



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة
نظر مديري المدارس

موسى رزق الله موسى كسابرة

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

هـ 2024/1445 م

واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر
مديري المدارس

إعداد

الطالب: موسى رزق الله موسى كسابرة

بكالوريوس دراسات في الكتاب المقدس/ كلية بيت لحم للكتاب
المقدس/فلسطين

إشراف

د. نداء "محمد فوزي" شرباتي/ ازحيان

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

القدس-فلسطين

1445هـ/2024م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر
مديري المدارس

اسم الطالب: موسى رزق الله كسابرة
الرقم الجامعي: 22110175
المشرف: د. نداء ازحيان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/1/13 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

نداء ازحيان
أشرف أبو خيران
يوسف حرفوش

- | | |
|---------|---------------------------------------|
| التوقيع | 1- رئيس لجنة المناقشة: د. نداء أزحيان |
| التوقيع | 2- ممتحنا داخليا: د. أشرف أبو خيران |
| التوقيع | 3- ممتحنا خارجيا: د. يوسف حرفوش |

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024 م

إهداء

إلى نبع الحنان الذي يعطي دون مقابل ... إلى ملاكي الحارس في الحياة ... إلى معنى الحب و الحنان و
التفاني ... إلى بسمه الحياة وسر الوجود ... إلى من دعاؤها سر نجاحي... إلى من جاهدت في توجيهي
ومساعدتي ومساندتي ... إلى أمي الحبيبة أدامها الله لي.

إلى من تكلمه الهيبة والوقار إلى من سعى وشقي جاهداً لأنعم بالراحة والهناء ولم يبخل بشيء من
أجل نجاحي الذي علمني أن أرتقي في سلم الحياة بحكمة وصبر إلى أبي الحبيب أدامه الله لي.

إلى من عليهم أعتمد إلى النجوم التي تنير طريقي إلى من بوجودهم أكتسب قوة لا حدود لها إلى
من بدونهم لم أكن أعرف معنى لحياة إلى من يقدمون النصح والإرشاد و دعم وصلاة إلى من
بذلوا الجهد اخواني و أختي الياس، نرمين ، فارس.

إلى الصديق والأخ الذي بدونه لم أكن قادراً على اكمال تعليمي إلى من علمني وعلم الأجيال القس داني
عوض راعي كنيستي .

ولا أنسى أستاذتي ومشرفتي الدكتورة نداء ازحيما و مناقشي رسالتي والذين بدونهم لما خرجت هذه
الدراسة المتواضعة إلى أرض الواقع.
كما أخصص بالذكر مدقق الرسالة لغوياً الأستاذ نظمي أبو هليل.

إلى أهالي الشهداء والأسرى والجرحى.

إلى الطلبة والباحثين أهدي لكم جهدي ورسالتي العلمية.

موسى رزق الله كسابرة

إقرار

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

الأسم: موسى رزق الله كسابرة

التوقيع: 

التاريخ: 2024/1/13

شكر وعرفان

إن آله السماء يعطينا النجاح ونحن عبده نقوم ونبني وإن الشكر الأول إلى الرب الآله المنعم علي بهذه النعمة الكبيرة وهي نعمة العلم.

لا يسعني في هذه اللحظات الأخيرة من كتابة رسالتي إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير والمحبة لجامعة القدس وكلية العلوم التربوية ممثلة بعميدها وهيئتها التدريسية، لما يقدمونه من جهد وعطاء للطلبة باعتبارها منارة العلم ونبراس المعرفة.

وأقدم بالشكر الجزيل والعرفان والامتنان للمشرفة على رسالتي الدكتورة نداء ازحيان والتي كان لتوجيهاتها وارشاداتها عظيم الأثر في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.

وخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما سيقدمونه من نصح وارشاد وتصويب لإثراء هذه الرسالة. كذلك الشكر موصول للسادة محكمي أداة الدراسة لما أبدوه من رأي سديد.

والله ولي التوفيق

الملخص بالعربية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة على التعليم، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم البالغ عددهم (154) مديراً ومديرة. اشتملت عينة الدراسة على (114) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم ما نسبته (70%)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على مجالين هما: النفاق بالقول، والنفاق بالفعل، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة قليلة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.28) للدرجة الكلية، وقد جاء النفاق بالقول بدرجة قليلة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.51)، والنفاق بالعمل بدرجة قليلة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.05)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس لصالح الذكور، المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، الجهة المشرفة على التعليم لصالح المدارس الخاصة، الحالة الاجتماعية لصالح أعزب، عدد سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

ومن أهم المقترحات المقدمة من مديري المدارس للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي: على مديري المدارس تحقيق العدالة والديمقراطية والشورى بين المعلمين، والتفريق بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية، وضرورة تجاهل المدير لأي سلوك غير مرغوب به بما يتعلق بالنفاق الوظيفي حتى يبتعد المعلمون عن هذه الظاهرة، وأن تكون العلاقة بين المدير والمعلمين مبنية على الإحترام والتقدير وفق سياسات وقوانين العمل، وأن يكون المدير حازماً في المواقف التي تحتاج إلى ذلك، وأن لا يخاف المدير في الحق لومة لائم.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: عمل دراسات حول موضوع النفاق الوظيفي من وجهة نظر عينات أخرى مثل المعلمين، واستخدام الإدارة الرشيدة في تنظيم العلاقات السليمة بين الرئيس والمرؤوسين، وتطبيق قواعد الشفافية والمحاسبة والعدالة، وتوفير الأمن والطمأنينة في اتخاذ القرار، وتعزيز أسلوب العمل بروح الفريق في المدارس.

الكلمات المفتاحية: (النفاق الوظيفي، المدارس الحكومية والخاصة، محافظة بيت لحم).

**The Status of Job Hypocrisy among Teachers in Schools in Bethlehem
Governorate from the Point of View of School Principals**

Prepared By:

Mousa Rizekalla Kasabreh

Supervised by:

Dr. Nida' F Izhiman

Abstract

This study aimed to find out the reality of job hypocrisy among teachers in Bethlehem Governorate schools from the point of view of school principals, by answering the study questions. The researcher used the descriptive method. The study population consisted of all general principals in schools in Bethlehem, numbering (154). The study sample was chosen randomly, and the sample size was (114), constituting approximately (70%) of the study population. **The study showed the following results:** The reality of job hypocrisy among teachers in Bethlehem Governorate schools from the point of view of school principals came to a small degree with an arithmetic average of (2.28) for the total grade. Hypocrisy in speech came to a small degree with a arithmetic average of (2.51), and hypocrisy in work came to a small degree with an arithmetic average of (2.05). The results of the study also showed that there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.50$) in the averages of the responses of the study sample members to the reality of job hypocrisy among teachers in Bethlehem Governorate schools from the point of view of school principals due to the variables of the study: gender in favor of males. The academic qualification is in favor of bachelor's, the authority supervising education is in favor of private schools, marital status is in favor of single, and the number of years of experience is in favor of less than 5 years.

Among the most important suggestions presented by school principals to reduce the phenomenon of job hypocrisy are: School principals must achieve justice, democracy, and consultation among teachers, distinguish between work

relationships and personal relationships, and the need for the principal to ignore any undesirable behavior related to job hypocrisy so that teachers stay away from this phenomenon, and that The relationship between the principal and teachers should be based on respect and appreciation in accordance with work policies and laws, and that the principal should be firm in situations that require that, and that the principal should not fear the blame of the blamer.

Among the most important recommendations reached by the study: conducting studies on the issue of job hypocrisy from the point of view of other samples such as teachers, using good management to organize sound relations between the boss and subordinates, applying the rules of transparency, accountability and justice, providing security and reassurance in decision-making, and promoting the work method in the spirit of Team in schools.

Keywords : (job hypocrisy, public and private schools, Bethlehem Governorate).

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أسئلة الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

إن الإنسان منذ الأزل في كل زمان ومكان يسعى لأن يتعايش مع المجتمع ويطوره نحو الأفضل وخلال ذلك التطور لا تزال المصالح والمنفعة الشخصية تتحكم بسلوك الإنسان وعلاقته مع أفراد المجتمع والازدواجية الشخصية والتناقض بين أفكاره و سلوكه ويعد مرضًا خطيرًا وتنعكس اثاره على المجتمع وعندما يتفشى هذا المرض في المجتمع يجعل السلوك الإنساني يستأثر بفضول الباحثين والدارسين الاجتماعيين والنفسيين لسنين عديدة، فقد حاولوا دراسة النفس الإنسانية وتحديد ما يؤثر عليها إيجابيًا أو سلبياً، إما في الحياة العادية أو في سلوكه في المؤسسات.

المنظمات كمؤسسات مفتوحة تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع لمحدداتها وتتأثر بها وتؤثر فيها، ومن أهم مكونات البيئة ذات العلاقات البيئة الثقافية والاجتماعية بما فيها من معتقدات وقيم وعادات ومبادئ وتقاليد سائدة في المجتمع، وتؤدي هذه الخصائص الثقافية والاجتماعية إلى بلورة تغيرات في أنماط الحياة التي تؤثر في مخرجات المنظومة وعلى العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها وعلى العلاقة بين المنظمة وزبائننها، وتتجلى المنظومة العربية بمجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ، كالنزاهة والعدالة والاحترام والطاعة وتنفيذ الأوامر والتوجيهات من باب الأدب والتقدير، ولعل تعقيدات الحياة وتطورها عرض تلك القيم للكثير من التحريف والتشويه فطغت عليها ظواهر الغش والفساد والنفاق (العالمي، 1996).

تعد ثقافة التنظيم المؤسسي التي تشمل الاتجاهات والقيم والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء المنظمة المشتركة هي المحدد لمبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، وقوانينها التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، كذلك أشكال الاتصال والتواصل داخل المنظمة واتجاهات القادة وكيفية اتخاذهم القرارات وتعاملهم مع أفراد المجتمع المنظمي (جامعة القدس المفتوحة، 1995).

تعمل المؤسسات والمنظمات على تطوير أدائها وضمان تميزها من خلال تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيهم، فهي تبحث عن تلبية احتياجاتهم وتحسين مناخ عملهم، وتعمل على رفع نموهم المهني ورفع كفاءتهم وأدائهم الإنتاجي. ولعل أهم الأسباب التي تسبب فشل تلك المنظمات والمؤسسات هو انتشار الأمراض والمشاكل الإدارية كالفساد الإداري والبيروقراطية، والرشوة والنفاق الوظيفي (سومية، 2022).

تواجه المنظمات في القرن المعاصر العديد من الأمراض الوظيفية التي تهدد كفاءة وفاعلية العمل بداخلها وهذا يؤدي إلى إضعاف قدرتها على التقدم والنمو وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وتتمثل هذه الأمراض

في العديد من السلوكيات غير الأخلاقية التي يمارسها بعض من الموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية ومواقعهم الوظيفية، ومن أهم هذه السلوكيات النفاق الوظيفي الذي أصبح وسيلة من أراد الترقية السريعة، أو الحصول على مكافآت، أو امتيازات أخرى بصورة مستمرة ودون وجه حق (Pelletier & Bligh, 2008).

إن أخلاقيات الوظيفة ركيزة أساسية في تحسين جودة الأداء وهي تعني التزام الموظف بأسس أخلاقيات العمل الذي يقوم به وقواعده. علمًا بأن هناك عوامل ومتغيرات تتعلق بسلوك الموظف في نطاق نشاطه داخل المؤسسة التي يعمل بها، وفي علاقته مع الجمهور الذي يتعامل معه (غوشة، 1983).

ويرى الباحث أن المنظمات المجتمعية بالعاملين فيها تشكل ركيزة أساسية في نهضة المجتمع ورفعته، وتطوير قدراته في النهوض من الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفنية جميعها، هذا إذا ما خلت من الظواهر السلبية، والمحسوبية والفساد والنفاق الوظيفي والتزمت بالأخلاق الحميدة.

و يضيف الباحث لا شك أن الالتزام بأخلاقيات العمل يسهم في تحسين أوضاع المجتمع بشكل عام، إذ تقل الممارسات غير العادلة، حينها يتمتع المواطن بتكافؤ الفرص، ويحصل كل فرد على حقه وثمره جهوده، بالمقابل يحصد المقصرين ثمن تقصيرهم، وتسد الأعمال للأكثر كفاءة وعلمًا ومعرفة، وتوجه الموارد لما فيه مصلحة الصالح العام، وحينها يضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين والمنافقين، وتتوسع آفاق الفرص أمام المجتهدين في بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، ويقل تعرض المؤسسة للمخاطر والمخالفات والجرائم والمنازعات وكل ذلك إذا ما التزم الجميع بمنهجيات العمل الصحيح وبالأخلاقيات الرفيعة.

وقد أشار كلٌّ من (مرعي وبلقيس، 1993)، أن التزام الجميع بالأخلاقيات يؤدي إلى دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، وتوفر بيئة تعاونية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وزيادة ثقة الفرد بنفسه والثقة بالمنظمة والمجتمع ويقل التوتر بين الأفراد، وتقل تعرض المؤسسات للمخالفات والجرائم، حيث يسود القانون الذي هو قيمة أخلاقية والمواثيق الأخلاقية توفر المرجعية للسلوك الواجب أن يحكم على السلوك.

تشكل التربية المدخل إلى التنمية الشاملة والحصن الأخلاقي المنيع إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإن الممارسات القيادية للقياديين الذي يشغلون مناصب صنع القرار هو الذي يكون العامل الذي يؤدي الى النمو والإبداع ورفع المعنويات، وتلبية الحاجات، والحفاظ على القيم الإنسانية النبيلة التي نصت عليها العملية التربوية، إلا أنها في بعض الأحيان لها انعكاسات سلبية، على الممارسات السلوكية وذلك عند اختيار نمط قيادي معين دون غيره من الأنماط، ومن هذه السلوكيات السلبية ظاهرة النفاق (عبابنة والسعود، 2008).

ولهذا تواجه المدارس والمؤسسات التعليمية السلوكيات الوظيفية التي تمنع نموها وازدهارها وتقدمنا وتحقيق مزايا وتختلف معدلات السلوكيات الوظيفية من مجتمع إلى آخر حسب درجة التعليم والوعي لدى المجتمع والثقافة بشكل عام، فنواجه سلوك النفاق الوظيفي (التملق الوظيفي)، بحثاً عن تحقيق المصالح الشخصية وهو السلوك الذي يعد هادم للتعليم (المقدادي والجندي، 2021).

إن التصرف على أساس النفاق قد يؤدي إلى بعض المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية التي يرتادها معلمو الأخلاق، إذ إن هذا السلوك ينزع إلى الظلم، وينشر بعض القيم التي قد تكون مدمومة في المجتمعات التربوية، كما أن الاخلاص للعمل والولاء له يتطلبان الابتعاد عن سلوكيات الانتفاع والمصالح الشخصية مثل سلوك النفاق الاجتماعي، إذ إن هذا السلوك يؤدي إلى هدم المؤسسة ويؤثر في الثقة التنظيمية التي تعرف على أنها تطابق الأقوال مع الأفعال (شيرتلف وعبدالهادي، 2001).

ويحدث النفاق في الإدارة من المرؤوسين لرؤسائهم، ويكون أكثر تجاه الرئيس الإداري الأعلى، نظراً لكثرة صلاحياته، أو شاغلي الدرجات العليا الذين يمكن أن يطلق عليهم بطاقة الرئيس، والبطانة نوعان: بطاقة خير وبطانة سوء، غير أنه يبدو أن بطاقة السوء، أو الشر، قد تكون زادت في هذه الأيام، وطغت على بطاقة الخير (الحلو، 2005).

ويعد السلوك النفاقي من السلوكيات الاجتماعية التي تؤثر على المجتمعات والحضارات والتراث ويصيب المجتمع بالخلل والشلل الذي يعوق تقدم وتطور المجتمع والنفاق هو من أخطر هذه السلوكيات ويظهر خطره في أن النفاق مدموم ومنبوذ والمنافقين مكروهون مزيغون (راتب، 2013).

ويرى بيركنز ونيومانير (Perkins & Neumanyer, 2010) أن النفاق الوظيفي من الظواهر الاجتماعية التي تمثل الخلق الذميم، ومن يتصف به هو شخص مجرد من الاخلاق الواجب توفرها في الموظف الذي يخدم المؤسسة التي يعمل بها، وهو خائن لمبادئ العمل وقواعده التي يجب عليه أن يتحلى بها، لانه ببساطة يدعي المحافظة على مصالح العمل وأخلاقياته، لكنه يعمل على إفساد المهنة ويمثل خطورة كبيرة على العمل؛ لأن أخلاقه تتمثل في الخداع، والغش، والموالاتة لصاحب العمل (الجندي، والمقدادي، 2022).

والنفاق من الظواهر السيكولوجية التي تتجم عن البعد عن الصدق والبعد عن القيم الإنسانية وعدم الأمانة والإخلاص، ويظهر النفاق عند الفرد الذي يريد الوصول إلى تحقيق مصالحه الشخصية، فيكون نفاقه كالسلاح كي يخدع به الناس عمومًا، ويخدع رؤساء العمل خصوصًا كي ينال رضاهم، فيشبعهم بالمديح الزائف ويؤدي

جميع أعمالهم سواء أكانت صائبة أم خاطئة وبعيداً عن المصلحة العامة، ويمتاز بالتخطيط الدنيء لتحقيق مصالحه الشخصية ويترقى على حساب زملائه، وعلى حساب المصلحة العامة فيضر بالعمل وبزملائه ويتسلك فوق ظهورهم ويضر رئيسه في العمل الذي يضلله عن إدراك حقيقة الأمور. (العيسوي، 2003)

ومن هذا المنطلق يعد النفاق الوظيفي سلوكاً لا شعورياً يقدم عليه البعض عن قصد أو بدون قصد من المدارس بنوعيتها الحكومية والخاصة، فالنفاق الوظيفي ينتج عنه قتل روح الإبداع والابتكار والتميز والطموح لدى المعلمين الأكفاء، فالتواصل داخل المدرسة وبين المعلمين يجب أن يبنى على عدة مبادئ، أهمها الاحترام المتبادل، والاحترام الحقيقي للمدير وليس فقط ظاهرياً بل داخلياً وذلك من خلال شفافية المؤسسة وهذه المبادئ إن لم تكن موجودة يظهر النفاق الوظيفي في المدارس اليوم؛ لأن ممارسة النفاق الوظيفي هي محاولة تحقيق مصالح شخصية منها العلاوات والمكافآت والترقيات أو السفر إلى خارج البلاد للتدريب أو ما شابه، أو لحماية نفسه من المساءلة. إن النفاق يولد شعوراً بعدم العدالة والتناقض بين أهداف المدرسة وأهداف الشخص مما يؤثر تأثيراً واضحاً على كفاءة المدرسة وفعاليتها (البغدادى وكريم، 2016).

و يرى الباحث أن المدرسة كونها مؤسسة تربوية اجتماعية تهدف في فلسفتها التربوية إلى إعداد المواطن الذي يستطيع التكيف مع مجتمعه، وتعمل على تشكيل الشخصية الإنسانية في الأدوار السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، لذا لا بد من أن تُحدد الأطر الثقافية ضمن السياق التربوي العام، والأخلاقيات المهنية هي من أهم المرتكزات الأساسية في تلك الأطر، وهي التي تؤثر في السلوك فتعمل على توجيهه بما يتفق مع السلوكيات الإيجابية في المجتمع كالصدق والأمانة والابتعاد عن الفساد وعن النفاق في المؤسسات المجتمعية الفاعلة. و يرى الباحث أن المدرسة مؤسسة تربوية وأخلاقية، فإذا تقشّرت وانتشرت فيها ظاهرة النفاق، فإنها تتحول إلى مؤسسة فاسدة لا تقي بالأغراض التي أسست لها، فلا يجوز أن يصبح المعلم إنساناً منافقاً، فهو المربي والحريص على توجه طلبته نحو القيم الرفيعة العالية، وهو المؤمن بحرية الرأي والمدافع عن قضايا المجتمع، وهو الذي يقول الحقيقة دائماً بعيداً عن التمجيد والمبالغة والزيادة في وصف الواقع التعليمي والمناخ التنظيمي المدرسي. ويرى الباحث أن المدرسة هي مؤسسة تربوية بحثية وجدت في المجتمعات لتحقيق غاياتها، وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين وعاملين، ومن ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي وفقاً لطبيعة العلاقات الموجودة في المدرسة، فإذا وجد النفاق فهو يؤثر على المدرسة وسير العملية التعليمية وعلى مخرجاتها وأهدافها ويجب محاربته. ويرى الباحث أن المنافق الوظيفي يعطي لنفسه صورة حسنة مغايرة للواقع، فيخون المسؤول ولا يلتزم بشروط العقد، ويطعن من أحسن إليه من الخلف، وعلامات المنافق واضحة إذ تلاحظه مرتباً ومتذبذباً في المواقف، يتحرك وفق مصالحه المرحلية، وهمه الأول أن يبرمج حياته لكسب الواجهة الاجتماعية. وكذلك يرى الباحث أن النفاق هو مرضٌ نفسي، وهو آفة اجتماعية تعكس بظلالها على المجتمع بشكل عام، وقد يكون أشد خطراً من الكذب؛ لأن المنافق يظهر عكس ما يُبطن، مما يعني أن يظهر المرء خلافاً لما هو عليه فهو يخفي شيئاً ويظهر شيئاً آخر،

فتغذو مواقف وسلوكاته على شيء من النفاق، فالمنافق يظهر خلاف ما يضرر بداخله وسلوكاته المضلله تصبح امرا شائعا وقد تكون مقبولة لدى البعض ممن يقبلون تلك السلوكيات.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد النفاق الوظيفي من المشكلات المؤثرة على نجاح المؤسسات التربوية والذي يؤدي إلى الإخلال بسير العملية التعليمية، وبناء على ما جاء في دراستي العواملة (Alawamleh,2013) ودراسة المعماري (2020)؛ حيث توصلت الدراستان إلى أن النفاق الوظيفي ظاهرة منتشرة، ويعد فساداً يؤثر بشكل سلبي على كفاءة المؤسسة التعليمية؛ وقد أوصت الدراستان بالبحث في هذه الظاهرة؛ لذا فإن المؤسسات التعليمية بحاجة شديدة للكشف عن مثل هذه السلوكيات والتغلب عليها وهذا الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة، فالإدارة الفاعلة تسعى لتحقيق نجاح المؤسسة التعليمية وتميزها من خلال الاهتمام بمدخلات العملية التعليمية وتوفير بيئة آمنة ومريحة للقيام بالأعمال المنوطة بكل فرد، بهدف تحسين المخرجات والسير قدما نحو التقدم والتطور، إلا أن وجود سلوكيات غير مرغوب بها تتعلق بظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية يؤثر سلبا على سير العملية التعليمية مما يدفعها لاتخاذ قرارات خاطئة الذي بدوره يشكل خطورة على نجاح المؤسسة.

