالة داخل المنظمة يكون مدعاة إلى قيام الصراع السلبي داخل مؤسسات القطاع العام فشعور الموظفين بالمساواة وإعطائهم الفرص المتماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

كما أن الموظف العام بصفته مواطن من حقه الإطلاع على المعلومات التي تخص المرفق الذي يعمل فيه وهو ما يعرف بالحق في الحصول على المعلومات الذي يعني تمكين الأفراد داخل الدولة من الإطلاع على ما يهمهم من معلومات ترتبط بمرفق عام تديره الدولة وفق قيود شكلية وموضوعية تضعها الدولة تتسم بالمعقولية لضمان الحصول على هذه . (البهداوي، فهمي، القطاونة، نشأت، ٢٠١٤، ص ٥٣)

تعريف الشفافية: توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقرارات والقوانين واللوائح لكافة المواطنين وتشمل الشفافية ثلاث مجالات رئيسية هي : إجراءات العمل ، تخصيص الموارد وأسلوب اتخاذ القرار. (مطاوع ، هبة، ٢٠١٥ م ، ص ٤٨٨)

تعرف الشفافية بأنها حق كل فرد (من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي. (سليمان ، حنان ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٠٤)

تعريف آخر للشفافية :-

هي مبدأ يمنح الحرية لكل شخص في الحصول على المعلومات اللازمة حول إدارة الحكومة والسياسات وتحقيق الأهداف .

والشفافية لا غنى عنها في الإدارة المالية للمؤسسة التعليمية من أجل زيادة دعم أولياء الأمور و المجتمع بالإضافة إلى أنها تخلق نوع من الثقة المتبادلة بين الحكومة وأولياء الأمور والمجتمع (Nika Murdayanti and Dita puruwita: ,2016,p.2)

ثانياً: أهم مبادئ الشفافية :

- تتمثل أهم مبادئ الشفافية فيما يلي : (حرب، نعيمة، ٢٠١١ ، ص ص ١٤-١٥)
- ١- الوضوح الإداري :ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها و عملياتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالالتزام الإدارة والإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات ، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشئون العاملين والمنظمة كقرارات التعيين ، والترقية والتقل والندب ومنح المكافآت والحوافزإلخ
 - ٢- أجور الكفاية المعيشية للعاملين :العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الإنتظار لتحصيل رشوة وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.
 - ٣- المعلومات لجميع العاملين : ذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية وفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها ، هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملون ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها .
 - ٤- المحاسبة لجميع العاملين :يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة ، وأن يفهم الجميع النواحي المالية ، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام ، ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين ، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام ، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.
 - ٥ - تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات ، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في الموقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.
 - ٦- الشفافية المالية للموظف : والغاية من ذلك وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.
 - ٧- الرقابة من الجميع وعلى الجميع : ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤسين ، فإن للمرؤسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء ، وهو ما يقتضي

وجود نظام رقابي متبادل ، وتقسيم الأداء المزدوج فالرئيس يقيم مرؤسيه والمروءس يقيم رؤساؤه.

٨- مسؤولية الجميع : ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل إلى حوار المسؤولية الفردية مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية .

٩- حق الغير في معرفة مايدور في المنظمات العامة : يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية ومقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياساتها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضي الحق في الإطلاع على الوثائق والمستندات ، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الجهات .
وتتمثل أهم مبادئ الشفافية أيضا في:

مبادئ الشفافية من وجهة نظر المعلمين: (khaled serhan,2016 p.1)

- أن يشجع المدير العاملين على تقديم مقترحات متعلقة بالعمل .
- وضع هذه المقترحات في الاعتبار ودراستها .
- مشاركة العاملين في صنع القرارات .
- تشجيع الإدارة العاملين على اكتشاف الأخطاء
- توزيع السلطة في العمل .
- سماح الإدارة للعاملين في المشاركة ودعم مشاركتهم وتوفير التغذية الراجعة لهم .
- امتلاك المدرسة لألية واضحة في المحاسبية.
- اعلان أليات المحاسبية لكل فرد في المؤسسة .
- تناسب أليات المحاسبية مع اهتمامات العمل .
- أن تكون هذه الأليات عادلة ومنفعة .
- تطبيق أليات المحاسبية على جميع الأفراد بدون انحياز.
- أن تكون عملية المحاسبية على أساس صحيح من المعلومات

ثالثا:أبعاد الشفافية :-

تتمثل أهم أبعاد الشفافية في (khaled serhan , Ibid, op.cit,p.159):

- (١)الوضوح : حيث ينبغي الكشف عن إجراءات وعمليات المؤسسة .
- (٢)الإنفتاح.
- (٣)الدقة .

(٤) سهولة وصول المعلومات : حيق ينبغي أن يعلم كل فرد في المؤسسة الأهداف العامة والفرعية التي يجب أن يسعى لتحقيقها .

(٥) المشاركة : بمعنى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وهذه المشاركة تؤدي بدورها إلى الشفافية في الإدارة بشتى أشكالها ومكوناتها

(٦) المحاسبية أو المساءلة : والتي ترتبط بالشفافية والديموقراطية من خلال السعي إلى تحقيق جودة الخدمات العامة .

(٧) المعلومات : تعتبر من أهم موارد المؤسسة وعاملا من عوامل زيادة كفاءة أنشطة المؤسسة حيث تساعد المؤسسة على القيام بأداء وظائفها بنجاح وكفاءة وفاعلية .

رابعا: عناصر الشفافية :

تتمثل أهم عناصر الشفافية :-

تعتبر الشفافية فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات و الأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة ومن أهم هذه العناصر:- (السلمي، مشغف، ٢٠١٧ ص ٦٧)

١- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية ، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المالية والبشرية لتحقيق الأهداف.

٢- شرعية وجود المنظمة، و أن تلقي قبولا من مختلف فئات المجتمع وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المالية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف .

٣- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة و الشكوك حيثما أمكن والإعلان والوضوح عن النشاط والممارسات ، وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص ، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة .

٤- أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها .

٥- أن تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار ، ويعطي صورة صادقة و أمينة ونزيهة عما يجري داخل المنظمة ، وأن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة .

ورغم الاختلاف في مجال الشفافية على تحديد عناصر الشفافية إلا أنه يمكن التأكيد على عنصرين هما العلانية والقانونية ، فالعلانية هي الخطوة الأولى للرقابة والقانونية تعني النص الثابت ليضمن توافر العلانية من جهة واستخدم الرقابة من جهة أخرى فإذا نص القانون على إلزام الجهات

الإدارية بالشفافية استطاعت المؤسسات ووسائل الإعلان أن تأخذ مجالها في الرقابة وكشف الخلل مما يقلل الفساد الإداري بشكل فعال وسريع (رسمي، محمد، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢٣٣)

خامسا: أنواع الشفافية

- (١) يوجد ثلاث أنواع للشفافية فيما يلي : (سليمان ، حنان ، ص ص ٢١٩-٢٢٠)
- ١- الشفافية المدبجة (المقلدة): وهي شفافية منقولة متعسفة أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها.
 - ٢- الشفافية المؤدجة (الخادعة) : هي تلك التي تنطلق من مصالح وأيديولوجيه مصدرها ومصمم آلياتها ، وليس المستفيد منها أو المطلع على نتائجها وتبرز لخدمة هدف معين .
 - ٣- الشفافية الإنشائية : هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه .

سادسا: أهداف الإدارة بالشفافية :

- هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة بالشفافية ، وهي (بيومي، أية، وآخرون، ٢٠١٩ ص ١٤٨)
- ١- محاربة الفساد بكافة صوره وأشكاله .
 - ٢- منع الممارسات الإدارية الخاطئة .
 - ٣- تعزيز الرقابة الإدارية ، وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإيرادات المعمول بها .
 - ٤- إغلاق الأبواب أمام الروتين .
 - ٥- زيادة الثقة لنظرة العاملين للتنظيم الإداري.

سابعا: عناصر الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية :

- يمكن تحديد أهم العناصر التي يمكن بها تحديد وجود شفافية إدارية في المؤسسات التعليمية من خلال ما يلي:- (منصور، عمرو، ٢٠١٨ ص ص ١٥١-١٥٢)
- ١- وضوح رؤية ورسالة المؤسسة ومبرر وجودها في المجتمع ، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدامها من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها .
 - ٢- شرعية ومشروعية وجود المنظمة ، وأن تلقي قبولا من مختلف فئات المجتمع ، وأن ترسم صورة واضحة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها .
 - ٣- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجرى تحديث وتعغير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات الصلة .

٤- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها . وتزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها .

٥- أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة ، وأن تركز في الأساليب الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.

٦- من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها

كما يرى البعض أن عناصر الشفافية تتشكل من العلانية والقانونية ، العلانية تشكل العنصر الأساسي والخطوات الأولى في تطبيق الشفافية من خلال إجراءات الرقابة والمساءلة على الأنشطة الإدارية العامة ، وتوفيرها من واجبات الإدارة التي تقوم بإيصال المعلومات لأفراد المجتمع عبر آليات العلانية من خلال عدة طرق تتضمن المؤتمرات الصحفية ووسائل الإعلام وغيرها ؛ أما القانونية فهي النص القانوني الثابت الذي يضمن توافر العلانية من جهة وممارسة حق الرقابة من جهة أخرى في حال نص القانون على إلزام الجهات الإدارية بالشفافية ، وبالتالي تتمكن أجهزة المجتمع المدني من أداء دورها في كشف الانحراف والفساد في العملية الإدارية . (بدر الدين، هشام، ٢٠٢٠ ص ٨٨-٨٩)

ثامنا: أنواع الشفافية الإدارية :

هناك نوعان من الشفافية الإدارية هما: (الطوب، ريم، ٢٠١٩ ص ٧-٦)

- الشفافية الخارجية : ترتبط الشفافية الخارجية في مؤسسات التعليم بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد ، وجماعات ومؤسسات ، وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي ؛ إذ من المفترض أن تعتمد المؤسسة التعليمية إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم ، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة التعليمية ، والخدمات التي تقدمها ، وما توجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي ، وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع .

- الشفافية الداخلية : تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة ، والقضايا الدستورية ، التي تضمن حقوق الأفراد في المؤسسة التعليمية ، ويتمثل ذلك في درجة الثقة ، والتمكين ، والمشاركة في العمليات المختلفة ، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم في جملة

العلاقات ، والتعاملات ، والسلوكيات التي تتسم بالشفافية ، والتي تحدث داخل هذه المؤسسات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية .

تاسعا: أهمية الشفافية الإدارية :- (Mazen j.ALshobaki,others. ,2017,p.19)

١- أصبحت الشفافية مطلبا لجميع الحكومات والمؤسسات وقضية قومية تعمل الدول على التركيز عليها كمظهر للديمقراطية .

٢- تسهم الشفافية في صناعة القرار بحيث يسمح للمواطنين بالمعرفة الكاملة عن الفرص المتاحة وتقييم أداء العاملين ، كما أنها آلية لتحقيق المحاسبية

٣- الشفافية في القوانين واللوائح تساعد في الانتقال من البيروقراطية والعوائق الروتينية مثل التوقعات غير الضرورية .

٤- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح التطوير والتغير ، حيث يواجه المديرين تحديات عديدة تعوق سبلهم للتغير .

٥- تهدف الشفافية لتحقيق ترابط وتماسك المؤسسة على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وتحقيق التكامل بين أهدافها .

٦- مساعدة الأفراد في التعبير عن أنفسهم والتي تزيد من معدل الرضا الوظيفي للأفراد

٧- تسهم في تحسين جودة الأداء والنتائج الخاصة بالمؤسسة.

٨- الشفافية الإدارية ترفع الرقابة الذاتية حيث أن الأفراد الذين يعملون في ظل نظام إداري يطبق مبدأ الشفافية ذو قدر كبير من الإستقلالية

٩- تجعل الإدارة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين عملها.

١٠- الشفافية أساس الأداة الحكومية المناسبة في التغلب على المشكلات .

١١- تساعد في تهيئة مناخ تنظيمي جيد والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء

عاشرا: مقومات الشفافية

ويمكن ترخيص مقومات الشفافية في التالي: (عثمان، مجدي، ٢٠١٤ ص ص ١٨٧-١٩١).

١- إعادة تنظيم الجهاز الإداري من خلال تطبيق هندسة التغير .

٢- تطوير القوانين والأنظمة .

٣- تنمية وتطوير الموظفين .

٤- التطوير التنظيمي وتطوير إجراءات العمل .

إحدى عشر: معوقات الشفافية

- هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحدة أو أكثر من العوامل التالية (المفيز، خولة، ٢٠١٤، ص ص ٢٤٢-٢٤٣) :
- ١- الفساد : كعدم احترام القانون ، وما يتبعه من مظاهر الخوف والتهديد ، وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية ، وسيطرة رأس المال الخاص ، والرشوة والمحسوبية .
 - ٢- ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية ، مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها .
 - ٣- معوقات سياسية واجتماعية أخرى تتمثل في غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني التي ترمي إلى حماية ومتابعة حقوق الإنسان واختفاء مبدأ المساءلة تماما .
 - ٤- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي يعود إلى التحيز المقصود .
 - ٥- الإستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات ، يشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية ، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة .
 - ٦- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عالي والتخلي بأخلاقيات إدارية سامية ، والذي غالبا مايرافقه شيوع ثقافة الفساد الأمر الذي يعوق تطبيق الشفافية .
 - ٧- ضعف السياسية المالية .
 - ٨- اعتقاد القائمين على السلطة أن الملفات والبيانات ملكا لهم أو للمنظمة وليس ملكا للمواطنين ، كذلك تتجنب بعض المنظمات الاعتراف بأخطائها ، لذا فإنها لا تميل كثيرا إلى إفشاء المعلومات التي تحت تصرفها .
 - ٩- وصول قيادات إدارية إلى مواقع ليست أهلا لها ، وتخوف كثير من نشر المعلومات بسبب عدم وجود تعليمات واضحة تنظم ذلك .
- وهناك أيضا بعض العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية تتلخص فيما يلي :
- ١- الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات هي عوائق للشفافية .
 - ٢- قلة التعاون بين الأجهزة الإدارية وأيضا غموض عملية التحديث والتطوير .
 - ٣- الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية
 - ٤- عدم تفعيل نظام المحاسبية .
 - ٥- نقص القوانين واللوائح التي تعزز الشفافية .
 - ٦- تناقص الوعي بدور الوسائل ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية.
 - ٧- الخوف والقلق من الوظيفية وعدم السماح بالتعبير عن الرأي .

