

## التملق الوظيفي وتأثيره في المسار الوظيفي

## -دراسة تحليلية في جامعة الموصل-

## Job ingratiation and its impact on career- An analytical study at Mosul University

أ.م.د. سرمد غانم صالح الياسين<sup>1</sup>[dr.sarmad.ghanim@hcu.edu.iq](mailto:dr.sarmad.ghanim@hcu.edu.iq)

كلية الحداثة الجامعة

م. احمد حمود منصور المعماري<sup>2</sup>[ahmad.hmood@hcu.edu.iq](mailto:ahmad.hmood@hcu.edu.iq)

كلية الحداثة الجامعة

## Al-Hadba University College

تاريخ استلام البحث 2022 / 4 / 29 تاريخ قبول النشر 2022 / 7 / 25 تاريخ النشر 2022 / 10 / 17

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود سلوك التملق الوظيفي في مجتمع البحث وتأثيره على المسار الوظيفي لعينة من العاملين في جامعة الموصل. وقد اشتملت العينة على (17) عميد كلية من إجمالي (24) عميداً (كمشرفين مباشرين) و (70) رئيس قسم من إجمالي (150) (كمروؤسين). ولتحقيق هدف البحث تمت مراجعة عدد من المقاييس في دراسات أخرى وتم إعداد استبيانين أحدهما للعمداء والآخر لرؤساء الأقسام. في ضوء ذلك ، تم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ، بما في ذلك النسب المئوية ، والمتوسطات ، ومعامل الارتباط ، وتحليل الانحدار. وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك التملق الوظيفي بأبعاده الأربعة على المسار الوظيفي بمكوناته الثمانية موضوع الدراسة ، و أن أقوى تأثير لسلوك التملق كان من اجل الحصول على تقييم أداء أعلى من الاقران . وأن أكثر السلوكيات التي يمارسها المرؤوسون هي تعزيز موقف المشرف وتوافقه في الرأي. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: يجب على المشرفين فهم وتحديد السلوكيات المثيرة لمرؤوسيه حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع جميع المرؤوسين بطريقة أكثر إنصافاً ، وضرورة تبني مبدأ الجدارة الوظيفية بطريقة أكثر واقعية في جميع القضايا المتعلقة بالسلوك التنظيمي ، وعدم قبول سلوكيات التأثير التي يستخدمها بعض المرؤوسين للتأثير على قراراتهم ، خاصة تلك المتعلقة بالمسار الوظيفي.

*الكلمات المفتاحية: التملق الوظيفي، المسار الوظيفي ، جامعة الموصل***Abstract:**

The study aimed to find out the extent of job adulation behavior in the research community and its impact on the career path of a sample at the University of Mosul.. The sample included (17) college deans out of a total of (24) deans and (70) department heads out of a total of (150) (as supervisors). To achieve the goal of the research, a number of measures were reviewed in other studies and two questionnaires were prepared, one for deans and another for heads of departments. In light of that, Information collection and analysis using the SPSS statistical package for social sciences , and many statistical methods were used to achieve the aim of the study, including percentages, means, correlation coefficient, and

regression analysis. After the analysis of the study data and test its hypotheses, a number of results were reached, the most important of which is a statistically significant effect of job ingratiation behavior by its for dimension on career path with its eight components subject of the study, and that the strongest effect of ingratiation behavior was in obtaining a higher performance evaluation than others. And that the most practiced of ingratiation behavior by subordinates is to enhance the position of the supervisor and opinions conformity. The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Supervisors must understand and identify the exciting behaviors of their subordinates so that they have the ability to deal with all subordinates in a more equitable manner, and the need to adopt the principle of functional merit in a more realistic way in all issues related to organizational behavior, and not accept the influence behaviors that some subordinates use it to influence their decisions, especially those related to career path.

**Key words:** *Ingratiation behavior, career path, Mosul University*

### مقدمة:

أصبحت السلوكيات التنظيمية موضوعا يثير اهتمام المديرين والباحثين في مجال أخلاقيات العمل بسبب تبني بعض الأفراد سلوكيات غير مهنية أضحت لصيقة ببيئة الأعمال المعاصرة (Sneider,2020:253). وأصبح النظر الى بعض هذه السلوكيات في كثير من المؤسسات على انها خطيئة، مما انعكس عدم الكفاءة الاخلاقية التي افسد العديد من الشركات التي هزتها الفضائح الاخلاقية. ومن هذه السلوكيات التملق الوظيفي (Ingratiation behaviors) الذي يعد ظاهرة قديمة حديثة مستشرية في اغلب المنظمات. فيصف (رون ديلوج) ظاهرة التملق بانها تاريخية شاع استخدامها في الحرب العالمية الثانية... حيث كان التملق في المؤسسات العسكرية قائما بين الضباط وذوي الرتب العليا وضباط الصف (القطري،2011:14). لذا من الضروري ايلاء الكثير من الاهتمام لهذه الموضوع (Tsang,2016:55). حيث البحث المنظمي في هذا الموضوع لازال محدودا. ويقول (Raiston) هناك القليل من الدراسات التي تستكشف استخدام سلوك التملق في المنظمات. ولهذا اثارت هذه الظاهرة اهتمام العلماء في تخصصات العلوم الاجتماعية بما في ذلك الدراسات الادارية والتنظيمية وعلم النفس الاجتماعي والعلوم السياسية (Shankara, et al.,1993:88; Park,et al.,2011:257)، فقد نشط الباحثون في دراسة هذه الظاهرة واولوها اهتماما كبيرا، ووصف البعض سلوك التملق بانه من ضمن استراتيجيات التأثير في الاخرين وينشط هذا السلوك في بيئات العمل غير المواتية (Fitriastuti,et al.,2012:2). يذكر (Zin,et al.,2011:184) ( ) على مدى العقدين الماضيين قدم الباحثون مساهمات كبيرة فهم عمليات التأثير في المنظمات حيث يمهّد استخدام استراتيجيات التأثير نحو الاعلى الطريق المناسبة للأداء، حيث تعد استراتيجيات التأثير الموجهة نحو الاعلى على انها الجهد الذي يبذله الموظف للتأثير على الرئيس. ومن الجوانب الادارية التي تتأثر بسلوكيات التأثير في المنظمات هو المسار الوظيفي للعاملين. ومع ان المنظور التقليدي للنمو الوظيفي المتمثل في المعرفة والمهارة والعمل الجاد والقدم من المفترض ان تؤدي حتما الى النمو الوظيفي ، الا ان ذلك قد لا يكون التفسير الوحيد حيث كشفت الدراسات الحديثة عوامل اخرى مثل الذكاء السياسي والتقرب للرؤساء من خلال بعض الممارسات السلوكية كالتملق والمجاملة والاطراء والنفاق والتزلف (Sibunruand&Kawal,2021:1). وقد تم دراسة هذه الظاهرة ضمن هذا البحث في اربعة محاور: تناول المحور الاول المنهجية والدراسات السابقة، والثاني تناول الاطار النظري للبحث والثالث الاطار العملي للبحث واخيرا المحور الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الاول: المنهجية والدراسات السابقة:

### اولا: مشكلة البحث:

من اهم الاسباب وراء تدهور مكانة العديد من المنظمات غياب السلوكيات الاخلاقية للعاملين وبمعنى اخر غياب الكفاءة الاخلاقية التي هي سبب اساسي وراء انخفاض الكفاءة المهنية للمنظمة. ومن هذه السلوكيات السائدة في اغلب المنظمات سلوكيات التملق الوظيفي. لذا فان مشكلة البحث تتمثل في الاجابة على الاسئلة التالية:

1- ما مدى انتشار سلوك التملق بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة المبحوثة؟

2- ما هو رأي المشرفين في اتباع سلوك التملق من قبل مرؤوسيههم؟

3- ما درجة العلاقة بين سلوك التملق الوظيفي المسار الوظيفي؟

4- ما هو تأثير سلوك التملق الوظيفي في المسار الوظيفي؟

### ثانيا: هدف البحث:

1- يهدف البحث الى تقديم اطار معرفي مفاهيمي لمفهوم التملق الوظيفي كظاهرة سلوكية يمارسها العديد من المرؤوسين تجاه رؤسائهم في العديد من المنظمات.

2- تشخيص مدى انتشار ظاهرة التملق الوظيفي باعتبارها سلوكا غير مرغوبا فيه في المنظمة عينة البحث.

