

## دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

د. عماد أمين سعيد الحديدي<sup>(\*1)</sup>

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - قسم أصول التربية - الإدارة التربوية - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين  
\* عنوان المراسلة: [hadidi\\_imad@yahoo.com](mailto:hadidi_imad@yahoo.com)

## دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان أداة لجمع المعلومات، حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (180) موظفاً وموظفة في وزارة التربية والتعليم العالي، وأظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: سيادة القانون بوزن نسبي (61.53%)، المساءلة بوزن نسبي (61.14%)، العدالة والمساواة بوزن نسبي (59.35%)، المشاركة بوزن نسبي (58.45%)، والشفافية بوزن نسبي (58.29%)، والدرجة الكلية لمحور الحوكمة حصلت على وزن نسبي (59.75%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الفساد الإداري.

## The Role of Administrative Governance in Fighting Administrative Corruption in the Palestinian Ministry of Higher Education

### Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative governance in the fight against administrative corruption in the Palestinian Higher Education ministry. To achieve this objective, the descriptive method was followed, using a questionnaire as a tool for collecting relevant data. The questionnaire was administered to a sample of (180) staff members from the Ministry of Higher Education. The results showed that the aspects of the administrative governance in fighting administrative corruption in the ministry of higher education scored these results: rule of law (61.53%); accountability (61.14%); equity and equality (59.35%), partnership (58.29%); whereas the overall score of governance was (59.75). Furthermore, there were no statistically significant differences in the role of administrative governance in fighting administrative corruption in the Ministry of Higher Education that can be attributed to the variable of gender, academic qualification or experience.

**Keywords:** administrative governance, the Palestinian Ministry of Higher Education, Administrative Corruption

## المقدمة:

يعتبر الفساد ظاهرة اجتماعية قديمة وحديثة، ولم يخل عصر من العصور السابقة منها أو من تأثيرها، بل أصبحت سببا لزوال النعم وطمس الحضارات، وعبرة لمن يعتبر. قال الله تعالى: "وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا" (الاسراء، 16)، وقال سبحانه وتعالى: "وَأَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُفْسِدِينَ" (الأعراف، 86). ومع التقدم التكنولوجي والتسارع المعرفي زادت أساليب ووسائل الفساد، وأصبح لا يقتصر على حدود دولة بعينها، بل تعدى الحدود المحلية والإقليمية ليصبح ظاهرة دولية، خصوصا بعد سلسلة الأزمات المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات والمؤسسات العالمية والدول المتقدمة والنامية، مثل الانهيارات المالية التي حدثت عام 1997م، في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وأزمة شركة Ernon الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة الاتصالات World Com الأمريكية عام 2002م، وأخيرا وليس آخرا الأزمة المالية التي عانت منها اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية عام 2008م" (الغامدي، 2014، 5).

ومن هنا تداعت الدول، بكل مكوناتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، للنظر في هذه الظاهرة ووضع حد لها، وكان لكل دولة برنامجها الخاص في كبح جماح هذه الظاهرة، حتى ظهر حديثا ضمن أدبيات علم الإدارة مصطلح "الحوكمة"، الذي أصبح من الموضوعات الهامة في كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، كونه "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (ضحاوي والمليجي، 2011، 40). ويعرف مصطلح "الحوكمة" أيضا بأنه "مجموعة من العمليات والهيكل التي تم وضعها لتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنظمة" (عمر، 2009، 3).

ولقد اهتمت السلطة الوطنية الفلسطينية بموضوع مكافحة الفساد "فأنشأت لذلك عام 2010م" هيئة مكافحة الفساد"، التي بدورها أعدت قانون مكافحة الفساد، الذي يتميز بعدة نقاط، منها: الاستقلالية، والشمولية، ووجود نيابة منتدبة داخل الهيئة، ووجود هيئة محكمة خاصة مهمتها فقط النظر في قضايا الفساد، والتعاون مع أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" (النتشة، 2019).

وأكد رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية على خضوع الجميع للمساءلة، في حال ارتكابهم للفساد، حين قال: "لا يوجد أحد فوق القانون، والكل تحت المساءلة، ولا يظلم أحدا" (هيئة مكافحة الفساد، 2017، 3)، كما دعا المواطنين الفلسطينيين إلى المشاركة في جهود مكافحة الفساد كل في موقعه، حيث قال "علينا جميعا أن نحارب الفساد من جذوره، هذا دور كل مواطن" (هيئة مكافحة الفساد، 2017، 3). ولقد أكد أكاديميون فلسطينيون على أن الاحتلال هو العائق الرئيسي أمام الجهود التي تبذلها الحكومة الفلسطينية في مكافحة الفساد، كما أكدوا على أهمية توطين مفهوم الحوكمة لدى المؤسسات الأكاديمية، في إطار التكاملية والشراكة، بحيث تعزز من الثقافة والوعي لدى الطلبة والعاملين فيها بمفاهيم الحوكمة والشفافية، وإيلاء اهتمام كبير بالبحث العلمي المتخصص في مجالات الحوكمة والشفافية (المؤتمر الدولي الأول، 2018).

ويعتبر مصطلح "الحوكمة" مصطلحا جديدا في القاموس العربي، وتأتي كلمة حوكمة من الجذر الثلاثي (حكم) وهو الجذر الثلاثي لكلمة (الحكمة). فالحكمة تعرف بأنها "حسن استخدام المعرفة وما تقتضيه من النصح والإرشاد والتوجيه، ومن القدوة والافتداء، والرشد والرشادة العقلانية، وحسن الحكم على الأشياء" (الخصري، 2005، 55).

وتعرف منظمة UNDP الحوكمة بأنها: العمليات التي يمكن من خلالها تشكيل المصلحة، وممارسة الحقوق وتأدية الواجبات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام (UNDP، 1997، 42).

بينما تشمل الحوكمة الإدارية كيفية تنفيذ السياسات، في شقيها السياسي والاقتصادي، من قبل القطاع العام، مثل جني الضرائب، والتفتيش والترخيص، وجمع المعلومات وتوزيعها، والحفاظ على الأمن، واختيار وتدريب الموظفين العموميين وترقيتهم، ونوعية الهيكلية الإدارية، وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة

وكفاءة وفاعلية، والنظر في التطلعات الإدارية ونوعية القرارات المتعلقة بها (توق، 2014، 57).

ومما سبق وغيرها من التعريفات التي تناولت الحوكمة / الحوكمة الإدارية، يمكن استنتاج ما يأتي:

- ليس هناك تعريف جامع للحوكمة وذلك لتعدد مجالاتها التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك لاختلاف اتجاهات وبيئات ووجهات نظر خبراءها الثقافية والفكرية من اقتصاديين وقانونيين ومحليين وتربويين.
- الحوكمة الإدارية تعني وجود نظام يتمتع بمناخ تنظيمي إيجابي يسهل عملية الاتصال والتواصل الرأسي والأفقية بين جميع العاملين بالمؤسسة، وخاصة المجالس القيادية، وعلى سبيل المثال على مستوى وزارة التربية والتعليم العالي (مجلس الوزارة، ومجلس المديرية، ومجلس المدرسة).
- الحوكمة الإدارية تعني بتحقيق أبعادها المختلفة (الكفاءة، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمساواة،... إلخ) لتحقيق ما تصبو إليه ابتداءً العدالة ومكافحة الفساد، وصولاً لأهداف واستراتيجيات وغايات المؤسسة.
- الحوكمة الإدارية مجموعة من النظم والقوانين، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والأداء في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك في اختيار الطرائق والأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الحوكمة الإدارية مجموعة المسؤوليات والممارسات التي تتبعها القيادة، بمستوياتها الثلاثة العليا والوسطى والدنيا، وفق هيكل تنظيمي معين، يضمن توزيع المهام بصورة واضحة، تظهر الحقوق والواجبات المتعلقة بالعاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.
- الحوكمة الإدارية هي نظام متكامل، يشترك به القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمجتمع المحلي بكافة عناصره أفراداً وجماعات، مع الأخذ بالاعتبار اختلاف مهام كل جهة.
- الحوكمة الإدارية هي نظام لمكافحة ومواجهة الفساد المؤسسي بجميع صوره، وعلى رأسه الفساد الإداري.

الفساد الإداري: يعتبر الفساد من أهم الأزمات التي تعاني منها كثير من المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة، وتأتي كلمة "الفساد" من الجذر الثلاثي (فسد)، ويدل على خروج الشيء عن الاعتدال قليلاً أو كثيراً، والجمع: فسدي، والاسم: الفساد، يقال: فسد الشيء يفسده فساداً، وهو فاسد أي: بطل واطمحل، والفساد نقيض الصلاح، والمفسدة خلاف المصلحة، والاستفساد خلاف الاستصلاح، (ابن منظور، د.ت، 335). قال الله تعالى: "ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمَلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ" (الروم، 41).

وتعرّف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: "كل عمل يتضمن استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه، أو لجماعته" (هلال، 2007، 10). بينما يعرّف الفساد الإداري بأنه: "سلوك منحرف فيه الموظف العام، أو من كلف بخدمة عامة، أو من في حكمها عن معايير أخلاقيات الوظيفة العامة والقيم الاجتماعية، بهدف الحصول على منفعة ذاتية أو فئوية على حساب المصلحة العامة (معايرة، 2011، 97)، ويعرف أيضاً بأنه: "سلوك منحرف عن الواجبات الأساسية للعمل، ينجم عنه حصول صاحب السلطة على مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، ولا يقتصر على قطاع معين بل يمتد إلى أبعد من ذلك فيشمل كافة قطاعات الدولة والقطاع الخاص" (الشمري والفتلي، 2011، 29)، ومما سبق، ومن خلال التعريفات التي تناولت الفساد / الفساد الإداري، نستنتج ما يلي:

- ليس هناك تعريف جامع للفساد الإداري، وذلك لتعدد جوانبه واتجاهاته والثقافات والقيم السائدة في المؤسسات، وكذلك لتباين الزوايا التي ينظر إليه من خلالها، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية.
- الفساد الإداري هو خيانة لأخلاقيات المهنة وهبوط أخلاقي وقيمي للموظف العام.

- الفساد الإداري سوء استخدام السلطة أو المنصب الوظيفي بقصد أو من غير قصد.
- الفساد الإداري هو سلوك سلبي يستخدمه الموظف لصالحه أو لصالح الآخرين دون وجه حق.
- الفساد الإداري هو تحريف أو تزوير أو تجيير القوانين والقواعد الإدارية لصالح شخص أو جماعة بعينها، بعيداً عن العدالة والنزاهة والشفافية.
- الفساد الإداري هو تجاوز القوانين والقواعد والأنظمة المعمول بها للصالح الشخصي.

مظاهر الفساد وأشكاله: تتعدد الأشكال التي يظهر فيها الفساد في حياة المجتمعات، ولا يمكن حصر هذه المظاهر بشكل دقيق، إذ تختلف باختلاف الجهة التي تمارسه، أو المصلحة التي يتم السعي إلى تحقيقها، فقد يمارس الفساد فرداً، أو جماعة، أو مؤسسة، وقد يهدف إلى تحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو اجتماعي، وبشكل عام يمكن تحديد مجموعة من الصور والأشكال التي يظهر فيها الفساد، وتشمل هذه المجموعة: المحسوبية، والمحاباة، والواسطة، والاستغلال الوظيفي، واهدار المال العام، واختلاس المال العام، والرشوة، وغسل الأموال، وتضارب المصالح (مصلح، 2013، 20).

الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان): أسس عام 2000 بمبادرة عدد من مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والحكم الصالح، كحركة مجتمع مدني تسعى لمكافحة الفساد وتعزيز منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني. وفي العام 2006 حاز الانتلاف على العضوية الكاملة لمنظمة الشفافية الدولية، حيث يلتزم الانتلاف بالمبادئ التوجيهية لهذه الحركة، وينشط في ترويج أهدافها ونشاطاتها في ظل التصاقه بالسياق الفلسطيني.

يركز الانتلاف في مسعاه على الناس، لأن جهود مكافحة الفساد لن تنجح ولن تثمر إلا من خلال انخراطهم الواسع فيها، خاصة أن مكافحة الفساد تسعى إلى تحقيق الرفاهية والتنمية المستدامة لهم، التي يشكل الفساد أحد أهم معوقاتهما. ويتبع الانتلاف منهجاً شاملاً ومستداماً يستند إلى الشراكة والتعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة ومجموعات المصلحة، بهدف تعزيز الشفافية في المؤسسات الفلسطينية على اختلاف تصنيفاتها، وإنفاذ القانون ومشاركة المواطنين في الحكم وإدارة موارد الدولة الفلسطينية (أمان، 2019).

