



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من
وجهة نظر مديري المدارس

دعاء جهاد علي حلايقه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020م

واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من
وجهة نظر مديري المدارس

إعداد:

الطالبة: دعاء جهاد علي حلايقه

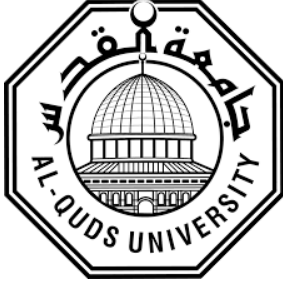
بكالوريوس فيزياء من جامعة القدس (فلسطين)

إشراف: أ. د. محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من كلية العلوم التربوية/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس.

القدس - فلسطين

1441هـ/2020 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة رسالة

واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس

اسم الطالبة: دعاء جهاد علي حلايقه

الرقم الجامعي: (21811817)

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 17 / 8 / 2020م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

تواقيعهم:

1. أ.د. محمود أبو سمرة: رئيساً ومشرفاً التوقيع

2. د. أشرف أبو الخيران: ممتحناً داخلياً التوقيع

3. د. حنان موسى سمير: ممتحناً خارجياً التوقيع

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

الإهداء

إلى عالمي وقدوتي الى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى ينبوع الامل والتفاؤل والصبر انتم
الأحلى والأنقى .. إلى من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي بريقاً في أعينهم، إلى من علّمني معنى
العطاء .. الحنان .. الصبر .. والقوة ..

"أمي وأبي"

إلى من شاركني حزني قبل فرحي .. إلى من أستند عليه في جمل حياتي ..

"زوجي .. عمر"

إلى السند الذي لا يميل .. لمن أشد بهم أوزي وأستمد قوتي ..

"أخوتي"

إلى نصف ابتسامتي و نصف حكايتي .. إلى مرآتي و توأم روحي .. إلى صاحبات القلب الطيب إلى
كنزي الثمين ..

"أخواتي"

إلى من كان لهم بصمة في درب نجاحي .. وشددنا يد العون منذ أول لقاء .. إلى رفيقات الروح ..

"صديقاتي"

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: دعاء جهاد علي حلايقه

التاريخ: 2020/8/17

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.. الحمد لله أولاً وآخراً...

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان، وأسمى باقات العرفان إلى من كان له علي فضل في اكمال دراستي،
واتمام رسالتي.

أتوجه بالشكر والتقدير الى من وقف على منابر العلم وأعطى من حصيلة فكره لينير دروبنا، الى أستاذي
ومشرفي الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة .

كما أشكر عضوي لجنة المناقشة الدكتور أشرف أبو خيران والدكتورة حنان سمير، لتفضلهما بتنقيح
رسالتي وتزويدها بالملاحظات القيمة التي أثرت الرسالة.

وكل الشكر والتقدير لمن ساهم في مساندي، من قريب أو من بعيد، ولو بالابتسامة والتأييد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. تكون مجتمع الدراسة من (522) مديراً للعام الدراسي 2020/2019، في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (221) مديراً. استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الشفافية، المساءلة، العدالة وتكافؤ الفرص. وتم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.84)، وقد جاءت جميع مجالات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة أيضاً: الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، بالترتيب حسب متوسطاتها الحسابية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)، فيما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية بين مديريات: الخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل من جهة ومديرية يطا من جهة أخرى لصالح المديريات الثلاث، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ذات العلاقة، منها: أن تحرص وزارة التربية والتعليم على تعزيز ثقافة النزاهة بمفهومها على جميع العاملين فيها، وأن تلتزم بإصدار مدونات السلوك وأخلاقيات المهنة لجميع العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: النزاهة الادارية، الشفافية، مديري المدارس، محافظة الخليل.

The reality of administrative integrity in Directorates of Education in Hebron Governorate from school principals' point of view .

Prepared by: Duaa. J.Haalayqa.

Supervised by: Prof. Mahmoud Abu Samra

Abstract

This study aimed at identifying the reality of administrative integrity in Directorates of Education in Hebron Governorate from school principals' point of view. The study population consisted of (522) principals (academic year 2019_2020). The study used a stratified random sample consisted of (221) principals. The researcher used a questionnaire as the study tool, which consisted of (35) items assessing 3 domains: transparency, accountability, equality of opportunities. The questionnaire had been verified in terms of validity and reliability using appropriate statistical methods. The study questions have been investigated and the theories have been tested using Statistical Package for Social Science (SPSS).

The study results revealed that participants' assessment of the reality of administrative integrity in Directorates of Education in Hebron Governorate was of a high level for the total score, with mean (3.72), and standard deviation (0.84). All questionnaire constructs were also of a high level: transparency, accountability, and equality of opportunities, in sequence as per their mean scores.

The results also showed that no statistically significant differences exist at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the participant's assessment of the reality of administrative integrity in Directorates of Education in Hebron Governorate due to (gender, academic qualifications, years of experiences), while it showed a statistically significant differences due to directorate variable. In light of the study results, the researcher summed up with a set of relevant recommendations, in which she advised the Ministry of Education to enhance the concept of integrity among the workers in the ministry, and to issue codes of conduct and professional ethics for all public servants working at the ministry.

Keywords: administrative integrity, transparency, school principals, Hebron Governorate

الفصل الأول (خلفية الدراسة ومشكلتها)

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

التربية هي أساس لراقي المجتمعات، ولا شك أنها نشاط أو عملية اجتماعية هادفة تستمد مادتها من المجتمع الذي تتواجد فيه، وتتأثر بما يحتوي المجتمع من عوامل ومؤثرات وقوى وأفراد، كما أنها عملية مستمرة تبدأ منذ خلق الإنسان وتستمر حتى وفاته، ومن أهم وظائف عملية التربية هي إعداد الإنسان للحياة، وتعمل على تحقيق التكيف والتفاعل للأفراد مع المجتمع الذي يعيش فيه ويتأثر به ويؤثر عليه. (أحمد، 2014).

والمؤسسات التربوية والتعليمية لها أهمية واضحة في خدمة المجتمع، لما لها من دور بارز في بناء الأفراد على أسس سليمة وواضحة، بحيث تعتبر وسيلة لتحقيق التنمية البشرية، وحتى يتحقق الانسجام بين المجتمع والمؤسسات التربوية والتعليمية لا بد أن تتحقق النزاهة الإدارية في العمل التربوية والتعليمي، كون النزاهة من القيم الفاعلة والحيوية في المجتمع التي تحميه من الانحدار نحو الفساد، لهذا لا بد من توافرها في المنظومة التعليمية كونها الدعامة الأساسية لقيام هذه المؤسسات بدورها وفق أسس ومعايير مهنية خالصة. (أبو كريم، 2005).

وتعتبر النزاهة الإدارية أحد الموضوعات المهمة، وجزء لا يتجزأ من القيم الأخلاقية الإيجابية التي تنعكس على الإدارات، بحيث يتحقق منها تجنب السلوكيات السلبية وغير القانونية وتهتم بضرورة الالتزام بقواعد السلوك والضوابط الأخلاقية التي من شأنها أن تحد من الفساد في المنظمات. كما أن النزاهة مظهر من مظاهر تطور المنظمات التي تهتم بإبراز الجانب الإيجابي من أعمال

المنظمة وتعليم وتدريب الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار التمسك بالمبادئ والمعايير الأخلاقية.
(الطائي وآخرون، 2017).

ويرى الجابري (2017) أن النزاهة الإدارية تعتبر أحد مستويات العمل التي تهدف إلى الحصول على إجراءات وتعاملات سليمة في بيئة المنظمة، كما أنها تعمل على إيجاد حلول بسيطة لحماية أنظمة المؤسسة الرئيسية والفرعية والحفاظ على صحتها.

وتشير النزاهة الإدارية إلى الإطار الرسمي الذي يقوم على ضرورة مشاركة الموظفين العموميين في السلوك الأخلاقي والتصرف باستقامة والالتزام بالمعايير القانونية، ويجمع هذا الإطار بين تطبيق القانون من جهة وتحفيز العاملين لممارسة القيم والمبادئ من جهة أخرى. (Heywood, et al, 2017). كما أن تطبيق النزاهة الإدارية يساعد المؤسسات العامة في تصحيح عملية صنع القرار وتنفيذ السياسات الخاصة بالمؤسسة بكفاءة وفعالية. (kamali, 2014).

وفي هذا السياق يرى (Avelino, 2005) أن باستطاعة كل مؤسسة قياس النزاهة فيها، كما ينبغي على الإدارة أن تنظر في مراقبة النزاهة بشكل دوري ولا تقتصر على العاملين بل تشمل أيضا رؤساء الأقسام.

وقد أظهرت نتائج دراسة الطائي وآخرون (2017) أن القيادة الأخلاقية لها دور مهم بل عامل حاسم في تطبيق مبادئ النزاهة الإدارية من أجل مواجهة الفساد الإداري، كما أن فهم القيادة الجيد لكل ما يتعلق بتحقيق النزاهة في بيئة العمل يضمن السيطرة على الموقف ويعمل على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية بعدالة ويحد من الفساد الإداري.

وأكد بدرخان وآخرون (2017) في دراستهم على ضرورة تعزيز قيم النزاهة في الجامعات والعمل على ترسيخ هذه القيم، وضرورة تطبيق الشفافية والمسائلة والمشاركة ووضع أدوات حديثة تهتم بتحقيقها باعتبارها من مكونات النزاهة.

ومن جهة أخرى فقد أوصت العديد من الدراسات بأنه لا بد لوزارة التربية والتعليم وجميع مستوياتها الإدارية أن تعزز أبعاد النزاهة الإدارية المتمثلة في المساءلة والشفافية في كافة ممارستها الإدارية مثل دراسة صمادي والهاشمي (2020) التي أوصت بتصميم برامج تدريبية للمعلمين تتضمن استراتيجيات تطبيق مبادئ النزاهة، ودراسة الحشاش (2014) التي أوصت بضرورة قيام التربية والتعليم بسن قوانين وتشريعات تلزم موظفيها بانتهاج النزاهة والشفافية في عملياتهم التربوية. ونظراً لأهمية النزاهة الإدارية وندرة الدراسات التي تناولت الموضوع، وخاصة في الميدان التربوي المدرسي، تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع النزاهة الإدارية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر مديريات التربية والتعليم جزءاً من المنظومة الإدارية التي يتكون منها الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم، كما أنها تشكل حلقة وصل بين الإدارة العليا متمثلة بوزارة التربية والتعليم وبين الإدارات المدرسية، لذلك فهي تشكل أنموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية، لذلك لا بد أن تتحقق النزاهة الإدارية في العمليات الإدارية من تخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، وفي التعامل مع رؤساء الأقسام والموظفين والجمهور، مما يحقق بيئة خصبة للإبداع والإنتاج وتحقيق الأهداف. (الحشاش، 2014).

ومن خلال دراسة الباحثة لمساقات الإدارة التربوية، وعملها في ميدان التربية والتعليم لسنوات عدة، واطلاعها على بعض المفردات الإدارية التربوية، وندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم. لاحظت أهمية دراسة النزاهة الإدارية، وبناء على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

5.1 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة كونها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية، فهو يعود بالفائدة على العاملين بالمجال التربوي من جهة، كما يعود بالفائدة على الباحثين والدارسين في هذا المجال من ناحية أخرى كون الدراسة من الدراسات الرائدة والنادرة التي تقيس النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم على حد علم الباحثة، وهذا ما تأمله الباحثة في أن تكون دراستها مرجعاً يحقق مبتغى الباحثين والتربويين، ينتفعون به وينهلون من علمه، وخاصة في ظل ندرة المصادر والمراجع العربية التي تناولت هذا الموضوع في المجال التربوي.

وتكمن أهمية الدراسة على الصعيد النظري فيما يلي:

1- تعتبر من الدراسات الرائدة، على حد علم الباحثة، التي تناولت موضوع النزاهة الإدارية

بشكل عام، وواقعه في مكاتب التربية والتعليم بشكل خاص.

2- قد تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في عمل أنموذج أو مقياس للنزاهة في مكاتب التربية

والتعليم.

3- توضح هذه الدراسة أهمية تطبيق النزاهة الإدارية والنتائج الإيجابية التي قد تتحقق كونها من منظومة الأخلاق والقيم والمعايير الواجب اتباعها.

6.1 أهداف الدراسة:

1- دراسة واقع النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

2- معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية) على تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مكاتب مديريات التربية والتعليم.

7.1 حدود الدراسة:

الحد البشري: مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019-2020.

الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.

الحد الإجرائي: يتمثل في الإجراءات التي حددتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

8.1 مصطلحات الدراسة:

النزاهة الإدارية: قيمة أخلاقية عالية تدعو الى البعد عن السوء وأداء الفرد لعمله بإخلاص وأمانة، ويُنظر لها بأنها جودة التصرف وفقاً للقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والالتزام بالمعايير القانونية السائدة. (أبو كريم، 2016، ص84).

تعرف الباحثة النزاهة الإدارية اجرائياً بأنها: التزام موظفي مكاتب التربية والتعليم بالقيم والمبادئ الأخلاقية، واستخدام الصلاحيات الموكلة إليهم استخداماً عادلاً وفعالاً والحرص على تطبيق الشفافية ، من خلال خلق بيئة مؤسسية تضمن تفويض السلطات وتعزيز المساءلة وعدم التداخل والازدواجية، وفعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، بشكل عادل يسوده الفرص المتكافئة.

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية تقع جنوب الضفة الغربية وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (997) كم² أي ما يعادل (16%) من أراضي الضفة الغربية ، وتعدادها السكاني حوالي(743,121) نسمة وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم، مديرية جنوب الخليل حيث تضم هذه المديرية أكبر عدد من المدارس (172) مدرسة وتليها مديرية الخليل (155)مدرسة ثم شمال الخليل (106) مدرسة وأقلها عدداً واحدها نشأة مديرية يطا وتضم (89) مدرسة. (وزارة التربية والتعليم ، 2002).

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

2.3.2 الدراسات الاجنبية

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.2 الإطار النظري

1.2.2 المقدمة

لقد ازدادت المستجدات والمتغيرات في جميع نواحي الحياة: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، بسبب الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وتنامت التوجهات نحو اصلاح الأنظمة الاجتماعية، وعلى رأسها النظام التربوي كونه المقياس الحقيقي لحضارة وتقدم الأمم، والذي نستطيع من خلاله تحقيق أهداف ورؤى وسياسات المجتمع بما يتوافق مع متطلبات العصر، ولن يحدث ذلك إلا من خلال بناء نظام تربوي فعال (الراسبي، 2017)، والذي يتطلب وضع معايير ومؤشرات ومفاهيم متطورة تساعد على تحقيق التميز والكفاءة (بشير، 2019).

وتتمثل تلك المعايير والمؤشرات في مجملها بما يُسمى "حوكمة التعليم" والتي تُعبر عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات التعليمية (المليجي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الأساليب الفعالة لتنظيم العمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها، وكذلك تنظيم العلاقات بين المؤسسات التربوية والجهات المعنية الأخرى، وتحديد حقوق وواجبات كل منها (عطوة وعلي، 2012).

وتعد النزاهة الإدارية أحد أهم معايير حوكمة التعليم، والتي تُعنى بتصحيح عملية صنع القرار، والتنفيذ السليم للسياسات، وتلعب دوراً مهماً في تقديم خدمات تربوية تتسم بالكفاءة والفعالية (Kamali, 2014)، كما تعد مدخلاً وقائياً لمشكلة الفساد المالي والإداري، ووسيلة رئيسية لمكافحة الجريمة في تلك المؤسسات (أبو النصر، 2015).

ويعد الفساد الإداري أخطر أنواع الفساد وأكثرها انتشاراً، ويعبر الفساد الإداري عن ابتعاد أولئك الذين يشغلون المناصب العامة عن التمسك بالقيم، والأخلاق العامة، وإخلاقيات المهنة، والدين، كما ويعبر عن وجود خلل ما في إدارة مؤسسات الدولة والانحراف عن الأسس التي أنشئت من أجلها المؤسسات التي تنظم العلاقة بين الدولة والمواطن، ويقع الفساد الإداري حينما يحدث استغلال للسلطة أو للصلاحيات الممنوحة أو المواقع الوظيفية لحساب المصالح الخاصة وغير المشروعة على حساب المصلحة العامة، والتي يؤدي إلى مشكلات ومعوقات اجتماعية وسياسية وأمنية واقتصادية وثقافية لا حصر لها (الزبيدي، 2017).

كما يمكن القول إن الفساد الإداري عبارة عن مجموعة من السلوكيات يمارسها الموظفون في المؤسسات العامة، متجاهلين القواعد واللوائح لتحقيق أهداف غير تنظيمية، أو تلبية احتياجات غير قانونية (Farhadi, 2011).

إن انحلال البناء القيمي وضعف الضوابط الأخلاقية في المؤسسات العامة، وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة، وما آلت إليه الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وغياب المساءلة والرقابة، واختزال مفهوم النزاهة والاستقامة لدى الأنظمة الدكتاتورية في الولاء للنظام أو الحزب، بدلاً من قيم المجتمع، وعدم كفاءة ونزاهة القيادات الإدارية وكبار المسؤولين ووكلاء ومديرين عامين، وانعدام الشفافية، والعمل بسرية، ومنع تدفق المعلومات وغموض الأهداف وعدم

وضوحها، وتدني الأداء المؤسسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية، وضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته ؛ كل ذلك كان بمثابة بيئة خصبة لظهور الفساد الإداري، وتسارع نموه، وازدياد حجمه، حتى غدا من الصعب القضاء عليه. (صبيح، 2016) (سلام، 2015) (عيسى، 2015).

وعليه؛ وجدت الباحثة أن مصطلح ومفهوم "الفساد الإداري" ارتبط بالانحرافات والمخالفات الوظيفية التي تصدر من موظفي القطاع العام، لتحقيق مصالح شخصية أو لتلبية احتياجات غير قانونية لأطراف آخرين؛ لذلك كان لا بد من اتخاذ الإجراءات والضوابط التي تمكن من مواجهة الفساد، أو التخفيف من آثاره، ومن أهم تلك الإجراءات هو تفعيل مبادئ النزاهة، والتمسك بأركان النزاهة الإدارية.

2.2.2 مفهوم النزاهة الإدارية: لغة واصطلاحاً

"النزاهة: مصدر نزه" (الأسدي، 1981، ص278)، ونزه فلاناً: أبعدته عن القبيح، "ونزه الله عن السوء: أبعدته عنه وقدسسه، وهو في النحو إجلال الله عن المثل وشوائب التشبيه والمادة، وهو من معاني (حاشا)" (يعقوب، 2006، ج4، ص681)، و"نزه الحاكم: كان نزيهاً، أي ينظر إلى الأمور بتجرد وبكل موضوعية" (البستاني، 2009، ص 103).

وتعرف النزاهة اصطلاحاً بأنها "قيمة أخلاقية عالية تدعو إلى البعد عن السوء، وترك الشبهات، والعفة والتكرم في أداء الفرد لعمله بإخلاص وأمانة" (أبو كريم، 2016، ص 84)، وتعتبر النزاهة مبدأً وقيمة إيجابية في العمل تساهم في تحسين بيئة العمل، وتساهم في رفع درجة المهنية للأداء الوظيفي (أبو النصر، 2015، ص109).

وتشير النزاهة الإدارية إلى الإطار الرسمي الذي يضمن مشاركة الموظفين العموميين في السلوك الأخلاقي، والتصرف بأمانة واستقامة مع الالتزام بالمعايير القانونية السائدة (Behnke & Jeroen, 2016)، ويحتاج هذا الإطار إلى الجمع بين تطبيق القانون، والتحفيز في نظام مناسب من القواعد والقيم والمبادئ التوجيهية وآليات التنشئة الاجتماعية (Heywood et al, 2017).

كما يُنظر إلى النزاهة على أنها جودة التصرف وفقاً للقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية ذات الصلة، وتشير الأخلاق هنا إلى ما هو صائب أو خطأ، وهي كذلك تتعلق بالقيم والأعراف التي يتمسك بها المجتمع، وتعد القيم والقواعد الأخلاقية أساساً للحكم وصنع القرار (Huberts, 2014).

كما وتعد النزاهة الإدارية "أحد مستويات العمل التي تسعى إلى الحفاظ على سلامة الإجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المنظمة المحيطة بها، والعمل على إيجاد حلول بسيطة تحمي صحة الأنظمة ككل وتحمي صحة الأنظمة الفرعية لها" (الجابري، 2017، ص347).

وترى عبد الحسين (2009، ص38) أن النزاهة تشير إلى: "الرؤية الشمولية في تبني مفاهيم الشفافية والمساءلة والمشاركة، وترتبط بالقيم الأخلاقية والقيم المتصلة بقيام الفرد بأداء مهامه كالأمانة والصدق والإخلاص والحفاظ على المال العام".

وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن النزاهة الإدارية هي: المواءمة الدائمة للقيم والمبادئ والقواعد الأخلاقية المشتركة والالتزام بها من أجل الحفاظ على المصلحة العامة وتحديد أولوياتها على المصالح الخاصة في القطاع العام (Organization for Economic Co-operation and Development, 2017).

فيما يعرفها مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بأنها: استخدام الصلاحيات والموارد الموكلة إلى القطاع العام استخداماً فعالاً وأميناً ولخدمة الأغراض العمومية (United Nations Office on Drugs and Crime, 2018).

وعرف بدرخان وآخرون (2017، ص80) النزاهة بأنها: " مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة في العمل، وتتطلب وجود عدد من الضمانات كالشفافية والمساءلة التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة".

وعليه؛ تعرف الباحثة النزاهة الإدارية اجرائياً بأنها: التزام موظفي مكاتب التربية والتعليم بالقيم والمبادئ الأخلاقية، واستخدام الصلاحيات الموكلة إليهم استخداماً عادلاً وفعالاً والحرص على تطبيق الشفافية ، من خلال خلق بيئة مؤسسية تضمن تفويض السلطات وتعزيز المساءلة وعدم التداخل والازدواجية، وفعالية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، بشكل عادل يسوده الفرص المتكافئة .

3.2.2 أهمية النزاهة

للنزاهة أهمية كبيرة، حيث يمكن احتواء الفساد من خلال وضع أنظمة النزاهة، فهي الدرجة التي تعكس فيها أفعال الإدارة للقيم التي تبدو مقبولة بالنسبة للمرؤوسين، وهذا يتطلب ارتباط أفعال هذه الإدارة بالإحساس بالعدالة وأن أفعالها موثوقة وغير متناقضة، حيث تعتبر النزاهة هي أحد عوامل الثقة التنظيمية (العويس، 2015). وبالتالي يمكن أن تساعد نزاهة المؤسسات العامة في تصحيح عملية صنع القرار والتنفيذ السليم للسياسات مما يؤدي إلى تقديم خدمات عامة تتسم بالكفاءة والفعالية (Kamali, 2014).

كما تتمثل أهمية النزاهة في الآثار المترتبة عليها حيث تساعد في تحقيق أداء وظيفي متميز، وإعطاء طابع متميز عن موظفي المؤسسة، وتدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتساهم في تحقيق درجة مهنية أعلى عند ممارسة الموظفين للمهن التي ينتمون إليها، وتساعد في إلزام المستفيدين وأصحاب المصلحة باحترام وتقدير موظفي المؤسسة (أبو النصر، 2015). كما تظهر أهمية النزاهة في عدم اقحام الموظف نفسه في الوقوف في صف طرف على حساب آخر أو فرض رأيه في حل المشكلة، وتساعد في التعامل بمصداقية وشفافية مع كافة الأطراف وكسب ثقتهم به، وتعزز القدرة على التعامل بعدل ومساواة دون أي اعتبارات خاصة أو شخصية (البداينة ومريزيق، 2013).

4.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق النزاهة

اتفق كل من (Kamali, 2014) (Heywood, et al. 2017) (Kayes, et al, 2007) على أن الثقافة التنظيمية، والتنمية المهنية، والاتصال الفعال، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق النزاهة الإدارية.

وتشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنشأ داخل كل مؤسسة، والتي تُظهر للعاملين فيها السلوك المناسب وغير المناسب، وتؤثر على أدائهم التنظيمي (Kerr & Slocum, 2005). وتتطوي الثقافة التنظيمية على تعلم ونقل المعرفة والمعتقدات وأنماط السلوك والقيم التنظيمية على مدار فترة زمنية محددة، ويمكن استنتاج الثقافة مما يقوله أعضاء المؤسسة ويفكرون به، وغالبًا ما يُوضع أسلوب محكم للمؤسسة وقواعد ضمنية ينبغي أن يتصرف الأشخاص في نطاقها، وتتأثر الثقافة بمجموعة من المتغيرات، مثل القيادة، والعلاقات الهيكلية والتسلسلية، وتصميم العمل، والنسيج الاجتماعي المحيط ببيئة العمل، وفي

المقابل فإن الثقافة تؤثر بشكل مباشر على أنماط السلوك ونتائجه (Liff & Posey, 2004)، وتعد ثقافة النزاهة خطوة إيجابية ومصدر قوة لأولئك الذين لا يتمتعون بها عادةً، حيث تشجع الثقافة التنظيمية الأفراد على التحدث والمشاركة بطريقة بناءة، وتعزيز حماسهم والتزامهم، وتقديم قيم بديلة، وتعزيز السلوك الأخلاقي لديهم (Kayes, et al. 2007).

أما التنمية المهنية فهي عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء الموظف من خلال إكسابه المهارات اللازمة وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى الكفاءة والانجاز وسرعة الاستجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع (وزارة التربية والتعليم ، 2002).

وتعد عملية الاتصال الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التوجيهات والتعليمات والبيانات بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويتم بموجبها اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة، كما أن العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لا تتم بمعزل عن عملية الاتصال، كونها القلب النابض لكل منها، ولا يتم أي منها دون توفر نظام اتصال فعال (نشوان، 2004)، إذ أن توفر قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات، وزيادة تدفق المعلومات، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء، وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما تعد المشاركة في اتخاذ القرارات الوسيلة الأنسب لإنجاز الأهداف المشتركة، وحل المشكلات (عبوي، 2010)، وتتمثل أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة، وشعورهم بالحماسة، وبالتالي ضمان تنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، وبالتالي رفع درجة الكفاءة في العمل (إبراهيم، 2012)،

كما وتساعد المشاركة على تحسين نوعية القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى أصحاب المصلحة، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق الثقة التنظيمية (عبوي، 2010).

في حين يرى (United Nations Office on Drugs and Crime, 2018) أن الهيكل التنظيمي يؤثر أيضاً على النزاهة الإدارية، حيث يعبر الهيكل التنظيمي (تصميم المنظمة/ البناء التنظيمي) عن الطريقة التي تُنظم المؤسسة بها مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً، والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو أهداف المنظمة، ويرى عيسى (2017) إلى أنه لا يمكن القيام بتنظيم سليم دون وجود هيكل تنظيمي، يؤثر الوظائف، ويقسم العمل، ويوزع المسؤوليات والواجبات، ويحدد نطاق الاشراف، وتفويض السلطات ضمن منهجية علمية تضمن عدم التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، بما يكفل تحقيق التناسق بين مختلف الأدوار، والوحدات. وينقسم التنظيم الإداري في المؤسسة إلى المركزية الإدارية وتعني تركيز السلطة أو الصلاحيات بيد شخص واحد أو مستوى إداري عالٍ، واللامركزية الإدارية وتعني توزيع السلطة ومنح الصلاحيات لمجموعة من الأشخاص أو على عدد من المستويات المختلفة في المؤسسة، وتحقق اللامركزية السرعة وعدم الارتباك في اتخاذ القرارات، والتنسيق الفعال بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، كما أنها تساهم في رفع الكفاءة نظراً لسهولة تحديد نقاط الضعف وسرعة علاجها (الدوري، وآخرون، 2011)، وبالتالي فإن اللامركزية المخطط لها والتي تتم إدارتها بشكل جيد تؤدي إلى توفير فرص كبيرة لتحقيق النزاهة الإدارية (Kamali, 2014).

5.2.2 أبعاد النزاهة الإدارية

اعتمدت الباحثة أبعاد النزاهة الإدارية مستعينة بأنموذج (Kayes, 2007) الذي أورد فيه ما يعرف بضوابط التشغيل الرسمية مثل الرقابة والمحاسبة والتدقيق، إذ تحدد هذه الضوابط نظام المراقبة الذي يتكون من سياسات وإجراءات معينة تحدد المهام التي يتم التعامل معها على أساس منتظم، وقوانين المساواة داخل العمل، كما أورد أيضاً أن مبادئ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ التي تعبر عن النزاهة الإدارية، بحيث تهدف إلى تمكين أصحاب المصلحة وكل من له علاقة بالمنظمة من الحصول على المعلومات بشفافية وعدالة، بالإضافة إلى وجود فرص متكافئة للحصول على الوظائف والترقيات في المنظمة.

كما استعانت الباحثة بدراسات كل من (البلتاجي، 2017)، (الطائي وآخرون، 2017)، (بدرخان وآخرون، 2017)، (الطهراوي، 2011)؛ لتحديد أبعاد النزاهة الإدارية، إضافة إلى أبعاد النزاهة الوطنية الصادر عن هيئة النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة الأردنية الهاشمية والصادر في قانون النزاهة ومكافحة الفساد لعام 2016، وعليه فقد أخذت الباحثة بالأبعاد: الشفافية، المساواة، العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، كمكونات رئيسة لأبعاد النزاهة الإدارية .

أولاً: الشفافية

الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي دعا رواد الفكر الإداري الحديث للأخذ بها، لأهميتها في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد (الشمري ومنصور، 2015). وتعرف بأنها حق الفرد في الوصول للمعلومات، ومعرفة آلية اتخاذ القرار الرسمي سواء كان من العاملين أو المتعاملين أو

الجمهور. وهي أيضا توفر المعلومات حول السياسات والنظم والتعليمات والقوانين والقرارات لعامة الناس (الحشاش،2014، ص 13).

وعرفه قاموس (Merriam Webster, n.d) الوارد في السكارنة (2011) بأنه الشيء الصافي والدقيق الذي يمكن الرؤية من خلاله، ومعظم القواميس تشير بأن الشفافية تعرف بالعلانية والوضوح والصراحة، وهي نقيض الغموض والسرية.

في حين يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (برامج إدارة الحكم في الدول العربية) أن الشفافية تشير الى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وإتاحة الفرصة لذوي الشأن من جمع المعلومات، مما يعزز دورها في الكشف عن المساويء وحماية المصالح، وامتلاك أنظمة واضحة لآلية صنع القرار ووضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (حرب،2011).

أما السكارنة (2011، ص 203) فيرى بأن الشفافية الادارية تعني " وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعض، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات التي تتناسب مع روح العصر، إضافة الى نشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع".

وفي هذا السياق أورد أبو كريم (2005) أن معظم تعريفات الشفافية ترتبط بأربع كلمات هي: المصادقية، الإفصاح، الوضوح، والمشاركة.

أهمية الشفافية الإدارية

تكمّن أهمية الشفافية الإدارية كونها قناة اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والعاملين، وهي أداة لمحاربة الفساد، والشفافية مطلوبة بين المنظمة والقيادة من جهة وبين القيادات والعاملين من

جهة أخرى، وبالتالي تكون الأهداف واضحة وبعيدة عن الغموض مما يزيد من روح الانتماء في المنظمة (الحشاش، 2014).

ويمكن إجمال أهمية الشفافية الإدارية فيما يلي:

- تعتبر الشفافية أحد أهم أركان ومقومات نجاح المنظمة، لأنها توفر بيئة تتسم بالمصداقية والوضوح، وتؤدي الى جودة أداء العاملين وبالتالي جودة أداء المنظمة من أجل الوصول الى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (حرب، 2011).
- تسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير والتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات، وتقلص مقاومة العاملين للتغيير بما فيها من عنية ووضوح (المومني، 2019).
- تطبيق الشفافية يؤدي الى تقليل الصلاحيات الواسعة في عملية اتخاذ القرارات وتخفيف درجة المركزية، وتشجيع المبادرات الشخصية وترسيخ قيم التعاون.
- تُمتنع الشفافية العاملين في المؤسسات باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية (الزعابي، 2014).

عناصر الشفافية

تقوم الشفافية على عنصرين أساسيين كما أورد السكارنة (2011) هما:

- العلانية: تمثل العلانية العنصر الأساسي لتحقيق الشفافية، وتتمثل في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية العامة.

- القانونية: وتتمثل بوجود نص قانوني ثابت في القوانين المحلية يلزم الجهات الإدارية بتطبيق الشفافية، حتى تتمكن أجهزة مكافحة الفساد من الكشف عن أي خلل في العملية الإدارية.

في حين أورد الحسنات (2013) بأن عناصر الشفافية هي:

- الفساد: حيث يستمد الفساد قوته من الغموض وعدم الوضوح، وهذا ما يتعارض مع الشفافية، أي انه كلما زادت الشفافية قل الفساد، وتوافر الشفافية شرط أساسي لمكافحة الفساد الإداري.
- المساءلة والمحاسبة: يرتبط مفهوم الشفافية بالمساءلة والمحاسبة، إذ انه في غياب المساءلة يزيد الفساد وتنخفض كفاءة العمل، والشفافية والمحاسبة يعزز كل منهما الآخر.
- الديمقراطية: فالديمقراطية في العمل الإداري مهمة لضمان الأمن والمصداقية، حيث توفر الأنظمة الديمقراطية بنية تقوم على الحرية ومجال خصب لممارسة الشفافية.

مستويات الشفافية الإدارية

يتفق كل من الحسنات (2013) والحموي (2012) وحرب (2011) والحشاش (2005) على أن الشفافية لها مستويين هما:

الشفافية الداخلية (الذاتية) : وهي تعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم، وتوفر لهم برامج التوعية حول طبيعة العمل والمهام

والواجبات المنوطة بهم، وتشاركهم في صنع القرار ورسم السياسات، والحرص على عملية تقييم الأداء وتصويب الأخطاء.

الشفافية الخارجية (الشمولية) : وتعني حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجونها حول برامج المؤسسة و مشاريعها، بالإضافة لتفعيل دور الرقابة والمحاسبة للقيادات الإدارية العليا.

والشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما فكلهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والشفافية الخارجية تُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، ولاكتمال الشفافية لا بد أن تكون المؤسسة شفافة مع ذاتها ومع المجتمع المحيط بها.

المجالات التي تتحقق فيها الشفافية الإدارية

تناول الباحثون عدة مجالات تتحقق فيها الشفافية ، وفيما يلي بعض هذه المجالات:

القوانين والأنظمة: لا بد من وضوح القوانين والأنظمة والتشريعات في المنظمة، وان تتمتع بالسلاسة والبساطة حتى يسهل التعامل معها بعيداً عن التعقيد مما يؤدي الى تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار(المومني، 2019).

ويؤكد سبيعي(2010) أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوانين والتشريعات، ويضيف بأنه لا بد من التركيز على موضوعيتها بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المنظمة، والحرص على انسجام القوانين وألا تتعارض مع بعضها.

إجراءات العمل: تؤكد مبادئ الشفافية على وضوح إجراءات العمل الإداري وتبسيطها، وهذا يؤدي الى ارتفاع انجاز العمل وخفض التكاليف الى أقصى حد، والحرص على وجود أدلة توضح

إجراءات العمل، ونشر تقارير بما يتم إنجازه في المنظمة من أهداف ومشاريع وبرامج (الحموي، 2012).

تقييم الأداء: ترتبط الشفافية أفضاً ارتباطاً وثيقاً بتقييم الأداء، ويعد من متطلبات الشفافية الإدارية، لأنه متصل بأهداف الشفافية، فلا بد أن تكون معايير التقييم واضحة ومعلنة للجميع، بالإضافة الى أدوات ووسائل التقييم، والتي يجب أن تكون هي الأخرى واضحة ومعروفة، وإجراءاتها بسيطة وغير معقدة ونتائجها معلنة مفسرة، وأن يتم تقييم الأداء بشكل دوري ومنظم، وتشارك فيه أجهزة الرقابة المالية والإدارية، وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش، وتُعلن للرأي العام ضمن آلية محددة ومتفق عليها (الزعابي، 2014).

ثانياً : المساءلة

مفهوم المساءلة

تعددت تعريفات المساءلة نتيجة تعدد الرؤى التي ينظر منها دارسوا المساءلة، فعرّفها ليزلي (Leseley) الوارد في الحسن (2010) بأنها قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمله، في حين عرفها جرينلند (Grounlund, 1974) بأنها الاستعداد لقبول اللوم في حال التقصير، وقبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز.

أما هاموند (Hammond, 1989) فتعرف المساءلة بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمؤسسات أن يتحملوا مسؤوليات أدائهم، بحيث يؤدي ذلك لاطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وتحقيق الأهداف المرجوة .

في حين يشير السبيعي (2010) الى أن المساءلة تعني مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند اليه من اعمال، وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك ضمن شروط ومواصفات تم الاتفاق عليها مسبقاً.

أهمية المساءلة

تبرز أهمية المساءلة في كونها آلية لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفعالية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة. ويمكن إجمال أهمية المساءلة فيما يلي:

- توجيه كافة الطاقات في المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد مواطن الضعف في العمل وتعديلها.
- إعطاء دافعية اكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمة. (أبو حمدة، 2008)

في حين يرى أحنود (2017) أن الاهتمام بالمساءلة يعد مؤشراً مهماً، يدل على حرص المؤسسة على الارتقاء وتحسين الأداء بهدف الإصلاح المؤسسي، وتحسين معايير المساءلة يعد مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة بين الجهاز الإداري والعاملين ويسهم في زيادة جودة الأداء.

مبادئ المساءلة

ذكر الجغبيز الوارد في دراسة كل من السبيعي (2010) وأبو حمدة (2008) والمالكي (2005)

أن هناك خمسة مبادئ للمساءلة وهي:

- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
- المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة وبين الجزاء، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب في الحال دون دراسة المخالفة والتحقق من أسبابها.
- عدالة تطبيق الجزاء: وذلك بوجوب قناعة العاملين بعدالة تطبيق الجزاء حتى يتقبلوها من دون تدمير، وأن تكون الجزاءات متوقعة، أي يجب أن يكون هناك تحذير واضح محدد بنوع المخالفة ونوع الجزاء لمن يرتكبها.
- المساواة والتجانس في نوع المخالفة: بحيث يجب أن يفهم العامل أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف، ولكن ترتبط بنوع المخالفة، ومن يرتكب المخالفة يتوقع العقوبة نفسها دون تحيز.
- التدرج في شدة العقوبة: وجوب وجود نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

أساليب المساءلة

تلجأ المنظمة للمساءلة بأحد الأساليب التالية، وكما أشار إليها الحسن (2010) :

- الأسلوب السلبي: ويقوم هذا الأسلوب على حفظ النظام ومراعاة قواعده بإجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب وجعل الجزاء حاضراً في ذهن العامل، مما يدفع العامل الى التفكير أن الجزاءات هي غاية بحد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف والحفاظ على حقوق العاملين.

- الأسلوب الإيجابي: ويقوم هذا الأسلوب على تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متمشياً مع قواعد المنظمة.

مكونات نظام المساءلة.

ظهر في العقدين الأخيرين من القرن الماضي العديد من نظم المساءلة ونماذج أطرها، ومن الملاحظ وجود أمور مشتركة بين تلك النظم والنماذج، سواء من حيث المفهوم أو الجهة التي تتم مساءلتها أو المكونات والعناصر، وتعتبر مكونات نظام المساءلة من أهم الأمور التي لا بد من الحديث عنها، وقد أشار لاشوي (Lashway,2001) الوارد في أبو حمدة (2008) الى مكونات نظام المساءلة كما يلي:

- معايير مصممة لتحديد الأهداف بعناية.
- تقويم منسجم مع تلك المعايير.
- حوافز توفر مكافآت أو عقوبات تعتمد على النجاح في تحقيق المعايير.
- تطوير مهني يعزز المهارات الممارسة لتحقيق الأهداف.

في حين ذكر هاموند (Hammond,1989) أن نظام المساءلة الإدارية قائم على ثلاث معايير هي:

- التمكن من الحكم على مخرجات الأداة.
- التمكن من الحكم على السبل التي تعتمد عليها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام الإداري.

- معايير الممارسة تضمن للموظف الحق وإمكانية الوصول الى المعرفة المتعلقة بالأداء والممارسات الداعمة لعملية التعليم والتعلم.

وذكر المالكي (2015) أن العناصر المهمة للمساءلة هي ما يلي:

- معايير واضحة ومدروسة وقابلة للتطبيق.
- التقييم المساند لتلك المعايير.
- إعلان النتائج بناءً على بيانات دقيقة.
- عملية اتخاذ القرار لامركزي.
- نظام تغذية راجعة فعال.

ثالثاً: العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص

مفهوم العدالة

العدالة موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد، ويرتبط بالكثير من المفاهيم التي تواجهها المؤسسة، وتتحقق العدالة من خلال الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم، والاستعداد لتقبل شكاويهم واقتراحاتهم، وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم، وهذا يخلق الشعور بالانتماء للمؤسسة وتدفعهم للعمل بكامل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ إن ادراك العاملين لعدم تحقق العدالة والمساواة تؤدي الى ممارسات سلبية مثل نقصان الولاء للمنظمة وزيادة دوران العمل (بركات و أبو علي، 2016).

