



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/library/3579>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/12 03:20 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## تنمية الرافدين

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

الدكتور سرمد غانم صالح آل ياسين

الدكتورة سندية مروان الحيالي

أستاذ مساعد

مدرس

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

Sarmad Gh. Salih AL-Yaseen(PhD)

Assistant Professor

Sindeeah Marwan AL-Hialy(PhD)

Lecturer

College of Administration & Economics, Mosul University

SarmadGhnim2017@Gmil.com

تأريخ قبول النشر ٢٣/١/٢٠١٤

تأريخ استلام البحث ١٢/٣/٢٠١٣

### المستخلص

بعد 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 أمام إدارتهم، 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 الممدوحة والمؤكدة لموافق الرئيس وإن كانت خطأ غير مقنع دون مراجعة أو تمحیص، تحدثت مشكلة الدراسة بالنفاق التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية و Mahmia درجة أهمية النفاق التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة من خلال إثارة مجموعة من الإثارات الجاذبة:

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

وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات النظرية وتنظيمها ومنهج المسح والتحليل في جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام استمار استبيان.

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 المقترنات 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, commendations 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 confirm 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 وارهاسات التنظيم ومتطلباته، وفي ذلك مؤشر على ضرورة الإصلاح والمعالجة، علماً أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يتوزعون بين أناس ينافقون رؤسائهم عند أداء الأعمال، وهذا هو الشعور بالنقص داخل هؤلاء الأفراد، وأناس صامتون عند أداء الأعمال لا ينافقون مدراءهم حتى لو كان هؤلاء المدراء يستحقون المدح والإطراء.

لقد تعامل الباحثان مع موضوع النفاق التنظيمي في إطار 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 وأثاره ونتائجها، 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 سلوكيات، مما يعني تعذر تحقيقه وبالذات في ظل تحديات تفرض وطأتها وظهرت مدى قوتها، الأمر الذي جعل الباحثين يحددون 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 يتلزم بالمدح والاستحسان للقيادة الإدارية؟
٢. هل تفضل القيادة الإدارية التعامل مع الأفراد المنافقين لها في المنظمات المبحوثة؟
٣. من 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 أساساً إلى بيان ظاهرة النفاق في المنظمات المبحوثة . وكذلك معرفة ما يسلكه الأفراد من سلوكيات اتجاه قيادتهم 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 معلم 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  
القرارات الآتية:

- ١- تصميم استمرارة الاستبانة وتصميم مكوناتها  
لقد صممت استمرارة الاستبانة وتم الاعتماد في بعض الفقرات على (العباينة، 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 لقيادة الادارية  
(٢٠) وللأفراد العاملين (١٨).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمرارة الاستبانة ومرتبًا بالدرج من عبارة (لا  
اتفاق تماما) اتي اخذت الوزن (١) وصولا إلى عبارة (اتفاق تماما) التي اخذت الوزن (٥) وبوسط  
فرضي قدره (٣).

### أسلوب البحث

وزرعت إحدى استمراري 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 لاستمراري الاستبيان من أجل استخدامها في وصف بعد البحث.

### اختبارات أداة الدراسة

للغرض قياس صدق استمار الاستبيان وثباتها، تم إخضاعها لعدد من الاختبارات قبل وبعد توزيعها على الأفراد المبحوثين في الكليات المحوسبة، وشملت تلك الاختبارات ما يأتي:

#### أ. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة

- قياس ثبات الاستمارة: لغرض التعرف على مدى صلاحية المقاييس 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 استمار 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

وزرعت استماراتي الاستبيان احدهما على القيادة الإدارية والأخرى على الأفراد العاملين ليتم مقارنة آرائهم 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 لاستماراتي الاستبيان من أجل استخدامها في وصف بعد الدراسة

