

واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية⁽¹⁾ ⁽²⁾.

أ. عبير علي داهش عليان

موظفة في وزارة التربية والتعليم || صنعاء || الجمهورية اليمنية.

الايمل: Abeereyean2023@gmail.com | أوركيد: <https://orcid.org/0009-0006-1615-5308> | تلفون: 00967772973303

المستخلص: هدف البحث للتعرف على واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران، وأثر متغيرات: (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) في تقديرات العينة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والارتباطي)، وتمثلت الأداة في استبانة من (68) عبارة في محورين، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (287) من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بالإدارة العامة للتربية بالمحافظة وخمس إدارات تعليمية بالمحافظة، وكشفت نتائج البحث أن محور واقع الفساد الإداري- من وجهة نظر العينة- جاء بمتوسط كلي (3.31 من 5)، بتقدير (متوسط)، وحصل مجال أسباب الفساد على أعلى متوسط (3.50) وأبرزها الاقتصادية، فيما حصل مجال مظاهر الفساد الإداري على متوسط (3.11)، وأبرز مظاهره: الوساطة والمحسوبية والابتزاز، وجاء محور المناخ التنظيمي السائد بمتوسط كلي (2.76 من 5) وتراوحت متوسطات أبعاده ما بين (3.03- 2.31). وجميعها بتقديرات (متوسطة)، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية (ضعيفة) ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين الفساد الإداري والمناخ التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العينة وفقاً لمتغيرات (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي) فيما وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: في محور الفساد الإداري، ولصالح (11 سنة فأكثر)، وكذلك في المناخ التنظيمي، ولصالح (5 فأقل + 11 سنة فأكثر)، بناء على النتائج أوصت الباحثة بضرورة صرف المرتبات ومنح حوافز مادية ومعنوية لموظفي التربية والتعليم، فهي أساس القضاء على الفساد الإداري وإصلاح المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري، المناخ التنظيمي، الإدارة التعليمية، محافظة عمران.

The Status of Administrative Corruption and Its Relationship to Organizational Climate in the Education Offices of Amran Governorate, Yemen

Mrs. Abeer Ali Dahesh Alyan

An employee at the Ministry of Education || Sanaa || Republic of Yemen.

Mail: Abeereyean2023@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1615-5308> || Tel: 00967772973303

¹-أصل البحث: مستل من أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، العام الجامعي 1445هـ - 2023م نوقشت بتاريخ الأرباء: 2023/12/27: لجنة المناقشة: أ.د/فهد صالح مغريه (رئيساً ومناقشاً خارجياً)، د.محمد عثمان المخلافي (مناقشاً داخلياً): د. عبد الخالق محمد الدعيس (المشرف الرئيس- عضواً) وأجيزت بتقدير امتياز.

²- التوثيق للاقتباس (APA): عليان، عبير علي داهش (2023). واقع الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (19)، 26-48. <https://doi.org/10.56793/pcra2213192>

Abstract: The research aimed to identify the reality of administrative corruption and its relationship to the organizational climate in education offices - in Amran Governorate, and the effect of variables: (gender, qualification, years of experience, job level) on the sample estimates. The researcher used the descriptive approach of both types (survey and correlational), and the tool was represented in A questionnaire consisting of (68) statements in two axes was distributed to a stratified random sample of (287) principals, department heads, and supervisors in the general administration of education in the governorate and five educational departments in the governorate. The results of the research revealed that the axis of the reality of administrative corruption - from the sample's point of view - came with an overall average. (3.31 out of 5), with a rating of (average). The field of causes of corruption received the highest average (3.50), the most prominent of which is economic, while the field of manifestations of administrative corruption received an average of (3.11), and its most prominent manifestations are: mediation, nepotism, and extortion. The theme of the prevailing organizational climate came with an overall average of (3.31 out of 5). 2.76 out of 5) and the averages for its dimensions ranged between (3.03-2.31). All of them have (medium) estimates, and it was also shown that there is a negative (weak) correlation with statistical significance at ($0.05 \geq \alpha$) between administrative corruption and organizational climate, and that there are no statistically significant differences between the sample estimates according to the variables (gender, job level, and educational qualification) while There were differences depending on the variable years of experience. In the axis of administrative corruption, for the benefit of (11 years and over), as well as in the organizational climate, and for the benefit of (5 and under + 11 years and over), based on the results, the researcher recommended the necessity of disbursing salaries and granting material and moral incentives to education employees, as they are the basis for eliminating administrative corruption and reforming Organizational climate.

Keywords: administrative corruption, organizational climate, educational administration, Amran Governorate.

مقدمة.

الفساد ظاهرة خطيرة تنبذها جميع الأعراف السليمة والأديان السماوية من العصور السابقة وحتى يومنا هذا حيث تؤثر هذه الظاهرة سلباً على نهضة الأمم وتقدم الشعوب ونمو المجتمعات. يقول الله تعالى في مُحكم كتابه الكريم ﴿وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ﴾ [البقرة: 205]. تعد ظاهرة الفساد من أكثر القضايا تعقيداً وتغيُّراً؛ حيث يتخذ أشكالاً عديدة، وترتكبه جهات مختلفة، كما أنه يؤثر الهياكل السياسية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية والتنظيمية، وعلى السياسات الاقتصادية والهيكلية، ويمكن أن يؤثر على العديد من جوانب الحياة اليومية. (مكتب الأمم المتحدة UNODC، 2018)، فهو يتسبب في تدمير الكيان الاقتصادي والسياسي. وبالتالي فقد لاقى مشكلة الفساد الإداري اهتماماً كبيراً من المهتمين بعملية الإصلاح الإداري وعدد من الباحثين. (سبع، 2023)، ومن السلبيات الكبرى للفساد الإداري أنه يؤثر على التنمية المستدامة في البلاد وذلك لما يتسم به من ديناميكية تتمثل في تغير أشكاله وأنواعه والعوامل المسببة له والآثار الناتجة عنه تبعاً لتغير بيئته الخارجية وتبعاً لتطور سياسات مكافحته، ويُشبهه بعض الباحثين الفساد الإداري بالفيروس الذي يتأقلم مع محيطه من أجل البقاء والاتساع في أكبر بقعة ممكنة. وبالإضافة إلى تدمير البنية الاقتصادية فهو يؤدي إلى هدم البنية الإدارية وإضعاف القيم الوظيفية والأخلاق الاجتماعية. (العلوان، 2016)

ومن جانب آخر فقد أصبح مفهوم المناخ التنظيمي وبصورة متزايدة موضع اهتمام المزيد من البحوث والدراسات الواسعة والمتنوعة بتنوع الاختصاصات وذلك لتأثيراته الكبيرة على معظم المنظمات التنظيمية، وأن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقفة إلى حد كبير على قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم. (الوناس، 2016)، وتتقضي محاربة الفساد بمزيد من الفعاليات، والتعمق في فهم مظاهره المختلفة وبذل جهود منتظمة ومستندة إلى العلم

لقياس حدوثه. (UNODC، 2018)، وهناك صور مختلفة للفساد من أبرزها: الرشوة، المحسوبية، الوساطة، الغش، نهب المال العام، الابتزاز.... وجميعها متعلقة بطبيعة المناخ التنظيمي، أن مثل هذا البحث سيقدم تفسيرات سبب زيادة شيوع الفساد الإداري في بلادنا. وانطلاقاً مما سبق تبرز مشكلة البحث، كونها من أهم المواضيع التي تؤثر على الفرد والمجتمع وكافة مجالات الحياة التعليمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. والتي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في بروز بعض مظاهر الفساد الإداري التي أثرت سلباً في المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية في الجمهورية اليمنية، وقد زادت حدة مشكلة الفساد الإداري نتيجة للأوضاع الناجمة عن الحرب المستمرة منذ العام 2014م، ثم ما تلاها من انقطاع المرتبات عن الموظفين منذ نهاية العام 2016، وهو ما تسبب في تدني دخل التربويين وانعدامه أحياناً وانخفاض مستوى جودة الخدمات التعليمية، ومعه تفتت ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة الأمر الذي جعل موقع اليمن في أدنى المستويات، والأقل شفافية في العالم حسب تقارير منظمة الشفافية العالمية، مما يحتم دق ناقوس الخطر واتخاذ كافة الإجراءات الوقائية والعلاجية السريعة والعملية وضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب للحد من مظاهر الفساد التي اتخذت أشكالاً مختلفة، لذا رأيت ضرورة تناول هذين المتغيرين معاً وبحث العلاقة القائمة بينهما.

