مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: ظاهرة النفاق التنظيمي دراسة مقارنة لآراء القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى
اسم الكاتب: م.د. سندية مروان الحيالي، أ.م.د. سرمد غانم صالح آل ياسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3579
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٨ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

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

Organizational Hypocrisy Phenomenon
A Comparison Study for the Opinions of the Managers and Employees In Some Organizations in Mosul Governorate

الدكتورة سندية مروان الحيالي
مدرس

الدكتور سرمد غانم صالح آل ياسين
أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

Sindeeah Marwan AL-Hialy(PhD)
Lecturer

Sarmad Gh. Salih AL-Yaseen(PhD)
Assistant Professor

College of Administration & Economics, Mosul University
SarmadGhnim2017@Gmil.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٣/١٢
تأريخ قبول النشر ٢٠١٤/١/٢٣

المستخلص

يعدّ النفاق التنظيمي أسلوباً غير رسمي صادر عن قيم ومبادئ بعض العاملين التي يلتزمون بها، يقوم هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالكشف عما يعتقدونه من ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية تحدث في منظماتهم بالنفاق أمام إداراتهم، بالمدح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقييمها، لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهذا هو النفاق بالقول، أما النفاق بالعمل فهو القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة والمؤكدة لمواقف الرئيس وان كانت خطأ غير مقنع دون مراجعة أو تمحيص، تحددت مشكلة الدراسة بالنفاق التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية وماهية درجة أهمية النفاق التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة من خلال إثارة مجموعة من الإثارات البحثية:

- هل إن معظم الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة من النوع الذي يلتزم بالمدح والاستحسان للقيادة الإدارية؟
- هل تفضل القيادة الإدارية التعامل مع الأفراد المنافقين لها في المنظمات المبحوثة؟
- مَن هم العاملون الأكثر ممارسة لسلوكيات النفاق التنظيمي؟

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات النظرية وتنظيمها ومنهج المسح والتحليل في جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام استمارة استبانة.

وتوصل البحث إلى الاستنتاج الآتي: هناك تباين بين المنظمات المبحوثة (الكلية، المصرف، المدرسة) في وجود نفاق تنظيمي لدى الأفراد العاملين، وعلى الرغم من وجود هذا الاختلاف كانت النسب مرتفعة بالنسبة للمنظمات المبحوثة. كما قدم البحث مجموعة من المقترحات يمكن أن تسهم في معالجة النفاق التنظيمي والابتعاد عنه قدر المستطاع في منظمات اليوم.

الكلمات المفتاحية: *النفاق التنظيمي.*

Abstract

The organizational hypocrisy could be considered as an informal approach for the values and principles being carried out by some employees. This approach involves that those employees reveal the immoral practices they do believe in to their organizations by using the hypocrisy, praises, commends and approvals in front of their managers without esteeming and evaluation to support the good and try to prevent the bad ones in the light of promoting virtue and preventing of vice, this is hypocrisy of saying. The hypocrisy of work, on the other hand, is to do business and behaviors to confirms the loyalty to the president's situations albeit if they are unconvincing wrong without reviewing or scrutiny. The problem of the study is identified by organizational hypocrisy in some service organizations and what is the degree of importance of organizational hypocrisy of members of the study sample through a series of points of research:

- Is that most individuals working in the surveyed organizations of the kind that is committed to praise and applause for administrative leadership?
- Does the administrative leadership prefer to deal with the hypocrites individuals in the surveyed organizations?
- Who are the workers most organizational hypocrites?

The study followed a descriptive approach in the collection and organization of information theory and the methodology of the survey and analysis of field data collection and analyzing them by using a questionnaire form. The research got to the following conclusion: There is a discrepancy among the organizations surveyed (college, bank and school) in the presence of hypocrisy with working personnel; in spite of the existence of this difference ,yet the percentages were high for the surveyed organizations. The research submitted a set of proposals that can contribute to address the organizational hypocrisy and staying away from it as much as possible in our organizations.

Key Words: *organizational hypocrisy.*

المقدمة

تعمد المنظمات المعاصرة إلى تبني فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل ،مما يجعلها رهينة الواقع وإفرازاته وإرهاصات التنظيم ومتطلباته، وفي ذلك مؤشر على ضرورة الإفصاح والمعالجة، علماً أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يتوزعون بين أناس ينافقون رؤساءهم عند أداء الأعمال، وهذا هو الشعور بالنقص داخل هؤلاء الأفراد، وأناس صامتون عند أداء الأعمال لا ينافقون مدراهم حتى لو كان هؤلاء المدراء يستحقون المدح والإطراء.

لقد تعامل الباحثان مع موضوع النفاق التنظيمي في أطار اعتبر من المتغيرات التي لها التأثير الكبير في منظماتنا، لهذا تمت دراسة الموضوع في أكثر من منظمة ومقارنة الحالة في تلك المنظمات وتضمن البحث إطارين أولهما النظري الذي تضمن مفهوم النفاق التنظيمي وأسبابه وآثاره ونتائجه ،أما الإطار الميداني فقد تضمن وصفاً وتشخيصاً للعينة المبحوثة ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

مشكلة الدراسة

يعد موضوع النفاق التنظيمي من المواضيع الشائكة في منظماتنا لما له من تأثير كبير على أداء المنظمات، فينبغي السعي إلى تقليله قدر المستطاع، إلا أن القضاء عليه تعترضه محددات وسلوكيات، مما يعني تعذر تحقيقه وبالذات في ظل تحديات تفرض وطأتها وتظهر مدى قوتها، الأمر الذي جعل الباحثين يحددان هذه المشكلة من خلال زيارة ميدانية اجريت في المنظمات المبحوثة مما نتج عنه تأشير ظاهرة النفاق التنظيمي وهو من السلوكيات السلبية للفرد العامل، إلا أن الأنظمة واللوائح لم تحدد عقوبة معينة له لصعوبة إثباته والتحقق منه عكس السلوكيات الأخرى مثل الرشوة واستغلال النفوذ وقبول الهدايا والإكراميات وغيرها، وحددت المشكلة من خلال اثارة جملة من التساؤلات ممثلة بالآتي:

١. هل إن معظم الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة من النوع الذي يلتزم بالمدح والاستحسان للقيادة الإدارية؟
٢. هل تفضل القيادة الإدارية التعامل مع الأفراد المنافقين لها في المنظمات المبحوثة؟
٣. مَن هم العاملون الأكثر ممارسة لسلوكيات النفاق التنظيمي؟

أهداف الدراسة

تمحورت أهداف الدراسة بالآتي:

١. الوقوف على حقيقة أسباب النفاق التنظيمي لدى الأفراد العاملين والمشجعة لهذا السلوك غير الأخلاقي .
٢. توضيح أبعاد النفاق التنظيمي

أهمية البحث

يهدف البحث اساساً إلى بيان ظاهرة النفاق في المنظمات المبحوثة . وكذلك معرفة ما يسلكه الافراد من سلوكيات اتجاه قياداتهم من خلال الاختبار الميداني. لأن الميدان يمثل المختبر الفعلي لبيان امكانية الأخذ بالنظريات من عدمه. وقد اتضحت معالم هذا البحث من منظور تطبيقي في منظمات مختلفة وعلى نحو يكشف عن أوجه العلاقة بين آراء المبحوثين عن مجموعة من التساؤلات ذات الصلة بالمتغير.

فرضية البحث

١. هناك تباين في ممارسة النفاق التنظيمي من قبل الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة .
٢. هناك تباين بين آراء الأفراد العاملين والقيادة الإدارية في ممارسة النفاق التنظيمي عند تعاملهم مع قياداتهم .

نطاق البحث

يعد نطاق البحث بمثابة الحدود التي توضح معالم البحث وتميزها عن الدراسات الأخرى. لذا فقد تم تقسيم نطاق البحث على وفق الآتي :-

١. النطاق الزمني : عدت المدة من ٢٠١٢/٤/١- ٢٠١٢/٦/١٥ بوصفه الحدود الزمانية للبحث.
٢. النطاق المكاني لإجراء البحث :مصرف الرشيد. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار. مدرسة الرازي. مدرسة طارق بن زياد. كلية الآداب. كلية التربية.

مقياس البحث وادواتها

سيتم عرض مقياس البحث. فضلا عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الاتية:

١- تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها

لقد صممت استمارة الاستبانة وتم الاعتماد في بعض الفقرات على (العبابنة، ٢٠٠٩، ملحق) جزءين وعلى النحو الآتي:

الجزء الاول : وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالأفراد العاملين (العمر. سنوات الخدمة. الجنس. التحصيل العلمي)

الجزء الثاني : اشتمل على المقاييس الخاصة بالنفاق التنظيمي وكان عددها بالنسبة للقيادة الادارية (٢٠) وللافراد العاملين (١٨).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتبا بالتدرج من عبارة (لا أتفق تماما) اتي اخذت الوزن (١) وصولا الى عبارة (اتفق تماما) التي اخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣).

أسلوب البحث

وزعت إحدى استمارتي الاستبيان على القيادة الإدارية والأخرى على الأفراد العاملين ليتم مقارنة أرائهم بعد جمعها وقد أجرى الباحثين التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض التحقق من صحة الفرضيات. وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل الإحصائي في هذا البحث. وقد تمثلت أهم هذه التحليلات بالتكرارات والنسب المئوية لاستمارتي الاستبيان من أجل استخدامها في وصف بعد البحث.

اختبارات أداة الدراسة

لغرض قياس صدق استمارة الاستبيان وثباتها، تم إخضاعها لعدد من الاختبارات قبل وبعد توزيعها على الأفراد المبحوثين في الكليات المبحوثة، وشملت تلك الاختبارات ما يأتي:

أ. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة

- قياس ثبات الاستمارة: لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستمارة تم استخدام مقياس (Cronbach Alpha) لتحديد درجة تباين أداة القياس في هذه الدراسة، وقد بلغ معامل المقياس المذكور بالنسبة لاستبيان الأفراد العاملين (٦٢.٢٢%) وللقيادة الإدارية (٧٩.٨%) وهي نسبة جيدة بالمقارنة مع (Standard Alpha) الخاصة بالدراسات الإنسانية والبالغة (٦٠%) .

ب. الاختبارات بعد توزيع الاستمارة

- الحيادية: اعتمد الباحثان عند توزيع استمارة الاستبيان على عدم التدخل في إجابات المبحوثين والتأثير فيها من أجل الحصول على إجابات موضوعية وواقعية، وإعطاء الفرصة لكل فرد للتعبير عن الرأي الحقيقي، وبموجب ذلك تم منح كل فرد وقتاً كافياً للإجابة على الأسئلة بشكل كامل.

أسلوب الدراسة

وزعت استماراتي الاستبيان احدهما على القيادة الإدارية والأخرى على الأفراد العاملين ليتم مقارنة أرائهم بعد جمعها وقد أجرى الباحثين التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض إنجاز التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وقد تمثلت أهم هذه التحليلات بالتكرارات والنسب المئوية لاستمارتي الاستبيان من أجل استخدامها في وصف بعد الدراسة

الإطار النظري

أولاً- مفهوم النفاق التنظيمي

وُجد النفاق بين بني البشر منذ زمن بعيد، ويعد من الأمور الشائعة بين الناس هذه الأيام. وقد أشار القرآن الكريم إلى النفاق في مواضع متعددة؛ حيث ذكر بعض أقوال المنافقين وأفعالهم وأوصافهم، بل خصص سورة كاملة باسمهم، هي سورة «المنافقون».