ويمكن تعريف العدالة بأنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المهام، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات واحساس الفرد بحسن المعاملة التي يُعامل بها في المنظمة. (السبعي، 2015، ص 525)

ويعرف الزهرة و أحمد (2016، ص 307) العدالة تنظيمية بأنها مستوى إدراك العامل لحالة الانصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، ومقارنة الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق الكثير من الباحثين على أبعاد العدالة التنظيمية بأنها العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في حين ظهرت العدالة التفاعلية فيما بعد كبعد للعدالة التنظيمية. (الزهرة وأحمد، 2016).

العدالة التوزيعية: وتتمثل في عدالة توزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المؤسسة، بالإضافة الى إدراك العاملين للعدالة في المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقية والحوافز.

العدالة الإجرائية: وتهتم بالأساليب والآليات العمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، كما أنها تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة.

العدالة التفاعلية: وتشير الى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق إجراءات المنظمة، بالإضافة الى كونها تركز على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال (السبعي، 2015).

مبدأ المساواة

يُراد بالمساواة عدم التمييز والتفرقة بين الافراد الذين تتوفر فيهم نفس الشروط، ويرتبط مبدأ المساواة بمبدأ العدالة والحرية، فالعدالة لا تتحقق الا بتطبيق المساواة بين المواطنين الذين تتحقق فيهم نفس الشروط، والمساواة الركيزة الأساسية لتحقيق الحرية بين الأفراد. والمساواة في التوظيف تعني المساواة الفعلية وليس المساواة المطلقة، حيث أن المشرع يضع شروطاً موضوعية حسب سلطته التقديرية لمقتضيات الصالح العام تحدد بها المراكز القانونية التي يتساوى فيها الأفراد أمام القانون لتمثيل مراكزهم القانونية، وإذا اختلف هذا المركز انتفى مناط التسوية بينهم، وهذا لا يعد خلل في مبدأ المساواة في حال تقدم فرد معين لإشغال وظيفة وتوفرت فيه الشروط القانونية المطلوبة ولم تتوافر في شخص آخر (قدوري، 2017).

ويشترط قانون المساواة معاملة طالبي العمل بصفة متساوية، وعلى رب العمل أن يختار للوظيفة العامل الأكثر استحقاقاً لها. كما يتوجب عليه أيضاً أن يبرهن على أن للاختيار أسباب مقبولة تتعلق بنوع العمل وأن الاختيار لم يكن تمييزياً، ولا يتوجب طلب تلك المميزات من العامل التي لا تكون ضرورية لتأدية العمل. ولا يجوز لرب العمل أن يميز بين العمال عند صنع قرارات لتوزيع المهام أو عند تقديم إمكانيات للترقية أو عند إنهاء صلة العمل. والتمييز في العمل جنائية، وإذا شك العامل بأنه وقع ضحية للتمييز فبإمكانه التواصل مع سلطات الحماية في العمل أو الاتحاد المهني الخاص به، وفي حال وقوع المشاكل لا بد للعامل أن يسأل عن حقوقه من الوكيل النقابي له (قانون العمل الفلسطيني، 2000).

مبدأ تكافؤ الفرص

يقصد بمبدأ تكافؤ الفرص بأنه توفير الشروط المتساوية والموحدة بين كافة المواطنين فيما تتاحه الدولة من فرص، وتكافؤ الفرص في العمل يعني إتاحة الفرصة المتساوية أمام الجميع للحصول على وظيفة معينة بغض النظر عن الأصول الاجتماعية أو العرقية أو السياسية (حسن، 2019).
وها المبدأ أحد بوابات تحقيق العدالة الاجتماعية، وهو عبارة عن إرادة سياسية واستراتيجية تتجه بصدق نحو إزالة كل المعوقات والعوامل التي تميز بين المواطنين، ودرج مصطلح تكافؤ الفرص بالفرص الوظيفية والتعليمية على الرغم من ارتباطه بكافة مجالات الحياة، وتعتبر من حقوقه مقابل واجباته وهو معيار تقدم المجتمع في جميع مجالاته (حسن، 2019).

وأصبح مبدأ تكافؤ الفرص يذكر في دستور الدول، ففي قانون العمل الفلسطيني: كفل الحق في العمل وضمان تكافؤ الفرص للجميع بدون أي تمييز، وإعطاء جميع المواطنين حق دستوري في العمل دون تفرقة وضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين، ومساواتهم أمام القانون ولهم حقوق وواجبات متساوية دون تفرقة بسبب الجنس، الأصل، اللغة، الدين. (قانون العمل الفلسطيني، 2000).

6.2.2 تعزيز النزاهة في المؤسسات العامة

لتعزيز النزاهة الإدارية، تضع المؤسسات العامة عادةً ضوابط داخلية، وأطر للأداء والمساءلة، كما تعتمد المؤسسات العامة العديد من الإجراءات التي تهدف إلى تحفيز الموظفين، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القائمة على القواعد واللوائح القانونية، والالتزام بمعايير معينة. كما أن هناك هيئات محلية وعالمية تعزز النزاهة العامة والامتثال من خلال وسائل التحقيق والتدقيق والتدريب

وغيرها من المهام، وفقاً للقوانين واللوائح والسياسات والممارسات المعمول بها في الدولة، والتي تساهم بشكل أساسي في تعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية، ومنع الفساد، ودفع عجلة التنمية (Organization for Economic Co-operation and Development, 2017).

وتقوم الباحثة هنا باستعراض عدداً من هذه الاتفاقيات والهيئات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية التي تساهم في تعزيز وحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ومنها:

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: حيث اعتبرت المادة 18 منها أن المتاجرة بالنفوذ من أخطر الجرائم وأكثرها فساداً والتي يقصد بها وعد الموظف العام أو أي شخص آخر بمنصب لا يستحقه، أو عرضه عليه، أو منحه إياه مقابل التحريض على استغلال نفوذه الفعلي، بهدف الحصول من إدارة أو سلطة عمومية تابعة للدولة على ميزة غير مستحقة لصالح المحرض أو أي شخص آخر، أو قيام الموظف العمومي أو شخص آخر بطلب أو قبول تلك الميزة. كما جاء في المادة 19 من الاتفاقية أن **إساءة استغلال الموظف العام** لوظائفه أو مهام منصبه، بأداء أو عدم أداء فعل ما يُعد انتهاكاً للقوانين (الأحمد، 2016).

منظمة الشفافية الدولية: وتؤدي هذه المنظمة دورها من خلال جمع المعلومات عن الظاهرة وبلورة مناهج وأساليب جديدة لقياسها، العمل كمستشار فني أو كبيت خبرة عالمي متطوع لمكافحة الفساد، بالتعاون مع المؤسسات الدولية ذات السمعة الحسنة (مقري، 2013)، وقد طورت وسائل عديدة تساهم في تحجيم الفساد وضمان عدم إعادة إنتاجه واجتثاثه، مثل جمع معلومات والقيام بدراسة ظاهرة الفساد وتطوير أساليب جديدة لقياسها، وتقديم استشارات فنية تطوعية لتشخيص ومكافحة الفساد، والتعاون مع المؤسسات الدولية ذات السمعة الممتازة لبلورة قواعد عامة تساعد على مكافحة الفساد، كما أنها تلعب دور الضاغط المنظم لدى المنظمات الدولية والحكومية

وتجسد جهودها في إبرام العديد من المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بمكافحة الفساد، وتقوم بنشر تقرير سنوي حول الفساد العالمي (نافعة، 2004)، كما لعبت دوراً أساسياً في تقديم ميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد واتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ضد الرشوة، كما حددت يوم 9 ديسمبر من كل سنة باعتباره يوم دولي لمكافحة الفساد، بهدف إنكاء الوعي بمشكلة الفساد وكيفية الوقاية منها وأساليب مكافحتها (أبو النصر، 2015).

الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد: والتي أنشئت بهدف تقديم برامج تعليمية وتدريبية حول موضوعات الشفافية والنزاهة والمسائلة والمحاسبية، والفساد من حيث الأنواع والأسباب والنتائج وأساليب المنع والمكافحة، أيضاً تهتم الأكاديمية بالقيام بالبحوث والدراسات العلمية عن هذه الموضوعات (أبو النصر، 2015).

خامساً: مشروع الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد: والذي أعده مجلس وزراء الداخلية العرب، وتم تعميمه على وزارات العدل العربية، حيث بينت المادة الرابعة منه الأفعال التي ينبغي أن تجرمها الدول الأطراف في تشريعاتها الوطنية كجرائم فساد، ومنها: المتاجرة بالنفوذ، استغلال المناصب للمصالح الشخصية، وإعاقة سير العدالة (عبد المجيد، 2014).

اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومكافحته: وقد ضمت خمسين دولة أفريقية، وتضمنت أحكاماً خاصة بالإجراءات التشريعية اللازمة للتجريم، وحماية النزاهة ومكافحة الفساد والجرائم ذات الصلة بالقطاع العام، وطرق الحصول على المعلومات والاختصاص القضائي وضمانات المحاكمة العادلة، والوسائل المتعلقة بالفساد والسرية المصرفية، والمساعدة القانونية المتبادلة والتعاون الدولي وآلية المتابعة (اليوم السابع، 2017).

الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة (أمان): والذي تأسس سنة 2000م، كحركة مجتمع مدني تسعى لمكافحة الفساد وتعزيز منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني،

ويسعى الائتلاف إلى تعزيز الحراك المجتمعي الداعم لجهود مكافحة الفساد وبناء نظام النزاهة الوطني، وتعزيز منظومة قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة ومكافحة الفساد في ادارة المال والشأن العام وتقديم الخدمات العامة للجمهور الفلسطيني، وتعزيز جهود كشف الفساد والفاستدين ومنع الإفلات من العقاب من قبل مؤسسات قطاع العدالة وانفاذ القانون (أمان، 2020).

هيئة مكافحة الفساد: والتي نشأت بموجب القرار بقانون رقم (7) بشأن تعديل قانون الكسب غير المشروع رقم (1) لسنة 2005، كهيئة مستقلة إدارياً ومالياً، ومنحت من الاختصاصات والصلاحيات ما يمكنها من الاطلاع بمهامها في مكافحة الفساد، وتختص الهيئة بحفظ جميع اقرارات الذمة المالية وطلب أية بيانات أو إيضاحات تتعلق بها، وفحص الذمة المالية للخاضعين لأحكام هذا القانون، والتحقيق في الشكاوى التي تقدم عن جرائم الفساد، والتحقق من شبهاة الفساد التي تنسب إلى الأشخاص الخاضعين لأحكام هذا القانون، وتوعية المجتمع بكافة مستوياته الرسمية وغير الرسمية وتبصيره بمخاطر جرائم الفساد وآثارها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكيفية الوقاية منها ومكافحتها، ورسم السياسة العامة لمكافحة الفساد بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها، وإعداد نشرات دورية تبين مخاطر الفساد والواسطة والمحسوبية على مؤسسات السلطة الوطنية وإداراتها العامة، ومراجعة وتقييم ودراسة التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد واقتراح التعديلات عليها وفقاً للإجراءات المرعية، والتنسيق والتعاون مع الجهات والمنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية ذات الصلة بمكافحة الفساد، والمشاركة في البرامج الرامية إلى الوقاية من جرائم الفساد (هيئة مكافحة الفساد، 2013).

ومن خلال العرض السابق للجهود الدولية والإقليمية والمحلية الرامية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد؛ يتبين أن جميعها قد ركزت على أساليب معينة لتعزيز النزاهة، وهي تتفق مع تلك الأساليب التي جاءت في توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن النزاهة العامة التي تم اضافتها في ملحق (1). (Organization for Economic Co-operation and Development, 2017, p.8-13).

7.2.2 النزاهة الإدارية في المؤسسات التربوية

يحتل التعليم أهمية كبيرة في حياة الانسان كونه حق أساسي ورئيسي كفلته القوانين والمواثيق الدولية، ولا تقتصر أهمية التعليم في تزويد العلوم والمعارف، بل تتعدى ذلك الى دوره في تنمية المجتمعات وتطورها؛ من خلال قدرة المؤسسات التعليمية على غرس وتنمية القيم مثل المساواة والنزاهة والعدالة ومكافحة الفساد، وفي هذا الاطار لا بد من ضمان حصول الأفراد على بيئة تعليمية مناسبة وبناءة ليتعلموا قيمة النزاهة كونهم شباب المستقبل، والقيم والاخلاقيات التي يكتسبونها تساهم في تشكيل شخصياتهم، لذا تلعب المؤسسات التربوية دور رئيسي في تعليم قيم النزاهة والصدق والأمانة ومحاربة كافة أشكال الفساد. (محسن، 2014).

ويمكن للمؤسسات التربوية تعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد من خلال تضمين مفرداتها في المقررات الدراسية، بالإضافة انه لا بد من إبراز القدوة الحسنة في هيكله المنظومة التعليمية والتربوية والإدارية، والدعوة للممارسة العدل والمساواة والشفافية وتكافؤ الفرص اتجاه اختيار القيادي والإداري والمدير والمعلم، بحيث يؤدون واجباتهم الوظيفية ضمن هيكلية إدارية وتربوية تضمن حقوقهم، وتطبق مبادئ الرقابة والمساءلة والمحاسبة وتحقق الرضى الوظيفي، والقدوة

الحسنة تعزز القيم لدى النشأ وبذلك تتحول القيم النبيلة الواردة في المناهج الى سلوكيات وممارسات يومية. (أحمد، 2014).

ولا بد من التركيز على دور مؤسسات التعليم العالي التي تلعب دوراً أكثر تأثيراً وفاعلية في تعزيز منظومة النزاهة، من خلال استنهاض الطاقات والكفاءات لصياغة المفاهيم النظرية المرتبطة بهذا الموضوع، ومنها: النزاهة والشفافية والمساءلة والحكم الصالح، وربط هذا المفاهيم بشكل منطقي وواقعي مع التجارب العملية، حيث أن صياغة المفهوم الصحيح يساعد في تشخيص المشكلات العملية المتعلقة بالفساد. ولا بد من تطوير برامج البكالوريوس والماجستير ضمن رؤية واضحة لمحاربة الفساد وتعزيز النزاهة وخاصة في المساقات التربوية والإنسانية والاجتماعية، وقد يتعدى ذلك الى لوضع مناهج متخصصة اجبارية او اختيارية تشكل رؤية لمحاربة الفساد. (يوسف، 2009).

ثقافة النزاهة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً خاصاً بثقافة النزاهة، ونلاحظ ذلك من خلال ما نص عليه الجزء الأول من المادة (27) من قرار قانون رقم (8) لقانون التربية والتعليم العام لسنة 2017 "يجب على المعلم الحصول على رخصة مزاوله مهنة التعليم من الوزارة، وأداء القسم الخاص بالمهنة أمام الجهات المختصة بالوزارة، والالتزام بقواعد وأخلاقيات المهنة"، وما نصت عليه المادة (31) "يحظر تعيين أي شخص في المؤسسة التعليمية سبق وأن صدر في حقه حكم نهائي عن محكمة مختصة في جنائية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة، ما لم يكن قد رد له اعتباره، وكذلك نص المادة (32) "يلتزم كل من يعمل في التربية والتعليم بأخلاقيات مهنة التعليم الصادرة عن الوزارة، ومدونة السلوك الصادرة عن مجلس الوزراء". هذا وقد اهتمت وزارة التربية

والتعليم بوضع وترسيخ مجموعة من المبادئ المهنية، من خلال نشر وتعميم ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك، وتشجيع الكوادر البشرية على العمل بما جاء فيه، وهذه المبادئ هي: الانتماء لرسالة التعليم والالتزام بها، الثقة والاحترام المتبادل، احترام التعددية والتنوع والتسامح، المواطنة والسلوك المنضبط، العمل المشترك وبناء الشراكات بين أفراد المهنة والمجتمع، التعليم من أجل الحرية والاستقلال. كما أضافت مجموعة من المسؤوليات التي لا بد أن يلتزم بها المعلم؛ ومن أهمها: الالتزام بمعايير المعلم المهنية (الواردة في دليل المعايير المهنية للمعلمين الصادر عام 2010)، والاطلاع على أبرز سياسات التعليم الفلسطينية وأهدافها وسعيه إلى تحقيق أهدافها وفق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم النظام التعليمي الفلسطيني، الأمانة في العلم وعدم كتمانها، الابتعاد عن ممارسة أي عمل أو مهنة من شأنها أن تسيء إلى دوره كمعلم. ومن أهم الواجبات المشار إليها في الميثاق: الحفاظ على خصوصية مجتمع المدرسة، تقبل الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم إهمال أي منهم، والحرص على تشجيع القيم والاتجاهات الإيجابية في نفوس طلبته، واحترام خصوصياتهم والحفاظ عليها، احترام المعتقدات الدينية والفكرية والسياسية لجميع أفراد المجتمع (هيئة تطوير مهنة التعليم، 2012).

ومن خلال الاطلاع على استراتيجيات تطوير التعليم 2014-2019، اتضح وجود تنسيق وتكاتف للجهود من جميع المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم أثناء تقييم الوضع الراهن آنذاك ووضع خطة التطوير، فقد شاركت الإدارة العامة للتخطيط في إدارة عملية التخطيط كل من لجنة السياسات المشكلة من معالي الوزير، والوكيل والوكلاء المساعدين، ولجنة الإدارة المشكلة من وكيل الوزارة والوكلاء المساعدين ومدير عام التخطيط ومدير عام العلاقات الدولية والعامة، والفريق الوطني للخطة الوطنية والمشكلة من ممثلين عن المؤسسات المدنية وغير الحكومية والوزارات ذات العلاقة، وكذلك الشركاء في التطوير والدول المانحة، بالإضافة إلى

الفريق الفني المؤلف من ممثلي كافة الإدارات العامة في الوزارة، كما شاركت لجان التخطيط في كل مديرية، ولجنة عنقودية من المدارس والمؤلفة من مشرفين تربويين، ومرشدين، ومديري المدارس وأولياء الأمور، وهذا ما يؤكد على تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية. (الإدارة العامة للتخطيط، 2014).

وعليه؛ ترى الباحثة أن الفساد الإداري في مؤسسات التربية والتعليم يعبر عن الانحرافات والمخالفات الوظيفية التي تصدر من موظفي التربية والتعليم، لتحقيق مصالح شخصية أو لتلبية احتياجات غير قانونية لأطراف آخرين. وقد يعود انتشار هذه الظاهرة إلى غياب المساءلة والرقابة، واختزال مفهوم النزاهة، وانعدام مبادئ الشفافية والافصاح، وضعف جهاز المحاسبة؛ لذلك لا بد من اتخاذ الإجراءات والضوابط التي تُمكن من مواجهة الفساد، أو التخفيف من آثاره، ومن أهم تلك الإجراءات هو تفعيل قيم النزاهة التي تُعنى بالابتعاد عن كل ما يسيء للوظيفة من ممارسات تؤدي إلى الإخلال بالواجبات، والعمل بجدية وإخلاص، واستشعار المسؤولية والأمانة؛ وتعزيز قيم النزاهة، لا سيما في الميدان التربوي الذي يهتم جميع فئات المجتمع، فالنزاهة تساهم في نيل ثقة المستفيدين وأصحاب المصلحة، لذا يتعين على موظفي الميدان التربوي أن يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية، والكشف عن حالات الاحتيال وسوء الإدارة، والحفاظ على سرية المعلومات الرسمية.

ويمكن القول أن المؤسسة التربوية تتمتع بالنزاهة إذا كانت تعمل على النحو المنشود والمطلوب وتحقق الأهداف التربوية المرجوة، وتعتمد على مبادئ الشفافية في عملياتها الإدارية، وتطبق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص مع الاهتمام بتطبيق نظام المساءلة والمحاسبة على جميع الموظفين دون استثناء.

3.2 الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث كونها تغني البحث بالمعارف والدراسات، وتزود الباحث بالمصادر والمراجع، وتشكل أساساً لانطلاق دراسات جديدة، وتسهم في بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها، وقد تركزت جهود الباحثة نحو تحديد كيفية ومجالات الاستفادة من هذه الدراسات التي تناولت موضوع النزاهة الإدارية بما يخدم أغراض الدراسة، حيث اطّلت الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث سواء ذات العلاقة وثيقة الصلة بالموضوع أو المرتبطة بشكل جزئي بها، والتي طبقت في البيئة المحلية وفي بيئات مختلفة، وقد تم اختيار (37) دراسة تنوعت بين عربية وأجنبية لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية أو بظروفها.

حيث قامت الباحثة بترتيب هذه الدراسات تنازلياً وفق التدرج التاريخي لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم، نظراً لاختلاف المجال الزمني لهذه الدراسات، وسيتم استعراضها عبر التركيز على أهم ما تضمنته هذه الدراسات، من حيث:

- الأهداف.
 - منهجية الدراسة.
 - النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.
- وختمتها الباحثة بالتعقيب على هذه الدراسات وبيان استنتاجاتها، وفيما يلي ملخصاً لتلك

الدراسات مبيّنة على النحو الآتي:

1.3.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة **صمادي والهاشمي (2020)** الى الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية التعليمية في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استبانة من إعدادهما كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (39) مشرفاً ومشرفة على مستوى المملكة وزعت عليهم أداة الدراسة، واستجاب (30) مشرفاً ومشرفة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة كان متوسطاً ونال مبدأ (الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية) أعلى درجة، ومبدأ (علاقة المعلم بالإدارة المدرسية) أقل درجة.

