

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين .

The Degree of Practicing Moral Hypocrisy by the UNRWA School Principals in Amman and its Relation to the Prevailing Organizational Trust in their Schools from Teachers' Point of View

إعداد

سعيد عمر خالد اللداوي

إشراف

الدكتورة ملك صلاح الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/ 2015

تفويض

أنا سعيد عمر خالد اللداوي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : سعيد عمر خالد اللداوي

التاريخ : 2015/1/26

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. "

وأجيزت بتاريخ 2015/1/26

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة :
.....	1 - د. ملك الناظر مشرفاً
.....	2 - أ.د. كمال سليم دوني رئيساً
.....	3 - أ.د. محمد عيد ديراني عضواً وممتحناً خارجياً

شكر وتقدير

إن الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أرجو منه أن يكون خالصاً لوجهه الكريم ومفيداً لوطني ولأمتي .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء هيئة المناقشة الأكارم، الذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة وتزويدي بملاحظاتهم الكريمة وإرشاداتهم .

ولا يسعني إلا أن أتقدم بمنتهى الشكر والعرفان الى أستاذتي الفاضلة د. ملك صلاح الناظر والتي أنارت لي طريق العلم، وكانت خير نبراسٍ يستضاء به، فجزاها الله عني كل خير ولها مني كل التقدير والاحترام .

ولا أنسى شكر أساتذتي الأفاضل الذين غرسوا في حب العلم وقدسيتها، وكانوا خير دليل ومعين لي في طريق المعرفة .

والشكر موصول الى كل من ساعدني وقدم يد العون لي في إتمام هذا العمل المتواضع من الزملاء العاملين في وكالة الغوث الدولية في الأردن وأخص بالذكر الأستاذ الزميل سعيد يوسف السيد .

فجزاكم الله عني كل خير ، دمتم ودام عطاؤكم

الباحث

سعيد عمر اللداوي

الإهداء

إلى التي أفنت حياتها في سبيل رفعتنا ، أمي الغالية

إلى روح والدي الطاهرة الحاضرة وإن غابت

إلى من كانت ولا زالت وستبقى بجانبني ، زوجتي الحبيبة

إلى أخوتي في الدم ، وأخوتي في الدين

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
م	قائمة الملحقات
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول : مقدمة عامة للدراسة	
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها

الصفحة	الموضوع
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
12	أولاً : الأدب النظري
48	ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة
55	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
59	منهج البحث العلمي
59	مجتمع الدراسة
60	عينة الدراسة
61	أداتا الدراسة
61	أداة الدراسة الأولى (استبانة سلوك النفاق الأخلاقي)
62	صدق أداة الدراسة الأولى
62	ثبات أداة الدراسة الأولى
63	أداة الدراسة الثانية (استبانة الثقة التنظيمية)
64	صدق أداة الدراسة الثانية
65	ثبات أداة الدراسة الثانية
65	متغيرات الدراسة
66	إجراءات الدراسة
68	المعالجات الإحصائية

الصفحة	الموضوع
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
86	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
94	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس : مناقشة النتائج	
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
109	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
114	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
116	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
118	التوصيات
120	المراجع
133	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية على مديريات التعليم	1
60	توزع أفراد عينة الدراسة من العينة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس	2
63	قيم معامل الثبات لاستبانة النفاق الأخلاقي وأبعادها باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا	3
65	قيم معامل ثبات استبانة الثقة التنظيمية و أبعادها باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا	4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين وفي كل بعد من أبعاد الدراسة مرتبة تنازليا	5
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد (الرضا عن النفس) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	6
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد (التظاهر) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	7

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد(اللوم) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	8
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد(التناقض) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	9
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ولكل بعد من أبعاد اداة الدراسة مرتبة تنازليا	10
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في بعد (ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	11
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في بعد (ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	12
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في بعد (ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيائن(الطلبة والآباء)) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلي	13

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
86	معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد النفاق الأخلاقي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن وابعاد الثقة التنظيمية	14
88	نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لسلوك النفاق الأخلاقي والتي تعزى إلى متغير الجنس	15
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	16
90	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	17
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير الخبرة	18
93	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير الخبرة	19

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
95	نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم والتي تعزى إلى متغير الجنس	20
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	21
97	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	22
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان ، تبعا لمتغير الخبرة	23
100	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة تبعا لمتغير الخبرة	24
102	المتوسطات الحسابية والمقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لأثر الخبرة في مستوى الثقة التنظيمية ككل وفي بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن.	25

الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
133	استبانة النفاق الأخلاقي بصيغتها الأولى	1
138	استبانة الثقة التنظيمية بصيغتها الأولى	2
140	قائمة بأسماء المحكمين	3
141	استبانة النفاق الأخلاقي والثقة التنظيمية بصيغتها النهائية	4
148	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية	5
149	كتاب تسهيل مهمة من رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية الى مديري التعليم في محافظة عمان	6

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سعيد عمر خالد اللداوي

إشراف

الدكتورة ملك صلاح الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بالثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (2456) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلما ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية 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 التالية :

- إن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كان منخفضا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.01) و بانحراف معياري (0.82) .
- إن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) و بانحراف معياري (0.43).

- وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وبين الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم .

ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث ما يأتي :

1 - ضرورة استمرار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية على نهجهم في سلوكياتهم النزيهة والشفافة والارتقاء بها ما أمكن ومن ثم توريثها لمعلميهم ومن بعدهم طلبتهم لإيجاد مجتمع مدرسي أخلاقي تسوده ثقافة الصدق والنزاهة والثقة .

2 - تعميم نتائج هذه الدراسة على مختلف مديريات التربية التابعة لوكالة الغوث الدولية وذلك للإفادة منها في تدريب المديرين على كيفية التوجيه الأخلاقي للمعلمين ودرجة ارتباطه بالثقة وبالتالي بتحسين العملية التعليمية التعلمية .

3 - إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في المدارس الحكومية وكذلك المدارس الأهلية أو القطاعات الأخرى التابعة لوكالة الغوث الدولية مثل قطاع الصحة وقطاع الخدمات .

4 - عقد ورش عمل توضح أهمية السلوك الأخلاقي النزيه وآثار النفاق الأخلاقي السلبية على المجتمعات التربوية

5 - دعم وتشجيع الدراسات المماثلة التي تدرس الظواهر الاجتماعية وتأثيرها على العملية التعليمية .

The Degree of Practicing Moral Hypocrisy by the UNRWA School Principals in Amman and its Relation to the School Prevailing Organizational Trust in their Schools from Teachers' Point of View

Prepared by:

Said Omar Khaled Leddawi

Supervised by :

Dr. Malak Salah Al-nazer

Abstract

This study aimed to investigate the degree of practicing moral hypocrisy by the UNRWA school principals, and its relationship to the prevailing organizational trust in the schools from the teachers' point of view, The population of the study consisted of (2456) male and female teachers, and the sample of the study consisted of (331) male and female teachers, who were drawn from the population by using stratified random sample.

To collect data, the researcher used two tools: the first one is " Moral Hypocrisy questionnaire" which has been developed by the researcher, and the second was" Organizational Trust questionnaire" which translated by Al-Sharifi and Al-Nazer . The reliability and validity of the two tools were affirmed. The study revealed the following results:

- The degree of practicing moral hypocrisy by the UNRWA Schools Principals in Amman from the point of view of teachers was low, as was the mean (2.01) and standard deviation (0.82).

- The level of the prevailing organizational trust in the UNRWA Schools in Amman from the point of view of teachers was intermediate, reaching the mean of (3.39) and standard deviation (0.43).

- The presence of statistically significant negative relationship at the significance level of ($\alpha \leq 0.01$) between the degree of practicing moral hypocrisy by UNRWA Schools Principals in Amman and the Prevailing organizational trust in their schools.

The main recommendations recommended by the researcher was as follows:

1 - The need for continued UNRWA School Principals on their way in honest and transparent behaviors, and upgrade them as much as possible and then pass it on to their teachers, and their students so that to keep moral school environment dominated by a culture of honesty, integrity and trust.

2 - Disseminate the results of this study on the various educational directorates of the UNRWA schools so as to benefit them in the training of Principals on how moral guidance to teachers, and how it relates to trust, and thus improving the teaching learning process.

3 - To conduct similar studies in public schools, as well as private school or other sectors of UNRWA, such as health sector and the service sector.

4 – To hold workshops to explain the importance of honest ethical behavior, and to assess the negative effect of moral hypocrisy on educational communities

5 - To support and encourage similar studies to investigate the social phenomena, and their impact on the educational process.

الفصل الأول

مقدمة عامة في الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

أضحى التغيير غاية كبرى لكثير من مجتمعات القرن الحادي والعشرين، وأصبح الخروج عن المألوف شعاراً تنادي به معظم الدول والحكومات. جاء ذلك بعد الثورة الهائلة في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، التي جعلت من العالم قرية صغيرة، و أزلت الحدود بين الدول والثقافات فنارت الشعوب على كل ما هو تقليدي من الطرق والأفكار، وأصبح الكل ينادي بشكل جاد بالتغيير والتجديد. وعلى الرغم من أن معظم الدول أصبحت متفقة على أهمية التغيير، إلا أنها اختلفت بالوسيلة التي سيتم بها ذلك التغيير. فالبعض رأى أن السياسة هي الوسيلة الأفضل للتغيير، والبعض الآخر رأى أن الاقتصاد هو أساس التقدم والتطور، ورأى آخرون أن التكنولوجيا هي السلاح الأقوى، إلا أن من يقرأ التاريخ جيداً يرى أن التربية هي أساس التحول في المجتمعات ومعيار تقدمها أو تخلفها، إذ إن التربية تعمل كحاضن وموجه لكافة المجالات السياسية منها والاقتصادية والثقافية، ولذلك فإن تقدم المجتمعات أو تخلفها أصبح يقاس بقوة أو ضعف أنظمتها التربوية .

ولما كانت التربية صمام الأمان للمجتمعات، فلا بد من السيطرة على ذلك الصمام من خلال إدارته بالشكل الصحيح وهذا يتطلب من المؤسسات التربوية وجود قادة واعين وفاعلين قادرين على القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومراقبة وتقويم وبأفضل ما يكون (عياصرة وحجازين، 2006) . وحتى يكون القادة التربويون فاعلين وقادرين في مؤسساتهم، فلا بد لهم أن

يمتازوا بسمة مهمة جدا هي سمة التأثير والمقدرة على توجيه سلوك العاملين في المؤسسات التربوية وهذا يحتم عليهم فهم سلوكات العاملين معهم في المؤسسة وشخصياتهم وترجمة تفسيراتهم وإدراكاتهم ودوافعهم، وبذلك يستطيع القادة تحفيز العاملين وتوجيههم لتحقيق أعلى درجة من الكفاية في تحقيق أهداف المؤسسة (حريم، 1997). إلا أن القادة في أثناء حفزهم الآخرين وتوجيه سلوكهم قد يقعون في بعض الأخطاء التنظيمية، أحد أهم الأخطاء التي يقوم بها القادة هو عندما يؤمنون ببعض الأفكار التنظيمية الأخلاقية أو يدعون لها، بينما يسلكون عكس هذه الأفكار، وهو ما يشير إلى مفهوم النفاق الأخلاقي (Valdesolo & Desteno, 2007). فمثلا قد يحث القادة رؤوسهم على سلوكات أخلاقية معينة ، بينما لا يسلكونها، أو قد يمنع القادة رؤوسهم من سلوك بعض السلوكات غير الأخلاقية ولكنهم يسلكونها ، وكذلك قد يقيم القادة تجاوزات رؤوسهم أخلاقيا بطريقة تختلف عن تقييمهم للتجاوزات نفسها ان قاموا هم بها .

ويرى واتسون والشيخ (Watson & Sheikh, 2007) أن النفاق الأخلاقي يحدث عندما يلاحظ تضاربا بين التصورات الأخلاقية التي يحملها الأفراد من جهة، وبين سلوكياتهم التي يسلكونها من جهة أخرى. ويرون أن هذا التناقض والتضارب بين التصور الأخلاقي والسلوك له تفسيران: أولهما أن الناس قد يمتلكون تصورات أخلاقية جيدة ويظهرون مستويات عالية من الأخلاق لكنهم في حقيقة الأمر لا يسلكون السلوك من منطلق أخلاقي ، إذ إن سلوكياتهم يكون مركزها (الأنا) والمصلحة الشخصية ولا يمكن في ذلك السياق الكشف عن نواياهم، وثانيهما هو أن الأشخاص ربما لا يملكون تصورات أخلاقية، إلا أنهم يطبقون محتواها بشكل رائع جدا ليس من منطلق أخلاقي بل كأحد المتطلبات التنظيمية ومتطلبات العمل .

ويرى مونين وميريت (Monin & Merritt, 2010) أن النفاق الأخلاقي هو موضوع مستمر وأنه موضوع قديم حديث وشائع بين البشر منذ النشأة، ولو أن الباحثين أغرقوا في اكتشاف النظريات الاجتماعية القديمة، فإن النفاق الأخلاقي سيكون على رأس تلك النظريات، إلا أن الباحثين يرتابون من البحث في موضوع النفاق الأخلاقي وذلك لأنه يرتبط بالسلوك الداخلي للإنسان وبدوافعه الفعلية الخفية التي يخشى كثير من الناس التعبير عنها والبلوغ بها، وذلك لسببين، أولهما: إن الناس يحاولون بعمق إيجاد الانطباعات الجيدة عن أنفسهم للآخرين ، وثانيهما: إن الناس يحاولون حمل وجهات نظر إيجابية حول المبادئ والقيم التي يحملونها .

و أشار ريا وهوليوك (Rai & Holyoak, 2012) إلى أن سلوك النفاق الأخلاقي هو سلوك لا يمتاز بالعدالة، وذلك لأن المعيار الأخلاقي لدى الشخص نفسه يتخلل ويختلف ولا يمتاز بالثبات، إذ يدعي الشخص أن عملا معيناً مقبول في موقف معين، بينما يرفض أعمالاً مكافئة لذلك العمل في موقف آخر، وهنا يظهر التضارب المنطقي بردة الفعل تجاه السلوكين، إذ يكون المعيار هو المصلحة الشخصية وليس التصور الأخلاقي وهذا هو عين الظلم.

إن التصرف على أساس النفاق الأخلاقي قد يؤدي إلى بعض المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات وخاصة تلك المؤسسات التربوية التي يرتادها معلمو الأخلاق ، إذ إن هذا السلوك ينزع إلى الظلم وعدم العدل وينشر بعض القيم التي قد تكون مذمومة في المجتمعات التربوية. كما أن مفهوم الولاء التنظيمي، أو الانتماء للعمل يتطلبان من القادة الابتعاد عن السلوكيات النفعية الذاتية مثل سلوك النفاق الأخلاقي، إذ إن هذا السلوك يهدد تماسك و بقاء الجماعات، كما يؤثر هذا السلوك في عامل مهم هو عامل الثقة التنظيمية التي يعرفها البعض على أنها تطابق الأقوال مع الأفعال، والتي تعد الأكثر خطورة من العوامل الأخرى، ذلك لأنها تدفع الأشخاص إلى التسليم بكل

ما يقوله الآخرون الموثوق بهم وربما تفضيل مصالحهم والتضحية من أجلهم(شيرتليف و عبد الهادي، 2001). يشير أندراوس ومعاينة (2008) إلى أن الثقة هي أساس التعامل الصادق الصريح وأساس حرية تبادل الرأي والتعبير بحرية وارتفاع الروح المعنوية والرضا والالتزام الشخصي. ويتصل مفهوم الثقة التنظيمية بالعديد من المفاهيم التنظيمية مثل مفهوم القيادة، والاتصال، واتخاذ القرار، وإنشاء وتطوير فرق العمل، لذلك فإن أي خلل في الثقة سيؤثر سلباً في عملية القيادة (Mayer & Davis, 2007). و تعد الثقة أحد أهم أسباب الالتزام الشخصي للعاملين ، إذ إن مفهوم الالتزام الشخصي من قبل العاملين لا يتحقق إن لم يكن له أساس متين وهو الثقة التنظيمية ، وإذا ما تحققت الثقة التنظيمية من قبل العاملين فذلك يعني كسب التزامهم الشخصي، وبالتالي الحصول على ولائهم وإيجابيتهم التي تنعكس لصالح المؤسسة (شيرتلف و عبد الهادي، 2001).

يشير الحوامدة ومحارمة (1998) إلى أن المؤسسة إن كانت تتمتع بمستوى ثقة عال، فإن ذلك مؤشراً على صحة المناخ التنظيمي وفعالية القيادة، وبالتالي نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المطلوبة. كما أن الثقة التنظيمية أصبحت متطلباً ضرورياً لكل مؤسسة تتصف بالحدثة ، وستزداد الحاجة إليها يوماً بعد يوم، وذلك بسبب النظريات الإدارية الحديثة التي تتصف بالانفتاح وتقوم على مبادئ الديمقراطية والعمل الجماعي. إن إدراك التربيين لسلوك النفاق الأخلاقي وتأثيره في الثقة يدفعهم للتأمل جيداً بهذين المفهومين، خاصة أن عملية التربية هي عملية واسعة متشعبة يشترك فيها الكثير من الأطراف .

مشكلة الدراسة:

تعد عملية التأثير في سلوك المرؤوسين وإقناعهم وتوجيههم الوظيفة الأساسية للقادة ، وحتى يكون القادة مؤثرين ومقنعين، فلا بد لسلوكهم بأن يكون أخلاقياً، ويتصف بالنزاهة والاستقامة، لا سيما وأن المرؤوسين عادة ما يضعون سلوك قاداتهم تحت المجهر. لذلك فإن أي خلل في سلوك القائد قد ينعكس على قدرته على التأثير في مرؤوسيه، وتضعف قدرته أكثر إن كان يوجه المرؤوسين باتجاهات معينة ويسلك عكسها، لذلك فإن دراسة سلوك القائد تعد في غاية الأهمية، وقد أشار واتسون والشيخ (Watson & Sheikh, 2008) في دراسة قاما بها إلى أهمية ابتعاد القائد عن السلوك النفعي مثل سلوك النفاق الأخلاقي الذي يخدم المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة مما قد يلحق الضرر بالمنظمة ، كما أشارت عباينة (2008) في دراسة قامت بها إلى ضرورة نبذ القيم والعادات الظالمة التي تجور على الآخرين وتنتقص من حقوقهم في المؤسسات التربوية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين .

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بالثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة ممارسة سلوك النفاق الأخلاقي تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في جوهر السلوك الأخلاقي للقادة الذي يؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية كالالتزام الشخصي والولاء التنظيمي والتعلم التنظيمي، وتزداد أهميتها في تناولها للثقة التنظيمية التي تعد في غاية الأهمية للمنظمات الحديثة التي تتبنى مبادئ الديمقراطية والمشاركة والعمل الجماعي .

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية الدراسة تتلخص بالجوانب الآتية :

أ- الجانب النظري :

1- حداتها: إذ إن موضوع النفاق الأخلاقي يتميز بالحدثة فعلى حد علم الباحث هناك ندرة بالأدبيات التي تناولت هذا الموضوع.

2- ستقدم الدراسة أدباً نظرياً عن موضوع النفاق الأخلاقي، إذ إن أدبيات الإدارة التربوية تتطلب الحديث عن كيفية توجيه سلوك المعلمين من قبل المديرين والتأثير فيهم .

ب- الجانب العملي :

1- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وكالة الغوث الدولية من خلال تقديم تصور حول درجة ممارسة النفاق الأخلاقي من قبل المديرين وعلاقته بالثقة التنظيمية .

2- يؤمل أن تقدم نتائج هذه الدراسة فائدة لمراكز التطوير الإداري في وكالة الغوث الدولية، وكذلك للمديرين أنفسهم من خلال توجيه انتباههم لأهمية الجانب الأخلاقي في التعامل مع المعلمين وعلاقته بالثقة التنظيمية في مدارسهم .

3- كذلك يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الدارسين والباحثين في مجال الإدارة التربوية من خلال تمهيد الطريق أمامهم للبحث في هذا الموضوع .

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً ، وعلى النحو الآتي :

النفاق الأخلاقي Moral Hypocrisy

هو اعتقاد البعض أو دعوته لمجموعة من المبادئ الأخلاقية والتصرف عكسها (Valdesolo & DeSteno, 2007)

ويعرف النفاق الأخلاقي إجرائياً بأنه العلامة التي حصل عليها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة النفاق الأخلاقي التي تم استخدامها لهذا الغرض .

الثقة التنظيمية Organizational Trust

عرف هوي وتشانين المشار إليهما بالشريفي والناظر (2013) الثقة التنظيمية بأنها رغبة فرد أو جماعة للرضوخ لطرف آخر على أساس أن ذلك الطرف محسن وصادق وكفوؤ وأمين ومنفتح.

وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها العلامة التي حصل عليها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة الثقة التنظيمية المعتمدة في هذه الدراسة .

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2014

محددات الدراسة:

حددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما ، وكذلك بموضوعية استجابات أفراد العينة ، وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة: النفاق الأخلاقي والثقة التنظيمية، وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي :

أولاً: الأدب النظري:

واشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم النفاق الأخلاقي وصوره وأسبابه ومعززات ظهوره ، والثقة التنظيمية ، مفهومها وأبعادها ومحدداتها كما يلي :

أ- النفاق الأخلاقي

مفهوم النفاق الأخلاقي :

تعد الأخلاق عامل قوة ونهضة للمجتمعات، وكلما كان المجتمع أخلاقياً كان أكثر قوة وتماسكاً (حلمي ، 2004). وقد ركز القرآن الكريم تركيزاً كبيراً على الأخلاق وذكرت الآيات الكثيرة التي تحث على الخلق، ومن هذه الآيات :

-قال تعالى مادحا نبيه محمداً - صلى الله عليه وسلم - :

" وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم : 4) وقد كان هذا الوصف من أعظم وأفضل الأوصاف الربانية

التي وصف بها النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وهذا دلالة على أهمية الأخلاق في تكوين

النفس السليمة (القرطبي ، 1935).

-وقوله تعالى:

" فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران : 159)
 يخاطب الله عز وجل نبيه الكريم قائلاً لو كنت يا محمد سيء الخلق قاسي القلب لابتعدوا عنك
 وتركوك، لكن الله عز وجل جمعهم حولك من خلال طيب أخلاقك (ابن كثير ، 1999) .
 كذلك ركزت الأحاديث النبوية الشريفة تركيزاً كبيراً على موضوع الأخلاق وقد ذكرت الكثير من
 الأحاديث في باب الأخلاق منها :

-قوله صلى الله عليه وسلم (إن العبد ليبلغ بحسن خلقه درجة الصائم القائم) ومعنى الحديث: أن
 الذي يجاهد نفسه في الصبر على نفوس الآخرين وتحمل التعامل معهم بطيب الخلق يستوي مع
 من يجاهد نفسه على الصيام والقيام (رواه أبو داود في كتاب الأدب باب حسن الخلق
 :الحديث4798) .

-وقوله صلى الله عليه وسلم : (حسن الخلق وحسن الجوار يعمران الديار ويزيدان في الأعمار)
 (رواه النووي في كتاب رياض الصالحين : ص 216)

وفي الحديث السابق دلالة واضحة على صلة الأخلاق بتقدم الأمم والمجتمعات ، وهذا ما أشار إليه
 الشاعر أحمد شوقي بقوله:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هم ذهب أخلاقهم ذهبوا

دلالة على أن عامل قيام المجتمعات ووجودها هو الأخلاق .

يعتقد البعض أن أخلاق الإنسان هي ما يظهره الإنسان للعيان فقط، إلا أن هذا السلوك يمثل
 صورة جزئية من الأخلاق إذ إن للأخلاق صورتين أحدهما الظاهرة: وهو ما يظهر للعيان من
 سلوك الإنسان وتصرفاته والثانية الصورة الباطنة: وهي القيم والمبادئ التي طبع الإنسان نفسه

عليها ويتصرف بموجبها، وكما هو الحال في الأخلاق الظاهرة فقد تكون الأخلاق الباطنة خيرة مثل الإخلاص والحب والانتماء والوفاء، وقد تكون هذه الأخلاق سيئة مثل الكره والحقد والحسد، وقد تعكس الأخلاق الظاهرة انطباعاتاً عن الأخلاق الباطنة (العثيمين، 2007). وقد تناقض الأخلاق الظاهرة الأخلاق الباطنة، فقد يتخلق الإنسان بظاهره بالخير، ويبطن الشر وهذا ما أطلق عليه المنجد (2009) كلمة النفاق. ويرى ابن كثير المشار إليه في (حماد، 2008) أن النفاق هو: أن يظهر الإنسان الخير ويبطن الشر أو أن يخالف الباطن الظاهر، وأورد الدوسري المشار إليه في القحطاني (2009) أن كلمة النفاق اشتقت من كلمة النفق وهو سرب مخبأ تحت الأرض يمتد من نقطة إلى أخرى، وعادة ما يكون هذا السرب كثير الالتواء، من هنا جاء مصطلح المنافق لأنه يبطن نواياه السيئة ويغلفها بأعمال صالحة فلا تظهر للآخرين، وكذلك يسلك العديد من الطرق الملتوية للوصول إلى مبتغاه .