والنفاق في اللغة مأخوذ من النفق في الأرض، الذي يجري من خلاله الماء. أما في الشرع فيُعرف النفاق بأنه: إظهار الإسلام وإبطان الكفر. أما النفاق بصفة عامة فهو: سلوك غير مرغوب به هذا ما أكد عليه عز وجل في كتابه الكريم "المنافقون في الدرك الأسفل من النار" مما دفع الكثير من الكتاب والباحثين إلى الاهتمام به ولكن وقبل الدخول في مفهومه ينبغي معرفة التداخل بين بعض المفاهيم الأخرى التي قد يتوهم القارئ بالخلط بينها وبين النفاق التنظيمي كالانتهازية التي تعني انتهاز الفرص العاجلة دون النظر إلى الفرص الآجلة، وهم الأفراد الذين يسعون إلى الأهداف الآنية القصيرة، والذين يعجزون عن رؤية معالم وإمكانيات المستقبل، أما الوصولية فهي ظاهرة تطلق على الفرد الطماع الذي يسعى إلى بلوغ غايته مهما كلف الأمر، أما المجاملة فلعل من الناس يسيئون الفهم،إذ يفسرون النفاق أحيانا بأنه مجاملة أو العكس مع إن بينها فرقا جوهريا، فالمجاملة هي حسن المعاملة وعذوبة اللسان ،وهي مشتقة من الفعل جامل, ويعني أحسن معاملته

وعشرته (المنجد في اللغة والإعلام ،٢٠٠٢)، (الربيع، ١٩٩٥،٢٢٣) وكلها صفات شائعة تخدم بعضها بعضا، فالمنافق يكون انتهازيا ووصوليا لتحقيق غاياته ،والانتهازي أو الوصولي يلجا للنفاق للوصول إلى أهدافه.

أما بشان الدلالة الاصطلاحية للنفاق التنظيمي فيمكننا الاسترشاد بآراء الباحثين في هذا الشأن .

إذ حدده (محمد، ٢٠٠٥، ٧٦) بأنه إظهار الفرد العامل ما لا يُبطن قولا أو فعلا أو موافقة لتحقيق هدف معين.

وعرف أيضا بأنه كلمات المدح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقييمها، لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهذا هو النفاق بالقول، أما النفاق بالعمل فهو القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة والمؤكدة لمواقف الرئيس وإن كانت خطأ غير مقنعة دون مراجعة أو تمحيص (الحلو، ٢٠٠٥، ٨٤).

كما تم وصفه بأنه حالة مرضية يمكن تصنيفها ضمن قائمة السلوكيات السيكوباثية, إذ يمارس المنافقون إسقاطا لما يعانونه على الأفراد الذين حولهم. (المالكي، ٢٠٠٥، ٧٢)

ويجد المنافقون في مناخ التحولات التي يعيشها المجتمع العربي بيئة مناسبة لإشباع حالتهم المرضية للنفاق التنظيمي، ويتطور نفاقهم من النفاق على مستوى الأفراد إلى النفاق على مستوى الجماعات والوظائف والمناصب، وهكذا يدخل النفاق التنظيمي طوراً جديداً هو التآمر الوظيفي.

ويمكن إيجاز المبادئ التي ينبغي أن نفرق بينها وبين سلوك النفاق التنظيمي بالآتي: (Jones, 2003, 456)

- مبدأ البعد: يركز على أهمية إبقاء بعد معين بين المدراء والمرؤوسين لتستطيع الإدارات السيطرة وكذلك يسهل عليها المحافظة على التناقض والتضارب في الكلام والقرارات والفعل.
- مبدأ المسؤولية: وهي أن تكون القيادة هي المسؤولة عن كل تصرف للمرؤوسين والتزامها في تحقيق أهداف المنظمة.
- مبدأ الوسيط: في كثير من الأحيان نجد أن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل داخل الهيكل التنظيمي فهي التي تقوم بعملية الاتصال بين المستويات الإدارية، وفي نفس الوقت فهي تحمل أو تعهد في الشعور والتي بالإمكان السيطرة على شكل أو صيغة منفردة للمنظمة.

ثانياً- أسباب النفاق التنظيمي

يوجد النفاق التنظيمي في كثير من البيئات التنظيمية في عموم دول العالم، سواء منها المتقدم أو النامي، ولكن بنسب متفاوتة. ولا شك أن النفاق التنظيمي يسود بدرجة أكبر في البيئات التنظيمية في الدول النامية؛ لأسباب ثقافية واجتماعية وتنظيمية وغيرها..

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أفراداً" مردوا على النفاق في البيئات التنظيمية المختلفة، ويملكون مهارات وقدرات عالية لممارسة هذا السلوك المشين، واستطاعوا في النهاية أن يحققوا أهدافا كبيرة عجز أن يحققها أصحاب القدرات والكفاءات.

وقد ساعدهم في ذلك بعض الرؤساء الذين يرغبون ويطربون للنفاق الإداري، سواء أدركوا أو لم يدركوا نوايا ومقاصد هؤلاء المنافقين ،وفي هذه الحالة يكون الرؤساء والموظفون مسؤولين على حد سواء عن الأسباب والنتائج التي تلحق بالعملية الإدارية.

وبما أن النفاق سلوك مكتسب ولا علاقة له بالجينات، وليس بالضرورة أن يرث أبناء المنافقين سلوك ذويهم، أو أن يرث أبناء الأسر الفاضلة جميعهم أخلاق وفضائل ذويهم، لكن الأرجح أن سلوك النفاق له علاقة بالبيئة الاجتماعية والمنظمات المختلفة التي ينتقل بينها الفرد عبر مراحل حياته كالمدرسة، والجامعة، والحزب، والنقابة، والنادي، ومكان العمل.

أما أسباب النفاق التنظيمي فترجع إلى جملة متغيرات منها (علي، ٢٠٠٥، ٩٧) (Gebhardt, 2005, 543).