واستناداً إلى عمل الباحث في إحدى المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم بيت لحم؛ فقد لاحظ الباحث سلوكيات غير مرغوبة يمارسها المعلمون لكسب مصالح شخصية من مديري المدارس، ومن هنا تولدت لديه فكرة الدراسة الحالية المعنونة بـ: "واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس"، وتعتبر هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحث - التي تناولت موضوع النفاق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في فلسطين.

3.1 أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن:

السؤال الرئيسي: ما واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما واقع النفاق الوظيفي بالقول لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس؟

2- ما واقع النفاق الوظيفي بالعمل لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس؟

- 3- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، سنوات الخبرة)؟
- 4- كيف تتعامل مع النفاق الوظيفي لدى المعلمين للحد من هذه الظاهرة؟

استناداً الى السؤال الثالث فان الدراسة تقوم باختبار صحة مجموعة من الفرضيات الصفرية الآتية:-

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن أسئلة الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.1 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

2- التعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابة

أفراد عينة الدراسة على واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدراس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس فيها تعزى الى متغيرات (الجنس، نوع المدرسة، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة).

3- التعرف إلى آليات التعامل مع النفاق الوظيفي لدى المعلمين للحد منه.

6.1 أهمية الدراسة:

انطلقت أهمية الدراسة من الآتي:

تكمن أهمية الرسالة في أهمية العنوان الذي تتناوله، والذي يبين واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدراس من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية بسبب كونها الدراسة الأولى بحسب علم الباحث في فلسطين التي تناولت موضوع النفاق الوظيفي في المدراس، لأن ظاهرة النفاق في المدراس أصبحت مسألة يجب الانتباه اليها.

تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري من موضوع النفاق الوظيفي، حيث تفتح هذه الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في موضوع النفاق الوظيفي الذي تسعى من خلاله الدول الى تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة لمجتمعاتها الى المزيد من الدراسات لتعزيز نتائج هذه الدراسة أو نفيها.

الأهمية التطبيقية: يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة مؤشرات عملية للمديرين المؤسسات التعليمية في فلسطين حول سلوك النفاق الوظيفي، وتوظيف بعض الطرق للتغلب عليه لدى المعلمين الأمر الذي يؤدي الى تطوير عملية التعليم وتحقيق درجة عالية من نجاح، وجودة المؤسسات العلمية، والخروج بتوصيات ونتائج تساعد في الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس، ليستفيد منها المدير و المعلم و الطلاب الذين سبحثون في نفس المجال النفاق الوظيفي.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

يتحدد تعميم ناتج هذه الدراسة على المجتمع الذي قمنا بتوزيع الاستبانة عليه، والمجتمعات المتماثلة بالخصائص:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة و الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحد الزمني: اقتصرت الدراسة الحالية على العام الدراسي 2023-2024.

من جهة أخرى تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يبقى مرتبط ببعض المحددات التي تخرج عن سيطرة الباحث، كدقة النتائج التي توصل اليها الباحث، وإمكانية قياسها بدرجة معقولة من الصدق والثبات التي توفرت لأداة الدراسة، وكذلك أسلوب جمع البيانات الذي اعتمد الباحث وهو استخدام نموذج google forms نتيجة لظروف بعد المسافات بين المدارس، وظروف الإغلاق التي نتعرض إليه بسبب سياسات الاحتلال تزامنا مع مرحلة جمع البيانات، مما اضطر الباحث لجميع البيانات إلكترونيا.

8.1 مصطلحات الدراسة و تعريفاتها الاجرائية:

النفاق الوظيفي: يعرف فيلغال و روستشيني (Villeval & Rustichini 2012:7) أن النفاق الوظيفي في العمل هو عدم المحافظة على أسرار العمل، وأن الشخص يظهر السلوكيات الإيجابية ويخفي السلوكيات السلبية ويعمل على خداع اصحاب المناصب القيادية.

ويعرف اجرائياً في هذه الدراسة: بأنه إظهار معلمي المدرسة في محافظة بيت لحم أقوالاً وأفعالاً عكس ما يضمرون بداخلهم، مثل اظهار الحب والمديح واهتمامهم بمصلحة العمل، واحترام المدير، وإبطان خلاف ذلك ويقاس في هذه الدراسة من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة.

مدير المدرسة : تعرف فريحات(2010) يعتبر مدير المدرسة هو المشرف التربوي المقيم في مدرسته الذي يلعب دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وانجاحها ويدعم التغيير الايجابي، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، تعمل على التطوير المهني للمعلمين، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في صفوفهم ويتابع ادائهم و كيفية تصرفهم و بذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم ويعد مدير المدرسة حلقة التواصل بين جميع عناصر العملية التعليمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد.

عرف مديرية التربية و التعليم إجرائياً: هي مؤسسة تعليمية تابعة الى وزارة التربية والتعليم وتعني بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والاشراف على المدارس التابعة لها، من الناحية العلمية وحل المشكلات والتوظيف والتنقلات والابنية ومتابعة المدارس بشكل يومي تقريباً و يرأسها مدير هو على رأس الهرم الوظيفي فيها و هو تابع للوزارة.

محافظة بيت لحم: تقع محفظة بيت لحم جغرافياً الى الجنوب من محافظة القدس في الجزء الجنوبي و الجنوبي الغربي من الضفة الغربية و يحدها من الجنوب محافظة الخليل، و من الشرق البحر الميت و محافظة أريحا ومن الشمال والغرب محافظة القدس ، و تقدر مساحتها 575 كم² متضمنة ثلاثة مدرن رئيسية و حوالي 71 قرية .(عليان وأبو علي،1999)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمفهوم النفاق ولأهم محاور الأدب النظري المرتبطات بموضوع الدراسة، كما سيتناول عرضًا لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

الإدارة التربوية

ومن أجل قيام المدرسة بممارسة دورها الاجتماعي بكفاءة عالية، فلا بد من قيادة واعية فاعلة تدرك الأهداف والسياسة العامة وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، فدور المدرسة في تطور مستمر نحو تحقيق طموحات وآمال المجتمع المتجدد والمتطور.

1.2 تمهيد:

تعريف النفاق ومفهومه

يعتبر النفاق سلوك مركب يرجع الى مجموعة من العناصر يدخل فيها الأخلاق الذميمة، والجبن، والابتعاد عن الحق، والطمع في المنافع الدنيوية، والقدرة على المراوغة والحيلة، ولبس الأقنعة المختلفة، ولعل أهمها الكذب في القول والعمل (الميداني، 1993، 11).

والنفاق صفة مذمومة فهي خلق سيء يورد موارد التهلكة في الدنيا والآخرة، ونهت عنها الأديان السماوية: يقول الله في الكتاب المقدس: "أَيُّهَا الْمُنَافِقُونَ! أَحْسَنَ إِشْعِيَاءَ إِذْ تَنَبَّأَ عَنْكُمْ فَقَالَ: هَذَا الشَّعْبُ يُكْرِمُنِي بِشَفَتَيْهِ أَمَّا قَلْبُهُ فَبَعِيدٌ عَنِّي جِدًّا!" (متى 15-7)، ففي هذه الآية إشارة إلى معنى النفاق الذي يعد سلوكًا معناه يجامل بالشفنتين وقلبه بعيدًا كل البعد عن المحبة. كما أن الله سبحانه وتعالى توعّد المنافقين كما يقول في القرآن الكريم مخاطبًا الرسول "بشر المنافقين بأن لهم عذابًا أليمًا" (النساء: 138).

والنفاق: مصطلح إسلامي عرفه العرب بمعنى التظاهر بالإسلام، وإدعاء الإيمان كذبا ومخادعة للمؤمنين، مع إبطان الكفر وعدم الإيمان. وعلى هذا المعنى تستعمل مشتقات هذه المادة اللغوية، فيقال: نافق، ينافق، ونفاقا، فهو منافق.

بينما يذكر (المقدسي، 1999 ص 458) أن النفاق لغويًا: ينحدر من الخداع والمكر واطهار الخير وضمير الشر، وهو مشتق من فعل نفق. والنفاق معناه في المعاجم العربية سرب في الأرض يؤدي الى موضع آخر. وأما باللغة بالانجليزية فيرى (Barden et.al., 2005:146) أن كلمة النفاق، يقابلها كلمة (Hypocrisy)

وهو اشتقاق من اللغة اليونانية (Hypokrisis)، التي تقول أن المنافق ممثل يتظاهر ويصور سلوكيات شخصية على المسرح أما الجمهور بينما تختلف سلوكياته عندما لا يكون على المسرح.

النفاق اصطلاحاً:

بينما يرى العالمي (1996) أن النفاق اصطلاحاً هو: سلوك يخالف كل المعتقدات والقيم والمبادئ الموجودة في مجتمعنا، وأنه التناقض الظاهر بين القول والعمل، أو بين البطان والظاهر، وقد يكون سري أو علني.

بينما يرى كلا من بينويت وأنا (Benoit&Anna,2011) أن النفاق والمنافق هو ذلك الفرد الذي يشجع الناس إلى السلوك الجيد والقيم الحميدة، وهو بعيد كل البعد عنها، وعدم تطبيق ما يدعو عليه. كالفرد الذي يشجع الناس إلى السلوك الجيد والقيم الحميدة وهو بعيد كل البعد عنها، وعدم تطبيق ما يدعو عليه.

ويرى الباحث أن النفاق هو إظهار القول أو الفعل بعكس ما في القلب من القول والاعتقاد.

مفهوم النفاق:

إن مفهوم النفاق مفهوم واسع جداً وغير محدد، فلكل فرد أفكاره الخاصة، ووجهات نظره الذاتية لهذا المفهوم ولا يوجد محاولات حثيثة لفهم جوهر النفاق، وأن النفاق في المؤسسات من السلوكيات الاجتماعية، وتمثل جانب خطير جداً في سلوك الفرد، وعموماً هو موجود منذ القدم، واتفقت كلا من الدين المسيحي والإسلامي على أنه سلوك غير مرغوب ومكروه، ومع تقصي وبحث هذا السلوك في المجتمعات، وخاصة مجتمعات الأعمال فإن تواجد النفاق في المؤسسات، وهو العنصر الرئيسي للفساد، حيث أصبح النفاق يؤثر على كفاءة وفاعلية في المؤسسات (البغدادي وكريم، 2016).

وعندما تم استخدام مصطلح النفاق الوظيفي لأول مرة عارضه البعض بقولهم بأنه مبالغ فيه، بينما قال البعض قال أنه يعبر عن الواقع المعاش التي تعاني من السلوكيات والظواهر الخطرة. ومنها النفاق الوظيفي في أماكن الدراسة أو أماكن العمل فهو يعد جزءاً من الخداع (Szabados&soifer, 1999).

إن الفرق بين مفهوم النفاق الوظيفي و تعريف النفاق الوظيفي يختلف من حيث الحجم فمفهوم النفاق الوظيفي مفهوم واسع جداً حتى أن العلماء لم ينفقوا على مفهوم واضح لهذا العنوان لكن اتفقوا على أنه صفة سيئة أما تعريف النفاق الوظيفي هو الذي معنا النفاق في العمل سواء في المؤسسات التربوية او المؤسسات غير التربوية.

النفاق والمحددات الفردية للسلوك

تكوّن المحددات الفردية للسلوك ذلك النسيج المتشابك عن المدركات والدوافع والخبرات والاتجاهات. وخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره من الافراد، وبناءً على هذا النسيج المتميز فإن كل إنسان يختلف جزئياً عن أي إنسان آخر، وتعمل هذه المحددات الفردية كأداة لاستقبال وتشكيل المؤثرات الخارجية وتحدد معانيها ومن ثم اختيار أنماط الاستجابات (السلوك) التي تصدر عن الانسان" (السلمي، 1999، 88). من هنا يكون السلوك النفاقي للأفراد مرتبط ارتباطاً عضوياً بالمحركات والدوافع والخبرات والاتجاهات الشخصية التي تميز الفرد.

فالنفاق هو سلوك إنساني بشري متعمد مخالف للقيم والمعتقدات والمبادئ السائدة، وهو إظهار غير ما في الباطن، وهو التناقض أو التعارض بين النظرية المتبناه من قبل المنظمة وما تطبقه على أرض الواقع، وأن إدارة وأعضاء المنظمة يظهرون تبنى أفكار ومعتقدات ومبادئ لكن لا يتصرفون وفقاً لها، فهناك تعارض بين ما يقولونه وما يفعلونه فعلاً (Philipp&Koehler:2005:205).

والنفاق في المنظمات نوعان داخلي يتمثل في كيف ينظر إلى المنظمة من قبل موظفيها والسلوك المخادع الذي يتبعونه اتجاه رؤسائهم وأقرانهم ويدعى بالمنافق الوظيفي وهناك النفاق الخارجي، ويتمثل في مدى إدراك الجمهور بمصادقية المنظمة مقابل رسالتها التنظيمية المعلنة ويدعى النفاق المؤسسي أو التنظيمي فالمنظمة تدعي شيء وهي ليس كذلك (Fussin&Buelens,2011:587).

ويرى الباحث أن المنظمات تتشكل من مجموعة من الأفراد، حيث الصراع والمنافسة التي قد تؤدي الى وجود النفاق في بيئة العمل الوظيفي في تلك المنظمات، ولقد ساهمت الحداثة والتطور والتعقيدات في عالم المنظمات والتشكيلات الإدارية الحديثة، في تأصيل ثقافة النفاق الوظيفي، حيث تعرضت إلى تحولات معرفية من قبل البعض لتسكينها في الجانب الإيجابي لا السلبي، وقد ظهرت معها مفردات وقيم مستحدثة يتداولها أهل النفاق الوظيفي في مؤسساتهم مثل، لنكن دبلوماسياً مع مديرك، المجاملة خير طريق لك لنيل الرضا، والصراحة ليست جيدة في كل الأوقات. وظهر أيضاً ما يسمى بالنفاق المحمود، وهو تعبير عن الغاية تبرر الوسيلة، أي لا مانع أن تكون كذاباً إذا كان ذلك سيحل مشكلة لك، وكل هذا ليس نابعا من ثقافتنا الدينية والعربية الأصيلة

مفهوم النفاق الوظيفي

تعاني المؤسسات الخاصة والعمومية منها وحتى جميع مؤسسات الدول من مشاكل متعددة سواء على مستوى الأفراد أو الهياكل التنظيمية، فأصبحت المؤسسات عبارة عن جسد مريض بمختلف الأمراض النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل أخطرها السلوكيات الاخلاقية التي اصابته في البداية المجتمعات الرأسمالية الغربية، التي

أباح مسؤوليها مختلف السلوكيات التي تؤدي الى تحقيق المصلحة الشخصية، فأضحى شعارهم " الغاية تبرر الوسيلة"، فأصبحت بعض المترادفات مثل: لتكن دبلوماسيا مع مديرك، أو المجاملة خير من طريق لنيل الرضا أو الصراحة لا تصلح في كل الاوقات (رمضان وآخرون، 2009). ومع الانفتاح والعولمة تم تعميم تلك السلوكيات لتصل مجتمعات ومؤسسات الدول النامية.

لقد نشأ النفاق بشكل سلوك فردي ومع مرور الوقت انتقل الى المؤسسات، وأن كفاءة المؤسسات التربوية بدأت تتراجع بشكل ملحوظ يوماً تلو الآخر، والمؤسسات التي تعتمد على القاعدة الجماهيرية لها بينما تخفي ممارسات وسياسات مشكوك منها، فهذا يسمى نفاق (Buelens&Fussin,2011).

وأضاف بيركينز ونيومانير (Perkins& NEUMANYER,2010) أن النفاق الوظيفي ظاهرة اجتماعية والتي تصف الشخص المجرد من الأخلاق الذي يخدم المؤسسة، وأنه خائن لمبادئ العمل بالرغم من ادعائه أنه يخاف على مصلحة العمل، ولكنه واقعياً خائن لمهنته، ويمثل خطراً جسيماً على العمل، لأن المنافق صفاته تتمثل في الغش والخداع لصاحب العمل.

وقد أشار روستشني وفيلفال (Rustichini & Villeval,2012:7) إلى أن النفاق الوظيفي في العمل هو عدم المحافظة على أسرار العمل ومراعاتها، وأن الفرد يظهر السلوكيات الجيدة في العمل، ويبطن خلاف ذلك، ويعمل على مخادعة الادارة ومولاة المنافسين.

وهو لدى العواملة (Alawamleh,2013:120) يمثل شكل من أشكال الفساد الإداري الذي يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها والمسار الوظيفي للعاملين.

بينما وصفه هالي وبيلو (Hale & Pillow,2014:91) أنه الفجوة بين الممارسات المرغوبة والممارسات الفعلية، مما يعكس تناقضا سلوكيا حاداً داخل الفرد وينشأ من البصيرة الخادعة الاختيارية.

بينما أكد جيسي وآخرون (Jesse,et.al.,2015:2) إلى أن النفاق الوظيفي هو صيغة من صيغ الخداع الشخصي بانتحال مظاهر زائفة من الفضيلة عن طريق الوعظ والحث للآخرين بعمل شيء عكس الشيء الذي يقوم بعمله (الجرجري وأسعد، 2023).

وسيكولوجيا فالصرع الذي ينشأ في دواخل الفرد عندما يُطلب منه القيام بشيء مخالف لقناعته أو يتم إجباره عليه أو يتم باختياره، هنا يظهر الصراع عند محاولة التوفيق بين الأفكار والسلوكيات المتضاربة، وما بين القناعات والأقوال والأفعال؛ لذلك يصبح الفرد أسيراً للخوف فيتحول للنفاق المتمثل في الخوف من السلطة والغاية هي تأمين حياة أو مصدر رزق أو سعادة (صالح، 2010، 7).

وهنا يمكن القول بأن الموظف المنافق لا يهتمه انتشار الفساد والمحسوبية داخل منظومة العمل والمؤسسة التي يعمل بها، فهو يحاول التغطية على التجاوزات ويلتزم الصمت ازاء ذلك، بذلك يتماها الموظف المنافق بشكل

شكلي خارجي لا الداخلي مع بيئة العمل. أو بتعبير آخر يسلك الموظف عكس ما يعتقد، لأن مصلحته قد لا تتحقق إذا عبّر عن مكونات نفسه أو رأيه بصراحة، وهنا هو يلجأ للحيل والكذب ومخالفة الحقيقة ونقل المعلومات غير الصحيحة.

تعريف النفاق الوظيفي

يعرف العوامل (Alawamlah, 2013: 120) النفاق الإداري التنظيمي بأنه شكل من أشكال الفساد الوظيفي الذي يؤثر على فاعلية المنظمة، وبالتالي على يؤثر على إنتاجية العمل الوظيفي للموظفين.

ويعرفه فليب وكوهلر بأنه "سلوك طوعي لفرد يعمل بصفته وصي بالمنظمة لا يتطابق عمله مع القيم المعلنة التي تصبح توقعات مقبولة" (Fernando & Gross, 2006, p. 11).

ويرى العجمي وتغريد العنزي (2021) بأن النفاق الوظيفي سلوك، وهو جزء من الثقافة في كثير من المنظمات الحكومية والخاصة، وأن النفاق هو الذي يقتل روح الابداع والتميز والطموح لدى العاملين في المؤسسة.

اما غرانت فيرى بأن النفاق هو "التظاهر بالفضيلة أو بالمثالية أو الشغف المتعاطف الذي استخدم لتحقيق المزيد من الغايات الأنانية". ويعرفه كوزيس وبوزنر بأنه "قيم ومبادئ على خلاف العمل". أما هوارد وأوستير غرين فيعرفان النفاق على أنه التنظيم الذي يعتنق نظام قاعدة واحدة، ولكن يعيش مع نظام متعدد المعايير (Fernando & Gross, 2006, p.11).

وبين أوسو (Usui, 2003) أنه هناك تعريفين للنفاق الوظيفي الأول يختص بالمدير المنافق الذي يناقض سياسيات التعليم التي يتظاهر بها الرئيس وبين ما يعمل ويقوم به، أما بالنسبة للتعريف الثاني فهو يخص المرؤوسين بالطريقة التي ترضي طرفاً ما وغالباً ما يكون الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى للمرؤوس.

أشكال النفاق

لقد ساعدت الكثير من العوامل على ظهور النفاق وتعزيز وجوده في المجتمع بشكل عام، وفي المؤسسات والمنظمات، حتى أصبح النفاق له أشكال وأنواع ومسميات، وارتبط بالكثير من مجالات الحياة منها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية، كما اكدت العديد من الدراسات، كدراسة العبسي (2020) ودراسة (السواير، وصالح 2021)، ودراسة المقدادي، والجندي (2021)، ودراسة الكعبي (2019)، وعليه يمكن القول أن هذه هي أشكال النفاق :

- النفاق الاقتصادي.

- النفاق الإداري
- النفاق الاجتماعي
- النفاق الأخلاقي
- النفاق التنظيمي
- النفاق الوظيفي
- النفاق السياسي
- النفاق الديني

وفي هذه الدراسة سوف يتناول الباحث على النفاق الوظيفي.

أنواع النفاق الوظيفي:

بينت دراسة روستشني وفيليفال (Rustichini & Villeval, 2012)، ودراسة البغدادي وكريم (2016)، ودراسة العبسي (2020) ودراسة اللداوي (2015)، ودراسة الجرجري وأسعد (2023). أن هناك العديد من أشكال وأنماط النفاق الوظيفي، ولكن الدراسات أكدت وانتقت على ثلاثة أنواع رئيسية وهي: النفاق الإداري، والنفاق الأخلاقي، والنفاق الاجتماعي. وهذا عرض لمفاهيم تلك الأنواع حسب تلك الدراسات.

النفاق الإداري:

والنفاق الإداري هو اقتراح المدير لتقبل كل ما يقوله، خلافاً لرأيه في غياب المدير، وهو سلوك لا شعوري يقدم عليه بعض الموظفين دون أن يدركوا، وقد أصبح له تأثير على بيئة العمل والانتاج، وهو كذلك يعد مظهراً من مظاهر سوء التنظيم، أو نتيجة لسلوك الإدارة مع العاملين، وهي ظاهرة سلبية تهدد نجاح العمل، ويعد النفاق الإداري واحداً من المشاكل التي تواجه الانتاجية، ويضعف العمليات التنظيمية، وهو يتلخص في سلوك الموظف وتفاعله مع بيئة العمل وذلك عندما يكذب الموظف ويقول عكس الحقيقة وعندما يقول دائماً " نعم".

ويمكن تعريف النفاق الإداري بأنه تناقص بين القيم المعلنة للموظف والسلوكيات الفعلية له بهدف التأثير على رئيسه أو زميله ليدعم مصلحته الشخصية (Szabados&Sofier, 1999)

كما عرفه يوسي (Usui, 2003) بأنه التحدث بطريقة ترضي طرف ما، لأخذ قرار يرضي طرف آخر، وتدعيم وإرضاء أطراف أخرى بنفس الطريقة.