ومما سبق يتضح أن النفاق هو: أن يظهر الإنسان عكس ما يبطن من سلوك واتجاهات وأخلاق وآراء بهدف الوصول إلى غاية مرغوبة بالنسبة إليه. وهناك نوعان أساسيان للنفاق يندرج تحتهما كل أنواع النفاق وهما (المنجد، 2009):

النفاق الأكبر: وهو نفاق الاعتقاد كأن يظهر الإنسان الإيمان ويبطن الكفر ويعد هذا النفاق منافياً للإيمان.

والنفاق الأصغر: وهو نفاق الأعمال، إذ لا توافق الأعمال الحسية الأعمال القلبية أو يختلف معيار السلوك باختلاف الرقابة.

ويقع ضمن النفاق الأصغر (نفاق الأعمال) عدة أنواع من النفاق، أبرزها ما يسمى (النفاق الأخلاقي) وهو مصطلح حديث شاع في الفترة الأخيرة في البيئة الغربية. ويعرف النفاق الأخلاقي بأنه : عدم وجود رابط أو وجود رابط ضعيف بين التصورات الأخلاقية التي يحملها الأفراد وبين السلوك الحقيقي الذي يسلكونه، وسمي النفاق الأخلاقي بهذا الاسم لأن المنافق يدعي الأخلاق والتزامه بتلك الأخلاق ويأمر الناس بها إلا أنه في الحقيقة لا يلتزم بها وهو بذلك يتخذ من الأخلاق (الشكلية) سُلماً ووسيلة للوصول إلى غاياته ومصالحته الشخصية (Watson & Sheikh, 2007).

وقد أورد القرآن الكريم عدة آيات تتحدث عن هذا النوع من النفاق، مثل قوله تعالى : " ومن الناس من يعجبك قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألد الخصام " (البقرة: 204) وفي ذلك إشارة إلى أن المنافق يتحدث بكلام طيب، إلا أنه يحمل اتجاهات معاكسة ويتصرف بشكل مخالف لما يحمله تماما .

ويعاتب الله المؤمنين في سورة الصف قائلاً : " يا أيها الذين آمنوا لما تقولون ما لا تفعلون * كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون " (الصف: 2 و 3) وهنا خالف الفعل القول وفي الآية دلالة على مقت الله عز وجل لسلوك النفاق الأخلاقي الذي يمارسه البعض في المجتمع .

ينظر الكثيرون إلى مفهوم النفاق الأخلاقي على أنه التضارب الملحوظ بين التصورات التي يحملها الفرد والسلوك الذي يسلكه فعلاً (Batson , Thompson , Seufferling , Whitney & Strongman ,1999) إلا أن هيل (Hale, 2012) يرى أن النفاق الأخلاقي ليس بالضرورة أن يكون تضارباً بين التصورات والسلوك الفعلي ، فقد يأتي النفاق الأخلاقي على صورة إعطاء الأشخاص أو الأشياء تقييمات وصفات ليست موجودة فيهم، أو على صورة لوم الآخرين على سلوكيات يتم اقترافها من قبل الشخص نفسه الذي يلوم الآخرين. من ناحية أخرى فإن التضارب بين التصورات

والسلوك قد لا يكون نفاقاً أخلاقياً، إذ يكون سبب هذا التضارب ضعف الإرادة لدى صاحب التصورات، بحيث يؤمن ببعض التصورات إلا أن ضعف الإرادة لديه يمنعه من تنفيذها عملياً، ومن هنا فإن الحكم على التضارب السلوكي بأنه نفاقاً أخلاقياً أو غير ذلك يتطلب تفحص السلوك، فإن كان يحتوي على ملامح سيئة مثل الخداع والاحتيال كان ذلك نفاقاً أخلاقياً، ومن الجدير ذكره هنا أن الإنسان قد يوافق بشكل قصدي، وقد يوافق بغير قصد إلا أن من حوله يشعرون بتوجه سلوكياته باتجاه نفاقي. كما يشير إلى أن النفاق الأخلاقي له أربع صور تبنى على الأسلوب الذي يتخذه الفرد في ممارسته لهذا النوع من النفاق هذه الصور هي: التناقض، والتظاهر، واللوم، و الرضا عن النفس، كما يلي :

صور النفاق الأخلاقي:

1- التناقض : ومعناه أن الشخص قد يظهر أخلاقاً رفيعة للآخرين ويفشل بالالتزام بها بنفسه، أو أن الشخص يتحدث أحاديث مثالية في بعض المواقف لكنه لا يلتزم بها، ولا تكون مطابقة لتصرفاته، وللتناقض نوعان:

أ - مباشر: يطلب الشخص من الناس الالتزام بسلوك معين، أو تجنب سلوك معين، لكنه لا يلتزم، أو لا يتجنب ذلك السلوك كأن يطلب من الناس أن يكونوا صادقين ويكذب.

ب - غير مباشر: يطلب الشخص من الناس الالتزام بسلوك معين أو تجنب سلوك معين ويلتزم به في ذلك الموقف، إلا أنه لا يلتزم به في وقت آخر أو موقف آخر.

2- **التظاهر:** وهو إعطاء الأشخاص الآخرين قيمة أو صفة ليست موجودة فيهم للحصول على منفعة أو تجنب عقوبة، كأن يصف الشخص شخصية معينة بصفات إيجابية لتجنب ضرر أو الحصول على منفعة.

كما قد يصف الإنسان نفسه بصفات إيجابية ليست موجودة فيه للحصول على منفعة او تجنب ضرر .

3- **اللوم:** وهو انتقاد أخلاقي تجاه الآخرين ، بحيث ينتقد الشخص الآخرين ويظهر أخطاءهم وهو يعلم بأنه يقوم بنفس الأخطاء أو أخطاء مشابهة لها وذلك بسبب حب الانتقاد أو الحصول على منفعة معينة.

4- **الرضا عن النفس:** وهنا يعطي المنافق انطباعاً عن نفسه أنه يحمل أخلاقاً فريدةً وتتطلب الكثير، لكنه يعمل الأشياء السهلة من هذه الأخلاق وليس الصعبة، وذلك لأنه قد يحمل مجموعة من المعتقدات، لكنه لا يلتزم بها بسبب ارتفاع تكلفتها، أو يفشل في العيش مع المعايير الأخلاقية التي يحملها بسبب صعوبة تلك المعايير وهذا الفشل بالالتزام بهذه الأخلاق هو الذي يدفع الإنسان للرياء.

السياق العام أو الخاص للنفاق الأخلاقي :

لاحظ بيرسما وزملاؤه المشار إليهم في (Greene & Low , 2014)، أن الأفراد يتصرفون بطريقة أكثر أخلاقية إن اعتقدوا أن هذه الأخلاق من الممكن أن تظهر علنا للآخرين، أو أنهم مراقبين ممن حولهم ، وأنهم قد يكونوا غير مباينين، أو حتى غير أخلاقيين، عندما يمكن إخفاء سلوكهم عن الآخرين. وبالتالي فإن وجود سياق عام للسلوك يعزز فرصة ظهور سلوك النفاق الأخلاقي. وعلى العكس فإن السياق الخاص للسلوك يقلل من فرصة ظهور سلوك النفاق

الأخلاقي ويعزز فرصة ظهور السلوك الحقيقي للأفراد. من ناحية أخرى يرى ألبرت وروس المشار إليهما في (Carpenter & Marshall, 2009) أن بعض الناس قد يمارسون الأخلاق في سياق عام من أجل الحصول على منفعة مادية أو اجتماعية ، وأطلقا على هذا السلوك الدافع الديني الخارجي ، و أن البعض الآخر من الناس يمارسون الأخلاق كغاية في حد ذاتها ، وأطلقا على هذا السلوك الدافع الديني الجوهري ، ويتوقع أن أصحاب الدافع الديني الجوهري يتصرفون وفق قيمهم ومعتقداتهم حتى لو كانوا بمفردهم ، والذي يحكم سلوكهم فعلا هي منظومتهم القيمية الراسخة والعميقة ، وأشارا إلى أن الدافع الديني الجوهري يحد من ممارسة سلوك النفاق الأخلاقي ويصنع سلوكات حقيقية تنطلق من القيم والمبادئ ، كما أن أصحاب الدافع الديني الجوهري يراجعون مواقفهم وسلوكاتهم دائما للتأكد من نزاهتها حتى لو كان ذلك مصحوبا بتكلفة شخصية أو ضريبة عالية .

أسباب النفاق الأخلاقي :

يعد النفاق الأخلاقي مرضا اجتماعيا وسلوكا خطيرا على مستوى الفرد والمجتمع (القحطاني، 2009). لذلك فالسلوك النفاقي ليس سلوكا اعتباطيا تلقائيا وإنما له أسباب قوية تدفع الإنسان ليكون منافقا ومن هذه الأسباب (الربيع 1995) :

1- أسباب تربية اجتماعية : إن الثقافة السلطوية السائدة في المجتمع العربي لا تتيح للفرد

فرص الاستقلالية في جميع مراحل العمرية، لذلك ينشأ الفرد على عدم تحمل المسؤولية

وعدم المبادرة في تقديم المشاركات الفاعلة في المجتمع، باستثناء تلك المشاركات النفعية

التي تعود عليه بالفائدة، وبالتالي يتجذر مفهوم (الأنا) لدى الفرد ويتجه الفرد نتيجة لذلك

لإظهار هذه الأنا أكثر من إنكارها، وبالتالي محاولة تعزيز الذات على حساب المجتمع واتخاذ كافة السبل الصادقة أو الكاذبة للظهور حتى لو كان ذلك على حساب المبادئ الأخلاقية فأصبح الفرد يتصرف مرئياً عكس ما يبطن للوصول إلى مصالحه الشخصية وبذلك تغذى مفهوم النفاق الأخلاقي لديه .

2- سيطرة السرية في المجتمعات العربية :إن موضوع السرية المبالغ فيها على مستوى الحكومات والمؤسسات والأفراد في المجتمع العربي أسست في نفوس الأفراد فكرة (الاحتفاظ) ببعض الأفكار التي قد لا تكون خطيرة، أو حتى تكون تافهة فكرت مبدأ الخصوصية المبالغ فيها فأصبح الفرد غير واضح في تصرفاته ويتصف بالازدواجية أحيانا في مواقفه ، إن التصرف بهذه الطريقة هو صلب النفاق الأخلاقي .

3- القمع من أجل إخضاع الآخرين وطاعتهم : إن ممارسة القمع وغياب مفاهيم الديمقراطية في أي مجتمع أو مؤسسة تنمي لدى الفرد مفهوم المراقبة الخارجية، وتقلص مفهوم المراقبة الذاتية فيتحول مركز الضبط من مركز ضبط داخلي إلى مركز ضبط خارجي، فيتصرف الفرد في حال وجود السلطة بطريقة تختلف عن تصرفه في حال غياب السلطة، وهنا تكمن الازدواجية التي تعد الصورة العملية للنفاق الأخلاقي.

معززات ظهور سلوك النفاق الأخلاقي :

على الرغم من وجود أسباب قوية لظهور النفاق الأخلاقي ، إلا أن هذه الأسباب لا تكفي لتفشي النفاق الأخلاقي في المجتمعات ، إذ إن هناك العديد من العوامل التي تدعم وتعزز ظهور واستمرار هذا السلوك ، ومن هذه العوامل :

1 - التمدين .

لقد أدى الانفجار السكاني في القرن العشرين إلى التحضر وتحويل الكثير من القرى إلى مدن (التمدين)، مما أحدث تزامناً شديداً على فرص العمل والمواقع السياسية والإدارية ، وصاحب ذلك زيادة في تكلفة الحياة، مما هيا الأجواء لظهور سلوكيات خاطئة للحصول على العمل بأسرع وقت وأقل تكلفة، كالنفاق والتملق وبالتالي عزز ذلك وجود النفاق الأخلاقي (عبابنة، 2008) .

2 - التطور الكبير في مجال التكنولوجيا والاتصالات .

أدى التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات إلى جعل العالم قرية صغيرة من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية ، وقد أتاحت الشبكة العنكبوتية التواصل مع الآخرين من مختلف أقطار العالم فجعلت المجتمع أكثر اتساعاً ، كما أتاحت التواصل مع الآخرين بشكل شخصي وبدون رقابة ، مما عزز ظهور سلوكيات زائفة وغير حقيقية أنتجت ما يسمى بالنفاق الأخلاقي، كقيام البعض بالبحث عن شريك غير شرعي من خلال الشبكة العنكبوتية على الرغم من رفضه لهذا المبدأ على أرض الواقع (Christen , 2014) .

3 - العولمة .

يرى الربيع (1995) أنه ومع بداية القرن العشرين بدأت الدول تتبنى مجموعة من القيم والاتجاهات الحديثة، ومن أهم هذه الاتجاهات : الديمقراطية ، والتمسك بحقوق الإنسان ، وحقوق المرأة. وبدأت الدول بفرضها على الشعوب من خلال تقنينها على صورة مواد دستورية وبنها في المناهج التربوية، مما دفع الشعوب إلى إقرار الكثير من القيم إما بدافع جوهري أو بدافع شكلي

كتجنب العقوبة القانونية، أو كنوعٍ من التحضر المزيف، دون قناعة بتلك القيم ، مما عزز وجود النفاق الأخلاقي لدى الشعوب .

دراما النفاق الأخلاقي

من المعروف أن أي سلوك يتشكل لدى الإنسان ويصبح جزءاً من شخصيته لا يحدث صدفة وإنما يمر بسلسلة من الأحداث تنتج هذا السلوك. وقد رأى (Greene & Low, 2014) و (Christen, 2014) إن سلوك النفاق الأخلاقي يتشكل بعد سلسلة من الأحداث تمثل سيناريو من أحد السيناريوهات الثلاثة التالية :

السيناريو الأول : قد يسلك الفرد في المجتمع سلوكات أخلاقية صادقة إلى الحد الذي يشهد له الآخرون بأنه إنسان أخلاقي وصادق ، ومن ثم يستخدم هذه الشهادة كرخصة أخلاقية له ليتصرف بشكل غير أخلاقي. وأطلق على هذا السيناريو اسم الترخيص.

السيناريو الثاني : على العكس من السيناريو الأول فقد يسلك الفرد في المجتمع سلوكات غير أخلاقية إلى الحد الذي يشهد عليه الآخرون بأنه غير أخلاقي، ومن ثم فإن تنكيهه بالسلوكات غير الأخلاقية التي ارتكبها يحدث لديه حالة من العجز المعنوي تدفعه للتصرف بشكل أخلاقي حتى لو كان ذلك بدون قناعة راسخة في ذاته. وأطلق على هذا السيناريو اسم التعويض.

السيناريو الثالث : قد يتصرف الفرد بشكل أخلاقي تقليدي، دون أن يشهد له الآخرون بذلك، ويتصرف ذلك عن قناعة راسخة في داخله، إلا أنه يجد أن الاستمرار بالتصرف بشكل أخلاقي أمر مكلف ويحتاج إلى التضحية. كما أن التصرف بشكل أخلاقي يحرم صاحبه من بعض المغريات التي تعرض عليه من خلال المواقف الحياتية، فلا تستطيع مبادؤه الصمود أمام المغريات ولا

تستطيع تحمل التكلفة، فيبقى متمسكا بمبادئه ظاهريا أمام الناس إلا أنه فعليا يكون قد تخلى عنها ليتجنب تكلفتها.

الخداع الأخلاقي

يرى باتسون (Batson . et.al,2006) أن النفاق الأخلاقي هو نوع من الخداع الأخلاقي للآخرين يولد مع الإنسان منذ الصغر ويمتد معه إلى أن يكبر، ولكن نسبته تختلف من شخص لآخر بناءً على العوامل الظرفية المحيطة به. وفي هذا الصدد يرى فرانك المشار إليه في نفس المرجع أن الخداع أو النفاق الأخلاقي لم يعد بالأمر السهل، وهو أمر صعب للغاية وذلك لأن المعظم قد يظهر - بشكل لا إرادي - إشارات تدل على النفاق أو الخداع ولا يستطيع إخفاءها، كما أن الناس أصبحوا بارعين في قراءة هذه الإشارات غير اللفظية من الخداع، وكذلك مع مرور الوقت وتبادل الخبرات يصبح لدى الناس وعي أكبر بموضوع الخداع والاحتيال.

إن الأخطر من ذلك هو خداع الإنسان نفسه من خلال ممارسته النفاق الأخلاقي على نفسه، وهنا قد يطرح أحدهم سؤالاً هو هل ينافق الإنسان نفسه؟!

لقد أجاب علم النفس الاجتماعي على هذا السؤال، وافترض أن الإنسان يستخدم النفاق الأخلاقي لتحقيق التوازن بين رغباته الأنانية من جهة ومعاييره الأخلاقية من جهة أخرى، (Batson . et.al,1999) فقد ينافق الإنسان نفسه بتبريره أعمالاً لا أخلاقية قام بارتكابها أو ادعائه بأنها تقع ضمن منظومته القيمية، وكذلك ينافق الإنسان نفسه عند تمثله لمجموعة من الأفكار والأخلاق والتي يعلم من أعماقه أنها ليست فيه (Batson . et.al,2006)، وقد ينافق الإنسان نفسه

عندما يتجنب تقييم سلوكه من خلال منظومته القيمية ، ويقيمه من خلال المعايير الاجتماعية التي قد تناقض منظومته القيمية (Batson . et.al,1999).

النفاق الأخلاقي والمصلحة الذاتية

أشار واتسون والشيخ (Watson & Sheikh, 2007) إلى أن النفاق الأخلاقي هو وسيلة للحصول على المصلحة الذاتية، فالسلوك الأناني والذاتي وجد مع الإنسان منذ النشأة، فالخباز أو بائع الخضار لا يقدم للآخرين خدمة لمجرد أنهم خيرين أو أخلاقيين بل إنه يطلب منهم المال أو الخدمة مقابل ما يقدمه لهم. وهذا يدل على تجذر (الأنا) في شخص الإنسان منذ النشأة بدرجة نسبية من شخص لآخر، وأن التفكير بالمصلحة الذاتية هو سمة من سمات التكيف الإنساني، لذلك من الممكن أن يقيّم الأشخاص الأعمال بأنها سلبية أو ايجابية بناءً على درجة ارتباطها بتحقيق مصلحتهم الذاتية وليس قيمتها الحقيقية ، وكذلك بناءً على درجة الأنانية والذاتية لدى كل شخص. ويجب الانتباه هنا إلى أن درجة معتدلة من الأنانية قد تكون مقبولة ثقافياً ، ولكن إذا ما تكرر السلوك الاناني في سلسلة من المواقف أصبح سمة لصاحبه ، من الممكن أن تقوده إلى الرفض الاجتماعي .

من ناحية أخرى يرى باتسون وزملاؤه (Batson , Collins & Powell, 2006) أن النفاق الأخلاقي قد يمارس لأهداف معنوية للأفراد تكون أعلى قيمة من المصالح المادية ، فالسمعة بحد ذاتها ثروة للإنسان لأنها تكسب الإنسان ثقة الآخرين ، وبالتالي يستطيع إنجاز أعماله من خلال سمعته وكذلك برقابة أقل من الشركاء . كما قد يمارس النفاق الأخلاقي بهدف كسب التزام الآخرين وولائهم، أو بهدف إقناعهم بإنجاز سلوك معين يعود بالفائدة على بعض المسؤولين.

يتضح مما سبق أن النفاق الأخلاقي يحقق مكاسب على المستوى الفردي ولكن يكون ذلك - للأسف - من الرصيد الجماعي للمجتمع أو المنظمات أو الجماعات .

أشكال النفاق الأخلاقي

ساعدت الكثير من العوامل على ظهور النفاق الأخلاقي وتعزيز وجوده في المجتمع ، حتى أصبح النفاق الأخلاقي له أشكال وأنواع ومسميات ، وارتبط بالكثير من مجالات الحياة منها الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية ، ونتيجة لذلك تم توليد العديد من المفاهيم ذات الصلة بالنفاق الأخلاقي منها :

1 - النفاق الاجتماعي : وهو عبارة عن التركيز على الشكليات والتصنع والمباهاة والتظاهر أمام الآخرين من أجل الظهور بمظهر اجتماعي لائق، كتحمل الدين لعدة سنوات من أجل شراء سيارة باهظة الثمن، أو بناء بيت فخم أو إقامة مراسم زواج فارهة (الربيع، 1995) .

2 - النفاق الاقتصادي : ويسمى أيضا نفاق الشركات ، وهو عندما تتحدث الشركات عن تمسكها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين مع معرفتها بأن تقاريرها الداخلية تشير إلى عكس ذلك وأن الهدف الأسمى لها هو تحقيق الربح الكبير بأقل تكلفة ، ولعل الشركات تتبع هذا النوع من النفاق كشكل من أشكال التسويق لها ، إذ إن هذه التصورات تعمل كموجه لقرارات المستهلكين للشراء ، ومن أبرز أشكال النفاق الاقتصادي إنتاج ماركات وهمية أو إظهار الشركة بأفضل صورة في وسائل الإعلام (Wagner , Lutz & Weitz, 2009). وينضوي تحت هذا النوع من النفاق ما يسمى بالنفاق التجاري والذي يتضمن إظهار السلعة على غير حقيقتها لبيعها بثمن أعلى من الثمن

الحقيقي ، إذا كان المشتري يجهل ثمنها الحقيقي ، ويطلق الكثير من الناس على النفاق التجاري مصطلح الغش نظرا لتضمنه نوعا من التغيرير بالناس .

3 - النفاق التنظيمي : وهو التضارب الظاهر بين الكلمات والأفعال لأعضاء المنظمة (عبابنة، 2008) . ويندرج تحت هذا النوع من النفاق ما يسمى بـ "نفاق العدالة التنظيمية" وهو تطبيق المديرين للعدالة التنظيمية نظريا فقط مع الفشل في زيادة المستويات الفعلية للعدالة في علاقات العمل (Fortin & Fellenz, 2007) .

4 - النفاق السياسي : وهو تأييد أنظمة الدول الصغيرة لقرارات وسياسات الدول أو الجماعات أو الهيئات القوية بهدف تحقيق مكاسب سياسية أو اقتصادية من تلك الأطراف، أو تجنب قرارات قد تؤثر سلبا في مصالح الدول الصغيرة ، ومن الأمثلة على النفاق السياسي نفاق أنظمة بعض الدول الصغيرة للمعسكر الشرقي أو نظيره الغربي (الربيع، 1995) .

5 - النفاق الديني : ويقسم إلى نفاق الاعتقاد وهو إظهار الإيمان وإخفاء الكفر ، أو نفاق الأعمال وهو القيام بأعمال خيرة بدوافع باطنة شريرة ، ويعدّ هذا النوع من النفاق الرافد والمغذي لكل أنواع النفاق السابقة (العثيمين، 2007) .

النفاق الأخلاقي من زوايا مختلفة :

النفاق الأخلاقي من زاوية نفسية :

يفسر علماء النفس سلوك النفاق الأخلاقي على أنه نوع من العجز في التعلم الاجتماعي، فمثلا قد لا يتعلم الشخص المعايير الأخلاقية بما فيه الكفاية، أو أنه يتعلم تلك المعايير ولكن ليس

بالطريقة الصحيحة. ومن علماء النفس من يفسرونه على أنه سلوك ناتج عن التأثير الاجتماعي والضغوط الظرفية مثل أوامر السلطة الأعلى و تكلفة المسؤولية، وهم بذلك يتوقعون أن الانتشار الأوسع له يكون في المنظمات والمؤسسات الهرمية التي تحتوي على ضغوط تنظيمية عالية تفرض على الأعضاء، ومن علماء النفس من يرونه نتيجة حتمية لضعف الدافع الديني لدى الافراد . (Batson . et.al,1999) .

النفاق الأخلاقي من زاوية تربوية :

يرى علماء النفس السلوكيون أن السلوك الإنساني يتشكل ويكتسب وفق مجموعة من المثيرات التي يتعلمها ، وإن من أهم هذه المثيرات هي الأوساط الاجتماعية التي تحاصر الإنسان في جميع مواقعها ، كالمدرسة والشارع والعمل ، فيحاكي الإنسان ويقلد ويتقمص الآخرين ، بعد أن ينتبه لسلوكياتهم ومن ثم يحتفظ بها، ومن ثم يتوفر الدافع لديه لأدائها (النور، 2008) . وبما أن النفاق الأخلاقي سلوكا وقد يلاحظ إذا ما تكرر كثيرا، فقد يُكتسب هذا السلوك وينتقل من شخص لآخر من خلال ملاحظة هذا السلوك والاحتفاظ به ومن ثم محاكاته، فحتى الطفل إذا ما شاع في بيته ذلك السلوك قد يتقمصه، ومن ثم قد يعزز هذا السلوك من البيئة الخارجية فيكتسبه الفرد ويصبح جزءا من شخصيته لاسيما في المجتمع العربي الذي ينضوي على أشكال متعددة من النفاق (الربيع، 1995) .