١. ثقافة التسلط: فالقيادة الإدارية تعتقد أنها رئيسة للدولة المستبدة برأيها، تحمل موظفيها ما تعانيه من مشاكل نفسية أو اجتماعية، ومن ثم يحثهم على استيعابه واتقاء شره، خاصة أنه يملك كل السلطات التي تخوله في طرد أو مضايقة من يخالفونه في العمل دون محاسبة.
٢. الطبيعة الهيكلية: تحيط بالمنظمات أزمات كثيرة تغذي النفاق التنظيمي أهمها أزمة البطالة المنتشرة التي يصل متوسط معدلاتها إلى (١٥ %) في الوطن العربي وفقاً للإحصاءات الرسمية (تقرير الامم المتحدة، ٢٠٠٤) وهو ما يدفع أي فرد يعمل في وظيفة ما إلى التمسك بها أو بالأحرى القتل من اجلها، لأن سوق العمل أصبحت ضيقة، كذلك فلا مانع إذا تنازلت قليلاً واتخذت مظهراً لائقاً مع أفراد المنظمة في سبيل البقاء.
٣. النفاق والحداثة: لقد أسهم طغيان الحداثة في المجتمع العربي في تأهيل ثقافة النفاق الوظيفي، حيث تعرضت لفظة النفاق إلى تحولات معرفية من قبل الناس ،لتكون في الجانب الايجابي وليس السلبي ،مظهرو مصطلح الدبلوماسية مثلا يكون الفرد العامل دبلوماسيا مع مديره لينال رضاه
٤. النفاق محمود: وهو تطبيق لمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، إي لأمانع أن تكون كذابا ومنافقا خاصة أن كان ذلك يسهم في حل المشكلات.
٥. الضمير والأخلاق: إن سوء أخلاق الأفراد العاملين هو من أهم الأسباب ،فصاحب الخلق العالي لا يستطيع له تأييد الخطأ والتظاهر بالاقتناع به أو التملق لأصحاب السلطة والجاه للحصول على مكاسب شخصية ومثل هذه التصرفات لا يقرها شرع ولا دين، فلذلك ينتشر النفاق مع أزمات الضمير والأخلاق.
٦. شخصية القائد: فكثير من الرؤساء يشجعون الأفراد العاملين على المدح والإطراء، ويحبون أن يحمدوا بما لم يفعلوا، وهولاء هم المسؤولون الاساسيون عن انتشار ظاهرة النفاق في الإدارة، فالرئيس المتزن هو الذي يترفع عن حب المدح والتملق ويصد ممارسيه من المرؤوسين ويحاسب من يثبت عليه إن وافق على خطأ أو قام به لمجرد النفاق أو مسايرة الرئيس، وهذا ما أكد عليه الرسول (ﷺ)عن أبي هريرة رضي الله عنه قال أمرنا الرسول (ﷺ) "أن تحثوا في وجوه المادحين التراب" (البخاري، ٢٠٠٣).
٧. كبت الحريات العامة: عادة ما تؤدي كبت الحريات العامة وخاصة حرية الرأي إلى تفشي النفاق بين الأفراد العاملين الذين يخشون التعبير عن آرائهم الحقيقة، ولا يجدون وسيلة إلى المكاسب العليا أو الاشتراك في السلطة إلا بالنفاق والتقرب إلى الرؤساء، لذلك يكثر النفاق في البلدان غير الديمقراطية ،ويقل في البلدان الديمقراطية.
٨. الرغبة في المغانم الشخصية: كثيراً ما تدفع الرغبة في الحصول على المغانم الشخصية العاملين إلى النفاق والتزلق إلى الرؤساء الذين بيدهم تحقيق هذه المغانم.

ثالثاً- اثار النفاق الوظيفي ونتائجه

إن النفاق التنظيمي قد يكون من أقصر الطرائق إلى تحقيق الأهداف في المنظمات، والسبب في ذلك أن الذين يمارسون هذا العمل لا يجدون صعوبة من الناحية النفسية في ممارسة النفاق الإداري؛ حيث لا يهتمون بمصلحة العمل بقدر الاهتمام بمصالحهم الذاتية، كما لا تتوافر لديهم القيم التنظيمية الراسخة مثل الجودة في الأداء، وعمل الأشياء بطرائق صحيحة، أو عمل الأشياء الصحيحة؛ وبالتالي فهم لا يعيرون مسألة عمل الأشياء بكفاءة عالية أو بفعالية أدنى اهتمام.

ويشكل الضمير الوازع الأول في توجيه الفرد نحو الصواب، لذلك فان الضمير والأخلاق أكثر سموا من القوانين التي يضعها البشر ليكسروها أو يسنوها ليخالفوها، فيقظة الضمير تحافظ على سمعة الفرد وتجعل الآخرين يحترمونه، ومع ذلك يبقى التمسك بالأخلاق وإعمال الضمير أمرا اختياريا، وعلى الرغم من إدراك ومعرفة آثار ونتائج سلوك النفاق التنظيمي التي من أهمها (بدرانة، ٢٠٠٥، ٩٦) (شقير، ٢٠٠١، ٢٨١).

الكذب: النفاق يؤدي إلى الكذب فالفرد العامل لا يهمه استشراء المحسوبية والفساد داخل منظمته مادام الأمر لن يمس مصلحته، فهو يصمت عن أي تجاوزات، وقد يشارك في التغطية عليها إذا لزم الأمر .

الشخصانية: النفاق يخلق حالة من الشخصانية بالمنظمات، إي إن الأفراد العاملين يربطون عملهم برئيسهم فما إن يرحل عن منصبه أو ينتقل إلى منصب أخر تتغير القواعد وتتبدل الأمور على الرغم من أن التراكم صفة إلهية وأن الفرد لأ يستطيع أن يتقدم دونما إن يعرف سلبيات وايجابيات أسلافه حتى يستطيع عمل قيمة مضافة في عمله إذا رغب في ذلك .

١. الشكلية: ارتباط الأداء الإنتاجي بفكرة (العرض) أو (المباهاة) فالبعض يتحايل على ضعف كفاءته بحرص مبالغ فيه على أناقته أو إظهار حبه المبالغ لمديره، أو الظهور أمام رئيسه بمظهر الموظف المجد الذي يعمل ليلا و نهارا.
٢. كثرة الأخطاء والخسائر: فهو يؤدي إلى وقوع الأخطاء، وحدوث الخسائر بسبب التصرفات السيئة التي تصدر من بعض الرؤساء، وبتأييد من المرؤوسين المنافقين الذي كان بوسعهم محاولة منعها أو تغييرها بمصارحة مصدريها وإسداء النصح بشأنها إليهم تفاديا للأخطاء وتحقيقا للمصلحة العامة .
٣. سوء إسناد المناصب: يؤدي النفاق في كثير من الأحوال إلى إسناد المناصب إلى غير أهلها، فمن الرؤساء من يولي ثقته فيمن تعجبه أقوالهم وإن ساءت أعمالهم وقلت كفاءتهم، ويطلقون عليهم أهل الثقة، ويفضلونهم على أهل المعرفة والخبرة، وغالبا ما يلجؤون في سبيل ذلك إلى منافقة الحكام ولو بغير حق.
٤. اختلال معيار التقييم: قد يؤدي النفاق التنظيمي غلى إثابة الموظف المنافق وان قل عمله على حساب زميله المجد، وكثيرا ما يظهر ذلك في التقارير السنوية حيث يحصل بعض منافقي الرؤساء على أعلى التقديرات على الرغم من تقصيرهم، في حين يحصل من هم أفضل منهم في العمل الوظيفي على تقديرات اقل.

