

النفاق الوظيفي في المدارس وطرق التغلب عليه من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى

محمود حامد المققادي
جامعة آل البيت - الأردن
malmigdadi@aabu.edu.jo

ماجدة عبد الرحمن الجندي
وزارة التربية والتعليم - الأردن
engmajidajundi@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس، وطرق التغلب عليه من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى، والتعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى، للعام الدراسي 2021/2020، والبالغ عددهم (148) مديراً ومديرة، وتم اختيار خمسة عشر مدرسة من المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بأسلوب المعاينة القصدية لإجراء المقابلة والإجابة عن السؤال المفتوح المتعلق بطرق التغلب على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس، وتم تطوير استبانة اشتملت على (38) فقرة موزعة على مجالين بواقع (20) فقرة لمجال النفاق بالقول، و(18) فقرة لمجال النفاق بالعمل، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة متوسطة على مجالي القول والفعل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي) في جميع المجالات والدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في النفاق بالفعل، والنفاق الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الأقل من عشر سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النفاق بالقول، وتوصلت النتائج إلى أن تقديم الحوافز وتعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات هي من أهم طرق التغلب على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس.

كلمات مفتاحية: النفاق الوظيفي، مديرو المدارس.

Job Hypocrisy in Schools and Ways to Overcome it from School Principals Points of View at the Directorate of Education for the First Zarqa

Magda Abdel-Rahman El-Gendy
The Ministry of Education- Jordan
engmajidajundi@gmail.com

Mahmoud Hamed Al-Miqdadi
Al al-Bayt University - Jordan
malmigdadi@aabu.edu.jo

Abstract:

The study aimed to find out the degree of the spread of the phenomenon of job hypocrisy in schools and ways to overcome it from principals' perceptions in the First Zarqa Education Directorate, and to identify the impact of the variables (gender, educational qualification, and years of experience) on that. The population and sample of the study consisted of (148) – all public-school principals in First Zarqa Directorate of Education during the academic year 2020/2021. Fifteen public schools in Zarqa Governorate were chosen by the purposive sampling method to conduct the interview for answering the open question. Also, a questionnaire was used for collecting data. In its first part, the questionnaire included some demographic variables, and the second part of it included (38) items distributed into two domains with (20) items for hypocrisy by saying, and (18) items for the domain of hypocrisy by doing. The results of the study revealed that the degree of spread of the phenomenon of job hypocrisy in schools among teachers from the principals' perceptions in the First Zarqa Education Directorate came with a moderate degree in both domains of saying and doin. The results also showed that there were no statistically significant differences due to the effect of the variables (gender, educational qualification) in the two domains and the total degree, while there were statistically significant differences attributed to the impact of years of experience in hypocrisy by doing and job hypocrisy, and the differences came in favor of less than ten years, and no statistically significant differences in hypocrisy by saying. Also, the results concluded that providing incentives and deepening employees' sense that they are partners in setting school goals and allowing employees to participate in decision-making are among the most important ways to overcome the spread of the phenomenon of job hypocrisy in schools.

Keywords Job hypocrisy, School Principals.

مقدمة

يقول الله في كتابه العزيز: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (النساء، 59)، ففي هذه الآية الكريمة إشارة إلى معنى القيادة التي تُعد سلوكاً يمارس ويتميز بتأثيره على التابعين؛ أي أن يكون القائد قادراً على التأثير على الآخرين لكي يقوموا بأعمال مرغوبة طوعية، دون استخدام الإكراه، فالقيادة تهتم في كيف يؤثر القائد على الأتباع، فالتأثير هو شرط لا غنى عنه للقيادة، وبطبيعة الحال فإن وجود تأثير يعني أن هناك حاجة أكبر من جانب القادة إلى ممارسة نفوذهم بطريقة أخلاقية، وهكذا، يمكننا القول إن القيادة هي ممارسة التأثير لتحفيز الأتباع على بذل قصارى جهدهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وكان ابن خلدون من أوائل الباحثين اللذين أشاروا إلى دور القيادة في التأثير على سلوك التابعين، فعند بحثه عن بداية الخلل في الدولة الإسلامية وصل إلى نتيجة مفادها أن العلة تكمن في تغير العلاقة بين القيادة والأمة؛ أي تبدلت الطاعة، فبعد أن كانت الطاعة قائمة على الدين الخالص، تحكمتها القيم والأخلاق الدينية والثقة المتبادلة والمشاركة في تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، أصبحت علاقة تبادلية نفعية يغلب عليها الطابع الشخصي، فالطاعة القائمة على الإكراه والخوف يمكن من خلالها إظهار نوع من الاستقرار ولكن يبقى استقراراً ظاهرياً، أما الالتزام فهو شكلي، ففي أول فرصة متاحة عند غياب القائد يتحول الاستقرار الظاهري إلى صراعات ونزاعات بين التابعين، ومن هنا سوف ينتشر النفاق والتلق للقاء، والفساد، والخداع وهذا ما أصبح يطلق عليه في وقتنا الحاضر بالأمراض التنظيمية (وهيبة، 2017).

وتواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين العديد من الأمراض الوظيفية التي تهدد كفاءة وفاعلية العمل بداخلها، وهذا يؤدي إلى إضعاف قدرتها على التقدم والنمو وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وتتمثل هذه الأمراض في العديد من السلوكيات غير الأخلاقية التي يمارسها بعض من الموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية ومواقعهم الوظيفية، ومن أهم هذه السلوكيات النفاق الوظيفي الذي أصبح وسيلة من أراد الترقية السريعة، أو الحصول على مكافآت، أو أية امتيازات أخرى بصورة مستمرة ودون وجه حق (Pelletier & Bligh, 2008).

ويرى بيركنز ونيومانير (Perkins & Neumanyer, 2010) أن النفاق الوظيفي من الظواهر الاجتماعية التي تمثل الخلق الذميمة ومن يتصف به هو شخص مجرد من الأخلاق اللازم توافرها في العامل المثالي الذي يخدم المؤسسة التي يعمل بها وهو خائن لمبادئ العمل وقواعده على الرغم من ادعائه المحافظة على مصالح العمل وأخلاقياته، ولكنه في الواقع يعمل على خيانة المهنة ويمثل خطورة كبيرة على العمل؛ لأن من يتصف بالنفاق فإن أخلاقه تتمثل في الخداع، والغش، والموالة لصاحب العمل.

وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمع اليوم، وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، وتكشف عن الظواهر السلبية المنتشرة في البيئة التعليمية التعليمية، فلا بد أن تكون هناك إدارة واعية يقوم عليها رجل إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة قائد تربوي، يسهم بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها (الرشايدة، 2008). ومن هنا ومن خلال عمل الباحثين في المؤسسات التعليمية ومشاهدتهما لبعض السلوكيات التي تشير إلى مفهوم النفاق الوظيفي تم إجراء هذه الدراسة.

النفاق الوظيفي

يعد النفاق في المنظمة من الأمراض الاجتماعية المزمنة ويمثل انحرافاً خطيراً في سلوك الأفراد، وعموماً هو ظاهرة موجودة في أعماق التاريخ، واتفقت الأديان السماوية على أنه سلوك يعاقب عليه القانون، ومع تعمق ظاهرة النفاق في المجتمعات، وخاصة في مجتمعات الأعمال تواجد النفاق في المنظمات بقطاعها العام والخاص، ويعد واحداً من مصادر الفساد، حيث أصبحت هذه الظاهرة تلقي بظلالها على الجوانب التنظيمية والعملية، وتؤثر على مستوى الكفاءة والفاعلية في المنظمات (البغدادي وكريم، 2016).

إن استخدام مصطلح النفاق الوظيفي لأول مرة قد أثار جدلاً كثيراً، وقال البعض إنّه مبالغ فيه، وكان الرأي المقابل إنّه وصف معبر عن واقع الحياة التنظيمية التي تعاني من مشاكل أخلاقية خطيرة، ومنها ظهور النفاق الوظيفي في أروقة العمل كما أنه يعد جزءاً من حالات الخداع التنظيمي (Szabados & Soifer, 1999). ويعرف العوامل (Alawamlah, 2013: 120) النفاق التنظيمي على أنه شكل من أشكال الفساد الوظيفي الذي يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها والمسار الوظيفي للعاملين.

وعرفه الحلو (2005) بأنه كلمات المدح والإطراء واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقييمها لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهذا هو النفاق بالقول، أما النفاق بالعمل هو القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة والمؤكدة لمواقف الرئيس في العمل وإن كانت خاطئة وغير مقنعة دون مراجعة أو تمحيص.

كما وصفه المالكي (2005) بأنه حالة مرضية يمكن تصنيفها ضمن قائمة السلوكيات السيكوباتية، إذ يمارس المنافقون إسقاطاً لما يعانونه على الأفراد الذين حولهم. وبين (Szabados & Soifer, 1999) بأنه تناقض بين القيم المعلنة للفرد والسلوكيات الفعلية له، بهدف دعم مصلحته الشخصية وذلك بالتأثير على رئيسه أو زميله.

وأضاف أوسو (Usui, 2003) تعريفين للنفاق الوظيفي الأول يختص بالرئيس المنافق هو التناقض بين السياسات المعلنة التي يتظاهر بها الرئيس وبين ما يقوم به عملياً، أما بالنسبة للتعريف الثاني فهو يختص بالمرؤوسين بالطريقة التي ترضي طرفاً ما، وغالباً ما يكون صاحب سلطة اتخاذ القرار.

وبين رونسيان وبيرون (Runciman, 2008; Biron, 2010) أنّ النفاق الوظيفي هو الفجوة بين الكلمات المعسولة والواقع العملي، وبين القناع والشخص الذي وراء القناع، وبين ما يقال وما يتم فعلياً، أي التعارض بين إجراءات العمل التي يقوم بها الفرد مع القيم والمثل التي يتظاهر بها.

