



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## الالتزام التنظيمي مدخل لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية

إعداد

الباحثة / سمر عوض السيد إبراهيم

إشراف

أ.د/ على عبد ربه حسين اسماعيل  
حماد  
أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا  
والبحوث  
كلية التربية – جامعة المنصورة

د/ محمد محمد إبراهيم مطر  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٥ – يوليو ٢٠٢١

الالتزام التنظيمي مدخل لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي  
بمحافظة الدقهلية

## الباحثة / سمر عوض السيد إبراهيم

مقدمة :

جاء اهتمام علماء النفس والاجتماع بموضوع الالتزام التنظيمي منذ البدايات الأولى لظهور هذه العلوم، وذلك من أجل استيعاب محتواه الفكري، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه وبناء نماذج تشخيص أبعاده، وارتباطاته وتفسيرها، كذلك لتطوير أدوات لقياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي والهدف من ذلك كله هو التعرف على اتجاهات الالتزام وطبيعة علاقاته (موسى ، ٢٠١٤ ، ٢٣).

لذا فإن الالتزام التنظيمي أصبح وما يزال جديرا باهتمام القيادات الادارية، كونه يولد لدي الافراد إحساسا عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، مما ينعكس ايجابياً على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية، أو تخفيف حدة ضغوط العمل (الجميل، ٢٠١٢ ، ١٥).

ويعد الفساد الإداري المشكلة الأكبر التي قوضت وأضعفت قدرة الدولة على تحقيق تنمية وتقدم لقطاعات الاقتصاد وللمجتمع في مصر خلال العقود الأربعة الأخيرة، وهو أحد أهم أسباب الفقر في مصر وهو كذلك السبب الرئيسي في تزايد عجز الموازنة، وفي تضخم وتفاقم الدين العام الداخلي والخارجي، وفي أوضاع المناخ والبيئة الطارئة للاستثمار، وفي هدر وتبديد أصول وممتلكات وموارد الدولة والمجتمع، وهذا فضلا عن كونه السبب الرئيسي في تراجع وانهايار الخدمات الحكومية، وفي غياب العدالة الاجتماعية واتساع الهوة بين الطبقات الغنية والفقيرة عبر العقود الأخيرة (عاشور، ٢٠١٥ ، ٤٥).

وفي ضوء الواقع العالمي برزت ضرورة ملحة خلال العقدين الماضيين للتركيز على إصلاحات رئيسية تتعلق بعمليات وهياكل القطاع الحكومي، وذلك بسبب ما تعانيه من تخلف اداري وقصور في الأداء لأسباب عدة منها: الروتين الطويل المعقد، تضخم الجهاز الإداري، والأنظمة القديمة والإهمال واللامبالاة من قبل بعض الموظفين، غياب التنسيق وعدم المرونة، المحاباة والمحسوبية، تراجع القيم الادارية والمركزية الشديدة واضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الادارية، كل ذلك ادى الى انعزالية الجهاز الإدارى عن المواطنين وفقدان الثقة به وبخدماته (العياشي، ٢٠١٤ ، ١١).

مشكلة البحث :

---

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وإنتمائهم للمؤسسة وبناء ثقتهم بها ، وزيادة رغبتهم في العمل ، وتنمية المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة فعمل قادة المدارس هو توفير بيئة مدرسية تساعد المدرسين والطلبة في أن يكتسبوا متطلبات سابقة في مجال الالتزام التنظيمي ، كما يحتاج هؤلاء القادة إلى أن يكونوا ماهرين في الاستجابة إلى الحياة الداخلية للمدرسة . إذ عليهم أن يوفرُوا للمدرسين فرص المشاركة في قياد المدرسة وفي أن يصبحوا أعضاء في فريق ليتعلموا فيه مهارات المشاركة من خلال الالتزام التنظيمي ( دواني ، ٢٠١٣ ، ١٥٨ )

ويمثل الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها ، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لعاملها ، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز ، وإن التزم العاملين لمؤسساتهم يعتبر عاملاً أساسياً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها ، وزيادة إنتاجها ، فالالتزام التنظيمي هو ترجمة للرغبات والمويل والإعتقادات التي تكون داخل الفرد العامل تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع المؤسسة إلى التقدم والبقاء ، كما إن الالتزام التنظيمي حاله غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العاملين في التنظيم ، والتي تجسد مدى ولأئهم ( الاطرش ، ٢٠١٠ ، ٢٠ ) .

وهناك ندرة في الدراسات السابقة التي تتناول الالتزام التنظيمي في مجال الإدارة التربوية ، لذا كان هناك ضرورة إلى تناول هذا المتغير ، فضلاً عن إحساس الباحثة بوجود مشكلة في الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية في أغلب المدارس الحكومية نظراً لتدني مستوى التعليم وتدني مستوى الطلاب بصفة عامة .

ولقد اوضحت ظاهرة الفساد الاداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية ذات انتشار واسع بجذور عميقة تأخذ ابعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع لآخر، فضلاً على أن يمتلك موضوع مكافحة الفساد على امتداد حياة الشعوب أهمية متقدمة. فطرائق المعالجة متعددة، والغايات التي تدفع اليه، خصوصاً حين تمر الشعوب بفترات انتقالية في حياتها، وحين تكون عند مفترق طرق بين مرحلتين. ومما يؤيد من أهمية التصدي للفساد الاداري، ارتباطه بحياة الشعوب اليومية وبمستقبل اجيالها.

حيث ان ظاهرة الفساد الاداري ليست بظاهرة حديثة، الا انها مازالت تستأثر باهتمام كبير من قبل المجتمعات النامية والمتقدمة في العالم عامة وجمهورية مصر العربية خاصة لأن تجاوز

---

القوانين والانظمة مشكلة متأصلة ومتعاقبة ولها تأثيرات وانعكاسات خطيرة بالنسبة لمستقبل الدولة في الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية)، ويتمثل الفساد الاداري بعدم نزاهة الأفراد ( سلوكياً ، وظيفياً ، مالياً ) ، وقد تأثر الاقتصاد المصري بهذه الظواهر والتي بدأت تنحرف في البنى التحتية للدولة .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن أسباب الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية والذي تعاني منه معظم المجتمعات العربية ، حيث باتت هذه المشكلة ذات جذور عميقة ضاربة في داخل بيئة مجتمعنا المصري وشديدة البروز والانتشار إلى أن تعالت النداءات التي أدانتها والحد من انتشارها ووضع صيغة ملائمة لمعالجتها .

**وتتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:**

ما متطلبات تفعيل الالتزام التنظيمي كمدخل لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية ؟

**ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :**

- ١- ما الإطار الفكري الحاكم للإلتزام التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي؟
  - ٢- ما الإطار المفهومي للفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي ؟
  - ٣- ما آليات تفعيل دور الإلتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الدقهلية؟
- أهداف البحث

**يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:**

- ١- التعرف على الإطار الفكري الحاكم للإلتزام التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي.
  - ٢- إلقاء الضوء على الإطار المفهومي للفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي.
  - ٣- التعرف على آليات تفعيل دور الإلتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الدقهلية.
  - ٤- اقتراح آليات مناسبة لتفعيل دور الإلتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري .
- أهمية البحث

**تتلخص أهمية البحث فيما يأتي:**

- ١- تسليط الضوء على إحدى الظواهر الخطيرة المتفشية في أغلب المنظمات والتي تؤثر تأثيراً سلبياً ملحوظاً على المجتمع عموماً وهي ظاهرة الفساد الإداري
  - ٢- ضرورة تشجيع الباحثين المهتمين بإجراء دراسات ميدانية في مختلف الدوائر التابعة للدولة تتناول مشكلة الفساد الإداري فيها للتوصل من خلالها إلى تحديد أساليب جديدة لمواجهة تلك الظاهرة الخطيرة ومعالجتها لتقليل آثارها السلبية.
  - ٣- توفير مؤشرات عن دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذه الدراسة.
  - ٤- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار من خلال توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي والفساد الإداري.
  - ٥- إمداد المسؤولين عن التربية والتعليم في محافظة الدقهلية محل الدراسة بعدد من المقترحات التي تساعدهم على تطوير أسلوب إدارتهم للعاملين بشكل يساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما ينعكس على الأداء العام للمدارس والحد من الفساد الإداري.
  - ٦- مساعده مدارس التعليم قبل الجامعي على القضاء علي الفساد الإداري وبناء الالتزام التنظيمي داخلها.
  - ٧- تنمية الوعي لدى قيادات الإدارة العليا بأهمية القضاء علي الفساد الإداري وزيادة الالتزام التنظيمي في نجاحهم في القيام بواجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل.
- منهج البحث:

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وللاجابة على بعض تساؤلات البحث، قام الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية بغرض الوقوف على آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المديرين.

مصطلحات البحث:

❖ الالتزام التنظيمي: وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "الدافع القوي النابع من داخل العاملين بمدارس التعليم قبل الجامعي إحساساً منهم بدورهم الإيجابي، وإيماناً منهم بقضيتهم التربوية، وبأهداف وقيم المؤسسة التربوية التي يعملون بها، والذي يدفعهم إلى القيام بدورهم وواجباتهم كما ينبغي وعلى أحسن وجه".

❖ الفساد الإداري: وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: "سوء استغلال العاملين بمدارس التعليم قبل الجامعي لوظائفهم، والصلاحيات المخولة إليهم لتحقيق منافع شخصية (مادية أو معنوية) بشكل يتعارض مع القوانين والقيم والأخلاقيات المهنية والمجتمعية".  
أداة البحث وعينته:

تمثلت أداة البحث في استبانة مقدمة إلى عينة من مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية بغرض الوقوف على آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بمحافظة الدقهلية؛ حيث تم اختيار (٩) من أصل (١٨) إدارة بنسبة (٥٠%) من إجمالي عدد الإدارات بمحافظة الدقهلية، واتسمت العينة بتمثيلها لمختلف قطاعات المحافظة وكذلك تمثيلها لمراحل التعليم قبل الجامعي الثلاثة (المرحلة الابتدائية - المرحلة الإعدادية - المرحلة الثانوية) وهذا ما سيتم توضيحه بالاطار الميداني للبحث.  
دراسات سابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة التي توصلت إليها الباحثة إلى دراسات تناولت الالتزام التنظيمي وأخرى تناولت الفساد الإداري وذلك على النحو الآتي:  
أولاً : الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي .

هدفت دراسة غنام والطعامنة (٢٠١٦) إلى التعرف على اثر التماثل التنظيمي في الإلتزام التنظيمي لدي الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة اربد. توصلت الدراسة الى ان المتوسط العام لأبعاد متغير التماثل التنظيمي في فروع الوزارات في مدينة اربد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٣)، كما جاء أيضاً مستوى الإلتزام التنظيمي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٠٤). وأن هناك اثر ايجابي للتماثل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة هونج وآخرون (Hong et al,2016) إلى التعرف على العلاقات بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي والوجداني لدى الموظفين في الولايات المتحدة الكورية. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة إيجابية بين نظر القيادة والالتزام التنظيمي والوجداني وكانت أقوى بين الموظفين الأمريكيين عن الموظفين الكورية.

