

اسباب النفاق الوظيفي وتأثيره في بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة

دراسة ميدانية في عدد من المنظمات في محافظة نينوى

The causes of job hypocrisy and its effect on some undesirable behaviors in the organization

Practical study in Number of Organizations in Nineveh Governorate practical study

م. احمد حمود منصور المعماري

كلية الحدباء الأهلية الجامعة / قسم إدارة الأعمال

Lecturer: Ahmad Hamod Mansur AL Mamamry

Al-Hadba Private University College

Department of business Administration

ahmad.hmood@hcu.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2020/ 4 / 12 تاريخ قبول النشر 2020/ 7 / 5 تاريخ النشر 2020/12 / 9

المستخلص

تعد ظاهرة النفاق مشكلة كبرى باعتبارها احد الأمراض التنظيمية السائدة في الكثير من المنظمات نتيجة السلوك المنحرف الذي يمارس من قبل بعض الموظفين العاملين فيها. ومن هنا فان مشكلة البحث تتعلق بتشخيص ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات المبحوثة، ومعرفة الاسباب التي تكمن ورائها التي تتعلق بالعاملين في المنظمة وممارسة السلطة التي يتمتع بها المدبرون، ويهدف البحث الى تشخيص مدى انتشار هذه الظاهرة ومعرفة اسبابها وتأثيرها في بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات في محافظة نينوى بلغ العدد المسترد منها والصالح للتحليل (459). تم تحليل البيانات بالبرنامج الإحصائي (SPSS. Vers.24) وتوصلت البحث الى عدد من النتائج من أهمها ان النفاق ظاهرة منتشرة بشكل كبير في المنظمات المبحوثة، وان معظم الموظفين يرمون إقرانهم بممارسة النفاق، وتوجد علاقة ارتباط معنوية بين بعض سلوكيات العاملين والنفاق الوظيفي، فضلا عن ان للنفاق تأثير على بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة ومنها زيادة التذمر وعدم الرضا، وضعف الولاء واتساع حالة الوهن والاحباط لدى العاملين. كما اوضحت النتائج وجود فرق في ممارسة النفاق تبعا لبعض المتغيرات الشخصية ومنا الجنس والحالة الاجتماعية كما قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد في الحد من هذه الظاهرة.

الكلمات المفتاحية: النفاق الوظيفي. المنظمة ، محافظة نينوى

Abstract:

The phenomenon of hypocrisy is a major problem as it is one of the prevailing diseases in many organizations as a result of the deviant behavior practiced by some of its employees. Accordingly the research problem raises several questions: Does the phenomenon of job hypocrisy exist in the researched organizations? Are employees acknowledge that they are practicing hypocrisy or throw it on their peers? what is the relationship between hypocrisy and manager authority?. So the research aims to diagnose the extent of this phenomenon and know its effects on some undesirable behaviors in the organization through A questionnaire was designed and distributed to a sample of employees in a number of organizations in Nineveh Governorate, the number retrieved from which is valid for

analysis (459). The data was analyzed by the statistical program (SPSS. Vers.24) and the research reached a number of results, the most important of which is that hypocrisy is a widely spread phenomenon in the researched organizations, and that most employees throw their peers in to practicing hypocrisy, and there is a significant correlation between some worker behaviors and job hypocrisy, as well On the fact that hypocrisy has an effect on some undesirable behaviors in the organization, such as increased grumbling and dissatisfaction, law loyalty and spreading a weakness and frustration among employees. The results also showed that there is a difference in the practice of hypocrisy according to some personal variables, including sex and marital status. The research also presented a set of recommendations that can help in reducing this phenomenon.

Kew Words: job hypocrisy , organizations , Nineveh Governorate

المقدمة:

المنظمات كمنظومات مفتوحة تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة وتخضع لمحدداتها وتتأثر بها وتؤثر فيها، ومن أهم مكونات البيئة ذات العلاقة البيئة الثقافية والاجتماعية بما فيها من معتقدات وقيم وعادات ومبادئ وتقالييد سائدة في المجتمع، وتؤدي الخصائص الاجتماعية والثقافية إلى بلورة تغيرات في أنماط الحياة التي تؤثر في مخرجات المنظمة وعلى العلاقة بين المنظمة والإفراد العاملين فيها وعلى العلاقة بين المنظمة وزبائنها. ومع أن البيئة الثقافية والاجتماعية العربية غنية بالقيم والمعتقدات والمبادئ التي تحث الرؤساء والمرووسين على الصدق والمودة والتعاون والإخلاص والنزاهة والعدالة والاحترام والطاعة وتنفيذ الأوامر والتوجيهات من باب الدين والأدب والتقدير. لكن هذه المفاهيم عند التطبيق تعرضت للكثير من التحريف والتشويه بمرور الزمن وطغت عليها معضلة أزلية قديمة مضمومة ألا وهي ظاهرة النفاق (العالمي، 1996:6) التي انتقلت إلى المنظمات - باعتبارها وحدات اجتماعية تنظيمية هادفة- واستشرت فيها ليبزر لنا ما يدعى بالنفاق التنظيمي والنفاق الوظيفي الذي تكاد ان لا تخلو منه أي منظمة وان بدرجات متفاوتة، ولخطورة هذه الظاهرة -التي يمكن ان يطلق عليه(مرض النفاق)- على المجتمع والمواطن الذي يتعامل مع منظمات مختلفة والتي قد تكون المسبب الأساسي لظاهرة انتشار الفساد المالي والإداري في مؤسساته العامة والخاصة على السواء فقد تم اختيار هذا البحث، الذي تضمن ثلاثة مباحث الأولى تضمن منهجية البحث، والثاني تناول الجانب النظري في حين تضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها الباحث.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث: تظهر مشكلة البحث بصورة واضحة فيما تعانیه غالبية إن لم يكن كل المنظمات الإدارية من انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي بفعل التوجهات الفردية التي يتبناها بعض المدراء والموظفين العاملين بمعيتهم ولأسباب عديدة. هذه الظاهرة تعد من اخطر الأمراض التي تصيب الجهاز الإداري فتجعله عاجزاً عن النهوض بمهامه بكفاءة وفاعلية. ومع استفحال هذه الظاهرة في مؤسساتنا العراقية وندرة الدراسات الميدانية التي تناولتها (ال ياسين والحيالي، 2018) ومع وجود فجوة في التشخيص التحليلي العلمي لهذه الظاهرة في المنظمات والتي جعلها تعيش في حالة من المشكلات المتوالية. فان مشكلة البحث تتمثل في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات المبحوثة؟
- 2- من اكثر الافراد الذين يمارسون النفاق الوظيفي ؟ وهل يقر الفرد انه يمارس النفاق في ام يرمي به اقرانه في العمل؟

3- هل توجد علاقة بين ثقافة السلطة التي يتمتع بها المدير وانتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات المبحوثة؟

4- ماهي الانماط السلوكية التي تدفع الفرد الى ممارسة النفاق الوظيفي؟

5-- ما مدى تأثير ظاهرة النفاق الوظيفي في السلوكيات غير المرغوبة في المنظمات المبحوثة؟

ثانيا: هدف البحث:

1- تقديم إطار معرفي مفاهيمي لما يتعلق بالنفاق الوظيفي والسلوك الذي يمارسه بعض الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات وتحليل محاورها ومعرفة أبعادها.