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

ومن خلال مراجعة التعريفات السابقة نلاحظ أن ظاهرة النفاق الوظيفي تؤثر على المنظمات وفعاليتها وعلى المسار الوظيفي للعاملين (كالترقية، والنقل، والتدريب، والمكافآت والحوافز الوظيفية، والانضباط، وقياس الأداء للموظف والمدير)، حيث أنه من المهم أن نعرف على حد سواء بفرص التنمية الوظيفية المتاحة واستغلاله للتأثير على الاستثمار الجيد للموارد البشرية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمات. ويمكن القول إن النفاق الوظيفي بمجمله هو إظهار سلوكيات بخلاف ما يبطنه الإنسان وبالتالي التناقض بين السلوك الظاهر والسلوك الباطن.

أسباب ظهور النفاق الوظيفي

لقد ساهم انتشار النفاق الوظيفي إلى غياب العدالة التنظيمية؛ لأن التمييز في المعاملة والتحيز في إصدار القرارات الخاصة بالموظفين دون زملائهم على الرغم من أحقيتهم في الحصول على الترقيات والمكافآت لقد ساهم إسهاماً فعالاً في تجاوز المرؤوسين لسلوكيات النفاق الوظيفي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توسع قاعدة النفاق الوظيفي (Cha & Edmondson, 2006; Pelletier & Bligh, 2008).

ويوجد النفاق الوظيفي في كثير من البيئات التنظيمية في عموم دول العالم، سواء منها المتقدم أو النامي، ولكن بنسب متفاوتة، ولا شك أن النفاق الوظيفي يسود بدرجة أكبر في البيئات التنظيمية في الدول النامية، لأسباب ثقافية واجتماعية وتنظيمية وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أفراداً يمارسون النفاق الوظيفي في البيئات التنظيمية المختلفة، ويملكون مهارات وقدرات عالية لممارسة هذا السلوك، واستطاعوا في النهاية أن يحققوا أهدافاً كبيرة عجز أن يحققها أصحاب القدرات والكفاءات، وقد ساعدتهم في ذلك بعض الرؤساء الذين يرغبون ويطلبون للنفاق الوظيفي، سواءً أدركوا أو لم يدركوا نوايا ومقاصد هؤلاء المنافقين، وفي هذه الحالة يكون الرؤساء والموظفون مسؤولين على حد سواء عن الأسباب والنتائج التي تلحق بالعملية الوظيفية، ولا بد من ذكر أن النفاق سلوك مكتسب ولا علاقة له بالجينات، وليس بالضرورة أن يرث أبناء المنافقين سلوك ذويهم، أو أن يرث أبناء الأسر الفاضلة جميعهم أخلاق وفضائل ذويهم، لكن الأرجح أن سلوك النفاق له علاقة بالبيئة الاجتماعية والمنظمات المختلفة التي ينتقل بينها الفرد عبر مراحل حياته كالمدرسة، والجامعة، والحزب، والنقابة، والنادي، ومكان العمل (عبابنة، 2008).

ويرى بيركينز ونيومانير (Perkins & Neumanyer, 2010) أن ما يدفع العاملين لاستعمال هذا السلوك السيئ في العمل هو التمييز بين العاملين، إذ يعتمد المدير بمنح ثقة زائدة إلى بعض العاملين ويميز بينهم وبين زملائهم من حيث التحفيز المعنوي أو المادي، الأمر الذي يزرع فيهم الثقة الزائدة والأناية المفرطة مما يشعرهم بالغرور والتسلط، وبالتالي يدفعهم إلى الحفاظ على الثقة الممنوحة لهم من طرف المدير، ليس بالثابرة في العمل بل بالوشاية والنفاق حيث أصبح من الصعب التحدث بصراحة خوفاً من أن ينقل كلامهم إلى المدير، والأسوأ من ذلك هو أن بعض المسؤولين الفرعيين يستعملون الأسلوب نفسه مع العاملين لكسب ثقة المدير وإثبات الولاء له.

ويرى العواملة (Alawamleh, 2013: 122) أن الاهتمام بموضوع النفاق في المنظمات هو من المواضيع الحديثة التي انتشرت وفاحت رائحتها الكريهة وانتشرت في منظمات اليوم، والكشف عن مدى وجود ظاهرة النفاق في بيئة العمل في المنظمات، والعمال ينظرون إلى هذا السلوك، من حيث مدى إيجابيته أو سلبيته، ومدى وعيهم من تأثير النفاق على كفاءة المنظمة وفعاليتها، ومعرفة تأثيره على المستويات التنظيمية من حيث التخطيط وإدارة العمل الوظيفي، ويظهر الاهتمام بموضوع النفاق في المنظمات كونه من الموضوعات الحديثة من الناحية العلمية والتي تم التطرق إليها لأول مرة في الأدب الوظيفي التنظيمي.

آثار النفاق الوظيفي ونتائجه

إن النفاق الوظيفي قد يكون من أقصر الطرائق إلى تحقيق الأهداف في المنظمات، والسبب في ذلك أن الذين يمارسون هذا العمل لا يجدون صعوبة من الناحية النفسية في ممارسة النفاق الوظيفي، حيث لا يهتمون بمصلحة العمل بقدر الاهتمام بمصالحهم الذاتية، كما لا تتوافر لديهم القيم التنظيمية الراسخة مثل الجودة في

الأداء، وعمل الأشياء بطرائق صحيحة، أو عمل الأشياء الصحيحة، وبالتالي فهم لا يعيرون مسألة عمل الأشياء بكفاءة عالية أو بفعالية أدنى اهتمام.

يرى روستيجيني وفيلفال (Rustichini & Villeval, 2012) أن النفاق في المنظمة هو من أوضح السلوكيات السيئة التي لها آثار كبيرة على العاملين والمنظمة؛ لأن النفاق يعد مظهراً من مظاهر سوء التنظيم في الإدارة، ولكنه على أقل تقدير هو مؤشر على كون هذه الإدارة تسري وفق مناهج تلبى حاجة العاملين وطموحاتهم في الحصول على بعض الامتيازات سواء بسبب غياب هذه الامتيازات أو عدم وضوح معايير الحصول عليها.

ويرى العواملة (Alawamleh, 2013: 123-124) أن النفاق داخل المنظمات يترتب عليه العديد من الآثار والتي يكون تأثيرها على المنظمة والعامل المنافق على حد سواء، وهذه الآثار هي:

- تضليل المديرين، وأنه يجعل القرارات والتدابير الخاصة بالعمل سلوكاً غير لائق.
- غياب الالتزام التنظيمي، وانخفاض الروح المعنوية للعمال، وذلك بسبب الشعور بالظلم وعدم المساواة، وعدم وجود الأمن التنظيمي.
- ترك الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً في العمل، والانتقال إلى منظمة أخرى.
- إن وجود النفاق داخل المنظمات يحكم على البيئة التنظيمية بأنها تتميز بالتوتر والصراع.
- انخفاض إنتاجية العمال، وذلك بسبب انخفاض الروح المعنوية والتراخي في العمل.
- انخفاض الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية للمنظمة.
- فقدان الموظف المنافق احترام الذات (احترامه لنفسه).

ويشير قوهاجي (2014) أن للنفاق الوظيفي آثار وانعكاسات كثيرة على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، كذلك يعتبر هو الضريبة التي تدفع بها ظاهرة الفساد الوظيفي الفضيلة، فالموظف المنافق لا يهيمه انتشار المحسوبية والفساد داخل منظمته التي يعمل بها مادام الأمر بعيداً عن مصلحته الذاتية، والأخطر من ذلك كله أن النفاق الوظيفي يؤدي إلى الكذب ومن ثم اهتزاز المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها وكثرة الصراعات، وهذا بدوره ينعكس انعكاساً سلبياً على أداء المؤسسات بالإضافة إلى خلق ما يسمى بشخصانية المؤسسة، فالنفاق يلعب دوراً كبيراً في خلق هذه الحالة، والشخصانية تعني أن الموظفين داخل المؤسسة يربطون العمل بمديريهم فما إن يرحل عن منصبه إلى منصب آخر تتغير كل قواعد العمل والمعاملات والأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بكافة أشكالها.

أشكال النفاق الوظيفي

تعددت أشكال النفاق الوظيفي داخل بيئة العمل، نذكر منها:

- أ- **النفاق الإداري:** خلافاً للاعتقاد الشائع، يرى العواملة (Alawamleh, 2013) أن للنفاق بشكل عام سلوكاً متنوعاً، وفق جملة من التصرفات، كالنفاق الإداري، والنفاق الأخلاقي، والنفاق الاجتماعي؛ فالنفاق الإداري يقصد به إظهار الحقيقة الكامنة في الشخص نفسه، خلافاً لمعتقداته والمبادئ والقيم التي يعتقد بها ويؤمن بها لتقبل كل ما يقوله، خلافاً لرأيه في غياب المدير، ويسميه سلوكاً يقدم عليه بعض الموظفين دون أن يدركوا، وأصبح جزءاً من ثقافة العمل في المنظمات، ويمثل السلوك السلبي وله تأثير كبير على الحياة العملية للموظف، وهو مرضاً على بيئة العمل والإنتاج الذي يؤثر على الحقوق، ويترك له تأثيراً ويعد مظهراً من مظاهر سوء التنظيم أو نتيجة لسلوك الإدارة مع الموظفين وظاهرة سلبية تهدد بني البشر منذ فترة طويلة، وهو منتشر في البيئات التنظيمية، ويمارس في أروقة العمل.