- ٨- قتل الأفكار والإبداع والعمل من أجل انجاز النتائج فقط.
- ٩- الثقافة التنظيمية الخالية من المبادئ والقيم الإدارية والبشرية بالإضافة إلى مشكلات قلة ثقافة الإنتماء للمؤسسة.

١٠- قلة قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين وقلة حوافز العاملين المبدعين في المؤسسة.
(Mazen j.Alshobaki,others,Ibid,op.cit,2017,p.21)

اثنا عشر: طرق زيادة الشفافية في المؤسسات :-

(Mazen j.Alshobaki,others,Ibid,op.cit,2017,p.21)

تتمثل أهم طرق زيادة الشفافية في المؤسسات في التالي:

- ١- إعادة تشكيل القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
- ٢- التطوير المستمر لنظام الرقابة والمتابعة وخاصة الرقابة الديمقراطية .
- ٣- عمل برامج تدريبية للعاملين وزيادة معرفتهم بأبعاد إدارية ومؤسسية والحقوق والواجبات .
- ٤- تفعيل دور جماعات الإشراف والفصل بين المشرف والمدير .
- ٥- خلق بيئة عمل مناسبة ، والمناخ الملائم للشفافية ومحاولة الربط بين اهتمامات الأفراد والاهتمامات العامة للمؤسسة .
- ٦- التوجيه المستمر وتفعيل نظام التقييم الفعال.
- ٧- احترام حقوق الأفراد.
- ٨- البعد عن السرية والتكتم في النمط الإداري.
- ٩- استخدام أساليب معرفية متقدمة لتسهيل الإنفتاح .
- ١٠- التأكيد على الدور الكبير للإدارة الأكاديمية للتأثير في معتقدات الأشخاص .

ثالث عشر: متطلبات تطبيق الشفافية:-

(Evgeny Evgenlevich Egorov and Minln Nizhny 2015 ,pp4:5)

- ولكي تتحقق الشفافية داخل المؤسسة يجب تنفيذ عدد من المتطلبات التالية :-
- ١- توفير المعلومات الصحيحة بقدر كبير من الدقة عن طريق توفير قناة اتصال المؤسسة بالأفراد الذين يتعاملون معها والأمانة في عرض هذه المعلومات .
 - ٢- الالتزام بسياسة واضحة للنشر وتسجيل كل مايتعلق بالمؤسسة وعملها.
 - ٣- عدم إخفاء أسرار تتعلق أو تؤثر على أمن المؤسسة ورسالتها وسياساتها.
 - ٤- تطوير الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات للعاملين داخل المؤسسة.
 - ٥- برامج تدريبية وتنقيفية للعاملين لكي يكون لديهم إلمام بالأبعاد الإدارية .
 - ٦- تهيئة بيئة مناسبة لإرضاء العاملين .

المحور الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للفساد الإداري ودوافعه وأسبابه:

١- مفهوم الفساد الإداري:

(١) يعرف الفساد الإداري لغويا علي أنه الإبطال أو إصابة الشيء بالعطب أو الإضطراب والخلل أو إلحاق الضرر (الدخيل، سعيد، ٢٠٠١، ص ٢٠)، أما كلمة (Corruption) فهي مشتقة من الفعل اللاتيني (Rumpere) أي كسر شيء ما ، ويكون هذا الشيء انتهاكا لسلوكيات خلقية أو اجتماعية ، وغالبا ما تكون قاعدة إدارية ؛للحصول على كسب مادي أو تحقيق منفعة خاصة(فريد، مي، ٢٠٠١، ص ٢٢١).

ويعرف الفساد اصطلاحا على أنه " كل النشاطات التي تتم داخل جهاز أداري حكومي وتؤدي إلى انحراف الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة ، أو استخدام الإداريين السلطة الوظيفية المرتبطة بشغلهم أدوارهم في تحقيق مكاسب شخصية معينة تتجاوز حدود القواعد المنظمة لسلطتهم الإدارية في التنظيم " (أحمد، عامر ، ٢٠١٠، ص ٢٠٣)

ويعرف الفساد الإداري في التعليم علي أنه مجموعة من التصرفات والأفعال غير القويمة التي تقوم بها الأطراف المشاركة في العملية التعليمية بهدف تحقيق مصالحها الخاصة (Ozdemir, 2013.p74)

٢- دوافع الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية(محمد، محمد، ٢٠١٠، ص ١٤٧-١٤٩).

- هناك العديد من الدوافع وراء الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية وفيما يلي أهم تلك الدوافع:
- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
 - ضعف الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاثة : التنفيذية والتشريعية والقضائية وطيغان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية مما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة .
 - ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها .
 - ضعف الإرادة لدي القيادة التربوية لمكافحة الفساد ، وذلك بعدم اتخاذها أي إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماس بعضها أو تورطهم في بعض أمور الفساد .
 - تدني رواتب العاملين في المؤسسات التعليمية وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتي لو كان من خلال الرشوة
 - غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد

- غياب حرية الاعلام وعدم السماح لهم وللموظفين في الوصول الي المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي علي أعمال المؤسسات العامة
 - ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة علي الأداء الحكومي، وعدم تمتعها بالحيادية في عملها
 - غياب التشريعات والنظم التي تكافح الفساد وتفرض عقبات علي مرتكبيه
- ٣- أسباب الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية: (حسين ،عاصم ،٢٠١٩، ص ص ٥٦٧-٥٦٨)
- تتعدد أسباب الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية لعل من أبرزها:

١) أسباب شخصية:

- ضعف الوازع الديني والأخلاقي لدي الفاسدين
- فقدان الرقابة الذاتية والضمير لدي الفاسدين
- تغليب الفاسدين المصالح الشخصية علي المصلحة العامة
- جشع الفاسدين ورغبتهم في الثراء السريع
- غياب الحس الوطني لدي الفاسدين
- انخفاض رغبة الفاسدين في العمل المنتج

٢) أسباب اجتماعية وثقافية:

- اختلال البناء الاجتماعي والثقافي واختراقه
- ضعف التركيبة الاجتماعية والتربوية والوعي الديني
- فقدان الاستقرار الاجتماعي
- ضعف الوعي الاجتماعي بقواعد الحقوق والواجبات
- شيوع ثقافة الفساد الإداري
- استغلال علاقات القرابة والصداقة والمعارف في العمل الرسمي
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد الإداري

٣) أسباب تنظيمية مؤسسية:

- كثرة القوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات التعليمية وتراكم الثغرات بها
- غموض قواعد العمل بالمؤسسات التعليمية وتعقد تعليماتها وإجراءاتها
- قدم الهيكل التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وتضخمه
- غياب التحديد الدقيق لسلطات ومسئوليات الهيئة العاملة بالمؤسسات التعليمية
- غياب الموضوعية في نظم اختيار الهيئة العاملة بالمؤسسات التعليمية
- ضعف الأخلاقيات الإدارية السائدة لدي الهيئة العاملة بالمؤسسات التعليمية