أهداف الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: تهدف الوزارة وإداراتها ومديرياتها من الحوكمة إلى تحقيق ما يأتي:

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة في الوزارة والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين والمستفيدين من خدمات الوزارة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للوزارة.
- رفع مستوى قدرات الوزارة من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم المستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2015، 4 - 5).
- ويتفق الباحث مع هذه الأهداف كما يقترح إضافة بعض الفقرات لتوضيح جهود الوزارة في نشر ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري وهي كما يأتي:
- العمل على مراجعة وتطوير القوانين والأنظمة الإدارية المعمول بها في الوزارة بما يتناسب مع مبادئ الحوكمة.
- العمل على إيجاد مرجعية استشارية للقيادة العليا من خارج الوزارة لمتابعة وتقييم أداؤها.

- السعي الجاد نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية التي تلعب دورا رئيسيا في الحد من الفساد الإداري في الوزارة.
  - تفعيل دائرة الشكاوى في الوزارة ومنحها صلاحيات النظر في قضايا الفساد الإداري.
  - إعداد نشرات خاصة بمبادئ الحوكمة وأخرى لمكافحة الفساد الإداري وتوزيعها على مكونات الوزارة.
  - تعزيز نشرة (صحيفة) الوزارة بمقالات حول ثقافة مبادئ الجودة ومكافحة الفساد الإداري.
- الوصايا العشر لنظم مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي؛ أكد هلال (2010) على الوصايا التالية:

- 1 - استمرارك في استخدام حلول أمس يولد لك مشكلات اليوم.
- 2 - بقدر ما تنشط الثقافة التنظيمية الحديثة، بقدر ما تنشط الثقافة التنظيمية المضادة.
- 3 - الحلول التي تعالج المظاهر غالبا مدهشة، ولكنها تؤجل المشكلة وتعطي الفرصة للفساد في النمو.
- 4 - لا تسجن نفسك مع الحلول المألوفة والمعتمدة.
- 5 - لا تتحول إلى مدافع عن الحلول والأفكار المعتادة لأنك تشجع الفساد.
- 6 - تحقيق النتائج بسرعة دون مراعاة الجودة غالبا ما يكون ضد إعطاء الفرصة للتعليم واكتساب الخبرة، ويفتح المجال للفساد.
- 7 - النظام هو المسؤول عن ظهور المشكلات، وليس الزمان أو المكان.
- 8 - ابحث عن قوى الدفع التي تستطيع إحداث التغيير والتطور المستمر في الأداء.
- 9 - الجودة العالية لا تعني التكلفة المرتفعة.
- 10 - الاتفاق على وحدة نقطة تلاقي الجهود للدفع للأمام.

جهود وزارة التربية والتعليم العالي المستقبلية في تعزيز مبادئ الحوكمة والإدارة:

لقد تبنت وزارة التربية والتعليم العالي هدفا واضحا لتعميق ومأسسة مبادئ وإجراءات نهج المفهوم الواسع للقطاع التربوي في خطتها الاستراتيجية (2017 - 2022) المتمثل بتعزيز المساءلة والقيادة المبنية على النتائج والحوكمة والإدارة، من خلال برنامج الحوكمة والإدارة وعبر الغايات التالية:

1. تطوير القدرات البشرية في مجال التخطيط والإدارة وفي مجالات الاختصاص على مستوى الوزارة ومديريات التربية والتعليم والمدارس.
2. تطوير الأطر القانونية والهيكلية الناضجة للعمل في قطاع التعليم في كافة المستويات.
3. تحسين البيئة المادية اللازمة لإدارة النظام التربوي في كافة المستويات واستخدامها بكفاءة وفعالية.
4. تطوير وتفعيل أطر صناعة السياسة واتخاذ القرار والمتابعة والمساءلة في كافة المستويات بما يعزز من عملية تفويض الصلاحيات للإدارات الميدانية.
5. تطوير وتفعيل العلاقة مع كافة أطراف العملية التربوية في فلسطين بالشراكة الدولية والإقليمية.
6. تفعيل نظام إدارة الطوارئ في التعليم في المستويات الثلاثة الوزارة والمديريات والمدارس (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2017، 163 - 165).

مبادئ الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري:

من خلال استطلاع الباحث للأدبيات التي تناولت مبادئ الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري والدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة والفساد، مثل دراسة عساف (2018)، Al-Hila.Alshaerb، Al Shobaki و Abu Naser (2017)، Le.Bach.Nguyen و Le (2017)، ودراسة الديراني (2017)، أو تلك التي تطرقت إلى مبادئ الحوكمة، مثل دراسة نجم (2017)، محمود (2016)، ودراسة الشرباتي (2015)، اعتمد الباحث في دراسته على أبعاد الحوكمة الأكثر إجماعا والأكثر

تركيزاً على مكافحة الفساد، وهي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، وتعزيز سلطة القانون. ويمكن تعريف كل منها على النحو التالي:

« أولاً: المشاركة: تعني أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر، أو عبر ممثلين أو مؤسسات وسيطة شرعية، تعبر عن مصالحهم (UNDP, 1997, 9).

« ثانياً: الشفافية: وهي حق كل فرد من (العاملين، والمتعاملين، والجمهور) في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وتمثل الشفافية مدخلاً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، كذلك المساعدة في اكتشاف الفساد (هلال، 2010، 59).

« الثالثة: المساءلة: وهي آلية سياسية مهمة في الحكومات الرشيدة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم، وفحص وتدقيق قراراتهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أي نقاط غامضة أو تهم توجه إليهم، سواء كانوا منتخبين أو معينين، وينطبق ذلك على المؤسسات العامة (السكرانة، 2011، 210).

« الرابعة: العدالة والمساواة: وتعني توافر الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توافر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة، من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية، وضمان أمنهم المجتمعي، وتهتم المراجع الخاصة بهذا الموضوع بالمساواة بين الجنسين، وتعتبر مشاركة المرأة والرجل بنفس الدرجة في صنع القرار، أو صنع السياسات، حجر الزاوية في مفهوم الحكم الرشيد (مصلح، 2013، 45).

« الخامسة: سيادة القانون: هي قاعدة جوهرية وأساسية في الحوكمة الرشيدة، بحيث يكون الجميع، حكومة أو أفراداً خاضعين وممثلين للقانون، ويكون القانون هو المرجعية، وليس فرداً أو مجموعة من الأفراد - لذلك يكون الجميع تحت سيادة القانون، ويطبق بعدالة على الجميع -، وتطبيق القانون يقلل الفرصة لسوء استعمال السلطة من أجل منافع شخصية (Asia-Pacific Economic Economic Committee-APEC, 2011).

وقد برزت العديد من الدراسات التي تناولت الحوكمة فلقد أجرى Warning و Duerrenberger (2018) دراسة هدفت إلى كيفية أثر عدد سنوات الالتحاق بالدراسة بمستويات الفساد في الدول النامية، ودور الحوكمة في محاربة الفساد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والتقارير والبيانات الصادرة عن منظمة اليونيسكو والبنك الدولي أداة للدراسة، وتم جمع البيانات من خلال قواعد البيانات لدى منظمة اليونيسكو والبنك الدولي خلال 8 سنوات (2005 - 2012) وذلك في 88 دولة مصنفة من البنك الدولي ضمن الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط، وخلصت الدراسة إلى أن ارتفاع معدلات الفساد تؤدي إلى انخفاض سنوات الالتحاق في الدراسة في الدول النامية، وأوصت الدراسة الحكومات بالتدخل في قطاع التعليم العام وتعزيز الحوكمة ومحاربة الفساد، وذلك من أجل تعزيز العملية التعليمية، وزيادة سنوات الالتحاق في التعليم.

كما هدفت دراسة عساف (2018) إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بدرجة تقديرهم لمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت استبانتيين شملت الأولى (43) فقرة موزعة إلى ثلاثة مجالات: (المساءلة والشفافية في أوجه المشاركة، والعدالة والمساواة من أجل التمكين، والكفاءة والفاعلية)، والثانية شملت (25) فقرة لوصف مسؤولية الجامعات الاجتماعية في مكافحة الفساد، وتكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة، وجاء مجال الكفاءة والفاعلية في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ومجال العدالة والمساواة من أجل التمكين في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، ومجال المساءلة والشفافية في أوجه المشاركة في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة كبيرة، وأن درجة التقدير الكلية لأفراد العينة حول المسؤولية المجتمعية للجامعة في مكافحة الفساد كانت كبيرة، وأوصت الدراسة بإنشاء مجالس استشارية مشتركة من مسؤولي الجامعة وقيادات المجتمع لتحديد أوجه الفساد، والحد منه، وتفعيل

دور الجامعة في تأصيل قيم النزاهة والشفافية من خلال الخدمات، ومراقبة أوجه النشاطات المختلفة. وكذلك هدفت دراسة Alshaerb et al. (2017) إلى إظهار تأثير حوكمة الجامعات على تعزيز الشراكة مع المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (228) من العاملين في الجامعات الحكومية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين الحوكمة في جميع أبعادها ومكافحة الفساد وتقوية العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني، وأوصت الدراسة بأن هناك حاجة للعمل على تطبيق قواعد الحوكمة، خاصة في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم، كما أوصت أقسام التدريب في الجامعات بالاهتمام بهذا الموضوع وعقد البرامج التدريبية واللقاءات للتوعية بأهمية الحوكمة وكيفية تطبيقها من ناحية علمية.

بينما هدفت دراسة Nguyen et al. (2017) إلى مدى ارتباط الشفافية والمحاسبة إحصائياً بوجود فساد في المستويات الإدارية العليا، ودراسة الترابط بين جودة الخدمات العامة في الصحة والتعليم في المستويات الدنيا ووجود الفساد في الحالة الضبتامية، واستخدمت الدراسة البحث الكمي الإحصائي، والاستبانة كأداة للدراسة، وسنوياً يتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 14000 فرد في عمر 18 عاماً وأكثر على مستوى جمهورية فيتنام، وقد شملت الدراسة السنوات من 2011 حتى 2014، وأظهرت النتائج أن مستوى الشفافية والمشاركة والمساءلة يرتبط بمستوى منخفض من الفساد، وأن الفساد يرتبط سلباً بجودة الخدمة العامة، وأوصت الدراسة باستخدام تقنيات إحصائية أكثر تخصصاً لدراسة استراتيجية مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة.

كما هدفت دراسة الديحاني (2017) التعرف إلى تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة تم تطبيقها على (270) موظفاً، ومن أبرز نتائج الدراسة توافر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور نظم الشفافية الإدارية لصالح فئة خبرة (15) سنة فأكثر، ودرجة تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد الإداري) ودرجة تأثير عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية) عند درجة (0.73)، وأوصت الدراسة بتعزيز عوامل مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية، من خلال إيجاد وحدات للمراقبة ثابتة تعمل وفق مبادئ الشفافية الإدارية، وعلاج مظاهر الفساد الإداري، من خلال وضع خطط وآليات لمكافحة الفساد الإداري وعلاج مواطن الضعف في هذا الجانب، وتدريب القياديين والعاملين في أبعاد الرقابة وأبعاد الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد، من خلال توفير دورات وورش عمل متخصصة في هذا المجال.

وقد هدفت دراسة نجم (2017) إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، وسبل تطويرها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة بمجالاتها الثلاثة: الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع العاملين بالكلية (أصحاب العقود) البالغ عددهم (162) فرداً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بتبني مبادئ الحوكمة ككل، وإشراك جميع العاملين في القرارات المختلفة للكلية، والإفادة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي حيث تعتبر من مبادئ الحوكمة.

كما هدفت دراسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2016) إلى تقديم إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (153) موظفا أكاديميا في الجامعات (الإسلامية، فلسطين، الأقصى)، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الجامعات الفلسطينية للقيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد بلغت نسبة (78.96%)، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بوضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لممارسة القيادة الناعمة داخل الجامعات، يكون أحد أهم ركائزها ثقافة مكافحة الفساد الإداري.

وهدفت دراسة قطيوط (2016) التعرف على أشكال الفساد الإداري وأسبابه في التعليم قبل الجامعي، وأضراره في جوانب التنمية المجتمعية، واستكشاف بعض المنهجيات المعاصرة لمكافحته والحد من ممارساته السلوكية والتنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل الاستراتيجي، ومن خلال رصد وتحليل الواقع مقارنة بمعايير ومؤشرات الفكر الإداري والتربوي المعاصر، تم طرح ثلاثة بدائل استراتيجية (وقائية، وعلاجية، ومكافحة شاملة)، بما تتضمنه من آليات وتدابير للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وبينت الدراسة أنه لا يمكن تحسين جودة التعليم وتعزيز عدالته إلا من خلال إصلاح إداري وهيكلية شامل، يساعد في مكافحة الفساد أو الحد من ممارسته، وأوصت الدراسة بالزيد من الدراسات المؤسسية في مختلف التخصصات، تسهم فيها العلوم الاجتماعية والإنسانية، من خلال تناول خريطة الفساد وجغرافية شيوعه ومعالجته، في ضوء اختلال منظومة القيم في المجتمع المصري.