وتتمثل سلوكيات النفاق الوظيفي للمرؤوسين في السلوكيات اللفظية والسلوكيات العلمية، والسلوكيات اللفظية هي التي يقوم بها المرؤوسين المنافقين تجاه رؤسائهم والتي تعتمد على مهارة استخدام هؤلاء المرؤوسين للكلمات المنمقة والتلاعب بالألفاظ، وإدارة الحوار مع رؤسائهم بالشكل الذي يترك انطباعاً قوياً ومؤثراً لديهم، مما يدفع هؤلاء الرؤساء لاتخاذ قرارات لصالح هؤلاء المرؤوسين، ومن هذه السلوكيات، مخاطبة الرئيس دائماً بألقاب براقية، والثناء المبالغ فيه على شخصية الرئيس وخبراته ومظهره الشخصي، والتلهيل في وجه الرئيس، والموافقة على جميع آراء الرئيس سواء المتعلقة بالعمل أو غير المتعلقة بالعمل ويطلق على هذا السلوك الاتفاق الاتجاهي، حيث يتخذ المرؤوسين سلوكيات المبالغة في مدح الرئيس بمناسبة ودون مناسبة على كل ما يقوله ويفعله بكلمات منمقة وصفات مبالغ فيها، وتأييد آراءه دائماً وذلك من أجل كسب ود الرئيس والتقرب إليه، وجذب انتباهه ونيل إعجابه، ومن ثم الحصول على العديد من الامتيازات غير المستحقة، وفي حالة حدوث أي لوم عن عدم تنفيذ القرارات وفقاً لما أشار إليه الرئيس يقوم المرؤوس المنافق بخلق الأعذار وإلقاء اللوم على زملائه (القط، 2013).

وأضافت عباينة (2008) أن هناك سلوكيات أخرى يقوم فيها المرؤوسين تجاه رئيسهم من أجل نفاقه وكسب وده وضمان التأثير عليه لاتخاذ قرارات في صالحهم، ومنها تقديم الهدايا والقيام بخدمات شخصية للرئيس أو أفراد عائلته، ويعتبر من الأساليب القوية التي تؤثر على انطباع الرئيس تجاه مرؤوسيه.

ب- **النفاق الأخلاقي:** يرى روستيجيني وفيلفال (Rustichini & Villeval, 2012) أن السلوك الأناني هو المعضلة الأخلاقية، وقد درس علماء النفس الاجتماعي النفاق الأخلاقي، وتم إعطاء تصور عن مفهوم النفاق الأخلاقي وهو الاختلاف بين المعايير التي يمتلكها الأفراد وأفعالهم، والفرد يحاول أن يظهر بالمظهر الأخلاقي دون أن يحمل شيئاً من الأخلاق، والنفاق الأخلاقي هو مزيج معقد من التأثيرات الفريدة من الخصائص الشخصية والقيم والمبادئ الأخلاقية.

ويرى فالديسولو وديستينو (Valdesolo & DeSteno, 2007) أن النفاق الأخلاقي يعكس مدى قدرة أخلاقيات الأعمال في الدرجة التي تنتظر لها الأعمال إلى القيم الاجتماعية والقيم الأخلاقية، ومن الناحية التنظيمية، فقد ازداد الاهتمام بأخلاق الأعمال في السنوات القليلة الماضية، في كل من المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

كما يرى ميشاني وجلينو (McShane & Glinow, 2010) أن قضية الأخلاق قضية مهمة في المجتمع وتساعد على دراسة سلوك الأفراد في العمل، إذ أن المنظمات تعتمد على القيم الأخلاقية لتحديد الصحيح من الخطأ، والأخلاق هي مبادئ السلوك التي تتحكم في الفرد أو الجماعة من حيث تحديد المعايير المستخدمة في أداء السلوك الصحيح، وإن ضرورة دعم السلوك الأخلاقي من خلال استخدام استراتيجيات مختلفة لتحسين السلوك الأخلاقي وقواعده من خلال وضع معايير أخلاقية للمنظمة تؤثر على النسيج الأخلاقي، ويجب على المنظمة أن تبرهن السلوك الأخلاقي لعاملها ليكون حقيقة فعالة، وإنهم يقومون بذلك من خلال التركيز على رؤية المنظمة في ثقافة الانفتاح والحوار من خلال العمل وفقاً لأعلى معايير السلوك الأخلاقي.

ج- **النفاق الاجتماعي:** يرى زانجيني (Zangeneh, 2010) أن النفاق الاجتماعي آفة خطيرة، ويمكننا القول إنها تنمو وتتضح في مجتمعات دول العالم الثالث بنسبة أكثر، وهذا نابع من طبيعة المستويات الاجتماعية في كل مجتمع من مجتمعات العالم، وتصل إلى مستويات المدينة والقرية والقضاء حتى تصل إلى البيت، وكما نعلم فإن النفاق هو اختلاف السر والعلانية، واختلاف القول والفعل وهو بحسب خبرة علماء النفس

والاجتماع ودراساتهم يعمل بنوع من العقائد وهو أخطر الأنواع، ونوع يكون في الأمثال والأقوال، فالنفاق يعني إشاعة نوع من الفساد الاجتماعي الذي يخل بتوازن المجتمع، ويزيد من الشرور والبلاء وينخره، والنفاق مدعاة لاقتراف الصفات الذميمة كالرياء، والخداع، والخسة، وهذه آفات خطيرة تقتك بجسم المجتمع، فتحوله إلى هيكل متخاذل لا ينهض بسهولة ليؤدي رسالته الإنسانية في الحياة، ونعتقد أن النفاق أيضا رذيلة اجتماعية تزيل الثقة بين الناس وتعرقل تعاونهم، وبالتالي ينعكس على دورة الحياة الطبيعية ويحول دون استمرارها وازدهارها، وكذلك يصيب أي مجتمع في العالم بالوهن والاضطراب والفوضى.

ويرى روستيجيني وفيلفال (Rustichini & Villeval, 2012) أن هناك الكثير من الأفراد ممن يتظاهرون بالصدق ونجد أن قلبه مملوء بالحق والكراهية، وهذا يعني أن هذا النفاق الاجتماعي في مجتمعنا وباءً عن جهل أو عمد، وأن البعض الآخر لا علاج له وخاصة في مجال العمل والوظيفة، والكثير يمارسه ويسكت عن أخطائه، ومن المؤسف في العمل الوظيفي نجد إن من تكون بيده زمام الأمور رب العمل أو الموظف الحكومي قد ابتلى بداء النفاق وهو أخطر أنواع الأسلحة في مجتمعات العالم سواء المتحضر أم المتخلف، لذلك علينا أن نكون حقيقيين وصريحين فيما نتناول في حياتنا اليومية، سواء في البيت أم العمل، ونبتعد تماماً عن هذا السلوك الشائن في تسيير أمور حياتنا، ونلجأ إلى تعاطي أسلوب الحكمة والاحترام والإقناع للطرف الآخر.

طرق الوقاية من النفاق الوظيفي

لم يقتصر تقشي النفاق في مجالات الحياة السياسية والاجتماعية، إلا أن هذا السلوك بدأ يدخل ويتفشى في المدارس ولدى المعلمين، وتحول بعض المعلمين إلى منافقين تربويين، في حين من المفترض أن يكون المعلم مربي منزه عن مثل هذه السلوكيات (عبابنة، 2008).

ويرى الكط (2013) أن هذا اللون من النفاق يدمر صاحبه والمجتمع، ويعرضه للعقاب الأليم، فلقد استقبه القرآن الكريم وأحط من قيمته عن طريق إظهار خطره في الآخرة.

ولم تتوقف ظاهرة النفاق، بل نشأت لدرجة التآمر الوظيفي، فهي تعكس مظهراً سلوكياً منحرفاً لمن يمارسونها؛ إذ يمارس المنافقون إسقاطاً لما يعانونه على الأفراد الذين حولهم، ويتطور نفاقهم من النفاق على مستوى الأفراد إلى التآمر الوظيفي (المالكي، 2005).

ومن العوامل التي قد تسهم في التقليل من ممارسة النفاق في المؤسسات التربوية وتعزز النزاهة الأخلاقية، هو شعور المعلمين بالأمان وأنهم جيّدون وفعالون في مؤسساتهم، وتأكيدهم بأنفسهم فإن ذلك يؤدي إلى التقليل من سلوك النفاق والتلاعب، ويصبح المعلمون أقل دفاعية في مواجهة تهديدات الأنا، وبما أن النفاق يخدم في الغالب وظائف الحماية الذاتية، فإن تأكيد الذات يعزز سلامة النفس التي تعد وسيلة لزيادة النزاهة الأخلاقية والتقليل من انتشار سلوك النفاق (Monin & Merritt, 2010).