وهدفت دراسة **المدهون (2019)** بيان العلاقة بين المساءلة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (المساءلة الداخلية، والمساءلة للجهات الحكومية، والمساءلة للجهات المانحة، والمساءلة للجمهور، والمساءلة للخطة الوطنية الاستراتيجية الصحية)، والنزاهة في المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاع الصحي في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج التحليلي، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (106) عاملاً في مستويات الإدارة العليا والوسطى في (8) منظمات غير حكومية تم اختيارها بطريقة العينة القصدية من مجتمع الدراسة المتمثل في المنظمات غير الحكومية الصحية المسجلة في الجهات الرسمية والبالغ عددها (57) منظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة تبني المنظمات غير الحكومية محل الدراسة للمساءلة الاستراتيجية بوزن نسبي (74.2%) وهي تعبر عن مستوى موافقة مرتفعة من قبل الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى، حيث احتل بعد المساءلة للجهات المانحة

المرتبة الأولى، واحتل بعد المساءلة للخطة الوطنية الاستراتيجية المرتبة الأخيرة، كما كشفت النتائج عن موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة حول واقع النزاهة في المنظمات غير الحكومية، حيث جاء بوزن نسبي (79.4%) .

وسعت **الشرعة (2019)** في دراستها التعرف إلى درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات وأثرها على الرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، والتعرف إلى أثر متغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص في ذلك. تكون مجتمع الدراسة من (1085) معلمة يعملن في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، تكونت عينة الدراسة من (293) معلمة تم إختيارهن بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالطريقة العشوائية من خلال تطوير أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة عالية. كما أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات والرضا الوظيفي لدى المعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء. كما بينت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات تُعزى لأثر سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمات تُعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية لعناصر الشفافية، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتخصص.

وأجرى الشبل (2019) دراسة هدفت تقديم مقترح لحوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (413) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الأهلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حوكمة الأداء في الجامعات السعودية الأهلية تطبق بدرجة ضعيفة، وأن معوقات التطبيق جاءت بدرجة عالية.

وسعت دراسة المومني (2019) للتعرف الى واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة اربد في المملكة الأردنية الهاشمية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وجاء أعلى المجالات مجال التشريعات واللوائح، يليه مجال إجراءات وآليات العمل وأخيراً مجال تقييم الأداء وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشاركات في الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الأساسية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أما دراسة سليلاتي (2018) فهدفت الى دراسة مدى الإدراك لأهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في لبنان ومدى الالتزام في هذه الجامعات بالأسس التي

توضح هذه العلاقة للتوصل إلى نتائج يؤمل منها ان تساهم في بلورة مفهوم الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في لبنان. وتتبع اشكالية البحث من التحديات التي كانت وما زالت تواجه الجامعات، حيث يتعذر مواجهة هذه التحديات وايجاد الحلول لها بالطرق التقليدية السابقة، ما جعل التخطيط الاستراتيجي على مستوى الحوكمة الجامعية الهدف المنشود لمواجهة هذه التحديات والتخفيف من آثارها. ولتحقيق هذه الأهداف تم القيام بدراسة مكتبية في مرحلة أولية وتبعها من ثم دراسة ميدانية، عبر استبيان يعكس أهداف البحث، احتوى على خمسة محاور شملت ستة وعشرين سؤالاً، وقد تم اختيار عينة نوعية من الهيئة الإدارية والأكاديمية العليا في الجامعات في لبنان. و أظهرت النتائج أهمية وضع الخطط على صعيد استراتيجي بما يتلاءم مع بث روح النزاهة والاخلاق والانتماء والمشاركة والشفافية وانشاء داخل الجامعات وحدة للحوكمة الاستراتيجية تتبع اداريا لمجلس الجامعة يقع في صلب مهامها رسم إطار العلاقة بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي لضمان الاداء الرشيد في الجامعات

كما هدفت دراسة **الدليمي وآخرون (2018)** إلى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين النزاهة السلوكية للقائد والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي، وقاموا بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (182) فرداً، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الصحية في العراق (مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى زين العابدين، مستشفى العباس الأهلي، مستشفى السفير). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأظهرت تقدماً لبعده التناسق ثم الشرعية ثم بعد الغرض الأخلاقي والمعنوي ثم بعد الثقة بالموقف، واخيراً الهوية من حيث التأثير في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

وهدفت دراسة الشربيني، وحسنين (2017) إلى محاولة التعرف إلى مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقيم النزاهة الأكاديمية والمهنية المتمثلة في (الجودة، الانضباط، إدارة الوقت، الاتقان، المبادرة، الشفافية) ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (302) عضواً والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بخمسة جامعات سعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة أكثر التزاماً بقيم المبادرة والشفافية بينما الالتزام بالجودة والانضباط تأتي بدرجة أقل، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الممارسات المتعلقة بالقيم الفردية والاجتماعية والتنظيمية للنزاهة تعزى للمتغيرات الجامعة، والدرجة العلمية لصالح (معيد ومحاضر)، والجنس لصالح الإناث.

في حين سعت دراسة بدرخان وآخرون (2017) للكشف عن دور الجامعات الأردنية في تعزيز قيم النزاهة وعلاقته بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات الحكومية والخاصة، وتكونت العينة من (846) طالباً وطالبة من الجامعة الأردنية وجامعة عمان الأهلية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبقية، واستخدم الباحث استبانة مكونة من جزأين يقيس الجزء الأول دور الجامعة في تعزيز قيم النزاهة، والجزء الثاني يقيس الانتماء الوطني. وأظهرت النتائج أن دور الجامعات الأردني في تعزيز قيم النزاهة متوسطة، ومستوى الانتماء الوطني بدرجة نسبته مرتفعة، ووجود فروق في تعزيز قيم النزاهة لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين دور الجامعات في تعزيز قيم النزاهة وبين مستوى الانتماء الوطني.

وقد هدفت دراسة الطائي وآخرون (2017) إلى تحديد أهم الممارسات القيادية ذات الصبغة الأخلاقية، وتحديد أهم أشكال الفساد الإداري المستشري، وتحديد كيفية تفعيل مبادئ النزاهة التنظيمية داخل المنظمة. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي، وقام الباحثون بتصميم وتطبيق استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (70) موظف، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في ثلاث دوائر مهمة في محافظة النجف الأشرف، ودائرة عقارات الدولة، والتسجيل العقاري. وقد أكدت نتائج الدراسة أن متغير النزاهة التنظيمية له تأثير في الفساد الإداري، حيث أنه كلما ازدادت المنظمة من الالتزام بمعايير النزاهة التنظيمية المتمثلة في (المهمة الحرجة، الإشراف، التركيز على العملية، التركيز على الكفاءة، المورد البشري، الثقة، التعلم والتحسين، التغيير) كلما أدى ذلك إلى تقليل الفساد الإداري في المنظمات.

وسعت دراسة البلتاجي (2017) إلى توضيح أثر العلاقة بين نزاهة الإدارة ومدى التزام المحاسب بقواعد وأخلاقيات السلوك المهني، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير عدم التزام المحاسب بالنزاهة على انحرافه في المبادئ المحاسبية، واستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد بين عدد من المتغيرات المستقلة والتي تمثل متغير نزاهة الإدارة، وبين مجموعة من المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وهو التزام المحاسب بمبادئ وقواعد السلوك المهني، واستخدم الباحث قائمة الاستقصاء في جمع البيانات (المنهج الاستنباطي)، تم توزيعها على (39) من المهنيين العاملين في بعض مكاتب المحاسبة والمراجعة في الرياض. وأوضحت النتائج بعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نزاهة الإدارة وبين التزام المحاسب بمبادئ وقواعد السلوك المهني.

وهدفت دراسة **حاتمة وسلامة (2017)** الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتطوير أداتي هذه الدراسة وهما: استبانة المساءلة الإدارية وتكونت من (20) فقرة، واستبانة الحوكمة المؤسسية وتكونت من (40) فقرة، موزعة على خمسة مجالات وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، وتكونت العينة من (272) قيادياً تربوي من (6) مديريات تعليمية، من أصل (42) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وبنسبة 14% تقريباً من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء كلاهما بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم.

وهدفت دراسة **العزي، والدليمي (2016)** التعرف الى العلاقة الارتباطية بين النزاهة الاخلاقية والاتزان الانفعالي لدى معلمي المرحلة الاعدادية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثان المنهج الوصفي، وقامتا بتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) مدرساً ومدرسة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي ومعلمات مدارس مركز بعقوبة للعام الدراسي 2014-2015. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النزاهة الأخلاقية لدى معلمي المرحلة الإعدادية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النزاهة الاخلاقية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، كما أظهرت النتائج بأن مستوى الاتزان الانفعالي لدى معلمي المرحلة الاعدادية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتزان الانفعالي تعزى لمتغير

الجنس ولصالح الذكور، كما أكدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين النزاهة الأخلاقية والالتزام الانفعالي لدى معلمي المرحلة الإعدادية.

كما هدفت دراسة **الحسناوي، والفتلاوي (2016)** إلى تحديد الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (161) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في كليات جامعة كربلاء. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد روحانية مكان العمل في النزاهة السلوكية للقائد، كما أظهرت وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية للقائد في الالتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود تأثير معنوي لأبعاد روحانية مكان العمل المتمثلة في (الاستغراق في العمل، الإحساس بالجماعة، التواصل الروحي، التجربة الروحية) في الالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة **الزهرة وأحمد (2016)** لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة نظراً لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف وهذا أدى للوصول الى مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات.

وهدفت دراسة **عبد اللطيف (2015)** إلى تحديد دور العولمة في تشكيل الاتجاهات نحو قيم المواطنة والنزاهة من وجهة معلمي المرحلة الثانوية في بغداد في ضوء بعض المتغيرات. ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتصميم وتطبيق استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (141) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في المدارس الثانوية الحكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى وعي معلمات المرحلة الثانوية بالعولمة أكبر من نسبة وعي المعلمين بها، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي بالعولمة تعزى لمتغير الكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين العولمة وقيم المواطنة والنزاهة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

وسعت دراسة **الشمري والمنصور (2015)** للكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية من خلال الصيغة الالكترونية لاستبانة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملكة نورة بنت عبد الرحمن بدرجة متوسطة. وكما أظهرت أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية ثم الاتصال الإداري يليه المساءلة الإدارية.

وهدفت دراسة **المالكي (2015)** للتعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية وفقاً للمجالات التالية: واقع المساءلة، الأداء الإداري، العلاقات الإنسانية) كما هدفت الدراسة للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مكاتب

التربية والتعليم للمساءلة التربوية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، التخصص)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على ثلاث مجالات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (65) من مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة والمزاولين لعملهم، وطُبقت الدراسة على كامل المجتمع. وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للمساءلة التربوية كانت بدرجة كبيرة، وحصل مجال واقع المساءلة التربوية على المرتبة الأولى، يتبعه مجال العلاقات الإنسانية، و ثم مجال الأداء الإداري في المرتبة الثالثة، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي والتخصص).

في حين قام الحشاش (2014) بالتعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات التربية والتعليم في محافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث ووزعها على (281) موظفاً موزعين كما يلي: (126) رئيس قسم، (183) مشرف تربوي. وأظهرت النتائج أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة كانت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم في محافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها.

كما هدفت دراسة **أسعد (2013)** إلى التعرف على ظاهرة الفساد وتداعياتها في المجتمعات المعاصرة وبخاصة المجتمع العربي. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (50) طالب، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في طلبة الجامعات الأردنية التي تتوفر فيها كليات وأقسام الصحافة والإعلام. وأظهرت نتائج الدراسة أن التلفاز أكثر الوسائل نجاحاً في مجابهة ظاهرة الفساد يليه الانترنت ثم الصحافة الالكترونية يليها الإذاعة.

كما هدفت دراسة **الغنام (2011)** إلى التعرف على انماط الفساد المنتشرة في المملكة العربية السعودية، ودور الأساليب النظامية في مكافحة مكافحتها ومدى نجاعة الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) عضواً تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت الدراسة أن تطوير البرامج التدريبية للموظفين لمواجهة الفساد من أكثر الأساليب نجاعة في محاربة الفساد الإداري في المملكة، وأن متابعة الانحرافات في الأداء والتشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود كوادر إدارية قادرة على كشف الفساد، وعدم وجود نظام معلوماتي مناسب من أهم معوقات محاربة الفساد في المملكة.

وقام **الطهراوي (2011)** بإعداد دراسة حول واقع قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في إجراءات التعيين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، من خلال دراسة ميدانية لعينة عشوائية من المنظمات الأهلية في غزة، وتكونت العينة من (53) منظمة أهلية، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية العاملة في قطاع

غزة لديها التزام بقيم النزاهة بنسبة 78% ، ومبادئ الشفافية بمعدل 75%، ونظم المحاسبة بمعدل 68% ، كما أوضح أن 86% من المنظمات الأهلية تقوم بنشر إعلانات الوظائف الشاغرة داخلياً، في حين 60% تقوم بنشر اعلاناتها في الصحف المحلية، و 71% من المنظمات الأهلية لديها دليل اداري معتمد يحدد سياسات التعيين، و86% من العينة ترى بأنه لا يتم الفصل من الوظيفة على اعتبارات سياسية.

في حين سعت حرب (2011) للتعرف لواقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية وبلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجال الاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة وإجراءات العمل تعزى للجامعة ولصالح جامعة الأزهر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية وواقع تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

وهدفت دراسة الحسن (2010) التعرف الى درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة

نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة للتعرف على تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، وموقع مديرية التربية والتعليم، والمسمى الوظيفي) على درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طبقية وتكونت من (245) من العاملين في أقسام الإدارة المدرسية والرقابة الإدارية والمالية والتعليم العام والإشراف التربوي وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة بواقع 35% من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفعالية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وهدفت دراسة **عبد الحسين (2009)** الى قياس اتجاهات طلبة جامعة بغداد نحو مفهوم النزاهة، من خلال استبانة قات الباحثة بنائها وتوزيعها على (150) طالباً وطالبة من جامعة بغداد. وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات طلبة جامعة بغداد نحو قيم النزاهة كانت سلبية، واعتبرت الباحثة أن هذا دليل على تفشي مظاهر الفساد في التعليم الجامعي وتدهور النظام القيمي في التعليم.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

تعرض الباحثة فيما يلي عدداً من الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع النزاهة الإدارية:

هدفت دراسة (Gorsira et al,2018) إلى دراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والفساد، وكذلك دراسة ما إذا كان يؤثر على الفساد من خلال الدوافع الفردية، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وقاموا بتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (842) موظفاً، وهم الأشخاص الذين استجابوا للمشاركة في الدراسة من مجتمع الدراسة البالغ (4318) موظفاً في القطاع العام والخاص، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن موظفي القطاعين العام والخاص الذين يرون مناخهم التنظيمي أكثر أنانية وأقل أخلاقية هم الأكثر عرضة لممارسة الفساد، كما كشفت النتائج أن الدوافع الفردية للانخراط في الفساد هي الآليات التي من خلالها يؤثر (المناخ الأخلاقي) على السلوك الفاسد.

فيما هدفت دراسة (Darsareh & Bastanipour,2016) إلى تقديم حلول عملية لمحاربة الفساد الإداري داخل المنظمات الحكومية في إيران، ولتحقيق هدف الدراسة، اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقامتا بتطبيق ثلاثة استبانات (الفساد الإداري- الهوية الوطنية - الثقافة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (200) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع موظفي المؤسسات الفرعية لوزارة الشؤون الاقتصادية والمالية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الأبعاد المعرفية والعاطفية للموظفين المتأثرين بالقيم الفردية والتنظيمية ونوع المجتمع المحيط بهم والجانب السلوكي للفساد، كما أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجات عالية في متغيرات الهوية الوطنية، والثقافة التنظيمية لديهم ميل منخفض نحو ممارسة الفساد، كما كشفت

الدراسة أن ضعف الثقافة التنظيمية وتقويض الهوية الوطنية بين الموظفين عامل رئيسي في ممارسة الفساد الإداري.

وهدف دراسة (Hechanova, et al,2014) إلى اختبار أثر نموذج الثقافة القائم على التواصل بين القيم المرغوب فيها و (نمذجة دور القيادة - نمذجة دور الموظف - مواءمة النظم والهياكل - التدريب والتقييم - التعزيز) في مواقف الفساد في المستشفيات الحكومية في الفلبين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج المختلط، وقام بتطبيق أداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (350) فرداً في ثمانية مستشفيات حكومية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في المستشفيات الحكومية الثمانية محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه من بين أبعاد الثقافة التنظيمية حقق التواصل بين القيم والمعايير أعلى الدرجات، وهذا يشير إلى أن معظم المستشفيات الحكومية تهتم بقيمة النزاهة ولها مدونة لقواعد السلوك، ويليه بعد الأنظمة والقواعد والضوابط. وهذا يشير إلى أن المستشفيات الحكومية لديها أنظمة وعقوبات ومكافآت تتعلق بالنزاهة. وأخيراً بعد دور الموظف، وهذا يشير إلى آراء متباينة حول مدى النزاهة التي يُظهرها زملاء العمل بشكل دائم.

هدفت دراسة (Klein,2012) للكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً من (59) مدرسة ابتدائية وثانوية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، حيث أعطت إدارة المدرسة قرارات للمعلمين غير مبررة

وتسببت في حدوث صراع بين التزام المعلمين في العمل وحياتهم المنزلية، ثم طلب من المشاركين تعبئة استبيان حوال التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل، وبعد شهر قدمت لهم نفس القرارات مع التوضيح الكامل والمبررات، وطلب منهم تعبئة الاستبانة مرة أخرى. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الخلفية الاكاديمية للمعلمين، حيث ان المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وتشير الى أن تحقيق الشفافية يؤدي الى آثار إيجابية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين.

في حين سعى (Hazelkorn,2012) في دراسته للكشف عن الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها مثل: (الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينها) في ايرلندا، كما هدفت الدراسة لاقتراح الأدوات المناسبة التي تحقق أكبر قدر من الشفافية لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي توفرها مؤسسات التعليم العالي، ومقدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تحقيقها، مثل نشر ثقافة النزاهة والمحاسبة وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين، وصولاً لتحديث وتطوير التعليم العالي الأوروبي.

وهدفت دراسة (Huque,2011) الى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانية التحسين، ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة الى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن

الوظيفة التنظيمية بشكل خاص وتستدعي اللوائح المسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياستهم واستخدامهم للأموال العامة، واعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش، وتوصلت الدراسة الى أن النظام الإداري يحتكم الى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف، وآلية المساءلة الداخلية في المنظمات الداخلية غير فعالة ويعود السبب في ذلك الى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأن اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج الى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان والأحزاب السياسية والإعلام.

وهدف دراسة (Norman et al,2010) للتعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، وتمثلت عينة الدراسة في (304) مشاركاً تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولور في الولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه، توجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتهم. وأظهرت النتائج أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة إنما على العاملين في المقام الأول، وأن الإدارة التي تبني نظام اتصال شفاف مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة، وينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل في الرضا والالتزام ومستوى متميز في الأداء، والإدارة التي تتعامل بشفافية مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

وهدفت دراسة (Pulliam,2008) للتعرف على دور المساءلة الإدارية في المدرسة على تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، وتشير الدراسة الى أن المساءلة تلعب دور بالغ الأهمية في هذا المقام، وتناقش الدراسة تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة، ويشير الباحث الى أن المساءلة الإدارية يتم قياسها عبر معدلات أداء الطلبة في ولاية تكساس، وأثر تنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره على مستوى المساءلة الإدارية، واستخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مدارس الولاية، وتوصلت الرسالة الى أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

أما دراسة (Svensson,2007) فهدفت الى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بحيث قام بإجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات، وقام بتحليل مضمون الوثائق القانونية. وأظهرت النتائج أن الشفافية تظهر في جميع مراحل ووثائق وإجراءات التعيينات والترقيات وهي عبارة عن أربع مراحل: المرحلة الأولى، المرحلة التحضيرية، مرحلة الأداء وأخيراً مرحلة التقييم، وهذا ما يوفر أساساً متيناً لضمان مراقبة الجودة، وأظهرت النتائج وجود نقطتي ضعف نتيجة عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عمليات صنع القرار، وجمود وعدم مرونة النظام السويدي.