وقد هدفت دراسة محمود (2016) التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (173) مديرا من أصل (370) وبنسبة (46.8%)، وبينت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت متوسطة، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة الإدارية، أو جنس المدرسة، أو تقييم الأداء السنوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديريتي طوباس وقباطية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم يعزز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، وأن تقوم الوزارة بتعميق مفهوم الحوكمة لدى العاملين فيها.

وهدفت دراسة الزعائن (2015) التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (289) موظفا وموظفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، وتم استرداد (254) استبانة بنسبة (87.9%)، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي حصلت على نسبة (68.6%)، وحصل معيار الاستجابة على أعلى وزن نسبي (67.64%)، وأوصت الدراسة بتوضيح أثر تعزيز وتطبيق الحوكمة الإدارية في الحد من الفساد الإداري، وتعزيز التطور الإداري، وجودة الخدمات المقدمة.

كما هدفت دراسة الشرباتي (2015) التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم، من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والإداريين العاملين في مديرتي الخليل وبيت لحم، وبلغت عينة الدراسة (311) من (1038) مديرا وإداريا بنسبة (30%)، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الحوكمة في مديرتي التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم يعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغيري المديرية (الخليل وشمال الخليل لصالح شمال الخليل)، و(الخليل وبيت لحم لصالح بيت لحم)، و(شمال الخليل وجنوب الخليل لصالح شمال الخليل)، والمسمى الوظيفي لصالح الموظف، وأوصت الدراسة بتعزيز درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم بكل الوسائل المتاحة، وإنشاء مجلس للحوكمة في الوزارة ومديرياتها تكون مهمته تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها.

مما سبق يتبين تنوع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة والفساد الإداري، فنجد أن بعضها تناول الحوكمة من عدة زوايا، مثل: المسؤولية المجتمعية في مكافحة الفساد، وتعزيز الشراكة، وسبل تطوير الحوكمة، وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، ودرجة تطبيق الحوكمة، بينما الفساد تم تناوله من زوايا: عدد سنوات الالتحاق بالدراسة، والشفافية والمحاسبة، والرقابة والشفافية الإدارية، والقيادة الناعمة، والتنمية الاجتماعية، واتفقت هذه الدراسة باستخدامها الحوكمة والفساد الإداري، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة Nguyen (2017) استخدمت البحث الكمي الإحصائي، وكذلك اتفقت مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت مع دراسة Warning و Duerrenberger (2018) التي اعتمدت تحليل البيانات المنبثقة عن التقارير والبيانات الصادرة عن مؤسسة اليونيسكو والبنك الدولي، ودراسة قطيوط (2016) التي استخدمت أسلوب التحليل الاستراتيجي، بينما تنوع مكان وبيئة الدراسة للدراسات السابقة فقد أجريت في العديد من الدول مثل فلسطين، وفيتنام، والكويت، ومصر، واشتركت هذه الدراسة مع الدراسات الفلسطينية في دولة فلسطين.

ومما سبق نجد أن للحوكمة دوراً واضحاً في الحد من الفساد في الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة منها: الالتزام بتطوير ونماء الرؤوسين في المؤسسات، كما أوصت العديد من الدراسات بنشر واستخدام ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد، مثل دراسة الغامدي (2014)، التي بينت أن الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة هي النزاهة والشفافية والمساءلة، كوسائل مهمة لمكافحة الفساد والحد من آثاره، وأن مكافحة الفساد تتطلب إرادة سياسية قوية بجانب مشاركة مجتمعية، بينما أوصت دراسة الكنزوي (2015)، بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الرقابة الداخلية في تفعيل المراجعة والرقابة بجميع أنواعها وخدمة مجتمع العمل، خارجياً وداخلياً، بكل نزاهة وصدق واهتمام.

وعلى المستوى المحلي أوصت دراسة محمود (2016) بضرورة العمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم يعزز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، بينما أوصت دراسة نجم (2017) بضرورة نشر ثقافة الحوكمة، بما تتضمنه من مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، للارتقاء بأداء الكلية الجامعية وكفاءتها وصولاً للعالمية.

وتأسيساً على ما سبق وجد الباحث من الضرورة التعرف على دور الحوكمة في مكافحة الفساد بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تطرق التقرير السنوي العاشر (أحدث تقرير)، الصادر عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) الفلسطيني إلى وجود عدد من التحديات ماثلة تعوق تفعيل نظام النزاهة الوطني، بعضها استمرار لتحديات من أعوام سابقة، خصوصاً عدم اعتماد وإعلان الخطة الوطنية الشاملة لمكافحة الفساد وخطة الترشيد والتشفيف التفصيلية، واستمرار التعيينات في الوظائف العليا دون شفافية أو منافسة عادلة، مع تجاهل احترام مبدأ تكافؤ الفرص، حيث لم تنشر إعلانات التوظيف ولم تعقد مسابقات للتعيين، ولم تنجز بطاقة الوصف الوظيفي، وتمت التعيينات دون رقابة من جهة رسمية في كل من الضفة الغربية وغزة، كما استمر الضعف في النزاهة والشفافية في التعيينات العادية لدى بعض الوزارات مثل وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة (أمان، 2018 - أ، 7 - 8).

ومن التجاوزات التي رصدتها "أمان" في حق وزارة التربية والتعليم العالي في عام 2017، تعيين بعض المتقدمين دون الالتزام بالترتيب في سجل الدور، ودون الالتزام بالأسس والمعايير المعتمدة للتوظيف، والنقل المتكرر لبعض الموظفين دون أي مبرر، الأمر الذي أدى إلى تشكيل البعض في مدى أحقية الشخص في التعيين أو النقل، كما أفادت عدد من الطلبات بوجود معلومات حول شبهات فساد بخصوص رسوم الرحلات المدرسية، حيث وجهت "أمان" رسالة لوزير التربية والتعليم بضرورة أن تقوم الوزارة بوضع قواعد تضبط تلك العملية (أمان، 2018 - أ، 34)، وتلك الظواهر تتطلب وجود حوكمة إدارية ودور فاعل لها في مكافحتها في كل المؤسسات وخاصة وزارة التربية والتعليم العالي، ومن هنا وجد الباحث من الأهمية بمكان ضرورة أن يبحث موضوع الحوكمة ومكافحة الفساد في وزارة التربية والتعليم العالي، في ضوء ذلك تبلورت مشكلة المبحث في السؤال الرئيسي التالي: ما دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

وتضرع عن هذا السؤال سؤالان فرعيان هما:

- 1 - ما واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟
- 2 - ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

## فرضيات الدراسة:

تحدد فرضيات الدراسة بالفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في الوزارة لدرجة ممارسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري تعزى للمتغيرات التالية:

1. متغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أكثر من بكالوريوس).
3. متغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، من 11 - 20 سنة، أكثر من 20 سنة).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تبنتها إلى:

1. التعرف على الأسس النظرية للحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري.
2. التعرف على واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين.
3. التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من:

1. تناولها لموضوع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري، والحد من آثاره، ويعتبر هذا البحث هو الأول الذي يتناول الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية حسب علم الباحث.
2. توضيح واقع الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للحوكمة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري والتي تعتبر إحدى أهم معايير الحكم الرشيد.
3. قد تساعد هذه الدراسة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في التعرف على

أهمية الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري والحد من آثاره، هذا من جانب، ومن جانب آخر تساعدهم في تحسين وتطوير نظم المعلومات الإدارية، الذي ينعكس إيجاباً على رفع فاعلية الحوكمة الإدارية.

4. تزويد المكتبة البحثية ببحث يتناول الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري، الذي تفتقر إليه الكثير من المكتبات المحلية والعربية، والذي مازال حديثاً وجديداً في الفكر الإداري العربي الحديث.

5. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتفعيل الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع الحوكمة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، وممثلة بمحاور (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، وسيادة القانون).
2. الحد البشري: جميع العاملين المثبتين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) ويمارسون عملهم حتى تاريخه، والبالغ عددهم (344) فرداً.
3. الحد المكاني: وزارة التربية والتعليم العالي المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، لصعوبة تطبيقها في المحافظات الشمالية، نظراً للانقسام الفلسطيني المستمر منذ يونيو 2007 إلى يومنا هذا، وكذلك لأنها صانعة القرار والمسؤولة عن جميع أمور التعليم، وتحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية والأدبية أمام الجهات المختصة.
4. الحد الزماني: الفصل الثاني من العام الدراسي 2018 / 2019م.

## مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

- الحوكمة: تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation-FC) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007, 66). كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation for Economic Cooperation and Development-OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, 2007).
- الحوكمة الإدارية: يعرفها المعهد الكندي بأنها: "العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية" (أفالو وشرقي، 2013، 21).

ويعرف الباحث الحوكمة الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة النظم والقواعد والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، وسيادة القانون لتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية التي تتحدد بدرجة تقدير أفراد العينة على الاستبانة في هذه الدراسة.

- الفساد الإداري: يُعرف بأنه: "إساءة استخدام السلطة العامة، أو المكتب العام، لتحقيق المنفعة الخاصة، من خلال الرشوة واستغلال النفوذ والمحسوبية والمحاباة وغيرها من السلوكيات غير القويمة" (Matsheza, Timilsina, & Arutyunova, 2011, 3). ويعرف أيضاً بأنه: "كل سلوك أو تصرف إيجابي أو سلبي من قبل موظف عام، أو أي شخص مكلف بخدمة عامة يهدف إلى تحقيق مصالح شخصية مادية أو معنوية، أو اجتماعية، سواء لنفسه أو لأشخاص على حساب المصلحة العامة واستغلال سلطاته الفعلية لهذه الغاية" (البهجي، 2014، 225).

ويعرف الباحث الفساد الإداري إجرائياً بأنه: الاستغلال السلبي للمنصب أو الوظيفة الحكومية، من قبل العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتحقيق مكاسب شخصية، سواء مادية أو معنوية،

أو تقديم خدمة لأشخاص، دون أدنى وجه حق، لتحقيق مصالح فردية واجتماعية، على حساب القانون والعدالة.

ويعرف الباحث "الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري إجرائياً" بأنها: مجموعة النظم والقواعد والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، وسيادة القانون لتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وللمحد من الاستغلال السلبي للعاملين بالوزارة للمنصب أو الوظيفة الحكومية، أو تحقيق مكاسب شخصية، سواء مادية أو معنوية، أو تقديم خدمة لأشخاص دون أدنى وجه حق، لتحقيق مصالح فردية واجتماعية على حساب القانون والعدالة المتبع بالوزارة، والتي تتحدد بدرجة تقدير أفراد العينة على الاستبانة في هذه الدراسة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (الكسباني، 2012، 86).

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المثبتين في وزارة التربية والتعليم العالي ويمارسون عملهم والبالغ عددهم (344) موظفاً وموظفة.

### عينة الدراسة:

وتتمثل بما يلي:

- العينة الاستطلاعية: حيث اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) للعام الدراسي 2018 - 2019م، من خارج عينة الدراسة الأصلية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بغرض تقنين أداة الدراسة للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.
- العينة الأصلية: اشتملت عينة الدراسة على (182) موظفاً وموظفة من العاملين بالوزارة، للعام الدراسي 2018 / 2019م، بعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم اختيار العينة وفقاً لمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

واسترجع الباحث (180) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (98.9 % )، والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة: حيث يوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
77.8 %	140	ذكر
22.2 %	40	أنثى
100.0 %	180	المجموع

والملاحظ من جدول (1) أن عدد الإناث أقل من عدد الذكور، وهذا يعود لطبيعة العمل في الوزارة، حيث يعتمد على الذكور أكثر من الإناث لطبيعة العمل الإداري الملقى على عاتق الرجال أكثر من الإناث، واللواتي

يملن للتعليم أكثر من العمل الإداري، لما للتعليم من امتيازات أهمها العودة للبيت مبكراً - لإنجاز الأعمال البيتية - بعد الدوام المدرسي، والذي غالباً ما يستغرق خمس ساعات، بينما العمل الإداري يستغرق ثمان ساعات. ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

جدول (2): توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس فأقل	122	67.8 %
أكثر من بكالوريوس	58	32.2 %
المجموع	180	100.0 %

والملاحظ من الجدول (2)، أن فئة (بكالوريوس فأقل) أكثر من فئة (أكثر من بكالوريوس)، ويعزى ذلك لأن الفئة الأكبر من الموظفين يعملون في الوظائف الوسطى والدنيا، التي لا تتطلب أعلى من درجة البكالوريوس، وأن الوظائف العليا قليلة ومحدودة، ويراعى في المنافسات لشغل هذه الوظائف أصحاب الشهادات العليا. ويوضح الجدول (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة.

