

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة الإخلاق الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من  
وجهة نظر المعلمين

نائلة إبراهيم خليل بزيز

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2021 م

درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من  
وجهة نظر المعلمين

إعداد

نائلة إبراهيم خليل بزبز

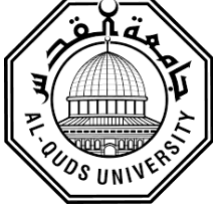
بكالوريوس تعليم إجتماعيات جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية

من كلية العلوم التربوية / عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

1442 هـ / 2021 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

### إجازة الرسالة

درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: نائلة إبراهيم خليل بزيز

الرقم الجامعي: (21711220)

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 1/ 6/ 2021 من أعضاء المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع: 

د. محمد عوض شعيبات

رئيس لجنة المناقشة:

التوقيع: 

د. كامل هاشم

ممتحناً داخلياً:

التوقيع: 

د. جعفر وصفي أبو صاع

ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

## الإهداء

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه... فكان السند والعطاء... قدم لي الكثير في صور

من صبر وأمل ومحبة... زوجي الغالي

لن أقول شكراً... بل سأعيش الشكر معك دائماً

إلى من أستمد منهم البهجة والسرور أبنائي وبناتي الأعزاء

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني

إلى كل من قال لي: لا، فكان سبباً في إصراري وقوتي

إليكم جميعاً الشكر والتقدير والإحترام

الباحثة: نائلة بزبز

## إقرار:

أقر أنا معدة 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 درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الأسم: نائلة إبراهيم خليل بزبز

التوقيع: نائلة بزبز

التاريخ: 2021/6 /1

## الشكر والتقدير

أقدم بداية بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل  
أقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق للدكتور محمد عوض شعيبات الذي منحني ثقته  
ولم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة، ومساعدته لي في التغلب على العقبات،  
التي أدت إلى إخراج هذا العمل في صورته الحالية.  
والشكر موصول كذلك لأعضاء لجنة المناقشة التي قبلت تحمل عبء مراجعة الرسالة  
وتصويب الأخطاء، بما تراه مناسباً وملائماً.  
لا ننسى أن نقدم الشكر لكل الأساتذة والموظفين بجامعة القدس عموماً، وكلية العلوم  
التربوية خصوصاً، الذين لم يبخلوا بعلمهم ومعلوماتهم، وقدموا كل الإهتمام والنصيحة  
فلهم مني كل الإحترام والتقدير.  
أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر  
زوجي العزيز وأبنائي وبناتي وأصدقائي الذين شاركوني الجهد والعناء.

والله ولي التوفيق

الباحثة: نائلة إبراهيم خليل بزبز

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة العاملة في محافظة القدس، من حيث شخصية المدير وضغوط العمل والمخالفات الوظيفية، وكذلك للتحقق من وجود فروق في درجة الإخلال الوظيفي لديهم باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، وذلك من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي والتحليلي وأداة الاستبانة التي أُعدت حسب الأدب النظري لقياس درجة الإخلال الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، حيث قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية.

القسم الثاني مكون من (41) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، حيث تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية، فتم اختيار العينات من معلمي مدارس الحكومة والمدارس خاصة، وبلغ عدد أفراد العينة (675) معلماً ومعلمة.

خلصت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية للإخلال الوظيفي لدى مديري مدارس المحافظة متوسطة، وبدرجة كلية بلغت (3.23)، وحصل المجال الأول وهو الإخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.38)، وحصل المجال الثالث وهو المخالفات الوظيفية على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.19)، فيما حصل المجال الثاني وهو ضغوط العمل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.13).

يتضح من النتائج وجود فروق في متوسط درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظه القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين (بكالوريوس) و(أدنى من بكالوريوس) لصالح (بكالوريوس)، وبين (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس) أيضاً لصالح (بكالوريوس). كذلك اتضح وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين السنوات كالاتي:

- (أقل من 5 سنوات) وبين (5-10 سنوات)، لصالح (5-10 سنوات)
- (10 سنوات فأكثر) (أقل من 5 سنوات) لصالح (10 سنوات فأكثر) ويتضح أيضاً وجد فروق تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية.

وفي نهاية الدراسة اوصت الباحثة بضرورة أخذ آراء المعلمين في القرارات الواجب تنفيذها من قبلهم، واعطائهم الصلاحيات الكافية للتصرف نتيجة تفويضهم للقيام بالأعمال الإدارية، كما أكدت الباحثة بوجوب البعد عن الغلظة في التعامل، وأن يعمل المدير جاهدا لتحسين علاقاته المهنية والاجتماعية مع المعلمين والمجتمع.



# **The degree of job corruption in Jerusalem Governorate of school principals from teacher's point of view.**

**Prepared by: Naila Ibraheem Khaleel Bazbaz.**

**Supervised by: Dr. Mohammad Shuibat.**

## **Abstract:**

The aim of this study is to identify the degree of job corruption among the principals of public and private schools operating in the Jerusalem Governorate in terms of the principal's personality, work pressures and job violations. Moreover, it aims to verify the existence of differences in the degree of job corruption among them according to their gender, academic qualification and years of experience from the teachers' point of view.

The researcher uses the descriptive and analytical approach along with a questionnaire which was prepared to measure the degree of job corruption among principals from the teachers' point of view based on theoretical literature. The questionnaire consists of two main parts, the demographic variables, and (41) distributed paragraphs.

The study population consists of (3970) teacher from public and private schools. A random cluster sample was selected which includes (675) teachers out of (750). Validity and reliability of the questionnaire were verified using appropriate statistical methods.

The study findings indicate that the total degree of job corruption in Jerusalem Governorate schools' principals from the point of view of public and private school teachers comes to a medium average of (3.23), and job corruption in terms of the principal's personality, obtained the highest medium average ranking of (3.38). Job violations ranked second with an overall medium average of (3.19), and work stress ranked third with an overall medium average of (3.13).

The result of the study illustrates that there were statistical differences due to the variables of gender and the result were in favor of males, year of experience and the results were in favor of 10 years and more of experience as for the supervision it was in favor of the government schools affiliated with the Palestinian Authority and finally for the degree of studies it was in favor of people with Bachelor degrees

According to the study results, the researcher proposes several recommendations, the most prominent of them all is the director's self-assessment of his behavior and work, asking for the teachers' opinions to find ways to improve the work and the environment of the workplace, and to always clarify the tasks and duties to the teachers in good manners without being rude.

## الفصل الاول

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 فرضية الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 محددات الدراسة

1.8 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول:

### مقدمة عامة عن الدراسة:

#### 1.1 مقدمة

تؤمن القيادة التربوية بإنجاز العمل الإداري بكفاءة عالية، وتعتمد بذلك على مهارات علمية، وعلى خبرات العاملين ومهاراتهم كل حسب اختصاصه، ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تنظيم السياسة العامة وتحديد أهداف العاملين معه، وتوجيه جهودهم وطاقاتهم لتنفيذ الوظائف المنوطة بهم، ومعالجة نواحي الضعف التي تحول دون تحقيق المطلوب منها، ومساعدة القوى البشرية لتقديم أفضل ما لديها وبأقصر وقت وجهد وبأفضل مردود.

ويقوم المدير الناجح بتوفير المناخ الاجتماعي المريح والبعيد عن التوتر والقلق، كما يوفر لهم الألفة وحسن الاستماع وإبداء الرأي دون خشية منه، إذ يُفترض أن يكون المدير عقلاني لا حادّ الطباع، ومطلع على التغيرات والتطورات المعرفية، ومطلعاً أحدث المستجدات المعرفية الخاصة بالإدارة، لتكون معرفته متناغمة مع العصر الذي يعيش فيه، فهو لا يتصيد العيوب والهفوات بل له نسق تفكيري ناقد بناءً، ويساعد على تحمل المسؤولية وضبطها عبر القوانين والأنظمة، وينمي لدى المعلمين حبّ العمل والتضامن، والحرية الإدارية والفكرية التي تتطلب مستوى متميز من الأخلاق والضمير اليقظ، والقادر على مساءلة الذات لتحقيق التوازن والفرص المتساوية بين الموظفين (الغالبي، والعمرى، 2007).

وعلى الرغم من كل ما يبذله المدير وشعوره الدائم بأهمية ترسيخ الأخلاق في التعامل، إلا أنه توجد بعض المحبطات في المنظومة الأخلاقية، وكثيراً ما نقرأ ونسمع عن قضايا تثار عن الفساد الإداري والتسيّب والرشوة والتمييز والتعصب والمحسوبية والمحاباة والإخلال الوظيفي، وغيرها من الممارسات اللاأخلاقية التي قد تظهر تسود في بعض من الإدارات، ويعود ذلك لانخفاض المستوى الأخلاقي الذي تعيشه الإنسانية في هذه الأيام، ولتخلخل الإيمان في نفوس الناس، وطغيان الجبروت على الروح والفؤاد والضمير (الغالبي، والعمرى، 2007)

إنّ إخلال الموظف بعمله يعدّ من أهم معوقات التنمية والتطوير للمجتمعات، فالإخلال الوظيفي في نقطة زمنية معينة قد يتحول إلى بركان هائج تتدفق نيرانه لتحرق الجميع فيجب وقفه بالتفكير الثوري وذلك بالدراسة والتحليل والمراقبة المستمرة. فالإخلال موجود في كل زمان ومكان ظاهرة قديمة المحتوى متجددة الأساليب متعددة الأسباب متنوع الشكل (علي، 2015).

وقد عرّف (البستاني، 1870: 252) الإخلال بقوله "الخلل هو الفساد والوهن في الأمر والتفرق في الرأي" وكما عرّف (الفيروز آبادي، 1960: 341) الإخلال "بأنّه ذهول وغفله واشتباه شيء بأخره والتباس قضية بأخرى والطغيان ومجاورة الحد".

وعرّف النثقي (2008) الإخلال الوظيفي بأنه: "النقص أو الزيادة المضرة بالعمل، وتؤدي إلى تعطيل أو إفساد للمصالح العامة المرسومة من قبل الدولة".

وسواء أكان هذا السلوك بشكل فردي أم جماعي، فهو مؤشر على وجود أزمة أخلاقية تؤدي لفساد المجتمع واختلال الأمن وضياح الحقوق، كما يلحق ضرراً بالغاً بالمؤسسات الديمقراطية والاقتصادية والتربوية، فالإخلال بالوظيفة العامة يؤدي للظلم والجور، والظلم يزيد في قطع الصلات، كما قد يسوّل للنفس البشرية النفاق مقابل إنجاز العمل بصورة غير شرعية (علي، 2015).

وقد ذُكر الإخلال في القرآن الكريم، حيث صورّه من صور المعاصي والانحراف عن جادة الطريق المستقيم سواء في مجال السلوك أو الحقوق المدنية أو الحقوق العامة، فقد وقفت الشريعة الإسلامية ضد الإخلال وجعلته محرماً بين الناس، ودعت لمكافحته إما بالترغيب أو التهيب، فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحبب للمسلمين عمل الخير وينهاهم عن الشر. وينطبق هذا السلوك الإسلامي مع القوانين الإدارية التي تقوم على مبدأ المكافأة والتعويض، حيث يقضي بإنصاف العاملين ووضع الأجور العادلة لهم، ودفع أتعابهم كل حسب جهده وعمله.

وإنّ للدولة قدرة على تحجيم الفساد والإخلال عن طريق أجهزة الرقابة، حيث تهدف الرقابة في النظام الإداري إلى كشف الإخلال، وتحري أسباب القصور بالعمل وتصحيحه قبل أن يستفحل، لذا وُضعت التشريعات والقوانين الصارمة للكشف عن المخالفات الإدارية والمالية التي تمس سلامة أداء الوظيفة، لذا يجب عدم التهاون والتسامح

في تطبيقه بعيداً عن الانتقائية، حيث إن القوانين في العديد من الدول وضعت لتطبق على الموظف البسيط، ويتم التحايل عليها إذا كان من قام بعملية الإخلال مسؤولاً كبيراً في الدولة (علي، 2015).

ونتيجة لغياب المنهج الواضح في تطبيق الرقابة وإعداد الكوادر المناسبة لمكافحة الفساد، علينا إيجاد إدارة مدرسية جديدة وفاعلة، وعلى رأسها مدير شجاع يتصدى ويتحدى الصعوبات التي تواجهه.

ويمكن القول أن الأخلاق القويمة القوية هي ضمان تطور أية حضارة إنسانية فاعلة، وسبباً في ارتفاع العنصر البشري النبيل وسموه عن الزلل وارتكاب الأخطاء قصداً، وبالتحلي بالأخلاق الحميدة وحسن التصرف في مجتمعه عامة وبمكان عمله خاصة. والإداري ذو الأخلاق الحميدة يسمو بخلقه ويتميز بنزاهة قراراته وحسن تصرفه، إضافة لالتزامه بعمله وبالقوانين والتعليمات، لذا كان إصلاح النفس بمثابة الدعامة الأولى لتغليب العمل النافع الخادم للمصلحة العامة على التقصير في العمل.

فلا يجوز تسويغ وتفضيل الزلل والخطأ في العمل الإداري المدرسي، وغيره من الأعمال، على حسن الخلق والالتزام بالقوانين، وللقضاء على الإخلال الوظيفي قامت العديد من الجامعات لتصميم مساقات ذات صلة بفلسفة الأخلاق عامة وبأخلاقيات الإدارة والمهن التربوية خاصة، وذلك للشعور بأهمية السلوك الأخلاقي في العمل الإداري، وضرورة وجوده في أية منظمة تربوية، ولدوره في التغلب على العديد من القضايا التي تثار بين الفينة والأخرى من فساد إداري ومحسوبية وتسيّب، فضلاً عن صور الإخلال الوظيفي الأخرى كعدم الالتزام بالدوام الرسمي ومساواة الموظف المجدّ بالمتكاسل.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

يتعرض العمل الإداري في أية مؤسسة لأخطاء بشرية، ومنها المدارس التي قد يكون فيها مدير لديه نقص بالخبرات التربوية، أو بالأنظمة والقوانين، أو قد يكون لديه نقص في الوازع والأخلاقي والثقافي، تبعاً للنقص في النفس البشرية وطبيعتها، مما يؤدي إلى أخطاء في العمل الإداري، كالتسيّب والترهل والتأخير في تنفيذ الأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى الإخلال بوظيفة الإدارة، فينعكس سلباً على المجتمع المدرسي ككل، وبخاصة المعلمين.

ولعمل الباحثة في مدارس القدس وتنقلها بين العديد منها لاحظت وجود صور متنوعة للإخلال الوظيفي في هذه المدارس، كما ولاحظت وجود إخلال وظيفي في إدارات مدرسية يختلف في مكنوناته وطرق ممارسته تبعاً لجهة الإشراف وموقع وحدود المدرسة، وبناء على ما سبق فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

### 1.3 أسئلة الدراسة:

ينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة الإخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير وضغوط العمل والمخالفات الوظيفية لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الجهة المشرفة.

### 1.4 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس تعزى لمتغير جهة الإشراف.

### 1.5 أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في جانبيها العملي والنظري من خلال بحثها بمتغير الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس كالاتي

### الأهمية النظرية:

1- تتناول بالغ الأهمية والاضافة العلمية بما تقدمه من أدب نظري بشأن متغير الدراسة وهو الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس.

2- تقدم الفائدة والمراجع للقادة التربويين، ومديري، ومديرات المدارس، والمعلمين على حد سواء في تحسين العملية التعليمية التعلمية، من خلال تسليط الضوء على درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس.

3- تثرى الأدب التربوي بدراسة، قد تحفز باحثين مستقبليين لإجراء دراسات جديدة عن الإخلال الوظيفي من جوانب وأبعاد مختلفة.

4- تقدم الفائدة لمديرية التربية في محافظة القدس، من خلال تعزيز تعزيز الإمام بالتوصيات والأخذ بها، حيث إن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في محافظة القدس على حد علم الباحثة.

### الأهمية العملية:

1- استفادة أصحاب القرار داخل المنظومة التربوية، بشكل عام من أجل وضع خطط، والية جديدة لاختيار المدراء، التي من شأنها تحقيق التوازن بين شخصية المدير والقائد والتقليل من الفساد عن طريق الاختيار الأمثل للمدير.

2- استفادة مديري المدارس من هذه الدراسة، في التعرف على وجهة نظر المعلمين في اداراتهم، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الفاعلية والمستوى المطلوب في الإدارة.

3- لفت نظر القائمين على العملية التربوية، والتعليمية والمتمثلة بوزارة التربية والتعليم، والمديرين، والمعلمين الى أهمية الحد من الإخلال الوظيفي، ومراعاة الظروف الخاصة لمدينة القدس، والتي تواجه العديد من التحديات من قرارات أسرلة المنهاج، وكثرة التسرب من المدارس، وتعدد جهات الاشراف.

## 1.6 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:



1. التعرف الى درجة الإخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير وضغوط العمل والمخالفات الوظيفية لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.
2. التحقق من وجود فروق في درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الجهة المشرفة.

### 1.7 حدود الدراسة:

1. الحد البشري: المعلمون والمعلمات في مدارس محافظة القدس التابعة للسلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة.
2. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس محافظة القدس التابعة للسلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة.
3. الحد الزمني: العام الدراسي 2019\2020
4. الحد الموضوعي: درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.

### 1.8 مصطلحات الدراسة:

**الإخلال الوظيفي:** "النقص أو الزيادة المضرة بالعمل وتؤدي إلى تعطيل أو إفساد للمصالح العامة المرسومة من قبل الدولة" (الثقفي، 2008)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: "استغلال الموظف للوظيفة العامة بغير حق شرعي لتحقيق مكاسب خاصة أو تعطيل العمل الذي يؤدي لضرر".

**محافظة القدس:** هي المنطقة الإدارية والجغرافية التي تشمل على مدينة القدس والقرى والبلدات المحيطة بها من الجهات الأربع، يسيطر الاحتلال الإسرائيلي على الجزء الغربي منها، والجزء الشرقي لا يزال يحتفظ به السكان الفلسطينين، وتاريخياً يمتد أصل مدينة القدس إلى 35 قرن فهي عاصمة فلسطين السياسية والدينية، وجغرافياً فتقع على خط طول 13-35 شرقاً وخط عرض 52-31 شمالاً، وترتفع نحو 750م عن سطح البحر. وقد شهدت مدينة القدس حروباً كثيرة أدت إلى تعاقب البناء والهدم بما لا يقل عن ثماني عشرة مرة خلال تاريخها.

قامت سلطات الاحتلال بتشويه المعالم الحضارية للمدينة المقدسة عن طريق عمليات تهجير المواطنين العرب من بيوتهم، والإبطاء في مشاريع البناء، كما قامت بتوحيد القدس وجعلها عاصمه له بعد أن تمّ تقسيمها عام 1948 إلى قدس شرقية وقدس غربية، حيث يقطن الفلسطينيون في الشرقية واليهود في الغربية (جامعة القدس المفتوحة، 2011).

يقوم الاحتلال الصهيوني بطريقة ممنهجة لتهويد القدس وذلك من خلال تفرغ القدس من أهلها، حيث منع الاحتلال سكان البلدة القديمة في القدس من اصلاح بيوتهم أو ترميمها، كم أعلنت بلدية الاحتلال أن 52% من أراضي القدس خضراء (يمنع فيها البناء)، اقام الاحتلال الصهيوني باغلاق العديد من المؤسسات كدائرة الشؤون الاجتماعية، ومديرية التربية والتعليم لمحافظة القدس الموجودة في البلدة القديمة من القدس، كما قامت بتهويد القضاء النظامي والشرعي الإسلامي، وشجعت على بناء المستوطنات في المناطق المجاورة لمدينة القدس، وشقت لها الطرق الاستيطانية لتصلها ببعض، وكل ذلك على حساب أراضي الفلسطينيين التي قامت بمصادرتها، ان جدار الضم والتوسع خنق الاقتصاد الفلسطيني المعتمد على السياحة وزيارة الأقصى، كما عملت على تسيير رحلات واقتحامات يومية في ساعات محددة لليهود لزيارة الأقصى وإقامة صلواتهم التلمودية فيه، أملا منهم في تقسيمه مكانيا وزمانيا بين اليهود والمسلمين كما حدث في المسجد الابراهيمي. (قناة الجزيرة الالكترونية)

## الفصل الثاني

2.1 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 2.1 المحور الأول: الإخلال الوظيفي:

يرتبط الإخلال الوظيفي الذي هو موضوع دراستنا بالإدارة، والتي تعدّ جزءاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المتعاقبة، وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، وتعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحتمية، أي أنّ إنجاز الأعمال في المنظمات لا يقوم إلا بها (حامد، 2009، 3) ونتيجة لهذا التعدد في مجالات الحياة والأعمال فقد تعددت تعريفات الإدارة التي وضعها المفكرون ورجال الفكر الإداري، فقد عرّفها فريدريك تايلر كما جاء في (عابدين، 2011) على أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل وبأحسن طريقه وأرفعها".

وعرّفها هولت كما جاء في (النعمي، 2016) بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة".

نلاحظ مما سبق قواسم مشتركة في تعريف الإدارة، ومن ذلك أنها ترتبط بجماعة أو مؤسسة لها هدف يجري السعي لتحقيقه عن طريق تتابع عمليات التخطيط وتوزيع العمل والتوجيه والتحفيز ومراقبة الآخرين.

ونلاحظ كذلك أنّ العمل الإداري الناجح يحتاج لمدير قائد قادر على القيام بهذه الأعمال مجتمعة، ويمتلك الأخلاق الحميدة ومنتقاني وأمين ومخلص في عمله، لكن وبالرغم من ذلك، قد نجد في عمل بعض الإدارات القصور والضعف في تسير إداره كما يجب، ومن إحدى جوانب هذا القصور والضعف ما يطلق عليه بمصطلح (الإخلال الوظيفي) والذي هو موضوع دراستنا الحالية.

## 2.1.1 تعريف الإخلال الوظيفي:

تتطلب الوظيفة العامة من المكلف بها أن يؤديها بنزاهة وأمانة، وذلك كي يستقيم سير الإدارة العامة على الوجه الأكمل، لكن إن عرض موظف ما عملاً من أعمال وظيفته أو خدمته للمساومة عليها فإنه يكون قد انحرف عن جادة النزاهة وأخل بعمله ووظيفته وواجبه الملقى على عاتقه، وهذا شكل من أشكال الإخلال الوظيفي ولتقريب معناه بصورة عامة.

وفي اللغة العربية الإخلال مصدر للفعل أخلّ، وكما جاء في معجم المعاني الجامع: أخل بواجباته أي قصر عنها، والخلل هنا هو الفساد والضعف. وجاء في القاموس المحيط: أخل بالأمر أي أساء فيه وأفسده، وعرف (البستاني، 1998، 252) الإخلال بقوله: "هو الوهن والفساد في الأمر، والانتشار والتفرق في الرأي، والخلل أعم من الخطأ".

وعرف (الثقفي، 2008، 6) الإخلال الوظيفي بأنه: "الأثر، أو النتيجة لكل فعل، أو سلوك، أو امتناع يؤدي إلى ضرر، أو تعطيل لواجب، أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية أو تعليمية أو تربوية".

وعرفه الجعلي كما جاء في الثقفي (2008، 24) بأنه: "تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً".