وهدفت دراسة (Leveille,2006) للتعرف على واقع المساءلة في التعليم العالي "جدول أعمال المجتمع لبناء الثقة والتغير الثقافي" والتي أجراها تحت مظلة مركز الدراسات في التعليم العالي في

جامعة كاليفورنيا تركز على أهمية وجود آلية من الدولة لمراقبة أداء نظام التعليم العالي مع الحفاظ على الدعم المكثف لجهود أفراد والمؤسسات في أداء مهامهم في التدريس والبحث العلمي. وتقتصر الدراسة بناء شراكة بين المجتمع و نظام التعليم العالي والدولة من خلال تعاونهم في جدول أعمال موحد. والعمل على بناء الثقة مع المجتمع من خلال الشفافية والمساءلة والنزاهة، وتوظيف مؤشرات مستوى الأداء للتعرف على أداء المؤسسة التعليمية ولتحقيق الفائدة منها لا بد أن تكون لائقة ووثيقة الصلة دقيقة وشاملة.

في حين هدفت دراسة (Hancock & Hellawell,2003) للتعرف على درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطى من مستوى عميد كلية ورئيس قسم إحدى الجامعات الحديثة في المملكة المتحدة للشفافية، من خلال تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيه، من خلال مقابلة 14 عميد كلية ورئيس قسم كعينة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل. وأظهرت النتائج أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين بشكل كبير بتأييد الشفافية، وحرية تدفق المعلومات إلا أنهم يتعاملوا بسرية في بعض الأقوات نتيجة الحاجة، كما أنهم عوملوا بسرية من إدارتهم العليا في بعض الأحيان، كما بينت الدراسة أن الثقة لها أثر على درجة السرية التي تمارسها الإدارة، وأن الميل لإخفاء المعلومات يظهر في ثلاثة قضايا هي: حرية تدفق المعلومات والاتصالات، والأخلاق التنظيمية المبنية على الثقة والمصادقية والعلاقات الشخصية، وبنية وهيكلية النظم المؤسسية.

وأجرى (Carter,2000) دراسة هدفت لفحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية من الولايات التي تنتج وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي، وقامت بعمل مسح الولايات لتحديد أي منها تقوم بإصدار نظم ومؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة بين الولايات كاملة، وتبين من نتائج الدراسة أن هناك 34 ولاية تعمل على إصدار نظم ومؤشرات المساءلة الإدارية

على مستوى المدرسة، والتي تختلف في صيغتها ومنظورها ومؤشراتها مجتمعة، كما تبين تنوع النظم ومؤشرات المساءلة الإدارية بين الولايات واختلاف أشكال العرض، وتم التوصية بـ 27 مؤشر يتم إدخالها في نظام المساءلة الإدارية في ولاية المسيسيبي، كما حاولت الدراسة اقتراح عدد من المعايير و المؤشرات المتعلقة بنظم ومؤشرات المساءلة الإدارية في الولاية .

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع النزاهة الإدارية ، يُمكن للباحثة استنتاج النقاط الرئيسية التالية:

1. ركزت بعض الدراسات على دراسة الاتجاهات نحو النزاهة، مثل: عبد الحسين (2009) ودراسة عبد اللطيف (2015)، في حين ركزت بعض الدراسات على تعزيز النزاهة، مثل: دراسة الشربيني وحسين (2017) ودراسة بدرخان وآخرون (2017).
2. بينما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين النزاهة ومتغيرات أخرى، مثل: دراسة الدليمي وآخرون (2018) ، ودراسة البلتاجي (2017) التي ركزت العلاقة بين النزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنة، ودراسة الحسناوي والفتلاوي (2016) التي تناولت العلاقة بين النزاهة وروحانية المكان العمل والالتزام الوظيفي، ودراسة العزي والدليمي (2016) التي درست العلاقة بين النزاهة والالتزام الانفعالي.
3. وقد تناولت عدة دراسات أبعاد النزاهة الإدارية، مثل دراسة الطهراوي (2017) ودراسة المدهون (2019).
4. وتناولت عدة دراسات بُعد الشفافية: مثل دراسة حربي (2011) ودراسة الحشاش (2014) ودراسة Klein (2012)، ودراسة Svensson (2007) ودراسة الشمري ومنصور (2015)، ودراسات تناولت المساءلة مثل: دراسة الحسن (2010) ودراسة المالكي (2015) ودراسة Huque (2011) ودراسة Carter (2000) ، ودراسات تناولت المساواة وتكافؤ الفرص مثل: دراسة حسن (2019) ودراسة الزهرة وأحمد (2016).
5. وقد اتبعت جميع الدراسات العربية المنهج الوصفي عدا دراسة البلتاجي (2017) اتبعت المنهج الاستقرائي.

6. في حين تنوعت الدراسات الأجنبية فمنها من اتبع المنهج الوصفي مثل: Hazelkorn (2012) ودراسة Carter (2000) ودراسة Hancock & Hellawell (2003)، وبعضها اتبع المنهج التجريبي مثل: دراسة Norman et al (2010) ودراسة Klein (2012) ، وبعضها اعتمد المنهج الوثائقي مثل: دراسة Pulliam (2008) ودراسة Huque (2011).

ومما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- دراسة واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس.
- تم دراسة النزاهة الإدارية بأبعادها الثلاث : الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس.

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

1.3 المقدمة.

2.3 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

6.3 تطبيق الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية.

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بوصف المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لقد لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، من مراجع عربية وأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وذلك لمعالجة الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع

البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف تكون من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (522) فرداً، كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية.

| المجموع | يطا | | جنوب الخليل | | شمال الخليل | | الخليل | | المديرية |
|---------|------|-----|-------------|-----|-------------|-----|--------|-----|----------|
| | أنثى | ذكر | أنثى | ذكر | أنثى | ذكر | أنثى | ذكر | الجنس |
| 522 | 42 | 47 | 83 | 89 | 55 | 51 | 83 | 72 | مدير |

4.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، من خلال العينة الطبقية، وجاء حجم العينة (الكلية) (221) فرداً وهي تمثل 42% من مجتمع الدراسة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية

وفيما يلي عرضاً لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية، كما يبينها الجدول (2.3).

جدول 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير | المستوى | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|---------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 108 | 48.87 |
| | أنثى | 113 | 50.13 |
| المديرية | الخليل | 65 | 29.4 |
| | شمال الخليل | 56 | 25.3 |
| | جنوب الخليل | 70 | 31.7 |
| | يطا | 30 | 13.6 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 194 | 87.8 |
| | ماجستير فأعلى | 27 | 12.2 |

| | | | |
|------|-----|------------------|--------------|
| 31.7 | 70 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| 13.6 | 30 | من 5 – 10 سنوات | |
| 54.7 | 121 | أكثر من 10 سنوات | |

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمديرية.

| المجموع | يطا | | جنوب الخليل | | شمال الخليل | | الخليل | | المديرية |
|---------|------|-----|-------------|-----|-------------|-----|--------|-----|----------|
| | أنثى | ذكر | أنثى | ذكر | أنثى | ذكر | أنثى | ذكر | |
| 221 | 15 | 15 | 35 | 35 | 28 | 28 | 35 | 30 | مدير |

5.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس " واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ". وقامت الباحثة بإعداد هذه الأداة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة البلتاجي (2017) ودراسة الطائي وآخرون (2017) ودراسة الطهراوي (2011) ونموذج Kayes (2007) والاستفادة منها في بناء مجالات الاستبانة وصياغة فقراتها.

حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية).

القسم الثاني: مجالات الدراسة: وتكون من (43) فقرة، موزعة على (3) مجالات:

المجال الأول: الشفافية: وتكون من (16) فقرات.

المجال الثاني: المساواة: وتكون من (14) فقرة.

المجال الثالث: العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص: وتكون من (13) فقرات، ملحق رقم (2).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة الباحثين على فقرات الاستبانة، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول 4.3: درجات مقياس ليكرت الخماسي.

| موافق بدرجة | | | | | الاستجابة |
|-------------|-------|--------|-------|------------|-----------|
| قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الدرجة |

1.5.3. صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (17) محكماً ومحكمة، الملحق رقم (3)، وقد طلبت منهم الباحثة برجاء ابداء ملاحظاتهم على مجالات الاستبانة وفقراتها، من حيث قدرة المجالات على قياس هدف الدراسة، ومدى انتماء فقرات هذه المجالات لمجالاتها، إضافة الى صياغة الفقرات، من حيث اللغة والمنهجية. واستجابت الباحثة لآراء المحكمين التي نالت ما نسبته 80% من الآراء، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ثانياً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال

حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه،

كما يبين ذلك الجدول (5.3).

جدول 5.3-أ: معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة لمجال الشفافية.

| رقم الفقرة | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---------------|--|-------------------|--------------------------------|
| 1 | أهداف مديرية التربية واضحة بالنسبة للعاملين فيها. | .670** | 0.00 |
| 2 | يوجد لدى مديرية التربية والتعليم وصف وظيفي واضح للعاملين فيها. | .640** | 0.00 |
| 3 | يعرف المعلمون ومديرو المدارس الأنظمة والقوانين المتعلقة بعملهم. | .452** | 0.00 |
| 4 | تُبنى القرارات الصادرة عن المديرية وفق أسس مهنية. | .629** | 0.00 |
| 5 | تتصف المعلومات الصادرة عن المديرية بالمصادقية. | .685** | 0.00 |
| 6 | تحرص مديرية التربية والتعليم على نشر البيانات والمعلومات بكل شفافية. | .684** | 0.00 |
| 7 | يوجد لدى مديرية التربية آلية واضحة للتوظيف. | .642** | 0.00 |
| 8 | تتسم إجراءات العمل في المديرية بالوضوح. | .639** | 0.00 |
| 9 | تتعامل المديرية مع الموظفين باحترام. | .635** | 0.00 |
| 10 | تتقبل المديرية اقتراحات الموظفين من أجل التطوير. | .571** | 0.00 |
| 11 | تنشر المديرية المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطط المستقبلية. | .459** | 0.00 |
| 12 | تتسم الاتصالات بين المستويات الإدارية في المديرية بالسهولة واليسر. | .591** | 0.00 |
| 13 | تستخدم المديرية سياسة الباب المفتوح حين التعامل مع مديري المدارس. | .587** | 0.00 |
| 14 | توفر المديرية سبل اتصال فعالة مع المجتمع المحلي. | .588** | 0.00 |
| 15 | تتم عملية تقييم أداء العاملين بعدالة. | .571** | 0.00 |

جدول 5.3-ب: معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة لمجال المساءلة

| رقم الفقرة | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|---------------|---|-------------------|-------------------------------|
| 1 | لدى مديرية التربية مدونة سلوك تكون مرجعاً للمساءلة. | .661** | 0.00 |
| 2 | يوجد نظام داخلي في كل وحدة من وحدات المديرية لضبط السلوك الاداري. | .616** | 0.00 |
| 3 | تُطلع المديرية مديري المدارس على حقوقهم وواجباتهم المتعلقة بالنواحي الرقابية والمساءلة. | .607** | 0.00 |
| 4 | يُطلع مديرو المدارس على نظام العقوبات في المديرية. | .680** | 0.00 |
| 5 | تقوم المديرية بتطبيق آليات المساءلة على الموظفين بشكل نزيه. | .767** | 0.00 |
| 6 | تعمل المديرية على تصويب الأخطاء حال وقوعها. | .733** | 0.00 |
| 7 | تعمل المديرية بشكل فعال للحد من الواسطة والمحسوبية. | .730** | 0.00 |
| 8 | تقوم المديرية بمحاسبة المقصرين وفق الأنظمة والقوانين. | .743** | 0.00 |
| 9 | تحاسب المديرية من يستغل موقعه الإداري لتحقيق مصالح شخصية. | .713** | 0.00 |
| 10 | تركز المديرية على نزاهة المساءلة حين تفويض الصلاحيات. | .866** | 0.00 |
| 11 | ترحب المديرية بالمساءلة عند تقييم أداء العاملين. | .633** | 0.00 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول 5.3-ج: معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة لمجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

| رقم الفقرة | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|------------|---|----------------|--------------------------|
| 1 | تخضع التعيينات الإدارية في مكتب المديرية للتنافس الشريف وتكافؤ الفرص. | .716** | 0.00 |
| 2 | تتم التعيينات في المدارس بنزاهة وموضوعية. | .872** | 0.00 |
| 3 | تراقب المديرية توزيع اعباء العمل في المدارس ليكون عادلاً ونزيهاً. | .563** | 0.00 |
| 4 | تراعي المديرية العدالة في المكافآت والحوافز. | .748** | 0.00 |
| 5 | تراعي المديرية العدل في الموافقة على اجازات الموظفين. | .585** | 0.00 |
| 6 | تتعامل المديرية بالعدل حال إنجاز معاملات المراجعين. | .610** | 0.00 |
| 7 | تتيح المديرية الحصول على المعلومات التي تهم ذوي العلاقة من المراجعين. | .719** | 0.00 |
| 8 | يوجد لدى مكتب التربية والتعليم معايير واضحة للترقيات. | .632** | 0.00 |
| 9 | يطبق مكتب التربية أحكام القانون في التعيينات. | .785** | 0.00 |

يتضح من الجدول رقم(5.3) وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة حيث ان جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة احصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وعليه أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من ثلاثة مجالات تضم (35) فقرة، ملحق

رقم(4)، وهي كالتالي:

المجال الأول: الشفافية، ويضم (15) فقرات.

المجال الثاني: المساواة، ويضم (11) فقرة.

المجال الثالث: العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، يضم(9) فقرات.

2.5.3. ثبات الاستبانة Reliability:

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.3).

جدول 6.3: معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

| المجال | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|--------------------------------|-------------|--------------------|
| الشفافية | 15 | 0.947 |
| المساءلة | 11 | 0.958 |
| العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص | 9 | 0.912 |
| الدرجة الكلية | 35 | 0.981 |

يتبين أن قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة (مجالات الاستبانة) تراوحت بين (0.912 و0.958)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.981)، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة، وبالتالي فهي مناسبة لأغراض الدراسة التي وضعت من أجلها. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) حققت شروط الصدق والثبات. مما يجعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بالإجابة عن أسئلة الدراسة وافحص فرضياتها.

6.3 تطبيق الدراسة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق رقم 5)، ومن ثم من مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل (ملحق رقم 6)، حيث تم الذهاب لجميع المدارس

والمديريات المستهدفة وتوزيع الاستبانات باليد للمستجيبين، واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات ما يقارب الشهر، حيث تم استرجاع (221) استبانة وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

7.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

الجنس.

المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس ، ماجستير فأعلى.

سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المديرية: وله أربعة مستويات: الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا.

المتغير التابع:

تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

8.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما استخدمت الباحثة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة.

وقد تم اعتماد المقياس الوزني التالي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع النزاهة الإدارية

من خلال قيم المتوسطات الحسابية والوزن النسبي الموضحة في الجدول (7.3):

جدول 7.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النزاهة الإدارية .

| التقدير | الوزن النسبي% | الوسط الحسابي |
|---------|------------------|----------------|
| منخفضة | أقل من 46.8% | أقل من 2.34 |
| متوسطة | من 46.8% - 73.4% | من 2.34 - 3.67 |
| مرتفعة | 73.4% فأكثر | 3.67 فأكثر |

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

1.4 المقدمة.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الاول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 نتائج الفرضية الأولى

2.3.4 نتائج الفرضية الثانية

3.3.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.3.4 نتائج الفرضية الرابعة

4.4 ملخص نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4. نتائج السؤال الأول:

ما واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية ويبينها جدول (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

| درجة الموافقة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال |
|---------------|--------------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| مرتفعة | 75.2 | 0.83 | 3.76 | الشفافية |
| مرتفعة | 74.8 | 0.78 | 3.74 | المساواة |
| مرتفعة | 73.6 | 0.91 | 3.68 | العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص |
| مرتفعة | 74.4 | 0.84 | 3.72 | الدرجة الكلية |

يشير المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الوارد في جدول (1.4) بأن تقديرات الباحثين لواقع النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري (0.84)، كما تبين أن جميع المجالات جاءت بدرجات مرتفعة، وأعلىها مجال الشفافية بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، أقلها مجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بمتوسط حسابي مقداره (3.68).

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، فقد استخدمت الباحثة التقدير النقطي (تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لمستوى النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم هو (3.72). وبدرجة مرتفعة.

أما فقرات مجالات أداة الدراسة فتوضحها الجداول اللاحقة رقم (2.4) (3.4) (4.4):

أولاً: مجال الشفافية، ويبينها الجدول (2.4):

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين لفقرات مجال الشفافية

مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يعرف المعلمون ومديرو المدارس الأنظمة والقوانين المتعلقة بعملهم. | 4 | 0.75 | مرتفعة |
| 2 | تتعامل المديرية مع الموظفين باحترام. | 3.94 | 0.92 | مرتفعة |
| 3 | يوجد لدى مديرية التربية والتعليم وصف وظيفي واضح للعاملين فيها. | 3.9 | 0.68 | مرتفعة |
| 4 | أهداف مديرية التربية واضحة بالنسبة للعاملين فيها. | 3.81 | 0.76 | مرتفعة |
| 5 | تتم عملية تقييم أداء العاملين بعدالة. | 3.75 | 0.89 | مرتفعة |
| 6 | تستخدم المديرية سياسة الباب المفتوح حين التعامل مع مديري المدارس. | 3.74 | 0.91 | مرتفعة |
| 7 | تتسم إجراءات العمل في المديرية بالوضوح. | 3.73 | 0.75 | مرتفعة |
| 8 | تتقبل المديرية اقتراحات الموظفين من أجل التطوير. | 3.73 | 0.91 | مرتفعة |
| 9 | توفر المديرية سبل اتصال فعالة مع المجتمع المحلي. | 3.73 | 0.88 | مرتفعة |
| 10 | تحرص مديرية التربية والتعليم على نشر البيانات والمعلومات بكل شفافية. | 3.72 | 0.81 | مرتفعة |
| 11 | تتسم الاتصالات بين المستويات الإدارية في المديرية بالسهولة واليسر. | 3.72 | 0.84 | مرتفعة |
| 12 | يوجد لدى مديرية التربية آلية واضحة للتوظيف. | 3.7 | 0.96 | مرتفعة |
| 13 | تتصف المعلومات الصادرة عن المديرية بالمصادقية. | 3.68 | 0.77 | مرتفعة |
| 14 | تُبنى القرارات الصادرة عن المديرية وفق أسس مهنية. | 3.67 | 0.86 | مرتفعة |
| 15 | تنشر المديرية المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطط المستقبلية. | 3.65 | 0.85 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.76 | 0.83 | مرتفعة |

يتضح من الجدول (2.4) ما يلي:

جميع تقديرات المبحوثين لفقرات مجال الشفافية كانت بدرجة مرتفعة، ما عدا فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (يعرف المعلمون ومديرو المدارس الأنظمة والقوانين المتعلقة بعملهم.) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.75).

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (تنشر المديرية المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطط المستقبلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري (0.85).

ثانياً: مجال المساءلة، ويبينه الجدول (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال المساءلة مرتبة تنازلياً.

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يوجد نظام داخلي في كل وحدة من وحدات المديرية لضبط السلوك الإداري. | 3.75 | 0.79 | مرتفعة |
| 2 | تطلع المديرية مديري المدارس على حقوقهم وواجباتهم المتعلقة بالنواحي الرقابية والمساءلة. | 3.75 | 0.75 | مرتفعة |
| 3 | تعمل المديرية على تصويب الأخطاء حال وقوعها. | .73 | 0.86 | مرتفعة |
| 4 | لدى مديرية التربية مدونة سلوك تكون مرجعاً للمساءلة. | 3.72 | 0.78 | مرتفعة |
| 5 | يطلع مديرو المدارس على نظام العقوبات في المديرية. | 3.71 | 0.91 | مرتفعة |
| 6 | ترحب المديرية بالمساءلة عند تقييم أداء العاملين. | 3.69 | 0.87 | مرتفعة |
| 7 | تحاسب المديرية من يستغل موقعه الإداري لتحقيق مصالح شخصية. | 3.67 | 0.97 | مرتفعة |
| 8 | تقوم المديرية بحاسبة المقصرين وفق الأنظمة والقوانين. | 3.66 | 0.88 | متوسطة |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | 0.81 | 3.66 | تركز المديرية على نزاهة المساءلة حين تفويض الصلاحيات. | 9 |
| متوسطة | 0.86 | 3.62 | تقوم المديرية بتطبيق آليات المساءلة على الموظفين بشكل نزيه. | 10 |
| متوسطة | 0.95 | 3.56 | تعمل المديرية بشكل فعال للحد من الوساطة والمحسوبية. | 11 |
| مرتفعة | 0.78 | 3.74 | الدرجة الكلية | |

يتضح من الجدول (3.4) ما يلي:

أن تقديرات المبحوثين للفقرات كانت مرتفعة لسبعة فقرات ومتوسطة لأربعة فقرات والدرجة الكلية مرتفعة .