### الإطار النظري

#### أولاً- مفهوم النفاق التنظيمي

وُجد النفاق بينبني البشر منذ زمن بعيد، ويعود 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 مأخذ من النفق في الأرض، الذي يجري من خلاله الماء. أما في الشرع فيُعرف النفاق بأنه: إظهار الإسلام وإبطال 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 قبل الدخول في مفهومه ينبغي معرفة التداخل بين بعض المفاهيم الأخرى التي قد يتواهم القارئ بالخلط بينها وبين النفاق التنظيمي كالانتهازية التي تعني انتهاز الفرض العاجلة دون النظر إلى الفرض الأجلة، وهم الأفراد الذين يسعون إلى الأهداف الآنية القصيرة، والذين يعجزون عن رؤية معلم وإمكانيات المستقبل، أما الوصوصية فهي ظاهرة تطلق على الفرد الطماع الذي يسعى إلى بلوغ غايته مهما كلف الأمر، أما المجاملة فعل من الناس يسيئون الفهم، إذ يفسرون النفاق أحياناً بأنه مجاملة أو العكس مع إن بينها فرقاً جوهرياً، فالمجاملة هي حسن المعاملة وعذوبة اللسان، وهي مشتقة من الفعل جامل، ويعني أحسن معاملته

و عشرته (المنجد في اللغة والإعلام، ٢٠٠٢، الربع، ١٩٩٥، ٢٢٣) وكلها صفات شائعة تخدم بعضها بعضاً، فالمنافق يكون انتهازياً ووصولياً لتحقيق غاياته، والانتهازي أو الوصولي يلجم النفاق للوصول إلى أهدافه.

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

إذ حده (مهدى، ٢٠٠٥، ٧٦) بأنه إظهار الفرد العامل ما لا يُبطن قوله أو فعله أو موافقة لتحقيق هدف معين.

و عرف أيضاً بأنه كلمات المدح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقييمها، لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الطالع 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 تمحيق (الحلو، ٢٠٠٥، ٨٤).

كما تم وصفه بأنه حالة مرضية يمكن تصنيفها ضمن قائمة السلوكيات السيكوباتية، إذ يمارس المنافقون إسقاطاً لما يعنونه 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 التأمر 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 لستطيع 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؛ لأن أسباب ثقافية واجتماعية وتنظيمية وغيرها ..

وتتجدر الإشارة إلى أن هناك أفراداً "مردو" على النفاق في البيئات التنظيمية المختلفة، ويملكون مهارات وقدرات عالية لممارسة هذا السلوك المشين، واستطاعوا في النهاية أن يحققوا أهدافاً كبيرة عجز أن يتحققها أصحاب القدرات والكافئات.

وقد ساعدتهم في ذلك بعض الرؤساء الذين يرغبون ويطربون للنفاق الإداري، سواء أدركوا أو لم يدركوا نوايا ومقاصد هؤلاء المنافقين، وفي هذه الحالة يكون الرؤساء والموظفو 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، والنقاية، 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 وانقاء شره، خاصة أنه يملك كل السلطات التي تحوله في طرد أو مضائقه 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 الأمم المتحدة، ٢٠٠٤) وهو ما يدفع أي فرد يعمل في وظيفة ما إلى التمسك بها أو بالأحرى القتل من أجلها، 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 لنظرة النفاق إلى تحولات معرفية من قبل الناس، لتكون في الجانب الإيجابي وليس السلبي، مظهراً ومصطلح الدبلوماسية مثلاً يكون الفرد العامل دبلوماسياً مع مديره لينال رضاه.
  ٤. النفاق محمود: وهو تطبيق لمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، أي لأمانع أن تكون كذاباً ومنافقاً 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، ويجبون أن يحمدوا بما لم يفعلوا، وهؤلاء هم المسؤولون الأساسيون عن انتشار ظاهرة النفاق في الإداره، فالرئيس المترن هو الذي يترفع عن حب المدح والتملق ويصد ممارسيه من المرؤسين 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، ٢٠٣).
  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 والتزلف إلى الرؤساء الذين بيدهم تحقيق هذه المغانم.

### ثالثاً- أثار النفاق الوظيفي ونتائجـه

إن النفاق التنظيمي قد يكون من أقصر الطرق 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 تتوافق لديهم القيم التنظيمية الراسخة مثل الجودة في الأداء، وعمل الأشياء بطرق 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 ليكثروها أو يسنوها ليخالفوها، فيقتصر الضمير تحافظ على سمعة الفرد وتجعل الآخرين يحترمونه، ومع ذلك يبقى التمسك بالأخلاقيات وإعمال الضمير أمراً اختيارياً، وعلى الرغم من إدراك ومعرفة آثار ونتائج سلوك النفاق التنظيمي التي من أهمها (بدرانة، ٢٠٠٥، ٩٦) (شقيق، ٢٠٠١، ٢٨١).