وتؤكد التقارير والدراسات أن موقع اليمن- وفقاً للتصنيفات العالمية ذات العلاقة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة - في أدنى المستويات، والأقل شفافية في العالم حسب تقرير منظمة الشفافية العالمية للعام (2022) حيث احتلت اليمن المرتبة (16) بين الدول الأكثر فساداً في العالم، وكل ذلك دعا إلى النظر في التشريعات والقوانين التي تتماشى مع مبادئ الشفافية والمساءلة. (<http://www.transparency.org>). والواقع أن الفساد متجذر منذ فترة طويلة؛ حيث أكدت نتائج دراستي (ناصر، 2010) و(القرعفي، 2011) بأن إدارات التربية في اليمن تعاني من تغليب المصلحة الخاصة لدى القيادات التربوية. وشيوع أبرز أنماط الفساد الإداري: (الاختلاس، الرشوة، الابتزاز، المحسوبية، التزوير، الوساطة)، واقتصرت أغلب الدراسات السابقة في الحديث عن الفساد الإداري من حيث أنواعه وأنماطه دون ربطه بأي متغير آخر، حيث إنها تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، ومن جانب آخر فقد تناولت دراستي فهيد(2022)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي وقبلها دراسة الكسر(2019) علاقته مع إدارة الأزمات، فيما لم تتناول أي دراسة سابقة العلاقة بين الفساد الإداري والمناخ التنظيمي، وهو ما حفز الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الفساد الإداري وما علاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران؟

وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع كل من الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران -من وجهة نظر أفراد عينة البحث (مدير، رئيس قسم، مختص، موجه إداري)؟
2. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الفساد الإداري، والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية -بمحافظة عمران؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع الفساد الإداري وكذلك المناخ التنظيمي في مكاتب التربية -بمحافظة عمران -تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على واقع كل من الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم -بمحافظة عمران- من وجهة نظر أفراد عينة البحث (مدير، رئيس قسم، مختص، موجه إداري).
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الفساد الإداري، والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية-بمحافظة عمران.
- 3- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع الفساد الإداري وكذلك المناخ التنظيمي في مكاتب التربية -بمحافظة عمران- تُعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من أهمية موضوعه؛ الفساد الإداري وهو من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي حيث يعد من السلوكيات التي لها تأثيرات ضارة على فاعلية الموظفين والمنظمات والمجتمع بشكل عام، كما أنه من القضايا ذات الحساسية في القطاع الحكومي، وبذلك تتوقع الباحثة أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:
- ستفيد في التوعية بمخاطر الفساد وكشف صوره وأنواعه، وتوعية القائمين عليه؛ بما يبرئ لتكاتف جهود الجميع لمحاربه- رسميا وشعبيا.
 - سيوفر البحث تصورات عملية تساعد الجهات المختصة على الحد من ظاهرة الفساد ومن آثارها السلبية. كما يرشدها إلى كيفية زيادة فاعلية عمليات مكافحة أنماط الفساد الإداري الشائع في المناخات المختلفة للقطاعات الحكومية.
 - ستقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات تعالج الواقع الفعلي لكل الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وبما يحد من أثر الفساد في العملية التعليمية؛ بحيث يمد القيادات التربوية ومتخذي القرار- سواءً في ديوان الوزارة وقطاعاتها أو في الإدارات التعليمية في المحافظات والمديريات- بمعلومات تفيد في وضع برامج ومشروعات تطويرية للحد من تفشي الفساد وإصلاح المناخ التنظيمي في الإدارات العامة للتربية والتعليم.
 - قد تفتح آفاقا أمام الباحثين لإجراء بحوث جديدة في المجال.

حدود البحث:

- حدود موضوعية: أسباب الفساد الإداري ومظاهره، عناصر المناخ التنظيمي والعلاقة بينهما.
- حدود بشرية: عينة من قيادات وموظفي الإدارة العامة للتربية والتعليم (مدراء عموم، إدارات، رؤساء اقسام، مختصين، موجهين وإداريين).
- حدود مكانية: مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، ومكاتب (إدارات) التربية والتعليم في المديريات.
- حدود زمانية: في العام (1445 هـ - 2023).

تعريف مصطلحات البحث:

- الفساد الإداري: تُعرفه منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه "إساءة استخدام السلطة المعهود بها لتحقيق مكاسب شخصية". ويشير هذا التعريف إلى شكل من أشكال التخريب، أو الاستخدام غير المشروع للموارد المخصصة لغرض معين لتحقيق هدف آخر. (ماكلاكلان، 2017: 1).

- **التعريف الإجرائي:** "هو غياب المعايير الأخلاقية والسلوكيات القويمة للأنظمة والقوانين التي تؤدي إلى واقع مر يسلكه موظفي مكاتب التربية والتعليم لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود سواء تم بصورة سرية أو علنية كما تظهره نتائج تطبيق الاستبانة بأبعادها المختلفة على عينة البحث في مكاتب التربية والتعليم في محافظة عمران في الجمهورية اليمنية"
- **المناخ التنظيمي:** "علاقة متشابكة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه العضو نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الموظف فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسئول عن العلاقات القائمة بين الأعضاء والتي يشكل مجموعها هيكل النظام" (البحيبي، 2018: 8)
- **التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:** هو مجموعة تصورات مفردات عينة البحث لجميع الظروف المحيطة بالموظف داخل مكاتب التربية سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة إليهم أو القوانين الإدارية... والتي يمكن التعرف عليها من خلال إجابات مفردات العينة على عبارات مقياس المناخ التنظيمي. ويقصد به الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات استبانة قياس الفساد الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي المستخدمة في هذا البحث.
- **محافظة عمران:** تقع محافظة عمران على بعد 50 كم، شمال العاصمة صنعاء وتمتد شمالاً حتى محافظة صعدة التي تقابلها من الشمال ومن الجنوب محافظة صنعاء وشرقاً محافظة الجوف وإلى الغرب محافظة حجة وجزء من محافظة المحويت، وتبلغ مساحة المحافظة حوالي (8236.7) كم² تتوزع في عشرين مديرية تضم حوالي (4946) قرية ومحلة إضافة إلى تجمعات صغيرة متناثرة وجميع هذه القرى والمحلات موزعة في حوالي (129) مركزاً وعزلة.

2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة

2-1- الخلفية النظرية:

يقول الله عز وجل: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ [الروم: 41] ومضمون الآية الكريمة أن الفساد يمثل خروجاً عن قواعد الفطرة السوية، وبذلك يتأذى منه الغالبية، في مقابل استفادة فئة قليلة، وبذلك يعد الفساد الإداري من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير السلبي على مجريات سير الإدارة العامة أو قراراتها وأنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشرة، وتتفق جميع الأعراف على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم. (الطائي، 2015).

2-1-1- الفساد الإداري؛ أسبابه وأنماطه:

قسم الكثير من الباحثين ومنهم (الطبال، 2021) و(سبع، 2023: 418) أنماط الانحرافات في السلطة المسببة للفساد الإداري إلى أربع مجموعات (أبعاد/ أنماط) وتلخصها الباحثة كما يلي:

أ. الانحرافات التنظيمية: ومنها عدم احترام وقت العمل، وعدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، والتراخي والسلبية في التعامل، عدم تحمل المسؤولية، إفشاء أسرار العمل.

ب. الانحرافات السلوكية: منها عدم المحافظة على كرامة الوظيفة، سوء استعمال السلطة، والوساطة والمحسوبية، والمناطقية والأسرية.

- ج. الانحرافات المالية: منها مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة، فرض المغارم، الإسراف في استخدام المال العام، مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية.
- د. الانحرافات الجنائية: منها الرشوة واختلاس المال العام والتزوير.

2-1-2-أسباب الفساد الإداري:

وفقاً للأدبيات في المجال؛ فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري وأبرزها:

الأسباب الاقتصادية:

ينجم الفساد الإداري كظاهرة عن أسباب اقتصادية؛ تتعلق بسوء توزيع الثروة في المجتمع، والتدخل الحكومي في الأنشطة الاقتصادية، وانخفاض مستوى الأجور وغياب العدالة في الرواتب، زيادة الإنفاق العام، غياب مبدأ الثواب والعقاب في الأداء، ويترادف معها انتشار الفقر والجهل، وبذلك يعاني أكثر موظفي الدول النامية- وخصوصاً في اليمن- من نقص الرواتب والامتيازات، مما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة، ومن هنا يجد الموظف نفسه مضطراً لتقبل الهدية (الرشوة) من المواطنين لیسد بها النقص المادي في ضعف الرواتب. (محمد والحنكاوي، 2016: 415)

الأسباب السياسية:

وتظهر في التجاذبات السياسية وتدخلات ذوو النفوذ في قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية، مع ضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور إلى شيوع الولاءات الحزبية على حساب المصلحة الوطنية، ويتوافق معه حماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم، وغياب الأنظمة الرقابية، وكلها تدفع إلى بروز حالات الفساد الإداري، وظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف والمصالح العامة للمجتمع، كما يزدهر الفساد نتيجة لقلّة المعرفة بالآليات والنظم الإدارية وقلّة الخبرة والكفاءة في إدارة شؤون الدولة. ومنها كذلك ضعف اختيار القيادات، الغموض أو ضعف الشفافية في المعاملات، مخالفة القوانين واللوائح، غياب الإرادة السياسية. (الطالباني، 2010)

الأسباب الاجتماعية:

وتعد العادات والتقاليد الاجتماعية عاملاً من عوامل الفساد؛ حيث تسود داخل بعض المجتمعات قيم المجاملة والقبلية، وتغليب الروح العاطفية، مما يؤدي إلى اهمال العمل، أمام تيار الانتماء الاجتماعي. (بوصنوبرة، 2021)

الأسباب القانونية:

قد يتفاجأ المرء بأن هناك مدخلا ومنفذا قانونيا وقضائيا للفساد الإداري، فمعلوم أن القوانين لا تشرع إلا لتحقيق المصلحة العامة وإرساء العدالة ورفع الغبن والظلم على المظلوم وإعادة الحقوق لأصحابها استناداً لمبدأ سيادة القانون، إلا أن هذه القوانين قد تصبح منفذا للفساد الإداري ويتحول القضاء إلى مروج ومتساهل مع الأفعال الفاسدة، ومن ذلك قدم القوانين وتعقيد الإجراءات في محاسبة الفاسدين مما يجعلها معوقات أمام العدالة وينفذ من خلالها الفساد الإداري، وخصوصاً في الدول العربية. (عبد العالي، 2013).