- زيادة حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية
 - ضعف الحوافز المعنوية والتنظيمية لدى الهيئة العاملة بالمؤسسات التعليمية
 - ضعف وسائل المتابعة والرقابة الداخلية وغياب المعايير الدقيقة لتقييم الأداء
 - افتقاد الشفافية في مراجعة الميزانيات داخل المؤسسات التعليمية
- ٤) أسباب قانونية:
- قدم القوانين ذات العلاقة بتجريم بعض أشكال الفساد الإداري وأنواعه مع وجود ثغرات بها
 - الثنائية في تفسير النصوص القانونية وتطبيقها طبقا لمصالح أصحاب النفوذ
 - ضعف مستوي العقوبات علي من تثبت إدانته في قضايا الفساد الإداري
 - تمسك مؤسسات السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية المعقدة واعتمادها علي الأساليب البدائية في اثبات عمليات الفساد الإداري
 - التساهل مع الفاسدين واعتبار قضاياهم من الدعاوي المخففة
 - صعوبة الحصول علي البيانات الدقيقة المتعلقة بقضايا الفساد الإداري
- ٥) أسباب اقتصادية:
- التضخم الاقتصادي والارتفاع المستمر في أسعار السلع والخدمات
 - التباين الطبقي واتساع الفجوة بين الطبقة الغنية والطبقة الفقيرة في المجتمع
 - ضعف القدرات والإمكانيات المادية بالمؤسسات التعليمية
 - تدني مستوي الهيئة العاملة بالمؤسسات التعليمية
 - ضعف مستوي الأداء الوظيفي للهيئة العاملة بالمؤسسات التعليمية
- ٦) أسباب سياسية:
- ضعف الجدية السياسية في مكافحة الفساد الإداري
 - تدخل أصحاب النفوذ لصالح الفاسدين وأحيانا سرعة دوران المناصب الإدارية مما يحفز علي انتهاز فرصة توليها واستخدامها للمصلحة الشخصية
 - ضعف أداء جهات المتابعة والرقابة المركزية
 - افتقاد الفاعلية الداعمة لنظم المحاسبة الخارجية
- ٤- أنواع الفساد الإداري:
- تتعدد أنواع الفساد الإداري تبعا للزاوية التي ينظر إليه منها ويمكن تصنيف أنواع الفساد إلي قسمين: (خليل، نبيل وآخرون، ٢٠٢٠، ص ص ٦٢٠-٦٢١)

أ) الفساد الإداري المنظم: وهذا النوع عادة ما يرقى الي درجة جرائم كبيرة منظمة ازدادت بفعل تعقد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية ،وتمارس من قبل منظمات وجماعات تحاول أن تمارس جرائمها وفسادها بشتي الطرق والأساليب ،وتمثل ظاهرة الفساد المنظم مشكلة كبيرة باعتبارها ظاهرة عابرة للأوطان والقارات ،بالتالي فإنها تحتاج إلي جهود دولية منظمة لمعالجتها والحد منها من تأثيراتها السلبية ومن أمثلة الفساد الإداري المنظم في مؤسسات التعليم ما يحدث بالاتفاق بين قيادات التعليم بالمديريات التعليمية أو الادارات علي أخذ أموال طائلة من الأموال المخصصة للتغذية المدرسية،أو مسابقات التعيين، أو تحويلات الطالب من مدرسة الي أخرى

ب) الفساد الإداري غير المنظم: تمثل حالة الفساد الإداري الغير منظم مواقف فردية مهما كثرت أو قلت فقد يمارس هذا النوع من الفساد في إطار منظمات الأعمال بأسلوب عشوائي وبطرق بدائية وغير منتجة يسهل اكتشافها والتعامل معها ،كما أنها لا تمثل ظاهرة مقبولة بل ممارسات مرفوضة ومدانة مثل: السرقة والابتزاز وخرق القانون وإفشاء الأسرار والاختلاس والتواطؤ والتدليس وغيرها.

٥- مظاهر الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية:

تتعدد وتنوع مظاهر الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية ويمكن تقسيمها الي أربعة أنواع:
أ) انحرافات تنظيمية : وتشمل المخالفات التي يرتكبها العاملون وتتصل مباشرة بالعمل ومن أمثلتها: (حسين،عاصم،مرجع سابق،ص ص ٥٦٣-٥٦٥)

- الامتناع عن أداء العمل أو عدم أدائه بدقة
- عتدم الالتزام بمواعيد العمل
- عدم طاعة أوامر الرؤساء
- إفشاء أسرار العمل
- عدم التعاون مع الزملاء
- المحسوبية والرشوة في تعيين المعلمين وإدارة أمورهم
- التستر علي السلوك الإداري والمهني الغير قانوني
- الإساءة إلي سمعة المؤسسة
- التغاضي عن بعض الأخطاء منعا لإثارة المشاكل

ب) الانحرافات المالية: وتشمل المخالفات التي يأتي بها العاملون وتتعلق بالنواحي المالية ومن أمثلتها(تركبي ،عز الدين ،شرفي،منصف،٢٠١٢،ص ص ، ٣١٠-٣٣٠) مخالفات القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها في اللوائح والقوانين

- الإهمال والتقصير الذي يترتب عليه ضياع الحقوق المالية للدولة
- الإسراف في استخدام المال العام

- التزوير في عملية شراء لوازم المؤسسة
 - التلاعب في إنتاج وتوزيع الكتب المدرسية
 - الاستخدام الخاص للسيارات العامة
 - الابتزاز في فرض رسوم غير قانونية
- (ج) الانحرافات الجنائية: وتشمل المخالفات التي يرتكبها العاملون وتنطوي علي جرائم جنائية ومن أمثلتها (أحمد، دعاء، ٢٠١٥، ص ٣١٠-٣٣٠)
- الرشوة
 - الاختلاس
 - السرقة
 - الاعتداء علي النفس
 - تزوير مستندات شراء الأدوات والأجهزة
 - قبول رشاوي من المدارس الخاصة مقابل السماح بتجاوز كثافة الفصول عن الحد المسموح به
- (د) انحرافات سلوكية: وتشمل المخالفات التي يرتكبها العاملون وتتعلق بالسلوك والتصرف الشخصي ومن أمثلتها (عبد الرحمن، عادل، ٢٠١١، ص ٣٥١-٣٦٤)
- عدم المحافظة علي كرامة الموظف
 - المحسوبية
 - الوساطة
 - سوء استعمال السلطة
 - صرف مكافآت دون وجه حق
 - سرقة التبرعات المقدمة من المجتمع
 - إجبار الطلاب وأسرهم علي التبرع
 - سرقة التجهيزات والمعدات المدرسية
 - تزوير شهادات نجاح وخبرة غير مطابقة للواقع
- ٧- متطلبات مواجهة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية:
- تحتاج المؤسسات التعليمية إلي مجموعة من الآليات والمتطلبات لمواجهة الفساد الإداري بها وذلك علي النحو التالي (قطيط، عدنان، ٢٠١٦، ص ٢٥٦)
- تبسيط وترشيد الإجراءات الإدارية وإجراء التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية بشكل دوري وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات التعليمية

- تعزيز وتنمية الثقافة العامة والشفافية والنزاهة والمسئولية مع تطبيق لائحة السلوك الوظيفي وترسيخ أدبيات الوظيفة العامة بالمؤسسات التعليمية
- استثمار التطور التكنولوجي وصيغة الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات التعليمية
- تعزيز منظومة القيم والأخلاقيات في المؤسسات التعليمية
- تطوير أدوات تشخيصية لقياس الفساد
- تضمين المناهج الدراسية لمقررات تتعلق بحقوق وواجبات المواطن مع تنمية مبادئ الثقافة القانونية لدى الطلاب
- تفعيل الدور الرقابي لنقابة المعلمين في رصد الفساد السلوكي والتنظيمي ومكافحته
- الاستفادة من انشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين في تنظيم ندوات وبرامج لتنمية وعي المعلمين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل
- تحقيق العدالة والانصاف في توزيع وتقديم الخدمات التعليمية

٨-أثار الفساد على المجال الإقتصادي :

يمكن تحديد أثار الفساد على المجال الإقتصادي : (أحمد،مجدي، وآخرون، ٢٠١٩ ، ص ص ٢٢٢-٢٢٣)

١- يساهم الفساد في تدني كفاءة الإستثمار العام واضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة وذلك بسبب الرشاوي التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسئ توجيهها أو تزيد من تكلفتها .