2- تشخيص لمدى انتشار النفاق الوظيفي باعتباره ظاهرة سلوكية غير مرغوبة قد لا تخلوا منها اي من المنظمات ومنها المنظمات عينة البحث، والاسباب التي تكمن وراء ممارستها من قبل الافراد العاملين في المنظمات المبحوثة فضلا عن علاقة ممارسة السلطة الوظيفية بوجود ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات المبحوثة

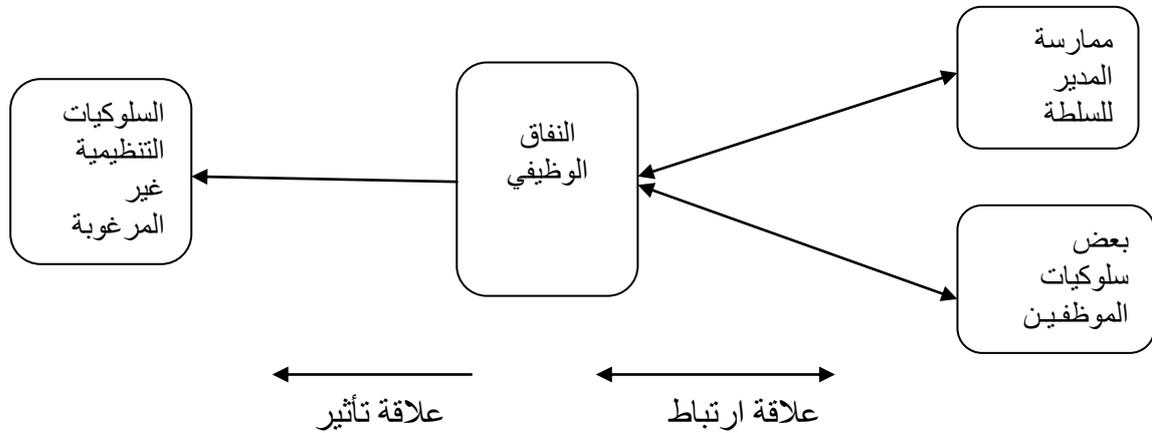
3 التعرف على مدى تأثير النفاق الوظيفي على بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة

ثالثا: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي نتناوله، فالنفاق مشكله أزلية قديمة، ولكنرة المنافقين على وجه الأرض فقد نبه إليه الباري عز وجل في العديد من الآيات القرآنية بحيث سميت إحدى سور القرآن بسورة المنافقون، يقول ابن القيم: "كاد القرآن أن يكون كله في شأنهم، لكثرتهم على وجه الأرض... فلا خلت منهم بقاع الأرض" (ابن القيم الجوزية، 2010: 185). كما تكمن أهمية البحث ايضا في انه على الرغم من أن ظاهرة النفاق ليست بالحديثة في الجهاز الإداري العراقي إلا أن موضوعها لم يحظى بالاهتمام الكافي من حيث البحث العلمي. وفي سبيل تشخيصها ومعرفة أسبابها وتأثيرها ميدانيا وإيجاد الآليات المناسبة لدعم وتعزيز السلوك الإداري الصحيح وتنقيته من السلوكيات السلبية المعطلة لإدارة منظماتنا بصورة سليمة جاء هذا البحث.

رابعا: مخطط البحث وفرضياته:

أ- **مخطط البحث:** يتطلب البحث تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وفي هذا المخطط فان ممارسة المدراء للسلطة الوظيفية، وبعض سلوكيات الموظفين باعتبارها من اسباب النفاق الوظيفي عدت متغيرات مستقلة والنفاق الوظيفي المتغير التابع هذا من جهة. ومن جهة اخرى اعتبر النفاق الوظيفي المتغير المستقل والسلوكيات غير المرغوبة في المنظمة المتغير التابع. وكما مبين في الشكل (1)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث:

ب: فرضيات البحث:

- 1- يعد النفاق الوظيفي ظاهرة شائعة موجودة في المنظمات عينة البحث.
- 2- يلقي الموظف ممارسة ظاهرة النفاق الوظيفي على الموظفين الآخرين في المنظمة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسة المدراء للسلطة الوظيفية وانتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات عينة البحث.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعض سلوكيات الموظفين والنفاق الوظيفي في المنظمات عينة البحث.
- 5- توجد علاقة تأثير معنوية للنفاق الوظيفي على بعض السلوكيات التنظيمية غير المرغوبة في المنظمات عينة البحث.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي على أساس السمات الشخصية لعينة البحث؛ وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-6): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

(2-6)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

(3-6)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي على تعزى لمتغير العمر.

(4-6)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير التحصيل الدراسي.

(5-6)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة الوظيفية.

خامسا: حدود البحث

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية من 2019/12/10 لغاية 2020/3/15

الحدود المكانية: تحدد مكان البحث بعدد من دوائر الصناعة والصحة والنقل والتربية والكهرباء في محافظة نينوى.

سادسا: أساليب جمع البيانات

- 1 في الجانب النظري تم توظيف ما تيسر للباحث من مراجع علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث.
- 2- وفي الجانب التطبيقي تم تصميم استبانة بعد الاطلاع على المراجع النظرية لتتناسب مع البيئة التي تعمل فيها المنظمات المحلية وبما يحقق هدف البحث. وعرضها على عدد من الخبراء لأغراض التحكيم والأخذ بملاحظاتهم.

سابعا: أداة البحث

تم اعتماد استبانة الاستبانة لجمع البيانات التي تخص الجانب العملي للبحث، وشملت أربعة محاور: الأول لخصائص عينة البحث والثاني لتشخيص مدى وجود ظاهرة النفاق في المنظمات عينة البحث وتضم العبارات من (1-4) فضلا عن الفقرات (5-8) لبيان من الذي يمارس النفاق، والثالث لأسبابه وضمت مجموعتين الأولى تتعلق بالمديرين وتشمل الفقرات من (8-12) والثانية تتعلق بالموظفين وشملت الفقرات من (13-18)، والمحور الرابع لأثاره على بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة وتضمن الفقرات من (19-29). تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من المحكمين(*) لضمان الصدق الظاهري وتم تعديلها في ضوء الملاحظات التي أبدوها. وزعت الاستبانة لعينة تجريبية ضمت (30) فردا من المبحوثين وأعيد توزيعها عليهم مرة أخرى ووجدت علاقة ارتباط جيدة بين الإجابتين. وتم اجراء

(*) 1- أ. د. سامي ذياب الغريزي، كلية المعارف الجامعة.

2- أ. م. د. شعيب إبراهيم مصطفى، الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الهندسية.

3- أ. م. د. مجيد حميد محمد، الجامعة التقنية الشمالية، المعهد الإداري، كركوك.

4- أ. م. د. عراك عبود الدليمي، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد.

اختبار (ألفا كرونباخ) لبيان مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة لمحاورها الثلاثة وكانت النتائج كما في الجدول (1) وهي مؤشرات على درجة عالية من الثبات.

جدول (1)

معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات المتعلقة بمحاور البحث

المحور	ألفا كرونباخ	المحور	ألفا كرونباخ
تشخيص وجود ظاهرة النفاق	.806	أثار النفاق	.928
أسباب النفاق	.857	الكلية	.929

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً: النفاق لغة:

النفاق في اللغة هو من جنس الخداع والمكر وإظهار الخير وإبطان خلفه (المقدسي: ص548)، وهو مشتق من كلمة نفاق . والنفاق كما ورد في لسان العرب هو سرب في الأرض يؤدي إلى موضع آخر، وفي التهذيب له مخلص إلى مكان آخر، وسمي المنافق منافقا للنفاق وهو السرب في الأرض، وقيل انه سمي المنافق منافقا لأنه نافع اليربوع وهو دخوله نافقاه، وله حجر آخر يقال له القاصعاء، فإذا طلب قصب فخرج من القاصعاء، فهو يدخل في النافقاه ويخرج من القاصعاء، أو يدخل من القاصعاء ويخرج من النافقاه، فيقال هكذا يعمل المنافق (ابن منظور: 4509).. وفي الانكليزية فان المفردة يقابلها كلمة (Hypocrisy) وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (Hypokrisis) والتي تشبه المنافق بالمثل الذي (يتظاهر) يصور سلوكيات شخصية ما على المسرح أمام الجمهور والتي قد تختلف عن السلوكيات التي يمارسها فعلا عندما لا يكون على خشبة المسرح (Benoit & Anna, 2010:84; Jamie & Derek, 2005:146)).