2-1-3-المناخ التنظيمي وعناصره:

تنوعت عناصر المناخ التنظيمي عند الكثير من الباحثين؛ نتيجة للزوايا والمدخل التي ينطلقون منها، وتستخلص الباحثة أهم العناصر التي توافق أكثر الباحثين عليها، وبالتالي اعتمدها الباحثة في هذا البحث، وأهمها:

1- الهيكل التنظيمي: يؤكد كل من (العلايا، 2012؛ عيسى، 2014؛ الشيخ، 2016) أهمية التوافق بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، بحيث تعمل المنظمة من خلالها، ويحدد الهيكل التنظيمي مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة، والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية، بما في ذلك

عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهمات لابد أن يتسم بخصائص عديدة أهمها (التوازن، الاستمرارية، المرونة).

2- **نظم العمل وإجراءاته:** وهي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وتبين نظم العمل كيفية تسلم وتسليم المعاملات وسبل مراجعتها وإنجازها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه وإجازاته الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من إجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. (الشيخ: 2016، 22)

3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتطلب المناخ التنظيمي السليم إشراك المعنيين في صناعة القرار؛ بحيث يمر القرار عبر مراحل ويعتمد على بدائل مختلفة من جهات متعددة، وينبغي على مشاورات واستطلاعات لمعرفة أثر القرار، ومدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة أو ألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (باعلي وعصموني، 2018).

4- **الحوافز:** وتمثل مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها المنظمة للعاملين بها -سواء أكانت مادية أم معنوية، فردية أم جماعية- بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك لتحسين ظروف العمل، وكلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (الشيخ، 2016، 23)

5- **تنمية الموارد البشرية:** تسعى المنظمات بشكل دائم ومستمر إلى تطوير إمكانيات العاملين بها وذلك بتوفير برامج وسياسات محددة؛ من شأنها العمل على زيادة القدرات والمهارات الشخصية لهؤلاء الأفراد، كما تهدف إلى جذب المزيد من العناصر ذات الكفاءة والخبرة والقدرة على إنجاز العمل بطريقة أفضل وأوفر للوقت وللتكلفة بما ينعكس تلقائياً في الحصول على أحسن النتائج.

6- **نمط القيادة:** يعد النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ إن للقيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتنعكس من خلال التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (باعلي وعصموني: 2018، 26)

7- **نمط الاتصالات:** ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة الجسم، وبذلك تلعب الاتصالات دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (الجعوري، 2019، 48).

2-2- الدراسات السابقة:

2-2-1- دراسات تناولت الفساد الإداري:

- **دراسة سبع (2023):** هدفت إلى فحص التأثيرات المباشرة لروحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، العمل الجماعي، التوافق مع قيم المنظمة، الاندماج الوظيفي) على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، الابتكار، المرونة)، بالإضافة إلى قياس التأثيرات المباشرة لروحانية مكان العمل بأبعادها على الفساد الإداري بأبعاده (الانحرافات

التنظيمية، الانحرافات السلوكية، الانحرافات المالية والإدارية، الانحرافات الجنائية)، وتم تطبيقها على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط. واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وبلغت العينة (905) فردًا. وبينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد روحانية مكان العمل على أبعاد التميز المؤسسي، أن روحانية مكان العمل لها تأثير معنوي سلبى على أبعاد الفساد الإداري.

- دراسة سليمان وعبد الكريم (2020): هدفت إلى تحديد دور جودة حياة العمل في الحد من ممارسة الفساد الإداري ومدى وجود تمايز بين العاملين بالفئات الوظيفية في مصلحة الضرائب بمنطقة وسط الدلتا المختلفة واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية عددها (356) وتوصل البحث إلى أن جودة العمل تمتلك تأثيرًا سلبيًا على الفساد الإداري مما يعني أنه يمكن استخدامها كوسيلة للحد من الفساد الإداري، وإلى وجود تمايز بين العاملين بالفئات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم لكل من مستوى جودة حياة العمل ومستوى الفساد الإداري.

- دراسة بورنان (2019): هدفت للتعرف على أبرز عوامل الفساد الإداري ودرجة انتشارها في الإدارة الرياضية بالمسيلة في الجزائر، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على العاملين في مديرية الشباب والرياضة بطريقة عشوائية وعددهم (49) عاملاً، وتم التوصل إلى أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية أحد عوامل انتشار الفساد الإداري في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا بدرجة كبيرة، ومن تلك العوامل (ضعف قيمة المكافآت والحوافز بالنسبة لمتطلبات العمل، عدم الاهتمام بالتربية الدينية والخلقية)، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات، كما أن ضعف نظام الرقابة وتقييم الأداء، أحد أبرز العوامل الإدارية في انتشار الفساد في المديرية، وأخيراً فالعوامل النفسية للإداريين تساهم بدرجة متوسطة في انتشار الفساد في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- دراسة (Ibrahim & Qodir، 2021): وهدفت إلى معرفة مظاهر الفساد الإداري في السودان وكيف يساهم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في تقليل أشكال الفساد الإداري، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات والدراسات السابقة، وكشفت النتائج أن الاختلاس والابتزاز واستغلال الوظيفة العامة والتزوير والخداع والوساطة والمحسوبية والهبه للوظيفة العامة، كلها أشكال من الفساد الإداري منتشر في السودان، كما تشير إلى ارتفاع مستويات الفساد الإداري، ويمكن أن تكون شفافية الشركات (التدقيق وإعداد التقارير) والوصول العالي إلى الانترنت مفيدة في السودان، وذلك من خلال مكافحة الفساد في القطاع العام واعتماد سياسات فعالة لتشجيع تنمية القطاع الخاص. وبالمثل، يمكن أن تساهم زيادة رواتب وأجور العاملين في القطاع العام في الحد من الفساد.

- دراسة (Mostafaii & others، 2021): وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل النفسية والتحفيزية على السياسات التنظيمية في الحد من الفساد الإداري في مكان عمل كوادر العلوم الطبية في مؤسسات العلوم الطبية بولاية كرمان في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي، واستبانة تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (30) من الخبراء والأساتذة في مجال الإدارة العامة، باستخدام طريقة دلفي، وبينت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين التركيز والفساد الإداري من خلال السياسات التنظيمية، وأن معامل الارتباط يشير إلى تأثير (متوسط) للسياسات التنظيمية على العلاقة بين التركيز والفساد الإداري في العلوم الطبية.

2-2-2-دراسات تناولت المناخ التنظيمي:

- هدفت دراسة السومجي (2022): إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي والارتباطي)، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (425) عاملاً وعاملة بالمحافظات الشرقية

في اليمن، وتوصلت إلى أن واقع المناخ التنظيمي كان عالٍ، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وأن المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات العينة تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، المسعى الوظيفي) نحو: (المناخ التنظيمي، القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجاباتهم عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المكتب الإداري)

- دراسة الجعوري (2019): هدفت إلى التعرف على تقويم واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة ذمار من وجهة نظر العاملين بها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة من (47) عبارة موزعة على سبعة مجالات، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية، بلغت (179)، من العاملين في (كلية المجتمع، المعهد التجاري، والمعهد الصناعي)، وكشفت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بحسب الإجمالي العام لأداة البحث كان بدرجة (متوسطة)، وأن مستوى المناخ التنظيمي لإجمالي مجالات (نمط القيادة، نمط الاتصال، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) كان بدرجة (متوسطة)، وإجمالي مجالات (البيئة المادية، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا) كانت بدرجة (ضعيفة).