وعرف السالم (2008، 19) الإخلال الوظيفي بأنه: "جميع الأقوال والأفعال والتصرفات الصادرة عن الموظف والتي تضر بالمصلحة العامة والمخالفة للقواعد النظامية الواجب احترامها".

أما أبو ادريس فقد عرف الإخلال والتسيب معاً تعريفاً جامعاً كما ورد في أبو عمرة (2011، 8) بأنه: "الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة، أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في الوظيفة التي يقوم بها".

وعرفت الموسوعة الفرنسية ENCARTA (1997، 27) الفساد كما جاء في دراسة فيروز (2014) بأنه: "كل إخلال بواجب الأمانة التي يفرضها العمل الوظيفي، وهو يجلب للموظفين منافع خاصة من المنافع العامة، والفساد الإداري المتمثل في الرشوة ويكون أكثر خطورة، لأنّ الشخص الذي يمارس عمله ويلتمس منافع شخصية

من وظيفته تتمثل بالتعويض المادي والهدايا وأشياء أخرى، بغية إتمام عمل يقع ضمن وظيفته الأساسية أو يقوم بعرقلة هذه الأعمال حتى يأخذ من المتعاملين بعض المنافع".

تجد الباحثة من التعريفات السابقة أنّ الفساد والتسيب والإخلال الوظيفي كلها مسميات للمعنى ذاته، إذ اتفقت التعريفات السابقة بعدة نقاط، أهمها:

1- إن الموظف يخل بواجباته الوظيفية.

2- يخالف الموظف في الإخلال المعايير وقوانين العمل، كما أنه يضر بمصلحة الآخرين لصالح منفعته الشخصية.

### 2.1.2 نشأة الإخلال:

إن الإخلال ظاهرة قديمة عرفت البشرية على مر الأزمنة، وكانت العامل الرئيس في انهيار أغلب الحضارات والامبراطوريات وسقوطها، فالإخلال ظاهرة لا تعترف بالحدود الزمنية ولا المكانية. وإذا تمعنا في مختلف الوثائق والمصادر التاريخية نجد فيها ما يركز على بعض صور الإخلال التي كانت منتشرة في الحضارات القديمة، حيث انتقل الإخلال من الحضارات القديمة إلى العصور الوسطى ومنها للعصر الحديث وانتهاءً بعصرنا الحالي.

### الإخلال في بلاد الرافدين:

تميزت بلاد الرافدين بالقوانين الصارمة ومن أهمها قانون حمورابي وذلك لضبط الحياة الاجتماعية، حيث قسم الهيكل الاجتماعي حسب القانون إلى ثلاث طبقات: الأشراف والعامّة والعبيد، ولكل طبقة حقوق وواجبات حددها القانون، وأمر بكتابة عقود الزواج، ووضح أسباب تعدد الزوجات، ووضع عقوبات شديدة ضد مرتكبي الزنا والاعتداء على ملكية الآخرين.

أما قوانين أورينمو والتي تعود إلى بداية الألف الثانية قبل الميلاد فهي التي نظمت عقود الودائع والتجارة والاستصلاح الزراعي وشق القنوات. وكانت العقوبة تصل حد الإعدام لمرتكبي جرائم السرقة والنهب (الحديدي، وإبراهيم، 2010).

## الإخلال في عهد الفراعنة:

في عهد المملكة الوسطى والتي امتد حكمها في مصر أثناء الفترة (3188-1700 ق.م)، ظهر الاعتراف بالعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان، وبحسب الأسطورة فقد أمر الإله الخالق بتساوي البشر في تلبية احتياجاتهم لضروريات الحياة، وجعل نهر النيل حق للفقير والغني، وأن الإله لم يصنع البشر، ولكن البشر هي التي تعصي امر الإله، لذلك كانت العقود تكتب على ورق البردى وتختم بختم الملك، وتشفع باسمه بصفته إلهاً، ومن الأمثلة على ذلك ما جاء في مسلة الملك حرمحيب (1349-1314 ق.م) في الكرنك، حيث أصدر عقوبات صارمة على بعض موظفيه الذين كانوا يعملون وفق أهوائهم وتحكماتهم، وقد تميزت القوانين في عهد رعميس التاسع (1156-1136 ق.م) بالقسوة المتناهية والتعذيب، ومنها الإعدام في بعض الأحيان، مثل ترك المرتشي تأكله التماسيح (باقر، 2011).

## الإخلال في الصين:

كان الموظف في الصين القديمة يُمنح علاوة على راتبه بين الفينة والأخرى لحمايته من الإخلال والفساد، وبالرجوع لكتاب (التعليم الأكبر) لكونفوشيوس (cofucius) فقد أرجع أسباب الحروب لفساد الحكم الذي هو بالأصل فساد الأسرة وإغفال الأشخاص عن تقويم أنفسهم، وأوضح بأن تركيز الثروة في يد القليل يؤدي لتشتت الشعب وانتشار الفساد (عبد العالي، 2013).

## الإخلال في بلاد الإغريق:

تميزت الأنظمة السياسية في بلاد اليونان بأنها أنظمة ديمقراطية، وكان هناك محاكم تقوم بالفصل في العقاب ومراقبة الموظفين واختيار أفضلهم للمناصب الإدارية، ففي كتاب الجمهورية لأفلاطون أشار إلى أن اللجوء إلى العدالة يستبعد المصلحة الفردية، والتي هي أساس الفساد والإخلال، كما حارب أفلاطون الفساد الديني وحث على الأخلاق في كتابه القانون، ومنع الملوك والأمراء من الثراء عند حد معين. أما أرسطو ففي كتابه أخلاقيات فقد لخص العوامل التي تحافظ على المدن وعوامل تدميرها، حيث أورد أن الدستور الصالح يعني حاكم صالح (عبد العالي، 2013).

## الإخلال عند الرومان:

عند سقوط الامبراطورية الرومانية ظهر النظام الاقطاعي الذي تميز بالتهب وانتشار الفوضى والتعيين عن طريق الوساطة والمحسوبية، كما أنّ سيطرة رجال الكنيسة في تلك الحقبة على مقاليد الحكم وتدخلهم بالسياسة أدى لتفشي الفساد الديني وفرض عقوبات مثل الغرامات والحبس، وكانت الرشوة لموظفي القطاع العام من أكثر أشكال الإخلال شيوعاً (باقر، 2011).

## الإخلال والحضارة الإسلامية:

حاولت الحضارات والديانات السماوية مكافحة الفساد والإخلال والحد منهما، خاصة الإسلام الذي رسّخ الأسس والقواعد السليمة التي تقوم عليها سلطة الحكم، والتزم بالشورى والعدل، واستخدم الوسائل الوقائية كافة لمنع الانحراف، وذلك عند نشأة الحضارة الإسلامية، وفي العصور الإسلامية اللاحقة خاصة العصرين الأموي والعباسي نجد بعض الإخلال والفساد، حيث بذل المال في العصر الأموي للمعارضة لضمان ولائهم والمحافظة على المناصب. كذلك تجلّى الإخلال في العصر العباسي، حيث كانت الوساطة لدى القادة ونساء القصور للحصول على المناصب الإدارية والوزارية، ومن الأحداث المهمة في هذا العصر التي تدل على الإخلال ما قام به الخليفة هارون الرشيد من قتل البرامكة عام 802 هجرية لإخلالهم بوظائفهم، حيث كانوا يعملون في الوزارات والدواوين، وقاموا بحياسة الضياع ومشاركة المواطنين أرزاقهم دون وجه حق في المناطق المفتوحة، بدلاً من ردها لبيت مال المسلمين. أما في العهد المملوكي فقد انتشرت الرشوة، مما أدى لحياسة الجيش والقضاة على ثروات هائلة نتيجة النظام الضريبي القاسي، فمن كان يدفع الرشوة يُعفى من نصف الضريبة (الشحود، 2010).

## الإخلال في العصر الحديث:

يقول (عبد العالي، 2013) في دراسته أنّ الإخلال رافق النهضة الصناعية التي عرفت أوروبا في القرن 18، حيث كانت الرشوة منتشرة في كل مكان، وقبلها انتشر الإخلال الوظيفي في إنجلترا، حيث كان أمين صندوق الحرب يحصل على 16000 جنيه استرليني علاوة على الراتب، لأنه كان يحافظ على أسماء الموتى ويأخذ مرتباتهم ويبيع الملابس المخصصة لهم.



وانتشرت الرشوة بشكل خاص في المحاكم الإيطالية في عصر النهضة، أما في فرنسا فقد انتشر الاختلاس واستغلال النفوذ، خاصة في صفوف العسكريين وشاغلو الوظائف العامة في زمن لويس الرابع عشر ملك فرنسا سنة 1752م، حيث كان الإخلال القضائي أحد أهم أسباب الثورة الفرنسية.

وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الفضائح المالية مع نهاية القرن التاسع عشر، كما ظهرت فئة من الصناعيين والمهندسين الذين يقومون برشوة أعضاء الكونغرس لتمير مصالحهم الشخصية، وحسب ما ورد في قناة الجزيرة الإلكترونية أنّ الرئيس نيكسون أُجبر على التخلي عن منصبه كرئيس للولايات المتحدة بعد قيامه بالتجسس على معارضيه، وإخفاء المال لدعم حملاته الانتخابية بفضيحته المعروفه بـ(وتير غيت) بين الأعوام 1972-1974.

نلاحظ أنه قد تعددت أشكال الإخلال بواجبات الوظيفة من حيث الشكل والمضمون وبطريقة الحصول على المنفعة، فالبعض كان يحتاج لمنفعة مادية وآخر يحتاج لمنصب دون أن يكون له حق فيه، ولكن كيف لموظف نشأ النشأة الصحيحة السوية أن يقوم بهذه الأعمال؟ وما هي الأسباب وراء هذه التصرفات المخلة بالأمانة والثقة؟

### 2.1.3 أسباب الإخلال الوظيفي:

إنّ بحثنا عن أسباب الإخلال لا يعطيه الشرعية ولا يبرره، إنما نسعى لتشخيص الخلل وتحديد الأسباب، بالرغم من اختلافها بين المؤسسات في الدولة الواحدة، وعلى الرغم من أن طرق الممارسة لهذه الإخلالات متشابهة لحد كبير. وفيما عرض لهذه الأسباب.

#### أولاً: الأسباب الاجتماعية:

تقوم القيم السائدة في المجتمع بدور بارز في ترسيخ الإخلال الوظيفي والفساد، وذلك بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في النفوس، فالتنشئة الاجتماعية للقيم والأعراف قاعدة مهمة في السلوك التنظيمي السوي. وإنّ ثنائية القيم الاجتماعية التي تتمثل بالعادات والتقاليد والقيم التنظيمية الرسمية التي تشمل رغبات المؤسسات وتوقعاتهم حول أداء وسلوك الموظفين لها دور فاعل أيضاً في ترسيخ القيم، فالتعارض بين هذه القيم يؤثر سلباً في سلوك الواسطة والمحسوبية، كعادات اجتماعية مقبولة عشائرياً، كونها تنمي التعاون وروح الإخاء بين أفراد العشيرة الواحدة، لكنها مرفوضة في مؤسسات الدولة لأنها تعدّ تسخير لامتيازات السلطة

ومخالفة قانون الدولة، وعليه يقع الموظف حائراً بين عاداته وتقاليده وولائه لعشيرته ومكاسبه الشخصية، وبين القوانين الإدارية التي تحرّم وتجرم هذا العمل (معايرة، 2011).

### ثانياً: الأسباب السياسية:

إنّ فساد القمة سرعان ما ينتقل إلى المستويات الدنيا، فالإخلال ينخفض في الدول الديمقراطية التي تتمتع بالحرية والشفافية، بينما يزيد في الدول الديكتاتورية، كون السلطة موجودة في أيدي القلة، حيث تجد الحاكم هو رئيس الدولة، ووزير الدفاع، والأمر، والناهي. وفي هذا المجتمع يسود الفقر وضعف النظامين الرقابي والقضائي نتيجة لتفشي الفساد في كافة الأجهزة الإدارية، فتصبح الوظائف العامة أفضل الطرق لتحقيق ثراء سريع عن طريق الرشوة والاختلاس والعمولات.

وإنّ عدم الاستقرار السياسي وكثرة الانقلابات وسرعة دوران القيادات عوامل تُحفز أصحاب النفوذ لانتهاز فرصة توليهم المناصب الإدارية، وذلك للانتفاع - قدر المستطاع - من هذه المناصب وجباية أكبر قدر من الأموال حتى يستفيدوا منها وهم خارج السلطة (عبدالعالى، 2013).

### ثالثاً: الأسباب الاقتصادية:

تعتبر البطالة من أهم أسباب ظاهرة الإخلال في الوظائف الحكومية، خاصة البطالة المقنعة، حيث تقوم الدولة بتعيين العديد من الموظفين للتقليل من البطالة، فيؤدي ذلك لانخفاض الأجور، ومع تدهور قيمة العملة بسبب التضخم وتآكل القدرة الشرائية، يجد الموظف نفسه عاجزاً عن تلبية احتياجاته الأساسية من غذاء ولباس ومسكن له ولعائلته، مما يدفعه للتفكير بمصدر دخل آخر وهو التبرج من الوظيفة العامة (الغالبى، والعامري، 2005).

ويرى (عبد العالى، 2013) أنّ انتشار الطبقة داخل المجتمع نتيجة لسوء توزيع الثروة واختلال معدلات الدخل بين شرائح المجتمع يؤدّد لدى الموظف الحقد والحسد، ويعبر عن هذا الشعور بقبول الرشاوى من أصحاب المال ليتمكن من التغلب على التضخم الاقتصادي ومحاولة اللحاق بركب أصحاب النفوذ، ضارباً بعرض الحائط الولاء للمؤسسة وأهدافها واحترام القوانين.

#### رابعاً: الأسباب الشخصية:

تشير الدراسات إلى أنّ هناك علاقة وثيقة بين الخصائص الفردية والممارسات الإدارية الفاسدة، ومنها العمر، فالشباب الفتى حديث التعيين تكون احتياجاته كثيرة ودخله المادي من الوظيفة لا يلبي متطلباته، فيسلك طريق الإخلال لسهولة بالربح السريع، ويساعده في ذلك بعض الموظفين الذين لهم باع طويل في الخدمة، لذا يتم اعتبار أنّ النظام التعليمي كفؤ عندما يكون قائماً على أسس علمية واضحة ويدقق في عمليات التوظيف، ويحول دون وصول أفراد غير كفؤين للوظائف الحكومية، فكلما كان من الصعوبة الحصول على شهادات عليا بأسلوب غير علمي ومشروع قلّت الفرصة للحصول على وظيفة عن طريق الوسطة والمحسوبية (الغالبى، والعامري، 2005)

وتضيف دراسة (أكرمان، 2003) على هذه الأسباب أنّ طبيعة الفرد وطمعه في تحقيق مكاسب سريعة دون تعب وجهد وحبه للجاء والسلطة، تدفعه لتحقيق ذلك عن طريق الكسب غير المشروع، ومتحججاً بطبيعة العصر وارتباط الجاه والنجاح بالقوة التي توفرها كثرة الأموال، مخالفاً بذلك القيم الإيجابية التي تعلمها في صغره من أمانة وإخلاص ونزاهة من أسرته ومجتمعه، إذ تكون الأنانية وحب الذات في هذه المرحلة في أوجها.

#### خامساً: أسباب تنظيمية:

تشير دراسة (الغالبى، والعامري، 2005) إلى أنّ عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة قد يكون سبباً للممارسات الفاسدة، كما أنّ كبر حجم المؤسسة وبيروقراطية الإدارة وضعف النظام الرقابي وأساليب تقييم الأداء أعمال تساعد في ظهور هذه الممارسات. ويساعد في هذا الفساد عدم وجود أهداف واضحة للمؤسسة وغياب الشفافية وعدم وضوح الصلاحيات والسلطات الملقاة على عاتق الموظف. كذلك احتفاء العديد من الموظفين في الإدارات العليا بعشائرتهم وصدقاتهم بمن هم أعلى في السلم الوظيفي أدى لغياب الثقة بين المواطن والمؤسسة وفقدان النزاهة والحياد بإنجاز الأعمال.

#### 2.1.4 مظاهر الإخلال الوظيفي:

يؤدي حب التملك والثراء السريع بالإنسان لاتباع الشهوات والانحراف عن الطريق المستقيم، خاصة في عصر أصبحت المادة فيه هي الأساس، والموظف المؤتمن على وظيفته وجب عليه أن يؤدي واجب هذه الوظيفة ويؤدي حقها، لكن الواقع المؤلم لحال بعض الموظفين الذين يبتعدون قليلاً عن هذه الواجبات ويبدون اهتماماً ضعيفاً بأدائها ينشئ بعضاً من الإخلال بواجبات الوظيفة، والتي سيتم عرضها كالاتي (الشميميري، 2011):

##### أولاً: مظاهر تتعلق بالعمل:

يقصد بها المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته، وتتعلق بأساسيات العمل وانتظامه، ومن أهمها:

##### احترام وقت العمل:

يرى علي (2015) بأنّ احترام وقت العمل الرسمي للوظيفة يجب أن يكون من أولويات الموظف، لكن هناك بعض من الموظفين ينظرون للزمن من منظور كم قَطَعَ وكم بقي له حتى يعود للمنزل، بغض النظر عما قدّم وأنجز من أعمال في ذلك اليوم؛ بمعنى أنّ الموظف قد يتأخر عن الحضور للعمل أو يخرج قبل انتهاء وقت العمل دون إذن رسمي، وفي بعض الأوقات وخوفاً من الإدارة العليا يبقى الموظف في إدارته، ولكنه يقضى وقته بقراءة الجرائد أو التنقل من مكتب لآخر لتبادل الأخبار أو استقبال الزوار، فيؤدي ذلك لإهدار وقت العمل وتدهور مستوى الخدمات.

ويضيف (عارف، 2007) أنّ انقطاع الموظف عن عمله بشكل جزئي ومتعمد دون سبب مقبول من الموظف يعتبر من مظاهر التهرب من الواجب الوظيفي، وحتى حضور الموظف وعدم قيامه بواجباته الملقاة على عاتقه خلال ساعات الدوام الرسمي يعتبر إخلالاً بنظام المؤسسة وأمنها. وإنّ تغيب الموظف لا بد أن يعود لأحد الأسباب الآتية؛ كتندي الأجرور وسوء معاملة الإدارة، أو قوة العوامل الجاذبة في المؤسسات الأخرى كالحوافز المادية والعلاقات الإنسانية والمستقبل المشجع للعمل فيها.

ومن هنا تجد الباحثة أنّ على الإداري الملهم توفير ظروف عمل مريحة وزيادة قوى الجذب للعاملين حتى يتمكنوا من الاستمرار بعملهم.

وفي هذا الشأن يرى الشميمري (2011) أنّ حرمان الموظف من علاوة أو ترقية أو من بعض الحوافز المادية قد ينعكس سلباً على أدائه لوظيفته، فيكون عدائياً تجاه رؤسائه، فلا يطيع الأوامر ولا يلتزم بالتعليمات ويماطل في أداء واجباته، باحثاً عن منافذ وأعداء لعدم تنفيذ العمل والتزامه بالتعليمات، وهنا يكون الموظف قد وقع في خطأ حيث خلط بين كرهه لمديره وطاعة الرؤساء بالمعروف.

والمظهر الثاني من مظاهر الإخلال هو ما يتعلق بإفشاء السر الوظيفي:

فقد عرّف (صدقي، 9) السر الوظيفي بأنه: "كل سر وصل للموظف بسبب عمله وكل ما يراه أو يسمعه أو يفهمه أو ما يستنتجه في ممارسته لوظيفته ولو لم يكن قد عُهد إليه بالسر شخصياً".

ويقصد بهذا أنه إذا أُتيح للموظف - بحكم منصبه ووظيفته - الاطلاع على معلومات ووثائق سرية عليه المحافظة عليها وعدم البوح بها حتى لأقرب الناس.

ويوضح (علي، 2015) أنّ السر يجب ألا يكون معلوماً للكافة، وأن يكون ذا قيمة مادية أو معنوية، حتى يجب عدم نشره كالعطاءات والمزايدات وأسئلة الامتحانات. ويضيف (آل الشيخ، 2007) أنّ هدف المحافظة على سرية العمل تحقيق المصلحة العامة، فنشر المعلومات قد يلحق الأذى بالمؤسسة أو المواطن، خاصة تلك التي من شأنها إساءة السمعة والتشهير بهم.

وقد يكون عدم المحافظة على السر هو أصل الإخلال، حيث يتستر الإداري الضالع بالفساد على المعلومات التي لا يجب كتمها كالسرقة والاختلاس مقابل منفعة مادية أو معنوية.

**المظهر الثالث من مظاهر الإخلال هو اللامبالاة والإهمال:**

إنّ الإهمال في الوظيفة العمومية هو خرق واضح لمبادئ النزاهة وأخلاقيات العمل الإداري، فالإهمال سلوك يتجاوز تأثيره الموظف إلى أعمال المؤسسة كافة، وهو سمة شخصية قد تكون نتيجة الاحباط أو الاتكالية، ويتولد الإهمال نتيجة لعادات قد يكون تم اكتسابها من البيئة المحيطة أو القدوة الملهمة، وغياب ثقافة المسؤولية، وسطوة القانون، فمن يأمن العقوبة يسيء التصرف (الصريره، 2005).

وإنّ انعزال الموظف عن زملائه وعدم التعاون معهم وورغبته بتجنب الاتصال بغيره ومشاركته في اتخاذ القرارات من علامات اللامبالاة، حيث يميل إلى عدم إبداء رأيه ولا يميل للتطور والابتكار، ويتلقى التعليمات دون مناقشة، ومن هنا يبدأ الموظف بتجنب تحمل المسؤولية عن طريق التهرب من الإمضاءات والتوقيعات وتحويل

الأوراق من مستوى إداري لآخر. كما أنه يقوم بتطبيق القوانين والقواعد بحذافيرها دون تفكير أو تفسير، الأمر الذي من شأنه حرمان أفراد المجتمع من الفائدة، حتى لو كانت قليلة (الشميري، 2011).

### ومن مظاهر الإخلال الوظيفي الأخرى ما يتعلق بأخلاقيات الوظيفة:

وهي عبارة عن المظاهر التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأخلاق الموظف، وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفاته، فالإنسان السوي لا ينهار أمام النزوات العابرة.

### ثانياً: عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:

يرى معبد (2012) أنّ المخالفة لا تكون فقط بإخلال العامل بواجبات وظيفته فقط، بل يشمل ويمتد إلى خارج نطاق العمل، إذ يجب على الموظف أن يبتعد عن كل مناطق الشك والريبة، فسلوك الموظف الشخصي ينعكس على وظيفته، فيجب عليه احترام الوظيفة وألا يقوم بأي عمل شائن يؤدي إلى الإخلال بمركزه الوظيفي، أو أن يتورط خارج نطاق العمل بتناول المخدرات أو المسكرات التي من شأنها أن تقلل من احترام الناس له وفقدان ثقتهم به.