وجاءت الفقرة (يوجد نظام داخلي في كل وحدة من وحدات المديرية لضبط السلوك الإداري) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.79).

فيما جاءت الفقرة (تعمل المديرية بشكل فعال للحد من الوساطة والمحسوبية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.56) وانحراف معياري (0.95) بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، ويبينه الجدول (4.4)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يوجد لدى مكتب التربية والتعليم معايير واضحة للترقيات. | 3.76 | 0.96 | مرتفعة |
| 2 | يطبق مكتب التربية أحكام القانون في التعيينات. | 3.75 | 0.85 | مرتفعة |
| 3 | تخضع التعيينات الإدارية في مكتب المديرية للتنافس الشريف وتكافؤ الفرص. | 3.74 | 0.91 | مرتفعة |
| 4 | تراعي المديرية العدل في الموافقة على اجازات الموظفين. | 3.74 | 0.89 | مرتفعة |
| 5 | تتم التعيينات في المدارس بنزاهة وموضوعية. | 3.73 | 0.93 | مرتفعة |
| 6 | تراعي المديرية العدالة في المكافآت والحوافز . | 3.69 | 0.92 | مرتفعة |
| 7 | تتيح المديرية الحصول على المعلومات التي تهم ذوي العلاقة من المراجعين. | 3.67 | 0.86 | مرتفعة |
| 8 | تتعامل المديرية بالعدل حال إنجاز معاملات المراجعين. | 3.69 | 0.91 | مرتفعة |
| 9 | تراقب المديرية توزيع اعباء العمل في المدارس ليكون عادلاً ونزيهاً. | 3.68 | 0.88 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.68 | 0.91 | مرتفعة |

يتضح من جدول (4.4) ما يلي:

جميع تقديرات المبحوثين للفقرات العشرة لمجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص كانت بدرجة مرتفعة.

جاءت الفقرة (يوجد لدى مكتب التربية والتعليم معايير واضحة للترقيات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.96).

بينما جاءت الفقرة (تراقب المديرية توزيع اعباء العمل في المدارس ليكون عادلاً ونزيهاً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.88)، بدرجة مرتفعة.

2.2.4. نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمديرية؟

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالتالي:

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4. نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار "t-لعينتين مستقلتين"، النتائج موضحة في جدول (5.4):

الجدول 5.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً

لمتغير الجنس.

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | المجال |
|-----------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| | | أنثى | ذكر | |
| 0.79 | 0.26 | 3.63 | 3.64 | الشفافية |
| 0.55 | 0.59 | 3.46 | 3.45 | المسائلة |
| 0.81 | 0.24 | 3.45 | 3.47 | العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص |
| 0.72 | 0.36 | 3.51 | 3.52 | الدرجة الكلية |

من النتائج الموضحة في جدول (5.4) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "t-
لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05. لجميع مجالات النزاهة الإدارية والمجالات
مجتمعة معاً، مما يعني قبول الفرضية الصفرية الأولى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين
المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية في محافظة
الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

2.3.4. نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

تم استخدام اختبار "t-لعينتين مستقلتين". النتائج موضحة في جدول (6.4):

الجدول 6.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | المجال |
|-----------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------------------------|
| | | بكالوريوس | ماجستير فأعلى | |
| 0.195* | 1.43 | 3.42 | 3.67 | الشفافية |
| 0.321* | 1.28 | 3.24 | 3.49 | المساواة |
| 0.281* | 1.17 | 3.28 | 3.49 | العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص |
| 0.266* | 1.30 | 3.31 | 3.55 | الدرجة الكلية |

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (6.4) يتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) للدرجة الكلية المقابلة لاختبار "t-لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3.3.4. نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية".

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والجدول (7.4) يوضح ذلك

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المديرية | المجال |
|-------------------|-----------------|------------|------------------|------------------|
| 0.92 | 3.56 | 70 | أقل من 5 سنوات | النزاهة الإدارية |
| 0.76 | 3.32 | 30 | من 5-10 سنوات | |
| 0.83 | 3.57 | 121 | أعلى من 10 سنوات | |
| 0.84 | 3.48 | 221 | المجموع | |

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ، وللتعرف حول ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 8.4 نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA " ، للفروق بين تقديرات
المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | (Sig.) |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------|
| النزاهة الإدارية | بين المجموعات | 3.803 | 2 | 1.901 | 2.570 | 0.256 |
| | داخل المجموعات | 161.012 | 218 | 0.739 | | |
| | المجموع | 164.815 | 220.000 | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (8.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين
الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تقبل الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة
إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول واقع النزاهة الإدارية تبعاً إلى سنوات
الخبرة في الإدارة المدرسية.

4.3.4. نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية
لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
تعزى لمتغير المديرية".

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير المديرية.

| الانحراف المعياري | المتوسط | العدد | المديرية | المجال |
|-------------------|-------------|------------|----------------|---------------|
| 0.513 | 4.04 | 65 | الخليل | الدرجة الكلية |
| 0.646 | 3.98 | 56 | شمال الخليل | |
| 0.554 | 3.80 | 70 | جنوب الخليل | |
| 1.203 | 3.00 | 30 | يطا | |
| 0.763 | 3.81 | 221 | المجموع | |

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير المديرية، وللتعرف حول ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 10.4: نتائج "التباين الأحادي One Way ANOVA"، للفروق بين تقديرات المبحوثين

لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير المديرية.

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | (Sig) |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------|
| النزاهة الإدارية | بين المجموعات | 19.034 | 3 | 6.345 | 9.767 | .000 |
| | داخل المجموعات | 145.781 | 117 | 0.672 | | |
| | المجموع | 164.815 | 220 | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (10.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك ترفض الفرضية الصفرية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول واقع النزاهة الإدارية تبعاً إلى المديرية، ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار Scheffe، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 11.4: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المديرية.

| يطا | جنوب الخليل | شمال الخليل | الخليل | |
|--------|-------------|-------------|--------|------------------|
| 3.00 | 3.80 | 3.98 | 4.04 | |
| 1.040* | .240 | .060 | - | الخليل 4.04 |
| .980* | .180 | - | | شمال الخليل 3.98 |
| .800* | - | | | جنوب الخليل 3.80 |

يتضح من الجدول (11.4) ما يلي:

وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط استجابات المبحوثين حول النزاهة الإدارية تبعاً للمديرية بين مديرية الخليل ومديرية يطا، وكانت النتائج لصالح مديرية الخليل.

كما أن هناك فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول النزاهة الإدارية تبعاً للمديرية بين شمال الخليل ومديرية يطا لصالح شمال الخليل.

أيضاً هناك فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول النزاهة الإدارية تبعاً للمديرية بين مديرية جنوب الخليل ومديرية يطا لصالح مديرية جنوب الخليل.

أي أن النتيجة تعني وجود فروق دالة احصائياً بين مديريات: الخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل من جهة ومديرية يطا من جهة أخرى لصالح المديريات الثلاث.

4.4 ملخص نتائج الدراسة:

1. متوسط تقديرات المبحوثين حول واقع النزاهة الإدارية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.84)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات النزاهة الإدارية كانت مرتفعة أيضاً، وجاء ترتيب المجالات تنازلياً كالتالي: مجال الشفافية، مجال المساءلة، مجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

2. متوسط تقديرات المبحوثين لمجال الشفافية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.83)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على غالبية فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة.

3. متوسط تقديرات عينة الدراسة لمجال المساواة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.78)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات المجال كانت مرتفعة لأكثر من نصغ الفقرات.

4. متوسط تقديرات المبحوثين لمجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.91)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات المجال كانت مرتفعة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، في حين وجدت فروقات تبعاً لمتغير المديرية.

الفصل الخامس: (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات)

1.5 المقدمة

2.5 مناقشة أسئلة الدراسة

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.5 التوصيات والمقترحات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة:

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

تبين من نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري (0.84)، وكانت أعلى درجات الموافقة هي درجة مجال الشفافية حيث جاء بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.83)، يليها في المرتبة الثانية مجال المساءلة بمتوسط حسابي مقداره (3.74)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.78)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.91)، وكانت جميع المجالات مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك الى التزام مديريات التربية والتعليم بالنزاهة الإدارية كمبدأ إداري، كما أنها تحرص على تحقيق النزاهة في جميع العمليات الإدارية، إيماناً منها بأهمية النزاهة في تعزيز القيم الأخلاقية وقيم الولاء والتعاون لدى العاملين، وتعمق انتمائهم لعملهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومن جهة أخرى تحرص مديريات التربية والتعليم على الالتزام بالقوانين والتشريعات والعمل على مراجعتها بشكل دوري، والتركيز على العمل في إطار القانون، وضرورة إطلاع الموظفين والعاملين بالأنظمة والقوانين بشكل دوري، والحرص على دقة ووضوح البيانات والمعلومات وتوضيح آلية العمل، وكما أنها تلتزم بوجود آلية محددة لتقييم الموظفين والعاملين، لها معايير خاصة معن عنها وواضحة للجميع، وبناءً على ذلك يوجد نظام مساءلة واضح، وتقوم بتطبيقه بناء على معلومات مؤكدة وموثوقة، مما يحقق العدالة والمساواة بين الموظفين والعاملين ويعمق انتمائهم لعملهم.

كما تبين للباحثة أن وزارة التربية والتعليم وجميع مديرياتها تتمتع بعدالة التوزيع، فقد تم توزيع المهام والمسؤوليات كل حسب اختصاصه، كما لاحظت الباحثة اهتمام قانون التربية والتعليم بتفويض الصلاحيات، وهذا إنما يدل على ايمان الوزارة بمبدأ اللامركزية وأهمية اتباعه في حدود القواعد الناظمة للتفويض الإداري، وهذا ما يؤكد عليه قانون رقم (8) لقانون التربية والتعليم العام لسنة 2017.

بالإضافة لالتزام مديريات التربية بقواعد وأخلاقيات المهنة في التعيين، بحيث يرفض القانون تعيين أي شخص في المؤسسات التعليمية سبق أن صدر في حقه حكم من محكمة جنائية، بالإضافة لحصرها على نشر وتعميم ميثاق أخلاقيات المهنة مثل الثقة والاحترام المتبادل، والحفاظ على المواطنة والسلوك المنضبط والحرص على الشراكة بين أفراد المهنة والمجتمع.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (الشفافية)، فقد جاءت تقديرات المبحوثين مرتفعة مما يعبر عن شفافية مديريات التربية والتعليم، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، مثل: الفقرة رقم (10) "تحرص مديرية التربية والتعليم على نشر البيانات والمعلومات بكل شفافية" التي تعبر عن شفافية مديريات التربية والتعليم في نشر البيانات والمعلومات، كذلك الفقرة (2) "تعامل المديرية الموظفين باحترام"، والتي تعبر احترام الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، كذلك الفقرة (5) "تم عملية تقييم الأداء بعدالة"، والفقرة (3) "يوجد لدى مديرية التربية والتعليم وصف وظيفي واضح للعاملين فيه"، التي تعبر عن آلية التقييم بعدالة وفق المهام الموكلة للموظفين وفقاً للوصف الوظيفي للعاملين، والفقرة (6) "تستخدم المديرية سياسة الباب المفتوح حين التعامل مع مديري المدارس" التي تعبر عن عدالة المديرية في التعامل مع الجميع بسياسة الباب المفتوح.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثاني (المساءلة)، حيث جاءت تقديرات المبحوثين للدرجة الكلية مرتفعة مما يعبر عن كفاءة نظام المساءلة في مديريات التربية والتعليم، ويظهر ذلك من استجابة المبحوثين بدرجة مرتفعة على جزء من فقرات هذا المجال، مثل: الفقرة (2) "تطلع المديرية مديري المدارس على حقوقهم وواجباتهم المتعلقة بالنواحي الرقابية والمساءلة"، والفقرة (4) "لدى مديرية التربية مدونة سلوك تكون مرجعاً للمساءلة"، والفقرة (7) "تحاسب المديرية من يستغل موقعه الإداري لتحقيق مصالح شخصية"، حيث يظهر من خلال موافقة عينة الدراسة أن مديريات التربية والتعليم يوجد لديها مدونة سلوك للمهام والواجبات العاملين وتعتبر مرجع للمساءلة، كما أنها تحرص على معرفة العاملين بحقوقهم وواجباتهم من الناحية الرقابية، وتحاسب من يستغل موقعه الإداري للمصالح الشخصية.

في حين جاءت بعض الفقرات بدرجة متوسطة، مثل: الفقرة (8) "تقوم المديرية بحاسبة المقصرين وفق الأنظمة والقوانين"، والفقرة (10) "تقوم المديرية بتطبيق آليات المساءلة على الموظفين بشكل نزيه"، وحصلت الفقرة (11) "تعمل المديرية بشكل فعال للحد من الوساطة والمحسوبية" على أقل متوسط حسابي، حيث تشير نتائج الفقرات بأن المديرية تحرص على محاسبة المقصرين وفق الأنظمة، إلا أن هناك من يرى تقصير المديرية في بعض الأحيان في عملية المحاسبة، وقد تدخل الوساطة والمحسوبية فيها.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثالث (العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص)، حيث جاءت تقديرات المبحوثين مرتفعة لجميع فقرات هذا المجال، مما يعبر عن درجة عدالة ومساواة مديريات التربية والتعليم في التعامل مع الموظفين والمراجعين، ووجود نظام واضح ونزيه للترقيات والتعيينات وتوزيع أعباء العمل والمكافآت والحوافز، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين بدرجة مرتفعة على فقرات هذا المجال، مثل: الفقرة (3) "تخضع التعيينات الإدارية في مكتب المديرية للتنافس الشريف وتكافؤ الفرص" وهذا يدل على نزاهة المديرية في التعيينات الإدارية ووجود نظام فعال يخضع للتنافس الشريف وتكافؤ الفرص دون وجود تحيز أو واسطة بالرغم من وجود بعض الآراء الشخصية التي ترى وجود واسطة ومحسوبية في عمليات التعيينات الإدارية، والفقرة (6) "تراعي المديرية العدالة في المكافآت والحوافز"، والفقرة (9) "تراقب المديرية توزيع اعباء العمل في المدارس ليكون عادلاً ونزيهاً"، والفقرة (8) "تتعامل المديرية بالعدل حال إنجاز معاملات المراجعين".

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، مثل دراسة الصمادي والهاشمي (2020) والتي بحثت مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية التعليمية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، بحيث أظهرت نتائجها أن

التزام المعلمين بالنزاهة والقيم الأخلاقية مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة المدهون (2019) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين المساءلة الاستراتيجية والنزاهة في المنظمات الحكومية العاملة في القطاع الصحي في قطاع غزة، التي بينت أن واقع النزاهة في هذه المنظمات مرتفعة. كما اتفقت مع دراسة كل من المومني (2019) التي أظهرت نتائجها أن ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات في محافظة اربد جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحشاش (2014) التي أظهرت نتائجها أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات التربية والتعليم في محافظات غزة جاءت بدرجة مرتفعة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه نتائج دراسة العزي والدليمي (2016) التي وجدت أن مستوى النزاهة الأخلاقية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في بعقوبة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة عبد اللطيف (2015) التي أظهرت أن اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في بغداد نحو النزاهة جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. كما اختلفت أيضاً مع دراسة الشمري ومنصور (2015) التي توصلت الى أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملكة نورة بنت عبد الرحمن بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة حرب (2011) التي توصلت لوجود مقبول من الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ولعل سبب الاختلاف هو مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة، بالإضافة كون بعض الدراسات تناولت بعد من أبعاد النزاهة فقط.

2.2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمديرية؟

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول هذه المجالات تبعاً إلى الجنس، أي ان عامل الجنس لم يكن عاملاً مهماً في تكوين آراء المدراء حول النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وتعزو الباحثة ذلك الى كون مديرية التربية والتعليم تتبنى سياسة واحدة في التعامل مع المديرين بغض النظر عن الجنس، كما أن وزارة التربية والتعليم ومديرياتها توفر الظروف الملائمة والدعم الكافي للمدراء والمديرات على حد سواء دون أي تفرقة، لذلك لا نجد أن هناك فروقاً بين متوسط تقديرات المبحوثين تبعاً إلى الجنس.

وانتفتت النتائج مع دراسة المدهون (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول النزاهة في المنظمات غير الحكومية في غزة تعزى لمتغير الجنس، وانتفتت أيضاً مع دراسة الحشاش (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت مع نتائج دراسة الشرييني وحسنين (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقيم النزاهة الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتغزو الباحثة ذلك الى أن المديريات تتعامل مع المديرين بناءً على انجازاتهم وخبراتهم الإدارية ودرجة التزامهم بالقيام بدورهم على أكمل وجه بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، أي أن المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مهماً في اختلاف تقديرات الباحثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

واتفقت النتائج مع دراسة المدهون (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول النزاهة في المنظمات غير الحكومية في غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة الحشاش (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الإدارة المدرسية.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن سنوات الخبرة لا تؤثر على استجابة المبحوثين لنزاهة المديريات، أي أن تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم لا تتأثر فيما اذا كان المدير حديث الخبرة في الإدارة او يتمتع بسنوات خبرة طويلة، كون خبرة المدراء هي خبرة تراكمية تبدأ من خلال عمله كمعلم ومن ثم عمله كمدير، أي أن المدير قبل أن يصبح مدير كان معلم أبين هذه المديرية يعلم ما يدور بداخلها ويمكنه ملاحظة الممارسات الإدارية التي تدور فيها، والحكم على نزاهتها، وسنوات خبرته في الإدارة المدرسية هي اختصار للزمن منذ عمله كمعلم.

واتفقت النتائج مع دراسة الصمادي والهاشمي (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة (بُعد الالتزام بالنزاهة والمبادئ الأخلاقية) من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإشراف، كما اتفقت مع دراسة المدهون (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول النزاهة في المنظمات غير الحكومية في غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في حين

اختلفت مع دراسة المالكي (2015) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية (بُعد واقع المساءلة التربوية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية بين مديريات: الخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل من جهة ومديرية يطا من جهة أخرى لصالح المديريات الثلاث، وتعزو الباحثة ذلك كون مديرية يطا هي أحدث مديرية من حيث الإنشاء وقد تشعرت بالتهميش من وزارة التربية والتعليم من حيث المشاريع والاهتمام، فقد تكون استجابتهم حقيقية نحو مستوى النزاهة الإدارية في المديرية كون أن حجم الدعم والمشاريع المقدمة لهم قليلة ولا تصل للمستوى المطلوب.

3.5 التوصيات

لقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من النزاهة الإدارية لدى مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، لذلك فإن التوصيات هي من أجل تعزيز هذه الممارسات الإيجابية ومن أجل استمرار مثل هذه التصرفات وتطويرها:

1. ضرورة تعزيز ثقافة النزاهة بمفهومها على جميع العاملين فيها، وأن تلتزم بإصدار مدونات السلوك وأخلاقيات المهنة لجميع العاملين فيها.
2. أن تهتم وزارة التربية والتعليم ببناء ثقافة تنظيمية تستند إلى أخلاقيات المهنة والتي بدورها تعزز النزاهة موظفي الوزارة وإدارتها من غير المعلمين.
3. وضع قواعد أو إجراءات يمكن من خلالها الإبلاغ عن الانتهاكات المشتبه بها، سواء كانت على مستوى المديريات التربية والتعليم أو على مستوى الوزارة.
4. أن تحرص وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بنشر الخطط المستقبلية، مما يدفع الموظفين للإنجاز، ويزيد من حماسهم وانتمائهم للعمل.
5. ضرورة تطبيق نظام المساءلة على الجميع دون تمييز، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم بمحاسبة المقصرين في ضوء معرفتهم بواجباتهم وحقوقهم.
6. الحرص على الحد من الوساطة والمحسوبية، ومحاسبة كل من يستغل وضعه الإداري لمصالحه الشخصية.
7. أن تحرص المديريات على توزيع أعباء العمل بشكل عادل ونزيه، وتقوم بتفويض الصلاحيات في حال لزم ذلك وأن يصاحب تفويض الصلاحيات .
8. أن تولي وزارة التربية والتعليم اهتمام خاص بمديريات محافظة الخليل وخصوصاً مديرية يطّا من حيث المشاريع المقدمة والدعم المادي والمعنوي.

4.5 الدراسات المقترحة:

توصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال النزاهة الإدارية في البيئة التعليمية،

وبشكل خاص توصي الباحثة بالعناوين التالية:

- العوامل المؤثرة على مستوى النزاهة الإدارية لدى في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

ومديرياتها.

- العلاقة بين النزاهة الإدارية لمديريات التربية والتعليم والانتماء الوظيفي للمعلمين.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، السعيد مبروك (2012). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو حمدة، سعدة أحمد (2008). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- أبو النصر، مدحت (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت (2015). فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2016). الشفافية والقيادة في الإدارة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري. الجامعة الأردنية، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- أحنود، سيسي (2017). درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية ودورها في تحسين الأداء المهني، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 4(16). ص 114-144.

- أحمد، عبد الستار ياسين (2014). دور المؤسسات التربوية والتعليمية في غرس قيم النزاهة، وزارة الثقافة، العراق.
- الأحمد، وسيم حسام الدين. (2016): مكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة السعودية. ط1. مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض.
- الإدارة العامة للتخطيط (2014). ملخص للخطة الاستراتيجية الثالثة لتطوير التعليم 2014-2019. وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- الإدارة العامة للمتابعة الميدانية (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- الأسدي، خير الدين (1981). موسوعة حلب المقارنة. معهد التراث العلمي العربي، جامعة حلب، سوريا.
- أسعد، سلام خطاب (2013) الإعلام المرئي والمسموع ودوره في مكافحة الفساد وترسيخ قيم النزاهة: دراسة ميدانية على عينة من طلبة الجامعات الأردنية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 20(12)، ص176-202.
- أمان (2020). الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). دراسات وتقارير مؤسسة أمان، فلسطين.
- البداينة، فيصل خير الله، ومريزيق، هشام يعقوب (2013). المدرسة المعاصرة. أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- بدرخان، سوسن سعد الدين، و العناتي، ختام عبد العزيز، و المبيضين، محمد أحمد (2017). دور الجامعات الأردنية في تعزيز قيم النزاهة وعلاقته بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات الحكومية والخاصة. دراسات العلوم التربوية، 44(4). ص 77-99.

- بركات ، زياد، و أبو علي ، ليلي (2016). الاعتقاد بالعدالة المدرسية وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والنفسية والتحصيل لدى طلبة مرحلتي التعليم الأساسية والثانوية في محافظة طولكرم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 30(4). ص 719-744.
- البستاني، المعلم بطرس (2009) محيط المحيط. ج9، نقحه: محمد عثمان، دار الكتب العلمية، بيروت.
- بشير، محمد حسن (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(6). ص 27-45.
- البلتاجي، يسري (2017). أثر العلاقة بين نزاهة الإدارة ومدى التزام المحاسب بقواعد وأخلاقيات السلوك المهني، المجلة المصرية للدراسات التجارية. 41(1)، ص 47-76.
- الجابري، ليث شناوة (2017). دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، ص 345-354.
- حتمالة، عبد السلام محمود، و سلامة، كايد محمد (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن: من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. 11(1). ص 71-101.
- حرب، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحسن، مي محمد محمود (2010). درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين . (رسالة ماجستير غير منشورة).

- حسن، أسماء أحمد خلف (2019). مجانية التعليم الجامعي وعلاقتها تكافؤ الفرص التعليمية في ضوء التحديات الراهنة وأزمة التحول، *المجلة التربوية*، 59. ص 449-492.
- الحسنات، يسرى (2013). *واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، الجامعة الإسلامية. غزة.* (بحث غير منشور لنيل درجة الدبلوم المهني التخصصي).
- الحسنوي، حسين حريجة، والفتلاوي، علي عبد المحسن (2016) التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي. *مجلة جامعة كربلاء*، 14(1). ص 190-212.
- الحشاش، خالد سعد برهم (2014). *درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، الجامعة الإسلامية، غزة.* (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحموي، حمد بن محمد أحمد (2012). *درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة التربوية المتخصصة. 1(6).* ص 308-341.
- الدليمي، محمود فهد، والحسنوي، حسين حريجة، مهدي، رؤى صالح (2018). *دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 14(56)، ص 70-105.
- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال، والعملة، شفيق، وعبد القادر، محمد (2011). *مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين.* دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

- الراسبي، زهرة بنت محمد. (2017). تصميم نموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي. دار الخليج للصحافة والنشر والتوزيع، عمان.
- الزبيدي، محمد إبراهيم. (2017). الفساد الإداري واستراتيجية مكافحة الإعلامية. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الزعابي، سليمان عبد الله (2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 15(1). ص 459-485.
- الزهرة، عيسات فطيمة، وأحمد، جميل(2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. 7(1). ص 303-324.
- السبعي، سعيد بن فايز بن أحمد (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. 164(1). ص 523-560.
- السبعي، فارس بن علوش بن بادي (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- السكارنة، بلال خلف (2011). الفساد الإداري. دار وائل للنشر، عمان.
- سلام، صبحي (2015). الفساد الإداري والمالي كظاهرة وأساليب علاجها. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- سليلاتي، ريماء جورج (2018). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 38(2). ص 115-146.

- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (2019) حوكمة الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، 29، ص 461-505.
- الشربيني، غادة حمزة، وحسنين، منى، محمود عبد المولى (2017). تفعيل ممارسات قيم النزاهة الأكاديمية والمهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. جامعة الملك خالد، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشرعة، سهام رافع عواد(2019). درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية والمعلمات وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن ي مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشمري، فوزية صالح، والمنصور، سناء أحمد (2015). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة العلوم التربوية النفسية، 16(3). ص 369-398.
- صبيح، أحمد مصطفى (2016). الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري. مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة.
- صمادي، صفاء أحمد، و الهاشمي، عبد الرحمن (2020). مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(1). ص 682-701.
- الطائي، يوسف حجيم، وعبد الله، ده رون فريدون، ورشيد، وريا نجم (2017) القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3 (2)، ص 272-311.

- الطهراوي، عبد المنعم(2011). واقع قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في إجراءات التعيين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة. الأنتلاف من اجل النزاهة والمساءلة ، غزة. (تقرير غير منشور).
- عبد الحسين، بشرى (2009). قياس اتجاهات طلبة جامعة بغداد نحو النزاهة، مجلة العلوم النفسية. 15. ص 37-57.
- عبد اللطيف، ميادة طارق (2015) تحديد دور العولمة في تشكيل الاتجاهات نحو قيم المواطنة والنزاهة من وجهة مدرسي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق، 20(86)، ص 435-480.
- عبد المجيد، محمود (2014). الأحكام الموضوعية لمكافحة جرائم الفساد، الجزء الثاني: في ضوء اتفاقية الأمم المتحدة والتشريع الجنائي المصري. دار نهضة مصر للنشر، القاهرة.
- عبوي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
- العزي، احلام مهدي، والدليمي، اميرة مزهر (2016) النزاهة الاخلاقية وعلاقتها بالانتران لدى مدرسي المرحلة الاعدادية. مجلة ديالي للبحوث الانسانية، 69. ص 1-25.
- عطوة، محمد إبراهيم، وعلي، فكري محمد (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 2(79). ص 449-532.
- العويس، خالد بن فهد (2015). ضوابط الإدلاء بإقرارات الذمة المالية لموظفي هيئة مكافحة الفساد. دراسة مقارنة. مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض.

- عيسى، حنا (2015) مقال بعنوان: أسباب الفساد الإداري. الموقع الإلكتروني " الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة". تمت الزيارة بتاريخ: 2020/1/30، على الرابط:
<https://www.aman-palestine.org/ar/media-center/2425.html>.
- عيسى، عز الدين محمد علي، وعليمات، صالح ناصر (2017). الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 25(2)، ص 100-123.
- الغنام، فهد (2011). مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- قانون العمل الفلسطيني (2000). إقرار المجلس التشريعي في جلسة 2000/3/29.
- قدوري، تغريد محمد (2017). مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة وأثره في حرية الموظف في التعبير عن رأيه. منشورات كلية القانون جامعة بغداد، 32(1). ص 295-333.
- المالكي، جابر بن هلال بن كريم (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- محسن، ضياء رحيم (2014). دور التربية والتعليم في بناء ثقافة النزاهة وأثر الفساد على الجوانب والاجتماعية والإدارية، وزارة الثقافة، العراق.

- المدهون، أسماء، ياسين (2019). العلاقة بين المساءلة الاستراتيجية والنزاهة: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاع الصحي في قطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مقري، عبد الرزاق. (2013): الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد بين حداثة المصطلح وأصالة المضمون. دار الكلمة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- المليجي، رضا إبراهيم (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة .
- المومني، حنان (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 33(6). ص 1033-1060.
- نافعة، حسن. (2004). المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد. مجلة المستقبل العربي. 27(310). ص 85-111.
- نشوان، وحسن، يعقوب (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. دار الفرقان، عمان.
- هيئة تطوير مهنة التعليم (2010). دليل المعايير المهنية للمعلمين. وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- هيئة تطوير مهنة التعليم (2012). ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك. وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- هيئة مكافحة الفساد (2013). التقرير السنوي الصادر عن هيئة مكافحة الفساد في دولة فلسطين

- وزارة التربية والتعليم (2002). مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية. إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، الأردن.
- يعقوب، إميل بديع (2006). موسوعة علوم اللغة العربية. دار الكتب العلمية، بيروت.
- يوسف، أيمن طلال (2009). دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم النزاهة والشفافية والحكم الصالح: خارطة طريق أكاديمية، الجامعة العربية الامريكية، جنين.
- اليوم السابع. (2017). مقال بعنوان " ننشر نص تقرير تشريعية البرلمان على اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمكافحة الفساد". تمت الزيارة بتاريخ 12 فبراير 2020م، على الرابط: <https://cutt.us/yCOPn>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Avelino, M.K (2005). Measuring corporate integrity, **The International Journal of Business in Society**, 5(1), 45-54.
- Behnke, N., Jeroen, M. (2016). Integrity systems at work – theoretical and empirical foundations. **Public Administration Quarterly**, 30(3). pp 263-272.
- Carter, D. (2000). A national study of school Level Accountability Indicators Systems, **Dissertation Abstracts International**. 60(9). pp8-32.
- Darsareh, S., Bastanipour, M. (2016). Fight against administrative corruption within governmental organizations from motto to practice (case study: Ministry of Economic Affairs and Finance). **Problems and Perspectives in Management**, 14(3), pp307-316.

- Farhadi N. M. (2011). Administrative Corruption and How to Control it. **Database of management articles**, 1-10.
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A., Huisman, W. (2018). Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives. **Administrative Sciences**, 8(4),pp 1-19.
- Grounlund, N. (1974). **Determining Accountability For Classroom instruction**, Macmillan Publishing Co. New York.
- Hammond, L. (1989). Accountability Mechanisms in Big City School System, **Eric Clearing House on Urban Education**, New York.
- Hancock, N. & Hellawell, D. E.(2003). Academic middle management in higher Education: A game if hide and seek, **Journal of Higher Education Policy and Management**, 25(1),pp 4-13.
- Hazelkorn, E. (2012). **European "Transparency Instruments". Driving the Modernization of European Higher Education**, Dubin institute of Technology, Ireland.
- Hechanova, G., Melgar, I., Falguera, P., Villaverde, M. (2014). Organisational Culture and Workplace Corruption in Government Hospitals. **Journal of Pacific Rim Psychology**. 8,PP 62-70.
- Heywood, P., Marquette, H., Peiffer, C., Zuniga, N. (2017). **Integrity and Integrity Management in Public Life**. European Union: University of Nottingha.
- Huberts. L (2014). **The Integrity of Governance**. Palgrave Macmillan, New York.
- Huque, A. S. (2011). Accountability and Governance: strengthening extra-bureacratic mechanisms, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Eaerlald Group Publishing Limited, 60(9).PP 59-74.

- Kamali, Y. (2014). The study of the role of administrative decentralization on administrative integrity. **The macro and strategic policies**. 2.PP 111-132.
- Kayes, C., Stirling, D., Nielsen, T. (2007). Building organizational integrity. **Business Horizons**, (50), PP61-70.
- Kerr, J., Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. **Academy of Management Executive**,.19,PP 130–138.
- Klein, J. (2012). The open door policy: Transparency Minimizes conflicts between school principals and staff, **International Journal of Education Management**. 26(6), PP550-564.
- Leveille, D. (2006). **Accountability in higher education's public agenda for trust and culture change**, Research of occasional paper series a repot, Barkeley University of California.
- Liff, S., Posey, P. (2004). **summary "Seeing Is Believing: How the New Art of Visual Management Can Boost Performance Throughout Your Organization**. USA: Amacom.
- Norman, S. et al (2010). **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness**, The Leadership Quarterly Elsevier Science Direct, United States.PP 350-364.
- Organization for Economic Co-operation and Development. Terms and Conditions " oecd" (2017). **OECD Recommendation on Public Integrity**. <http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>.
- Pulliam, A.L.(2008). **The Impact of student Mobility on School Accountability in Texas**, Unpublished Master thesis, Baylor University.

- Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointment and promotions in Swedish higher education institutions, **International Journal of Public Sector Management**, 30(3).PP 13-118.
- United Nations Office on Drugs and Crime (2018). **Integrity & Ethics**. Visited February 9, 2020 to: <https://www.UNODC.org/e4j/en/integrity-ethics/module-13/key-issues.html>

الملاحق:

ملحق رقم (1): توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن النزاهة العامة

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الاولى.

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين.

ملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

ملحق رقم (6): كتب تسهيل مهمة من المديریات.

ملحق رقم (1): توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن النزاهة العامة

وهي كالتالي:

1. الالتزام على أعلى المستويات السياسية والإدارية في القطاع العام لتعزيز النزاهة العامة والحد من الفساد، وذلك من خلال: التأكد من أن نظام النزاهة العامة يحدد ويدعم ويراقب ويطبق النزاهة العامة، وإطار الحوكمة الأوسع نطاقاً، والتأكد من الأطر التشريعية والمؤسسية المناسبة للسماح لمؤسسات القطاع العام من تحمل المسؤولية عن الإدارة الفعالة لنزاهة أنشطتها فضلاً عن نزاهة الموظفين العموميين الذين يمارسون هذه الأنشطة، وتحديد توقعات واضحة لأعلى المستويات السياسية والإدارية التي ستدعم نظام النزاهة من خلال السلوك الشخصي المثالي، بما في ذلك التحلي بمستوى عالي من الآداب في تأدية الواجبات الرسمية.

2. توضيح المسؤوليات المؤسسية في القطاع العام لتعزيز فعالية نظام النزاهة العامة، وذلك من خلال: تحديد مسؤوليات واضحة للمستويات التنظيمية المعنية لتصميم وقيادة وتنفيذ عناصر نظام النزاهة في القطاع العام، والتأكد من أن جميع الموظفين أو الوحدات أو الهيئات المكلفة بتطوير وتطبيق وتنفيذ ورصد عناصر نظام النزاهة الامة ضمن اختصاصها، ولديها الولاية والقدرة المناسبة للوفاء بمسؤولياتها، وتعزيز آليات التعاون الأفقي والرأسي بين الموظفين أو ل وحدات أو الهيئات، كلما كان ذلك ممكناً، بين المستويات التنظيمية من خلال وسائل رسمية أو غير رسمية لدعم التماسك وتجنب التداخل والثغرات وتبادل الدروس المستخلصة من الممارسات الجيدة والاستفادة منها.

3. وضع نهج استراتيجي للقطاع لعام، يهدف إلى التخفيف من حدة المخاطر المتصلة بالنزاهة العامة، وذلك من خلال: تحديد أهداف وأولويات استراتيجية لنظام النزاهة العامة على أساس نهج قائم على المخاطر والانتهاكات لمعايير النزاهة العامة، والأخذ بعين الاعتبار عوامل تساهم في وضع سياسات فعالة بشأن النزاهة العامة، ووضع المعايير والمؤشرات وجمع البيانات الموثوق بها والمعنية على صعيد تطبيق نظام النزاهة العامة وأدائه وفعاليتها الشاملة.

4. تحديد مستويات عالية من السلوك المتوقع من الموظفين، وذلك من خلال: تجاوز الحد الأدنى من المتطلبات، وتغليب المصلحة العامة، واعتماد ثقافة منفتحة تسهل وتكافئ التعلم المؤسسي وتشجع الحوكمة الرشيدة، وإدراج معايير النزاهة في النظام القانوني وفي السياسات التنظيمية مثل (مدونات السلوك، أو مدونات أخلاقيات المهنة) لتوضيح التوقعات، والاستناد عليها في التحقيقات والعقوبات التأديبية والإدارية والمدنية، والجنائية حسب الاقتضاء، ووضع إجراءات واضحة ومتناسبة للمساعدة في تجنب الانتهاكات لمعايير النزاهة، وإدارة التضارب الفعلي والمتوقع للمصالح، ومن خلال نـقبـل القيم والمعايير الخاصة بالقطاع العام على الصعيد الداخلي إلى مؤسسات القطاع العام، وعلى الصعيد الخارجي إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد، وتشجيعهم على احترام تلك المعايير في تفاعلاتهم مع الموظفين العموميين.

5. تعزيز ثقافة النزاهة العامة المشتركة بين جميع أعضاء المجتمع، بالتعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد، وذلك من خلال: اعتراف نظام النزاهة العامة بدور القطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد في احترام قيم النزاهة العامة في تفاعلاتهم مع القطاع العام، ولاسيما عن طريق تشجيع القطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد على

المحافظة على تلك القيم باعتبارها مسؤولية مشتركة، ومشاركة أصحاب المصلحة المعنيين في تطوير وتحديث بانتظام وتطبيق نظام النزاهة العامة، وتوعية المجتمع حول فوائد النزاهة العامة والحد من التسامح مع الانتهاكات لمعايير النزاهة العامة وتنظيم، عند الاقتضاء، حملات لتعزيز التربية المدنية بشأن النزاهة العامة بين الأفراد وخاصة في المدارس، إضافة إلى توعية القطاع الخاص والمجتمع المدني حول الفوائد الناجمة عن المحافظة على النزاهة في الأعمال والأنشطة التي لا تتوخى الربح، وتبادل الدروس المستخلصة من الممارسات الجيدة والاستفادة منها.

6. الاستثمار في تطوير القدرات القيادية التي تتسم بالنزاهة لإثبات التزام مؤسسات القطاع العام بالنزاهة، وذلك من خلال: إدراج القدرات القيادية التي تتسم بالنزاهة في اختصاصات المديرين على جميع مستويات المؤسسة، فضلاً عن اعتبارها شرطاً لاختيارهم وتعيينهم في منصب إداري أو ترقيتهم، وتقييم أدائهم على أساس نظام النزاهة العامة على جميع مستويات المؤسسة، ودعم دورهم كقادة يحترمون الأخلاقيات المهنية من خلال وضع مسؤوليات واضحة، وتوفير الدعم المؤسسي لهم مثل (الرقابة الداخلية، وأدوات إدارة الموارد البشرية، والاستشارات القانونية)، وتقديم التدريب الدوري والتوجيه لزيادة الوعي، وتطوير المهارات المتعلقة باتخاذ القرارات المناسبة التي تعتمد على التقدير السليم في المسائل المتعلقة بالنزاهة العامة، ووضع أطر إدارية تشجع المسؤوليات الإدارية لتحديد المخاطر المتصلة بالنزاهة العامة والتخفيف من حدتها.

7. تعزيز القطاع العام المهني القائم على الجدارة، والمكرس لقيم الخدمة العامة والحوكمة الرشيدة، وذلك من خلال: ضمان إدارة الموارد البشرية التي تطبق على الدوام المبادئ الأساسية، مثل الجدارة والشفافية، لدعم الكفاءة المهنية للخدمة العامة، وتجنب التحيز

والمحسوبية، مواجهة التدخل السياسي المفرط، والتخفيف من حدة مخاطر سوء استخدام المنصب وسوء السلوك، وضمان وضع نظام عادل ومفتوح للتوظيف والاختيار والترقية على أساس معايير موضوعية وإجراءات رسمية، فضلاً عن نظام تقييم يدعم المساءلة ومفهوم الخدمة العامة.

8. توفير المعلومات الكافية والتدريب والتوجيه والمشورة في الوقت المناسب للموظفين العموميين لتطبيق معايير النزاهة العامة في مكان العمل، وذلك من خلال: تزويد الموظفين العموميين طوال حياتهم المهنية بمعلومات واضحة وحديثة حول سياسات المنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية المتعلقة بالحفاظ على مستويات عالية من النزاهة العامة، وتقديم التدريب التمهيدي والتدريب بشأن النزاهة العامة في مكان العمل من أجل التوعية وتنمية المهارات الأساسية ولجعل معايير النزاهة العامة قابلة للتطبيق ومجدية في سياقهم الشخصي، وتوفير آليات التوجيه والمشورة الرسمية وغير الرسمية التي يمكن الوصول إليها بسهولة لمساعدة الموظفين العموميين على تطبيق معايير النزاهة العامة في إطار عملهم اليومي ولمواجهة حالات تضارب المصالح.