- دراسة (Abbas, 2021): هدفت إلى معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة قيد الدراسة ونوع العلاقة مع السلوك الابتكاري للمراجعين، ومعرفة مدى تأثير مراجعي الحسابات بنوع المناخ في المنظمة، سواء كان إيجابياً أم سلبياً ومعالجة نقاط الضعف. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (105) من المحاسبين والمراجعين العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات في بغداد، وجميعهم من المحاسبين والمراجعين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية عن تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الابتكاري للمراجعين. وتم تحقيق العديد من الفرضيات الفرعية، وتم تقديم مجموعة من التوصيات المهمة لمعالجة الضعف في بعض المناطق حيث كانت هناك علاقة تأثير ضعيفة على مستوى أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع.

- دراسة (Rožman & Štrukelj, 2021): هدفت إلى تقديم بحث حول أهمية مكونات المناخ التنظيمي المختارة بشكل شامل وتحديد تأثيرها على مشاركة العمل للموظفين في (626) منظمة متوسطة الحجم في سلوفينيا والاتحاد الأوروبي. ويعتمد البحث الكمي على تنفيذ تحليل عامل استكشافي وتحليل انحدار خطي بسيط وحل CFA المكون من (6) عوامل لأغراض الصلاحية. وأكدت نتائج البحث الفرضية القائلة بأن قيادة مكونات المناخ التنظيمي وعلاقات الموظفين والالتزام الموظف ورضا الموظفين وتحفيز الموظفين لها تأثير إيجابي كبير على مشاركة الموظفين في العمل في المؤسسات المتوسطة الحجم. وتساعد النتائج المستخدمين على فهم أهمية المناخ التنظيمي في المنظمات السلوفينية بشكل أفضل. ويجب على المنظمات الناجحة أن تدرك أهمية مكونات المناخ التنظيمي التي تعزز الأداء الوظيفي والمشاركة في العمل، وإتقان جميع العمليات المتعلقة بالموظفين في المنظمة بشكل كامل. واستندت الدراسة إلى فحص المكونات المختارة للمناخ التنظيمي التي يمكن للمنظمات أن تؤثر بها على مشاركة موظفيها في العمل.

التعليق العام على الدراسات السابقة

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة واستخدام المنهج الوصفي منهجاً للبحث. ويختلف البحث الحالي عنها في استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي، والارتباطي) ماعدا (السومجي، 2022)

وكذلك يختلف عن جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف والمكان، وأنه ركز على تحديد العلاقة بين الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثرائها نظرياً وتعزيز منهجيتها وبناء الأداة وفي تفسير النتائج ومناقشتها.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي والارتباطي)، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات البحث، وذلك لملاءمته لأهداف البحث الحالي.

مجتمع البحث:

تكون المجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين بمكاتب وزارة التربية والتعليم بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية (مكتب الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة وفروعها في المديرية التابعة للمحافظة) والبالغ عددهم (1284) وذلك حسب الإحصائية الواردة من وزارة التربية والتعليم للعام (2022).

عينة البحث:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع البحث كاملاً؛ وذلك لتشتته على مساحة جغرافية واسعة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (22%) من المجتمع الأصل للبحث (مكتب التربية والتعليم بالمحافظة وخمس من إدارات التربية بمديريات (ثلا، خمرة، ريدة، عمران، عيال سريح) تم اختيارها بطريقة القرعة. وبلغت العينة (287) فرداً، وكانت العينة من جميع الموظفين (مدير عام ونوابه، مدير إدارة ونوابه، رئيس شعبة، رئيس قسم، مختص، مفتش مالي وإداري، مشرف، موجه، مدرب)، وتتضح مواصفات العينة من الجدول (1):

توزيع عينة البحث حسب متغيراته:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)									
م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
1	النوع	ذكر	198	69%	3	المؤهل	أقل من بكالوريوس	49	17.1%
		أنثى	89	31%			بكالوريوس	192	66.9%
		مدير	61	21.3%			ماجستير + دكتوراه	46	16.0%
2	المستوى الوظيفي	رئيس قسم	66	23.0%	4	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	34	11.8%
		مختص	36	22.0%			6-10 سنوات	51	17.8%
		موجهين وإداريين	97	33.8%			11 سنة فأكثر	202	70.4%

يتضح من الجدول (1) أنَّ أغلب العينة من الذكور بنسبة (69.0%)، بينما الإناث بنسبة (31%)، وهذا بسبب زيادة عدد الذكور العاملين مقارنة بعدد الإناث، نظراً لطبيعة المجتمع في محافظة عمران والذي يتحفظ كثيراً على عمل المرأة في القطاع العام والمختلط، بالإضافة إلى أن العمل بمكاتب التربية والتعليم يستغرق ساعات طويلة.

أداة البحث:

تمثلت في الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها، وتم تحديد محاور أداة البحث كالآتي:

- الجزء الأول: الرسالة التعريفية والبيانات الديمغرافية لعينة البحث.

- الجزء الثاني: وشمل محورين؛ الأول: الفساد الإداري واحتوى (38) عبارة موزعة على مجالين: مظاهره وأسبابه. المحور الثاني: المناخ التنظيمي واحتوى على (30) عبارة موزعة على (7) أبعاد.

صدق أداة البحث وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثبات على النحو الآتي:

- الصدق الظاهري: فحص وتحليل أسئلة أداة البحث من خلال عرضها على (15) محكمًا من أستاذة الإدارة في جامعة صنعاء وجامعات أخرى.
- الصدق الذاتي والبنائي: 1-الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، 2-الصدق البنائي صدق الاتساق الداخلي من حيث باستخدام معاملات ارتباط كل عبارة بمجالها وبالأداة ككل، وقد تراوحت نتائج الصدق بين (0.702**، 0.886**) وتعكس معاملات ارتباط (قوية)، وتدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات كل مجال ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.
- ثبات أداة البحث: تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث بلغت (0.937) على مستوى الأداة ككل، وهي قيمة عالية تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الحالي، وكذلك على مستوى المحاور والمجالات والأبعاد، وكما يبينها الجدول:

جدول (2) معاملات الثبات Cronbach's Alpha والصدق الذاتي لمحاور أداة البحث

م	المحاور والأبعاد	العبارات	معامل الثبات	الصدق الذاتي *	م	المحاور والأبعاد	العبارات	معامل الثبات	الصدق الذاتي *	
1	التسيب والإهمال الوظيفي	4	0.738	0.860	1	الهيكل التنظيمي	4	0.811	0.901	
2	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	3	0.774	0.880	2	نظم العمل وإجراءاته	6	0.854	0.924	
3	ضعف التقيد باللوائح وأخلاقيات العمل	4	0.777	0.881	3	صناعة القرار واتخاذ	4	0.873	0.934	
4	الوساطة والمحسوبية	5	0.878	0.937	4	الحوافز	4	0.808	0.899	
5	الرشوة	3	0.889	0.943	5	الموارد البشرية	4	0.805	0.897	
6	التزوير ونهب المال العام	3	0.799	0.894	6	القيادة	4	0.846	0.920	
1	أسباب اقتصادية	3	0.717	0.847	7	الاتصالات	4	0.823	0.907	
2	أسباب سياسية	3	0.774	0.880	المناخ التنظيمي ككل			30	0.916	0.957
3	أسباب قانونية	7	0.921	0.960	معامل الثبات الكلي للأداة			68	0.937	0.968
4	أسباب اجتماعية	3	0.808	0.899						
	الفساد الإداري ككل	38	0.961	0.980						

يتضح من جدول (2)، أن جميع معاملات الثبات كبيرة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات وأبعاد أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة. فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.717، 0.889)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

مقياس أداة البحث (الاستبانة):

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد بدائل الإجابة وعلى النحو المبين في الجدول (3)

جدول (3) الوزن النسبي للمتوسطات والدلالة اللفظية

الدلالة اللفظية درجة الفساد/ المناخ	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	إلى	من	
منخفضة جداً	1.80	1.00	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

أساليب المعالجة الإحصائية.

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- ✓ - معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاستبانة (الصدق البنائي والتكويني)
- ✓ معادلة ألفا كورنباخ لمعرفة ثبات الأداة.
- ✓ المتوسط الحسابي وذلك لحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة ولكل مجال وبعد.
- ✓ الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين للعبارة وللأبعاد.
- ✓ اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق الإحصائية في المتغيرات الديموغرافية ذات الفئتين.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة).
- ✓ اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة).

4-نتائج البحث ومناقشتها.