ومن طرق الوقاية من النفاق الوظيفي يمكن الإشارة إلى الطرق الآتية (Luthans, 2011):

- تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل في الحياة التنظيمية: إن الأخلاق تؤدي دوراً رئيساً في الحياة التنظيمية في كافة مستوياتها، وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصف بالثبات والتماسك والتوافق، وعندها تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، وتشكل دافعاً، وتعمق لديهم إحساسهم بالانتماء إلى مجتمعهم، كما تساعدهم على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه، ويعد

- حسن الخلق بمثابة الدعامة الأولى لاستمرار العمل وديمومة بقائه في العمل بوصفه من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وتتعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، ويرتكز مصطلح أخلاقيات العمل لمنظمة ما على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، وتتنبثق الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء والمجتمع، إذ هي بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به العامل.
- تقديم الحوافز: إنَّ الحوافز تمثل المؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل، ومن هذا المنطلق تعد الحوافز من العوامل الوقائية التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها للتخلص من المشاكل التي تعترض العمل التنظيمي، فمنح الحوافز يستثمر كل طاقات الفرد العامل، ويجعله يشعر بالعدالة في العمل، وأنَّ للحوافز تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، وذلك كونها تركز على إيجاد روح التنافس الفردي أو الجماعي والتعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى استقرار المنظمة من المؤثرات الداخلية.
- بينما يرى مولينز (Mullins, 2010) أن تحفيز الذات هو مصدر الإلهام، لذا يجب منح العاملين الذين يتحركون من دوافعهم الذاتية مزيداً من الثقة للعمل على مبادرات خاصة بهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية لمهام كاملة في العمل، وضرورة إيجاد الطريقة المناسبة مستخدماً الإقناع والتأثير لتحفيز العاملين الذين يفتقدون للدافع الذاتي، وتنفيذ كل ما يمكن لمساعدتهم، فإن التحفيز الحماسي العالي للأفراد يمنحهم الحيوية اللازمة للمبادرات الجيدة الفعالة في المنظمات والتي هي ضرورية في عالم الأعمال التنافسي.
- بث روح المبادرة في العمل: يرى جورج وجون (George & Jones, 2012) أنَّ ثقافة المبادرة في العمل تمثل ركيزة من الركائز التي يجب على المنظمات اليوم أن تلتفت إليها وتعطيها الاهتمام الكافي كونها من التوجهات المعاصرة وهي داعمة لتمكين المقدرة التنافسية ورفعها، وإنَّ بث روح المبادرة في العمل يجعل من العاملين أكثر التزاماً بمبادئ العمل وقواعده، فلا يمكن للقوانين وحدها ولا التمويل وحده أن يشجع الناس على المبادرة بخلق فرص عمل ما لم تكن هناك ثقافة داعمة للمبادرة وواعية لها يتم تأسيسها.
- التعايش في فرق عمل: يرى مولينز (Mullins, 2010) أنَّ من أهم أهداف تكوين الجماعة في العمل هو مواجهة السلوكيات السيئة عند بعض الأفراد، وأنَّ العمل الجماعي يصل بأعضاء العمل إلى مستويات عالية من الإدراك والفهم والاستيعاب لما هو سلبي أو إيجابي من سلوكيات أعضائها، وتعمل المنظمة على الوقاية من الأعمال الفردية السيئة من خلال التركيز على تكوين جماعات العمل في رغبة لتكوين التفاعل الاجتماعي، وتعد الجماعات مصدراً رئيساً لتزويد الأعضاء بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين، وتوفر الجماعة للشخص عائداً نفسياً في شكل صداقة، اعترافاً بالأهمية الخاصة بقواعد العمل، في حين وجود بعض الأنماط السلوكية تمثل اتفاقاً بين أعضاء الجماعة على السلوكيات والتصرفات المقبولة أو المرفوضة، ما قد تؤثر سلباً على نوعية العمل وكميته، أو قد يكون لمصلحة المنظمة فيتأثر الفرد بالجماعة إيجابياً فيرفع من مستوى إنتاجيته.
- ويعتبر روبنس وجو (Robbins & Judge, 2013) إنَّ فرق العمل هم أحد أسباب نجاح المنظمات اليوم وتتنافسها، وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة وجميع المستويات التنظيمية، وإنَّ عمل الفريق يلبي حاجة الفرد في التفاعل والانسجام الاجتماعي، فالفرق الذي يعمل بصحبة أقران له يؤدي عمله على وجه أفضل مما لو قام

بأدائه لوحده، مما ينعكس إيجابياً في الابتعاد عن حدوث المشاكل في أداء المنظمة وتنافسيتها، وكذلك إن لعمل الفريق دوراً في التخلص من السلوكيات السيئة في العمل ويجنب الفرد العامل من سلوكيات النفاق والصفات المذمومة في العمل.

إن المتتبع لموضوع النفاق الوظيفي في منظمات الأعمال العربية يجد أن الأبحاث والدراسات السابقة في هذا الموضوع تُعدّ نادرة جداً، باستثناء بعض الباحثين من بعض الدول العربية كالعراق، والأردن، والسعودية الذين بحثوا في هذا الموضوع. ووجد الباحثان عدداً من الدراسات التي تطرقت إلى ظاهرة النفاق الوظيفي، سيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، ومن بين أبرز هذه الدراسات ما يأتي:

أجرى العجمي والعنزي (2021) دراسة هدفت للتعرف إلى مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها وأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في ذلك وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: (مجال التعامل مع المدير، الأنشطة والعمل، الاجتماعي)، وتكونت عينة الدراسة من (139) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاء مجال التعامل مع المدير بالمرتبة الأولى، ثم مجال الأنشطة والعمل بالمرتبة الثانية، ثم المجال الاجتماعي بالمرتبة الثالثة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الثلاث (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

وقامت العبسي (2020) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (288) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولجمع البيانات بنت الباحثة استبانة للنفاق الاجتماعي، واستبانة أخرى للعدالة التنظيمية. ومن أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة لسلوك النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية في مدارسهم كانت متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة سلوك النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المعلمين لسلوك النفاق الاجتماعي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة.

وهدف دراسة البغدادي وكريم (2016) إلى استعراض مفاهيم وأسباب النفاق الوظيفي، كما ويتم تناول أنواعه كظاهرة على صعيد المجتمع وعلى صعيد المنظمات، وما الأسباب التي تقف خلف بروز هذا السلوك المضطرب الذي قد يؤدي على الواقع انهيار المؤسسة إذا ما اعتبرناه شكلاً من أشكال الفساد الوظيفي من خلال انعكاس أثره التنظيمي، ويختتم البحث في التطرق إلى آليات الوقاية من هذا السلوك السيء للعاملين في المنظمات. كما قام اللداوي (2015) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بالثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، ولجمع البيانات استخدم الباحث أداتين، الأولى "استبانة سلوك النفاق الأخلاقي" وقد تم تطويرها من قبل الباحث، أما الاستبانة الثانية وهي "استبانة الثقة التنظيمية" فقد تبنى الباحث الاستبانة التي ترجمها الشريفي والناظر، وقد كشفت الدراسة عن النتائج

ومنها أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وبين الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

كما أجرى روستيجيني وفليفال (Rustichini & Villeval, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة السلطة بالنفاق، والكشف عن مدى ثبات التفضيلات (المعايير) الاجتماعية التي يحملها الأفراد في المواقف المختلفة، وطبقت هذه الدراسة على عينة من (23) من طلاب الهندسة وإدارة الأعمال في جامعة مينيسوتا في الولايات المتحدة، وتم تعريضهم إلى ثلاثة سيناريوهات أطلق على السيناريو الأول لعبة الديكتاتور، والسيناريو الثاني لعبة الإنذار النهائي، والسيناريو الثالث لعبة الثقة، وتم استخدام استبانة لقياس استجابات أفراد العينة، وخلصت النتائج إلى أنه كلما امتلك الفرد سلطة أقوى بمبادئ أخلاقية بعيدة عن الواقع الحقيقي ابتعد عن سلوكيات النفاق. أما دراسة واتسون والشيخ (Watson & Sheikh, 2008) سعت إلى قياس درجة تقبل المجتمع للنفاق الأخلاقي لتحقيق المصلحة الشخصية إذا لم يكن ضمن السياق العام للشخصية، وطبقت على عينة تكونت من (27) طالبة و(40) طالباً من طلبة البكالوريوس في الجامعات المتوسطة في الشمال الشرقي والوسط الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام استبانة متدرجة من (1-9)، وأسفرت نتائجها عن أن الإنسان إذا وجد بدائل أخلاقية لتحقيق المصلحة الشخصية يستخدمها، وأن القرارات الأخلاقية تتوقف على البدائل المتاحة، والبديل الذي تتحقق به المصلحة.

أما العوامل (Alawamleh, 2013) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تشخيص سلوك النفاق الوظيفي على المسار الوظيفي في تطبيق جامعة البلقاء من حيث الحجم والطبيعة والأسباب والجوانب، من وجهة نظر الموظفين، وتأثير النفاق الوظيفي على كفاءة وفعالية التنظيم والتخطيط والتطوير والمسار الوظيفي للموظفين، (SPSS) استخدمت لتحليل عينة قوامها (229) فرداً، ووجدت الدراسة: أن النفاق الوظيفي ظاهرة منتشرة وهو شكل من أشكال الإدارة الفاسدة الذي يؤثر على كفاءة وفعالية الجامعة والمسار الوظيفي للعمال، وارتباط النفاق الوظيفي بالمسار الوظيفي باستثناء مجال التخطيط بسبب عدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي.

وقامت عبابنة (2008) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة مستوى النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بالأنماط القيادية لمديري التربية والتعليم؛ إذ اشتملت الدراسة على عينة مؤلفة من (261) مديراً ومديرة واستخدمت الباحثة لجمع البيانات ثلاث أدوات، الأولى استبانة لقياس سلوك النفاق التنظيمي، والثانية استبانة لتحديد النمط القيادي لمديري التربية، وتضمنت الثالثة سؤال مفتوح لاقتراح آليات لخفض سلوك النفاق التنظيمي، وقد أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين سلوك النفاق التنظيمي ونمط القيادة التسلسلي والتراسلي، في حين لم تظهر علاقة بين سلوك النفاق التنظيمي ونمط القيادة الديمقراطي.

