



Organizational Justice and Its Role in Reducing Organizational Hypocrisy

A survey study of the opinions of a sample of employees in the Mosul Municipality Directorate

Abstract

The current research aims to demonstrate the role of organizational justice in activating mechanisms to reduce organizational hypocrisy. To achieve this goal, hypothetical relationships were formulated between the research variables and its dimensions. The descriptive and analytical approach was adopted to present the theoretical framework of the research and analyze and interpret the data obtained. The questionnaire was a primary tool for obtaining data from the Mosul Municipality Directorate. A random sample of (62) people was selected, and the data were analyzed using (SPSS V26) to test the hypotheses. Based on the results of testing the relationships specified in the research plan, the research reached a number of conclusions, the most prominent of which is the existence of a significant correlation and influence between organizational justice and mechanisms to reduce organizational hypocrisy. The more the Mosul Municipality Directorate relies on organizational justice, the more it enhances the activation of mechanisms to reduce organizational hypocrisy.

Information

Received: 1/3/2024

Revised: 20/3/2024

Accepted: 1/4/ 2024

Published: 6/7/2024

Keywords:

organizational justice,
organizational hypocrisy,
Mosul Municipality
Directorate

العدالة التنظيمية ودورها في الحد من حالات النفاق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل

دلال هاني رمضان ا.م.د. أضواء كمال حسين الجراح

المستخلص: هدف البحث الحالي إلى بيان دور العدالة التنظيمية في تفعيل آليات الحد من النفاق التنظيمي ، ولتحقيق هذا الهدف صيغت علاقات فرضية بين متغيرات البحث وأبعاده، كما اعتمد المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لعرض الاطار النظري للبحث وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات من مديرية بلدية موصل، فقد تم اختيار عينة عشوائية وبواقع (62) شخصاً، وحللت البيانات باعتماد (SPSS V26) وذلك لإختبار الفرضيات، واستناداً إلى نتائج اختبار العلاقات المحددة بمخطط البحث توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين العدالة التنظيمية وآليات الحد من النفاق التنظيمي، فكلما زاد اعتماد مديرية بلدية الموصل للعدالة التنظيمية كلما عززت من تفعيل آليات الحد من النفاق التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: العدالة التنظيمية، النفاق التنظيمي، مديرية بلدية الموصل .

وغيرها من الجوانب التي تجذب رضا وسعادة العاملين والشعور بالعدالة التنظيمية على كل مستويات العمل الوظيفي، وقد شملت الدراسة الحالية على متغيرين، المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية بأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والمتغير المعتمد النفاق الوظيفي الذي يعد من أخطر الأمراض التي تصيب الجهاز الاداري فتجعله عاجزا عن النهوض بمهامه بكفاءة وفاعلية (الحيالي، وصالح، 2018، 43)، ومع استفحال هذه الظاهرة في منظماتنا وندرة الدراسات التي تناولتها، وكذلك وجود فجوة في التشخيص التحليلي العلمي لهذه الظاهرة في المنظمات التي جعلها تعيش في حالة من المشكلات المتوالية؛ لذا تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: كلما استطاعت الإدارة العليا من تحقيق العدالة في بيئة العمل كلما أسهم ذلك في تقليل حالات النفاق التنظيمي)، واستناداً إلى هذا التساؤل الرئيس تنبثق الأسئلة الآتية:

- 1- هل يوجد دور للعدالة التنظيمية بأبعادها والنفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- 2- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في آليات الحد من ظاهرة النفاق التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

1. الأهمية النظرية: ضم البحث اطاراً نظرياً تناول العدالة التنظيمية لما لها من تأثير كبير ومباشر في أداء الأفراد العاملين ونجاح المنظمات التي يعملون فيها، والنفاق التنظيمي الذي له دور في أداء الأفراد العاملين ومن ثم فإنّ التقليل أو الحد من النفاق التنظيمي.
2. الأهمية الميدانية: تتبع الأهمية الميدانية للبحث الحالي عن طريق تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعاده الفرعية.

المقدمة: تُعدُّ العدالة التنظيمية من المواضيع المميّزة في حقل الإدارة، فهي إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بالمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتحقيق العدالة بين لافراد العاملين يعد من الصعوبات التي تواجهها المنظمات المعاصرة والذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود الخلافات والتناقضات والتي تتطور من حالة من الصراع بين الأفراد العاملين إلى مرحلة الصراع التنظيمي الذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد وهذا التأثير يتجسد في عدة مشكلات تنظيمية تتمثل في انخفاض معدلات الأداء، التغيب وانخفاض مستوى الإنتاجية. كما وتعمل العدالة التنظيمية على التقليل من النفاق السائد بين بني البشر والذي يُعدُّ من المفردات الشائعة بين الناس هذه الأيام، وقد أشار القرآن الكريم إلى النفاق في مواضع متعددة، إذ ذكر بعض أقوال المنافقين وأفعالهم وأوصافهم، بل خصص سورة كاملة باسمهم، سورة «المنافقون». (صبرينة و فريال، 2019، 1)

عليه فقد اطر باربعة محاور تضمن الأول منهجية البحث الحالي وتناول الثاني الاطار النظري للعدالة التنظيمية والنفاق التنظيمي وركز الثالث على توضيح النتائج الميدانية للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول / منهجية البحث الحالي

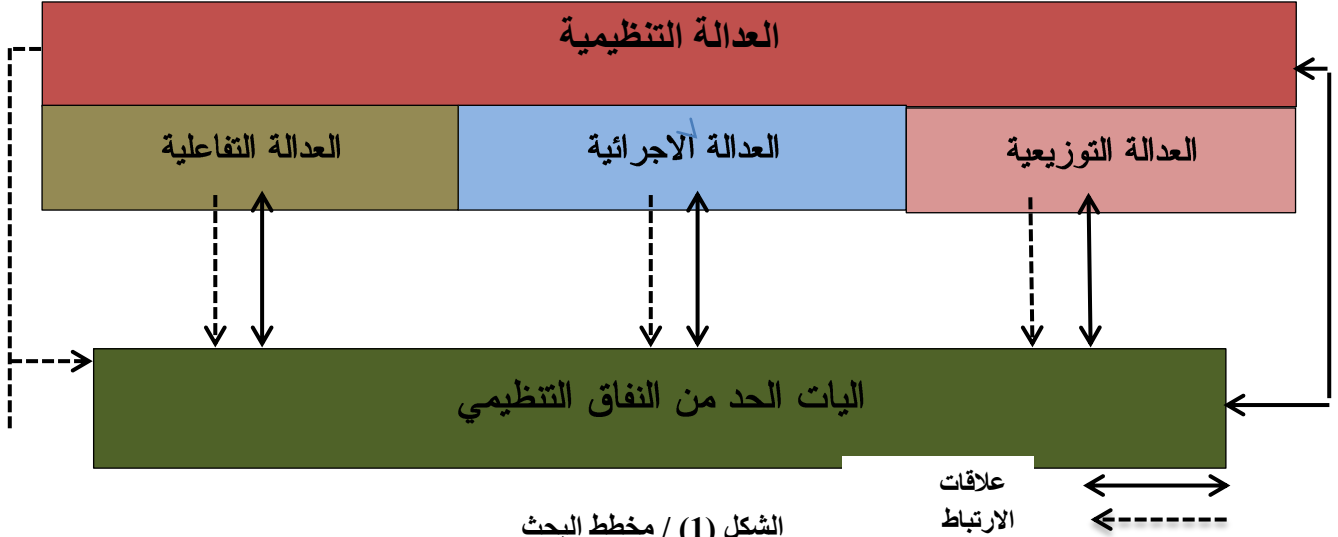
أولاً: مشكلة البحث: تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها العدالة التنظيمية في المنظمة الذي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارساتها وتقييم الأداء والقيادة والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والأجور والبرامج التدريبية والسياسات التي تحفز النجاح، وعلاقة الفرد العامل برئيسه

3. التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها في الحد من ظاهرة النفاق التنظيمي.

رابعاً: مخطط البحث

ثالثاً: أهداف البحث

1. تقديم إطار معرفي مفاهيمي لكل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية والنفاق التنظيمي.
2. توضيح أبرز الآليات التي تتبعها الإدارة العليا والأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة للحد من ظاهرة النفاق التنظيمي.



الشكل (1) / مخطط البحث

التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبانة والعمل على تحليل هذه البيانات وتفسيرها وإيضاح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها وذلك للتحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى استنتاجات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم مقترحات تخدم الميدان المبحوث.

المحور الثاني / الجانب النظري

أولاً: العدالة التنظيمية

1. مفهوم العدالة التنظيمية: العدل قيمة إنسانية شرعها الله وعظم قيمتها في كل الأديان، وألزم بها عباده في كل الأزمان، إذ وردت كلمة العدل في القرآن بصيغها المختلفة ثمانية وعشرون مرة، في حين وردت كلمات عدل، لأعدل، فعدلك، عدلاً مرة واحدة، أما اصطلاحاً فالعدالة تعني الانصاف الذي يختلف عن المساواة، إذ إنَّ معاملة جميع الأفراد بشكل متساوي لا يعني أننا أقمنا العدالة، كون أن بعضهم قاموا بعمل أفضل من غيرهم فهم يستحقون مكافآت ومعاملة أحسن من غيرهم (المقدم، 2017، 212)، عليه فإنَّ الجدول (3) يوضح آراء الكتاب حول مفهوم العدالة التنظيمية:

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي في مديرية بلدية الموصل. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

* يوجد ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (منفردة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي في مديرية بلدية الموصل.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) في آليات الحد من النفاق التنظيمي في مديرية بلدية الموصل، وينبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:

* هنالك اثراً معنوياً لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (منفردة) في آليات الحد من النفاق التنظيمي في مديرية بلدية الموصل.

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وذلك بجانبه النظري والميداني وصولاً إلى الاستنتاجات والمقترحات، فقد تمت المراجعة النظرية والفكرية لما كتب عن متغيرات البحث وأبعاده في الأطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والكتب والانترنت العربية منها والأجنبية هذا بالنسبة للجانب النظري من البحث، أمّا فيما يخص الجانب العملي فقد اعتمد المنهج

جدول (3) افكار لعدد من الباحثين لمفهوم العدالة التنظيمية

ت	الباحث، السنة، ص	الافكار
---	------------------	---------

1	بناي ، 2014,70	حصيلة ادراك الأفراد العاملين للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية داخل المنظمة بنسبة متفاوتة استناداً إلى العوامل العاملة (الشخصية والادراك والخبرة) والتنظيمية (مناخ العمل وسياسة العمل والإجراءات) والبيئة الخارجية (الثقافية والاجتماعية).
2	غانم، 2015، 338	درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.
3	حساني، 2016 ، 19	اهتمام متزايد من الكتاب والممارسين في مجال الإدارة وذلك بسبب تأثيره الفعال في العمل وفي الإنتاجية وهذا يحتم تطبيق نظرية العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات.
4	كنزة، 2017,20	إحساس إنساني يشعر به أعضاء المنظمة بإجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من الأعضاء وإدارة المنظمة.
5	ايمان ومنال ، 2020 ، 55	ظروف الوظيفية التي تقود الأفراد العاملين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة.
6	براك، 2021، 80	الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة من القواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الأفراد العاملين.
7	الغزالي وآخرون 7,2022	الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

المصدر: من إعداد الباحثتان استناداً إلى افكار الكتاب المبينة في الجدول

عليه ترى الباحثتان أنَّ العدالة التنظيمية
هي تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات وهي ظاهرة تنظيمية صحية، وترجع أهميتها بالأثر الذي يمكن أن يحدثه احساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل؛ إذ إنَّ شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد للحصول على نتائج إيجابية أمَّا إذا احس العاملين بالعكس اي عدم العدالة ستحدث نتائج سلبية في العمل.

2: أهمية العدالة التنظيمية: بين (مشوط وآخرون، 2016، 89) أنَّ أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية التي من أبرزها ما يأتي:
أ- سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب- التواكل الاجتماعي.
ت- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء.
ث- الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل.
ج- كمية وجودة الإنتاج.
ح- الدافعية.

وبين (هاشمي، 2019، 6) ان أهمية العدالة التنظيمية وتوضح في النقاط الآتية:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب وأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة بعدا هاما في هذا الجانب.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
4. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
5. ان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
فيما يرى (احمد، 2022، 8) أنَّ أهمية العدالة التنظيمية تتضح بالنسبة للمنظمة والفرد بما الاتي:

المدركة لتوزيع التوابع (حساني ، 2016،20-21) ، كما ذكرت (فاطمة،2018،21) أنّ عدالة التوزيع تعود في جذورها إلى نظرية المساواة لأدم سميث 1965 ويقصد بها المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل؛ إذ يقيم العاملين نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة العدالة التوزيعية القائمة على مبدأ المساواة.

ب- العدالة الإجرائية: تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها الأفراد العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها، وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والأفراد العاملين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر الأفراد العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

ت- **العدالة التعاملية:** تهتم العدالة التعاملية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع الأفراد العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها ويندرج تحت هذا النوع من العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات التي تشير إلى احترام الآخرين والدقة في التعامل معهم، وأنّ عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير بمعاملة المدير للفرد العامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب الفرد العامل، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. (فضيلة وميمونة، 2019، 43)

ثانياً: النفاق التنظيمي

1: مفهوم النفاق التنظيمي: النفاق في اللغة هو من جنس الخداع والمكر واطهار الخير وابطان خلافه (المنجد، 2002، 87)، كما ان النفاق مشتق من نفاق، والنفاق كما ورد في لسان العرب هو سرب في الأرض يؤدي إلى موضع آخر، وفي الإنكليزية فإن مفردة النفاق يقابلها كلمة (Hypocrisy)، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (Hypokrisis) التي تشبه المنافق بالممثل الذي يظهر أي تصور سلوكيات شخصية ما على المسرح أمام الجمهور، التي قد تختلف عن السلوكيات التي يمارسها فعلاً عندما لا يكون على خشبة المسرح (Jamie & Derek, 2005:146)، اما النفاق اصطلاحاً فهو سلوك مخالف للمعتقدات والقيم والمبادئ السائدة،

1- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد الطرق التفاعلية والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

2- إنّ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

3- إنّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرارات.

4- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

6- إنّ العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

4: أبعاد العدالة التنظيمية: بينت الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية أن أبعاد العدالة التنظيمية تختلف باختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر أصحابها بها إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، فهناك ثلاث قضايا رئيسية يبنى عليها الأفراد العاملين شعورهم بالعدالة في المنظمة، تتركز القضية الأولى العدالة التوزيعية، أما القضية الثانية تتمحور حول العدالة الإجرائية، بينما تتركز القضية الثالثة العدالة التعاملية أو التفاعلية (الدهبي، 2014 ، 50) و (Cristian & Vicenc, 2016,32) ، وأكد (هاشمي وزكريا، 2019، 32) على نفس الأبعاد المذكورة وأضاف إليها العدالة التقييمية، إذ سيتم اعتماد الأبعاد التي أشار إليها (الدهبي، 2014) في دراستنا الحالية لاتفاق غالبية الكتاب عليها وكذلك لكونها تتناسب مع متغيرات وأبعاد دراستنا وكما موضحة بما يأتي: (الدهبي، 2014 ، 50)

أ- **العدالة التوزيعية:** شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل اجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، فإدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وعبر عنها البعض بـعدالة القرارات، وعرفت أيضاً بأنها العدالة

مفهوم النفاق التنظيمي بناءً على كتابات الباحثين اللذين تمكنت الباحثتان من الاطلاع على كتاباتهم وتم ادراج جدول (2) حول اراء الباحثين في تحديد مفاهيم النفاق التنظيمي وكما مبين:

وقيل فيه مفاهيم متعددة منها اختلاف السر والعلانية، والقول والعمل، وأنه التناقض الظاهر بين القول والفعل أو هو الصراع بين الباطن والظاهر (ابن رجب، 67,2001) ومن اجل بيان

جدول(2) افكار عدد من الكتاب لمفهوم النفاق التنظيمي

ت	(الباحث، السنة، ص)	الافكار
1	Hadadian,2016,160	السلوك السلبي الذي يكون له تأثير كبير على حياة الأفراد العاملين، فهو مرض يترك أثراً على الحقوق والعمل والبيئة والإنتاج، وهو مظهر من مظاهر سوء التنظيم أو نتيجة لسلوك الإدارة تجاه الأفراد العاملين.
2	(وهيبة، 2017، 133)	السلوك المخالف للاعتقاد الشائع للمبادئ والقيم ويأخذ عدة اشكال وفقاً لمجال السلوك مثل النفاق الاجتماعي، النفاق السياسي، النفاق التنظيمي والنفاق الاداري.
3	(Yilmaz,2019, 10)	سلوك يحدث في المنظمات ويؤدي إلى عواقب سلبية على المنظمات مثل انخفاض الرضا الوظيفي وقلة الشعور بالعدالة وقلة الثقة بالالتزام التنظيمي.
4	(شبيلي، 2020، 8)	جملة من التناقضات وغالبا ما يعكس التناقض بين الاقوال والافعال والأهداف.
5	(بشيشي وآخرون، 2020، 3)	ظاهرة اجتماعية موهلة في القدم ظهرت بظهور التجمعات البشرية بين الناس.
6	Aswaeer, 2021, 12	الفشل في ممارسة ما تدعيه المنظمة مما يعكس التناقض السلوكي التي تتمثل في العديد من الظواهر أبرزها التناقض بين ما تعلنه المنظمة والأداء الفعلي .

المصدر: اعداد الباحثتان استناداً إلى افكار الباحثين الواردة في الجدول.

السلطات التي تخوله في طرد أو مضايقة من يخالفونه في العمل دون المحاسبة.
 2- الطبيعة الهيكلية: تحيط بالمنظمات ازمات كثيرة تغذي النفاق التنظيمي أبرزها أزمة البطالة، وهو ما يدفع أي فرد يعمل في وظيفة ما إلى التمسك بها أو بالأحرى القتل من أجلها لأن سوق العمل صارت ضيقة، كذلك فلا مانع إذا تنازلت قليلاً واتخذت مظهرًا لائقًا مع أفراد المنظمة في سبيل البقاء.
 3- النفاق والحدائث: لقد أسهم طغيان الحدائث في المجتمع العربي في تأهيل ثقافة النفاق الوظيفي، إذ تعرضت لفظة النفاق إلى تحولات معرفية من الناس، لتكون في الجانب الإيجابي وليس السلبي.

لذا ترى الباحثتان بان النفاق التنظيمي يعد أسلوباً غير رسمي صادرًا عن قيم ومبادئ بعض العاملين التي يلتزمون بها ويقوم هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالكشف عما يعتقدونه من ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية تحدث في منظماتهم .

2: أسباب النفاق التنظيمي: اشار (علي، 2005، 97) و (Gebhardt,2005,543) الى ان أسباب النفاق التنظيمي فترجع إلى جملة المتغيرات منها:

1- ثقافة التسلط: فالقيادة الإدارية تعتقد انها رئيسة برأيها، تحمل موظفيها ما تعانيه من مشاكل نفسية أو اجتماعية، ومن ثم يحثهم على استيعابه واتقاء شره خاصة أنه يملك كل

وبينهم وبين مديريهم في كل منظماتنا بمختلف أنواعها ونشاطاتها، جعل ضرورة تبني مجموعة من الآليات للحد من هذه الظاهرة؛ إذ صار أمر لا مفر منه وجب مراعاته وتنفيذه من كل المنظمات، وهذه الآليات تتمثل بما يأتي:

(Alawamleh,2013,129)

أ- **تعزيز ثقافته أخلاقيات العمل:** إنَّ الأخلاق تؤدي دوراً مميّزاً في الحياة التنظيمية على اختلاف مستوياتها، وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصير سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق وعندها تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد وتشكل دافعاً ومحركاً وتعمق لديهم إحساسهم بالانتماء إلى مجتمعهم كما تساعدهم على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه، ويعد حسن الخلق بمثابة الدعامة الأولى لاستمرار بالعمل وديمومة بقائه في العمل بوصفه من أبرز المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني وهي تعبر عن التزام الفرد بمهنته لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

(Luthans,2011,49)

وأشار (محمد، 2012، 15) بأنّها مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار وانتقاء البديل الأخلاقي من بين البدائل المتاحة الذي يرضي كافة أصحاب المصالح، ويشير بعضهم إلى أخلاقيات الأعمال بأنّها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية. وبين (السكرانة،2013،67) بأنّها مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تميز ما هو صحيح وما هو خطأ أو هو التوجه نحو العمل وفق نهج أخلاقي بوصفه فضيلة في حياة الإنسان، وتؤدي أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل النفاق التنظيمي، فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضائح الأخلاقية وانتشار مظاهر النفاق التنظيمي بشكل ملفت للنظر، فالنفاق التنظيمي هو تنصارع في إطاره قيم الخير والعدالة مع قيم الشر وهو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة، لذلك يُعدُّ ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من أثارها السلبية، ومن أجل مواجهة النفاق وعلاجه لابد من: إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم، أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا، التخلص من المعوقات الإدارية، تقويم ومكافأة الموظف الأمين. (يعقوب، 2018، 148)

ب- **تحفيز الأفراد العاملين:** يرى (Mullins, 2010,329) أنّ التحفيز هو مصدر للإلهام؛

4- النفاق المحمود: وهو تطبيق لمبدأ الغاية تبرر الوسيلة أي لا مانع أن تكون كذاباً ومنافقاً ولاسيّما أن كان ذلك يسهم في حل المشكلات.

5- الضمير والأخلاق: إنّ سوء أخلاق الأفراد العاملين وهو من أبرز الأسباب، فصاحب الخلق العالي لا يستطيع له تأييد الخطأ والتظاهر بالافتناع به أو التملق لأصحاب السلطة والجاه للحصول على مكاسب شخصية ومثل هذه التصرفات لا يقرها شرع ولادين، فلذلك ينتشر النفاق مع أزمات الضمير والأخلاق.

ويرى (بشيشي وآخرون، 2020، 3) أن لا تخلو أي منظمة مهما كان نوعها أو شكلها من ظاهرة النفاق التنظيمي، غير أنّ هذا الأخير ينتشر بشكل كبير في منظمات العالم الثالث على وجه الخصوص، ومرد ذلك لأسباب عديدة منها ما هو ثقافي أو اجتماعي أو مادي وغيره من الأسباب ولعل ما يدفع الأفراد العاملين لاستخدام هذا السلوك المشين في العمل هو التميز الذي يحدث بينهم، فقد يعتمد رؤساء العمل إلى تمييز بعض العاملين عن غيرهم بمنحهم حوافز مادية ومعنوية وثقة زائدة، تكون سبباً في غرورهم وتزرع فيهم الانانية المفرطة والتسلط على الآخرين، وبدافع الحفاظ على تلك الثقة والامتيازات الممنوحة لهم يلجؤون إلى الوشاية والنفاق والأسوأ من ذلك أن بعض المسؤولين الفرعيين يستعملون الأسلوب نفسه مع العاملين لكسب ثقة مديرهم وإثبات ولائهم له ، ومن ثمّ الحفاظ على مراكزهم وامتيازاتهم، كما ان الكثير من المديرين في المنظمات يلجؤون إلى هذا النوع من الناس ، الذين يوفرون عليهم جهداً كبيراً للتعرف على العاملين وما يحدث من صراعات بين جماعات العمل في المنظمة وغيرها من الأسرار أو الأحداث وحتى تصنيف الأفراد العاملين، في مقابل منحهم بعض الامتيازات، والادهى والأمر من ذلك كله هو وجود صنف من البشر مستعدون لممارسة هذا السلوك بدون مقابل وفي أي وقت، وهم أشد خطورة من الصنف الأوّل، فالصنف الأوّل يمارس النفاق مقابل منافع يتحصل عليها، فإذا زالت تلك المنافع سيكون أول المنقلبين على من كان ينافقهم أمّا المنافق بالمجان فهو أداة حقيقية للتخريب؛ لأنّ النفاق مرض متأصل في نفسه لم تلجئه إليه حاجته.

3: **آليات الحد من النفاق التنظيمي:** تعاني معظم منظماتنا من مشاكل النفاق الوظيفي ممّا انعكس على أداء وإنتاجية المنظمات ، وكعلاج لهذه الظاهرة التي صارت واقعا بين الموظفين أنفسهم ،

شيء جديد ذي قيمة بتكريس الوقت والجهد اللازمين مع افتراض المخاطر المالية وجني المكافآت الناجمة عن الإشباع النقدي والشخصي للاستقلال وتقترب روح المبادرة بإجراءات تنسم بالتجديد والالتزام والاجتهاد والمثابرة والجهد المقنن مع توقعات الإنجاز المستقبلية لأجل القيام ببعض المهام المحددة الخاصة بأداء الأنشطة الإنتاجية والقدرة على تحمل الجهود المرتبطة بالاستثمار، ويعد تعزيز روح المبادرة لدى الأفراد العاملين من الإدارة العليا في المنظمة من القضايا الإنسانية المميّزة لما لها من آثار على مختلف جوانب شخصيتهم النفسية والمعرفية والاجتماعية ومن أبرزها الآتي:

- إبراز مواهبهم في الاكتشاف والاختراع، والإبداع، والابتكار، وتوليد أفكار جديدة
 - اكتشاف درجة النمو المعرفي والاجتماعي لدى الأفراد العاملين
 - التعرف على قدرات الأفراد العاملين وإمكاناتهم
 - توفير الجو للمبادرات الفردية والجماعية، وهذا كله يجعل الفرد العامل يتشبع أكثر بقيم الجماعة، وينمي عنده الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وبطبيعة الحال يهيئه إلى الانتماء إلى المجتمع، والمشاركة في تنميته.
- ث- **التعايش مع فرق عمل:** يُعدُّ فريق العمل من أبرز وأحدث الموضوعات التي تُسهم في تنمية قدرات الأفراد وتُسهم في فعالية المجتمعات، ونجاحاتها؛ إذ إنَّ انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء، والفعاليّة وتغيير السلوك إلى الأحسن، وهو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة؛ لأنَّ سلوك الأفراد يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه أعضاء المجموعة الديناميكية.

وذكر (عبده، 2011، 65) أنَّ فرق العمل على أنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازه، ووصف (أبو النصر، 2012، 65) ان فرق العمل هي جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهام المنفذة تقليدياً من مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين الأفراد العاملين، ويرى (West, 2012, 27) أنَّ فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، فضلاً عن وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أنَّ هناك درجة كبيرة من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

لذا يجب منح العاملين الذين يتحركون من دوافعهم الذاتية مزيداً من الثقة للعمل على مبادرات خاصة بهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية لمهام كاملة في العمل وضرورة إيجاد الطريقة المناسبة مستخدماً الإقناع والتأثير لتحفيز العاملين الذين يفتقدون للدوافع الذاتي وتنفيذ كل ما يمكن لمساعدتهم فإنَّ التحفيز الحماسي العالي للأفراد يمنحهم الحيوية اللازمة للمبادرات الجيدة الفعالة في المنظمات التي هي ضرورية في عالم الأعمال التنافسي.

ويرى (Luthans, 2011, 158) أنَّ الحوافز تمثل المؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل ومن هذا المنطلق تُعدُّ الحوافز من العوامل الوقائية التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها للتخلص من المشاكل التي تعترض العمل التنظيمي فمنح الحوافز يستثمر كل طاقات الفرد العامل ويجعله يشعر بالعدالة في العمل وأنَّ للحوافز تأثيراً إيجابياً على إداء العاملين؛ لأنَّها تركز على إيجاد روح التنافس الفردي أو الجماعي والتعاون بين العاملين يؤدي إلى استقرار المنظمة من المؤثرات الداخلية.

ويضيف (Kim, et. al., 2018, 107) أنَّ من خصائص الأفراد العاملين الذين يتمتعون بمستوى جيد من التحفيز يكونون مصدرًا رئيسياً لتحقيق الابتكار والإبداع وتقديم أفضل الجهود المنظمة، فضلاً عن معالجة الصعوبات الوظيفية بأفضل الأساليب الممكنة، وصولاً إلى تحسين قدرتهم وتمتعهم بالمعرفة والمرونة التنظيمية؛ إذ يعد التحفيز من الأمور المهمة لكل فرد من أفراد المنظمة مهما كان مجال عمله أو نوع العلاقات التي تربطه بالأفراد المحيطين به في الإدارات والاقسام ويُعدُّ من أبرز القدرات والمهارات التي تجعله يستمر في عمله بكل نشاط إذ يمتد دوره ليشمل كل النواحي الإنسانية والاجتماعية.

ث- **بث روح المبادرة في العمل:** وهي القدرة على تحويل الأفكار إلى ممارسات واقعية تتوافر فيها عناصر الإبداع والجدة والإصالة، كما تتضمن الإحساس بالواجبات والمشكلات وحاجات الأفراد والمجتمع واستثمار الفرص والمصادر المتاحة ومواجهة التحديات والصعوبات وتتطلب المبادرة استثمار الفرد لمختلف معارفه ومواهبه ومهاراته واتجاهاته وتبني جملة من القيم تمكنه من التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم على نحو فاعل يصل به لتحقيق للأهداف المتوقعة من المبادرة نفسها.

(Dees, et.al, 2011, 458)

ويشير (Wicaksana & Sukiman, 2019, 55) إلى روح المبادرة بأنَّها عملية إيجاد

جماعته لإرضائهم، ويخلق بذلك جو من التوتر بين العاملين بعضهم وبينه وبين العاملين غير محظوظين بمعاملته الجيدة، هذه بعض الجوانب الاجتماعية المتعلقة بالمعاملات والعلاقات بين القادة والعاملين، أما الجانب المادي والاقتصادي فالأمثلة كثيرة داخل المنظمات، فقد نجد أن المديرين يؤكدون على أن "الجودة هي الوظيفة رقم واحد" وهي مسؤولية الكل ولكن الملاحظ أن تركيز هؤلاء المديرين يكون منصباً كله حول الإنتاج واحتياجاته، مثل هذه السلوكيات سوف تخلق اتجاهات سلبية لدى العاملين ومن ثم تصير أرضاً خصبة للنفاق ومن ثم تكثر اللامبالاة والإهمال، وما ظاهرة النقص العمدي التي عالجها تايلور إلا دليل على أن العاملين يتقاعسون كلما تم تجاهل رغباتهم وحاجاتهم، أو نجد أحد القادة التنفيذيين يصر على تخفيضات كبيرة في التكاليف في حين يكافؤون أنفسهم بسخاء مثل ما هو يحدث حالياً في منظماتنا فالإدارة تبنت سياسة التقشف على الموظفين لا على نفسها، أما فيما يخص العدالة التنظيمية كأحد أبعاد برامج تحسين نوعية الحياة العملية فنجد أن الكثير من الدراسات تؤكد على أهميتها في رضا والتزام العاملين نحو المنظمة.

المحور الثالث / الجانب العملي

أولاً: خصائص الأفراد المبحوثين: يتم في هذه الفقرة وصف الأفراد المبحوثين وفقاً للمعلومات التي أدلوا بها في الجزء الأول من استمارة الاستبانة؛ إذ قامت الباحثة بالزيارة الميدانية لمديرية بلدية الموصل وتم توزيع (62) استمارة استبانة استلمت جميعها فكانت نسبة الاستجابة (100%)، وكما موضح في الجدول (5):

الجدول (5) أعداد الاستمارات الموزعة والمستلمة

نسبة الاستجابة	الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل	الاستمارات الموزعة
100	62	62

المصدر: الجدول إعداد من الباحثتان.

عليه سيتم وصف الأفراد المبحوثين وكما يأتي:

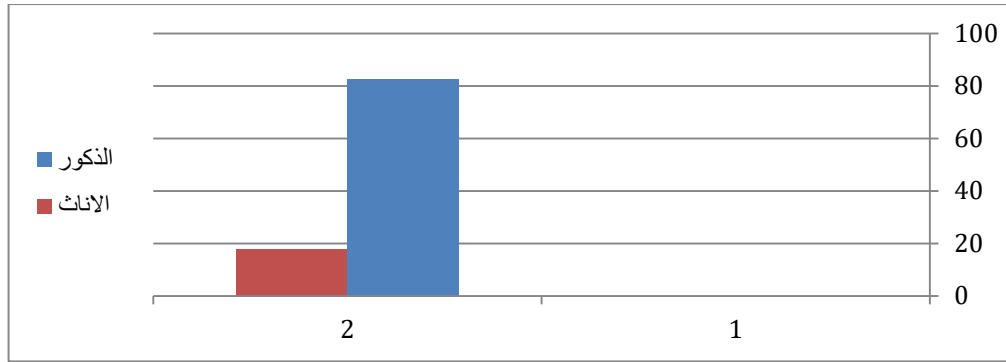
1. **الجنس:** تشير معطيات الشكل (13) إلى أن نسبة الذكور ضمن الأفراد المبحوثين بلغت (82,26) بواقع (51) ذكراً فيما شكلت نسبة

ويذكر (حسن، 2013، 27) أن فرق العمل تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أبرز عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، مما يولد الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها، كما تخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، وفرق العمل تجعل العاملين يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل كما تحد من الصراعات فضلاً عن أنها تنمي الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف، كما يعرفها (أبو جربوع، 2014، 87) بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته فيما أشار (بدير، وآخرون، 2015، 312) إلى فرق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم بعضاً والدافع، والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.

د- تحسين برامج نوعية حياة العمل: ذكر

(Philippe & Koehler, 2005, 18) ان

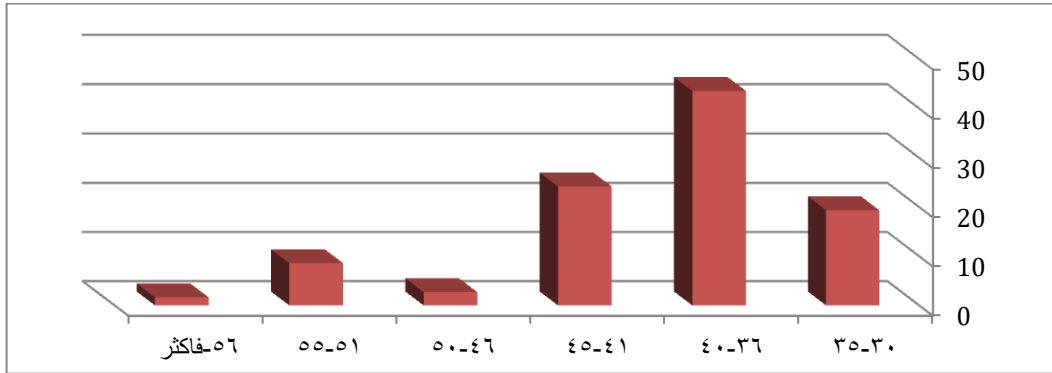
تقييم الأداء من القادة مبني على نوع وطبيعة العلاقة بينهم وبين العاملين فكما كانت العلاقة مبنية على العقلاني والموضوعية جاء التقييم جيد، أما إذا كانت العلاقة مبنية على المصالح والمنافع فهنا سيلجأ العامل إلى التزييف والكذب للحصول على التقييم الجيد، وكما تم ذكره سابقاً فالمسؤول عن التقييم أيضاً يمكن أن يكون غير عادل وهنا سوف يميل إلى



الشكل (12)* وصف الأفراد المبحوثين من ناحية الجنس

شكلت (1,62) وبواقع (1) فرداً، فيما شكلت الفئات العمرية من (30-35) نسبة (19,35) وبواقع (12) فرداً وشكلت الفئة العمرية من (41-45) نسبة (24,19) بواقع (15) فرداً في حين شكلت الفئة العمرية من (51-55) نسبة (8,06) وبواقع (5) أفراد.

2. العمر: يوضح الشكل (14) أنَّ أعلى فئة عمرية مستجيبة تتراوح بين (36-40) وذلك بنسبة (43,55) وبواقع (27) فرداً وهذا يدل على أنَّ غالبية المستجيبين يتمتعون بالخبرة والدراية في مجال عملهم ومن ثم لديهم القدرة الأكبر على الاستجابة الصحيحة ل فقرات الاستبانة، فيما شكلت الفئة العمرية (56- فاكثر) أقل نسبة التي



الشكل (14)* وصف الأفراد المبحوثين من ناحية العمر

أفراد أقل نسبة تذكر، ووقت الشهادات الأخرى بين هاتين النسبتين، وهذا يدل على سعي الأفراد العاملين في منظماتنا للحصول على الشهادات العلمية لتطوير خلفيتهم العلمية والمعرفية.

3. الشهادة العلمية: تبين معطيات الشكل (14) أنَّ أعلى نسبة للأفراد المبحوثين هم الحاصلين على شهادة البكالوريوس وذلك بنسبة (29,04) وبواقع (18) فرداً، فيما شكلت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (11,29) وبواقع (7)



الشكل (15)* وصف الأفراد المبحوثين من ناحية الشهادة العلمية

أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي، إذ تشير معطيات الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي؛ وكان معامل الارتباط (0.861) عند

ثانياً: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها
1: علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي: يتضمن هذا الجانب التعرف على صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين

(*) الاشكال (4)(5)(6) من إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج البرنامج الحاسوبي EXCEL

مستوى معنوية (0.01)، اي أنه كلما زاد اعتماد مديرية بلدية الموصل لأبعاد العدالة التنظيمية زادت آليات الحد من النفاق التنظيمي، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

الجدول (10)
نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي

العدالة التنظيمية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.861**	آليات الحد من النفاق التنظيمي

N = 62

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

علاقة ارتباط بين توفير مديرية بلدية الموصل المبحوثة للعدالة التفاعلية وآليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.831) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد أنه كلما زاد اعتماد مديرية بلدية الموصل للعدالة التفاعلية كلما زادت آليات الحد من النفاق التنظيمي، وبهذا يتحقق قبول هذه الفرضية.

3 : الأثر بين متغيرات وأبعاد البحث

أ : الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي: يتم في هذا الجانب التعرف على صحة الفرضية التي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد العدالة التنظيمية على آليات الحد من النفاق التنظيمي، فالجدول (11) والخاص بتحليل الانحدار يبين وجود أثر معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في آليات الحد من النفاق التنظيمي، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (172.575) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1 ، 60) وضمن معنوية (0.05)، ويتضح من قيمة معامل التحديد (Tim new romantic) أن (0.742) من التغير في آليات الحد من النفاق التنظيمي يفسره اعتماد أبعاد العدالة التنظيمية في أعمال مديرية بلدية الموصل المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.617) التي تدل على أن (0.617) من التغير في المتغير المعتمد هو نتيجة التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

2: الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (منفردة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي، وكما يأتي:

أ. علاقة الارتباط بين العدالة التوزيعية وآليات الحد من النفاق التنظيمي: يتم في هذه الفقرة التحقق من صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التوزيعية وآليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ تشير معطيات الجدول (10) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين اعتماد مديرية بلدية الموصل للعدالة التوزيعية وآليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.809) عند مستوى معنوية (0.01)، اي أنه كلما زاد اعتماد مديرية بلدية الموصل المبحوثة للعدالة التوزيعية زاد تعزيز آليات الحد من النفاق التنظيمي، وبهذا تقبل هذه الفرضية.

ب. الارتباط بين العدالة الإجرائية وآليات الحد من النفاق التنظيمي: يتم في هذا الجانب التحقق من صحة الفرضية التي مفادها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية وآليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ تشير معطيات الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط بين توفير مديرية بلدية الموصل المبحوثة للعدالة الإجرائية وآليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.803) عند مستوى معنوية (0.01)، اي أنه كلما زاد اعتماد مديرية بلدية الموصل للعدالة الإجرائية زادت آليات الحد من النفاق التنظيمي، وعليه يتم قبول هذه الفرضية .

ت. الارتباط بين العدالة التفاعلية وآليات الحد من النفاق التنظيمي: تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية العدالة التفاعلية وآليات الحد من النفاق التنظيمي، إذ يبين الجدول (10) بأنه توجد

الجدول (11) نتائج تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (مجتمعة) في آليات الحد من النفاق التنظيمي على مستوى المديرية المبحوثة

T	F	R ²	أبعاد العدالة التنظيمية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
---	---	----------------	-------------------------	---------------------------------

الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.74 2	B0	B1	اليات الحد من النفاق التنظيمي
0.6 7	13.13 7	3.3 9	172.575		0.8 61	0.6 17	

*P ≤ 0.05

df (1, 60)

N = 62

معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.654) التي تشير إلى أن (0.654) من التغير في آليات الحد من النفاق التنظيمي يفسره العدالة التوزيعية في مديرية بلدية الموصل، في حين أن باقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى الأبعاد العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.529) التي تشير إلى أن (0.529) من التغير في المتغير المعتمد هو نتيجة التغير في البعد المستقل بمقدار وحدة واحدة، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

ثانياً: الاثر بين أبعاد العدالة التنظيمية (منفردة) وآليات الحد من النفاق التنظيمي، وكما يأتي:
أ: الاثر بين العدالة التوزيعية وآليات الحد من النفاق التنظيمي: تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية التي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً للعدالة التوزيعية على آليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ يتبين لنا من الجدول (12) أن العدالة التوزيعية تؤثر معنوياً في آليات الحد من النفاق التنظيمي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (113.284) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1,60) ومستوى

الجدول (12) نتائج علاقة التأثير بين العدالة التوزيعية وآليات الحد من النفاق التنظيمي

T		F		R ²	العدالة التوزيعية		البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B0	B1	
0.6 7	10.6 44	3.3 9	113.284	0.654	0.8 09	0.529	اليات الحد من النفاق التنظيمي

*P ≤ 0.05

df (1, 60)

N = 62

تشير إلى أن (0.645) من التغير في آليات الحد من النفاق التنظيمي تفسره العدالة الإجرائية في المديرية المبحوثة، في حين أن باقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى أبعاد عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.752) التي تشير إلى أن (0.752) من التغير في آليات الحد من النفاق التنظيمي هو نتيجة التغير في العدالة الاجرائي بمقدار وحدة واحدة ، واتساقاً مع ما تقدم يمكن قبول هذه الفرضية .

ب: الاثر بين العدالة الإجرائية وآليات الحد من النفاق التنظيمي: يتم التركيز في هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية التي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً للعدالة الإجرائية على آليات الحد من النفاق التنظيمي ، إذ يتبين لنا عن طريق الجدول (13) أن العدالة الإجرائية تؤثر معنوياً على آليات الحد من النفاق التنظيمي، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (109.136) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1,60) وضمن مستوى معنوية (0.05)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.645) (R²) التي

الجدول (13) نتائج علاقة التأثير بين العدالة الإجرائية وآليات الحد من النفاق التنظيمي

T		F		R ²	العدالة الإجرائية		البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B0	B1	
0.6 7	10.4 47	3.3 9	109.13 6	0.645	0.8 03	0.5 27	اليات الحد من النفاق التنظيمي

*P ≤ 0.05

df (1, 60)

N = 62

الجدول (14) أن العدالة التفاعلية يؤثر معنوياً على آليات الحد من النفاق التنظيمي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (133.945) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية

ت: الاثر بين العدالة التفاعلية وآليات الحد من النفاق التنظيمي: تنص الفرضية على أن هناك تأثيراً معنوياً للعدالة التفاعلية على آليات الحد من النفاق التنظيمي؛ إذ يتبين لنا عن طريق معطيات

عليها أو غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً ،
ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.612)
التي تشير إلى أن (0.612) من التغير في آليات
الحد من النفاق التنظيمي هو نتيجة التغير في العدالة
التفاعلية بمقدار وحدة واحدة، وتأسيساً على ما تقدم
يمكن قبول هذه الفرضية .

الجدول (14) نتائج علاقة التأثير بين العدالة التفاعلية وآليات الحد من النفاق التنظيمي

T		F		R ²	العدالة التفاعلية		البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدول ية	المح سوبة	الجدو لية	المحسو ية	0.691	B0	B1	اليات الحد من النفاق التنظيمي
0.67	11.5 73	3.3 9	133.94 5		0.8 31	0.6 12	

*P ≤ 0.05

df (1, 60)

N = 62

الفريق والعمل على تشجيع الأفراد العاملين
لتحقيق توقعاتهم .
2. تطوير معايير ترشيح وابتعاث العاملين
الالتحاق بالدورات التدريبية الداخلية
والخارجية وتحسين نظام الحوافز والترفيه
لدى العاملين
3. تحفيز العاملين في المشاركة بصناعة
القرارات واتخاذها.
4. تبني نظام يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية
بحيث يعزز نقاط القوة والضعف ويبني نقاط
القوة لديها.
5. ضرورة تطبيق الإجراءات التنظيمية العادلة
والبعد عن التحيز بحيث ترتبط الإجراءات
بالمواقف والحدث ولا تختلف باختلاف
الأشخاص .

ثبت المصادر

- 1- ابن رجب الحنبلي ، 2001 ، جامع العموم
والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم،
تحقيق شعيب الأرنؤوط -أبراهيم باجس،
مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، بيروت ط 8.
- 2- حمد ، بن السي حمو ،(2022)، دور العدالة
التنظيمية في الالتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير
غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة
احمد دراية ، الجزائر .
- 3- ايمان ،الوشعي ،منال الوشعي،2020، دور
العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية بمقربلية كوينين، رساله
ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر.

المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي اظهرت
إدارة المديرية في بلدية الموصل قيامها
باعتدال بعد العدالة التوزيعية في توزيع المهام
والمسؤوليات بين الافراد العاملين ممّا انعكس
على إدراك الأفراد العاملين لبعد العدالة
التوزيعية.
2. توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين العدالة
التنظيمية واليات الحد من النفاق التنظيمي ، ممّا
يشير إلى كلما زاد اعتماد مديرية بلدية الموصل
المبحوثة للعدالة التنظيمية كلما عززت من آليات
الحد من النفاق التنظيمي فيها.
3. أظهرت إجابات الافراد العاملين إنهم يطبعون
مديريهم ويوافقونهم على كل شيء ويبدلون
جهدهم لإرضائهم على أمل الحصول على
ميزات منهم .
4. يشكل بعد العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية
أبرز الأبعاد وأكثرها تأثيراً على اليات الحد من
النفاق التنظيمي بالمديرية المبحوثة وهذا يعني
أن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء
والسماح للعاملين بإبداء آرائهم في العمل
واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة
ووافية يساهم بشكل إيجابي في تعزيز اليات الحد
من النفاق التنظيمي، كما أن أفراد العاملين لا
يوافقون على وجود عدالة في توزيع
المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي
يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون
عليها.

ثانياً: المقترحات

1. ينبغي على الإدارة في مديرية بلدية الموصل
توجيه وتحفيز أفراد العاملين للعمل بروح

4- براك، علي عبيد (2021)، العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدى العاملين ، مجلة الكوفة للدراسات، المجلد(63)، العدد(63)

5- بشيشي ، وليد وآخرون ، 2020، النفق في العمل معول للهدم وطريق سريع نحو الانهيار التنظيمي، المجلد 14 ، العدد3.

6- بناي، ضياء فالح بناي، 2014 ، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في خفض معدلات النفق الإداري، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 6 ، العدد 1 ، ليبيا .

17- هاشمي، بغداوي ، وزكرياء ، مغيلي ، 2019، العدالة التنظيمية ودورها في الرفع من مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الجبالي بونعامة ، الجزائر .

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 Universty ,International Journal of Business and Social Science VoL. 4 No.11.).Valdesolo, Piercarlo& 2- Jamie Barden & Derek D, Rucker(2005);" Say on think and doing another" Examining the impact of event order on hypocrisy judgment of other, Personality and social psychology bulletin, Journal of Marketing vol.30,N.6.

3- Hadadian, Z. (2016). Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach”, Mediterranean Journal of Social Sciences, nal hypocrisy and work-related outcomes, International Journal of Vol 7, N1

4- Leadership in Education-Turkish. 6.Gökhan Kılıçoğlu & Derya Yılmaz Kılıçoğlu,2019, Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between .

5- Philippe, Thomas w; Koehler, Jerry w, (2005, Spring) , A factor analytical study of perceived organizational

8- الحياي، سندية مروان ، آل ياسين سرمد غانم صالح ، 2018 ، ظاهرة النفق التنظيمي ، دراسة مقارنة للقائدة العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى ، مجلة تنمية الراقدين ، مجلد 37 ، العدد 118 .

9- السكارنة ، بلال ، خلف ، 2013 ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الثالثة.

10- شبيلي ، وهيبة ، 2020 ، برامج تحسين نوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفق الوظيفي داخل المؤسسات ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، المجلد (7) العدد (3).

11- علي، هاني عبد الرحمن ، 2005 ، الادارة التعليمية مفاهيم وأفاق، عمان – الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .

12- غانم ، محمود عبد الرحيم بدر ، 2015، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكوميه الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

13- الغزالي وآخرون، محسن محمد، 2022، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة عينة من موظفي من مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع الوادي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

14- فضيلة، بفروح، ميمونة ، هواجير ، 2020 ، دور العدالة التنظيمية في انضباط العاملين في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

How Does Corporate Social Responsibility Promote Innovation?

The Sequential Mediating Mechanism of Employees' Meaningfulness of Work and Intrinsic Motivation, Hawaii International Conference on System Sciences.

8- Luthans, Fred, 2011, Organizational Behavior An Evidence-Based Approach, 12th Edition, Published by Mc Graw-Hill/Irwin, a business unit of the McGraw-Hill Companies, Inc.

9- Mullins, Laurie. J. 2010, "Management & Organization Behavior" Ninth Edition, by Person Education Limited.

hypocrisy, Advance Management Journal, Vol 70, No.2..

6- Wicaksana, A. C., & Sukiman, S. (2019). the Cultivation of Entrepreneurial Spirits To the Students of Vocational Highs School (Smk) Through Subject of Islamic Religious Education and Ethics, Sunan Kalijaga International Journal on Islamic Educational Research Vol 2, No(2).

7- Gebhardt, S., 2005, Self Concept Differences as A Function, Journal of Research in Personality of Consumer Research, Vol.22, No.4.

7- Kim, Byung, Jik, & Chang, Young Kyun, & Kim, Tae, Hyun, (2018),