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

**الشخصانية:** النفاق يخلق حالة من الشخصانية بالمنظمات، اي إن الأفراد العاملين يربطون عملهم برئيسيهم فما إن يرحل عن منصبه أو ينتقل إلى منصب آخر تتغير القواعد وتبدل الأمور على الرغم من أن التراكم صفة إلهية وأن الفرد لا 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 أناقه أو إظهار حبه المبالغ لمديره، أو الظهور أمام رئيسه بمظهر الموظف المجد الذي يعمل ليلاً ونهاراً.

٢. **كثرة الأخطاء والخسائر:** فهو يؤدي إلى وقوع الأخطاء، وحدوث الخسائر بسبب التصرفات السيئة التي تصدر من بعض الرؤساء، وبتأييد من المسؤولين المنافقين الذي كان يسعهم محاولة منها أو تغييرها بمصارحة مصدرها وإسداه النصح بشأنها إليهم تفادياً للأخطاء وتحقيقاً 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، غالباً ما يلجؤون في سبيل ذلك إلى مناقضة الحكم ولو بغير حق.

٤. **اختلال معيار التقييم:** قد يؤدي النفاق التنظيمي على إثابة الموظف المنافق وان قل عمله على حساب زميله المجد، وكثيراً 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 أقل.

## الإطار الميداني أولاً - الميدان المبحوث

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

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

### الجدول ١ توزيع استمار الاستبيان على عينة الدراسة

المنظمات المبحوثة	ت	عدد الاستثمارات الموزعة		عدد الاستثمارات المسترجعة		%
		القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	
مصرف الرشيد (١)	١	٦٦٠٦٦	٢١	٤	٢١	٦
مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	٢	٨٠	١٩	٤	٢١	٥
مدرسة الرازي	٣	١٠٠	١٣	٢	١٣	٢
مدرسة طارق بن زياد	٤	١٠٠	١٧	٢	٢٠	٢
كلية الآداب	٥	٧١,٤٢	٢٦	٥	٣٠	٧
كلية التربية	٦	٦٢,٥	٢٤	٥	٢٥	٨
المجموع		٧٣,٣٣	١٢٠	٢٢	١٣٠	٣٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

### ثانياً - خصائص عينة الدراسة

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

#### ▪ العمر

### الجدول ٢ توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية		النكرار		الفئات العمرية
الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	
١٦,٦٦	١٨,١٨	٢٠	٤	٣٠-٢٠
٥٠	٤٥,٤٥	٦٠	١٠	٤٠-٣١
١٦,٦٦	٢٧,٢٧	٢٠	٦	٥٠-٤١
١٦,٦٦	٩,٠٩	٢٠	٢	٦٠-٥١
١٠٠	١٠٠	١٢٠	٢٢	المجموع

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

يتبيّن من خلال الجدول ٢ أن الفئة العمرية (٤٠-٣١) بالنسبة لـالقيادة الإدارية هي الأعلى، إذ مثلثت نسبة (٤٥,٤٥) أما الفئة العمرية (٦٠-٥١) فهي الأقل إذ مثلثت نسبة (%)٩,٠٩ أما الأفراد العاملين فكانت للفئة العمرية نفسها بالنسبة لـالقيادة الإدارية وهي الفئة (٤٠-٣١) إذ سجلت نسبة (%)٥٠ أما الفئات (٣٠-٢٠)، (٥٠-٤١)، (٦٠-٥١) سجلت النسب (٦٦,١٦).

#### ▪ الجنس

نلاحظ الجدول (٣) بالنسبة لـالقيادة الإدارية فكانت الذكور هي الأعلى إذا مثلثت (٨١,٨١). وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين حيث مثل الذكر وأيضاً النسبة الأعلى (%٧٥).