1-4-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: ما واقع كل من الفساد الإداري والمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم _ بمحافظة عمران _ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى الدرجة

الكلية للمجالات، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات كل مجال، وكما يبينها الجدول (4):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على المستوى الكلي للمحورين والمجالات والأبعاد مرتبة

تنازلياً بحسب المتوسطات

المحاور والمجالات	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
محور الفساد الإداري	1	أسباب الفساد الإداري	3.50	0.82	1	كبيرة
	2	مظاهر الفساد الإداري	3.11	0.77	2	متوسطة
		الفساد الإداري ككل	3.31	0.72		متوسطة
أبعاد المجال الأول: مظاهر الفساد الإداري	4	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	3.40	0.94	1	كبيرة
	1	التسيب والإهمال الوظيفي	3.25	0.79	2	متوسطة
الفساد الإداري	3	ضعف التقيد باللوائح والتعليمات وأخلاقيات العمل	3.19	0.82	3	متوسطة
	5	الرشوة	3.10	1.06	4	متوسطة

متوسطة	5	0.99	3.01	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	2	
متوسطة	6	0.98	2.70	التزوير ونهب المال العام	6	
كبيرة	1	0.93	3.90	اقتصادية	1	أبعاد المجال
كبيرة	2	0.99	3.51	سياسية	2	الثاني:
متوسطة	3	0.97	3.35	قانونية	3	أسباب
متوسطة	4	0.98	3.24	اجتماعية	4	الفساد
متوسطة	1	0.81	3.03	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة في المحافظة والمديريات	1	
متوسطة	2	0.81	3.00	نظم العمل وإجراءاته (اللوائح التنظيمية)	2	
متوسطة	3	0.86	2.92	القيادة	6	المحور الثاني
متوسطة	4	0.93	2.90	صناعة القرار واتخاذ	3	المناخ
متوسطة	5	0.86	2.64	الاتصالات	7	التنظيمي
منخفضة	6	0.84	2.53	تنمية الموارد البشرية	5	وأبعاده
منخفضة	7	0.85	2.31	الحوافز	4	
		0.85	2.76	المناخ التنظيمي ككل		

يتضح من الجدول (4) أن الفساد الإداري ككل حصل على درجة (متوسطة) بمتوسط (3.31)، وأن أعلى مجال "أسباب الفساد الإداري" (بدرجة كبيرة) ويُعزى ذلك إلى تفشي وانتشار الأسباب المؤدية للفساد الإداري ووقوعه بشكل كبير كما أن أدنى مجال "مظاهر الفساد الإداري" (بدرجة متوسطة) ويعزى ذلك إلى تأكيد وأجماع لأفراد العينة لوجود مظاهر الفساد الإداري وممارستها إلا أن درجه الانخفاض يلاحظ وجود نفاق مجتمعي حيث يفتقر مجتمعنا لثقافة المواجه، ويعد الرأي الأخر أخذ أسباب الأقصاء والتهميش مما خلق المخاوف لدى غالبية عينة البحث، كما تراوحت أبعاد المجال الأول (مظاهر الفساد الإداري) بين درجة (كبيرة - متوسطة)، وبمتوسط حسابي بين (2.70 - 3.25)، وانحراف معياري تراوح بين (1.06 - 0.79). وجاء بُعد الوساطة والمحسوبية والابتزاز بدرجة كبيرة وهذا يشير إلى بؤرة الفساد في منح الفرص لغير المستحقين على حساب الأشخاص ذوي الكفاءة والجدارة، وتعكس المحسوبية في تنفيذ أعمال لصالح جهة مخالفة للنظام، حيث يعتبر هذا البعد من أكثر مظاهر الفساد الإداري انتشاراً وخطورة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (جميل، 2013)، (القرعفي، 2012)، (الطالباني، 2010)، (Ibrahim & Qodir، 2021)

كما أن بقية الأبعاد الأخرى تقع ضمن مظاهر الفساد الإداري بدرجة (متوسطة)، وهذا يعكس كثرة وتضارب القوانين واللوائح والقرارات، فاليمين من أكثر الدول إصداراً للقوانين، وأقلها تطبيقاً. فالفساد يؤدي إلى نشوء قواعد وأعراف جديدة وتنظيم غير رسمي في التعامل مع الأجهزة الحكومية وبذلك تلاشي القوانين واللوائح الصادرة، كما تشير النتيجة إلى وجود الرشوة بحيث تؤثر على فعالية وجود التسيير في مكاتب التربية بتأثير سلبي على النسق التنظيمي، وبرز ممارستها المؤدية إلى اختلال ميزان العدل بين المواطنين واثراء الموظف العام دون سبب مشروع على حساب الأفراد الذين يحتاجون إلى الخدمات العامة ويستحقونها دون مقابل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (بورنان، 2019)، (جميل، 2013)، (القرعفي، 2012)، (الطالباني، 2010)، (Ibrahim & Qodir، 2021).

كما يتبين اختلاف تقديرات العينة بخصوص أسباب الفساد الإداري، حيث تراوحت بين درجة (كبيرة - متوسطة)، وبمتوسط حسابي بين (3.24 - 3.90)، وأعلى بُعد الأسباب الاقتصادية، وهذه النتيجة تشير إلى الحاجة الماسة لأفراد العينة للمرتبات والحوافز وأثر غيابها على المستوى المعيشي والاقتصادي للفرد مما يجعل البعض يلجأ إلى ممارسة الفساد الإداري وبالذات ماليًا والاعتماد عليه كأحد مصادر تحسين الدخل حيث تشكل النتيجة مؤشراً خطيراً حيث تعتبر بيئة ملائمة لقيام بعض الموظفين بالبحث عن مصادر مالية أخرى غير شرعية، كما تشير إلى وجود خلل وتشوه في تشكيل

وتكوين المنظومة الأخلاقية والثقافية لأفراد المجتمع، ووجود عادات وسلوكيات موروثية لدى الناس، وعموماً فالنتيجة تشير إلى أن التعيينات للمناصب الحاصلة بالولاءات أو الوجاهات أو الحزبيات تعمق الفساد الإداري وتدمر الكفاءات وكذلك عدم مواكبة الأجهزة الأمنية وتأهيل منسبها على تطوير أداة الجريمة وكشفها، مع ضعف المحاسبة وعدم تطبيق القانون وغياب العظات والعبر في تقديم المفسدين للمساءلة ويعتبر ضمان لهم في بقائهم في وظائفهم وعدم تطبيق العقوبات ضدهم بعدالة وموضوعية، وأن هذا التساهل يدعو غير المفسدين إلى ممارسة الفساد إدارياً وغير إدارياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: (بورنان، 2019)، (جميل، 2013)، (المراني، 2011)، (Ibrahim & Qodir، 2021)، (Karimi & others، 2021).

كما أن تقديرات العينة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، حصلت على درجة (متوسطة)، وبمتوسط بين (2.31 - 3.03)، وأعلى بُعد للهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في المحافظة والمديريات، وتعكس أن العينة لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عبارات الهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم وأن الهيكل التنظيمي يجب أن يعتمد على المعلومات التي تعد الأساس في العلاقة بين وحدات التنظيم، وكلما قل فيه أعداد المستويات التنظيمية يكون شكل التنظيم واضحاً لتوافر المعلومات وسهولة تداولها، كما تؤكد النتيجة توجهات الموظفين السلبية للحوافز ومع انعدام صرف المرتبات وعدم الالتزام بنظام الترقيات الذي يلبي تطلعات الموظفين، وغياب المكافآت المعنوية والمادية في ظل الظروف السياسية للبلاد أدى لعدم وجود ميزانية كافية يتم بموجبها إعطاء الموظفين الحوافز التي تليق بهم، وعدم قدرة الإدارة على تحقيق آمالهم في مجال الأمن الوظيفي مما يؤدي إلى استمرار الفساد الإداري، كما يتبين وجود تلاعب ببعض اللوائح التنظيمية الخاصة بمكاتب التربية والتعليم ووجود بعض العقبات أمام تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، وتشير أيضاً إلى قلة الاهتمام ببيئة العمل بما يلزم وضع الموظفين فيها، ووجود قصور في قواعد وإجراءات ومسؤوليات العمل في الإدارة مما يؤدي إلى وجود ثغرات للفساد الإداري، كما تعكس تقييماً منخفضاً لأفراد العينة بخصوص تنمية الموارد البشرية، والحوافز، وذلك نتيجة لقطع النفقات التشغيلية عن الإدارات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة: الجعوري (2019) والأندونوسي (2019)، وحمادوش (2019).

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الفساد الإداري، والمناخ التنظيمي في مكاتب/ إدارات التربية والتعليم بمحافظة عمران؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، ومستوى الدلالة لمحور الفساد الإداري، وكل بُعد من أبعاد محور الفساد الإداري، ومحور المناخ التنظيمي، وكل بُعد من أبعاده، وكما يبينها الجدول (5).
جدول (5) معامل ارتباط بيرسون، ومستوى الدلالة لمحور الفساد الإداري، وكل بُعد من أبعاد محوري (الفساد الإداري، المناخ التنظيمي).