النفاق الأخلاقي من زاوية إدارية :

تحتوي عملية الإدارة على مجموعة من المفاهيم المتشابكة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تهدف في النهاية للوصول إلى الأهداف المرغوبة للمنظمة، وقد يرتبط النفاق الأخلاقي ببعض المفاهيم الإدارية على النحو الآتي :

علاقة النفاق الأخلاقي بمفاهيم إدارية

1 - النفاق الأخلاقي والسلطة : أشار لامرس وزملاؤه (Lammers, Stapel & Galinsky, 2010) إلى أن السلطة قد تولد النفاق الأخلاقي، كما أنها قد تدفع البعض إلى تقييم تجاوزات الآخرين بطريقة أكثر صرامة من تقييم التجاوزات التي تصدر عن الذات. كما يرى الربيع (1995) إن النفاق الأخلاقي هو وسيلة وسلاح يستخدمه المنافق في صراعاته للوصول إلى السلطة ، ويتبين هنا وجود علاقة تبادلية بين النفاق الأخلاقي والسلطة فالمنافق أخلاقيا ربما يهدف للوصول إلى السلطة وكذلك قد تنتج السلطة منافقا أخلاقيا .

2 - النفاق الأخلاقي والقرار : يرتبط السلوك الأخلاقي أو النفاق الأخلاق بشكل كبير بمفهوم القرار ، فعندما يمر أحدهم ليلاً بإشارة ضوئية حمراء فإن له القرار باختيار السلوك الأخلاقي أو النفاق الأخلاقي ، ويرى فيني (Finney, 2006) أن القرار يرتبط بشكل كبير بالنفاق الأخلاقي إذ إن النفاق الأخلاقي يمر في مرحلتين من القرار : الأولى تتعلق باتخاذ قرار بشأن السلوك الذي يتواءم مع المبادئ الأخلاقية للفرد ، والثانية تتعلق باتخاذ قرار للاختيار بين الحفاظ على تكلفة أو ضريبة السلوك الأخلاقي من جهة، أو تخفيض التكلفة مع الحفاظ على المظهر الأخلاقي من جهة أخرى.

3 - النفاق الأخلاقي والولاء التنظيمي : يرى باتسون (Batson . et.al, 2006) أن البعض يظهر تصورات أخلاقية للآخرين بهدف الحصول على السمعة وبالتالي كسب ولاءات الأفراد واحترامهم ، ويؤكد في هذا الجانب أن الولاء الذي يبني على هذا الأساس يكون هشاً ، ذلك لأن تكلفة السلوك الأخلاقي عالية وإجراءات السلوك غير الأخلاقي كثيرة ولا يستطيع الأفراد الصمود أمامها ان لم يمتلكوا السلوك الأخلاقي الحقيقي .

4 - النفاق الأخلاقي والقيادة الأخلاقية : تعرف القيادة الأخلاقية بأنها عملية تأثير القائد بأتباعه ليصل بهم إلى حد الكفاءة في مناخ تنظيمي يسوده التعامل الأخلاقي (العرايضة، 2012) ، ويتضح من خلال التعريف أن مهمة القائد الأخلاقي هي أن يمارس التأثير في الأتباع ، وحتى يتم ذلك يتوجب عليه الاتصاف بعدة صفات منها : الإيثار ، والثبات على الموقف والنزاهة والاستقامة (عبابنة، 2008) . ومن خلال استقصاء المبادئ التي يقوم عليها النفاق الأخلاقي كالنفعية والخداع، يتضح أن مبادئ النفاق الأخلاقي تتعارض مع مبادئ القيادة الأخلاقية، وبالتالي فإن سلوك النفاق الأخلاقي يتعارض مع سلوكات القيادة الأخلاقية .

مرادفات النفاق الأخلاقي :

هناك العديد من التعبيرات السائدة في المجتمع العربي والتي تتداخل في معانيها ودلالاتها السلبية كالانتهازية والوصولية والفهلوية والمجاملة والنفاق. وتعني الانتهازية " انتهاز الفرص العاجلة ، دون النظر إلى الفرص الآجلة ، والانتهازي هو الآنيّ الهدف القصير النظر ، والذي يعجز عن رؤية معالم و إمكانيات المستقبل " (الكيالي والزهيرى، 1974) ، أما الوصولي كما يشار إليه في (الأزدي ، 2002) فهو " الطماع الذي يسعى إلى بلوغ غايته مهما كلف الأمر ،

والوصولية حالة الوصولي " وهذه الصفات تتفاعل بشكل عضوي مع بعضها البعض ، فالوصولي والانتهازي ينافقان للوصول إلى غايتهما ، وكذلك من صفات المنافق أنه وصولي وانتهازي يتخذ كافة السبل الأخلاقية منها وغير الأخلاقية للوصول إلى أهدافه .

وكذلك من مرادفات النفاق الأخلاقي الفهلوة "وهو سلوك اجتماعي نما وانتشر بغزارة في حياتنا المعاصرة ويتجسد فيما يعرف بـ (الشخصية الفهلوية) ، ومن أهم خصائصها الاهتمام بالنجاح الشكلي من أقصر الطرق واللجوء إلى الحيل وإخفاء العيوب والتأكيد على الذات والاستهانة بالصعاب والغيرة ، ويرى العظم (1968) أن الشخصية الفهلوية يتصف بها الأفراد في بيئات معينة وبنسب مختلفة قد تزيد أو تنقص من فرد لآخر وفقاً للظروف والأوضاع وقد تكون الفهلوة هي أحد الطرق التي يسلكها الوصولي والانتهازي لتحقيق مطامعها وغاياتها" (الربيع ، 1995،ص:17).

ويعتبر البعض أن المجاملة هي وجه آخر للنفاق ، إلا أن النفاق يختلف عن المجاملة بشكل كبير ، فالمجاملة هي الكلام الطيب وحسن المعاملة ودمائة القول (الأزدي ، 2002) ، أما النفاق فقد يكون مدحاً كاذباً وغير مبرر للآخرين أو للذات للوصول إلى غايات أنانية، وللتمييز بين المجاملة والنفاق يجب دراسة الموقف وطبيعة الشخص المدح ومن هو الشخص الذي يمدح، ولماذا يتم مدحه (الربيع، 1995) .

آثار النفاق الأخلاقي ونتائجه :

يعدّ سلوك النفاق الأخلاقي سلوكاً أنانياً يحقق مصلحة الفرد على حساب المجتمع ، وهو مرض جدّ خطير إذا ما استشرى في مجتمع أو منظمة أو جماعة ، وتوردُ عبابنة (2008) أهم الآثار والنتائج المترتبة على سلوك النفاق الأخلاقي :

- 1 - انتشار الكذب : فالمنافق وطن نفسه على الذاتية والأنانية ، فلا يتحرك إلا لمصلحته ولا يحمي سوى نفسه ، وإن رأى تجاوزات أخلاقية من الغير فإنه لا يتدخل إلا إذا مست مصلحته وإن رأى أن التغطية على هذه التجاوزات أو الكذب فيها قد يحقق مصلحته فإنه لن يتوانى أبداً بالكذب .
- 2 - كثرة الأخطاء والخسائر : وذلك بسبب تأييد الرؤساء لمرؤوسيهـم المقربين منهم حتى وإن كانت أفكارهم في الاتجاه الخاطيء ، وكذلك التجاوز عن أخطاء المرؤوسين المقربين دون أي اعتبار للمصلحة العامة .
- 3 - سوء إسناد المناصب : فقد يؤدي النفاق الأخلاقي إلى وضع الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب بسبب تظاهر الأفراد لبعضهم ، أو تظاهر الإدارة للأفراد ، مما قد يشعر الأعضاء بالظلم والاستياء .
- 4 - الشخصانية : فقد تتحرف القرارات الإدارية أو التفاعلات العضوية عن مساراتها الصحيحة إلى مسارات شخصانية ، بسبب عدم وضوح معايير التقييم واختلالها وشعور الكثير من الأعضاء بالظلم والإجحاف .

ب - الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة من المفاهيم المهمة ، وقد تم البحث فيه في العديد من العلوم الاجتماعية ، مثل الفلسفة وعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والإدارة والسلوك التنظيمي . فالفلسفة تنظر إلى الثقة من منظور السلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية، وينظر الاجتماعيون إلى الثقة كهيكل اجتماعي يضم العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، وينظر علم النفس إلى الثقة من منظور السمات الشخصية لذلك الشخص المانح للثقة و نظيره الموثوق به، وغيرها من الإدراكات الداخلية التي تنجم عن هذه الثقة، أما الاقتصاد فينظر إلى الثقة من منظور التكلفة والعوائد التي تتبثق عن هذه الثقة، وعلى الرغم من اختلاف هذه العلوم على ماهية الثقة إلا أنها اتفقت على أن الثقة تتضمن اتجاهها أو توقعها لأحد الأطراف بأن الطرف الآخر (الموثوق به) يعمل لمصلحة نظيره (الواثق) (رشيد، 2004) .

ويعد مفهوم الثقة بشكل عام من المفاهيم الإيجابية والمتطلبات الأساسية على مستوى الفرد والجماعة ، فعلى مستوى الفرد يعتبر البعض الثقة بالنفس من أهم أسباب استقلالية الفرد و اتزانه وكذلك من أهم مقومات الإنسان الناجح (السقاف، 2006) .

وتبرز أهمية الثقة على مستوى الجماعات بأنها تعمل كبديل فعال لآليات السيطرة المباشرة التي تستخدمها المؤسسات ، إذ إن الثقة تعمل على إكساب المؤسسة ولاءات العاملين، وبالتالي التزامهم الشخصي داخل المؤسسة، فلا تضطر المؤسسة لبناء لوائح وعقود قانونية لعلاج مسألة الالتزام ، إذ إن هذه الوسائل تعد مؤقتة وتنمي مركز الضبط الخارجي لدى الأفراد. ففي حالة غياب الرقابة يغيث الالتزام من قبل العاملين، أما إن كانت المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الثقة من قبل العاملين فإنها لن تضطر إلى استخدام آليات السيطرة وذلك لأن ثقة العاملين وولاءهم

لمؤسستهم سينمي مركز الضبط الداخلي لدى الأفراد ، لذلك على المؤسسات أن تتخذ كافة الإجراءات التي تعزز ثقة العاملين بمؤسستهم وتضمن تماسكهم بدلاً من استخدام الضبط والموجهات الخارجية . (Mayer & Davis , 1995) .

مفهوم الثقة

"تعرف الثقة لغوياً بأنها الائتمان، يقال وثق بفلان أي ائتمنه، كذلك تعرف بأنها العهد فيقال توثق القوم أي تعاهدوا، والوثاق هو ما يشتد به ويربط " (شيرتليف وعبد الهادي 2001: ص 15). أما بالنسبة إلى الثقة على مستوى الفرد (الثقة بالنفس)، فقد أوردت علي (2009: ص 22) تعريفاً لعودة نظر إلى الثقة بالنفس على أنها "نوع من الاطمئنان المدروس المستند إلى إمكانية تحقيق النجاح والحصول على ما يريده الإنسان من أهداف، وهي الثقة بوجود الإمكانيات والأسباب التي منحها الله . تعالى . للإنسان".

ويطلق على الثقة في داخل الجماعات مصطلح (الثقة التنظيمية) وقد عرف ستاهيل (,Stahle, 2000) الثقة التنظيمية على أنها: توقع النية الحسنة والسلوك الإيجابي والقادر من الطرف الآخر .

وقد عرفها ماير وديفس (Mayer & Davis, 1995) .على أنها :استعداد طرف معين للتضحية من أجل طرف آخر لاعتقاده بأن الطرف الآخر يبادله العمل نفسه.

ومما سبق يتبين أن الثقة التنظيمية هي أهم من الثقة بالنفس، وذلك لأن الثقة بالنفس قد تضر أو تنفع على المستوى الفردي فقط ، بينما ارتفاع الثقة التنظيمية في أي جماعة هو مؤشر لفاعلية تلك الجماعة، وكذلك انخفاض درجة الثقة في أي جماعة يعني خلاً حتماً في هذه الجماعة أو

المؤسسة (الحوامة ومحارمة، 1998) . وحتى يستطيع الأفراد التواصل مع بعضهم البعض، أو التواصل مع رئيسهم ، فإنهم بحاجة لبناء الثقة ، كما إن الثقة مهمة جدا في داخل الهياكل التنظيمية ، وينظر للثقة على أنها متطلب سابق للتعاون ، وأساس جيد لعلاقات طويلة الأمد ، كما أن الثقة مهمة لكل عمل مبتكر في داخل المنظمة ، لاسيما تلك الأعمال التي تعتمد على عمل الفريق ، وحتى بين المؤسسات العالمية ، فإن الثقة تعتمد كأساس في الشراكات والتحالفات الاستراتيجية (Stahle, 2000) .

وينظر الدوري وصالح (2010) إلى الثقة التنظيمية من منظور اقتصادي ، إذ إن الثقة التنظيمية في أي منظمة ترتبط بشكل كبير بتوفير الوقت والجهد والمال، وبالتالي تقليل الكلفة بوجه عام ، لذلك أوردا في كتابهما مصطلح (اقتصاديات الثقة) إشارة إلى أن الثقة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بمفاهيم اقتصادية على النحو التالي:

أ- الثقة تعد أحد عوامل تقليل الكلفة

تسعى الكثير من المؤسسات إلى ضبط الأفراد العاملين فيها من خلال انشاء أنظمة سيطرة ومراقبة ولوائح وعقود قانونية تدفع الأفراد إلى الالتزام. وهنا لا بد من وجود سلطة أو هيئة تتولى مسؤولية إدارة هذه الأنظمة ، وهذا حتما أمر يحتاج إلى تكلفة ومخصصات مالية خاصة بهذا النظام ، إلا أن وجود الثقة يعمل كبديل عن أنظمة السيطرة والمراقبة من خلال تتميتها مركز الضبط الداخلي للأفراد، وبالتالي الالتزام الشخصي الذي لا يحتاج إلى سلطة رقابية للاشراف عليه .

ب- الثقة تعد أحد مصادر الميزة التنافسية

إن ثقة الرئيس بالمرؤوس، أو ثقة المرؤوس برئيسه، أو ثقة المستهلك بكليهما تعتبر ميزة تنافسية مهمة إذ إن الثقة هي مفهوم معقد اجتماعيا ويقوم على أسس قيمية لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. فالمنافس قد يستطيع تقليد التكنولوجيا أو الأفكار الجديدة في مؤسسة معينة لكن من الصعب جدا تقليد المفاهيم الاجتماعية السائدة مثل مفاهيم الولاء والالتزام، والثقة كونها تتضمن تحركات انفعالية في غاية التعقيد .

ج - الثقة هي أحد عناصر الاستثمار

تعد الثقة من عناصر رأس المال الاجتماعي إذ إن الثقة تولد وتعزز الثقة ، فتقة الفرد بنفسه مثلا تعزز ثقته بالأعضاء العاملين بالمؤسسة ، كما إن ثقة أعضاء المؤسسة ببعضهم وظهورهم بمظهر الثقة أمام المستخدمين أو الزبائن تدفع الزبائن لزيادة الثقة بالمؤسسة، وبذلك فإن الثقة استثمرت فولدت ثقة ، وكذلك فإن رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى تكوين وتنمية رأس المال الفكري الذي يتم عبر الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال واستثمارها بشكل أفضل .

د - الثقة تؤدي إلى تقليل التعقيد التنظيمي

إن افتقار أي مؤسسة للثقة يعني زيادة الحاجة إلى تدرج هيكل أكبر، وبالتالي زيادة هيكل المنظمة وزيادة بالتعقيدات التنظيمية ، بينما يؤدي الارتفاع في درجة الثقة التنظيمية إلى تقليل الحاجة إلى زيادة الهيكل الهرمي، وبالتالي يستطيع هيكل هرمي بسيط أن ينجز أعمال متفوقة إن

سادت الثقة في هذا الهيكل ، وإن صغر الهيكل الهرمي يعني موارد بشرية محدودة من الممكن أن توفر الكثير على المؤسسة ، بينما يؤدي التوسع في الهيكل الهرمي إلى زيادة التكلفة .

هـ - الثقة تؤدي إلى زيادة كفاءة التصرف

إن الثقة التنظيمية تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتلاشي المخاوف، وبالتالي التصرف بأريحية وبطريقة صحيحة ، كما إن الثقة تبعث في نفوس الأفراد الولاء للمؤسسة وبترتب على ذلك تقليل التصرفات السلبية مثل السرقة وضعف الخدمة.....إلخ. وبالتالي فإن زيادة كفاءة التصرف تؤدي إلى نتائج إيجابية في داخل المؤسسة وكذلك كسب عائد اجتماعي من المستهلكين .

ومما سبق تتضح أهمية الثقة في الاقتصاد أو ما يسمى بـ(اقتصاديات الثقة) على مستوى المؤسسات بشكل عام وفي جميع المستويات التنظيمية ، إلا أن البعض يرى أن الحاجة إلى الثقة تزداد كلما صعداً بالسلم الإداري ، ويرى أن الثقة تعد في غاية الأهمية للقادة والمديرين وهي مطلب إداري لا يمكن الاستغناء عنه. ومن هنا فقد استحدث ما يسمى بـ(الإدارة بالثقة) إذ إن هذا التعبير هو تعبير جديد يختلف عن الأفكار القديمة، فهو طريقة يمكن أن تؤثر في النتائج الفردية والتنظيمية، كما أنه تقنية حديثة ومهمة لبناء وتشكيل العلاقات. وهذه التقنية تختلف عن التقنيات الأخرى السلوكية التي يمكن تعلمها ، فهذه التقنية وجدانية داخلية أكثر من كونها سلوكية ظاهرة ، وإن الإدارة التي تمتلك هذه التقنية يمكن أن تبني مؤسسة قائمة على الثقة والعلاقات المتينة وتتمتع

بجهد متعاون يؤدي إلى تقليل كلفة العمليات (Khanifar , Nazari , Emami & Soltani,

2012)

ويرى أندراوس ومعاينة (2008) أن الإدارة بالثقة يجب أن تحظى باهتمام أكبر وذلك لأن الأفراد الذين يتقون بالإدارة وبالأهداف التنظيمية يقدمون هذه الأهداف على أهدافهم الشخصية

وبالتالي قد تكون الثقة هي الحد الفاصل بين تحقيق الأهداف أو عدمه ، كما أشارا إلى أن الإدارة بالثقة لها عدة فوائد منها: الصدق والصراحة في عمليات التفاعل داخل المنظمة، والتعبير بحرية عن الآراء ووجهات النظر، وكذلك الالتزام بالأهداف التنظيمية وتفضيلها على الأهداف الشخصية ، وارتفاع الروح المعنوية والرضا من قبل المرؤوسين، كما تؤدي إلى زيادة الدافعية وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية، وتعمل كمحفز للمشاركة والمبادرة من قبل المرؤوسين، وتدفع المديرين إلى تفويض الصلاحيات دون خوف، والتأكد من حسن استخدام هذه الصلاحيات من قبل المرؤوسين، كما تدفع المرؤوسين إلى تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة لثقتهم باتجاهات الإدارة.

أبعاد الثقة التنظيمية :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ، إلا أنها في مجملها اتفقت على أن ثلاثة أبعاد تم اعتمادها من قبل الكثير من الدارسين وهذه الأبعاد كما جاءت في (فليح، 2010) هي :

1 - الثقة بالمشرفين : وهو توقع إيجابي تجاه المشرفين (القادة) في العمل ، وتتولد الثقة في المشرفين نتيجة سمات قيادية يفترض أن تكون موجودة لديهم ، مثل الأمانة والاستقامة والنزاهة ، وعندما يثق الأعضاء في قادتهم تتولد لديهم رغبة في اتباعهم ، مع ثقتهم بأن هؤلاء القادة يعملون لمصلحتهم ولن يقوموا باستغلالهم .

2 - الثقة بزملاء العمل : وهي تلك العلاقات التعاونية التي تسود بيئة العمل ، وكذلك الاعتماد المتبادل بين أعضاء المنظمة والاشتراك بالأفكار والمعلومات والثقافة ، وقد أصبحت الثقة بزملاء العمل جلية في مجموعات وفرق العمل في المنظمات المختلفة .

3 - الثقة بالإدارة العليا : وهو شعور الأعضاء بأن الإدارة العليا تعمل ما فيه مصلحتهم ، وأنها عند اتخاذ قراراتها أو صياغتها لأهدافها الاستراتيجية فإنها تراعي مصالحهم وتدمج أهدافهم الشخصية ضمن أهدافها الاستراتيجية ، ومن ثم يدفعهم هذا الشعور للاستعداد للتضحية من أجل هذه المنظمة والاستعداد لتقديم مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية .

محددات الثقة التنظيمية :

يرى ماير وديفس وسكورمان (Mayer , Davis & Schoorman , 2007) أن الثقة لتنظيمية لها عدة محددات من شأنها تحديد مقدار الثقة السائدة ، سواء بالرئيس أو بزملاء العمل ، أو الإدارة العليا ومن هذه المحددات :

- 1 - المقدرة : وتعني مقدرة الطرف الآخر (الموثوق به) على أداء مهمة معينة في مجال معين بشكل متقن ، والمقدرة تحتوي مجموعة من المهارات أو الكفايات أو المؤهلات التي ترشح صاحبها لعمل معين ، ويستطيع الأفراد الحكم على مقدرات بعضهم البعض ، أو تحديد مؤهلاتهم بناءً على التفاعلات اليومية والحيوية في داخل المنظمة ، مما قد يرفع مستوى الثقة أو يعمل على تخفيضه .
- 2 - الإحسان : ويعني رغبة الطرف الآخر (الموثوق به) في فعل الخير للطرف الأول ، بحيث تكون هذه الرغبة متنزهة عن أي مصلحة شخصية أو دوافع نفعية ، وأن الطرف (الموثوق به) على استعداد لتقديم المساعدة للطرف الآخر دون مقابل ، ودون أن يكون أنانياً أو انتهازياً .
- 3 - النزاهة أو الاستقامة : وتعني امتلاك الطرف الآخر (الموثوق به) لمجموعة من القيم والمبادئ التي تعمل كموجه لسلوكه ، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها ، وتتضح النزاهة في سلوك الأفراد من خلال ثبات مواقفهم ومصداقيتها وتتأسقها مع مبادئهم .

ويؤكد رينا ورينا (Reina & Reina , 2005) على أن الثقة بالأفراد تتحدد بثلاثة محددات رئيسية وهي : الكفاءة : وهي مقدرة الأفراد على استكمال مهام العمل ومتطلباته، والثقة التعاقدية : وتسمى أيضا ثقة شخصية ، وتتعلق في سمات الأفراد مثل الصدق والأمانة والإنصاف، وثقة الاتصال : وتشير إلى الدقة والصدق والوضوح في تداول المعلومات ونقلها .

وبناءً على المحددات السابقة تتخذ الثقة التنظيمية لدى الأفراد عدة أشكال تحددها مقدرة الفرد(الموثوق به) وإحسانه ونزاهته تجاه الآخرين الواثقين به ، كما يتحدد شكل الثقة التنظيمية بطبيعة المواقف وتفاعلات الأفراد في داخلها ، بالإضافة إلى عوامل شخصية تتعلق بطبيعة الطرف (الواثق) ، وينتج عن هذه التركيبة من التفاعلات شكل من أشكال الثقة التنظيمية التالية (Solomon & Flores, 2001) :

أشكال الثقة التنظيمية :

1 - الثقة الأساسية : وتعني الرغبة والمقدرة في التعرف إلى أشخاص دون الشك المفرط فيهم ، وكذلك المقدرة على التحدث معهم بشكل صريح والاستعداد للتعامل معهم والدخول معهم في علاقات حميمة .

2 - الثقة البسيطة : وتعني الدخول مع الطرف الآخر في علاقة مبدئية ، فيها غياب تام للاشتباه به ، وتحدث بسبب عدم وجود علامات استفهام حول مصداقية ونزاهته ، وقد تحدث بسبب سداجة الطرف الأول .

3 - الثقة العمياء : حيث يتعرض الطرف الأول (الواثق) للانتهاك والخيانة من الطرف الثاني (الموثوق به) ، ولكن يرفض تصديق ذلك ، أو الاعتراف به ، والثقة العمياء تنفي إمكانية وجود أي سبب من الممكن أن يهز الثقة ، أو يخونها أو ينتهكها .

4 - الثقة الأصيلة : وهي ثقة منفتحة تدرس الظروف والمواقف ، وتقوم على أساس الاختيار والمسؤولية ، بدلا من التعامل الميكانيكي مع الطرف الآخر ، وهذه الثقة لها مقدرة على التنبؤ وتستطيع إدراك المخاطر ، وكذلك تستطيع مواجهة مشكلة انعدام الثقة مع الطرف الآخر والتغلب عليها بكل أريحية .