ثانياً: النفاق اصطلاحاً:

النفاق بصورة عامة هو سلوك مخالف للمعتقدات والقيم والمبادئ السائدة. وقيل فيه تعريفات متعددة منها: " اختلاف السر والعلانية، والقول والعمل، والمدخل والمخرج" (ابن رجب: 734). وانه هو التناقض الظاهر بين القول والفعل أو هو الصراع بين الباطن والظاهر (العاملي، 1996: 6). ويقول ابن مفلح: " النفاق إظهار غير ما في الباطن" (المقدسي: ج1 ص5). أو هو سلوك طوعي يصدر من فرد ينشط على انه الأمين والحريص على المنظمة يحصل عندما يكون هناك تناقض بين المعتقدات والقيم والمبادئ المتبناة وبين الأنشطة وإجراءات العمل المتبعة (Philippe & Koehler; 2005:205). وعرف على انه صيغة من صيغ الخداع الشخصي بانتحال مظاهر زائفة من الفضيلة عن طريق الوعظ والحث للآخرين بعمل شيء ما في حين هو يعمل غيره (Jesse et.sl. 2013:2). كالشخص الذي يدعو الناس إلى التمسك بالفضيلة وهو أول البعيدين عنها. وقيل هو عدم تطبيق ما تدعو إليه (Benoit & Anna; 2011).

ثالثاً: النفاق الوظيفي

إذا كان منشأ النفاق ممارسة فردية فانه بمرور الزمن انتقل إلى المنظمات. وان مثالية الشركات بدأت تتناقص بصورة حادة يوماً بعد يوم، والمنظمات التي تعتمد بعض التكتيكات الانتهازية لشرعنة قبول الجمهور لها بينما هي تخفي ممارسات مشكوك منها، ومثل هذا الوضع يؤدي إلى شكل من أشكال النفاق (Fussin & Buelens, 2011: 586). ففي كتاب النظرية في التطبيق (Theory in practice) لـ (Argyris & Schon) أوضح أن التناقض أو التعارض بين النظرية المتبناة من المنظمة وما تطبقه في أرض الواقع هو النفاق بعينه، وان إدارة وأعضاء المنظمة يظهرون تبني معتقدات وقيم ومبادئ لكن لا يتصرفون وفقاً لها، فهناك تعارض بين ما يقولونه وما يفعلوه فعلاً. ويعرف النفاق في

الإدارة: اعمل كما أقول لك، وليس كما اعمل إنا "Do as I say and not as I do" (Philippe & Koehler; 2005:205). والنفاق في المنظمات نوعان داخلي يتمثل في كيف ينظر إلى المنظمة من قبل موظفيها ويدعى النفاق الوظيفي، والثاني نفاق خارجي يتمثل في مدى إدراك الجمهور لمصادقية المنظمة مقابل رسالتها التنظيمية المعلنة للجمهور ويدعى النفاق المؤسسي أو النفاق التنظيمي (Robert, 2006)، والذي يعرف على أن المنظمة تدعي شيء ما وهي ليس كذلك (Fussin & Buelens, 2011:587). فقيادة المنظمة يعلنون ما السلوك المطلوب من المرؤوسين في حين يتجاهلون السلوك المطلوب منهم. فالمدراء غالبا ما يكونون قساة في الحكم على سلوك مرؤوسيهم لكنهم نادرا ما يحكمون على سلوكهم الأخلاقي (Yaves & Marce, 2011: 589). على سبيل المثال: قد يعلن قادة المنظمة تبني مفهوم التركيز على الجودة على أنها هي المهمة رقم واحد في المنظمة، وبعد ذلك يركزون فقط على تحقيق كميات الإنتاج المجدولة، أو أن كبار المسؤولين التنفيذيين يصرون على أهمية تخفيض كلف الإنتاج في حين أنهم يمدغون على أنفسهم في المكافآت (Philippe & Koehler; 2005,210). وفي دراستنا سنستخدم مفهوم النفاق الوظيفي.

والنفاق الوظيفي موجود في مختلف المنظمات كما في الفضيحة الجنسية للكنيسة الكاثوليكية عام 2002 Fernando (2006) Grass &). وفي مؤسسات الأمم المتحدة (Lispon & Miichet; 2006) وفي المؤسسات التعليمية والثقافية (العابينة؛ 1983) و (Tony & Katarina, 2002) و (Killigoglo & Yilmaz; 2014) والنفاق الوظيفي كان وراء ما يسمى بتسونامي وول ستريت الذي ضرب سوق الأوراق المالية الأمريكية سنة 2006 والتي سميت في حينها بفضيحة خيارات الأسهم، بسبب تزييف البيانات لضمان حصول مكافأة أعلى لإدارة الشركات العاملة في خيارات الأسهم (Jey & Steve; 2011).

وبطبيعة الحال فإن النفاق تتفاوت حدته من مؤسسة إلى أخرى. وإذا أردنا تشخيص حدة ظاهرة النفاق في أي منظمة فإن ذلك يكمن في الفرق أو المسافة بين المزاعم التي تطلقها المنظمة، والأداء الفعلي (Tillimann et. al 2009:80) وهذه المسافة (البعد) بين المزاعم التي تدعيها إدارة المنظمة وبين الأداء الفعلي يعدها البعض مقياسا لدرجة النفاق فيه (Fussin & Buelens, 2011: p.587).. (Yaves & Marc, 2011: 587).

رابعاً: النفاق ومفاهيم أخرى:

في البداية لابد من الاعتراف بان الأفراد الذين مردوا على النفاق في البيئات التنظيمية المختلفة يمتلكون مهارات وقدرات واستطاعوا أن يحققوا أهداف شخصية كبيرة ربما عجز عن تحقيقها أصحاب القدرات والكفاءات (ال ياسين والحيالي، 2018:14). فهؤلاء وغيرهم غفوا النفاق المذموم الذي يمارسونه إلى ما يدعونه (بالنفاق المحمود) واصبغوه أو أردوا أن يجملوه بمصطلحات أخرى - تختلف في حقيقتها عن مفهوم النفاق - إذ تعرض مفهوم النفاق إلى تحولات معرفية خطيرة لإلباسها الجانب الإيجابي لا السلبي، ومن هذه المفاهيم:

1- المجاملة: هي المعاملة الحسنة مع الناس بما يرضيهم ويحمد عندهم. ففي لسان العرب " المجاملة المعاملة بالجميل، وقال الفراء: المجامل الذي يقدر على جوابك فيتركه إبقاء على مودتك، والمجامل الذي لا يقدر على جوابك فيتركه ويحقد عليك إلى وقت ما (ابن منظور: ص685). ورد في فتوى مجمع الفقه الإسلامي 1173 ابن بازيو 2008" والمجامل لا يضمم الشر لأحد ولا يسعى في أذية احد في الظاهر ولا في الباطن، ولكنه قد يظهر المودة والمحبة والبشر وحسن المعاملة ليتألف صاحب الخلق السيئ، أو ليدفع أذاه عنه أو عن غيره من الناس، والمجاملة فيما لا ضرر فيه... هي مرغوب فيها ودليل حسن خلق الإنسان (ابن باز فتوى رقم 280/5).