٢- للفساد اثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي ،ففي الوقت الذي تسعى فيه البلدان النامية الي استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي هذه الاستثمارات من امكانات نقل المهارات والتكنولوجيا ،فقد أثبتت الدراسات أن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها مما يمكن أن يسهم في تدني انتاجية الضرائب مما يؤدي إلي تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة

٣- يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتزيد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية ونسق القيم السائدة اذ تلعب العادات والتقاليد الاجتماعية وسريانها دورا في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها وهذه العادات والتقاليد مرتبطة أيضا بالعلاقات التقليدية السائدة في المجتمع

٤- غياب الثقة في تطبيق المثل الإنسانية وزعزعة القيم الأخلاقية القائمة على الصدق و الأمانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص وتحول هذه القيم الأخلاقية إلى جرائم بسبب غياب هذه القيم .

٩- أثر الفساد على الإنفاق الحكومي :

(١) يترتب على الفساد الممتد وانتشاره في القطاع الحكومي آثار على تخفيض النفقات العامة ، حيث يؤدي إلى تحقيق أدنى نفع ممكن من هذا الإنفاق وليس أقصى نفع ممكن منه، حيث يؤثر الفساد سلبا على الإنفاق العام للدولة من خلال تغيير وجهته الأساسية وتوجيهه وصرف نفقاتها على مشروعات ووجوه إنفاق يسهل فيه الحصول على الرشوة والعمولات وغيرها مما يؤثر على أوجه الإنفاق حيث ستحظى الأنشطة المظهرية كالأنشطة الرياضية والأنديه ووسائل الإعلام ونحو ذلك بإنفاق سخي ، وفي مقابل ذلك سيتم إغفال الكثير من الأنشطة والقطاعات الإقتصادية الهامة ، أو يكون الإنفاق عليها ليس بالدرجة الكافية ، كالإنفاق على القطاع الزراعي والصناعي والتعليم والصحة أو الإنفاق على تحسين مستوى المناطق النائية. (هنداوي، السيد، ٢٠٢٠ ص ٦١-٦٢)

المحور الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي لمبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة الانتوساي ISSAI :

أولاً: طبيعة منظمة الانتوساي:

تمثل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) منظمة مركزية للرقابة المالية علي القطاع العام، فقد تلعب منظمة الانتوساي دورا بارزا في مكافحة الفساد والحد منه، من خلال إصدارها المعايير والإرشادات التي تطبقها بين الأجهزة الرقابية، والتوجيهات المهنية المعتمدة حتي تاريخه. (العلوي، ٢٠١٩، ص ٩٩)

ثانياً: تعريف منظمة الانتوساي:

الانتوساي هي المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (International Organization of Supreme Audit Institutions) في البلدان المنتمية إلي الأمم المتحدة أو إلي وكالاتها المتخصصة، وقد تم تأسيس المنظمة عام ١٩٥٣ عندما التقى ٣٤ جهازا رقابيا في المؤتمر الأول للمنظمة في كوبا وقد ارتفع عدد الدول الأعضاء إلي ١٩٠ عضوا لغاية عام ٢٠١٢ والعراق أحد الدول الأعضاء فيها ومقرها النمسا والانتوساي منظمة ذاتية الحكم، مستقلة، مهنية، وغير سياسية، أنشأت لتوفير الدعم المتبادل والتشجيع علي تبادل الآراء والمعرفة والتجارب، والعمل كصوت معترف به للأجهزة الرقابية ضمن المجموعة الدولية، ولدعم التحسين المستمر لمجموعة متنوعة من الأجهزة الرقابية للأعضاء، حيث تلعب الأجهزة الرقابية دورا رئيسيا في رقابة الحسابات والعمليات الحكومية وفي تعزيز التصرف المالي السليم والمساءلة الشاملة في الحكومات التابعة لها. (السعبري وآخرون، ٢٠١٣، ص ٣٢٢)

ثالثا: معايير الرقابة الدولية طبقا لما صدر عن منظمة الإنتوساي مما يلي:(الربش وآخرون، ٢٠١٣، ص ص ٤٠١-٤٠٢)

- ١- المبادئ الأساسية في الرقابة الحكومية وتشمل القواعد الأساسية في بناء أجهزة الرقابة الحكومية والآليات التي تحكم عملها.
- ٢- المعايير العامة للرقابة الحكومية وتتضمن الشروط والصفات الواجب توفرها في الجهاز الرقابي والمراجع ودرجة الاستقلالية لهذه المكونات.
- ٣- المعايير الميدانية للرقابة الحكومية ويهتم هذا الجزء بمعايير العمل الميداني والتي تشمل:
 - التخطيط لعملية رقابة ذات جودة عالية وبصورة اقتصادية وفعالة وذات كفاءة.
 - الإشراف الجيد على المساعدين في جميع مراحل العملية الرقابية.
 - تطبيق المبادئ المتعلقة بالرقابة المالية والتأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح المتبعة.
 - دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.
 - إجراء المطابقة بين القوانين واللوائح المتبعة.
 - تجميع الأدلة والإثباتات اللازمة لدعم نتيجة المراجعة.
- ٤- معايير صياغة التقارير في الرقابة الحكومية وهي تهتم بآلية إعداد التقارير والقواعد الشكلية والموضوعية التي تضبط كتابة التقارير.

رابعا: أهمية معايير منظمة الإنتوساي(القاضي وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٠)
تتركز أهمية المعايير فيما يلي:

- ١- يتم الاعتماد عليها في تقييم الأهداف من خلال قياسها لجودة العملية الرقابية ونتائجها
- ٢- تحدد المستلزمات التي يقتضي توفرها في المدقق وديوان المحاسبة ،لممارسة العمل الرقابي بكفاءة وفاعلية ،كما أنه يوفر الأساس الموضوعي لتقييم موظفي ديوان المحاسبة
- ٣- تعمل علي إيجاد نقاط مشتركة لعملية التدقيق ،تجمع المسؤوليات والأهداف،سواء أكانت علي الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي
- ٤- تعمل علي رفع مستوى المهنية لدي المدقق بشكل خاص ولديوان المحاسبة بشكل عام من خلال تحديد المسؤوليات والاختصاصات
- ٥- تعزز الثقافة لدي مستخدمي البيانات المالية من خلال إخراجها لنتائج التدقيق بجودة عالية
- ٦- تساعد علي تنظيم العلاقة بين الرقابة الخارجية التي تمارسها الأجهزة العليا للرقابة والرقابة الداخلية التي تمارسها الوحدات والمؤسسات التنفيذية
- ٧- تعتبر بمثابة حلقة وصل بين الأطراف ذات العلاقة بالرقابة كالسلطة التشريعية والتنفيذية مثلا

٨- تعمل علي تحقيق الأهداف والنتائج من خلال إرساء المبادئ والقواعد المتعلقة بصياغة التقارير الرقابية، مما يضيف مزيدا من الثقة والمصدقية

خامسا: أهداف المنظمة الدولية الانتوساي (القاضي وآخرون، ٢٠١٨، ص ص ١١-١٢)