جدول (3): توزيع أفراد عينة البحث عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	59	32.8 %
من 11 - 20	82	45.6 %
أكثر من 20 سنة	39	21.7 %
المجموع	180	100.0 %

ويلاحظ من الجدول (3) التباين في سنوات الخدمة، فنسبة ممن هم (أقل من 10 سنوات) (32.8 %)، ولقد حدد الباحث هذه الفترة لأن الوزارة منذ 2014، لم توظف أحداً نظراً للمناكفات السياسية بين جناحيها (الضفة وغزة)، ويعزو الباحث نسبة فئة (11 - 20 سنة) الأكبر (45.6 %) لفترة التوظيف الأكثر، حيث كانت في السنوات الأولى لعمر الانقسام بعد عام 2007، وبالتالي يكون العمر الوظيفي لأولئك يتراوح بين 10 - 20 سنة، أما الفئة (يزيد عن 20 سنة) قليلة، وذلك لأن معظم الموظفين الأوائل استنكفوا عن العمل بعد عام 2007، ولم يبق إلا القليل، لذلك جاءت النسب الطبيعية مع عمر الوزارة الفتية في ظل استنكاف معظم الموظفين بعد عام 2007.

#### أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والتربوي المتعلق بالموضوع وبعض الدراسات السابقة، مثل دراسة عساف (2018)، نجم (2017)، ودراسة أبو حسين (2017)، وقد تم بناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وصياغة الفقرات لكل محور.
- وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صياغتها الأولية (96) فقرة موزعة على خمسة محاور (المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، وسيادة القانون)، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت، ومتدرج خماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) وأعطيت الأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5)، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة بين (75 و375) درجة.

#### صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وفق الخطوات التالية:

1. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعة، فقدموا آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى المحور والاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وقد أبدى المحكمون ملاحظات هامة وقيمة، وأجرى الباحث في ضوءها التعديلات اللازمة، واستبعد بعض الفقرات وعددها

(21) وعدل بعضها الآخر، واستقرت الاستبانة على (75) فقرة موزعة (15) فقرة لكل محور من محاور الاستبانة الخمسة.

2. صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).  
والجدول (4) يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور.

جدول (4): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	المشاركة	الشفافية	المساءلة	العدالة والمساواة	سيادة القانون
م	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1	**0.774	**0.749	**0.882	**0.747	**0.888
2	**0.850	**0.837	**0.815	**0.864	**0.905
3	**0.824	**0.797	**0.857	**0.801	**0.863
4	**0.709	**0.878	**0.880	**0.858	**0.557
5	**0.842	**0.867	**0.486	**0.856	**0.680
6	**0.798	**0.892	**0.871	**0.823	**0.579
7	**0.777	**0.825	**0.832	**0.848	**0.792
8	**0.934	**0.885	**0.888	**0.883	**0.706
9	**0.802	**0.870	**0.923	**0.889	**0.773
10	**0.804	**0.747	**0.927	**0.775	**0.780
11	**0.824	**0.833	**0.930	**0.850	**0.605
12	**0.815	**0.936	**0.854	**0.781	**0.802
13	**0.766	**0.673	**0.733	**0.872	**0.795
14	**0.683	**0.844	**0.896	**0.899	**0.857
15	**0.670	**0.847	**0.921	**0.879	**0.804

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28)، وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ويبين الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وللتأكد من التناسق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاختبار، كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): معاملات ارتباط درجات محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة	**0.854	دالة عند 0.01
الشفافية	**0.978	دالة عند 0.01
المساءلة	**0.962	دالة عند 0.01
العدالة والمساواة	**0.964	دالة عند 0.01
سيادة القانون	**0.929	دالة عند 0.01

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28)، وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على التناسق الداخلي لمحاور الاستبانة.

ثبات الاستبانة: أجرى الباحث خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ وعلى النحو الآتي:

1 - طريقة التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرات فردية الرتبة ودرجة الفقرات زوجية الرتبة لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط جتمان لأن النصفين غير متساويين، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
المشاركة	15	0.924	0.925
الشفافية	15	0.962	0.969
المساءلة	15	0.952	0.953
العدالة والمساواة	15	0.965	0.966
سيادة القانون	15	0.887	0.898
المجموع الكلي	75	0.965	0.966

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.966)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتضمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2 - طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين الجدول (7) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (7): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المشاركة	15	0.957
الشفافية	15	0.968
المساءلة	15	0.971
العدالة والمساواة	15	0.970
سيادة القانون	15	0.928
المجموع الكلي	75	0.990

ويتضح من الجدول (7) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.990)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتضمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1 - التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2 - لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3 - لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان برونان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4 - اختبار Independent Samples Test لقياس الفروق بين مجموعتين.
- 5 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفرق بين أكثر من متغيرين.

## إجراءات الدراسة :

وقد تمت عملية التطبيق للدراسة وفق الإجراءات التالية :

- 1 - تصميم أداة الدراسة وتطبيقها على العينة الاستطلاعية لمحاكاة صدقها وثباتها.
- 2 - إجراء التعديلات اللازمة على الأداة وإخراجها في الصورة النهائية.
- 3 - تحديد عينة الدراسة نوعها وحجمها.
- 4 - تطبيق الأداة على العينة من خلالها توزيعها بطريقة مباشرة.
- 5 - جمع البيانات وتضريحها من أجل تحليلها إحصائياً والوصول إلى النتائج.
- 6 - تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات.

اعتمد الباحث المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لكل استبانة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي الذي يبين حدود المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لدى تطبيق مبادئ الحوكمة.

جدول (8): سلم ليكرت الخماسي

مدى التقديرات	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الحدود للمتوسط الحسابي	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5.00
الوزن النسبي	20 - 36 %	37 - 52 %	53 - 68 %	69 - 84 %	85 - 100 %

المصدر: (أبو صالح، 2001، 41 - 45).

للتأكد من صحة أسئلة الدراسة الميدانية نعرض نتائجها على النحو التالي: الإجابة عن السؤال: ما واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح النتائج في ضوء المحاور وكل محور على حدة، والجدول (9) اعتمد على المتوسطات التي حددت في الجدول (8) للمحاور وفقرات كل محور والقياس ككل.

ويوضح الجدول (9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة.

جدول (9): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	المشاركة	2.923	0.880	58.45	4	متوسط
2	الشفافية	2.914	0.898	58.29	5	متوسط
3	المساءلة	3.057	0.891	61.14	2	متوسط
4	العدالة والمساواة	2.967	0.838	59.35	3	متوسط
5	سيادة القانون	3.076	0.759	61.53	1	متوسط
	الدرجة الكلية	2.988	0.797	59.75		متوسط

يتضح من الجدول (9) أن سيادة القانون حصل على المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ويوزن نسبي (61.53%)، وقد يعود ذلك إلى أن الوزارة انتهجت منذ الانقسام تحكيم القانون في عملية التوظيف والتعامل مع الموظفين وفق شروط أي وظيفة، وكان ذلك نتيجة طبيعية لتعديل المسار السابق الذي خضع للتدخلات الأمنية تحت ما يسمى بـ (السلامة الأمنية) أو (الموافقة الأمنية)، وقد كان الباحث شاهد عيان عام 2006 عندما كان يعمل في مكتب وكيل الوزارة، حيث جاءت مخاطبة من الأمن الوقائي - جهاز أمني -

السيد وكيل الوزارة تتضمن فقرة "لا مانع لدينا من تعيين المعلمة ... في رياض الأطفال". وبعد ذلك المساءلة حصل على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ووزن نسبي (61.14%)، بعد ذلك العدالة والمساواة حصل على المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة ووزن نسبي (59.35%)، بعد ذلك المشاركة حصل على المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة ووزن نسبي (58.48%)، بعد ذلك الشفافية حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة ووزن نسبي (58.45%)، وقد يعود ذلك إلى أن الشفافية تخضع للمعاملات المباشرة بين القيادة العليا والموظفين وفيما بين الموظفين أنفسهم أو ما بين الموظفين والجمهور التي يمكن للمسؤول أن يوظفها حسب هواه ومصالحه، مثل التدوير الوظيفي وتوفير المعلومات وسياسات المنح والترقيات وغيرها، وهذه تختلف من مسؤول وآخر لذلك يشعر بها الموظف مباشرة، والباحث كان شاهداً على الكثير من الشواهد، كونه كان مديراً عاماً في وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الإعلام (2011 - 2015).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عساف (2018) في حصول الشفافية على المرتبة الأخيرة، وقد يعود ذلك لتزامن الدراساتين في نفس السنة ونفس البيئة التي يعيشها قطاع غزة من الحصار الذي أثر سلباً على الجامعات أيضاً، حيث لا يتقاضى موظف الجامعة إلا مبالغ قليلة لا تفي بحاجاته الأسرية، الأمر الذي يؤثر على الحياة الجامعية نتيجة القرارات الإدارية التي تحاول تقليص امتيازات الموظفين بقدر المستطاع، فعلى سبيل المثال أصبحت ساعة البكالوريوس تساوي ساعة الدراسات العليا ضمن عبء المحاضر الجامعي في بعض الجامعات وقس على ذلك، أما الدرجة الكلية للاستبانة فقد حصلت على درجة متوسطة ووزن نسبي (59.75%)، ويعزو الباحث ذلك أن الحوكمة كعلم ممارس في الوزارة هو علم جديد في التربية والتعليم، وأن محاورها لم تطبق في الوزارة بصورة مرضية، نظراً لأن الوزارة كانت بحاجة ماسة إلى التوظيف السريع كي تحمي العام الدراسي 2007 من الضياع، لذلك تساهلت نوعاً ما في معايير وشروط التوظيف، ثم بعد ذلك بدأت تهتم إلى حد ما بتطبيق محاور الحوكمة، إلا أن الانقسام مازال يلعب دوراً رئيسياً في إعاقة تطبيق الحوكمة في الوزارة نظراً للتدخلات الحزبية، والمصالح الشخصية، والشخصيات الدكتاتورية، ويتعلق النوع الأول من الفساد في المجتمع الفلسطيني بانتشار مجموعة من القيم الاجتماعية مثل الوساطة والمحسوبية والمحاباة، وتنتشر هذه المظاهر على وجه التحديد في تقديم الخدمات العامة، وفي التعيينات للوظائف العامة، ويتعلق الثاني بانتشار بعض مظاهر الفساد التي تتعلق بإساءة استخدام المال العام، والرشوة، والتكسب الوظيفي" (أمان، 2018 - ج، 11)، ويؤكد ذلك دراسة الشرياتي (2015، 61 - 62) التي أكدت أن مبادئ الحوكمة لم تكن مرضية، ويعود ذلك لعدم انتشار ثقافة الحوكمة ومبادئها بين العاملين، ولعدم وجود مجلس للحوكمة في الوزارة، وتتفق مع دراسة محمود (2016) التي بينت أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت متوسطة، وقد يعود ذلك لنفس البيئة الإدارية فعمل الوزارة والمديريات يتشابه كثيراً في العمل الإداري من رسم السياسات واعداد الخطط ومتابعتها، وتتفق مع دراسة الشرياتي (2015) بالدرجة المتوسطة لنفس البيئة وهي مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم، وتختلف مع دراستي عساف (2018) ونجم (2017) اللتين بينتا أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية كبيرة، ويعزو الباحث ذلك لاهتمام الجامعات بالمعايير الدولية وخاصة معايير الجودة الدولية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

ولتفسير النتائج قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمحاو الاستبانة :

المحور الأول : المشاركة :