الإطار الميداني

أولاً - الميدان المبحوث

اختبر البحث فرضياته في عينة من المنظمات الخدمية والتعليمية، وقد تم اختبار عينة من القيادة الإدارية والأفراد العاملين لأخذ آرائهم حول الدراسة الحالية.

يتبين من خلال الجدول ١ أن نسبة إجابة القيادة الإدارية مثلت (٧٣، ٣٣) وإجابة الأفراد العاملين (٣٠،٩٢).

الجدول ١
توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة

ت	المنظمات المبحوثة	عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		%	
		القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون
١	مصرف الرشيد (١)	٦	٢١	٤	٢١	٦٦،٦٦	١٠٠
٢	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	٥	٢١	٤	١٩	٨٠	٩٠،٤٧
٣	مدرسة الرازي	٢	١٣	٢	١٣	١٠٠	١٠٠
٤	مدرسة طارق بن زياد	٢	٢٠	٢	١٧	١٠٠	٨٥
٥	كلية الآداب	٧	٣٠	٥	٢٦	٧١,٤٢	٨٦،٦٦
٦	كلية التربية	٨	٢٥	٥	٢٤	٦٢،٥	٩٦
	المجموع	٣٠	١٣٠	٢٢	١٢٠	٧٣،٣٣	٩٢،٣٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

ثانياً - خصائص عينة الدراسة

فيما يأتي خصائص عينة البحث وفقا للبيانات التي قدمها المبحوثون ومن خلال إجابتهم:

- **العمر**

الجدول ٢
توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار		النسبة المئوية	
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون
٣٠-٢٠	٤	٢٠	١٨،١٨	١٦.٦٦
٤٠-٣١	١٠	٦٠	٤٥.٤٥	٥٠
٥٠-٤١	٦	٢٠	٢٧،٢٧	١٦.٦٦
٦٠-٥١	٢	٢٠	٩،٠٩	١٦،٦٦
المجموع	٢٢	١٢٠	١٠٠	١٠٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول ٢ أن الفئة العمرية (٣١-٤٠) بالنسبة للقيادة الإدارية هي الأعلى، إذ مثلت نسبة (٤٥،٠٤٥) أما الفئة العمرية (٥١-٦٠) فهي الأقل إذ مثلت نسبة (٩،٠٩%) أما الأفراد العاملين فكانت للفئة العمرية نفسها بالنسبة للقيادة الإدارية وهي الفئة (٣١-٤٠) إذ سجلت نسبة (٥٠%) أما الفئات (٢٠-٣٠)،(٤١-٥٠)،(٥١-٦٠) سجلت النسب (٦٦.١٦).

- **الجنس**

نلاحظ الجدول (٣) بالنسبة للقيادة الإدارية فكانت الذكور هي الأعلى إذا مثلت (٨١،٨١) وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين حيث مثل الذكر و أيضا النسبة الأعلى (٧٥%).

الجدول ٣
توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار		النسبة المئوية	
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون
ذكر	١٨	٩٠	٨١،٨١	٧٥
أنثى	٤	٣٠	١٨.١٨	٢٥
المجموع	٢٢	١٢٠	١٠٠	١٠٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

- **سنوات الخدمة**

يتبين من خلال الجدول ٤ بالنسبة للقيادة الإدارية إن سنوات الخدمة (١٠) فأكثر هي النسبة الأعلى ،إذ مثلت (٤٥،٤٥) وكانت الفئة (٥فاقل)هي الأدنى، إذ مثلت (١٨،١٨) أما عن الأفراد العاملين فكانت الفئة (٦-١٠) هي الأعلى، إذ مثلت (٥٠%) أما الفئتان (٥ فأقل)(١٠فاكثر) فمثلت النسب نفسها (٢٥%).

الجدول ٤
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار		النسبة المئوية	
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون
٥ فاقل	٤	٣٠	١٨.١٨	٢٥
٦- ١٠	٦٠	٦٠	٣٦.٣٦	٥٠
١٠ فأكثر	٣٠	٣٠	٤٥.٤٥	٢٥
المجموع	٢٢	١٢٠	١٠٠	١٠٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

- **التحصيل العلمي**

يظهر الجدول ٥ بالنسبة للقيادة الإدارية أن شهادة البكالوريوس هي النسبة الأعلى للمبحوثين مثلت (٤٥-٤٥) أما الفئة الأقل فكانت نسبة الدبلوم العالي إذ سجلت(٤.٥٤) أما بالنسبة للأفراد المبحوثين فكانت شهادة البكالوريوس أيضا هي الأعلى، إذ مثلت (٥٠) بالنسبة للأفراد المبحوثين، أما الفئة الأقل فكانت الدبلوم الفني والماجستير هي الأقل، إذ مثلت نسبة (٨.٣٣).