المناخ التنظيمي	الاتصالات	القيادة	تنمية الموارد البشرية	الحوافز	صناعة القرار واتخاذها	نظم وإجراءاته العمل	الهيكل التنظيمي	علاقة الفساد الإداري بالمناخ التنظيمي	
-0.110	-.167-**	-.154-**	-.248-**	-0.060	0.002	0.001	.126*	الارتباط	الفساد الإداري
0.063	0.005	0.009	0.000	0.317	0.973	0.993	0.035	الدلالة	
-0.086	-0.079	-.150-*	-.134-*	0.009	-0.022	-0.029	0.056	الارتباط	مظاهر الفساد
0.148	0.185	0.011	0.023	0.887	0.719	0.628	0.353	الدلالة	
0.012	-0.042	-0.068	-.141-*	-0.005	0.078	0.087	.171**	الارتباط	التسبب الوظيفي
0.839	0.483	0.252	0.017	0.928	0.194	0.148	0.004	الدلالة	

-0.063	-0.046	-.142*	-.134*	0.041	-0.025	-0.05 $\geq\alpha$ 4	0.115	الارتباط	استغلال
0.290	0.436	0.016	0.024	0.499	0.680	0.372	0.054	الدلالة	الوظيفية
-0.089	-0.098	-.130*	-.137*	0.002	-0.040	-0.023	0.085	الارتباط	ضعف التقيد
0.135	0.101	0.028	0.021	0.979	0.505	0.697	0.155	الدلالة	باللوائح
-.220**	-.122*	-.124*	-.193**	-0.086	-.201**	-.131*	-.136*	الارتباط	الوساطة
0.000	0.040	0.038	0.001	0.152	0.001	0.029	0.023	الدلالة	والمحسوبية
-0.072	-0.036	-0.110	-0.047	0.022	-0.035	-0.038	-0.043	الارتباط	الوساطة
0.228	0.552	0.066	0.428	0.718	0.561	0.529	0.474	الدلالة	والمحسوبية
0.007	-0.05 $\geq\alpha$ 6	-.168**	-0.028	0.072	0.084	0.021	.123*	الارتباط	التزوير ونهب
0.905	0.345	0.005	0.636	0.227	0.164	0.724	0.039	الدلالة	المال العام
-0.113	-.220**	-.130*	-.310**	-0.113	0.024	0.028	.169**	الارتباط	مجال أسباب
0.057	0.000	0.028	0.000	0.05 $\geq\alpha$ 9	0.693	0.641	0.005	الدلالة	الفساد
-0.062	-.198**	-0.092	-.216**	-.141*	0.050	0.082	.187**	الارتباط	أسباب
0.297	0.001	0.120	0.000	0.019	0.408	0.174	0.002	الدلالة	اقتصادية
-.137*	-.223**	-.131*	-.261**	-0.107	-0.007	-0.027	0.103	الارتباط	أسباب
0.021	0.000	0.027	0.000	0.075	0.901	0.653	0.085	الدلالة	سياسية
-.206**	-.287**	-.237**	-.363**	-.145*	-0.059	0.026	0.076	الارتباط	أسباب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.015	0.328	0.669	0.204	الدلالة	قانونية
0.025	-0.039	0.021	-.212**	0.004	0.100	0.021	.215**	الارتباط	أسباب
0.677	0.510	0.731	0.000	0.948	0.097	0.731	0.000	الدلالة	اجتماعية
*دالة عند مستوى أقل من ($\alpha\leq 0.05$)؛ **دالة عند مستوى أقل من (0.01)									

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) ومع أن جميعها بتقدير (ضعيفة=39. فأقل) إلا أنها ذات دلالة إحصائية بين مستوى الفساد الإداري، وكل نوع من أنواع الفساد الإداري السائد، ومستوى المناخ التنظيمي، وكل بعد من أبعادها، وأن بُعد (التسيب والاهمال الإداري) كان الأكثر ارتباطاً بمستوى المناخ التنظيمي، بينما بُعد (الوساطة والمحسوبية والابتزاز) كان الأقل ارتباطاً بمستوى المناخ التنظيمي، وبذلك، فقد أثبتت الأدلة الإحصائية وجود أثر مباشر ومؤكد للفساد الإداري يؤثر سلباً في المناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة عمران.

3-4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq 0.05$) في متوسطات تقدير استجابات العينة في مجال الفساد الإداري تعزى للمتغيرات الآتية (النوع-المستوى الوظيفي-المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في متغير (النوع)، وكذلك تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي-المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)، وكانت النتائج كالآتي:

4-1- فحص أثر متغير النوع:

جدول (6) نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير

النوع على مستوى المحورين الرئيسيين

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الفساد الإداري	ذكر	197	3.34	0.73	285	0.71	غير دالة
	أنثى	89	3.23	0.72			
المناخ التنظيمي	ذكر	197	2.75	0.62	285	0.05	غير دالة
	أنثى	89	2.80	0.47			

يتضح من الجدول (6) عدم وجود بين فئتي العينة (ذكور – إناث)، في تقديراتهم لكل من الفساد الإداري غير دالة إحصائياً تبعاً لمتغير النوع على مستوى ونوع الفساد الإداري، حيث بلغت قيمة (T) للفساد الإداري (1.172) ومستوى دلالة (0.71) وكذلك الحال بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي؛ فقيمة (T) بلغت (-0.77) ومستوى الدلالة (0.51) وهو أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن عينة البحث من الجنسين يتفوقون في وجهات نظرهم بخصوص الفساد وأثاره في المناخ التنظيمي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة السومجي (2022) أبو جراد ومحمد (2021)، الشمري (2020).

4-3-2- فحص أثر متغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

الجدول (7) يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى

الفساد الإداري وفقاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
المستوى الوظيفي	الفساد الإداري	بين المجموعات	1.920	2	0.640	1.224	0.30	غير دال
		داخل المجموعات	147.502	284	0.523			
المؤهل العلمي	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	2.087	2	0.696	2.114	0.099	غير دال
		داخل المجموعات	92.788	284	0.329			
سنوات الخبرة	الفساد الإداري	بين المجموعات	2.769	2	1.385	2.672	0.07	غير دال
		داخل المجموعات	146.653	284	0.518			
سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.566	2	0.783	2.374	0.095	غير دال
		داخل المجموعات	93.310	284	0.330			
سنوات الخبرة	الفساد الإداري	بين المجموعات	14.267	2	7.134	14.937	0.00	دال
		داخل المجموعات	135.155	284	0.478			
سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	4.125	2	2.063	6.432	0.002	دال
		داخل المجموعات	90.750	284	0.321			

يتضح من جدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العينة بخصوص كل من (الفساد الإداري والمناخ التنظيمي) وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي (مدير – رئيس قسم – مختص – موجهين وإداريين)، حيث إن قيمة الدلالة في المحورين أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين وان اختلفت أماكن عملهم في المحافظة أو المديرية وبمختلف المستوى الوظيفي (مدير – رئيس قسم – مختص – موجهين وإداريين)، يتفقون في نظرهم للفساد الإداري (أسبابه ومظاهره، كما أن نظم واجراءات العمل والنمو المهني والتدريب والحوافز وغيرها تكاد تكون متقاربة في المناخ التنظيمي حيث إنهم يعملون بنفس الوتيرة من ضغوطات العمل، ولديهم نفس وسائل التواصل والاتصال، وكذلك بنفس المستوى من الهيكل التنظيمي والإشراف والقيادة جميعها عوامل تراها الباحثة قد ساهمت في عدم وجود فروق

تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي). وتتفق النتيجة مع دراسات كل من: السومجي (2022)، والشمري (2020)، أبو جراد ومحمد (2021).

كما يتضح من جدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات فئات العينة بخصوص كل من (الفساد الإداري والمناخ التنظيمي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - أقل من بكالوريوس - ماجستير ودكتوراه). حيث إن مستوى الدلالة في كل منهما أكبر من ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو جراد ومحمد، 2021). أيضاً يتضح من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات فئات العينة بخصوص كل من (الفساد الإداري والمناخ التنظيمي) وفقاً لمتغير حسب متغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل؛ (6-10 سنوات؛ 11 سنة فأكثر)، حيث إن مستوى الدلالة في المحورين (0.00، 0.002) وكلاهما أقل من ($\alpha \leq 0.05$). ممّا يدل على أنّ لسنوات الخبرة دور في وجهات نظر العينة، وتفسّر هذه النتيجة بأن عامل سنوات الخبرة له دور مؤثر في نظرة القيادات والموظفين للفساد وعلاقته بالمناخ التنظيمي، ولتحديد جهة الدلالة التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إحداث فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي فقد تم إجراء اختبار المقارنة البعدي ((Post Hoc Tests Comparisons اختبار (Scheffe) والنتائج كالآتي:

3-3-4- فحص جهة دلالة الفروق ذات الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (8) نتائج اختبار Scheffe لفحص جهة دلالة الفروق بين إجابات فئات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة		متوسط الفئة ا	متوسط الفئة ب	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	Sig.
	الفئة ا	الفئة ب					
الفساد الإداري	10-6	5 فأقل	2.8269	3.3899	-.56300*	0.15439	0.002
المناخ التنظيمي	5 فأقل	11 فأكثر	3.0963	2.7280	.36831*	0.12651	0.015
			3.0963	2.7187	.37763*	0.10632	0.002

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq \alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (8) أن متوسط الاختلاف في الفساد الإداري بين من سنوات خبرتهم (6-10) و(5 فأقل) من عينة الدراسة قد بلغ (-.56300*) عند مستوى (0.002) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فهي دالة إحصائياً، وبين من خبرتهم (من (6-10) و(11 فأكثر) من عينة الدراسة قد بلغ (-.58646*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وهي دالة لصالح كل من (5 فأقل + 11 فأكثر). ممّا يدل على أنّ لسنوات الخبرة دور في وجهات نظر العينة، وتفسّر الباحثة عدم تطابق وجهات النظر للعينة باختلاف خبرتهم؛ بأن ذوي الخبرة القصيرة لا يشعرون بوجود بعض المظاهر والاختلافات ذات العلاقة بالفساد الإداري، خصوصاً وهم في بداية مشوارهم الوظيفي، بعكس ذوي الخبرة الطويلة فهم يلاحظون الكثير من مظاهر القصور وصور الفساد الطارئة في أداء مكاتب التربية والتعليم وهذا ما يؤكد تفشي هذه الظاهرة، أما ذوي الخبرة المتوسطة، فربما اعتادوا على تلك المظاهر والأسباب وينظرون إليها وكأنها طبيعية.