وعرفه رونسيما (Runciman, 2008) بأنه الفجوة بين الكلمات المعسولة والواقع العملي، وبين القناع والشخص الذي وراء القناع، وبين ما يقال وما يتم فعلياً.

وعرفته عوض الله وعلي (2013) بأنه التظاهر الكاذب للمرؤوس أمام رئيسه بكل ما يرضيه قولاً أو عملاً أو كلاهما معاً، لكسب تأييده وضمان اتخاذ قرارات في صالحه .

وهناك مجموعة من الأسباب لظهور النفاق الإداري في المنظمات وهي كالآتي:

أسباب التي تتعلق بالمرؤوس

- 1- أسباب أخلاقية تتمثل في سوء الخلق الناتج عن الوزاع الديني لديه.
- 2- أسباب مالية، تتمثل في الرغبة في الحصول على المكافآت والبدلات.
- 3- أسباب تنظيمية، تتمثل في الرغبة في الحصول على الترقيات بصورة سريعة، والوصول أعلى الدرجات في التدرج الوظيفي، والحصول على معدلات مرتفعة في تقييمات الأداء.
- 4- أسباب نفسية، تتعلق بمدى ثقة الموظف بنفسه، والضغط النفسية لدى الموظف والخداع النفسي.

أسباب تتعلق بالرئيس:

- 1- شخصية الرئيس المرحبة بسلوكيات النفاق الإداري، والمتأثر بعبارات المدح والاطراء
- 2- إخفاء النقص من أجل المحافظة على وضعة التنظيمي والمادي.
- 3- غياب السلامة السلوكية بسبب تدني التفكير الأخلاقي.

أسباب تتعلق بالبيئة التنظيمية

- 1- جمود القوانين واللوائح الخاصة بالمكافآت والترقيات.
- 2- المناخ التنظيمي السائد بمشاعر الحقد والغيرة بين الموظفين.
- 3- الخداع والتحايل الذي تقوم به المنظمات عند إبرام الصفقات.

النفاق الأخلاقي

هو الاختلاف بين المعايير التي يملكها الافراد وأفعالهم، والفرد يحاول أن يظهر بالمظهر الاخلاقي من دون أن يحمل شيئاً من الاخلاق، والنفاق هو مزيج معقد من التأثيرات الفريدة من الخصائص الشخصية والقيم والمبادئ الاخلاقية، وهذا يعكس مدى قدرة أخلاقيات الاعمال في الدرجة التي تنظر بها الاعمال الى القيم الاجتماعية والقيم الاخلاقية، ومن الناحية التنظيمية فقد ازداد الاهتمام بأخلاقيات المهنة.

ويرى ثومبسون باستون (Batson,Thompson,1999) كما ورد في اللداوي (2015) أن النفاق الاخلاقي هو تضارب بين التصورات التي يحملها الفرد والسلوك الذي يسلكه.

وتتجلى صور النفاق الأخلاقي في الاتي:

1. التناقض: ومعناه أن الشخص يظهر اخلاقا رفيعة للآخرين ويفشل بالالتزام بها، أو يتحدث الشخص بأحاديث مثالة في بعض المواقف لانه لا يلتزم بها.

2. التظاهر: وهو إعطاء الأشخاص الآخرين قيمة أو صفة ليست موجودة فيهم للحصول على منفعة أو تجنب عقوبة.
3. اللوم: وهو انتقاد أخلاقي تجاه الآخرين، بحث ينتقد الشخص الآخرين ويظهر أخطاءهم وهو يعلم بأنه يقوم بنفس الأخطاء أو خطأ مشابه.
4. الرضا عن النفس: وهنا يعطي المنافق انطباعاً عن نفسه أنه يحمل أخلاقاً فريدة وتتطلب الكثير، لكنه يعمل الأشياء السهلة من هذه الأخلاق وليس الصعبة.

وتورد العبابنة (2008) أهم الآثار والنتائج المترتبة على سلوك النفاق الأخلاقي كم الآتي:

1. انتشار الكذب.
2. كثرة الأخطاء والخسائر.
3. سوء اسناد المناصب.
4. الشخصية

النفاق الإجتماعي:

وهو النفاق الذي ينخر المجتمع، وينشر فيه أسباب الشقاق والنزاع والفرقة والبغضة بين أفراد المجتمع إذا ما استشرى فيه، لأن من يتصفون بذلك سيعملون على إفساد التجمعات السكنية، والمنظمات التي يعملون فيها. فيتحول جسم المجتمع هيكل من العلاقات الزائفة، ولا يمكن للمجتمع أن ينهض. وكذلك لا يمكن لمؤسساته أن تحقق أهدافها. ويرى العديد من الباحثين وبحسب خبرة علماء النفس والاجتماع فإن هذا النوع هو آخر أنواع النفاق لأنه يكون بالأفعال والأقوال معا. الخياط (1987)

ويورد الخياط (1987) مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى النفاق الاجتماعي:

1. الأسباب التربوية: فالثقافة السلطوية السائدة في المجتمعات العربية لا تتيح للفرد فرص الاستقلال في جميع مراحل العمرية، لذلك ينشأ الفرد على عدم تحمل المسؤولية وعدم المبادرة في تقديم المشاركات الفاعلة في المجتمع، باستثناء تلك المشاركات النفعية التي تعود عليه بالفائدة.
2. سيطرة السرية في المجتمعات العربية: أن المبالغة في موضوع السرية على مستوى الحكومات والأفراد والمؤسسات في المجتمع، أسست في نفوس الأفراد فكرة الاحتفاظ ببعض الأفكار التي قد تكون خطيرة، أو حتى تافه، فكرست مبدأ الخصوصية المبالغ فيها، فأصبح الفرد غي واضح في تصرفاته ويتصف بالازدواجية في موقفه.
3. القمع من أجل الخضاع والسيطرة: بوجود عمليات القمع والقهر وغياب الديمقراطية والحرية، تنمو لدى الفرد مفاهيم المراقبة الخارجية، وتتقلص مفاهيم الضبط الذاتي والمراقبة الداخلية. فيتصرف الفرد بوجود السلطو بطريقة تختلف عنها بعد وجودها.

أسباب النفاق الوظيفي

هناك دوافع وأسباب تدفع الفرد لسلوك معين ليحقق هدفه، ويحقق مراميه وأهدافه، وبما أن النفاق الوظيفي منتشر في أيامنا فأسبابه كثيرة وعديدة، وبعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المرتبطة بالنفاق الوظيفي كدراسة (شبيلي، 2020)، ودراسة حسين (2021)، ودراسة العبسي (2020)، ودراسة سليمة (2018)، ودراسة البغدادي وكريم (2016)، ودراسة اللداوي (2015)، ودراسة الخليفات والعوامل (2015)، ودراسة Malodia (2015)، وكذلك دراسة Rustichini & Villeval (2012)، ودراسة Watson, & Sheikh (2008)، فقد بينت نتائج هذه الدراسات أن هناك العديد من اسباب النفاق الوظيفي ويمكن تلخيص أهمها بالنقاط الآتية:

سلوك المدير:

أنه عندما لا يتبع المديرون سياسات وإجراءات المؤسسة المعلنة. فإن هذا التناقض سوف يولد خيبة أمل وعدم الثقة والسخرية بين مرءوسيه، وهذا يقلل من دافعية الموظفين ويخفض من سلوك القويم. وهنا يبذل الموظفون جهداً إضافياً أو ابداعياً لحل المشاكل أو إحداث تغييرات. وكل ذلك لافتقارهم الى الثقة في نزاهة الادارة. وتزداد الامور تعقيداً عند لاتلاعب بتقرير التقييم بهدف دعم موظفيهم المفضلين على حساب باقي الموظفين الاقل حظاً، لذلك يحدث النفاق الوظيفي بين الموظفين الاقل حظاً وتقرباً من المسؤولين فهم غالباً من نجدهم يعملون على رفع مستويات عدم الانصاف الذي يتلقونه من خلال التقييم (شبيلي، 2020).

الخلل في القيم والاخلاق لدى الموظفين والعاملين من أهم أسباب النفاق الوظيفي. وهذا ما بينته دراسة Rustichini & Villeval (2012)، ودراسة Watson, & Sheikh (2008).

-العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص وسوء التوظيف:

أن وجود خلل وانحراف في السلوك، وتسلط الفاشلين والمنافقين عملياً، وتوزيع المناصب العليا على من ليس لهم خبرة، والأخطاء في تعيينهم، وضعف أنظمة المسائلة والمحاسبة، وفساد الرقابة الادارية، وقلة الوعي، كما في دراسة (Fussin & Buelens, 2011).

-السلطة والنفوذ:

وقد بينت دراسة (عوامله وآخرون، 2008)، أن النفوذ والسلطة أحد أسباب النفاق الوظيفي فالموظف الذي يحاول الحصول على الترقية والتدريب والتحفيز، بسبب قربيه من المدير سيرفع من مكانته في المؤسسة، وسيظهر أمام زملاءه أنه أصبح ذا نفوذ وسلطة.

- المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة:

من الاسباب الهامة في خلق أجواء من النفاق الوظيفي، هو المناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي التي يسوده الأنانية نجد العاملين يبنون قراراتهم على الامور التي من شأنها أن تعزز مصالحهم الشخصية الذاتية، لأن المصلحة الشخصية الذاتية هي التي توجه السلوك عادة في مثل هذه المناخ. وهذا ما أشارت اليه دراسة العبسي (2020) حول العلاقة بين النفاق الوظيفي كسلوك إجتماعي والعدالة التنظيمية، وكذلك دراسة الخليفات والعواملة (2015)، والتي بين أن هناك علاقة بين النفاق الادراي وتأثيره على المناخ التنظيمي.

-المركزية والتسلطية:

فالتمييز بين الموظفين، والبيروقراطية، والسياسات المختلفة في التعامل، والتجسس لصالح لموظف المسؤول ومحاولة ارضاءه، وسوء التنظيم، وسوء تطبيق المعايير للحصول على الامتيازات. كما في دراسة(شبيلي، 2020).

كذلك أورد شبيلي (2020)، مجموعة من أسباب النفاق في المجتمعات والمؤسسات العربية كما الآتي:

- 1- تخلل المنظومة القيمية والاخلاقية لدى الموظفين
- 2- تراجع مؤسسات التنشئة الاجتماعية (الاسرة، المدرسة،السجد، الكنيسة، الاندية الثقافية والرياضية)، عن دورها في تنشئة وتهذيب سلوك الابناء مما سمح بظهور جيل فاسد من الموظفين.
- 3- سوء التوظيف وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4- تفشي امراض البيروقراطية.
- 5- أزمة البطالة في المجتمع بالتالي في سوق العمل وفي المؤسسات. الأمر الذي يغذي سياسة النفاق لدى العاملين من أجل التمسك في الوظائف.
- 6- الثقافة الساسية السائدة في المجتمعات العربية، والتي تعطي مزايا السلطة وتعطي من شأنها وتحقر كل ما دون ذلك، مما يدفع الافراد الى التخلي عن أي ثوابت قيمية تحملهم على قول الحق.
- 7- تبني سياسة رأسمالية تركز على الاقتصاد الحر، دون الاهتمام بتكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.
- 8- ما تلعبه وسائل الاعلام من تغطية للحقيقة وتزييفها، وتكرار هذه المعلومات يخلق مواطنين مشوهين ثقافيا، وسياسيا، واقتصاديا. ليس لهم القدرة على تقييم الأمور إلا من منظور مصالحهم الضيقة.
- 9- التحولات المعرفية التي عرفتھا المجتمعات العربية.

ويرى الباحث أن النفاق الوظيفي أصبح مرتبطا بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات الاخرى، كالانتهازية والوصولية والمجالمة، وهي تعبر عن حالة من الفوضى المعرفية التي انتشرت بإنتشار مفاهيم العولمة

الاقتصادية الجشعة التي لا ترحم أحد، وهما الأخير هو كسب المال بعيدا عن السلوك الاخلاقي والثقافي القويم.

ويمكن القول أن أهم أسباب النفاق الوظيفي هي:

- الحصول على مزايا وظيفية ومالية لا يستحقها (التقرب من صانعي القرار).
- الرغبة في الظهور أمام الآخرين.
- الخوف من السلطة العليا.
- الرغبة في الوصول إلى مكانة اجتماعية.

إن مثل هذه السلوكيات الوظيفية السلبية الناتجة عن النفاق الوظيفي تصيب مناخ العمل بالتلوث السلوكي الأخلاقي الفكري الذي يحول أماكن العمل الى مساحات ضيقة، تهيمن عليها الفتن الوظيفية والمشكلات المتشابكة. فعلى المدير الذي يرغب في ترسيخ ثقافة التميز والابداع الوظيفي في الأداء وتحسين نوعية الانتاج في مؤسسته أن يتبع أساليب التحفيز المتميزة وفتح قنوات الاتصال مع جميع موظفيه من باب اتاحة حرية التعبير وتوصيل اقتراحاتهم للإدارة العليا دون حواجز او فترة لآرائهم.

آثار ونتائج النفاق الوظيفي

قد يكون النفاق الوظيفي أقصر طريق لتحقيق الأهداف في المؤسسات التربوية، ويرجع السبب أن الموظف الذي يقوم بهذا العمل يهتم بنفسه، ويتحقق مصالحه الذاتية أكثر من مصلحة العمل نفسه، كما لا تتوفر لديه القيم والمبادئ الجيدة كعمل الأشياء بالطرق الصحية، الاجتهاد بالعمل، وعمل الأشياء بكفاءة عالية (الجندي والمقدادي، 2021)

يشير (Rustichini& Villeval, 2012) أن النفاق في المؤسسة هو من أكثر السلوكيات السيئة التي تؤثر بشكل كبير على الموظفين وعلى المؤسسة، لأن النفاق صيغة من صيغ سوء التنظيم، وأنه مؤشر على كون الادارة تعمل وفق مناهج خاطئة، وعدم وضوح المعايير للحصول على الكفاءة والفاعلية.

ويرى (Cottrell,et.al. 2014, 229) أن النفاق يخلق حالة من الشخصية للمنظمات، أي أن العاملين يربطون عملهم برئيس العمل، فما أن يرحل عن منصبه أو ينتقل الى منصب آخر تتغير القواعد وتبدل الامور، وهذه هو التقلب في الولاء التنظيمي من جراء النفاق والسلوكيات الخاطئة وهذه ما اكد عليه Luthans, (2011,429).

ويبين قوهاجي أن للنفاق الوظيفي اثار ونتائج كثيرة على المؤسسة والمجتمع، ويؤدي إلى الفساد الوظيفي فالمنافق لا يهتمه غير نفسه، ولا يهتمه الفساد داخل المؤسسة إن كان لا يضر بمصالحه الشخصية، والخطير

في هذا ان النفاق يؤدي الى الخداع والكذب وتكثر الصراعات والنزاعات في المؤسسة وهذا يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، وفعاليتها فالنفاق العامل الاول في خلق الصراعات والنزاعات بين الأفراد وما يخلق هذه الحالة (قوهاجي، 2014).

وتتعدد الآثار السلبية الناتجة عن سلوكيات النفاق الوظيفي كما أوردتها دراسة (اسماعيل، 2016)، والتي أشار فيها لعدد من تلك الآثار نذكر منها:

اولاً: شعور الموظف غير المنافق بالغضب والاستياء.

ثانياً: تشويش صور الرؤساء في نظر مرؤوسيهـم.

ثالثاً: ضعف الاداء للموظفين الشرفاء.

رابعاً: انتشار العديد من السلوكيات المصاحبة للنفاق مثل المحسوبية، الرشاوى، الفساد الاخلاقي والاداري.

خامساً: انعدام الثقة بين الزملاء.

سادساً: عدم الرضا الوظيفي للفساد والتمييز بين الموظفين

سابعاً: انخفاض المدخلات وارتفاع المخرجات.

ثامناً: فقدان الرؤساء للمصداقية

تاسعاً: إنخفاض أداء الموظفين غير المنافقين

ويمكن إيجاز أهم آثار النفاق الوظيفي كالآتي:

- تضليل المديرين بجعل القرارات والتدابير الخاصة بالعمل سلوكاً غير لائق.
- عدم الالتزام الوظيفي
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بسبب الشعور بالظلم وعدم المساواة
- انعدام الامن الوظيفي
- ترك الافراد المؤهلين للمؤسسة والانتقال الى مؤسسة أخرى.
- بيئة تنظيمية تتسم بالتوتر والصراع.
- انخفاض انتاجية العمال.
- انخفاض الكفاءة الانتاجية والفعالية التنظيمية للمنظمة.
- فقدان الموظف المنافق احترام الذات (احترام النفس)

أساليب وطرق الحد من النفاق الوظيفي:

- هناك بعض المبادئ التي ينبغي ممارستها للحد من سلوك النفاق الوظيفي كما حددها جونز (Jones, 2003):
- مبدأ المسؤولية: وهنا ان يكون الادارة هي المسؤولة عن التصرفات للموظفين والتزامها في تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة التربوية.
 - مبدأ البعد: هنا يركز على ترك مسافة بين الرئيس والمرؤسين لتستطيع الادارة السيطرة على سلوكياتهم وليسهل عملهم ولمنع التناقض في الكلام والقرارات.
 - مبدأ الوسيط : معظم الأوقات نجد أن القيادة هي حلقة وصل داخل الهيكل الهرمي فهي المسؤولة عن عملية الاتصال بين المستويات الهرمية ولها الدور في تحمل المسؤولية.

بينما اعتمد كلا من (الجرجري وأسعد، 2023)، في دراستهما على مجموعة من الصيغ والاساليب التي يمكن أن يعتمدها القادة في ميدان العمل للحد من النفاق الوظيفي وهي:

-حصر المداهنة: معاملة للناس بما يحبون من القول، والثناء عليهم بما ليس فيهم، ولو كانوا على باطل والمداهنة بمعنى اللين والمصناعة، والادهان هو الغش، ودهن الرجل إذا نافق. والمداهنة هي تعظيم غير المستحق لجلب منفعة، أو تحصيل صداقة، كي يثني على ظالم، ويصوره بصورة العادل.

-مواجهة أوجه التناقض: يقود الى إعادة التفكير ومعالجة الاشكاليات وتأمين المتطلبات وإيجاد حالة من التودد والاقتراب من أعقد الحالات والعمل على معاشيتها ضمن نطاق البعيد المجهول مخيف، والقريب المعلوم مفرح ومريح، وعلى هذا الاساس قد لا تكون عملية التصويب صحيحة عند وضع علامة سلبية بشأن كل تناقض، ومع ذلك فقد تخرج عن حالات التناقض بعض الاساليب التي تساعد العاملين مع المشكلات بطرق متبينة مثلاً (رص الافكار وتويرها، التخيل، المزج وضع الاشياء بجانب بعضها.

-تجنب المظهرية: تفقد الحياة الانسانية قيمتها الفعلية بسيادة أشكال المظهرية فيها، وعلى نحو يجعل الالوان تتداخل ويتعذر التمييز بينها، مما يوفر دلالات واضحة المعاني لبروز حالات الارباك وتعذر الفصل بين جوهر الشء وظاهره، ومثل ذلك يقودنا الى الحكم بسياسة الخلط بين الظاهر والباطن، الصح والخطأ، الايجابي والسلبي، العداوة والصداقة، التفاؤل والتشاؤم، الصالح والطالح، الفضيلة والرذيلة، الخير والشر، وفقدان حالة التشخيص، والفصل بين هذه المتضادات يعني الوهم والخطأ وغلبة الظنون وانعدام توافر المعايير النظيفية عند تطبيق الاحكام.

-تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي: يمثل التودد بين المرؤوسين ذاتهم والقيادات الادارية وعامة الافراد مطلباً قائماً وأمرأً يجب اعتماده والاخذ بمضامينه، وعده نقطة إنطلاق في ميدان العمل لا لحسابات المصالح الآنية وتأمين جانباً من المقاصد الخفية بقدر ما يتطلب الحال اعتماده بوصفه مورداً استراتيجياً تهتم المنظمات بتأمينه على كافة المستويات، إذا اقتضت الضرورة تنبيه العاملين والقيادات لمثل هذه الحالات (التودد الشكلي) عبر اعتماد مجموعة من التكتيكات على النحو الآتي:

1- فواصل حية للتمييز بين التودد الحقيقي والتودد الشكلي

- 2- تأشير فئات الأفراد المرؤوسين في المنظمة من ذي الاتجاهات الشكلية في التودد.
- 3- تنبيه صانع القرار ومتخذه الى هذا النمط من التلون الذي تتم ممارسته من قبل فئات متطفلة.
- 4- تحديد الأفراد من ذي التودد الشكلي وتعميم ذلك على مستوى المنظمة.

وقد حدد البغدادي وكريم (2016) مجموعة من الإجراءات الهامة للحد والوقاية من النفاق الوظيفي منها:

- تعزيز ثقافة أخلاقيات المهنة.
- تقديم الحوافز للعاملين على أسس ومعايير موضوعية.
- بث روح المبادرة في العمل.
- التعايش في فرق عمل.

بينما أشارت دراسة (شبيلي، 2020) الضرورة أن تتبنى المنظمات برامج شاملة وفعالة لتحسين نوعية حياة العمل في الحد من النفاق الوظيفي، وذلك من خلال الآتي:

الإلتزام بتطبيق برامج لتحسين نوعية الحياة العملية يضمن لها التفاف العاملين حول الأهداف المسطرة وسلوكات واتجاهات إيجابية نحوها، وبالرجوع إلى أسباب النفاق الوظيفي نجد أن أحد أهم لأسباب هو الفشل في ايجاد التوازن بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف ومصالح العاملين، ما جعل من ظاهرة النفاق الوظيفي تمت جذورها وتتأصل في المنظمات، ما ألزم المنظمات بضرورة تحقيق المنافع المتبادلة بين مختلف الأطراف منظمة عاملين، زبائن) مما يقلل من التناقض بين هذه الاطراف كما يجب على المنظمة الإلتزام بكل الحقوق كتوفير الحياة المناسب للعمل، والأمن الوظيفي والعدالة التنظيمية بكل أنواعها، وحرية التعبير والمشاركة الحقيقية والفعال للعاملين بالإضافة الى التزام المنظمة بتوفير الوظائف المناسبة للعاملين دون تعريضهم للمخاطر، كما يجب ألا تتسم هذه المخاطر بإضافة الأعباء عليهم. الإحساس بالتوازن والارتياح من جميع النواحي النفسية، والفسيولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، فهذا

الارتياح الشخصي أساسه بدون نقاش هو التطبيق السليم لبرامج تحسين نوعية حياة عملية؛ وبالتالي فإن برامج تحسين نوعية الحياة العملية لها الأثر الايجابي في الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي، فبالنسبة للجانب الاجتماعي جد له الأثر الكبير في لجوء العاملين للنفاق كسبيل لتلبية حاجاتهم الاجتماعية، فالمدبر الذي يحتكر المعلومات ويسيطر على أجواء التفاعل داخل المنظمة سوف يخلق نوعا ما لحرمان لدى العاملين، من هنا سيحاولون البحث عن طرق لإشباع هذا النقص والحرمان فيلجؤون إلى البحث عن تكوين علاقات شخصية والتملق وتناقل الأخبار والمعلومات ومن ثم تضخيمها، وهنا يكثر الكذب الذي أصبح أخطر عناصر النفاق كما سوف يحاولو التقرب من المديرين لتكوين علاقات معه عليها تعويضهم عن الحرمان ومن ثم يصبحون قريبين من منبع المعلومات.

