



مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في  
المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

## مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي

دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في  
محافظة نينوى

الباحثة: ميس محمود اسعد

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الادارية/الموصل

أ.م.د. احمد سليمان محمد الجرجري

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الادارية/الموصل

البريد الإلكتروني Email : aljarjari\_ahmad@ntu.edu.iq

mais\_mahmoud@ntu.edu.iq

**الكلمات المفتاحية:** النفاق الوظيفي، حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية،  
تشخيص واحتواء التودد الشكلي.

### كيفية اقتباس البحث

الجرجري ، احمد سليمان محمد، ميس محمود اسعد ، مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي  
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى،  
مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، ٢٠٢٣، المجلد: ١٣، العدد: ٣ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف  
والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث  
ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو  
استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في

**ROAD**

Indexed في مفهرسة في

**IASJ**

## The availability of mechanisms to reduce job hypocrisy An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate

**Assist. Prof.**  
**Dr. Ahmed S. M. Al-Jarjari**  
Northern Technical University  
Technical College of  
Management\Mosul

**Researcher**  
**Mais Mahmoud Asaad**  
Northern Technical University  
Technical College of  
Management\Mosul

**Keywords** : functional hypocrisy, limiting flattery, confronting contradictions, avoiding appearances, diagnosing and containing formal courtship.

### How To Cite This Article

Al-Jarjari, Ahmed S. M., Mais Mahmoud Asaad The availability of mechanisms to reduce job hypocrisy An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Year :2023,Volume:13,Issue 3.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract:

The research aims to determine the availability of mechanisms to reduce functional hypocrisy represented by (limiting flattery, confronting contradictions, avoiding appearance, diagnosing and containing formal courtship) among the leaders of the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, as organizational hypocrisy is an informal style emanating from values and principles that adhere to By some workers, this method relies on some workers revealing what they believe to be





illegal practices and unethical behaviors that occur in their organizations with hypocrisy in front of their departments, with praise and flattery, and approving all the actions of the president without weighing and evaluating them, and reflecting the treatment of a research problem that says "Are there available mechanisms expressing Reducing functional hypocrisy in the researched organization?"

The General Directorate of Education in Nineveh Governorate was chosen as a field for the study based on the importance of the subject of the study and the importance of the study sample in the researched organization. and the middle one in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate, as their number reached (96) respondents, and (80) questionnaires were distributed to the respondents, of which (70) forms valid for statistical analysis were retrieved, meaning that the proportion of forms suitable for analysis is (87.5%) of the total distributed questionnaires. The study added statistical analysis tools according to the statistical program (SPSS.V.25).

The research reached several conclusions that confirmed the availability of these dimensions at high levels in the researched organization, as well as achieving mechanisms to reduce functional hypocrisy at high levels, which indicates the serious pursuit by the leaders of the researched organization, and their work on mechanisms to reduce functional hypocrisy represented by (limiting flattery, avoiding appearances Confronting contradictions, diagnosing and containing cases of formal courtship), and the research concluded by presenting a set of proposals represented in the search for the causes that lead to job hypocrisy among workers in a way that enables them to find an effective treatment in a way that guarantees its limit and stresses the need to work on adopting mechanisms to reduce Functional hypocrisy and the promotion of its ownership by the researched organization to serve its objectives.

#### المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ(حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) لدى قادة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، اذ يعد النفاق التنظيمي أسلوبا غير رسميا صادرا عن قيم ومبادئ يلتزم بها بعض العاملين، يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالكشف عما يعتقدونه من ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية تحدث في منظماتهم بالنفاق أمام إدارتهم، بالمدح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقييمها وبما يعكس





معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل تتوافر الاليات المعبرة عن الحد من النفاق الوظيفي لدى المنظمة المبحوثة؟".

تم اختيار المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى ميدانا للدراسة انطلاقا من اهمية موضوع الدراسة والاهمية التي تنطوي عليها عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات من عينة قصدية مكونة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، إذ بلغ عددهم (٩٦) مبحوثاً وتم توزيع (٨٠) إستمارة على المبحوثين، إسترجع منها (٧٠) إستمارة صالحة للتحليل الاحصائي، أي أن نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل (٨٧.٥%) من مجموع الإستبانات الموزعة، وضفت الدراسة ادوات التحليل الاحصائي على وفق البرنامج الاحصائي (SPSS. V.25) .

وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أكدت على توافر تلك الابعاد وبمستويات عالية لدى المنظمة المبحوثة، فضلا تحقيق اليات الحد من النفاق الوظيفي مستويات مرتفعة مما يؤشر السعي الجاد من قبل قادة المنظمة المبحوثة، وعملهم على اليات الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة ب(حصر المداهنة، تجنب المظهرية، مجابهة أوجه التناقض، تشخيص وأحتواء حالات التودد الشكلي)، واختتم البحث بتقديم مجموعة من المقترحات تمثلت في البحث عن الاسباب التي تؤدي الى النفاق الوظيفي لدى العاملين على نحو يمكن من ايجاد معالجتها بشكل فعلي وبما يضمن حده وتؤكد على ضرورة العمل على تبني اليات الحد من النفاق الوظيفي وتعزيز امتلاكها من قبل المنظمة المبحوثة خدمة لتحقيق اهدافها.

#### المقدمة

يمثل النفاق الوظيفي أحد أشكال الفساد الاداري في المنظمات والذي يتطلب من قيادتها السعي الجاد لتجنبه، كونه يحمل بعض التناقضات والسلبيات المؤثرة، إذ أنه يتمثل في افساء الموظفين لأسرار عملهم وتبني سلوكيات وتصرفات خلاف ما يضمرونه، فضلا عن التناقض في ممارساتهم والتودد الشكلي ، وغالبا ما يلقي النفاق الوظيفي بظلاله على عدة جوانب تنظيمية في ضوء ما يسببه من اثار وتبعات سلبية عبر تقاوم الخلافات والنزاعات، وسيادة حالة من عدم الثقة وضعف الانضباط، مما قاد إدارات المنظمات الى التدخل في معالجته والبحث عن اساليب وليات للحد منه وبما يضمن تحقيق أهدافها، وصولا إلى التأكد من سعي قادة المنظمات المبحوثة الى امتلاكها والعمل على تبنيها لتحقيق أهداف منظماتهم. ولتحقيق ما تقدم تضمن البحث اربعة مباحث و على النحو الآتي:

## المبحث الأول

### منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** تواجه المنظمات بعض الظواهر السلبية لعل من بينها النفاق الوظيفي والذي يعد سلوكاً سلبياً وغير اخلاقي، على نحو حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين بضرورة معالجته والحد منه، وتجدر الإشارة الى أن شريعة السماء نبذت النفاق متمثلة بآيات من سور القرآن الكريم والتي أكدت على إثارة السلبية على حياة الافراد والمنظمات والمجتمع، إذ إن نقشي هذه الظاهرة قد تعكس بظلالها على عدة جوانب في بيئة عمل المنظمات على نحو يسود فيها حالة من عدم الثقة وضعف الانضباط التي تصل احيانا الى الفوضى وقد يوتر في اداءها اجمالاً، لذلك تولدت لدى الباحثين فكرة يتمثل دراستها في ميدان بحثي يتمثل بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بغية التأكد من سعيهم الى استحضار الآليات المعبرة عنها والسعي في تبنيها، وبما يعكس معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل تتوافر الآليات المعبرة عن الحد من النفاق الوظيفي لدى المنظمة المبحوثة؟".

**ثانياً: أهمية البحث:** تحدد أهمية البحث بالآتي:

1. انفراد البحث بتقديم موضوع اليات الحد من النفاق الوظيفي، وبما يتيح المجال أمام الباحثين للاستفادة من الاطار النظري الذي سيتم تقديمه.
2. التعريف بمفهوم النفاق الوظيفي فضلاً عن تحديد اليات الحد منه.
3. تعزيز القدرة الإدراكية لدى قادة المنظمة المبحوثة بشأن الآليات المعبرة عن الحد من النفاق الوظيفي وبما يمهدهم السبيل لاعتمادها وتجسيدها نصاً وروحاً في ميدان عملهم .
4. تركيز توجهات قادة المنظمة المبحوثة، نحو تحقيق /هدف/ المنظمة في إطار امتلاك السبل الكفيلة المتحققة من الموازنة بين اليات الحد من النفاق الوظيفي.

**ثالثاً.اهداف البحث:** يكمن الهدف الرئيس للبحث في التحقق من مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ(حصر المداينة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الاهداف وعلى النحو الآتي:

1. تقديم إطار نظري عن (اليات الحد من النفاق الوظيفي) بالاستفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.



٢. التعرف على مدى امتلاك قادة المنظمة المبحوثة للاليات المعبرة عن الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ(حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات التي تعبر عنها .

٣. تقديم مجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة ذات العلاقة بمتغير النفاق الوظيفي، فضلا عن تقديم الاستنتاجات التي وصلت إليها البحث في هذا المجال .

رابعا.فرضيات البحث: تجسد البحث في فرضية رئيسة تنص على "تتوافر لدى قادة المنظمة المبحوثة الاليات المعبرة عن الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ(حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي)تبعا لاجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

خامسا.اسلوب جمع البيانات وتحليلها: اعتمد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة التي عدت لهذا الغرض وعرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي(أتفق بشدة، أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وبأوزان(١,٢,٣,٤,٥) لكل منها على التوالي وللاستفادة من المصادر الواردة في الجانب النظري ومن اجل اختبار فرضية البحث تم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي(Spss٢٥) باستخدام الوسائل الاحصائية المثلثة بـ(النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

سادسا. مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية العليا والوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، إذ بلغ عددهم (٩٦) مبحوثاً وتم توزيع (٨٠) إستمارة على المبحوثين، إسترجع منها(٧٠) إستمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل (٨٧.٥%) من مجموع الإستبانات الموزعة، وأن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (٧٢.٩١%).

سابعاً.الدراسات السابقة:

١- دراسة (عبدالله، ٢٠١٨ ) بعنوان:

" الشخصية المناقفة وعلاقتها بالاهتمام الاجتماعي لدى طلبة جامعة واسط"

تهدف الدراسة الى التعرف على الشخصية المناقفة وعلاقته بالاهتمام الاجتماعي تبعا لمتغير النوع، وكذلك الكشف عن العلاقة بين الشخصية المناقفة والاهتمام الاجتماعي لدى طلبة كلية التربية في جامعة واسط للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٧)، واشتملت عينة الدراسة على (٤٠٠)



طالب وطالبة تم اختيارهم عشوائيا من المجتمع عددهم (٣٧٤٧) طالبا وطالبة، وباستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات اذ توصلت الى عدة نتائج منها:

- ١- يتصف طلبة كلية التربية في جامعة واسط بسمة النفاق .
  - ٢- لا تتأثر سمة النفاق بمتغير النوع (ذكور، اناث).
  - ٣- يتصف طلبة كلية التربية في جامعة واسط بالاهتمام الاجتماعي.
  - ٤- كانت درجة الاهتمام الاجتماعي للطالبات (الاناث) اعلى من الطلاب (الذكور) .
  - ٥- عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين متغيري الدراسة.
- ٢- دراسة (الحيالي واخرون، ٢٠١٨) بعنوان:

"ظاهرة النفاق التنظيمي دراسة مقارنة لآراء القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى"

تهدف الدراسة اساسا الى بيان ظاهرة النفاق في المنظمات المبحوثة حيث يعد النفاق التنظيمي أسلوبا غير رسميا صادرا عن قيم ومبادئ يلتزم بها بعض العاملين، يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية تحدث في منظماتهم بالنفاق أمام إداراتهم، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون تقييمها، لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهذا هو النفاق بالقول، أما النفاق بالعمل فهو القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة والمؤكدة لمواقف الرئيس وان كانت خطأ غير مقنع دون مراجعة أو تمحيص، وتحددت مشكلة الدراسة بالنفاق التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية وماهية درجة أهمية النفاق التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بوساطة إثارة مجموعة من الإثارات البحثية .