جدول (10) : التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الأول وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	تشرك الوزارة الإدارات ذات العلاقة في عملية صناعة القرار المتعلق بالفساد الإداري	3.033	1.030	60.67	4	متوسط
2	تشجع الوزارة العاملين في تقديم أفكارهم الإبداعية لمكافحة الفساد الإداري	2.844	1.138	56.89	10	متوسط
3	تحفز الوزارة العاملين لإبداء الرأي وتقديم مقترحات للحد من الفساد الإداري	2.778	1.101	55.56	13	متوسط
4	تشرك الوزارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مثل (الترقية/النقل/التدوير) للحد من الفساد الإداري	2.611	1.048	52.22	15	قليل
5	تتعاون الوزارة مع العاملين لإدارة الأزمات للحد من الفساد الإداري	2.839	1.015	56.78	11	متوسط
6	توفر الوزارة نظاما فعالا لمكافحة الفساد الإداري	2.856	1.058	57.11	9	متوسط
7	تشرك الوزارة الإدارات المختلفة في وضع أهدافها المتعلقة بمكافحة الفساد وتنفيذها	2.872	1.041	57.44	8	متوسط
8	تشرك الوزارة العاملين في تقييم نتائج الفساد الإداري الخاصة بأعمالهم	2.800	1.075	56.00	12	متوسط
9	تشجع الوزارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها لتفادي الفساد الإداري	3.000	1.019	60.00	6	متوسط
10	تتقبل الوزارة اقتراحات مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة الخاصة بمكافحة الفساد الإداري	3.033	1.051	60.67	5	متوسط
11	تعرض الوزارة إنجازاتها أمام مؤسسات المجتمع المدني للمشاركة في الحد من الفساد الإداري	3.039	1.054	60.78	3	متوسط
12	تتواصل الوزارة مع العاملين فيها من خلال خدمة البريد الإلكتروني للحد من الفساد الإداري	3.217	1.105	64.33	1	متوسط
13	تسمح الوزارة للعاملين بالتظلم والاعتراض على نتائج تقييمهم المتعلق بالفساد الإداري	3.172	1.087	63.44	2	متوسط
14	تتيح الوزارة للعاملين تقييم ذوي المناصب القيادية لمساندتهم في مكافحة الفساد الإداري	2.767	1.139	55.33	14	متوسط
15	تسهل الوزارة إجراءات العمل الجماعي بين الإدارات للبعد عن التفرد «مدخل الفساد الإداري»	2.978	1.051	59.56	7	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	2.923	0.880	58.45		متوسط

يتضح من الجدول (10) : أن أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا :

- الفقرة (12) والتي نصت على "تتواصل الوزارة مع العاملين فيها من خلال خدمة البريد الإلكتروني

للحد من الفساد الإداري" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (64.33 %). ويعزو الباحث ذلك للتقدم الإلكتروني المستخدم في وزارة التربية والتعليم العالي، حيث تم توفير بريد الكتروني لكل موظف داخل الوزارة وفق شبكة إلكترونية آمنة. "وقد خطت الوزارة خطوات متقدمة في هذا المجال، عبر مشروع الوزارة الإلكتروني، الذي شمل الكثير من الأعمال المتعلقة بإدارات الوزارة والمديريات والمدارس والمجتمع المحلي، حيث تعمل جميع الأنظمة من خلال شبكة الوزارة المحلية والشبكة العنكبوتية (Web)" (الحديدي، 2014، 37).

- الفقرة (13) والتي نصت على "تسمح الوزارة للعاملين بالتظلم والاعتراض على نتائج تقييمهم المتعلق بالفساد الإداري" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (63.44 %)، وقد يعود ذلك إلى وجود نظام تقييم الكتروني يسمح للموظف مشاهدة درجة تقييمه ويسمح للنظام للموظف الذي يشعر بالظلم بالاعتراض والتظلم خلال فترة زمنية محددة وعلى مسؤوله المباشر أن يرد على مظلمة الموظف خلال فترة محددة ويتابع كل ذلك المسؤولين، ويعمم ديوان الموظفين العام تعميماً سنوياً يؤكد على ذلك بتاريخ محددة (ديوان الموظفين العام، 2019، 2).

وأن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (14) والتي نصت على "تتيح الوزارة للعاملين تقييم ذوي المناصب القيادية لمساندتهم في مكافحة الفساد الإداري" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بدرجة متوسطة رغم أنها حصلت على درجة متوسطة إلا أنها لدرجة قليلة أقرب، وقد يعود ذلك لعدم وجود مثل هذا التقييم البتة في الوزارة.

- الفقرة (4) والتي نصت على "تشرك الوزارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مثل (الترقية / النقل / التدوير) للحد من الفساد الإداري" احتلت المرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة بوزن نسبي قدره (52.22 %)، وقد يعود ذلك إلى أن الترقية والنقل والتدوير من صلاحيات القيادة العليا، ولقد عاصر الباحث ذلك عندما تم نقل بعض الموظفين - دون علمه - إما لوزارة أخرى، حيث تم نقل أحدهم إلى وزارة الشؤون الاجتماعية أو لموقع خارج مبنى الوزارة، كما تم نقل آخر ليصبح عميداً لكلية تقنية حكومية أو لمفادرة الحكومة كلها، حيث تم إنهاء عقد آخر وعاد إلى عمله في إحدى الجامعات المحلية العامة. وقد صدرت في السنوات الأخيرة قرارات رئاسية بنقل بعض الموظفين من المؤسسات العامة إلى ديوان الموظفين العام، ويكون أغلب هؤلاء الموظفين من كبار الموظفين، وتصدر تلك القرارات في العادة تحت مظلة المصلحة العامة، حيث إن الحكومة لاتفصح عن الأسباب الحقيقية، لذلك حتى ولو كانت نتيجة تحقيق رسمي أجري مع بعضهم" (أمان، 2017 - أ، 17).

أما الوزن النسبي للمحور ككل حصل على (58.45 %).

وقد يعود حصول محور المشاركة على هذه الدرجة المتوسطة والأقرب إلى القليلة إلى وجود فجوة بين الرئيس والمرؤوس، مما يعيق المشاركة الفاعلة للمرؤوسين في أمور وقضايا الوزارة، وخاصة غياب المعلومات عن الموظفين وخاصة أصحاب القرار من الفئة العليا واحتكار المعلومة بيد القيادة العليا والمتنفذة في الوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من محمود (2016)، الزعانين (2015) والشرياتي (2015) التي بينت أن الدرجة الكلية لمحور تطبيق المشاركة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حصلت على درجة متوسطة.

المحور الثاني: الشفافية:

جدول (11): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	تجري الوزارة التدوير الوظيفي وفق سياسة مدروسة تحد من الفساد الإداري	2.828	1.152	56.56	11	متوسط
2	تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية للعاملين لمحاربة الفساد الإداري	3.083	1.035	61.67	2	متوسط
3	تقف الوزارة بجانب كل من يكشف تجاوزات الفساد الإداري للمخالفين	2.933	1.180	58.67	7	متوسط
4	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات واضحة للعاملين والجمهور للإبلاغ عن ممارسات الفساد	3.050	1.053	61.00	3	متوسط
5	تتبنى الوزارة سياسات الانفتاح والوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها لمكافحة الفساد	2.878	1.045	57.56	9	متوسط
6	توفر الوزارة خطة واضحة لمكافحة الفساد الإداري	2.817	1.075	56.33	12	متوسط
7	تنشر الوزارة على مواقعها الإلكترونية وثائق توضح رؤيتها وأهدافها واستراتيجيتها لمكافحة الفساد الإداري	2.783	1.159	55.67	14	متوسط
8	تعد الوزارة وصفاً وظيفياً وأدلة إرشادية توضح خطوات إجراء المعاملات للحد من الفساد الإداري	2.939	1.089	58.78	6	متوسط
9	تنشر الوزارة المعلومات والبيانات المتعلقة بإنجازاتها وخططها ومشاريعها المستقبلية للجمهور لمكافحة الفساد الإداري	2.889	1.103	57.78	8	متوسط
10	تفصح الوزارة عن سياسة التوظيف والمنح والمكافآت والعلاوات لجميع العاملين لمكافحة الفساد الإداري	2.967	1.088	59.33	4	متوسط
11	تضع الوزارة إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع شكاوى الجمهور لمكافحة الفساد الإداري	3.144	1.079	62.89	1	متوسط
12	تعتمد الوزارة معايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين العاملين لمكافحة الفساد الإداري	2.867	1.095	57.33	10	متوسط
13	تفصح الوزارة عن سبب أي عقوبة/نقل/فصل يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها يتهم بالفساد الإداري	2.761	1.054	55.22	15	متوسط
14	تمتلك الوزارة ميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي لمكافحة الفساد الإداري	2.967	1.113	59.33	5	متوسط
15	تشعر الوزارة جميع العاملين بالأمن الوظيفي لمكافحة الفساد الإداري	2.811	1.097	56.22	13	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	2.914	0.898	58.29		متوسط

يتضح من الجدول (11): أن أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (11) والتي نصت على "تضع الوزارة إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع شكاوى الجمهور لمكافحة الفساد الإداري" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (62.89%)، ويعزو الباحث ذلك لوجود دائرة تسمى دائرة الشكاوى في الوزارة ولديها أقسام في المديرية "قسم الشكاوى" الذي يقدم التغذية الراجعة للوزارة.

- الفقرة (2) التي نصت على "تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية للعاملين لمحاربة الفساد الإداري" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (61.67%)، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة أهالي قطاع غزة المتدينة بطبيعتها، بجانب دور الوزارة في تنمية القيم الدينية والأخلاقية، حيث لم يشهد الباحث خلال فترة عمله في المبنى الرئيسي للوزارة (2006 - 2014)، أي تعميم أو نشرة موجهة للموظفين تحاطبهم بهذه القيم مباشرة بل كانت النشرات توجه للمديريات والمدارس.

وأن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (7) التي نصت على "تنشر الوزارة على مواقعها الإلكترونية وثائق توضح رؤيتها وأهدافها واستراتيجيتها لمكافحة الفساد الإداري" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (55.67%)، وقد يعود ذلك لعدم وجود أي وثيقة على موقع الوزارة توضح مكافحتها للفساد الإداري.

- الفقرة (13) التي نصت على "تفصح الوزارة عن سبب أي عقوبة /نقل/ فصل يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها يتهم بالفساد الإداري" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (55.22%) وقد يعود ذلك إلى أن الوزارة تقوم بمثل هذه الإجراءات بصمت مطبق دون أن تعمم أو أن تثير أمراً في الوزارة.

أما الوزن النسبي للمحور ككل حصل على (58.29%) بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن الشفافية ما زالت تحتاج إلى تعزيز أكثر من الممارسة العملية ليشعر بها الموظف ميدانياً، حيث ما يزال الموظف يعيش قلقاً لضعف الأمان الوظيفي، فلا يأمن الموظف الاستقرار في مكانه، فقد يصحوف فيجد نفسه منقولاً إلى وزارة أخرى أو لموقع آخر في الوزارة أو المديرية، ويؤكد التقرير السنوي لـ (أمان) ذلك غياب الخطط والسياسات الوطنية بشأن الندب والإعارة والتدوير الوظيفي، حيث لم تشر تلك الخطط إلى تلك الأوضاع الوظيفية باعتبارها إحدى أدوات إصلاح الإدارة العامة والخدمة المدنية وترشيق الجهاز الحكومي وترشيد الإنفاق العام، وأحد الأساليب الوقائية لمكافحة الفساد الإداري (أمان، 2017 - أ، 25)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدبحاني (2017)، محمود (2016)، ودراسة الزعائين (2015) في حصول محور تطبيق الشفافية على درجة تقدير متوسطة، وتختلف مع دراسة نجم (2017)، حيث جاءت درجة التطبيق كبيرة.