الجدول ٥

توزيع أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار		النسبة المئوية	
	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون
إعدادية فما دون	-	٣٠	-	٢٥
دبلوم فني	-	١٠	-	٨.٣٣
بكالوريوس	١٠	٥٠	٤٥.٤٥	٤١.٦٦
دبلوم عالي	١	-	٤.٥٤	-
الماجستير	٥	١٠	٢٢.٧٢	١٦.٦٦
الدكتوراه	٦	٢٠	٢٧.٢٧	١٦.٦٦
المجموع	٢٢	١٢٠	%١٠٠	%١٠٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

ثالثاً - وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

الجدول ٦

التوزيعات التكرارية للأفراد العاملين المبحوثين لمتغير النفاق التنظيمي

ت	بدائل الاستجابة																	
	المصرف						المدرسة						الكلية					
	اتفق		غير متأكد		لا اتفق		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		اتفق		غير متأكد		لا اتفق	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X1	٢٥	٦٢.٥	٥	١٢.٥	١٠	٤٠	٢٥	٨٣.٣٣	-	-	٥	١٦.٦٦	٤٠	٨٠	٧	١٤	٣	٦
X2	٣٠	٧٥	٦	١٥	٤	١٠	٢٠	٦٦.٦٦	-	-	١٠	٣٣.٣٣	٤٥	٩٠	٣	٦	٢	٦
X3	٣٢	٨٠	٤	١٠	٤	١٠	٢٢	٧٣.٣٣	٣	١٠	٥	١٦.٦٦	٤٤	٨٨	٣	٦	٣	٦٦
X4	٢٠	٥٠	٨	٢٠	١٢	٣٠	٢٣	٧٦.٦٦	٧	٢٣.٣٣	-	-	٤٤	٨٨	-	-	٦	١٢
X5	٢٢	٥٥	١٠	٢٥	٨	٢٠	٢٢	٧٣.٣٣	٣	١٠	٥	١٦.٦٦	٣٠	٦٠	٥	١٠	١٥	٣٠
X6	٣٥	٨٧.٥	-	-	٥	١٢.٥	٢٦	٨٦.٦٦	٢	٦.٦٦	٢	٦.٦٦	٢٦	٥٢	٩	١٨	١٥	٣٠
X7	٢٦	٦٥	٤	١٠	١٠	٢٥	٢٩	٩٦.٦٦	١	٣.٣٣	١	٣.٣٣	٣٩	٧٨	-		١١	٢٢
X8	٣٠	٧٥	٥	١٢.٥	٥	١٢.٥	٣٠	٥٠	-	-	-	-	٤٠	٢٠	٥	١٠	٥	١٠
X9	٣٢	٧٥	٣		٥	١٢.٥	٢٠	٦٦.٦٦	٥	١٦.٦٦	٥	١٦.٦٦	٤٥	٩٠	٢	٤	٣	٦
X10	٣٨	٩٥	١	٢.٥	١	٢.٥	٢٠	٦٦.٦٦	٥	١٦.٦٦	٥	١٦.٦٦	٤٥	٩٠	٢	٤	٣	٦
X11	٢٨	٧٠	-	-	١٢	٣٠	٢١	٧٠	٤	١٣.٣٣	٥	١٦.٦٦	٤٣	٨٦	-	-	٧	١٤
X12	٢٩	٧٢.٥	-	-	١١	٢٧.٥	٢٢	٧٣.٣٣	٤	١٣.٣٣	٤	١٣.٣٣	٤٢	٨٤	٤	٨	٤	٨
X13	٣٠	٧٥	١	٢.٥	٩	٢٢.٥	٢٣	٧٦.٦٦	٤	١٣.٣٣	٣	١٠	٤٣	٨٦	٣	٦	٤	٨
X14	٤٠	١٠٠	-	-	-	-	٢٦	٨٦.٦٦	٢	٦.٦٦	٢	٦.٦٦	٢٥	٥٠	١٥	٣٠	٥	١٠
X15	٣١	٧٧.٥	٥	١٢.٥	٤	١٠	٢٢	٧٣.٣٣	٤	١٣.٣٣	٤	١٣.٣٣	٢٩	٥٨	٦	١٢	١٥	٣٠
X16	٢٩	٧٢.٥	٦	١٥	٥	١٢.٥	٢١	٧٠	٣٤	١٣.٣	٥	١٦.٦٦	٢٨	٥٦	-	-	٢٢	٤٤
X17	٣٠	٧٥	٥	١٢.٥	٥	١٢.٥	٢٥	٨٣.٣٣	٢	٦.٦٦	٣	١٠	٤٩	٩٨	-	-	١	٢
X18	٣٠	٧٥	٢	٥	٨	٢٠	٢٠	٦٦.٦٦	٥	٦٦.٦٦	٥	١٦.٦٦	٤٠	٨٦	٣	٦	٧	١٤
المؤشر الكلي		٧٤.١٧		٨.٦١		١٧.٢٢		٨٠.٧٣		٨.٧٧		١١.٢٩		٧٨		٧.٨٢		١٤.١٨

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

يظهر الجدول ٦ الخاص بالتوزيعات التكرارية للأفراد العاملينات النفاق التنظيمي في المدرسة أن (٨٠.٧٣%) من الأفراد المبحوثين متفقون على وجود نفاق في منظماتهم، فيما كان عدم الاتفاق (١١.٢٩%) من المؤشر الكلي, و مما أغنى هذه النسبة المتغير (x4,x14) والذي أكد على إظهارهم الإيماء المطلق للعمل على الرغم من عدم قناعتهم بذلك، وكذلك اهتمامهم بالمظهر

اللائـق ،أمـا الكليـات المبحوثـة فكانـت نسـبة اتفـاق المبحـوثين (٧٨%)، فيمـا كـان عـدم الاتفـاق (١٤.١٨)،ومما أغنـى هذه النسبة المتغير (x17) الـذي أكد حرص الأفراد العـاملين علـى رعايـة الادارة العليا لأي نشـاط اكثر من الاهتمـام بالنشـاط نفسـه .أمـا النسبة الأقل من الاتفـاق للمبحـوثين فكانت في المصرف قدرها (٧٤.٧١%)، فيما كان عدم الاتفاق بالنسبة للمصرف (١٧.٢٢) ومما يدعم هذه النسبة المتغير (x14) ويتبين من خلال إجابات والذي أكد علـى ارتبـاط العمل بالأناقة بمظهر لائق ويتبين من خلال إجابات المبحوثين أن هنـاك نسبة كبيرة من النفـاق لـدى المدارس مقارنة بالكليات والمصـارف ،ويمكن إن يعود السبب إلـى العلاقات غير الرسمية السـائدة داخلهـا، وكذلك الخوف من الإدارات العليا هذا مـا يجعل هولاء الأفراد ينـافقون إداراتهم، أمـا عن الكليـات فنجد إن هنالـك نوعاً من التباعد بين القيـادة الإداريـة والأفراد العـاملين وعدم الخوف من القيـادة الإدارية خاصة بالنسبة للأفراد الذين قضوا سنين طويلة من الخدمة يجعلهم قياداتهم حتـى لـو كـان الآمر يسيء إلى تلك القيادة.