يُلاحظ أن جميع الدراسات السابقة سعت للكشف عن أثر العلاقة بين ظاهرة النفاق التنظيمي وواحد من الجوانب الأخرى، أو الحديث عن الظاهرة فقط دون الكشف عن طرق التغلب عليها. ومن هنا، تتفرد هذه الدراسة بالحديث عن موضوع النفاق الوظيفي وطرق التغلب عليه في قطاع التعليم وتحديداً في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى، وهو موضوع لم يسبق للباحثين معالجته في الأردن مما يفتح الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، إذ لوحظ أن الدراسات السابقة التي تم استعراضها استهدفت منظمات أعمال عربية وأجنبية في البلدان المختلفة، بينما استهدفت الدراسة الحالية القطاع التعليمي في المدارس

الحكومية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وكذلك في تطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، وفي مناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من أهم ما تسعى إليه المؤسسات التعليمية في هذا العصر هو تحقيق التقدم والتطور في جميع المجالات لتكون لها مكانة عالية وتصل من خلالها إلى ذروة التميز والإبداع، ومن المشكلات التي تؤثر في عدم نجاح المؤسسة التعليمية وإخفاقها في تحقيق أهدافها شيوع بعض المظاهر السلبية مثل ظاهرة النفاق الوظيفي، كما ورد في دراسة العوامل (Alawamleh, 2013)، حيث وجدت الدراسة أن النفاق الوظيفي ظاهرة منتشرة، وهو شكل من أشكال الفساد الذي يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية، لذلك فإن هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى الكشف عن مثل هذه الظواهر للتغلب عليها، ومن خلال عمل الباحثين كإداريين وأكاديميين في مؤسسات تعليمية واطلاعهم على الوضع العام في المدارس وإحساسهم بظاهرة النفاق الوظيفي ارتأوا الوقوف على هذه الظاهرة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها بالكشف عن ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس وطرق التغلب عليه من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى على وجه التحديد، وتسعى الدراسة الحالية بشكل خاص للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

السؤال الثالث: ما طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في تربية الزرقاء الأولى؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والذي يبين درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى، وتبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من كونها الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثين - في الأردن التي تناولت موضوع النفاق الوظيفي في المدارس، لأن ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس أصبحت مسألة لافتة للانتباه، ومن جانب آخر، يأمل الباحثان أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص بموضوع جديد نسبياً ولم يسبق البحث فيه.

أما من الناحية التطبيقية: قد توفر نتائج هذه الدراسة مؤشرات عملية للقائمين على إدارات المؤسسات التربوية التعليمية في الأردن حول ظاهرة النفاق الوظيفي، وتوظيف طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في العملية التعليمية، الأمر الذي ينعكس على تجويد عملية التعلم والتعليم، وتحقيق درجة مرتفعة من جودة للمؤسسات.

محددات الدراسة

يتحدّد تعميم نتائج هذه الدراسة بخصائص المجتمع الذي سُحبت منه العيّنة والمجتمعات المماثلة، حيث تحدّدت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى.
- الحدود الزمانية: يتحدّد تعميم نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أُجريت فيه، وهو الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

النفاق الوظيفي: يعرف روستيجيني وفليفال (Rustichini & Villeva, 2012) النفاق في العمل بأنه عدم المحافظة على مصالح العمل ومراعاتها، وأن الفرد يظهر السلوكيات الجيدة في العمل ويبطن خلاف ذلك، ويعمل على مخادعة الإدارة وموالاة المنافسين. ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه إظهار معلمي المدارس في تربية مديرية الزرقاء الأولى أقوالاً وأفعالاً عكس ما يخفون بداخلهم، مثل إظهار حرصهم على مصلحة العمل والمحبة والاحترام للمدير وإبطان خلاف ذلك، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على الأداة المعدة للدراسة.

مديرو المدارس: يعرف الحربي (2019: 200) مدير المدرسة بأنه الشخص أو الفرد المؤهل مهنيّاً وعلمياً، والذي يتمتع بالقدرة على القيام بالوظائف الموكلة إليه داخل المدرسة بالكفاءة العالية، وذلك للإسهام في تقديم الخدمة التربوية والتعليمية من أجل تحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة المستهدف وعينتها من كافة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى في الأردن للعام الدراسي 2020/2021، والذي بلغ حجمه (148) مديراً ومديرة، وقد تمّ اختيار خمسة عشر مدرسة حكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى بأسلوب المعاينة القصدية لإجراء مقابلة للإجابة عن السؤال المفتوح المتعلق بطرق التغلب على ظاهرة النفاق.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة بهدف استطلاع آراء مديري المدارس حول ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى، بالإضافة إلى سؤال المقابلة لاستطلاع آراء عدد من المديرين للتوصل إلى طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة (العجمي والعنزي، وسلامة، والفيضي، والعواملة) التي تناولت هذا الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة بصورتها الأولية من جزأين؛ اشتمل الجزء الأول منها على بيانات ديموغرافية تضمنت المتغيرات التي تناولتها الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، واشتمل الجزء الثاني منها على (38) فقرة توزّعت على مجالين اثنين؛ اشتمل المجال الأول منها على (20) فقرة، أما المجال الثاني فقد اشتمل على (18) فقرة.

دلالات صدق وثبات أداة الدراسة

صدق المحتوى: وللتحقق من صدق محتوى كل فقرة من فقرات الاستبانة، قام الباحثان بعرض الاستبانة على (11) من المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى الحكم على درجة وضوح العبارة (واضحة / غامضة)، والحكم على مدى انتماء العبارة للمجال الذي تندرج تحته (منتمية / غير منتمية)، وعلى دقة الصياغة اللغوية (سليمة/ غير سليمة)، وإضافة أية مقترحات أخرى يرونها مناسبة. واطلع الباحثان على آراء المحكمين فيما يتعلق بوضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة بمجالها الاثني، وانتماء الفقرات لمجالها، ودقة الصياغة اللغوية للفقرات، حيث أجمع المحكمون على وضوح الفقرات وانتمائها لمجالها ودقة صياغتها اللغوية، إلا أن بعض المحكمين اقترحوا تعديل صياغة بعض الفقرات، وبخاصة فقرات المجال الأول، كما أشار بعضهم إلى بعض الأخطاء المطبعية، وبناءً على ذلك قام الباحثان بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وتصويب الأخطاء المطبعية حسبما ورد في مقترحات المحكمين، وبقيت فقرات الاستبانة كما هي (38) فقرة موزعة على المجالين بواقع (20) فقرة لمجال النفق بالقول، (18) فقرة لمجال النفق بالفعل، لتظهر الأداة بصورتها الثانية.

مؤشرات صدق البناء: ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.38-0.80)، ومع المجال (0.40-0.82) والجدول (1) يبين ذلك.

جدول 1

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل
الارتباط مع	الارتباط مع	رقم الفقرة	الارتباط مع	الارتباط مع	رقم الفقرة	الارتباط مع	الارتباط مع	رقم الفقرة
الأداة	المجال		الأداة	المجال		الأداة	المجال	
** .60	** .66	27	** .77	** .82	14	* .40	** .66	1
* .40	* .41	28	** .78	** .79	15	** .62	** .69	2
** .64	** .65	29	* .38	* .43	16	** .60	** .70	3
** .74	** .66	30	** .80	** .78	17	* .42	** .65	4
* .38	* .40	31	** .74	** .704	18	** .64	** .70	5
** .72	** .80	32	** .79	** .784	19	** .69	** .67	6
* .44	** .50	33	** .74	** .737	20	** .73	** .72	7
** .52	** .62	34	** .78	** .77	21	* .43	** .48	8
** .63	** .60	35	** .56	** .59	22	** .68	** .65	9
** .65	** .62	36	** .51	** .55	23	* .38	* .42	10
** .62	** .63	37	** .58	** .53	24	** .77	** .78	11
** .51	** .578	38	** .55	** .61	25	** .67	** .66	12
			** .61	** .68	26	** .72	** .75	13

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (2) يبين ذلك.

جدول 2

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

النفاق بالقول	النفاق بالفعل	النفاق الوظيفي
1		
النفاق بالفعل	1	
النفاق الوظيفي	0.730**	1
	0.862**	0.851**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول 3

معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي
النفاق بالقول	0.91
النفاق بالفعل	0.88
النفاق الوظيفي	0.94

نتائج الدراسة

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة انتشار النفاق الوظيفي في المدارس لدى المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	النفاق بالقول	3.29	759.	متوسط	1
2	النفاق بالفعل	3.20	801.	متوسط	2
	النفاق الوظيفي ككل	3.25	758.	متوسط	

يبين الجدول (4) أن مجال النفاق بالقول قد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.29)، بينما جاء النفاق بالفعل ثانياً وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبلغ المتوسط الحسابي للنفاق الوظيفي ككل (3.25).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: النفاق بالقول: يُظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال النفاق بالقول.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال النفاق بالقول مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
10	يحرص المعلم على إبلاغ المدير شخصياً عند مغادرة المدرسة	3.83	1.097	مرتفع	1
2	يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته	3.71	.985	مرتفع	2
4	يوافق المعلم على آراء المدير المتعلقة بالعمل.	3.70	.862	مرتفع	3
16	يتفاخر المعلم بالأعمال التي يقوم بها ويبالغ في أهميتها	3.59	1.100	متوسط	4
18	يتفاخر المعلم بالأنشطة التي يقترحها المدير	3.50	1.007	متوسط	5
1	يخاطب المعلم المدير بألقاب تثير إعجابه	3.46	1.109	متوسط	6
3	يثني المعلم على مظهر المدير الشخصي بعبارات منمقة	3.45	1.174	متوسط	7
14	يتجنب المعلم الإشارة الصريحة للمدير بأنه على خطأ	3.41	1.106	متوسط	8
17	يظهر المعلم إيمانه المطلق بالعمل أمام المدير بالرغم من عدم قناعته	3.41	1.165	متوسط	8
8	يرى المعلم بأن جميع قرارات المدير سليمة	3.34	1.021	متوسط	10
9	يحرص المعلم على إبلاغ المدير بكل ما يدور في المدرسة	3.34	1.022	متوسط	10
20	يتجنب المعلم مواجهة المدير بأخطائه وعيوبه	3.34	1.165	متوسط	10
13	يُبدى المعلم إعجابه بأي موقف للمدير	3.32	1.076	متوسط	13
7	يوافق المعلم على آراء المدير غير المتعلقة بالعمل	3.19	1.168	متوسط	14
19	يحرص المعلم على مجاملة المدير دون أسباب	3.13	1.230	متوسط	15
15	يتجنب المعلم قول "لا أعرف أو ليس من تخصصي" للمدير	3.01	1.091	متوسط	16
12	يقدم المعلم للمدير صورة منمقة عن العمل حتى في الحالات السلبية	2.98	1.198	متوسط	17
6	يستخدم المعلم الكذب في حديثه مع المدير	2.81	1.242	متوسط	18
5	يكثر المعلم من الاتصالات الهاتفية مع مدير المدرسة بحجة الاستفسار والسؤال	2.78	1.140	متوسط	19
11	يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام للمدير	2.47	1.412	متوسط	20
	النفاق بالقول	3.29	.759	متوسط	

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.47-3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يحرص المعلم على إبلاغ المدير شخصياً عند مغادرة المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يوافق المعلم على آراء المدير المتعلقة بالعمل" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام للمدير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.47)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النفاق بالقول ككل (3.29).

