

النفاق الوظيفي في المنظمة (مفهومه ، أسبابه ، آثاره ، آليات علاجه) **Functional hypocrisy in the organization (concept, causes, effects, treatment mechanisms)**

تواتي سومية

جامعة لوئيسي علي - البليدة 2-

البريد الإلكتروني : soumiabasanet@yahoo.com

تاريخ القبول: 2022/10/27

تاريخ الاستلام: 2022/06/26

ملخص:

نسعى من خلال هذه المقال إلى تسليط الضوء على إحدى الأمراض الإدارية التي عرفت انتشار واسع في منظماتنا اليوم، وهو مرض النفاق الوظيفي " أو ما يصطلح عليه في واقعنا الاجتماعي بالمجاملات الإدارية"، حيث يلجأ الموظف في المنظمة لهذا السلوك من أجل تحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة ويكون ذلك بالتقرب للمدير مع إظهاره لمبدأ الطاعة وتأييد قراراته رغم أنها قد تكون خاطئة، وكل ذلك في سبيل تحقيق غاياته، وقد اعتبر الدارسين في المجال التنظيمي أن تنامي مرض النفاق في التنظيمات كان نتيجة لجملة من العوامل كما كان له آثار مباشرة وسلبية على الفرد وذلك بتراجع أدائه وعلى إنتاجية المنظمة وقد كان سبب في زوال العديد من المنظمات واندثارها، ونظرا لأهمية هذا الموضوع جاء هذا المقال ليبيرز مفهوم النفاق الوظيفي، العوامل التي ساهمت في انتشاره، آثاره، وآليات علاج هذه الظاهرة على مستوى المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : النفاق الوظيفي، المجاملات الإدارية، المدير، المنظمة، الأمراض الإدارية.

Abstract:

Through this article, we seek to shed light on one of the administrative diseases that have known a wide spread in our organizations today, which is the disease of functional hypocrisy "or what is termed in our social reality as administrative courtesies", where the employee in the organization resorts to this behavior in order to achieve his goals and his own interests and that is By getting close to the manager while showing him the principle of obedience and supporting his decisions, even though they may be wrong, all in order to achieve his goals.

Scholars in the organizational field considered that the growth of hypocrisy in organizations was the result of a number of factors, as it had direct and negative effects on the individual by declining his

performance and the productivity of the organization, and it was the cause of the demise and extinction of many organizations. Functional hypocrisy, the factors that contributed to its spread, its effects, and the mechanisms for dealing with this phenomenon at the institutional level.

Keywords: functional hypocrisy, administrative courtesies, manager, organization, administrative diseases.

مقدمة :

تعمل الكثير من المؤسسات والمنظمات على تطوير أدائها وضمان تمييزها في بيئتها الخارجية وكما هو معلوم أن ذلك لا يكون إلا من خلال تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيهم، فنجدها تعمل على تلبية احتياجاتهم وتحسين مناخ عملهم، فتعتمد استراتيجيات وتقوم ببناء برامج كل ذلك في سبيل جعل مواردها البشرية على مستوى عالي من الكفاءة أداء وإنتاجية كما تسعى لجعله يواكب مختلف التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة المنظمة الخارجية وحتى الداخلية. وفي الوقت الذي نجد منظمات تعمل على تطوير أدائها وضمان بقاءها، نجد أن هناك منظمات أخرى تسعى لمعالجة المشاكل والأمراض الإدارية التي نهشت هياكلها وكانت سبب في دمار مواردها، وانعكست مباشرة على الفرد والمنظمة كما كانت سبب في تراجع اقتصاديات دولها، فعلى غرار الفساد الإداري، البيروقراطية، الرشوة وهي ظواهر مرضية عرفت انتشار واسع في منظماتنا ومؤسساتنا نجد النفاق الوظيفي الذي تم تصنيفه على أنه أحد الأمراض الإدارية وأخطرها وقد تم تشبيهه من قبل الباحثين والمختصين بمرض السرطان الذي كان سبب في دمار منظمات ومؤسسات كثيرة على مستوى القطاعين العام والخاص، فبالرجوع لظاهرة النفاق نجد إنها موجودة منذ وجود البشرية على الأرض وتشكل الجماعات الإنسانية، كما ورد ذكرها في الشرائع السماوية ففي الشريعة الإسلامية ومن خلال القرآن الكريم تم ذم صفة النفاق واعتباره سلوك منحرف له أثار سلبية على مستوى الفرد والجماعة، وتم النهي عنه فنجد قوله تعالى " إن الله جامع المنافقين والكافرين في جهنم جميعا " (سورة النساء) ، فالمنافق هو من يحرص على إبداء أمر داخله عكس ما يخفيه في باطنه وكل ذلك من أجل الحصول على مصلحة خاصة، رغم النهي عن النفاق وذم المنافق إلا أننا نجد أن هذه الظاهرة بدأت تنتشر لتشمل العديد من المجالات بما في ذلك مجال المؤسسات والمنظمات، فبمجرد انتساب العامل للمنظمة وشغله منصب فيها فهو يحمل معه سلوكات سلبية اكتسبها من خلال بيئته الأسرية