وجاءت دراسة باتير وونج (Patiar & Wang,2016) تستهدف التعرف على آثار القيادة التحويلية لمديري الإدارات في 'مديري فندق العموم' والالتزام التنظيمي على أداء إداراتهم في

---

الفنادق الراقية في أستراليا. توصلت الدراسة إلى أن نتائج القيادة التحويلية لها تأثير علي أبعاد الأداء الاجتماعي والبيئي والإدارات الفندق بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الالتزام التنظيمي، ومع ذلك، فإن تأثير الالتزام التنظيمي غير موجودة علي أداء المالي.

أما دراسة نظير وآخرون (Nazir et al,2016) فقد استهدفت التعرف على العلاقة بين المكافآت الخارجية والذاتية والاجتماعية وعنصرين من الالتزام التنظيمي ونية دوران العاملين في القطاعين العام والخاص. توصلت الدراسة إلى أن نتائج المكافآت الخارجية والاجتماعية ترتبط بقوة العاطفية والالتزام المعياري. وتشير النتائج إلى أن الرضا عن فوائد خارجي، ودعم المشرف، ودعم زميل العمل، والحكم الذاتي، والتدريب والمشاركة في صنع القرار لديها تأثير كبير على التزام الموظف العاطفي والمعياري. ومع ذلك، كان الالتزام العاطفي والمعياري ذات الصلة سلبا على نية دوران الموظفين.

#### ثانياً : الدراسات التي تناولت الفساد الإداري .

هدفت دراسة شلبي ومحسن (٢٠١٣) إلى التعرف على أسباب الفساد غير المباشر في قطاع التعليم العالي، واقتراح بعض الطرائق لمكافحته. وأسفرت نتائج الدراسة على وجود ضعف سيطرة السلطة الرسمية المسؤولة عن ملاحقة حالات الفساد. وضعف الالتزام الموظفين الحكوميين بإجراءات واليات تنفيذ القوانين والتشريعات التي تكافح الفساد. وعدم كفاية القوانين والتشريعات والانظمة المؤسسية الفعالة لمكافحة الفساد. وتعدد واستمرار تغيير القوانين والانظمة والقواعد والوامر الادارية والاختلاف في تفسيرها. وضعف او انهيار المنظومة الاخلاقية للحكومة والمجتمع. وأن الفساد غير المباشر هو الأخطر في مؤسسات قطاع التعليم العالي.

كما هدفت دراسة فرغلي (٢٠١٤) إلى تحليل دور ومساهمة اللامركزية الادارية في تحقيق التنمية المحلية من خلال قيامها بالحد من الفساد المستشري في وحدات الادارة المحلية المصرية. وتجلت أبعاد هذا الفساد في : عدم احترام اوقات العمل في الحضور والانصراف. وتمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار. والامتناع عن اداء العمل او التراخي والتكاسل. وعدم تحمل المسؤولية. وافشاء اسرار الوظيفة. والخروج عن العمل الجماعي. وقد قامت الدراسة بتعريف اللامركزية عموماً وانواعها واشكالها وتم التركيز في هذا الشأن على اللامركزية الادارية على وجه الخصوص وشروطها، وتمييزها عن مفاهيم ومصطلحات اخري تستخدم احياناً كمرادفات لها مثل الأقلمة واللاحصرية.

---

بينما هدفت دراسة عطوة (٢٠١٤) الى رصد صور وأشكال الفساد الاداري وأسبابه وحججة في مصر وكيف يكون ذلك سببا في انخفاض معدلات الاداء وتراجع النمو الاقتصادي. واعتمدت الدراسة على الأبعاد الآتية : الامتتاع عن اداء العمل. وعدم ادائه بدقة وامانه. وعدم الالتزام بمواعيد العمل. وعدم الالتزام بتعليمات واوامر الرؤساء. وافشاء اسرار العمل. وعدم التعاون مع الزملاء. وعدم تحمل المسؤولية مثل التهرب من الامضاءات والتوقعات بغرض عدم تحمل المسؤولية. وتوصلت الدراسة الى سبل لمكافحة الفساد الاداري منها استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية الحديثة في ممارسة الاجهزة الحكومية لأعمالها في مواجهة الفساد الاداري.

أما دراسة أحمد (٢٠١٦) فقد هدفت إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن مكافحة ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية؟ وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ، كما استخدم استمارة استطلاع رأى تعرض على مجموعة من الخبراء التربويين نحو وضع مجموعة من الآليات المقترحة لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الفساد الإداري ظاهرة معقدة متشابكة متعددة العناصر والسمات منتشرة بكل المجالات في كل دول العالم بدرجات متفاوتة وتنعكس سلبا على المجتمع . ويؤثر الفساد الإداري بالسلب على جودة و مخرجات التعليم قبل الجامعي المصري. وتتعدد الجهود نحو مكافحة الفساد الإداري على المستوى الدولي و المحلي. ووضع آليات مقترحة لمكافحة الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي المصري.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه من دراسات- عربية وأجنبية - يتضح الآتي.

❖ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الدراسات السابقة في مجال الأهتمام حيث اهتمت بدراسة الالتزام التنظيمي والفساد الإداري، كما اتفقت معها في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

❖ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الوقوف على مجموعة من الآليات التي يمكن منح خلالها تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي.



---

❖ أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري وإثرائه، والتوصل إلى بعض الدراسات السابقة والمراجع المختلفة التي تغطي بعض جوانب الدراسة.

هذا ويسير البحث وفقاً لأربعة محاور على النحو الآتي :

- المحور الأول : الإطار الفكري الحاكم للالتزام التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي.
- المحور الثاني : الإطار المفهومي للفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي.
- المحور الثالث : آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المديرين (الإطار الميداني للبحث).

وفيما يلي تفصيل تلك المحاور :

المحور الأول : الإطار الفكري الحاكم للإلتزام التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي  
أولاً : مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعرف الإلتزام التنظيمي لغوياً بأنه(سامي حنونة، ٢٠٠٦ ، ١٢ ) : مرتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة."

كما ويعرفها (Elizur & Koslwyk , 2000) بأنه "ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف." ( هادي سلمان ، ٢٠١٣ ، ٧٩ ) .

ويُعرف أيضاً بأنه "ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيهم لاتجاهات وقيم المنظمة" (علي المصاروة. ونعمة الخفاجي ، ٢٠١٥ ، ٩٨ )

عرف محمد الشوافي ( ٢٠٠٢ ، ٢٦٥ ) الإلتزام التنظيمي بأنه " السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف بالمنظمة وتنمية العضوية بها"

وقد عرفه محمد الحمزاوي ( ٢٠٠٢ ، ٣٧٠ ) بأنه " شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص وارتباطه بالعاملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وازدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته"

---

وذكر محمد حسن حمادات ( ٢٠٠٧ ، ٦٤ ) أن الالتزام التنظيمي: الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها

وبين محمد الطعامنة وأحمد عبد الحليم ( ١٩٩٧ ، ١٠٥ ) أن الالتزام التنظيمي هو "حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

١ - التطابق: هو درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

٢ - الانهماك الاستغراق: أي انهماك الفرد وانغماسه بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

٣ - الإخلاص والوفاء: هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأنه المنظمة جزء من ذاته وكيونته"

ورأى شوقي جواد ( ٢٠٠٠ ، ٢٥١ ) أن من أبرز التعريفات التي تناولتها الأدبيات الإدارية تعريف بورتير وزملائه **Porter, etal** ، للالتزام التنظيمي بأنه " نزعة الفرد للاندماج والارتباط في منظمة ما معبراً عنها في البقاء والاستعداد لبذل الجهد المطلوب قبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها"

كما عرفه صلاح عبدالباقي ( ٢٠٠٤ ، ١٨١ ) بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمتها ورغبته في ذلك أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويته بها"

هذا ويعرفه ( **Jusoh et al., 2011** ) على أنه " الحالة النفسية والعقلية التي تربط الفرد إلى مسار العمل ذات الصلة بواحد أو أكثر من الأهداف وفي الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة".

ويعرفه ( محمد الخشروم ، ٢٠١١ ، ٢٢ ) على أنه " جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحيويه من أفراد ومنظمات وما يسوده فيه من أفكار ومبادئ وقيم".

ويعرفه ( **Eslami & Gharakhani , 2012, 86** ) على أنه " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم " .

---

ويعرفه أيضاً ( المصاورة ، والخفاجي ، ٢٠١٥ ، ٩٨ ) بأنه "ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيهم لاتجاهات وقيم المنظمة"

كما يعرفه كل من (فاروق فلييه والسيد عبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ٢٨٤) و(عادل سلامة، ١٩٩٩ ، ١٢٣) كما يلي :-

- ١) يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
- ٢) يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ٣) يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ٤) يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- ٥) يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح وأهداف المنظمة.
- ٦) يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
- ٧) يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- ٨) يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- ٩) يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- ١٠) يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

---

١١) يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

١٢) يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.

هذا وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه الاعتقاد العميق والإيمان القوي بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها مع العمل على بذل الجهد الكبير نحو المنظمة والشعور المستمر بالرغبة في البقاء عضواً في هذه المنظمة والرغبة القوية في المحافظة عليها.

#### ثانياً : أهمية الالتزام التنظيمي

على مدى العقود الثلاثة الماضية، عدد هائل من الأبحاث أجريت لفهم طبيعة الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى نتائج الالتزام التنظيمي. التزام الموظف مهم وذلك لأن المستوى العالي من الالتزام يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة. كما وتشير الدراسات التحليلية إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر سلباً على كل من معدّل دوران الموظفين ( Cooper- Hakim & Viswesvaran, 2005 ) ، والتغيب ( Farrell & Stamm, 1988 ) ، وسلوك العمل المعاكس للإنتاج ( Dalal, 2005 ) في حين أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على كل من الرضا الوظيفي ( Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ) ، والدافعية ( Mathieu & Zajac, 1990 ) وسلوك المواطنة التنظيمي ( Riketta, 2002. ) . علاوة على ذلك قدمت الدراسات البحثية دليل على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ( e.g., Meyer, Paunonen Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989 ) .

تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين موظفيها، لأنه يعتبر واحداً من العوامل الأساسية التي تدعم نمو المنظمات. الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسساتهم يكونوا أكثر توافقاً ورضاً ونتاجية. علاوة على أنهم سوف يؤدون عملهم بالتزام ومسئولية أكبر. وبالتالي فإن ذلك سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الغير ضرورية للمؤسسة ( Bateman & Strasser, 1984; Suliman, 2002 ) . وبالإضافة إلى ذلك توصلت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي عامل هام ومؤثر على

---

السلوك التنظيمي الإيجابي، على سبيل المثال قلة التغيب والحفاظ بالعمل والأداء الوظيفي ( Mathieu & Zajac, 1990 )

وأهمية الالتزام التنظيمي تنبع من كونه عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، إذ أنه لا يعتمد على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، بل وعلى ما تقدمه المنظمة من المساندة لتحقيق أهدافه والذي يؤثر بشكل أساسي على درجة الالتزام التنظيمي. ويتضح مما سبق أنه يجب على المنظمات أن تولي اهتمامًا خاصًا بالعوامل التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي لأفرادها. ويعد الالتزام التنظيمي سلوكًا مرغوبًا فيه يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل وارتفاع جودة أدائهم وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض معدلات التأخير والغياب (عادل ريان، ٢٠٠٠).

ويعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتمامًا متزايدًا من قبل العديد من الكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذا أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل (باسم عبد الحسين، ٢٠١٢).

وهناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي (صلاح الدين عبد الباقي ، ٢٠٠٤، ٥٨):

١ . أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكًا مرغوبًا فيه.

٣ . أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

إن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويمكن لنا توضيح

---

أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات وهي (محمد أبو جياب، ٢٠١٤، ١٧) :

#### ١. الأهمية على المستوى الفردي:

تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان، وينظر ايجابياً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم.

وتوضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية (أحمد كردي، ٢٠١٠، ٤٠) و(صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٤، ١٨٢) :

أ- يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.

ج - الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء وازدهار واستمرار المنظمة، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة التزام الفرد نحو المنظمة، وفي المحصلة فإننا إذا أخذنا في الحسبان المنافع التي تعود على المنظمة، فبالإضافة إلى أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي للفرد تكون لها ما يبررها.

د- احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل:

هـ - فالأفراد الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى أنهم يكونون أكثر استقراراً في العمل، هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا يرجع فقط لقوة الالتزام من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال.

و- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظراً لأنه سلوك مرغوب فيه.

ز - الالتزام التنظيمي قد يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

#### ٢- أهميته على مستوى المنظمة:

---

وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية (محمد أبو جياب، ٢٠١٤، ١٨) :

أ- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل.

ب- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتعليق بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فيفترض أن الأفراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم، ويكونون أكثر عزمًا على تحقيق أهداف المنظمة.

ج - الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الإنتاج، وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.

د- يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة ويسر، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.

هـ - جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.

و- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التوافق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

### ٣ - أهميته على المستوى الاجتماعي:

وتشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي (محمد أبو جياب، ٢٠١٤، ١٩) :

أ- يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

ب- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي ايجابياً على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

### ٤ - أهميته على المستوى القومي:

يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد و المنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي (محمد أبو جياب، ٢٠١٤، ١٨)

ويلخص الشكل الاتي آثار الالتزام التنظيمي على المستويات الأربع في الشكل التالي:

المستوى القومي	مستوى المنظمة	المستوى الاجتماعي	المستوى القومي
- الأمان. - الاستعداد للتضحية. - الشعور بالرضا والاستقرار. - رفع الروح المعنوية. - إيجاد هدف في الحياة.	- زيادة الإنتاجية. - تحسين الجودة. - تقليل الغياب والتسرب الوظيفي. - التنبؤ بسلوك العاملين. تقبل العاملين للتغيير. تبني الأفراد لأهداف المنظمة.	- تعزيز العلاقات الاجتماعية. - الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا.	- زيادة الناتج القومي كمحصلة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين بالمنظمات.

شكل ( ١ ) يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره على المستويات المختلفة

المصدر: ( محمد أبو جياب، ٢٠١٤، ١٩ )



---

المحور الثاني : الإطار المفهومي للفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي  
أولاً : مفهوم الفساد الإداري :

هناك إختلافات عديدة بين المدارس الفكرية في تعريف الفساد ، ويرجع ذلك إلى إختلاف الخلفية الخاصة بهذه المدارس ما بين قانونية او إجتماعية أو سياسية ، ولقد تعددت التعريفات الرامية لتحديد مفهوم الفساد نظرا لتعدد الأشكال والمظاهر التي يتخذها ، لذلك ليس هناك إجماع على تعريف شامل يظال كافة أبعاد الفساد ، ويحظى بموافقة كافة الباحثين .  
وفي هذا الإطار ، يشير الفساد بصفة عامة إلى سوء إستخدام السلطة الممنوحة للموظفين العموميين لتحقيق مصالح خاصة ، وبذلك يشكل الفساد بمعناه الواسع إنحرافا عن القواعد القانونية والأخلاقية، وكذلك مقتضيات الثقافة المؤسسية السوية (<http://www.transparency.org/> ( **global \_priorities/education** ) ، كما يمكن تعريفه بأنه "عدم الإلتزام المتعمد بمبدأ تحدية المصالح الشخصية جانبا في إتخاذ القرارات الإدارية" ( UNESCO , 2007 ) . ومن ثم يعبر الفساد بصورة عامة على إساءة إستعمال السلطة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص ، ويحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح مناقصة عامة ( محمد اسماعيل ، ٢٠١٤ ، ١٦ ) . ويمكن تعريف الفساد الإداري أيضا بأنه حالة لتجاوز القانون وكسر للمشروعية وعدم إحترام القيم الثابتة وتغليب المصالح الخاص على المصالح العام ( صلاح فوزي ، ٢٠١١ ، ٣٣ ) .

وفي إطار السعي لتعريف الفساد ، تشير إحدى الدراسات إلى الفساد التنظيمي على أنه أي سلوك غير قانوني أو شرعي يتضمن إستغلال السلطة الوظيفية لتحقيق منفعة ذاتية لفرد أو جماعة أو منظمة ، كما أن الفساد في مجال التعليم يشير إلى مجموعة من التصرفات أو الأفعال غير القويمة التي تقوم بها الأطراف المشاركة في العملية التعليمية بهدف تحقيق مصالحها الخاصة ( Özdemir,2013, 75 ) .

وتشير مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة مثل ( Ozdemir, 2013 - Huang, 2008 ) إلى أنه لا يوجد اتفاق على مفهوم للفساد الإداري بين الباحثين أو المنظمات أو الدوائر المعنية بمكافحة الفساد ، شأنه شأن العديد من المفاهيم الاجتماعية ، خاصة التي تقع في بؤرة اهتمام مختلف التخصصات والمجالات والفلسفات والأديان .

وتتعدد معاني الفساد على مستوى الإصطلاح ومنها : إساءة استعمال السلطة لتحقيق كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطريقة مشروعة ، أو أنه سلوك غير رسمي وغير شرعي يتمثل في مخالفة القوانين والتعليمات المنظمة للعمل .

وبالتالي يمكن حصر المفاهيم التالية للفساد : هو السلوك البيروقراطي المنحرف الذي يستهدف تحقيق منافع ذاتية دون وجه حق ( محجوب ، ٢٠١٣ ، ٣ ) .

وهو أيضاً " الأعمال التي يمارسها أفراد من خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه للسماح لهم بالتهرب من القوانين والسياسات المعمول بها أو إجراء تغيير في القوانين والسياسات سواء باستحداث قوانين جديدة أو بإلغاء قوانين قائمة لتمكينهم من تحقيق مكاسب مباشرة فورية ( رتول ، ١٩٩٩ ، ٣٠٠ ) .

كما يعرف الفساد على أنه " استغلال السلطة للحصول على منفعة أو فائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة عن طريق انتهاك حكم القانون أو الخروج عن معايير السلوك الأخلاقي الرفيع " ( الشيلخي ، ٢٠٠٦ ، ٣٤٩ ) .

كما ينظر للفساد الإداري على أنه " ظاهرة لا تقتصر على الممارسات الفردية ، بل تعتمد على ما هو أكثر من ذلك فتأخذ طابعاً نظامياً يسعى لتكريس الفساد . ويعد الفساد الإداري حصيلة الاتجاهات والأنماط السلوكية المتأصلة ليس فقط في الهياكل الإدارية بل في المجال الاجتماعي ككل ، وفي النمط الحضاري وفي قلوب وعقول الموظفين المدنيين والمواطنين على حد سواء " ( الصغير ، ٢٠١٣ ، ٧ ) .

وهناك من عرف الفساد اعتماداً على مظهره ، فالبنك الدولي ، ومنظمة الشفافية الدولية ، وصندوق النقد الدول لم يقدموا تعريفاً متفقاً عليه بين الباحثين والأكاديميين ، لكنهم أشاروا إلى الأنشطة التي تندرج تحت هذا المصطلح مثل : إساءة استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق المكاسب الخاصة . كما أن الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد قد عرفت الفساد بطائفة الأفعال التي تعتبر من جرائم الفساد . ( زيان ، ٢٠١٥ ، ١٣٩ ) .

وفي هذا الصدد يقترح نادر فرجاني تبني مفهوم شامل للفساد ، يتجاوز المفهوم المحدود لمنظمة الشفافية الدولية ، والذي يقصر الفساد في معاملات الأعمال . كما يتجاوز المفهوم الأوسع السائد الذي يعرف الفساد على أنه : اتخاذ القرارات في الشأن العام ، فيما يتصل بتخصيص الموارد وتوزيع العائد الاقتصادي ، وفق اعتبارات المصلحة الخاصة وليس وفق الصالح العام ، أو بالتضاد معه ، ويقترح تعريف الفساد على أنه الاكتساب غير المشروع لعنصري القوة في المجتمع : السلطة

---

السياسية والثروة . على هذا الأساس فإن مرض الفساد يمكن أن يصيب ، من حيث المبدأ ، جميع قطاعات المجتمع ( فاروق ، ٢٠١١ ، ٩ ) .

ويتحدد الفساد الإداري على أنه استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية ، سواء كان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه أفراد من خارج الجهاز الحكومي ، سواء كان هذا السلوك فردي أم جماعي (الشخبيي وآخرون ، ٢٠١٢ ، ١٥) .

ويعرف الفساد في التعليم بأنه الاستخدام المنظومي للوظيفة الحكومية من أجل الحصول على مكاسب شخصية ، بما يخل بتحقيق الجودة والعدالة في التعليم (مسلم شبلي ، وعبد الناصر محسن ، ٢٠١٣ ، ١٠٧ - ١٠٨) . ومن ثم يظهر تأثيره السلبي على المجالات المجتمعية الأخرى ، حيث تؤثر المخرجات الرديئة على جودة أداء ومستوى خدمات كافة المؤسسات .

ومن منظور التنمية المجتمعية فإن معظم صور الفساد في مجال التعليم تقع ضمن فئة سوء السلوك المهني **Professional Misconduct** وهو سلوك ينطوي على كسر وخرق للمعايير المهنية ، وهو ما يشكل اهتزازاً كبيراً للمنظومة المهنية والأخلاقية الحاكمة لكافة مؤسسات المجتمع الأخرى (حسام بدرابي ، ومحسن يوسف ، ٢٠١٠ ، ١٣ - ١٤ )

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه السلوك غير الأخلاقي الذي تمثله كافة الانحرافات السلوكية غير القانونية التي يقوم بها المسئول الإداري في إدارات التعليم قبل الجامعي ، في استجابة منه لبعض الظروف والعوامل الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية أو الإدارية أو القانونية أو النفسية أو التعليمية أو الخلقية ، والتي من شأنها الابتعاد عن المسار الصحيح ومخالفة القوانين والتعليمات والقيم المنظمة لعمل إدارات مدارس التعليم قبل الجامعي ووحداتها الأكاديمية ومديرياتها على المستوى الإداري أو الأكاديمي.