مراحل تحقق الثقة التنظيمية :

يشير ديركس وفيرن (Dirks & Ferrin, 2002) إلى أن تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل وأن الثقة تمر في ثلاث مراحل حتى تتحقق ، وتتلخص هذه المراحل بـ :

1 - الثقة المدركة : وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته .

2 - الثقة العاطفية : وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة ايجابية معه ، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته .

3 - الاستعداد : وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله ، ويحدث نتيجة لتحقيق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق .

وينضح مما سبق أن الثقة تمر بعدة مراحل تعمل كتسلسل منطقي لإيجاد الشعور بالثقة ، إلا أن هذه المراحل لا تحدث بالدرجة نفسها لدى كل شخص ، وتختلف من شخص لآخر بناءً على عدة عوامل منها (Stahle, 2000) :

1 - الاحتكاك : إن الاحتكاك المتزايد مع الأفراد يساعد في معرفة وإدراك صفاتهم، وبالتالي اتخاذ بمنحهم ثقة إدراكية، أو حجبها عنهم، وعلى العكس فإن الاحتكاك المنخفض مع الأفراد يجعل قرار منحهم الثقة الإدراكية أو حجبها أمراً صعباً .

2 - الوكالة (التفويض) : ينظر للثقة أحياناً من منظور الوكالة ، حيث يعتبر توكيل الأفراد بمثابة اختبار للوثوق بهم أو عدمه ، وبالتالي فإن وكل أحدهم شخصاً آخر بمهمة معينة فإن الثقة فيه مشروطة بنجاحه في أداء المهمة ، وإن الفشل في أداء المهمة قد يؤخر التقدم في مراحل الثقة .

3 - الحالات العاطفية : تؤثر بعض السياقات العاطفية للأفراد في تقدم أو تأخر مراحل الثقة ، فمثلاً مرور الشخص في حالة عاطفية معينة تؤثر في ادراكاته وانطباعاته عن الآخرين من حوله وبالتالي تؤدي التقدم أو التأخر في مراحل الثقة .

4 - عمر العلاقة : إن عمر العلاقة يؤثر في التقدم أو التأخر في مراحل الثقة، وذلك لأن الثقة الإدراكية تتطلب معرفة قيم ومبادئ الطرف الآخر والتعمق في شخصيته وهذا ليس بالأمر السهل.

5 - الجدارة : قد يوثق إدراكياً بمصداقية شخص ما ، لكن يرفض منحه الثقة الكاملة ، وذلك لأن منح الثقة الكاملة له مشروط بمهمة معينة ، وتشكل هذه المهمة اختبار له ، إذ تبقى الثقة هشّة طوال فترة الاختبار ، حتى إن إشارة طفيفة بخلل في المهمة قد يجمد تطوير هذه العلاقة، وإن

النجاح في هذه المهمة بجدارة قد يوجد ثقة مستمرة غير مشروطة ، تعمق العلاقة الايجابية ، وتفسح الطريق لتعاون أكبر بين الطرفين .

مدمرات الثقة :

تبنى الثقة بشكل كبير على الجانب العاطفي للإنسان ، وتعد الثقة المبنية على الجانب الوجداني أقوى بكثير من المبنية على الجانب العقلاني ، إلا أن العواطف بحكم طبيعتها تتغير وتتبدل وفقا لتفاعل الفرد مع المواقف الحياتية التي تحيط به ، ولهذا فإن الثقة قد تتراجع إذا ما تعرضت لوعكات موقفية ، فقد تتعرض الثقة إلى ما يسمى (خيبة الأمل) بالثقة ، أو قد تتعرض إلى ما يسمى خرق الثقة ، إلا أن خيبة الأمل تعد أقل وطأة من خرق الثقة وذلك لأن خيبة الأمل هي عبارة عن خلل في الثقة يحدث نتيجة لأخطاء غير مقصودة ، أما خرق الثقة فتعد أكثر خطورة ، وذلك لأنها خلل في العلاقة يحدث نتيجة لشكوك يحملها الطرف الأول حول الطرف الآخر ، تتعلق بعمليات احتيال وكذب وتزوير ، ومن الممكن أن يفسرها الطرف الأول على أنها خيانة للثقة الممنوحة ، مما قد يدمر الثقة بين الطرفين ويحدث مشكلات أو حتى من الممكن أن يقضي على العلاقة بشكل عام (Solomon & Flores, 2001).

ويرى استارنس وتروهن ومكارثي (Starnes, Truhon & McCarthy, 2010) أن هناك العديد من الحواجز التنظيمية التي تحول دون تشكل الثقة التنظيمية في المنظمات ، أو قد تضعف الثقة التنظيمية السائدة إن وجدت ومن هذه الحواجز :

1 - الأجندات الشخصية والأنانية لبعض الموظفين والحاجة للترقية ، والاعتراف بعدم التماسي مع

استراتيجيات المنظمة ، وإبداء نوايا الانتقام .

- 2 - بعض الموظفين الذين يتعمدون إحداث فوضى في قنوات الاتصال لأسباب شخصية .
- 3 - البيئة التنظيمية ضعيفة التصميم خاصة تلك التي تشتمل على العديد من عمليات إعادة التنظيم ، وكذلك عمليات تغيير الهياكل التنظيمية .
- 4 - تبني الإدارة لسياسات ومعايير غير متناسقة أو غير مرنة في داخل المنظمة .

القيادة والثقة التنظيمية :

ترتبط القيادة مع الثقة بعلاقة تبادلية ، إذ تعد الثقة الأكثر أهمية للمنظمة على جميع المستويات من القيادة العليا إلى المشرفين حتى الأعضاء ، ومن جهة أخرى فالقيادة أيضا هي مفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة ، فعندما يعطى شخص ما ثقة من القيادة فإنه يميل للتصرف بطريقة تكون جديرة بالثقة. وللقيادة دورين أساسيين في بناء الثقة ، يكمن الدور الأول في لعب القيادة دور النموذج في علاقات الثقة ، أما الدور الثاني فيمكن في مقدرة القيادة على إنشاء فرق العمل والمحافظة على علاقات الثقة في داخل هذه الفرق ، ولا بد من الإشارة إلى أن العمل الفريقي هو أحد مولدات الثقة بين الأعضاء ، وذلك من خلال الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق ، والذي يؤدي بدوره إلى المعاملة بالمثل والتي تمثل أساس من أسس الثقة على مستوى المنظمات ، كما إن الثقة بالقيادة يؤثر في شيوخ الثقة على مستوى المنظمة بشكل عام ، وتؤثر الثقة في داخل المنظمة في عدة عوامل : مثل الرضا الوظيفي وتشاركية القرار والذي يؤدي بدوره إلى الالتزام التنظيمي (Dirks & Ferrin, 2002).

قد يخلط البعض بين مفهوم الثقة بالقيادة والثقة بالمنظمة ويستخدمهما في المعنى نفسه، إلا أن هناك اختلافاً بسيطاً بينهما كما أشار (رشيد 2004) ، و هو أن الثقة بالقائد كشخص يتضمن استعداد الأعضاء ليكونوا عرضة لأفعاله، وشعورهم بأن ما يقوم به هو لمصلحتهم أو مصلحة المنظمة ، أما ثقة الأعضاء في منظمته تتضمن شعورهم بأن المنظمة مؤتمنة ، وأنها ستلتزم بوعودها وستراعي في قراراتها مصلحة العضو ، ومن المهم ذكره في هذا السياق هو أن الثقة بالقيادة قد تعمم لتشمل الثقة بالمنظمة ، وذلك لأن الأعضاء ينظرون إلى القيادة على أنها الممثل الرسمي للمنظمة ككل ، وهكذا فإن الثقة بالقيادة ترتبط بشكل إيجابي مع الثقة بالمنظمة ، وبالتالي فإن زيادة الثقة بالرئيس تؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ، وإن انخفاض الثقة به تؤدي إلى انخفاض الثقة بالمنظمة .

تقييم الثقة التنظيمية :

تعدّ الثقة بالقائد من أهم عوامل نجاح المنظمة ، وتتضح أهميتها من خلال ذلك الترابط بين الثقة بالقائد والثقة بالمنظمة كما تمت الإشارة إليه ، لذلك يجب على القادة تقييم مستويات الثقة فيهم في داخل منظماتهم ، ويرى كوزس المشار إليه في (Starnes.et.al, 2010) أن هناك عدة أسئلة يجب أن يطرحها القادة على أنفسهم تكشف مستوى ثقة الأعضاء فيهم ومن هذه الأسئلة :

- 1 - هل يمكن التنبؤ بسلوكي أم أن سلوكي متغير وغير منتظم ؟
- 2 - هل أتواصل مع الآخرين بوضوح واهتمام أم أن ذلك لا يهمني ؟
- 3- هل آخذ الوعود التي أقطعها على محمل الجد أم الاستخفاف ؟

4 - هل أنا صريح مع الأعضاء أم أنني كتوم وغير صادق؟

كما يرى كوزس أن تقييم القادة لثقة الأعضاء بهم يختلف عن تقييم الأعضاء لثقتهم بالقادة ، وعند تقييم الأعضاء لثقتهم بالقادة يتوجب عليهم تقييم الثقة وفقا لعدة معايير من هذه المعايير :

1 - أعتقد أن رئيسي كفاء بعمله .

2 - يتصرف رئيسي بطريقة متسقة ويمكن التنبؤ بها .

3 - أعتقد أن نوايا صاحب العمل ودوافعه سليمة .

4 - أعتقد ان رئيسي يعاملني بطريقة صحيحة .

5 - رئيسي في منظمتي يعاملني بشكل منفتح .

إن تطبيق المعايير السابقة من قبل القادة بشكل عالي يجعل ثقة الأعضاء فيهم كبيرة ، بينما

تطبيقها بشكل منخفض يجعل ثقة الأعضاء في قائدهم هشة ومهزوزة .

ويقدم ساندجيا وساروس (Sendjaya & Sarros, 2002) عدة نصائح للقادة من أجل بناء ثقافة

تنظيمية قائمة على الثقة بين الأعضاء والرئيس ، من هذه النصائح التنظيمية ما يأتي:

1 - مارس القيادة الإنسانية : إذ يجب على القائد ضمان قناعة الأعضاء بأنه يتفهم مشاعرهم ،

ويقدم لهم الدعم اللازم ، ويحافظ على أسرارهم ، ويوفي بوعوده لهم ، ويتعامل معهم بكل حكمة

وانفتاح .

2 - كن قدوة ونموذجاً للمصداقية : إذ يجب على القائد أن يكون صادقاً فيما يتحدث فيه أمام الآخرين ، وكذلك فيما يلتزم به تجاه الآخرين ، يجب عليه أن يتمتع بنزاهة عالية في تصرفاته مع الآخرين .

3 - كن على استعداد للاعتراف : إذ يجب على القائد أن يتقبل النقد ويعترف بأخطائه ويتحمل المسؤولية ، ويأخذ على عاتقه إصلاح ما فسد من الثقة .

4 - طور وتواصل : طبق الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية ، وادمج أهداف الثقة التنظيمية ضمن الخطة التنظيمية الاستراتيجية للمنظمة .

5 - تأكد أن تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية يتم باستمرار ، وأنه يتم بشكل عادل ، وأرسل للأعضاء رسالة مفادها أنه يمكن الوثوق بهم في تطبيق تلك الإجراءات والقواعد التنظيمية .

6 - قم بتنشيط قنوات الاتصال من خلال تنفيذ سياسة الباب المفتوح ، بالإضافة إلى إنشاء شبكات سهلة ومرنة للتواصل بين أعضاء المنظمة ، وتبادل نتائج تقييم العمل التنظيمي مع الأعضاء لتمكين من بناء ثقافة الانفتاح .

7 - أظهر الثقة في الأعضاء عن طريق الحد من الإشراف الزائد والمراقبة الحثيثة أثناء العمل ، و نفذ الهياكل التنظيمية التي تشجع على تفويض السلطة ، وتساعد في تحمل المسؤولية من قبل الجميع ، وتوجد عملاً جماعياً بين الأعضاء .

8 - أعط ورش عمل حول الثقة التنظيمية ، حيث يمكن أن تساعد الأعضاء في فهم أنواع مختلفة من الثقة ، وتعلمهم كيفية بناء ثقة أصيلة ، والتعرف على معالم الثقة المكسورة واتخاذ إجراءات تصحيحية لها .

9 - حاول أن تصنع (هوية جماعية) تنظيمية لكل مجموعة من الأعضاء الذين يعملون معا في نفس الموقع أو في نفس الفريق .

10 - عندما تحقق في المشكلات التنظيمية حاول التركيز على التصرف الخاطيء والأسباب من وراء حدوثه ، بدلا من التركيز على الشخص المسؤول عن الخطأ ولومه ومعاقبته .

علاقة الثقة التنظيمية بمفاهيم إدارية :

1 - **الثقة التنظيمية والتعلم التنظيمي** : يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب الأعضاء لسبل وأساليب توجيه الأفراد وأشكال الذكاء العاطفي التي يمارسها القادة في منظماتهم ، إذ تعتبر هذه الأساليب في غاية الأهمية لقيادة المنظمة نحو الأفضل ، ويعتبر التعلم التنظيمي ضامناً لنجاح المؤسسة على المدى البعيد ، وذلك لأنه ينتج قادة جدد (قادة الظل) داخل المنظمة . إن الأفراد يتعلمون من القادة بطرق مختلفة ، فالبعض يتعلم من أجل حافز خارجي ، والبعض الآخر يتعلم بدافع داخلي جوهري ، إن التعلم بدافع داخلي جوهري يكون أكثر متعة وفائدة ، وإن التعلم بدافع داخلي لا يتم إلا إذا كانت الثقة موجودة بين الأفراد ، وكذلك فإن غياب الثقة التنظيمية تعيق التعلم التنظيمي (Lagrosen & Lagrosen, 2012) .

2 - **الثقة التنظيمية والتفويض** : يعدّ التفويض بالنسبة إلى القادة عاملاً محركاً أو معطلاً للثقة في بداية علاقة الثقة ، إذ يعتبر القادة التفويض بمثابة اختبار للثقة ، وفي حال نجاح الطرف المفوض بأداء المهمة التي تم تفويضه بها بشكل جيد فإنه سيحصل على الثقة من القائد ، لكنه إن فشل في أداء المهمة التي تم تفويضه بها فإنه سيخسر ثقة القائد (Stahle, 2000) ، ويعتقد ساندجيا وساروس (Sendjaya & Sarros, 2002) أن التفويض في حد ذاته عامل لوجود الثقة ، إذ إن

تفويض القائد لأعضائه يشعر الأعضاء بثقة القائد بهم والذي يدفعهم ليكونوا عند حسن ظن القائد بهم وبالتالي ينالون ثقته ، ويتبع ذلك ثقتهم به كنوع من المعاملة بالمثل .

3 - الثقة التنظيمية والقرار : إن الذي يتأمل عملية الثقة بعمق يدرك أن الثقة في جوهرها عبارة عن اتخاذ قرار ، إذ إن الطرف الواثق يدرك الصفات الايجابية للطرف الموثوق به ، وبالتالي يتخذ قراره العقلاني بمنحه ثقة مدركة مشروطة ، ومن خلال التفاعل الموقفي العاطفي بين الطرفين يتخذ الطرف الأول قراره الثاني بمنح الطرف الآخر ثقة عاطفية ، وبعد ذلك فإن الالتزام بمتطلبات الثقة تدفع الطرف الأول لاتخاذ قراراً ثالثاً وهو الاستعداد ليكون عرضة لأفعال الطرف الثاني وهنا تتحقق الثقة بجميع أركانها من خلال عدة قرارات يتخذها الطرف الأول بشأن علاقته بالطرف الثاني (Dirks & Ferrin, 2002) .

4 - الثقة التنظيمية والمخاطرة : تعني المخاطرة احتمالية أن يكون العائد الفعلي أقل من العائد المحتمل والمخطط له ، وتعد الثقة التنظيمية عاملاً من عوامل تخفيف المخاطرة خاصة في الشراكات بين الأفراد والمؤسسات ، وذلك لأن الشريك يتأكد بأن الشريك الآخر يعمل لمصلحته كما أنه سيثق بالتزامه ، كما أن الثقة تضمن الالتزام التنظيمي والذي يقلل نسبة الهدر التنظيمي بالوقت والجهد (Lagrosen & Lagrosen, 2012).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

أ. الدراسات السابقة ذات الصلة بالنفاق الأخلاقي :

لقد قام الباحث بالبحث عن دراسات عربية وأجنبية تناولت موضوع النفاق الأخلاقي في ميدان التربية ، إلا أنه وعلى حد علمه، لا يوجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت موضوع النفاق الأخلاقي في الميدان التربوي ، وقد وجدت دراسات دينية وأخرى إدارية تحدثت عن موضوع النفاق ، ويمكن الاستفادة من الدراسات الدينية بتتمية الاتجاهات الصادقة والمخلصة لدى العاملين في الميدان التربوي باعتبارهم مربين وقدوة حسنة وقادة للمجتمعات ، كما يمكن الاستفادة من الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع النفاق بعكسها على الميدان التربوي وخاصة في مجال الإدارة التربوية إذ إن العديد من مفاهيم الإدارة التربوية اشتقت أصلاً من مفاهيم ودراسات اجريت في ميدان الإدارة بشكل عام . وفيما يأتي بعض الدراسات التي تناولت موضوع النفاق :

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

وكذلك أجرى فوت (Foote , 2001) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيم التنظيمية على السلوك الأخلاقي للمديرين في الموارد البشرية لعينة من الجمعيات الخيرية في المملكة المتحدة وايرلندا ، واعتمدت الدراسة المقابلة كأسلوب لجمع البيانات ، وكان من أهم النتائج وجود تناقض

أخلاقي يتمثل في تطبيق القيم التنظيمية القوية والنزيهة على الأفراد خارج نطاق الإدارة ، إلا أن تفعيل هذه القيم محدود في ممارسات الإدارة ، وتبين وجود تضارب في تعامل المديرين مع المعضلات الأخلاقية ، لذلك ركزت آراء المستطلعين على عدم صلاحية المديرين للعمل كضمير للمنظمة ، و وجوب حصر دور المديرين في التنظيم والإدارة وبعض الأعمال الأخلاقية فقط .

أما فيني (Finney,2006) فقد أجرى دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر اتخاذ القرار الأخلاقي على النفاق الأخلاقي ، وطبقت هذه الدراسة على عينة تألفت من (28) طالباً و(30) طالبة من طلاب علم النفس في جامعة غرب ولاية كونكتيكت واستخدم الباحث استبانة للكشف عن القرار الأخلاقي، واستبانة أخرى للكشف عن النفاق الأخلاقي وأوضحت الدراسة أن الأفراد الذين اتخذوا قرارات اتصفت بأنها لا أخلاقية حكموا على المواقف غير الأخلاقية بطريقة أسوأ من الذين اتخذوا قرارات وصفت بأنها أخلاقية ، أي أن النفاق الأخلاقي يتأثر بدرجة كبيرة بالقرارات غير الأخلاقية.

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

وأجرت عابنة (2008) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بالأنماط القيادية لمديري التربية والتعليم ، إذ اشتملت الدراسة

على عينة مكونة من (261) من المديرين من أصل (1042) مديراً، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات ثلاث استبانات الأولى لقياس سلوك النفاق التنظيمي والثانية لتحديد النمط القيادي لمديري التربية والثالثة اشتملت على سؤال مفتوح لاقتراح آليات لخفض سلوك النفاق التنظيمي ، وكانت أهم نتائج الدراسة هو وجود علاقة إيجابية بين سلوك النفاق التنظيمي ونمط القيادة التسلسلي والترسلي وعدم وجود علاقة بين سلوك النفاق التنظيمي ونمط القيادة الديمقراطي .

وأجرى واتسون والشيخ (Watson & Sheikh, 2007) دراسة هدفت إلى قياس درجة تقبل المجتمع للنفاق الأخلاقي لتحقيق المصلحة الشخصية إذا لم يكن ضمن السياق العام للشخصية وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (64) طالبة و(72) طالباً من طلبة البكالوريوس في الجامعات المتوسطة في الشمال الشرقي والوسط الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام استبانة متدرجة من (1-9) وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الإنسان إذا وجد بدائل أخلاقية لتحقيق المصلحة الشخصية، يقوم باستخدامها، ولكنه إذا لم يجد يستخدم طرقاً غير أخلاقية، وأن القرارات الأخلاقية في جزء منها وظيفة للبدايل المتاحة، وإلى أي درجة هذه البدائل تحقق المصلحة الشخصية .

وقد أجرت البلبل (2009) دراسة هدفت إلى الوقوف على أساليب علم المعاني التي تضمنتها آيات النفاق واستنتاج الدلالات والاستعانة بذلك على معرفة سنن الله بالمنافقين من حيث الحقائق النفسية، والتفاصيل السلوكية، وأساليب القرآن الكريم المختلفة في محاصرة هذه الفئة والتضييق عليهم والحد من أخطارهم ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة إبراز حقيقة النفاق من خلال الكشف عن وسائل المنافقين المخادعة وكذلك الكشف عن بعض الأمراض السلوكية للمنافقين وبعض أسباب النفاق وآثاره وبعض طرق التلون والتردد لدى المنافقين .

وأجرى لامرس وزملاؤه (Lammers.et.al, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السلطة والنفاق ، وطبقت الدراسة على عينة من مواطني ولاية إلينوي طلب من بعضهم لعب دور المتنفذين وآخرين طلب منهم لعب دور غير المتنفذين (موظفين حكوميين) ، وطلب منهم التعامل

مع مسائل أخلاقية مثل القضايا المرورية والضرائب. وخلصت الدراسة إلى أن السلطة قد توجد انفصاماً بين الحكم الأخلاقي والسلوك الخاص ، وأن الأقوياء والمتنفذين يكونون أكثر حزماً بالحكم الأخلاقي على غيرهم من الضعفاء ، وهذا يكرس اللامساواة الاجتماعية ، فالأقوياء يطبقون القواعد الأخلاقية على غيرهم ويتجاهلون أنفسهم .

كما أجرى ريستشني وفيلفل (Rustichini & Villeval, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة السلطة بالنفاق الأخلاقي، وكذلك الكشف عن مدى ثبات التفضيلات (المعايير) الاجتماعية التي يحملها الأفراد في المواقف المختلفة. وطبقت هذه الدراسة على عينة من (83) فرداً من طلاب الهندسة وإدارة الأعمال في جامعة مينيسوتا قسموا إلى خمس مجموعات، وتم تعريضهم إلى ثلاثة سيناريوهات أطلق على السيناريو الأول لعبة الدكتاتور، والسيناريو الثاني لعبة الإنذار النهائي، والسيناريو الثالث لعبة الثقة. وتم استخدام استبانة لقياس استجابات العينة، وخلصت النتائج إلى انه كلما امتلك الفرد سلطة أقوى تغنى بمباديء أخلاقية بعيدة كل البعد عن الواقع الحقيقي الاجرائي ، وكذلك فإن التفضيلات الاجتماعية قد تكون سياقية ومرنة لدى الأفراد .

ب - الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقة التنظيمية :

أجرى أبو تينة وزملاؤه (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين والمعلمات في محافظتي الزرقاء والبلقاء للقيادة التغييرية وعلاقتها بمستوى الثقة بمديريهم ، وقد تألفت عينة الدراسة من 200 معلماً ومعلمة من المحافظتين ، ولجمع البيانات استخدم الباحثون استبانتيين الأولى خاصة بالقيادة التغييرية والثانية خاصة بالثقة التنظيمية ، وأهم ما كشفت عنه النتائج هو وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التغييرية والثقة التنظيمية السائدة في المدارس .

أجرى جل (Gill, 2007) دراسة هدفت إلى تحري أثر السلوك اللفظ على الثقة الشخصية والتنظيمية في مواقع العمل الأمريكية في ولاية انديانا واستخدم الباحث منهجية البحث الوصفي المسحي وقد اعتمد في جمع البيانات على استبانة خاصة بالسلوك اللفظ وأخرى خاصة بالثقة الشخصية والتنظيمية وطبقت الأدوات على عينة تكونت من (468) موظفاً ، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود علاقة سلبية قوية بين الفظاظة والثقة الشخصية والتنظيمية .

أجرت قموه (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لمعلميهم وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (206) من المديرين و(3010) من المعلمين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة ثلاث استبانات: الأولى استبانة الثقة التنظيمية، والثانية استبانة الروح المعنوية، والثالثة استبانة الأداء الوظيفي ، ومن أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن مستويات الثقة التنظيمية والروح المعنوية والأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي .

وقد أجرى تاسديزن و يالكن (Tasdizen & Yalicine , 2010) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الدعم الاجتماعي المقدم لمعلمي المدارس الابتدائية وتحديد مستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم و الكشف على العلاقة بين المتغيرين ، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتألفت عينة الدراسة من (151) متطوعاً من (10) مدارس في مدينة كارس التركية ، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الدعم الاجتماعي بما فيه الدعم الإداري ودعم الزملاء والثقة التنظيمية .