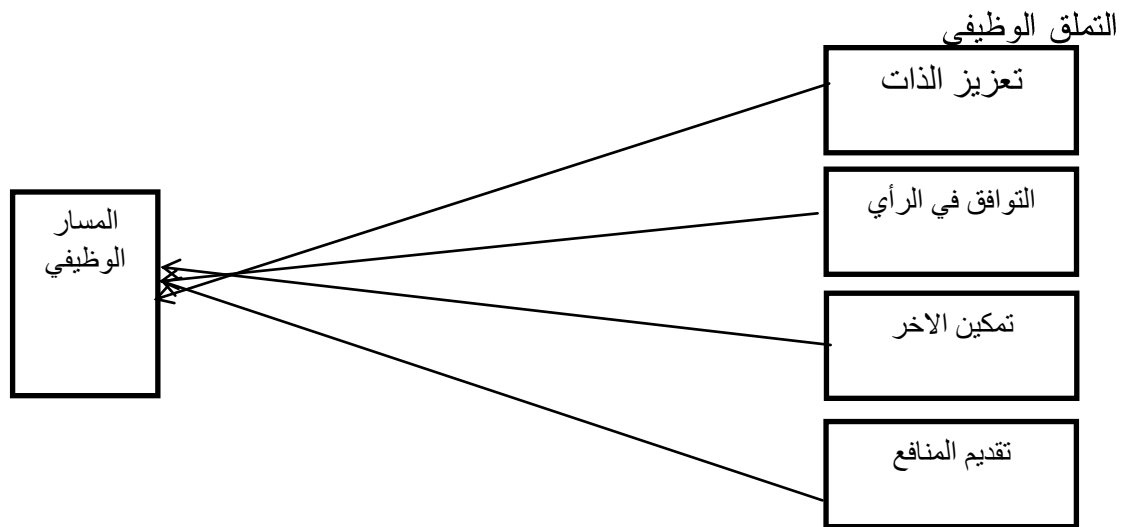
3- ابراز تأثير التملق الوظيفي في المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة، اذ ان الدراسات التي تناولت

تأثير هذه الظاهرة في المسار الوظيفي نادرة جدا (Zin,et al.,2010:163).

### ثالثا: اهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في انه يتناول واحدة من السلوكيات التي تنتهك المعايير الاخلاقية المرغوبة في المنظمات والتي تنتهك معيار الجدارة الوظيفية في ادارة المسار الوظيفي للعاملين. كما وان متغيري البحث تتعلق بشخصية الرئيس والمرؤوس ونظرتهم تجاه الآخرين وانفسهم. كما يمكن ان تساعد نتائج البحث المختصين في الجامعة في الكشف عن بعض المشكلات الادارية داخل المؤسسة التعليمية، فضلا عن اهمية البحث من الناحية النظرية في ايضاح مفهوم التملق وبعض المفاهيم والمصطلحات المقاربة له، وفي مجاله التطبيقي في بيان علاقته واثره في ادارة احد اهم الاهداف التي يسعى اليها العاملون في المنظمات الا وهي الحصول على مسار وظيفي جيد خلال حياتهم المهنية في المنظمات التي يعملون فيها.

رابعاً مخطط البحث: يتمثل المخطط الفرضي للبحث في الشكل الاتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث. من اعداد الباحثين

#### خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: لا توجد ادراك وممارسة لسلوك التعلق الوظيفي في ميدان عمل عينة البحث.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الوظيفي المسار الوظيفي

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير لمتغير السلوك التعلق الوظيفي في المسار الوظيفي.

#### سادساً: اساليب جمع البيانات:

1- في الجانب النظري تم توظيف ما تيسر للباحثين من مراجع علمية عربية واجنبية ذات صلة بسلوك التعلق

الوظيفي والسلوكيات المقاربة او المرادفة كالإطراء والنفاق.

2- تم جمع البيانات عن طريق استبانتيين احدهما لعمداء الكليات (كمشرفين مباشرين)، والاخرى لرؤساء

الاقسام (كمروؤسين)، تم اعداد الاستبانتيين بالاعتماد على مقاييس عالمية ومنها مقياس (Kacmar,&

Valle,1997; Westphal, J. D. 1998; Huang ,et al.,2015). تم ترجمتها الى اللغة العربية

وعرضت الترجمة على استاذة متخصصين في اللغة الانكليزية في كلية الحداثة الجامعة. ومن ثم على

استاذة في ادارة الاعمال. تم اجراء اختبار الفا كرونباخ للاستبانة الاولى المكونة من (14) فقرة وبلغ

(.786). وللاستبانة الثانية كانت النتائج كما مبين في الجدول (1). ومنه يتضح انها كلها ضمن الحدود

المقبولة لصدق الاستبانة

## جدول (1) اختبار كرونباخ لمتغيرات استبانة البحث الثانية الخاصة بالمرؤوسين

ال	ج	د	و	تقديم الفرد لنفسه	التوافق مع الرأي	يقدم المنافع	تمكين الرئيس	العام	المسار الوظيفي
				.712	.768	.708	.774	.897	.905
				7	6	7	5	25	8
				عدد الفقرات					

ل من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

### سابعا: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من عمداء الكليات في جامعة الموصل البالغ عددهم (24) عميد. منهم (17) عميدا و(7) عميدات، لم يتمكن الباحثان من الوصول اليهم جميعا فقد تم الحصول على (17) استبانة صالحة للاستخدام، 12 من الذكور و5 من الاناث. ومن رؤساء الاقسام البالغ عددهم (150). فقد تم توزيع ما يقارب 90 استبانة كان المسترد منها 75 والصالحة منها للاستخدام 70 فقط اي ما يقارب 48% (14 من الاناث و56 من الذكور) .

### ثامنا: الدراسات السابقة:

#### يبين الجدول (2) بعض الدراسات التي تناولت سلوك التملق في المنظمات

ت	الباحث	النتائج
1	Sun,et al.,2021	تناولت الدراسة تأثير التملق الوظيفي تجاه المشرفين خارج مكان العمل على قرارات الموارد البشرية والالية الكامنة وراء هذا التأثير، تكونت عينة الدراسة من 252 مشرف -مرؤوس في اربع من الشركات الصينية. اشارت نتائج الدراسة الى ان المشرف يفضل ان يتملق الموظفون له خارج مكان العمل، وهذا له تأثير ايجابي في حصول الموظف على فرص افضل في الترقية والمكافآت ، ويتمثل التملق خارج مكان العمل في تقديم الهدايا والتهاني في العطل والمناسبات والاهتمام بالحاجيات الشخصية للمشرفين.
2	حسين، 2021	تناولت الدراسة تشخيص واقع سلوك التملق الوظيفي لعينة من التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة دهوك، ضمت عينة من تدريسي الكلية بواقع 67 فردا توصل اليه الباحث الى وجود ادراك ان السلوك المتبع من قبل البعض بانه تملق وظيفي، وان الدافع الاساسي لممارسة هذا السلوك هو المثيرات الموجودة في موقع العمل من خلال التسهيلات التي يقدمها الشخص المستهدف او انه اساسا يحب ان يتملق له الاخرين
3	Kim, et al.,2022	تناولت الدراسة اثر سلوك التملق على جودة العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين العاملين ومشرفيهم، ضمت عينة مكونة من 222 موظفا و64 مشرفا، اظهر

		النتائج ان المستويات العالية من التملق تحسن من جودة التبادل الاجتماعي للموظفين مع مشرفيهم في العمل.
3	Yan,et al.,2020	تناول فيه كيفية ربط التملق مع سلوكيات العمل غير المنتجة، تكونت عينة الدراسة من 61 مشرفا و216 عاملا في اربعة شركات صناعية ، ولعب الارهاق العاطفي دورا وسيطا في هذه العلاقة، وهو ما يثر الانتباه الى عواقب هذا السلوك على الموظفين والجانب المظلم له على المنظمة.
4	الكعبي(2019)	تناولت الدراسة سلوك التملق وعلاقته بالأمن الاجتماعي لعينة ضمت 200 موظف في جامعة القادسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن منسوبي جامعة القادسية يمارسون سلوك التملق لان له علاقة بالأمن الاجتماعي، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك الإطار حسب متغير الجنس ولصالح للإناث.
5	Musaddiq, et al.(2016)	تناولت الدراسة سلوك التملق وعلاقته برضا المشرف المباشر في مكان اعمل وشملت الدراسة 168 مشرفا و453 مرؤوسا في قطاع السياحة في باكستان ووجدت ان تأثير سلوك التملق ليس ذو اهمية في المستويات الوظيفية الادنى، الا انه ذو علاقة معنوية ومهمة مع رضا المشرفين عن المرؤوسين.
6	Huang,et al.,2015	تناولت الدراسة تأثير العدالة التنظيمية وادراك السياسات التنظيمية على سلوك التملق ببعديه ( تعزيز الذات وتعزيز الاخرين) لعينة قدرها 285 في خمسة من كبريات المنشآت الصينية واطهرت النتائج ان العدالة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على بعدي التملق اعلاه، في حين ان السياسة التنظيمية ترتبط بعلاقة سلبية مع سلوك التملق الذي يركز على تعزيز الذات، بينما توجد علاقة ضعيفة مع سلوك التملق الذي يركز على الاخرين
7	Maladia,2013	تناولت الدراسة تاثير التملق على سلوك المواطن التنظيمية (COB) للعاملين في عدد من الشركات الهندية، شملت الدراسة 180 فردا وخلصت الدراسة الى ان هناك علاقة سلبية معنوية بين سلوك التملق وسلوك المواطن التنظيمية وهذا يعني ان ممارسة المزيد من سلوكيات التملق بين العاملين يؤدي الى اضعاف سلوك المواطن التنظيمية لديهم.