تقييم الأداء من قبل القادة أو المشرفين فهو مبني على نوع وطبيعة العلاقة بينهم وبين العاملين فكلما كانت العلاقة مبنية على العقلاني والموضوعية جاء التقييم جيد، أما إذا كانت العلاقة مبنية على المصال والمنافع فهنا سيلجأ العامل إلى التزييف والكذب للحصول على التقييم الجيد، وكما ذكرنا سابقاً فالمسؤول عن التقييم أيضاً يمكن أن يكون غير عادل وهنا سوف يميل إلى جماعته لإرضائهم، ويخلق بذلك جو من التوتر بين العاملين، بعضهم وبينه وبين العاملين غير محضوضين بمعاملته الجيدة، هذه بعض الجوانب الاجتماعية المتعلقة بالمعاملات والعلاقات بين القادة والعاملين أما الجانب المادي والاقتصادي فالأمثلة كثيرة داخل المنظمات، فقد نجد أن المديرين يؤكدون على أن "الجودة هي الوظيفة رقم واحد" وهي مسؤولية الكل ولكن الملاحظ أن تركيز هؤلاء المدراء يكون منصبا كله حول الإنتاج واحتياجاته، مثل هذه السلوكيات سوف تخلق اتجاهات سلبية لدى العاملين وبالتالي تصبح أرضا خصبة للنفاق ومن ثم تكثر اللامبالاة والإهمال.

تخفيض التكاليف: حيث نجد أحد المديرين التنفيذيين يصر على تخفيضات كبيرة في التكاليف، في حين يكافؤون أنفسهم بسخاء (Philippe & Koehler, 2005) فالاداره هنا تبنت سياسة التقشف على الموظفين لا على نفسها.

استخدام المكافآت وغيرها من الاغراءات لتحفيز العاملين في المنظمات، على أن يكون نظام التعزيز مبني على الموضوعية ليعزز السلوكيات المرغوبة، ولا يسبب التناقضات التي يجب التغلب عليها.

ويذكر أنه من المرجح أن تتسبب نظم التعويضات القائمة على الحوافز الرسمية معايير السلوك الأخلاقي التي تكافئ انتهاكات تلك المعايير في نفاق تنظيمي مدرك، وتؤدي هذه الظروف إلى تعزيز الروابط بين نظام المكافآت التنظيمية وحجم السلوك غير الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة (Philippe & Koehler, 2005)

أبعاد ظاهرة النفاق الوظيفي:

هناك بعدين للنفاق الوظيفي المنتشرة في مؤسساتنا التربوية:

البعد الكلامي(اللفظي)

إن السلوك الكلامي للنفاق الوظيفي يعتمد على مهارة الموظف باستخدام لسانه، واستخدام الكلمات المنمقة، ومهارة تلاعبه بالالفاظ، وتوظيفاً بما يريد الرئيس أو المدير أن يسمعو اثناء إدارة الحوار بالشكل الذي يترك أثراً قوياً اتجاههم، مما يدفع الرئيس أو المدير الى اتخاذ قرارات لصالح هذا الشخص.

وهناك العديد من الأمثلة على ذلك السلوك:-

Zin&Salleh,(2010), Yuni,(2010), steven&brent,(1998)

- أولاً: الابتسامة دائماً في وجه المدير.
- ثانياً: المدح المبالغ في شخصيته وخبرته.
- ثالثاً: المدح على مظهره الشخصي أكثر من مرة في اليوم.
- رابعاً: مخاطبته باللقاب براقة وترضي تكبره وغروره.

- خامساً: الموافقة على جميع كلامه سواء صحيحة أم خاطئة.

البعد العملي (الفعلي)

هنا يعتمد النفاق بالفعل على قيام الموظفين بسلوكيات عملية تجاه الرئيس لكسب وده وضمان التأثير عليه لأخذ القرارات لصالحهم، ومن هذه السلوكيات (Zin, 2010, Yuni, 2010)

- أولاً: تنفيذ ما يقوله الرئيس أو المدير حتى لو لم تكن صحيحة وبدون مناقشة.

- ثانياً: تقديم الخدمات الشخصية للرئيس ولأفراد عائلته.

- ثالثاً : تقديم الهدايا للرئيس.

- رابعاً: ترقب أي مناسبة لمجاملة الرئيس.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى ودرجة مظاهر النفاق الوظيفي، وقد رأى الباحث أن يدرس ويبحث في ظاهرة النفاق الوظيفي ببعديها اللفظي والعملي، كما جاءت في الدراسات وفي الادب التربوي حول الموضوع، محاولاً أن يتعرف على هذه الظاهرة وتواجدها لدى معلمي محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس.

ويرى الباحث وفي ظل العمل الإداري المدرسي، أن غياب التشاور والحوار في المدرسة، يؤدي في أقل الاحيان الى ترهل الادارة والتسلسل الاداري، مما يؤدي الى التساؤل حول درجات الانسجام والتعاون والتنسيق بين مختلف مستويات العاملين في المدرسة. فيكتفي المعلم بالعمل الروتيني بدون إبداع، وحتى يحافظ المعلم على مكتسباته سيكيف سلوكه وسلوك رئيسه من خلال التملق أو الاستعطاف، فيصبح التأثير على مديره من خلال إحاطته بهالة من المدح والثناء، وهذا السلوك يكمن وراءه امتياز معين، كالترقية أو التغاضي عن بعض سلوكياته، كالتغيب والكسل في العمل أو التظاهر بكونه اليد اليمنى للرئيس الى غير ذلك من صور النفاق.

و يرى الباحث من خلال عمله في مدراس تابعة لوزارة التربية و التعليم، ان الوزارة تقوم بورش عمل على اعداد المديرين وهناك مدونة السلوك التي يجب على كل معلم اتباعها و ان الورش العمل و نشر الوعي بين المعلمين عن خطورة النفاق الذي يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية هو دور مهم و لا ننكر دور وزارة التربية و التعليم الفلسطينية للحد من ظاهرة انتشار النفاق الوظيفي.

2:2 المبحث الثاني:

التعليم والإدارة المدرسية في بيت لحم

الإدارة المدرسية في بيت لحم هي جزء من الإدارة المدرسية في فلسطين و تعد إدارة التعليم فلسطينياً: لقد عانى النظام التربوي الفلسطيني عبر سنوات العديد من التحديات، وقد أشار محشي(1985) أن النظام التربوي القائم في الضفة الغربية كان حينئذ مركزي الإدارة، مما حال دون تقدم المدارس الحكومية الخاصة، وقد

أدت وسائل النظام التسلطية في الصفوف، والإدارة، والتفتيش، إلى انعدام حرية التلميذ، وإلى إيجاد معلمين ومتعلمين وإداريين تنقصهم الخصائص القيادية الابتكارية.

تحت وطأة هذه التحديات استلمت السلطة الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم المسؤولية عن النظام التربوي، وبدأت تأخذ دورها الطبيعي في إدخال التغييرات والتحسينات في الجهاز الإداري والتعليمي، وذلك من أجل التخلص من رواسب الماضي، وقد حقق التعليم الفلسطيني خلال فترة لا تزيد عن ست سنوات قفزة كمية كبيرة حيث كان هناك ارتفاع مطرد في معدلات التحاق السكان في سن التعليم، وخاصة في المرحلة الأساسية كما اتجهت معدلات الازدحام والتسرب بالانخفاض، وقد أعطت الوزارة الجهاز التعليمي سلم اهتماماتها ووضعت الخطط الشاملة للتدريب وإعادة تأهيل الجهاز التربوي، فباشرت بعقد الدورات التدريبية المتنوعة في مختلف المحافظات، والتي شارك فيها المعلمون والإداريون لتشمل جميع النواحي التربوية والإدارية والفنية واحتل مجال تدريب مديري المدارس مكاناً بارزاً في سلم أولويات وزارة التربية، لأن مدير المدرسة حجر الزاوية في نجاح أو فشل المدرسة، فالمدير الناجح هو الذي يخلق المدرسة الناجحة، وقد شمل تدريب المديرين على مجالات المهارات الإدارية، والتعلم التكاملي، ومهارات الاتصال، والقيادة التربوية، والتطوير المدرسي، وإدارة الصراع، والقياس، والتقييم، ومهارات التخطيط (وزارة التربية والتعليم، 2000).

تعتمد الفلسفة والرؤية التربوية الرسمية الفلسطينية على خمسة مبادئ هي:

- ١- التعليم حق إنساني.
 - ٢- التعليم أساس المواطنة.
 - ٣- التعليم أداة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
 - ٤- التعليم أداة للقيم والديمقراطية.
 - ٥- التعليم عملية مستمرة ومتجددة ومسؤولية الجميع.
- حيث يمكن القول إن التعليم هو الركيزة الأساسية للديمقراطية والقيم الاجتماعية، حيث تقتضي تنظيم حياة المجتمع التشاور بين المواطنين والمختصين لسماع الآراء المختلفة حتى يكون القرار نابعاً من الجميع كي يتحملوا مسؤوليته (وزارة التربية والتعليم، 1999).
- وهذا يضمن أن يكون النظام الفلسطيني التربوي نظاماً ديمقراطياً يقوم على أساس حق المتعلم في البحث عن الحقائق والأفكار، وله الحق في اختيار وتطوير أيديولوجيته في مناخ تربوي يسمح بالتعددية في بنية المناهج، ويسمح بحرية تكوين نقابات للمعلمين والعاملين والموظفين في المؤسسات التربوية، ويسمح بإنشاء مجالس الطلبة، كذلك يعمل هذا النظام على أساس العدالة والمساواة وعدم التحيز في التعامل مع الأفراد، ويضمن لهم الأمن الوظيفي، وتتخذ القرارات في مختلف المؤسسات التربوية على أساس حق المشاركة لجميع العاملين فيها تبعاً لمبدأ احترام الأغلبية لحقوق الأقلية، وحيث التعبير الحر وتكافؤ الفرص لجميع الأفراد (نصرو، 1991).

الأسس الفكرية والوطنية التي يقوم عليها التعليم في فلسطين ومنها:

- ١- فلسطين دولة ديمقراطية، يحكمها نظام برلماني ديمقراطي.
- ٢- فلسطين لها خصوصية حضارية، ودينية، وثقافية، وجغرافية، وهي موطن التفاعل الحضاري، والانفتاح الفكري، ومهد الرسائل السماوية الثلاث.
- ٣- الإيمان بالقيم والمبادئ الإنسانية التي تحترم الإنسان، وتعزز مكانة العقل، وتحض على العلم والعمل، والأخلاق والمثل العليا.
- ٤- توفير الفرص لتطوير الإنسان الفلسطيني فكرياً، واجتماعياً، وجسدياً، وعاطفياً، وروحياً، لكي يصبح مواطناً مسؤولاً، وقادراً، على المشاركة في حل مشكلات مجتمعية، والعالم عامة. (وزارة التربية والتعليم، 1997 أ).

الأسس الاجتماعية ومنها:

- ١- التمسك بالقيم الاجتماعية، والدينية، والتأكيد عليها، والمحافظة عليها من التأثيرات الثقافية الخارجية التي تتعارض مع قيم المجتمع الفلسطيني.
- ٢- احترام الحريات الفردية والجماعية.
- ٣- العدل الاجتماعي، والمساواة، وتوفير فرص متكافئة لجميع الفلسطينيين، ضمن حدود قدرات الأفراد أنفسهم دون التمييز على أساس العرق، أو الدين، أو اللون، أو بين المرأة والرجل.
- ٤- مشاركة المواطنين كافة في العمليات التربوية، من خلال المؤسسات التربوية، والسياسية، والاقتصادية، والإجتماعية، باعتبار أن العملية التربوية واجب وطني لتحقيق المصلحة العامة وصيانتها. (وزارة التربية والتعليم، 1997 ب)

الإدارة:

الإدارة مجموعة من العمليات التي تتناول التخطيط، والتقييم، والتنظيم، والقيادة، والضبط والتوجيه لقدرات العاملين في المؤسسة، مع الحرص على توجيه نشاط هؤلاء العاملين نحو هدف مشترك، من خلال تنظيم جهودهم وتنسيقها وحفزها واستثمارها بأفضل السبل للحصول على أفضل النتائج، بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة (جامعة القدس المفتوحة، 1997).

ويعرف شيحا (1984، 29) الإدارة أنها " توجيه جهد جماعي في منظمة ما، سواء عامة أو خاصة بقصد تحقيق أهداف محددة مرسومة".

وأورد بربر في كتابه الإدارة عملية ونظام مجموعة تعريفات لمفهوم الإدارة ابرزها: تعريف تايلور وهو: " أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة". كما عرفها كامبل (Kaimbl) بأنها تشمل على جميع الواجبات والوظائف التي تخص أو تتعلق بإنشاء مشروع من حيث التمويل ووضع السياسات، وتوفير المستلزمات، والاطر التنظيميواختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين. بنما يعرفها فايول (Fayol) فيقول أنها الادارة أن تدير وهو أن تتنبأ وتخطط وتنظ وتصدر الأوامر وأن تتسق وتراقب (بربر ، 1995، ص 14).

ويراها الباحث أنها علم وفن وهي مجموعة العمليات الإدارية التي تسعى الى التنسيق بين أوجه النشاط داخل المؤسسة وخارجها، وتقويم كل هذه العمليات بشكل دائم ومستمر .

الإدارة المدرسية وتعريفاتها:

يعرفها أحمد(1991، ص5) بأنها: "الجهود المرنة المنسقة والمنظمة، والتي قوامها التخطيط الاستراتيجي والتقويم والتطوير الذاتي الذي تقوم به المؤسسة المدرسية بطريقة تشاركية تعاونية معتمدة على الأسلوب الديمقراطي لأداء الخدمات التربوية والإدارية بشكل فعال لتساعد على تحسين العملية التربوية وتحقيق الجودة النوعية في مخرجاتها، وابتكار أساليب متطورة للتعامل مع قضاياها وحل مشكلاتها، والتجديد والتطوير والإبداع ورفع الكفاءة الإنتاجية وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية محددة مستخدمة أفضل استخدام ممكن لجميع الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المتاحة لها داخل المدرسة وخارجها، لتحقيق افضل كفاية ممكنة لاستخدام الموارد واستغلالها بغية تحقيق الأهداف التربوية او تجاوزها".

بينما عرفها طافش (2004، 70)، أن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق الأهداف التربوية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم تقوم باتخاذ قرارات على ضوء المنجزات".

الإدارة المدرسية كعمل مؤسساتي

المدرسة هي المؤسسة التي أوجدها المجتمع واعترف بها كجهة مسؤولة لتحقيق أهدافه الاجتماعية والثقافية فالمدير هو أكثر شخص مسؤولاً فيما يخص تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.(الجبر،2002)

و يرى الباحث أن المدرسة مؤسسة كباقي المؤسسات المجتمعية، تتكون من مجموعة من العاملين ومجموعة من العمليات وملقى على عاتقها تحقيق التربية المتكاملة، فكرياً، ونفسياً، واجتماعياً، وثقافياً، بعد أن كانت قاصرة على نقل التراث الثقافي للأجيال، أو نقل المعرفة فقط. ويعد النفاق الوظيفي جزء من ثقافة العمل في العديد من المؤسسات بالتالي فالنفاق يتواجد في المدرسة، وبين العاملين فيها، وهو مشكلة سلوكية تقتل روح المبادرة والأبداع المدرسي للمعلمين وللطلبة وللمديرين. الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف والمخرجات المرسومة لدور المدرسة ويعمل على الحد من كفاءتها وفعاليتها، و أن المدير يلعب دور عصب المدرسة وعقلها، حيث لا تقف مسؤولياته عند حدودها التقليدية، بل تمتد لتشمل جميع القدرات الابداعية للطلبة، والأخذ بوجهة نظر المعلمين والعاملين، كون المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية تلامس بشكل مباشر الظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية للوطن، ومن أجل قيام المدرسة بممارسة دورها الاجتماعي بكفاءة عالية، فلا بد من قيادة واعية فاعلة تترك الأهداف والسياسة العامة وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، فدور المدرسة في تطور مستمر نحو تحقيق طموحات وآمال المجتمع المتجدد والمتطور.

وانطلاقاً من توجه وزارة التربية والتعليم العالي نحو اللامركزية في العملية الادارية التربوية، وعلى اعتبار الادارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الادارية التي تحتل موقعاً حساساً في الادارة التربوية يؤثر بشكل كبير على النتائج التربوية، فهي المسؤولة عن إدارة وقيادة الجزء الأكبر من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور العملية التربوية وغايتها وهو الطالب وتقييم نجاحه او فشله، فمن خلال هذا الفهم لدور الإدارة المدرسية ومدى الإعتماد عليه في إدارة الدفة ضمن إعطائه المزيد من الصلاحيات، وحرية التصرف، ومن خلال تنوع مهام مدير المدرسة، وتعدد الأهداف التي ينبغي تحقيقها، وتباين الجهات التي يتعامل معها، فقد تعترضه الكثير من المشكلات التي قد تؤثر على أدائه، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيقاً لرسالة وزارة التربية والتعليم العالي في النهوض بالعملية التربوية في كافة محاورها، وفي مقدمتها الإدارة المدرسية، فقد أولت الوزارة اهتماماً كبيراً بمدير المدرسة بما يتناسب مع الدور المنوط به.

مدير المدرسة

إن المدير هو المنفذ أي السلطة المنفذة في المدرسة في صلاحيات اختصاصه، وبسبب كونه الرئيس الأعلى في المدرسة فهو المسؤول أمام مديرية التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية، واتباع الخطط والسياسات والمناهج المتبعة، والموضوعة من قبل الوزارة. (الراوي وآخرون، 2005)

إن مصطلح مدير المدرسة هو مفهوم شامل لوظيفة إدارية، وتعتبر الإدارة علم و فن فهي وظيفة فنية بمعنى أن المدير مسؤول عن كل ما يحصل بالجوانب الوظيفية في المدرسة من طلبة، معلمين الشؤون المالية،

الايادات، التكاليف، البناء المدرسي، الصحة المدرسية. وبجميع ما يتعلق بالجوانب الفنية كطرق التدريس في الصفوف، ومتابعة النشاطات اللامنهجية كالأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية، إضافة إلى ذلك أنه مطالب بتنفيذ السياسات التعليمية في المدارس (اسماعيل، 2016).

إن مدير المدرسة هو الذي يوفر الإدارة المهنية للمدرسة بما يؤدي إلى ترسيخ القيم اللازمة لتحقيق معايير ممتازة في جميع مجالات الحياة، ولتحقيق هذه الأهداف عليه إدارة عملية التعليم والتعلم بصورة فعالة، والعمل على تلبية الاحتياجات للمعلمين وللطلبة لكي يحققوا امكانياتهم، وعليه بناء بيئة تشجع على التميز وتكافؤ الفرص بين العاملين والابتعاد عن المحسوبية (العامي، 2014).

مدير المدرسة هو المرجع الأول وهو المسؤول أمام مديرية التربية والتعليم، وهو الذي يوفر رؤية ورسالة المدرسة، وهو الذي يعمل على تحقق أهدافها من خلال العمل مع الآخرين، هو المسؤول عن ضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما أنه مسؤول عن تطوير السياسات، واستخدام الموارد لتحقيق أداف المدرسة من النواحي التنظيمية (أبو النصر، 2009).

ولأن المدير تقع عليه المسؤولية وعلى عاتقه الإدارة المدرسية، إلا أنه بعد التطور الحاصل في العالم، وزيادة التحديات الحديثة التي توجه الدول، فإن ذلك يضع عبء على المدير، لذا عليه أن يتمتع بعدة صفات وخصائص لا تقتصر على الخبرة المدرسية، أو المهارة كما كان الوضع في الماضي، بل تتعدى الى العديد من الصفات الشخصية والخصائص المعرفية والثقافية التي تجعل من قائداً تربوياً ناجحاً يتصف بالكفاءة لتحمل تلك المسؤولية (الزبيدي، 2001).

ويرى الباحث أن المدير يجب أن تتوفر فيه التخصصية بالأمور التي يتعامل بها، لأن المهارة لم تعد مبنية على الخبرة، بل تعتمد على الاختصاص، والمبادئ، والاساليب الحديثة العلمية، وأن يكون ذو ثقافة واسعة اقتصادياً واجتماعياً، وملماً بالخطط الموضوعية، وأن يكون ذو رؤية واضحة للتعليم داخل المجتمع، وبمنظرته الكلية للعملية التعليمية، وأن يكون ذو شخصية واعية متميزة متوازنة بعيداً عن التعقيد والمركزية والتسلط.

ويرى كذلك أنه من الضروري أن تتوفر لدى المدير العلاقات الانسانية في العمل، والتي تراعي دوافع كل فرد لخ صلة بهذه العملية. شريطة ألا تطغى هذه العلاقة على الهدف العام الذي ترمي إليه العملية التربوية. وأن يتعامل مع العاملين بطريقة ديمقراطية داخل المدرسة، وخارجها و يتمتع بالمرونة و يستطيع مواجهة المشكلات الطارئة، وأن يتعامل بروح القانون، وليس التمسك بالقوانين الجامدة.

وعليه فالمدير الناجح تربوياً وإدارياً، لا يتصرف بمفرده بل يشجع جميع العاملين على التعبير الحر عن الآراء والمعتقدات، وحل المشكلات، وفي تنظيم وتقييم العمل المدرسي، وفي عمليات المتابعة. حيث تتجلى مشاركة الجميع. وهذه بحد ذاته إن توفر وامتلك المدير هذه القدرات وتمتع بهذه الصفات، يستطيع الباحث القول أنه يمكن الحد والتقليل من النفاق الوظيفي داخل المدرسة.

2:3 الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تنوعت ما بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وفي هذا الجزء سيتم استعراض أبرزها مع الإشارة إلى جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وبيان جوانب الاستفادة منها.

الدراسات العربية:

أجرى الجرجري، وأسعد (2023) دراسة هدفت الى تحديد دور أبعاد القيادة الاخلاقية (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) في الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ (حصر المداينة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) في محافظة نينوى في العراق. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المجمعة عن طريق استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من 70 مبحوثاً يمثلون القيادات الادارية العليا والوسطى في المديرية العامة للتربية، وتوصل الباحث الى عدة نتائج أكدت على وجود علاقات ارتباط وأثر بين متغيرات (القيادة الاخلاقية واليات الحد من النفاق الوظيفي) بدلالة أبعاهما، وعلى المستويين الكلي والجزئي، فضلاً عن ما تقدم جاءت فكرة البحث لمعالجة مشكلة بحثية مفادها " هل تسهم القيادة الاخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى".

