

دور القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى^(*)

الباحثة: ميس محمود اسعد

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / الموصل

mais_mahmoud@ntu.edu.iq

أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجرجري

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / الموصل

aljarjari_ahmad@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.13>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٠/٢٧

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة بـ(الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) كونه متغيراً مستقلاً في آليات الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة بـ(حصر المداينة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) بعده متغيراً معتمداً، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المجمعة عن طريق استبانة وزعت على عينة مكونة من (70) مبحوثاً يمثلون القيادات الادارية العليا والوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، واستخدمت في تحليل تلك البيانات عدة أساليب احصائية على وفق البرمجية الجاهزة (SPSS)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج اكدت على وجود علاقات ارتباط وأثر بين متغيريها (القيادة الاخلاقية واليات الحد من النفاق الوظيفي) بدلالة أبعادهما وعلى المستويين الكلي والجزئي، فضلاً عن ما تقدم جاءت فكرة البحث لمعالجة مشكلة بحثية مفادها "هل تسهم القيادة الاخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى".

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، آليات الحد من النفاق الوظيفي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٣٩-٢٢٥

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The role of ethical leadership in the mechanisms of reducing job hypocrisy

**An exploratory study of the opinions of a sample of administrative
leaders in the General Directorate of Education in Nineveh
Governorate**

Abstract

The research aims to determine the role of the dimensions of ethical leadership represented by (personal qualities, administrative qualities, human relations, teamwork) as an independent variable in the mechanisms of reducing functional hypocrisy represented by (limiting flattery, confronting contradictions, avoiding appearance, diagnosing and containing formal courtship) followed by an approved variable, and the descriptive analytical approach was adopted in processing the collected data through a questionnaire distributed to a sample of (70) respondents representing the senior and middle administrative leaders in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate (SPSS), and the research reached several results that confirmed the existence of correlation and impact relationships between its variables (ethical leadership and mechanisms to reduce job hypocrisy) in terms of their dimensions at the macro and micro levels. In addition to the above, the research idea came to address a research problem that is "Does moral leadership contribute to the mechanisms of reducing job hypocrisy in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate".

Key words: Moral Leadership, Mechanisms to Reduce Job Hypocrisy.

المقدمة:

يمثل النفاق الوظيفي أحد أشكال الفساد الإداري في المنظمات الذي يتطلب من قيادتها السعي الجاد لتجنبه، كونه يحمل بعض التناقضات والسلبيات المؤثرة، إذ أنه يتمثل في إفشاء الموظفين لأسرار عملهم وتبني سلوكيات وتصرفات خلاف ما يضمرونه، فضلاً عن التناقض في ممارساتهم والتودد الشكلي، وغالباً ما يلقي النفاق الوظيفي بظلاله على عدة جوانب تنظيمية في ضوء ما يسببه من آثار وتبعات سلبية عبر تفاقم الخلافات والنزاعات، وسيادة حالة من عدم الثقة وضعف الانضباط، مما قاد إدارات المنظمات إلى التدخل في معالجته والبحث عن أساليب وآليات للحد منه وبما يضمن تحقيق أهدافها، ولعل من بينها تبني القيادة الأخلاقية، إذ يتوقع أن يمارس القادة الأخلاقيون دوراً مهماً في ذلك في إطار ما يمتلكونه من صفات شخصية وإدارية وعلاقات إنسانية، فضلاً عن دعمهم وتشجيعهم للعمل ضمن فرق، أي أنهم يأخذون بالنظر القواعد والمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية أثناء ممارستهم لدورهم القيادي، وتضمن البحث أربعة مباحث وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات بعض الظواهر السلبية لعل من بينها النفاق الوظيفي الذي يعد سلوكاً سلبياً وغير أخلاقي، على نحو حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين بضرورة معالجته والحد منه، وتجدر الإشارة إلى أن شريعة السماء نبذت النفاق متمثلة بآيات من سور القران الكريم التي أكدت على آثاره السلبية على حياة الافراد والمنظمات والمجتمع، إذ أن تفشي هذه الظواهر قد تعكس بظلالها على عدة جوانب في بيئة عمل المنظمات على نحو يسود فيها حالة من عدم الثقة وضعف الانضباط التي تصل أحياناً إلى الفوضى وقد يؤثر في أداءها إجمالاً، مما قاد ذلك قيادات تلك المنظمات إلى العمل على الحد منها معتمدين في ذلك على تبني أساليب وآليات تجسد القيم والأخلاقيات التي يمتلكونها التي تتدرج تحت مفهوم القيادة الأخلاقية، إذ يمارس هذا النوع من القيادة دوراً مهماً في آليات الحد من النفاق الوظيفي في منظماتهم، فضلاً عن ذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي:

هل تستمد المنظمة المبحوثة آليات الحد من النفاق الوظيفي من امتلاك قادتها للأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. هل توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية بدلالة أبعادها وآليات الحد من النفاق الوظيفي بدلالة ممارساته في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل تتأثر آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة بتبني قادتها الأبعاد المجسدة للقيادة الأخلاقية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

١. جاءت الدراسات التي عالجت النفاق الوظيفي باعتماد القيادة الأخلاقية في إطار الندرة، الأمر الذي وضع الباحثين أمام حالة من التفكير بشأن تغطية هذه المتغيرات التي مازالت بحاجة قائمة

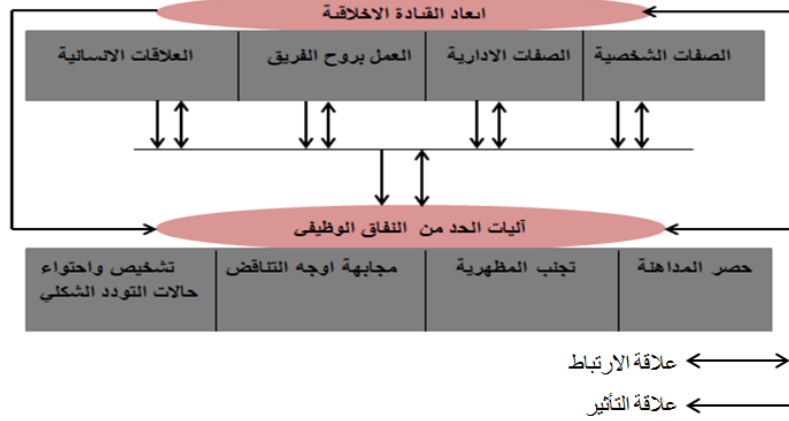
- على البحث والدراسة بمنظور معاصر يؤثر مخاطر هذه الظاهرة (النفاق الوظيفي) ليمهد السبيل للحد منها.
٢. محاولتها في إثراء متغيري الدراسة نظرياً على نحو يفصح عن آليات الحد من النفاق الوظيفي في إطار تبني القيادة الأخلاقية.
٣. تعزيز القدرة الإدراكية لدى قادة المنظمة المبحوثة بشأن الأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية وبما يمهّد لهم السبيل لاعتمادها وتجسيدها نصاً وروحاً في ميدان عملهم سعياً لآليات الحد من النفاق الوظيفي والعمل على استئصالها.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:
١. تقديم إطار نظري عن متغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية) بالاستفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.
٢. التحقق من وجود علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وآليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة في ضوء الأبعاد المعبرة عن كل منها.
٣. اختبار تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة ذات العلاقة بدور القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في ضوء الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسة في هذا المجال.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي:

يعرض الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي الذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والآخر بين القيادة الأخلاقية بدلالة أبعاده وآليات الحد من النفاق الوظيفي.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء مُعطيات مخطط البحث التي سيتم اختبارها عبر علاقات الارتباط والتأثير لإثبات صحتها من خلالها.

(٢٢٨)

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة (مجتمعة).

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، وضمت الاستبانة ثلاثة أجزاء اشتمل الأول المتغيرات الديموغرافية، وتضمن الثاني القيادة الأخلاقية، واختص الجزء الثالث بالآليات الحد من النفاق الوظيفي، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (أفقق بشدة، أففق، أففق نوعاً ما، لا أففق، لا أففق بشدة)، وبأوزان (5،4،3،2،1) لكل منها على التوالي ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم استخدام الوسائل الاحصائية الممثلة بـ (معامل الارتباط البسيط والمتعدد)، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في إطار البرنامج التحليل الإحصائي (SPSSv25).

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: القيادة الأخلاقية:

١. مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها:

حظي مفهوم القيادة الأخلاقية باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب لما فيه من أهمية لمصالح المنظمات ويمثل أحد عوامل نجاحها لاسيما في ظل التطورات التي تواجهها، وعلى نحو تعددت معه مفاهيم القيادة الأخلاقية، إذ عرفها (Brown, et.al., 2005:119) بأنها إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى المرؤوسين، وهي لدى (Alshammari, 2015:119) تمثل عملية التأثير في العاملين بوساطة القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحد بشكل كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية. وينظر (بوب ويوسف، ٢٠١٧: ٨٦) للقيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير على الأفراد للعمل بوساطة المبادئ التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي، وعدها (الشاعر، ٢٠١٧: ٨) بألية يطبق عبرها القائد ويعمل على ممارسة العدالة والانصاف والمساواة في جميع تحركاته وتصرفاته وتعاملاته على النحو الذي ينعكس إيجاباً في زيادة ولاء العاملين في المنظمة وبما يدفعهم لتحقيق مستويات انتاجية افضل، ووصفها (Pasricha, et.al., 2018:272) بتنفيذ توقعات أصحاب المصلحة بتحسين طرق الأداء البيئي والاجتماعي والأخلاقي للمنظمة، والسعي لتحقيق الأهداف التجارية والأخلاقية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية. وأوضح (Kar, 2018:113) بأن القيادة الأخلاقية تركز على التأثير في المرؤوسين لفعل الشئ الصحيح عبر معرفة القيمة الأساسية وامتلاك الشجاعة للعيش في جميع جوانب الحياة لخدمة الصالح العام. وأشار (Babalola, et.al., 2018:2039) بأنها مجموعة السلوكيات والقيم والمعايير التي يقوم بها القائد عن طريق تصرفات ملائمة تكسب المرؤوسين الفضائل الأخلاقية ليكون صالحاً ونافعاً للمجتمع وأن القيادة الأخلاقية على وجه التحديد تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى، بسبب تركيزها الأساسي على المعايير والقيم، استناداً لما تقدم يرى الباحثان بأن القيادة الأخلاقية تمثل أسلوب قيادي يمارسه القائد في إطار ما يمتلكه من صفات شخصية وإدارية وعلاقات إنسانية والعمل بروح الفريق عند

تعامله مع المرؤوسين ويؤمن مستوى رضا لديهم وترتكز معاييرهم وأسسهم على الأخلاق التي تدعم العمل الجماعي مما يزيد ولاء المرؤوسين وعلى نحو يجنبهم ممارسة السلوكيات غير المرغوبة وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية على النحو الآتي:

أ. يشير (Rantika & Yustina, 2017:126) و(الركابي، ٢٠٢٠: ١٠٣٥) إلى أن امتلاك المنظمات لدستور أخلاقي يعمل على تنظيم سير عمل القائد ليحقق عدة مزايا وفوائد إدارية تتمثل بالآتي:

١. تنظيم العاملين الجدد في العمل وتوجيه سلوكياتهم.
 ٢. تحسين العلاقة بين العاملين مع من يتعاملون معه ومع بعضهم البعض.
 ٣. توضيح مسؤولية العامل بما يقوم به والنتائج التي يحققها.
 ٤. توضيح الأطر المهنية المطلوبة للعمل.
- ب. أكد (Engelbrecht, et.al., 2017:371) على أن القيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية لمصادقية القائد وقدرته على ممارسة تأثير ذي مغزى، إذ من المرجح أن يكون لمصادقية القادة الأخلاقيون الأثر البالغ على الثقة بين القائد والمرؤوسين.

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل بالآتي:

١. العمل لزيادة الولاء لدى المرؤوسين.
٢. قدرتها على الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمة.
٣. تعمل على منع وتقليل الاحتكاك بين القائد والمرؤوسين.
٤. تزرع الثقة بين المرؤوسين وتشجعهم على زيادة إنتاجيتهم وإشباع حاجاتهم.
٥. تقويم سلوكيات وتصرفات المرؤوسين وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
٦. الحد من ممارسة السلوكيات غير المرغوبة فيها لدى المرؤوسين.

٢. أبعاد القيادة الأخلاقية:

اعتمد الباحثان في قياسهما لأبعاد القيادة الأخلاقية على ما قدمه عدد من الكتاب والباحثين في وصفهما لأبعاد القيادة الأخلاقية التي تمثلت بـ(الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق).

أ. **الصفات الشخصية:** يرى كل من (الجعيتني، ٢٠١٧: ٣١) (الفقيه، ٢٠١٩: ٤) بضرورة امتلاك القائد الأخلاقي للصفات الشخصية على نحو تؤهله للتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية أمام أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد بود ومحبة دون غضب، وفي بوعوده التي يتعهد بها، ويمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

ب. **الصفات الإدارية:** عبر (الغامدي، ٢٠١٠: ١١) بأنها قدرة القائد على تبني وإنجاز الوظائف الإدارية وفقاً لأخلاقيات الإدارة في ضوء تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي، أي إنها تعبر عن مدى امتلاك القائد للمبادئ الأخلاقية الإدارية في التعامل مع المرؤوسين، ومن ثم محاسبة المقصرين وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة، فضلاً عن اعتماد الموضوعية عند تقييم أداء العاملين في المنظمة، ويرى (الفقيه، ٢٠١٩: ٤) أن الصفات الإدارية تظهر القائد في سعيه الجاد والدؤوب لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، والعمل

على التنمية المستمرة للمرؤوسين في الجانب المهني، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع والإنجاز، وإشراكهم في عملية صنع القرار، واتخاذ القرارات بعدالة واعتماد الأسس الواضحة في تقييم أداء المرؤوسين.

ت. العلاقات الإنسانية: إشار (ارشيد، ٢٠١٩: ٥) إلى أن هذه الخاصية تنصرف إلى العلاقات الإنسانية التي تسود بين القائد والمرؤوسين من جهة والمرؤوسين فيما بينهم، من جهة أخرى وعلى نحو يعكس بصورة إيجابية على الجميع، ويتطلب أن تكون هذه العلاقات الإنسانية طيبة، وتتمثل في الأخلاق الفاضلة والاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة، وبذلك تتحقق أفضل النتائج وتؤدي المنظمة رسالتها بنجاح.

د. العمل بروح الفريق: أكد كل من (عادل وحداد، ٢٠٠١: ٢٤) على أنها تتمثل بالأشخاص الذين يمتلكون هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه ومهارات متكاملة، وتنصرف هذه الخاصية إلى مدى إحساس أعضاء الفريق الواحد بانجاز الأعمال التنظيمية بشكل حماسي وتحقيق الاهداف مع بعضهم البعض (Boyt,et.al.,2005:43) ويرتبط أيضاً سلوك المساعدة بين أعضاء الفريق بالروح الحماسية مما يحسن كفاءة وفاعلية الفرق في إنجاز المهام التي تم تكليفهم بها، وأشار (Salojarvi & Saarenketo,2013: 14) إلى أن فرق العمل الجماعية تعكس استعداد أعضاء الفريق للتحفيز والتشجيع من أجل إكمال المهمة بعدّها مسؤولية جماعية وليست فردية بغض النظر عن الحدود الوظيفية.

ثانياً: النفاق الوظيفي:

١. مفهوم النفاق الوظيفي:

أشار (Rustichini & Villeval,2012:7) إلى أن النفاق الوظيفي في العمل هو عدم المحافظة على أسرار العمل ومراعاتها، وأن الفرد يظهر السلوكيات الجيدة في العمل ويبطن خلاف ذلك، ويعمل على مخادعة الإدارة ومولاة المنافسين، وهو لدى (Alawamleh,2013:120) يمثل شكل من أشكال الفساد الإداري الذي يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها والمسار الوظيفي للعاملين. ووصفه (Hale & Pillow,2014:91) بأنه الفجوة بين الممارسات المرغوبة والممارسات الفعلية، مما يعكس تناقضاً سلوكياً حاداً داخل الفرد ينشأ من البصيرة الخادعة الاختيارية، وأشار (Jesse,et.al.,2015:2) إلى أنه صيغة من صيغ الخداع الشخصي بانتحال مظاهر زائفة من الفضيلة عن طريق الوعظ والحث للآخرين بعمل شيء عكس الشيء الذي يقوم بعمله، وبذات السياق عرفه (البغدادى 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,2016:160) على أنه 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 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. آليات الحد من النفاق الوظيفي:

اعتمد الباحثان آليات تتمثل بمجموعة من الصيغ والأساليب التي يعتمد عليها القادة في ميدان العمل للحد من النفاق الوظيفي وبالإفادة من مضامين الأحاديث النبوية الشريفة وما أجاد به بعض الكتاب في تحديد أبعاد النفاق الوظيفي (Philippe & Koehler, (Kılıçoğlu, et.al., 2017) (2005) عمدت الباحثة إلى تحديد آليات الحد من النفاق الوظيفي التي تمثلت بـ (حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي)، ونعرض من خلال الآتي 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 العش، ودهن الرجل إذا نافق. قال أبو الهيثم: الأدهان المفارقة في الكلام، والتلين في القول، وان المداهنة تقترب من النفاق ان لم تكن النفاق بعينه (المعماري، ٢٠٢٠: ٣٣٤)، وأشار (مقدادو عاشور، ٢٠٢١: ٤) هي تعظيم غير المستحق لجلب منفعة، أو تحصيل صداقته، كمن يثني على ظالم، ويصوره بصورة العدل .

ب. **مجابهة أوجه التناقض:** يقود إلى إعادة التفكير ومعالجة الإشكاليات وتأمين المتطلبات وإيجاد حالة من التودد والاقتراب من عقد الحالات والعمل على معاشيتها ضمن نطاق البعيد المجهول مخيف والقريب المعلوم مفرح ومريح، وعلى هذا الأساس قد لا تكون عملية التصويب صحيحة عند وضع علامة سلبية بشأن كل تناقض، ومع ذلك فقد تخرج عن حالات التناقض بعض الأساليب التي تساعد العاملين على التعامل مع المشكلات بطرق متباينة مثلاً (رص الأفكار وتدويرها، التخيل، المزج وضع الشي بجانب الآخر) (جرينبرج، ٢٠٠٤: ٦٥٢).

ت. **تجنب المظهرية:** تفقد الحياة الإنسانية 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، الإيجابي والسلبي، العداوة والصداقة، التفاؤل والتشاؤم، الصالح والطالح، الفضيلة والرذيلة، الخير والشر، وفقدان حالة التشخيص والفصل بين هذه المتضادات يعني الوهم والخطأ وغلبة الظنون وانعدام توافر المعايير النزيهة عند تطبيق الأحكام.

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

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

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

يركز هذا المبحث على تحليل وتفسير مضمون علاقات الارتباط والتأثير الافتراضية بين متغيري الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من مدى صحتها اعتماداً على الوسائل الإحصائية المتمثلة بـ (معامل الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) وعلى النحو الآتي:

أولاً: تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين متغيري البحث:

يعد مضمون هذا التحليل اختباراً للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (1) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة) والمتمثلة بـ (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الانسانية، العمل بروح الفريق) وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة)، والمتمثلة بـ (حصر المداينة، تشخيص واحتواء حالات التودد الشكلي، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية) في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.83) وعند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية وقوة علاقة الارتباط بين المتغيرين، أي اقتران القيادة الأخلاقية بدلالة أبعادها مع آليات الحد من النفاق الوظيفي، وبما يؤكد قدرة القيادة الأخلاقية على تفسير آليات الحد من النفاق الوظيفي والتنبؤ بها في المنظمة المبحوثة، وإن سعي قادتها إلى امتلاك تلك الأبعاد تمكنهم من تبني تلك الآليات.

ولتحديد علاقات الارتباط الجزئية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (منفردة) وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، تفصح معطيات الجدول (1) عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية (منفردة) والمتمثلة بـ (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق، العلاقات الانسانية) وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة) وبمعاملات ارتباط بلغت (0.70، 0.73، 0.64، 0.74) لكل منها على التوالي عند مستوى معنوية (0.01).

عليه تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط آنفة الذكر إلى قدرة أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) في تفسير آليات الحد من النفاق الوظيفي والتنبؤ به، وعلى نحو يؤشر تحقق الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

الجدول (1) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة). وآليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة)

المؤشر الكلي	أبعاد القيادة الأخلاقية				المتغير المستقل
	العلاقات الإنسانية	العمل بروح الفريق	الصفات الإدارية	الصفات الشخصية	المتغير المعتمد
0.83	0.74	0.64	0.73	0.70	آليات الحد من النفاق الوظيفي

n=70

P ≤ 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج SPSS.

ثانياً: تحليل طبيعة علاقة الاثر بين متغيري البحث:

يعبر مضمون هذه العلاقة عن اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) في آليات الحد من النفاق الوظيفي

(مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من الجدول (2) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث (0.01)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.71%) من الاختلافات الكلية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (163.358) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.96) عند درجتي حرية (1,68) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.29%) تشير إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو إن مخطط البحث لم يتضمنها، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.93) وتعد قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (12.781) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01)، التي تشير إلى أن التغير في أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.93) من آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة. ويعد ما تقدم إشارة إلى أن تبني آليات الحد من النفاق الوظيفي تستمد من امتلاك قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية، أي إنه كلما امتلك قادة المنظمة المبحوثة المؤشرات المعبرة عن أبعاد القيادة الأخلاقية والتمثلة بـ(الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق، العلاقات الانسانية) تمكنا من اعتماد آليات الحد من النفاق الوظيفي.

ولتحديد التأثيرات الجزئية على مستوى كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية (منفردة) في آليات الحد من النفاق الوظيفي، تفضي معطيات الجدول (2) النتائج الآتية:

١. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الصفات الشخصية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، إذ فسر هذا البُعد وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.49) من التباين الكلي في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (64.682) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.96) عند درجتي حرية (1,68) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.51) سببها متغيرات أخرى قد تكون خارج السيطرة أو لا يتضمنها مخطط البحث، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) تؤكد على أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد الصفات الإدارية يقود إلى التغيير في آليات الحد من النفاق الوظيفي ما نسبته (0.56) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.465) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01)، وفي ذلك إشارة إلى إمكانية قادة المنظمة المبحوثة على تبني آليات الحد من النفاق الوظيفي بامتلاكهم مؤشرات الصفات الشخصية، عن طريق التعامل مع العاملين في إطار الشفافية والمنظومة الأخلاقية الشخصية وإبداء المرونة، والانصات إلى طروحاتهم والتفاعل معها جدياً، المقرونة بتقبل انتقادات العاملين دون استياء، فضلاً عن القدرة على اقناع العاملين بشأن المصلحة العامة، والتصرف بحكمة في حل المشكلات التي تواجههم في ميدان العمل وفي تطبيق القوانين في المجال الذاتي قبل مساءلة الآخرين كل ذلك في إطار تسخير القادة بقدراتهم لضمان الإيفاء بتعهداتهم.

٢. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الصفات الإدارية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن نسبة (0.57) من الاختلافات الكلية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة سببها الصفات الإدارية لقادتها، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (89.594) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.96) عند درجتي حرية (1,68) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.43%) تعود إلى

متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أن مخطط البحث لم يتضمنها، كما تفصح قيمة معامل الانحدار (Beta) عن أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد الصفات الإدارية يؤدي إلى التغير في آليات الحد من النفاق الوظيفي ما نسبته (0.56) في المنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (8.043) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01). وتفسر هذه النتائج وجود تأثير معنوي لبُعد الصفات الإدارية في آليات الحد من النفاق الوظيفي، أي إن قدرة قادة المنظمة المبحوثة على تبني آليات الحد من النفاق الوظيفي مرهون بامتلاكها لمؤشرات الصفات الإدارية، في ضوء تقديم الدعم الكامل للعاملين عند تأزم المواقف التي تعترضهم في العمل، فضلاً عن تحديد مهمات العاملين وأولويات عملهم على نحو واضح وملائم لإشعارهم بدرجة من الاستقرار الوظيفي، واستخدام المنافسة الأخلاقية بين العاملين دون تحيز، واتخاذ القرارات الملائمة على الرغم من صعوبة المواقف وتحمل مسؤوليتهم والتحكم بأسرار العمل.

٣. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد العلاقات الانسانية في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، إذ أن (0.37%) من الاختلافات في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة يعود إلى بُعد العلاقات الانسانية، ويدعم معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة (F) المحسوبة البالغة (40.157) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.96) عند درجتى حرية (1,68) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.63%) تعود لمتغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط البحث أو يصعب السيطرة عليها، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد العلاقات الإنسانية يؤدي إلى التغير في آليات الحد من النفاق الوظيفي ما نسبته (0.51) للمنظمة المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.337) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01)، وتعد هذه النتائج مؤشراً على أن تبني آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة يعتمد على امتلاك قادتها للمؤشرات المعبرة عن بُعد العلاقات الانسانية، عبر اعتماد الحوار والمناقشة مع العاملين وبما يؤمن علاقات ايجابية معهم، وتوظيف مفردات اللغة الدبلوماسية عند التفاوض معهم وفي إطار إقامة جسور الصداقة وبناء معايير التودد معهم، فضلاً عن الاهتمام بمشاعر العاملين في ميدان العمل تحت مختلف الظروف، وتجسيد أوجه التواضع عند التعامل معهم، كل ذلك مقروناً بتسخير جهود القادة لتحسين أوضاع العاملين وتلبية احتياجاتهم والعمل على تشخيص المشكلات التي تواجههم وإيجاد الحلول الملائمة لها.

٤. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد العمل بروح الفريق في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة، إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (0.40%) من الاختلافات في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة سببها العمل بروح الفريق ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (45.079) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.96) عند درجتى حرية (1,68) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.60%) هي لمتغيرات أخرى لا يتضمنها مخطط البحث أو يصعب السيطرة عليها، كما تفضي قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد العمل بروح الفريق يؤدي إلى التغير في آليات الحد من النفاق الوظيفي ما نسبته (0.58) في المنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.714) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01)، وتؤشر هذه النتائج امتلاك قادة المنظمة المبحوثة القدرة على تبني آليات الحد من النفاق الوظيفي كلما امتلكوا

المؤشرات المجسدة للعمل بروح الفريق في إطار تفعيل حالات الشعور بالمسؤولية الجماعية لدى العاملين وتشجيع صيغ التعاون بينهم بمعناها الإيجابي، وفتح آفاق لا حصر لها أمامهم للعمل كفريق واحد، والشاركة الفعلية لهم في تحمل الأعباء التي تواجههم في العمل، والعمل على توفير بيئة آمنة تحقق الاتصال مع جميع العاملين في المنظمة، فضلاً عن إشاعة ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين وتعزيز من تنمية المهارات الذاتية لديهم.

واستناداً لما تقدم من علاقات التأثير بين متغيري الدراسة الرئيسية والفرعية والمشار إليها في الجدول (2)، التي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) في آليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (2) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة ومنفردة) في آليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة)

آليات الحد من النفاق الوظيفي						المتغير المعتمد	
T		B	B0	F		R ²	معطيات التحليل
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة		
2.37	12.781	0.93	0.298	6.96	163.358	0.71	المؤشر الكلي
2.37	9.465	0.76	1.938	6.96	89.594	0.57	الصفات الإدارية
2.37	8.043	0.56	1.624	6.96	64.682	0.49	الصفات الشخصية
2.37	6.714	0.58	1.727	6.96	45.079	0.40	العمل بروح الفريق
2.37	6.337	0.51	1.821	6.96	40.157	0.37	العلاقات الإنسانية
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج برنامج SPSS.							
n=70 P ≤ 0.01 df 1,68							

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء ما ذكر من حقائق في جانب البحث النظري والميداني التي تمثلت بالآتي:
1. تمثل القيادة الأخلاقية عملية تأثير القائد في سلوك العاملين ونشاطهم من أجل تحقيق الأهداف المنظمة، بوصفها تنبثق من القيم والمعتقدات في القائد مثل الصدق والنزاهة والعدل والمساواة والمعايير الأخلاقية، التي بدورها تنعكس على مستوى العلاقات داخل المنظمة وخارجها.
 2. هناك شبه اتفاق على تصنيف الأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية المتمثلة بـ (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) التي عدت أكثرها شيوعاً وتطبيقاً في مجال القيادة الأخلاقية من قبل معظم الباحثين والكتاب.
 3. يمثل النفاق الوظيفي ظاهرة سلوكية اجتماعية تنعكس سلباً على عمل المنظمة، إذ يمتلك العاملون المداينة أثناء عملهم والمظهرية والتودد للقادة والتناقض في أقوالهم وأفعالهم على نحو يقودهم إلى الاهتمام بتحقيق مصالحهم الشخصية.
 4. 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 الأسباب فإنه يكلف الفرد والمنظمة كثيراً مما يتطلب الحد منه عن طريق تبني عدة آليات لعل من بينها تبني القيادة الأخلاقية الممثلة بأبعادها.
 5. يترتب على النفاق الوظيفي عدة تبعات وآثار إلى حد عده البعض بالخطر الحقيقي كونه يؤدي إلى نتائج سلبية بين العاملين مع بعضهم البعض وبين القادة مروراً بالمنظمة وصولاً إلى البيئة

الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، إذ نرى أن سلبياتها تفوق عن إيجابياتها مما يستدعي الحد منها.

٦. يستنتج من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وآليات الحد من النفاق الوظيفي الآتي:

أ. وجود اقتران بين أبعاد القيادة الأخلاقية وآليات الحد من النفاق الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، مما يؤشر الدور المهم للقيادة الأخلاقية ممثلة بأبعادها في آليات الحد من النفاق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

ب. وجود انسجام بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة بـ (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) وآليات الحد من النفاق الوظيفي، وجاءت أعلى علاقات الارتباط بين بُعد العلاقات الإنسانية وبين الآليات، فيما احتل بُعد الصفات الإدارية المرتبة الثانية في ارتباطها بالآليات، ويستنتج بذلك دورهما في آليات الحد من النفاق الوظيفي، وجاء في المرتبتين الثالثة والرابعة بُعدي (الصفات الشخصية، العمل بروح الفريق) مما يعكس دورهما في آليات الحد من النفاق الوظيفي.

٧. في ضوء نتائج تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي وعلى المستويين الكلي والجزئي يستنتج الآتي:

أ. أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة) في آليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة)، مما يعكس اعتماد تبني قادة المنظمة المبحوثة لتلك الآليات على ما يمتلكونه من صفات إدارية وشخصية وعلاقات إنسانية وعملهم بروح الفريق.

ب. أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي (مجتمعة)، وفي ذلك مؤشر على أن آليات الحد من النفاق الوظيفي تستمد مقومات تبنيها من امتلاك قادة المنظمة المبحوثة لكل بُعد كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، وجاءت أعلى إسهامات التأثير من بُعد الصفات الإدارية، فيما جاء تأثير بُعد الصفات الشخصية بالمرتبة الثانية الذي يدل على خضوع تبني آليات الحد من النفاق الوظيفي لامتلاك القادة لمؤشرات هذا البُعد، وجاء بُعدي (العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية) في المرتبة الثالثة والرابعة من حيث تأثيرهما في آليات الحد من النفاق الوظيفي وعلى نحو يؤشر أن تلك الآليات تستمد مقومات تبنيها من امتلاك قادة المنظمة المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن بُعدي (العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية).

ثانياً: المقترحات:

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

٢. ضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية والعمل على امتلاك الأبعاد المعبرة عنها وتفعيلها وتطبيقها وبما يؤمن عملية الحد من حالات النفاق الوظيفي.

٣. تعزيز مدرجات قادة المنظمة المبحوثة وزيادة وعيهم وتفهمهم لموضوعي القيادة الأخلاقية والنفاق الوظيفي في ضوء اشتراكهم في الدورات والندوات والحلقات النقاشية في هذا المجال.

٤. ضرورة إيلاء الاهتمام بحالات النفاق الوظيفي والعمل على حدها في ضوء امتلاك الأبعاد المعبرة عن القيادة الأخلاقية التي اثبتت دورها في عملية الحد.

٥. البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى النفاق الوظيفي لدى العاملين على نحو يمكن من إيجاد معالجتها بشكل فعلي وبما يضمن حده.
٦. إجراء تقييم دوري يشمل جميع المرؤوسين في المنظمة لمعرفة مستوى الحالات السلبية التي يشعرون بوجودها حولهم، والعمل على القضاء عليها.
٧. تعزيز أسلوب فرق العمل وورش العمل وأساليب التواصل الإيجابي بين المرؤوسين، الأمر الذي يعزز عمليات التواصل والعلاقات بينهم، ويجنبهم ممارسة النفاق الوظيفي.
٨. القيام بعقد الندوات واللقاءات التثقيفية، والتي تتمحور حول الانعكاسات السلبية للنفاق الوظيفي وأبعاده المختلفة، وكيفية مكافحته والتخلص منه.
٩. التعريف بقيم الإسلام وما يحمله من روح التعاون الإيجابي وتمتين العلاقة الإنسانية والنهي عن الأنانية والنفاق والعدوانية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ارشيد، وصال حيدر، ٢٠١٩، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الأردن.
٢. البغدادي، عادل وعبدالكريم، عامر، ٢٠١٦، النفاق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات، مجلة دراسات البيان.
٣. جرينبرخ، جبرالد وبارون، روبرت، ٢٠٠٤، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية.
٤. الجعيثي، ختام قاسم مصطفى، ٢٠١٧، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، التربية، غزة، فلسطين.
٥. الركابي، عاصم يوسف هلال، ٢٠٢٠، درجة ممارسة مديري الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد ٤٨، العدد ٢٥.
٦. الشاعر، عماد سعيد محمد، ٢٠١٧، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧. عادل، الرشيد، وحداد، فريد، ٢٠٠١، فرق العمل في منظمات العمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، مجلة أبحاث اليرموك.
٨. الغامدي، سعيد بن ناصر، ٢٠١٠، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية، مجلة دعوة الحق، مكة المكرمة، المجلد ١٠، العدد ٢٤٢.
٩. الفقيه، هند بنت حميد، ٢٠١٩، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ١٨.
١٠. المعماري، احمد حمود منصور، ٢٠٢٠، أسباب 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.
١١. يوسف، راضية وبوب، آمال، ٢٠٢٠، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. 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.
13. Alshammari, Atiya, Almutairi, Naser N. & Thuwaini. Shebaib Fahad 2015. Ethical Leadership: The Effect on Employees, International Journal of Business and Management, Vol.10, No. 3, PP: 108-116.

14. Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. 2018. The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management*, Vol. 44, No. 5, PP: 2037-2063.
15. Boyt, T., Lusch, R., & Mejza, M., 2005, Theoretical models of the antecedents and consequences of organizational, workgroup, and professional esprit de corps. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, PP: 682-701.
16. Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A., 2005, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 97, No. 2, PP: 117-134.
17. Engelbrecht, Amos S., Gardielle, Heine & Mahembe, Bright, 2017, Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No.3, PP: 368-379.
18. Hadadian, Z., 2016, Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach” *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 160.
19. 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.
20. 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.
21. Kar, Subhasree, 2018. Ethical Leadership: Best practice for Success, *IOSR Journal of Business and Management*, IOSR-JBM, Vol. 1, No. 14, PP:112-116.
22. 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.
23. Pasricha, P. & Rao, M.K., 2018. The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 27, No. 3, PP: 270-280.
24. Philippe, Thomas W. & Koehler, Jerry W., 2005. A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *Advance Management Journal*, 70(2), PP: 13-20.
25. Rantika, Shania Dwi & Yustina, Andilna, 2017. Effects of Ethical Leadership on Employee Well-Being: The Mediating Role of psychological Empowerment, *Journal of Indonesian Economy and Business*, Vol. 32, No.2, PP: 121-137.
26. Rustichini, Aldo & Villeval, Marie Claire, 2012. Moral Hypocrisy, Power and Social Preferences, *GATE Grouped Analyses et de Theories communiqué Lyon Stetienne*.
27. Salojärvi H., Saarenketo, 2013. The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management.