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ان الدراسات المشار اليها في الجدول (2) بعضها تناول سلوك التملق ببعد واحد كدراسة (Wu,et al.2011) واخرى ببعدين كدراسة (Huang,et al.,2015). ودراسات الاخرى تناولت علاقة هذا السلوك مع متغيرات اخرى كالأمن الاجتماعي (الكعبي،2019)، واخرى اقتصرت على تشخيص مدى وجود هذه الظاهرة واسبابها لدى عينة البحث فقط كدراسة (حسين،2021)، وهي اقرب الدراسات الى بحثنا هذا والتي انطلق الباحثان منها في دراسة سلوك التملق بأربعة ابعاد وتأثيره في المسار الوظيفي، الذي قد يكون اهم المتغيرات وراء ممارسة هذا السلوك. سيما وان

حركة المسار الوظيفي تستند على تصورات الرؤساء عن المرؤوسين وبالتالي فهي عرضة بشكل خاص لان تتأثر بتلك التصورات، والدراسات في ذلك نادرة (Zin,et al.,2010:163) وعلى حد علم الباحثين لم يتم تناول هذه العلاقة والاثار من قبل باحثين اخرين في العراق.

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### اولا: مفهوم سلوك التملق:

في اللغة العربية: ورد في لسان العرب: (الملق: التودد واللفظ الشديد واصله التلن. وفي الحديث الشريف "ليس من خلق المؤمن الملق"، وهو الزيادة في التودد، ورجل ملق: يعطي بلسانه ما ليس في قلبه، وقيل الملاق الذي لا يصدق وده، وقيل انه لملق اي مفسد الاخلاق) (ابن منظور:4265). وفي اللغة الانكليزية جاءت كلمة Ingratiation من الكلمة اليونانية gratia والتي تعني النعمة او الاحسان، واصافة البادئة الانكليزية In لانشاء الفعل Ingratiate وهو ان تضع نفسك تحت عطف شخص ما لكسب استحسانه وتفضله عليك للحصول على شيء ما (Webster Dictionary).

وفي الاصطلاح: هو اسلوب نفسي يحاول فيه الفرد التأثير على شخص ما ليكون اكثر مقبولة عنده (Wikipedia). ومن حيث التعريف. فقد وردت عدة تعاريف لمفهوم التملق نذكر منها: فقد عرفه (جونز) على انه نمط من سلوكيات التأثير المصممة بشكل غير مشروع للتأثير على شخص ما من اجل تعزيز جاذبية الفرد -التملق- بين الاشخاص او كسب الاعجاب من شخص اخر (Park,et al.,2011:258). وعرف على انه: اسلوب او تكتيك للتأثير الاجتماعي يوجه نحو الاعلى في التسلسل الهرمي لمكان العمل لتيسير فهم الفرد من قبل زملائه والمشرفين في مكان العمل (Musaddiq, et al., 2016:76) وعرف انه جهود غير مشروعة يقوم بها المرؤوسين داخل المنظمات بإبراز الجانب الايجابي فقط من الرئيس المستهدف بهدف زيادة جاذبيتهم في عيون رؤسائهم والحصول على استحسانهم (Chaturvedi&Srivastava,2015). وعرفه (Zin,et al.,2011:184) انه تكتيك مؤثر للحصول على "استحسان او جميل او فضل" من شخص ما من خلال مجهود هادف - يتم النظر اليه على انه سلوك غير لائق للمرؤوس بهدف تعزيز مكانته الشخصية داخل المنظمة. وقيل انه مجموعة من التكتيكات السلوكية التي يحاول الموظفون من خلالها اقامة علاقة متاغمة مع المدير (مانح الخدمة) بإظهار التوافق وموقف (نعم سيدي) (Zin,et al.,2011:184). وعادة ما يكون هذا النهج فعالا لأنه من الصعب على المدراء ان لا يحبون اولئك الذين يقومون بإطرائهم بشدة (Zin,et al.,2011:184).

ان التعاريف السابقة تشير الى ان:

1- سلوك التملق الوظيفي موجه من الأدنى الى الاعلى في الغالب، مع انه يمكن ان يوجه في اتجاه افقي نحو

الاقران، لكنه اكثر سلوكيات التأثير الموجه نحو الاعلى شيوعا (Wa,et al.,2011:239)

2- انه سلوك مقصود من اجل تحقيق هدف محدد (الحصول على منقعة) لصالح ممارسه.

3- سلوك غير رسمي ينشط في بيئة المنظمات التي لا يعرف العاملين ما اذا كان ادائهم الوظيفي سيحظى بتقدير ايجابي وما اذا كانوا سيكافؤون عليه، سيما ان تقييم الاداء يعتمد على رأي الرئيس وبالتالي فان المجال مفتوح للتلاعب، اذ يمكن ان تعكس التقييمات -على سبيل المثال- على الانطباعات العامة عن المرؤوس، والسلوكيات السياسية التي لا علاقة لها بالأداء (Chaturvdi&Srivastava,2015:7). وفي

حالة اعتقادهم ان مجهوداتهم لن يتم الاعتراف بها من المرجح ان يستخدمون سلوكيات التملق كاستجابة مع بيئة العمل هذه او تحييدها من اجل الحصول على منافع يستهدفونها (Fitriastuti,et al.,2012:2). كما ان هذه البيانات من شأنها ان تزيد من الاجهاد ضغوط العمل وللتخفيف من ذلك يلجأ الافراد الى ممارسة سلوكيات التملق لاكتساب استحسان الرؤساء الذين يتحكمون في المكافآت لمواجهة الاجهاد وضغوط العمل تلك (Wu,et al.2011:240). ومما تقدم يرى الباحثان ان سلوك التملق هو مجموعة التصرفات المقصودة والمدرسة التي يمارسها الفرد في المستويات الوظيفية الأدنى اتجاه المستويات الوظيفية الأعلى (اصحاب القرار) بهدف التأثير عليهم للحصول على بعض المنافع التي يصعب الحصول عليها بسياقات العمل الطبيعية المشروعة والمحددة والمعتمدة في المنظمة.

#### ثانيا: ابعاد سلوك التملق الوظيفي:

كشفت العديد من الدراسات والابحاث ان سلوك التملق (Ingratiation behavior) يشتمل على اربع ابعاد اساسية، ثلاثة منها تركز على الآخر وهي (التوافق في الرأي وتعزيز الآخر وتقديم الدعم وواحد يركز على تعزيز الذات) (Yan,et al.,2020: 280; (Pandey,1981:149; Tsang,2009:278,; Wu,et al.2011:243) (Kacmar,et al.,2004:310. وفيما يلي ايضاح موجز لكل بعد:

##### 1- تقديم الفرد لنفسه (تعزيز الذات): Self-presentation or promotion:

وهو التركيز على الذات وبموجب هذا المفهوم يقوم المرؤوس بتحسين صورته في ذهن الرئيس من خلال تكوين علاقة جيدة معه تجعله ينظر الية لاحقا على انه الموظف المثالي، من خلال تحديد سمات الموظف التي يرغب فيه الرئيس ثم يقدم نفسه على انه الشخص المفضل ، واذا ما قدم نفسه للرئيس بالسمات التي يرغبها وبشكل صحيح فان هذه التكتيكات السلوكية تزيد من تقاربهما

##### 2- التوافق في الرأي: Opinions conformity

حيث يبدي الكثير من الافراد موافقتهم على ما يطرحه المدير من اراء وافكار ووجهات نظر بشأن القضايا المطروحة للنقاش والتي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها. وقد يتفق المرؤوس مع الرئيس في كل شيء بما في ذلك القضايا المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة به (Chaturvdi&Srivastava,2015:5). ويبرز التوافق في الرأي عندما تتعلق الآراء بقضايا محل جدل بدرجة عالية من الاهمية وتتطلب نقاشا معمقا، والتفسير المحتمل لتوافق في الرأي هو: (Robin.et al.,2014:32)

أ- اما ان الافراد يخشون الاختلاف في الرأي لانه من المرجح ان يعاقبوا عندما يكون الرأي حول القضايا المثيرة للجدل، فيبدون موافقتهم تجنباً للعقوبة، وهذا يدعى بالتملق الوقائي

ب- او الافراد مدفوعين بالرغبة في الحصول على المكافآت من الذي بيده سلطة منح المكافاة وهو ما يدعى بالتملق الاستحوادي.