ويضيف (آل الشيخ، 2007) بأن العديد من الموظفين يعملون في مهن خارج الدوام الرسمي أو أثنائه، وذلك لتلبية احتياجاتهم اليومية، نظراً لقلّة الرواتب ومحدودية الوظيفة، فيقوم العديد من هؤلاء الموظفين باستعمال ممتلكات الحكومة في أداء هذا النشاط الخارجي، غير أن بعض النشاطات قد ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهام الموظف المكلف بها في إدارته، لذا منعت بعض من الدول الموظفين العمل في أكثر من وظيفة دون إذن رسمي خاصة التجارة؛ لما يترتب عليها من إخلال في واجبات الوظيفة واستخدام العمل الإضافي لإعلاء مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.

### ثالثاً: استغلال النفوذ:

عرّف (بوسقيعة، 2011، 189) استغلال النفوذ بأنه: "الحصول على منفعة بالتأثير في الموظفين الرسميين بالوظيفة، أو المال، أو الجاه، أو القرابة، أو أية وسيلة أخرى لا يقرّها القانون".

حيث يلجأ الموظف العام لاستغلال منصبه من أجل الحصول على منافع مادية أو شخصية، ويكون الاستغلال بالامتناع عن القيام بالعمل أو رفضه أو التراخي في أدائه.

إنّ هذا الاستغلال من قبل الموظف يؤدي إلى زعزعة ثقة المواطنين بنزاهة الموظف وأمانته، والإخلال بمكانة الوظيفة وسمعتها (سويلم، 2010).

رابعاً: من صور استغلال النفوذ التي يحظرها القانون:

الواسطة: عرّفها (معايره، 2011: 181) بأنها: "طلب فرد من موظف عام إنجاز عمل مشروع أو غير مشروع لصالحه أو لصالح جهة معينة"، وبهذا يكون الموظف قد قام بعمل غير قانوني لإنجاز معاملات أو شغل وظائف عامة بأشخاص غير مؤهلين لتلبية رغبة صديق أو أحد أصحاب النفوذ".

وإنّ غياب التكافؤ في اختيار الموظفين أو إنجاز المعاملات يؤدي إلى إختلال العدل ومحاولة العديد من الناس الالتجاء إلى كبار الموظفين أو الاحتماء بأموالهم لقضاء مصالحهم وضياع حق من لا سند له.

ويضيف (التنير، 2009) أنه عندما ينتشر الإخلال في البلد تصبح المناصب والوظائف الحكومية ذات سعر عالٍ ويزداد الطلب عليها، وتنشأ سوق نشطة لهذه المناصب وتدر أرباحاً هائلة على نحو الرشوة والمكافآت، وفي الوظائف الحكومية يختلف الريع حسب الموقع الوظيفي، حيث إن لكل موقع ثمن يناسب المكانة الوظيفية، فمن يدفع للوصول للمنصب هو على دراية وثقة بأنه سيجني أضعاف ما قد دفع.

وتعدّ الرشوة أيضاً إحدى مظاهر الإخلال الوظيفي، فقد عرّف (السعيد، 2011، 406) الرشوة بأنها: "استغلال الموظف لنفوذه لدى السلطات لصالح الحاجة للحصول على قرار أو ميزة أو عمل، ويعتبر إخلال بواجبات الوظيفة، إذ يحصل المواطن على الخدمة لا باعتبارها حقاً له وواجباً على الدولة وإنما باعتبار أنه قادر على الحصول عليها بحكم وضعه المادي".

وعرّف (بوسقيعة، 2003، 57) الرشوة بأنها: "الاتجار بالوظيفة والإخلال بواجب النزاهة الذي يتوجب على كل من يتولى وظيفة أو وكالة عمومية أو يؤدي خدمة عمومية التحلي به".

فالأصل أن فيمن يتولى وظيفة أن يقوم بالعمل بغير مقابل، سوى ما يتقاضاه من راتب أو أجر مشروع من الجهة التابع لها، فتكون الرشوة مدخلاً للإخلال الوظيفي وفساد الموظف، حيث إنها تجعل الأولوية في تلقي الخدمات للأكثر مالاً.

لقد تمّ تجريم وتحريم الرشوة في القانون والتشريع لما لها من أضرار على الجهاز الإداري ونزاهة الوظيفة العامة، فهي وسيلة فساد وظلم لأنها تمسّ بهيبة الدولة وحقوق المواطنين، وتدمر الأخلاق والقيم المتعارف عليها بين

الناس. حيث إنّ الرشوة تحقق الثراء السريع للموظف بلا سبب مشروع على حساب المواطن؛ لأنه يتقاضى اتعاب ليس له حق فيها (السعيد، 2011).

ويضيف (معايره، 2011) أنّ لجريمة الرشوة أركان ثلاثة تتم بينها، وهي:

الراشي: وهو الشخص الذي يعرض الرشوة.

المرتشي: وهو الشخص الذي يخل بواجبات وظيفته ونزاهتها ولا يكون إلا موظفاً.

الوسيط: وهو الذي يقوم بالتوسط بين الراشي والمرتشي.

إنّ من بين الأسباب التي تدفع الموظف لقبول الرشوة حصوله على مبلغ مالي كبير مقابل تسهيل حصول أحد العملاء على منفعة حكومية، مثل تنفيذ مشروع عام من خلال إرساء العطاء عليه، أو لتجنب الأعباء التنظيمية والروتين في الدوائر الحكومية والتخلص من التعقيدات أو لتجنب الضرائب، أو بهدف الحصول على الوظائف والمناصب الرسمية في القطاع الحكومي (أبو سليمان، 2011).

**ويعتبر اختلاس المال العام أيضاً من مظاهر الإخلال الوظيفي:**

إنّ المؤسسات في الدولة تحتاج المال لكي تتمكن من القيام بوظائفها كاملة من بناء وإدارة مشاريع، فجرائم الاعتداء على المال العام من اختلاس أو ترحب وغيرها لها آثار وخيمة على الاقتصاد القومي. فالأموال بالشركات الخاصة يملكها صاحب الشركة ليمكن من النهوض بشركته وإدارة مشاريعه بنجاح، أما الأموال العامة المخصصة من قبل الدولة للنفع العام واستعمال الجمهور في المؤسسات التابعة للدولة تكون بين يدي الموظف القائم بأعماله في خدمة الدولة التي عهدت إليه بهذا المال لتحقيق الصالح العام. فالموظف المختلس هو الذي استغل وظيفته للحصول على هذا المال على حساب المصلحة العامة والأفراد؛ لأنه لولا الوظيفة التي هو على رأسها ما استطاع حيازة المال (مطر، 2011).

ويضيف (أبو سليمان، 2011) أن تفريط الموظف فيما عهد إليه من مال يعتبر إخلالاً بالأمانة، فالموظف الذي يقوم بتحويل مال الشركة أو أرباحها إلى حسابه الشخصي هو نموذج للموظف المختلس، حيث إن هذا المال المسروق يؤدي لعجز في ميزانية الشركة، فتضطر الدولة لسداد النقص من خزينتها الخاصة ليتسنى لها السير بعملها.



ومن الصور الأخرى للاختلاس قيام الإداري بإعفاء بعض الأشخاص والشركات من دفع الرسوم أو الضرائب المستحقة عليهم مما يتنافى مع قانون المؤسسة، الأمر الذي يشكل عبئاً على خدماتها المقدمة للمواطنين نتيجة لنقص المال المتوفر لديهم.

وأشار (خفاجي، 1999) بأن قيام الموظف بشراء أدوات أو معدات مخالفة للمواصفات التي تحتاجها المؤسسة بموجب وصولات رسمية بسعر يزيد عن التكلفة، أو المبالغة في تحديد مصاريف الإقامة والسفريات واستعمال السيارات الحكومية والأدوات المكتبية لأغراض شخصية يعتبر اختلاساً وإخلالاً بالواجب الوظيفي ومنتقصاً من المال العام ورأس مال الشركة.

### التزوير:

التزوير كما عرفه (السعيد، 2011: 9) هو: "التغيير في الحقيقة أياً كانت وسيلته وأياً كان موضوعه، إذ يلجأ إليه الجاني بغية غش المجني عليه والاحتيال عليه". ويكون التزوير بتزييف المسكوكات وتقليد أختام الحكومة وأوراق البنوك المالية والأوراق العمومية والعلامات وتزوير المحررات الرسمية والتجارية، وإنّ التزوير في المحررات الرسمية يشكل اعتداءً غير مباشر على سلطة الشركة والدولة. وإنّ محو الكتابة أو شطبها من المحررات بحيث لا تعود صالحه للانتفاع بها أو اتلافها عمداً بأية طريقة كانت، أو تغيير البيانات فيها بعد أن تم توثيقها من قبل الموظف المختص، يعتبر تغييراً للحقائق ويترتب عليه العديد من الأضرار للفرد والشركة، وبناءً عليه فالمحرر يجب أن يكون كتابة أو عبارة خطية، سواء يدوياً أو على الآلة الكاتبة ليتسنى العبث فيه وتزويره.

ويضيف (بو سقيعه، 2003) بأن تزييف الأختام والسندات التابعة للإدارة بقصد استعمالها للإضرار بمصالح المؤسسة أو محاباة أحد الأفراد لقضاء مصلحة غير مشروعة، كتزوير عقد إيجار أو اصطناع سداد دين أو الإضرار بشخص في شرفه وانتحال شخصيته. كما أنّ التزوير في العقود وجلسات الحكم وكشوفات الرواتب والمكافآت وتقليد إمضاء الموظف ونسبته إلى المزور، يؤدي لتغيير الحقيقة وإحلال أمر غير صحيح محل الواقع من الأمور.

### استثمار الوظيفة:

نصت المادة (175) من القانون الأردني كما أوردها (السعيد، 2011، ص 553) على أنّ: "كل من وكل إليه بيع، أو شراء، أو إدارة أموال منقولة، أو غير منقولة لحساب الدولة أو لحساب إدارة عامة، فاقترب غشاً في

أحد هذه الأموال أو خالف الأحكام التي تسري عليها لجر مغنم ذاتي أو مراعاة لفريق أو إضرار بالفريق الآخر أو بالإدارة العامة يكون قد أخل بواجبات وظيفته وعوقب بالأشغال الشاقة المؤقتة".

لقد أوضح القانون بأن الأعمال تتطلب الكفاءة والقدرة على الإنجاز لتحقيق أهداف الإدارة، مع احترام القوانين التي تفرض على الموظف الالتزام بالحياد والنزاهة بأداء واجباته تجاه المراجعين، وفي بعض الأحيان يقوم الموظف الموكل بالعمل بالغش والتدليس لإيهام الأفراد لإبرام عقود مع الإدارة مبيناً الجانب الإيجابي فقط واقناعهم بما ليس متوفر لتسهيل إمضاء العقود.

ويضيف (الوعلان، 2012) أن الإداري يحصل على الفائدة والمنفعة الذاتية عن طريق وظيفته إذا استثمر الآلات المخصصة للإدارة في أعمال شخصية أو أجل تسليم المال للإدارة واستغله، ولو لفترة قصيرة لقضاء مصلحة شخصية، كما أن محاولة الإداري جلب منفعة لطرف وإلحاق الضرر بطرف آخر تعد من أخطر أشكال الاستثمار الوظيفي، لما لها من تأثير على النظام الاقتصادي.

### 2.1.5 آثار الإخلال الوظيفي:

يؤدي الإخلال الوظيفي إلى نتائج سياسية واقتصادية في غاية الخطورة، وتزداد هذه الخطورة بشيوع الإخلال وانتشاره كثقافة داخل المؤسسات ومنظمات الأعمال، فالإخلال يؤدي لانخفاض مستوى أداء الموظفين وينشر الإحساس بالظلم، ويشيع أجواء من عدم الثقة بين المسؤول والمواطن، كما أنه يؤدي إلى أضعاف موقف المؤسسة داخلياً وخارجياً، حيث يبتعد أصحاب الكفاءة عن وظائف الدولة ويتهاقن عليها عديمو الضمائر، الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاج. وإذا كانت معالجة الإخلال تبدو ممكنة وسهلة وغير مكلفة في البداية، إلا أنها تنتشعب ويصعب السيطرة عليها إذا انتشرت على كافة القطاعات.

### آثار الإخلال الاقتصادية:

من الآثار السلبية للإخلال على القطاع الاقتصادي كما أوردها (التتير، 2009) تسبب الإخلال بانخفاض الإيرادات العامة، وزيادة النفقات من خلال التهرب من دفع الضرائب، ويقلل من الجودة والنوعية والكفاءة بسبب عدم التقيد بالموصفات اللازمة، كما أنه يزيد من الفقر وعدم العدالة في توزيع الدخل، فهو يمنع الفقراء من حقهم في التوظيف لعدم حصولهم على الدعم المطلوب.

وإنّ الموظف ذو الأجر المنخفض يعتبر الرشوة صدقة من القادر للمحتاج، وهي من أخطر الثقافات إذا اقتنع بها الموظف الحكومي، كما أنها تضعف ثقة الناس بعضهم ببعض، وتوضح هشاشة السياسات الداخلية وقلة الرقابة وانعدام الشفافية في مؤسسات الدولة.

### آثار الإخلال السياسية:

من الآثار السياسية السلبية للإخلال والتي تبدأ عندما يدفع رجل الأعمال التبرعات والرشاوى للسياسيين بحجة دعمهم في العملية الانتخابية، ويعد الإخلال السياسي تهديد لحقوق الإنسان؛ لأن العدالة أصبحت بيد السياسي المرشحي، وبما أنّ المؤسسات قد أصبحت تحت سيطرة النخبة السياسية الفاسدة سيحول هذا دون تطورها، حيث إنها ستصبح بؤرة لتجمع الموالين لصاحب النفوذ الذي يقوم بتحريف أهداف المؤسسة العامة عن مسارها الحقيقي لتصبح مجرد واجهة تخدم مصالحه، وتولية من هدفهم النصب المنظم للحصول على أكبر المنافع، وذلك بالتضليل والدعاية المشوهة التي بدورها تدمر ثقافة المجتمع (عبد العالي، 2013).

وإنّ الإخلال السياسي يشوه معاني الديمقراطية والحرية والحقوق والواجبات الذي يؤدي إلى ظهور صراع سياسي بين النخب الحزبية، أو بين الأفراد الذين أصبح جل اهتمامهم زيادة السيطرة على الشركات العالمية والمؤسسات الرقابية وتحولها لأبواق دعاية لا تحاسب ولا تفضح ممارساتهم (الغالب، والعامري، 2005).

### آثار الإخلال الاجتماعية:

ترى (داود، 2015) بأنّ الإخلال يؤدي لتشويه القيم الأخلاقية القائمة على الصدق والأمانة والعدل والمساواة، عن طريق انعدام المسؤولية وعدم الثقة بين أفراد المجتمع الواحد، وزيادة انتشار الجرائم لغياب القيم والشعور بالظلم والحقد بين شرائح المجتمع بسبب التضخم الاقتصادي، والذي بدوره يؤدي لزيادة كلفة الخدمات الحكومية (السكن، والتعليم، والصحة وغيرها) مما يقلل من حجمها وجودتها بالنسبة للموظف البسيط الذي لا داعم له.

ويضيف (الغالب، والعامري، 2005) إلى هذه الآثار ظهور طبقات طفيلية غير منتجة، ولها من الثروات ما يساعدها على البروز في موقع اجتماعي مهم، رغم حصولها على الجاه والمال بطرق غير مشروعة، كما أنّ هذه الطبقة لا تعترف بالكفاءة والأحقية والجدارة، مما يؤدي إلى هروب الكفاءة العلمية والفنية بمختلف المستويات والدرجات.

ثم إنّ سيطرة الفئة المنتفعة على المؤسسات يؤدي لانتشار الإهمال واللامبالاة وعدم الالتزام بين الموظفين، الأمر الذي يشجع على الكسب غير المشروع، فتتوسع دائرة الجهل، حيث يسعى الجميع للحصول على مستحقاتهم بطرق غير قانونية، وإنّ تغليب المصلحة الخاصة على العامة يولد الصراع الطبقي ويضعف التكافل الاجتماعي والتعاون داخل المؤسسة والمجتمع.

### آثار الإخلال الإداري:

إنّ الإخلال يؤثر بشكل كبير على الناحية الإدارية في المؤسسة، فالإداري الفاسد يقوم باتخاذ قرارات غير رشيدة ولا تصب في مصلحة الجهاز الإداري أو مصالح المواطنين، حيث إن عدم وضع الشخص المناسب في المكان الصحيح يؤدي للتراخي في أوقات الدوام من الحضور والانصراف من العمل، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء الأسرار (داود، 2015).

ويضيف (الغالب، والعامري، 2005) بأن انعدام تراكم المعرفة أو إغنائها مستقبلاً يؤدي إلى إتلاف السجلات والوثائق لإخفاء الإخلال السابق والبدء بجديد، كما أنّ تشويه الحقائق وتسريب المعلومات المضللة يخلق جواً من الريبة والشك وتدمير الثقافة التنظيمية السليمة، وإبدالها بالشللية والولاء للمسؤول على حساب الالتزام الأخلاقي السليم.

### 2.1.6 واقع التعليم في مدينة القدس:

لا نستطيع التحدث عن الإخلال الوظيفي في مدينة القدس دون العودة لواقع التعليم فيها، موضحين تعدد المرجعيات والمناهج وجهات الإشراف على المدارس بكافة أنواعها، إذ تعاني مدارس القدس من غياب المرجعية الموجهة للتعليم، والاستراتيجية التربوية للمدارس، الأمر الذي فتح الباب أمام الاحتلال للتدخل في حياة الطلبة وتوجيههم بما يخدم مصالحها.

كذلك يتوزع الطلاب في القدس بين مدارس تدار من قبل بلدية القدس وتعرف بالمدارس الرسمية أو مدارس تابعة لوزارة المعارف والبلدية الإسرائيلية، فهي تتولى الإشراف الفني عليها من حيث المناهج التعليمية، وتشرف على الجانب المهني وعلى تعيين المعلمين والمعلمات والإداريين، وتوفر مستلزمات المدرسة من لوازم وأثاث ورواتب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

أما النوع الثاني من المدارس فهو مدارس الأوقاف الإسلامية، فقد نشأت هذه المدارس بعد عام 1967 كرد على سيطرة الاحتلال على مدارس القدس، ومحاولة فرض تدريس المنهاج الإسرائيلي فيها. وقد كانت هذه المدارس تحت إشراف جمعية المقاصد الخيرية حتى عام 1980، بعدها أُحيل الإشراف عليها إلى مديرية محافظة القدس، وألحقت بدائرة الأوقاف الإسلامية لمنحها مظلة حماية تجاه سلطات الاحتلال، وارتبطت تعليمياً بوزارة التربية والتعليم الأردنية حتى صدور قرار فك الارتباط عام 1988. بعدها أصبحت تتبع إلى منظمة التحرير الفلسطينية قبل أن تصبح تحت رعاية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منذ نشأتها عام 1994.

حيث تشرف الوزارة على تعيين المعلمين والمعلمات لتوفير المستلزمات من أثاث ورواتب، أما المنهاج فكان المنهاج الأردني حتى اعتماد المنهاج الفلسطيني الذي بدأ تطبيقه عام (2000-2001) وحتى الآن (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017)

هناك نوع آخر من المدارس وهو مدارس وكالة الغوث التي أنشأتها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين إثر نكبة عام 1948، وقد استقطبت أعداد كبيرة من الطلبة، وقدمت خدمات تعليمية متميزة، إلا أنها في السنوات الأخيرة عانت من عدم استقرار مالي بسبب تقليص الميزانيات المخصصة لها، فالسلطة المشرفة على هذه المدارس هي الأونروا هي التي تتولى تعيين المعلمين والإداريين ودفع الرواتب وتأمين النفقات، أما المنهاج التعليمي فهو الأردني، وبعدها طبق المنهاج الفلسطيني عام 2000 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

أما المدارس الخاصة فتمتاز بتعدد أنماط تشكيلها وانتمائها، وسلطات الإشراف عليها وتمويلها ودعمها وتطبيق المناهج فيها، منها ما هو ملكية فردية، وأخرى جهات أهلية وجمعيات خيرية وكنائس. كذلك تعتمد هذه المدارس على الرسوم المدرسية في تغطية نفقاتها ودعم الكنائس لها، ومنها ما يتلقى المساعدة من المعارف الإسرائيلية شرط إدخال تدريس اللغة العبرية في المنهج والتقيد بتعليمات بلدية القدس.

حيث يُدرس المنهاج الفلسطيني مع تعديلات على مناهج اللغة الإنجليزية، إضافة للغة العبرية في المدارس التي تتلقى مساعدات مشروطة من البلدية، كما أنها تمتاز بمستوى تعليمي مرتفع عن غيرها من المدارس بسبب حرصها على المنافسة للمحافظة على البقاء (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

والنوع الأخير من المدارس هو مدارس معترف بها وغير رسمية هي مدارس استثمارية خاصة ومرخصة من وزارة المعارف الإسرائيلية، وتشمل مجموعة من المدارس الخاصة أو مدارس المقاولات أو سخنين، فقد نشأت

هذه المدارس نتيجة للنقص الحاد في الصفوف الدراسية في مدينة القدس، حيث تتصل سلطات الاحتلال من مسؤوليتها من توفير غرف صفية تلائم احتياجات السكان العرب، فهذه المدارس شبه حكومية وممولة من المعارف لسد النقص في عدد المدارس، وتخلت سلطات الاحتلال عن مسؤوليتها عن الآثار المترتبة عن النقص الحاد في الغرف الصفية وتحميلها للقطاع الخاص. ولا بد من القول أنّ هذه المدارس هي من أسوأ الأنواع؛ لأن التمويل يكون بحسب عدد الطلبة، وعليه فإنّ همّها زيادة عدد الطلبة دون النظر للمستوى التعليمي أو القدرة الاستيعابية، وبذلك تشجع الطلبة على الغياب والتسرب حتى تستغل المساحة لجلب مزيد منهم، أما المنهاج فهو يكون إما الفلسطيني أو الإسرائيلي (نظام البجروت) (زناتي، 2010).

يعتبر غياب المرجعية الموحدة الموجهة والتي يفترض أن تضع الرؤية الفلسطينية للتعليم من أكثر المشاكل خطورة التي تواجه العملية التعليمية في مدينة القدس، حيث أن تعدد جهات الإشراف على المدارس وتأثرها بالقوى السياسية كحكومة الاحتلال، والسلطة الوطنية الفلسطينية، والسلطات الطائفية والدينية، وبعض القوى السياسية الأجنبية، أدى إلى صعوبة الاتصال والتواصل بين المدارس، أو بين المديرية والمدارس، الأمر الذي أدى إلى ظهور سلبيات في العملية التعليمية، وظهر صراع بين المدارس على استقطاب الكفاءات من خلال مغريات لهم، ولجوء بعض هذه المدارس إلى الانتقائية للطلبة، حيث تسعى بعض المدارس للتخلص من الطلبة الضعفاء وتصديرهم إلى الجهات الأخرى (البيسط، 2010).

ومن التحديات التي تواجه التعليم في القدس التسرب الذي هو اهدار تربوي يؤثر سلبا على مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فهو يزيد من حجم الأمية والبطالة ويضعف البنية الاقتصادية والإنتاجية للمجتمع والفرد، ويزيد من حجم المشكلات الاجتماعية كالانحراف والجنوح. تتفاوت نسب التسرب بين المدارس لعدة أسباب واعل أهمها ان إسرائيل لا تكفل التعليم الإلزامي للعرب كم تكفله لمواطنيها اليهود، حتى أنها لا تهتم بمتابعة هذه الظاهرة أو محاسبة المسؤولين عنها، كما أن الوضع الاقتصادي المتردي للعائلة المقدسية وارتفاع مستوى المعيشة، واثقال كاهل الأسرة المقدسية بكثرة الضرائب وتنوعها، والتضييق المستمر عليها في كافة مجالات المعيشة، الأمر الذي يضطرهم إلى الزج بأبنائهم إلى سوق العمل (عنبر، 2006).