تركز أهداف المنظمة الدولية الانتوساي في أربعة أهداف استراتيجية وهي:

١ - المعايير المهنية وتتمثل فيما يلي:

- إيجاد إطار عمل قوي يكون كوسيلة لتدعيم نظام وضع المعايير الخاصة بالانتوساي بما في ذلك وظيفة الدعم التقني والاستشارات المستقلة
- يجب أن تكون المعايير واضحة وملائمة وذات صلة، بحيث تخدم شريحة واسعة من أصحاب المصلحة كونها تشكل إطارا عاما لمراقبة المال العام
- تعزيز المعايير الدولية للرقابة المالية باعتبارها مصدرا للتعليم والتدريب وتدقيق الحسابات وبرامج الترخيص
- العمل علي تحقيق إطار الانتوساي للإصدارات المهنية وضمان استمراره والمحافظة عليه
- مراقبة المعايير وتنفيذها واستقبال أي شكاوي أو تحديات ومعالجتها خلال عملية وضع المعايير

٢ - تطوير القدرات وتتمثل فيما يلي:

- العمل علي توفير حلول خاصة بتطوير القدرات كالوصول إلي الجهات المانحة لدعم منظمة الانتوساي وتمويلها.
- تعزيز التنمية المهنية للانتوساي.
- دعم قدرات الجهاز الأعلى للرقابة علي المستوي الأقليمي.
- التفاعل الاستراتيجي مع المجتمع الدولي المهتم بالتنمية لصالح المنظمة الدولية الانتوساي.

٣ - تبادل المعرفة وتتمثل فيما يلي:

- العمل علي تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الانتوساي وبشكل واسع.
- تطوير الخبرات المتعلقة بتدقيق القطاع العام والتي تشكل إطارا هاما للانتوساي فيما يتعلق بإصداراته المهنية للمعايير.

٤ - تعزيز قيمة الانتوساي كمنظمة دولية وذلك عن طريق ما يلي:

- متابعة ورصد تطبيق الانتوساي لخطته الاستراتيجية وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة
- إدارة موارد الانتوساي علي أفضل وجه.

- المحافظة علي جهود تطوير دعم الإنتوساي وتمويله من قبل الجهات المانحة والعمل علي ترسيخ التوعية والتواصل وصنع القرارات بكفاءة وفاعلية واقتصاد.

المحور الرابع: التصور المقترح لتوظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI:

نظرا لأهمية الشفافية وحاجة مؤسسات التعليم قبل الجامعي لها تزداد حيث تعتبر ظاهرة الفساد والفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعادا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقا لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها. وفي اجتماع الانتوساي السادس عشر الذي عقد في أوروغواي في عام ١٩٩٨ تمت مناقشة دور الأجهزة الرقابية في منع وتقصي الاحتيال والفساد كأحد الموضوعات الأساسية، مما يشير إلى وعي وإدراك الانتوساي للمشكلة التي تؤثر بدرجات متفاوتة علي المجتمع عامة ومؤسسات التعليم قبل الجامعي ، ولذا حاول البحث الحالي وضع تصور مقترح لتوظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ، ويتضمن التصور المقترح ما يلي:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

ثالثاً: محاور التصور المقترح.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح.

خامساً: المعوقات المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح.

سادساً: مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

إن تقديم تصور لتوظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI لا يأتي بصورة عشوائية أو غير منظمة إنما استخلص من خلال المنطلقات الفكرية المستمدة من الجانب النظري بالبحث ، والتي تتمثل فيما يلي:

١. وجود ضرورة ملحة إلى توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI حيث إنه يمكن المؤسسات من العمل بصورة أفضل ومواصلة عملها ومواجهة الفساد الإداري بها .

٢. إن احتياجات مؤسسات التعليم قبل الجامعي للشفافية في العمل أصبح أمر هام لأنه يحقق تكافؤ الفرص لجميع العاملين بها بالمشاركة الإيجابية في شئونها الإدارية، ويعزز لديهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

٣. تعدد مهام مؤسسات التعليم قبل الجامعي جعل وجود الشفافية في العمل بداخلها أمر هام يساعدها علي تحسين الرقابة الداخلية وتفعيل مبادئ المساءلة والمحاسبة بها.

٤. إن توافر الشفافية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يعمل علي تطوير قدرة الأفراد على العمل بحرية في جو ديمقراطي خالي من مظاهر الفساد الإداري

٥. يعتبر قبول الأفكار والآراء الجديدة والمبتكرة والسعي لتحقيقها أحد الركائز الهامة لكي تصبح إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ذات جودة عالية ومتميزة، الأمر الذي ينعكس علي تطوير أدائها.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI والتي تظهر أهدافه في:

- العمل على إيجاد ثقافة داعمة لمبادئ المساءلة والمحاسبة للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي تسمح بالعمل وفقاً للقواعد والقوانين وعدم مخالفتها.
- زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لثقافة وأهمية ودور مبادئ الانتوساي ISSAI في المؤسسات والعمل علي نشرها.
- التأكد من سلامة تطبيق التشريعات القانونية المعمول بها داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي والتأكيد عليها من قبل العاملين بها.

ثالثاً: محاور التصور المقترح:

- متطلبات تتعلق بدور الإدارة العليا في مكافحة الفساد: وتتضمن أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري في الإدارات العليا وتشمل تصميم وتنفيذ برامج جادة لمكافحة الفساد، إنشاء إدارة المراجعة الداخلية، تحمل الإدارة العليا لمسئولياتها اتجاه وقائع الفساد.
- متطلبات قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية: وتشمل تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، إعداد كل مؤسسة برنامج سنوي للتطوير الإداري الخاص بها، تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على إرضاء العاملين، توفير برامج تثقيفية للعاملين الجدد، تقييم الأداء المؤسسي والفردية للقيادات العليا، مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري.
- سبل مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية: وتشمل تحديد أهم وأبرز سبل مكافحة الفساد في المؤسسات التعليمية ومنها: نشر ثقافة الإبلاغ أو الإخبار عن حالات الفساد

الإداري، إقرار فلسفة تؤمن بيئة عمل آمنة وفرص عمل إيجابية، استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنشطة الإدارات.

– متطلبات تفعيل المساءلة والمحاسبة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي: وتتضمن إنشاء جهاز رقابي فعال، عمل تقارير دورية للإدارة العليا، قبول الأجهزة الرقابية لشكاوي العاملين، وضع عقوبات رادعة وتقنينها في التشريعات القائمة، تفعيل التشريعات والقوانين التي تكشف الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

إيماناً بأهمية توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI فيما يلي يقوم البحث بتقديم المقترحات المتعلقة بمحاور التصور وهي متطلبات تتعلق بـ:

- دور الإدارة العليا في مكافحة الفساد
- قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية
- سبل مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية
- متطلبات تفعيل المساءلة والمحاسبة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

وفيما يلي توضيح لذلك:

• دور الإدارة العليا في مكافحة الفساد:

تتمثل أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري في الإدارات العليا في الآتي : (محمد، أحمد، ٢٠٢٠ ص ١٦)

- تصميم وتنفيذ برامج جادة لمكافحة كافة صور الفساد داخل الوحدة التنظيمية مع التأكيد على تضمين مدونة سلوك معتمدة للموظفين ووسيلة اتصال محددة للإبلاغ عن الفساد .
- إنشاء إدارة المراجعة الداخلية ووضعها بشكل مستقل في الهيكل الإداري بما يسمح لها بالاستقلال ودعم دورها في الرقابة على الأداء تجاه باقي الإدارات التنفيذية لكشف كافة صور الفساد المالي والإداري ، وذلك فضلا عن الإستجابة السريعة لملاحظات تقارير تقييم نظم الرقابة الداخلية .
- تحمل الإدارة العليا لمسئولياتها اتجاه وقائع الفساد المكتشفة التي تطل الموظفين بكافة المستويات الإدارية واتخاذ ما يلزم من ردع للمخالفين وتنفيذ الإجراءات التي تهدف لمنع تكرار هذه الوقائع في ضوء القوانين السارية .