ان سلوك التملق هذا يعتبر فعالا لان معظم الرؤساء ينجذبون الى اولئك الذين يتفوقون معه في الرأي، وهذا السلوك من شأنه ان يعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويتجلى التوافق في الرأي عندما يحاول المرؤوس مواعمة نفسه مع سلوكيات الرؤساء من خلال الاتفاق الانتقائي او الاحترام والتقدير المبالغ فيه، والحماس الزائف لتصرفات الرئيس (Chaturvdi&Srivastava,2015:5).

### 3- تمكين الاخر : Other enhancement

وهي محاولات المرؤوس الثناء على انجازات رئيسه وجودتها، حيث يقوم المرؤوس بتقديم الاطراء المبالغ فيه لرئيسه من خلال الاعجاب والمدح الزائد ، وبصورة عامة يريد تلميع صورة رئيسه من خلال الادلاء بتصريحات لفظية عن فضائل رئيسه على امل ان ينظر رئيسه اليه بصورة اكثر ايجابية من الاخرين (Chaturvdi&Srivastava,2015:5).

### 4- تقديم الدعم (المنافع) : Favor rendering

يحدث هذا عندما يقوم المرؤوس بمهام غير مطلوبة منه للرئيس (Kacmar,et al.,2004:314) ومنها تقديم بعض الدعم او المنافع للرئيس كتقديم بعض الخدمات والهدايا ومنها على سبيل المثال عندما يعرض المرؤوس محاضر الاجتماعات التي يعقدها الرئيس من نسخ وصور والمستلزمات الاخرى على الفور، واعداد متطلبات السفر وتقديم الهدايا عند العودة من السفر او الاجازة او المناسبات، وانجاز بعض المهام الشخصية، هذا الاستحسان او الفضل المقدم من المرؤوس يعمل كوسيلة للتأثير على الرئيس، وكسب عاطفته (Chaturvdi&Srivastava,2015:5)). ويكون هذا الاجراء دينا على الرئيس وفقا لقاعدة التعامل بالمثل ويزيد من تأثير المرؤوس على الرئيس (Kacmar, et al.,2004:314). ان ممارسة هذه السلوكيات قد تكون امام المدير وهو في موقع العمل وفي حالات اخرى تكون خارج موقع العمل او في الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي او الاجتماعات والندوات والحفلات.

### ثالثا: التملق ومفاهيم اخرى:

هناك عدد من المفاهيم التي يرى بعض الباحثين انها قريبة من سلوك التملق، لكن سيتم تناول ثلاثة منها يرى الباحثان انها اقرب ما تكون الى مفهوم التملق وهي:

- 1- النفاق: النفاق هو سلوك متعمد مخالف للقيم والمعتقدات والمبادئ السائدة، وهو اظهار غير ما في الباطن، وهو التناقض او التعارض بين النظرية المتبناة من قبل المنظمة وما تطبقه على ارض الواقع، وان ادارة واعضاء المنظمة يظهرون تبني افكار ومعتقدات وقيم ومبادئ لكن لا يتصرفون وفقا لها، فهناك تعارض بين ما يقولونه وما يفعلونه فعلا (Philipp&Koehler:2005:205). والنفاق في المنظمات توعان داخلي يتمثل في كيف ينظر الى المنظمة من قبل موظفيها والسلوك المخادع الذي يتبعونه اتجاه رؤسائهم وقرانهم ويدعى بالنفاق الوظيفي، ونفاق خارجي يتمثل في مدى ادراك الجمهور لمصادقية المنظمة مقابل رسالتها

التنظيمية المعلنة للجمهور ويدعى النفاق المؤسسي او التنظيمي، فالمنظمة تدعي شيء وهي ليس كذلك (Fussin&Buelens,2011:587). وسمات المنافق كما جاء في الحديث النبوي الشريف (إذا حدث كذب وإذا وعد اخلف وإذا أؤتمن خان).

2- المدح: ويدعى الثناء وهو يعني تقييم ايجابي مرض لشخص ما او شيء ما، وهو فعل تعبيرى بلغة مهذبة ويتسم بالصدق، وهو عمل تطوعي دون اي فائدة للمتحدث (Bahr&Abbas,2016:313). هو تصرف يتم من خلاله انتقال المشاعر الايجابية الصادقة تجاه الآخرين لكسب قلوب الناس، وهو لأثراء التقارب واللين الاجتماعي، ويجعل الآخرين يشعرون بصدق هذه المشاعر (Zhu,2018:621).

3- الاطراء: هو ظاهرة اجتماعية تتعامل مع خط رفيع بين السلوك الاجتماعي المقبول وغير المقبول، هو الاستخدام الايجابي للغة الذي يمكن المتحدثين استغلاله لمصلحتهم (Danziger,2021:2). وهو ايضا الثناء المتصنع الكاذب وغير الاخلاقي الذي يبديه شخص ما من اجل الحصول على منفعة من الشخص المستهدف (Zhu,2018:62). او هو عمل تطوعي مقصود غير حقيقي، وعادة ما يوجه الى الاشخاص ذو السلطة - سواء كانت سياسية او اجتماعية او وظيفية. وهناك سببين لسلوك الاطراء فهو اما من اجل المجاملة فقط او من اجل الخداع والحصول على منفعة من المستهدف بالاطراء (Bahr&Abbas,2016:313).

#### رابعاً: النتائج المترتبة على سلوك التملق الوظيفي:

اصبح من المعلوم ان سلوكيات التملق هي سلوكيات يمارسها الرؤوسين تجاه رؤسائهم ذوي السلطة والنفوذ في المنظمة بهدف الحصول على بعض المنافع والمكاسب. وأشارت بعض الدراسات الى ان الافراد الذين يمارسون سلوكيات التملق هم الافضل والاكفأ في نظر مدراءهم في اغلب المؤسسات الادارية، واصبح لدى الموظف اعتقاد راسخ بان العمل بصورة فاعلة لا يكفي للحصول على المكاسب في حياته الوظيفية، بل عليه ان يتقن مهارة سلوك التملق (الكعبي، 2019:1515). وقد اشارت اليها الكثير من البحوث و الدراسات (Musaddiq, et al., 2016:7; Zin,et al.,2011:183; Sun,et al.,2021; Park,et al.,2011:267) الى المكاسب التي يسعى الموظف الحصول عليها من ممارسته لهذا السلوك ومنها:

1- الحصول على تقييم اداء اعلى مقارنة باخرين ينفذون مهامهم بصور افضل.

2- الحصول على فرص افضل للترقية.

3- الحصول على وظائف افضل فقد توصلت دراسة لـ (Westphel & Shani,2016:502) ان المدراء في المستويات الوسطى الذين يمارسون سلوك التملق تجاه الادارة العليا تزيد فرص تعيينهم في مجالس ادارة الشركات.

4- زيادة في الاجور والمكافئات او تجنب تخفيضها.

5- بيئة عمل افضل مثل ساعات العمل المرنة، مكاتب افضل، واجازات افضل من الاخرين.