#### المحور الثالث: المساءلة:

جدول (12): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	توضح الوزارة للعاملين القواعد واللوائح المتعلقة بالفساد الإداري للالتزام بها	3.117	1.105	62.33	5	متوسط
2	تراعي الوزارة العدل عند تطبيق التشريعات الإدارية المتعلقة بالفساد الإداري	2.939	1.089	58.78	13	متوسط
3	يتوافر في الوزارة تدرج في نوع عقوبة الفساد الإداري بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها	3.089	1.064	61.78	6	متوسط
4	تحارب الوزارة المحاباة واللجوء للهيمنة في الولاءات الاجتماعية لمكافحة الفساد الإداري	2.833	1.136	56.67	15	متوسط
5	يرفض العاملون في الوزارة اللجوء لمظاهر الفساد رغم تدني مستوى رواتبهم	3.450	1.058	69.00	1	كبيرة
6	تستند الوزارة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية المتعلقة بالفساد الإداري	3.250	1.067	65.00	2	متوسط

جدول (12): يتبع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
7	تلزم الوزارة العاملين بتقديم تفسيرات واضحة لقراراتهم المتعلقة بالفساد الإداري	3.167	1.091	63.33	3	متوسط
8	تواجه الوزارة أنماط الفساد الإداري وتحارب مظاهره بشتى الطرق	3.078	1.070	61.56	7	متوسط
9	تطبق الوزارة قوانين تكفل مساءلة وعقاب المقصر بالفساد الإداري أي كان منصبه بموضوعية بعيداً عن المحسوبية	2.961	1.038	59.22	11	متوسط
10	تطبق الوزارة مبدأ الثواب والعقاب على جميع العاملين فيها لمكافحة الفساد الإداري	2.850	1.131	57.00	14	متوسط
11	تعمل الوزارة بجدية في حل مشكلات الفساد الإداري التي تواجه العاملين	3.050	1.043	61.00	8	متوسط
12	للوزارة هيكل تنظيمي يحد من الفساد الإداري مصادق عليه من قبل مجلس الوزراء	3.122	1.107	62.44	4	متوسط
13	تشكل الوزارة لجنة خارجية لمراجعة التقارير وتقييم للأداء لمكافحة الفساد الإداري	2.944	1.082	58.89	12	متوسط
14	تعتمد الوزارة أساساً علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها لمكافحة الفساد الإداري	3.033	1.024	60.67	9	متوسط
15	تعتمد الوزارة نظام رقابة (قبلي، ومتزامن وبعدي) في إشرافها على العمليات الإدارية للحد من الفساد الإداري	2.972	1.106	59.44	10	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	3.057	0.891	61.14		متوسط

يتضح من الجدول (12): أن أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (5) التي نصت على "يرفض العاملون في الوزارة اللجوء لمظاهر الفساد رغم تدني مستوى رواتبهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (69.00%)، وقد يعود ذلك لما يتمتع به موظفو غزة بصورة عامة والتعليم بصورة خاصة أن العمل عبادة وواجب وطني لحماية المقاومة الفلسطينية التي يحاربها الاحتلال الصهيوني، حيث يعمل الموظف في غزة في ظل ظروف قاهرة حيث يتقاضى 40% من قيمة راتبه الأصلي منذ أكثر من خمس سنوات، ومع ذلك نادراً ما تجد فساداً مالياً عند أحدهم.
- الفقرة (6) التي نصت على "تستند الوزارة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية المتعلقة بالفساد الإداري" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (65.00%) وقد يعود ذلك إلى أن المساءلة تعتمد على التقارير الإدارية والمالية الموثوقة والمعتمدة من مقدميها وبناء عليها تتم مساءلة الموظف المعني.

وأن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (10) التي نصت على "تطبق الوزارة مبدأ الثواب والعقاب على جميع العاملين فيها لمكافحة الفساد الإداري" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (57.00%) وقد يعود ذلك إلى أن الثواب والعقاب غير مطبق بصورة إيجابية نتيجة التبعات المادية التي تتعلق بمكافئة الثواب في ظل الانقسام والتصييق المالي على الوزارة نتيجة الحصار الصهيوني على قطاع، بينما يخضع العقاب لمدى قرب أو بعد المعاقب من القيادة العليا في الوزارة وفقاً للطبيعة البشرية في المحاباة، وهذا ما أكدته دراسة نجم (2017، 78) من اعتقاد بعض العاملين أن الكسل غير سواء في نظام العقوبات، حيث تكون

صارمة في حالات وغير صارمة في حالات أخرى، وضعف نظام المساءلة خاصة لذوي المناصب العليا.

- الفقرة (4) التي نصت على "تحارب الوزارة المحاباة واللجوء للهيمنة في الولاءات الاجتماعية لمكافحة الفساد الإداري" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (56.67%) وجاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة لتعزز ما قد ذهبت إليه الدراسة في تفسير الفقرة السابقة من أن المحاباة والولاءات والمصالح تحول دون محاربة الفساد بصورة قطعية وهذا ما يشعر به الموظف في الوزارة، لذلك كانت رؤيته موضوعية عندما احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، ويؤكد ذلك تفسير دراسة عساف (2018، 21) لهذا المحور بقوله "إلا أن الولاءات الاجتماعية والاعتبارات الحزبية تحول دون الحد من المحاباة أحيانا، واختلال التدرج في نوع العقوبة على المخالفات".

أما الوزن النسبي للمحور ككل حصل على (61.14%)، وقد يعود حصول هذا المحور على هذه الدرجة المتوسطة إلى أن المساءلة مازالت لا ترقى - التنفيذ / المتابعة - للمطلوب نظرا للمحاباة والولاءات والمصالح، وتتفق مع دراسة الشرباتي (2015) التي بينت درجة تطبيق المساءلة متوسطة، وتختلف مع دراسة كل من نجم (2017)، محمود (2016) ودراسة الزعائين (2015) التي بينت أن الدرجة الكلية لمحور تطبيق المساءلة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حصلت على درجة مرتفعة.

#### المحور الرابع: العدالة والمساواة:

جدول (13): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	تحمي الوزارة حقوق العاملين غير المتعلقة بالفساد الإداري دون تمييز	3.044	0.996	60.89	6	متوسط
2	تفسح الوزارة المجال للجميع من كلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار المتعلق بالفساد الإداري	2.906	1.023	58.11	10	متوسط
3	تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع للحد من الفساد الإداري	3.083	0.915	61.67	4	متوسط
4	تتعامل الوزارة بسياسة مرنة بعيدة عن الفساد الإداري مع ذوي الاحتياجات الخاصة من العاملين	3.144	0.981	62.89	1	متوسط
5	تطبق الوزارة قوانينها المتعلقة بالفساد الإداري بنزاهة على جميع العاملين	2.950	1.048	59.00	9	متوسط
6	تتبنى الوزارة نظاما عادلا للحوافز يشجع العاملين على التدريب والإنجاز والإبداع للحد من الفساد الإداري	2.744	1.129	54.89	15	متوسط
7	تدعم الوزارة المساواة في الاطلاع على المعلومات المرتبطة بالفساد الإداري	2.856	1.031	57.11	12	متوسط
8	تسعى الوزارة بث روح التعاون بين العاملين وتشجع العمل الجماعي بروح الفريق للحد من الفساد الإداري	3.017	1.049	60.33	7	متوسط
9	تعتمد الوزارة مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين كل حسب تخصصه للحد من الفساد الإداري	3.050	1.069	61.00	5	متوسط
10	تعين الوزارة العاملين حسب الكفاءة بعيدا عن مظاهر الفساد الإداري	2.961	1.059	59.22	8	متوسط

جدول (13): يتبع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
11	تتيح الوزارة للعاملين مراجعة الادارة العليا حين يواجهون مشكلة تتعلق بالفساد الإداري	3.117	0.982	62.33	3	متوسط
12	تفتقر الترقيات في الوزارة لتكافؤ الفرص بين الجميع مما يؤدي للفساد الإداري	3.122	1.087	62.44	2	متوسط
13	تراعي الوزارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على العاملين للحد من الفساد الإداري	2.861	1.040	57.22	11	متوسط
14	تطبق الوزارة النظام الإداري المتعلق بالفساد الإداري على جميع العاملين دون استثناء	2.811	1.007	56.22	14	متوسط
15	توزع الوزارة الموارد والتجهيزات المادية على العاملين بموضوعية للحد من الفساد الإداري	2.844	1.024	56.89	13	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	2.967	0.838	59.35		متوسط

يتضح من الجدول (13): أن أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (4) التي نصت على "تتعامل الوزارة بسياسة مرنة بعيدة عن الفساد الإداري مع ذوي الاحتياجات الخاصة من العاملين" احتلت المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى أن الوزارة تعامل الموظفين من ذوي الحاجات الخاصة معاملة خاصة وطيبة جدا.
- الفقرة (12) التي نصت على "تفتقر الترقيات في الوزارة لتكافؤ الفرص بين الجميع مما يؤدي للفساد الإداري" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (62.44%) وقد يعود حصول هذه الفقرة لدرجة متوسطة أن الموظف يشعر بأن الترقيات وخاصة المناصب القيادية العليا تمنح لبعض الموظفين دون غيرهم وغالبا لا تخضع لمعايير واضحة فلا توجد معايير خاصة للترقية لشغل أو تكليف لوظيفة مدير عام على سبيل المثال. كما استمر خرق مبدأ الحق في المساواة في تقلد الوظائف العامة وبشكل خاص مناصب الفئات العليا، حيث لم يتم الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص أو المنافسة النزيهة بين عموم الفلسطينيين ودون نشر إعلانات التوظيف وإجراء مسابقات ودون رقابة من جهة رسمية في كل من الضفة وقطاع غزة وبعض هذه التعيينات والترقيات تمت "باستثناء" دون بيان الأسباب (أمان، 2018، ب- 7)، وهذا ما أكدته دراسة نجم (2017، 88) من مركزية القرار وعدم رضا العاملين على نظام الترقيات ومعايير الاختيار لذوي المناصب الإدارية، ولا يعطى فرصا للتنافس عليها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (14) التي نصت على "تطبق الوزارة النظام الإداري المتعلق بالفساد الإداري على جميع العاملين دون استثناء" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (56.22%)، وقد يعود حصولها على الدرجة المتوسطة والتي أقرب إلى القليلة لما يعايشه الموظف من التباين في تطبيق الوزارة للنظام الإداري المتعلق بالفساد الإداري وفقا لتدخلات الشخصيات الاعتبارية من داخل وخارج الوزارة والحماية والولاء الحزبي والمصالح الشخصية، وهذا ما أيدته دراسة عساف (2018، 24).
- الفقرة (7) التي نصت على "تدعم الوزارة المساواة في الاطلاع على المعلومات المرتبطة بالفساد الإداري" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (57.11%) وقد يعود ذلك لضعف نشر المعلومات بين يدي الموظفين، لأن القيادة العليا تعتقد بأن حصر المعلومة فيما بينها سيخدم العمل ويصب في مصلحته، وخاصة تلك التي تتعلق بالفساد الإداري المتعلق ببعض الموظفين من باب "خلق الستر".

أما الوزن النسبي للمحور ككل حصل على (59.35%) وهذه الدرجة المتوسطة والأقرب للقليلة لغياب المعايير الخاصة بالترقيات والمكافآت عن الموظفين، كما يوجد غياب لتوزيع الساعات الإضافية التي تمنح

لبعض الموظفين دون غيرهم وعائش الباحث جزءاً من ذلك، حيث يشعر الموظف بغياب العدالة في العمل في امتحانات الثانوية العامة التي يستفيد منها الموظف مالياً (مكافأة) أو ساعات إضافية، حيث كانت تمنح الساعات الإضافية لبعض الموظفين العاملين في امتحانات الثانوية العامة دون غيرهم، وتتفق مع دراسة الزعانين (2015) التي بينت أن الدرجة الكلية لمحور تطبيق العدالة والمساواة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حصلت على درجة متوسطة.

#### المحور الخامس: سيادة القانون:

جدول (14): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	تدعم الأنظمة واللوائح في الوزارة العدالة والشفافية والنزاهة في كافة التعاملات للحد من الفساد الإداري	3.111	1.030	62.22	5	متوسط
2	تعزز الوزارة قواعد التنافس بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) للحد من الفساد الإداري	2.950	1.032	59.00	11	متوسط
3	تشجع الوزارة الإجراءات والممارسات على مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين	3.039	1.021	60.78	6	متوسط
4	تجنب الوزارة فصل أي موظف متهم بالفساد الإداري بشكل تعسفي دون استكمال الإجراءات القانونية معه	3.350	1.011	67.00	3	متوسط
5	توجد في الوزارة قوانين تسمح وتحمي الموظف بالإبلاغ حول عروض الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد الإداري	3.000	1.057	60.00	9	متوسط
6	تفتقر الوزارة لقوانين وأنظمة واضحة لمكافحة الفساد الإداري	2.967	1.013	59.33	10	متوسط
7	يوجد في الوزارة مجلس للحوكمة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار)	2.811	1.082	56.22	15	متوسط
8	تتقيد الوزارة بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات للحد من الفساد الإداري	3.378	1.084	67.56	1	متوسط
9	تعمل الوزارة وفق مرجعية قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين للحد من الفساد الإداري	3.361	0.938	67.22	2	متوسط
10	يتم استخدام ممتلكات الوزارة في أغراض غير رسمية	3.033	1.030	60.67	7	متوسط
11	يوجد في الوزارة نظام شكاوى مكتوب ومعلن لجميع العاملين والمجتمع المحلي يبين كيفية التعامل مع مرتكبي الفساد الإداري	3.344	1.010	66.89	4	متوسط
12	ترتبط المكافآت والترقيات في الوزارة بنتائج تقييمها للموظفين الحاليين من عقوبات تتعلق بالفساد الإداري	2.894	1.060	57.89	14	متوسط
13	تتسم الأنظمة والقوانين المتعلقة بالفساد الإداري المطبقة في الوزارة بالوضوح وسهولة تدفق المعلومات لكافة العاملين	3.028	0.965	60.56	8	متوسط
14	تسعى الوزارة باستمرار لتطوير أنظمة وقوانين الفساد الإداري حسب متطلبات العصر	2.944	1.001	58.89	12	متوسط

جدول (14): يتبع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
15	توفر الوزارة دليلاً إرشادياً واضحاً للجهات ذات العلاقة خارج الوزارة	2.933	1.028	58.67	13	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	3.076	0.759	61.53		متوسط

يتضح من الجدول (14): أن أعلى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (8) التي نصت على "تتقيد الوزارة بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات للحد من الفساد الإداري" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (67.56%)، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على درجة متوسطة وأقرب للكبيرة لوجود نظام يختص بالعطاءات والمشتريات وفتح مظاريف العطاءات وغيرها.
- الفقرة (9) التي نصت على "تعمل الوزارة وفق مرجعية قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين للحد من الفساد الإداري" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.22%) ويعزو الباحث ذلك لوجود دائرة قانونية في الوزارة تتابع هذه الخدمات والمعاملات.