وأجرى ميل وهوت (Maele & Huotte, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى ثقة المعلمين بطلابهم وبقدراتهم وعلاقة ذلك بنمو وتطور طلابهم الفعلي . كما هدفت إلى الكشف عن سياق المدرسة التنظيمي وعلاقته بثقة المعلم بالمدرسة والطلاب ، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (2104) من المعلمين من (84) مدرسة ثانوية في فلاندرز في بلجيكا ، واستخدم الباحثان في دراستهما استبانة لقياس الثقة لدى المعلمين، ومن أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين ثقة المعلمين بطلابهم ومقدرة الطلاب على النمو والتطور، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين السياق التنظيمي للمدرسة وثقة المعلم بطلابه وبالمدرسة .

كما أجرى المعشر والطراونة (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر موضوعية نظام تقييم الأداء لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك على الثقة التنظيمية ، وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات وزع على عينة تألفت من (655) معلماً ومعلمة في مديريات التعليم، وأسفرت النتائج عن أن تصورات الأفراد حول موضوعية نظام التقييم المستخدم والثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة كما أن هناك أثراً إيجابياً لموضوعية نظام تقييم الأداء على الثقة التنظيمية .

وأجرى الزهراني (2012) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية وقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الطائف وكذلك الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، إذ تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (92) مديراً واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وكان من أهم النتائج وجود علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري .

أجرى سيمونس وسيمونس وهايک وباركس ومبركا (Simmons, Simmons, Hayek , Parks & Mbarika, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن الاختلاف في مستويات الثقة في منتجات التعليم الإلكتروني الذي يعزى إلى عوامل ثقافية، وأثر هذه الثقة في تعلم الطلبة، إذ تم تطبيق هذه الدراسة على عينتين مختلفتين ثقافياً الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية تكونت من (115) طالباً جامعياً والثانية بالأكوادور تكونت من (96) طالباً جامعياً، ولجمع البيانات استخدم الباحثون استبانة الكترونية، وكانت أهم النتائج أن هناك اختلافات في مستوى الثقة بنواتج التعليم الإلكتروني تعزى إلى عوامل ثقافية ، كما أن هذه الثقة ترتبط بصورة إيجابية بتعلم الطلبة .

وأجرى ديودن (Duden, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة في القيادة النظامية وفي الاتصال وعلاقتها بعوامل تعزيز أو إعاقة عملية التعلم، وتم تطبيق هذه الدراسة في مدارس المرحلة المتوسطة في جنوب ألمانيا، ولجمع البيانات استخدم الباحث أسلوب المقابلة مع ممثلي الإدارات في تلك المدارس، وكانت أهم النتائج هي أن الثقة تحتاج من القادة أن يكونوا قدوة للعاملين في صدقهم ونزاهتهم وأن تكون قراراتهم شفافة أمام العاملين، وتتطلب الثقة من المديرين أن يحرصوا على مشاركة العاملين معهم وتتطلب منهم تقبل الفشل، ومن ثم مواجهته بطرق منهجية موجهة، وأن كل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير في التعلم في المؤسسات التربوية .

وأجرى الشريف والناظر (2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر

المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات تم بناء استبانة للكشف عن مهارات الاتصال وترجمة استبانة للكشف عن مستوى الثقة التنظيمية، وكشفت النتائج عن وجود مستوى عال لدى المديرين في ممارسة مهارات الاتصال، وكذلك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية، ووجود علاقة دالة احصائياً بين ممارسة المديرين لمهارات الاتصال من جهة والثقة التنظيمية من جهة أخرى.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي :

هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن درجة شيوع ظاهرة النفاق الاخلاقي في مجتمع معين مثل دراسة باتسون وزملاؤه (Batson.et.al,1997). وهدفت بعض الدراسات لفحص درجة تقبل المجتمع للنفاق الأخلاقي مثل دراسة واتسن والشيخ (Watson & Sheikh 2008) . كما تناولت بعض الدراسات هذا السلوك في المنظمات وبالأخص ممارسة الإدارة لسلوك النفاق الأخلاقي كما في دراسة فوت (Foote , 2001) ، وكذلك ممارسة النفاق الأخلاقي تجاه رؤساء العمل مثل دراسة (عبابنة، 2008) . كما هدفت دراسات إلى الكشف عن العلاقة بين النفاق الأخلاقي وبعض المتغيرات الإدارية مثل: القرار الأخلاقي (Finney, 2006) . و أنماط القيادة (عبابنة، 2008) والسلطة (Lammers.et.al , 2010).

وعلى الرغم من استخدام معظم الباحثين للمنهج الوصفي إلا أن أدواتهم لجمع المعلومات قد تعددت فقد استخدمت بعض الدراسات الاستبانة لجمع المعلومات مثل دراسة (Finney, 2006) ، واستخدم البعض اسلوب المقابلة مثل دراسة (Foote, 2001) والبعض الآخر استخدم برامج محوسبة للحكم على النفاق الأخلاقي مثل دراسة لامرس (Lammers.et.al, 2010).

واتفقت نتائج بعض الدراسات على وجود سلوك النفاق الأخلاقي، سواء في الشخصية الإنسانية أو على مستوى المجتمع، أو على مستوى المنظمات مثل دراسة فالديسولو ودستو (Valdesolo & DeSteno, 2007) ، ودراسة رستشني وفيلفل (Rustichini & Villeval, 2012). كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن أخطار النفاق الأخلاقي على المجتمع ، وأساليب تلون المنافقين ، واقترحت أساليب للحد من هذا السلوك مثل دراسة البلبل (2009) . إلا أنه لم توجد أي دراسة تناولت موضوع النفاق الأخلاقي في الميدان التربوي .

أما بالنسبة إلى موضوع الثقة التنظيمية ، فإن العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى دراسة الثقة التنظيمية بصفاتها متغيرا تابعا (متأثرا) أكثر من كونها متغيرا مستقلا مثل دراسة تاسديزن و يالكن (Tasdizen & Yalicine , 2010) وكذلك الشريفي والناظر (2013) ، كما لم تقتصر الدراسات على موضوع الثقة بالبشر فقط بل تناولته لتشمل الثقة بالأنظمة والأدوات كما في دراسة سايمون وزملائه (Simmons.et.al, 2012) .

وقد هدفت العديد من الدراسات إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية في الميدان التربوي واعتبرتها عاملا مساندا للعديد من المفاهيم و العمليات الإدارية مثل : القيادة التغييرية (أبو تينة وزملاؤه، 2006)، والروح المعنوية والأداء الوظيفي قموه (2008)، كذلك تعلم الطلبة (Duden, 2012) ، وسلوك الابداع الإداري (الزهراني، 2012) . ويظهر أن معظم الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية استخدمت المنهج الوصفي لدراسة الثقة التنظيمية ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، و اتفقت على شيوع الثقة التنظيمية بمستوى متوسط في المجتمعات التربوية .

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لم يجد الباحث على حد علمه دراسة عربية أو أجنبية تناولت موضوع النفاق الأخلاقي في مجال التربية ، وكذلك لم توجد أي دراسة تكشف عن علاقة

النفاق الأخلاقي بالثقة التنظيمية ، وبذلك تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات . وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار المتغيرات لدراستها وتحديد العينة وكذلك بناء الأداة الخاصة بالدراسة وتفسير نتائج الدراسة ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع دراسته الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ، والذي ابتداء بوصف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها ، وكذلك وصف أداتي الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقهما وثباتهما ، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة ، ووصف طريقة جمع البيانات ، وأسلوب التصحيح ، وكذلك الإشارة إلى اجراءات الدراسة التي اتبعت والوسائل الإحصائية التي استخدمت ، وذلك على النحو الآتي :

أولاً : منهج البحث المستخدم

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي للتعرف إلى درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، من خلال إجابات المعلمين والمعلمات على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة .

ثانياً:مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2014-2015 ، والبالغ عددهم (2456) معلماً ومعلمة ، منهم (1140) ذكور ، و (1316) إناث وفق الإحصائية الصادرة عن مكتب دائرة التعليم لوكالة الغوث الدولية في عمان والجدول (1) يوضح ذلك .

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية على مديريات التعليم

مديرية التعليم	أعداد المعلمين	أعداد المعلمات	المجموع
مديرية شمال عمان	532	614	1146
مديرية جنوب عمان	608	702	1310
المجموع	1140	1316	2456

ثالثاً: عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية ومعلماتها العاملين في محافظة عمان ، بلغ عدد أفرادها (331) معلماً ومعلمة ، بواقع (152) معلماً و (179) معلمة، وذلك استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجن (Krejcie & Morgan ,1970) في دراستهما، والجدول (2) يوضح ذلك .

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من العينة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس

المجموع	الخبرة في التدريس			المجموع	المؤهل العلمي			الجنس
	أكثر من 10 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		ماجستير/دكتوراة	دبلوم عالي	بكالوريوس	
130	47	42	41	130	10	9	111	ذكور
147	74	51	22	147	15	8	124	إناث
277	121	93	63	277	25	17	235	المجموع

رابعاً: أدوات الدراسة :

إن الهدف من الدراسة الحالية هو تعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، لذا من الضروري استخدام أداتين لقياس كل من النفاق الأخلاقي عند المديرين ومستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي وصف لأداتي الدراسة .

الأداة الأولى : استبانة سلوك النفاق الأخلاقي

وقد تم تطوير استبانة سلوك النفاق الأخلاقي بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة هيل (Hale, 2012) ، ودراسة فيني (Finney, 2006) ، ودراسة عابنة (2008) ، وقد تكونت الاستبانة من (80) فقرة موزعة على أربعة أبعاد ، وعلى النحو الآتي :

- التناقض : وعدد فقراتة (20) فقرة

- اللوم : وعدد فقراتة (20) فقرة

- التظاهر : وعدد فقراتة (20) فقرة

- الرضا عن النفس : وعدد فقراتة (20) فقرة

والملحق (1) يبين استبانة سلوك النفاق الأخلاقي بصورتها الأولية.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي : دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً ، وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات ، والبديل غالباً أربع درجات ، والبديل أحياناً ثلاث درجات ، والبديل نادراً درجتان ، والبديل أبداً درجة واحدة .

صدق الأداة الأولى : استبانة سلوك النفاق الأخلاقي

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ تم عرض الأداة على تسعة محكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية في عدد من الجامعات الأردنية هي جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية و كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية (fesa) التابعة لوكالة الغوث الدولية والملحق (3) يبين ذلك ، وذلك للتأكد من درجة وضوح الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات ودرجة انتمائها للبعد الذي وضعت فيه . وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات ، وحذف الفقرات التي حصلت على موافقة (50%) فما دون ، وقد عدت موافقة المحكمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وبنسبة (85%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات فأصبحت الأداة بصورتها النهائية (48) فقرة ، والملحق (4) يبين استبانة سلوك النفاق الأخلاقي بصورتها النهائية .

ثبات الأداة الأولى : استبانة سلوك النفاق الأخلاقي

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) ، إذ تم توزيع الأداة على عينة مكونة من (45) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وتم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة بعد مرور اسبوعين، كما تم إيجاد نتيجة معامل الاتساق الداخلي باستخدام

معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.97) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات ، والجدول (3) يوضح ذلك .

الجدول (3)

قيم معامل الثبات لاستبانة النفاق الأخلاقي وأبعادها باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

الرقم	البعد	معامل الاتساق الداخلي
1	التناقض	0.95
2	اللوم	0.93
3	التظاهر	0.96
4	الرضا عن النفس	0.93
	الدرجة الكلية	0.97

الأداة الثانية : استبانة الثقة التنظيمية :

تم تبني استبانة الثقة التنظيمية التي ترجمها الشريفي والناظر (2013) ، والمكونة من

(26) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي:

- ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير : وعدد فقراته يساوي (8) فقرات
- ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء : وعدد فقراته يساوي (8) فقرات
- ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء) : وعدد فقراته يساوي (10) فقرات

والملحق (2) يبين استبانة الثقة التنظيمية بصورتها الأولية .

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي ، و كانت أبدال الإجابة هي : دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً ، وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات ، والبديل غالباً أربع درجات ، والبديل أحياناً ثلاث درجات ، والبديل نادراً درجتان ، والبديل أبداً درجة واحدة . كما تم إعطاء الفقرات السلبية وهي (5 ، 6 ، 7 ، 14 ، 15 ، 25) درجات معكوسة ، أي أن البديل دائماً أعطي درجة واحدة ، والبديل غالباً أعطي درجتان ، والبديل أحياناً أعطي ثلاث درجات ، والبديل نادراً أعطي أربع درجات ، والبديل أبداً أعطي خمس درجات .

صدق الأداة الثانية : استبانة الثقة التنظيمية :

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ تم عرض الأداة على تسعة محكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية في عدد من الجامعات الأردنية هي جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية و كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية (fesa) التابعة لوكالة الغوث الدولية والملحق (3) يبين ذلك ، وذلك للتأكد من مدى وضوح الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات ومدى انتمائها للبعد الذي وضعت فيه ، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات ، وحذف الفقرات التي حصلت على موافقة (50%) فما دون ، وقد عدت موافقة المحكمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وبنسبة (85%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات فأصبحت الأداة بصورتها النهائية (25) فقرة ، والملحق (4) يبين استبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية .

ثبات الأداة الثانية :استبانة الثقة التنظيمية :

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) ، إذ تم توزيع الأداة على عينة مكونة من (45) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وتم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة بعد مرور اسبوعين، كما تم إيجاد نتيجة معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.88) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات ، والجدول (4) يوضح ذلك .

الجدول (4)

قيم معامل ثبات استبانة الثقة التنظيمية و أبعادها باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

الرقم	البعد	معامل الاتساق الداخلي
1	الثقة بالمدير	0.86
2	الثقة بالزملاء	0.86
3	الثقة بالزبائن (الطلبة وأولياء الامور)	0.78
	الدرجة الكلية	0.88

خامسا : متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة الوسيطة هي :

الجنس : وله فئتان : ذكر و أنثى .

المؤهل العلمي : وله ثلاثة مستويات : بكالوريوس و دبلوم عالي وماجستير / دكتوراه

الخبرة في التدريس : وله ثلاث مستويات : أقل من 5 سنوات و من 5 – أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات .

المتغير التابع : درجة ممارسة سلوك النفاق الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية.

سادسا : إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية :

1- تحديد مجتمع الدراسة والعينة (عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات العاملين

في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان) .

2- تطوير الاستبانة الأولى (استبانة النفاق الأخلاقي) وتبني الاستبانة الثانية (استبانة لثقة

التنظيمية) .

3- تحكيم أداتي الدراسة للتحقق من الصدق الظاهري .

4- التأكد من ثبات أداتي الدراسة .

5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى دائرة التعليم في

وكالة الغوث الدولية في الأردن لتطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة .

6- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من دائرة التعليم في وكالة الغوث الدولية في الأردن

موجه إلى مديريات التعليم في محافظة عمان لتطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة .

7- تطبيق الاستبانات على العينة التي تم تحديدها حيث استغرق ذلك 21 يوما .

8- جمع الاستبانات حيث تم استرجاع 277 بما نسبته 84 % من الاستبانات لتي وزعت .

9- تم إدخال البيانات الإحصائية إلى الحاسوب ومن ثم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية

(SPSS)

10- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس .

11 - تحديد مستوى ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك

النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين باستخدام المعادلة الآتية :

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$3 / (1 - 5) =$$

$$1.33 = 3 / (4) =$$

$$2.33 = 1.33 + 1$$

وبذلك كان المستوى المنخفض من 1_ 2.33

وكان المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

وكان المستوى المرتفع من 3.68 - 5

وطبقت المعادلة نفسها لتحديد مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من

وجهة نظر المعلمين .

12 - تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ماتم التوصل إليه من نتائج .

سابعاً: المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب .

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) والرجوع إلى الجداول الإحصائية لتعرف دلالة قيمة معامل الارتباط .

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية وفقاً لمتغيرات الدراسة :

أ – الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس .

ب – كما استخدم تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة .

ج – اختبار شيفيه (Scheffe) لتعرف عائد الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي

4- استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach _ Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي لأداتي الدراسة : (استبانة سلوك النفاق الأخلاقي ، استبانة الثقة التنظيمية) .

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، من خلال الإجابة عن

أسئلتها وعلى النحو الآتي :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه " ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ،

لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة

نظر المعلمين ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة ، والجدول (5) يظهر ذلك .

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان

لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين وفي كل بعد من أبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	الرضا عن	2.16	1.03	1	منخفضة
3	التظاهر	2.11	1.05	2	منخفضة
2	اللوم	1.91	0.78	3	منخفضة
1	النتاقض	1.88	0.83	4	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.01	0.82		منخفضة

ويلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد أداة الدراسة (2.01) وانحراف معياري (0.82) ، و تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.16 – 1.88) وجاء في الرتبة الأولى بعد الرضا عن النفس بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (1.03) ، وفي الرتبة الثانية جاء بعد التظاهر بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (1.05) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة بعد اللوم بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.78) ، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد التناقض بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.83).

أما بالنسبة لفقرات كل بعد فقد كانت النتائج على النحو التالي :

البعد الأول : الرضا عن النفس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، ويبين الجدول (6) ذلك .

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان
لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد (الرضا عن النفس) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
37	يلتزم المدير بمبادئ حقوق الإنسان بدرجة أقل من درجة دعوته لها	2.39	2.33	1	متوسطة
40	يكون المدير موضوعيا عند اتخاذ قراراته بدرجة أدنى مما يزعم من الموضوعية	2.28	1.29	2	منخفضة
38	يطور المدير في المدرسة بدرجة لا توازي حديثه عن التطوير	2.22	1.21	3	منخفضة
45	يتيح المدير للجميع حرية التعبير بصورة لا تساوي نظريته الإيجابية نحو الحريات	2.20	1.24	4	منخفضة
41	يقدم المدير لعمله تضحيات لا تكافئ حديثه عن التضحية	2.16	1.17	5	منخفضة
47	يحرص المدير على خدمة المجتمع بشكل لا يعكس مستوى حديثه عن خدمة المجتمع	2.15	1.21	6	منخفضة
46	يتقبل المدير آراء الجميع بدرجة أقل من تشجيعه على ابداء تلك الآراء	2.13	1.16	7	منخفضة
43	يحرص المدير على أسرار المعلمين بدرجة أقل من حديثه عن حفظ السر	2.12	1.30	8	منخفضة
44	يدافع المدير عن شرف المهنة بشكل لا يضاها حديثه عن شرف المهنة	2.12	1.29	9	منخفضة
39	يحابي المدير الآخرين بدرجة تفوق رفضه لمبدأ المحاباة	2.10	1.12	10	منخفضة
42	يلتزم المدير بالانظمة والقوانين بدرجة أقل مما يدعو إليه من الالتزام	2.08	1.21	11	منخفضة
48	يوظف المدير التجارب التربوية بشكل لا يضاها دعوته للإفادة من تلك التجارب	2.06	1.14	12	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.16	1.03		منخفضة

ويلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد الرضا عن النفس من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.16) وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.06 - 2.39) ، باستثناء الفقرة رقم (37) والتي كانت درجة ممارستها متوسطة ، وجاء في الرتب الثلاث الأولى الفقرة رقم (37) والتي تنص على " يلتزم المدير بمبادئ حقوق الإنسان بدرجة أقل من درجة دعوته لها " بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (2.33) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (40) والتي تنص على " يكون المدير موضوعيا عند اتخاذ قراراته بدرجة أدنى مما يزعم من الموضوعية " بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.29) ، وفي الرتبة الثالثة الفقرة رقم (38) التي تنص على " يطور المدير في المدرسة بدرجة لا توازي حديثه عن التطوير " بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (1.21) ، أما في الرتب الثلاث الأخيرة فقد جاءت الفقرة (39) في الرتبة العاشرة والتي تنص على " يحابي المدير الآخرين بدرجة تفوق رفضه لمبدأ المحاباة " بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (1.12) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (42) التي تنص على " يلتزم المدير بالأنظمة والقوانين بدرجة أقل مما يدعو إليه من الالتزام " بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.21) ، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (48) التي تنص على " يوظف المدير التجارب التربوية بشكل لا يضاهاي دعوته للإفادة من تلك التجارب " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (1.14).

البعد الثاني : التظاهر :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد(التظاهر) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يعزز المدير آراء المعلمين التي تتفق مع مصلحته	2.28	1.26	1	منخفضة
31	يميل المدير للطرف الأقرب منه عند حله للصراع داخل المدرسة	2.21	1.28	2	منخفضة
30	يقيم المدير أداء المعلمين المقربين بطريقة أفضل من تقييمه لأداء غيرهم	2.17	1.28	3	منخفضة
25	يعطي المدير للمعلمين تقديرات أكثر من أدائهم ان اتفق ذلك مع مصلحته	2.16	1.21	4	منخفضة
27	يدعي المدير تميز المعلمين المقربين إليه فقط	2.12	1.21	5	منخفضة
33	يعمل المدير على توفير الراحة النفسية لمعلميه المقربين على حساب الراحة النفسية للمعلمين الآخرين	2.10	1.22	6	منخفضة
34	يعمل المدير على تهميش من يخالفه في الرأي	2.10	1.20	7	منخفضة
26	يحابي المدير بعض أولياء الأمور بسبب نفوذهم ومراكزهم الاجتماعية	2.10	1.17	8	منخفضة

منخفضة	9	1.23	2.10	تسيطر علاقات المدير الشخصية على قراراته عند توزيع الأدوار	32
منخفضة	10	1.21	2.06	يختار المدير بعض المعلمين لتمثيل مدرستهم بناءً على العلاقة الشخصية وليس الكفاءة	35
منخفضة	11	1.20	1.94	يؤكد المدير على ضرورة المشاركة بمناسبة من يلتف حوله من المعلمين فقط	29
منخفضة	12	1.13	1.94	يجانب المدير الصواب في مدحه لبعض المعلمين ليحصل على ما يريد	36
منخفضة		1.05	2.11	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد التظاهر من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.11)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.94 – 2.28) وجاء في الرتب الثلاث الأولى الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يعزز المدير آراء المعلمين التي تتفق مع مصلحته" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.26) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (31) والتي تنص على " يميل المدير للطرف الاقرب منه عند حله للصراع داخل المدرسة " بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (1.28) ، وفي الرتبة الثالثة الفقرة رقم (30) التي تنص على " يقيم المدير أداء المعلمين المقربين بطريقة أفضل من تقييمه لأداء غيرهم " بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.28) ، أما في الرتب الثلاث الأخيرة فقد جاءت الفقرة (35) في الرتبة العاشرة والتي تنص على " يختار المدير بعض المعلمين لتمثيل مدرستهم بناءً على العلاقة الشخصية وليس الكفاءة " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (1.21)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (29) والتي تنص على " يؤكد المدير على ضرورة المشاركة بمناسبة من يلتف حوله من المعلمين فقط " بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (1.20) ، وفي الرتبة

الأخيرة فقد جاءت الفقرة (36) والتي تنص على " يجانب المدير الصواب في مدحه لبعض المعلمين ليحصل على ما يريد" بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (1.13).

البعد الثالث : اللوم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد(اللوم) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
24	يعنف المدير معلميه بسبب تغنيهم طلبتهم	2.20	1.10	1	منخفضة
16	يؤنب المدير معلميه على ارتكاب بعض المخالفات التي يقوم بارتكابها	2.09	1.10	2	منخفضة
15	يطبق المدير القوانين على معلميه بطريقة أكثر حزما من تطبيقها على نفسه	2.04	1.11	3	منخفضة
13	يقيم المدير أخطاء المعلمين بطريقة متشددة مقارنة بالأخطاء نفسها اذا ارتكبها	2.03	1.10	4	منخفضة
17	يعنف المدير معلميه على تأخرهم في انجاز المهام الموكوله إليه أصلا	1.98	1.04	5	منخفضة
23	يسائل المدير معلميه على تقصيرهم بأدوارهم التي لم يوضحها أصلا	1.92	0.99	6	منخفضة
14	يحاسب المدير معلميه على سلوك خاطئ يسلكه هو باستمرار	1.91	1.06	7	منخفضة
19	يعاقب المدير معلميه على عدم احترام النظام غير الموضح أصلا	1.91	1.01	8	منخفضة

منخفضة	9	1.03	1.82	ينتقد المدير الأعمال التطوعية للمعلمين عندما لا تعود عليه بالفائدة	20
منخفضة	10	.090	1.75	يعاتب المدير معلميه على خلافات شارك في نشوبها	22
منخفضة	11	0.97	1.74	يلقي المدير اللوم على المعلمين فيما يفشل فيه من أعمال إدارية	18
منخفضة	12	0.89	1.52	يويخ المدير معلميه أمام أولياء الأمور ليكسب علاقات ونفوذ	21
منخفضة		0.78	1.91	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد اللوم من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.91)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.20 - 1.52) وجاء في الرتب الثلاث الأولى الفقرة رقم (24) والتي تنص على " يعنف المدير معلميه بسبب تعنيفهم طلبتهم " بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.10) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يؤنب المدير معلميه على ارتكاب بعض المخالفات التي يقوم بارتكابها " بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (1.10) ، وفي الرتبة الثالثة الفقرة رقم (15) التي تنص على " يطبق المدير القوانين على معلميه بطريقة أكثر حزما من تطبيقها على نفسه " بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (1.11) ، أما في الرتب الثلاث الأخيرة فقد جاءت الفقرة (22) في الرتبة العاشرة والتي تنص على " يعاتب المدير معلميه على خلافات شارك في نشوبها " بمتوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.90)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (18) والتي تنص على " يؤكد يلقي المدير اللوم على المعلمين فيما يفشل فيه من أعمال إدارية " بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.97) ، وفي الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (21) والتي

تتص على " يوبخ المدير معلميه أمام أولياء الأمور ليكسب علاقات ونفوذ " بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.89).