### الجدول ٣ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

### ▪ سنوات الخدمة

يتبيّن من خلال الجدول ٤ بالنسبة للقيادة الإدارية إن سنوات الخدمة (١٠) فأكثر هي النسبة الأعلى ، إذ مثلت (٤٥،٤٥) وكانت الفئة (٥٦) هي الأدنى ، إذ مثلت (١٨،١٨) أما عن الأفراد العاملين فكانت الفئة (٦٠-١٠) هي الأعلى ، إذ مثلت (٥٠%) أما الفئات (٥٠،٥١) فأكثر فمثلت النسب نفسها (٢٥%).

### الجدول ٤ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية		النكرار		سنوات الخدمة
الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	الأفراد العاملون	القيادة الإدارية	
٢٥	١٨،١٨	٣٠	٤	٥ فأقل
٥٠	٣٦،٣٦	٦٠	٦٠	٦-١٠
٢٥	٤٥،٤٥	٣٠	٣٠	١٠ فأكثر
١٠٠	١٠٠	١٢٠	٢٢	المجموع

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 (٤٥،٤٥) 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

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

## **المصدر : الجدول من إعداد الباحثين**

### **ثالثاً - وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها**

الجداول ٦

بيان الاستجابة												ت	
الكلية				المدرسة				المصرف				ت	
لا اتفق		غير متاكد		اتفق		لا اتفق		غير متاكد		اتفق			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٦	١٤	٧	٨٠	٤٠	١٢,٦٦	٥	-	٨٢,٣٣	٢٥	٤٠	١٠	١٢,٥	
٦	٢	٦	٩٠	٤٥	٣٣,٣٣	١٠	-	٦٦,٦٦	٢٠	١٠	٤	١٥,٦	
٦٦	٣	٦	٣	٨٨	٤٤	١٦,٦٦	٥	١٠	٣	٧٣,٣٣	٢٢	١٠	٤
١٢	٦	-	-	٨٨	٤٤	-	-	٢٣,٣٣	٧	٧٦,٦٦	٢٣	٣٠	١٢
٣٠	١٥	١٠	٥	٦٠	٣٠	١٢,٦٦	٥	١٠	٣	٧٣,٣٣	٢٢	٢٠	٨
٣٠	١٥	١٨	٩	٥٢	٢٦	٦,٦٦	٢	٦,٦٦	٢	٨٢,٦٦	٢٦	٢٥	١٠
٢٢	١١	-	٧٨	٣٩	٣٣	١	٣,٣٣	١	٩٦,٦٦	٢٩	٢٥	١٠	٤
١٠	٥	١٠	٥	٢٠	٤٠	-	-	-	٥٠	٣٠	١٢,٥	٥	٧٥
٦	٣	٤	٢	٩٠	٤٥	١٢,٦٦	٥	١٢,٦٦	٥	٦٦,٦٦	٢٠	١٢,٥	٥
٦	٣	٤	٢	٩٠	٤٥	١٦,٦٦	٥	١٢,٦٦	٥	٦٦,٦٦	٢٠	٢,٥	١
١٤	٧	-	-	٨٦	٤٣	١٦,٦٦	٥	١٣,٣٣	٤	٧٠	٢١	٣٠	١٢
٨	٤	٨	٤	٨٤	٤٢	١٣,٣٣	٤	١٣,٣٣	٤	٧٣,٣٣	٢٢	٢٧,٥	١١
٨	٤	٦	٣	٨٦	٤٣	١٠	٣	١٣,٣٣	٤	٧٦,٦٦	٢٣	٢٢,٥	٩
١٠	٥	٣٠	١٥	٥٠	٢٥	٦,٦٦	٢	٦,٦٦	٢	٨٢,٦٦	٢٦	-	-
٣٠	١٥	١٢	٦	٥٨	٢٩	١٣,٣٣	٤	١٣,٣٣	٤	٧٣,٣٣	٢٢	١٠	٤
٤٤	٢٢	-	-	٥٦	٢٨	١٦,٦٦	٥	١٣,٣	٣٤	٧٠	٢١	١٢,٥	٥
٢	١	-	-	٩٨	٤٩	١٠	٣	٦,٦٦	٢	٨٣,٣٣	٢٥	١٢,٥	٥
١٤	٧	٦	٣	٨٦	٤٠	١٦,٦٦	٥	٦,٦٦	٥	٦٦,٦٦	٢٠	٢٠	٨
١٤,١٨	٧,٨٢	٧٨		١١,٢٩		٨,٧٧		٨,٧٣		١٧,٢٢		٨,٦١	٧٤,١٧