الجدول ٧

التوزيعات التكرارية للقيادات الإدارية لمتغير النفاق التنظيمي

ت		بدائل الاستجابة															
		المصرف						المدرسة						الكلية			
		لاتفق		غير متأكد		اتفق		لاتفق		غير متأكد		اتفق		لاتفق		غير متأكد		اتفق	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	X1	٦	٧٥	١	١٢.٥	١	١٢.٥	٢	٥٠	١	٢٥	١	٢٥	٩	٩٠	-	-	١	١٠
٢	X2	٧	٨٧.٥	-	-	-	-	٩	٥٠	١	٢٥	١	٢٥	١٠	١٠٠	-	-	-	-
٣	X3	٨	١٠٠	-	-	-	-	٣	٧٥	١	٢٥	-	-	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠
٤	X4	٥	٦٢.٥	٢	٢٥	١	١٢.٥	٢	٥٠	١	٢٥	١	٢٥	٧	٧٠	١	١٠	٢	٢٠
٥	X5	٤	٥٠	٢	٢٥	٢	٢٥	٤	١٠٠	-	-	-	-	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠
٦	X6	٨	١٠٠	-	-	-	-	٣	٧٥	-	-	١	٢٥	١٠	١٠٠	-	-	-	-
٧	X7	٨	١٠٠	-	-	-	-	٢	٥٠	٢	٥٠	١	٢٥	٧	٧٠	٢	٢٠	١	١٠
٨	X8	٧	٨٧.٥	١	١٢.٥	-	-	٤	١٠٠	-	-	-	-	٩	٩٠	-	-	١	١٠
٩	X9	٥	٦٢.٥	٢	٢٥	١	١٢.٥	٣	٧٥	-	-	١	٢٥	١٠	١٠٠	-	-	-	-
١٠	X10	٦	٧٥	١	١٢.٥	١	١٢.٥	٢	٥٠	١	٢٥	١	٢٥	٨	٨٠	١	١٠٠	١	١٠
١١	X11	٨	١٠٠	-	-	-	-	٤	١٠٠	-	-	-	-	٧	٧٠	٢	٢٠	١	١٠
١٢	X12	٥	٦٢.٥	٢	٢٥	١	١٢.٥	٣	٧٥	١	٢٥	-	-	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠
١٣	X13	٤	٥٠	٣	٣٧.٥	١	١٢.٥	٢	٥٠	١	٢٥	١	٢٥	٦	٦٠	٢	٢٠	٢	٢٠
١٤	X14	٣	٣٧.٥	٢	٢٥	٣	٣٧.٥	٤	١٠٠	-	-	-	-	٥	٥٠	٣	٣٠	٢	٢٠
١٥	X15	٨	١٠٠	-	-	-	-	٣	٧٥	-	-	١	٢٥	١٠	١٠٠	-	-	-	-
١٦	X16	٧	٨٧.٥	١	١٢.٥	-	-	٢	٥٠	١	٢٥	١	٢٥	١٠	١٠٠	-	-	-	-
١٧	X17	٥	٦٢.٥	٢	٢٥	١	١٢.٥	٤	١٠٠	-	-	-	-	٦	٦٠	٢	٢٠	٢	٢٠
١٨	X18	٥	٦٢.٥١	١	١٢.٥	٢	٢٥	٣	٧٥	-	-	١	٢٥	٧	٧٠	٢	٢٠	١	١٠
١٩	X19	٦	٧٥	١	١٢.٥	١	١٢.٥	٤	١٠٠	-	-	-	-	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠
٢٠	X20	٦	٧٥	٢	٢٥	١	١٢.٥	٤	١٠٠	-	-	-	-	٩	٩٠	١	١٠	-	-
	المؤشر الكلي		٧٥.٦٢		١٥		١٠		٧٥		١٠		١٥		٨١		١٠		٩

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

يظهر الجدول ٧ الخاص بالتوزيعات التكرارية للقيادة الإدارية لمتغيرات النفاق التنظيمي في الكلية أن (٨١%) أن الأفراد المبحوثين غيرمتفقين علـى وجود نفاق في منظماتهم، فيما كـان الاتفاق (١٠%) من المؤشر الكلي, أما المصـارف المبحوثـة فكانت نسبة عدم الاتفـاق المبحـوثين (٧٥.٢٦%)، فيما كان الاتفاق (١٠%)، أما النسبة الأقل من عدم الاتفـاق للمبحـوثين فكانـت فـي المدرسـة قـدرها (٧٥%)، فيمـا كـان الاتفـاق (١٥%) ومما أغنـى هـذه النسـبة المتغيـرات (x2,x9,x20) والتي أكدت على أن الأفراد العاملين ينفذون القرارات دون مناقشة من أجل إرضاء

الإدارة العليا، ويتبين من خلال إجابات المبحوثين أن هناك نسبة كبيرة من النفاق لدى الكليات مقارنة بالمدارس والمصارف، ويمكن إن يعود السبب إلى وجود هذه الظاهرة داخل المنظمة شعور هؤلاء القيادات بأنهم يستحقون هذا المدح والاستحسان، مما يجعلهم يقومون بدعم الأفراد الذين يتقربون منهم بتلك الأساليب ،هذا مما يجعل الأفراد العاملين يستمرون بذلك.