ثانياً : طبيعة الفساد وما يرتبط به من متغيرات

إن الفهم الأصيل لبنية الفساد وطبيعته ، يعد ضرورة أساسية لبناء نظريات وإفترضات متسقة وقوية حول مسببات الفساد الأساسية وآلية عملها . ولن يتحقق ذلك دون النظر في تقسيم وتصنيف الفساد من جانب ، وعلاقته ببعض المتغيرات من جانب آخر .

ويوضح التحليل الإجتماعي للفساد أنه جزء من الحياة الإجتماعية والإدارة العامة . فالفساد منظومة إجتماعية ضمن النظام الإجتماعي ، لها أدوارها ومكاناتها وعلاقاتها ومعاييرها التي تحدد

انشطة الفساد وتشبع الإحتياجات الشخصية والإجتماعية لبعض الأفراد (Council of Europe, 2007:78) .

ووفقا لطبيعة الفساد في الديمقراطية الغربية ، خلص الباحثون إلى أن الفساد عادة ما يحدث نتيجة العلاقات الدائمة المستمرة بين أطراف الفساد حيث تشبه عملية التحول للفساد الحركة على المنحدرات الزلقة ، بمعنى أن الدافع للفساد يكون بعيدا عن الكسب المادي . كما يكون الفساد في أحيان أخرى ناتج عن علاقة الصداقة أو الحب أو الرغبة في إثارة إعجاب الآخرين . وعليه يمكن تصور شكل وطبيعة الفساد بين أطراف علاقة الفساد كما يلي:

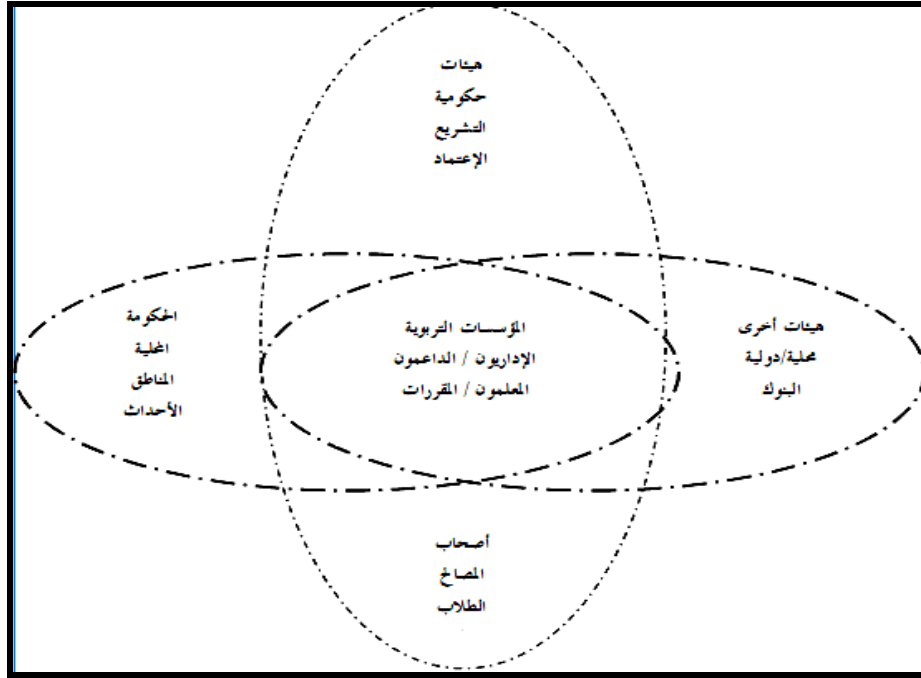
	علاقة الفساد العرضية منخفضة الإستقرار <b>LOW STABILITY BRIEF INTERACTIONS</b>	علاقة عالية الإستقرار والديمومة <b>HIGH STABILITY ENDURING RELATIONSHIP</b>
فساد متفرق <b>ISOLATED CORRUPTION</b>	فساد موقعي (عارض- متفرق) <b>SITUATIONAL CORRUPTION/ INCIDENTAL / ISOLATED</b>	فساد حميم <b>INTIMATE CORRUPTION</b>
فساد ممنهج <b>SYSTEMATIC CORRUPTION</b>	فساد يومي <b>DAILY CORRUPTION</b>	شبكة الفساد <b>CORRUPTION NETWORK</b>

شكل (٢) : طوبولوجي علاقات الفساد

المصدر : (Hoff ling, 2002:78)

نقلا عن : (De Graaf & Hubert 2008)

ويوضح شكل (٢) أربعة أنواع من الفساد الذي ينخرط فيه الأفراد أو المجموعات وفقا لمدى تكرار وإستدامة علاقة الفساد الإداري ، حيث يظهر الفساد الموقعي والفساد الحميم على المستوى الفردي، في حين يظهر الفساد الممنهج في صورتين هما الفساد اليومي وشبكة الفساد. وتتنوع مصادر الفساد وفقا لطبيعته ونوعية المشاركين فيه ويوضح الشكل التالي أبرز مصادر الفساد في التعليم، من خلال نموذج مفاهيمي يضع في الحسبان العلاقات المتداخلة والمعقدة بين كافة المصادر .



شكل (٣) نموذج مفاهيمي للمصادر الرئيسية للفساد في التعليم العالي  
 نقلا عن: (Weidman and Enkhjargal,2008:66)

ويلاحظ من النموذج المفاهيمي المعروض في شكل (٣) أن مصادر الفساد متعددة منها ما هو داخل الجامعات ومنها ما هو خارجها ، ومنها ما يكون مشتركا بين الجامعات والمؤسسات المحلية والدولية المختلفة وكذلك أصحاب المصالح ، حيث تتقاطع المصالح وتتداخل العلاقات وتتشكل جماعات وشبكات الفساد بمختلف صوره وأنواعه.

ويرتبط الفساد الإداري ببعض العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي يمكن تناولها بإختصار كما يلي (تركي ، و شرقي ، ٢٠١٢ : ٦-٧):

- العمر : الموظف الشاب يقع في الفساد أكثر من الآخرين نتيجة قلة الموارد وسرعة التأثر .
- مدة الخدمة : مدة الخدمة الطويلة تمكن المعرفة بأساليب إخفاء الممارسات الإدارية الفاسدة.
- المستوى الدراسي : يختلف الأمر باختلاف المجتمعات والنظم التعليمية ، ففي النظم التعليمية الكفوة القائمة على أساس علمية يكون المجتمع جادا ودقيقا في عمليات التوظيف وبالتالي تقل ممارسات الفساد. والعكس صحيح.

- الجنس : يميل الرجال أكثر لممارسة الفساد الإداري من النساء بسبب تكوينهم النفسي وسرعة تأثرهم بمن حولهم.
- المهنة والتخصص : التخصصات والمهن الإدارية تكثر فيها حالات الفساد عن التخصصات الفنية والمهنية ، إذ توفر الأولى فرصا للإحتكاك بالمستفيدين والنفوذ إلى الحالات الفساد.
- ثقافة المنظمة :كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وامتسكة وإيجابية أدت إلى ألتزام عال وأخلاق إدارية سامية ، وحالت دون شيوع ثقافة الفساد ، والعكس صحيح.
- حجم المنظمة : غالبا ما يرتبط حجم المنظمة الكبير بالترهل الإداري والبطالة المقنعة والبيروقراطية العالية مما يسهل حدوث الفساد الإداري والعكس صحيح.
- جودة النظام الرقابي : النظام الرقابي الضعيف يجعل الممارسات الفاسدة روتينا ساريا دون مساءلة أو محاسبة.
- العلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا : العلاقة نتيجة القرابة أو المصالح المتبادلة تعني إستغلال النفوذ وشيوع الفساد الإداري.
- طبيعة العمل المؤسسي : كلما زادت درجة وضوح العمل وأهدافه وتوفرت الصلاحيات اللازمة للقيام به تم إنجازه بسرعة ومرونة ودقة وقلت حالات الفساد.
- الهياكل التنظيمية وهياكل السلطة : عدم تناسب الصلاحيات مع طبيعة العمل وعدم تناسب الهياكل التنظيمية وغياب الوصف الوظيفي يزيد من إحتتمالات ممارسة الفساد الإداري.
- البطالة المقنعة : وجود عدد كبير من العاملين لايمارسون أعمالا فعلية ، قد يكون سببا في تعقيد سير المعاملات لغرض الإبتزاز والرشوة.
- عدم الإستقرار الوظيفي : شعور الموظف أن منصبه هو فرصة ولفترة محددة ، لذا يجب إستغلالها لغرض الإثراء وبناء النفوذ وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب المصلحة العامة.
- البيئة السياسية : مع ازدياد عدم الإستقرار السياسي ، وعدم وجود دستور دائم ، وسيطرة الدولة على الإعلام ، وغير ذلك من العوامل زاد إنتشار الفساد الإداري.
- البيئة الإقتصادية : كلما ازداد ضعف السياسات الإقتصادية والنقدية للدولة ، وإنتشرت الأزمات والحروب والكوارث ، و سوء التخطيط ، البطالة ، التضخم ، إنخفاض الأجور ، ضعف الرقابة المالية ، كما إنتشرت ممارسات الفساد الإداري.

- البيئة الإجتماعية : كلما إزداد القبول الإجتماعي للقيم المشوهة وشيوع ثقافة الفساد ، وفقدان الحراك الإجتماعي وجمود التفكير وعدم قبول التغيير والزيادة السكانية وشح الموارد والتعصب الطائفي والديني ، كلما إزداد الفساد الإداري.
- البيئة التشريعية : كلما إزداد التغيير المستمر في القوانين ، والقوانين التعسفية ، ثنائية التفسير ، ضعف القضاء ، غياب العدالة ، كلما إزداد الفساد الإداري.
- البيئة الثقافية : كلما إتسمت البيئة الثقافية بالإنغلاق والخوف والميل للجمود ، كلما إزداد الفساد الإداري.