كما يتضح من الجدول (8) أن متوسط الاختلافات في المناخ التنظيمي بين فئات من خبرتهم (5 فأقل + 6-10) قد بلغ (.36831*) عند مستوى (0.015)، وكذلك بين من خبرتهم (5 فأقل + 11 فأكثر) بلغ (.37763*) عند مستوى دلالة (0.002) وكلاهما أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وتعكس فروقا دالة إحصائياً. ولصالح من خبرتهم (5 فأقل). وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين الجدد ذوي الخبرة القصيرة متحمسون ونشيطون ونظرتهم إلى أن كل شيء مثالي للمناخ التنظيمي، إلا أنهم وبعد

فترة عمل وجيزة ينصدمون بالواقع وبالتجاوزات والأعمال الغير قانونية وعدم التقيد بالنظام... وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة كل من: خليفي (2018)، وعقدي (2017)، وعيسى (2014).

التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتفتوح ما يلي:

1. صرف المرتبات فهي أساس القضاء على الفساد الإداري وهي العامل في إصلاح المناخ التنظيمي.
2. الاهتمام بتقوية الوازع الديني وتعزيز الرقابة الذاتية والتركيز على الربط بين الواجب الديني والوظيفي، وغرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المؤسسات التربوية.
3. إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسات التربوية محل الدراسة، كخطوة أولى والقضاء على المحسوبية والوساطة في الاختيار والتعيين لضمان اختيار الشخص الأكثر صلاحية لشغل الوظيفة، وهذا يتطلب وضع أسس سليمة للاختيار والتعيين تقوم على التحليل الوظيفي لتحديد متطلبات الوظيفة، وتحديد دقيق لمواصفات شاغلها، مع الشفافية والصدق في عرض الأسس التي بنيت عليها القرارات وتفسيرها وحق التنظيم منها.
4. ايجاد آليات جديدة مادية ومعنوية تحفز وتشجع الأفراد الذين يمتنون العمل التربوي بغية تشجيع العناصر الجادة والبناء حتى تكون هذه العناصر هي القدوة والاساس الذي يعتمد عليه في نزاهة وارتقاء العمل التربوي.
5. تحسين الظروف المادية والمعنوية للكوادر التربوية من خلال دفع الرواتب وزيادتها وتسهيلات عقارية ومصرفية من منح وقروض... فضلاً عن تأمين مرتب تقاعدي مجزي؛ والعمل على تطبيق الشفافية والعدالة في منح الترقيات.
6. الاعتماد على معايير واضحة في منح المكافآت والترقيات منها المؤهلات العلمية والخبرات العملية والموهبة والمهارات، بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء.
7. إعادة الهيكلة للأجهزة الإدارية والحكومية وتعزيزها بالتقنيات الالكترونية الحديثة، الأمر الذي من شأنه تعزيز الرقابة وزيادة الشفافية في الاداء.
8. إيقاع عقوبات رادعة بالمسيئين في السلك التربوي من خلال العزل او الإيقاف عن ممارسة المهنة واخرى تكون متناسبة وطبيعة الاخلال في النظام الوظيفي.
9. ضمان استقلالية هيئات مكافحة الفساد وعدم تعرضها للتدخلات دون وجه حق. وتشكيل وحدات متخصصة لملاحقة الجناة في قضايا الفساد، بما في ذلك داخل أروقة هيئات مكافحة الفساد إذا تطلب الأمر.
10. تفعيل دور منظمات المجتمع المدني والمؤسسات المجتمعية الاخرى من أجل محاربة الفساد والحد منه.
11. تشجيع الإدارة لممارسة الأسلوب التشاركي الديمقراطي، وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات بالمستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز نظام التغذية المرتدة لاطلاع المرؤوسين على نتائج أعمالهم ومهامهم.
12. تعزيز نظام الحوافز لدى الموظفين بمكاتب وزارة التربية والتعليم وفق ضوابط ومعايير مبنية على الكفاءة الداعمة للمكافأة والتشجيع على الاتجاه نحو الانتقاد.
13. إسناد عملية الترقية بمكاتب وزارة التربية والتعليم إلى معايير وضوابط يخضع لها الجميع دون تمييز بمكاتب وزارة التربية والتعليم.
14. توفير بيئة داعمة لتطوير الموظفين واشباع الحاجات المهنية لديهم بمكاتب وزارة التربية والتعليم.
15. تحسين وسائل الاتصال بين مستويات الهيكل الإداري بما يضمن تنفيذ الأعمال بجهد ووقت أقل.
16. كما تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث وعلى النحو الآتي:
(1) إجراء دراسة مماثلة في بقية مكاتب التربية والتعليم والتي لم تشملها الدراسة الحالية.

- 2) تطوير مقاييس حديثة لقياس أبرز مظاهر الفساد في اليمن من خلال الاعتماد على المقاييس الدولية.
- 3) الفساد الإداري في القطاعات الحكومية والاستفادة من نتائج الدراسات على مستوى الواقع العملي.
- 4) إجراء دراسة بأسلوب التحليل الاستراتيجي الذي يساعد على تحليل أبعاد ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (تحليل الفجوات، المسار التبادلي، المسار التحويلي، مصفوفة SOWT) لمكافحة الفساد الإداري.

قائمة المصادر والمراجع.

- القرآن الكريم.
- 1- أبو جراد، خليل علي، ومحمد، محمد صالح. (2021). المناخ المدرسي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة. مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، (9)، 99-130. الرابط: https://drive.google.com/file/d/1jofUlswcBkHyvq_By86kd8Xz8sJpwNaq/view?usp=sharing
- 2- الأندونسي، فريدة محمد. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية، 14 (20)، 1 - 31. الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1036634>
- 3- باعلي، فتحية، وعصموني، فاطمة (2018) المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء [ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دارية - أدرار.
- 4- البيحيصي، معزوزة (2018) المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمستوى جودة الخدمات الطلابية التي تقدم لطلبة الجامعات، [ماجستير غير منشورة]، كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة.
- 5- بورنان، خليل (2019): عوامل الفساد الإداري ودرجة انتشارها في الإدارة الرياضية الجزائرية، مجلة الإبداع الرياضي، 10 (2)، جزء 3، 76-92. الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/19484>
- 6- بوصنوبرة، عبد الله (2021)، الحوكمة (الحكم الراشد) وأخلاقيات المهنة، [ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر
- 7- الجعوري، إبراهيم (2019) تقويم واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة ذمار [ماجستير غير منشورة]، جامعة ذمار كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية.
- 8- حمادوش، عبد السلام (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، [دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2.
- 9- خليفي، سليم. (2018): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية " دراسة ميدانية بثانوية الشرق الجزائر [دكتوراه غير منشورة]. جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- 10- سبع، سنية محمد (2023): تأثير روحانية مكان العمل على التميز المؤسسي والفساد الإداري "دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 1، 399-443.
- 11- سليمان، سهام، عبد الكريم لميا (2020) أثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بمنطقة وسط الدلتا - مجلة العلوم التجارية، 11(1) الجزء (1) 511-594. <http://doi.org/10.21608/JCES.2020.119747>