2- المداراة: هي حسن الخلق والعشرة، وداريته إذا اتقيته ولاينته (ابن منظور: 1347). ورد في فتح الباري (المراد بها الدفع برفق، وقال ابن بطال: " المداراة من أخلاق المؤمنين وهي خفض الجناح للناس ولين الكلمة وترك الإغلاظ لهم في

القول، وذلك من أقوى أسباب الألفة" (ابن حجر، 1987: 545). وفي العمل الإداري يرى الباحث أن المداراة إذا كانت من الرئيس إلى المرؤوس فهي من باب التواضع وحسن الخلق وإذا كانت من المرؤوس إلى الرئيس فهي من باب التملق.

3- المداهنة: المداهنة والادهان: المصانعة والين، وقيل المداهنة إظهار خلاف ما يضمّر، والادهان الغش، ودهن الرجل إذا نافق. قال أبو الهيثم: الادهان المفارقة في الكلام، والتلين في القول، من ذلك قوله تعالى: {وَدُّوا لَوْ تُدْهِنُ فَيُدْهِنُونَ} (القلم9)، أي ودوا لو تصانعهم في الدين فيصانعوكم. وقال قوم: داهنت بمعنى وارتيت، وأدهنت بمعنى غششت (ابن منظور؛ 1987:1447).

ومما تقدم يتضح ان المجاملة والمداراة غير النفاق طالما لا يترتب عليهما تبديل الحق إلى باطل والباطل إلى حق. أما المداهنة فهي اقرب ما تكون إلى النفاق ان لم تكن النفاق بعينه. ومن يظن ان المداهنة من المداراة أو العكس فهذا غير صحيح. يقول (ابن حجر؛ 1987: 545): "وظن يعظم ان المداراة من المداهنة فغلط، لان المداراة مندوب إليها والمداهنة محرمة".

خامسا: مظاهر النفاق وسمات المنافين

للنفاق مظاهر وسمات يتصف المنافقون بها تدل عليها الآيات القرآنية العديدة والأحاديث النبوية والأدبيات ومنها:

1- الكذب وإخلاف الوعد وخيانة الأمانة ما روي عن أبي هريرة ان الرسول (ص) قال: "آية المنافق ثلاثة: إذا حدث كذب، وإذا وعد اخلف، وإذا أوتمن خان"، (البخاري:14).

2- ذو الوجهين: فهو يتلون ويتغير في مواجهة الناس، هو يمتدح ويثني على مديره عندما يكون أمامه وفي الخفاء يذمه ويشتمه ويذكر منه ما ليس فيه.

3- نو قلب مريض: قال تعالى: (فِي قُلُوبِهِمْ مَّرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضًا... (البقرة: 10).

4- المظهر الخارجي للمنافقين. قال تعالى: {وَإِذَا رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعُ لِقَوْلِهِمْ كَأَنْهُمْ خُشْبَ مَسْنَدَةٍ} (المنافقون:4). ولكون المنافق إنسان كاذب ومخادع وضعيف الأداء تجده يربط أداءه الوظيفي بالمظهر الخارجي أو ما يدعى بفكرة "الشو" Show، وهي الحرص الشديد في الأناقة الخارجية وإظهار حبه المبالغ لمدير، أو الظهور بمظهر المجد الذي يعمل ليل نهار من اجل المنظمة (مارتن، 2012).

4- الإفساد حين تولي السلطة: { وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد}. يقول (الشيرازي، 1421هـ: 69-70): " أي إذا حكم، لان التولي من الولاية بمعنى الحكومة فيكون معنى الولاية حينئذ ان المنافقين إذا حكموا في الأرض ... أشاعوا الظلم بين العباد وبسبب ظلمهم وزجرهم يهلك الحرث وتعرض أموال ونفوس الناس للخطر".

سادسا: أسباب النفاق:

ان استثناء النفاق الوظيفي يعود لأسباب عدة في مقدمتها وجود خلل وانحراف في سلوك ونظام القيم لبعض المتصددين للمناصب الإدارية وتسلسل الفاشلين علميا وعمليا وغير ذوي الخبرة على تلك المناصب، والأخطاء في تعيين الموظفين الشاغلين للمناصب وضعف أنظمة المحاسبة الداخلية وفساد الجهاز الرقابي، وقلة الوعي السياسي والإداري في إدارة المؤسسات والتغلغل الحزبي في عمل المنظمات، فضلا عن وجود جو سياسي يؤسس ويغطي ويحمي ممارسي النفاق. وتتفاوت الأسباب من بيئة إلى أخرى. والبعض يعزيها إلى البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ونظم الإدارة، والاتصالات والدلالات اللغوية المتبعة فيها (Fussin & Buelens, 2011:588). ويمكن تبويب تلك الأسباب في النقاط الآتية:

- 1- ثقافة التسلط والاستبداد التي يمارسها المديرون (Alawanleh, 2013:123). فيرى كثير من المديرين طالما انه على رأس السلطة فعلى مرؤوسيه إطاعته طاعة عمياء لأنه يملك السلطة التي تخوله محاسبة من يخالفوه الأمر الذي يدفع البعض منهم إلى التقرب له بشتى السبل انقاء شره. وأشارت دراسة (Joris, et al.2010:737) و Jesse (et.al.2015:159) إلى دلائل قوية على ان قوة السلطة وفسادها تزيد من ممارسة النفاق في المنظمات.
- 2- السلوك غير السوي لبعض الموظفين التابع من المصلحة الذاتية(Jamie & Derek,2013:1473) الذين لديهم القابلية على تغذية ثقافة النفاق في المنظمات بسبب ضعف المهارات التي تؤهلهم لأداء اعمالهم أو دخولهم إلى المنظمة بطريقة غير مشروعة وتقرهم للمديرين عن طريق الاستمالة الحزبية والمذهبية والطائفية والعشائرية. وقد فشلوا في تحقيق مصالحهم الذاتية بطريقة مشروعة بمرور سني الخدمة وان علموها ابتعدوا عنها، لذا ابتعادهم عن السلوكيات الصحيحة غالباً ما يفسر لخدمة مصالح أنانية(Jesse, et.al.,2013:8)
- 3- الثقة الزائدة التي يمنحها الرئيس لبعض مرؤوسيه من الذي تنطبق عليهم الفقرة (2) أعلاه. والذي يعمل على تكريس سلوكية النفاق ظناً منه أنهم سعاة أو قنوات اتصال للحصول على المعلومات عن الموظفين لمعرفة من هو معه ومن هو ضده. ففي الوقت الذي يجب فيه ان يكون المدير على دراية كافية عن عمل وسلوك مرؤوسيه بما يتعلق بالأداء والالتزام الأخلاقي لا ضير ان تكون لديه عيون من يأمن ناحيتهم ويعلم أمانتهم، لكن عليه ان يحذر من قيام بعض الموظفين غير الأمينين بعمل السعاة لنقل الإخبار غير الصحيحة عن مرؤوسيه لان هذا من عمل المنافقين. وليعلم كل مدير ورئيس "ان الساعي لم يحملة على سعيه إفراط النصيحة لسلطانه، وإنما يفعل ذلك إما حسداً لمن سعى به، أو طلباً للتشفي به، وإما تعرضاً يكسب به الحظوة عند السلطان"(الماوردي،1997:112).
- 4- الثقافة الاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع التي تعلي من شان السلطة وتتنقص شان من دونها تدفع بعض الأفراد إلى التحلي عن الثوابت القيمة التي تدفعهم لقول الحق أو انتقاد إي أوضاع مغايرة لتلك، فيلجؤون إلى التقرب بمدح الرئيس بما فيه وما ليس فيه فيميل عن جادة الحق ويتحول إلى متسلط على رقاب المرؤوسين. نقل عن (الحسن البصري) قوله: " تولى الحجاج العراق وهو عامل كيس، فما زال الناس يمتدحونه حتى صار أعمق طائشاً سفيهاً". (القرني؛2008).
- 5- الخوف من فقدان المصالح المتبادلة . المنافق لا يوافق على زملائه حبا بالمدير وإنما لتحقيق مصالح شخصية غير مشروعه له وخوفه من فقدان هذه المصالح تستمر، خاصة مع عدم قدرة بعض الموظفين على إشباع حاجاتهم أو الحصول على حقوقهم بصورة مشروعة، فيقومون ببناء علاقات منفعة مع ادرائهم يحصلون خلالها على ما يريدون.
- 6- عدم قبول بعض قادة المنظمات المعلومات ونتائج الأعمال وما يدور في منظماتهم على حقيقتها وخوف المرؤوسين من تقديم الحقائق يدفع البعض إلى ممارسة سلوك النفاق لضمان راحة البال وطالما ان ذلك يرضي الأعلى.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: عينة البحث:

أ- تتكون عينة البحث من (459) فرداً في عدد من المنظمات في محافظة نينوى وكما مبين في الجدول (1)

جدول (1)

توزيع عينة البحث حسب المنظمات المبحوثة

ت	اسم المنظمة	العدد	ت	اسم المنظمة	العدد
1	شركة كبريت المشراق	145	4	الشركة العامة للمواد الغذائية	76
2	دائرة صحة الحمدانية	105	5	دائرة الخطوط الجوية - مكتب نينوى	50
3	شركة توزيع كهرباء نينوى	83		المجموع الكلي	459

المصدر: من اعداد الباحث

ب- أما وصف عينة البحث وفقاً للخصائص الشخصية كما مبين في الجدول (2) حيث يبين توزيعها على اساس (الجنس، والحالة الزوجية، والعمر، والتحصيل الدراسي، ومدة الخدمة).

جدول (2) السمات الشخصية لعينة البحث

الجنس									
ذكور					إناث				
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
310	67.5	149	32.5						
الحالة الزوجية									
أعزب					متزوج				
62	13.5	397	86.5						
العمر									
أقل من 31		31-40		41-50		51-60		أكثر من 60	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
65	14.2	119	25.9	180	39.2	79	17.2	16	3.5
التحصيل الدراسي									
إعدادية فأقل		دبلوم فني		بكالوريوس		شهادة عليا			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
131	28.5	98	21.4	196	42.7	34	7.4		
مدة الخدمة									
من 1-5 سنة		من 6-10		من 11-15		من 16-20		من 21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
29	6.3	101	22.0	69	15.0	114	24.8	146	31.8

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يعد النفاق الوظيفي ظاهرة موجودة في المنظمات عينة البحث.

يظهر الجدول (3) إجابات عينة البحث عن أربعة من الأسئلة التي تبين مدى انتشار النفاق في المنظمات وكما يلي:

أ- (83.2%) من المبحوثين متفقون على ان النفاق أصبح سمة سائدة في المنظمات فيما غير المنفقين (6.6%).

ويعتبر متوسط حسابي قدره (4.2353) وهو عالي جداً مقارنة بمتوسط الإجابة الفرضي الذي هو العدد (3).

- ب- (79.1%) من المبحوثين متفقون على ان النفاق أصبح السمة الأكثر انتشارا في المنظمات فيما غير المتفقين بلغ (9.6%) ومتوسط الإجابة بلغ (4.0763)
- ج- (45.1%) من المبحوثين متفقون على ان النفاق أصبح أمر لا بد منه فيما غير المتفقين (39.2%)، ومتوسط الإجابة (3.2070).
- د- (44.7%) من المبحوثين متفقون على ان النفاق أصبح من ضروريات الحياة الوظيفية فيما غير المتفقين (35.9%) ومتوسط الإجابة (3.1351).
- مما تقدم يبدو ان النفاق ظاهرة متفشية في المنظمات المبحوثة وهذا يثبت الفرضية الاولى.
- وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ال ياسين والحيالي، 2018: 12).

جدول (3)

الوسط الحسابي والنسب المؤوية لمدى شيوع ظاهرة النفاق في المنظمات

Mean	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتغير
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.2353	.9	4	5.7	26	10.2	47	35.5	163	47.7	219	النفاق....
4.0763	1.1	5	8.5	39	11.3	52	39.9	183	39.2	180	السمة السائدة في المنظمات الأكثر انتشارا في المنظمات
3.2070	9.6	44	29.6	136	15.5	71	21.1	97	24.2	111	أمر لا بد منه في الوظيفة
3.1351	13.5	62	22.4	103	18.7	86	27.7	127	17.6	81	من ضروريات الحياة الوظيفية
3.6634											المتوسط العام

Sig=.000 for all means N.459

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- الفرضية الثانية: يلقي الموظف ممارسة ظاهرة النفاق على الموظفين الآخرين في المنظمة.
- يظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين حول ممارسة النفاق في المنظمات التي يعملون فيها وفيه:

جدول (4)

الوسط الحسابي والنسب المؤوية لمدى ممارسة النفاق الوظيفي حسب فئة العاملين من وجهة نظر عينة البحث

Mean	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتغير
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.0632	3.3	15	4.4	20	9.8	45	47.9	220	34.6	159	يمارس الموظفون النفاق
2.3333	34.4	158	29.0	133	13.1	60	15.9	73	7.6	35	انقل معلومات إلى مديري عن الموظفين الآخرين
3.4488	6.8	31	21.8	100	15.3	70	32.2	148	24.0	110	المدير يجب ان ينقل اليه معلومات

Sig=.000 for all means . N=459

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

أ- أن (82.5%) منهم يرون (متفقون) أن النفاق يمارس من قبل الآخرين، وأن (13.1%) لا يرون (غير متفقون) ومتوسط حسابي عالي وقدره (4.0632) ومعنوي عند مستوى (0.05).

ب- وحول ما إذا كان الموظف ذاته يوافق على زملائه في العمل بنقل معلومات عنهم إلى مديره تبين أن (23.5%) فقط متفق على ذلك وأن الذين يبعدون أنفسهم عن ممارسة النفاق (غير المتفقين) بلغ (63.4%) والمتوسط الحسابي (2.3333) ومعنوي عند مستوى (0.05) وهو أقل من المتوسط الفرضي (3).

ج- وحول ما إذا كان المدير يحب أن يوافق الموظفين له بنقل معلومات إليه عن الآخرين أجاب (56.2%) بالاتفاق في حين غير المتفقين (28.6%) والمتوسط الحسابي للإجابة (3.4488) ومعنوي عند مستوى (0.05) وهذا يظهر أن معظم الموظفين يحملون زملائهم ومدراهم بممارسة النفاق في حين يبرئون أنفسهم من ذلك وهو ما يؤيد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة المدراء للسلطة الوظيفية وانتشار ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات عينة البحث.

يظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للعناصر المكونة لثقافة السلطة التي هي من (2-6) بلغ (3.6810) عالي جدا وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي هو الرقم (3) وهذا يعني أنها من مسببات النفاق الوظيفي. وكذلك يظهر الجدول مصفوفة الارتباط بين تلك المتغيرات ومتوسطها العام باعتبارها متغيرات مستقلة ومتغير النفاق الوظيفي باعتباره المتغير التابع وجميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01). وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة. وهذه النتيجة تلتقي ودراسة (Joris, et al.2010:738) و (Jesse, et al.2015:159) حيث أشارت إلى دلائل قوية على أن قوة السلطة وفسادها تزيد من ممارسة النفاق في المنظمات.