كما يرتبط مفهوم الفساد بعدة مفاهيم أخرى نظرا لكونه ظاهرة مجتمعية متداخلة وواسعة الانتشار في العديد من مؤسسات المجتمع إن لم يكن كلها ، وهذا هو الواقع الذي تشير إليه الكتابات والدراسات الأكاديمية وكذلك الملاحظات والمشاهدات الحياتية. ومن أبرز تلك المفاهيم المرتبطة بالفساد وخاصة الفساد الإداري وهو أخطر أنواع الفساد خاصة في الدول النامية ما يلي (محبوب، ٢٠١٣، ٦)

- مفهوم الشفافية : **Transparency** ويقصد بها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم القوانين والمقررات واللوائح لكافة المواطنين.
- مفهوم المساءلة : **Accountability** وتعني مسئولية الأفراد عما إقتروه من اعمال ووجوب مسألتهم عن أدائهم الوظيفي وما يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات.
- مفهوم النزاهة : وتشير إلى الجوانب الأخلاقية والقيم المرتبطة بقيام الموظف العام بآداء مهامه مثل : الأمانة والشرف والصدق والعناية والإتقان والحفاظ على المال العام وصونه.
- مفهوم رشادة الحكم : **Good Governance** وهي تخلي الدولة عن السياسات التي من شأنها إهدار الموارد المادية والبشرية وعدم الإستغلال الأمثل لها على كافة المستويات.
- مفهوم الديمقراطية : وتعني تداول الحكم بالطرق السلمية وحماية العملية الإنتخابية من التزيف وإستقلال القضاء.
- مفهوم الموظف العام : الموظف العام هو أي شخص يتولى مسئولية منصب تنفيذي أو إداري أو تشريعي أو قضائي لدى الدولة ، سواء كان معينا او منتخبا ، دائما أو مؤقتا ، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر.

كما أشارت دراسة (Balci et al, 2012) إلى إرتباط الفساد الإداري بالمدارس الثانوية بتركيا بكل من الثقافة التنظيمية وقيم العمل. كما لوحظ إرتباطا سلبيا ضعيفا الفساد الإداري والإتجاه

نحو العمل . كما أشارت الدراسة إلى أن متغيرات الإتجاه نحو العمل ، وقيم العمل ، والثقافة التنظيمية إستطاعت تفسير (٣٨%) فقط من التباين في الفساد المدرسي.

لذا يلاحظ أن للفساد مفاهيم كثيرة تتعدد بتنوع أشكاله ومجالاته ومسبباته . الأمر الذي جعل مداخل دراسته ومناقشته متعددة ، ففي المدخل القانوني تكون المفاهيم ضيقة ومحددة لإعتبارات تتعلق بالتشريعات والأدلة والعقوبات ، وفي المدخل الإجتماعي تتسع المفاهيم بتنوع المؤسسات الإجتماعية وقضاياها واهدافها . وبين هذين المدخلين الكلاسيكيين توجد مداخل أخرى سياسية وإقتصادية وتاريخية وثقافية وتربوية ونفسية وخلقية ، وكلها تضيف ابعادا جديدة تثرى المناقشات وتعدد المسببات ومداخل المواجهة على حد سواء .

وفي هذا السياق يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الإنحرافات الإدارية و الوظيفية أو التنظيمية والتي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته ، ومن هذه المظاهر عدم إحترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والإنصراف ، أو الإمتناع عن أداء العمل أو التراخي فيه ، وإفشاء أسرار الوظيفة ، والخروج عن العمل الجماعي ( محمد حمادات ، ٢٠١٣ ، ٥٥٠ ) . وهناك مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن ظاهرة الفساد وهي (مقداد الجليلي ؛ ووحيد رمو ، ٢٠١٢ ، ١١٤) :-

• الرشوة (**Bribery**) : أي الحصول على اموال أو اية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة.

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

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

• نهب المال العام (**Looting of public money**) : أي الحصول على اموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة.

• الإبتزاز (**Blackmailing**) : أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد .

**المحور الثالث:** آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل

الجامعي .

يمثل هذا المحور الإطار الميداني للبحث، والذي يهدف إلى الوقوف على آليات تفعيل دور

الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف، قامت



الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (٣) محاور موجهة إلى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة، وقد تم التحقق من صدق هذه الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي والذي أسفر عن ارتباط كل مفردة بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، كما تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ -  $\alpha$  **Chornbach**، وقد بلغت قيمته (٠,٩٦٠)، و هي قيمة عالية مقبولة إحصائياً، وقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة ممثلة للمديرين من الإدارات التعليمية التي تم اختيارها، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي استردتها الباحثة (٢٧٠) استبانة بفاقد (٣٠) استبانة، وتوضح الباحثة فيما يأتي توصيف عينة البحث والمعالجات الإحصائية وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: توصيف عينة البحث

### جدول (١)

توصيف عينة البحث وفقاً للقطاع والمرحلة

المرحلة القطاع والإدارات	الإبتدائية	الإعدادية	الثانوية	المجموع	%								
قطاع الشمال	المطرية	١٠	٥	١	١٦	٥,٩							
	المنزلة	٢١	١٠	٣	٣٤	١٢,٦							
	الجمالية	١٠	٥	١	١٦	٥,٩							
	ميت سلسليل	٨	٥	١	١٤	٥,٢							
	المجموع	٤٩	٢٥	٦	٨٠	٢٩,٦							
قطاع الوسط	شرق المنصورة	٢٠	١٢	٥	٣٧	١٣,٧							
	طلخا	٢٠	١٤	٥	٣٩	١٤,٤							
	بنى عبيد	١١	٧	٢	٢٠	٧,٤							
	المجموع	٥١	٣٣	١٢	٩٦	٣٥,٦							
قطاع الجيز	ميت غمر	٣٦	٢٣	٩	٦٨	٢٥,٢							
	تمى الأمديد	١٤	٩	٣	٢٦	٩,٦							
	المجموع	٥٠	٣٢	١٢	٩٤	٣٤,٨							
المجموع الكلى						١٥٠	٥٥,٦%	٩٠	٣٣,١%	٣٠	١١,١	٢٧٠	١٠٠

يتضح من جدول (١) أن عينة البحث تتسم بالآتي:

- تمثيل مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية ( شمال - وسط - جنوب)؛ حيث بلغت عينة البحث بقطاع الشمال (٨٠) مديراً بنسبة (٢٩,٦%) من العينة الكلية، كما بلغت عينة البحث بقطاع الوسط (٩٦) مديراً بنسبة (٣٥,٦%) من العينة الكلية، وكذلك بلغت عينة البحث بقطاع الجنوب (٩٤) مديراً بنسبة (٣٤,٨%) من العينة الكلية.
- تمثيل مراحل التعليم قبل الجامعي الثلاث؛ حيث بلغ عدد المديرين عينة البحث من المرحلة الابتدائية (١٥٠) مديراً بنسبة (٥٥,٦%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المديرين عينة البحث من المرحلة الإعدادية (٩٠) مديراً بنسبة (٣٣,٣%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المديرين عينة البحث من المرحلة الثانوية (٣٠) مديراً بنسبة (١١,١%) من العينة الكلية.
- وبناءً على ما تقدم عرضه يمكن اعتبار عينة البحث ممثلة للمجتمع الأصلي.

#### ثانياً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

- ١- المعالجة الإحصائية: بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء الآتي:

- تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث أعطيت ثلاث درجات للبديل موافق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبديل موافق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبديل موافق بدرجة صغيرة وذلك في محاور الاستبانة.
  - إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.
  - اعتمدت الباحثة في تحليله للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver (25) Statistical Package for the Social Sciences) ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
  - حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
  - حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:
- $$\text{التقدير الرقمي} = (3 \times \text{تكرار موافق بدرجة كبيرة} + 2 \times \text{تكرار موافق بدرجة متوسطة} + 2 \times \text{تكرار موافق بدرجة صغيرة}) \text{ في محاور الاستبانة.}$$

---

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{N}$$

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

$$\frac{\text{الوزن النسبي} \times 100}{\text{عدد البدائل}} = \text{الأهمية النسبية أو التقدير المئوي}$$

- تم حساب قيمة كا<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة صغيرة) في محاور الاستبانة، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.

ت م = التكرار المتوقع

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

**نتائج المحور الأول:** آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري

المرتبط بمهنة التعليم

ولمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٢٧٠) مدير حول آليات تفعيل دور

الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، كانت استجابات أفراد العينة كما

يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة ككل حول آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم وقيمة (٢ك) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ك٢	البديائل				العبارات		
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة			كبيرة	
				%	ك	%	ك		%	ك
٣	٧٢,٨	٠,٠١	١٩,٢	٢٠,٧	٥٦	٤٠,٠	١٠٨	٣٩,٣	١٠٦	١. تطبيق سياسات وقائية وجنائية بشقيها الموضوعي والإجرائي لمواجهة الفساد داخل المؤسسات التعليمية.
٩	٧٠,٦	٠,٠١	٢٤,٩	٢١,١	٥٧	٤٥,٩	١٢٤	٣٣,٠	٨٩	٢. الاعتماد على جوانب الإرشاد والضبط الإداري للوقاية من الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية.
٨	٧١,٢	٠,٠١	٣٠,٤	١٩,٦	٥٣	٤٧,٠	١٢٧	٣٣,٣	٩٠	٣. تعزيز الشفافية والرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها بالمؤسسات التعليمية.
١٣	٦٩,٦	٠,٠١	١٤,٤	٢٤,١	٦٥	٤٣,٠	١١٦	٣٣,٠	٨٩	٤. وضع خطة مستقبلية لقياس مدى مخاطر الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي وتقييم آثاره وألويات مواجهته.
١٣ مكرر	٦٩,٦	٠,٠١	١٦,٢	٢٣,٧	٦٤	٤٣,٧	١١٨	٣٢,٦	٨٨	٥. نشر ثقافة المساءلة التعليمية بين أطراف العمل التعليمي وقطاعاته المختلفة.
٥	٧١,٧	٠,٠١	١٣,١	٢٣,٠	٦٢	٣٨,٩	١٠٥	٣٨,١	١٠٣	٦. توفير الدعم الفني والاستشاري الدائم للمؤسسات التعليمية فيما يتعلق بآليات الالتزام التنظيمي.
١	٧٥,٢	٠,٠١	٣٣,٨	١٦,٧	٤٥	٤١,١	١١١	٤٢,٢	١١٤	٧. إصدار التشريعات والقرارات الوزارية الداعمة لنظام الحوافز للمعلمين وربط الأداء بالأجر للعاملين.
٢١	٦٨,٤	٠,٠١	٣٦,٣	٢٢,٢	٦٠	٥٠,٤	١٣٦	٢٧,٤	٧٤	٨. تطبيق اللامركزية في عمليات المساءلة التعليمية.
١٦	٦٩,٣	٠,٠١	٤٢,٤	٢٠,٤	٥٥	٥١,٥	١٣٩	٢٨,١	٧٦	٩. تشكيل جمعيات وروابط تعليمية مهنية في مجال التوعية بمكافحة الفساد.
٢٠	٦٨,٨	٠,٠١	٣٢,٤	٢٢,٢	٦٠	٤٩,٣	١٣٣	٢٨,٥	٧٧	١٠. بناء شراكات قوية مع مؤسسات المجتمع المدني لمكافحة الفساد.
٦ مكرر	٧١,٥	٠,٠١	٢٨,٨	١٩,٦	٥٣	٤٦,٣	١٢٥	٣٤,١	٩٢	١١. التربية ضد الفساد من خلال تطوير البرامج التربوية التي تركز على مصفوفة المدى والتتابع.