ومن ناحية أخرى تعاني مدارس القدس باستثناء المدارس التابعة لبلدية القدس من نقص في الكادر التعليمي المؤهل والمتخصص في مختلف المجالات، ويعود ذلك لسببين: الأول وهو تدني الرواتب التي تدفعها هذه المدارس مقارنة برواتب مدارس البلدية، والسبب الثاني هو رفض سلطات الاحتلال منح تصاريح خاصة لدخول

القدس للمعلمين الذين يحملون هوية الضفة الغربية، حيث يمثل هؤلاء المعلمون ما نسبته 68% من معلمي مدارس الأوقاف قبل عام (2000) واليوم فهم يشكلون 28%، وهؤلاء المعلمون يتعرضون للاذلال عند ضبطهم داخل المدينة دون تصريح، كما يتعرض بعضهم للاعتقال أو التحقيق، ان هجرة المعلمين المقدسيين الى المدارس التابعة للبلدية لارتفاع الأجور فيها أدى الى نقص حاد في عدد المعلمين في مدارس الأوقاف، وذلك لحاجة المعلمين في مدارس الأوقاف، للرواتب العالية بسبب معاناتهم من ارتفاع الضرائب، والرسوم الاجبارية التي تفرض عليهم (الطحاينة 2011).

لا زال الاحتلال الصهيوني ينفذ الخطط بطريقة ممنهجة ساعيا لابعاد الطلاب عن هويتهم الوطنية والثقافية من خلال محاولات سيطرته على المنهاج الفلسطيني وفرض رؤيته الإسرائيلية على المناهج التعليمية، وذلك يعرف بأسرلة المنهاج، لقد تكررت محاولات تهويد المنهاج (أسرلته) على مدى السنين منذ ضم القدس عام 1967 الى يومنا هذا بأساليب مختلفة، حيث شنت إسرائيل حملاتها الإعلامية المسعورة على المناهج الفلسطينية، والتي دخلت المدارس الفلسطينية لأول مرة عام 2000، حيث تتهم المناهج الفلسطينية بأنها تحريضية وتدعو الى العنف وكراهية إسرائيل، وارتفعت الأصوات الدولية المطالبة بدراسة المناهج وتحليلها، كما سحبت الدول المانحة الممولة لطباعة الكتب مساعداتها متأثرة بذلك. تعمل سلطات الاحتلال الإسرائيلي، جاهدة على أن تعيد طباعة كتب المناهج الفلسطينية لحذف كل ما له علاقة بالانتماء الوطني الفلسطيني، وتطالب باسقاط المفاهيم الوطنية من الذاكرة الفلسطينية، من خلال حذف دروس، وأبيات شعرية، وآيات قرآنية، وكل ما يتحدث عن القضية الفلسطينية وحق العودة والمستعمرات، والحوازر والانتفاضة والقرى المدمرة، وكل درس يمجّد الشهادة والتمسك بالرض والوطن، ضاربة بعرض الحائط أن حقوق الطبع محفوظة للسلطة الوطنية الفلسطينية. (مصاروة، 2014).

### 2.1.7 الإخلال التعليمي في مدارس القدس:

ينبع الفساد في مدارس محافظة القدس من قلة الرقابة على المدارس، ووجود جهات إشراف لا تستطيع حماية المعلمين من المخاطر التي قد يتعرضون لها من قبل الاحتلال الإسرائيلي، حيث تقوم العديد من المدارس الخاصة بتعيين معلمين جامعيين مع شهادة غير معترف بها بالنسبة لها (خريجو الجامعات الفلسطينية)، لذا يكون من السهل على المدير في هذه المدارس أن يقوم باستغلالهم والإنقاص من حقوقهم الوظيفية، حيث تحاول حكومة بنيامين نتنياهو الحالية تهويد معالم مدينة القدس ورموزها بوسائل متنوعة، بعد اشتراطها بقبول

السلطة الفلسطينية بيهودية الدولة بغية الانطلاق بعملية التفاوض من جديد لفرض واقع استيطاني تهويدي في المدينة يطال البشر والحجر (أبو عامر، 2009).

وتقوم وزارة المعارف الإسرائيلية بتزوير التاريخ والجغرافية وأسرلة المناهج الفلسطينية خاصة في المدارس الابتدائية، فقد قامت باستبدال كلمة فلسطين بكلمة إسرائيل، والقدس بكلمة أورشليم وقامت بتغيير العديد من الأسماء العربية للمدن والشوارع بأسماء يهودية (السمان، 2013).

لذا لا بد من الإشارة إلى أن المدارس العربية، خاصة في القدس، تعاني من اكتظاظ شديد في الصفوف الدراسية، ونقص حاد في المختبرات وضعف في التجهيزات الرياضية، عدا عن النقص الواضح في عدد المعلمين، حيث تمنع إسرائيل منح التصاريح للمعلمين من مدن الضفة الغربية للدخول للمدينة والتعليم فيها، ناهيك عن رفضها تعيين المعلمين الدارسين في الجامعات الفلسطينية إلا بعد معادلة الشهادة، والتي تقضي من الطالب إعادة الدراسة في الجامعات الإسرائيلية، الأمر الذي يكلف المال والوقت والجهد المضاعف للطالب، ويؤدي لعزوف الشباب عن الدراسة في هذه الجامعات والتوجه للجامعات الإسرائيلية تجنباً لإهدار الوقت والمال (المنطار، 2013).

ويتسبب انخفاض المستوى المهني وضعف المستوى الأكاديمي للإدارة المدرسية بعدم قدرة المدرسة على تبني أساليب وممارسات إدارية تلائم التغيرات الواقعة في المدرسة وخارجها، عدا عن أن أغلب مدراء المدارس في القدس هم من داخل الخط الأخضر، حيث يطبق هناك المنهاج الإسرائيلي (نظام البجروت) الذي يختلف كلياً عن المنهاج الفلسطيني (البسيط، 2010).

وتعاني مدارس الأوقاف والوكالة خاصة من تدني الرواتب، الأمر الذي يجعل العديد من المعلمين والإداريين يقومون بالتركيز خلال فترة عمله على كيفية تطوير نفسه وتأهيلها للحصول على وظيفة في المدارس الخاصة والتابعة لبلدية القدس، دون الاهتمام بمستوى التعليم الذي يقدمه في مدارس الأوقاف، والتسرب من عمله في هذه المدارس ليعمل كمشرف غير متفرغ في المدارس الخاصة، وغير آبه بالضرر الذي يسببه لطلابه.

## 2.2 المحور الثاني: الدراسات السابقة:



يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهو درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، تالياً عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

### 2.2.1 الدراسات العربية:

**دراسة البكوش وصالح (2018):** بعنوان "الفساد الإداري وأسباب ظهوره والآثار الناتجة عنه - دراسة تطبيقية على دولة ليبيا"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أسباب الفساد الإداري وأسباب ظهوره والآثار الناتجة عنه في دولة ليبيا، ويعود سبب القيام بهذه الدراسة لمنظمة الشفافية الدولية، حيث تم تصنيف ليبيا ضمن الدول العشر الأكثر فساداً في العالم. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المنهج التحليلي الاستقرائي، وذلك لكبر حجم العينة وهي دولة ليبيا. وبعد دراسة القانون الإداري الليبي ومراجعة المسائل الإدارية في ضوء الشريعة والقانون، وقد توصل الباحثان إلى أن خضوع الشعب الليبي للحكم الدكتاتوري في عهد القذافي وسيطرته على مؤسسات الدولة بالقمع والترهيب، واستيلائه على المال العام دون محاسبة، حيث كان هو القائد لكل المؤسسات في الدولة، ثم جاء الربيع العربي الذي صاحبه انتشار واسع للفساد في مؤسسات الدولة، وذلك نتيجة الفلتان الأمني وعدم وجود رئيس لهذه الدولة ليقوم بواجبه بنشر الأمن ومحاسبة المخطئ، فكل يعمل لصالحه آمناً من العقاب. وقد أوصت الدراسة بوجود إيجاد قضاء إداري نزيه مستقل للنظر بالشكاوى الإدارية، وطالبت الدراسة المجتمعات الليبية بضرورة القيام بدورها الحيوي في القضاء على هذه الظاهرة والسيطرة على آثارها السلبية.

**دراسة الخطيب (2018):** بعنوان "مدى شيوع الانحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، حيث هدفت إلى معرفة مدى شيوع الانحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمشرفين. وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (206) مديراً ومديرة ومشرفة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من (52) فقرة كأداة بحثية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية حسب متغيرات الدراسة وهي (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري ونوع المدرسة ومكان العمل للمديرين) وترى الخطيب أن العمل بمواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة لوجود مميزات تختلف من مدرسة لأخرى كالحوافز والبدلات وأوقات الدوام. وأوصت الدراسة بتوفير جو من الخصوصية للموظف

خاصة عند أدائه لعمله، والعمل على نشر وتعزيز ثقافة الالتزام لدى المعلمين، وضرورة عقد دورات تدريبية تعرّف المعلم بحقوقه وواجباته، مما له الأثر الأكبر في إخلاصه واثقانه للعمل.

**دراسة سليمان وجميل (2018):** بعنوان "التسيب الإداري الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية"، هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في ظاهرة تسيب الموظفين من جامعة الحمدانية موضحة العوامل النفسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (100) موظف وموظفة اختيروا بصورة قصدية ممن لديهم عقوبات وغيابات وإجازات مختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على أنواع العوامل التي تدفع الموظف للغياب والتسيب، قام الباحثان بتحليل بيانات أفراد العينة على أداة البحث المتمثلة في الحالة الدراسية المتضمنة البيانات المثبتة في ملف الموظف المتسيب. وأوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب(الدخل الشهري، وحجم الأسرة، والحالة الاجتماعية) لها تأثير في تسيب الموظفين من الوظيفة، غير أنّ المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بالجنس والبيئة الاجتماعية (مدينة/ريف) ليس لها أي تأثير في تسيب الموظفين من الجامعة، فضلاً عن غياب التنسيق بين أطراف العملية الوظيفية الإدارية هي أكثر العوامل تأثيراً بالتسيب. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات مدروسة من قبل وزارة التعليم العالي من جهة والدولة من جهة أخرى للحد من ظاهرة التسيب، كما أوصت بالقيام بالتنظيم الجيد في العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التداخل وتكرار العمل، كما أشارت الدراسة لضرورة عمل دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير مستوى أداء الموظفين، وإيجاد ظروف عمل مناسبة لأداء العمل. وأوصت الدراسة بهيكلية النظام الإداري والمالي في البلديات وتطويره، والعمل على حوسبة البلديات مالياً وإدارياً، واستحداث أجهزة الرقابة والتفتيش، كما أوصت بضرورة مراقبة أملاك البلدية والجهاز الإداري والمالي.

**دراسة عساف (2018):** بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد"، وقد هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية ومكافحة الفساد ودرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمبادئ الحوكمة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتيين، الأولى اشتملت (43) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: (المساءلة والشفافية في أوجه المشاركة، والعدالة والمساواة من أجل التمكين، والكفاءة والفاعلية)، أما الاستبانة الثانية فشملت (25) فقرة لوصف مسؤولية الجامعات الاجتماعية في مكافحة الفساد، كانت عينة الدراسة مكونة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية وهي (الأزهر، والإسلامية،

والأقصى) في قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى أنّ درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة بدرجة (75.24%) ودرجة التقدير الكلية للمسؤولية الاجتماعية في مكافحة الفساد بلغت (77.11%)، وهي نسبة عالية، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد بمعامل ارتباط بلغ (0.771). وأوصت الدراسة بإنشاء مجالس استشارية مشتركة من الجامعات وقيادات المجتمع المحلي لتحديد أوجه الفساد، والعمل على القضاء عليها وتعزيز قيم النزاهة والشفافية في الجامعات ومراقبة النشاطات المختلفة.

**دراسة حسين (2018):** بعنوان "دور الشفافية الإدارية والمساءلة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال الفساد الإداري ودوافعه وأسبابه وآثاره بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج في مصر، وكذلك التعرف على واقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وكيفية تفعيلها لتطبيق الشفافية الإدارية، وواقع تفعيل المساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة بحث لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واختار الباحث عينة عشوائية من كل من (191) إداري من مدرّاء ووكلاء المدارس والقائمين على إدارة التعليم بديوان عام المديرية، و(200) معلم من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام والفني، (40) محقق من القائمين على مراقبة ومتابعة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة سوهاج، وبذلك يكون العدد الإجمالي لعينة الدراسة (431) شخص، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى تطبيق الشفافية الإدارية منخفض، ومستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي منخفض، ولكن مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري مرتفع، ومستوى معوقات تطبيق الشفافية الإدارية عالي بدرجة كبيرة، وأن درجة الموافقة على متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة للحد من الفساد كانت عالية جداً، غير أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة، وانتشار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأوصت الدراسة بوضع مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في مكافحة ظاهرة الفساد.

**دراسة جويسم (2018):** هدف البحث إلى اختبار العلاقة بين الفساد الإداري والمالي والتنمية الاقتصادية في العراق، مع التعرف على آثاره، وكيفية محاربة ومكافحة الفساد الإداري والمالي. وتم تطبيق البحث على إحدى المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الديوانية (المعهد التقني)، وتكونت عينة البحث من المدرسين ومسؤولي الشعب والوحدات داخل المعهد وتم توزيع (100) استبانة والتي كانت هي أداة البحث، استبعد (10)

منها لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون حجم العينة (90) من المدرسين، ومسؤولي الشعب، والوحدات داخل المعهد، وأظهرت النتائج أن الفساد الإداري والمالي ظاهرة موجودة في مختلف الأماكن والأزمنة، هناك ضعف في الممارسات الديمقراطية وغياب الشفافية في نشر المعلومات عن المفسدين، وأوضحت النتائج أن الكثير من العقول هاجرت للخارج بسبب الرشوة والمحسوبية في التعيينات، كما يوجد ضعف في نشاطات المجتمع المدني والمؤسسات الإعلامية في محاربة الفاسدين. وقد أوصت الدراسة بتعزيز وتفعيل دور المؤسسات الرقابية للكشف عن المفسدين ومحاسبتهم، والعمل بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب، العمل على مبدأ كشف الذم المالية لكافة المسؤولين من المدير العام فما فوق.

**دراسة الديجاني (2017):** والتي هدفت الدراسة تأثير أبعاد الرقابة والشفافية والإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناطق التعليمية الست التالية (منطقة العاصمة، ومنطقة الفروانية، ومنطقة حولي، ومنطقة الأحمدية، ومنطقة مبارك الكبير، والجهراء) في دولة الكويت، والبالغ عددهم (2101) وتم اختيار عينة بشكل طبقي بعدد (360) موظف، وتمّ التعامل مع (270) فقط، وكانت أبرز النتائج انسجام عينة الدراسة وانفاقها على أبعاد الرقابة في المناطق التعليمية بدرجة كبيرة لوجود أجهزة رقابية فاعلة تقوم باكتشاف أي تقصير بشكل سريع وتقديم العلاج المناسب، وتسهم في إعادة تنظيم المهام الوظيفية وتعديل أي خلل يظهر أثناء الخطة الخاصة بالعمل. وأوصت الدراسة بتعزيز أبعاد الرقابة الإدارية وأبعاد الشفافية من خلال إيجاد معايير واضحة تتناسب مع المناطق التعليمية، وتعزيز عوامل مكافحة الفساد الإداري، وعلاج مظاهره من خلال وضع خطط وآليات لمكافحة الفساد، وتفعيل الرقابة الذاتية والشفافية داخل بيئة العمل، وتدريب القياديين والعاملين على أبعاد الرقابة والشفافية.

**دراسة الزبيديين (2017):** بعنوان "الجامعات وأثرها في حماية المجتمعات من الفساد الإداري - دراسة حالة جامعة الزرقاء - الأردن". هدفت الدراسة لمعرفة أثر الجامعات في حماية المجتمع من الفساد من خلال الأبعاد التي تؤثر في ذلك، ولذلك اختيرت عينة مكونة من (45) موظف من العمداء، ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في مختلف الكليات في جامعة الزرقاء (الأردن). حيث بينت نتائج الدراسة بأن الجامعات لها دور مهم في بناء المجتمع، كما أوضحت أن للجامعات دور وقائي للحد من تلوث بيئتها بالفساد. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز القيم بين الطلبة، وتطوير السياسات والاستراتيجيات لحماية المجتمع من الفساد.

دراسة بحر (2016): بعنوان "كيفية التعامل مع سرقات العاملين كمدخل إداري وسبل علاجها"، هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تدفع الفرد للسرقة وكيفية قيام الإدارة بمعالجة هذه المشكلة في الجامعة الإسلامية بغزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كليتي التجارة والشريعة بالجامعة الإسلامية وعددهم (80) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولكن من طبق عليهم البحث كانوا (58) مبحوث. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بوجود علاقة عكسية بين الدعم الذي يتلقاه الموظف وسبل العلاج، فكلما زادت فعالية العلاج المستخدمة من الإدارة، وقله الدعم للموظف، كذلك وجود علاقة عكسية بين الموافقة والاستحسان وسبل العلاج، ويدل هذا على أن الإدارة لا توافق على قيام العاملين باستخدام ممتلكات الجامعة لمصلحة شخصية، كما أوضحت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تبذل جهداً كبيراً في توضيح تكلفة السرقة للعاملين، أوصت الدراسة على ضرورة التركيز على سبل العلاج الفعال التي تقلل من السلوكيات المنافية للأخلاق، وضرورة فهم العوامل التي تدفع الفرد للتفكير في السرقة.

دراسة أبو الكاس (2015): بعنوان "أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة المكون من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية بقطاع غزة والبالغ عددهم (833) عامل يعملون في (263) منظمة وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية. وأثبتت الدراسة بوجود علاقة طردية بين أخلاقيات المهنة من (احترام القوانين والعدالة والالتقان واحترام الوقت والسرية والنزاهة والشفافية والأمانة والمسؤولية والعمل كفريق) والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة). ومن أهم التوصيات للدراسة تشكيل هيئة رقابية متخصصة لمتابعة التزام العاملين بأخلاقيات المهنة، والحرص على مكافأة العاملين على الإنجاز الجيد سواء بشكل مادي أو معنوي، والتنسيق المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة.

دراسة المفيز (2016) هدفت إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق الشفافية، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه تحقيقها من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود، تكون مجتمع الدراسة من (102) موظف وهم جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، حيث كانت الاستبانة هي أداة الدراسة بواقع ثلاث مجالات و(24) فقرة مع سؤالين مفتوحين لإضافة أي معوقات يراها المجيب في عملية تطبيق الشفافية،

ومن أبرز نتائج الدراسة عدم جدوى الجهات الرقابية المشرفة على تطبيق الشفافية والتي تحتاج لفلسفة وأسلوب عمل يلتزم به القادة، مع تطبيق التشريعات والقوانين لتصبح ثقافة دون الحاجة لرقابة، وأوضحت الدراسة بوجود قيادات لا تتبنى مبدأ الشفافية لاعتقادها بضرورة السرية والكتمان لإنجاز الأعمال. وأوصت الباحثة بالعمل على تبني القيادات في جامعة الملك سعود المنهج الديمقراطي التشاركي، والذي يقوم على ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والبيانات للتمكن من اتخاذ القرارات، وإعادة هيكلة التعليم العالي السعودي ومنح الجامعات الإستقلال المادي والإداري.

**دراسة سليم (د - ت):** هدفت الدراسة إلى استطلاع بعض مظاهر الفساد الإداري في قطاع التعليم في مصر من وجهة نظر الطلاب كأحد أهم الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية، وبالتحديد السؤال عن بعض الممارسات كالغش في الامتحانات، غلبة الطابع التجاري على التعليم، شعور الطالب بالاغتراب، وأسباب الفساد في التعليم الجامعي، وقد أشارت النتائج إلى عزوف الطلاب عن استخدام الكتاب الجامعي، واعتمادهم على الملخصات الخارجية المتاحة بالمكتبات، وانخفاض جودة التعليم، وإن الطلاب يبيتون النية للغش في الإمتحانات، ويشعر الطلاب بالانفصام بين ما يتم تدريسية وبين ما هو موجود في الواقع المحيط بهم بنسبة (83.3%)، وأظهرت الدراسة أن قطاع التعليم في مصر حصل على (8.25) درجة من إجمالي (10) درجات على مقياس الفساد وهي نسبة كبيرة جداً، و(50.5%) من الطلاب يبيتون النية للغش طالما لن يقفوا تحت طائلة القانون. تمثل مجتمع الدراسة بطلاب جامعة الاسكندرية والبالغ عددهم (157178) طالب وطالبة لعام (2005)، أما عينة الدراسة فكانت (198) طالب وطالبة من كليات (الأداب، والتجارة، والقانون) والبالغ عددهم (83347) بنسبة (2.3%) وهم من أبدوا الاستعداد للتعاون، وممن يحضرون المحاضرات بصورة دورية، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح الميداني لمجموعة من متلقي الخدمة التعليمية وهم الطلاب، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تتناول الممارسات السلوكية في نظام التعليم بمصر. وأوصت الدراسة بوجود اتسام نظام التعليم بالالتزام الجاد بمستويات الجودة والقضاء على الجوانب السلبية التي أوضحتها الدراسة، وتنفيذ مجموعة من السياسات المعلنة والواضحة كالشفافية، ورفع مستوى التعليم، ووجود جهات ذات مصداقية لإبلاغها بالمخالفات التي ترتكب بحق التعليم دون تعرض من قام بالإبلاغ للانتقام من قبل أصحاب المصلحة، وتفعيل دور منظمات المجتمع المدني للقيام بدور المراقب على المؤسسات التعليمية.

**دراسة عزيز ومحمد (2014):** هدفت إلى معرفة دور التربية في الحد من ظاهرة الفساد، والكشف عن الأسباب الاجتماعية والاقتصادية والقانونية للفساد مع كشف أشكال الفساد المالي وسبل العلاج. ويقع البحث في إطار

بحوث الرأي العام والتي تكون ضمن المنهج الوصفي، تم اختيار عينة قصدية مكونة من (50) متخصص في الحقل التربوي في دولة الكويت، وكانت الاستبانة أداة الدراسة واحتوت (9) محاور و(114) فقرة تضم المعالجات التي قد تؤدي للسيطرة على الفساد. وأوصت الدراسة بضرورة تثقيف النشئ عن أخطار الفساد وأضراره، بفتح دورات تثقيفية وإرشادية في المؤسسات التربوية، وإن محاربة الفساد بالقوانين دون تربية لا يكفي ولا يحقق فائدة، لذلك يجب تنمية الدور التربوي للأسرة من خلال مجالس الآباء في المدارس، وورش العمل والمسرحيات لتنمية الرفض للفساد عند الطلبة.