- متطلبات قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية :
 - إن تحقيق الشفافية الإدارية يتطلب العمل على إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصص في العمل ، وتتمثل متطلبات تحقيق الشفافية فيما يلي : - تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل ، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم ، والإهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة ووخرائط سير الإجراءات .
 - إعداد كل مؤسسة برنامج سنوي للتطوير الإداري الخاص بها ، والإلتزام به ومراقبة الإلتزام بذلك ومساءلة المعنيين ، والإعلان عن ذلك .
 - تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على إرضاء العاملين ، والمتابعة الموضوعية.
 - تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة ، واتخاذ الإجراءات التي تعززها.
 - برامج تثقيفية للعاملين الجدد ، من خلال زيادة إلهامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية ، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها ومستوياتها الإدارية .
 - اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار وتعيين العاملين ، وترقيتهم وتدريبهم ومكافأتهم وتقييم أدائهم ، ونقلهم وندبهم ، أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة.
 - التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل ، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها العاملون داخل المؤسسة.
 - تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا.
 - مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل توضيح الفقرات الغامضة للعاملين.
 - توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة .
 - ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل ، وهذا يتطلب وجود قيادات تتصف بالنزاهة والمسئولية.
- سبل مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية :
 - يمكن تحديد أهم أبرز سبل مكافحة الفساد في المؤسسات التعليمية مايلي : (حسين،عاصم،مرجع سابق،ص ٥٧٢)
 - نشر ثقافة الإبلاغ أو الإخبار عن حالات الفساد الإداري في الإدارات التعليمية .
 - تفعيل دور وسائل الإعلام وتطويرها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارات التعليمية مع إعطائها الحرية في النشر والتشهير بقضاياها للرأي العام .
 - استحداث مقررات دراسية في المدارس والمعاهد والجامعات تعزز التربية ضد الفساد الإداري وخصائص المواطن الصالح .
 - إقرار فلسفة تؤمن بيئة عمل آمنة وفرص عمل إيجابية توازن بين الحقوق والواجبات للهيئة العامة بالإدارات التعليمية .

- استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنشطة الإدارات التعليمية مثل توظيف الحوكمة الإلكترونية .

• متطلبات تفعيل المساءلة والمحاسبة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

- عقد دورات تأهيلية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتعريفهم بأهمية المساءلة والمحاسبة في العمل
- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم علي المتابعة الموضوعية وبث روح الجماعه في العمل بالمؤسسة.

- إعطاء الحق للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في التنظيم والشكوي للسلطة العليا
- حماية من يكشف التجاوزات أو الانحرافات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- أن تتيح التشريعات قدرا من الحرية والاستقلالية للقيادات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال المشاركة في صنع القرارات.

- توعية القيادات والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية تفعيل المساءلة والمحاسبة في مؤسساتهم للحد من الفساد الإداري بها.
- احتساب نتيجة النشاط الإداري في نظم الحوافز والترقيات.
- التعاون الدولي للاستفادة من خبرات الدول العربية في مكافحة الفساد الإداري.

خامساً: المعوقات المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح:

- الإستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات ، بحيث يشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية ، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة .

- الإزدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود ، ضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة .

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

- معوقات سياسية واجتماعية ، تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة والتي ترمي إلى حماية المجتمع وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني.

- ضعف وعي القيادات الإدارية والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية تفعيل المساءلة والمحاسبة للحد من الفساد الإداري.

- غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

سادساً: مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح

١- وضع المناهج التربوية والثقافية عبر وسائل الإعلام المختلفة لإنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام عن طريق استراتيجية طويلة المدى لفرض تحقيق الولاء والانتماء بين الفرد والدولة حيث إن القانون ليس هو الرادع الوحيد للفساد وإنما يجب أن يكون هناك ثقافة النزاهة وحفظ المال العام .

٢- إعطاء الدور الريادي لوزارات الثقافة والتعليم العالي والتربية والعلوم والتكنولوجيا لوضع منهج دراسي لكل المراحل لتلبية ثقافة الحرص على المال العام والنزاهة في التعامل وتقليص روح الأنانية الفردية والسمو بالروح الجماعية .

٣- تفعيل دوائر المفتشين العامين واللجان الفرعية للمراقبة والنزاهة حسب الاختصاصات ضمن الوزارات المعنية .

٤- إصدار قوانين صارمة لمنع هدر الأموال العامة والفساد الإداري والمساءلة الجدية لهم .
٥- إنشاء أجهزة أمنية ترأب التصرف بالأموال العامة قد ترتبط برئاسة الوزراء مباشرة أو ضمن أجهزة وزارة الداخلية .

٦- تعديل قانون الحصانة الممنوح للوزراء وأعضاء مجلس النواب لتمكين الجهات القضائية والتحقيق والمساءلة في قضايا الفساد المرفوعة ضدهم .

٧- الإختيار الصحيح للأشخاص ذوي النزاهة والسمعة الطيبة من هيئات الرقابة والمفتشين .
٨- خلق رأي عام يرفض الفساد دينيا وأخلاقيا لإثارة السلبية في التنمية الاقتصادية الشاملة أي تثقيف المجتمع وتحويل الولاء بصورة تدريجية من العائلة والعشيرة إلى الأمة والدولة مكافحة البطالة والتضخم (ويصفها البطالة المقنعة) عن طريق توفير فرص العمل وتشجيع الإستثمار المحلي ومنع الإستيراد لتنشيط الصناعة الوطنية.

٩- وضع أنظمة فعالة وجدية لتقويم أداء المؤسسات الحكومية من خلال مبدأ محاسبة تكاليف الفساد المالية وغير المادية لكي لا تكون مبررا لتجميد إلغاء خطط مكافحة الفساد لإرتفاع تكاليفها عن تكاليف الفساد .

١٠- التحفيز على القيام بالواجب وعدم ارتكاب المخالفات عن طريق الترغيب والترهيب .
١١- التعاون مع دول الجوار في رسم الحدود لمنع التهريب والتجارة بالأسلحة وبالمخدرات وبالبشر وغير ذلك.

١٢- ترسيخ الديمقراطية التي تلغى المركزية أو الفساد الناتج عنها.