والاجتماعية، فنجد الموظفين والعمال يلجئون للنفاق في عملهم رافعين شعار الغاية تبرر الوسيلة وكل ذلك في سبيل تحقيق أهدافهم فتجدهم يسعون لأبدأ الطاعة والولاء لمدراءهم ابدأ الإعجاب والموافقة لكل ما يقوله المدير ومدح قراراته، ولو كانت هذه القرارات خاطئة وغير مدروسة وهو ما قد يضر بمصلحة زملائهم والمنظمة ووجودها، ومن هنا أصبح هذا السلوك جزء لا يتجزأ من ثقافة منظماتنا ومؤسساتنا وتحول من كونه صفة سلبية مذمومة إلى صفة ايجابية محمودة نجد الكثير يعبر عن النفاق الوظيفي بالدبلوماسية، والكثير لا يمانع من أن يكون دبلوماسيا من اجل الوصول لمصالحه وتحقيق غاياته وعادة ما تكون هذه الأهداف في شكل امتيازات مادية أو ترقية أو مكافآت، سلطة ونفوذ، بالرغم من إدراك هؤلاء أن هذا السلوك سيكون عائق أمام نجاح المنظمة وتطورها بل قد يكون سبب في زوالها وانهيائها إلا انه يستمر في ممارسته.

إشكالية الدراسة :

بناء على ما تم تناوله سابقا يمكننا القول أن هذا المقال جاء ليسلط الضوء على النفاق الوظيفي في المنظمة و الذي يعتبر من ابرز المشكلات والظواهر المرضية التي تعاني منها اغلب منظماتنا اليوم.

ومن خلال ماتم تقديمه يمكننا طرح جملة من التساؤلات وهي كالآتي :

-المقصود بالنفاق الوظيفي ؟ وماعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى ؟

-ماهي أهم الأسباب التي تقف وراء انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المنظمات ؟

-وماهي أهم الآثار المترتبة عن انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المنظمات ؟

-وماهي الآليات والحلول المقترحة للحد من هذه الظاهرة في المنظمات ؟

أهداف الدراسة :

يسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة النظرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي :

- تحديد مفهوم النفاق الوظيفي، وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى .

- إبراز أهم الأسباب والعوامل التي ساعدت في تشكله وانتشاره على مستوى المنظمات .

- إبراز أهم الآثار التي ترتبت عن انتشار هذه الظاهرة المرضية داخل المنظمات وفي مختلف

المستويات " التنظيمية،الفردية، وحتى المجتمعية " .

- إبراز أهم الحلول والآليات المقترحة لعالج هذه الظاهرة في المنظمات .

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات ومعالجتها بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع .

أولاً: الدلالات المفاهيمية للنفاق الوظيفي

يعد النفاق من الأمور الشائعة بين الناس هذه الأيام وقد تم الإشارة له في القرآن الكريم وفي مواضع عدة ومتعددة، حيث ذكر بعض أقوال المنافقين وأفعالهم وأوصافهم، كما خصص سورة كاملة لهؤلاء، وهي سورة المنافقون ومن هنا سنتناول مفهوم النفاق لغة واصطلاحاً، بالإضافة إلى التعريف بالنفاق الوظيفي .