**دراسة أبو عمرة (2011):** بعنوان "عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإدارة العليا"، والتي هدفت إلى التعرف إلى عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، والمتمثلة في تأثير العوامل الآتية: (الوازع الديني والأخلاقي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والثقافة التنظيمية، والثواب والعقاب، وظروف بيئة العمل)، والتعرف على الضرر الحاصل على الموظفين نتيجة الإخلال. تكون مجتمع الدراسة من (114) موظف/موظفة من موظفي الإدارة العليا (العمداء ورؤساء الأقسام) في الكليات التقنية، وموزعين على ثماني كليات، وتم استرداد (91) استبانة من أصل (114)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأثبتت الدراسة وجود علاقة عكسية بين عوامل الإخلال (الوازع الديني، والعمل)، بالإضافة لوجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وبين مستوى الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة فلسطين. وأوصى الباحث بتحسين نظام الرواتب في الكليات المبحوثة لتكون متشابهة مع أقرانها، وتتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إلى الموظف، ومع ضرورة عقد دورات تدريبية تعرف الموظف بحقوقه وواجباته ومزايا عمله، مما له الأثر الكبير على إخلاص الموظف وإتقانه للعمل.

**دراسة الريمي والغيثي (2010):** هدفت الدراسة التعرف على أهم أنماط الفساد في الجامعات اليمنية الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (5) مجالات تتعلق بأنماط الفساد الإداري، و(64) فقرة، حيث طبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها (160) موظفاً من رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء إدارات العاملين في جامعتي صنعاء وعدن بنسبة (38.9%) من إجمالي العينة والبالغ عددها (437) موظفاً في الجامعتين محل الدراسة. وقد جاءت النتائج بموافقة رؤساء الأقسام الأكاديمية ومدراء إدارات العاملين على فقرات أنماط الفساد في مجال الشؤون المالية والإدارية بشكل عالي، أما في مجال الترتيبات الأكاديمية والإدارية والبحث العلمي فقد كانت الموافقة متوسطة، وكانت الموافقة ضعيفة فيما يتعلق بأنماط الفساد الإداري في مجال القبول والتسجيل. وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام توصيف علمي للوظائف،

وإيجاد آليات جديدة لانتقاء قادة المستقبل من الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وإنشاء هيئة وطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي، وهيئة لتحسين أداء الجامعات وجودة مخرجاتها، ووضع سياسة للأجور تحقق التناسب العقلاني مع المستوى المعيشي، والالتزام بمعايير عادلة في توزيع الحوافز والترقيات، وتعزيز القيم الأخلاقية لدى جميع العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية، وغرس القيم الأخلاقية لدى الطلاب لتكون جزءاً من سلوكياتهم عند الانتقال لميادين العمل.

**دراسة الثقفي (2008):** بعنوان "الإخلال الوظيفي لمعلم التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف والجزءات المناسبة لضبطها كما يراها المشرف التربوي والمدير العام"، حيث هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإخلال الوظيفي للمعلم في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرف التربوي والمعلم والمدير، والكشف عن درجة تأثير الإخلال الوظيفي للمعلم كما يراها المشرف والمدير والمعلم. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحديد الوضع القائم في المدارس لممارسات الإخلال وتأثيره على دور المدرسة التربوي والتعليمي، مستخدماً عينة عشوائية متمثلة بـ (750) مشرفاً ومدير ومعلم، طبق عليهم استبانة تحتوي على (115) فقرة، وتم استعادة (487) استبانة وهي تمثل (64%) من أصل (750)، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في مراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (7847). وقد أظهرت الدراسة أن من أبرز الممارسات المخلة بالعمل الوظيفي تتمثل في حضور المعلم دون إحضار الوسيلة المطلوبة للدرس، وتأخره عن الدوام الرسمي، وتكرار الغياب دون عذر، أما إهمال المعلم للتقويم المستمر وتحرش المعلم الجنسي بالطالب كانت من أبرز ممارسات الإخلال الوظيفي للمعلم المؤثرة بالعمل، وبخصوص الجزاءات فقد أجمع أفراد العينة على ضرورة استخدام الإنذار الشفوي لمعظم المخالفات الوظيفية ثم الإنذار الكتابي، وفي النهاية وعند تكرار الإخلال يجب حسم درجة معينة من الأداء الوظيفي للمعلم لمعظم المخالفات الوظيفية، ووضع تنفيذ المخالفات بيد مدير المدرسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد صاحب الصلاحية في اتخاذ الجزاءات التأديبية للإخلال، وتكوين لجان في المدارس ومراكز الإشراف التربوي، وبناء برامج توعوية للمعلم لتوضيح الإخلال الوظيفي ومدى تأثيره على أداء المعلم الوظيفي والتربوي، واستخدام أجهزة البصمة لتكون أداة رقابة فاعلة على دوام الموظفين.



## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة سارميني (Sarmini، 2017): بعنوان "أهمية تعليم الأطفال سبل مكافحة الفساد"، والتي هدفت إلى تعريف الأطفال بمفاهيم الفساد ومساوئه، وتوضيح أهمية التربية والأخلاق في مكافحته، حيث تم التعاون مع (150) معلماً في المرحلة الالزامية ممن يدرّسون المواد الاجتماعية بمدينة سوربايا في أندونيسيا، وتم إعطاء دروس واستخدام مفاهيم مبسطة وفعاليات غير صافية لتوضيح التصرف الفاسد وكيف يجب أن نرفضه، وتطبيق القيم الحميدة والتشجيع عليها وبيان أثرها في سلوك الأطفال، لذا اتبعت الدراسة المنهج الكمي والكيفي مع العديد من الأسئلة التي تم توجيهها للأطفال لقياس ردود أفعالهم عليها. وقد بينت نتائج الدراسة أن الفساد مرتبط بالموقع الاجتماعي، وأنّ تعليم الأخلاق وطرق مكافحة الفساد من الضروري تعليمه للأطفال في الحياة اليومية وبالممارسة الفعلية. وأوصت الدراسة أن بناء حضارة ضد الفساد يجب أن تبدأ منذ الصغر بترغيب الأطفال بالعمل والتعاون وحب الخير للغير رغم صعوبة هذه المصطلحات على الأطفال، وعمل أبحاث أكثر لإيجاد سبل تعليم أفضل لمثل هذه الأمور، كما شدد المعلمون على ضرورة تعليم الأطفال الثقة بالنفس والمحبة، وتدريبهم على اتخاذ القرارات ليصبحوا قادرين على الوقوف بوجه الفساد دون خوف.

دراسة كيسلجك (Kiseljak، 2015): بعنوان "الفساد في التعليم حقيقة أم خيال"، هدفت للتعرف إلى العلاقة بين الأستاذ والطالب، وطرق التوظيف، ومدى تطبيق الشفافية. تم تطبيق هذه الدراسة في سبع مدارس في البوسنة والهرسك وباختيار عينة مكونة من (1000) طالب ممن تجاوزت أعمارهم (18) سنة بطريقة عشوائية، وإجراء مقابلات معهم، حيث كانت الأسئلة مغلقة (الإجابة: نعم - لا)، وأفادت نتائج الدراسة أنّ (73%) من الطلاب يقرون بوجود الفساد في مدارسهم، وأنّ (11.9%) تعرضوا للرشوة، وأنّ (82%) أفادوا بأنه "إذا عرضت المال للحصول على مصلحة شخصية فأنت فاسد"، وتمت الإجابة عن السؤال بالتأكيد على أنّ الفساد حقيقة وواقع وليس خيلاً. وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل نظام شكاوى إلكتروني ليتمكن الطالب من عرض مشكلته دون خوف، وتقييم الخطط المدرسية والموازنة بين عدد الموظفين والحصص، وزيادة الرواتب ليتمكن المعلم من العيش بكرامة، وإنشاء سلطة لمراقبة التعليم والحد من الفساد في المؤسسات التعليمية.

دراسة بوركان وآخرون (Borcan wt al، 2015): التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن من يستفيد من الفساد وطرق مكافحته ومدى نجاحها، حيث أشارت الدراسة إلى وجود أعداد هائلة من المعلمين والإداريين الذين يقبلون بالرشوة والهدايا من التلاميذ أو أحد المتنفذين لتسهيل القبول بالجامعات أو تضخيم الدرجات في

الامتحانات، واستخدم الدراسة المنهج التجريبي على (42) مقاطعة في رومانيا، وعينة دراسية بلغ عددها (15395) طالباً ممن لديهم بيانات مدرسية من الصف الخامس وحتى الثانوي، حيث كشفت النتائج أنّ المراقبة لا تعكس التأثير السلبي لرصد درجات الاختبار، لكن الخوف من وجود مراقب خارجي أدى لانخفاض الغش، وزادت نسبة نجاح الإناث لأنهن أكثر قلقاً وخوفاً، وأنّ العقوبة لها دور فاعل في تقليل نسبة الفساد لدى المعلمين لمن ثبت قيامه بالعمل عن طريق كاميرات المراقبة. وقد أوصت الدراسة بضرورة محاربة الفساد بطريقة تدريجية مع استمرار تنفيذ العقوبات، كما أنّ الفساد يعود بالفائدة على الأغنياء لأنه يؤدي لزيادة أرباحهم ويقلل من فرص الفقراء بارتياح الجامعات، لذلك يجب تفعيل الامتحانات الشفوية وإعادة الهيكلة للمؤسسات التعليمية وزيادة الشفافية في المنظمات التعليمية.

**دراسة شميدت (Schmidt، 2015):** بعنوان "مراجعة سياسات مكافحة الفساد"، هدفت لتوضيح بعض مظاهر الفساد الشائعة (خيانة الأمانة، والتواطؤ الأكاديمي، وقبول الهدايا، والمعاملة التفضيلية)، وهدفت لمعرفة أسباب انتشاره في التعليم العالي، حيث تم تطبيق الدراسة في إحدى جامعات روسيا، والتي اتضح من نتائجها أنّ سبب انتشار الفساد يعتبر معياراً وليس انحرافاً في روسيا، كما أنّ الجامعات تتلقى الدعم المادي من الدولة وفقاً لعدد الطلاب، لذلك إذا تم طرد الطلاب ناقصي التحصيل ستفقد الجامعة جزءاً كبيراً من الميزانية فيؤدي لانخفاض في الأنشطة البحثية، وتسريح عدد كبير من المعلمين والإداريين، وقد أوصت الدراسة بإجراء علاجات عملية لمحاربة الفساد في التعليم العالي، وتطبيق الشفافية والحد من الاعتماد على أموال الدولة.

**دراسة بيير (Pierre، 2014):** بهدف التعرف إلى فساد التعليم ومدى خطره على مستقبل البلد الاجتماعي وعلى الدراسات الاستقصائية التي قامت بها وزارة التربية والتعليم، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات أنّ تسرب الأموال من وزارة التعليم تجاوز (80%) من إجمالي المبالغ المخصصة للنهوض بالتعليم، ومثّلت الرشاوى والمكافآت سبباً في توظيف المعلمين وترقيتهم، وأشارت ما نسبته (50%) من نتائج تلك الدراسات أنّ التعليم الأساسي يعتمد على وضع الوالدين الاجتماعي والاقتصادي، وأضاف ما نسبته (80%) من طلبة إحدى الجامعات في بلغاريا يقومون بالرشوة للحصول على القبول بالجامعة، وجاءت نتائج الدراسات لتؤكد أنّ الفقر وتدني رواتب المعلمين هو أهم أسباب الفساد في المؤسسات التعليمية، وأنّ الأنظمة التعليمية ليست خالية من الفساد لمجرد عدم وجود بيانات كافية وواضحة عنه، وأوضحت النتائج أنّ التكلفة الأعلى للفساد في التعليم تتمثل في فقدان الثقة بالعدل والنزاهة والمساواة، إذ يعتقد الطلبة والمتعلمون من حملة الشهادات أنه يمكن شراء الوظائف والعلامات والقبول بالجامعات، لذا أوصت الدراسة بوجود القيام بإصلاحات هيكلية للحد من الفساد،

وتوفير الدعم المادي غير المشروط وغير الخاضع للضرائب لمؤسسات التعليم العالي، وسحب ترخيص المعلمين ومنعهم من مزاوله المهنة إذا ثبت عليهم تلقي الرشوة.

**دراسة إرينا (Irina، 2014):** هدفت إلى الكشف عن أسس الفساد في التعليم والجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أجريت هذه الدراسة في روسيا دون تحديد المكان، واستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة مع عينة بلغ عددها (840) شخصاً من أصحاب الشهادات العليا وطلبة في السنة النهائية من الجامعة وطلبة ثانويين وأولياء أمور، حيث أوضحت النتائج بأن (115) شخصاً من أفراد العينة قد عرضت عليهم الرشوة، وأنّ العديد من أولياء الأمور قاموا بتقديم الهدايا للمعلمين في الروضات، و(16%) من طلبة المرحلة الثانوية يرفضون تقديم الرشوة من أجل رفع درجاتهم، وأنّ المعلمين في الجامعات لا يعترضون على الرشوة ويحسبونها مكافأة وتعزير لهم على تقديم الأفضل في التعليم، لذا أوصت الدراسة بضرورة مراقبة نظام التعليم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع كاميرات مراقبة في المدارس والجامعات.

**دراسة كارلاياش (Karlygach، 2012):** هدفت معرفة تأثير السياسات التعليمية وسياسة مكافحة الفساد على الحد منه في الجامعات في قيرغيزستان، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي باستخدام المصادر الأولية من دراسات وإحصاءات، كذلك المقابلة كأداة للدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من (28) فرداً من الأساتذة والباحثين ممثلين عن منظمات غير حكومية، وتم التواصل مع بعض أفراد العينة عن طريق البريد الإلكتروني، وتم إجراء المقابلات الشخصية مع البقية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ قلة من عينة الدراسة ممن أعطوا معلومات عن السياسات التعليمية وطرق مكافحة الفساد، على الرغم من معرفتهم بتقسي الفساد بالتعليم العالي، فقد امتنع اثنان من أفراد العينة عن إعطاء معلومات كافية عن الفساد وتأثيره خوفاً على مراكزهم ونفوذهم، وأوضحت الدراسة بأنّ العينة قسدية ولا تمثل كل المجتمع، وأوصت بوجود وجود إرادة سياسية قوية تحتمي بقاعدة تشريعية مستقرة بعيدة عن العلاقات العشائرية والإقليمية، وتكوين سوق عمل تنافسي بعيد عن المحسوبية وحماية من يقوم بالتبليغ عن الفساد.

**دراسة فيان (Vian، 2007):** بعنوان "الفساد في القطاع الصحي: النظرية والأساليب والتدخلات"، التي هدفت لمعالجة الفساد الإداري ومعرفة علاقته بالإدارة المالية، حيث إن الفساد بالقطاع الصحي أصبح ملفتاً للانتباه، مما أدى للبحث عن أسباب الفساد من قبل السلطات، وتبين من النتائج أنّ الصفات الشخصية والاجتماعية لها دور بارز في هذا الإخلال المتمثل بالرشوة والمحسوبية واختلاس المال العام، وذلك عن طريق شراء كميات من الأدوية دون تقييدها بالسجلات، إذ تمّ تطبيق البحث في (23) مدينة، وكانت النتيجة أنّ (50%) من هذه

المدن يعمها الفساد بالقطاع الصحي. وقد أوصت الدراسة بوجود مناقشة الفساد بصورة عاجلة ليتمكنوا من وضع الخطط اللازمة لمحاربتة، وتفعيل دور المراقبة الداخلية واستخدام التكنولوجيا في عمليات الشراء والبيع.

دراسة كروجر (kruger، 2008): بعنوان "علاقة الشخصية والعوامل الذاتية بالغياب"، والتي هدفت إلى تعرف معنى الغياب، وأثر العوامل الذاتية (العمر والجنس والبعد عن مكان العمل) وتأثيرها على غياب العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (291) رجل أمن طيران، تم تقسيمهم إلى مجموعات حسب عدد أيام الغياب عن العمل، أما العينة فكانت عشوائية من كل مجموعة من تلك المجموعات، وقد أظهرت النتائج أنّ أفراد العينة الأصغر عمراً هم الأكثر غياباً، وأنّ الموظفين المتزوجين أكثر غياباً من الموظفين العزاب، وأنّ الموظف الذي لديه أولاد أكثر غياباً من الذي لا يوجد لديه أولاد. وأوصت الدراسة بضرورة العناية باختيار الموظفين، بحيث يجب أن يتمتعوا بالخبرة والقدرة على حل المشكلات بصورة فاعلة ودون مماطلة.

دراسة بواسون وهولك (Bwasson، halak & 2005): بعنوان "الأخلاقيات والفساد في التعليم"، والتي هدفت إلى تعرف أخلاقيات مهنة التعليم وأثرها في الفساد، حيث أوضحت الدراسة أنّ الوضع الاقتصادي سبب جيد لانتشار الفساد في المدارس، خاصة في المدارس الخاصة منها، حيث يتم الدفع مقابل أن يسجل الطالب فيها لسمعتها، حتى لو كان الطالب غير كفؤاً ولا يستوفي الشروط، وبينت الدراسة أنّ الفساد يقلل من الإنتاجية والجدارة في التعيين، وأنّ من أهم أسبابه الفقر والرواتب المتدنية التي تفتح الباب لقبول الرشاوى لسد العجز في تلبية الاحتياجات اليومية، حيث اعتمد الباحث دراسة الحالة من خلال الملاحظة في إحدى المدارس في بنغلادش للتعرف على الفساد ومظاهره، وشملت الإخلال بكافة المرافق في المدرسة من مبان وإدارة ومعدات وكتب وعلاوات. وقد أوصت الدراسة بزيادة الرقابة على المدارس وتعيين من يستحق الوظيفة وتفعيل دور المجالس المحلية وزيادة الشفافية.

دراسة شامبان (Chapman، 2002): ناقشت هذه الدراسة الأسباب التي تجعل أنظمة التعليم الوطنية أساس الفساد التعليمي من خلال المعاملات اليومية في الفصول الدراسية، وبينت الدراسة أنّ إحدى المشكلات الرئيسية في مكافحة الفساد صعوبة التحديد الواضح للسلوكيات التي تشكل كالرشوة والاحتيال وغيرها كثير، وقد استخدم الباحث المنهج الاستطلاعي، وتم تطبيقه على (17) دولة من دول جنوب شرق اسيا مثل (بنغلادش، وكمبوديا وغيرها)، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد بأن (53%) من المواطنين أقرّوا بأن الفساد منتشر على نطاق واسع، و(40%) من المعلمين تلقوا رشوة لتدني رواتبهم، وأنّ العديد منهم يقومون بدفع رشوة لمن هم في وظائف أعلى

من أجل الترقية أو التغاضي عنهم في بعض المخالفات التي يقومون بها، أي أن الفساد يبدأ بالوزارة وينتهي بالمعلم، لذا أوصت الدراسة بخطورة الوضع على الجيل الجديد الذي يعتقد أن النجاح الشخصي لا يأتي إلا عن طريق الرشوة والمحسوبية، وشددت الدراسة على ضرورة أن يكون القادة من الشرفاء الذين لا يخافون من تنفيذ القانون لأنها أولى خطوات الحد من الفساد.

### 2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات المرتبطة بهذه الدراسة ومتغيراتها، والتي أجريت في بيئات مختلفة، حتى تتمكن من استثمار هذه المعرفة في مجالات دراستها، كإثراء الإطار النظري، أو بناء أداة الدراسة. قد قامت الباحثة بالرجوع الى (26) دراسة مختلفة تتحدث عن الاخلال الوظيفي، والتي أجريت بفترات زمنية ومكانية مختلفة، ولقد تناولت هذه الدراسات الاخلال من جوانب وأبعاد متنوعة، وكما تطرقت للأسباب المختلفة التي تؤدي الى وجود اخلال وفساد باشكاله المختلفة، مثل رسالة (البكوش وصالح، 2018) ودراسة (حسين، 2018)، في حين هدفت دراسة (عساف، 2018)، (سليمان وجميل، 2018) للتعرف على العوامل المؤثرة في ظهور الفساد، أما دراسة (جويسم، 2018) سعت لاختبار العلاقة بين الفساد الإداري والمالي والتنمية الاقتصادية، وكان الهدف من دراسة (الديجاني، 2017) و(الزبيديين، 2017) التعرف على أثر الجامعات وعوامل الرقابة والشفافية من الحد من ظاهرة الفساد. أما دراسة (أبو الكاس، 2015) فقد هدفت للتعرف الى دور التربية وأخلاقيات المهنة للحد من ظاهرة الفساد، أما الدراسات الأجنبية فقد تفاوتت الأهداف، ولكن أغلبها فكان للتعرف على -أسباب الفساد في التعليم مثل دراسة (شامبان، 2002)، أما دراسة (سارميني، 2017) هدفت لتعليم الأطفال مفاهيم الفساد ومساوئه وأهمية التربية والأخلاق في مكافحته، مما جعل لهذه الدراسات الأثر الأكبر في اثراء هذه الدراسة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالمنهجية المستخدمة وهي المنهج الوصفي، كما أن اغلب الدراسات التي تتعلق بالاخلال الوظيفي قامت باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) ما اتفقت مع هذه الدراسات وتم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة) ومن هذه الدراسات التي تم الاستفادة من أداتها دراسة (أبو عمرة، 2011)، ودراسة (الخطيب، 2018) ودراسة (الثقفي، 2008)، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج هذه الدراسة من حيث الاتفاق والاختلاف.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها الأولى على المستوى المحلي التي تتناول درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس بحسب علم الباحثة وتتميز بأنها تحدد مواطن الاخلال الوظيفي في عدة مجالات، كما أنها تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات بحيث يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية للكشف عن مواطن الاخلال في العمل الإداري التربوي.

## الفصل الثالث

الطريقة و الاجراءات

## الفصل الثالث المنهجية و الاجراءات:

### 3.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة، ويمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل من الباحثة فيها، والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمدارس السلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة في محافظة القدس، حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة (3970) معلماً ومعلمة، منهم (2730) يعملون في (146) مدرسة حكومية تابعة للسلطة الفلسطينية، و(1240) معلماً ومعلمة يعملون في (61) مدرسة خاصة، وذلك حسب إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطينية للعام الدراسة 2018 – 2019.



### 3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية، حيث تم اختيار المعلمين عينة الدراسة من فئتين فقط من المدارس العاملة في مدينة القدس، وهي مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية والبالغ عددها 40 مدرسة، ومدارس خاصة و بلغ عددها 30 مدرسة، حيث تم توزيع (750) استبانة على هذه المدارس، قسم من هذا العدد تم توزيعه بطريقة الاستبانة الورقية وقسم آخر بطريقة الكترونية، نظراً لظروف إغلاق المدارس واعتماد التعليم عن بُعد أثناء إجراء هذه الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات الورقية واعتماد الردود الالكترونية، اتضح أنّ (75) استبانة لا تستوفي شروط التحليل الإحصائي، وبهذا بلغ عدد عينة أفراد الدراسة (675) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (17%) من عدد مجتمع الدراسة، وفيما يلي وصف لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (3.1) الآتي:

جدول (3.1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	258	38.2%
	أنثى	417	61.8%
المؤهل العلمي	أدنى من بكالوريوس	48	7.1%
	بكالوريوس	537	79.6%
	أعلى من بكالوريوس	90	13.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	144	21.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	222	32.9%
	10 سنوات فأكثر	309	45.8%
الجهة الشرفية	مدارس حكومية تابعة للسلطة الفلسطينية	390	57.8%
	مدارس خاصة	285	42.2%
المجموع		675	100%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3.1) السابق بأن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة المعلمات قد بلغت (61.8%) من مجموع عدد أفراد العينة، بينما بلغت نسبة المعلمين (38.2%)، ويتضح من هذه البيانات أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن حصلت الفئة (بكالوريوس) على النسبة

الأعلى وبلغت (79.6%)، تليها فئة (أعلى من بكالوريوس) وحصلت على نسبة (13.3%)، ثم الفئة (أدنى من بكالوريوس) وحصلت على نسبة (7.1%).