ومن جهة اخرى فقد تكون النتائج سلبية للفرد وللمنظمة. فبالنسبة للأفراد، فقد يتعرض الفرد المتملق الى الشعور بالأحراج لان بعض الرؤساء لا يتقبل هذا السلوك وقد يرفضه ويعتبره سلوكا غير جيد وتجاوزا على المنظومة الاخلاقية (الكعبي، 2019:1515). وهناك دلائل على أنه إذا اختار الأفراد تكتيكات غير مناسبة أو توقيتاً غير صحيح ، فلن ينتج عن التملق النتائج المرجوة منه بل قد يؤدي الى زيادة الضغط النفسي لدى المتملق الامر الذي يدفعه الى ممارسة سلوكيات عكسية تنتهك الاعراف والقيم التنظيمية والاجتماعية (yan, et al.,2020). كما ان سلوك التملق مؤشر على انحراف الموظفين (Klotz, et al 2018)، وقد ينتهك قيم الجدارة للموظفين ويهدد احترامهم، واعتبار سلوكهم غير لائق وخاطئ وبذيء ((Zin,et al.,2011:183; Chaturvedi&Srivastava,2015:7). قد ينظر اليهم انهم غير صادقين وغير موثوقين ولعوبين، وبالتالي ، من غير المرجح أن يخلق هؤلاء الأفراد انطباعات إيجابية ومن المحتمل ان يحصلوا مكافآت منخفضة وعلاقات متبادلة منخفضة الجودة (yan, et al.,2020). وفي المنظمة غالباً ما يُنظر إلى مثل هذه السلوكيات على أنها جزء من الجانب المظلم للحياة التنظيمية ويشير الى بعض الدلالات المزعجة والسلبية في كثير من الاحيان ويمكن أن يحدث خطأ كبير عند استخدام التملق في الإعدادات التنظيمية كتكتيك للتأثير السياسي (Sibunruang&Kawai,2021:2). كما ان سلوك التملق من شأنه يكرس ازدواجية المعايير حيث تضعف الاحكام وتضعف التوقعات ويصبح الموظفون الذين يتمتعون بالكفاءة ان لا يكونوا مبدعين من تلقاء انفسهم (Chaturvedi&Srivastava,2015:7). وعندما يتعرض الرئيس المستهدف الى مستويات مبالغ كثيرا فيها من الاطراء والتوافق في الرأي -باعتبارهما من سلوكيات التملق- فقد يصيبه الغرور والثقة العالية جدا في قدراته واحكامه ويتفاعل بشكل غير مناسب مع التغيير الاستراتيجي المطلوب مما يؤدي الى تراجع الاداء التنظيمي.

#### خامسا: المسار الوظيفي:

ربما من اكثر الجوانب التنظيمية التي تتأثر بسلوك التملق الذي يمارسه العاملين في المنظمات في المجال الاداري هو المسار الوظيفي للعاملين. هو مسار الخبرة التي يكتسبها الفرد على مدار حياته الوظيفية. وعادة ما ينظر اليه على انه سلسلة من المراحل الوظيفية التي تعكس حركة الفرد من مرحلة الى اخرى صعودا ونزولا او في نفس المستوى (Chaturvedi&Srivastava,2015). ومتغيرات المسار الوظيفي متعددة منها: الترقية، التدوير الوظيفي، الحوافز، التدريب، الاحلال الوظيفي واعداد القيادات الادارية، وتقييم الاداء، والمكافآت (كفافي، 2017:338؛ الطراونة والبلوشي، 2010:257). ويتطلب المسار الوظيفي التقليدي النجاح اثبات الجدارة الوظيفية، في حين بعض الدراسات الحديثة اوضحت ان الجدارة الوظيفية ليست كافية بل قد تكون غير ضرورية في تقدم المسار الوظيفي. يرى (Chaturvedi&Srivastava,2015:2) ان النجاح الوظيفي لم يعد يتعلق بمن تعرف بل يتعلق بمن يعرفك وما يعرفه عنك، والحصول على هذا الاعتراف يبدأ من الظهور كموظف متفاني ومتحمس، وتوظيف سلوكيات التملق قد تكون احدى الاليات التي يمكن استخدامها لتقييم النجاح الوظيفي، فالفرد الذي لا يهتم برئيسه ويعمل في عزلة فقد لا يكون ناجحا في حياته الوظيفية. اما ادارة المسار الوظيفي فهي عملية يقوم بها الفرد وادارة المنظمة بالتخطيط والتحكم بالمسار الوظيفي بطريقة توائم احتياجات المنظمة وتفضيلات الافراد (كفافي، 2017:17)

#### سادسا: سلوك التملق والمسار الوظيفي:

لقد اثبتت سلوكيات التأثير في الآخرين ومنها سلوكيات التملق انه نهج فعال للحصول على المكافآت وزيادة الاجور وللتدرج الوظيفي والوصول الى الوظائف العليا في الهرم التنظيمي بسرعة قياسية (Chaturvdi&Srivastava,2015:7). فلها دورا مهما في ادارة المسار الوظيفي من خلال ثلاثة مسارات اساسية

وهي: (Sibunruang&Kawai,2021:5-6)

1- نظرا لان التملق يركز على العلاقات الشخصية، فهذا السلوك ضروري في تمكين الموظفين من تكوين روابط متينة مؤاتيه مع مشرفيهم والتي تمكنهم من الحصول على دعمهم وردود فعلهم الايجابية، والعمل على تطويرها والحفاظ عليها للوصول المتطلبات اللازمة للنمو الوظيفي، فالسلوك هذا يصبح مهما في تحقيق هذا الهدف.

2- من خلال ممارسة سلوكيات التملق تجاه المشرفين يمكن للموظفين احداث تأثير ايجابي فيهم وبالتالي كسب تقنهم، وهذه الثقة تسهل للموظفين الاتصالات غير الرسمية معهم ، ومن خلال ذلك يمكنهم اكتساب نظرة اكثر تعمقا في بيئة العمل المحيطة بهم، والتي تعلمهم بشكل افضل كيفية استخدام المصادر التي يتم الحصول عليها لشق طريقهم نحو النمو الوظيفي.

3- سلوكيات التملق عادة ما تكون موجهة نحو هدف ما. وبالتالي احد الدوافع وراء ممارسة هذه السلوكيات هو تحقيق اهداف مهنية شخصية، ومع التركيز على هذا الهدف يمكن للموظفين توجيه جهودهم وسلوكياتهم نحو تحقيق النمو الوظيفي مقترنا بتوظيف الموارد الاجتماعية (شبكة الاتصالات المتاحة مع المشرفين وردود الفعل الايجابية منهم). وبذلك يتوقع ان يكون الموظفون الذين يمارسون سلوك التملق على مشرفيهم بشكل متواصل اكثر قدرة في الحفاظ على مكاسبهم الاجتماعية (عطايا المشرف والردود الفعل التطويرية) التي تم الحصول عليها من استخدام مهارات التأثير، وزيادة الاستفادة من فرص النمو الوظيفي.

#### المحور الرابع: الجانب العملي:

##### اولا: وصف عينة البحث:

تتكون عينة البحث الاولى من (17) عميد كلية في جامعة الموصل، منهم 12 عميد و 5 عميدات من حملة شهادة الدكتوراه، و5 منهم بدرجة استاذ مساعد و12 بدرجة استاذ، اما اعمارهم فجميعهم اكثر من الاربعين سنة، 9 منهم مدة خدمته في المنصب اقل من 4 سنوات و8 منهم تتراوح خدمتهم بين 5-8 سنوات. اما العينة الثانية تتكون من رؤساء الاقسام وعددهم (70) والمعلومات عنهم يبينها الجدول رقم (3). وفيه وصف لعينة البحث من رؤساء الاقسام حسب السمات الديموغرافية

## جدول (3) وصف عينة البحث

الجنس					
اناث			ذكور		
14			56		العدد
20			80		النسبة %
الحالة الاجتماعية					
متزوج			اعزب		
65			5		العدد
93			7		النسبة %
العمر					
أكثر من 60	60-51	50-41	40-31	أقل من30	
2	18	42	7	1	العدد
2.9	25.7	60	10	1.4	النسبة %
اللقب العلمي					
أستاذ		أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	
14		33	23		العدد
20		47.1	32.8		النسبة %
مدة الخدمة					
اكثر من 20سنة	20-16	15-11	من 6-10	اقل من 5سنة	
13	34	15	7	1	العدد
18.6	48.6	21.4	10	1.4	النسبة %

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانيا: تحليل اجابات العمداء (المشرفين):

نظرا لقلة عدد العمداء عينة البحث ارتأ الباحثان ان استخدام النسب المئوية قد يكون الافضل في ايضاح الاجابة بدلا من الاساليب الاحصائية الاخرى. ومن هنا تظهر اجابات العمداء عن الاسئلة الموجه لهم - والمبينة في الملحق (1)- الاتي:

1- يرى (23.6%) فقط من العمداء ان مرؤوسيههم لا يعارضون افكارهم في حين ان اكثر العمداء (53%)

يرون اختلاف ارائهم مع مرؤوسيههم، و (23.4%) بدون رأي. ورأي العمداء هنا ان مرؤوسيههم لا يحاولون دائما نيل رضاهم بموافقة ارائهم.

2- اشار 40% من العمداء الى ان مرؤوسيههم يمدحونهم بالرغم من انه لا يوجد اي مبرر لهذه المديح، وهذا

ينعكس بمدح المرؤوس لرئيسه للحصول على بعض الميزات.

- 3- حوالي 40% من العمداء يعتقدون ان مديح مرؤوسيههم يزيد من ثقة العمداء بأنفسهم، في حين اكثر من نصفهم لا يهتمون بذلك ويقولون بعدم وجود اي تأثير لذلك.
- 4- ما يقارب 5.9% فقط من العمداء اشاروا الى ان مرؤوسيههم امتدحوهم وهم لا يستحقون هذا المديح، في حين ان اكثر من 70% يعتقدون ان ما وجه اليهم من مديح استحقاقا لهم عن ما يمتلكونه من خيرات.
- 5- لم يتفق معظم العمداء (65%) تقريبا على وجود تأثير للمديح والاطراء على انخفاض اداء الكلية التي هم عمداؤها، و (5.9%) فقط اشار ذلك.
- 6- لا يعتقد (47,1%) من العمداء ان تصرفات مرؤوسيههم بالمديح والاطراء تنقص من قيمتهم امام زملائهم ويرون انها امرا طبيعيا، في حين (29,4%) ان هذا يقلل من قيمة المرؤوسين ومكانتهم بين زملائهم.
- 7- ويرى (53%) من العمداء ان المبالغة في المدح والاطراء الموجه لهم من قبل مرؤوسيههم لا يؤدي الى الانتقاص من قيمتهم ومكانته الاجتماعية لديهم، في حين اشار (17,7%) ان مكانة مرؤوسيههم امامهم تقل عند مبالغتهم في المدح والاطراء الموجه لهم، وهذا يعني قبول المدح والاطراء والثناء ورضاهم عن تصرفات مرؤوسيههم.
- 8- يرى (53%) من العمداء ان مرؤوسيههم يحاولون اظهار مهاراتهم وقدراتهم امامهم ليعطوا انطبعا جيدا عن انفسهم، في حين يرى (23.5%) فقط ان مرؤوسيههم لا يقومون باظهار مهاراتهم وقدراتهم امامهم.
- 9- يشير حوالي (59%) من العمداء ان مرؤوسيههم يخبرونهم بانهم تعلموا منهم الكثير من خبراتهم ومهاراتهم القيادية، في حين يرى (32.5%) ان مرؤوسيههم لم يخبروهم انهم استفادوا من خبرات وقدراتهم.
- 10- يتفق (47%) من العمداء ان السلوكيات التي يعتمدها مرؤوسيههم في المدح والاطراء تعكس ضعف في شخصية المرؤوسين الذين يمارسون هذه السلوكيات للتقرب منهم.
- 11- يرى ما يقارب من ثلثي العمداء (30%) ان المبالغة في ممارسة هذه السلوكيات (المديح والاطراء) للتقرب من منهم تعكس حالة طبيعية في بيئة العمل في المنظمات في الوقت الحالي، وهذا يعني من جانب اخر تقبلهم وقناعتهم بانها حالة طبيعية وان لم تكن صحيحة.
- 12- يرى ربع العمداء تقريبا (24%) ان هذه السلوكيات التي تصدر من مرؤوسيههم تقابل برد فعل معاكس من قبلهم سلبا كان او ايجابا، في حين اكثر من (35%) لا يتأثرون بهذه السلوكيات ولا يقابل ممارسيها باي رد فعل معاكس.
- 13- يقبل (35.5%) من العمداء بالسلوكيات هذه في حين يرفضها (41.3%)، وهذه مؤشر سلبي يعكس تأثير نسبة غير قليلة من المدراء بالمدح والاطراء المبالغ فيهما.
- 14- وتأكيدا للفقرة السابقة يحذ ربع العمداء (25%) المدح والاطراء، في حين يرى (47%) انها سلوكيات غير محبذة. وحوالي (30%) لم يبدوا رأيا

15- وحول السؤال عن التسمية التي يطلقونها على هذه السلوكيات، اشار معظم العمداء (58%) يرون ان هذه السلوكيات انها (مدح) لهم من قبل مرؤوسيههم، في حين اشار (35.8%) انها (تملق) من مرؤوسيههم لهم، وان (5.9%) يرونها (نفاق). وهذا يمكن ان يفسر ان العمداء يريدون اعطاء صورة عن حسن نية المرؤوسين وان هذه التصرفات لا تصل الى حد التملق والنفاق.

16- يرى العمداء ان مرؤوسيههم يتصرفون وفق هذه السلوكيات للحصول على بعض المكاسب التي تعزز المسار الوظيفي لهم. فيرى (41%) من العمداء ان هدف المرؤوس من هذه السلوكيات الحصول على كتاب شكر وتقدير، ويرى (29%) منهم للحصول على تقييم اداء اعلى مما يستحقونه، و (17.6%) لتسهيل اجراءات الترقية العلمية، و(23.5%) لتسهيل اجراءات ترقية وظيفية، و(29%) يريدون التباهي ام الاخرين وتعزيز مكانتهم الاجتماعية، وان (6%) يرون ان الهدف من هذه السلوكيات رغبة المرؤوس في الانتقال الى وظيفة افضل ، والحصول على مكافأة مادية.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث: سيتم اختبار فرضيات البحث بضوء اجابات عينة البحث المتكونة من (70) من رؤساء الاقسام (المرؤوسين) وكما يلي:

أ- يبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لإجابات رؤساء الاقسام ومنه يتضح وجود ممارسة لسلوك التملق في المنظمة عينة البحث حيث الوسط الحسابي العام (3.1511) والانحراف المعياري (55718). وبدلالة معنوية 0.025. وهي اقل من 0.05. وكان ثلاثة من الابعاد معنوية باستثناء بعد (تقديم المنافع) لم يكن معنويا حيث بلغت Sig=085 وهي اكبر من 0.05. وعليه سيتم رفض فرضية العدم الاولى والقبول بالفرضية البديلة (يوجد ادراك وممارسة لسلوك التملق الوظيفي في ميدان عمل عينة البحث).

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تي	درجة الحرية	الدالة
تقديم الفرد لنفسه	3.7190	.60762	9.901	69	.000
التوافق في الراي	3.1857	.63989	2.428	69	.018
تقديم المنافع (الفضل)	3.1327	.63485	1.748	69	.085
تمكين الرئيس	2.6600	.79151	3.594	69	.001
العام	3.1511	.55718	2.269	69	.026

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ب- الجدول (5) يبين معاملات الارتباط بين التملق الوظيفي والمسار الوظيفي ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة سلوك التملق الوظيفي العام والمسار الوظيفي حيث معامل الارتباط بينهما (562).

وبدلالة معنوية عند مستوى 0.01، وكذلك بمكوناته الاربعة والمسار الوظيفي وهو ما ينفي صحة فرضية العدم الثانية، والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك التملق الوظيفي والمسار الوظيفي لعينة البحث).

جدول (5) معامل الارتباط بين سلوك التملق والمسار الوظيفي

العام	تمكين الرئيس	تقديم المنافع (الفضل)	التوافق في الراي	تقديم الفرد لنفسه	المتغير
.562**	.410**	.528**	.436**	.410**	معامل الارتباط

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2- taile

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ج- يبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) بين المتغير المستقل (سلوك التملق) وبين المتغير التابع (المسار الوظيفي)

جدول (6) تحليل الانحدار ANOVA (المتغير المستقل: التملق الوظيفي)

المتغير التابع (المسار الوظيفي)	ر	ر <sup>2</sup>	ف	دلالة ف	بيتا	تي	دلالة ت
1 شكر وتقدير	.370	.137	10.777	.002	.189	3.283	.002
2 تقييم اداء	.517	.267	24.745	.000	.244	4.974	.000
3 ترقية علمية	.484	.234	20.796	.000	.210	4.560	.000
4 ترقية وظيفية	.589	.347	36.077	.000	.243	6.006	.000
5 وظيفة افضل	.366	.134	10.498	.002	.166	3.240	.002
6 فرصة تدريبية محلية	.452	.205	17.508	.000	.219	4.184	.000
7 فرصة تدريبية خارجية	.364	.132	10.375	.002	.174	3.221	.002
8 مكافأة مادية	.316	.100	7.535	.008	.165	2.745	.008
9 متوسط المسار الوظيفي	.562	.316	31.378	.000	.339	5.602	.000

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ومنه يتضح وجود تأثير معنوي لممارسة سلوك التملق في المسار الوظيفي العام وفي مكوناته، وهو ينفي صحة فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على (وجود تأثير للتملق الوظيفي في المسار الوظيفي). وان اعلى معامل بيتا (.399) مع المسار الوظيفي العام، و(.244) كان للحصول على تقييم اداء اعلى، يليه (.243) للترقية الوظيفية، وهكذا ادنى بيتا هو (.165) للحصول على مكافأة مادية.



### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

#### اولا: الاستنتاجات:

- 1- على الرغم من ان العدالة والجدارة الوظيفية ضروريان في التدرج الى الوظائف العليا والحصول على المنافع الاخرى المرتبطة بها، يبحث الافراد باستمرار عن طرائق لزيادة فرص الحصول على تلك المنافع باقل التكاليف لصالحهم وعلى حساب الآخرين واحد هذه الطرائق هو اتباع سلوك التملق تجاه الرئيس الاعلى الذي اصبح نهجا واسع الانتشار للتقرب منه وكسب موافقته للحصول على تلك المنافع.
- 2- واتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين سلوك التملق بأبعاده الاربع مع/في المسار الوظيفي بمكوناته الثمان. وان اكثر ابعاد التملق استخداما لدى عينة البحث هو تعزيز او تمكين الرئيس من قبل المرؤوسين وموافقتهم في الرأي، واقلها هو سلوك تقديم المنافع من المرؤوس الى الرئيس.
- 3- ان اكثر ما يطمح اليه المرؤوسين عينة البحث من ممارسة هذا السلوك هو الحصول على تقييم اداء افضل من الآخرين لانه الاكثر اقترانا بالمسؤول المباشر، ومن ثم تسهيل اجراءات الترقية العلمية والوظيفية، واحيانا للحصول على فرصة تدريبية محلية او خارجية.
- 4- ان هذه الظاهرة لها اثار سلبية تنعكس على عمل المنظمات وعلى العلاقة بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم، سيما ان بعض الرؤساء يحبذون هذا السلوك من مرؤوسيهـم اذ ان بعضهم يعتبره مدحا وليس تملقا.
- 5- ان هذه الظاهرة اصبحت -بمثابة سلوكيات عمل جديدة- مقبولة الى حد كبير لدى البعض من شاغلي المناصب في المنظمات، وتمارس في مختلف المستويات التنظيمية لكنها في المستويات العليا مالكة القرار في زيادة سيما وان العوائد المترتبة على هذا السلوك قد تكون مجزية للمرؤوس.
- 6- ضعف الاجراءات في المنظمات لمعالجة او الحد من هذه الظاهرة خاصة وانها غالبا ما تتم مع المستويات الادارية العليا المتحكمة في القرار. اذ ان البعض منهم لا يرون ان هذه الظاهرة سلبية بل يعتبرها ايجابية - مدح لهم-، بل ان البعض قد يدفع المرؤوسين الى ذلك خشية من اللوم والعتب من رؤسائهم اذا ما اعتمد السلوك السليم، بل وقد لا يحصلون على حقوقهم ببسر.

7- لم يهتم المرؤوسين كثيرا الى عواقب هذا السلوك والتي منها فقدان احترام الرؤساء، والزملاء، والانتقاص من مكانتهم الاجتماعية، والشعور بان هناك تمييزا ومحسوبية في المنظمة بسبب هذا السلوك التملقي.

#### ثانيا: التوصيات:

1- من الأهمية بمكان ان يتفهم المديرون ويتعرفوا على السلوكيات التأثير غير المقبولة حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع جميع الأفراد في مجالات إشرافهم بشكل أكثر انصافاً، لأنه في حالة التملق وازدواج المعايير يصبح الموظفون الذين يتمتعون بالكفاءة مترددين وربما خائفين في ان يكونوا مبدعين وعفويين في عملهم ومتحفزين لمتابعة الاهداف المهنية.

2- ضرورة ان تعتمد الادارة العليا في المنظمات مبدأ الجدارة الوظيفية بطريقة واقعية في جميع القضايا المتعلقة بالسلوك التنظيمي لأنه عندما يشعر العمال أنهم يعاملون وفق هذا المبدأ على قدم المساواة، فإنهم سيعملون في أعلى مستوياتهم ، وعلى هذا النحو ، يحققون نتائج أفضل، وابتعدون عن ممارسة مثل هذا السلوك.

3- إن أهم الحلول للتخلص من ظاهرة التملق هو: أن يقتنع الفرد بما لديه من إمكانيات مادية وأن يقيم (الأنما المادية الغريزية) الذي بداخله وأن لا يتطلع إلى ما لدى الغير وأنه إذا أراد ذلك عليه بالبحث عن ما لدى الآخرين من سمات ومهارات كالعلم والثقافة والخلق الحميد من خلال اتباع السلوك القويم.

4- توجيه مراكز التدريب والارشاد في الجامعة ذات العلاقة المباشرة مع العاملين لتشخيص مناطق الخلل التي تواجههم والتي تدفعهم الى ممارسة هذه الاساليب غير المقبولة. وكذلك اقامة الندوات واللقاءات الدورية للرؤساء والمرؤوسين التي من شأنها حثهم على اتباع الاجراءات والسياقات الادارية السليمة مع بعضهم البعض.

**المصادر:****اولا: المصادر العربية:**

- 1- ابن منظور (بدون سنة)، لسان العرب، طبعة القاهرة
- 2- حسين، قاسم حسين (2021)، "تشخيص واقع سلوك التملق الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك"، مجلة جامعة دهوك، مجلد:24، عدد:1، ص. 493-508
- 3- الطراونة، ابراهيم احمد والبلوشي، عادل خميس (2010)، "اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الاردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد:25، عدد:3، ص. 271-306.
- 4- القطري، منصور عبد الجليل (2011)، "التملق: المشهد الواضح للسلوك الانتهازي عبر
- 5- التاريخ، مجلة الواحة، العدد:23، ص.ص. 7-46
- 6- كفاي، ايمان مصطفى (2017)، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الانسانية بجامعة الازهر -دراسة تحليلية-، مجلة الادارة التربوية، العدد:12، ص. 321-382
- 7- الكعبي، هشام مهدي كريم (2019). "سلوك التملق وعلاقته بالأمن الاجتماعي لدى موظفي الجامعة"، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد:42، ص. 1513-1531

**ثانيا: المصادر الاجنبية:**

- 1- Bahr, S. A., & Abbas, N. F. (2016). Overlap of meaning: Praise and flattery in Austen's *Pride and Prejudice*, *International Journal*, Vol.3, No.2, p.p.310-324.
- 2- Chaturvedi, S., & Srivastava, A. K. (2015). The effect of employees organizational commitment on upward influence tactics and employees' career success: An Indian study. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(2), 41-58.
- 3- Danziger, R. (2021). The democratic king: The role of ritualized flattery in political discourse. *Discourse & Society*, Vol. 32, No.6, p. 645-665.
- 4- Dutta,D., Mishra, s., & Budnwar, p. (2021). Ethics in competency model? A framework towards developing ethical behavior in organization, : <https://www.researchgate.net/publication/353932276>
- 5- Philippe Tomas W. & Koehler Jerry W. (2005), "Organizational behavior methods hypocrisy", *Advancement Management Decision*, Vol.70, NO. 2, pp.201-220.
- 6- Fitriastuti, T., Larasatie, P., & Vanderstraeten, A. (2021). Please Like Me: Ingratiation as a Moderator of the Impact of the Perception of Organizational Politics on Job

- Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7455.
- 7- Fussin & buelens (2011), "The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practice", *Management Decision*, Vol.49, No.4, pp.586-600.
  - 8- Huang, W. D., Chen, X., & Zhang, H. Y. (2015). Empirical Researches on Related Ingratiation Behavior in China. *Journal of Northeastern University (Social Science)*, 17(1), 44.
  - 9- Kacmar, K. M., & Valle, M. (1997). Dimensionality of the Measure of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings (MIBOS) Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), 314-328.
  - 10- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 309-331.
  - 10- Kim, J. K., LePine, J. A., Zhang, Z., & Baer, M. D. (2022). Sticking out versus fitting in: A social context perspective of ingratiation and its effect on social exchange quality with supervisors and teammates. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 95.
  - 11- Malodia, L. (2013). Influence of Employees' Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Business Perspectives and Research*, 1(2), 47-54.
  - 12- Musaddiq, M., Asadullah, M. A., & Hameed, I. (2016). The Moderating Effect of Helping Behavior on the Relationship Between Ingratiation and Supervisor Satisfaction.
  - 13- Pandey, J. (1981). Ingratiation tactics in India. *The journal of social psychology*, 113(1), 147-148.
  - 14- Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a fall: The insidious effects of flattery and opinion conformity toward corporate leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257-302.
  - 15- Philippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13.
  - 16- Robin, S., Rusinowska, A., & Villeval, M. C. (2014). Ingratiation: Experimental evidence. *European Economic Review*, 66, 16-38.
  - 17- Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). Organizational cronyism as an antecedent of ingratiation: mediating role of relational psychological contract. *Frontiers in psychology*, 10, 1609.
  - 18- Shankar, A., Ansari, M. A., & Saxena, S. (1993). Ingratiation in organizations: A bystander's perspective. *PSYCHOLOGICAL STUDIES-UNIVERSITY OF CALICUT*, 37, 88-88.
  - 19- Sibunruang, H., & Kawai, N. (2021). Promoting career growth potential: political skill, the acquisition of social resources and ingratiation. *Journal of Management & Organization*, 1-20.