1. النفاق لغة :

النفاق في اللغة مأخوذ من نفاء اليربوع، وهو باب ثان لحجره، فاليربوع يحفر له في الأرض حجراً ويسد بابه التراب ويسمى هذا الباب القاصعاء، ثم يحفر له مخرجاً آخر، حتى إذا بقي من التراب قشرة رقيقة تركها لكيلا يعرف مكانها، وتسمى أيضاً بالنفاقاء فإذا داهمه خطر من ناحية القاصعاء ضرب النفاقاء براسه وهرب منها، وكذلك فعل المنافق فهو يظهر خلاف ما يبطنه (1) فالنفاق بصفة عامة هو سلوك غير مرغوب به هذا ماجاء التأكيد عليه في القرآن الكريم وذلك في قوله تعالى " المنافقون في الدرك الأسفل من النار " سورة النساء 145 مما دفع الكثير من الكتاب والباحثين الاهتمام به". (2)

2. النفاق اصطلاحاً :

النفاق بصورة عامة هو سلوك مخالف للمعتقدات والقيم والمبادئ السائدة، وقيل فيه تعريفات متعددة منها " اختلاف السر والعلانية والقول والعمل والمدخل والمخرج " . وانه التناقض الظاهر بين القول والفعل أو هو الصراع بين الباطن والظاهر، وعرف على انه من صيغ الخداع الشخصي بانتحال مظاهر زائفة من الفضيلة عن طريق الوعظ والحث لآخرين بعمل شيء مافي حين هو يعمل غيره كالشخص الذي يدعو الناس إلى التمسك بالفضيلة وهو أول البعدين عنها، وقيل عدم تطبيق ماتدعو إليه . (3)

3. تعريف النفاق الوظيفي :

عرف مفهوم النفاق الوظيفي عدة تعريفات من قبل الباحثين والمفكرين في الفكر التنظيمي ويمكننا أن نستعرضها كالآتي :

تعريف فيليب وكوهلر " بأنه سلوك طوعي لفرد يعمل وصي بالمنظمة لا يتطابق عمله مع القيم المعلنة التي تصبح توقعات مقبولة " .

بينما قدم هوازارد واوستير قرين تعريف له على انه التنظيم الذي يعتنق نظام قاعدة واحدة، ولكن يعيش مع معايير متعددة.

بينما عرفها الحربي بأنه قبول كل اقتراحات المدير وكل ما يصدر عنه خلافا لأية غياب المدير كما يسميه سلوك لاشعوري يقدم عليه بعض الموظفين دون ندم، حيث أصبحت هذه السلوكيات جزءا من ثقافة العمل في المؤسسات العربية .(4)

كما حدد محمد تعريف له بأنه إظهار الفرد العامل مالا يبطن قولاً أو فعلاً أو موافقة لتحقيق هدف معين.(5)

وقد عرف توفيق (2008) النفاق الوظيفي على انه "ممارسة القول والفعل، والمناورة أو لبس القناع المناسب للحدث المناسب للموظف عن التهمة "ويعتبر من المشاكل التي تواجه الإنتاجية، ويضعف الخدمات الحكومية، ويمارس في عدة جوانب هو السلوك للموظف في تفاعله مع بيئة العمل باب الكذب عكسي الصواب والحقيقة.

ومن هنا يمكننا القول أن المنافق يظهر من خلال عدة جوانب حيث نجده :

✓ المؤيد دائما يقول "نعم" وينبهر بعبقورية وسلوكيات وأفعال وأقوال الرئيس .