وجاء توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة أنّ الفئة (10 سنوات فأكثر) قد حصلت على نسبة (45.8%)، تليها الفئة (5 – 10 سنوات) وبنسبة (32.9%)، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (21.3%)، وجاء توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المشرفة أنّ الفئة (مدارس حكومية تابعة للسلطة الفلسطينية) قد حصلت على نسبة (57.8%) ثم فئة (مدارس خاصة) وبنسبة (42.2%).

### 3.5 أداة الدراسة:

لغرض التعرف الى درجة الاخلال الوظيفي لمديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين ، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة بالاستعانة بالادب النظري والدراسات السابقة؛مثل دراسة الخطيب(2018)، ودراسة عساف (2018)، و دراسة بحر (2016)، ودراسة الثقيفي (2008)، إذ تم اختيار ثلاثة مجالات تتعلق بالإخلال الوظيفي لدى المدرء من وجهة نظر المعلمين لقياسها باستخدام هذه الاستبانة، ولتحقيق غرض الدراسة تمّ تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة الشرفية)، أما القسم الثاني فمكون من (41) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول مخصص لقياس الإخلال الوظيفي الذي يتعلق بشخصية المدير وبواقع (14) فقرة، والمجال الثاني مخصص لقياس الإخلال الذي يقع أثناء ضغوط العمل وبواقع (10) فقرات، والمجال الثالث مخصص لقياس المخالفات الوظيفية وبواقع (17) فقرة،ملحق رقم (4) وقد أعدت فقرات الاستبانة للإجابة عليها وفق تدرج ليكرت الخماسي دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وأعطيت الترتيبات اللفظية قيماً رقمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب والتوالي .ملحق رقم (4) . وقد تمّ التحقق من صدق الأداة وثباتها.

### 3.6 صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدقها بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والبالغ عددهم (10) محكمين، ملحق رقم (2). حيث طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أية معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية حيث تم التعديل اللازم وتم اعتمادها من قبل المحكمين.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول (3.2) يبين ذلك:

### جدول (3.2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة

الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية
1	0.391**	0.000	15	0.753**	0.000	29	0.847**	0.000
2	0.115**	0.003	16	0.823**	0.000	30	0.872**	0.000
3	0.870**	0.000	17	0.785**	0.000	31	0.827**	0.000
4	0.786**	0.000	18	0.660**	0.000	32	0.637**	0.000
5	0.836**	0.000	19	0.868**	0.000	33	0.817**	0.000
6	0.849**	0.000	20	0.893**	0.000	34	0.877**	0.000
7	0.645**	0.000	21	0.894**	0.000	35	0.854**	0.000
8	0.750**	0.000	22	0.619**	0.000	36	0.800**	0.000
9	0.807**	0.000	23	0.271**	0.000	37	0.780**	0.000
10	0.662**	0.000	24	0.707**	0.000	38	0.863**	0.000
11	0.838**	0.000	25	0.880**	0.000	39	0.814**	0.000
12	0.868**	0.000	26	0.808**	0.000	40	0.880**	0.000
13	0.683**	0.000	27	0.912**	0.000	41	0.913**	0.000
14	0.793**	0.000	28	0.859**	0.000			

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

### 3.7 ثبات الأداة:

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس

في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (0.982)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع أداة الدراسة بثبات يفى بأغراض الدراسة، والجدول (3.3) الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

**جدول (3.3): نتائج معامل الثبات لمجالات الدراسة**

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
شخصية المدير	14	0.925
ضغوط العمل	10	0.927
المخالفات الوظيفية	17	0.978
الدرجة الكلية	41	0.982

### 3.8 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

\***الجنس:** وله مستويان (ذكر، أنثى)

\***المؤهل العلمي:** وله ثلاث مستويات (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)

\***سنوات الخبرة:** وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

\***الجهة المشرفة:** وله مستويان (مدارس حكومية تابعة للسلطة الفلسطينية، مدارس خاصة)

**المتغير التابع:**

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظرهم (المعلمين والمعلمات)

### 3.9 إجراءات الدراسة:

تمت إجراءات الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تم تحديد مشكلة الدراسة وهدفها بالكشف عن درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين، وذلك في المدارس الحكومية التابعة للسلطة الوطنية والمدارس الخاصة، واعتبار هذه المشكلة ظاهرة في المدارس تستوجب الدراسة والبحث.
- التطرق إلى مصطلحات الدراسة ومفاهيمها بالشرح والتوضيح في الفصل الثاني منها، بتوضيح مظاهر الإخلال الوظيفي قديماً وحديثاً، وأهم آثاره الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية، والتطرق إلى واقع التعليم في محافظة القدس، وتحديد الصعوبات التي يواجهها وتؤدي إلى زيادة درجة الإخلال الوظيفي، أعقب ذلك عرضاً للدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة الحالية.
- تمّ تحديد منهج الدراسة، ثم مجتمعا بالمدارس الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة العاملة في محافظة القدس، وتم تحديد طريقة اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (675) معلماً ومعلمة من هذه المدارس، لذا اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لها للوصول إلى درجة الإخلال الوظيفي لدى المدرء من وجهة نظر المعلمين.
- بعد التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على المحكمين، تم التحقق من الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا.
- اعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس موجهة الى مديرية التربية والتعليم في القدس.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم في القدس موجهة لمديري المدارس المعنية بتطبيق الدراسة، حيث تم تزويد الباحثة بقوائم أعداد المعلمين والمعلمات، وأسماء المدارس في المديرية مع تحديد نوع المدرسة مجتمع الدراسة للفصل الدراسي الأول 2020-2021.
- توزيع أداة الدراسة، استبانة درجة الاخلال الوظيفي على عينة الدراسة، حيث تم توزيع قسم منها ورقيا وقسم اخر بطريقة الكترونية، نظرا لظروف اغلاق المدارس واعتماد التعليم عن بعد أثناء اجراء هذه الدراسة.
- جمع الاستبانة من أفراد عينة الدراسة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الاحصائي (675) استبانة.
- معالجة البيانات احصائيا باستخدام (spss) وبعد الوصول إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، تم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الأدب النظري، ووضع التوصيات اللازمة.

### 3.10 المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، اختبار "ت" (T-test)، اختبار تحليل التباين الاحادي (one way anova)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package ) (For Social Sciences).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع تحليل النتائج:

### 4.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو (درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين) وبيان دور المتغيرات المستقلة، وذلك عن طريق استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

#### جدول (4.1) مفتاح التصحيح الثلاثي

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية قد تم حساب نسبها بتقسيم الفقرات بأن تكون أقل إجابة 1، وأعلى إجابة 5، وقد تم تفرغ الاستمارات على برنامج (spss) وذلك كما يلي :

- دائماً: تحصل على رقم 5.
- غالباً: تحصل على رقم 4.
- أحياناً: تحصل على رقم 3.
- نادراً: تحصل على رقم 2.
- أبداً: تحصل على رقم 1.

فبذلك يكون عدد الإجابات من (1-5) هو 4، فتم تقسيم عدد الفقرات (4) / (3) درجات والنتيجة = (1.33)، حيث استخرج المتوسط الحسابي كالتالي:

- أقل إجابة  $1 + 1.33 = 2.33$  فما دون تكون منخفضة.



- $2.33 + 1.33 = 3.67$  حيث إنها تعبر عن الدرجة المتوسطة والتي تشمل من 2.34 - 3.67.
- ومن 3.68 فما فوق فإنها تحصل على متوسط ودرجة عالية.

وبالتالي فإن هذه النسب المذكورة في الجدول (4.1) سيتم اعتمادها في ذكر الدرجات (منخفضة، متوسطة، عالية)، وذلك في تحليل نتائج فرضيات الدراسة وأسئلتها في ما يأتي:

## 4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

### 4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

لمعرفة الدرجة الكلية للإخلال الوظيفي لدى مدراء مدارس محافظة القدس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الثلاثة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.2) الآتي:

جدول (4.2) المتوسطات الحسابية الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.876	3.38	الأول: شخصية المدير
متوسطة	0.936	3.13	الثاني: ضغوط العمل
متوسطة	1.124	3.19	الثالث: المخالفات الوظيفية
متوسطة	<b>0.956</b>	<b>3.23</b>	الدرجة الكلية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.2) أن الدرجة الكلية للإخلال الوظيفي لدى مدراء مدارس محافظة القدس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية والخاصة قد جاءت متوسطة، حيث بلغت قيمة الدرجة الكلية للأداة (3.23) وهي درجة متوسطة، وحصل المجال الأول وهو شخصية المدير على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.38)، وحصل المجال الثالث وهو المخالفات الوظيفية على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.19)، وحصل المجال الثاني وهو ضغوط العمل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.13)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة.

## المجال الأول: شخصية المدير

لمعرفة درجة الإخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الأول، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3) الآتي:

جدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	الرقم الترتيبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يلتزم بالقوانين بغض النظر عن حاجات المدرسة	14	4.08	0.80	عالية
1	يسعى بمجاهدا ليصبح قدوة للآخرين	12	3.84	0.85	عالية
3	يميز في التعامل مع المعلمين	13	3.84	1.40	عالية
11	يبتعد عن شرح الحقوق للمعلمين الجدد	11	3.81	1.47	عالية
12	يطلب من المعلم العمل في أكثر من مجموعة في آن واحد	10	3.57	1.26	متوسطة
9	يتغاضى عن المعلم الذي يتبع إرشاداته دون نقاش	9	3.55	1.31	متوسطة
5	يكلف المعلم بمسؤوليات بدون اعطائه صلاحيات كافية للتنفيذ	8	3.52	1.33	متوسطة
10	يلزم المعلم عن تعويض الحصص التي قضاها لحضور الدورات التدريبية	7	3.46	1.39	متوسطة
6	يتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة	6	3.37	1.31	متوسطة
14	يفتقر إلى الاهتمام بالبيئة المدرسية الآمنة	5	3.02	1.47	متوسطة
4	يهدر المدير وقته بأعمال ليست بصالح المدرسة	4	2.90	1.13	متوسطة
13	ينسب الأفكار الهادفة والبناءة لنفسه مستثنياً المعلم مقدمها.	3	2.83	1.09	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم الترتيبي	الفقرة	الرقم في الاستبانة
متوسطة	1.12	2.80	2	يفتقر للتواصل الفعال مع المجتمع المحلي	8
متوسطة	1.02	2.72	1	يتجنب إقامة علاقات بينه وبين المعلمين	7
متوسطة	<b>0.876</b>	<b>3.38</b>	الدرجة الكلية		

يظهر من البيانات الواردة في الجدول رقم (4.3) أن درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء مدارس محافظة القدس (حكومية وخاصة) قد جاءت بدرجة متوسطة وبلغت (3.38)، ويتضح من هذا الجدول أيضاً أن الفقرة رقم (2) وهي "يلتزم بالقوانين بغض النظر عن حاجات المدرسة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.08) وهي درجة عالية، تليها الفقرة رقم (1) وهي "يسعى جاهداً ليصبح قدوة للآخرين"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبدرجة عالية كذلك، بينما حصلت الفقرة رقم (7) وهي "يتجنب إقامة علاقات بينه وبين المعلمين" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.72).

ويتضح من هذا الجدول أن أكثر مظاهر الإخلال الوظيفي الناتجة عن شخصية المدير بحسب وجهات نظر المعلمين ومرتبة تنازلياً تتمثل بالآتي:

- يميز في التعامل مع المعلمين.
- يبتعد عن شرح الحقوق للمعلمين الجدد.
- يطلب من المعلم العمل في أكثر من مجموعة في آن واحد.
- يكلف المعلم بمسؤوليات بدون اعطائه صلاحيات كافية للتنفيذ.
- يفتقر إلى الاهتمام بالبيئة المدرسية الآمنة.

### المجال الثاني: ضغوط العمل

لمعرفة درجة الإخلال الوظيفي ومظاهره من حيث ضغوط العمل تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الثاني، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4) الآتي:

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم الترتيبي	الفقرة	الرقم في الاستبانة
عالية	1.37	3.67	1	يتخذ المدير القرارات دون مشاركة المعلمين.	2
متوسطة	1.28	3.51	2	يكلف المدير المعلمين بأعمال ليست من اختصاصهم.	5
متوسطة	1.34	3.35	3	يعمل المدير تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة.	7
متوسطة	1.19	3.16	4	يتقاعس المدير عن بعض الاعمال بالرغم من توفر كافة الأدوات اللازمة لأداء العمل.	6
متوسطة	1.26	3.03	5	يعمل المدير بأجواء تخلو من روح المودة والصدقة.	1
متوسطة	1.05	2.99	6	يقوم المدير بأعمال روتينية لا جديد فيها.	4
متوسطة	0.99	2.99	7	يتطلب عمل المدير وقت أكثر من المطلوب.	9
متوسطة	1.04	2.93	8	يؤثر عمل المدير على حياته الاجتماعية.	8
متوسطة	1.42	2.93	9	يقوم المدير بأعمال لا تتناسب مؤهلاته العلمية.	10
متوسطة	1.03	2.79	10	لا يراعي المدير الخصوصية في عمله.	3
متوسطة	<b>0.936</b>	<b>3.13</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس (حكومية وخاصة) من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.13)، ويتضح أيضاً أن الفقرة رقم (2) "وهي يتخذ المدير القرارات دون مشاركة المعلمين" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.67) وبدرجة عالية، وجاءت الفقرة رقم (5) وهي "يكلف المدير المعلم بأعمال ليست من اختصاصهم" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة رقم (3) وهي "لا يراعي المدير الخصوصية في عمله" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.79). ويتضح من هذا الجدول أن أكثر مظاهر الإخلال الوظيفي لدى المدرء والنااتجة عن ضغوط العمل تتمثل بالآتي:

- يتخذ المدير القرارات دون مشاركة المعلمين.

- يكلف المدير المعلمين بأعمال ليست من اختصاصهم.
- يعمل المدير تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة.
- يتقاعس المدير عن بعض الاعمال بالرغم من توفر كافة الأدوات اللازمة لأداء العمل.
- يعمل المدير بأجواء تخلو من روح المودة والصدقة.

#### المجال الثالث: المخالفات الوظيفية

لمعرفة درجة الإخلال الوظيفي ومظاهره من حيث المخالفات الوظيفية لدى المدراء تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الثالث، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.5) الآتي:

جدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	الرقم الترتيبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يوجد اهمية خاصة في التعامل مع الاصدقاء عند زيارتهم لمقر العمل.	1	3.82	1.47	عالية
1	خروج المدير أثناء وقت الدوام الرسمي.	2	3.59	1.46	متوسطة
17	يستخدم المدير التقارير السنويه كوسيلة ضغط على المعلم لتلبية رغباته.	3	3.57	1.59	متوسطة
16	تتم التوصيه من قبل المدير بترقية المعلم دون الاخذ بالاعتبار الكفاءه.	4	3.50	1.51	متوسطة
10	يقوم بالتزوير في الاوراق الرسمية (توقيع الحضور والغياب).	5	3.45	1.63	متوسطة
7	يحابي المدير في انجازه للمعاملات الرسمية العلاقات الشخصية.	6	3.29	1.22	متوسطة
3	يبطء المدير في إنجاز المعاملات الرسمية.	7	3.21	1.31	متوسطة
14	يمارس المدير بعض الاعمال الشخصية وهو على رأس عمله.	8	3.21	1.33	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم الترتيبي	الفقرة	الرقم في الاستبانة
متوسطة	1.22	3.20	9	يقوم المدير بتبادل المصالح مع زملاء في إدارات أخرى ولو على حساب العمل.	5
متوسطة	1.20	3.16	10	لا مانع لدى المدير من قضاء بعض المعاملات الخاصة اثناء تأديه الاعمال الوظيفيه.	4
متوسطة	1.25	3.08	11	يغضب المدير إذا لم يتفق العمل مع ميوله ومصالحه.	15
متوسطة	1.19	3.07	12	يؤمن المدير بأن الإدارة حق لا يتجزأ من حقوقه الشخصية.	13
متوسطة	1.06	3.00	13	يقبل المدير الهدايا من المجتمع المحلي.	8
متوسطة	1.25	2.83	14	يقوم باستغلال الاجهزة في غير مصلحة العمل	11
متوسطة	1.10	2.76	15	الإدارة عند المدير لا تتعدى حضور وانصراف	2
متوسطة	1.09	2.73	16	يستخدم المدير الهاتف لفترة طويلة في غير مصلحة العمل.	9
متوسطة	1.08	2.69	17	لا يجد المدير حرجاً في كشف أسرار الوظيفة.	12
متوسطة	<b>1.124</b>	<b>3.19</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4.5) أنه يوجد إخلال وظيفي لدى مدراء مدارس محافظة القدس (حكومية وخاصة) من حيث المخالفات الوظيفية، وجاء هذا الإخلال بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.19)، ويتضح من نفس الجدول أن الفقرة رقم (6) وهي "يوجد أهمية خاصة في التعامل مع الأصدقاء عند زيارتهم لمقر العمل" قد حصلت على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبدرجة عالية، وجاءت الفقرة رقم (1) وهي "خروج المدير أثناء وقت الدوام الرسمي" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة رقم (12) وهي "لا يجد المدير حرجاً في كشف أسرار الوظيفة" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبدرجة متوسطة، ويتضح أن أكثر مظاهر الإخلال الوظيفي لدى المدراء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً تتمثل بالآتي:

- خروج المدير أثناء وقت الدوام الرسمي.
- يستخدم المدير التقارير السنوية كوسيلة ضغط على المعلم لتلبية رغباته.
- تتم التوصية من قبل المدير بترقية المعلم دون الأخذ بالاعتبار الكفاءة.
- يقوم بالتزوير في الاوراق الرسمية (توقيع الحضور والغياب).

- يحايي المدير في إنجازهِ للمعاملات الرسمية العلاقات الشخصية.
- يبطن المدير في إنجاز المعاملات الرسمية.
- يمارس المدير بعض الأعمال الشخصية وهو على رأس عمله.
- يقوم المدير بتبادل المصالح مع زملاء في إدارات أخرى ولو على حساب العمل.
- لا مانع لدى المدير من قضاء بعض المعاملات الخاصة أثناء تأدية الأعمال الوظيفية.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الجهة المشرفة.

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظته القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

جدول (4.6): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
شخصية المدير	ذكر	258	3.6786	0.68129	7.235	0.000
	أنثى	417	3.1942	0.93204		
	ذكر	258	3.3953	0.72813	5.837	0.000

		1.01229	2.9727	417	أنثى	ضغوط العمل
0.000	8.729	0.80647	3.6423	258	ذكر	المخالفات الوظيفية
		1.19941	2.9048	417	أنثى	
0.000	7.920	0.70772	3.5944	258	ذكر	الدرجة الكلية
		1.02289	3.0202	417	أنثى	

يتبين من خلال الجدول رقم (4.6) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (7.920)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.89149	2.9420	48	أدنى من بكالوريوس	شخصية المدير
0.85371	3.4601	537	بكالوريوس	
0.89831	3.1310	90	أعلى من بكالوريوس	
1.09032	2.7187	48	أدنى من بكالوريوس	ضغوط العمل
0.90298	3.2128	537	بكالوريوس	
0.95390	2.8867	90	أعلى من بكالوريوس	



1.24960	2.8529	48	أدنى من بكالوريوس	المخالفات الوظيفية
1.08109	3.3069	537	بكالوريوس	
1.12743	2.6471	90	أعلى من بكالوريوس	
1.04261	2.8506	48	أدنى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.92438	3.3363	537	بكالوريوس	
0.96530	2.8707	90	أعلى من بكالوريوس	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظه القدس من وجهه نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.8):

**جدول (4.8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
شخصية المدير	بين المجموعات	18.237	2	9.118	12.260	0.000
	داخل المجموعات	499.817	672	0.744		
	المجموع	518.054	674			
ضغوط العمل	بين المجموعات	17.121	2	8.561	10.024	0.000
	داخل المجموعات	573.898	672	0.854		
	المجموع	591.019	674			
المخالفات الوظيفية	بين المجموعات	39.319	2	19.660	16.250	0.000
	داخل المجموعات	812.974	672	1.210		
	المجموع	852.293	674			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	24.529	2	12.264	13.921	0.000
	داخل المجموعات	592.023	672	0.881		
	المجموع	616.551	674			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (13.921) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يأتي:

الجدول (4.9): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
شخصية المدير	أدنى من بكالوريوس	بكالوريوس	0.000
	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس	0.221
		أدنى من بكالوريوس	0.000
	أعلى من بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس	0.001
		أدنى من بكالوريوس	0.221
	ضغوط العمل	أدنى من بكالوريوس	بكالوريوس
بكالوريوس		أعلى من بكالوريوس	0.310
		أدنى من بكالوريوس	0.000
أعلى من بكالوريوس		أعلى من بكالوريوس	0.002
		أدنى من بكالوريوس	0.310
المخالفات الوظيفية		أدنى من بكالوريوس	بكالوريوس
	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس	0.295
		أدنى من بكالوريوس	0.006
	أعلى من بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس	0.000
		أدنى من بكالوريوس	0.295
		بكالوريوس	0.000

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	أدنى من بكالوريوس	بكالوريوس	0.001
		أعلى من بكالوريوس	0.905
	بكالوريوس	أدنى من بكالوريوس	0.001
		أعلى من بكالوريوس	0.000
	أعلى من بكالوريوس	أدنى من بكالوريوس	0.905
		بكالوريوس	0.000

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين (بكالوريوس) و(أدنى من بكالوريوس) لصالح (بكالوريوس)، وبين (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس) لصالح (بكالوريوس).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شخصية المدير	أقل من 5 سنوات	144	3.0818	0.80737
	من 5-10 سنوات	222	3.4672	0.80516
	10 سنوات فأكثر	309	3.4549	0.92818
ضغوط العمل	أقل من 5 سنوات	144	2.9750	0.97797
	من 5-10 سنوات	222	3.1905	0.88795

0.94541	3.1680	309	10 سنوات فأكثر	المخالفات الوظيفيه
1.08432	3.0392	144	أقل من 5 سنوات	
1.10089	3.2615	222	من 5-10 سنوات	
1.15640	3.2016	309	10 سنوات فأكثر	
0.90842	3.0381	144	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.91814	3.3144	222	من 5-10 سنوات	
0.99455	3.2799	309	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (4.10) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجه الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظه القدس من وجهه نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.11):

جدول (4.11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	10.862	8.111	2	16.223	بين المجموعات	شخصية المدير
		0.747	672	501.832	داخل المجموعات	
			674	518.054	المجموع	
0.068	2.697	2.353	2	4.707	بين المجموعات	ضغوط العمل
		0.872	672	586.313	داخل المجموعات	
			674	591.019	المجموع	
0.173	1.761	2.222	2	4.444	بين المجموعات	المخالفات الوظيفيه
		1.262	672	847.849	داخل المجموعات	
			674	852.293	المجموع	
0.016	4.189	3.796	2	7.591	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.906	672	608.960	داخل المجموعات	
			674	616.551	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.189) ومستوى الدلالة (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجه الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظه القدس من وجهه نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك لمجال شخصية المدير، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يأتي:

**الجدول (4.12): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
شخصية المدير	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.000
		10 سنوات فأكثر	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		10 سنوات فأكثر	0.872
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5-10 سنوات	0.872
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.007
		10 سنوات فأكثر	0.012
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.007
		10 سنوات فأكثر	0.680
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.012
		من 5-10 سنوات	0.680

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات)، وبين سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (10 سنوات فأكثر). نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

**جدول (4.13): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة**

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
شخصية المدير	مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية	390	3.5764	0.87433	7.074	0.000
	مدارس خاصة	285	3.1098	0.80673		
ضغوط العمل	مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية	390	3.3531	0.85642	7.379	0.000
	مدارس خاصة	285	2.8347	0.95951		
المخالفات الوظيفية	مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية	390	3.3154	1.08055	3.508	0.000
	مدارس خاصة	285	3.0105	1.16098		
الدرجة الكلية	مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية	390	3.4137	0.92467	5.655	0.000
	مدارس خاصة	285	3.0015	0.94939		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (5.655)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكذلك للمجالات. وكانت الفروق لصالح المدارس الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات:

### 5.1 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الاول:

مادرجة الاخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير، وضغوط العمل، والمخالفات الوظيفيه لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أولاً: مناقشة نتائج الإخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير:

اتضح من النتائج أنّ درجة الإخلال الوظيفي من حيث شخصية المدير قد جاءت بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شخصية المدير من النواحي الإدارية والقيادية لا تكون دائماً وفق ما ينظر إليه المعلم على أنه إجراءات إدارية، فقد يعتقد المعلم أنّ أي تصرف أو قرار من المدير لا يتوافق ووجهة نظر المعلم، خاصة أنّ مدير المدرسة يجب أن يكون العضو الأكثر تأثيراً وفعالية في مجتمع المدرسة، ولا يحتمل عمله أية مخالفات إدارية أو قانونية، إلا أنّ تفسير بعض من أعماله الإدارية قد يكون على أنه مخالفة، فأحياناً يصدر قرار من مدير المدرسة للصالح العام ويُفسر على أنّه نابع من شخصية متزمتة ومجحفة لدى بعض من المعلمين الذين نالهم عبء مهني نتيجة هذا القرار.