وأن أدنى فقرتين في هذا المحور كانتا:

- الفقرة (12) التي نصت على "ترتبط المكافآت والترقيات في الوزارة بنتائج تقييمها للموظفين الخالي من عقوبات تتعلق بالفساد الإداري" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي قدره (57.89%)، وقد يعود ذلك لعدم ارتباط المكافآت والترقيات بنتائج التقييم، حيث لا ينظر للتقييم بالوزارة إلا باجتياز النسبة المطلوبة للمسابقة المطروحة، أي قضية الثواب والمكافآت ربما تكون بعيدة لعدة أسباب، منها الوضع المادي الصعب الذي تعيشه الوزارة، فلا تستطيع فتح بوابة المكافآت المادية، بل تقتصر على المكافآت المعنوية، وأكثر ما تقدمه الوزارة شهادة شكر وتقدير لنجاح العمل في مهمة ما.
- الفقرة (7) التي نصت على "يوجد في الوزارة مجلس للحوكمة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار)" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (56.22%)، ويعزو الباحث أن هذه الفقرة احتلت المرتبة الأخيرة لعدم وجود مجلس للحوكمة في الوزارة وإن دل ذلك إنما يدل على صدق تعامل المبحوثين مع الاستبانة، وما وصل إليه تقرير (أمان): "إن ضعف تطبيق أسس الشفافية والمساءلة من شأنه إضعاف الرقابة على المؤسسات الحكومية ومراكز المسؤولية" (أمان، 2017، ب-، 32).

أما الوزن النسبي للمحور ككل حصل على (61.53%)، ويعزو الباحث ذلك لوجود دائرة قانونية تتابع وتراجع القوانين المعمول بها في الوزارة وتعمل على تطويرها، كما توجد إدارة عامة للرقابة ودائرة الشكاوى، كلها تعمل جاهدة على تشخيص الواقع وتقديم التوصيات والمقترحات للقيادة العليا، لذلك ومن خلال عمل الباحث الطويل في الوزارة يقول بأن المشكلة لا تكمن في صك القوانين أو التشخيص أو المتابعة، بل تكمن في التنفيذ والمتابعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعائين (2015) التي بينت أن الدرجة الكلية لمحور تطبيق سيادة القانون في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حصلت على درجة متوسطة.

## الإجابة عن فروض الدراسة:

للتأكد من صحة الفروض نعرض نتائج الدراسة الميدانية تبعا لترتيب المتغيرات التي جاءت على النحو التالي:

- أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لتغير الجنس. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T-test"، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة	ذكر	140	2.914	0.929	0.236	0.813	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40	2.952	0.691			
الشفافية	ذكر	140	2.900	0.939	0.389	0.697	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40	2.963	0.745			
المساءلة	ذكر	140	3.072	0.925	0.431	0.667	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40	3.003	0.771			
العدالة والمساواة	ذكر	140	2.987	0.871	0.576	0.565	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40	2.900	0.713			
سيادة القانون	ذكر	140	3.098	0.799	0.704	0.482	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40	3.002	0.601			
الدرجة الكلية	ذكر	140	2.994	0.836	0.211	0.833	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40	2.964	0.649			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي 2.58

يتضح من الجدول (15) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها تعزى لمتغير الجنس، وقد يعود ذلك إلى أن العمل في الوزارة يقوم به الذكر والأنثى على حد سواء، كل حسب مهامه ووظيفته، وأن التدين والثقافة المجتمعية السائدة في قطاع غزة تحد من الوقوع في الفساد الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود (2016) ودراسة الشرباتي (2015)، وقد يعود ذلك لطبيعة العمل الإداري في الوزارة والمديريات الفلسطينية المشابهة.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب "T. tes"، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة	بكالوريوس فأقل	122	3.003	0.875	1.796	0.074	غير دالة إحصائياً
	أكثر من بكالوريوس	58	2.753	0.873			
الشفافية	بكالوريوس فأقل	122	2.973	0.916	1.263	0.208	غير دالة إحصائياً
	أكثر من بكالوريوس	58	2.792	0.855			
المساءلة	بكالوريوس فأقل	122	3.107	0.906	1.094	0.276	غير دالة إحصائياً
	أكثر من بكالوريوس	58	2.952	0.857			
العدالة والمساواة	بكالوريوس فأقل	122	2.979	0.862	0.274	0.784	غير دالة إحصائياً
	أكثر من بكالوريوس	58	2.943	0.790			
سيادة القانون	بكالوريوس فأقل	122	3.126	0.769	1.268	0.206	غير دالة إحصائياً
	أكثر من بكالوريوس	58	2.972	0.732			

جدول (16): يتبع

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	122	3.038	0.808	1.223	0.223	غير دالة إحصائياً
	أكثر من بكالوريوس	58	2.882	0.769			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تساوي 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تساوي 2.58

يتضح من الجدول (16) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك كون النسبة الأكبر للموظفين يحملون نفس المؤهل العلمي (67.8 %)، وأن العمل الإداري شبه موحد وهو متابعة مديريات التربية والتعليم، وأن حملة الدراسات العليا لا يمارسونها أكاديمياً في الوزارة بل إدارياً، فلا يوجد فرق بين المؤهلات العلمية للموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود (2016)، وقد يعود ذلك لطبيعة العمل الإداري في الوزارة والمديريات الفلسطينية المتشابهة كثيراً، كما تتفق مع دراسة نجم (2017) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة. وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

جدول (17): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	623.281	2	311.640	1.806	0.167	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	30535.047	177	172.514			
	المجموع	31158.328	179				
الشفافية	بين المجموعات	493.509	2	246.754	1.365	0.258	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	32007.041	177	180.831			
	المجموع	32500.550	179				
المساءلة	بين المجموعات	150.247	2	75.124	0.418	0.659	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31843.997	177	179.910			
	المجموع	31994.244	179				
العدالة والمساواة	بين المجموعات	192.246	2	96.123	0.606	0.547	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	28066.732	177	158.569			
	المجموع	28258.978	179				
سيادة القانون	بين المجموعات	187.592	2	93.796	0.722	0.487	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23006.652	177	129.981			
	المجموع	23194.244	179				

جدول (17): يتبع

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	7380.649 632136.551 639517.200	2 177 179	3690.325 3571.393	1.033	0.358	غير دالة إحصائياً

ف الجدولية عند درجة حرية (2,177) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (2,177) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.03

يتضح من الجدول (17) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعود ذلك لأن العدد الأكبر للموظفين هم دون 20 سنة ذات الخبرات المتقاربة في الوزارة، وخاصة أن التوظيف متوقف منذ خمس سنوات، لذلك لم تظهر الخبرة، كما أن من هم في سن 20 سنة فأكثر (21.7%)، أي ما يقارب ربع عدد الموظفين، وكذلك الاختلاط المباشر والاحتكاك بين الموظفين كونهم في مبنى واحد وفي إدارات متلاصقة، تجعلهم يتبادلون خبرات بعضهم وكأنهم جسد واحد، لذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "سنوات الخدمة"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود (2016) ودراسة الشرباتي (2015)، وقد يعود ذلك لطبيعة العمل الإداري في الوزارة والمديريات المتشابهة، كما تتفق مع دراسة نجم (2017) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية تعزى لسنوات الخبرة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: "ما الإجراءات المقترحة لتنفيذ دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتفريغ إجابات الباحثين عن السؤال الثالث المفتوح وحذف المكرر منها وبوب النتائج وفق مجالات الاستبانة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون) وجاءت الإجابات المتفق عليها من معظم أفراد العينة على النحو الآتي:

أولاً: المشاركة

- الحث على العمل بروح الفريق حتى يتشارك الجميع في تحمل المسؤولية.
- مشاركة الجميع في الاجتماعات وإطلاعهم على الإنجازات وشرح سبب أثر إنجاز مهمة معينة، وإطلاعهم على طبيعة المشكلة ومشاركتهم في إيجاد طريقة للحل.
- تقديم الحوافز للعاملين للحد من الفساد الإداري.
- تشكيل مراكز بحث علمي وتطوير أدوات الإعلام لدى المتدربين والموظفين.
- الاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى ونقلها للإسهام في تطوير مكافحة الفساد وآلية الرقابة عليه.
- إشراك الإدارات المختلفة في وضع قرارات متعلقة بالسياسات العامة.
- تحفيز العاملين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم.
- إخضاع التدوير الوظيفي لمنهجية علمية بعيداً عن الأهواء.
- عدم تفرد شخص/ مجموعة باتخاذ القرارات بالوزارة وخاصة القرارات المصيرية للتعليم.
- المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات المصيرية لصالح الوزارة وعدم تهميشهم.
- إتاحة الفرص لتطوير الموظف علمياً وثقافياً.

- عقد دورات تدريبية خاصة لمكافحة الفساد الإداري.
- توافر الفرص لكل موظف لتحقيق طاقاته وإمكاناته كاملة.
- إيمان الوزارة بإبداعات الموظفين.
- تحفيز العاملين والمشرفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.
- تخلق المشاركة نوعاً من الثقة بين العاملين في الإدارة مما يزيد الرضا الوظيفي لديهم.
- تمكين العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة في حل المشكلات.

#### ثانياً : الشفافية

- الحد من إعطاء مسميات وظيفية لموظفين غير مؤهلين بحجة أنهم موظفون قدامى، ولهم سنوات طويلة في العمل الحكومي ولا يحملون شهادة جامعية.
- إعطاء التعويضات المادية والمعنوية للموظفين مما يؤدي إلى تعزيز العمل.
- الشفافية والإنصاف والعلانية في كل شيء.
- اطلاع الموظفين وتثقيفهم بكل ما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري.
- اختيار القائد الذي يخاف الله تعالى في كل صغيرة وكبيرة.
- وقف التنقلات التعسفية لإشباع النقص لدى متخذي القرارات.
- تفعيل العلاقات الإنسانية وخلق أجواء آمنة وحافزة.
- أن يكون المسؤول نموذجاً وقُدوةً للموظفين.
- عدم التعامل بحزبية والتعصب لطرف على حساب الأطراف الأخرى.
- توفير الأمان الوظيفي لكل موظف وتعزيزه.
- البعد عن المصالح الفئوية والحزبية الضارة التي تقود المجتمع للهاوية والخراب على كافة الأصعدة.
- ضرورة أن يتم التعيين عن طريق معيار الكفاءة، وألا تتم الترقية باعتبار التقادم الزمني لأخذ الدرجات.
- تعيين المناصب العليا وخاصة وكيل الوزارة، بحيث يكون متدرجاً بالمناصب التعليمية.
- (معلم، ثم مدير، ثم مشرف، ثم نائب، ثم مدير تعليمي).
- توعية العاملين على الإجراءات والعقوبات التي تطال كل من ثبت تورطه بقضايا الفساد.
- التوظيف على أساس الكفاءة العلمية والمهنية.
- الابتعاد عن التأثيرات الخارجية.
- عدم تعطيل مصالح الناس بسبب احتكار منصب معين، أو السيطرة على صلاحيات معينة.
- تذليل كل ما هو صعب بأن يكون الموظف له قيمة بين زملاءه.

#### ثالثاً : المساءلة

- تفعيل التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية لتقييم الأداء وتحديد الإنجازات.
- يجب إعلام الموظف من البداية ما المقصود بالفساد الإداري والعقوبات المترتبة عليه.
- تفعيل دور الرقابة الإدارية بشكل جدي، مع عرض نتائج الرقابة في مؤتمر مفتوح للجميع داخل الوزارة لفضح ممارسات الفساد الإداري.