- 12- السومجي، نشوى سعيد(2022): دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. [دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- 13- الشمري، خالد أحمد (2020): واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(18)، 267-290.
- 14- الشيخ، جلال (2016): المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة.
- 15- الطائي، حمزة حسن (2015): الفساد الإداري في الوظيفة العامة. (ط 1). عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 16- الطبال، عبدالله (2021): دور هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 3، (جامعة حلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال، 73-117)
- 17- عبد العالي، حاحه (2013): الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة محمد خيضر بسكرة-كلية الحقوق والعلوم السياسية -قسم الحقوق، الجزائر.
- 18- عقدي، حسن بن ظافر (2017): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان [ماجستير غير منشورة]. جامعة جازان.
- 19- العلوان، جعفر أحمد. (2016). عوامل الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 30 (1)، 139- 170.
<http://dx.doi.org/10.4197/Eco.30-1.5>
- 20- عيسى، حمد علي (2014) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين -[رسالة ماجستير غير منشورة]- جامعة العلوم التطبيقية - كلية العلوم الإدارية- البحرين.
- 21- فهد، إبراهيم. (2022). المناخ التنظيمي وأثره في الاحترق الوظيفي -دراسة حالة مديرية التجارة وحماية المستهلك. مجلة جامعة البعث، 44، 3 - 33
- 22- القرعفي، عبد الكريم (2012): مدى التزام القيادات التربوية بأخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقته بالفساد الإداري في محافظة صنعاء، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 23- الكسر، شريفة عوض (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض). المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8 (5) 51 - 62.
<http://dx.doi.org/10.36752/1764-008-005-005>
- 24- ماكلاكلان، كارولينا (2017). الطابور الخامس فهم العلاقة بين الفساد والنزاع، منظمة الشفافية الدولية، المملكة المتحدة.
- 25- محمد، وسام، الحنكاوي، شيماء (2016) الفساد الإداري وسبل معالجته، مجلة جامعة تكريت للحقوق السنة 8 4 (29).
- 26- المراني، يحي (2011): الفساد الإداري بمؤسسات التعليم العام بأمانة العاصمة (عوامله وأنماطه وسبل مكافحته)، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء.
- 27- الوناس، مزياني (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر - 84.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية. **Second: References in English.**

- 1- Abbas, Ali Abdulhassan; Mousa, Hazem Mahdi; and Ali, Hussam Raad (2021) "The Organizational Climate and its Impact on the Innovative Behavior of Auditors," Arab Journal of Administration, 41 (20) Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol41/iss1/20>
- 2- Ibrahim, Adil Hasan, Qodir, Zuly (2021) A Commitment to Public Office Ethics Reduces the Administrative Corruption Manifestation in Sudan. Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 11 (1), 54-62, Available Online at <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/otoritas>
- 3- Karimi, Worya, Mir Hassan Seyed Ameri, Mahdi Bashiri (2021), The factors related to administrative corruption in youth and sports ministry, Journal of Advanced Pharmacy Education & Research | Published by SPER Publication Jan-Mar Vol 11 Issue S1 41-47. <https://japer.in/article/the-factors-related-to-administrative-corruption-in-youth-and-sports-ministry>
- 4- Mostafaii, M, M., Pourkiani, S, S., Sanjar, S., Bagheri, M, M., (2021) Investigating the Effect of Psychological and Motivational Factors on Organizational Policies in Reducing Administrative Corruption in Hospitals, International Journal of Hospital Research 2021, 10(4) <http://ijhr.iiums.ac.ir> Research Article .
- 5- Rožman, Maja & Štrukelj, Tjaša. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34 (1), 775–806, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>

Third: References in Arabic translated into English.

- The Holy Quran.
1. Abdel-Aali, Hahha (2013): Legal mechanisms to combat administrative corruption in Algeria.] Unpublished doctoral thesis [Mohamed Kheidar University of Biskra - Faculty of Law and Political Sciences - Department of Law, Algeria.
 2. Abu Jarad, Khalil Ali, and Muhammad, Muhammad Saleh. (2021). School climate and its relationship to job burnout among special education teachers in government schools in the Gaza Strip governorates. Rayhan Magazine for Scientific Publishing, issued by the Fikr Center for Studies and Development, (9), 99- 130. Link: https://drive.google.com/file/d/1jofUlswcBkHyvq_By86kd8Xz8sJpwNaq/view?usp=sharing
 3. Al-Andanusi, Farida Muhammad (2019). Organizational climate and its relationship to the effectiveness of job performance among female administrative employees at Umm Al-Qura University, "a field study." Journal of Scientific Research in Education, 14 (20), 1 – 31. Link: <https://search.mandumah.com/Record/1036634>
 4. Al-Buhaisi, Mazouza (2018) The organizational climate in Palestinian universities and its relationship to the level of quality of student services provided to university students, [Unpublished Master's], College of Education - Al-Azhar University - Gaza.

5. Al-Jaouri, Ibrahim (2019) Evaluating the reality of the organizational climate in technical education and vocational training institutions in Dhamar Governorate [Unpublished Master's], University of Dhamar, College of Education, Department of Educational and Psychological Sciences.
6. Al-Kassar, Sharifa Awad (2019). The role of organizational climate in crisis management (a field study at the Department of Education in Riyadh). International Specialized Educational Journal, 8 (5) 51 – 62. <http://dx.doi.org/10.36752/1764-008-005-005>
7. Al-Marani, Yahya (2011): Administrative corruption in public education institutions in the capital secretariat (its factors, patterns, and ways to combat it), [unpublished master's thesis], Sana'a University.
8. Al-Qarafi, Abdul Karim (2012): The extent of educational leaders' commitment to public service ethics and its relationship to administrative corruption in Sana'a Governorate, [unpublished master's thesis], College of Education, Sana'a University, Republic of Yemen.
9. Al-Shammari, Khaled Ahmed (2020): The reality of the organizational climate at Shaqra University from the point of view of its faculty members, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(18), 267-290.
10. Al-Sheikh, Jalal (2016): Organizational climate and its impact on the performance of employees at the International Relief Agency [Unpublished master's thesis] Faculty of Economics and Administrative Sciences - Al-Azhar University - Gaza.
11. Al-Sumhi, Nashwa Saeed (2022): The role of organizational climate as a mediating variable in the relationship between servant leadership and organizational commitment among employees in the offices of the Ministry of Education in the Republic of Yemen. [Unpublished Ph.D.], Sana'a University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning.
12. Al-Tabball, Abdullah (2021): The role of engineering human resources management processes in treating administrative corruption, Scientific Journal of Business Research and Studies, Volume 35, Issue 3, (Helwan University: Faculty of Commerce and Business Administration, 73-117
13. Al-Taie, Hamza Hassan (2015): Administrative corruption in public office. (1st edition). Amman, Academic Book Center.
14. Alwan, Jaafar Ahmed. (2016). Factors of administrative corruption in Saudi government agencies from the point of view of government sector employees: a field study, King Abdulaziz University Journal: Economics and Management, 30 (1), 139- 170. <http://dx.doi.org/10.4197/Eco.30-1.5>
15. Aqdi, Hassan bin Zafer (2017): Organizational climate and its relationship to job burnout among secondary school teachers in the Jazan region [Unpublished Master's degree]. Jazan University.
16. Baali, Fathia., and Asmouni, Fatima (2018) Organizational climate and its impact on organizational commitment: A field study in the National Social Insurance Fund for wage-earners [Unpublished Master's], Ahmed Darya University - Adrar.
17. Bousnoubra, Abdullah (2021), Governance (good governance) and professional ethics, [Unpublished Master's], University of May 8, 1945, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Sociology, Algeria
18. Burnan, Khalil (2019): Factors of administrative corruption and the degree of their spread in Algerian sports administration, Journal of Sports Creativity, 10 (2), Part 3, 76-92. Link: <http://dspace.univ-msila.dz:8080//xmlui/handle/123456789/19484>

19. Fahd, Ibrahim. (2022). Organizational climate and its impact on job burnout - a case study of the Directorate of Commerce and Consumer Protection. *Al-Baath University Journal*, 44, 3-33
20. Hamadoush, Abdel Salam (2019): Organizational climate and its relationship to job empowerment and their impact on the contextual performance of employees of neighborhood solidarity cells, [Unpublished PhD]. Mohamed Lamine Debaghin University - Setif 2.
21. Issa, Hamad Ali (2014) The impact of the organizational climate on the job performance of employees, a field study on the management of ports of nationality, passports, and residency affairs in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain - [Unpublished master's thesis] - University of Applied Sciences - College of Administrative Sciences - Bahrain.
22. Khalifi, Salim. (2018): Organizational climate and its relationship to job satisfaction among teachers of physical education and sports. "Field study at Orient Secondary School, Algeria [Unpublished PhD]. Abdelhamid Ben Badis University - Mostaganem.
23. Lounes, Meziani (2016). Dimensions of the organizational climate at the Algerian university from the point of view of professors of the faculties of social and human sciences, *Journal of Humanities and Social Sciences*, No. 23, Algeria - 84.
24. McLachlan, Carolina (2017). Fifth Column Understanding the relationship between corruption and conflict, Transparency International, United Kingdom.
25. Muhammad, Wissam, Al-Hankawi, Shaima (2016) Administrative corruption and ways to address it, *Tikrit University Journal of Law*, Year 8, 4 (29).
26. Sabaa, Sania Muhammad (2023): The impact of workplace spirituality on institutional excellence and administrative corruption, "An applied study on workers in the central administration of Damietta Customs," *Scientific Journal of Commercial Research*, Issue 1, 399-443.
27. Suleiman, Siham, Abdel Karim Lamia (2020) The impact of the quality of work life in reducing administrative corruption: an applied study on the Tax Authority in the Central Delta region - *Journal of Commercial Sciences*, 11 (1) Part (1) 511-594./JCES. 2020.119747 10.21608/ <http://doi.org>