وفي الوقت ذاته لا يعني هذا الأمر أن مدير المدرسة لا يخطأ ولا يخرج عن التعليمات، إذ أنّ طبيعة النفس البشرية تميل إلى ارتكاب الأخطاء بحكم ميولها الذاتية، يضاف إلى ذلك النواحي الشخصية كالمرونة والتعامل الإنساني والعلاقات الاجتماعية السوية قد لا يكون لها داعٍ في بعض المواقف الحاسمة، كذلك قد يرى المدير أنّ أسلوبه المتشدد في القيادة والإدارة يؤدي إلى نتائج إيجابية للمدرسة، ولا يتغاضى عن أي صغيرة وكبيرة في العمل المدرسي، لذا فإنّ طريقة تعامل المدير وأسلوبه الشخصي في الحوار وتبادل البيانات والمعلومات قد يكون بطريقة إدارية بحتة تخلو من الجوانب الإنسانية كالعطف واللباقة.

وتعود الباحثة وتؤكد أنّ مدير المدرسة وهو الفرد الأكثر فاعلية في المدرسة، يجب أن يتجنب الأخطاء الشخصية والمهنية قدر الإمكان، ويتعد عن كل ما يؤدي إلى سوء الظن بتصرفاته داخل المدرسة وخارجها، فذلك ينعكس على جميع أفراد مجتمع المدرسة، لذا تفسر الباحثة حصول مجال الأخطاء الشخصية وغيره من مجالات الدراسة على درجة متوسطة من الإخلال الوظيفي أمراً في غاية الأهمية، إذ أنّ هذا الإخلال قد يكون نابع من



وجود مركزية شديدة مما يؤدي لضعف تفويض الصلاحيات لدى المعلمين، وضعف مساءلته إدارياً، كذلك قد يكون من أسباب هذه الإخلال ضعف في التخطيط الشامل لديه، فقد يعرض خطته الدراسية وتوزيع الحصص مثلاً بطريقة غير ملائمة، والذي يعني ضعف في الاستخدام للطاقات التنظيمية الموجودة في المدرسة، وهذا شكل من أشكال الإخلال الوظيفي والمهني التي يجب علاجها، لأن ذلك يؤدي إلى عدم توزيع المهام التعليمية والإدارية بدقة ويؤدي إلى تداخل صلاحيات الإدارية بعمل المعلمين دون وجود تخطيط ملائم ومفيد.

إن هذا الإخلال لدى مدير المدرسة من حيث شخصيته يدل على وجود تعقيد في اللوائح المدرسية والإجراءات المتبعة، لأن الشخصية الفذة والبناءة تؤدي لتبسيط الأمور وتسهيل المهام المدرسية، ويعني ذلك زيادة في الروتين اليومي في إدارة المدرسة، مما يزيد من الجهد البدني والنفسي على المعلمين، مما يؤدي إلى شعور المعلم بوجود خلل ونقص في شخصية المدير وفي الوحدات الإدارية التي تمارس الأعمال المدرسية، فينعكس أي خلل بسيط من المدير على صورة خطأ مبالغ فيه لدى المعلم، لأنه يتعاش (أي المعلم) يتعاش مع هذا الخطأ يومياً.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الريمي والغيثي، 2010) من حيث أنماط الفساد في مجال الشؤون الإدارية وإيجاد آليات جديدة لانتقاء قادة المستقبل من الأكاديميين والإداريين، كذلك تطرقت دراسة (السعيد، 2011) إلى النواحي الشخصية ودورها في الإخلال الوظيفي، وأوضحت بأن الأعمال الإدارية تتطلب الكفاءة والقدرة على الإنجاز لتحقيق الأهداف، مع احترام القوانين والالتزام بالحياد والنزاهة بأداء واجباته وعدم استثمار الوظيفة للأهواء الشخصية.

### مناقشة نتيجة المجال الثاني: درجة الإخلال الوظيفي ومظاهره الناتجة عن ضغوط العمل:

اتضح من النتائج أن درجة الإخلال الوظيفي الناتجة عن ضغوط العمل قد جاءت بدرجة متوسطة، ترى الباحثة أن ضغوطات العمل في أي مجال مهني تؤدي إلى ارتكاب الأخطاء، لكن في العمل المدرسي يجب أن يتم دراسة العوامل التي تؤدي إلى ضغط عمل، وعليه فالمدرسة التي تعاني من ضغط إداري يعني وجود إخلال وظيفي فيها، ويكون ناتج عن صعوبة لدى الإدارة المدرسية أحياناً في تحديد الأولويات والأهداف المراد تحقيقها، أو كثرة الأهداف وتداخلها معاً يجعل من الصعب وضع أولويات إدارية للتنفيذ في العمل المدرسي، وهذا يكون شكلاً من أشكال الإخلال بعمل المدير.

لذا تفسر الباحثة حصول مجال الإخلال الناتج عن الضغوطات على درجة متوسطة نتيجة عدم وضوح الأهداف التي تحتاج إلى السهولة والموضوعية في العمل المدرسي، كتزاحم النشاطات المنهجية اللامنهجية وكثرتها مع حاجة الطلبة متوسطي ومتدني التحصيل إلى متابعة أكثر من المعلمين، لذا فإن العمل تحت ظروف ضاغطة يقف حائلاً أمام المدرسة ككل في وضع أولويات وأهداف محددة.

من جهة أخرى ترى الباحثة أن ضغوطات العمل والإخلال مرتبطان سويًا في العمل الإداري المدرسي، خاصة إذا كان هناك فوضى في العمل الإداري وعمليات التحديث والتطوير التي تتطلب مهمات جديدة، مما يؤدي إلى ضياع تنسيق الأعمال وبعثرة الجهود التي من المفروض أن تكون منظمة ومرتبطة، لأن أعمال الإدارة المدرسية مرتبطة بأهداف التربية والتعليم، وهذا الترتيب يعني عدم السرية والغموض في العمل المدرسي، والتي قد ينتج عنها عدم معرفة المعلمين بأهداف القرارات الإدارية وأغراضها والمسااعي التي يطمح المدير لتحقيقها، فأى غموض في المعلومات يؤدي إلى فوضى ثم إلى ضغوطات مهنية، ومن هذا الترابط بين الإخلال الوظيفي والضغوط يؤدي بالمدرسة إلى حالة من الصعوبات المهنية التي تكون عبارة عن علاج للمشكلات الناتجة عن الإخلال الوظيفي، وهذا ما تراه الباحثة من أهمية مراعاة الدقة والموضوعية في العمل الإداري المدرسي، بحيث يتم التنسيق بين جميع الأجهزة الإدارية في المدرسة وبين جميع أعضائها المخولين بتنفيذ القرارات والإطلاع على المستجدات وتحديث فعاليات المدرسة، دون وجود تضارب وتعارض في المهمات ينتج عن ضغط مهني، فأحياناً الازدواجية في العمليات والقرارات الإدارية والغموض في إجراء التطوير يشكل عائقاً.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (سليمان وجميل، 2018) من حيث اعتبار الضغوطات الناتجة عن الظروف المهنية والحياتية سبباً من أسباب الإخلال الوظيفي، أما دراسة (الغالب، والعامري، 2005) فقد أشارت إلى أسباب تتضمن ضغوط مهنية منها عدم وجود ثقافة تنظيمية ومتماسكة قد يكون سبباً لممارسات الإخلال الوظيفي، والتي تظهر مع ضعف واضح في النظام الرقابي وأساليب تقييم الأداء.

### **مناقشة نتيجة المجال الثالث: درجة الإخلال الوظيفي ومظاهره لدى المدير من حيث المخالفات الوظيفية:**

اتضح من النتائج أن درجة الإخلال الوظيفي من حيث المخالفات الوظيفية قد جاء بدرجة متوسطة، ترى الباحثة أن الإخلال الناتج عن المخالفات الوظيفية له أسباب متنوعة، نظراً لتنوع الأعمال الإدارية المدرسية وتنوعها، من سجلات وأرشفة وخطط وأنشطة وحالات طلابية واختبارات وأنشطة وإعداد وسائل وغيرها، فهنا قد يرتكب المدير خطأ ما بسبب عدم درايته الكافية بتفاصيل كثيرة، لذا يمكن عزو هذه النتيجة من لعوامل متنوعة، منها

ما هو عام ويتمثل في عدم تطبيق المدير لبعض من القوانين واللوائح السارية في المدرسة، فضلاً عن عدم إجراء تقييم للأداء لجميع أعضاء مجتمع المدرسي الإداري وبصورة مستمرة، فهذا الأمر قد يؤدي لتجاهل المدير لبعض من القوانين. ومن الأمور العامة أيضاً سوء الاختيار والتعيين للمدراء، وهو ما لاحظته الباحثة في بعض من مدارس محافظة القدس، إذ يكون التعيين مبني على أسس ومعايير غير واضحة وبعيدة الكفاءة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أيضاً بسبب تعدد العوامل الخاصة التي تؤدي للإخلال الوظيفي، ومنها عدم توضيح الحقوق والواجبات والمهام للمعلمين وعدم توفير الآليات الواضحة لتحقيق أهداف المدرسة، فقد يعتقد المعلمون أنّ الإجراءات التي يقوم بها المدير قائمة على أسس شخصية وغير مهنية، نتيجة لعدم التوضيح، وهذا الأمر يدل على عدم وجود شفافية في الإجراءات، والتي تتطلب توعية المعلمين حول طبيعة مهام المدرسة والواجبات التي ينبغي على المعلم القيام بها، وقد لاحظت الباحثة مثل هذه الأمور في المدارس الحكومية والخاصة من أن إعلام المعلمين بقرارات جديدة عبر وسائل التواصل الاجتماعي دون أن يتم ذلك عبر لقاءات أو اجتماعات بين المعلمين والإدارة، كذلك إخبارهم بالمستجدات التربوية وما يتعلق بها من إجراءات، فهذه الأعمال ناتجة عن تصرفات غير مدروسة وتدل على عدم وجود خطط استراتيجية أو دورية لدى إدارة المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عساف، 2018) من حيث عدم تطبيق تقييم مستمر في المؤسسات التعليمية وعلاقة ذلك في الحد من الإخلال الوظيفي، وتتفق أيضاً مع دراسة (حسين، 2018) من حيث وجود إخلال وظيفي في المؤسسات التعليمية ناتج عن عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات، بينما اتفقت مع دراسة (Borcan، 2015) من حيث اعتبار الإخلال الوظيفي من الأمور التي يقوم بها المدير إذا كانت لصالحه.

## 5.2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة؟

تمت مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

اتضح من نتائج هذه الفرضية أنه توجد فروق تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، تفسر الباحثة هذه النتيجة أن المعلمين لا يملكون سمة التحمل والتغاضي في أوقات كثيرة كما هو حال المعلمات، وقد يأخذون بعض الأخطاء الإدارية البسيطة على محمل الجد والأهمية، وهذا الاعتقاد في مكانه الصحيح، إذ يجب التعامل مع أي خطأ على أنه إخلال وظيفي، وعدم التغاضي عن أي خطأ مهما كان بسيطاً، لأنه يتعلق بعمل مدرسي منوط به جيل كامل يجب إعداده للمستقبل بأفضل صورة ممكنة، ومن جهة أخرى فإن المعلمين ينظرون إلى المدير على أنه قائد وموجه وبأسلوب تنظيمي مبني على ثقافة إدارية وتنظيمية واسعة، على خلاف نظرة المعلمات التي تتسم أحياناً بمنظور ينحصر في بعض من المهمات دون اعتبار عمل المدير متنوع ما بين إداري وشخصي ومهني.

كذلك قد يكون ذلك نابع من الفروقات الفسيولوجية بين الذكور والإناث، حيث تظهر هذه الفروقات في التصرفات اليومية بين رفض التوجيه وقبوله، فقد يكون التوجيه بالنسبة للذكور انتقاد أو انتقاص من قدرات المعلم وما يقوم به من أعمال، أمّا المعلمات فقد يعتقدن أنه تصرف اعتيادي.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسات (حسين، 2018)، و(سليمان وجميل، 2018)، وتتفق مع دراسة (أبو الكاس، 2015).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اتضح من النتائج وجود فروق لصالح فئة المعلمين من حملة درجة البكالوريوس، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين والمعلمات من هذه الفئة لم يطلعوا على جميع الأساليب الإدارية وطرق تكوينها من منظور المدير الشخصي والمهني، ولم يكتسبوا المعارف الواسعة حول الإدارة المدرسية والإدارة التربوية، كما هو حال ذوي الدرجات العلمية الذين تخصصوا بأنواع الإدارات، ومن جهة أخرى قد يكون للدرجة العلمية العليا دور مهم في

تكوين وجهة نظر إيجابية حول الأهداف بعيدة المدى التي يسعى المدير إلى تحقيقها، والتي تتطلب إجراءات متنوعة قد يشعر معها فئة الكالوريوس أنها إجراءات غير متوازنة مع أعمالهم.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدراء قد يتعاملون بطريقة تتسم بالشدّة والمتابعة الدقيقة مع المعلمين من فئة الكالوريوس، وذلك لكي يتحمل جميع أفراد مجتمع المدرسة مسؤولياتهم، وأن يخضعوا للمساءلة السليمة، بينما قد يتعاملون مع المعلمين من الشهادات العليا بطريقة تختلف، وهذا ما لاحظته الباحثة في بعض المدارس من تبادل المعلومات والخبرات بين المدراء والمعلمين من ذوي الدرجات العلمية العليا، لكن ليس في جميع المدارس ومع جميع المدراء، وهذا بدوره يعكس درجة الإخلال الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2018) ودراسة (أبو الكاس، 2018).

**نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

اتضح وجود فروق لصالح الفئة (من 5-10 سنوات)، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن فئة المعلمين بهذه الفئة من سنوات الخبرة قد يجدون صعوبة في التوضيحات اللازمة حول المهام الإدارية، وصعوبة في كيفية استخدام صلاحياتهم وواجباتهم، وينظرون إلى أي عبء وظيفي يقع عليهم أنه من مسؤولية الإدارة، والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم على أنها تعنيف وخطأ شخصي ارتكبه المدير، وذلك لقلة الخبرة والمعلومات حول أهمية تطبيق العمل الإداري، وهذا لا يعني أن المدير لا يرتكب أخطاء، إذ عليه أن يكون حسن التصرف مع جميع المعلمين، ويعرف كيف يتعامل في المواقف الإدارية المختلفة ومع معلمين مختلفي الخصائص والثقافات والدرجات العلمية، فكل خلل إداري يرتكبه المدير مع هذه الفئة يكون بمثابة عدم تلبية للمتطلبات الإدارية المطلوبة منه وعدم تحمل المسؤولية عن أعماله، أو أحياناً الفشل وعدم الكفاءة، وهذا ما يلاحظه ذوي الخبرة البسيطة الذين يسعون للتعرف على الأساليب الإدارية الأكثر نجاعة.

أيضاً اتضح وجود فروق لصالح الفئة (10 سنوات فأكثر)، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هذه الفئة من المعلمين لديهم معلومات وافية عن الإدارة وطريقة تقييمها، خاصة أن من هؤلاء المعلمين من عمل في أكثر من مدرسة وتعامل مع أكثر من مدير، فتعطيه سنوات الخبرة هذه أفكار أكثر شمولية عن طريقة مساءلة وتقييم المسؤولين والمدراء في المدارس، ويكون قادر أحياناً على تقييم المدير ومعرفة مكامن الخلل التي يعاني منها، وقادر على

معرفة سير العمل وتقييمه في المدرسة وبشكل تفصيلي يمكنه من الوقوف على اي خطأ إداري أو شخصي يرتكبه المدير، وقادر على توضيح الإيجابيات والسلبيات في عمل المدير ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذه لتعليمات التربية والتعليم أو تجاوزه لها.

وترى الباحثة أنّ هاتين الفئتين من المعلمين والمعلمات بناء على الأسباب السابقة، قد ينظرون إلى تصرفات المدير السليمة وغير السليمة من حيث المرجعيات الإدارية والشخصية التي استند عليها في تصرفه، ومن حيث الأهداف والأنشطة التي يسعى إلى تحقيقها والالتزام بتحقيقها، ويعالجون هذه التصرفات التي تشوبها الأخطاء من منظور البحث عن الطريقة السليمة في الإدارة ومنظور قادر على تقويم الأخطاء وتصحيحها، كذلك آليات الالتزام بتنفيذ العمليات الإدارية، وآليات وضع الخطط الدورية والاستراتيجية للمدرسة. وقد اتفق هذه النتيجة مع دراستي (الخطيب، 2018) و(kruger، 2008).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

اتضح وجود فروق لصالح المدارس الحكومية التابعة للسلطة الفلسطينية، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ بعضاً من المدارس الخاصة قد يكون لها قوانينها الخاصة بشأن التزامات المدير وما يُعهد إليه من صلاحيات، كون هذه المدارس تخضع لمالك المدرسة بالدرجة الأولى، ويكون فيها نظام التعيين مختلفاً عن المدارس الحكومية، فهذه المدارس تكون فيها القوانين أكثر ويكون فيها وضوح لقواعد النظام وعواقب للمخالفات، أي إدراك العاملين في هذه المدارس للقواعد المطلوب الالتزام بها أعلى من المدارس الخاصة، كذلك عواقب مخالفاتها، فيكون لدى معلمي المدارس الحكومية إطلاع أوسع على الإخلال الوظيفي.

كذلك في المدارس الحكومية يكون المباشرة في تطبيق الجزاء أسرع من المدارس الخاصة، وذلك من حيث التحقق من المخالفة وأسبابها، مع عدالة تطبيق الجزاء إذا صح التعبير، لأنّ العاملين في المدارس الحكومية على دراية بالجزاء بحسب نوع المخالفة، والمدارس الحكومية بطبيعتها خاضعة لجهة إشراف تتدخل في كثير من التفاصيل والإخلال بها يعد إخلالاً بالكثير من القواعد السارية في المدارس الحكومية، فيكون هناك فهم للعاملين في المدارس الحكومية بأن العقوبة مرتبطة بنوع الإخلال وليس بشخص المدير المخالف.

ونتفق هذه النتيجة مع دراسة (Schmidt, 2015) من حيث الجهة المشرفة على المؤسسات التعليمية والداعمة لها.

### 5.3 التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة الخاصة بالإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس، فإنّ الباحثة توصي بما يأتي:
- (1) ضرورة الاهتمام بالنواحي الشخصية للمدير عند التصرف الفردي مع المعلمين، خاصة ابتعاد المدير عن التمييز بالتعامل مع أي معلم أو معلمة.
  - (2) التعامل بأسلوب مهني قدر الإمكان عند توضيح المهام والواجبات الخاصة بالمعلم، والابتعاد عن الغلظة في التعامل.
  - (3) توزيع المهام على المعلمين بشكل مهني وموضوعي، وتكليفهم بها بحسب قدراتهم وإمكاناتهم، وما يمكن لهذه المهام أن تساعد المعلم على تطوير قدراته.
  - (4) الأخذ بعين الاعتبار أن المعلم يحتاج لمعرفة القوانين والأنظمة، داخل المؤسسة التعليمية لذلك يجب أن يتم شرحها له من قبل الإدارة، أو توفير كتيب للقوانين المعمول بها .
  - (5) إجراء المدير لتقييم ذاتي لتصرفاته وأعماله وما تضمنته من إخلال وظيفي، ومن الأفضل أخذ آراء المعلمين في هذا الشأن لتحسين العلاقات المهنية والاجتماعية.
  - (6) اتخاذ القرارات بمشاركة المعلمين الذين يعتقد المدير أن لآرائهم دور بارز في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية.
  - (7) ضرورة عمل المدير تحت سياسات وإرشادات متوافقة مع مجتمع المدرسة وأهداف التربية والتعليم.
  - (8) الابتعاد قدر الإمكان عن النواحي الشخصية كالمحاباة والتمييز والبقاء ضمن الأسلوب المهني المدروس، والذي يقع ضمن التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.
  - (9) عقد اجتماعات دورية للمعلمين من قبل المدير، وذلك لمناقشتهم بالمستجدات التربوية، وتوضيح الية العمل والتنفيذ وعدم ترك المعلم يستقي المعلومات من وسائل التواصل.
  - (10) إجراء دراسات مشابهة من شأنها توضيح آثار الإخلال الوظيفي على متغيرات أخرى، كسير العمل الإداري في المدارس والتحصيل الأكاديمي والتطور المهني لدى المعلمين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الكاس، المعتصم بالله هاني. (2015). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بو سقيعة، أحسن. (2003). الوجيز في القانون الجنائي الخاص.
- أبو سويلم، أحمد محمود نهار. (2009). مكافحة الفساد. دار الفكر: عمان.
- أبو عمرة، حسن (2011). عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أكرمان، سوزان روز. (2003). الفساد والحكم الأسباب العواقب والإصلاح. ترجمة: فؤاد سروجي، الأهلية للنشر والتوزيع: عمان.
- آل الشيخ، خالد بن عبد الرحمن. (2007). الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته "تحو بناء نموذج تنظيمي". أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- آل مكي، عواطف بنت إبراهيم. (2011). المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عُمان.
- باقر، طه. (2011). مقدمة في تاريخ الحضارات القديمة. دار الوراق للنشر المحدودة: الجزائر.
- بحر، يوسف (2016). كيفية التعامل مع سرقات العاملين كمدخل إداري وسبل علاجها. مجلة فلسطين التقنية، عدد 3، ص 138 - 168.
- البستاني، بطرس. (1998). محيط المحيط. مطابع تيوبرس: لبنان.
- البسيط، موسى (2010). تقرير حول دور وزارة المعارف الإسرائيلية والبلدية في التعليم في مدارس القدس. القدس، فلسطين.