✓ الذي يدخل على نفس المدير الفرح والسرور، والوصي الراعي الذي يمنع حدوث أن يلحق الضرر بالمدير ويسرع إلى النصيحة والإرشاد، والوصيف الذي يحاول إقناع المدير التخطيط والتفكير المتفرغين، مدير تنفيذي رائد للأعمال مزعج، ويعتقد الباحث أن الممارسات هي ظاهرة شائعة في مختلف المؤسسات.(6)

من خلال ما تم تناوله من تعاريف يمكننا تعريف النفاق الوظيفي إجرائيا :

على انه سلوك غير جيد ومنحرف للعامل داخل المنظمة، يعمل من خلاله العامل على إظهار الموالاة والتودد لرئيسه ومديره وخيانة مبادئ وميثاق العمل وأخلاقياته، وذلك من خلال

الخداع و محاولة نقل الكلام والوشاية والغش ، فتجده يصمت على أي تجاوزات قد تحصل داخل المنظمة ، مع عمله الدائم على تأييد قرارات الرئيس أو المدير رغما انه يمكن أن تكون قرارات هذا الأخير غير مدروسة وغير صائبة، وقد تنعكس سلبا على أداء العامل والمنظمة في أن واحد ويكون كل ذلك من اجل تحقيق هدف معين ومصلحة خاصة له .

ثانيا :النفاق الوظيفي و علاقته ببعض المفاهيم أخرى :

في البداية لابد من الاعتراف بأن الأفراد الذين مردوا على النفاق في البيئات التنظيمية المختلفة يمتلكون مهارات وقدرات استطاعوا أن يحققوا أهداف شخصية كبيرة ربما عجز عن تحقيقها أصحاب القدرات والكفاءات، فهؤلاء وغيرهم غلفوا النفاق المذموم الذي يمارسونه إلى ما يدعونه بالنفاق المحمود واصبغوه أو أرادوا أن يجملوه بمصطلحات أخرى، تختلف في حقيقتها عن مفهوم النفاق، إذا تعرض مفهوم النفاق إلى تحولات معرفية خطيرة لإلباسها الجانب الايجابي لا السلبي ومن هذه المفاهيم نجد (7) :

1.الانتهازية: 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 .

2.الوصولية: فهي ظاهرة تطلق على الطماع الذي يسعى لبلوغ غايته مهما كلف الأمر .

3.المجاملة : فلعل من الناس من يسيئون الفهم وإذا يفسرون النفاق بأنه مجاملة أو العكس مع أن بينها فرقا جوهريا فالمجاملة حسن المعاملة وعذوبة اللسان، وهي مشتقة من جامل ويعني حسن معاملته وكلها صفات شائعة تخدم بعضها البعض، فالمنافق يكون انتهازيا ووصوليا لتحقيق غايته والانتهازي أو الوصولي يلجأ للنفاق للوصول لأهدافه.(8)

ثالثا :أسباب الاهتمام بموضوع النفاق الوظيفي :

يمكن القول ان الدعوة لاهتمام بتناول ودراسة ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمة كونها أصبحت ظاهرة منتشرة في مختلف مؤسساتنا وفي كلا القطاعين، وهو ما جعل الباحثين في مختلف

التخصصات والمجالات المعرفية يسعون لفهم وتشخيص هذه الظاهرة وهو ما أكد عليه العوامله
2013. Alawamleh 122 معتبر أن الاهتمام بموضوع النفاق في المنظمات يعود لكونه
من المواضيع الحديثة التي انتشرت وفاحت رائحتها الكريهة واستشرت في منظمات اليوم وذلك
من خلال الكشف عن مدى وجود النفاق في بيئة العمل في المنظمات، وكيف ينظر العمال إلى
هذا السلوك من حيث مدى ايجابيته أو سلبيته، ومدى تأثير النفاق على كفاءة المنظمة
وفاعليتها، مع معرفة تأثيره على المستويات التنظيمية من حيث تخطيط وإدارة العمل
الوظيفي، كما انه من الموضوعات الحديثة من الناحية العلمية وتم التطرق إليه لأول مرة في
الأدب التنظيمي الإداري . (9)

رابعاً : أسباب بروز ظاهرة النفاق الوظيفي في المنظمات :

لاتخلو أي منظمة، مهما كان نوعها أو شكلها من ظاهرة النفاق الوظيفي، غير أن هذا
الأخير ينتشر بشكل كبير في منظمات العالم الثالث على وجه الخصوص ويعود ذلك لعدة
أسباب منها ما هو ثقافي أو اجتماعي أو مادي وغيرها من الأسباب التي تدفع العاملين
لاستخدام هذا السلوك المشين في العمل .(10)