9. دعم الثقافة التنظيمية المنفتحة في إطار استجابة القطاع العام للمخاوف حيال النزاهة، وذلك من خلال: تشجيع ثقافة منفتحة تسمح بحرية المناقشة مع الموظفين، عند ظهور المشكلات والانحرافات الأخلاقية، بحيث يكون المديرين قادرين على الاستجابة وملتزمين بتقديم المشورة في الوقت المناسب وحل المشكلات ذات الصلة، وتوفير قواعد وإجراءات واضحة للإبلاغ عن انتهاكات معايير النزاهة المشتبه بها، وفقاً للمبادئ الأساسية للقانون المحلي، وضمان الحماية في القانون والممارسة ضد كل أنواع المعاملات غير المبررة نتيجة للإبلاغ عن تلك الانتهاكات، وتوفير وسائل بديلة للإبلاغ عن الانتهاكات، بما في

ذلك، إمكانية الإبلاغ بسرية إلى هيئة مكلفة بولاية محددة وتتمتع بالقدرة على إجراء تحقيق مستقل.

10. تطبيق إطار داخلي للرقابة وإدارة المخاطر للمحافظة على النزاهة في مؤسسات القطاع العام، وذلك من خلال: ضمان توفير بيئة رقابية ذات أهداف واضحة تدل على التزام المديرين بقيم النزاهة العامة والخدمة العامة، وتضمن إلى حد ما كفاءة المؤسسة وأدائها وامتثالها للقوانين والممارسات، وضمان اتباع نهج استراتيجي لإدارة المخاطر يتضمن تقييم مخاطر النزاهة العامة، ومعالجة أوجه الضعف في الرقابة (بما في ذلك إدراج إشارات الإنذار في العمليات الحساسة)، وكذلك وضع آلية فعالة للرصد وضمان جودة نظام إدارة المخاطر، والتأكد من أن آليات الرقابة متماسكة وتشمل إجراءات واضحة للرد على الاشتباهات الموثوق بها بخصوص الانتهاكات للقوانين واللوائح التنظيمية، وتسهيل الإبلاغ عنها إلى الجهات المختصة دون الخوف من الانتقام.

11. التأكد من أن آليات التنفيذ تقدم الاستجابات المناسبة لجميع الانتهاكات المشتبه بها لمعايير النزاهة العامة من قبل الموظفين العموميين وسائر الأطراف الأخرى المشاركة في الانتهاكات، وذلك من خلال: تطبيق معايير النزاهة العامة بشكل عادل وبموضوعية وفي الوقت المناسب (بما في ذلك الكشف والتحقيق والعقاب والفصل) من خلال الإجراءات التأديبية والإدارية والمدنية أو الجنائية، وتعزيز آليات التعاون وتبادل المعلومات بين الهيئات والوحدات والمسؤولين المعنيين، لتجنب التداخل والفجوات ولتحسين سرعة وتناسب آليات الإنفاذ، وتشجيع الشفافية في مؤسسات القطاع العام تجاه

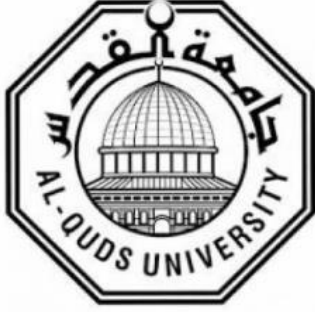
الجمهور حول فعالية آليات الإنفاذ ونتائج الحالات، لاسيما من خلال وضع البيانات الإحصائية ذات الصلة المتعلقة بالحالات، واحترام السرية والأحكام القانونية الأخرى ذات الصلة.

12. تعزيز دور الإشراف والرقابة الخارجية في نظام النزاهة العامة، وذلك من خلال: تسهيل التعلم المؤسسي ومساءلة مؤسسات القطاع العام من خلال الاستجابة بشكل مناسب للعقوبات والأحكام الصادرة والمشورة الرسمية المقدمة من قبل هيئات الرقابة (مثل الأجهزة العليا لمراجعة الحسابات، وديوان المظالم أو لجان المعلومات)، والوكالات المعنية بإنفاذ اللوائح التنظيمية والمحاكم الإدارية، والتأكد من أن هيئات الرقابة، والوكالات المعنية بتطبيق اللوائح التنظيمية والمحاكم الإدارية التي تعزز النزاهة العامة وتستجيب للمعلومات حول المخالفات المشتبه بها أو سوء السلوك، والتأكد من أن الوكالات المعنية بتنفيذ اللوائح التنظيمية تطبق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل محايد، على المؤسسات العامة والخاصة والأفراد.

13. تعزيز الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية السياسية ودورة السياسات لتعزيز المساءلة والمصلحة العامة، وذلك من خلال: تعزيز الشفافية والحكومة المنفتحة، بما في ذلك ضمان الوصول إلى المعلومات والبيانات المفتوحة، فضلاً عن الوقت المناسب لطلبات الحصول على المعلومات، والسماح لجميع أصحاب المصلحة المعنيين بوضع وتنفيذ السياسات العامة، وتجنب سيطرة المجموعات ذات المصالح الضيقة على السياسات العامة من خلال إدارة حالات تضارب المصالح، وتعزيز الشفافية

في الضغط السياسي وفي تمويل الأحزاب السياسية والحملات الانتخابية، وتشجيع المجتمع الذي يشمل هيئات الإشراف، ومجموعات المواطنين والنقابات العمالية ووسائل الإعلام المستقلة.

ملحق رقم (2): استبانة المعلمين في صورتها الأولية:



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية/ إدارة تربوية

حضرة المدير/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

أرجوا من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية للمساهمة في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض بحثية فقط.

تقبلوا فائق الاحترام

الباحثة: دعاء حلايقة

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة ✓ فيما ينطبق عليك :

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المديرية: شمال الخليل وسط الخليل جنوب الخليل يطا

القسم الثاني: النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المديرين.

عزيزي المدير / عزيزتي المديرية: فيما يلي مجموعة فقرات تدلل على أبعاد النزاهة الإدارية، يرجى وضع إشارة ✓ على الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة منها:

| البعد الأول: الشفافية الإدارية | | | | | |
|--------------------------------|--|---------------|-------|--------|------------|
| الرقم | الفقرة | درجة الموافقة | | | |
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| 1 | يوجد لدى مكتب التربية والتعليم أهداف واضحة بالنسبة للعاملين فيها. | | | | |
| 2 | تتناسب الخطط مع الإمكانيات المادية والموارد البشرية. | | | | |
| 3 | القرارات الصادرة عن مكتب التربية والتعليم تكون وفق أسس مهنية. | | | | |
| 4 | تتصف المعلومات الصادرة عن مكتب التربية والتعليم بالدقة والمصداقية. | | | | |
| 5 | يقوم مكتب التربية والتعليم بنشر البيانات والمعلومات بكل وضوح. | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 6 | تتسم إجراءات العمل بالوضوح. |
| | | | | | 7 | يتعامل مكتب التربية والتعليم مع الموظفين باحترام. |
| | | | | | 8 | يتقبل اقتراحات الموظفين من أجل التطوير. |
| | | | | | 9 | ينشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطط المستقبلية . |
| | | | | | 10 | تتم الاتصالات بين المستويات الإدارية على نحو يتسم بالسهولة واليسر . |
| | | | | | 11 | يستخدم سياسة الباب المفتوح والتعامل المباشر مع الجميع. |
| | | | | | 12 | يتواصل مع المراجعين وفق آليات وقنوات مفتوحة. |
| | | | | | 13 | يعمل مكتب التربية والتعليم على إيجاد نظام اتصال فعال وسلس لكل مراجعيه. |
| | | | | | 14 | يوفر سبل اتصال متاحة مع المجتمع المحلي. |
| | | | | | 15 | يقوم بعملية تقييم الأداء بموضوعية. |
| | | | | | 16 | يتقبل اقتراحات المجتمع المحلي من أجل تطوير وتبسيط إجراءات العمل. |
| البعد الثاني : المساءلة | | | | | | |
| | | | | | 1 | يوجد في مكتب التربية والتعليم مدونة سلوك يوقع عليها الموظفين. |
| | | | | | 2 | يوجد نظام داخلي لمراقبة السلوك الإداري للموظفين. |
| | | | | | 3 | يعرف الموظفون بنود الأنظمة والقوانين المتعلقة بالنواحي الرقابية. |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 4 | يعرف الموظفون تدرج العقوبات في حال تكرارها. |
| | | | | | 5 | يتم تطبيق آليات المساءلة على الموظفين بشكل نزيه. |
| | | | | | 6 | يعمل على تصويب الأخطاء في حال وقوعها. |
| | | | | | 7 | يوجد آليات مساءلة واضحة للحد من الوساطة والمحسوبية. |
| | | | | | 8 | يوجد نظام رقابة واضح . |
| | | | | | 9 | يتحمل الموظفون نتائج قراراتهم التي يتخذونها. |
| | | | | | 10 | يقوم مكتب التربية والتعليم بمحاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم. |
| | | | | | 11 | تتم إجراءات المساءلة والمحاسبة دون تمييز أو تفرقة. |
| | | | | | 12 | يعاقب مكتب التربية والتعليم من يستغل موقفه الإداري لتحقيق مصالح شخصية. |
| | | | | | 13 | يمنح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب. |
| | | | | | 14 | يوجد لديه معايير واضحة لتقييم الموظفين. |
| البعد الثالث : العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص | | | | | | |
| | | | | | 1 | يطبق مكتب التربية والتعليم القانون على الجميع دون استثناء أو تمييز . |
| | | | | | 2 | يعتمد في أساليبه الإدارية على المساواة والعدالة. |
| | | | | | 3 | يوزع عبء العمل بصورة عادلة على الجميع. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 4 يُراعي العدل في الموافقة على اجازات الموظفين. |
| | | | | | 5 يتيح للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية. |
| | | | | | 6 يتم التعامل بعدل ومساواة في إنجاز معاملات المراجعين. |
| | | | | | 7 يعتبر أنه من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم. |
| | | | | | 8 يحقق العدالة والمساواة في التعامل مع المراجعين |
| | | | | | 9 يتم التعيين في الوظائف الإدارية حسب مبدأ الكفاءة. |
| | | | | | 10 يُقدم المكافآت والحوافز بشكل عادل. |
| | | | | | 11 يوجد لدى مكتب التربية والتعليم معايير واضحة للترقيات. |
| | | | | | 12 يطبق مكتب التربية والتعليم أحكام القانون في التعيينات. |
| | | | | | 13 يوجد لديه معلومات واضحة حول آلية التوظيف. |

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين:

| الرقم | الاسم | مكان العمل |
|-------|---------------------|---|
| 1 | أ.د. نعيم أبو الحمص | جامعة بير زيت |
| 2 | د.حسن عبد الكريم | جامعة بير زيت |
| 3 | د.محمد أبو زايد | جامعة بير زيت |
| 4 | د.اسماعيل عريقات | جامعة بير زيت |
| 5 | د.محمود أبو شمة | جامعة بير زيت |
| 6 | أ.د. محمد شاهين | جامعة القدس المفتوحة |
| 7 | د. خالد كتلو | جامعة لقدس المفتوحة |
| 8 | د. عادل ريان | جامعة القدس المفتوحة |
| 9 | د. غسان سرحان | جامعة القدس |
| 10 | د. أشرف أبو خيران | جامعة القدس |
| 11 | د. محسن عدس | جامعة القدس |
| 12 | د.ابراهيم عرمان | جامعة القدس |
| 13 | د. محمد عجوة | جامعة الخليل |
| 14 | د. كمال مخامرة | جامعة الخليل |
| 15 | د. منال أبو منشار | جامعة الخليل |
| 16 | أ.محمد أبو صالح | رئيس قسم المتابعة والميدان/مديرية شمال الخليل |
| 17 | أ.محمد شاهين | مدير مدرسة في تربية جنوب الخليل |

ملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية/ إدارة تربوية



حضرة المدير/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

أرجو من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية للمساهمة في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض بحثية فقط.

تقبلوا فائق الاحترام

الباحثة: دعاء حلايقة

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

النزاهة الإدارية هي: أحد مستويات العمل التي تسعى إلى الحفاظ على سلامة الإجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المنظمة المحيطة بها، ويُنظر لها بأنها جودة التصرف وفقاً للقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والالتزام بالمعايير القانونية السائدة. ومجالات النزاهة الإدارية في هذه الدراسة هي: الشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة ✓ فيما ينطبق عليك :

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المديرية : شمال الخليل الخليل جنوب الخليل يطا

القسم الثاني : مؤشرات النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

عزيزي المدير / عزيزتي المديرية : فيما يلي مجموعة من الفقرات، وهي مؤشرات على النزاهة الإدارية في مديرية التربية والتعليم، يرجى وضع إشارة ✓ على الدرجة التي تعبر عن رأيك لكل فقرة منها:

| الرقم | درجة الموافقة | | | | |
|-------|---------------|-------|--------|-------|------------|
| | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------|-------|--------|-------|------------|---|---|
| | | | | | 5 | تقوم المديرية بتطبيق آليات المساءلة على الموظفين بشكل نزيه. |
| | | | | | 6 | تعمل المديرية على تصويب الأخطاء حال وقوعها. |
| | | | | | 7 | تعمل المديرية بشكل فعال للحد من الوساطة والمحسوبية. |
| | | | | | 8 | تقوم المديرية بمحاسبة المقصرين وفق الأنظمة والقوانين. |
| | | | | | 9 | تحاسب المديرية من يستغل موقعه الإداري لتحقيق مصالح شخصية. |
| | | | | | 10 | تركز المديرية على نزاهة المساءلة حين تفويض الصلاحيات. |
| | | | | | 11 | ترحب المديرية بالمساءلة عند تقييم أداء العاملين. |
| درجة الموافقة | | | | | المجال الثالث: مؤشرات العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص | |
| قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً | | |
| | | | | | 1 | تخضع التعيينات الإدارية في مكتب المديرية للتنافس الشريف وتكافؤ الفرص. |
| | | | | | 2 | تتم التعيينات في المدارس بنزاهة وموضوعية. |
| | | | | | 3 | تراقب المديرية توزيع اعباء العمل في المدارس ليكون عادلاً ونزيهاً. |
| | | | | | 4 | تراعي المديرية العدالة في المكافآت والحوافز . |
| | | | | | 5 | تراعي المديرية العدل في الموافقة على اجازات الموظفين. |
| | | | | | 6 | تتعامل المديرية بالعدل حال إنجاز معاملات المراجعين. |
| | | | | | 7 | تتيح المديرية الحصول على المعلومات التي تهم ذوي العلاقة من المراجعين. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | يوجد لدى مكتب التربية والتعليم معايير واضحة للترقيات. | 8 |
| | | | | | يطبق مكتب التربية أحكام القانون في التعيينات. | 9 |

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: ٢٥ / ١٢ / ٢٠٢٠

حضرة مدير مديرية تربية الخليل / المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة دعاء جهاد علي حلايقة رسماً الجامعي (٢١٨١١٨١٧) بدراسة بعنوان " واقع النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين " وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع
د. يسير النعورة
٢٥/١٢/٢٠٢٠
المديرية العامة للتربية والتعليم
Higher Secondary Education Directorate
Al-Quds University

ملحق رقم (6) تسهيل مهمة من المديریات

Palestine state
Ministry of Education
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية و التعليم / شمال الخليل

ترقيم ت.ش.ج / ٢٦٤٤/١/٣٠
التاريخ: ٢٠٢٠-١٠-٢١ م
الموافق: ١٤٤١/٠٧/٢٤ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

لهدبكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارسة : (دعاء جهاد علي حلايفة) بتوزيع استبيان بعنوان "واقع النزاهة الإدارية في مكاتب التربية و التعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس " ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. محمد جديع الفروخ


مدير التربية و التعليم





الرقم: د / 52099/1/3
التاريخ: 2020/02/18 م

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/غزة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة دعاء جهاد على خلافة من جامعة القدس، بتوزيع استبانة بعنوان: " واقع النزاهة الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس " مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

" مع الاحترام "

أ. ياسر صالح

مدير التربية والتعليم / غزة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education
Southern Hebron



مؤلة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: 2020/02/26م

الرقم: ج خ / 4 / 2161/48

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: تسهيل مهمة

بعد التحية...

تهنيكم مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل أطيب التهيات، وتطبيقاً لسياسة التعاون مع الجامعات الفلسطينية لا مانع من تسهيل مهمة الباحث/ة " دعاء جهاد علي خلايقة" من جامعة القدس حيث يقوم الباحث/ة بدراسة بعنوان واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام.....



اسم المدير العام
ج خ

فهرس الملاحق

- 110 ملحق رقم (1): توصية الأمم التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن النزاهة العامة:
- 117 ملحق (2): الاستبانة في صورتها الأولى:
- 122 ملحق رقم (3): أسماء المحكمين:
- 123 ملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية:
- 128 ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة:
- 129 ملحق رقم (6): كتب تسهيل مهمة من المديریات:

فهرس الجداول:

- جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية.....62
- جدول 2.3 توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.....62
- جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمديرية.....63
- جدول 4.3: درجات مقياس ليكرت الخماسي.....64
- جدول 5.3-أ: معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة لمجال الشفافية.....65
- جدول 5.3-ب: معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة لمجال المساءلة....66
- جدول 5.3-ج: معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة لمجال العدالة والمساواة
وتكافؤ الفرص.....67
- جدول 6.3: معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.....68
- جدول 7.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النزاهة الإدارية70
- جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية
في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.....73
- جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال الشفافية
مرتبة تنازلياً.....74
- جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال المساءلة
مرتبة تنازلياً.....75

- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص مرتبة تنازلياً.....76
- الجدول 5.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.....78
- الجدول 6.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.....79
- جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الادارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.....80
- الجدول 8.4 نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA " ، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.....81
- جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير المديرية.....82
- جدول 10.4: نتائج "التباين الأحادي One Way ANOVA" ، للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع النزاهة الإدارية تبعاً لمتغير المديرية.....83
- جدول 11.4: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المديرية.....84

فهرس المحتويات

| | |
|--|-------------------------------------|
| الإهداء..... | |
| إقرار:.....أ. | |
| شكر وعرفان.....ب. | |
| الملخص:.....ج. | |
| Abstract.....ج | Error! Bookmark not defined. |
| الفصل الأول.....1. | |
| 1.1 مقدمة:.....1. | |
| 2.1 مشكلة الدراسة:.....3. | |
| 3.1 أسئلة الدراسة:.....4. | |
| 4.1 فرضيات الدراسة:.....4. | |
| 5.1 أهمية الدراسة:.....5. | Error! Bookmark not defined. |
| 6.1 أهداف الدراسة:.....6. | |
| 7.1 حدود الدراسة:.....6. | |
| 8.1 مصطلحات الدراسة:.....6. | |
| الفصل الثاني.....9. | |
| 1.2 المقدمة:.....9. | |
| 2.2 الإطار النظري:.....9. | |
| 1.2.2 تمهيد:.....9. | |
| 2.2.2 مفهوم النزاهة الادارية:.....12. | |
| 3.2.2 أهمية النزاهة الإدارية :.....14. | |
| 4.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق النزاهة :.....15. | |
| 5.2.2 أبعاد النزاهة الإدارية :.....17. | |

| | |
|----|---|
| 32 | Error! Bookmark not defined... : تعزيز النزاهة في المؤسسات العامة : |
| 33 | 7.2.2. النزاهة الإدارية في المؤسسات التربوية: |
| 37 | 3.2 الدراسات السابقة: |
| 37 | 1.3.2 الدراسات العربية: |
| 51 | 2.3.2. الدراسات الأجنبية: |
| 58 | 3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة. |
| 60 | الفصل الثالث |
| 61 | 1.3 المقدمة: |
| 61 | 2.3 منهج الدراسة: |
| 62 | 3.3 مجتمع الدراسة: |
| 62 | 4.3 عينة الدراسة: |
| 63 | 5.3 أداة الدراسة: |
| 64 | 1.5.3 صدق الاستبانة: |
| 68 | 2.5.3 ثبات الاستبانة Reliability: |
| 68 | 6.3 تطبيق الدراسة: |
| 69 | 7.3 متغيرات الدراسة: |
| 69 | 8.3 المعالجة الإحصائية: |
| 72 | الفصل الرابع |
| 72 | 1.4 المقدمة: |
| 72 | 2.4 نتائج الدراسة |
| 72 | 1.2.4. نتائج السؤال الأول: |
| 77 | 2.2.4. نتائج السؤال الثاني: |
| 85 | 4.4 ملخص نتائج الدراسة: |

| | |
|-------|--------------------------|
| 87 | الفصل الخامس |
| 87 | 1.5 مقدمة: |
| 87 | 2.5 مناقشة نتائج الدراسة |
| 94 | 3.5 التوصيات |
| 95 | 4.5 الدراسات المقترحة: |
| 96 | قائمة المراجع |
| 11109 | الملاحق: |
| 132 | فهرس الملاحق |
| 133 | فهرس الجداول: |
| 137 | فهرس المحتويات |