- هل إن معظم الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة من النوع الذي يلتزم بالمدح والاستحسان للقيادة الإدارية؟

- هل تفضل القيادة الإدارية التعامل مع الأفراد المنافقين لها في المنظمات المبحوثة؟

- من هم العاملون الأكثر ممارسة لسلوكيات النفاق التنظيمي؟

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات النظرية وتنظيمها ومنهج المسح والتحليل في جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام استمارة استبانة وكانت العينة المجموعة مكونة من (١٤٢) عاملا، وتوصلت الى استنتاج يؤكد على وجود تباين بين المنظمات المبحوثة (الكلية، المصرف، المدرسة) في وجود نفاق تنظيمي لدى الأفراد العاملين، وعلى الرغم من وجود هذا الاختلاف كانت النسب مرتفعة بالنسبة للمنظمات المبحوثة، كما قدمت الدراسة مجموعة من

المقترحات يمكن أن تسهم في معالجة النفاق التنظيمي والابتعاد عنه قدر المستطاع في المنظمات .

٣-دراسة (Kılıçoğlu, et.al. ، 2017) بعنوان:

"هل تفشل المدارس في" السير في حديثها "؟ تطوير والتحقق من مصداقية مقياس يقيس النفاق التنظيمي"

سعت الدراسة إلى توضيح أثر النفاق التنظيمي في المنظمات التربوية في تركيا، اشتملت عينتها على (٥٠٣) معلما في المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة إسكي شهير التركية، ووفق التحليل الاحصائي للبيانات اتضح أن النفاق التنظيمي يشمل التناقض في الممارسات، فضلا عن ذلك يرتبط النفاق التنظيمي سلبًا بالثقة التنظيمية ، كلما انخفضت الثقة التنظيمية بين أعضاء المنظمة كلما ازداد النفاق في المنظمة، وتتمثل الاثار السلبية في المنظمة بالتناقضات بين الاقوال والأفعال والقرارات وعدم تنفيذ الوعود وعدم الاتساق في الإجراءات، مما يؤثر على سلوك أعضاء المنظمة وغياب المصداقية في تعاملاتهم .وتوضح الثقة التنظيمية في اقناع العاملين بالاعتماد على بعضهم البعض ويتصرفون بموجب الايفاء بوعدهم والابتعاد عن السلوكيات السلبية، والابتعاد عن الانتهازية، فضلا عن ذلك يرتبط النفاق التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بالتهكم التنظيمي الذي ينبع من افتقار المنظمة إلى النزاهة الأخلاقية وتصرفها بمعايير مزدوجة وسلوكيات العاملين السلبية تجاه منظماتهم.

٤- دراسة (ALSwaer, 2021) بعنوان:

"انعكاسات أنماط إستراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة الاخلاقية دراسة حالة في الملكية الاردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات أنماط استراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي بوجود القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، واتخذت الخطوط الملكية الأردنية مجالاً للدراسة، واختارت عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ عددها (٣٤٦) موظفاً في المستويات الإدارية الثلاثة (عليا، الوسطى، وموظفين الخط الأول)، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الى جانب المقابلة، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات بما في ذلك Alpha Cronbch واختبار التوزيع الطبيعي والوسط الحسابي والانحراف المعياري والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وأنموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وكشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لأنماط استراتيجية صوت الموظفين في النفاق التنظيمي في الملكية الأردنية، اي أن تأثير النفاق التنظيمي ينخفض عند ممارسة أنماط



استراتيجية صوت الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تتوسط جزئية التأثير السلبي لأنماط استراتيجية صوت الموظفين في النفاق التنظيمي في الملكية الأردنية.

### ثامنا: التعريفات الاجرائية لمتغير البحث وابعاده

١- آليات الحد من النفاق الوظيفي: هي مجموعة من الصيغ والاساليب التي يعتمدها القادة في ميدان العمل بقصد حصر المداهنة والقدرة على مجابهة اوجه التناقض في العمل سعيا لتجنب اشكال المظهرية وحالات التودد الشكلي.

٢- حصر المداهنة: العمل على حصر المداهنة المتمثلة بإظهار خلاف ما يبطن الإنسان، من خلال التصنع للفساق، والظلم، والتملق لهم، وإظهار مودتهم من أجل تحصيل منفعة دنيوية معينة، كصداقة، أو مال، أو نحو ذلك.

٣- مجابهة أوجه التناقض: هو اختلاف بين الظاهر و الباطن فالشخص نفسه قد يكون بداخله فكر خاص و لكنه يبدي في فعله عكس ما بداخله من الوارد أن يكون ذلك مجرد مجارة للبيئة و المجتمع من حوله.

٤- تجنب المظهرية: هو حث العاملين على ترك المجارة لتحقيق رغباتهم الشخصية واهوائهم وصولا الى سوء النية فضلا عن رفض المخادعة بين افكار و افعال العاملين.

٥- تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي: هو تبني مجموعة من الافعال والاقوال الداعمة لحالات الحد من التودد الشكلي في ميدان العمل.

### المبحث الثاني

### الجانب النظري

### النفاق الوظيفي:

#### ١- مفهوم النفاق الوظيفي:

أشار ( Rustichini & Villeval ،٢٠١٢: ٧) إلى أن النفاق الوظيفي في العمل هو عدم المحافظة على أسرار العمل ومراعاتها، وأن الفرد يظهر السلوكيات الجيدة في العمل و يبطن خلاف ذلك، ويعمل على مخادعة الإدارة ومولاة المنافسين، وهي لدى (١٢٠: Alawamleh،٢٠١٣) يمثل شكل من أشكال الفساد الإداري الذي يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها والمسار الوظيفي للعاملين.

ووصفه (Hale & Pillow, 2014:91) إذ أنه الفجوة بين الممارسات المرغوبة والممارسات الفعلية ، مما يعكس تناقضا سلوكيا حادا داخل الفرد ينشأ من البصيرة الخادعة الاختيارية، وأشار (Jesse، et.al،2015:2) بأنه صيغة من صيغ الخداع الشخصي بانتحال مظاهر زائفة من



الفضيلة عن طريق الوعظ والحث للأخريين بعمل شيء عكس الشيء الذي يقوم بعمله، وبذات السياق عرفه (البغدادي وآخرون، ٢٠١٦: ٩) بعدم المحافظة على أسرار العمل ومراعاتها، وأن الفرد يظهر السلوكيات الجيدة في العمل ويبطن خلاف ذلك، ويعمل على مخادعة الإدارة ومولاة المنافسين، وأكد (Hadadian, 2016: ١٦٠) بأنه سلوك سلبي له تأثير كبير على حياة الموظف، فهو مرض يترك أثراً على العمل والبيئة والإنتاج وهو مظهر من مظاهر سوء التنظيم أو نتيجة لسلوك الإدارة السلبي تجاه المرؤوسين، ويرى الباحثان إذ أنه يمثل أحد أنواع التناقض في ممارسات المرؤوسين بين أقوالهم وأفعالهم لإظهارهم خلاف ما يبطنون وتدهنهم بكلمات المدح والإطراء واستحسان كل التصرفات والأعمال التي يقوم بها القادة وأن كانت خاطئة والتودد لهم وتغليب النفاق المذموم الذي يمارسونه إلى ما يدعونه بالنفاق المحمود لإلباسه الجانب الإيجابي لا السلبي إذ أصبح النفاق يسمى ذكاء اجتماعي لتحقيق أهدافهم الخاصة .

## ٢: اليات الحد من النفاق الوظيفي:

اعتمد الباحثان آليات تتمثل بمجموعة من الصيغ والأساليب التي يعتمدها القادة في ميدان العمل للحد من النفاق الوظيفي وبالإفادة من مضامين الاحاديث النبوية الشريفة وما اجاد به بعض الكتاب في تحديد ابعاد النفاق الوظيفي (Kılıçoğlu, et.al., 2017) Philippe & (Koehler, 2005) عمدت الباحثة الى تحديد اليات الحد من النفاق الوظيفي والتي تمثلت بـ(حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي) ونعرض من خلال الاتي توضيحاً مفصلاً لكل منها:

أ. **حصر المداهنة:** معاملة للناس بما يحبون من القول، والثناء عليهم بما ليس فيهم، ولو كانوا على باطل والمداهنة بمعنى اللين والمصانعة، وقيل المداهنة إظهار المرء خلاف ما يضمّر، والادهان الغش، ودهن الرجل إذا نافع. قال أبو الهيثم: الأدهان المفارقة في الكلام، والتلين في القول، وإن المداهنة تقترب من النفاق ان لم تكن النفاق بعينه (المعماري، ٢٠٢٠: ٣٣٤)، وأشار (مقداد وعاشور، ٢٠٢١: ٤) هي تعظيم غير المستحق لجلب منفعة، أو تحصيل صداقته، كمن يثني على ظالم، ويصوره بصورة العدل .

ب. **مجابهة أوجه التناقض:** يقود الى اعادة التفكير ومعالجة الاشكاليات وتأمين المتطلبات ويجاد حالة من التودد والاقتراب من اعقد الحالات والعمل على معاشتها ضمن نطاق البعيد المجهول مخيف والقريب المعلوم مفرح ومريح، وعلى هذا الاساس قد لا تكون عملية التصويب صحيحة عند وضع علامة سلبية بشأن كل تناقض، ومع ذلك فقد تخرج عن حالات التناقض

بعض الاساليب التي تساعد العاملين على التعامل مع المشكلات بطرق متباينة مثلا (رص الافكار وتدويرها، التخيل، المزج وضع الشي بجانب الاخر) (جرينبرج، ٢٠٠٤: ٦٥٢).

ج. **تجنب المظهرية** : تفقد الحياة الانسانية قيمتها الفعلية بسيادة أشكال المظهرية فيها، وعلى نحو يجعل الألوان تتداخل ويتعذر التمييز بينها، مما يوفر دلالات واضحة المعاني لبروز حالات الإرباك وتعذر الفصل بين جوهر الشي وبين ظاهره، ومثل ذلك يقودنا إلى الحكم بسيادة الخط بين الظاهر والباطن، الصح والخطأ، الايجابي والسلبى، العداوة والصداقة، التفاؤل والتشاؤم، الصالح والطالح، الفضيلة والرذيلة، الخير والشر، وفقدان حالة التشخيص والفصل بين هذه المتضادات يعني الوهم والخطأ وغلبة الظنون وانعدام توافر المعايير النظيفة عند تطبيق الأحكام.

د. **تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي**: يمثل التودد بين المرؤوسين ذاتهم والقيادات الادارية وعامة الافراد مطلبا قائما وأما يجب اعتماده والاخذ بمضامينه، وعده نقطة إنطلاق في ميدان العمل لا لحسابات المصالح الانية وتأمين جانبا من المقاصد الخفية بقدر ما يتطلب الحال اعتماده كموردا استراتيجيا تهتم المنظمات بتأمينه على كافة المستويات، لذا اقتضت الضرورة تنبيه العاملين والقيادات لمثل هذه الحالات (التودد الشكلي) عبر اعتماد مجموعة من التكتيكات على النحو الاتي:

- ١- وضع فواصل حية للتمييز بين التودد الحقيقي والتودد الشكلي.
- ٢- تأشير فئات الافراد المرؤوسين في المنظمة من ذي الاتجاهات الشكلية في التودد.
- ٣- تنبيه صناعات القرار ومتخذيه إلى هذا النمط من التلون الذي تتم ممارسته من قبل فئات متطفلة.
- ٤- تحديد الافراد من ذي التودد الشكلي وتعميم ذلك على مستوى المنظمة.

### المبحث الثالث

#### الجانب الميداني

وصف مستوى اجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاخلاقية وتشخيصها: يشير مضمون هذا المبحث إلى إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي تنص على "يمتلك قادة المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن اليات الحد من النفاق الوظيفي" المتمثلة بـ(حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) تبعا لاجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

### ١- حصر المداهنة

يتضح من نتائج الجدول (١) اتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (٦٩.٦ %) من المبحوثين على مؤشرات هذا البعد اجمالاً والمتمثلة بـ (X1-X8) وعدم اتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة (15.3 %) ونسبة اتفاق نوعاً ما بلغت (١٥.١ %) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (٣.٨١٦) وبإنحراف معياري (1.190)، ويعد المؤشر (X8) الأكثر إسهاماً في الاتفاق على بعد حصر المداهنة وبنسبة بلغت (84.3 %)، بوسط حسابي (٤.١٧١) وإنحراف معياري (١.٠٣٥) والذي يؤكد على أن قيادة المنظمة المبحوثة تشخص التصرفات غير المرضية والعمل على مجابقتها، وحصل المؤشر (X4) على أقل نسبة إتفاق (58.6 %) وبوسط حسابي بلغ (٣.٥٠٠) وإنحراف معياري (١.٢٨٢) الذي يشير إلى أن قيادة المنظمة المبحوثة تفصح عن أوجه القصور في العمل بشكل علني، إلى جانب نسب الاتفاق أعلاه فإن نتائج الجدول تعكس نسب اتفاق عالية وبأوساط حسابية مرتفعة للمؤشرات المتبقية لهذا البعد والمتمثلة بـ (X1, X2, X3, X5, X6, X7) وفي ذلك إشارة إلى أن قيادة المنظمة المبحوثة تتبنى اليات الحد من النفاق الوظيفي عبر حصرها للمداهنة لدى المرؤوسين.