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا	البدائل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٢	٦٩,٩	٠,٠١	٢٣,٠	٢٢,٢	٦٠	٤٥,٩	١٢٤	٣١,٩	٨٦	١٢. إحداهن تغييرات شاملة في آليات عمل المؤسسات التعليمية التي تتعلق بتحديد الإجراءات والآليات والمدد الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة.
٦ مكرر	٧١,٥	٠,٠١	٢٢,٤	٢٠,٧	٥٦	٤٤,١	١١٩	٣٥,٢	٩٥	١٣. الإفصاح العام للمواطنين عن أداء وممارسات المؤسسات التعليمية في ضوء مفهوم الشفافية.
١٢ مكرر	٦٩,٩	غير دالة	٥,٤	٢٦,٧	٧٢	٣٧,٠	١٠٠	٣٦,٣	٩٨	١٤. إعداد تقرير سنوي عن حالة النزاهة والشفافية في القطاع التعليمي في ضوء مؤشرات الفساد الدولية.
١٠	٧٠,٥	٠,٠١	١٩,٣	٢٢,٢	٦٠	٤٤,١	١١٩	٣٣,٧	٩١	١٥. تعزيز أسس النزاهة في المؤسسات التعليمية وأوجه المحاسبة العادلة.
١٧	٦٩,٣	٠,٠١	١٦,٤	٢٤,١	٦٥	٤٤,١	١١٩	٣١,٩	٨٦	١٦. تطوير الجانب الإعلامي ومبادرات التوعية بكافة اللوائح والقرارات التي تصدر عن الحكومة ووزارة التربية والتعليم.
١٤	٦٩,٥	٠,٠١	٦٩,١	١٧,٤	٤٧	٥٦,٧	١٥٣	٢٥,٩	٧٠	١٧. كشف حالات الفساد وإعلانها للرأي العام.
٥ مكرر	٧١,٧	٠,٠١	٢٧,٤	١٩,٦	٥٣	٤٥,٦	١٢٣	٣٤,٨	٩٤	١٨. تطوير نظام التوجيه المالي والإداري وفق الأساليب الحديثة في الإدارة، لإستيعاب الضغوط الاقتصادية بالقطاع التعليمي.
٤	٧٢	٠,٠١	٤٧,١	١٦,٧	٤٥	٥٠,٧	١٣٧	٣٢,٦	٨٨	١٩. وضع نظام رقابي مستقل مهمته المتابعة المستمرة لكافة المؤسسات التعليمية.
٤ مكرر	٧٢	٠,٠١	٢٤,٢	٢٠,٠	٥٤	٤٤,١	١١٩	٣٥,٩	٩٧	٢٠. تطوير نظام التوجيه المالي والإداري بالتعليم قبل الجامعي وتمكينهم من الرصد والتحرري عن الممارسات الفاسدة بالمؤسسات التعليمية.
٧	٧١,٤	٠,٠١	٢٣,٠	٢٠,٧	٥٦	٤٤,٤	١٢٠	٣٤,٨	٩٤	٢١. التقويم الشامل والمستمر لبرامج ومشروعات تحسين إصلاح التعليم قبل الجامعي ، والتي يتم تنفيذها من خلال منح تقدمها مؤسسات دولية.

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	البديائل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٩	٦٨,٩	٠,٠١	٢٨,٤	٢٢,٦	٦١	٤٨,١	١٣٠	٢٩,٣	٧٩	٢٢. إصدار تشريعات جادة من شأنها محاربة الفساد الإداري بالمؤسسات.
٥ مكرر	٧١,٧	٠,٠١	٣٤,٦	١٨,٥	٥٠	٤٧,٨	١٢٩	٣٣,٧	٩١	٢٣. تطبيق معايير الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري.
١١	٧٠,١	٠,٠١	٤٩,٤	١٨,٥	٥٠	٥٢,٦	١٤٢	٢٨,٩	٧٨	٢٤. إنشاء آلية خارجية للمساءلة لمراقبة العملية التعليمية والإدارية.
١٥	٦٩,٤	٠,٠١	١٧,٦	٢٣,٧	٦٤	٤٤,٤	١٢٠	٣١,٩	٨٦	٢٥. العمل على تقوية جوانب المحاسبة الإدارية لمعالجة الإنحرافات ومعاينة المنحرفين حتى يكونوا رادعاً للآخرين ويكون حافزاً للمواطنين.
٢٢	٦٧,٩	٠,٠١	٢٩,٩	٢٣,٧	٦٤	٤٨,٩	١٣٢	٢٧,٤	٧٤	٢٦. إجراء تقييم للمخاطر وتحليل الثغرات (تقييم القدرات) للمؤسسات الحكومية في مجال مكافحة الفساد.
١٨	٦٩,١	٠,٠١	٤٠,٦	٢٠,٧	٥٦	٥١,١	١٣٨	٢٨,١	٧٦	٢٧. إعداد الدراسات الإحصائية حول قضايا الفساد والإجراءات المضادة له ومتابعتها.
١٤ مكرر	٦٩,٥	٠,٠١	٢١,١	٢٣,٠	٦٢	٤٥,٦	١٢٣	٣١,٥	٨٥	٢٨. استثمار التوجه نحو إعداد استراتيجية قومية لمكافحة الفساد.
٦	٧١,٥	٠,٠١	٥١,٨	١٦,٧	٤٥	٥٢,٢	١٤١	٣١,١	٨٤	٢٩. تصميم الأنظمة الشاملة لمكافحة الفساد الإداري في إطار تكاملي.
٢	٧٣,١	٠,٠١	٣٤,٢	١٧,٤	٤٧	٤٥,٩	١٢٤	٣٦,٧	٩٩	٣٠. نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتأصيله كعامل محوري في أداء المؤسسات التعليمية.

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارة (٧) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا<sup>٢</sup> = ٣٣,٨) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، والعبارة (١٤) فلم يكن بها فروق لصالح أي من البديائل.

- أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :
- جاءت العبارة (٧) وهي (إصدار التشريعات والقرارات الوزارية الداعمة لنظام الحوافز للمعلمين وربط الأداء بالأجر للعاملين) في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٢%).
  - جاءت العبارة (٣٠) وهي (نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتأصيله كعامل محوري في أداء المؤسسات التعليمية) في المرتبة الثانية في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٣,١%).
  - جاءت العبارة (١) وهي (تطبيق سياسات وقائية وجنائية بشقيها الموضوعي والإجرائي لمواجهة الفساد داخل المؤسسات التعليمية) في المرتبة الثالثة في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٨%).
  - جاءت العبارة (١٠) وهي (بناء شراكات قوية مع مؤسسات المجتمع المدني لمكافحة الفساد) في المرتبة العشرين في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٨%).
  - جاءت العبارة (٨) وهي (تطبيق اللامركزية في عمليات المساءلة التعليمية) في المرتبة الواحدة والعشرين (قبل الأخيرة) في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٤%).
  - جاءت العبارة (٢٦) وهي (إجراء تقييم للمخاطر وتحليل الثغرات (تقييم القدرات) للمؤسسات الحكومية في مجال مكافحة الفساد) في المرتبة الثانية والعشرين (الأخيرة) في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بمهنة التعليم، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧,٩%).

**نتائج المحور الثاني:** آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري

المرتبط بالعمل المدرسي

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٢٧٠) مدير حول آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسي، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة ككل حول آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسي وقيمة (٢ك) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢ك	البدائل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٧١,٦	٠,٠١	١١,٣	٢٨,١	٧٦	٢٨,٩	٧٨	٤٣,٠	١١٦	١. نشر مبادئ الكفاءة والانضباط داخل الإدارة المدرسية.
٦	٦٨,٤	٠,٠١	٩,٢	٢٦,٧	٧٢	٤١,٥	١١٢	٣١,٩	٨٦	٢. تطبيق النظام الإلكتروني في مجال العمل المدرسي.
١٣	٦٥,٦	٠,٠١	٩,٣	٣٠,٧	٨٣	٤١,٩	١١٣	٢٧,٤	٧٤	٣. سداد كافة الرسوم المدرسية إلكترونياً أو عن طريق مكاتب البريد.
١٧	٦٣	٠,٠١	١٠,٤	٣٥,٦	٩٦	٤٠,٠	١٠٨	٢٤,٤	٦٦	٤. إنشاء وحدة داخلية للمساءلة الإدارية داخل المؤسسات والمدارس والإدارات والمديريات.
١٦	٦٤	٠,٠٥	٨,١	٣٤,١	٩٢	٤٠,٠	١٠٨	٢٥,٩	٧٠	٥. إعطاء مديري المدارس سلطة أكثر مرونة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على الأداء المدرسي.
١٥	٦٤,٢	٠,٠١	١١,٨	٣٢,٦	٨٨	٤٢,٢	١١٤	٢٥,٢	٦٨	٦. إعادة النظر في طرق تعيين مديري المدارس بحيث تم الاختيار بطريقة انتقائية عبر اختبارات تنافسية.
١٢	٦٥,٨	٠,٠١	١٤,٣	٢٩,٣	٧٩	٤٤,١	١١٩	٢٦,٧	٧٢	٧. الالتزام بمبدأ الشفافية في نشر البيانات والمعلومات عن كل شئون المدرسة.
١٠	٦٦,٤	٠,٠١	٢١,٦	٢٧,٠	٧٣	٤٦,٧	١٢٦	٢٦,٣	٧١	٨. دعم للامركزية المالية والتخطيطية للمدارس من خلال تضمين إحتياجات المحليات وفق تنوع مشكلاتها.
١٢ مكرر	٦٥,٨	٠,٠٥	٦,٣	٣١,١	٨٤	٤٠,٤	١٠٩	٢٨,٥	٧٧	٩. اعتماد مدونات سلوك ومواثيق شرف أو أخلاقيات عمل تتوافق مع دور المؤسسات التعليمية.
١٣ مكرر	٦٥,٦	٠,٠١	٤٣,٨	٢٥,٦	٦٩	٥٢,٢	١٤١	٢٢,٢	٦٠	١٠. إفساح المجال أما الجمهور لتقديم الشكاوى بحق المخالفين.



الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	البدائل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١١	٦٦	٠,٠١	١٨,٣	٢٨,١	٧٦	٤٥,٦	١٢٣	٢٦,٣	٧١	١١. تبسيط الإجراءات ، وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين العاملين / المواطنين.
١٤	٦٤,٦	٠,٠١	١٥,٦	٣١,١	٨٤	٤٤,١	١١٩	٢٤,٨	٦٧	١٢. تبني مشروع قومي لإختيار قيادات الإدارة المدرسية وفق معايير دولية محددة.
مكرر ١٣	٦٥,٦	٠,٠٥	٧,٨	٣١,١	٨٤	٤١,١	١١١	٢٧,٨	٧٥	١٣. الاهتمام بمجلس الأمناء وإعطائه الكثير من الصلاحيات.
٩	٦٧,٢	٠,٠١	١٧,٢	٢٦,٧	٧٢	٤٥,٢	١٢٢	٢٨,١	٧٦	١٤. تنمية الوعي الحقوقي للطلاب والمعلمين بما يعزز قيم المسؤولية والمشاركة والنزاهة.
٥	٦٨,٩	٠,٠١	١٣,١	٢٥,٢	٦٨	٤٣,٠	١١٦	٣١,٩	٨٦	١٥. تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة وفق تطوير نظام فعال لخدمة المواطنين لتلقي شكاوهم، مع توفير آلية لمتابعتها.
٨	٦٧,٣	٠,٠١	١٢,٣	٢٧,٤	٧٤	٤٣,٣	١١٧	٢٩,٣	٧٩	١٦. تنمية الوعي بالسلوكيات المخلة بالواجبات الوظيفية وتبنى مدونات سلوك وظيفي وإخلاقي تعالج إختلال القيم وأخلاقيات العمل.
٤	٦٩	٠,٠٥	٨	٢٦,٣	٧١	٤٠,٤	١٠٩	٣٣,٣	٩٠	١٧. إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراء للعاملين ومساعدتهم في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية.
مكرر ٥	٦٨,٩	غيردالة	٤,٢	٢٧,٨	٧٥	٣٧,٨	١٠٢	٣٤,٤	٩٣	١٨. توفير الرعاية والاهتمام لجميع العاملين بالمدرسة وتوفير الماديات التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يشعره بالاهتمام ويزيد عن التزامه.