المجال الثاني: النفاق بالفعل

يُظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال النفاق بالفعل.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالنفاق بالفعلة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
28	يتعامل المعلم مع مدير المدرسة كمرجع في جميع الأمور	3.89	.861	مرتفع	1
33	يحرص المعلم على الظهور بالكفاءة والإخلاص أمام المدير	3.70	.974	مرتفع	2
27	يحرص المعلم على الظهور بمظهر لائق أمام المدير	3.64	.963	متوسط	3
35	يخفي المعلم حالات التقصير التي يمر بها	3.60	1.061	متوسط	4
37	يظهر المعلم احتراماً زائداً للمدير	3.51	1.046	متوسط	5
21	يسعى المعلم إلى رضا مدير المدرسة بكل ما يقوم به من عمل	3.43	1.143	متوسط	6
34	يتنافس بعض المعلمين مع زملائهم ويستخدمون التزويق والتجميل ليظهروا أنهم أفضل منهم	3.36	1.114	متوسط	7
29	يقوم المعلم بتنفيذ قرارات المدير حتى في حالة عدم اقتناعه وبدون مناقشة	3.29	1.064	متوسط	8
31	يحرص المعلم على المشاركة في جميع احتفالات المدرسة	3.25	.932	متوسط	9
25	يحرص المعلم على إقامة الأنشطة المحببة لدى مدير المدرسة	3.20	1.188	متوسط	10
26	يحرص المعلم على رعاية مدير المدرسة للنشاط أكثر من النشاط نفسه	3.14	1.238	متوسط	11
38	يحرص المعلم على مسامحة المدير حتى لو أخطأ في حقه خطأ بالغا	3.11	1.132	متوسط	12
22	يقوم المعلم بتنفيذ قرارات المدير حتى وإن كانت غير عادلة وبدون مناقشة	3.07	1.111	متوسط	13
32	يتربص المعلم أية مناسبة عند المدير ويبادر لمجاملته والوقوف بجانبه	3.03	1.231	متوسط	14
30	يرتبط عمل المعلم بوجود المدير وعند غيابه تتغير القواعد وتتبدل الأمور	3.01	1.392	متوسط	15
36	يُبدى المعلم اهتمامه بكافة تفاصيل حياة المدير	2.88	1.309	متوسط	16
23	يقوم المعلم بتقديم الهدايا للمدير في المناسبات المختلفة	2.28	1.394	منخفض	17
24	يقوم المعلم بتقديم خدمات شخصية للمدير ولأفراد أسرته	2.26	1.372	منخفض	18
	النفاق بالفعلة	3.20	.801	متوسط	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.26-3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يتعامل المعلم مع مدير المدرسة كمرجع في جميع الأمور" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يحرص المعلم على الظهور بالكفاءة والإخلاص أمام المدير" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وجاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يحرص المعلم على الظهور بمظهر لائق أمام المدير" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "يقوم المعلم بتقديم خدمات شخصية للمدير ولأفراد أسرته" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.26)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النفاق بالفعلة ككل (3.20).

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة على انتشار النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المدارس لدى المعلمين حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3.19	.817	3.11	.861	3.25	.824
3.28	.727	3.24	.769	3.31	.726
3.53	.934	3.53	.994	3.53	.903
3.19	.710	3.14	.747	3.24	.723
3.24	.748	3.18	.782	3.30	.751
3.25	.787	3.23	.851	3.27	.784

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كم في الجدول (8).

جدول 8

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة انتشار النفاق الوظيفي في المدارس لدى المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	النفاق بالقول	.057	1	.057	.099	.753
هوتلنج=0.010	النفاق بالفعل	.395	1	.395	.628	.429
ح=0.507	النفاق الوظيفي	.179	1	.179	.316	.575
سنوات الخبرة	النفاق بالقول	1.648	1	1.648	2.862	.093
هوتلنج=0.038	النفاق بالفعل	3.150	1	3.150	5.004	.027
ح=0.070	النفاق الوظيفي	2.299	1	2.299	4.046	.046
المؤهل العلمي	النفاق بالقول	.001	1	.001	.002	.962
هوتلنج=0.010	النفاق بالفعل	.224	1	.224	.356	.551
ح=0.477	النفاق الوظيفي	.059	1	.059	.104	.747
الخطأ	النفاق بالقول	82.924	144	.576		
	النفاق بالفعل	90.637	144	.629		
	النفاق الوظيفي	81.840	144	.568		
الكلية	النفاق بالقول	84.686	147			
	النفاق بالفعل	94.395	147			
	النفاق الوظيفي	84.405	147			

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لأثر الجنس ولأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لأثر سنوات الخبرة في النفاق بالفعل، والنفاق الوظيفي وجاءت الفروق لصالح الأقل من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في النفاق بالقول.

ثالثاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي نصّ على: " ما طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي

لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى؟"

أظهرت نتائج الدراسة كما جاءت في السؤال المفتوح الذي وجّه إلى عدد من مديري المدارس في المقابلة، أن مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى يتفقون على الاقتراحات التالية للتغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي وهي: تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل، تقديم الحوافز، بث روح المبادرة في العمل، التعايش في فرق عمل، تشجيع النقاش الحر وقبول الأفكار من العاملين في المدرسة، عقد اجتماعات مفتوحة لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل، متابعة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها، السماح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، التواصل المباشر مع العاملين، الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني، تقييم الأداء وفقاً للإنجاز، تعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة، توضيح نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

والجدول (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل طريقة من طرق التغلب

على ظاهرة النفاق الوظيفي حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لطرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة

الرقم	طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس تربية الزرقاء الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تقديم الحوافز	10.54	1.05	70.2%
2	تعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة	9.75	1.04	65%
3	توضيح نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	9.61	1.08	64%
4	التعايش في فرق عمل	9.51	1.10	63.4%
5	بث روح المبادرة في العمل	8.87	1.07	59.1%
6	عقد اجتماعات مفتوحة لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل	8.12	1.11	54.1%
7	متابعة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها	8.01	1.03	53.4%
8	التواصل المباشر مع العاملين	7.91	0.98	52.7%
9	الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني	7.87	1.08	52.4%
10	تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل	7.65	1.12	51%
11	تقييم الأداء وفقاً للإنجاز	7.53	1.07	50.2%
12	تشجيع النقاش الحر وقبول الأفكار من العاملين في المدرسة	7.48	1.11	49.8%
13	السماح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	7.14	1.03	47.6%

يلاحظ من الجدول (9) أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة عن طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس تربية الزرقاء الأولى حيث جاءت طريقة تقديم الحوافز بأعلى تكرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لتكرارات الإجابة عن هذه الطريقة (10.54) وبوزن نسبي بلغ (70.2%) وجاءت الطريقة والتي تنص على "تعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (9.75) وبوزن نسبي بلغ (65%) وجاءت الفقرة (13) والتي تنص على "السماح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (7.14) وبوزن نسبي (47.6%).

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى"؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة متوسطة وذلك ضمن مجال القول ومجال الفعل، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ظاهرة النفاق الوظيفي هي ظاهرة يجب تسليط الضوء عليها وذلك لأن العملية التعليمية تتأثر بالعديد من الظواهر التي لها دور كبير في إضعاف جودة التعليم، ولأن العصر الذي نحن فيه عصر التطور فيجب علينا الارتقاء دوماً بالقضاء التام على مثل هذه الظواهر السلبية في المدارس وذلك للوصول إلى أعلى درجات الجودة والكمال، ويعزى ذلك أيضاً إلى أن معلمي المدارس كأفراد عاملين في المؤسسات التربوية لا تكاد تخلو بيئته من ظاهرة النفاق الوظيفي وذلك من خلال إصدار بعض السلوكيات التي يظهر فيها سلوك النفاق، ومن هنا يجب زيادة اهتمام مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى بالكشف عن مثل هذه الظاهرة في بيئاتهم الوظيفية، وذلك نظراً لأهمية الكشف عن مثل هذه الظواهر فحن بحاجة ماسة للتغلب عليها وزيادة الثقة بين العاملين داخل المدرسة وتحفيزهم على التنمية الكاملة وتطوير قدراتهم بشكل جيد للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة؛ إذ تعمل الإدارة الناجحة على تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية ودقيقة ودفع التربويين لتحسين طرائقهم وأساليبهم وتحديد مهامهم بشكل جيد، كل هذا جعل مديريات التربية والتعليم تهتم بالتغلب على مثل هذه الظواهر، وعلى الإدارة المدرسية استخدام النمط الديمقراطي الوظيفي الذي يسعى بدوره إلى زرع مفهوم الشفافية والثقة لدى المعلمين، ويجب تمتع مدير المدرسة بشخصية متوازنة، وإلى إمامه بالأساليب الوظيفية والفنية للعملية التربوية مما يحقق الأهداف المنشودة للتغلب على هذه الظاهرة، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة العجمي والعنزي (2021) التي هدفت إلى معرفة مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها، والتي أشارت نتائجها إلى أن انتشار ظاهرة النفاق جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العبسي (2020) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين النفاق الاجتماعي وبين العدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة والتي أشارت نتائجها إلى أن انتشار ظاهرة النفاق الاجتماعي جاءت بدرجة متوسطة.