وأجرى المعماري (2022) دراسة هدفت الى معرفة مدى وجود سلوك التملق الوظيفي وتأثيره على المسار الوظيفي في العراق، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 17 عميد كلية في جامعة الموصل

و24 مشرف مباشر و 70 رئيس قسم من اجمالي 150 (كمرووسين)، واستخدم الباحث استبانتيين كأدوات البحث تم توزيع واحدة للعمداء، والثانية لرؤساء الأقسام حيث جاءت النتائج ومن أهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك التملق الوظيفي كان من أجل الحصول على تقييم أداء أعلى من الأقران، وأوصت الدراسة أنه يجب على المشرفين فهم وتحديد السلوكيات المثيرة لمرووسيهم حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع جميع المرؤوسين بطريقة منصفة.

وقام الباحثان الجندي والمقدادي (2021) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس، وطرق التغلب عليه من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك. تكون مجتمع الدراسة من 148 مديراً، تم اختيار خمسة عشرة مدرسة كعينة قصدية لإجراء المقابلات والإجابة عن السؤال المفتوح. كشفت نتائج الدراسة أن درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى، جاءت بدرجة متوسطة على مجالي القول والفعل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وفي جميع المجالات والدرجة الكلية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في النفاق بالفعل، والنفاق الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الأقل من عشر سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النفاق بالقول، وتوصلت النتائج إلى أن تقديم الحوافز وتعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات هي من أهم طرق التغلب على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس.

وأجرى العنزي والعجمي (2021) دراسة هدفت إلى معرفة مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس في الكويت من وجهة نظر مديري المدارس اثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 139 مديراً و مديرة، واستخدم الباحثان استبانة كأداة للدراسة، وظهرت نتائج الدراسة بدرجة متوسطة عن مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية. وأوصت الدراسة بتوعية معلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت لخطر انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي.

وأجرى حسين (2021) دراسة هدفت الى تشخيص واقع سلوك النفاق الوظيفي في العراق، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وتكونت العينة من 67 فرداً من المدرسين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة دهوك، وتوصل الباحث الى وجود إدراك بأن السلوك المتبع من قبل البعض بأنه نفاق (تملق) وظيفي، وأن الدافع للتصرف هو المؤثرات الموجودة في موقع العمل، وأوصت الدراسة بالعمل بطريقة علمية وعملية لاستغلال طاقة الشباب الجدد، وتوجيهها التوجيه الجيد، وأكدت على ضرورة

تضمنين المناهج والدورات التدريبية، وموضوعات تتضمن سلوك النفاق أو التملق الوظيفي، ومدى أثاره السلبية على العاملين.

أما العبسي (2020) فأجرى دراسة هدفت تحديد العلاقة بين النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية في الأردن واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 288 معلماً و معلمة للمدراس الاساسية الحكومية في لواء القويسمة، وطورت الباحثة استبانة للعدالة التنظيمية، وبنيت اخرى للنفاق الاجتماعي، وجاءت نتيجة الدراسة الى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الاساسية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وجود علاقة سلبية دالة احصائياً في درجة ممارسة المعلمين لسلوك النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية في مدراسهم. كما بينت فروقاً دالة احصائياً تعزى الى متغير الجنس لصالح الذكور، والى متغير الخبرة، وقد أوصت الباحثة بتضمين فعاليات التنمية المعنية للمعلمين لتساعدتهم على اكتساب الاتجاهات والقيم الايجابية التي أساسها الصدق والمساواة داخل المؤسسات التربوية.

وقام الكعبي (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى سلوك النفاق وعلاقته بالأمن الاجتماعي لدى موظفي جامعة القادسية في العراق. وتكونت العينة من 200 موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة أن موظفي جامعة القادسية لديهم مستوى من النفاق، وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية في سلوك النفاق وفق متغير الجنس لصالح الاناث، وأيضاً أن الموظفين يشعرون بالأمن الاجتماعي. وأوصى الباحث تقديم الدعم المادي والمعنوي لدى الموظفين العاملين وخصوصاً الكفوئين منهم.

وأجرى موسى (2018) دراسة هدفت إلى تحديد واقع استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال في البنوك التجارية المصرية، وتحديد واقع سلوكيات النفاق الإداري في البنوك التجارية المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال وسلوكيات النفاق الإداري في البنوك التجارية المصرية، و تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد البنوك التجارية المصرية في خفض سلوكيات النفاق الإداري بها من خلال استخدام أحد الأساليب الإدارية الجديدة وهي الإدارة بالتجوال، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 195 موظف من العاملين بإدارات الموارد البشرية ، والائتمان والبحوث والتطوير وذلك بالمراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، البنك التجاري الدولي CIB ، بنك قطر الوطني الأهلي QNB). وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية حول واقع استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الرقابة، إدارة الوقت، تحسين عملية الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية المرتدة) علي حده، وذلك باختلاف النوع، والسن، والمؤهل العلمي، ونوع ملكية البنك، وارتفاع واقع استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال علي

المستوي الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة حول واقع استخدام سلوكيات النفاق الإداري مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (سلوكيات لفظية، سلوكيات عملية) على حدة، وذلك باختلاف النوع والسن، والمؤهل العلمي، ونوع ملكية البنك، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أبعاد الإدارة بالتجوال وسلوكيات النفاق الإداري في البنوك التجارية المصرية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة عكسية وذات دلالة إحصائية، بمعنى أنه بزيادة استخدام وتطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال تنخفض سلوكيات النفاق الإداري في البنوك التجارية المصرية موضع الدراسة. وتوصل الباحث الي مجموعة من التوصيات والتي أمكن تصنيفها إلي مجموعتين: الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي بينما تتعلق الثانية بخفض سلوكيات النفاق الإداري من خلال تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال .

وأجرى سليمة (2018) دراسة هدفت الى تحديد وقياس الابعاد المختلفة للأمان الوظيفي وتحديد مظاهر سلوك النفاق الاداري، وتحديد مدى تأثير الابعاد للأمان الوظيفي على تبني المرؤوسين للنفاق الاداري في مصر واعتمدت الدراسة على المنهج والوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 384 موظف من الاداريين وهيئة التمريض بالمستشفيات، وتم البحث من خلال استبانة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائياً بين ابعاد الأمان الوظيفي وتبني المرؤوسين لسلوك النفاق الاداري، وأنه يوجد تأثير سلبي ضعيف غير دال احصائياً بين أبعاد الأمان الوظيفي وتبني المرؤوسين لسلوك النفاق الاداري. وأوصت الباحثة تنمية الوعي التنظيمي ونشر ثقافة الأمان الوظيفي في مكان العمل. ومعالجة العوائق النفسية والتنظيمية التي تحول بين الأفراد وإدراكهم للابعاد المختلفة للأمان الوظيفي. تصميم برامج شفافية تنظيمية للتصدى لسلوكيات النفاق الإداري.

كما قام كلا من البغدادي، وكريم (2016) بدراسة هدفت الى استعراض مفاهيم وأسباب النفاق الوظيفي وأنواعه كظاهرة موجودة في المجتمع والمؤسسات. وما الاسباب التي تقف خلف بروز هذا السلوك السيء الذي يؤدي تهديد وهدم المؤسسة، اذا ما اعتبر شكل من اشكال الفساد الاداري في العراق. واستخدم الباحث الملفات والكتب كأداة لجمع البيانات. واعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي. واختتم دراسة في التطرق على كيفية الوقاية من هذا السلوك السيء للعاملين.

وقام اللداوي (2015) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بالثقة التنظيمية في الأردن، وتكونت العينة من 331 معلمة ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة الذي بلغ 2456 معلمة و معلمة، الذين اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدام الباحث لادتين واحدة استبانة للسلوك الأخلاقي، والثانية للثقة التنظيمية. وجاءت نتيجة الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدراس وكالة الغوث الدولية في عمان أن السلوك الأخلاقي من جهة نظر المعلمين منخفضاً وقد بلغ المتوسط الحسابي

2.01 ، ووجود علاقة سلبية دالة احصائياً بين درجة ممارسة وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وبين الثقة التنظيمية في مدراسهم. وأوصى البحث باجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في المدراس الحكومية والخاصة، ودعم وتشجيع الدراسات المماثلة التي تدرس الظواهر الاجتماعية وتأثيرها على سير العملية التعليمية.

وجاءت دراسة الخلفيات والعوامل (2015) والتي هدفت الى معرفة أثر النفاق الاداري على المناخ التنظيمي في المؤسسات الحكومية الاردنية في محافظة البلقاء في الاردن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من 221 موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ 1046 موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن النفاق الاداري ظاهرة سلوكية سلبية منتشرة بدرجة مرتفعة، وأنها أحد اشكال الفساد الاداري، وبينت أيضاً أن أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأوصى الباحث بمواجهة الادارة العليا لسلوكيات النفاق الاداري من خلال تعزيز إدراك الموظفين لسلوكيات النفاق الاداري.

وأجرى الحدراوي، أبو طبيخ وشعلان (2014) دراسة هدفت الى معرفة معنى الرياء الوظيفي الذي ينحدر تحته (النفاق الوظيفي، الخداع الوظيفي، التملق الوظيفي) في الكوفة في العراق، وتكونت العينة من 43 مدرساً من مجتمع الدراسة البالغ 101 مدرساً في كلية الاقتصاد. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة الدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك اتفاق تام بين افراد العينة وأن ابعاد الرياء الوظيفي هي: النفاق الوظيفي، الخداع الوظيفي والتملق الوظيفي. وأوصى الباحثين باتخاذ اجراءات صارمة تجاه المخادعين والمنافين وعدم اعطائهم فرصة للعمل السلبي داخل المؤسسة.

وأجرت عبابنة (2008) دراسة هدفت الى التعرف على سلوك النفاق التنظيمي لدى مديري مدراس الثانوية العامة وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم. اقترح الباحث آليات لخفض هذا السلوك في الاردن، وقد تكونت العينة من 261 مدير ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ 1042 مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم الباحث ثلاثة ادوات للدراسة: الاستبانة للأنماط القيادية، والثانية استبانة سلوك النفاق التنظيمي، والثالثة سؤال مفتوح لاقتراح الآليات لخفض السلوك النفاق التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية العامة في الاردن لنمط القيادة الديمقراطية جاء بدرجة مرتفعة كما أظهرت أيضاً ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لسلوك النفاق التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ايجابية بين سلوك النفاق التنظيمي وأنماط القيادة، وأوصت الباحثة تضمين المناهج الدراسية برامج توعية تساعد المديرين على اكتساب اتجاهات وقيم ايجابية.

الدراسات الاجنبية

أجرى Kim, Lepine, Zhang, & Baer (2022) دراسة هدفت التعرف إلى سلوك النفاق الوظيفي على جودة العلاقات الاجتماعية بين العامل والمشرف في الصين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 222 موظفاً و 64 مشرفاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وجاءت النتائج لتظهر من الدراسة الميدانية المتعددة المصادر المتعددة الموجات، أن المستويات الأعلى من التودد بالنسبة لأعضاء الفريق الآخرين تزيد من جودة التبادل الاجتماعي للموظف مع المشرف بمعنى أن النفاق الوظيفي يحسن من جودة التبادل الاجتماعي للموظفين ومشرفيهم في العمل.

وفي دراسة Al.Swaeer,A (2021) التي هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات أنماط استراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي بوجود القيادة الأخلاقية في الاردن، وتكونت عينة الدراسة من 346 موظف في الخطوط الملكية الاردنية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كادتين للدراسة وكشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن تأثير سلبي ذو دلالة احصائية لأنماط الاستراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي في الملكية الاردنية، وأوصت الدراسة على أن تجد أنسب الحلول بدقة، وتشجيع الملكية الاردنية لتوظيف ممارسات القيادة الأخلاقية التي تؤثر بشكل ايجابي على سلوك الموظفين، وتقلل من المعضلات التنظيمية.

أجرى Sun&Wang (2021) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير التملق الوظيفي تجاه المشرفين خارج العمل على قرارات الموارد البشرية والالية الكامنة وراء هذا التأثير في الصين، وتكونت عينة الدراسة من 252 مشرف مرؤوس في أربع من الشركات الصينية. استخدم الباحثان استبانة كأداة للدراسة. وأشارت النتائج أن لدى المشرفين وجهة نظر أكثر تفضيلاً للتكريس الأعلى خارج مكان العمل؛ وإن التنشئة التصاعدية خارج مكان العمل لها تأثير إيجابي على فرصة المشرف في الترقية وقرارات تخصيص المكافآت، ويلعب تبادل الأعضاء القياديين وحتى الاهتمام بالحاجيات الشخصية للمشرفين. وأوصى الباحثان بأنه يجب أن يتأكد المرؤوسون من أن سلوك التوحيد مناسب في موقف معين، ويجب عليهم بوعي تحسين تبادلاتهم مع المشرفين للانتقال من "خارجي" إلى "من الداخل". وتشير النتائج إلى أنه في شرق آسيا، حيث يتم تطوير العديد من الصداقات الشخصية خارج مكان العمل، وإن التطوع هو استراتيجية جيدة بين الأشخاص، لذلك من الضروري اختيار الظروف بعناية.

وأجرى Musaddiq & Hameed (2016) دراسته هدفت التعرف الى دراسة سلوك النفاق وعلاقته برضا المشرف المباشر في مكان العمل في الباكستان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 168 مشرفاً و453 مرؤوساً في قطاع السياحة، من خلال استبانة تم توزيعها، وجاءت النتائج: أن تأثير سلوك النفاق ليس ذو أهمية في المستويات الوظيفية الأدنى، لكن له ذو علاقة معنوية ومهمة مع رضا المشرفين عن المرؤوسين وأوصت الدراسة بعمل نفس الدراسة على فئات أخرى في المجتمع واماكن اخرى.

كما أجرت Malodia (2015) بدراسة هدفت الى معرفة تأثير التملق على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الهند. وتكونت العينة من 180 فرداً، واستخدمت الباحثة استبانة كأداة للدراسة. ومن نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة سلبية بين سلوك التملق وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعني أن ممارسة المزيد من التملق بين العاملين يؤدي الى اضعاف سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وأوصت الباحثة أنه على العاملين عدم ممارستهم السلوك المسيء الذي يؤدي الى اضعاف سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى Alawamleh 2013 دراسة هدفت إلى تشخيص سلوك النفاق الإداري على المسار الوظيفي في جامعة البلقاء التطبيقية من حيث الحجم والطبيعة والأسباب والجوانب من وجهة نظر العاملين، وأثر النفاق الإداري على كفاءة وفعالية التنظيم والتخطيط والتطوير وإدارة المسار الوظيفي للموظفين. واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل عينة مكونة من (229) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى: أن النفاق الإداري ظاهرة منتشرة وهو شكل من أشكال الفساد الإداري الذي يؤثر على كفاءة وفعالية الجامعة والمسار الوظيفي للعاملين. توجد علاقة ارتباطية بين النفاق الإداري والمسار الوظيفي باستثناء مجال التخطيط، وذلك لعدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ سلسلة من الإجراءات للحد من النفاق الإداري.

وقام Rusticini & Villeval (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة السلطة بالنفاق وعن مدى ثبات المعايير الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية. واستعمل الباحثان الاختبارات كأداة للدراسة. طبقت الدراسة على 23 من طلاب الهندسة وإدارة الاعمال في جامعة مينيسوتا. وصممت استبانة لقياس الاستجابات لأفراد العينة. وأظهرت النتائج أنه كلما امتلك الفرد المزيد من السلطة بمبادئ أخلاقية بعيدة عن الواقع الحقيقي ابتعد عن سلوكيات النفاق. وأوصى الباحثان بان هناك حاجة إلى العديد من الامتدادات لفهم دور القوة والنفاق الأخلاقي بشكل أفضل حكم أخلاق من خلال وضعهم في موقف محايد، وووصت بالقيام بالعديد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة.

أجرى Lammers.et.al,2010 دراسة هدفت الى الكشف عن العلاقة بين السلطة والتفان، وطبقت الدراسة على عينة من مواطني ولاية إلينوي طلب من بعضهم لعب دور المتنفذين واخرين طلب منهم لعب دور غير المتنفذين (موظفين حكوميين)، وطلب منهم التعامل مع مسائل أخلاقية مثل القضايا المرورية والضرائب، وخلصت الدراسة الى أن السلطة قد توجد انفصاما بين الحكم الأخلاقي والسلوك الخاص، أن الأقوياء والمتنفذين يكونون أكثر حزما بالحكم الأخلاقي على غيرهم من الضعفاء، وهذا يكرس اللامساواة الاجتماعية، فالأقوياء يطبقون القواعد الأخلاقية على غيرهم ويتجاهلون أنفسهم.

وأجرى Watson&Sheikh (2008) دراسة هدفت الى قياس درجة تقبل المجتمع للنفاق الأخلاقي لتحقيق المصلحة الذاتية اذا لم يكن ضمن السياق العام للشخصية في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت العينة من 67 طالب وطالبة من طلبة البكالوريوس في الجامعات الأمريكية، واستخدم الباحثان استبانة. وقد نتجت عنها على أن الانسان اذا وجد بدائل أخلاقية لتحقيق المصلحة الشخصية يستخدمه، وأن القرارات الاخلاقية تتوقف على البدائل، والبدل الذي تتحقق به المصلحة. وأوصت الدراسة بمناقشة الآثار المترتبة على البحث والممارسة والعمل على نفس الدراسة في اماكن اخرى.

أجرى Valdesolo and DeSteno (2007) , في جامعة نورث إيسترن في ولاية بوسطن الأمريكية دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة النفاق الأخلاقي لدى الأفراد اللذين ينتمون إلى بعض المجموعات الاجتماعية من خلال نموذج باتسون الذي يتضمن توزيع الموارد بين الأفراد أنفسهم وأشخاص آخرين، وكذلك تقييم العدالة في توزيع الموارد، وكذلك التقييم القانوني للتجاوزات التي تصدر من الذات والتجاوزات التي تصدر من الآخرين. والسؤال العريض هو هل الأحكام ستتجاوز الذات لصالح الآخرين، أم أنها ستكون أكثر مرونة مع الذات؟ وقد عرض نموذج باتسون على المشاركين مجموعة من المواقف يتم إعطاؤها درجة من سبع درجات على المقياس، وكانت النتيجة هي وجود تحيز للذات في التفكير الأخلاقي، وكذلك تقييم التجاوزات التي تصد من الآخرين بأحكام أكثر كراهية من التي تصدر من الذات، وهذا يعكس مستوى عال من النفاق الأخلاقي.

أما Finney & DiStefano (2006) فقد أجرى دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر اتخاذ القرار الأخلاقي على النفاق الأخلاقي، وطبقت هذه الدراسة على عينة تألفت من 28 طالبا و 30 طالبة من طلاب علم النفس في جامعة غرب ولاية كونكتيكت واستخدم الباحث استبانة للكشف عن القرار الأخلاقي، واستبانة أخرى للكشف عن النفاق الأخلاقي وأوضحت الدراسة أن الأفراد الذين اتخذوا قرارات اتصفت بأنها لا أخلاقية حكموا على

المواقف غير الأخلاقية بطريقة أسوأ من الذين اتخذوا قرارات وصفت بأنها أخلاقية، أي أن النفاق الأخلاقي يتأثر بدرجة كبيرة بالقرارات غير الأخلاقية.

أما Foote, (2001) أجرى دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيم التنظيمية على السلوك الأخلاقي للمديرين في الموارد البشرية لعينة من الجمعيات الخيرية في المملكة المتحدة وإيرلندا، واعتمدت الدراسة المقابلة كأسلوب لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج وجود تناقض أخلاقي يتمثل في تطبيق القيم التنظيمية القوية والنزيهة على الأفراد خارج نطاق الإدارة، إلا أن تفعيل هذه القيم محدود في ممارسات الإدارة، وتبين وجود تضارب في تعامل المديرين مع المعضلات الأخلاقية، لذلك ركزت آراء المستطلعين على عدم صلاحية المديرين للعمل كضمير للمنظمة، ووجوب حصر دور المديرين في التنظيم والإدارة وبعض الأعمال الأخلاقية فقط.

كما Batson, et.al. 1997 دراسة هدفت إلى الكشف عن ممارسة طالبات من المرحلة الجامعية لسلوك النفاق الأخلاقي، إذ تضمنت هذه الدراسة ثلاث تجارب صغيرة حيث تم اختيار 80 طالبة من جامعة كانساس، وقد طلب في التجارب الثلاث من الطالبات توزيع المهمات بينهن وبين الأخريات بحيث كان بعض المهمات سهلاً وبسيطاً وبعضها الآخر صعباً ومعقداً وكانت النتيجة أن معظمهن اخترن لأنفسهن المهمات السهلة البسيطة تاركات للأخريات المهمات الصعبة المعقدة، وعندما طلب منهن تبرير تصرفهن، أوضحن بأن ذلك كان بدافع أخلاقي منهن وأصفين هذا التصرف بأنه التصرف الأخلاقي، وهكذا فقد أوضحت الدراية أن البعض يظهر الأخلاق للحصول على فائدة شخصية وهذا يعكس درجة عالية من سلوك النفاق الأخلاقي.

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من مراجعته للدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت النفاق الوظيفي موضوع الدراسة من عدة مجالات أهمها:

- تزويد الدراسة بالإطار النظري بسبب قلة الدراسات العربية التي تناولت النفاق الوظيفي بشكل خاص.
- التعرف إلى منهجية الدراسات السابقة مما سهل علينا معرفة المنهج المتبع لهذه الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
- التعرف إلى المصادر والبحوث التي لم يتيسر للباحث معرفتها دون الرجوع للدراسات السابقة.
- تعرف الباحث على النتائج ولكل دراسة مما يسهل على الباحث البدء من حيث انتهى الآخرون في دراستهم.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة

من الملاحظ أن جميع الدراسات السابقة سعت للكشف عن ظاهرة النفاق الوظيفي، والتصدي لها كما هو الحال في دراسة (الجندي والمقدادي، 2022) و(الحدراوي وابو طبيخ و شعلان، 2014) أو الحديث عن ظاهرة النفاق دون الكشف عن طرق التصدي لها كما الحال في دراسة (العنزي و العجمي ، 2021) وبعضها ربطه بتأثير على الكفاءة والفاعلية التنظيم والتخطيط والمسار الوظيفي كما ورد في دراسة (العوامل، 2013) وبعض الدراسة ربطته بالأنماط الوظيفي مثل دراسة (عبابنة، 2008) ومن الملاحظ جداً أن هناك دراسات قامت بقياس درجة تقبل المجتمع للنفاق لتحقيق المصلحة الذاتية كما هو الحال في دراسة (واتسون والشيخ، 2008).