## **المصدر : الجدول من إعداد الباحثين**

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

اللائق، أما الكليات المبحوثة فكانت نسبة اتفاق المبحوثين (٧٨٪)، فيما كان عدم الاتفاق (١٤.١٨)، وعما ألغى هذه النسبة المتغير (x17) الذي أكد حرص الأفراد العاملين على رعاية الادارة العليا لأي نشاط أكثر من الاهتمام بالنشاط نفسه. أما النسبة الأقل من الاتفاق للمبحوثين فكانت في المصرف قدرها (١٧.٢٢٪)، فيما كان عدم الاتفاق بالنسبة للمصرف (١٧.٢١٪) وما يدعم هذه النسبة المتغير (x14) ويتبين من خلال إجابات والذي أكد على ارتباط العمل بالأناقة بمظهر لائق ويتبين من خلال إجابات المبحوثين أن هناك نسبة كبيرة من النفاق لدى المدارس مقارنة بالكليات والمصارف، ويمكن إن يعود السبب إلى العلاقات غير الرسمية السائدة داخلها، وكذلك الخوف من الإدارات العليا هذا ما يجعل هؤلاء الأفراد ينافقون إدارتهم، أما عن الكليات فجذ إن هنالك نوعاً من التباعد بين القيادة الإدارية والأفراد العاملين وعدم الخوف من القيادة الإدارية خاصة بالنسبة للأفراد الذين قضوا سنين طويلة من الخدمة يجعلهم قياداتهم حتى لو كان الأمر يسيء إلى تلك القيادة.

## الجدول ٧ التوزيعات التكرارية للقيادات الإدارية لمتغير النفاق التنظيمي

الكلية	بدائل الاستجابة												ت					
	المدرسة						المصرف											
	اتفاق		غير متلاز		لاتفاق		اتفاق		غير متلاز		لاتفاق							
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١٠	١	-	-	٩٠	٩	٢٥	١	٢٥	١	٥٠	٢	١٢.٥	١	١٢.٥	١	٧٥	٦	X1
-	-	-	-	١٠٠	١٠	٢٥	١	٢٥	١	٥٠	٩	-	-	-	-	٨٧.٥	٧	X2
١٠	١	١٠	١	٨٠	٨	-	-	٢٥	١	٧٥	٣	-	-	-	-	١٠٠	٨	X3
٢٠	٢	١٠	١	٧٠	٧	٢٥	١	٢٥	١	٥٠	٢	١٢.٥	١	٢٥	٢	٦٢.٥	٥	X4
١٠	١	١٠	١	٨٠	٨	-	-	-	-	١٠٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	X5
-	-	-	-	١٠٠	١٠	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	-	-	-	-	١٠٠	٨	X6
١٠	١	٢٠	٢	٧٠	٧	٥٠	٢	-	-	٥٠	٢	-	-	-	-	١٠٠	٨	X7
١٠	١	-	-	٩٠	٩	-	-	-	-	١٠٠	٤	-	-	١٢.٥	١	٨٧.٥	٧	X8
-	-	-	-	١٠٠	١٠	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	١٢.٥	١	٢٥	٢	٦٢.٥	٥	X9
١٠	١	١٠٠	١	٨٠	٨	٢٥	١	٢٥	١	٥٠	٢	١٢.٥	١	١٢.٥	١	٧٥	٦	X10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
١٠	١	٢٠	٢	٧٠	٧	-	-	-	-	١٠٠	٤	-	-	-	-	١٠٠	٨	X11
١٠	١	١٠	١	٨٠	٨	-	-	٢٥	١	٧٥	٣	١٢.٥	١	٢٥	٢	٦٢.٥	٥	X12
٢٠	٢	٢٠	٢	٦٠	٦	٢٥	١	٢٥	١	٥٠	٢	١٢.٥	١	٣٧.٥	٣	٥٠	٤	X13
٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	-	-	-	-	١٠٠	٤	٣٧.٥	٣	٢٥	٢	٣٧.٥	٣	X14
-	-	-	-	١٠٠	١٠	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	-	-	-	-	١٠٠	٨	X15
-	-	-	-	١٠٠	١٠	٢٥	١	٢٥	١	٥٠	٢	-	-	١٢.٥	١	٨٧.٥	٧	X16
٢٠	٢	٢٠	٢	٦٠	٦	-	-	-	-	١٠٠	٤	١٢.٥	١	٢٥	٢	٦٢.٥	٥	X17
١٠	١	٢٠	٢	٧٠	٧	٢٥	١	-	-	٧٥	٣	٢٥	٢	١٢.٥	١	٦٢.٥	٥	X18
١٠	١	١٠	١	٨٠	٨	-	-	-	-	١٠٠	٤	١٢.٥	١	١٢.٥	١	٧٥	٦	X19
-	-	١٠	١	٩٠	٩	-	-	-	-	١٠٠	٤	١٢.٥	١	٢٥	٢	٧٥	٦	X20
٩	١٠			٨١		١٥		١٠		٧٥		١٠		١٥		٧٥.٦٢		المؤشر الكلي