البعد الرابع : التناقض :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، و الجدول (9) يبين ذلك .

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في بعد (التناقض) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يناقض المدير بسلوكه ما يحمله من تصورات عن مهنة التعليم.	2.24	1.08	1	منخفضة
2	يخالف المدير بأفعاله ما يتحدث به بخصوص انجاز المهمات الرسمية.	2.12	1.05	2	منخفضة
5	يعارض المدير مبادئ الديمقراطية التي يدعو إليها	1.98	1.07	3	منخفضة
3	يوجد فجوة بين كلام المدير عن الولاء للمهنة وبين ولائه الحقيقي	1.94	1.10	4	منخفضة
7	يخرق المدير ما يدعو المعلمين إليه من احترام القانون	1.91	1.06	5	منخفضة
10	يوجد تباين بين حديث المدير عن التواضع وبين سلوكه	1.84	1.04	6	منخفضة
6	يتفاوت كلام المدير عن الصدق والأمانه مع ما يفعله حقا	1.82	1.03	7	منخفضة
9	يتناسى المدير ما يذكر المعلمين به من كونهم قدوة حسنة لطلبتهم	1.82	0.95	8	منخفضة

منخفضة	9	0.95	1.81	يخالف المدير بتصرفاته ما يحمله من أفكار إيجابية عن حقوق الإنسان	4
منخفضة	10	0.98	1.72	يفعل المدير ما ينهى المعلمين عنه من استغلال المهنة لمصلحته الشخصية	8
منخفضة	11	0.89	1.68	يغايير سلوك المدير ما يدعو إليه من الالتزام بالقيم الأخلاقية	11
منخفضة	12	0.89	1.66	يفشي المدير ما يطلب من المعلمين المحافظة عليه من أسرار المهنة	12
منخفضة		0.83	1.88	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد التناقض من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.88)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.24 - 1.66) وجاء في الرتب الثلاث الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يناقض المدير بسلوكه ما يحمله من تصورات عن مهنة التعليم " بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.08) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يخالف المدير بأفعاله ما يتحدث به بخصوص انجاز المهمات الرسمية " بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (1.05) ، وفي الرتبة الثالثة الفقرة رقم (5) التي تنص على " يعارض المدير مبادئ الديمقراطية التي يدعو إليها " بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (1.07) ، اما في الرتب الثلاث الأخيرة فقد جاءت الفقرة (8) في الرتبة العاشرة والتي تنص على " يفعل المدير ما ينهى المعلمين عنه من استغلال المهنة لمصلحته الشخصية " بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.98)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (11) والتي تنص على " يغايير سلوك المدير ما يدعو إليه من الالتزام بالقيم الأخلاقية " بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.89) ، وفي الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (12) والتي تنص على " يفشي

المدير ما يطلب من المعلمين المحافظة عليه من أسرار المهنة " بمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.89) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه " ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ، ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان من وجهة نظر المعلمين ، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة ، و الجدول (10) يبين ذلك .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير	3.92	0.79	1	مرتفع
2	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء	3.87	0.69	2	مرتفع
3	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيائن(الطلبة والآباء)	3.32	0.50	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.39	0.43		متوسط

ويلاحظ من الجدول (10) إن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد أداة الدراسة (3.39) وبانحراف معياري (0.43) وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 – 3.32) وجاء

في الرتبة الأولى بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.79) ، وفي الرتبة الثانية جاء بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.69) ، وفي الرتبة الأخيرة بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيائن (الطلبة والآباء) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.50) .

أما بالنسبة إلى فقرات كل بعد فقد كانت النتائج على النحو الآتي :

البعد الأول : ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (11) يبين ذلك .

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في بعد (ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	يعد مدير المدرسة كفوًا في عمله	4.13	0.97	1	مرتفع
3	يعمل مدير المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين	4.07	0.99	2	مرتفع
2	يثق معلمو المدرسة باستقامة المدير	4.03	1.03	3	مرتفع
4	يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على	3.99	1.06	4	مرتفع
6	يشك معلمو المدرسة بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير	3.82	1.16	5	مرتفع
5	لا يبدي مدير المدرسة اهتماما بالمعلمين	3.79	1.18	6	مرتفع

متوسط	7	1.33	3.58	يجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين	7
مرتفع		0.79	3.92	الدرجة الكلية	

وبلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية لفقرات بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.92)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.13 - 3.97) باستثناء الفقرة رقم 7 التي كان مستوى الممارسة فيها متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.58). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يعد مدير المدرسة كفوًا في عمله " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.97) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يعمل مدير المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.99) ، اما في الرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة (5) والتي تنص على " لا يبدي مدير المدرسة اهتماما بالمعلمين " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.18)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص على " يجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.33) .

البعد الثاني : ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في بعد (ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
8	يؤدي معلمو المدرسة أعمالهم بشكل جيد	4.30	0.76	1	مرتفع
9	يثق معلمو المدرسة ببعضهم	4.12	0.87	2	مرتفع
10	يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على بعضهم حتى في المواقف الصعبة	4.08	0.91	3	مرتفع
11	يعد معلمو المدرسة منفتحين على بعضهم	3.95	0.93	4	مرتفع
12	لدى معلمي المدرسة ثقة تامة بزملائهم	3.86	0.96	5	مرتفع
13	عندما يخبرك معلمو المدرسة شيئا ما يمكنك تصديقه	3.73	0.98	6	مرتفع
15	يشك معلمو المدرسة ببعضهم	3.62	1.16	7	متوسط
14	يحذر معلمو المدرسة من بعضهم	3.33	1.14	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.87	0.69		مرتفع

ويلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية لفقرات بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.87)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.30 - 3.33) باستثناء الفترتين 15 و 14 اللتان كان مستوى الثقة التنظيمية فيهما متوسطا بمتوسط حسابي مقداره (3.62) و (3.33) على الترتيب . وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يؤدي معلمو المدرسة أعمالهم بشكل جيد " بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.76) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يثق معلمو المدرسة ببعضهم " بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.87) ، أما في الرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة (15)

والتي تنص على " يشك معلمو المدرسة ببعضهم " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.16)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (14) التي تنص على " يحذر معلمو المدرسة من بعضهم " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.14) .

البعد الثالث : ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيائن(الطلبة والآباء) :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان ل فقرات هذا البعد من وجهة نظر المعلمين ، ويبين الجدول (13) ذلك .

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية الساندة في مدارس وكالة الغوث الدولية في بعد (ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيائن(الطلبة والآباء)) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
16	يهتم طلبة المدرسة ببعضهم	3.68	0.76	1	مرتفع
17	يثق معلمو المدرسة بطلبتهم	3.67	0.76	2	متوسط
18	يمكن الاعتماد على طلبة المدرسة في انجاز أعمالهم	3.45	0.88	3	متوسط
25	يعد طلبة المدرسة كتومين	3.35	0.99	4	متوسط
23	يصدق معلمو المدرسة ما يقوله الآباء لهم	3.29	0.77	5	متوسط
20	يثق معلمو المدرسة بالآباء	3.24	0.86	6	متوسط
24	يعتقد معلمو المدرسة بأن معظم الآباء يؤدون عملا جيدا	3.18	0.87	7	متوسط

متوسط	8	0.90	3.18	يعوّل على الآباء في المدرسة في التزاماتهم	19
متوسط	9	0.99	3.09	يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على الدعم الأبوي	21
متوسط	10	0.92	3.08	يعتقد معلمو المدرسة بأن الطلبة متعلمين أكفء	22
متوسط		0.50	3.32	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء) من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.32)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08 – 3.68) باستثناء الفقرة (16) التي كان مستوى الثقة التنظيمية فيها مرتفعا بمتوسط حسابي مقداره (3.68). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يهتم طلبة المدرسة ببعضهم " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.76) ، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يثق معلمو المدرسة بطلبتهم " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.76) ، أما في الرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة (18) التي تنص على " يمكن الاعتماد على طلبة المدرسة في انجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.88) أما في الرتب الأخيرة فقد جاءت الفقرة (19) في الرتبة الثامنة والتي تنص على " يعوّل على الآباء في المدرسة في التزاماتهم " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.90)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (21) التي تنص على " يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على الدعم الأبوي " بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.99) أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (22) والتي تنص على " يعتقد معلمو المدرسة بأن الطلبة متعلمين أكفاء " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.92) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة أبعاد سلوك النفاق الأخلاقي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وبين أبعاد سلوك الثقة التنظيمية ، والجدول (14) يوضح ذلك .

الجدول (14)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد النفاق الأخلاقي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن وأبعاد الثقة التنظيمية

الدرجة الكلية	الثقة بالزملاء	الثقة بالمدير	الثقة التنظيمية / النفاق الأخلاقي
الدرجة الكلية	الثقة بالزملاء	الثقة بالمدير	الثقة التنظيمية / النفاق الأخلاقي
-.487**	-.193**	-.250**	-.658**
.000	.001	.000	.000
276	276	276	276
البعد الأول (التناقض)			
-.465**	-.185**	-.252**	-.614**
.000	.002	.000	.000
276	276	276	276
البعد الثاني (اللوم)			
-.410**	-.160**	-.214**	-.554**
.000	.008	.000	.000
276	276	276	276
البعد الثالث (التظاهر)			
-.280**	-.059	-.133*	-.437**
.000	.331	.028	.000
276	276	276	276
البعد الرابع (الرضا عن النفس)			
-.453**	-.162**	-.233**	-.627**
.000	.007	.000	.000
276	276	276	276
الدرجة الكلية			

** دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

* دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة سلبية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين أبعاد النفاق الأخلاقي الأربعة و أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة ، باستثناء البعد الرابع في النفاق الأخلاقي مع البعد الثاني في الثقة التنظيمية حيث كانت دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بشكل سلبي أيضا ، وكذلك لم يكن هناك دلالة بين البعد الرابع أيضا في سلوك النفاق الأخلاقي والبعد الثالث في سلوك الثقة التنظيمية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة سلوك النفاق الأخلاقي تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تم الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1 - متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير الجنس كما تم استخدام (t-test) ويظهر الجدول (15) ذلك .

الجدول (15)

نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لسلوك النفاق الأخلاقي والتي تعزى إلى متغير الجنس

البيد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التناقض	ذكر	130	1.97	0.81	1.527	0.128
	انثى	147	1.81	0.85		
اللوم	ذكر	130	1.98	0.83	1.257	0.210
	انثى	147	1.86	0.75		
التظاهر	ذكر	130	2.19	1.05	1.071	0.285
	انثى	147	2.05	1.05		
الرضا عن النفس	ذكر	130	2.29	1.06	1.821	0.070
	انثى	147	2.07	1.00		
الدرجة الكلية	ذكر	130	2.11	0.84	1.597	0.111
	انثى	147	1.95	0.81		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير الجنس وذلك استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة والتي بلغت (1.597) وبمستوى دلالة (0.111) للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في جميع الأبعاد ، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.071 - 1.821) وبمستوى بين (0.070-2.85) .

2 - متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	العدد	البعد
0.83	1.87	بكالوريوس	235	التناقض
0.71	1.76	دبلوم عالي	17	
0.95	2.16	ماجستير / دكتوراه	25	
0.84	1.89	المجموع	277	
0.78	1.91	بكالوريوس	235	اللوم
0.83	1.93	دبلوم عالي	17	
0.86	2.04	ماجستير / دكتوراه	25	
0.79	1.92	المجموع	277	
1.03	2.10	بكالوريوس	235	التظاهر
1.08	2.10	دبلوم عالي	17	
1.24	2.28	ماجستير / دكتوراه	25	
1.05	2.12	المجموع	277	
1.00	2.14	بكالوريوس	234	الرضا عن النفس
1.53	2.61	دبلوم عالي	17	
0.92	2.18	ماجستير / دكتوراه	25	
1.04	2.17	المجموع	276	
0.81	2.00	بكالوريوس	235	الدرجة الكلية

0.89	2.10	دبلوم عالي	17
0.93	2.17	ماجستير / دكتوراه	25
0.83	2.02	المجموع	277

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصلت فئة المؤهل العلمي ماجستير / دكتوراه في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (2.17) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة بكالوريوس (2.00) ، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17) الآتي :

الجدول (17)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التناقض	بين المجموعات	2.291	2	1.146	1.648	0.194
	داخل المجموعات	190.434	274	.695		
	المجموع	192.725	276			
اللوم	بين المجموعات	.393	2	.196	0.314	0.731
	داخل المجموعات	171.419	274	.626		
	المجموع	171.811	276			
التظاهر	بين المجموعات	.741	2	.370	0.333	0.717

		1.113	274	305.022	داخل المجموعات	
			276	305.763	المجموع	
0.200	1.621	1.730	2	3.460	بين المجموعات	الرضا عن النفس
		1.067	274	292.425	داخل المجموعات	
			276	295.885	المجموع	
0.602	0.509	.349	2	.698	بين المجموعات	درجة ممارسة المدير للنفاق الأخلاقي
		.686	274	187.972	داخل المجموعات	
			276	188.670	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.509) وبمستوى دلالة (0.602) للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي في كافة الأبعاد .

3 - الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير الخبرة ويظهر الجدول (18) ذلك .

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي ، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	العدد	البعد
0.75	1.69	أقل من 5 سنوات	63	التناقض
0.90	2.02	من 5 - 10 سنوات	93	
0.81	1.89	أكثر من 10 سنوات	121	
0.84	1.89	المجموع	277	
0.82	1.75	أقل من 5 سنوات	63	اللوم
0.83	2.02	من 5 - 10 سنوات	93	
0.73	1.93	أكثر من 10 سنوات	121	
0.79	1.92	المجموع	277	
1.01	1.90	أقل من 5 سنوات	63	التظاهر
1.13	2.30	من 5 - 10 سنوات	93	
1.00	2.09	أكثر من 10 سنوات	121	
1.05	2.12	المجموع	277	
1.05	2.05	أقل من 5 سنوات	63	الرضا عن النفس
1.03	2.17	من 5 - 10 سنوات	93	
1.03	2.24	أكثر من 10 سنوات	121	
1.04	2.17	المجموع	277	
0.80	1.85	أقل من 5 سنوات	63	الدرجة الكلية
0.89	2.13	من 5 - 10 سنوات	93	
0.78	2.03	أكثر من 10 سنوات	121	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصلت فئة الخبرة من 5 - 10 سنوات في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (2.13) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات (1.85) ، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19) الآتي :

الجدول (19)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التناقض	بين المجموعات	4.093	2	2.046	2.973	.053
	داخل المجموعات	188.632	274	.688		
	المجموع	192.725	276			
اللوم	بين المجموعات	2.741	2	1.370	2.221	.110
	داخل المجموعات	169.071	274	.617		
	المجموع	171.811	276			
التظاهر	بين المجموعات	6.342	2	3.171	2.902	.057
	داخل المجموعات	299.421	274	1.093		
	المجموع	305.763	276			
الرضا عن النفس	بين المجموعات	1.382	2	.691	.643	.527
	داخل المجموعات	294.503	274	1.075		
	المجموع	295.885	276			

111.	2.213	1.499	2	2.999	بين المجموعات	درجة
		.678	274	185.671	داخل المجموعات	ممارسة
			276	188.670	المجموع	المدير

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.213) وبمستوى دلالة (0.111) للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة في كافة الأبعاد .

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1 - متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان ، تبعاً لمتغير الجنس كما تم استخدام (T-test) و يظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين للثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم والتي تعزى إلى متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.434	-0.784	0.55	3.28	130	ذكر	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير
		0.60	3.33	147	انثى	
0.989	-0.014	0.61	3.64	130	ذكر	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء
		0.56	3.64	147	انثى	
0.212	1.251	0.39	2.20	130	ذكر	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن
		0.40	2.14	147	انثى	
0.979	.026	0.38	3.04	130	ذكر	الدرجة الكلية
		0.39	3.04	147	انثى	

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$

(0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس

وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الجنس وذلك استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة

والتي بلغت (0.26)، وبمستوى دلالة (0.979) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد العينة على مستوى الثقة التنظيمية

السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة (ت)

المحسوبة (-0.784- 1.251) وبمستوى بين (0.212 - 0.989) .

2 - متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ويظهر الجدول (21) ذلك .

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	العدد	البعد
0.55	3.29	بكالوريوس	235	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير
1.00	3.49	دبلوم عالي	17	
0.40	3.33	ماجستير / دكتوراه	25	
0.58	3.31	المجموع	277	
0.58	3.64	بكالوريوس	235	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء
0.63	3.89	دبلوم عالي	17	
0.55	3.50	ماجستير / دكتوراه	25	
0.58	3.64	المجموع	277	
0.39	2.19	بكالوريوس	235	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء)
0.36	2.09	دبلوم عالي	17	
0.41	2.03	ماجستير / دكتوراه	25	
0.39	2.17	المجموع	277	
0.39	3.04	بكالوريوس	235	الدرجة الكلية
0.38	3.16	دبلوم عالي	17	
0.35	2.95	ماجستير / دكتوراه	25	
0.38	3.04	المجموع	277	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصلت فئة المؤهل العلمي دبلوم عالي في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.16) وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة ماجستير/ دكتوراه (2.95) ، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (22) الآتي :

الجدول (22)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير	بين المجموعات	0.649	2	0.324	0.975	0.379
	داخل المجموعات	91.178	274	0.333		
	المجموع	91.827	276			
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء	بين المجموعات	1.589	2	0.794	2.370	0.095
	داخل المجموعات	91.841	274	0.335		
	المجموع	93.430	276			
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء)	بين المجموعات	.679	2	0.340	2.220	0.111
	داخل المجموعات	41.902	274	0.153		
	المجموع	42.581	276			

0.251	1.389	0.205	2	.409	بين المجموعات	مستوى الثقة التنظيمية
		0.147	274	40.351	داخل المجموعات	
			276	40.760	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α ($0.05 \leq$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.389) وبمستوى دلالة (0.251) للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي في كافة الأبعاد .

3 - الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان ، تبعا لمتغير الخبرة ويظهر الجدول (23) ذلك .

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان ، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	العدد	البعد
0.62	3.38	أقل من 5 سنوات	63	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير
0.65	3.36	من 5 - 10 سنوات	93	
0.48	3.22	أكثر من 10 سنوات	121	
0.58	3.31	المجموع	277	
0.76	3.71	أقل من 5 سنوات	63	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء
0.52	3.61	من 5 - 10 سنوات	93	
0.52	3.63	أكثر من 10 سنوات	121	
0.58	3.64	المجموع	277	
0.38	2.35	أقل من 5 سنوات	63	ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء (الطلبة والآباء)
0.38	2.11	من 5 - 10 سنوات	93	
0.38	2.12	أكثر من 10 سنوات	121	
0.39	2.17	المجموع	277	
0.48	3.15	أقل من 5 سنوات	63	الدرجة الكلية
0.37	3.02	من 5 - 10 سنوات	93	
0.33	2.10	أكثر من 10 سنوات	121	
0.38	3.04	المجموع	277	

يلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد

عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة

عمان تبعا لمتغير الخبرة ، إذ حصلت فئة الخبرة أقل من 5 سنوات في الدرجة الكلية على أعلى

متوسط حسابي (3.15) وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 10 سنوات (2.10) ،

ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم

استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على

النحو الذي يوضحه الجدول (24) الآتي :

الجدول (24)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة تبعا لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير	بين المجموعات	1.449	2	0.724	2.196	0.113
	داخل المجموعات	90.378	274	0.330		
	المجموع	91.827	276			
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء	بين المجموعات	0.459	2	0.230	0.676	0.509
	داخل المجموعات	92.971	274	0.339		
	المجموع	93.430	276			
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيائن (الطلبة والآباء)	بين المجموعات	2.610	2	1.305	8.948	0.000
	داخل المجموعات	39.970	274	0.146		
	المجموع	42.581	276			
مستوى الثقة التنظيمية	بين المجموعات	1.040	2	0.520	3.586	0.029
	داخل المجموعات	39.720	274	0.145		
	المجموع	40.760	276			

تشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$)

0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس

وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الخبرة ، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ

بلغت (3.586) وبمستوى دلالة (0.029) للدرجة الكلية ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الخبرة في بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء) أيضا و عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الخبرة في بعدي ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير وثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء .

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق المجموعات في بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة وآبائهم) فقد تم إجراء مقارنات بعدية بطريقة شيفيه كما يظهر في الجدول(25):

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة في مستوى الثقة التنظيمية ككل وفي بعد ثقة

أعضاء هيئة التدريس بالزبائن.

مستوى الثقة التنظيمية ككل	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	أقل من 5	2.9914			
	من 5 - 10	3.0246	0.001		
	10 سنوات فأكثر	3.1479	0.001	0.956	
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	أقل من 5	2.1082			
	من 5 - 10	2.1240	0.142		
	10 سنوات فأكثر	2.3481	0.032	0.819	

يتبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسط استجابات المعلمين من 5 - 10 سنوات

وبين متوسط استجابات المعلمين أقل من 5 سنوات هو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة α

($0.05 \leq$ لصالح المعلمين من ذوي خبرة 5 - 10 سنوات لأن متوسطهم بلغ (3.02) وهو أعلى

من متوسط المعلمين أقل من 5 سنوات الذين بلغ متوسطهم (2.99) في مستوى الثقة التنظيمية

ككل، كما يتبين أيضاً أن الفرق بين متوسط استجابات المعلمين أقل من 5 سنوات ومتوسط

المعلمين من أكثر من 10 سنوات هو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح المعلمين من 10 سنوات فأكثر لأن متوسطهم بلغ (3.14) وهو أعلى من متوسط المعلمين أقل من 5 سنوات الذين بلغ متوسطهم (3.14)، عند مستوى الثقة التنظيمية ككل.

كما تبين أيضاً أن الفرق بين متوسط استجابات المعلمين أقل من 5 سنوات ومتوسط استجابات المعلمين 10 سنوات فأكثر هو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح المعلمين من 10 سنوات فأكثر لأن متوسطهم بلغ (2.34) وهو أعلى من متوسط المعلمين أقل من 5 سنوات الذين بلغ متوسطهم (2.10) في بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة ، بالإضافة إلى التوصيات التي تم التوصل

اليها في ضوء النتائج على النحو التالي :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول الذي نصه " ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة

الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟ "

وقد أظهرت النتائج في الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

في عمان لسلوك النفاق الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط

الحسابي لأبعاد أداة الدراسة (2.01) وبتباخراف معياري (0.82) و تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (1.88 – 2.16) وجاء في الرتبة الأولى بعد الرضا عن النفس ، وفي الرتبة الثانية جاء بعد

التظاهر ، وفي الرتبة قبل الأخيرة بعد اللوم ، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد التناقض ، وتعكس هذه

النتيجة درجة منخفضة من ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ،

وهي نتيجة إيجابية ، وتدل على أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون قيادة أخلاقية

صادقة تتطابق فيها أقوالهم مع أفعالهم ، وتتصف بالنزاهة في أثناء ممارستهم لمسؤولياتهم وأثناء

توجيه الأفراد ، وقد يعزى ذلك إلى آلية اختيار وكالة الغوث الدولية لمديري المدارس التابعة لها ، إذ

تعتمد في اختيارهم على معايير تربوية فنية أخلاقية عالية ، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري

مدارس وكالة الغوث الدولية للمفاهيم الإدارية ومتطلبات القيادة التي يتم تزويدهم بها في العديد من

البرامج التي تقدمها وكالة الغوث الدولية مثل برنامج "القيادة من أجل المستقبل" وبرنامج "المدرسة

كوحدة تطوير" .