البكوش، الصديق مفتاح محمد، وصالح، سافيناز. (2018). الفساد الإداري وأسباب ظهوره والآثار الناتجة عنه "دراسة تطبيقية على دولة ليبيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد العاشر، ص 113-134.

بن وزرق، هشام. (2014). محاضرات في تاريخ النظم القانونية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، بموجب المحضر رقم 15/338.

التتير، سمير. (2009). الفقر والفساد في العالم العربي. دار الساقي: بيروت.

الثقفي، عبد الرحمن أحمد. (2008). الإخلال الوظيفي لمعلم التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف والجزاءات المناسبة لضبطها كما يراها المشرف التربوي والدير والمعلم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

جامعة القدس المفتوحة (2011). جغرافية فلسطين. الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014). النتائج النهائية للتعداد - ملخص السكان والمباني والمسكن في محافظة القدس. رام الله، فلسطين.

جويسم، مؤمل حسين. (2018). أثر الفساد الإداري والمالي على عملية التنمية الاقتصادية في العراق "دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في الديوانية". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ص 107-121.

حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. دار أسامة للنشر: عمان.

الحديدي، عدنان، وإبراهيم، معاوية. (2010). تاريخ الشرق القديم. مركز البترا لأعمال الكمبيوتر: عمان.

حسين، محمد عبد البديع آدم. (2018). دور الشفافية الإدارية والمساءلة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، مصر.

الخطيب، ثروة علي خلف. (2018). مدى شيوع الانحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الخفاجي، أحمد رفعت. (1999). جرائم الرشوة في التشريع المصري والقانون المقارن. دار قباء للنشر والتوزيع: القاهرة.

داود، تغريد داود سلمان. (2015). الفساد الإداري والمالي في العراق وأثره الاقتصادي والاجتماعي أسبابه وأنواعه، مظاهره، وسبل معالجته. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة (11)، المجلد (10)، العدد (33)، ص 104 – 130.

الديجاني، سلطان غالب. (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري. المجلة الدولية للبحوث التربوية - جامعة الإمارات، المجلد (41)، العدد الثاني، ص 162-203.

الريمي، يوسف سلمان، والغيثي، عبد الله مبارك. (2010). أنماط الفساد في الجامعات اليمنية الحكومية. المجلة اليمنية للبحث العلمي، المجلد الثاني، العدد الأول، ص 83-142.

زناتي، أنور. (2010). تهويد القدس - محاولة التهويد والتصدي لها من واقع النصوص والوثائق والإحصاءات: مركز دراسات الوحدة العربية، دمشق.

الزبيديين، خالد عبد الوهاب. (2017). الجامعات وأثرها في حماية المجتمعات من الفساد الإداري "دراسة حالة جامعة الزرقاء -الأردن". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.

السالم، عبد العزيز بن عبد الرحمن. (2008). جريمة إخلال الموظف بواجباته استجابة للوساطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

السعيد، كامل. (2011). شرح قانون العقوبات الجرائم المضرة بالمصلحة العامة. ط2، دار الثقافة: عمان.

سليم، أحمد عبد السلام مختار. (د - ت). بعض جوانب الفساد الإداري في التعليم "دراسة تجريبية". ص 201-235.

سليمان، حيدر خضر، وجميل، قصي سالم. (2018). التسبب الإداري الوظيفي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية". مجلة تنمية الرافدين، المجلد السابع والثلاثون، العدد مئة وعشرون.

الشحود، علي بن نايف. (2010). الحضارة الإسلامية بين أصالة الماضي وآمال المستقبل. الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع.

- الشميمري، أحمد. (2011). أخلاقيات الموظف. ط 6، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- صدقي، عبد الرحيم. (د - ت). الأسرار المهنية في القانون الجنائي. مجلة المحاكم المغربية، العدد (43)، 9.
- الصرايرة، أكرم. (2005). مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية". مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2)، ص 298-328.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- عارف، سامي. (2007). أساسيات الوصف الوظيفي. دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.
- عبد العالي، حاحة. (2013). الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
- عزيز، حاتم جاسم، ومحمد، عبد الرزاق جدوع. (2014). دور التربية في مواجهة الفساد الأسباب والمعالجات، ورقة بحث في جامعة ديالي.
- عساف، محمود. (2018). مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الحادي عشر، العدد السابع والثلاثون، علي، محمد إبراهيم الدسوقي. (2015). الفساد الإداري. دار النهضة العربية: القاهرة.
- الغالي، طاهر، والعمري، صالح. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- الفيروز أبادي، مجد الدين أبو طاهر (2005). القاموس المحيط. الطبعة الثامنة، تحقيق: مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- فيروز، ضيف. (2014). جرائم الفساد التي يرتكبها الموظف العمومي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
- الكتاب: القاموس المحيط

مطر، عصام عبد الفتاح. (2011). جرائم الفساد الإداري. دار الجامعة الجديدة: القاهرة.

معابرة، محمود محمد. (2011). الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية. دار الثقافة: عمان.

معيد، أحمد مصطفى محمد. (2012). الآثار الاقتصادية للفساد الإداري. دار الفكر الجامعي: الاسكندرية.

المفيز، خولة بنت عبد الله. (2017). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. ورقة عمل مقدمة لجامعة الملك سعود.

موسوعة الجزيرة فضاء من المعرفة الرقمية، على الرابط: [www.algazeera.net](http://www.algazeera.net)

النعيمي، صلاح عبد القادر. (2016). الإدارة. دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.

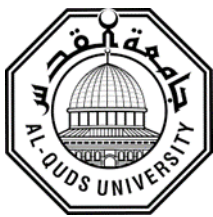
الوعلان، راشد عيد مرزوق. (2012). تجريم استثمار الوظيفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Borcan, O., Lindahl, M., & Mitrut, A. (2017). Fighting corruption in education: What works and who benefits? **American Economic Journal: Economic Policy**, 9(1), 180-209.
- du Plessis, P. (2014). Corruption in education—stealing the future. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(23), 1308-1308.
- Frolova, Irina I. (2014). Research of corruption in the education system. **Asian Social Science**. 10(20), 21-27.
- Halak, Jacques and Poisson, Muriel. (2005). **Ethics and corruption in education an overview**. Ministry of Education.
- Hamidicevic, Sanjin. (2015). **Corruption in higher education fiction or reality**. Ceps, ITC-Interposes Center
- Nurmanbetova, K. (2012). Policies to Combat Corruption in Kyrgyzstan: The Case of Higher Education. **Budapest: Central European University. Departement of Public Policy**.
- Swanda, I. M., & Nadiroh, U. (2018). The importance of anti-corruption education teaching materials for the young generation. **In Journal of Physics: Conference Series** (Vol. 953, No. 1, p. 012167). IOP Publishing.
- Schmidt, Elena denisova. (2015). **Anti-corruption policies revisited**.
- Shapman, David. (2002). **Corruption and the education sector**. USAID, MSI management systems international Washington, DC 20024 USA. UCL, Anti corrupt, University Bergamo.
- Vian, T. (2008). Review of corruption in the health sector: theory, methods and interventions. **Health policy and planning**, 23(2), 83-94.

الملاحق

## الملاحق: ملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية:



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الإدارة التربوية

### الاستبانة في صورتها الأولية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون من قسمين، القسم الأول يتضمن المعلومات العامة من المجيب، والقسم الثاني يتضمن (41) فقرة تتعلق بدرجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، والتي تم حصرها في هذه الدراسة في المجالات الثلاث الآتية: شخصية المدير، ضغوط العمل، المخالفات الوظيفية.

أرجو من حضرتك التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة حسب ما يتناسب مع تقديرك، علماً بأن جميع إجاباتك ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونك

الباحثة: نائلة إبراهيم بزي

المشرف: د. محمد شعيبات

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع إشارة (x) فيما لاينطبق عليك:

- 1.الجنس  ذكر  أنثى
- 2.المؤهل العلمي  أدنى من بكالوريوس  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس
- 3.سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4.الجهة المشرفة  مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية  مدارس خاصة



القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

يرجى وضع إشارة (X) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وذلك بناءً على درجة تقييمك لدرجة الاخلال الوظيفي لمديري المدارس في محافظة القدس من خلال السلوك المحدد.

المجال الاول: شخصية المدير

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يسعى جاهدا ليصبح قدوة للآخرين					
2	يلتزم بالقوانين بغض النظر عن حاجات المدرسة					
3	يمايز في التعامل مع المعلمين					
4	يهدر المدير وقته بأعمال ليست بصالح المدرسة					
5	يكلف المعلم بمسؤوليات بدون اعطائه صلاحيات كافية للتنفيذ					
6	يتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة					
7	يتجنب اقامة علاقات بينه وبين المعلمين					
8	يفتقر للتواصل الفعال مع المجتمع الحالي					
9	يتغاضى عن المعلم طالما يتبع ارشادته دون نقاش					
10	يجبر المعلم عن تعويض الحصص التي قضاها لحضور الدورات التدريبية					
11	يبتعد عن شرح الحقوق للمعلمين الجدد					
12	يطلب من المعلم العمل في أكثر من مجموعة في آن واحد					
13	ينسب الافكار الهادفه والبناءه لنفسه وليس للمعلم مقدمها.					
14	يبذل القليل من الجهد لتحسين البيئه المدرسية					

المجال الثاني: ضغوط العمل

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعمل المدير بأجواء تخلو من روح المودة والصدقة.					
2	يتخذ المدير القرارات دون مشاركة المعلمين.					
3	لا يراعي المدير الخصوصية في عمله.					
4	يقوم المدير بأعمال روتينية لا جديد فيها.					
5	يكلف المدير المعلم بأعمال أهدافها غير محددة.					
6	يتوفر لدى المدير كافة الأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل.					
7	يعمل المدير تحت سياسات وإرشادات غير متوافقه.					
8	يؤثر عمل المدير على حياته الاجتماعية.					
9	يتطلب عمل المدير وقت أكثر من المطلوب.					
10	يقوم المدير بأعمال لا تناسب مؤهلاته العلمية.					

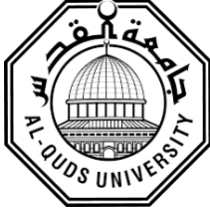
المجال الثالث: المخالفات الوظيفية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	خروج المدير أثناء وقت الدوام الرسمي.					
2	الإدارة لا تتعدى حضور وانصراف وتأدية أقل جهد من العمل.					
3	يبطء المدير في إنجاز المعاملات الرسمية.					
4	لا مانع لدى المدير من قضاء بعض المعاملات الخاصة أثناء تأديه الاعمال الوظيفية.					
5	يقوم المدير بتبادل المصالح مع زملاء في إدارات أخرى ولو على حساب العمل.					
6	يوجد اهمية خاصة في التعامل مع الاصدقاء عند زيارتهم لمقر العمل.					
7	يحابي المدير في انجازه للمعاملات العلاقات الشخصية والصدقه.					
8	يقبل المدير الهدايا من المجتمع المحلي.					
9	يستخدم المدير الهاتف لفترة طويلة في غير مصلحة العمل.					
10	يقوم بالتزوير في الاوراق الرسمية (توقيع الحضور والغياب)					
11	يقوم باستغلال الاجهزة والادوات في غير مصلحة العمل.					
12	لا يجد المدير حرجاً في كشف أسرار الوظيفة					
13	يؤمن المدير بأن الإداره حق لا يتجزأ من حقوقه المؤسسية.					
14	يمارس المدير بعض الاعمال الشخصية وهو على رأس عمله دون حرج.					
15	يغضب المدير إذا لم يتفق العمل مع ميوله ومصالحه.					
16	تتم الترقية دون الاخذ بالاعتبار الكفاءه					
17	يستخدم المدير التقارير السنويه كوسيلة ضغط على المعلم لتلبية رغباته.					

ملحق (2) اسماء المحكمين:

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1- د. ابراهيم صليبي	دكتوراة	مناهج وأساليب تدريس رياضيات	جامعة القدس-أبو ديس
2- د. ابراهيم مطر	دكتوراة	طفولة مبكرة	جامعة بيت لحم
3- د. أحمد فتيحة	دكتوراة	ادارة تربوية	جامعة بيرزيت
4- د. رجاء العسيلي	دكتوراة	فلسفة	جامعة القدس
5- د. سهيل صالحه	دكتوراة	تكنولوجيا التربية	جامعة النجاح
6- د. علي أبو راس	دكتوراة	مناهج وأساليب التعليم	المعهد العربي- أبو ديس
7- د. محسن عدس	دكتوراة	مناهج وأساليب تدريس	جامعة القدس- أبو ديس
8- د. محمد العوري	دكتوراة	ادارة تربوية	جامعة بيرزيت
9- د. محمد زياد	دكتوراة	تربية خاصة	جامعة بيرزيت
10- د. هيام علاوي	دكتوراة	طفولة مبكرة	جامعة بيت لحم

## ملحق (3) الأستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل)



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الادارة التربوية

### خطاب الباحثين

حضرة الدكتور/ة \_\_\_\_\_ المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد...

تقوم الباحثة باعداد دراسة بعنوان "درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة القدس.

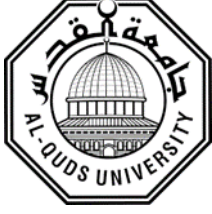
وتهدف هذه الدراسة الى التعرف الى درجة الاخلال الوظيفي لمديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، والتي تم حصرها في المجالات الثلاث الاتية: شخصية المدير، ضغوط العمل والمخالفات الوظيفية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء توجيهاتكم الكريمة سواء بحذف أو تعديل أو إضافة أية معلومات ترونها مناسبة، شاكرة لكم حُسن تعاونكم.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة: نائلة إبراهيم بزيز

المشرف: د. محمد شعيبات



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الادارة التربوية

### الاستبانة في صورتها الاولى

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتكون من قسمين، القسم الاول يتضمن المعلومات العامة من المجيب، والقسم الثاني يتضمن (41) فقرة تتعلق بدرجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، والتي تم حصرها في هذه الدراسة في المجالات الثلاث الآتية: شخصية المدير، ضغوط العمل، المخالفات الوظيفية.

أرجو من حضرتك التفضل بالاجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة حسب ما يتناسب مع تقديرك، علماً بأن جميع إجاباتك ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونك

الباحثة: نائلة إبراهيم بزبز

المشرف: د. محمد شعيبات

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع إشارة (x) فيما لاينطبق عليك:

- 1.الجنس  ذكر  أنثى
- 2.المؤهل العلمي  أدنى من بكالوريوس  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس
- 3.سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4.الجهة المشرفة  مدارس حكومية تابعه للسلطة الفلسطينية  مدارس خاصة

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

يرجى وضع إشارة (X) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وذلك بناءً على درجة تقييمك لدرجة الاخلال الوظيفي لمديري المدارس في محافظة القدس من خلال السلوك المحدد.

المجال الاول: شخصية المدير

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يسعى جاهدا ليصبح قدوة للآخرين					
2	يلتزم بالقوانين بغض النظر عن حاجات المدرسة					
3	يمايز في التعامل مع المعلمين					
4	يهدر المدير وقته بأعمال ليست بصالح المدرسة					
5	يكلف المعلم بمسؤوليات بدون اعطائه صلاحيات كافية للتنفيذ					
6	يتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة					
7	يتجنب اقامة علاقات بينه وبين المعلمين					
8	يفتقر للتواصل الفعال مع المجتمع المحلي					
9	يتغاضى عن المعلم الذي يتبع ارشادته دون نقاش					
10	يلزم المعلم عن تعويض الحصص التي قضاها لحضور الدورات التدريبية					
11	يبتعد عن شرح الحقوق للمعلمين الجدد					
12	يطلب من المعلم العمل في أكثر من مجموعة في آن واحد					
13	ينسب الافكار الهادفه والبناءه لنفسه مستثنيا المعلم مقدمها.					
14	يفتقر الى الاهتمام بالبيئه المدرسيه الامنه					

المجال الثالث: ضغوط العمل

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
-------	--------	--------	--------	---------	--------	-------



					يعمل المدير بأجواء تخلو من روح المودة والصدقة.	1
					يتخذ المدير القرارات دون مشاركة المعلمين.	2
					لا يراعي المدير الخصوصية في عمله.	3
					يقوم المدير بأعمال روتينية لا جديد فيها.	4
					يكلف المدير المعلم بأعمال ليست من اختصاصهم .	5
					يتقاعس المدير عن بعض الاعمال بالرغم من توفر كافة الأدوات اللازمة لأداء العمل.	6
					يعمل المدير تحت سياسات وإرشادات غير متوافقه.	7
					يؤثر عمل المدير على حياته الاجتماعية.	8
					يتطلب عمل المدير وقت أكثر من المطلوب.	9
					يقوم المدير بأعمال لا تناسب مؤهلاته العلمية.	10

### المجال الثالث: المخالفات الوظيفية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
2	خروج المدير أثناء وقت الدوام الرسمي.					
3	الإدارة عند المدير لا تتعدى حضور وانصراف.					
4	بيطء المدير في إنجاز المعاملات الرسمية.					

					5	لا مانع لدى المدير من قضاء بعض المعاملات الخاصة اثناء تأديه الاعمال الوظيفيه.
					6	يقوم المدير بتبادل المصالح مع زملاء في إدارات أخرى ولو على حساب العمل.
					7	يوجد اهمية خاصه في التعامل مع الاصدقاء عند زيارتهم لمقر العمل.
					8	يحابي المدير في انجازه للمعاملات الرسميه العلاقات الشخصيه.
					9	يقبل المدير الهدايا من المجتمع المحلي.
					10	يستخدم المدير الهاتف لفترة طويلة في غير مصلحة العمل.
					11	يقوم بالتزوير في الاوراق الرسمية (توقيع الحضور والغياب)
					12	يقوم باستغلال الاجهزة في غير مصلحة العمل.
					13	لا يجد المدير حرجاً في كشف أسرار الوظيفة.
					14	يؤمن المدير بأن الإداره حق لا يتجزأ من حقوقه الشخصيه.
					15	يمارس المدير بعض الاعمال الشخصيه وهو على رأس عمله.
					16	يغضب المدير إذا لم يتفق العمل مع ميوله ومصالحه.
					17	تتم التوصيه من قبل المدير بترقية المعلم دون الاخذ بالاعتبار الكفاءه.

					يستخدم المدير التقارير السنوية كوسيلة ضغط على المعلم لتلبية رغباته.	18
--	--	--	--	--	---	----

انتهت الاستبانة شكرا لتعاونكم

الباحثة: نائلة إبراهيم بزي

## ملحق (4) كتب تسهيل المهمة:

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2020/10/12

نمن بهمة الأمر

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

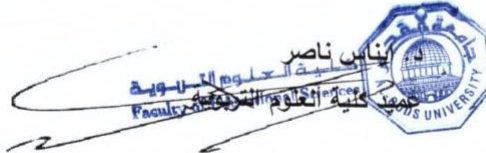
تقوم الطالبة نانلة ابراهيم خليل بزيز ، ورقمها الجامعي (21711220)، بإجراء دراسة بعنوان:

" درجة الاخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم





الرقم: ت ق/30/1/805  
التاريخ: 2020/ 11 / 10م  
الموافق: 24 / ربيع أول / 1442 هـ

## حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع أعلاه ، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الباحثة تائلة إبراهيم خليل بيزيز " بإجراء دراسة بعنوان "درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين " ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات مدارسكم ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم لمديرية القدس الشريف



المرفقات :

استبانة الدراسة

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	3.1
48	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	3.2
49	نتائج معامل الثبات لمجالات الدراسة	3.3
51	مفتاح التصحيح الثلاثي	4.1
52	المتوسطات الحسابية الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة	4.2
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً	4.3
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازلياً	4.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج الدرجات لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً	4.5
59	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس	4.6
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.7
61	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدرء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.8
62	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4.9

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	4.10
64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	4.11
65	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	4.12
66	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الإخلال الوظيفي لدى مدراء المدارس في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة	4.13

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الأولىة (قبل التحكيم)	88
2	اسماء المحكمين	93
3	الاستبانة بصورتها النهائية (بعد التعديل)	94
4	تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية – جامعة القدس	101
5	تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم – القدس	102



## فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار:
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص:
ه.....	ABSTRACT:
2.....	الفصل الأول مقدمة عامة عن الدراسة:
2.....	1.1 مقدمة.....
4.....	1.2 مشكلة الدراسة:.....
5.....	1.3 أسئلة الدراسة:.....
5.....	1.4 فرضيات الدراسة:.....
5.....	1.5 أهمية الدراسة:.....
6.....	1.6 أهداف الدراسة:.....
7.....	1.7 حدود الدراسة:.....
7.....	1.8 مصطلحات الدراسة:.....
10.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة:
10.....	2.1 المحور الأول: الإخلال الوظيفي:
11.....	2.1.1 تعريف الإخلال الوظيفي:.....
12.....	2.1.2 نشأة الإخلال:.....
15.....	2.1.3 أسباب الإخلال الوظيفي:.....
18.....	2.1.4 مظاهر الإخلال الوظيفي:.....
24.....	2.1.5 آثار الإخلال الوظيفي:.....
26.....	2.1.6 واقع التعليم في مدينة القدس:.....
29.....	2.1.7 الإخلال التعليمي في مدارس القدس:.....

30	2.2 المحور الثاني: الدراسات السابقة:
31	2.2.1 الدراسات العربية:
39	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
43	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
46	الفصل الثالث المنهجية و الاجراءات:
46	3.1 مقدمة:
46	3.2 منهج الدراسة:
46	3.3 مجتمع الدراسة:
47	3.4 عينة الدراسة:
48	3.6 صدق الأداة:
49	3.7 ثبات الأداة:
50	3.8 متغيرات الدراسة:
51	3.9 إجراءات الدراسة:
52	3.10 المعالجة الإحصائية:
53	نتائج الدراسة الفصل الرابع تحليل النتائج:
54	4.1 مقدمة:
55	4.2 نتائج أسئلة الدراسة:
56	المجال الأول: شخصية المدير
57	المجال الثاني: ضغوط العمل
59	المجال الثالث: المخالفات الوظيفية
70	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات:
70	5.1 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الاول:
73	5.2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني:
77	5.3 التوصيات:

78	المراجع:
84	الملاحق
102	فهرس الملاحق