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين

يظهر الجدول ٧ الخاص بالتوزيعات التكرارية للقيادة الإدارية لمتغيرات النفاق التنظيمي في الكلية أن (٨١٪) أن الأفراد المبحوثين غير متلقين على وجود نفاق في منظماتهم، فيما كان الانفاق (١٠٪) من المؤشر الكلي، أما المصارف المبحوثة فكانت نسبة عدم الاتفاق للمبحوثين (٢٦٪٧٥)، فيما كان الانفاق (١٠٪)، أما النسبة الأقل من عدم الانفاق للمبحوثين فكانت في المدرسة قدرها (٧٥٪)، فيما كان الانفاق (١٥٪) ومما ألغى هذه النسبة المتغيرات (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 مخاطرهم ، 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 والمفترضات 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 أقل للنفاق المنظمي من المصرف والمدرسة، ويمكن أن يرجع السبب إلى العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة.
٢. اظهرت نتائج الدراسة اتفاق القيادة الإدارية على وجود النفاق في منظماتهم ولكن بسبة متفاوتة، فكانت النسبة الاعلى لدى الكليات المبحوثة مقارنة بالمدارس والمصارف المبوبة، 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 اتخاذ قراراته بمشاركتهم، وإنهم يدافعون عن كل ما يفعله وإن كان الدافع عكس ذلك .
٥. أظهرت إجابات المرؤوسين أنهم يطعون مدرائهم ويواقونهم على كل شيء ويعملون جهدهم لإرضائهم على أمل الحصول على ميزات منهم.
٦. أشرت النتائج وخاصة ما ذكره المرؤوسون حجم هذه المشكلة وتشييها 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. المفترضات

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 لتناسب مع ما تتطلبه الإدارات السليمة في المنظمات.

٢. ضرورة اعتماد إدارات المنظمة إن تتناول إعادة تقييم دراسة ما يحصل عليه الأفراد من ترقيات أو حواجز أو ميزات ومحاولة الربط بين حصول الفرد على هذه الميزات باستحقاقه أو حصوله بأساليب ملتوية نتيجة تقريرهم من مديرهم.
٣. وضع ضوابط إدارية وقانونية تحد من درجة العلاقات بين المدراء والمسؤولين خارج الحدود القانونية أو الرسمية في مكان العمل وخارجها، هذا المقترن 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 بأن 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 ونتائجها، كذلك ضرورة قيام جهات خارجية كدوائر الشفافية والتزاهة 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 وإعادتها.
٧. العودة إلى ما جاءت به الأديان السماوية والقيم والمعتقدات والتقاليد النبيلة في المجتمعات التي تكلمت عن النفاق بصورة عامة وعن إضراره ونتائجها وحضرت منه.

#### **المصادر**

##### **أولاً- المصادر باللغة العربية**

١. بدرانة، هشام، ٢٠٠٥، مقدمة دراسات المجتمع، بيروت : الأهلية للنشر والتوزيع.
٢. تقرير الأمم المتحدة ،٢٠٠٤ ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٣. الحلو، ماجد راغب، ٢٠٠٥ ، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية الإسكندرية.
٤. ختم، عبد الكريم العابنة، ٢٠٠٩ ، النفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان -الأردن .
٥. الربيع، احمد ذبيان، 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 الأجنبية**

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.