ونؤشر هنا إن الاختلاف في الإجابات جاء نتيجة طبيعة العمل، ففي الجامعات والمدارس يكون للمرؤوسين دور أكبر واستقلالية أعلى في عملهم وفي مخاطرتهم ،مما يعطيهم نوعاً من الحرية في ذلك في حين إن المنظمات الأخرى التي يكون دور الرئيس فيها مباشراً أو أساسياً، فإن الإجابات جاءت أكثر وضوحاً فيما يتعلق بطاعة الأفراد للرؤساء ومحاولة التقرب من الأعلى للحصول على امتيازات. مع العلم إن جميع الحالات كان الاتجاه نحو وجود حالات للنفاق المنظمي.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

بالرغم من الفروقات الكبيرة بين عينة البحث من حيث إعدادهم وتحصيلهم العلمي ومركزهم الوظيفي وقدمهم في العمل فقد جاءت العديد من الإجابات متقاربة وتعطي نفس النتائج ومن أهم الاستنتاجات.

١. ظهرت اختلافات في إجابات الأفراد تبعاً لمنظماتهم وطبيعة عملهم، ففي المنظمات التي تكون فيها الوظيفة أكثر استقلالية من غيرها، أشرت إبعاداً اقل للنفاق المنظمي من المصرف والمدرسة، ويمكن أن يرجع السبب إلى العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة.
٢. اظهرت نتائج الدراسة اتفاق القيادة الادارية على وجود النفاق في منظماتهم ولكن بنسب متفاوتة، فكانت النسبة الاعلى لدى الكليات المبحوثة مقارنة بالمدارس والمصارف المبحوثة، وقد يعود السبب إلى اعتقاد الإدارة العليا أن مرؤوسيهم لا يحاولون التقرب منهم من دون حق ولا يحاولون مجاملتهم او النفاق أمامهم بهدف الحصول على ميزة لديهم .
٣. اظهرت معظم إجابات المدراء إن الأفراد العاملين يهتمون بالعمل والنجاح والولاء للمنظمة وليس تفضيل مصلحة الأفراد على كل.
٤. تعكس إجابات المدراء واقعاً وهو إن المدير يبين قناعاته وتعامله مع أفراده على هذا الأساس الذي يفترض إن أفراده ايجابيون وإنهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، وعلى هذا الأساس يتعامل معهم ،ويعتقد أنه اتخذ قراراته بمشاركاتهم، وإنهم يدافعون عن كل ما يعمله وإن كان الدافع عكس ذلك .
٥. أظهرت إجابات المرؤوسين أنهم يطيعون مدرائهم ويوافقوهم على كل شي ويعملون جهدهم لإرضائهم على أمل الحصول على ميزات منهم.
٦. أشرت النتائج وخاصة ما ذكره المرؤوسون حجم هذه المشكلة وتفشيها في الإدارات بحيث أصبحت جزءاً من تقاليد العمل وأصبح المرؤوس لا يجد طريقاً للتقدم والحصول على أي ميزة من دون أن يكون منافقاً لمدرائه أو على الأقل موافقاً على كل شيء يقولونه أو يعملونه.

ثانياً. المقترحات

١. ضرورة بناء مناخ تنظيمي في أي منظمة ومنها المنظمات المدروسة يركز على إحداث تغييرات أساسية في تصرفات الأفراد ونمط علاقاتهم وتعاملهم، يبين في المدى البعيد تغير العديد من قيم العمل وثقافة العمل لتتناسب مع ما تتطلبه الإدارات السليمة في المنظمات.

٢. ضرورة اعتماد إدارات المنظمة إن تتناول إعادة تقييم ودراسة ما يحصل عليه الأفراد من ترقيات أو حوافز أو ميزات ومحاولة الربط بين حصول الفرد على هذه الميزات باستحقاقه أو حصوله بأساليب ملتوية نتيجة تقربهم من مديرهم.
٣. وضع ضوابط إدارية وقانونية تحد من درجة العلاقات بين المدراء والمرؤوسين خارج الحدود القانونية أو الرسمية في مكان العمل وخارجه، هذا المقترح صعب التنفيذ ،لأنه يواجه مشكلة التنظيمات غير الرسمية، إلا إن وجود مثل هذه الضوابط قد يحدد درجة النفاق التنظيمي.
٤. وضع أدلة وإرشادات وتعليمات تحدد معنى النفاق التنظيمي وأنواعه ودرجاته لتعطي للأفراد الذين قد يكونون جاهلين بان تصرفاتهم هي نفاق تنظيمي أو أن تصرفاتهم عن حسن نية .
٥. قيام جهات خارجية عن المنظمة بتنفيذ برامج توعية للأفراد والإدارات عن مشكلات النفاق التنظيمي ونتائجه، كذلك ضرورة قيام جهات خارجية كدوائر الشفافية والنزاهة والرقابة لمتابعة ما يحصل في الدوائر والمنظمات عامة للبحث عن مثل هذه الحالات ومعالجتها .
٦. تدريب الأفراد وإشراكهم ببرامج خاصة بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل لتوضيح هذه المفاهيم وإبعادها .
٧. العودة إلى ما جاءت به الأديان السماوية والقيم والمعتقدات والتقاليد النبيلة في المجتمعات التي تكلمت عن النفاق بصورة عامة وعن إضراره ونتائجه وحذرت منه .

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. بدرانة، هشام، ٢٠٠٥، مقدمة دراسات المجتمع، بيروت : الاهلية للنشر والتوزيع.
٢. تقرير الامم المتحدة ،٢٠٠٤، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
٣. الحلو، ماجد راغب، ٢٠٠٥،علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية الإسكندرية.
٤. ختام، عبد الكريم العبابنة، ٢٠٠٩، النفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان – الاردن .
٥. الربيع، احمد ذيبان، ١٩٩٥، النفاق والسلطة، عمان :(لا.ن)
٦. شقير، زينب محمود، ٢٠٠١، الباثولوجيا الاجتماعية ولمشكلات المعاصرة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية .
٧. علي، هاني عبد الرحمن ،٢٠٠٥، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٨. المالكي، كايد ٢٠٠٥، تنمية المهارات القيادية .ورقة عمل، اربد : جامعة اليرموك.
٩. المنجد في اللغة والإعلام ،٢٠٠٢، بيروت: دار الكتب

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Jones,2003, Hypocrisy, Journal of Research in personality,Vol,(17).
2. Gebhardt,S.,2005,Self Concept Differences as A Function,Journal of Research in Personality,Vol.22,No.4.