١٣- تعميق دور الإدارة العليا من خلال تكثيف الجهود لتطويق مشكلة الفساد والسيطرة عليها ومعالجته والوقاية من خلال اتخاذ القرارات الحاسمة وكذلك العمل على تشكيل لجنة عليا مستقلة لمكافحة الفساد من خلال الصلاحيات التي تمنح لها وكذلك الإختيار الصحيح لأعضاء اللجنة (خارج نطاق الخدمة المدنية) إن يكون لها استقلال وتقوم بتقديم تقاريرها إلى أعلى سلطة وبشكل مباشر وليس من خلال أي جهة سواء كانت تشريعية أو تنفيذية. وكذلك العمل على تحقيق العدل واقتلاع الحرمان من جذوره باعتباره أحد الموارد التي تغذي الفساد الإداري والمال من خلال (العمل والإنتاج)

المراجع

- حنان البدري سليمان : تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان ، المجلة التربوية ، ج ٧٦ ، جامعة - كلية التربية ٢٠٢٠ .
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة الانتوساي متوفر على الموقع WWW.issai.org
- فهمي خليفة البهداوي ، نشأت أحمد القطاونة : تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي تحت منشور من كفاءة التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره علي رضا والولاء التنظيمي، المنظمة العربية الإدارية ، القاهرة ٢٠١٤ .
- محمد رسمي وآخرون : الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية ، مجلة كلية التربية ، مج ٣٠ ، ع ١١٩ ، جامعة بنها - كلية التربية ، ٢٠١٩ .
- مشعف السلمي : مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين ، مجلة القراءة والمعرفة ع ١٨٧ جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ٢٠١٧ .
- نعيمة محمد حرب : واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة كلية التجارة ، ٢٠١١ .
- هبه مصطفى محمد مطاوع : الإتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الأطفال "مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ٦٢٤ رابطة التربويين العرب ٢٠١٥ م .
- أحمد سليم محمد : تفعيل دور المراجعة الداخلية في مكافحة الفساد بالوحدات التنظيمية : دراسة ميدانية ، مجلة الفكر المحاسبي ، مج ٢٤ ، ع ٣٤ جامعة عين شمس ٢٠٢٠ .
- أية جمال بيوكمي وآخرون " متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم " مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية - جامعة الفيوم ، ع ١٢ ، ٢٠١٩ ص ١٤٨ .
- خولة بنت عبد الله المفيز : متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود ، مجلة كلية التربية مج ٢٤ جامعة الإسكندرية - كلية التربية ٢٠١٤ .
- دعاء أحمد: الفساد الاداري في التعليم قبل الجامعي المصري دراسة تحليلية،مجلة كلية التربية،جامعة عين شمس،ع٣٩، مج ٤ ، ٢٠١٥ .
- ريم بنت عبد العزيز بن إبراهيم الطوب : آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية بجامعة حائل ، مجلة العلوم التربوية والنفسية مج ٣ ، ع ٢ ، ٢٠١٩ .

- السعبري، ابراهيم عيد موسى: تأثير معايير الإنتوساي على النظام المحاسبي الحكومي في العراق - إطار مقترح: بحث استطلاعي وتطبيقي في مؤسسة بلديات محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ع ٢٧، ٢٠١٣.
- سعيد الدخيل : نظرية الإفساد في الفقه الإسلامي ، دار النفائس ، بيروت ، ٢٠٠١.
- السيد فتوح محمد هندawi : الأساليب الإدارية لمكافحة الفساد الإداري وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع ٤٧، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ٢٠٢٠.
- عادل محمد عبد الرحمن: الفساد الاداري دراسة ميدانية بالتطبيق علي محافظة أسيوط ، مجلة مصر المعاصرة، مج ١٠٣، ع ٥٠٢، ٢٠١١.
- عامر عاشور أحمد : الفساد الإداري في القطاع العام : مفهومه وأنواعه وأسبابه ونتائجه، المؤتمر السنوي العام الحادي عشر " الإبداع والتجديد في الإدارة العربية نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠١٠ .
- عدنان محمد قطييط : مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر "بدائل مقترحة مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، كلية التربية جامعة سوهاج، ع ٦٩، ٢٠١٦.
- عز الدين تركي، ومنصف شرقي: الفساد الاداري أسبابه وآثاره وطرق مكافحته إشارة لتجارب بعض الدول ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، ٢٠١٢.
- العلوي، قدري حسن العلوي: دراسة إنتقادية للمعيار " ٥٦٠٠ " لمنظمة الانتوساي بهدف تحديد الشكل الملائم لأداء المراجعة الطوعية للنظير بالتطبيق على الجهاز المركزي للمحاسبات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع ٤ ، ٢٠١٩.
- عمرو محمود عبد الحميد منصور : الشفافية كآلية لتطوير المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الإجتماعية ، مجلة الخدمة الإجتماعية ، ع ٦٠، ج ٨ الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين ٢٠١٨ .
- القاضي، ماهر غالب، بني أحمد، عودة أحمد سليم: أثر الالتزام بتطبيق معيار المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية الحكومية للجامعات الأردنية في المحاسبة لديوان الرقابي الأداء فاعلية في ASSAI 300، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن، ٢٠١٨.

- لريش، منصور محمد، اشميلة، ميلاد رجب: تقييم فعالية إجراءات المراجعة المالية لديوان المحاسبة الليبي في المحافظة على المال العام طبقا لمعايير منظمة الإنتوساي الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية - كلية الاقتصاد والتجارة، ع ٢٠١٣، ٢٠١٣.
- مجدي رمضان محمد أحمد وآخرون : الفساد الإداري وأثره على التنمية الاقتصادية في مصر ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ع ١٤ جامعة بورسعيد ، ٢٠١٩ .
- مجدي قدري عثمان: الشفافية الإدارية ، مع ٢٣، ع ٩٠٤ مجلة الفكر الشرطي ، القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحث الشرطة ٢٠١٤ .
- محمد ابراهيم محمد : نحو سياسة لتطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق مجتمع المعرفة - رؤية نقدية استشرافية، المؤتمر الدولي الخامس " مستقبل اصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة : تجارب ومعايير ورؤى " المركز العربي للتعليم والتنمية والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة يونيو ٢٠١٠ .
- مي فريد: "الفساد: رؤية ونظرية "، مجلة السياسة الدولية ، مؤسسة الاهرام ، القاهرة ع ٢٠١٤، ص ٢٢١.
- نبيل سعد خليل وآخرون: تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٣، ٢٠٢٠.
- هشام عبد السيد بدر الدين : الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري ، مجلة الفكر الشرطي مج ٢٩، ع ١١٣ القيادة العامة لشرطة الشارقة ، مركز بحوث الشرطة ٢٠٢٠ .
- Alecia D. .Anderson, Andrea N. Hunt: Student perceptions of teaching transparency, The journal of effective teaching vol . 13, no,2,2013.
- Dr khaled serhan, Administrative transparency in public secondary schools in Jordan ,European scientist Journal ,2016.
- Evgeny Evgenlevich Egorov and Minln Nizhny Novgorod ,som aspeccts of the implementation of the principle of transparency in Russian universities , Research, experience, perspectives, interationnal education studies ,vol 108,no5 2015.
- Husnu Ergun : The effect of school transparency on attitude towards supervision, international journal of contemporary educational research, vol .7 no,1,2020.
- Mazen j.ALshobaki,others: The degree of administrative transparency in the Palestinian higher educational institutions, international journal of engineering and information systems,2017.

- Nika Murdayanti and Dita puruwita: Transparency and accountability of financial management in pesantren (Islamic education institution), American science letters, 2016.
- Ozdemir, Murat „the relationship between organizational dissent and whistleblowing in Turkish school ;cukurova University of educational journal, vol (42) no (1), 2013
- Raffaella cassano Transparency and social accountability in school management ,Emerginy issues in management 2017
- Tommi Wallenius ,others : schools, accountability and transparency approaching the Nordic school evaluation practices through discursive institutionalism, Nordic journal of studies in educational policy , 2018