وانطلاقاً من هذا المنطلق دراستنا ستتحدث عن موضوع النفاق الوظيفي في قطاع التعليم، وتحديدًا في منطقة بيت لحم في المدارس الحكومية والخاصة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في حدود علم الباحث مما يفتح المجال أمام الباحثين لأجراء المزيد مثل هذه الدراسات في مناطق أخرى لأن الدراسات السابقة التي عرضها الباحث استهدفت مؤسسات أعمال ومصانع ومستشفيات وبنوك، منها عربية وأخرى أجنبية بينما دراستي استهدفت القطاع التعليمي.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ومن جهة أخرى تتميز هذه الدراسة التي تناولت واقع النفاق الوظيفي، والنظرة الشمولية له حيث أخذ بعين الاعتبار المدارس الحكومية والخاصة بعكس الدراسات السابقة التي استهدفت أعمال، ومنظمات، وبعضها استخدم المدارس الحكومية فقط، ولعل ما يميز دراستي استخدام استبانة تحتوي على أسئلة موضوعية واسئلة مقالية مفتوحة لأخذ النتائج بدقة وموضوعية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة:

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

4.3 الخصائص السيكمترية للمقياس (صدق الأداة وثباتها

5.3 تصميم الدراسة، ومتغيراتها:

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا مفصلا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة ومنها: اختيار منهجية الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته والطريقة التي تم اختيارها بموجبها، وطريقة إعداد وتطوير أداة الدراسة والطرق التي تم التأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات المختلفة التي اتبعت أثناء تنفيذ الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي وظفت لاستخراج النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة بيت لحم، في العام الدراسي 2023/2022م، والبالغ عددهم (154) مديراً و مديرة.

عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية: تكونت من (40) مديراً ومديرة في بيت لحم ، حيث قام الباحث بأخذها للتعرف إلى الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة ، وذلك للتأكد من صدق الأدوات المستخدمة في الدراسة، وثباتها.

ثانياً: عينة الدراسة : اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من خلال التواصل المباشر مع المدراء، وقد بلغ حجم العينة (114)، يشكلون حوالي (70%) من مجتمع الدراسة، يختارون بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (114) استبانة، والجدول (3-1) يوضح توزيع المستجيبين حسب متغيرات الدراسة.

وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (3- 1): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المجالات	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	30.7
	أنثى	79	69.3
الحالة الاجتماعية	اعزب	23	20.2
	متزوج	91	79.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	58	50.9
	دراسات عليا	56	49.1
السلطة المشرفة	خاصة	18	15.8
	حكومية	96	84.2
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	12	10.5
	من 5 - 10 سنوات	34	29.8
	أكثر من 10 سنوات	68	59.6

3.3 أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة حول واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، بما يخدم الدراسة، إذ تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية؛ للحصول على المعلومات والبيانات التي يقوم بتعبئتها المبحوثون، فالأداة تمثل واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك من خلال الخطوات التالية:

-الاستبانة كأداة: من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقاييس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس حيث تم تطوير المقياس بصورته النهائية، حيث تم تقنيه بما يتلاءم وأهداف الدراسة وعينتها والبيئة الفلسطينية، آخذاً بملاحظات المحكمين والمختصين والخبراء التربويين على الاستبانة قبل التحكيم.

4.3 الخصائص السيكومترية للمقياس (صدق الأداة وثباتها)

صدق المقياس: استخدم نوعان من الصدق، كما يلي:

أ- الصدق الظاهري (Face Validity)

لتحقق من الصدق الظاهري، أو ما يعرف بصدق المحكمين للمقياس، عرض المقياس في صورته الأولية على (10) محكمين من المختصين الذين يحملون درجة الدكتوراه في العلوم التربوية، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (33) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملحوظات المحكمين، فقد أجريت التعديلات المقترحة، وأصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (30)، كما هو مبين في الملحق رقم (1).

ب- صدق البناء (Construct Validity):

للتحقق من صدق المقياس استخدم صدق البناء على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30). تعد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30- - أقل أو يساوي 70). تعد متوسطة، والقيم التي تزيد على (70). تعد قوية، والجداول التالية توضح ذلك:

- معاملات الارتباط بين المجالات بالدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح بالجدول (3 - 2):

جدول (3 - 2): معاملات الارتباط بين المجال والدرجة الكلية للمقياس

#	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	المجال الاول: النفاق بالقول	15	0.830**
2	المجال الثاني : النفاق بالعمل	15	0.877**

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من الجدول (3 - 2) أن مجالات واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لمجالات المقياس (تساوي (0.830، 0.877) على الترتيب، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عال، وتقاس ما وضعت لقياسه. وقد تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل المجالات مع الدرجة الكلية ، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

- معامل الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية، كما هو موضح بالجدول (3 - 3):

جدول رقم (3 - 3): يبين معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية

المرتبة	معامل الارتباط	المرتبة	معامل الارتباط	المرتبة	معامل الارتباط	المرتبة	معامل الارتباط	المرتبة	معامل الارتباط
1	*.378	2	** .701	3	** .732	4	** .672	5	** .836
6	** .771	7	** .871	8	** .757	9	** .855	10	** .578
10	** .558	11	*.372	12	** .672	13	** .773	14	** .729
15	** .604	16	*.304	17	** .732	18	** .704	19	** .773
21	** .875	22	** .866	23	** .441	24	** .771	25	** .771
26	** .861	27	*.572	28	*.632	29	*.472	30	*.552

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من الجدول (3 - 3) أن جميع الفقرات ، دالة عند مستوى (0.01) ما يشير إلى وجود صدق لفقرات المقياس

ثبات مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس

جدول رقم (3 - 4): قيم معاملات الثبات لمقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ككل، والمجالات الفرعية

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الاول: النفاق بالقول	15	0.901
المجال الثاني : النفاق بالعمل	15	0.893
المقياس الكلي	30	0.935

تبين من خلال الجدول (3 - 4) أن معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ككل، والمجالات الفرعية ، تراوحت ما بين (0.893 - 0.935)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لدرجة الكلية بلغ (0.935)، وتعد هذه القيمة لمعاملات الثبات مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

تصحيح مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس:

تتراوح درجات هذا المقياس من 30 درجة وحتى 150، وتقع الإجابة عن المقياس في خمسة مستويات (كبيرة جدا، كبيرة، متوسط، قليل، قليل جدا)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عبارة ما بين (درجة واحدة_ 5 درجات) بمعنى إذا كانت الإجابة (1: قليل جدا، 2: قليل، 3: متوسط، 4: كبيرة، 5: كبيرة جدا)، وانطلاقاً من ذلك تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها على هذا المقياس لكامل عبارات المقياس هي (150) درجة وأقل درجة يمكن أن يحصل عليها هي (30) درجة، والدرجة المتوسطة للمقياس هي (90) درجة ليتم الحكم نسبياً عن مستوى واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس.

المحك المستخدم في الدراسة

استخدم الباحث مقياس ليكرات الخماسي لقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس التالي:

جدول (3 - 5): المحك المستخدم في مقياس المقاييس

مستوى الموافقة	قليل جدا	قليل	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

5.3 تصميم الدراسة، ومتغيراتها:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، عدد سنوات الخبرة)

المتغيرات التابعة: واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية والتأكد من الصدق والثبات لهما تمت اجراءات الدراسة كالآتي:

- قام الباحث بالاجراءات الرسمية والفنية التي تتيح للباحث تطبيق اداة الدراسة، باستصدار كتاب رسمي من قسم الدراسات العليا في جامعة القدس الى مديرية التربية والتعليم بيت لحم لتسهيل مهمة الباحث
- (ملحق رقم(3).
- حصل الباحث على الموافقة من قبل وزارة التربية والتعليم لتطبيق أداة الدراسة على أن يقوم شخصيا بتوزيع أداة الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة عبر مجموعاتهم الخاصة
- (ملحق رقم (4).
- قام الباحث بإلغاء أداة المقابلة لصعوبة إجرائها في ظل الظروف الراهنة، ولحساسية موضوع الدراسة، واكتفى الباحث بأداة الاستبانة.
- حصر الباحث عينة الدراسة بمساعدة قسم الاحصاء والتخطيط في مديرية بيت لحم.
- حساب الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
- قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة الكترونيا على مجموعاتهم الشخصية عبر وسائل التواصل، وكذلك تم توزيع الاداة ورقيا على مديري المدارس بشكل شخصي. وذلك حسب شروط وزارة التربية والتعليم ضمن إجراءات كورونا، وحاسيسة الموضوع.
- تم توزيع (90) استمارة ورقيا، لم يسترد منها (4) استمارات، وهناك استمارتين لا تصلحان للتحليل الاحصائي. فاقصر عدد المستجيبين على الاستمارة ورقيا (84) مستجيب. اصف عليهم 30 ردا الكترونيا فأصبح مجموع المستجيبين والمحلة استماراتهم (114) مديرا ومديرة.
- جمع الباحث استجابات أداة الدراسة بعد تنفيذها.
- بعد جمع استجابات أداتي الدراسة والتأكد من صلاحياتها للتحليل تم إدخالها الى جهاز الحاسب الآلي وذلك لعمل المعالجات الاحصائية اللازمة.
- رصد النتائج وتحليلها وتفسيرها وكتابة التوصيات.
- استبعاد ثلاثة أسئلة مقالية انشائية من الاستبانة غير صالحة للتحليل بسبب نقص كبير في الإجابات.
- ضم السؤال المقالى الرابع والخامس في سؤال واحد.

7.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات:

- 1- حساب المتوسطات، والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- 2- استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين؛ للتحقق من الفروق لمتغير الجنس.
- 3- استخدام تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ، الحالة الاجتماعية) وليبيان أدنى الفروق تم استخدام LSD.
- 4- حساب معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاختبار.
- 6- معامل الارتباط لحساب الصدق الداخلي.
- 7- تم تحليل السؤال الرابع الفرعي باستخدام الأنماط (Patterns) حسب المعيار (أغلبية أفراد العينة، بعض أفراد العينة).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الرئيسي

2.1.4 نتائج السؤال الأول

3.1.4 نتائج السؤال الثاني

4.1.4 نتائج السؤال الثالث

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي

ما واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ؟

وللإجابة عن السؤال الأول فحسب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب واقع النفاق

الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، كما يوضحها

الجدول (4 - 1):

جدول (4 - 1): تحليل مجالات المقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من

وجهة نظر مديري المدارس، يبين المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للمقياس

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	المجال الأول: النفاق بالقول	2.51	0.80	50%	1	قليلة
2	المجال الثاني : النفاق بالعمل	2.05	0.70	41%	2	قليلة
	الدرجة الكلية للمقياس	2.28	0.72	46%		قليلة

يتضح من الجدول (4 - 1) أن واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ، يتفاوت من حيث قوته، إذ كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغت (2.28)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (46%)؛ ما يشير إلى أن واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، بدرجة قليلة.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع النفاق بالقول لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ؟ تم تحليل فقرات المحور الاول: النفاق بالقول.

-تحليل فقرات المجال الاول: النفاق بالقول

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول(4) - (2)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول: المجال الاول: النفاق بالقول جدول(4 - 2): تحليل فقرات المجال الاول: النفاق بالقول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته	3.22	1.16	متوسطة
2	يخاطب المعلم المدير بألقاب تثير إعجابه	2.93	1.13	متوسطة
12	يتجنب المعلم مواجهة المدير بأخطائه وعيوبه	2.91	0.95	متوسطة
1	يمدح المعلم مظهر المدير الشخصي بصورة مبالغه	2.83	1.17	متوسطة
13	يقدم المعلم للمدير صورة منمقة عن العمل حتى في الحالات السلبية	2.82	1.17	متوسطة
4	يبتعد المعلم عن إبداء رأيه بصراحة أمام المدير لنيل رضاه	2.63	1.03	متوسطة
8	يتحدث المعلم مع زملائه عن سلبيات المدير دون علم المدير	2.61	1.21	متوسطة
7	يمتدح المعلم قيام المدير بعمله على أكمل وجه أمام المدير	2.53	1.03	قليلة
5	يبالغ المعلم في إبداء إعجابه بأي موقف لمدير المدرسة أمام المعلمين	2.44	1.22	قليلة
6	يظهر المعلم بأن جميع قرارات المدير حكيمة بغض النظر عن جدواها	2.43	1.13	قليلة
11	يتجنب المعلم قول "لا أستطيع القيام بالمهام المضافة إلى عملي" لإرضاء المدير	2.19	0.75	قليلة
15	يمارس المعلم مبدأ الغاية تبرر الوسيلة في تعامله مع مدير المدرسة	2.12	0.96	قليلة
14	يزود المعلم المدير بمعلومات خاصة عن زملائه (لا علاقة لها بالعمل) لنيل رضاه	2.04	1.01	قليلة
9	يكثّر المعلم من الاتصالات الهاتفية مع مدير المدرسة دون أسباب جهرية	2.02	0.78	قليلة
10	يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام إلى المدير لنيل رضاه	1.94	1.24	قليلة
	جميع الفقرات	2.51	0.80	قليلة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (4 - 2) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول " النفاق بالقول " بلغ (2.51)، وبانحراف معياري (0.80)، وبنسبة مئوية (50%) بدرجة قليلة، وقد جاءت أعلى الفقرات على النحو الآتي: يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22)، وبنسبة مئوية (64%) وادنى فقرة هي يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام إلى المدير لنيل رضاه بمتوسط 1.94 بدرجة قليلة.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع النفاق بالعمل لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ؟ تم تحليل فقرات المحور الثاني النفاق بالعمل.

تحليل فقرات المجال الثاني : النفاق بالعمل

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (4 - 3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور المجال الثاني : النفاق بالعمل جدول (4 - 3): تحليل فقرات المجال الثاني : النفاق بالعمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
8	يحرص المعلم على أن يبالغ بإظهار إلتزامه بالقوانين أمام المدير	2.91	1.15	58%	متوسطة
7	يرجع المعلم في جميع أمور العمل إلى المدير بصورة مبالغ بها	2.82	1.19	56%	متوسطة
1	يسعى المعلم إلى رضا المدير بكل ما يقوم به من عمل	2.71	1.27	54%	متوسطة
9	يخفي المعلم عن المدير حالات التقصير التي يمر بها المدير	2.51	1.12	50%	قليلة
3	يحرص المعلم على التدخل بأمور المعلمين لإرضاء المدير	2.21	0.99	44%	قليلة
5	يحرص المعلم على إقامة الأنشطة المحببة لدى المدير لنيل رضاه	2.12	1.15	42%	قليلة
2	يكثر المعلم من التردد إلى مكتب المدير دون سبب	2.11	0.96	42%	قليلة
10	يحرص المعلم على مسامحة المدير حتى لو أخطأ بحقه	2.00	0.78	40%	قليلة
11	يقوم المعلم بتقديم خدمات شخصية للمدير	1.81	0.75	36%	قليلة
13	يبدى المعلم إهتمامه بكافة تفاصيل حياة المدير الخاصة	1.81	0.61	36%	قليلة
15	يحرص المعلم على الظهور بمظهر مبالغ به أمام المدير	1.71	0.78	34%	قليلة
6	يتولى المعلم مهام لا تناسب خبراته لإرضاء المدير	1.70	0.79	34%	قليلة
4	يقوم المعلم بالتجسس على زملائه لصالح المدير	1.61	0.80	32%	قليلة
12	يقوم المعلم بتقديم الهدايا للمدير بصورة مبالغة	1.41	0.68	28%	قليلة
14	يقدم المعلم خدمات لأفراد عائلة المدير	1.29	0.63	26%	قليلة
	جميع الفقرات	2.05	0.70	41%	قليلة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (4 - 3) أن متوسط الدرجة الكلية ل النفاق بالعمل بلغ (2.05)، وبانحراف معياري (0.70)، وبنسبة مئوية (41%) بدرجة قليلة، وقد جاءت أعلى الفقرات: يحرص المعلم على أن يبالغ بإظهار إلتزامه بالقوانين أمام المدير بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (2.91) وبنسبة مئوية (58%). وكانت أقل فقرة هي يقدم المعلم خدمات لأفراد عائلة المدير بمتوسط (1.29).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله الى افرضيات الصفرية الآتية:

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري، تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق، كما يوضحها جدول (4 - 4)

جدول (4 - 4): حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير الجنس.

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الاول	ذكر	2.83	1.26	2.910	112	0.004
	أنثى	2.37	0.43			
المجال الثاني	ذكر	2.39	0.96	3.685	112	0.000
	أنثى	1.90	0.49			
الدرجة الكلية للمقياس	ذكر	2.61	1.11	3.422	112	0.001
	أنثى	2.13	0.38			

** دالة عند 0.01 . * دالة عند 0.05 . // غير دالة

يتضح من خلال الجدول (4 - 4) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى). مع وجود فروق في المحورين الاول والثاني لصالح الذكور .

4 نتائج الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع النفاق الوظيفي لتقديرات عينة الدراسة لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ومدراء المدارس، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير)، وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق، كما يوضحها جدول (4 - 5)

جدول (4 - 5): حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"، للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الاول	بكالوريوس	2.73	0.61	3.154	112	0.002
	ماجستير	2.28	0.92			
المجال الثاني	بكالوريوس	2.19	0.68	2.270	112	0.025
	ماجستير	1.90	0.70			
الدرجة الكلية للمقياس	بكالوريوس	2.46	0.58	2.863	112	0.005
	ماجستير	2.09	0.80			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال الجدول (4 - 5) أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير) لصالح البكالوريوس.

4 نتائج الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ومدراء المدارس، تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية (اعزب ، متزوج) ، وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق، كما يوضحها جدول (4 - 6)

جدول (4 - 6): حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الاول	اعزب	2.99	0.65	3.381	112	0.001
	متزوج	2.39	0.80			
المجال الثاني	اعزب	2.62	0.41	4.743	112	0.000
	متزوج	1.91	0.69			
الدرجة الكلية للمقياس	اعزب	2.81	0.53	4.195	112	0.000
	متزوج	2.15	0.70			

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال الجدول (4 - 6) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية (اعزب ، متزوج) لصالح اعزب.

4 نتائج الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير نوع المدرسة (خاصة ، حكومية)، وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق، كما يوضحها جدول (4 - 7).

جدول (4 - 7): حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس ومدراء المدارس ، تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الاول	خاصة	2.90	1.09	2.263	112	0.026
	حكومية	2.44	0.72			
المجال الثاني	خاصة	2.38	0.85	2.228	112	0.028
	حكومية	1.99	0.66			
الدرجة الكلية للمقياس	خاصة	2.64	0.97	2.349	112	0.021
	حكومية	2.21	0.65			

** دالة عند 0.01 . * دالة عند 0.05 . // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4 - 8) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير نوع المدرسة، جاءت لصالح المدارس الخاصة.

2.2.4.2. نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة (5 سنوات فما دون، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية؛ وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	
1.22	2.70	5 سنوات فما دون	المحور الاول
0.74	1.93	من 5-10 سنوات	
0.64	2.22	اكثر من 10 سنوات	
1.01	2.22	5 سنوات فما دون	المحور الثاني
0.67	1.48	من 5-10 سنوات	
0.52	2.04	اكثر من 10 سنوات	
0.42	2.48	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية للمقياس
0.70	1.74	من 5-10 سنوات	
0.54	2.11	اكثر من 10 سنوات	

وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة؛ تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة ، وجدول (4 - 9) يوضح ذلك.

جدول (4 - 9): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الاول	بين المجموعات	13.973	2	6.986	12.578	0.000
	داخل المجموعات	61.654	111	0.555		
	المجموع	75.627	113			
المحور الثاني	بين المجموعات	13.446	2	6.723	16.985	0.000
	داخل المجموعات	43.936	111	0.396		
	المجموع	57.383	113			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	12.449	2	6.225	18.567	0.000
	داخل المجموعات	37.213	111	0.335		
	المجموع	49.663	113			

** دالة عند 0.01 . * دالة عند 0.05 . // غير دالة

يتضح من خلال جدول (4 - 9) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما يلي:

	5 سنوات فما دون	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
5 سنوات فما دون			
من 5-10 سنوات	0.19593*		
أكثر من 10 سنوات	0.16864*	0.0278-	

كانت الفروق بين أقل من 5 سنوات مقابل أكبر من 6-10 وأكبر من 10 سنوات لصالح أقل من 5 سنوات

نتائج السؤال الرابع:

كيف تتعامل مع النفاق الوظيفي لدى المعلمين للحد من هذه الظاهرة؟

ولإجابة اتبع الباحث في تفريغ الإجابات الأنماط (Patterns) وفق المعايير الآتية:

النمط الأول: (أغلبية أفراد العينة : أكثر من 57 مدير).

النمط الثاني: (بعض أفراد العينة أقل من 57 مدير).

فقد أشار أغلبية أفراد العينة إلى أن واقع النفاق الوظيفي طبيعي لا يتجاوز المقبول به وذلك نظراً لاتخاذ الإجراءات القانونية، وعدم الاهتمام أو الاكتراث للمعلم المناق، ومعاملة المعلمين معاملة واحدة بالعدل، والابتعاد عن الشللية، وعدم السماح لأي معلم بالوشاية عن زملائه، وأشار بعض أفراد العينة إلى: عدم الإصغاء إلى الكلام الخارج عن الوظيفة، وتقصي الحقائق في أي قضية، وعدم إعطاء اهتماماً للتمتع، والمعيار الأساسي في العمل هو أداء المعلم الوظيفي والتزامه وحسن التصرف واللباقة في الحديث، وألا تعتبر التغذية الراجعة عن أي معلم مسلمات وإنما الحكم عليها بعد التعامل معها ومن خلال نتائج أعمال المعلم في وظيفته .

وللحد من ظاهرة النفاق الوظيفي: فقد أشار أغلبية أفراد العينة إلى التعامل بالعدالة والديمقراطية والشورى الابتعاد عن الشللية، والتفريق من علاقات العمل والعلاقات الشخصية، وأن يظهر لجميع المعلمين أنهم سواسية ولا فرق بين أحدهم ولا يوجد علاقات شخصية في العمل، وعدم الاكتراث للمعلم المنافق وتشجيعه على الاستمرار. وأشار بعض أفراد العينة: إلى ضرورة تجاهل ما يقوم به المعلم المنافق حتى يبتعد عن هذه العادة السيئة عدم الاصغاء إلى الأحاديث الخارجة عن العمل، وأن تكون العلاقة بين المدير والمعلم طيبة ورسمية، وأن يكون المدير حازماً في المواقف التي تحتاج إلى ذلك. وأن لا يخاف المدير في الحق لومة لائم. وعلاقة المدير بالمعلم يجب أن تكون علاقة عمل أولاً وأخيراً.

الخلاصة

من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة قليلة .

و كان من ابرز النتائج كذلك أن كثير من المديرين و الأغلبية أن ليس لديهم أي شكل من أشكال النفاق أما البعض من المديرين يقولون أن النفاق طبيعي هذه الأيام و موجود و تتفاوت درجاته من حيث المتغيرات.