ويبدو أن نتائج هذه الدراسة تقاربت مع دراسة عابنة (2008) التي أشارت إلى أن النفاق التنظيمي يمارس من قبل مديري المدارس الثانوية بشكل متوسط ، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع العديد من نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة لامرس (Lammers.et.al ,2010) التي أكدت أن السلطة تولد النفاق الأخلاقي ودراسة فوت (Foote , 2001) التي عكست درجة عالية من نفاق المديرين و أكدت عدم صلاحية المديرين للعمل كضمير للمنظمة ، و وجوب حصر دور المديرين في التنظيم والإدارة وبعض الأعمال الأخلاقية فقط .

أما بالنسبة إلى كل بعد من أبعاد سلوك النفاق الأخلاقي ، فكانت المناقشة على النحو الآتي:

بعد الرضا عن النفس :

وقد أظهرت النتائج في جدول (6) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لقرارات بعد الرضا عن النفس من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.16)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.06 – 2.39) ، وقد جاء هذا البعد في الرتبة الأولى من مجموع أبعاد سلوك النفاق الأخلاقي ، وهي نتيجة إيجابية تدل على أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يتمثلون التصورات والسلوكيات الأخلاقية التي يوجهون المعلمين نحوها بشكل كاف ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور المديرين بالمسؤولية تجاه أقوالهم وأفعالهم كونهم القدوة الحسنة والنموذج للمعلمين وللطلبة داخل مدارسهم ، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى صفات شخصية للمديرين مثل الالتزام الشخصي واحترام الذات .إذ إن أي شخص يمتلك هذه الصفات ينأى بنفسه عن السلوكيات النفاقية المزدوجة ، وعلى الرغم من أن درجة هذا البعد من سلوك النفاق الأخلاقي جاءت منخفضة إلا أنها مرتفعة على درجات الأبعاد الأخرى ويعني ذلك أن

المديرين يمارسون هذا النوع من السلوك ولكن بدرجة منخفضة ، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة وظيفة الإدارة التي تحتوي عمليات التوجيه والإرشاد للمعلمين ومن ثم مساءلة المديرين عن هذه العمليات ، لذلك قد يببالغ بعض المديرين في توجيه المعلمين لسلوك معين دون تمثله بشكل كافي بهدف تجنب المساءلة من الإدارة العليا .

بعد التظاهر

وقد أظهرت النتائج في الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد التظاهر من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.11)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.94 - 2.28) وجاء هذا البعد في الرتبة الثانية من مجموع أبعاد سلوك النفاق الأخلاقي ، وهي نتيجة إيجابية تدل على أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يقيمون المعلمين تقييما موضوعيا خاليا من المحاباة والمحسوبية ويعتبرون معلمهم سواسية في الحقوق والواجبات دون تفضيل أحدهم على الآخر ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود معايير واضحة لتقييم الأداء ، وكذلك قد تعزى إلى انفتاح المديرين وشفافيتهم ومصارحتهم لمعلميهم بأسباب تفضيل بعض المعلمين وتقييمهم بطريقة مختلفة عن الآخرين ، بالإضافة إلى وعي المعلمين المستمر بحقوقهم .

بعد اللوم

وقد أظهرت النتائج في الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد اللوم من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.91)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.20 - 1.52) ، وجاء هذا البعد في الرتبة الثالثة من مجموع أبعاد سلوك النفاق الأخلاقي ، وهي نتيجة إيجابية قد تعزى إلى انخفاض مستوى التجاوزات لدى المعلمين بسبب وضوح التعليمات واللوائح في داخل المدرسة وإدراك المعلمين لحقوقهم وواجباتهم ومهارة المديرين في توزيع الأدوار والمسؤوليات ، وكذلك فإن وكالة الغوث الدولية تحتوي على لجان مساءلة أخلاقية ، تتحرى التجاوزات الأخلاقية عند المديرين والمعلمين وتعتبرهم سواسية أمام القانون .

بعد التناقض

وقد أظهرت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد التناقض من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.88)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.24 - 1.66) ، وجاء هذا البعد في الرتبة الرابعة والأخيرة من مجموع أبعاد سلوك النفاق الأخلاقي ، وهي نتيجة إيجابية تدل على الانسجام الواضح بين تصورات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيم الأخلاقية وتطبيقهم الفعلي لها ، وهذا يعكس مستوى عال من الاستقامة التي يعرفها البعض بأنها تطابق الأقوال مع الأفعال ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة البيئة التي ينتمي إليها المديرين (البيئة التربوية) بوصفهم قادة للمجتمعات وصمام أمان لنهضة الأمة لا تليق بهم السلوكيات النفاقية ، وكذلك قد يعزى ذلك إلى

شعور المديرين بالمسؤولية تجاه معلمهم وطلبتهم كونهم أبناء وطن مسلوب ومعظمهم يعيش حالة تعيسة تحت خط الفقر .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه " ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ؟ "

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد أداة الدراسة (3.39) وانحراف معياري (0.43) وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 3.32) وجاء في الرتبة الأولى بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير ، وفي الرتبة الثانية جاء بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء ، وفي الرتبة الأخيرة بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء) وعلى الرغم من أن هذه النتيجة جاءت متوسطة إلا أن الباحث يرى أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب ، وذلك لأن الثقة التنظيمية تعتبر متطلباً إدارياً مهماً ، كما أنها تعمل كميثاق أخلاقي بين الإدارة والمعلمين وتجعل التواصل بين الأفراد أكثر سلاسة ، وتعمل كمحفز للمبادرة ، وكمهد للتجديد والتطوير ، وقد تعزى التقييمات السلبية للثقة التنظيمية من البعض إلى ثقافة الشك السائدة في المجتمعات بسبب ما يتعرض له الكثير من الناس من خرق للثقة وخيبة أمل فيمن حولهم ، وكذلك فإن السلوك الأناني الشائع في المجتمعات والناج عن الضغط على العمل والخدمات يمنع الناس من أن يكونوا عرضة لأفعال الآخرين لظنهم أن الآخرين سيعملون ما يتواءم مع مصلحتهم فقط ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشدد وكالة الغوث الدولية في تطبيقها لقوانينها ، وبالتالي محاولة العاملين فيها الاعتماد على أنفسهم فقط دون التعويل على غيرهم تجنباً للمساءلة القانونية ، وقد

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة قموة (2008) ، ودراسة الشريفي والناظر (2013) في تأكيدهما على أن الثقة التنظيمية تسود المدارس بمستوى متوسط .

أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية ، فكانت المناقشة على النحو الآتي:

بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير :

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.92) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.13 – 3.58) باستثناء الفقرة رقم (7) التي تتعلق بحجب المدير لحقيقة ما يجري داخل المدرسة و التي كان مستوى الممارسة فيها متوسطا ، وقد جاء هذا البعد في الرتبة الأولى من مجموع أبعاد مستوى الثقة التنظيمية السائدة ، وهذا مؤشر إيجابي يدل على ان المعلمين يعولون على مديريهم كما أنهم يعتقدون أن مديريهم يعملون ما فيه مصلحة المدرسة ومصالحهم وأن مديريهم يمتلكون منظومة قيمية راسخة ويطبقونها عند ممارستهم لأعمالهم ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المديرين الأخلاقي تجاه معلميهم ، و أن المديرين يشعرون بحجم الضغوط التي تقع على كاهل المعلمين ، فيقفون في صف معلميهم معظم الأحيان ، بالإضافة إلى أن التفاعل المباشر بين المعلم والمدير في عمليات التوجيه والتطوير والإرشاد توجد فرصة جيدة للاحتكاك ، مما قد ينتج عنه ثقة مسؤولة بين الطرفين .

بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء :

وقد أظهرت النتائج في الجدول (12) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.87)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.30 - 3.33) باستثناء آخر فقرتين والتي كان مستوى الممارسة فيهما متوسطا ، وقد جاء هذا البعد في الرتبة الثانية من مجموع أبعاد مستوى الثقة التنظيمية السائدة ، وتعد هذه النتيجة مؤشرا إيجابيا يدل على العلاقة التعاونية و الاعتماد المتبادل بين المعلمين والاشترك بالأفكار والمعلومات والثقافة ، وقد تعزى هذه النتيجة لأسباب اجتماعية كانت معظم المعلمين للطبقة الاجتماعية نفسها ومعايشتهم للظروف نفسها، مما يوجد الشعور الإيجابي المتبادل بينهم ، وكذلك فإن تعرض المعلمين للعديد من الضغوط التنظيمية والمجتمعية يدفعهم للوقوف كيد واحدة لمواجهة تلك الضغوط ، بالإضافة إلى أن عامل الاحتكاك اليومي والمباشر يهيئ للمعلمين فرصة لاختبار بعضهم البعض وبالتالي حدوث الثقة بينهم .

بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة وآبائهم):

ويلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان لفقرات بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء) من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.32)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 3.08) باستثناء الفقرة (16) ، التي كان مستوى الممارسة فيها مرتفعا ، وعلى الرغم من أن هذه النتيجة متوسطة إلا أنها لا تعد مقبولة وذلك لأن ثقة المعلمين بالطلبة وآبائهم متطلب

أساسي لتربية الطلبة ، وذلك لأن التربية هي عملية تشاركية بين مؤسسة الأسرة ومؤسسة المدرسة ، وأن أي خلل قد يحدث في العلاقة بين هاتين المؤسستين ، يؤدي إلى خلل في التربية ، وقد تعزى النتيجة المتوسطة في هذا البعد إلى انتماء الزبائن (الطلبة وآبائهم) إلى طبقة اجتماعية تعيش تحت خط الفقر وتعاني بعض الآفات الاجتماعية مثل الجهل والتفكك الأسري والتسرب ، وكذلك اعتقاد بعض أبناء هذه الطبقة بأن جلب الرزق والانشغال بالعمل أولى من الاهتمام بتربية الأبناء ، بالإضافة إلى النظرة السلبية التي يحملها بعض الآباء عن العوائد المادية للتربية والتعليم ، مما يدفع المعلمين إلى عدم التعويل على طلبتهم وآبائهم ومحاولة تحمل المسؤولية الشخصية تجاه طلبتهم حتى يتمكنوا من النجاة ولو بالقدر البسيط منهم .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لسلوك النفاق الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم ؟

يلاحظ من الجدول (14) وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم ، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.45) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ان سلوك النفاق الأخلاقي يتضمن تضارباً واضحاً بين الأقوال والأفعال وكذلك ازدواجية في التعامل مع المواقف والأحكام ، وينضوي على الشكلية في اعتناق الأخلاق والمبادئ وهذا يتنافى مع قيم النزاهة الاستقامة و التي تعد أحد أهم متطلبات الثقة التنظيمية ، وقد تعزى النتيجة أيضاً إلى أن ممارسة المديرين لأعمالهم بشكل أخلاقي ومخلص وشفاف يورث المعلمين هذه الاخلاق والذين بدورهم ينقلونها إلى طلابهم، وبالتالي ينتج مجتمع

مدرسي أخلاقي ينجح أفراده في تجارب الثقة التي يخوضونها مع بعضهم البعض كما يكونون قادرين على بناء علاقات متينة ولفترات طويلة .

كما وجدت علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين بعد التناقض والدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.49) ، وربما يعزى ذلك إلى ان التضارب بين أقوال المدير وأفعاله - إن وجد - فإنه يجعل من شخصيته شخصية مبهمة ازدواجية ، وإن الإنسان بطبيعته يميل إلى عدم الثقة بالشخصيات المبهمة ، أو حتى عدم الاطمئنان إلى التعامل معها والتعرف عليها ، وبما أن السلوك الإداري يؤثر بشكل كبير في المناخ التنظيمي وعلى انفتاح الأفراد على بعضهم البعض ، فقد يؤدي تناقض المدير - إن وجد - إلى تجنب المعلمين التعامل معه وبالتالي إيجاد مناخ مدرسي يشوبه الشك والحدر .

كما وجدت علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين بعد اللوم والدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.47) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن لوم المدير لمعلميه حتى وإن كان في محله قد يوجد خلل في علاقة الثقة بينهما ، وبالتالي فإن لومه الذي لا يكون في محله أو الذي يبني على الظلم سيحدث خللاً أكبر في علاقات الثقة مع معلميه وبين المعلمين أنفسهم ، وسيدفعهم إلى عدم الارتياح لأفعاله أو التعرض لها ، كما أن ميزان المدير لأخطاء المعلمين بمكاييل مختلفة ، يوجد لديهم الخوف لأن يكونوا ضحية له في المرات القادمة ويمنعهم من الوثوق به .

كما وجدت علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين بعد التظاهر والدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.46) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تظاهر المدير لبعض المعلمين - إن وجد - ووصفهم بما لا يستحقون على حساب

المعلمين الآخرين يوجد لدى باقي المعلمين شعوراً بالظلم من قبل المدير وكذلك من قبل الزملاء مما يشيع في المدرسة أسباب الفرقة والكراهية ويدفعهم إلى عدم الاعتماد على المدير أو على الزملاء لأنهم يعملون بأسلوب شللي تراعى فيه مصلحة الشلة فقط ، مما يهز الثقة بين جميع الأطراف في المدرسة .

كما وجدت علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين بعد الرضا عن النفس والدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.28) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حديث المدير عن كفايات وأعمال وأخلاق يجب أن يتحلى بها المعلمون مع عدم تمثله لها بالشكل الكافي - إن وجد - يشكك المعلمين في قدرة المدير على تمثيلها ، ويشار إلى أن عامل القدرة هو أحد العوامل المهمة و المحددة للثقة التنظيمية ، فكلما زاد إيمان المعلمين بقدرة المدير زادت ثقتهم فيه ، وكذلك كلما قل إيمان المعلمين بقدرة المدير قلت ثقتهم فيه ، وبالتالي فإن عدم تمثّل المدير لأقواله بشكل كافي يشكك المعلمين في قدرته وبالتالي يقلل ثقتهم فيه .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة ممارسة سلوك النفاق الأخلاقي تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت النتائج في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.5) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير الجنس للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة

على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي في جميع الأبعاد ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن سلوك النفاق الأخلاقي هو سلوك يعود إلى طبيعة التربية ، و التي تتم في المجتمعات العربية بالطريقة نفسها بغض النظر عن الجنس ، فالمرءون سواء في الأسرة أو المؤسسات الأخرى، يكسبون المفاهيم الأخلاقية نفسها للجنسين بالطريقة نفسها ، وبالتالي تكون النواتج متشابهة نوعا ما بين الجنسين .

اما المتغير الثاني وهو المؤهل الدراسي فقد أظهرت النتائج في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي في كافة الأبعاد ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم النفاق الأخلاقي هو مفهوم اجتماعي عام وماهيته مكشوفة لدى الأفراد وإن تعددت ألوانه وأشكاله ، ومهما اختلف المؤهل العلمي للأفراد إلا أن النفاق يبقى واحدا ويحتوي على الكثير من التناقضات الاضطرابات التي لا تدل على أن صاحبها يسلك هذا السلوك .

أما المتغير الثالث وهو سنوات الخبرة ، فقد أظهرت النتائج في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعا لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في

محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة في كافة الأبعاد. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المجتمع التربوي مجتمع مغلق يتعايش نفس الأفراد فيه لفترات قد تكون طويلة أو تكون قصيرة ، ولكن تبقى الوجوه والتصرفات والمواقف نفسها ، كما يعايش المعلمون أنواعاً محددة من النفاق تنحصر في المجتمع المدرسي .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت النتائج في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعاً لمتغير الجنس للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان في جميع الأبعاد وقد تعزى هذه النتيجة إلى انتماء جميع المعلمين والمعلمات ومديريهم إلى البيئة الاجتماعية التقليدية المحافظة نفسها وكذلك العمل في الميدان نفسه والتعامل مع فئات تعيش الظروف نفسها وبالتالي خوضهم تجارب ثقة متشابهة ، وكذلك قد تعزى النتيجة إلى حمل المعلمين والمعلمات ومديريهم على حد سواء لرسالة التعليم ولقضية اللاجئين الفلسطينيين ، والإخلاص لهذه القيم السامية ، وبالتالي تحصيل درجة متقاربة من الثقة.

أظهرت النتائج في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي في كافة الأبعاد. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين باختلاف درجاتهم العلمية ينتمون إلى مجتمع تربوي تسوده ثقافة متشابهة ومنظومة قيمية موحدة تشكل اطار مرجعي للثقة السائدة .

أظهرت النتائج في الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الخبرة في بعد ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزبائن (الطلبة والآباء) و عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان تبعا لمتغير الخبرة في بعدي ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير وثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء .

وقد كانت النتائج لصالح الفئة (من 5 - أقل من 10 سنوات) والفئة (أكثر من 10 سنوات) عند مقارنتهما بالفئة (أقل من 5 سنوات) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الثقة عملية ليست

بالسهولة وتحتاج إلى قدر جيد من الاحتكاك حتى تظهر ، كما أنها تعتمد على نجاح الآخرين في تجارب الثقة التي يقدمها الشخص الوائق ، وإن عاملي الاحتكاك والتجربة بحاجة إلى قدر كاف من الوقت قبل إصدار الأحكام ، ولذلك فإن المعلمين الجدد (أقل من 5 سنوات) قد تقل ثقتهم بسبب قلة التجارب، وعدم وضوح العلاقات التي تعتبر في بداية نشأتها ، وكذلك فإن الدخول في اي تجربة وظيفية جديدة على مستوى حياة الأفراد تكون بحاجة إلى توخي الحذر، إلى ان يشعر الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي ومن بعدها يبدأ بمنح الثقة للآخرين .

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يوصى بما يلي :

- 1 - ضرورة استمرار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية على نهجهم في سلوكياتهم النزيهة والشفافة والارتقاء بها ما أمكن ومن ثم توريثها لمعلميهم ومن بعدهم طلبتهم لإيجاد مجتمع مدرسي اخلاقي تسوده ثقافة الصدق والنزاهة والثقة .
- 2 - تعميم نتائج هذه الدراسة على مختلف مديريات التربية التابعة لوكالة الغوث الدولية و ذلك للإفادة منها في تدريب المديرين على كيفية التوجيه الأخلاقي للمعلمين ومدى ارتباطه بالثقة وبالتالي بتحسين العملية التعليمية التعلمية .
- 3 - إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في المدارس الحكومية وكذلك المدارس الأهلية أو القطاعات الأخرى التابعة لوكالة الغوث الدولية مثل قطاع الصحة وقطاع الخدمات .

4 - عقد ورش عمل توضح أهمية السلوك الأخلاقي النزيه وآثار النفاق الأخلاقي السلبية

على المجتمعات التربوية

5 - دعم وتشجيع الدراسات المماثلة التي تدرس الظواهر الاجتماعية وتأثيرها على العملية

التعليمية .

أولاً : المراجع العربية :

القرآن الكريم .

ابن كثير ، إسماعيل بن عمر ، (1999) . تفسير القرآن العظيم ، المدينة المنورة : دار طيبة

للنشر والتوزيع .

أبو تينة ، عبد الله ، خصاونة ، سامر ، وعمري ، أيمن ، (2006) . تصورات معلمي محافظة

البلقاء والزرقاء ومعلماتها للقيادة التغييرية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى الثقة بمديريهم

ومديراتهم ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 2 (2) 65-72

أبو داوود ، سليمان بن الأشعث الأسيدي ، (2009) . سنن أبي داوود ، الدار البيضاء : دار

الرسالة للنشر والتوزيع .

الأزدي ، علي بن الحسن الهنائي (2002) . المنجد في اللغة ، بيروت : دار الشرق

اندرأوس ، رامي ، ومعاينة ، عادل ، (2008) . الإدارة بالثقة والتمكين ، إريد : عالم الكتب

الحديثة للنشر والتوزيع .

البلبل ، انتصار عبد اللطيف ، (2009) . آيات النفاق : دراسة تحليلية في ضوء علم

المعاني، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

حريم ، حسين ، (1997) . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان : دار زهران

للنشر والتوزيع .

حلمي ، مصطفى ، (2004) . الأخلاق بين الفلاسفة وعلماء الدين ، بيروت : دار الكتب

العالمية للنشر والتوزيع .

حماد ، حسن جمعة ، (2008) . المنافقون : صفاتهم وخطرهم ، عمان : دار الفتح للنشر

والتوزيع .

الحوامدة ، نضال صالح ، والمحارمة ثامر محمد ، (1998) . الثقة التنظيمية في الدوائر

الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد ، (9)

. 258 - 229

الدوري ، زكريا ، وصالح ، أحمد علي ، (2010) . إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، عمان :

دار اليازوري للنشر والتوزيع .

الربيع : أحمد ذيبان ، (1995) . النفاق و السلطة ، عمان : دار الفتح للنشر والتوزيع .

رشيد ، مازن فارس ، (2004) . الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية : بعض المحددات والآثار

، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 3 (43) .

الزهراني ، أحمد بن حسن الوزاب ، (2012) . الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

بالبطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم

القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

السقاف ، منال محمد ، (2007) . الثقة بالنفس وانفعال الغضب لدى عينة من طلاب وطالبات

جامعة الملك عبد العزيز بجدة و جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، (رسالة ماجستير

غير منشورة) جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

الشريفي ، عباس عبد مهدي ، والناظر ، ملك صلاح ، (2013) . "درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الإتصال وعلاقتها بمستوى الثقة

في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية،البحرين،14،

(1) 187 – 216 .

شيرتلف ، ماري ، وعبد الهادي ، باهر ، (2001) . بناء الثقة : دليل عملي للمدير الناجح ،

الرياض : دار المعرفة للتنمية البشرية .

عبابنة ، ختام عبد الكريم ، (2008) . سلوك النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية

العامّة في الأردن وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم واقتراح آليات

لخفض هذا السلوك ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية ، عمان ،

الأردن.

العثيمين ، محمد بن صالح ، (2007) . مكارم الأخلاق ، الرياض : دار مدار الوطن للنشر

والتوزيع.

العرايضة ، رائدة هاني محمود (2012) . مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في

عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ،

(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

العظم ، صادق جلال . (1968) ، النقد الذاتي بعد الهزيمة ، بيروت : دار الطليعة للنشر

والتوزيع .

علي ، سمية مصطفى ، (2008) . فعالية برنامج ارشادي مقترح لتنمية الثقة بالنفس لدى

طالبات الجامعة الإسلامية بغزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية ،

غزة ، فلسطين .

عياصرة ، علي أحمد ، وحجازين ، هشام عدنان ، (2006) . القرارات القيادية في الإدارة التربوية

، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

فليح ، حكمت محمد ، (2010) . " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة

استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت " ، مجلة الإدارة

والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق (84) 166 - 202

القحطاني ، سعيد بن علي ، (2009) . نور الإيمان وظلمات النفاق في ضوء الكتاب والسنة ،

دمشق : المكتب التعاوني للدعوة وتوعية الجاليات بالربوة .

القرطبي ، محمد بن أحمد ، (1935) . الجامع لأحكام القرآن الكريم ، القاهرة : مطبعة دار

الكتب المصرية .

قموه ، سحر عيسى ، (2008) . الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة

في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم ، (أطروحة

دكتوراة غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

الكيالي ، عبد الوهاب ، والزهيرى ، كامل ، (1974) . الموسوعة السياسية ، بيروت : مطبعة

المتوسط .

المعشر ، زياد يوسف ، والطراونة ،مجدولين عصري ، (2012) . أثر موضوعية تقييم الأداء في

الثقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الكرك في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 8 (4) 624 – 652 .

المنجد ، محمد صالح ، (2009) . النفاق ، الخبر : مجموعة زاد للنشر والتوزيع .

النور ، أحمد يعقوب ، (2008) . علم النفس التربوي ، عمان : الجندارية للنشر والتوزيع .

النووي ، محيي الدين بن شرف ، (2011) . رياض الصالحين في كلام سيد المرسلين ، بيروت

:المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .

المراجع الأجنبية :

Batson, C. D., Kobrynowicz, D., Dinnerstein, J. L., Kampf, H. C., &

Wilson, A. D. (1997). In a very different voice: unmasking moral

hypocrisy *Journal of Personality & Social Psychology*, **72**, 1335–1348.

Batson, D. , Thompson , E. R., Seufferling , G., Whitney , H. &

Strongman , J . A . (1999). Moral Hypocrisy: Appearing Moral to

Oneself Without Being So, *Journal of Personality and Social*

Psychology **77**(3), 525–537.

Batson , C. D. , Collins , E. & Powell , A. A.(2006). Doing Business

After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy , *Journal of*

Business Ethics **66**(2), 321–335.

Carpenter , T .P. & Marshall, M . A .(2009). An Examination of Religious Priming and Intrinsic Religious Motivation in the Moral Hypocrisy Paradigm , *Journal for the Scientific Study of Religion*, 48(2):386–393.

Christen , M . (2014) . *Overcoming Moral Hypocrisy in a Virtual Society* , (Unpublished MA Thesis) , *University of Zurich* , Switzerland.

Dirks , K. T. & Ferrin , D. L.(2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice , *Journal of Applied Psychology*, 87 (4) 611–628

Duden , A.(2012) . Trust in Leading Organizations , *International Journal of Management Cases*, 4 (9) 167 – 175 .