- 20- Sneider,T.(2020). UNETHICAL BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS–AN AGENT-BASED APPROACH. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 250-261.
- 21- Sun, H., Guo, H., Wang, K., Sun, L., & Wang, L. (2021). Upward Ingratiation Outside the Workplace and Supervisor's Human Resource Decisions: Moderating Effect of Zhongyong Thinking. *Frontiers in Psychology*, 12, 1753.
- 22- Tsang, K. K. (2009). Ingratiation among Hong Kong Youth. *International Journal of Adolescence and Youth*, 15(3), 277-288.
- 23- Tsang, K. K. (2015). Ingratiation, attractiveness, and interpretational relation of youths. *Research in Psychology and Behavioral Sciences*, 3(1), 1-4.
- 24- Westphal, J. D., & Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288.
- 25- Westphal, J. D. (1998). Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management. *Administrative science quarterly*, 511-537.
- 26- Westphal, J. D., & Shani, G. (2016). Psyched-up to suck-up: Self-regulated cognition, interpersonal influence, and recommendations for board appointments in the corporate elite. *Academy of Management Journal*, 59(2), 479-509.
- 27- Wu, K., Li, C., & Johnson, D. E. (2011). Role of self-esteem in the relationship between stress and ingratiation. *Psychological Reports*, 108(1), 239-251.
- 28- Yan, M., Xie, Y. P., Zhao, J., Zhang, Y. J., Bashir, M., & Liu, Y. (2020). How Ingratiation Links to Counterproductive Work Behaviors: The Roles of Emotional Exhaustion and Power Distance Orientation. *Frontiers in Psychology*, 11, 2238.
- 29- Zin, S. M., Ahmad, N., Ngah, N. E., Ismail, R., Abdullah, I. H. T., & Ibrahim, N. (2011). Effects of Machiavellianism on ingratiation in organizational settings. *Canadian Social Science*, Vol.7. No.2,p.p. 183-190.
- 30- Zin, S. M., Ngah, N. E., Rusnah, I., Tajuddin, N. H. A., Abdullah, I. H. T., & Salleh, A. (2010). The effects of ingratiation on employee career success. *Canadian Social Science*, Vol. 6, No.6,p.p. 161-167.
- 31- Zhu, C. (2018), An Analysis of the Differences Between Praise and Flattery by the Co-operative Principle. *English Language and Literature Studies*, Vol. 8, No.1. p.p.61-65.

### الملحق:

(1): استبانة بحث لعمداء الكليات والتوزيع التكراري والنسبة المئوية لإجابة العمداء عينة البحث

ت	السؤال	1	2	3	4	5
		عدد	%	عدد	%	عدد
1	يعارض بعض رؤوسيك الافكار والاراء التي تطرحها اثناء اللقاء معهم.	2	11.8	2	11.8	4
2	يقوم بعض رؤوسيك بتقديم المدح والاطراء المبالغ فيه لكم لما تؤدونه من عمل وان لم يتوجب ذلك	3	17.6	4	23.5	0
3	المبالغة في المدح والاطراء لكم من قبل رؤوسيك تزيد من ثقتكم بأنفسكم وقدراتكم القيادية.	7	41.2	2	11.8	4
4	اتعتقد ان كل ما وجه لكم من مدح وثناء من قبل رؤوسيك مبالغ فيه ولا يتناسب والعمل الذي انجزتموه.	9	52.9	3	17.6	0
5	اتعتقد ان المدح والاطراء المبالغ فيهما من رؤوسيك يؤدي الى انخفاض الاداء في كليتكم.	9	52.9	2	11.8	0
6	اتعتقد ان المبالغة في المدح والثناء من قبل الرؤوسين يؤدي الى الانتفاص من مكانتهم الاجتماعية بين زملائهم في مكان العمل؟	8	47.1	0	0	3
7	اتعتقد ان المبالغة في المدح والثناء من قبل رؤوسيك يؤدي الى الانتفاص من قيمتهم ومكانتهم الاجتماعية لديك؟	7	41.2	2	11.8	2
8	يحاول بعض رؤوسيك ابراز مهاراتهم وقدراتهم امامك ليبدووا	3	17.6	1	5.9	1

										انهم افراد ذو اهمية في الكلية المسؤول عنها.	
11.8	2	47.1	8	17.6	3	5.9	1	17.6	3	9 غالبا ما يخبرك بعض رؤوسيك انهم تعلموا الكثير من خبراتكم الوظيفية ومعارفكم العلمية ومهاراتكم القيادية.	
5.9	1	41.2	7	29.4	5	0	0	23.5	4	10 أعتقد ان السلوكيات المذكورة سابقا تعكس ضعف شخصية بعض المرؤوسين الذين يقومون بها بهدف التقرب منكم.	
5.9	1	23.5	4	47.1	8	5.9	1	17.6	3	11 أعتقد ان السلوكيات المذكورة تعكس حالة طبيعية في بيئة العمل الحالية.	
0	0	23.5	4	41.2	7	5.9	1	29.4	5	12 تقابل هذه السلوكيات المذكورة سابقا برد فعل معاكس من قبلكم .	

رقم (2): استبانة رؤساء الاقسام

الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية: (1) لااتفق تماما، (5) اتفق تماما: يرجى تفضلكم باختبار الاجابة المناسبة لحضراتكم.

	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1					استخدم مختلف الطرق لاعلام رئيسي في العمل بما امتلكه من معارف ومهارات وقدرات
2					احاول اخبار رئيسي بما انجزه من عمل حتى وان لم يطلب مني ذلك.
3					احاول اعلام رئيسي اني امتلك المعارف والمهارات والقدرات لأداء واجباتي.
4					متى سنحت لك فرصة اللقاء برئيسك تعلمه بقدراتك.

5	عندما تكون مع رئيسك تتجنب التصرف بالطريقة التي لا يحبها.				
6	عادة ما تخبر رئيسك انك يمكن تعلم الكثير من تجربته الوظيفية.				
7	اثناء المناقشة مع زملائك غالبا ما تميل الى الدفاع عن اراء وافكار رئيسك.				
8	غالبا ما تميل الى الدفاع عن اراء ووجهة نظر رئيسك امام الآخرين بغض النظر عما اذا كنت تتفق معها ام لا.				
9	عندما يتعرض رئيسك للانتقاد أيا كان الانتقاد صحيحا ام لا فانك تميل الى الدفاع عنه.				
10	تقدم لرئيسك الهدايا في المناسبات.				
11	عندما تقوم بعمل ما اثناء ممارستك الوظيفية تسعى لأخذ رأي رئيسك في ذلك العمل.				
12	انت على استعداد للتضحية بوقتك الخاص لتقديم العون طوعا لرئيسك في حل مشاكله الوظيفية وغير الوظيفية.				
13	عندما يحتاج رئيسك الى المساعدة فلن تتردد في مد يد العون له.				
14	تبذل قصارى جهدك للقيام بأداء اي خدمة لرئيسك.				
15	غالبا ما تقوم بمدح رئيسك حتى وان لم يفعل شيئا يستحق المدح.				
16	تبذل قصارى جهدك لعمل شيء ما لتشعر ان رئيسك يتفوق على اقرانه الآخرين في مجالات معينة.				
17	تحاول ان تعلم رئيسك انك تقدر انجازاته وقدراته.				
18	غالبا ما تقوم بمدح رئيسك متى ما اتاحت لك الفرصة لذلك.				



19	تتطوع في تقديم خدمات شخصية لرئيسك لتظهر له انك ودود ومطيع له.				
20	تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لمدح رئيسك.				
21	اقوم بمشاركة رئيسي في مناسباته الخاصة.				
22	اشجع زملائي على الولاء والانتماء لرئيسنا في العمل.				
23	تبقى على علاقة جيدة مع رئيسك حتى بعد تركه للعمل.				
24	تعاملك مع رؤسائك السابقين والحاليين كان بنفس الطريقة.				
25	تتقرب الى اولاد او عائلة او اقارب رئيسك في العمل.				
26	تعتقد ان رئيسك يعاملك معاملة خاصة افضل من زملائك الاخرين.				

خلال السنوات الثلاث الماضية الى اي مدى سعى رئيسك في العمل الى حصولك على الاتي:

	لم يسعى ابدا	لم يسعى	الى حد ما	سعى كثيرا
1	شكر وتقدير			
2	تقديم اداء اعلى من اقرانك			
3	تسهيل اجراءات ترقية علمية			
4	تسهيل اجراءات ترقية وظيفية			
5	النقل الى او الحصول على وظيفة افضل			
6	الحصول على فرض تدريبية محلية			
7	الحصول على فرصة تدريبية خارجية			
8	الحصول على مكافأة مادية			