ويرى الباحث بأن المثالية في المدارس معدومة و لا يوجد مدرسة مثالية و لا يمكن أن يكون النفاق معدوم و حتى لو بدرجة قليلة و لا يمكن الوصول الى المثالية ما دام المعلم غير مثالي، و كذلك المجتمع، فبدون مثالية المعلم و قيمه العليا تبقى المثالية غاية فقط لا يستطيع أحد الوصول اليها.

كما يرى الباحث أن نجاح العملية التعليمية يعتمد على المعلمين الموظفين في المدارس فاذا غلبوا المصلحة العامة على المصلحة الشخصية و لم يغالوا في القوانين و الاجراءات المتبعة لديهم فستكون مخرجات النظام التعليمي عالية و جيدة، و العكس صحيح اذا غلبت المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وغالوا في القوانين و الاجراءات فشل النظام التعليمي و وصل حتى الى درجة التخلف.

بمعنى ان العيب ليس في النظام بل في التطبيق من قبل المعلمين.

تبين للباحث و من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الأجنبية أن جيش من الباحثين في الغرب درسوا هذا العنوان و فهموه و بينوا سلبياته و للأسف و العدد قليل جداً من علماء العرب درسوا هذا العنوان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

1.5 مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس. كما يتضمن الفصل عرضاً للتوصيات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وفقاً لتسلسل أسئلتها، وهي على النحو الآتي:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي، والذي نصه:

1.1.5. ما واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس؟

أظهرت النتائج أن واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، يتفاوت من حيث قوتها، إذ كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغت (2.28)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (46%)؛ مما يشير إلى أن واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة قليلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مفهوم النفاق، مفهوماً مرفوضاً، وغير مقبول دينياً واجتماعياً، وأخلاقياً وثقافياً، فالمنافق شخص مرفوض بكل المقاييس. والمعلم الفلسطيني هو جزء فعال في مجتمعه، بالتالي فإنه يتحلى بأخلاقيات وأدبيات وضوابط المجتمع الذي يعيش فيه. وكذلك فمساهمة المعلم داخل المدرسة بوصفها حقل أخلاقي واجتماعي والتزامه بأخلاقيات مهنة التعليم كمشاركته في المناسبات الاجتماعية والتواصل مع المدير ومع زملائه المعلمين في عملية تعاون وتشابك في الهموم والاعباء، مما ينعكس هذه كله على علاقته بمدير المدرسة، ويوفر أجواء من التعاون المبني على أساس أخلاقيات المجتمع والمهنة. اُضيف إلى ذلك أن دور المعلم في المدرسة أصبح مشاركاً فعالاً في اتخاذ القرارات وفي مناقشة هموم المدرسة، كذلك في ممارسته لأعمال من صلب عمل المدير، إذ ينوب عنه في حالة غيابه، وأن كل معلم مسؤول عن بعض الأعمال الإدارية الموكلة اليه، كمتابعة الحضور والغياب وحل مشكلات الطلبة والمشاركة بين المعلم والمدير في الأنشطة الطلابية. وهذه الأعمال التعاونية تعمل على تقليل النفاق لأنها مبنية على أساس قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات كدراسة (اللداوي، 2015)، ودراسة (العبيسي، 2020)، كذلك انتفقت مع دراسة (المقدادي والجندي، 2021)، كذلك مع دراسة (العنزي والعجمي، 2021) بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حسين، 2021)، ودراسة (الكعبي، 2019).

مناقشة السؤال الأول

: السؤال الأول

السؤال الفرعي الأول: ما واقع النفاق بالقول لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس؟

2.1.5 ما واقع النفاق بالقول لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس. بينت نتائج الدراسة أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول " النفاق بالقول " بلغ (2.51)، وبانحراف معياري (0.80)، وبنسبة مئوية (50%) بدرجة قليلة، وقد جاءت أعلى الفقرات على النحو الآتي: يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22)، وبنسبة مئوية (64%) وأدنى فقرة هي يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام إلى المدير لنيل رضاه بمتوسط 1.94 بدرجة قليلة

3.1.5 السؤال الثاني

ماواقع النفاق بالعمل لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس؟

وبينت الدراسة أيضا أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني: **النفاق بالعمل** قد بلغ (2.05)، وبانحراف معياري (0.70)، وبنسبة مئوية (41%) بدرجة قليلة، وقد جاءت أعلى الفقرات: يحرص المعلم على أن يبالغ بإظهار إلتزامه بالقوانين أمام المدير بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (2.91) وبنسبة مئوية (58%). وكانت أقل فقرة هي يقدم المعلم خدمات لأفراد عائلة المدير بمتوسط (1.29).

ويعزو الباحث ذلك الى أن قوانين وانظمة ولوائح ضبط العمل المدرسي ومعرفة المعلمين بواجباتهم وحقوقهم تشكل حماية لهم، وبالتالي فالمعلم غير مضطر الى السلوك النفاقي بالقول أو بالعمل لمحابة المدير، وإن وجدت حالات من السلوك النفاقي لبعض المعلمين فهي بدرجة متوسطة أو قليلة، وهذا لايعني عدم وجودها على الاطلاق، فبعضها قد يصل حد الرياء والمداينة ولكنها تبقى محصورة في عدد محدد منهم. أضف الى ذلك، فإن عمليات الرقابة والمتابعة التي تقوم بها الوزارة للمديرين ومدى التزامهم بأخلاقيات مهنتهم في المؤسسة التربوية قد يحد من قبولهم للسلوك النفاقي من قبل معلمهم. كذلك يعزو الباحث الى أن عمليات الاختيار التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لوظيفة المعلم، والتي تقوم على أسس ومعايير واضحة ومحددة وتشمل الدرجات العلمية، والمقابلات الشخصية والقدرات المعرفية، لها دور في أن يكون سلوك المعلم بعيدا عن النفاق الوظيفي قولاً وفعلاً. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجمي والعنزي، 2021) والتي أظهرت نتائجها بأن ظاهرة النفاق لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة قليلة وبدرجة متوسطة في مجالات الدراسة. كذلك اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (العبيسي، 2020) والتي أكدت على أن سلوك النفاق لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة. وكذلك مع دراسة (الداوي، 2015). بينما اختلفت مع دراسة (سليمة، 2018)، ودراسة (الفيزي، 2015) ودراسة (Alawamleh,2013). التي اكدت على وجود النفاق الوظيفي.

3.1.5 السؤال الثالث: هل يختلف واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس باختلاف كل من المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة سنوات الخبرة). حيث تم تحويل السؤال الرابع الى خمس فرضيات كالتالي:

فرضيات الدراسة:

1.3.1.5 الفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

بينت نتيجة الدراسة أنه، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى). في المحورين الاول والثاني لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك الي أن الالتزام الوظيفي واتقان العمل لدى المديرين الذكور أقل منه لدى المديرات، بالتالي فهو يتقبل النفاق من المعلمين ومن العاملين حتى تسير الامور التنظيمية بأقل الخسائر. ويعزو الباحث ذلك الى أن المديرين والمديرات لا يعيشون في نفس ظروف العمل، فمدارس الذكور عادة ما يكون فيها متطلبات عديدة من المعلمين، كالعامل الإضافي لدى المعلمين نتيجة الظروف الاقتصادية، مما يضطر المعلم الى النفاق والتودد الى المدير كي يسهل عليه التأخر الصباحي مثلاً أو المغادرة قبل الدوام، مما قد يسبب هذه السلوك ظهور النفاق الوظيفي لدى المعلمين. واتفقت مع دراسة (سليمة، 2018) ودراسة (العبي، 2020) واختلفت مع دراسة (الكعبي، 2019)، ودراسة (العززي والعجمي، 2021)، ودراسة (الجندي والمقدادي، 2021).

2.3.1.5 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

بينت نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية (اعزب، متزوج) لصالح اعزب.

ويعزو الباحث ذلك الى المدير الاعزب قد يكون متفرغ بشكل اكبر من المدير المتزوج ، فهو متفرغ للعمل المدرسي وللمدرسة وقد يتواجد فيها حتى بعد انتهاء الدوام، كذلك يحاول هذه المدير أن ينظم العمل بشكل

افضل، وان يكون العمل متقن، بالتالي تكون مطالباته باتقان العمل مستمرة، وهذه المطالب تثقل كاهل المعلمين فيلجأ العديد منهم الى النفاق الوظيفي كالمجاملة والاحترام الزائد والمدح المبالغ فيه كي يقبل المدير بأعمالهم وواجباتهم الموكلة لهم مهما كانت.

3.3.1.5 الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير) لصالح البكالوريوس.

يعزو الباحث ذلك الى أن ثقة المدير الحاصل على درجة عليا قد تكون عاليه، على اعتبار أن الشهادة العليا تعطية مكانة علمية أو مكانة اجتماعية فهو لا يحتاج الى النفاق الوظيفي من قبل المعلمين. اما المدير الحاصل على درجة البكالوريوس، فهم بنفس درجة المؤهل العلمي لمعظم المعلمين في مدارسهم، من هنا فهو بحاجة لمكانة اجتماعية أو تعزيز مكانته في المدرسة أمام العاملين أو أمام الرؤساء في العمل، فيقبل هذا المدير سلوكيات النفاق الوظيفي. لانه من خلال ذلك يتمكن من أن يسيّر العمل كما يجب. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (العجمي والعنزي، 2021)، التي هدفت الى التعرف الى مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والتي أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، كذلك اختلفت مع دراسة (المقرد وجبارة، 2021)، التي أكدت ايضا بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.3.1.5 الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير نوع المدرسة، جاءت لصالح الخاصة.

ويعزو الباحث وجود الفروق لصالح المدارس الخاصة لأن السبب قد يكون طبيعة نظام المدارس الخاصة، حيث الامن الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس قليل جدا، على اعتبار أن مدير المدرسة له سيطرة وقوة فهو من يختار المعلمين ويقابلهم لوظيفة العمل في المدرسة، وهو من يقرر على الاغلب من يقبل أو يطرد من

المعلمين. اي أن مدير المدرسة يمتلك الصلاحيات الكاملة في التوظيف من عدمه، مما يضطر المعلم بالقيام بالسلوك النفاقي أكثر من معلمي المدارس الحكومية الذين يحتاج المعلم منهم الى قرار وزاري في اعفاء من العمل. اضافة لذلك فعمليات المتابعة لآعمال المعلمين في المدارس الخاصة عادة ما تكون اقل من عمليات المتابعة من فرق المتابعة في المدارس الحكومية. بالتالي يلجأ معلمو المدارس الخاصة للعلاقات الشخصية مع مديريهم لإرضائهم والتودد اليهم ومجايلتهم والمبالغة في الاهتمام بهم، فهّمهم الاول كمعلمين في المدارس الخاصة هو إرضاء المدير شخصيا فقط.

5.3.1.5 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لواقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كانت الفروق بين اقل من 5 سنوات مقابل اكبر من 6-10 واكبر من 10 سنوات لصالح اقل من 5 سنوات.

ويعزو الباحث ذلك الى أن هذه الفئة تحديدا هي جديدة على العمل الاداري، فهم بحاجة الت التدريب والتاهيل المنظم من قبل وزارة التربية والتعليم. فهذه الفئة قد تقبل النفاق الوظيفي وقد يصبح شائعا في المدرسة لان المدير يريد أن يحقق الاهداف ومخرجات المدرسة باي طريقة، قد يكون تقبل السلوك النفاقي امرا عاديا. اصف الى ذلك أنهم قد يحبذون الثناء والمديح والاعجاب من معلميهم كون خبراتهم قليلة. كذلك فهذه الفئة تحبذ اتخاذ القرار وأن يكون صائبا تماما فيقبلون المجاملة ويقبلون بأن يُظهر لهم المعلمون أن جميع قراراتهم، حكيمة وعلى أكمل وجه. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العجمي والعنزي، 2021)، بينما اتفقت مع دراسة (المقادي والعجمي، 2021). التي أكدت على وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة. كذلك اتفقت مع دراسة (الفيضي، 2014).

5. 6. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع.

كيف تتعامل مع النفاق الوظيفي لدى المعلمين للحد من هذه الظاهرة؟

بالرجوع إلى إجابات عينة الدراسة تبين أن أغلبية مديري المدارس يسعون دائما إلى الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي كون النفاق الوظيفي ظاهرة غير مقبولة دينيا وأخلاقيا وتربويا، بالإضافة إلى وعي مديري المدارس بأهمية الديمقراطية والعدالة والالتزام بقوانين العمل، ويسعى دوما مديري المدارس للوقوف على أسباب النفاق الوظيفي محاولين بكل الطرق للحد من هذه الظاهرة، آخذين

بعين الاعتبار القدرات والمهارات والخبرات والكفاءات للمعلمين في توزيع المهام فيما بينهم، كما أن عملية التخطيط السليم لإدارة المدرسة بوجود رؤية واضحة وخطة شاملة وتغذية راجعة ومراقبة مستمرة وتقييم متعاقب، بالإضافة لوجود الشخص المناسب في المكان المناسب ، ووجود القائد المؤثر والداعم والمطور للعملية التعليمية، كل ما سبق يساهم في بناء مجتمعاً تربوياً خالياً من النفاق الوظيفي، اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العوامل، 2013) بأن النفاق الإداري ظاهرة منتشرة وهو شكل من أشكال الفساد الإداري الذي يؤثر على كفاءة وفعالية الجامعة والمسار الوظيفي للعاملين.

2.5 توصيات الدراسة:

- ضرورة التركيز على امتلاك المعلمين على اخلاقيات المهنة للحد من النفاق الوظيفي
- تدريب المديرين ضمن برامج متخصصة وتدريبات منتظمة على منهجيات العمل الاداري الخالي من الرياء والنفاق والشخصانية.
- عمل دراسات مشابهة على أن تكون عينة الدراسة هي المعلمين ومدى شيوع النفاق الوظيفي من وجهة نظرهم لمديريهم.
- أن يكون هناك عقوبات إدارية ضمن لوائح وقوانين وزارة التربية والتعليم لمعاقبة السلوك النفاقي لدى من يمارسونه.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالنفاق الوظيفي تستهدف عينات ومتغيرات جديدة.
- استخدام الادارة الرشيدة في تنظيم العلاقات السليمة بين الرئيس والمرؤوسين، وتطبيق قواعد الشفافية و المحاسبة و العدالة، و توفير الأمن و الطمأنينة في اتخاذ القرار.
- تعزيز أسلوب العمل بروح الفريق في المدارس و العمل على اساليب التواصل الايجابي بين الموظفين ، الأمر الذي يعزز عمليات التواصل والعلاقات بينهم، و يجنبهم ممارسة الرياء الوظيفي.

المصادر ومراجع الدراسة

الكتاب المقدس

القرآن الكريم

إبراهيم، يوسف العبد لله. (2002). رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، بيروت: شركة المطبوعات للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت. (2009). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموع العربية للتدريب والنشر.

أبو عودة، فوزي رجب. (1998). واقع الممارسات الادارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة

أحمد ، إبراهيم أحمد. (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية. الإسكندرية: وميدانية، دار المطبوعات الجديدة.

إسماعيل، ختام. (2016). دليل المدرء في الإدارة المدرسية. مصر: دار التقدم العلمي

-بربر، كامل. (1996)، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

البغدادي، عادل هادي وعامر، عبد كريم. (2016). النفاق التنظيمي : دالة تدهور المنظمات، مجلة دراسات البيان، بغداد، العدد صفر، ص 8-17.

جامعة القدس المفتوحة. (1995)، السوك التنظيمي- برنامج الادارة والريادة - ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الاردن

الجبر، زينب علي. (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، العين

الجرجري، وميس أسعد. (2023). دور القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 5، ص ص 225 - 239.

الجندي، ماجدة عبد الرحمن جبارة، والمقدادي، محمود حامد حسين. (2021). النفاق الوظيفي في المدارس وطرق التغلب عليه من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

جوهر، صلاح الدين. (2002). الإدارة و إصلاح التعليم. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الحدراوي، حامد كريم وأبو طبيخ، ليث وشعلان، حميدة. (2014). "ممارسة الرياء الوظيفي و انعكساته على النجاح الاستراتيجي للمنظمات-دراسة استطلاعية من اساتذة كلية الادارة و الاقتصاد في جامعة الكوفة" العراق.

حسين، قاسم حسين. (2021). "تشخيص واقع سلوك التملق الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة دهوك"، مجلة جامعة دهوك، مجلد 24، عدد: 1، ص. 493-508.

الحشوة، ماهر. (1999). التربية الديمقراطية: تعلم وتعليم الديمقراطية من أجل استخدامها، مركز تطوير المعلم ، رام الله.

الحلو، ماجد. (2005). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية. الإسكندرية: منشأة المعارف جلال حربي وشركاه.

الخليفات، صابر والعوامله، حمدان وسالم، حسين. (2015). أثر النفاق الاداري على المناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

الخياط، عبدالله عبد الغني. (1987). النفاق الاجتماعي. التضامن الاسلامي، س41، ج 12 (1987): 12-15.

راتب، خالد محمد. (2013). النفاق الاجتماعي وخطره على الأمة. الوعي الإسلامي، س 51، ع 17-16.582.

رمضان مروان، وآخرون (2009)، الموسوعة الادارية الشاملة: إدارة الاعمال والتنمية الذاتية، المجلد 1، مركز الشرق الاوسط الثقافي، بيروت، لبنان .

الزبيدي، سليمان. (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية المعاصر. بنغازي: مطابع الثورة العربية الليبية.

السلمي، علي. (1999)، السلوك الانساني في الادارة. مصر: مكتبة غريب.

سليمة، آية. (2018). أثر الأمان الوظيفي على تبني المرؤوسين لسلوكيات النفاق الإداري (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة بنها، المحافظة الغربية، مصر.

سومية، تواتي. (2022). النفاق الوظيفي في المنظمة (مفهومه، أسبابه، آثاره، آليات علاجه)، مجلة التنمية لإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-المجلد 9، العدد 2، ص ص 140-157.

سليمة، آية (2018). أثر الأمان الوظيفي على تبني المرؤوسين لسلوكيات النفاق الإداري (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة بنها، المحافظة الغربية، مصر.

شبيلي، وهيبه. (2020). برامج تحسي تنوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات. مجلة العلوم الانسانية، مج7، ع3، 1038-1054.

شيحا، عبد العزيز. (1984). الادارة العامة. مصر: المكتب العربي الحديث.

شيرتلف، ماري وعبدالهادي، باهر. (2001). بناء الثقة :دليل عملي للمدير الناجح. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. الأردن: دار . الفرقان .

العامري، عمر (2014). عولمة الإدارة التربوية، مجلة جامعة الزيتونة، 2(11)، 157-171.

العاملي، بهاء الدين. (1996). التدين و النفاق بلسان القط و الفأر ، ترجمة و تحقيق دلال بعاس. بيروت: رياض الريس للنشر.

عبابنة، ختام والسعود، راتب. (2008). سلوك النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأنماط القيادة لدى مديري التربية و التعليم واقتراح آليات لخفض السلوك (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العيسي، آية. (2020). العلاقة بين النفاق الاجتماعي و العدالة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية. جامعة أرغواط، المجلة العربية في إدارة الأعمال، 11(3)، 34-36.

العجمي، مبارك والعنزي، تغريد. (2021). مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم الانسانية العربية، 3(12)، 1.

عليان، عليان، و أبو علي، منصور حمدي. (1999). التصحر في محافظة بيت لحم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عوض الله ، أمينة وعلي، السيد. (2013). تأثير سلوكيات النفاق الإداري للمرؤوسين على قرارات الموارد البشرية :دراسة تطبيقية على موظفي الكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

العيسوي، عبد الرحمن بن محمد. (2003). سيكولوجية النفاق. الوعي الإسلامي، 39، ع 447. 50-52

غوشة، زكي راتب. (1983). إدارة شؤون الموظفين، بحوث ودراسات متخصصة، التوفيق، عمان، الاردن.

فريحات، بسمة. (2010). مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، صحيفة الرأي، عمان، الأردن.

الفيضي، اسماعيل. (2016). دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية، مجلة جامعة السادات، جمهورية مصر العربية، العدد 24، ص ص 15-23.

قوهاجي، إبراهيم. (2014). قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد الفساد الوظيفي في المؤسسات العمومية، مداخلة في حكومة الشركات العالية للحد من الفساد الوظيفي، جامعة محمد خضر.

الكعبي، هشام مهدي كريم. (2019). "سلوك التملق وعلاقته بالأمن الاجتماعي لدى موظفي الجامعة"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الانسانية"، العدد 42، ص 1513-1531 المالكي، علي، النفاق الاجتماعي و التآمر الوظيفي، جريدة المدى يومية سياسية تصدر عن مؤسسة المدى للإعلام والثقافة. بغداد، 15 آذار 2005م، 341-03، صفحة 11.

اللدائي، سعيد عمر. (2015). درجة ممارسة مديري مدراس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

محشي، خليل. (1985)، التربية في الضفة الغربية- وباء لا بد من القضاء عليه- مجلة الكاتب، العدد 61، 24-44.

مرعي، توفيق وبلقيس، احمد. (1993)، اخلاقيات مهنة التعليم. مسقط: شركة مطبعة عمان ومكتبتها المحدودة.

المعماري، أحمد. (2020). أسباب النفاق الوظيفي و تأثيره في بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة دراسة ميدانية في عدد من المنظمات في محافظة نينوى، كلية الحداث الأهلوية الجامعية العراق.

المقدسي، محمد ابن مفلح. (1999). الآداب الشرعية والمنح المرعية، الجزء الأول، تحقيق شعيب الارنؤوط وعمر القيام، ط8، بيروت: مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع.

الميداني، عبد الرحمن حسن. (1993). ظاهرة النفاق وخبايا المنافقين في التاريخ، ج1. دمشق: دار القلم.

موسى، عمار (2018)، دور الادارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

نصرو، فتحية. (1991). "ملاح أولية لفلسفة التربية الفلسطينية في ضوء وثيقة الاستقلال" المؤتمر الاول للتعليم في فلسطين، تحرير عبد الرحمن زعرب وعدنان شقير، جامعة بيت لحم.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (1999، أ)، نشرات عن يوم الديمقراطية في فلسطين، رقم ب ت ع / 1 / 14 / 968، رام الله.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2000 أ). نافذه على التعليم في فلسطين، الادارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، رام الله. فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (1997 أ)، خطة المنهاج الفلسطيني الأول. الإدارة العامة للمناهج التربوية، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (1997 ب). خطة المنهاج الفلسطيني الأول. الإدارة العامة للمناهج التربوية، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (١٩٩٩)، أربع سنوات على ميلاد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الواقع والانجازات ١٩٩٤-١٩٩٨، ط١. الادارة العامة للعلاقات الدولية العامة، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

Alawamleh, H. (2013). The Impact of the Administrative Hypocrisy on the Career Path from the Perspective of the Administrative Staff at Al-Balqa' Applied University. **International Journal of Business and Social Science** 4 (11), 120-132.