جدول (5)

الوسط الحسابي ومصفوفة الارتباط بين متغير النفاق الوظيفي والعوامل المكونة لثقافة السلطة

ت	المتغير	Mean	Std.ves	1	2	3	4	5	6
1	النفاق (عام)	3.7924	.84306	1					
2	تسلط المديرين	3.7037	1.13663	.448**	1				
3	الثقة الزائدة	3.7734	.98286	.323**	.477**	1			
4	المصالح المتبادلة	3.5730	1.15814	.537**	.582**	.473**	1		
5	عدم قبول الحقيقة	3.6841	1.07288	.454**	.492**	.450**	.497**	1	
6	الاستمالة من قبل المدير	3.6710	1.13819	.399**	.495**	.351**	.256**	.610**	1
7	المتوسط العام	3.6810	84969	.562**	.794**	.696**	.804**	.787**	.779**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعض سلوكيات الموظفين والنفاق الوظيفي في المنظمات عينة البحث.

يظهر الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المتعلقة بالسلوك الذي يدفع الموظف لممارسة النفاق وجميعها أكبر من المتوسط الفرضي (3) ومتوسطها العام (3.6249) وهذا يعني أنها من أسباب النفاق الوظيفي. وكذلك يظهر الجدول مصفوفة الارتباط بين تلك المتغيرات ومتوسطها العام باعتبارها متغيرات مستقلة ومتغير النفاق الوظيفي باعتباره المتغير التابع وجميعها ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يثبت صحة

الفرضية الرابعة. وهذه النتيجة -خاصة ما يتعلق بالمتغيرات من (5-7)- وتتفق ودراسة (ال ياسين والحيالي 2018:21) في ان (المرووس لا يجد طريقا للتقدم والحصول على أي ميزة دون ان يكون منافقا لمديره او على الأقل موافقا على كل شيء يقولونه او يفعلونه).

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط للمتغيرات المتعلقة بسلوك عينة البحث

ت	المتغير	Mean	Std.ves	1	2	3	4	5	6	7
1	النفق (عام)	3.7924	.84306	1						
2	قلة الخبرة	3.9172	1.12422	.369**	1					
3	ضعف الشخصية	3.7865	1.04388	.238**	.478**	1				
4	المقربون من المدير	3.6100	1.29594	.335**	.468**	.556**	1			
5	الحصول على الحقوق	3.4139	1.86285	.213**	.221**	.282**	.431**	1		
6	للحفاظ على العلاقة مع المدير	3.6492	1.13742	.303**	.327**	.317	.340**	.341**	1	
7	للعلاقة مع الزملاء	3.3747	1.18906	.285**	.353**	.364**	.274**	.342**	.724**	1
8	المتوسط العام	3.6249	.89083	.425**	.652**	.674**	.733**	.703**	.715**	.704**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الفرضية الخامسة: توجد علاقة تأثير معنوية للنفق الوظيفي على بعض السلوكيات التنظيمية غير المرغوبة في المنظمات عينة البحث.

يبين الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغير النفق الوظيفي (باعتباره المتغير المستقل) وتأثيره على بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة (باعتبارها المتغيرات التابعة) كل على حدة وفيه (R, R2, F, B, T) وقيمة (Sig=.000) لكل متغير وإنما جميعا ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.05) الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الخامسة.

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار لبيان تأثير النفق الوظيفي في بعض السلوكيات الوظيفية غير المرغوبة

ت	المتغير	R	R2	F	Sig	B	T	sig
1	أثارة المشاكل في الحياة الوظيفية	.557	.310	205.101	.000	.725	5.197	.000
2	تضليل المدير بالمعلومات الخاطئة	.611	.373	271.970	.000	.810	16.492	.000
3	إفساد أخلاق العمل الوظيفية	.693	.480	422.036	.000	.902	20.544	.000

4	نشر الوهن والإحباط لدى الموظفين	.718	.514	486.193	.000	.920	1.815	.000
5	نشر حالة اللامبالاة بين الموظفين	.703	.495	447.544	.000	.891	21.155	.006
6	انتشار الأنانية وتغليب المصالح الشخصية على العامة	.745	.555	236.280	.000	.852	23.871	.000
7	انتشار التذمر وعدم الرضا لدى الموظفين	.820	.637	939.915	.000	.958	30.658	.000
8	ضعف الالتزام والولاء للمنظمة	.839	.704	1088.162	.000	1.025	32.987	.000
9	إضعاف دافعية الموظف	.848	.719	1170.107	.000	1.118	34.207	.000
10	ضعف الاهتمام برضا الزبون	.775	.601	688.184	.000	1.072	26.233	.000
11	التفكير بطلب النقل إلى منظمة أخرى	.712	.506	471.035	.000	.972	21.703	.000

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.SPSS

الفرضية السادسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى للسمات الشخصية لعينة البحث؟

1- للتحقق من صحة الفرضيتين الفرعيتين (1-6) و (2-6) تم اجراء اختبار Independent-sample t-test وكانت النتائج كما مبين في الجدول (8). ومنه تبين:

أ- ان متوسط ممارسة النفاق الوظيفي من قبل الذكور (2.5613) وبانحراف معياري (1.29766) وهو أعلى منه لدى الإناث (1,8591) وبانحراف معياري (1.17416) كما جاءت نتيجة اختبار (t=5.749) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه تقرر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي بين الذكور والإناث لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (1-6). التي تنص على انه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس).

جدول (8)

اختبار (t) على أساس متغيري العمر والحالة الزوجية

ت	المتغيرات	N	mean	Std. Deviation	t	sig	الدلالة الإحصائية
1	الجنس	ذكر	2.5613	1.29766	5.795	.000	دال إحصائياً
		أنثى	1,8591	1.17416			
2	الحالة الزوجية	أعزب	1.7097	1.27097	4.132	.000	دال إحصائياً
		متزوج	2.4507	2.4507			

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

ب- ان متوسط ممارسة النفاق الوظيفي من قبل العزاب (1.7097) وبانحراف معياري (1.27097) وهو اقل منه لدى المتزوجين (2.4507) وبانحراف معياري (2.4507) كما جاءت نتيجة اختبار (t=4.132) بقيمة احتمالية (0.000) اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه تقرر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي بين العزاب والمتزوجين لصالح المتزوجين الأعلى في المتوسطات. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (2-6) التي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية).

2- ولتحقق من صحة الفرضيات الفرعية (3-6, 4-6, 5-6) لمعرفة فيما إذا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي لدى عينة البحث تعزى إلى متغيرات العمر والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة الوظيفية تم اجراء اختبار التباين الأحادي One-Way-Anova وكانت النتائج كما مبين الجدول (9) ومنه نستنتج الأتي:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تبعاً لمتغير العمر حيث جاءت قيمة ($F=8.353$) بقيمة احتمالية (0.000) اصغر من (0.05) وهي دالة إحصائياً لصالح الفئات العمرية الأكبر كما مبين في المتوسطات الحسابية إزاء كل منها. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية ($3-6$) التي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير العمر). ويعكس ذلك تقارب المتوسطات الحسابية للفئات العمرية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي حيث قيمة ($F=1.277$) بقيمة احتمالية (0.282) وهي أكبر من (0.05) غير دالة إحصائياً هذا ينفي صحة الفرضية ($4-6$) التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق تعزى لمتغير التحصيل الدراسي)، ويعكس ذلك تقارب المتوسطات الحسابية للفئات العمرية.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق تبعاً لمتغير مدة الخدمة الوظيفية حيث قيمة ($F=.895$) بقيمة احتمالية ($.467$) وهي أكبر من (0.05) غير دالة إحصائياً. وهذا ينفي صحة الفرضية الفرعية ($5-6$) التي تنص على أنه: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة الوظيفية).