Finney , J.(2006). Effects of Making Moral Decisions on Moral Hypocrisy ,*Journal of Undergraduate Psychological Research*, (1) 4-8 .

Foote, D .(2001). The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource

Management in the U.K. and Irish Charity Sectors , *Journal of*

Business Ethics 34: 25-38

Fortin , M. & Fellenz , M. R. (2007) . Hypocrisies of Fairness: Towards a

More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and

Practice , *Journal of Business Ethics* , 78 (1) 417 – 433 .

Gill , M. J. (2007). **The Relative Predictability of Incivility on**

Interpersonal and Organizational Trust , (Unpublished Ph.D.

Thesis) , Purdue University , West Lafayette, Indiana .

Greene , M. & Low , K. (2014) . Public integrity, private hypocrisy,

and the moral licensing effect , *Social Behavior and Personality*

an International Journal , 42 (3) 391 - 400

Hale , W. A .(2012). *Moral Hypocrisy : Rethinking the Construct* ,

(Unpublished MA Thesis) the University of Texas at San Antonio .

- Khanifar , H. , Nazari , k. , Emami , M. & Soltani , H.(2012).Trust and Organizational Creativity , *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , 2(3) 2694-2700 .
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities , *Educational and Psychological Measurement* , 30(3) 607-610
- Lagrosen , S. & Lagrosen , Y.(2012). Trust and quality management: Perspectives from marketing and organisational learning , *Total Quality Management* , 23(1)13-26
- Lammers , J. , Stapel , D. A. & Galinsky , A. D. (2010). Power Increases Hypocrisy , Department of Social Psychology, Tilburg University , Netherlands .
- Maele , D. V. & Houtte , M.V. (2010) . The Quality of School Life , *Social Indicators Research* ,100 (1) 85 -100 .
- Mayer , R. & Davis , J.H . (1995). An Integrative Model of Organizational Trust , *Academy of Management Review* , 20 (3) 709-734.

Mayer , R. , Davis J.H. & Schoorman , D. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust , *Academy of Management Review*, 32 (2)

344 -354 .

Monin , B. & Merritt , A .(2010). Moral Hypocrisy , Moral

Inconsistency, and The Struggle for Moral Integrity , *Herzliya*

Series Personality and Social Psychology (3) 1-25 .

Reina , R. & Reina , M. (2005). **Trust and Betrayal in the Workplace**

Building Effective Relationships in Your Organization , 2nd

Edition , California : Berrett-Koehler Publishers .

Ria , T. & Holyoak , K .(2012). The Rational Hypocrite : Informal

Argumentation and Moral Hypocrisy , *Psychological Review*

Conference of The Cognitive Science Society, 118 (1) 2475 – 2479

Rustichini , A & Villeval , M .(2012). Moral Hypocrisy : Power and

Social Preferences , *Discussion Paper series*, 1-42 .

<http://www.iza.org> 22/3/2014

Sendjaya , S. & Sarros , J.(2002). Servant leadership : its origin,

development, and application in organizations, *Journal of*

Leadership and Organizational Studies , 9(2) 57-64

- Simmons , L. , Simmons ,Ch. B. , Hayek , M. , Parks, R. & Mbarika,V.
(2012). Cultural Comparison of Trust in E-Learning Artifacts ,
Decision Science journal of Innovative Education , 10 (4) 547 –
274 .
- Solomon , R. C. & Flores , F.(2001). *Building Trust In Business,
Politics, Relationships, and Life* , UK : Oxford University Press .
- Stahle , P .(2000). Bulding Organizational Trust , *Academy of
Management journal* , 30 (2) 218-253.
- Starnes , B. J. , Truhon , S. A. & McCarthy , V.(2010). *Organizational
Trust:Employee-Employer Relationships* , Wisconsin USA:
American Society for Quality(ASQ) library .
- Tasdizen, M. & Yalicine, T.(2010). *Relationship between Primary
School Teachers' Perceived Social Support and Organizational
Trust Level* , Kafkas University , Turkey .
- Valdesolo , P. & Desteno , D .(2007). Moral Hypocrisy : Social Groups
and Flexibility of Virtue . *Psychological Science* 18 (8) 689 – 690 .

Watson , G. W. & Sheikh , F .(2007). Normative Self-Interest or Moral

Hypocrisy ? : The Importance of Context , *Journal of Business Ethics* , 77(2) 259-269 .

Wagner , T. , Lutz , R. J. & Weitz , p. A. (2009) . Corporate Hypocrisy:

Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social

Responsibility Perceptions , *Journal of Marketing* 73 (1) 77 – 91.

الملحق (1)

استبانة سلوك النفاق الأخلاقي بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

وللتعرف الى درجة ممارسة المديرين لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقة ذلك بالثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين قام الباحث بعد الرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة ببناء استبانة لقياس سلوك النفاق الأخلاقي وتبني أخرى لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس علماً بأن أبدال الإجابة هي : دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً .

ونظراً لكونكم من أهل الاختصاص في هذا المجال ، فقد وضع الباحث بين أيديكم هاتين الاستبانتين لتحكيم فقراتهما من حيث:

- انتماء الفقرة
- صلاحية الفقرة
- اي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل.

وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة وتقبلوا فائق الاحترام

الباحث

سعيد عمر اللداوي

استبانة النفاق الأخلاقي :

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	نعم	لا	
التناقض								
1	يناقض المدير سلوكه ما يحمله من تصورات عن مهنة التعليم							
2	يعاكس المدير بأفعاله ما يتحدث به بخصوص انجاز المهام الرسمية							
3	يوجد فجوة بين كلام المدير عن الولاء للمهنة وبين ولاءه الحقيقي							
4	يخالف المدير بتصرفاته ما يحمله من أفكار ايجابية عن حقوق الانسان							
5	يعارض المدير مبادئ الشورى والديمقراطية التي يدعوا اليها							
6	يتفاوت كلام المدير عن الصدق والأمانة مع ما يفعله حقا							
7	يخرق المدير ما يدعو المعلمين اليه من احترام القانون والنظام							
8	يفعل المدير ما ينهى المعلمين عنه من استغلال المهنة لمصلحته الشخصية							
9	يقدم المدير لمصلحته الشخصية التي يدعو المعلمين الى تقديم المصلحة العامة على							
10	يتناسى المدير ما يذكر المعلمين فيه من كونهم قدوة حسنة لطلابهم							
11	يوجد فرق بين حديث المدير عن التواضع وبين سلوكه							
12	يغايير المدير ما يدعو اليه من الالتزام بالقيم الأخلاقية							
13	يفشي المدير ما يطلب من المعلمين المحافظة عليه من أسرار المهنة والمنشئة							
14	يتنصل المدير من المسؤوليات التي يدعو المعلمين الي تحملها							
15	يوجد تضارب بين التعاليم الدينية التي يؤمن بها المدير وبين سلوكه							
16	يوجد فروقات بين ادراك المدير للمفاهيم النبيلة وتطبيقه لها							
17	يلاحظ تعارض بين ما يتبناه المدير من معتقدات ومبادئ فاضلة وبين سلوكه							
18	يتضح عدم اتساق بين عبارات المدير السخية وتعامله الفعلي							
19	يظهر عدم انسجام بين أفكار المدير الخيرة وممارسته لتلك الأفكار							
20	يوجد تعارض بين التصورات المثالية التي يحملها المدير وتطبيقه لتلك التصورات							

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	نعم	لا	
اللوم								
1	يقيم المدير أخطاء معلميه بطريقة أكثر قسوة من تقييمه لنفس الأخطاء ان ارتكبها هو							
2	يحاسب المدير معلميه على سلوك خاطئ يسلكه باستمرار							
3	يطبق المدير القوانين على معلميه بطريقة أكثر حزماً من تطبيقها على نفسه							
4	يقيم المدير أخطاء معلميه بطريقة أشد من تقييمه لأخطاء رؤسائه							
5	يؤنب المدير معلميه على ارتكاب بعض المخالفات التي يقوم بارتكابها							
6	يعنف المدير معلميه على تأخرهم في انجاز المهام الموكولة اليه أصلاً							
7	يذم المدير إنجازات معلميه الفريدة أمام إنجازاته الضئيلة							
8	يتخذ المدير اجراء في حق المعلمين المشاركين له في بعض المخالفات التنظيمية							
9	يلقي المدير اللوم على المعلمين فيما يفشل فيه من اعمال ادارية							
10	يعاقب المدير معلميه على عدم احترام النظام غير الموضح أصلاً							
11	ينتقد المدير الأعمال التطوعية للمعلمين عندما لا تعود عليه بالفائدة							
12	ينتقص المدير من إنجازات معلميه امام إنجازات رؤسائه ليحصل على رضاهم							
13	يويخ المدير معلميه أمام أولياء الأمور ليكسب علاقات ونفوذ							
14	يعاتب المدير معلميه على خلافات شارك في نشوبها							
15	يسائل المدير معلميه على تقصيرهم بأدوارهم التي لم يوضحها أصلاً							
16	يعيب المدير على المعلمين بعض التصرفات غير المسؤولة التي يسلك مثلها							
17	ينتقد المدير المعلمين لارتكابهم أخطاء توازي أخطاءه							
18	يؤنب المدير المعلمين على فظاظتهم التي يتصف بها							
19	يعنف المدير معلميه بسبب تعنيفهم لطلابهم							
20	يسخر المدير من معلميه اللذين يسخرون من طلابهم							

الرقم	التعديلات المقترحة	بجاجة الى تعديل		صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		ال فقرات	التظاهر
		لا	نعم	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
1								يبالغ المدير في تقديره لرؤسائه لمأرب شخصية	
2								يعطي المدير للمعلمين تقديرات اكثر من أدانهم ان اتفقت مع مصلحته	
3								يحابي المدير بعض اولياء الأمور بسبب نفوذهم ومراكزهم الاجتماعية	
4								يدعي المدير تميز المعلمين المقربين اليه فقط	
5								يعزز المدير آراء المعلمين التي تتفق مع مصلحته	
6								يمتدح المدير المعلمين بما ليس فيهم ان كان لهم نفوذ او علاقة برؤسائه	
7								يعظم المدير من ضرورة المشاركة بمناسبةات من يلتف حوله من المعلمين فقط	
8								يقيم المدير أداء المعلمين المقربين بطريقة أفضل من تقييمه لأداء غيرهم	
9								يحرص المدير على اظهار رؤسائه بصورة الفرسان حتى لو لم يكونوا كذلك	
10								يميل المدير للطرف الاقرب منه عند حله للصراع داخل المدرسة	
11								تسيطر علاقاته المدير الشخصية على قراراته عند توزيع الأدوار	
12								يعمل المدير على توفير الراحة النفسية لمعلميه المقربين على حساب الراحة النفسية للآخرين	
13								يعمل المدير على تهميش من يخالفه الرأي	
14								ينفذ المدير القرارات الموكولة اليه بطريقة أفضل ان كانت أمام رؤسائه	
15								يختار المدير بعض المعلمين لتمثيل مدرستهم بناء على العلاقة الشخصية وليس الكفاءة	
16								يجانب المدير الصواب في مدحه لبعض المعلمين ليحصل على ما يريد	
17								يظهر المدير الاخفاقات بصورة انجازات ان كان مشاركا في فريق العمل	
18								يبرر المدير أخطاء المؤيدين له من المعلمين فقط	
19								يسهب المدير في مدح من يساعده من المعلمين في انجاز مهامه بغض النظر عن أدائه الفعلي	
20								يزعم التزام المعلمين المقربين (شلتته) داعيا المعلمين الآخرين الى الاقتداء بهم	

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	نعم	لا	
الرضا عن النفس								
1	يتمثل المدير حقوق الانسان بدرجة أقل من حديثه عنها							
2	يطبق المدير قيم العدالة والمساواة بدرجة أقل مما يحمله من تصورات عن هذه القيم							
3	يقدر المدير معلميه المميزين بطريقة أقل مما ينبغي							
4	يلتزم المدير بمبادئ الشورى وحقوق الانسان بدرجة أقل من درجة دعوته لها							
5	يطور المدير بالمدرسة بدرجة لا توازي حديثه عن التطوير							
6	يتمثل المدير الصدق بدرجة أقل مما يوجه المعلمين اليه من الصدق							
7	يحابي المدير الآخرين بدرجة تفوق رفضه لمبدأ المحاباة							
8	يكون المدير موضوعيا عند اتخاذ قراراته بدرجة أدنى مما يزعم من الموضوعية							
9	يستخدم المدير الاصلاح حلا للمشكلات بطريقة تقل عما يؤمن به من الاصلاح كحل للمشكلة							
10	يعيد المدير الحقوق الى أصحابها بشكل لا يضاهاى حديثه عن حقوق الآخرين							
11	يقدم المدير لعمله تضحيات لا تكافى حديثه عن التضحية							
12	يلتزم المدير بالانظمة والقوانين بدرجة أقل مما يدعو اليه من الالتزام							
13	يحرص المدير على أسرار المعلمين والطلبة بدرجة أقل من حديثه عن حفظ السر							
14	يدافع المدير عن شرف المهنة بشكل لا يضاهاى حديثه عن شرف المهنة							
15	يحاول المدير تعزيز العلاقات الانسانية بالبيئة التربوية بطريقة لا تعادل حديثه عن العلاقات							
16	يحيد المدير فلسفته الشخصية بصورة أقل مما يحمل من قيم المحايدة							
17	يتيح المدير للجميع حرية التعبير بصورة لا تساوي نظرتة الايجابية نحو الحريات							
18	يتقبل المدير آراء الجميع بدرجة أقل من تشجيعه على ابداء تلك الآراء							
19	يحرص المدير على خدمة المجتمع بشكل لا يعكس مستوى حديثه عن خدمة المجتمع							
20	يوظف المدير التجارب التربوية بشكل لا يضاهاى دعوته للاستفادة من تلك التجارب							

الملحق (2)

استبانة الثقة التنظيمية بصيغتها الأولية

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	نعم	لا	
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير								
1	يعد مدير هذه المدرسة كفيء في عمله							
2	يثق معلمو هذه المدرسة باستقامة المدير							
3	يثق معلمو هذه المدرسة في المدير							
4	يعمل مدير هذه المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين							
5	يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على المدير							
6	لا يبدي مدير هذه المدرسة اهتماما بالمعلمين							
7	يشك معلمو هذه المدرسة بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير							
8	يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين							
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء								
1	يؤدي معلمو هذه المدرسة أعمالهم بشكل جيد							
2	يثق معلمو هذه المدرسة ببعضهم							
3	يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على بعضهم حتى في المواقف الصعبة							
4	يعد معلمو هذه المدرسة منفتحين على بعضهم							
5	لدى معلمي هذه المدرسة ثقة تامة بزملائهم							
6	عندما يخبرك معلمو هذه المدرسة شيئا ما يمكنك تصديقه							
7	يحذر معلمو هذه المدرسة من بعضهم							
8	يشك معلمو هذه المدرسة ببعضهم							

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	نعم	لا	
ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيانن (الطلبة والآباء)								
1	يهتم طلبة هذه المدرسة ببعضهم							
2	يثق معلمو هذه المدرسة بطلبتهم							
3	يمكن الاعتماد على طلبة هذه المدرسة في انجاز أعمالهم							
4	يعول على الآباء في هذه المدرسة في التزاماتهم							
5	يثق معلمو هذه المدرسة بالآباء							
6	يستطيع معلمو هذه المدرسة الاعتماد على الدعم الأبوي							
7	يعتقد معلمو هذه المدرسة بأن الطلبة متعلمون أكفيا							
8	يصدق معلمو هذه المدرسة ما يقوله الآباء لهم							
9	يعتقد معلمو هذه المدرسة بأن معظم الآباء يؤدون عملا جيدا							
10	يعد طلبة هذه المدرسة كتومين							

الملحق (3) قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	الأستاذ الدكتور جودت سعادة	1
جامعة عمان العربية	إدارة وقيادة تربوية	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	2
جامعة الشرق الأوسط	إدارة وقيادة تربوية	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة وقيادة تربوية	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	4
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	الأستاذ الدكتور غازي خليفة	5
جامعة الشرق الأوسط	إدارة وقيادة تربوية	الأستاذ الدكتور كمال دواني	6
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	7
كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية التابعة لوكالة الغوث الدولية (fesa)	إدارة وقيادة تربوية	الدكتور بسام غانم	8
كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية التابعة لوكالة الغوث الدولية (fesa)	قياس وتقويم	الدكتور محمد العبسي	9

الملحق (4)

استبانة الدراسة النهائية

الأخ المعلم المحترم

الأخت المعلمة المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

أرجو الإجابة عن فقرات الإستبانة بحسب ما ترونه مناسباً بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم ، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الباحث

سعيد الداوي

الجزء الأول : البيانات الديمغرافية :

يرجى وضع اشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي :

بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير/دكتوراه

3- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات
 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني : استبانة النفاق الأخلاقي :

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يناقض المدير سلوكه ما يحمله من تصورات عن مهنة التعليم.					
2	يخالف المدير بأفعاله ما يتحدث به بخصوص انجاز المهمات الرسمية.					
3	يوجد فجوة بين كلام المدير عن الولاء للمهنة وبين ولانه الحقيقي					
4	يخالف المدير بتصرفاته ما يحمله من أفكار ايجابية عن حقوق الانسان					
5	يعارض المدير مبادئ الديمقراطية التي يدعو اليها					
6	يتفاوت كلام المدير عن الصدق والأمانة مع ما يفعله حقا					
7	يخرق المدير ما يدعو المعلمين إليه من احترام القانون					
8	يفعل المدير ما ينهي المعلمين عنه من استغلال المهنة لمصلحته الشخصية					
9	يتناسى المدير ما يذكر المعلمين به من كونهم قدوة حسنة لطلابهم					
10	يوجد تباين بين حديث المدير عن التواضع وبين سلوكه					
11	يغير سلوك المدير ما يدعو اليه من الالتزام بالأخلاقية					
12	يفشي المدير ما يطلب من المعلمين المحافظة عليه من أسرار المهنة					
13	يقيم المدير أخطاء المعلمين بطريقة متشددة مقارنة بالأخطاء نفسها إذا ارتكبها					
14	يحاسب المدير معلميه على سلوك خاطئ يسلكه هو باستمرار					
15	يطبق المدير القوانين على معلميه بطريقة أكثر حزما من تطبيقها على نفسه					
16	يؤنب المدير معلميه على ارتكاب بعض المخالفات التي يقوم بارتكابها					
17	يعنف المدير معلميه على تأخرهم في انجاز المهام الموكولة اليه أصلا					
18	يلقي المدير اللوم على المعلمين فيما يفشل فيه من أعمال إدارية					
19	يعاقب المدير معلميه على عدم احترام النظام غير الموضح أصلا					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
20	ينتقد المدير الأعمال التطوعية للمعلمين عندما لا تعود عليه بالفائدة					
21	يوبخ المدير معلميه أمام أولياء الأمور ليكسب علاقات ونفوذ					
22	يعاتب المدير معلميه على خلافات شارك في نشوبها					
23	يسائل المدير معلميه على تقصيرهم بأدوارهم التي لم يوضحها أصلاً					
24	يعنف المدير معلميه بسبب تعنيفهم طلبتهم					
25	يعطي المدير للمعلمين تقديرات أكثر من أذانهم ان اتفق ذلك مع مصلحته					
26	يحابي المدير بعض أولياء الأمور بسبب نفوذهم ومراكزهم الاجتماعية					
27	يدعي المدير تميز المعلمين المقربين اليه فقط					
28	يعزز المدير آراء المعلمين التي تتفق مع مصلحته					
29	يؤكد المدير على ضرورة المشاركة بمناسبات من يلتف حوله من المعلمين فقط					
30	يقيم المدير أداء المعلمين المقربين بطريقة أفضل من تقييمه لأداء غيرهم					
31	يميل المدير للطرف الأقرب منه عند حله للصراع داخل المدرسة					
32	تسيطر علاقات المدير الشخصية على قراراته عند توزيع الأدوار					
33	يعمل المدير على توفير الراحة النفسية لمعلميه المقربين على حساب الراحة النفسية للمعلمين الآخرين					
34	يعمل المدير على تهميش من يخالفه في الرأي					
35	يختار المدير بعض المعلمين لتمثيل مدرستهم بناءً على العلاقة الشخصية وليس الكفاءة					
36	يجانب المدير الصواب في مدحه لبعض المعلمين ليحصل على ما يريد					

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الرقم	الفقرات
					37	يلتزم المدير بمبادئ حقوق الانسان بدرجة أقل من درجة دعوته لها
					38	يطور المدير في المدرسة بدرجة لا توازي حديثه عن التطوير
					39	يحابي المدير الاخرين بدرجة تفوق رفضه لمبدأ المحاباة
					40	يكون المدير موضوعياً عند اتخاذ قراراته بدرجة أدنى مما يزعم من الموضوعية
					41	يقدم المدير لعمله توضيحات لا تكافئ حديثه عن التوضيحية
					42	يلتزم المدير بالانظمة والقوانين بدرجة أقل مما يدعو اليه من الالتزام
					43	يحرص المدير على أسرار المعلمين بدرجة أقل من حديثه عن حفظ السر
					44	يدافع المدير عن شرف المهنة بشكل لا يضاها حديثه عن شرف المهنة
					45	يتيح المدير للجميع حرية التعبير بصورة لا تساوي نظراته الايجابية نحو الحريات
					46	يتقبل المدير آراء الجميع بدرجة أقل من تشجيعه على ابداء تلك الآراء
					47	يحرص المدير على خدمة المجتمع بشكل لا يعكس مستوى حديثه عن خدمة المجتمع
					48	يوظف المدير التجارب التربوية بشكل لا يضاها دعوته للإفادة من تلك التجارب

الجزء الثالث : استبانة الثقة التنظيمية:

أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأبعاد
أولاً : ثقة أعضاء هيئة التدريس بالمدير					
					1 يعد مدير المدرسة كفاء في عمله
					2 يثق معلمو المدرسة باستقامة المدير
					3 يعمل مدير المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين
					4 يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على المدير
					5 لا يبدي مدير المدرسة اهتماماً بالمعلمين
					6 يشك معلمو المدرسة بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير
					7 يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين
ثانياً : ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزملاء					
					8 يؤدي معلمو المدرسة أعمالهم بشكل جيد
					9 يثق معلمو المدرسة ببعضهم
					10 يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على بعضهم حتى في المواقف الصعبة
					11 يعد معلمو المدرسة منفتحين على بعضهم
					12 لدى معلمي المدرسة ثقة تامة بزملائهم
					13 عندما يخبرك معلمو المدرسة شيئاً ما يمكنك تصديقه
					14 يحذر معلمو المدرسة من بعضهم
					15 يشك معلمو المدرسة ببعضهم

أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأبعاد
ثالثاً : ثقة أعضاء هيئة التدريس بالزيانن(الطلبة والآباء)					
					16 يهتم طلبة المدرسة ببعضهم
					17 يثق معلمو المدرسة بطلبتهم
					18 يمكن الاعتماد على طلبة المدرسة في انجاز أعمالهم
					19 يعول على الآباء في المدرسة في التزاماتهم
					20 يثق معلمو المدرسة بالآباء
					21 يستطيع معلمو المدرسة الاعتماد على الدعم الأبوي
					22 يعتقد معلمو المدرسة بأن الطلبة متعلمون أكفيا
					23 يصدق معلمو المدرسة ما يقوله الآباء لهم
					24 يعتقد معلمو المدرسة بأن معظم الآباء يؤدون عملاً جيداً
					25 يعد طلبة المدرسة كتومين

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب الرئيس الجامعة
President's Office

رقم: د. ٧٤/٤٤/٢١/٢
التاريخ: ٨/١١/٢٠١٤

السيد رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية المحترم

عمان /الأردن

تحية طيبة، وبعد،


يقوم الطالب سعيد عمر خالد اللداوي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

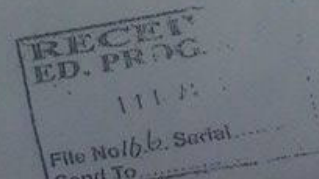
يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز إلى مديريات التعليم في العاصمة عمان بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة لتحديد مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

اد. ماهر سليم





الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية الى مديري التعليم في محافظة

عمان

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
مكتب رئيس الجامعة
President's Office

رقم: د.خ/٧٤/٤٤ <
تاريخ: ١١/٩/٢٠١٤

السيد رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية المحترم
عمان /الأردن

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب سعيد عمر خالد اللداوي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز إلى مديريات التعليم في العاصمة عمان بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة لتحديد مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث سبقي سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. ماهر سليم

مكتب رئيس الجامعة
President's Office
MIDDLE EAST UNIVERSITY

RECEIVED
ED. PROG.
File No/66. Serial
Send To

هاتف: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129673 (00962 6) ج.ب. عمان 11831 الأردن - ايم. إلكتروني: info@meu.edu.jo
Tel: (00962 6) 4790222 Fax: (00962 6) 4129673 P.O.Box: 302 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo