

## النفاق الإداري وتأثيره على الأداء الاستراتيجي للمنظمات "دراسة ميدانية"

عاطف فاروق بديع البربري  
إشراف

الدكتورة  
إنجي أحمد عوض

الأستاذ الدكتور  
سماء طاهر مرسي عطية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر النفاق الإداري (السلوكيات اللفظية، السلوكيات العملية) على الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ودراسة العلاقة فيما بينهما في المجالس المحلية لمحافظة دقهلية، متمثلة في المجالس المحلية لمدن (المنزلة دقهلية، المطرية دقهلية، الجمالية دقهلية). وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين من المديرين والموظفين بالمجالس المحلية محل الدراسة، والبالغ عددهم ١٠٤٣ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على قائمة الإستقصاء كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها ٢٨١ مفردة، كما كان عدد قوائم الإستقصاء المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي ٢٦٣ قائمة بنسبة استجابة ٩٣.٦% كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS وبرنامج AMOS للتحليل الإحصائي.

وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد النفاق الإداري وأبعاد الأداء الإستراتيجي، وقد كانت علاقة ارتباط دالة إحصائياً لجميع الأبعاد عند مستوى معنوية (0.01) أو (0.05). ويستنتج من ذلك بأنه كلما زادت مستويات النفاق الإداري بأبعاده الإثنيتين (السلوكيات اللفظية، السلوكيات العملية)، كلما صاحب ذلك زيادة للتأثير السلبي على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية محل الدراسة.

كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد النفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) من وجهة نظر العاملين والمديرين بالمجالس المحلية محل الدراسة. حيث يمكن القول بأن أبعاد النفاق الإداري (السلوكيات اللفظية، السلوكيات العملية) مجتمعة تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على أبعاد الأداء الإستراتيجي.

وأوصت الدراسة بأولوية التنشئة الإجتماعية السليمة منذ الصغر، وضرورة تعزيز ودعم الموظفين في تطبيق ونشر الثقافة الأخلاقية، وتبني العدالة التنظيمية والمساواة بين الأفراد، وترجمة النظريات الأخلاقية على الواقع العملي، وتنمية إدراك القادة لكيفية تفسير مرسومهم لسلوكهم، وبالمزيد من الإهتمام بقياس مدى رضا العملاء، وتطوير التدريب بما يتلائم مع التطورات التكنولوجية المستمرة، وتعزيز المشاركة والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

● الكلمات المفتاحية:

١- النفاق الإداري .

٢- الأداء الإستراتيجي.

**Abstract:**

The study aimed to measure the impact of administrative hypocrisy (verbal behaviors, practical behaviors) on strategic performance (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension) and to study the relationship between them in the local councils of Dakahlia Governorate, represented by the local councils of cities (Al-Manzala Dakahlia , Matareya Dakahlia, Al-Gamaleya Dakahlia).

The study population was represented by all workers from the managers and employees of the local councils under study,

whose number is 1043 individuals, and the study relied on the survey list as a main tool for collecting data from the study sample, which numbered 281 individuals, and the number of survey lists retrieved and valid for statistical analysis was 263 lists, with a percentage of The response was 93.6%. The data were analyzed using the SPSS statistical software package and the AMOS program for statistical analysis.

The most important results of the study were the existence of a statistically significant correlation between the dimensions of administrative hypocrisy and the dimensions of strategic performance, and the correlation was statistically significant for all dimensions at a significant level (0.01) or (0.05). It is concluded from this that the higher the levels of administrative hypocrisy in its two dimensions (verbal behaviors, practical behaviors), the more this is accompanied by an increase in the negative impact on the strategic performance of the local councils under study.

The Results also showed that there is a significant effect of the dimensions of administrative hypocrisy on the dimensions of strategic performance at the level of significant significance (0.05) from the perspective of workers and managers in the local councils under study. Where it can be said that the dimensions of administrative hypocrisy (verbal behaviors, practical behaviors) combined have a statistically significant effect on the dimensions of strategic performance.

The study recommended the priority of Proper socialization from a young age, the need to strengthen and support employees in applying and spreading ethical culture, adopting organizational justice and equality among individuals, translating ethical theories into practical reality, developing leaders' awareness of how their subordinates interpret their behavior, paying more attention to measuring the extent of customer satisfaction, and developing Training in line with the continuous technological developments, promoting participation and teamwork.

### Key Words:

- 1- Administrative Hypocrisy.
- 2- Strategic Performance,

### ١. المقدمة:

تسعى المنظمات إلى إعادة النظر في طريقة تفكيرها بالشكل الذي يحقق لها الكفاءة والفعالية في أداؤها، فبعد أن كانت تهتم بالجانب العملي في إدارة أداؤها وجدت أن ذلك يحقق لها الأهداف قصيرة الأجل وهذا ما لا يتوافق مع ظروف المحيط التي تتميز بالمنافسة الشديدة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠)

ويقاس مدى نجاح المنظمات من خلال أداؤها وتعتمد في استمراريتها وبقائها على جودة ومستوى الأداء المتحقق وعلى أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسات، ويمكن قياس ذلك من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة شاملة وسريعة حول أداء المنظمة، حيث يزود قياس الأداء متعدد الأبعاد المديرين بالمعلومات الضرورية التي تمنحهم القدرة على إدارة منظماتهم وقيادتها نحو المستقبل، ويقدم لهم أدوات أكثر دقة لتحديد كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء يتحقق من خلالها الأداء

الإستراتيجي(القشاش، ٢٠٢٠). كما نالت نظم قياس الأداء الإستراتيجي إهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة من الأكاديميين والممارسين، وأعدت العديد من المنظمات تصميم أنظمة قياس الأداء الخاصة بها لتتأكد من أنها تعكس إستراتيجياتها الحالية، كما كانت نظم قياس الأداء على رأس أجندة الأعمال الخاصة بها على مدار العقد الماضي، حيث أدركت ضرورة استخدام مقاييس الأداء متعددة الأبعاد كأدوات من شأنها أن تدفع المنظمة إلى الأمام، وعلى الرغم من إشارة المقاييس المالية التقليدية إلى الأداء الناتج عن أنشطة المنظمة إلا أنها لا تنجح في توفير مؤشرات قليلة عن كيفية تحقيق هذا الأداء وكيفية تحقيقه (الشريف، ٢٠٢١).

ومع دخول الألفية الثالثة دخلنا في عالم تهيمن عليه المنافسة والتحول التي تؤثر على مختلف نواحي الحياة مثل الحياة الإدارية والعلاقات الوظيفية والبنية التحتية للعمل الإداري، لذلك أصبح من الضروري دراسة المجالات الإدارية، وفي هذا السياق نركز على ظاهرة انتشرت في مجالات العمل المختلفة ومنها المجال الإداري ونطلق عليها إسم النفاق الإداري(Younus et.al, 2019) ، حيث صار النفاق الإداري من المشكلات الإدارية التي تهدد كفاءة وفعالية العمل بالمنظمات ومن ثم ضعف قدرتها على الإرتقاء والمنافسة، ويتمثل في السلوكيات الغير أخلاقية التي يمارسها بعض الموظفين على إختلاف درجاتهم الوظيفية ومواقعهم الإدارية في المنظمات، ومن أهم تلك السلوكيات الغير أخلاقية النفاق الإداري الذي أصبح وسيلة لمن أراد الترقية السريعة، أو الحصول على مكافآت تشجيعية أو أية امتيازات استثنائية أخرى بصورة مستمرة دون وجه حق(حسن، ٢٠٢٠).

ويعد النفاق الإداري داخل المنظمات يعد من المشكلات الإجتماعية المزمنة بداخلها، ويمثل انحرافاً خطيراً في سلوكيات الأفراد، فهو بشكل عام ظاهرة متواجدة في أعماق التاريخ، ومع تعمق تلك الظاهرة بشكل كبير في المجتمعات وبشكل خاص في بيئات الأعمال فقد تواجد النفاق في المؤسسات المختلفة بشقيها العام والخاص، وهو يعد أحد مصادر الفساد، بحيث أصبح ظاهرة تلقي بظلالها على الجوانب العملية والتنظيمية، وتؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات (الجندي، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق، فقد جاءت الدراسة الحالية على أرض الواقع لمحاولة التعرف على أثر النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، دراسة ميدانية على المدراء والعاملين بمجموعة من المجالس المحلية بمحافظة الدقهلية.

٢- أهداف الدراسة:

- اتساقاً مع ما سبق ذكره ، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى:

١) دراسة العلاقة بين النفاق الإداري والأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية.

وينبثق منه هدفان فرعيان هما:

- دراسة علاقة السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري بأبعاد الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

- دراسة علاقة السلوكيات العملية للنفاق الإداري بأبعاد الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

٢) قياس أثر النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية.

وينبثق منه هدفان فرعيان هما:

- قياس أثر السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

- قياس أثر السلوكيات العملية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

٣- أهمية الدراسة:

تتبين أهمية الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما:

١- الأهمية العلمية:

١) تستمد الدراسة أهميتها في كونها تتناول موضوعاً يحتاج إلى المزيد من البحث والتحليل في البيئة المصرية، في سبيل إيجاد طرق جديدة لدعم

السلوك التنظيمي، والتحفيز نحو الإيجابية، والحد من السلوكيات التي تضر بأداء المنظمات وكفاءتها وقدرتها على الإرتقاء، والتنويه إلى الآثار السلبية التي يمكن أن تتسبب فيها.

(٢) كما تتبين أهمية الدراسة في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت النفاق الإداري، والأداء الإستراتيجي من جوانب أخرى، من خلال محاولتها التعرف على مدى تأثير النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمنظمات.

(٣) وكذلك ترجع أهمية الدراسة لمحاولتها التعرف على مدى تأثير عوامل النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي، في سبيل التوصل إلى نتائج يمكنها المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية في مصر.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

(١) مساعدة القادة بالمؤسسات الحكومية المصرية على التعرف إلى سلوكيات النفاق الإداري، بما يمكنهم من الإنتباه إليها نظراً لتأثيرها السلبي الذي أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، وكذلك الدراسة الحالية.

(٢) المساهمة في التطوير الإداري من خلال دعم الأفراد العاملين بالمؤسسات الحكومية المصرية نحو الإدراك التام للسلوكيات التي قد تضر بالأداء المؤسسي للمنظمات التي يعملون بها، والآثار السلبية التي يمكن أن تحدث نتيجة ممارسة تلك السلوكيات الغير أخلاقية.

(٣) دعم المجالس المحلية بمحافظة الدقهلية نحو تحقيق أدائها الإستراتيجي بالإضافة إلى تسليط الضوء على السلوكيات الغير أخلاقية التي قد تؤثر على تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء.

#### ٤- مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسة الإستطلاعية ومجموعة المقابلات مع المديرين والموظفين والظواهر التي توصل إليها الباحث خلال هذه الدراسة تبين "وجود قصور في تحديد أثر النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي

للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية متمثلة في المجالس المحلية لمدن (المنزلة دقهلية، والمطرية دقهلية، والجمالية دقهلية)".

#### ٥- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة قام الباحث بتحديد الفروض التالية:

أ- الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النفاق الإداري والأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري والبعد المالي.
  - الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري وبعد العملاء.
  - الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري وبعد العمليات الداخلية.
  - الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري وبعد التعلم والنمو.
  - الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات العملية للنفاق الإداري والبعد المالي.
  - الفرض الفرعي السادس: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات العملية للنفاق الإداري وبعد العملاء.
  - الفرض الفرعي السابع: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات العملية للنفاق الإداري وبعد العمليات الداخلية.
  - الفرض الفرعي الثامن: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات العملية للنفاق الإداري وبعد التعلم والنمو.
- ب- الفرض الرئيسي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية.

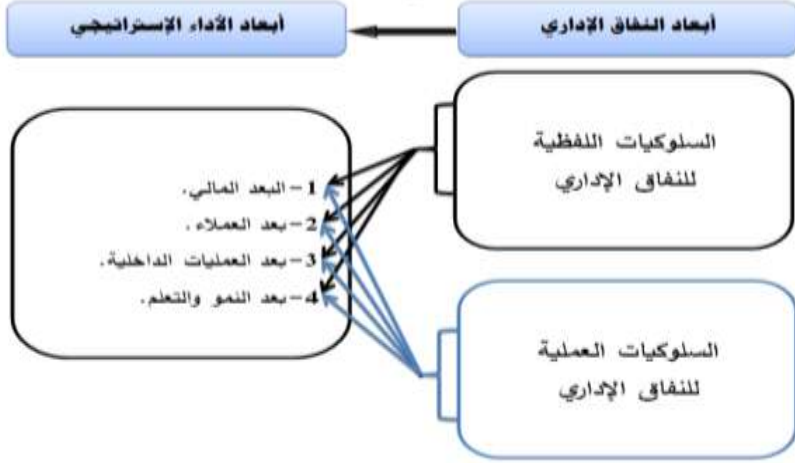


### ويتفرع من هذا الفرض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على البعد المالي.
  - الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على بعد العملاء.
  - الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على بعد العمليات الداخلية.
  - الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على بعد التعلم والنمو.
  - الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على البعد المالي.
  - الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على بعد العملاء.
  - الفرض الفرعي السابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على بعد العمليات الداخلية.
  - الفرض الفرعي الثامن: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على بعد التعلم والنمو.
- ٦- نموذج الدراسة:

في ضوء فروض الدراسة يمكن للباحث تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع من خلال النموذج الموضح بالشكل التالي:

### شكل رقم (١) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

#### ٧- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين والمديرين بالمجالس المحلية لمدن (المنزلة دقهلية، المطرية دقهلية، الجمالية دقهلية) بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (موظف، رئيس قسم، مدير إدارة، نائب مدير، مدير) وبمختلف مؤهلاتهم العلمية (مؤهل متوسط، مؤهل جامعي، دراسات عليا) وبمختلف تخصصاتهم الوظيفية وفئاتهم العمرية، وقد بلغ مجتمع الدراسة عدد (١٠٤٣) مفردة في نهاية عام ٢٠٢١. واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بالتخصيص المتناسب، ولذلك فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من المديرين والعاملين بالمجالس المحلية محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ ، هذا واستخدم الباحث

المعادلة التالية لحساب حجم العينة وفقاً لقانون توماس ثيمبسون بالعلاقة اذا كان حجم المجتمع محدوداً، وقد بلغ حجم العينة ٢٨١ مفردة.

#### ٨- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ثلاثة مجالس محلية بمحافظة الدقهلية وهي: (المجلس المحلي لمدينة المنزلة، والمجلس المحلي لمدينة المطرية، والمجلس المحلي لمدينة الجمالية).

#### ٩- مصطلحات الدراسة:

##### • النفاق الإداري:

"هو أحد أساليب إدارة الإنطباعات، بحيث يتبنى الشخص إستراتيجية معينة مثل التوافق مع آراء الآخرين والإهتمام بالآخرين من أجل تكوين انطباع جيد وإيجابي عنه، وهو ظاهرة عالمية يمارسها الموظفون لنيل استحسان مشرفيهم الغرض منها الحصول على أشكال مختلفة من المكافآت مثل الحصول على أوقات عمل مرنة، وزيادة الدخل، والحصول على الترقيات، وتغاضي المشرفين عن عقابهم إذا أخطأوا" (Hao et.al, 2020, p.2).

##### • الأداء الإستراتيجي:

"هو ترجمة الخطط الإستراتيجية ويعبر عن الجهد المبذول من قبل العاملين بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، كما أنه يحقق التوازن بين متطلبات البقاء لكل من الأمد القريب والأمد البعيد" (طولان، ٢٠٢١، ص ٨٨).

#### ١١- اختبار فروض الدراسة:

##### ١. اختبار الفرض الرئيسي الأول:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النفاق الإداري والأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية.

وتتضح تلك العلاقة من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل النفاق الإداري (السلوكيات اللفظية، السلوكيات العملية)، وأبعاد الأداء

الإستراتيجي كمتغير تابع (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي.

### جدول رقم (١)

#### مصفوفة ارتباط بيرسون بين النفاق الإداري والأداء الإستراتيجي

8	٧	٦	5	4	3	2	1	الأبعاد
							1	السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري
						1	.914**	السلوكيات العملية للنفاق الإداري
					1	.344**	.214**	البعد المالي
				1	.524**	-.184**	-.179**	بعد العملاء
			1	.613**	.813**	-.252**	-.219**	بعد العمليات الداخلية
		1	.713**	.777**	.651**	-.343**	-.248**	بعد التعلم والنمو
	1	.213**	-.303**	-.241**	-.186**	.979**	.978**	النفاق الإداري
1	-.469**	.300**	.896**	.909**	.845**	-.319**	-.268**	الأداء الإستراتيجي

\*معاملات ارتباط بيرسون عند مستوي معنوية ٠.٠٥

\*\*معاملات ارتباط بيرسون عند مستوي معنوية ٠.٠١

- المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية عند مستوي

٠.٠١ بين أبعاد النفاق الإداري وأبعاد الأداء الإستراتيجي، الأمر الذي يعني صحة

الفرض الأول أي قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل.

٢. اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

لدراسة تأثير النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي، قام الباحث بصياغة

الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، وكذلك معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال عرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين النفاق الإداري كمتغير مستقل، والأداء الإستراتيجي كمتغير تابع، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التأثير:

### جدول رقم (٢)

#### نموذج الانحدار الخطي البسيط بين النفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي

$R^2$	F. test		test - T		المعلمة المقدره $B_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.685%	***.000	٣٧.٨٣٧	.000***	31.683	4.323	الجزء الثابت
			.000***	-6.151	-219	النفاق الإداري

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١).

ومن خلال الجدول السابق يمكن التعرف على المؤشرات التالية:

#### • معامل التحديد ( $R^2$ ):

وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  فإن المتغير المستقل يفسر (68.5%) من المتغير الكلي التابع (الأداء الإستراتيجي)، وباقي النسبة (31.5%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

#### • اختبار معنوية المتغير المستقل:

يشير اختبار test - T الي أن المتغير المستقل (النفاق الإداري) ذو معنوية في النموذج الخطي المتعدد وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

#### • اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

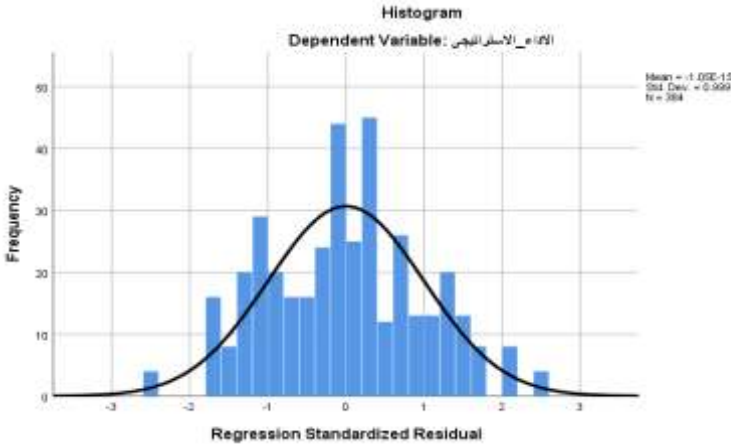
ل اختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار  $F$ ، وكانت قيمة "ف" (٣٧.٨٣٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على أن متغير النفاق الإداري كمتغير مستقل له تأثير دال إحصائياً في الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع.

● اختبار اعتدالية الأخطاء:

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي، كما هو موضح في الشكل رقم (٣-٣)، حيث إن متوسط الأخطاء قريب جداً من الصفر، وأن الانحراف المعياري يساوي ٠.٩٩٩ وهو قريب جداً من الواحد الصحيح.

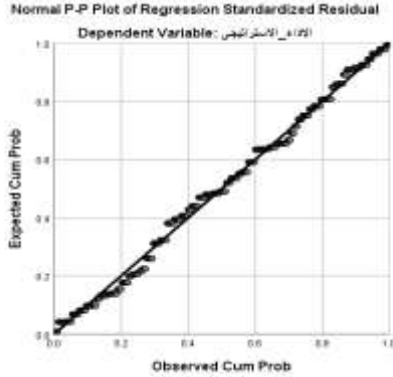
### شكل رقم (٢)

المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي للنفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي



وكما أن اعتدالية المتغير التابع تتضح أيضاً بمقارنة قياس الواقع وما كان متوقعاً، وذلك كما يوضحه الشكل التالي. حيث يتضح من الشكل أن المقارنة بين الواقع والمتوقع قريبة جداً إلى التطابق الفعلي.

### شكل رقم (٣) اعتدالية المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)



وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الإستراتيجي} = ٤.٣٢٣ - ٠.٢١٩ \times \text{النفاق الإداري}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الأداء الإستراتيجي من خلال قياس النفاق الإداري، وذلك من خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني أن كل زيادة في درجة النفاق الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص الأداء الإستراتيجي لدى المجالس المحلية بمحافظة الدقهلية محل الدراسة (0.219-).

وتشير تلك النتيجة إلى أن للنفاق الإداري دور في نقص الأداء الإستراتيجي لدى المجالس المحلية محل الدراسة، وهو ما يعطي دلالة على أهمية تقليل النفاق الإداري والحد منه لكي تحدث زيادة في الأداء الإستراتيجي.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة كليا أي أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية".

- **اختبار الفروض الفرعية من الفرض الرئيسي الثاني:**  
 لدراسة العلاقات المباشرة استخدم الباحث نموذج المعادلة الهيكلية، ويعرض الباحث في البداية كيفية استخدامه كما يلي:  
 قام الباحث في هذه الدراسة باختبار الفروض ذات العلاقة السببية من خلال استخدام نموذج المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling** وهو مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بمجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة – سواء مستمرة أو متقطعة- وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة (سواء مستمرة أو متقطعة). وبذلك فهو يختلف عن أسلوب الانحدار الذي يعتمد على واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد فقط، كما يختلف عنه في إمكانية تحسين معنوية النموذج بخلاف الانحدار، وتوجد أربعة مراحل لعمل نموذج المعادلة الهيكلية، ويعرضها الباحث فيما يلي:
- **المرحلة الأولى: توصيف النموذج Model Specification:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة والعلاقات بينها في ضوء الدراسات السابقة بغرض وضع فروض الدراسة من أجل اختبارها.
- **المرحلة الثانية: تقدير النموذج Model Estimation:** وفيها يتم القيام بالتحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** وذلك بغرض قياس الصدق التقريبي للتأكد من أن عبارات قائمة الاستقصاء تقيس ما أعدت من أجله.
- **المرحلة الثالثة: تقييم النموذج Model Evaluation:** ويتم تقييم النموذج من ناحيتين: الأولى: المعنوية الكلية للنموذج **The Overall Fit Of The Model**، والثانية: معنوية المعلمات **Parameters** الخاصة بالنموذج (معاملات الانحدار والتباين والتغاير الخاصة بالمتغيرات المستقلة). ويتم التعرف على المعنوية الكلية لنموذج المعادلة الهيكلية من خلال مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة المعيارية لعدة مؤشرات كما هو موضح في الجدول التالي. كما يتم التعرف على معنوية المعلمات الخاصة بالنموذج من خلال قيمة (**p. value**) من خلال المعادلة (**p. value ≤ 0.05**).



### جدول رقم (٣) مؤشرات معنوية نموذج المعادلة الهيكلية

المصدر	القيمة المعيارية Recommended Value	المؤشر
(Wheaton et al., 1977)	$0.05 >$	معنوية كا <sup>٢</sup> (p. value)
(Jöreskog & Sörbom, 1988)	$0.90 <$	مؤشر جودة المطابقة Goodness Of Fit Index (GFI)
(Jöreskog & Sörbom, 1988)	$0.06 >$	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي Root Mean Square of Residual (RMR)
(Hu & Bentler, 1999)	$0.90 <$	مؤشر المطابقة المقارن Comparative of Fit Index (CFI)

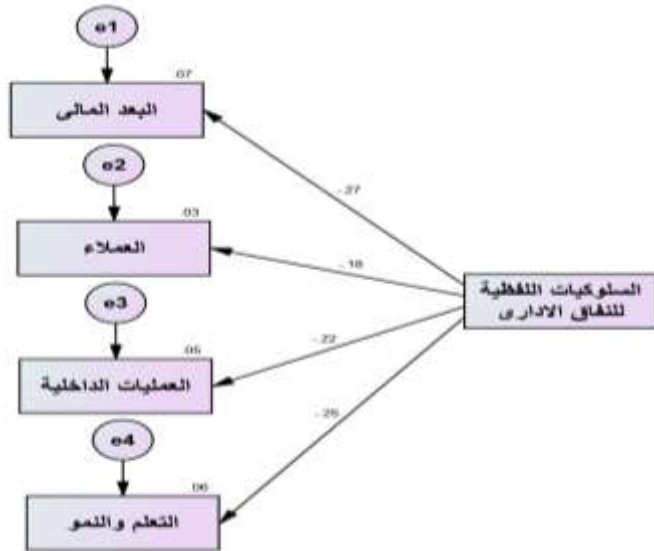
المرحلة الرابعة: تعديل النموذج **Model Modification**: ويتم تعديل النموذج لسببين: الأول: لتحسين معنوية النموذج، والثاني: لاختبار فروض جديدة. ويمكن تحسين معنوية النموذج من خلال عمل مؤشرات التعديل **Modification Indices** بعدة طرق:

- إجراء تغاير Covariance بين متغيرين.
  - عمل تباين Variance بين متغيرين.
  - إجراء علاقة انحدار Regression Weights بين متغيرين.
- وفيما يلي اختبار تأثير أبعاد النفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية، حيث تم صياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة الذي ينص أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية".

ولاختبار الفروض الفرعية (الأول والثاني والثالث والرابع) من الفرض الرئيسي الثاني، فقد تم إجراء اختبار تحليل المسار لتحديد معنوية تأثير السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (٤)

نموذج تأثير السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي



المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS. كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	.std Error	.C.R	P	معامل التحديد R <sup>2</sup>
١	السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري ← البعد المالي	-0.243	.044	-5.479	***	0.412
٢	السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري ← بعد العملاء	-0.139	.039	-3.559	***	
٣	السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري ← بعد العمليات الداخلية	-0.185	.042	-4.383	***	
٤	السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري ← بعد التعلم والنمو	-0.208	.042	-5.005	***	

\*\*\* معنوية عند ٠.٠٠١ . \*\* معنوية عند ٠.٠١ . \* معنوية عند ٠.٠٥

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

يتضح من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير معنوي سلبي للسلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري تختلف في درجة تأثيرها على أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ حيث يتضح أن أكبر تأثير كان للبعد المالي حيث بلغت قيمة المسار المباشر -٠.٢٤٣. يليه بعد التعلم والنمو ثم بعد العمليات الداخلية ثم أخيراً بعد العملاء.

واظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0.412 اي ان السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري تفسر حوالى (41.2%) من التغير في أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ وباقي النسبة (58.8%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم

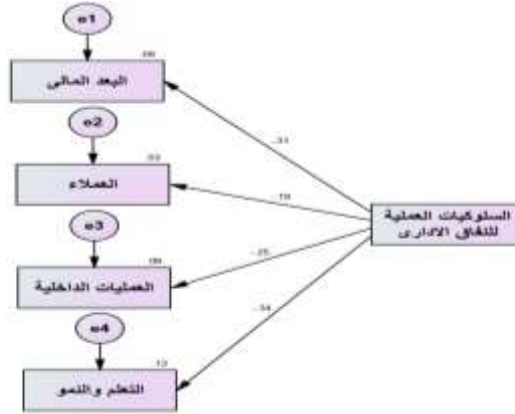
إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

نستنتج مما سبق قبول الفروض الفرعية (الأول والثاني والثالث والرابع) من الفرض الرئيسي الثاني كلياً حيث يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوكيات النفق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. كما يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

ولاختبار الفروض الفرعية (الخامس والسادس والسابع والثامن) من الفرض الرئيسي الثاني، فقد تم إجراء اختبار تحليل المسار لتحديد معنوية تأثير السلوكيات العملية للنفق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) كما هو موضح بالشكل التالي:

#### شكل رقم (٥)

#### نموذج تأثير السلوكيات العملية للنفق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي



المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (٥)

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار السلوكيات العملية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	.std Error	.C.R	P	معامل التحديد R <sup>2</sup>
١	السلوكيات العملية للنفاق الإداري ← البعد المالي	-0.269	.043	-6.322	***	0.309
٢	السلوكيات العملية للنفاق الإداري ← بعد العملاء	-0.139	.038	-3.673	***	
٣	السلوكيات العملية للنفاق الإداري ← بعد العمليات الداخلية	-0.206	.041	-5.085	***	
٤	السلوكيات العملية للنفاق الإداري ← بعد التعلم والنمو	-0.280	.039	-7.157	***	

\*\*\* معنوية عند ٠.٠٠١ \*\* معنوية عند ٠.٠١ \* معنوية عند ٠.٠٥

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن السلوكيات العملية للنفاق الإداري تختلف في درجة تأثيرها على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعد التعلم والنمو حيث بلغت قيمة المسار المباشر - ٠.٢٨٠ يليه بعد البعد المالي ثم بعد العمليات الداخلية ثم أخيراً بعد العملاء.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0.309 اي ان السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري تفسر حوالى (30.9%) من المتغير في أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ وباقى النسبة (69.1%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما

لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

ونستنتج مما سبق قبول الفروض الفرعية (الخامس والسادس والسابع والثامن) من الفرض الثاني كلياً حيث يوجد تأثير سلبي معنوي للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. كما يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج صحة الفرض الرئيسي الثاني كلياً، حيث "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنفاق الإداري على الأداء الإستراتيجي للمجالس المحلية بمحافظة الدقهلية".

١٢- نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- ١- تبين وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد النفاق الإداري (السلوكيات اللفظية، السلوكيات العملية) وأبعاد الأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وقد كانت علاقة ارتباط دالة إحصائياً لجميع الأبعاد عند مستوى معنوية (0.01) حيث تبين:
  - وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري وكل من (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
  - وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين السلوكيات العملية للنفاق الإداري وكل من البعد المالي، بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.
- ٢- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد النفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) من وجهة نظر العاملين والمديرين بالمجالس المحلية محل الدراسة، حيث تبين:

- وجود تأثير معنوي للسلوكيات اللفظية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن السلوكيات اللفظية للنفاق الإداري تختلف في درجة تأثيرها على أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ حيث يتضح أن أكبر تأثير كان للبعد المالي حيث بلغت قيمة المسار المباشر -٢٤٣.٠ يليه بعد التعلم والنمو ثم بعد العمليات الداخلية ثم أخيرا بعد العملاء.
  - وجود تأثير معنوي للسلوكيات العملية للنفاق الإداري على أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن السلوكيات العملية للنفاق الإداري تختلف في درجة تأثيرها على أبعاد الأداء الإستراتيجي(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعد التعلم والنمو حيث بلغت قيمة المسار المباشر -٢٨٠.٠ يليه بعد البعد المالي ثم بعد العمليات الداخلية ثم أخيرا بعد العملاء.
- ١٣- توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بألوية التنشئة الإجتماعية السليمة منذ الصغر، وضرورة تعزيز ودعم الموظفين في تطبيق ونشر الثقافة الأخلاقية، وتبني العدالة التنظيمية والمساواة بين الأفراد، وترجمة النظريات الأخلاقية على الواقع العملي، وتنمية إدراك القادة لكيفية تفسير مرؤوسيههم لسلوكهم، وبالمزيد من الإهتمام بقياس مدى رضا العملاء، وتطوير التدريب بما يتلائم مع التطورات التكنولوجية المستمرة، وتعزيز المشاركة والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

#### ١٤ - قائمة المراجع:

##### • المراجع باللغة العربية:

- الجندي، ماجدة عبد الرحمن جبارة، (٢٠٢١)، "النفاق الوظيفي في المدارس وطرق التغلب عليه من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشريف، جميلة هاشم عبد المجيد، (٢٠٢١)، "تأثير الميزة التنافسية على الأداء الاستراتيجي في شركات القطاع الخاص الصناعي في مصر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر، المجلد (١١)، العدد (٢).
- النقاش، نهى ممدوح، (٢٠٢٠)، "أثر مهارات الذكاء الوجداني للقادة على تنمية الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية والخاصة في ج.م.ع"، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- حسن، مروة ضياء الدين، (٢٠٢٠)، "تأثير القيادة الأخلاقية على النفاق الإداري: بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية"، رسالة الماجستير المهني غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- عبدالرحمن، أحمد نصر، (٢٠٢٠)، "مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية مقارنة بين قطاعي صناعة الورق في مصر والسعودية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد (١١)، العدد (٣).

##### • المراجع باللغة الأجنبية:

- Younus, T.S., Ahmmad, R., Radkrishnan, L., Wahba, H., & Al Bourini, F.A. (2019). "The Relationship between Administrative Hypocrisy and the Organization Disorder: Diagnostic Approach", *HexaTech, Vol (2) No (1)*.