جدول (9)

تحليل التباين الأحادي One-Way-Anova

الدالة الإحصائية	Sig	F	Std. Deviation	Mean	متغير العمر	ت
					العمر	
دال إحصائياً	.000	8.535	1.13044	1.5846	أقل من 31 سنة	
			1.26296	2.3277	من 31-40	
			1.31386	2.6056	من 41-50	
			1.20059	2.2405	من 51-60	
			1.37689	2.8125	أكثر من 60 سنة	
			1.29998	2.3333	المجموع	
					التحصيل الدراسي	2
غير دال إحصائياً	.282	1.277	1.20114	2.4046	علياً	
			1.41336	2.1122	دبلوم	
			1.26726	2.4031	بكالوريوس	
			1.48792	2.2941	علياً	
			1.29998	2.3333	المجموع	
					مدة الخدمة	3
غير دال إحصائياً	.467	.895	1.29987	2.2414	أقل من 6 سنوات	
			1.35880	2.2079	من 6 - 10	
			1.34469	2.5652	من 11 - 15	
			1.25161	2.2807	من 16 - 20	
			1.27584	2.3699	أكثر من 20	
			1.29998	2.3333	المجموع	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الاستنتاجات والتوصيات: أولاً: الاستنتاجات: مما تقدم توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- ان النفاق الوظيفي أصبح ظاهرة سائدة ومنتشرة وبنسبة عالية في المنظمات العراقية وان ممارسة النفاق يراه البعض أمر لا بد منه وأصبح من الضروريات الوظيفية.
- 2- ولكون الافراد عينة البحث يدركون ان النفاق الوظيفي عمل غير مقبول فان معظم الموظفين العاملين يرمون زملائهم الآخرين والمدراء بممارسة النفاق ويبرئون أنفسهم من ذلك.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية بين العناصر المكونة لتقافة السلطة والنفاق الوظيفي، بمعنى ان سوء ممارسة السلطة من قبل المديرين يعد احد الأسباب الرئيسة وراء اتساع ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات ولأسباب متعددة منها ثقافة التسلط للمدير اتجاه المرؤوسين والثقة الزائدة التي يمنحها للمرؤوسين والاستمالة لبعض المرؤوسين على الأساس القومي والقبلي والمذهب، فضلاً عن عدم قبول بعض المديرين ما ينقل إليهم على حقيقته مع وجود المصالح المتبادلة بين المدير والمرؤوسين.
- 4- وجود علاقة بين سلوكيات بعض الموظفين وممارسة النفاق الوظيفي لأسباب عدة منه قلة الخبرة وضعف الشخصية وقربهم من المدير وآخرون يرون أنهم مجبرون على ممارسة النفاق للحصول على حقوق لهم يرونها مقبولة او للحفاظ على علاقات مع رؤسائهم وزملائهم في العمل ولا يحصلون عليه إلا بذلك.
- 5- للممارسة النفاق الوظيفي اثار سلبية في المنظمات تتمثل في بعض النتائج التي لا يفترض وجودها في المنظمات الناجحة، منها إضعاف الدافعية لدى الموظفين، وإضعاف الالتزام والولاء للمنظمة، والتذمر وعدم الرضا لدى المرؤوسين، وعدم الاهتمام بالزيائن، وانتشار الأناثية وتغليب المصلحة الخاصة على العامة، وتضليل المدير بالمعلومات الخاطئة، واللامبالاة في الأداء وإفساد أخلاق العمل الوظيفية.
- 6- هناك فروق معنوية في ممارسة النفاق الوظيفي من قبل الموظفين تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية. فقد أظهرت نتائج البحث ان الذكور يمارسون النفاق في سلوكهم الوظيفي اكثر من الإناث. وكذلك المتروجين اكثر ممارسة للنفاق من العزاب، وكذلك العمر إذ يتقدم العمر تزداد ممارسة النفاق.
- 7- لم تكن هناك فروق معنوية في ممارسة النفاق الوظيفي تعزي لمتغيري التحصيل الدراسي ومدة الخدمة الوظيفية.

التوصيات:

- 1- لا شك أن مكافحة ظاهرة النفاق يتعين أن تبدأ منذ طفولة الفرد الباكراً في ثنايا عملية التنشئة الاجتماعية أو التطبيع الاجتماعي Socialization وغرس قيم الحق والخير والجمال في حسه ووجدانه وتربيته على قيم الصدق والأمانة والإخلاص والوفاء واحترام الحقيقة والالتزام بقول الصدق والعمل به.
- 2- غرس قيم الدين السامية وترسيخها في حس الفرد ووجدانه وعقله وضميره الأخلاقي وتربيته على الفطرة السوية التي فطر الله الناس عليها وتعويد السلوك السوي والصادق والأمين الذي يوقر في القلب ويصدق العمل.
- 3- استخدام السلطة الرسمية والادارة الرشيدة في تنظيم العلاقات السليمة بين الرئيس والمرؤوسين ، وتطبيق قواعد الشفافية والمحاسبة والعدالة والديمقراطية في اتخاذ القرار ، توفير الأمن والطمأنينة للموظفين.
- 4- تعيين الأكفاء وتحديد المسؤولية، وإلغاء الطرق الخفية في تعيين وتوزيع المناصب التي تقوم عن طريق الميول الحزبية الطائفية القومية والعشائرية والمذهبية .
- 5- تفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية لعمل المنظمات.
- 6- اجراء المزيد من البحوث في تأثير النفاق على سلوكيات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي ودوران العمل، ودراسات مقارنة بين القطاع العام والخاص.

المصادر العربية:

- 1- القرآن الكريم
- 2- البخاري، ابي عبد الله محمد بن اسماعيل بن ابراهيم (2010) صحيح البخاري، ط1، دار الجوزي، القاهرة.
- 1- ابن حجر (1987)، فتح الباري في شرح صحيح البخاري، الجزء العاشر، دار الريان للطباعة.
- 2- ابن رجب الحنبلي (2001)، جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم، تحقيق شعيب الارنؤوط و إبراهيم باجس، ط8، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، بيروت.
- 3- ابن القيم الجوزية (2010) مدارج السالكين، تهذيب عبد المنعم صالح العلي العزي، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 4- ابن منظور، لسان العرب، القاهرة، دار المعارف
- 5- الشيرازي؛ ناصر مكارم(1421هـ) التفسير الأمثل لكتاب الله المنزل، مدرسة الإمام على بن أبي طالب، ط1، قم- إيران.
- 6- العباينة؛ ختام عبد الكريم طه (1983)، سلوك النفاق التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم واقتراح آليات لخفض هذا السلوك، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات التربوية العليا- الجامعة الأردنية
- 7- ألعاملي؛ بهاء الدين (1996) التدين والنفاق بلسان القط والفأر، ترجمة وتحقيق دلال عباس، الطبعة الأولى، رياض الريس للنشر، بيروت.
- 7- القطاني؛ سعيد بن علي بن وهف (1419هـ)، نور الإيمان وظلمات النفاق في ضوء الكتاب والسنة، الرياض، مطبعة سفير.
- 8- القرني؛ غائض (2008)، مقاله بعنوان النفاق الاجتماعي، صحيفة الشرق الأوسط ، العدد10738 في 2008/4/22
- 9- الماوردي؛ أبي الحسن علي بن حبيب(1997)، درر السلوك في سياسة الملوك، تحقيق د.فؤاد عبد المنعم احمد، الرياض، دار الوطن للنشر.
- 10- المقدسي، محمد ابن مفلح،(1999)، الآداب الشرعية والمنح المرعية، الجزء الأول، تحقيق شعيب الارنؤوط وعمر القيام، ط8، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت
- 11- مارتن ساندوس (2012)، الاقتصادية العدد6888 في 20 اغسطس 2012
http://www.aleqt.com/2012/08/20/article_684752.html
- 12- ال ياسين، سرمد صالح والحيالي، سنديه مروان (2018). " ظاهرة النفاق التنظيمي-دراسة مقارنة القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى"،مجلة تنمية الرافدين، المجلد (37)، العدد (118)،ص.10-22