Barden, J., Rucker, D. D., & Petty, R. E. (2005). **"Saying one thing and doing another"**: Examining the impact of event order on hypocrisy judgments of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1463-1474.

Batson, C. D., Kobryniewicz, D., Dinnerstein, J. L., Kampf, H. C., & Wilson, A. D. (1997). **In a very different voice: unmasking moral hypocrisy**. *Journal of personality and social psychology*, 72(6), 1335

Batson, C., Thompson, E., Seufferling, G., & Whitney, H. (1999). **Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 525-537. DOI: [10.1037//0022-3514.77.3.525](https://doi.org/10.1037//0022-3514.77.3.525)

Benoit Monin& Anna Merritt,(2010); **Moral inconsistency and the struggle for moral integrity**, *Series on personality and social psychology*, American psychological association, Vol.3, pp.84-167.

Benton, M. (2009). **"Ethics in Finance: Surviving the Crisis Nominated Papers for the Roben Cosgrove prize"**, *Emotions, Personal Ethics and professional life*.

Cha, S. & Edmondson, A. (2006). **When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values – driven organization.** *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57–87.

Cottrill, K., Denise Lopez, P., & C. Hoffman, C. (2014). **How authentic leadership and inclusion benefit organizations.** *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275–292.

Fernando, mario & Gross, micheal. (2006). **Workplace spirituality and organizational hypocrisy: The Holy Water–Gate Case.**
<https://ro.uow.edu.au/commpapers/159/>

Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). **Non–normal and categorical data in structural equation modeling.** *Structural equation modeling: A second course*, 10(6), 269–314

Foot, D. (2001). **The question of ethical hypocrisy in human resource management in the UK and Irish charity sectors.** *Journal of Business Ethics*, 34, 25–38.

Fassin, Y., & Buelens, M. (2011). **The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices.** *Management Decision*, P.586–600.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-9280.2007.01961.x>
https://www.researchgate.net/publication/226521256_

Graham, J., Meindl, P., Koleva, S., Iyer, R., & Johnson, K. M. (2015). **When values and behavior conflict: Moral pluralism and intrapersonal moral hypocrisy. Social and Personality Psychology Compass**, 9(3), 158–170.

Jesse,willie & Pillow, david(2014); **“Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct”** , Vol 45, Issue 1,Pages: 1–138 <https://doi.org/10.1002/ejsp.2064>

Jesse, Graham; Peter Menindl;SpassenaKoleva and Kate M. Johnson (2015);**when value and behavior conflict, Moral Plyralism and interpersonal moral hypocrisy. Paper provide to social and personality psychology Compass**, Vol.9,No.3,pp.158–170.

Alicke, M., Gordon, E., & Rose, D. (2013). **Hypocrisy: what counts? Philosophical Psychology**, 26(5), 673–701

Lammers, J., Stapel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). **Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. Psychological science**, 21(5), 737–744.

Kim, J. K., Lepine, J. A., Zhang, Z., & Baer, M. D. (2022). **Sticking out versus fitting in: A social context perspective of ingratiation and its effecton social exchange quality with supervisors and teammates. Journal of applied psychology**, 107(1), 95.

Luthans, (2011),**unit business a, Irwin/Hill–Graw mc by Published, Edition 12th,Approach .Inc, Companies Hill– McGraw.**

Malodia, L. (2013). **Influence of Employees, Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. Business Perspectives and Research**, 1(2), 47–54.

McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann Von, (2010). **Organizational Behavior**, 5th Edition, the McGraw–Hill Companies, Inc.

Musaddiq, M., Asadullah, M. A., & Hameed, I. (2016). **The Moderating Effect of Helping behavior on the Relationship between Ingratiation and Supervisor Satisfaction**. *Organizational hypocrisy. SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13.

Pelletier, K. & Bligh, M. (2008). **The Aftermath of organizational of Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. Journal of Business Ethics**, 80 (4), 823–844.

Perkins, Richard & Neumayer, Eric, (2010). **The organized hypocrisy of ethical foreign policy: Human rights, democracy and Western arms sales, Geoforum** 41, journal homepage: www.elsevier.com/locate/geoforum.

Philippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). **A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. SAM Advanced Management Journal**, 70(2), 13.

Rego, A. (2010) **How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter– Inconsistencies, Predict Affective Commitment. Journal of Business Ethics**, 94(1), 107–127

Runciman, D. (2009). **Political hypocrisy: The mask of power, from Hobbes to Orwell and beyond**. Princeton University Press.

Rusticini, A. & Villeval, M. (2012). "Moral Hypocrisy, Power and Social Preferences," **Working Papers 1216**, Groupe d'Analyse et de Theorie Economique Lyon St-Etienne (GATE Lyon St-Etienne),Universite de Lyon.

Simons, T. (2002). The High Cost of Lost Trust. **Harvard Business Review**,80(9),18-19.

Steven, H. & Brent, H. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. **Management Decision**, 36 (2), 85-95

Sun, H., Guo, H., Wang, K., Sun, L., Wang,LL. (2021). **Upward Ingratiation Outside the workplace and supervisor's Human Resources Decisions: Monderating Effect of Zhongyong Thinking**. *Frontiers in Psychology*,12.1753

ALSwaeer, E. A. (2021). **THE REFLECTIONS OF EMPLOYEES'VOICE STRATEGY STYLES ON ORGANIZATIONAL HYPOCRISY: THE MEDIATING ROLE OF ETHICAL LEADERSHIP A CASE STUDY AT ROYAL JORDANIAN** (Doctoral dissertation, Middle East University).

Szabados, B., & Soifer, E. (1999). **Hypocrisy, change of mind, and weakness of will: How to do moral philosophy with examples**. *Metaphilosophy*, 30(1-2), 60-78.

Usui, M. (2003). Sustainable Development Diplomacy In The Private Business Sector: An Integrative Perspective on game Change Strategies at Multiple Levels. **International Negotiation**, 8 (2), 267-310.

Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2007). **Moral hypocrisy**. *Psychological Science*, 18(8),689-690. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01961.x>

- Watson, G. & Sheikh, F. (2008). "Normative Self- Interest or Moral Hypocrisy? **The Importance of context**", Journal of Business Ethics, Springer, 77(3), 259–26
- Weaver, C.(2012). Hypocrisy trap: The World Bank and the Poverty of Reform **Governance: An International Journal of Policy, Administration & Institutions**, 25(3), 511–531.
- Yuni, M. (2010). The Effect Of Proactive Personality, Self Promotion, and Ingratiation on Career Success for Employee of public Organization. **Global Journal of Management and Business Research**, 10 (2). 90–93.
- Zin, S. M., Ngah, N. E., Ismail, R., Tajuddin, N. H. A., Abdullah, I. H. T., & Salleh, A. (2010). **The Effects of Ingratiation on Employee Career Success**/Les effets des flatteries sur le success de carrier des employes der employees.Canadian Social Science, 6(6), 161.

الملاحق:

ملحق رقم(1) الاستبانة في صورتها قبل التحكيم

ملحق رقم(2) الاستبانة في صورتها النهائية

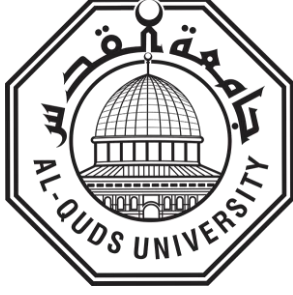
ملحق رقم(3) أسماء المحكمين

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة من الجامعة

ملحق رقم (5) تسهيل مهمة الباحث / وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها قبل التحكيم



كلية الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

التخصص: الادارة التربوية

الاخوة الأعزاء

تحية طيبة و بعد،،

الموضوع : تحكيم استبانة أولية

يقوم الباحث باجراء دراسة بعنوان: "واقع النفاق الوظيفي في مدراس محافظة بيت لحم من جهة نظر مديري المدراس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادترة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس، ونظراً لطبيعة البحث ، قام الباحث بتطوير استبانة تشكل أداة قياس في صورتها الأولية لجمع بعض المعلومات اللازمة لاجراء هذه الدراسة، وايماناً من الباحث بضرورة الأخذ باراء المختصين والخبراء في هذا المجال ، فانه يرجو التكرم من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة وإبداء رأيكم ومقترحاتكم بشأنها من حيث: مدى انتماء العبارة للمجال الذي تندرج تحته ومدى وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، وإضافة أو حذف ما ترونه مناسب وإبداء أية ملاحظات أ، تعديلات أخرى ترونها مناسبة.

شاكراً و مقدراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : موسى كسابرة

أرجو تعبئة البيانات التالية حفظاً لحقوقكم:

الاسم الثلاثي:
الدرجة العلمية أو المؤهل:
التخصص:
جهة العمل الحالي:
الايمل أو الهاتف الشخصي

إن النفاق الوظيفي في العمل هو عدم المحافظة على اسرار العمل و ان الشخص يظهر السلوكيات الايجابية و يخفي السلوكيات السلبية و يعمل على خداع اصحاب المناصب القيادية.

أولاً:المعلومات شخصية لأفراد عينة الدراسة

يرجع وضع علامة (x) أمام الاجابة المناسبة لك

- 1-الجنس: ذكر () أنثى ()
 - 2-الحالة الاجتماعية : أعزب () متزوج ()
 - 3- نوع المدرسة : حكومية () خاصة ()
 - 4-سنوات الخبرة : 1-5 سنوات () أكثر من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()
- ثانياً: فقرات الاستبانة

فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرات				
	المجال الأول:النفاق بالقول				
تعديل	غير صحيحة	صحيحة	لا تنتمي	تنتمي	
1					اصبح النفاق الوظيفي من ضروريات الحياة الوظيفية
2					أصبح النفاق الوظيفي سمة سائدة في المدراس التربوية
3					يخاطب المعلم المدير بألقاب تثير إعجابه
4					يثني المعلم على شخصية المدير و خبراته
5					يلجأ المعلم الى الكذب في حديثهم مع مدير المدرسة.
6					يثني المعلم على مظهر المدير الشخصي بعبارات منمقة.
7					يظهر المعلم اعجابه بأي موقف لمدير المدرسة.
8					يرى المعلم بأن جميع قرارات مدير المدرسة حكيمة بغض النظر عن جدواها
9					يجامل المعلم المدير بغرض الحصول على رضاه
10					يعارض المعلم الأفكار و الاراء التي يطرحها المدير
11					ينفذ المعلم جميع قرارات المدير دون نقاش
12					يكثر المعلم من الاتصالات الهاتفية مع مدير المدرسة دون اساب جوهريه.
13					يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام الى المدير .
14					يتجنب المعلم قول"لا اعرف او ليس من اختصاصي.
51					يتجنب المعلم مواجهة المدير بأخطائه و عيوبه
16					يقدم المعلم للمدير صورة منمقة عن العمل حتى في الحالات السلبية
17					يبالغ المعلم في اظهار احترامه لمدير المدرسة
18					يلقي المعلم اللوم على الآخرين فيما يفشل فيه من أعمال للمدرسة
19					يمارس المعلم مبدأ الغاية تبرر الوسيلة في تعامله مع مدير المدرسة

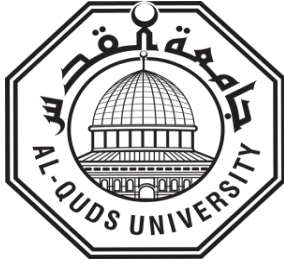
المجال الثاني : النفاق بالفعل					الرقم
				يسعى المعلم الى رضا مدير المدرسة بكل ما يقوم به من عمل	20
				ينشر المعلم الوهن والضعف و الاحباط لدى المعلمين	21
				يثير المعلم المشاكل في العمل بين المعلمين	22
				يقوم المعلم بتنفيذ قرارات المدير حتى و ان كانت غير عادلة وبدون مناقشة	23
				يقوم المعلم بتقديم خدمات شخصية للمدير	24
				يقوم المعلم بتقديم الهدايا للمدير في جميع المناسبات	25
				يحرص المعلم ان يظهر التزاماً بالقوانين	26
				يحرص المعلم على اقامة الانشطة المحببة لدى مدير	27
				يخفي المعلم حالات التقصير التي يمر بها	28
				يبيد المعلم اهتمامه بكافة تفاصيل حياة المدير	29
				يحرص المعلم على مسامحة المدير حتى لو أخطأ في حقه	30
				يحرص المعلم على المشاركة في جميع الاحتفالات المدرسية	31
				يرجع المعلم في جميع امور العمل الى مدير المدرسة	32
				يحرص المعلم على الظهور بمظهر لائق أمام المدير	33

اسئلة المقابلة:-

1يعرف النفاق الوظيفي بأنه عدم المحافظة على مصالح العمل و مراعاتها ، أ، ان يظهر المعلم سلوكيات الجيدة و يبطن خلاف ضلك و يعمل على خدع المدير؟
-برأيك الشخصي ما هي طرق التغلب على هذه الظاهرة.

.....

ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها النهائية



كلية الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية
برنامج الإدارة التربوية

حضرة المدير/ة الفاضل/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة عنوانها "واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (استبانة) لقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس. يرجو الباحث من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة، والإجابة عنها بوضع إشارة أمام الدرجة المعبرة عن رأيكم، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف يتعامل معها بشكل سري لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرًا لكم حسن التعاون

الباحث : موسى كسابرة

يعرف النفاق الوظيفي في العمل: بأنه "التظاهر الكاذب للمرؤوس أمام رئيسه بكل ما يرضيه قولاً أو عملاً أو كلاهما معاً، لكسب تأييده وضمان اتخاذ قرارات لصالحه" (عوض الله وعلي، 2013).

أولاً: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر () أنثى ()
الحالة الاجتماعية: عازب () متزوج () غير ذلك ()
المؤهل العلمي: بكالوريوس () دراسات عليا ()
نوع المدرسة: حكومية () خاصة ()
سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

ثانياً: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (x) بناء على عدد المعلمين الذين يمارسون ما جاء في كل فقرة

العدد		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
الرقم	الفقرات					
	المجال الأول: النفاق بالقول					
1	يمدح المعلم مظهر المدير الشخصي بصورة مبالغة					
2	يخاطب المعلم المدير بألقاب تثير إعجابه					
3	يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته					
4	يبتعد المعلم عن إبداء رأيه بصراحة أمام المدير لنيل رضاه					
5	يبالغ المعلم في إبداء إعجابه بأي موقف لمدير المدرسة أمام المعلمين					
6	يظهر المعلم بأن جميع قرارات المدير حكيمة بغض النظر عن جدواها					
7	يمتدح المعلم قيام المدير بعمله على أكمل وجه أمام المدير					
8	يتحدث المعلم مع زملائه عن سلبيات المدير دون علم المدير					
9	يكثر المعلم من الاتصالات الهاتفية مع مدير المدرسة دون أسباب جوهرية					
10	يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام إلى المدير لنيل رضاه					
11	يتجنب المعلم قول "لا أستطيع القيام بالمهام المضافة إلى عملي" لإرضاء المدير					
12	يتجنب المعلم مواجهة المدير بأخطائه وعيوبه					
31	يقدم المعلم للمدير صورة منمقة عن العمل حتى في الحالات السلبية					
41	يزود المعلم المدير بمعلومات خاصة عن زملائه (لا علاقة لها بالعمل) لنيل رضاه					
51	يمارس المعلم مبدأ الغاية تبرر الوسيلة في تعامله مع مدير المدرسة					
الرقم	المجال الثاني : النفاق بالعمل					
16	يسعى المعلم إلى رضا المدير بكل ما يقوم به من عمل					
17	يكثر المعلم من التردد إلى مكتب المدير دون سبب					
18	يحرص المعلم على التدخل بأمر المعلمين لإرضاء المدير					
19	يقوم المعلم بالتجسس على زملائه لصالح المدير					
20	يحرص المعلم على إقامة الأنشطة المحببة لدى المدير لنيل رضاه					
21	يتولى المعلم مهام لا تناسب خبراته لإرضاء المدير					
22	يرجع المعلم في جميع أمور العمل إلى المدير بصورة مبالغ بها					
23	يحرص المعلم على أن يبالغ بإظهار التزامه بالقوانين أمام المدير					

24	يخفي المعلم عن المدير حالات التقصير التي يمر بها المدير				
25	يحرص المعلم على مسامحة المدير حتى لو أخطأ بحقه				
26	يقوم المعلم بتقديم خدمات شخصية للمدير				
27	يقوم المعلم بتقديم الهدايا للمدير بصورة مبالغه				
28	يبدى المعلم إهتمامه بكافة تفاصيل حياة المدير الخاصة				
29	يقدم المعلم خدمات لأفراد عائلة المدير				
30	يحرص المعلم على الظهور بمظهر مبالغ به أمام المدير				

ثالثاً: الأسئلة المفتوحة

بصفتك مدير/ة مدرسة من وجهة نظرك

1: كيف تنظر إلى واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس؟

2: ما أسباب النفاق الوظيفي لدى المعلمين؟

3: أي صور النفاق الوظيفي أكثر شيوعاً لدى المعلمين؟

4: كيف تتعامل مع النفاق الوظيفي لدى المعلمين؟

5: ما سبل الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين؟

ملحق رقم (3)
أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	مكان العمل	التخصص
1	د. بلال سلامة	جامعة بيت لحم	علوم اجتماعية
2	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية	الادارة التربوية
3	د. خلوب قعوار	كلية بيرل	تربية خاصة
4	د. خولة علاونة	جامعة البلقاء التطبيقية/ إربد	أصول التربية
5	د. داود كسابري	مدرسة الفرير الثانوية	الادارة التربوية
6	د. ربيعة عليان	جامعة بيت لحم	مناهج و اساليب تدريس
7	د. روان سياج	جامعة فلسطين الأهلية	الادارة التربوية
8	د. روان صباح	الجامعة العبرية	تربية خاصة
9	د. شبلي العزة	مديرية التربية و التعليم بيت لحم	الادارة التربوية
10	د. غسان ذوقان	جامعة النجاح الوطنية	الادارة التربوية
11	د. مؤمن البدارين	جامعة بيت لحم	اللغة و النحو المساعد
12	د. يوسف حرفوش	وزارة التربية و التعليم	الادارة التربوية

ملحق رقم (4)
كتاب تسهيل المهمة من الجامعة

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 10 /24
الرقم: ب د ع/101/11

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين
بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب موسى رزق الله كسابرة ورقمه الجامعي (22110175)، من تخصص الادارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، بعنوان :
" واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس "
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2023/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



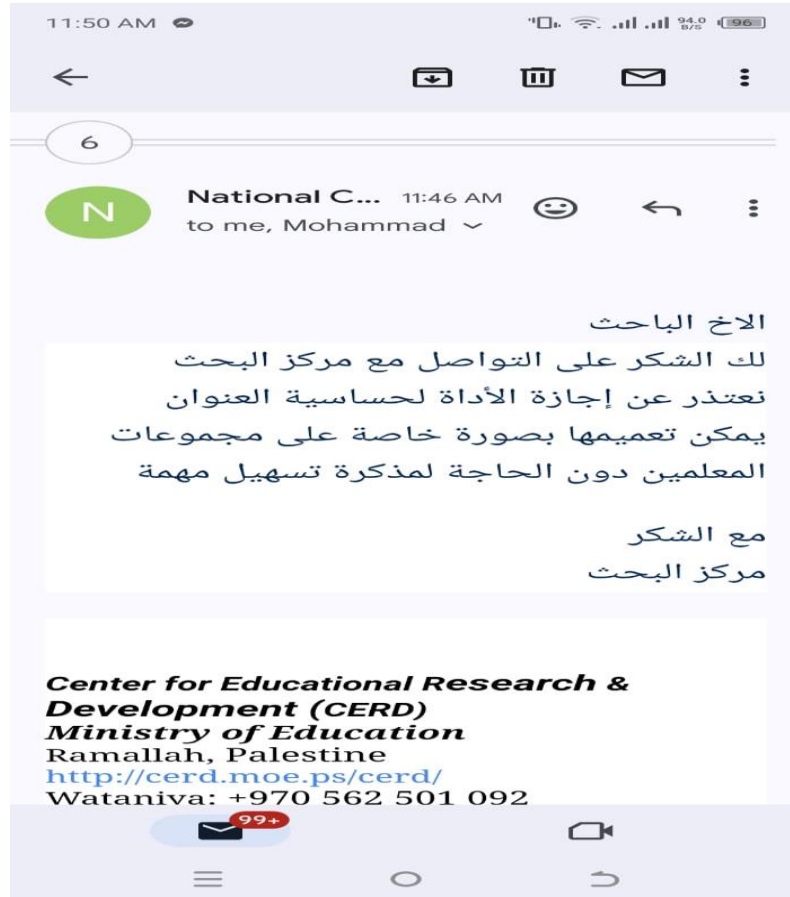
أ. د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

صنعه: الملف

ملحق رقم (5)

تسهيل مهمة الباحث / وزارة التربية والتعليم



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيراتها	44
2.3	معاملات الارتباط بين المجال والدرجة الكلية للمقياس	45
3.3	معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية	46
4.3	قيم معاملات الثبات لمقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدراسومدرء المدارس ككل، والمجالات الفرعية	46
5.3	المحك المستخدم في مقياس المقاييس	47
1.4	تحليل مجالات المقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدراس ،يبين المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للمقياس	51
2.4	تحليل فقرات المجال الاول: النفاق بالقول	52
3.4	تحليل فقرات المجال الثاني : النفاق بالعمل	53
4.4	حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرقين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير الجنس.	54
5.4	حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرقين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	55
6.4	حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرقين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية	56
7.4	حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرقين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس واقع النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، تعزى إلى متغير نوع المدرسة	57
8.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية؛ وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	58
9.4	مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	58

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	الاستبانة قبل التحكيم	1
84	الاستبانة بصورتها النهائية	2
87	اسماء المحكمين للاستبانة	3
88	كتاب تسهيل الجامعة	4
89	كتاب تسهيل وزارة التربية والتعليم	5

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الاقرار
ب	الشكر و العرفان
ت	الملخص بالعربي
ث	الملخص بالانجليزي
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	1.1 المقدمة
6	2.1 مشكلة الدراسة
6	3.1 أسئلة الدراسة
7	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
8	7.1 حدود الدراسة
9	8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية
10	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الاطار النظري
32	2.2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
40	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
42	الفصل الثالث: طريقة الدراسة واجراءاتها
43	1.3 منهج الدراسة
43	2.3 مجتمع الدراسة
43	3.3 عينة الدراسة
44	4.3 أدوات الدراسة
47	5.3 متغيرات الدراسة
48	6.3 إجراءات الدراسة
49	7.3 المعالجة الاحصائية
50	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

51	1.4 نتائج الدراسة
61	2.4 ملخص نتائج الدراسة
62	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
62	1.5 مناقشة النتائج
66	2.5 التوصيات
67	المراجع
79	الملاحق
90	فهرس الجداول
91	فهرس الملاحق