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	البدائل						
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٦٩,٥	٠,٠١	١٥,١	٢٤,١	٦٥	٤٣,٣	١١٧	٣٢,٦	٨٨	١٩. الاهتمام بالعوامل التي تؤثر بالإيجاب على التزام العاملين بالمدرسة والقضاء على العوامل السلبية التي تعيق نمو التزامهم التنظيمي.
٢	٧٠,٧	٠,٠١	٣٤,١	١٩,٦	٥٣	٤٨,٥	١٣١	٣١,٩	٨٦	٢٠. إيجاد نوع من التوافق بين المصلحة العليا للمدرسة ومصالح العاملين بها.
٧	٦٨	٠,٠١	١٦,٧	٢٥,٦	٦٩	٤٤,٨	١٢١	٢٩,٦	٨٠	٢١. تقوية الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة للعاملين بالمدرسة.

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارة (١) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كا<sup>٢</sup>) = (١١,٣) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، والعبارة (١٨) فلم يكن بها فروق لصالح أي من البدائل.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- جاءت العبارة (١) وهي (نشر مبادئ الكفاءة والانضباط داخل الإدارة المدرسية) في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٦%).
- جاءت العبارة (٢٠) وهي (إيجاد نوع من التوافق بين المصلحة العليا للمدرسة ومصالح العاملين بها) في المرتبة الثانية في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٧%).
- جاءت العبارة (١٩) وهي (الاهتمام بالعوامل التي تؤثر بالإيجاب على التزام العاملين بالمدرسة والقضاء على العوامل السلبية التي تعيق نمو التزامهم التنظيمي) في المرتبة الثالثة

---

فى ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي فى مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٥%).

- جاءت العبارة (٦) وهى (إعادة النظر فى طرق تعيين مديري المدارس بحيث تم الاختيار بطريقة انتقائية عبر اختبارات تنافسية) فى المرتبة الخامسة عشرة فى ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي فى مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٢%).

- جاءت العبارة (٥) وهى (إعطاء مديري المدارس سلطة أكثر مرونة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على الأداء المدرسي) فى المرتبة السادسة عشرة (قبل الأخيرة) فى ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي فى مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤%).

- جاءت العبارة (٤) وهى (إنشاء وحدة داخلية للمساءلة الإدارية داخل المؤسسات والمدارس والإدارات والمديريات) فى المرتبة السابعة عشرة (الأخيرة) فى ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي فى مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالعمل المدرسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣%).

**نتائج المحور الثالث: آليات تفعيل دور الإلتزام التنظيمي فى مواجهة الفساد الإداري**

المرتبط بالزملاء

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٢٧٠) مدير حول آليات تفعيل دور الإلتزام التنظيمي فى مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة ككل حول آليات تفعيل دور الإلتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	البدائل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٨	٦٩,٤	غيردالة	٥,٩	٢٦,٧	٧٢	٣٨,٥	١٠٤	٣٤,٨	٩٤	١. تعزيز الإلتزام التنظيمي للمعلمين من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والإجتماعية.
١	٧٠,٩	٠,٠١	٩,٧	٢٤,٤	٦٦	٣٨,٥	١٠٤	٣٧,٠	١٠٠	٢. تحسين مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز للمعلمين والمبني على الكفاءة.
١٥	٦٧	٠,٠٥	٨,٩	٢٨,٥	٧٧	٤١,٩	١١٣	٢٩,٦	٨٠	٣. تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية مما يزيد الشعور بالرضا والإلتزام لدى المعلمين.
١٧	٦٥,٢	٠,٠١	١٧,٩	٢٩,٦	٨٠	٤٥,٢	١٢٢	٢٥,٢	٦٨	٤. إعادة النظر في سياسات المدرسة تجاه المعلمين من حيث الإمتيازات التي يمكن أن يحصلوا عليها ( كالتأمين الصحي والتأهيل والتوصية والمنح لتقديم التسهيلات العديدة لهم).
٢	٧٠,٧	٠,٠٥	٦,٩	٢٥,٩	٧٠	٣٥,٩	٩٧	٣٨,١	١٠٣	٥. توفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الإحترام والتقدير لجميع العاملين بالمدرسة.
١٣	٦٨,١	غيردالة	٥,١	٢٨,١	٧٦	٣٩,٣	١٠٦	٣٢,٦	٨٨	٦. استقطاب وإختيار معلمين جدد تتوافق قيمهم مع قيم المدرسة.
٣	٧٠,٦	٠,٠٥	٨,٩	٢٤,٨	٦٧	٣٨,٥	١٠٤	٣٦,٧	٩٩	٧. مراعاة مبدأ الكفاية في نظام الأجور، بمعنى أن يكون الأجر كافيًا لمواجهة الإلتزامات الضرورية.
١٦	٦٦,٨	٠,٠١	٣٠,٨	٢٥,٢	٦٨	٤٩,٣	١٣٣	٢٥,٦	٦٩	٨. ضمان الأمان الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال مبدأ التوظيف مدي الحياة.
٧	٦٩,٥	٠,٠١	١٦,٩	٢٣,٧	٦٤	٤٤,١	١١٩	٣٢,٢	٨٧	٩. إلتزام الشفافية والموضوعية في كل العمليات التي تتعلق بالعاملين.
٤	٧٠,٥	٠,٠١	٢٨,٢	٢٠,٧	٥٦	٤٧,٠	١٢٧	٣٢,٢	٨٧	١٠. تبني سياسة واضحة للتحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	البدائل						العبارات
				درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١١	٦٨,٨	٠,٠١	١٢	٢٥,٦	٦٩	٤٢,٦	١١٥	٣١,٩	٨٦	١١. اعتماد ترقية العاملين بالمؤسسات التعليمية وليس الأقدمين.
١٢	٦٨,٤	٠,٠١	١٦,١	٢٥,٢	٦٨	٤٤,٤	١٢٠	٣٠,٤	٨٢	١٢. استخدام معايير موضوعية في تقويم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بما يكفل وحدة التقويم وعدالته وموضوعته.
١٠	٦٨,٩	٠,٠٥	٨,٥	٢٦,٣	٧١	٤٠,٧	١١٠	٣٣,٠	٨٩	١٣. ربط نظام الأجور والحوافز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بنتائج تقويم الأداء.
٦	٧٠	٠,٠٥	٧,٨	٢٥,٦	٦٩	٣٨,٩	١٠٥	٣٥,٦	٩٦	١٤. زيادة رواتب العاملين بوظائف العاملين بنسبة مرضية من الراتب الأساسي عند حصولهم علي درجة علمية أعلى ( دبلوم - ماجستير - دكتوراه ).
١١ مكرر	٦٨,٨	غيردالة	٢	٢٩,٣	٧٩	٣٥,٢	٩٥	٣٥,٦	٩٦	١٥. بناء نظام الأجور تتوافق فيه أجور العاملين في قطاع التعليم مع ما يقابلها في القطاعات الأخرى.
٩	٦٩,١	غيردالة	٥,٥	٢٧,٠	٧٣	٣٨,٥	١٠٤	٣٤,٤	٩٣	١٦. إعداد برامج للتوعية والتثقيف بأهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٥	٧٠,٤	٠,٠١	١٠,٤	٢٤,٤	٦٦	٤٠,٠	١٠٨	٣٥,٦	٩٦	١٧. توعية العاملين بمبادئ العمل وأخلاقياته قياس الوظيفي لدي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
١٤	٦٨	٠,٠١	١٤,٧	٢٥,٩	٧٠	٤٤,١	١١٩	٣٠,٠	٨١	١٨. العدالة والموضوعية والجدية في تطبيق الجزاءات على المخالف لتطبيق قواعد الانضباط لدي العاملين.

يتضح من نتائج جدول (٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارة (٥) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة

(كا<sup>٢</sup> = ٦,٩) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، والعبارات (١، ٦، ١٥، ١٦) فلم يكن بها فروق لصالح أي من البدائل.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- جاءت العبارة (٢) وهي (تحسين مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز للمعلمين والمبني على الكفاءة) في المرتبة الأولى في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩%).
- جاءت العبارة (٥) وهي (توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الإحترام والتقدير لجميع العاملين بالمدرسة) في المرتبة الثانية في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٧%).
- جاءت العبارة (٧) وهي (مراعاة مبدأ الكفاية في نظام الأجور، بمعنى أن يكون الأجر كافياً لمواجهة الإلتزامات الضرورية) في المرتبة الثالثة في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٦%).
- جاءت العبارة (٣) وهي (تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية مما يزيد الشعور بالرضا والإلتزام لدى المعلمين) في المرتبة الخامسة عشرة في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧%).
- جاءت العبارة (٨) وهي (ضمان الأمان الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال مبدأ التوظيف مدي الحياة) في المرتبة السادسة عشرة (قبل الأخيرة) في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦,٨%).
- جاءت العبارة (٤) وهي (إعادة النظر في سياسات المدرسة تجاه المعلمين من حيث الإمتيازات التي يمكن أن يحصلوا عليها ( كالتأمين الصحي والتأهيل والتوصية والمنح لتقديم التسهيلات العديدة لهم)) في المرتبة السابعة عشرة (الأخيرة) في ترتيب آليات تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري المرتبط بالزملاء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,٢%).