### الجدول ( ١ )

#### وصف بعد حصر المداهنة وتشخيصه

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة					المؤشرات	الأبعاد
		لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	أتفق نوعاً ما %	أتفق %	أتفق بشدة %		
٠.٩٧٧	٤.٠٢٨	٤.٣	١.٤	١٥.٧	٤٤.٣	34.3	X1	
١.١٦٦	٣.٨٢٨	٥.٧	١.٠	١٢.٩	38.5	٣٢.٩	X2	
١.٢٥٢	٣.٩٠٠	٨.٦	٥.٧	١٤.٣	٣٠	٤١.٤	X3	
١.٢٨٢	٣.٥٠٠	١١.٤	١.٠	٢.٠	٣٤.٣	٢٤.٣	X4	
١.١٥٨	٣.٨٥٧	٤.٣	١.٠	١٨.٦	٣٠	٣٧.١	X5	
١.٢٩٢	٣.٨٤٢	٨.٦	١.٠	١.٠	٣١.٤	٤٠	X6	
١.٢٠٩	٣.٧٥٧	٧.١	١.٠	١٤.٣	37.2	٣١.٤	X7	
١.٠٣٥	٤.١٧١	٤.٣	٤.٣	٧.١	٣٨.٦	٤٥.٧	X8	
١.١٩٠	٣.٨١٦	7.1	8.2	١٥.١	٣٥.١	٣٤.٥	المعدل	
1.190	3.816	15.3		١٥.١	٦٩.٦		المؤشر الكلي	

n=٧٠

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء إستمارة الإستبانة)

## ٢- مجابهة أوجه التناقض

يستدل من نتائج الجدول (٢) وجود اتفاق (٧٦.٣%) من المبحوثين على اجمالي مؤشرات هذا البعد المتمثلة بـ (X9-X15) ونسبة عدم إتفاق بلغت (12.6%) وإتفاق نوعا ما (١١.١%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (٤.٠٢٠) والانحراف المعياري (1.179)، وجاءت أعلى اسهامات الاتفاق من المؤشر (X15) ضمن هذا البعد وبنسبة إتفاق بلغت (89.9%) وبوسط حسابي (٤.٣٧١) وانحراف معياري (٠.٩٥٠)، والذي يشير الى ان قيادة المنظمة المبحوثة تراعي الاختلافات مثلما تؤكد على الائتلافات في العمل، فيما جاء (X13) باقل اسهامات الاتفاق بلغت (65.7%) وبوسط حسابي (٣.٨٠٠) وانحراف معياري (١.٢٦٩) ، والذي ينص على ان قيادة المنظمة المبحوثة تضع الفواصل بين الصح والخطأ في ميدان العمل، وبمتابعة نسب الاتفاق على بقية المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ (X9, X10, X11, X12, X14) والتي تراوحت بين (٧٢.٩-٨٢.٩) وبأوساط حسابية (٤.١٤٢-٣.٨٨٥) يتبين سعي قيادة المنظمة المبحوثة إلى مجابهة اوجه التناقض لدى المرؤوسين وعلى نحو يمكنها من تبني اليات الحد من النفاق الوظيفي.

### الجدول (٢)

#### وصف بعد مجابهة أوجه التناقض وتشخيصها

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	أتفق نوعا ما %	أتفق %	أتفق بشدة %		
مجابهة أوجه التناقض	X9	٤٠	٣٢.٩	١٠	١٠	٧.١	٣.٨٨٥	١.٢٤٥
	X10	٤٨.٦	٢٥.٧	١٤.٣	٤.٣	٧.١	٤.٠٤٢	١.٢٠٩
	X11	٥٠	٣٢.٩	٥.٧	٤.٣	٧.١	٤.١٤٢	١.١٧٠
	X12	٤٢.٩	٣١.٤	١٥.٧	٤.٣	٥.٧	٤.٠١٤	١.١٣٥
	X13	٣٨.٦	٢٧.١	١٨.٦	٧.١	٨.٦	٣.٨٠٠	١.٢٦٩
	X14	٤٥.٧	٢٨.٦	١٠	٧.١	٨.٦	٣.٩٥٧	١.٢٧٨
	X15	٥٧	٣٢.٩	٢.٩	٤.٣	٢.٩	٤.٣٧١	٠.٩٥٠
المعدل		٤٦.١	٣٠.٢	11.1	٥.٩	٦.٧	٤.٠٢٠	١.١٧٩
المؤشر الكلي		٧٦.٣		11.1	١٢.٦		4.020	1.179

n=٧٠

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء إستمارة الإستبانة)

### ٣- تجنب المظهرية

تعكس معطيات الجدول (٣) المؤشرات المجسدة لهذا البعد والمتمثلة بـ (X16-X22) والتي تشير الى اتفاق (81%) من المبحوثين على اجمالي تلك المؤشرات ، وعدم اتفاق (9.2%) وأتفق نوعا ما (9.8%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (٤.٢١٥) وإنحراف معياري بلغ (1.044)، وأشار المؤشر (X20) اعلى نسبة إتفاق بلغت (87.1%) وبوسط حسابي (٤.٣٤٢) وإنحراف معياري (٠.٨٦٦) والذي يتضمن تأكيد قيادة المنظمة المبحوثة على النتائج في ميدان العمل دون الوقوف عند المقدمات ،فيما حقق المؤشر (X18) اقل نسبة اتفاق بلغت (77.1%) وبوسط حسابي (٤.٠٨٥) وإنحراف معياري (١.٠٥٩) ، كما تقضي نسب الاتفاق العالية وبدلالة اوساطها الحسابية المرتفعة للمؤشرات المتبقية لهذا البعد والمتمثلة بـ (x16,x17,x19,x21,x22) الى قيادة المنظمة المبحوثة لبعث تجنب المظهرية كواحدة من اليات الحد من النفاق الوظيفي.

### الجدول (٣)

#### وصف بعد تجنب المظهرية وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الانحراف المعياري
		أتفق بشدة %	أتفق %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %	الوسط الحسابي	
تجنب المظهرية	X16	51.4	30	14.3	2.9	4.271	0.915
	X17	62.8	22.9	4.3	4.3	4.328	1.125
	X18	44.3	32.8	12.9	7.1	4.085	1.059
	X19	51.4	28.6	11.4	5.7	4.200	1.043
	X20	52.8	34.3	8.6	2.9	4.342	0.866
	X21	60	22.9	7.1	4.3	4.271	1.141
	X22	47.2	25.7	10	15.7	4.014	1.160
المعدل	52.8	28.2	9.8	6.1	4.215	1.044	
المؤشر الكلي	81	9.8	9.2		4.215	1.044	

n=70

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء إستمارة الإستبانة)

### ٤- تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي

وفقا لمعطيات نتائج الجدول (٤)، اتفق (٦٩.٦٨%) من المبحوثين على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بـ (X23-X27) وعدم الاتفاق بنسبة (16.02%)، واتفاق نوعا ما (١٤.٢٨%) ويدعم

ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.٨٣٧) وبإنحراف معياري (1.190)، وحقق المؤشر (X26) أعلى إسهاما في الإتفاق لبعد احتواء حالات التودد الشكلي وبنسبة بلغت (77.1%) وبوسط حسابي (٣.٩٤٢) وانحراف المعياري (١.١٥٣)، والذي يشير الى ان قيادة المنظمة المبحوثة تنظر الى العاملين بمنظور يضع الشكليات التي يبدونها ضمن نطاق التساؤلات، فيما حاز المؤشر (X25) على أقل نسبة إتفاق بلغت (64.2%) وبوسط حسابي (٣.٦١٤) وإنحراف معياري (١.٢٥٤)، والذي يؤكد على أن قيادة المنظمة المبحوثة تقوم بمجابهة الوصلية التي ينتهجها بعض العاملين بقصد تامين أهدافهم الذاتية، كما أن نسب الاتفاق على المؤشرات المتبقية لهذا البعد والمتمثلة بـ (X23, X24, X27) تفضي الى أن قادة المنظمة المبحوثة تعمل على تشخيص وأحتواء حالات التودد الشكلي لدى المرؤوسين وبما يؤمن لها تبني اليات الحد من النفاق الوظيفي.

#### الجدول (٤)

وصف بعد تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي وتشخيصه

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة					المؤشرات	الأبعاد
		لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	أتفق نوعا ما %	أتفق %	أتفق بشدة %		
١.١٣٧	٣.٨٤٢	٤.٣	١٠	١٧.١	٣٤.٣	٣٤.٣	X23	تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي
١.١٧٩	٣.٩٧١	٤.٣	١٠	١٤.٣	٢٧.١	٤٤.٣	X24	
١.٢٥٤	٣.٦١٤	٨.٦	١٢.٩	١٤.٣	٣٧.١	٢٧.١	X25	
١.١٥٣	٣.٩٤٢	٥.٧	٨.٦	٨.٦	٤٠	٣٧.١	X26	
١.٢٣١	٣.٨١٤	7.2	٨.٦	١٧.١	٣٠	٣٧.١	X27	
١.١٩٠	٣.٨٣٧	٦	١٠.٠٢	١٤.٢ ٨	٣٣.٧	٣٥.٩٨	المعدل	
1.190	٣.٨٣٧	١٦.٠٢		١٤.٢ ٨	٦٩.٦٨		المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء إستمارة الإستبانة)

$$n=70$$

## ٥- وصف اليات الحد من النفاق الوظيفي وتشخيصها

تفصي معطيات الجدول (٥) إلى توجه اجابات (٧٤.١%) من المبحوثين نحو الاتفاق على اجمالي الابعاد المجسدة لهذا المتغير وعدم اتفاق (١٣.٣%) منهم اتفاق نوعا ما (١٢.٦%)، تعززه قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.٩٧) وانحراف معياري (١.١٥٠)، وحقق بعد تجنب المظهرية اعلى نسب الاتفاق بلغت (٨١) وعلى نحو حقق معه الترتيب الاول ضمن اليات الحد من النفاق الوظيفي ،وتبعه بالترتيب الثاني والثالث والرابع كل من ابعاد (مواجهة اوجه التناقض، تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي، حصر المداهنة) على التوالي وبنسب اتفاق بلغت (٦٩.٦، ٦٩.٦٨، ٧٦.٣) على التوالي ،ويستدل من تقدم على تبني قيادة المنظمة المبحوثة لاليات الحد من النفاق الوظيفي وبنسب متفاوتة وعلى نحو يؤشر تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية التي تؤكد على تبني قادة المنظمة المبحوثة لاليات الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ(حصر المداهنة، مواجهة التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي).

### الجدول (٥)

#### ترتيب اليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	الاتفاق نوعا ما %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تجنب المظهرية	81	9.8	9.2	4.215	1.044
2	مواجهة اوجه التناقض	76.3	11.1	12.6	4.020	1.179
٣	تشخيص واحتواء حالات التودد	69.68	14.28	16.02	3.837	1.190
٤	حصر المداهنة	69.6	15.1	15.3	3.816	1.190
	اجمالي أبعاد اليات الحد من النفاق الوظيفي	74.1	12.6	13.3	3.97	1.150

n=70

المصدر: من إعداد الباحثان

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والمقترحات

اولا. الاستنتاجات: توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء ما ذكر من حقائق في جانب البحث النظري والميداني والتي تمثلت بالاتي:



١. يمثل النفاق الوظيفي ظاهرة سلوكية اجتماعية تنعكس سلبا على عمل المنظمة اذ يمتلك العاملون المداينة اثناء عملهم والمظهرية والتودد للقادة والتناقض في اقوالهم وفعالهم على نحو يقودهم الى الاهتمام بتحقيق مصالحهم الشخصية.

٢. تقف وراء ممارسات النفاق الوظيفي عدة أسباب قد تكون داخلية نابعة من الرئيس أو المرؤوسين أو البيئة التنظيمية التي تعمل بها المنظمة ، ومهما كانت تلك الاسباب فإنه يكلف الفرد والمنظمة كثيرا مما يتطلب الحد منه عن طريق تبني عدة اليات لعل من بينها تبني القيادة الاخلاقية الممتلئة بأبعادها.

٣. يترتب على النفاق الوظيفي عدة تبعات وأثار الى حد عده البعض بالخطر الحقيقي كونه يؤدي الى نتائج سلبية بين العاملين مع بعضهم البعض وبين القادة مرورا بالمنظمة وصولا الى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، إذ نرى أن سلبياتها تفوق عن إيجابياتها مما يستدعي الحد منها.

#### ثانيا: المقترحات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، يقدم البحث مجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة ومنها :

١. ضرورة ايلاء الاهتمام بحالات النفاق الوظيفي والعمل على حدها في ضوء امتلاك الاليات المعبرة عن الحد من النفاق الوظيفي والتي اثبتت دورها في عملية الحد .

٢. البحث عن الاسباب التي تؤدي الى النفاق الوظيفي لدى العاملين على نحو يمكن من ايجاد معالجتها بشكل فعلي وبما يضمن حده.

٣. إجراء تقييم دوري يشمل جميع المرؤوسين في المنظمة لمعرفة مستوى الحالات السلبية التي يشعرون بوجودها حولهم ، والعمل على القضاء عليها .

٤. تعزيز أسلوب فرق العمل وورش العمل واساليب التواصل الايجابي بين المرؤوسين، الأمر الذي يعزز عمليات التواصل والعلاقات بينهم، ويجنبهم ممارسة النفاق الوظيفي .

٥. القيام بعقد الندوات واللقاءات التثقيفية، والتي تتمحور حول الانعكاسات السلبية للنفاق الوظيفي وابعاده

المختلفة ، وكيفية مكافحته والتخلص منه .

٦. التعريف بقيم الإسلام وما يحمله من روح التعاون الايجابي وتمتين العلاقة الانسانية والنهي عن الأنانية والنفاق والعدوانية.



مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في

المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة التقنية الشمالية  
الكلية التقنية الادارية/ الموصل  
قسم تقنيات ادارة الاعمال  
الدراسات العليا / الماجستير



## ملحق (١)

م / استمارة الاستبانة

السادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد.....

انطلاقاً من ثقنتنا بدعمكم للبحث العلمي ودرايتكم في مجال عملكم نضع بين ايديكم الكريمة استبانة الدراسة الموسومة (مدى توافر اليات الحد من النفاق الوظيفي) دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، وأن تعاونكم الفاعل سيكون له بالغ الاثر للحصول على نتائج دقيقة وواضحة .  
ملاحظات عامة:

- 1- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- 2- ستجد أمام كل فقرة من فقرات الإستبانة خمسة بدائل تتراوح بين (تفق بشدة) (ولا أتفق بشدة) ، والمطلوب تفضلكم بوضع علامة ( √ ) امام البديل الذي يمثل وجهة نظركم.
- 3- الباحثة على استعداد للإجابة على كافة استنلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة.  
وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.....

ميس محمود اسعد الحديدي

الباحثة

أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجرجري

المشرف العلمي

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

١.	جهة العمل	
٢.	الجنس	ذكر ( ) أنثى ( ) .
٣.	العمر	٢٦-٣٥ سنة ( ) ، ٣٦-٤٥ سنة ( ) ، ٤٦ سنة فأكثر ( ) .
٤.	المؤهل العلمي	دكتوراه ( ) ، ماجستير ( ) ، دبلوم عالي ( ) ، بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) ، اخرى تذكر ( ) .
٥.	المنصب (المركز)	

	(الوظيفي)	
٥ سنوات فأقل ( ) ، ٦-١٠ سنوات ( ) ، ١١ سنة فأكثر ( ) .	مدة الخدمة في المنصب الحالي	٦ .
٥ سنوات فأقل ( ) ، ٦-١٠ سنوات ( ) ، ١١-١٥ سنة ( ) ، ١٦-٢٠ سنة ( ) ، ٢١-٢٥ سنة ( ) ، ٢٦ سنة فأكثر ( ) .	مدة الخدمة الكلية في الوظيفة	٧ .

تانياً: آليات الحد من النفاق الوظيفي: مجموعة من الصيغ والاساليب التي يعتمدها القادة في ميدان العمل بقصد حصر المداهنة والقدرة على مجابهة أوجه التناقض في العمل سعياً لتجنب اشكال المظهرية وحالات التودد الشكلي .

١- حصر المداهنة: هو تصنع العاملين وإظهار خلاف ما يضمرون:

ت	العبارات	تتفق بشدة	تتفق	لا تتفق نوعاً ما	لا تتفق	لا تتفق بشدة
١	يعمل قادة المنظمة على تضييق حالات المداهنة عن طريق تجنب حالات التواء على الآخرين بما ليس فيهم من صفات					
٢	خفض حالات التكرار التي يبديها بعض العاملين في العمل					
٣	رفض حالات التزييف في ميدان العمل					
٤	الإفصاح عن أوجه القصور في العمل بشكل علني					
٥	تجنب حالات التغطية للتصرفات الغير مرغوبة في العمل					
٦	الكشف عن الظواهر المدانة في العمل وإبداء النصح والإرشاد بشأنها .					
٧	مجابهة حالات الطعن في الآخرين					
٨	تشخيص التصرفات غير المرضية والعمل على مجابقتها					

٢- مجابهة أوجه التناقض: هو اختلاف بين الظاهر و الباطن فالشخص نفسه قد يكون بداخله فكر خاص و لكنه يبدي في فعله عكس ما بداخله من الوارد أن يكون ذلك مجرد مجارة للبيئة و المجتمع من حوله:

ت	العبارات	تتفق بشدة	تتفق	لا تتفق نوعاً ما	لا تتفق	لا تتفق بشدة
٩	يجابه قادة المنظمة أوجه التناقض في العمل عبر اعتماد التحفيز بقصد خلق حالة من					

					المواءمة بين السلوكيات المتناقضة في ميدان العمل	
					جعل العاملون في المنظمة يتصرفون بطريقة مرضية	١٠
					توجيه العاملين لجعل مواقفهم تتواءم مع افعالهم	١١
					تسخير قدراتهم لكشف اوجه التزييف في العمل واحتوائها	١٢
					وضع الفواصل بين الصح والخطأ في ميدان العمل	١٣
					انتهاج ممارسات ايجابية في العمل لدحر اية سلبيات	١٤
					مراعاة الاختلافات مثلما يؤكد على الائتلافات في العمل	١٥

٣- تجنب المظهرية : حث العاملين على ترك المجازاة لتحقيق رغباتهم الشخصية واهوائهم وصولا الى سوء النية فضلا عن رفض المخادعة بين افكار وافعال العاملين:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	يتجنب قادة المنظمة المظهرية في ضوء					
١٦	التعامل مع الشكليات في العمل بدرجة عالية من الدقة					
١٧	الحكم على الظواهر المحيطة به في المنظمة على أساس واقعيتها					
١٨	جعل الوقائع في المنظمة اساسا لاتخاذ القرارات في العمل					
١٩	التعامل مع حالات القيل والقال بشفافية					
٢٠	التاكيد على النتائج في ميدان العمل دون الوقوف عند المقدمات					
٢١	التركيز على الاليات الضابطة للسلوكيات الايجابية دون التأكيد على المتغيرات السلبية					
٢٢	مواجهة حالات التصنع الشكلي بقوة					

٤- تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي : تبني مجموعة من الافعال والاقوال الداعمة لحالات الحد من التودد الشكلي في ميدان العمل :

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	أنفقا نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢٣	يعمل قادة المنظمة على الحد من التودد الشكلي عن طريق					
٢٤	تشخيص حالات التقرب الانبي التي يمارسها بعض العاملين بدافع المصلحة الذاتية واحتوائها					
٢٥	رفض التبريرات المصطنعة من قبل العاملين بموضوعية					
٢٦	مواجهة الوصولية التي ينتهجها بعض العاملين بقصد تامين اهدافهم الذاتية					
٢٧	النظر الى العاملين بمنظور يضع الشكليات التي يبديها ضمن نطاق التساؤلات					
٢٨	تشخيص الفروقات بين التصرف الفعلي الذي يبديه بعض العاملين وبين ما هو مصطنع					

#### المصادر

#### اولا: المصادر العربية

- ١.البغدادي، عادل، عبد الكريم، عامر، ٢٠١٦، "النفاق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات"، مجلة دراسات البيان.
- ٢.جرينبرخ، جيرالد، بارون، روبرت، ٢٠٠٤، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني.
- ٣.الحيالي، سندية، مروان، آل ياسين، صالح، سرمد، ٢٠١٨، ظاهرة النفاق التنظيمي دراسة مقارنة لآراء القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٧، العدد ١١٨.
- ٤.عبدالله، مالك فضيل، 2018، الشخصية المناقفة وعلاقته بالاهتمام الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، مجلة لأرك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد ١٦، العدد ٣٠.
- ٥.المعماري، احمد حمود منصور، ٢٠٢٠، "اسباب النفاق الوظيفي وتأثيره في بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة دراسة ميدانية في عدد من المنظمات في محافظة نينوى"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٢، العدد ٣٠.
- ٦.مقداد، زياد ابراهيم، عاشور، محمد عبد الرحمن، ٢٠٢١، "المداهنة والمداراة وأثرهما في السياسة الشرعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية"، العدد ٤، المجلد ١، ٢٩-٢٣.

#### Sources

#### First: Arabic sources

- 1- Al-Baghdadi, Adel, Abdul-Karim, Amer, 2016, "Organizational Hypocrisy: A Function of Organizational Deterioration," Al-Bayan Studies Journal.
- 2- Greenberg, Gerald, and Baron, Robert, 2004, Behavior Management in Organizations, Dar Al-Marikh, Saudi Arabia, translated by Rifai Muhammad Rifai and Ismail Ali Bassiouni.



3-Al-Hayali, Sindia, Marwan, Al-Yassin, Saleh, Sarmad, 2018, The phenomenon of organizational hypocrisy, a comparative study of the views of leaders and workers in some organizations in Nineveh Governorate, Tanmiat Al-Rafidain Journal, Volume 37, Number 118.

4- Abdullah, Malik Fadil, 2018, the hypocritical personality and its relationship to social interest among university students, Ark Journal for Philosophy, Linguistics and Social Sciences, Volume 16, Number 30.

5- Al-Mamari, Ahmed Hammoud Mansour, 2020, "The causes of job hypocrisy and its impact on some undesirable behaviors in the organization, a field study in a number of organizations in Nineveh Governorate," Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 12, Number 30.

6- Miqdad, Ziyad Ibrahim, Ashour, Muhammad Abd al-Rahman, 2021, "Adultery and Politeness and Their Impact on Sharia Politics, Journal of the Islamic University for Sharia and Legal Studies," Issue 4, Vol. 29, 1-23.

#### Second: foreign sources

1. Alawamleh, Hamdan Salim, 2013, The Impact of the Administrative Hypocrisy on the Career Path from the Perspective of the Administrative Staff at Al-Balqa' Applied University, International Journal of Business and Social Science Vol. 4, No. 11.

2. ALSwaer, E. A., 2021, The Reflections Of Employees' Voice Strategy Styles On Organizational Hypocrisy: The Mediating Role Of Ethical Leadership A Case Study At Royal Jordanian " (Dfdoctoral dissertation, Middle East University).

3. Hadadian, Z, 2016, Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach" Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 160.

4. Hale, W. J., & Pillow, D. R. , 2014, Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. European Journal of Social Psychology, 45(1), 88–98.

5. Jesse Graham; Peter Meindl; SpassenaKoleva and Kate M. Johnaon , 2015, When value and behavior conflict, Moral Pluralism and interpersonal moral hypocrisy. Paper provide to Social and Personality psychology Compass, Vol.9, No.3, pp.158-170.

6. Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. , 2017, Do Schools Fail to "Walk Their Talk"? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy. Leadership and Policy in Schools, 18(1), 52– 82.

7. Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. , 2017, Do Schools Fail to "Walk Their Talk"? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy. Leadership and Policy in Schools, 18(1), 52– 82.

8. Philippe, Thomas w; Koehler, Jerry w, 2005, A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. Advance Management Journal, 70(2), pp. 13 -20.

9. Rustichini, Aldo & Villeval, Marie Claire, 2012, Moral Hypocrisy, Power and Social Preferences, GATE Grouped Analyses et de Theories communiqué Lyon Stetienne.