المصادر الأجنبية:

- 1- Alawanleh, HamdanSalim, (2013): The impact of administrative hypocrisy on career path from the respective of administrative staff of Al-Blaqa applied university, International Journal ofBusiness and Social Science, Vol.4, No.11.pp120-132.
- 2-Benoit Monin& Anna Merritt,(2010); Moral inconsistency and the struggle for moral integrity, Series on personality and social psychology, American psychological association, Vol.3, pp.84-167

- 4-Fernando Mario & Grass M.(2006); Workplace spirituality and organizational hypocrisy: The holy-gate case. Avalibai on <http://ro.uow.edu.au/do/search/?q>.
- 5-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.
- 6-Philippe Tomas W. & Koehler Jerry W.(2005), "Organizational behavior" methods hypocrisy", Advancement Management Journal, Vol.70, No.2, pp.201-220.
- 7- Jamie Barden & Derek D. Rucker(2005);" Say on think and doing another" Examining the impact of event order on hypocrisy judgment of other, Personality and social psychology bulletin, vol.30, pp.1463-1473
- 8- Jay J. Janney& Steve Gove (2011); Reputation and corporate social responsibility Aberrations, Trends .and Hypocrisy: Reaction to firm choice in the stock option backdating scandal, Journal of management study, Vol.48,no.7, pp.1562-1686.
- 9-Jesse Graham; Peter Meindl; SpassenaKoleva and Kate M. Johnaon (2015); When value and behavior conflict, Moral Pluralism and interpersonal moral hypocrisy. Paper provide to Social and Personality psychology Compass, Vol.9,No.3,pp.158-170.
- 10- JorisLammers; Diederik A. Staple; Adam D. Galinsky,(2010);"Power increases hypocrisy, moralizing in reasoning, immorality in behavior", Psychological Science, Vol21, No.5,pp.737-744.
- 11- Kiligoglu,Gokhan and YilmazDergo (2014);Organizational Hypocrisy in educational organizational; Do talk and decisions lead to inconsistent action in school. Paper provide to conference ECER 2014, the past, the present and the future of educational research.
- 12- Michael, Lisbon, (2006), Organized hypocrisy and global governmence: Implication for united nation reform, Paper prepared for presentation at panal on international institutions and hypocrisy. Trap, annual convention of international studies association. San Deigo, Galifornia. March22-25.
- 15-Tony Hazzard& Katarina Ostergren (2002), When norm collide: Learning under organizational hypocrisy, British journal of management, Vol.13, pp.547-559.
- 16- TillmannWanger, Richard J. Lutz & Barton A. Weitz (2009), Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perception, Journal of marketing, Vol. 3, Nov., pp.77-91
- 17- Tony Hazzard& Katarina Ostergren (2002), When norm collide: Learning under organizational hypocrisy, British journal of management, Vol.13, pp.547-559.
- 18- YavisFassin&MarceBuelens (2011),"the hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethic practices", Management Decision, Vol.49,No.4,p.p.586-600.

ملحق

الإخوة الأعزاء الموضوع/ استبيان

تحية طيبة:

الاستبيان الذي بين يديك يهدف إلى دراسة وتشخيص مدى انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي وتشخيصه في المؤسسات العامة يرجى من حضرتكم الإجابة عنها بدقة وأمانة دون الحاجة إلى ذكر الأسماء أو المؤسسة التي تعمل فيها وستعامل الإجابات لأغراض هذا البحث حصراً. شاكرًا تعاونكم خدمة للبحث العلمي.

أولاً: معلومات شخصية: ضع علامة (√) في الحقل المناسب.

- 1- الجنس: ذكر () . أنثى () .
- 2- الحالة الاجتماعية: أعزب () ، متزوج ()
- 3- العمر: أقل من 31 سنة () ؛ من 31-40 سنة () ؛ من 41-50 سنة () ؛ من 51-60 () سنة ؛ من 61 سنة فأكثر () .
- 4- التحصيل الدراسي: إعدادية أو ادني () ؛ دبلوم معهد () ؛ بكالوريوس () ؛ شهادة عليا () .
- 6- مدة الخدمة الوظيفية () سنة.

ثانياً: إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية: ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لك.

ت	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	أصبح النفاق الوظيفي سمة سائدة في المؤسسات العامة والخاصة					
2	تعد ظاهرة النفاق الوظيفي هي الأكثر انتشاراً في حياتنا الوظيفية.					
3	أصبح النفاق الوظيفي أمر لا بد منه.					
4	صار النفاق الوظيفي من ضروريات الحياة الوظيفية.					
5	النفاق يمارس من بعض الأفراد في المنظمة التي عمل فيها.					
6	انقل معلومات عن العاملين في المؤسسة لمديري في العمل					
7	مديري يحب إنتقال إليه بعض الموظفين معلومات عن تصرفات زملائهم في العمل					

ثانياً: إلى أي مدى تتفق أن العبارات الآتية وراء قيام الموظف بالنفاق الوظيفي؟

ت	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
8	تسلط المديرون على المرؤوسين.					
9	الثقة الزائدة التي يمنحها المديرون لبعض الموظفين.					
10	وجود مصالح متبادلة بين المدير وبعض الموظفين.					

					11	ينقل الموظف الأحداث بغير حقيقتها بسبب عدم قبول بعض المديرين لما يحصل في مديريته على حقيقته.
					12	الاستمالة الحزبية والطائفية والمذهبية للموظف من قبل مديره..
					13	الموظفين قليلي المهارة والخبرة هم أكثر ممارسة للنفاق من غيرهم.
					14	ضعف شخصية الموظف وقلة حيلته تدعوه للنفاق.
					15	الموظفون المقربون من المدير هم الأكثر ممارسة للنفاق.
					16	اعتقاد الموظف انه لا يمكن الحصول على حقوقه الوظيفية إلا بالتملق لمديره.
					17	بعض الموظفين مجبر على النفاق للمحافظة على علاقات جيدة مع رؤسائهم في العمل
					18	يلجأ الموظف إلى ممارسة النفاق للمحافظة على علاقاته مع زملاء العمل..

ثالثاً: انتشار وتقشي النفاق في المؤسسات يؤدي إلى:

العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	
19						إثارة المشكلات في الحياة الوظيفية.
20						تظليل المدير مما يجعله يتخذ قرارات وإجراءات وسلوكيات غير سليمة.
21						إفساد أخلاق العمل الوظيفية.
22						نشر الوهن والضعف والإحباط لدى الموظفين.
23						انتشار حالة اللامبالاة بين الموظفين
24						الأنانية بتقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة.
25						تذمرا لموظفينا الآخرين وعدم الرضا عن إدارتها.
26						ضعف الالتزام والولاء للمؤسسة
27						إضعاف دافعية الموظف والتهاون في أداء واجباتهم.
28						عدم الاهتمام برضا الزبون الذي تقدم له الخدمة الوظيفية.
29						التفكير بطلب النقل إلى مؤسسة أخرى

الباحث

م. احمد حمود منصور
كلية الحداثة الجامعة الاهلية



السنة/2020 م

مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية

المجلد 12 العدد 30