- عدم استغلال المنصب للانتقام من الناس والموظفين لإرضاء بعض المحسوبين على متخذي القرار.
  - يجب تطبيق قوانين وإجراءات صارمة بحق المخالفين والفاستدين.
  - تفعيل دور الرقابة.
  - تفعيل مبدأ الثواب قبل مبدأ العقاب.
  - ضبط الصلاحيات الإدارية لكل موظف ومسؤول ضمن حدود كل منهما.
  - مساءلة كل موظف عن أعماله ضمن اختصاصه ومهامه.
  - تحديد مسؤوليات كل شخص ومهامه بالضبط ضمن منظومة العمل الحكومي.
  - قدم واجباتك ثم طالب بحقوقك.
  - تكوين جهة مستقلة لمحاربة الفساد الإداري.
  - فتح المجال للتظلم، وتكون لجنة تقييم التظلم لجنة منفصلة لضمان العدالة والشفافية.
  - بناء وترسيخ مفهوم الحوكمة لدى مؤسساتنا لأنه غير مفضل حتى الآن.
  - فرض أقصى العقوبات على من تثبت إدانته بقضايا الفساد.
  - تطبيق القوانين بشكل حقيقي على الجميع.
  - أن يكون هناك نظام شفاف يتم من خلاله متابعة الالتزام الإداري، وعدم المحاباة لأي أحد كان.
- رابعا: العدالة والمساواة:
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - تفعيل مبدأ الثواب والعقاب على العاملين.
  - عدم التمييز بين العاملين داخل الإدارة الواحدة بسبب العلاقة بين أحد المرؤوسين والرئيس.
  - عدم التقليل من مهمة شخص معين بل الاهتمام بالجميع.
  - مشاركة كلا الجنسين في صناعة القرار المتعلق بالفساد الإداري.
  - تفويض الصلاحيات للعاملين للحد من الفساد الإداري.
  - تقسيم الواجبات على لجان متخصصة، مثلاً لجنة للمكافآت، لجنة للتوظيف، لجنة للرقابة، وهكذا.
  - معظم المشكلات المتعلقة بالفساد الإداري سببها الحماية الحزبية أو العائلية أو المناطقيية للفاستدين، وعندما يتوقف الجميع عن فعل ذلك يتوقف الفساد، وعندما تسلب الفاسد الشعور بالأمان في مرتعه سيرتدع.
  - أن تخضع الترقيات للكفاءة ويتم فتح المجال للتنافس بين العاملين، بعيداً عن سياسة التكليفات التي تحقق المصالح الذاتية وتخضع للأهواء الشخصية.
  - العدالة والمساواة بين الموظفين ومحاربة الفساد الإداري.
  - مشاركة جميع الموظفين في الاطلاع على القوانين والأنظمة.
  - الحاجة إلى مصداقية وتطبيق اللوائح والقوانين على الجميع دون محاباة لمنصب أو مكانة أو أي اعتبارات.
  - المحافظة على انتماء الموظف للوزارة، والوقوف بجانبه في المناسبات الاجتماعية وغيرها.
  - وضع معايير نزيهة ومحاربة المعيار القائم في اتخاذ القرارات المنبثق عن العلاقات والصدقات.

#### خامسا : سيادة القانون :

- نشر قانون مكافحة الفساد الإداري على جميع العاملين في الوزارة ومؤسسات المجتمع المدني.
- تشكيل مجلس للحوكمة وتفعيله.
- الالتزام بالقانون الأساسي الفلسطيني.
- اعتماد معايير واضحة في التعيينات والترقيات وخاصة المؤهل العلمي.
- تفعيل نظام المكافآت والترقيات ونظام الجزاء والعقاب.
- تفعيل وتوضيح القوانين والأنظمة في مكافحة الفساد بالوزارة.
- توزيع الأنظمة والقوانين على العاملين بالوزارة لإبداء الرأي والتعبير عن وجهة نظرهم.
- إعطاء الموظف كافة حقوقه الإدارية والمالية.
- الحد من نظام التكميل الذي يتم من خلاله ظلم أصحاب الخبرة وأصحاب الشهادات.
- الرجوع في كل شيء إلى مقياس الشرع، وعدم التصرف بمزاجية وأهواء شخصية.
- توعية العاملين بالنظام الإداري، ويتم طباعته بداية من الوصف الوظيفي وحتى نظام الترقيات إلى نظام العقوبات، حتى يعي كل موظف ما له وما عليه، ويتم بعد ذلك اتباع الإجراءات والتعليمات القانونية لتقييم أداء الموظفين، لأن الجهل بالحكم يلغي العقوبة خصوصا مع ضعف الرقابة، وتعميم نتائج التحقيقات على المعنيين.
- توفير الراتب الشهري كاملا، وتسهيل الإجراءات الإدارية للموظفين عند تسلم رواتبهم.
- فصل العمل التنظيمي عن العمل الإداري داخل وزارة التربية والتعليم العالي.

### الاستنتاجات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تبين ما يأتي:

- نستنتج أن الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري حصلت على درجة متوسطة، بل إلى درجة "قليلة" أقرب، وقد يعود ذلك كما ذكرنا في التفسير أن الحوكمة كممارسة لم تطبق بالصورة المرصية لأفراد العينة، نظرا لاستمرارية الانقسام الفلسطيني، وغياب الرقابة التشريعية نظرا لجل المجلس التشريعي الفلسطيني من قبل المحكمة الدستورية الفلسطينية (2018، 13)، مما أدى إلى حصول أبعاد الحوكمة الخمسة جميعا على درجة متوسطة، بل حصول ثلاثة من هذه الأبعاد على درجة متوسطة، ولكنها لـ "قليلة" أقرب، وعليه جاءت الاستنتاجات التالية:
- أن الوزارة تشرك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مثل (الترقية / النقل / التدوير) للحد من الفساد الإداري جاءت بنسبة قليلة.
  - أن الوزارة توضح عن سبب أي عقوبة (نقل / فصل) يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها يتهم بالفساد الإداري جاءت متوسطة.
  - أن الوزارة تحارب المحاباة واللجوء للهيمنة في الولاءات الاجتماعية لمكافحة الفساد الإداري جاءت متوسطة.
  - أن الوزارة تدعم المساواة في الاطلاع على المعلومات المرتبطة بالفساد الإداري جاءت بدرجة متوسطة.
  - أن للوزارة مجلسا للحوكمة يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار جاءت متوسطة.

## توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تضمنته هذه الدراسة في إطارها النظري، وما أسفرت عنه نتائجها، يضع الباحث توصيات للدراسة للحد من الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، وهي كما يلي:
- تفعيل مبادئ الحوكمة الإدارية لمكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي، وخاصة تلك التي تناولتها الدراسة (سيادة القانون، والمساءلة، والعدالة والمساواة، والمشاركة، والشفافية).
- ضرورة أن تشرك الوزارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مثل (الترقية / النقل / التدوير) للحد من الفساد الإداري.
- ضرورة أن تفصح الوزارة عن سبب أي عقوبة /نقل /فصل يتم اتخاذها بحق أي موظف فيها يتهم بالفساد الإداري.
- ضرورة أن تحارب الوزارة المحاباة وهيمنة الولاءات الاجتماعية لمكافحة الفساد الإداري.
- ضرورة اطلاع العاملين على المعلومات المرتبطة بالفساد الإداري دون تمييز بين العاملين.
- ضرورة وجود مجلس للحوكمة في الوزارة (يطبق مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمشاركة في اتخاذ القرار).

## المراجع:

- ابن منظور (د.ت). *لسان العرب*، بيروت: دار صادر.
- أبو حسين، مصطفى موسى (2017). *معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية* (دراسة ماجستير غير منشورة)، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- أبو صالح، محمد صبحي (2001). *الطرق الإحصائية*، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أفالو، وفاء، وشرقي، أمينة (2013). *دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8 مايو 1945 قالمة، الجزائر.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2016). *إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية*، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2017 - أ). *النقل والانتداب والإعارة في الوظائف المدنية والعسكرية*، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2017 - ب). *فجوة الرواتب في الوظيفة العمومية: الواقع والإجراءات المقترحة لردمها*، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2018 - أ). *التقرير السنوي العاشر: واقع النزاهة ومكافحة الفساد - فلسطين*، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2018 - ب). *التقرير السنوي الحادي عشر: واقع النزاهة ومكافحة الفساد - فلسطين*، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2018 - ج). *دراسة حول النظام الوطني للنزاهة*، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2019). *لمحة حول أمان*، استرجع بتاريخ 11 / 12 / 2019، من <https://www.aman-palestine.org/about-aman/5.html>
- البهجي، عصام أحمد (2014). *الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري*، الإسكندرية، مصر: دار الفكر العربي.

- توق، محي الدين شعبان (2014). *الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد* (ط1)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الحديدي، عماد أمين سعيد (2014). *برنامج مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.
- الخضري، محسن أحمد (2005). *حوكمة الشركات* (ط1)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الداعور، إسلام (2008). *مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية* (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الديحاني، سلطان غالب (2017). *تأثير الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها*، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 41(2)، 162 - 201.
- ديوان الموظفين العام (2019). *التحضيرات لعملية تقييم الأداء لموظفي الخدمة المدنية للعام 2019*، ديوان الموظفين العام، غزة، فلسطين.
- الزعانين، رامز محمد عبد الكريم (2015). *دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- السكرانة، بلال خلف (2011). *الفساد الإداري* (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشرباتي، هشام حميدان محمود (2015). *تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- الشمري، هاشم، والفلي، إيثار (2011). *الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية*، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ضحواوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم (2011). *دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وامكانية الاستفادة منها في مصر*، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية حول التعليم والتنمية البشرية في قارة أفريقيا، 9 يوليو، بدار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عساف، محمود عبد المجيد (2018). *مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد*، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(37)، 3 - 30.
- عمر، شريقي (2009). *دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي*، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية، 20 - 21 أكتوبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، جمهورية الجزائر.
- الغامدي، عبد الله بن سعد (2014). *دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد*، ورقة عمل قدمت للملتقى العلمي حول الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الإقليمية والدولية، 9-7 ذو القعدة، عمان، الأردن.
- قطيط، عدنان محمد (2016). *مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: بدائل استراتيجية مقترحة*، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (69)، 215 - 272.
- الكسباني، محمد السيد علي (2012). *البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الكنزي، صابر تاج السر محمد (2015). *حوكمة الشركات وأثرها على الرقابة البيئية: دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية*، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا - أماراباك،

- المحكمة الدستورية الفلسطينية (2018). نص قرار المحكمة الدستورية العليا بشأن حل المجلس التشريعي الفلسطيني والدعوة لإجراء الانتخابات، المحكمة الدستورية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- محمود، جمال معزوز سليم (2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدارس الحكومية الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- مصلح، عبير (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد (ط3)، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين.
- معابرة، محمود محمد (2011). *الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية* (ط1)، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- النتشة، رفيق (2019). كلمة رئيس هيئة مكافحة الفساد، استرجع من موقع هيئة مكافحة الفساد <http://www.pacc.pna.ps/ar/index.php?p=main&id=173> بتاريخ 3/ 3/ 2019م.
- نجم، نورة عدنان (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2007). *مقاومة ومواجهة الفساد: القضاء على أسباب الفساد*، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2010). *مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد*، سلسلة تطوير الأداء 30، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هيئة مكافحة الفساد (2017). *كلمة الرئيس الفلسطيني: التقرير السنوي للعام 2017*. هيئة مكافحة الفساد، البيرة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (2017). *دليل ممارسة الحوكمة في وزارة التربية والتعليم*، وزارة التربية والتعليم الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2017). *الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (2017 - 2022)*، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*. Paper presented to a conference organized by the Egyptian Banking Institute and the Corporate Governance and Reform about Paving the Way to Financial Stability and Development, 7–8 May, Cairo.
- Alshaerb, I. M. A., Al-Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. (2017). Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEIS)*, 1(9), 214-238.
- Asia-Pacific Economic Economic Committee (APEC). (2011). *Good Practice Guide on Public Sector Governance*. Singapore: Asia-Pacific Economic Cooperaion.
- Duerrenberger, N., & Warning, S. (2018). Corruption and education in developing countries: The role of public vs. private funding of higher education. *International Journal of Educational Development*, 62, 217-225.

- Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*. Paper presented to a conference organized by the Egyptian Banking Institute and the Coorporate Governance and Reform about Paving the Way to Financial Stability and Development, 7–8 May, Cairo.
- Matsheza, P., Timilsina, A. R., & Arutyunova, A. (2011). *Fighting Corruptaion in the Education Sector: Methods, Tools and Good Practices*. New York, NY: United Nation Development Programme.
- Nguyen, T. V., Bach, T. N., Le, T. Q., & Le, C. Q. (2017). Local governance, corruption, and public service quality: evidence from a national survey in Vietnam. *International journal of public sector management*. *International Journal of Public Sector Management*, 30(2), 137-153.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. Paris: UNDP.