توصيات البحث:

---

مما تقدم عرضه في الإطارين النظري والميداني للبحث تعرض الباحثة لمجموعة من التوصيات التي قد تسهم فة تفعيل دور الالتزام التنظيمي في مواجهة الفساد الإداري وذلك على النحو الآتي:

- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية الداعمة لنظام الحوافز للمعلمين وربط الأداء بالأجر للعاملين.
- نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتأصيله كعامل محوري في أداء المؤسسات التعليمية.
- تطبيق سياسات وقائية وجنائية بشقيها الموضوعي والإجرائي لمواجهة الفساد داخل المؤسسات التعليمية.
- نشر مبادئ الكفاءة والانضباط داخل الإدارة المدرسية.
- إيجاد نوع من التوافق بين المصلحة العليا للمدرسة ومصالح العاملين بها.
- الاهتمام بالعوامل التي تؤثر بالإيجاب على التزام العاملين بالمدرسة والقضاء على العوامل السلبية التي تعيق نمو التزامهم التنظيمي.
- تحسين مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز للمعلمين والمبني على الكفاءة.
- توفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الإحترام والتقدير لجميع العاملين بالمدرسة.
- مراعاة مبدأ الكفاية في نظام الأجور، بمعنى أن يكون الأجر كافياً لمواجهة الإلتزامات الضرورية.
- تبني سياسة واضحة للتحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراء للعاملين ومساعدتهم في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية.
- وضع نظام رقابي مستقل مهمته المتابعة المستمرة لكافة المؤسسات التعليمية
- توعية العاملين بمبادئ العمل وأخلاقياته قياس الوظيفي لدي العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 
- (١) أبو راضي ، رويده جميل خليل ، (٢٠١٣) ، المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظه عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رساله ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعه الشرق الأوسط .
- (٢) أحمد ابراهيم موسى (٢٠١٤) ، مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على هيئتي الصحة بدوله الإمارات العربية المتحدة ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، المجلد (س١) ، العدد (٤١) ، كلية التجارة ، جامعه المنوفية .
- (٣) الأسدي ، بشرى محمد محمد سامى حسين (٢٠١٣) ، الفساد الإدارى والمالي وآثاره الإقتصادية والاجتماعية في العراق ، (المستقبل العربي - لبنان) ، مجلد (٣٢) ، عدد (٤٠٩) ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعه الكوفة ، العراق .
- (٤) بحر ، يوسف (٢٠٠١) ، الفساد الإدارى ، المسببات والعلاج - دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة ، مجله جامعه الازهر ، المجلد (١٣) ، العدد (٢) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الإسلامية-غزة .
- (٥) بن تركي ، عز الدين & شرفي، منصف ، (٢٠١٢) حوكمة الشركات كآليه للحد من الفساد المالي والإداري ، مخبر ماليه بنوك واداره الاعمال ، جامعه محمد خيضر -بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير .
- (٦) جاسم حسين ، قراءة في تقرير منظمة الشفافية الدولية للعام ٢٠٠٤ ، عمان ، الأولى والبحرين الثانية خليجاً في محاربة الفساد الإداري ، صحفية الوسيط ١٠/١٦/٢٠٠٤ ، متاحة على الموقع الإلكتروني : <http://www.alassatnewpaper.com/htm> .
- (٧) جياب ، محمد (٢٠١٤) ، مداخل تنميه الإلتزام التنظيمي لدى ظباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رساله ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية -غزة .
- (٨) خواجه ، زينهم مشحوت سيد احمد (٢٠١٥) ، المسائلة كآليه لمكافحة الفساد الإدارى في المحليات ، مجله دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية-مصر، مجلد (١٢) ، عدد (٣٨) .
- (٩) داود خيرا الله ، الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها ، المستقبل العربي ، دورية سنة ٢٧ ، العدد ٣٠٩ ، ٢٠٠٤ .
-



- (١٠) دعاء نبيل محمد حمدي أحمد ، الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٦ .
- (١١) دويدي ،خديجه هاجر ( ٢٠١٤ ) دور الأخلاقيات التسييرية في الحد من الفساد الاداري: مقارنة نظريه ، دراسات اقتصاديه- مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية- الجزائر، عدد(٢٤) .
- (١٢) سالم محمد عبود ، ظاهرة الفساد الإداري والمالي ، دراسة في إشكالية الإصلاح الإداري والتنمية ، جامعة بغداد ، دار الدكتور للعلوم ، ٢٠٠٨ .
- (١٣) السبيعي ، فارس ( ٢٠١٠ ) ، دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رساله دكتوراه ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية .
- (١٤) سعد عكاش سعد العبدلي ، الخصائص القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ٢٠١٤ .
- (١٥) سليمان ، حنان ، ( ٢٠١٥ ) أثر التمكين النفسي للموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي في القطاع المصرفي البنوك التجارية المحلية في قطاع غزة ، رساله ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية-غزة .
- (١٦) سميح ، احمد محمد & الزامكي ، علي ناصر ( ٢٠١٣ ) قياس علاقه الاثر بين دوافع ممارسه الفساد الإداري وتنوع أشكال ممارسته في الوحدات الإدارية الحكومية : دراسة ميدانية في م/عدن ، مجله الاقتصادي ، مجلد (س٦) ، عدد ( ٦,٧ ) ، كلية الإقتصاد جامعه عدن -اليمن.
- (١٧) شلبي، مسلم علاوي& محسن، عبد الرضا ناصر ( ٢٠١٣ ) الفساد غير المباشر في التعليم العالي -الاسباب والنتائج ، وقائع المؤتمر العلمي السابع- مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعه البصرة.
- (١٨) الصقال ، أحمد & سعيد، محمد ، (٢٠١٠) ، ظاهرة الفساد الإداري هل اصبحت جزء من ثقافه المجتمع ، ( مكتبه المفتش العام-وزارة التجارة).

- (١٩) الطائي حمزة (٢٠١٠) ، الفساد الإداري في الوظيفة العامة ، رساله ماجستير في القانون العام ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، كليه القانون والسياسة .
- (٢٠) عادل ريان ريان ( ٢٠٠٠ ) "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه". المجلة العربية ، للعلوم الإدارية، المجلد (٧) ، العدد (٣)، ص ٤٥٥ - ٤٦٧ .
- (٢١) عاشور ، احمد صقر (٢٠١٥) ،التصدي للفساد ، مجله المدير العربي-مصر ، عدد(٢١٠).
- (٢٢) العباسي ، ززار (٢٠١٤) ، الفساد الإداري والمالي بين جهود المنظمات الدولية وواقع الجزائر العملى ، مجلة الفقه والقانون- المغرب ، عدد (٢٢) كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعه ٢٠٥٥ اوت ١٩٥٥ سكيكدة -الجزائر .
- (٢٣) عبدالحى ، أحلام ( ٢٠١٥ ) ، درجه رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لديهم ، رساله ماجستير ، كليه التربية، الجامعة الإسلامية-غزة .
- (٢٤) العتيبي ، منصور نايف(٢٠١٥) ، الفساد الإداري : أسبابه وعلاجه دراسة ميدانية ، مجلد (٢٢) عدد (٩٦) ، مستقبل التربية العربية - مصر .
- (٢٥) عطوة، حازم السيد حلمي ( ٢٠١٤ ) ، الآثار الاقتصادية للفساد الإداري في مصر وسبل المواجهة ، مجله البحوث القانونية والإقتصادية، مجلد ( ٢٣ ) ، عدد (٣٩) ، كليه الحقوق ، جامعه المنوفية.
- (٢٦) العنزي ، ماجد (٢٠١٤) ، أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية ، رساله ماجستير ، كليه التجارة ، جامعه عمان العربية.
- (٢٧) غالى ، محمد(٢٠١٥) ، القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة ، رساله ماجستير ، كليه التجارة الجامعة الإسلامية - غزة .
- (٢٨) غنام ، أسيل ( ٢٠١٦ ) ، أثر التماثل التنظيمي في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينه أريد ، كليه الإقتصاد والعلوم الإدارية قسم الإدارة العامة ، جامعه اليرموك .
- (٢٩) الغنام ، فهد ، ( ٢٠١١ ) ، مدى فعالية الأساليب الحديثة في مكافحه الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ، رساله ماجستير ، كليه الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية .

- (٣٠) فرغلي ، أحمد أحمد زهران (٢٠١٤) دور اللامركزية في الحد من الفساد في الإدارة المحلية ، مجله البحوث الإدارية-مصر، مجلد (٣٢) ، عدد (٤) .
- (٣١) الكساسبة ، محمد عبد المهدي ، (٢٠١٥) أثر فعالية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والإلتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية ، رساله ماجستير ، كلية الأعمال الإلكترونية ، جامعه الشرق الاوسط .
- (٣٢) المحاسنة، محمد عبدالرحيم & لحري، سامي عبدالكريم ، (٢٠١٤) أثر الفساد الإداري في عرقلة برامج التطور الإداري- دراسة ميدانية على العاملين في الدوائر الحكومية في محافظه القريات في المملكة العربية السعودية ، مجله دراسات اداريه-العراق، مجلد(٦) ، عدد (١٢) .
- (٣٣) ممنى ، أحمد ، (٢٠١٥) التدقيق ومكافحته للفساد الإداري ، مجله المنارة للدراسات القانونية والإدارية بالمغرب ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، عبدالملك السعيدى \_ طنجة.
- (٣٤) المنجد في اللغة العربية والإعلام ، بيروت ، دار الشرق ، الطبعة السادسة والعشرون ، ١٩٨٦ .
- (٣٥) موسى ، أحمد ابراهيم(٢٠١٤) ، مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على هيئتي الصحة بدوله الإمارات العربية المتحدة ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، المجلد(س١) ، العدد(٤,١) ، كلية التجارة ، جامعه المنوفية .
- (٣٦) نعمه ، مناف مرزه،(٢٠١٣) ، الآثار الإقتصادية للفساد الإداري على التنمية الإقتصادية وأساليب معالجتها من منظور إسلامي ، وقائع المؤتمر العلمي السابع- مظاهر الفساد وانعكاساتها الإقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعه البصرة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- (37) Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.
- (38) Chiu, Wai Yee Betty and Ng, Fung Fai (2015), "Enhancement of organizational commitment through propensity to trust", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 22 Iss 3 pp. 272 - 294.

- 
- (39) Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.
- (40) Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.
- (41) Enache, Mihaela and M. Sallán, José and Simo, Pep and Fernandez, Vicenç , (2013), "Organizational commitment within a contemporary career context", *International Journal of Manpower*, Vol. 34 Iss 8 pp. 880 – 898.
- (42) Fu, Hui and Li, Yaoqi and Duan, Yanhong (2014), "Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 Iss 4 pp. 593 – 609.
- (43) Hong, Gahye and Cho, Youngsam and Froese, Fabian Jintae and Shin, Mannsoo (2016), "The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Iss 2 pp. 340 – 362.
- (44) Jabeen, Fauzia and Behery, Mohamed and Abu Elanain, Hossam (2015), "Examining the relationship between the psychological contract and organizational commitment", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 Iss 1 pp. 102 – 122.
- (45) K. Jain, Ajay (2015), "Volunteerism and organizational culture", *Cross Cultural Management*, Vol. 22 Iss 1 pp. 116 – 144.
- (46) Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- (47) Michael Johnston , *Corruption between politics and corruption* N.Y., Harper and Row vol (1972) ,
- (48) Nazir, Sajjad and Pakistan, Topi and Tran, Quang Dung (2016), Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions, *Employee Relations*, Vol. 38 Iss 4 pp. 596 – 619.
- (49) Ooi, K. B., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
-

- 
- 
- (50) Patiar, Anoop and Wang, Ying (2016), "The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 3 pp. 586 – 608.
- (51) Singh, Ajay and Gupta, Bindu (2015), "Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 Iss 6 pp. 1192 – 1211.