أولاً: النفاق بالقول: جاءت جميع فقرات هذا المجال ككل بالدرجة المتوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يحرص المعلم على إبلاغ المدير شخصياً عند مغادرة المدرسة" في المرتبة الأولى، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عملية إبلاغ معلمي المدارس رؤسائهم عند القيام بالأعمال ومنها المغادرة أمر ضروري وذلك لأنه القائد والموجه للعملية، فهو الذي يقوم بتهيئة جميع الظروف والأجواء واللوازم التي تؤدي إلى

تحقيق تعلم أفضل يلبي حاجات المعلمين وحاجات المتعلمين وخصائصهم النمائية ومتطلبات المستقبل الذي سيعيشون، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يثني المعلم على شخصية المدير وخبراته" في المرتبة الثانية ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس في تربية الزرقاء الأولى على وعي تام بأن عملية الثناء تأتي دائماً في مكانها المحدد، فالثناء والشكر لا يكون إلا لمن يستحقه، ونحن بحاجة أيضاً في مدارسنا إلى توعية معلمي المدارس إلى عدم المبالغة بالثناء، وخصوصاً إذا كان القائد التربوي لا يستحق ذلك فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقشي ظاهرة النفق الوظيفي بين معلمي المدارس وهذا يضعف البيئة التعليمية ويقلل من جودتها ونحن بحاجة ماسة للرقى بمدارسنا وبمعلميها، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يوافق المعلم على آراء المدير المتعلقة بالعمل" في المرتبة الثالثة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي مدارس تربية الزرقاء الأولى يوافقون بدرجة مرتفعة على آراء القائد التربوي في العمل، وهذا من شأنه أن يُظهر أنهم ليسوا على درجة من الوعي بما يختص بمبدأ الشورى في العمل وأهمية أن تتصف قرارات وآراء مدير المدرسة بالتشاركية مع المعلمين بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "يقوم المعلم بالوشاية بزملائه بنقل الكلام للمدير" بالمرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثان أن معلمي المدارس تنتشر بينهم ظاهرة الوشاية التي هي من مظاهر النفق الوظيفي، ومن هنا يجب عليهم إدراك خطورة الوشاية فهي تعتبر من أخطر آفات اللسان وأجلها ضرراً على الأفراد والمجتمعات، وهو سلوك مشين له تأثير فادح على الحياة العملية، كما أنه سيؤثر على الإبداع وجودة العمل.

وتظهر عند الموظفين تقشي آفة النفق؛ بسبب التمييز الوظيفي بين أوساط المؤسسة، وهو أكبر عامل يخلق الغيرة والثرثرة والحسد، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار في العمل، والتوتر المستمر، ونتائج قد لا تحمد عقباه.

ثانياً: النفق بالفعل: أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرات ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يتعامل المعلم مع مدير المدرسة كمرجع في جميع الأمور" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي المدرسة لا يدركوا إدراكاً تاماً بأن لهم صلاحيات يستطيعوا استخدامها، ولهم جانب من شخصيتهم يجب أن يظهره في تعاملهم مع طلبتهم، وجزء من صلاحيات المدير المفوضة لهم، وبهذا يجب عليهم أن يدركوا دورهم في سير العملية التعليمية، والابتعاد عن التملق الذي من شأنه أن يضعف من شخصيتهم ويقلل من أثرها الفعال، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يحرص المعلم على الظهور بالكفاءة والإخلاص أمام المدير" في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي مدارس الزرقاء الأولى لا يدركون أن الإخلاص في العمل يجب أن يبتغون فيه رضا الله سبحانه وتعالى؛ لأن الإخلاص أساس أي عمل، و بالنية الصالحة ينال العبد التوفيق والسداد من الله تعالى بأعماله، وعلى الموظف أن يكون مخلصاً بغض النظر عن ردود فعل الإدارة وطريقة تعاطيها مع أداء الموظف، حيث يكون الإخلاص في العمل منطلق أخلاقي ثابت يتضمن مفاهيم واسعة مثل الأمانة والنزاهة والكسب الحلال، والانتماء للمؤسسة واستحقاق الثقة، وإثبات الجدارة، وغيرها، ويميل البعض للقول إن الإخلاص في العمل صفة لا يمكن اكتسابها لأنها جزء من شخصية الإنسان ومبادئه العامة في الحياة، ومن لا يستطيع أن يكون مخلصاً في عمله لن يرغب أصلاً في البحث عن أسباب ومقومات الإخلاص، وأما المخلصون فربما يجب أن يبحثوا عن طريقة إثبات الإخلاص في العمل والحصول على فوائد الإخلاص والنزاهة في أداء الأعمال.

بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "يقوم المعلم بتقديم خدمات شخصية للمدير ولأفراد أسرته" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء

الأولى يدركون أن مثل هذه السلوكيات تمثل نفاقاً وتملقاً للمدير، فالأصل في واجبات المعلم أن تقتصر ضمن بيئة المدرسة التعليمية، فالمعلم في هذا العصر يجب أن يكون الركيزة الأساسية الحاسمة في مدى نجاح جهود عملية التربية في تشكيل اتجاهات الأفراد ونظرتهم إلى الحياة، يأتي في موضع القلب من منظومة العناصر المتفاعلة في عملية التربية، ومن هنا يأتي التسابق المحمود على تطوير النظم التربوية بصورة شاملة لمواكبة التغيرات والصراعات التي يشهدها هذا القرن، وعند الحديث عن دور النظام التربوي في إعداد الأفراد لمجتمع المعرفة، نجد أن التعليم العام يحتل قلب النظام التعليمي أينما وجد، كما أن مؤسسات التعليم تشكل عنصراً رئيساً في أي نظام تعليمي.

والإدارة الناجحة هي التي تبدأ بتشكيل عقول المتعلمين وتوجيه اهتماماتهم، بل هو الذي يحفز الإلهام لديهم، فهو الذي يرسى القواعد المتينة للانطلاق نحو مجتمع المعرفة؛ فإذا ما استطاع أن يكون المنتج الأول للمعرفة فإن هذا يُعدّ مؤشراً لتحسين التعليم، وبناءً على ذلك كله يمكن القول إن مؤسساتنا التعليمية هي التي ستقرر مستقبلنا، لذا لا نبالغ إن قلنا إن التحول نحو مجتمع المعرفة يجب أن ينطلق من إصلاح النظام التعليمي على وجه الخصوص والقضاء التام على الظواهر السلبية مثل ظاهرة النفاق الوظيفي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه السؤال أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أولاً: متغير الجنس: أظهرت النتائج المتعلقة بمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في مدارس تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، ويعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات يعيشون نفس الظروف داخل المدرسة ويتلقون نفس التعليمات وتطبق عليهم القوانين والأنظمة والتشريعات بصورة متساوية، ويعزى ذلك أيضاً إلى تشابه المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في تصورات مديري المدارس، مما انعكس على تشابه استجابات عينة الدراسة ووجود اتفاق في إجاباتهم عن فقرات المقياس المعتمد للدراسة، وهذا يتفق مع دراسة العجمي والعنزي (2021) التي هدفت إلى التعرف لمدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في متوسطات استجابة أفراد عينة لمدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي، واختلفت مع دراسة العبسي (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لمتوسط استجابة أفراد عينة الدراسة في تحديد العلاقة بين النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج المتعلقة بمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في مدارس تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري

المدارس، سواء كانوا من حملة درجة الدبلوم العالي أم من حملة الماجستير أم من حملة الدكتوراه يتمتعون بالمعرفة والخبرات والمهارات، وبما يعكس وبالشكل الإيجابي على قدرتهم على تفعيل الكشف عن الظواهر السلبية في البيئة التعليمية مثل ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس، وأيضاً أن جميع مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى موجودون في بيئة تعليمية واحدة، وإن اقتناع أفراد عينة الدراسة بأهمية الانتباه للبيئة المدرسية وما يحيط بها من مظاهر سلبية بغض النظر عن درجة المؤهل العلمي الذي يحمله المدير أو المديرية وهذا يتفق مع دراسة العجمي والعنزي (2021) التي هدفت إلى التعرف لمدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة: أظهرت النتائج المتعلقة بمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في مدارس تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مديري المدارس فيها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في النفاق بالفعل، والنفاق الوظيفي وجاءت الفروق لصالح الأقل من عشر سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في النفاق بالقول، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية المديرين تكاد تكون خبرتهم الوظيفية مختلفة، وبالنسبة لهم تعد هذه المعارف جديدة عليهم ولم يتزودوا بها في مرحلة الإعداد الجامعي الأولي والدراسات العليا، وأن هنالك اتفاق واضح بين أفراد عينة الدراسة على أهمية مدير المدرسة البالغة بالكشف عن ظاهرة النفاق الوظيفي بوصفها ظاهرة سلبية تؤثر في البيئة التعليمية التعليمية وتحسين الأداء، وهذا يختلف مع دراسة العجمي والعنزي (2021) التي هدفت إلى التعرف لمدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في متوسطات استجابة أفراد عينة لمدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي، وكذلك اختلفت مع دراسة العبسي (2020) التي لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة لمتوسط استجابة أفراد عينة الدراسة في تحديد العلاقة بين النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما طرق التغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي من وجهة

نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري مدارس تربية الزرقاء الأولى في الأردن يتفقون على الطرق التي تحقق اللامركزية وتفويض الصلاحيات وشفافية الإدارة واتباع سياسة الباب المفتوح في التعامل مع معلمي المدارس فيها مع مراعاة ميول معلمي المدارس وحاجاتهم والتخفيف من فرض السلطة الرسمية عليهم مما يتيح لهم التصرف بوضوح وعدم النفاق الوظيفي ومن الملاحظ أن كل هذه الآليات المقدمة والنمط الديمقراطي تعد من أهم الأساسيات والمحاور في القيادة التي بدورها تتفق مع أهداف النظام التربوي في الأردن ومع خطط التطوير والتحسين التي من شأنها ترقى أن بالمستوى التعليمي، ونلاحظ إجماع مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى على " تقديم الحوافز " بأعلى وزن نسبي ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تقديم الحوافز تعد من الوسائل التي تقوم بالمساهمة في تقديم الدعم للأفراد في كيان العمل وذلك يكون من أجل تحقيق أهداف العمل والمتمثلة في زيادة الإنتاجية، ويمكن تعريفها بأنها هي عبارة عن مجموعة الطرق التي يتم استخدامها في عملية تقديم الشكر والتقدير من جانب الإدارة إلى المعلمين في بيئة العمل وذلك يكون في مقابل العمل المتميز والجيد الذين قاموا بأدائه وبتحقيقه في خلال فترة زمنية

محددة أو في حالة تمكنهم من تحقيق النجاح في الوصول إلى الأهداف المخطط لها من قبل إدارة العمل مما يعمل على زيادة تميز العمل وكفاءته كما أنها تلعب دوراً كبيراً في دعم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلمين في منشأة العمل، حيث تستفيد بشكل كبير المؤسسات التعليمية والتي تقوم بتطبيق نظام الحوافز للمعلمين بها وذلك من خلال عدة أمور تتعكس على العمل مثل عملية تركيز الجهد بل التعرف على جدواها وعلى إنجازات العاملين بها وعلى قدراتهم الواقعية، حيث تعد الحوافز من أحد أهم العوامل التي تعمل على تقدير كفاءة المعلمين ورفع مستوى العملية التعليمية التعلمية بالمؤسسة التعليمية ومن خلال ذلك تحقق العدالة والمساواة لدى معلمي المدارس وهذا من شأنه أن يعمل على خفض الظواهر السلبية من بينها ظاهرة النفاق الوظيفي وجاءت طريقة " تعميق إحساس العاملين بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة" بالمرتبة الثانية وتعزو الباحثان هذه النتيجة ان الإدارة المدرسية بقيمتها الديمقراطية تنتج جيلاً ديمقراطياً متسلحاً بالقيم التي ترفض التسلط والاستبداد وتعزز مفاهيم الخير والأمن وتتمسك بقيم العدالة وتتادي بحقوق الإنسان وفق القنوات السليمة المستمدة من الشريعة الإسلامية، وتعمل على الاحترام المتبادل والموازنة بين الحقوق والواجبات، وحل الخلافات بالحوار والمناقشة وبمعنى آخر أن الإدارة الناجحة هي صانعة الديمقراطية وهي أساس الحياة وهي التي تعمق إحساس العاملين في وضع أهداف المدرسة لتحقيق الرقي وتطوير العملية التعليمية التعلمية.

والمدير الناجح هو قلب الديمقراطية في المجتمع وإن استخدامه للقيادة التشاركية لها دور في إظهار حرية الرأي والديمقراطية التي تربي الفرد للقدرة على إبداء وجهات نظره وامتلاك الوعي والإدراك السليم لأهمية بناء المؤسسات التربوية بأعلى جودة ومن الملاحظ بين جميع الطرق التي أجمع عليها مديري المدارس في الإجابة عن السؤال المفتوح في المقابلة تظهر دور مديري المدارس ووعيهم الشامل في حماية المجتمع التربوي من الآفات الكثيرة منها آفة النفاق الوظيفي ولأننا في مدارسنا بحاجة ماسة لتطوير العملية التعليمية فإن المدير العصري يسعى جاهداً لتطوير نفسه ليقف في وجه الظواهر السلبية وحماية مؤسسته التربوية من كل ما يعكر صفوها.

ملخص النتائج

- أسفرت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة عما يأتي:
- أن درجة انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة متوسطة على المجالين القول والفعل.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في النفاق بالفعل، والنفاق الوظيفي وجاءت الفروق لصالح الأقل من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في النفاق بالقول.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية.
 - اتفاق معظم مديري المدارس الحكومية في تربية الزرقاء الأولى على مجموعة من الطرق للتغلب على ظاهرة النفاق الوظيفي لدى المعلمين.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:
- زيادة الاهتمام بعملية اختيار المعلمين المختصين الأكفاء القادرين المتحلين بالأخلاق الحسنة، وزيادة الاهتمام بصقل خبرات ومهارات المعلمين وتوعيتهم.
 - عقد دورات وورش عمل تستهدف المعلمين والمعلمات سواء القديمين منهم أو المستجدين، إذ لا بدّ من الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو محور العملية التعليمية.
 - على إدارات المدارس زيادة الاهتمام بمسألة الكشف عن الظواهر السلبية المحيطة ببيئة العمل، والاستفادة من طرق التغلب عليها في التصدي لها.
 - العمل على خفض سلوكيات النفاق الوظيفي نظراً للآثار السلبية المترتبة على كل من الأفراد العاملين والمنظمة والمجتمع ككل .
 - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بظاهرة النفاق الوظيفي تستهدف عينات ومتغيرات أخرى لعمل مقارنة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البغدادي، عادل هادي، عامر عبد كريم. (2016). النفاق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات، مجلة دراسات البيان، بغداد، 8-17.
- الحربي، عارف بن محمد. (2019). دور مديري المدارس الابتدائية في تفعيل التعليم الإلكتروني بمدينة حائل من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(1)، 197-226.
- الحو، ماجد. (2005). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية. الإسكندرية: منشأة المعارف جلال حربي وشركاه.
- الرشايدة، محمد. (2008). *الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح*. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عبابنة، ختام. (2008). *سلوك النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم واقتراح آليات لخفض السلوك* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العبيسي، آية. (2020). العلاقة بين النفاق الاجتماعي والعدالة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أرغواط، *المجلة العربية في إدارة الأعمال*، 11(3)، 34-36.
- العجمي، مبارك وتغريد العنزي. (2021). مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، *مجلة العلوم الإنسانية العربية*، 3(12)، 1.
- عوض الله، أمينة والسيد علي. (2013). تأثير سلوكيات النفاق الإداري للمرؤوسين على قرارات الموارد البشرية، *دراسة تطبيقية على موظفي الكادر العام بقطاع التعليم* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة المنصورة.

- قوهاجي، إبراهيم. (2014). قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد الفساد الوظيفي في المؤسسات العمومية، مداخلة في حكومة الشركات عالية الحد من الفساد الوظيفي، جامعة محمد خضرم.
- القط، بوسلهام. (2013). رهان الفلسفة بين أمس واليوم؟ والنفاق فلسفة عصرنا المعاصر، ط1. الرباط: المطبعة السريعة.
- الداوي، سعيد. (2015). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المالكي، كايد. (2005). تنمية المهارات القيادية، ورقة عمل، إربد: جامعة اليرموك.
- وهيبة، شبيلي. (2017). القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (13)، 145-121.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alawamleh, H. (2013). The Impact of the Administrative Hypocrisy on the Career Path from the Perspective of the Administrative Staff at Al-Balqa' Applied University. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (11), 120-132.
- Cha, S. & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a value – driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17 (1), 57-78.
- George, Jennifer, M. & Jones, Gareth R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12th Edition, Published by Mc Graw-Hill/Irwin, a business unit of the McGraw-Hill Companies, Inc.*
- McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann Von, (2010). *Organizational Behavior, 5th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Monin, B. & Merritt, A. (2010). Moral Hypocrisy, Moral Inconsistency, and The Straggle for Moral Integrity, Herzliya Series *Personality and Social Psychology*, 3 (3), 1-25.
- Mullins, Laurie, J. (2010). *Management & Organization Behavior, Ninth Edition*, by Person Education Limited.
- Pelletier, K. & Bligh, M. (2008). The Aftermath of organizational of Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. *Journal of Business Ethics*, 80 (4), 823-844 .
- Perkins, Richard & Neumayer, Eric, (2010). The organized hypocrisy of ethical foreign policy: Human rights, democracy and Western arms sales, *Geoforum* 41, *journal homepage: www.elsevier.com/locate/geoforum.*
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy, A. (2013). *Organizational Behavior, 15th Education*, Publishing as P. 9 prentice Hall.
- Runciman, D. (2008). *Political Hypocrisy*. Published by Princeton University Press.
- Rustichini, A. & Villeval, M. (2012). "Moral Hypocrisy, Power and Social Preferences," *Working Papers* 1216, Groupe d'Analyse et de Théorie Economique Lyon St-Étienne (GATE Lyon St-Étienne), Université de Lyon.

- Szabados, B. & Soifer, E. (1999), Hypocrisy, Change of Mind, and Weakness of Will: How to Do Moral Philosophy with Examples. *Meta Philosophy*, 30 (1&2), 60-78.
- Usui, M. (2003). Sustainable Development Diplomacy in The Private Business Sector: An Integrative Perspective on Game Change Strategies at Multiple Levels. *International Negotiation*, 8 (2), 267-310 .
- Valdesolo, P. & DeSteno, D. (2007). Moral Hypocrisy Social Groups and the Flexibility of Virtue. *Association for Psychological Science*, 18 (8), 689-690 .
- Watson, G. & Sheikh, F. (2008). "Normative Self-Interest or Moral Hypocrisy? The Importance of Context", *Journal of Business Ethics*, Springer, 77(3), 259-269.
- Zangeneh, M. (2010). *Maternal Health, Social Conservatism and Hypocrisy: Canadian Edition*, Int J Ment Health Addiction, Springer Science Business.