أي أن انتشار هذه الظاهرة يعود لجملة من الأسباب سنفصل فيها كالآتي :

1. الأسباب الاجتماعية :

1.1 التنشئة الاجتماعية والتربية الأسرية :

تعد التنشئة الاجتماعية مفهوم علمي وعملية ثقافية يتم بواسطتها نقل الثقافة من جيل إلى جيل
آخر، وهو ما يمكن الأفراد منذ طفولتهم من العيش في مجتمع ذي ثقافة معينة وكيف يتكون
الإنسان اجتماعياً من خلال عملية تفاعله بما لديه من استعدادات مع البيئة التي يعيش فيها،
ومن خلاله تتكون شخصيته الفريدة وتنمو تدريجياً وتتدمج في الجماعة من جهة آخر . (11)
أي أن التنشئة الاجتماعية عملية أساسية لتعلم والتعليم والتربية تقوم على التفاعل الاجتماعي
وتهدف إلى إكساب الفرد طفلاً فمراهقاً فراهداً فشيخاً سلوكاً ومعايير واتجاهات مناسبة لأدوار
اجتماعية معينة تمكنه من مسايرة جماعته والتوافق الاجتماعي معها وتكسبه الطابع الاجتماعي
الأم وتسيير له سبل الاندماج في الحياة الاجتماعية . (12)

إن انتهج العامل أو الموظف لسلوك النفاق والكذب والتلوي من أجل تحقيق غاياته ومكاسبه المادية والمعنوية لم يأتي من فراغ وإنما هو نتيجة حتمية لبيئته الأسرية وأسلوب تنشئته الأسرية فسوء التنشئة الاجتماعية وأسلوب المعاملة الوالدية سبب أساسي في ظهور سلوك منحرف لدى العامل أو الموظف في بيئة عمله، ويتجلى ذلك من خلال اعتماد أسلوب للتنشئة قائم على العداء والرياء والكراهية والنبد والإهمال وعدم توفير العطف والمحبة والرعاية اللازمة لأبناء، من شأنه أن يشعر الأبناء بالخوف وانعدام الأمن النفسي الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى سوء التوافق مما يدفع إلى ممارسات بعض السلوكيات غير المرغوبة مثل النفاق، وكذلك شعور الفرد بالنقص بين الآخرين سواء من خلال المستوى العلمي أو الاجتماعي أو حتى الاقتصادي، وهو ما يجعل الفرد يلجأ للنفاق كوسيلة أو طريقة يمارسها في حياته للوصول إلى غاية في أنفسهم أو خطة للعيش حيث تكون شخصية هذا الشخص متقلبة وذات وجهين وازدواجية . (13) أي أن تراجع دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية عن دورها في تنشئة أفرادها ساهم في ظهور سلوكيات منحرفة لدى العاملين .

- تخلخل منظومة القيم والأخلاق لدى الموظفين أيضا من أسباب النفاق .
- السلوك الغير السوي للمدراء يعد من أسباب النفاق حيث نجد الموظفين لديهم ثقافة وقابلية لمثل هذا السلوك كونهم لا يملكون المهارات أو توظفوا بطريقة غير شرعية يجعلهم يساندون المدير على الدوام .

2. الأسباب الاقتصادية:

- البطالة : حيث إن أزمة البطالة تعد من مغذيات هذا السلوك، أين نجد أي شخص يعمل في وظيفة ما يقاتل من أجل التمسك بها، لأن سوق العمل أصبح ضيق ويصبح المدير يتنازل ويتخذ مظهرا متناھيا مع أفراد المنظمة للبقاء .
- سوء التوظيف وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- تبني سياسية رأسمالية تركز على الاقتصاد الحر دون الاهتمام بتكافؤ الفرص والعدالة وتوزيع الثروة .

3. الأسباب الإعلامية :

ما تلعبه وسائل الإعلام من تغطية للحقيقة وتزييفها، تكرار سماع مثل هذه المعلومات يخلق مواطنين مشوهين ثقافيا وسياسيا واقتصاديا ليس لديهم القدرة على تقييم الأمور من منظور مصلحتهم الضيقة .(14)

4. الأسباب الثقافية والأخلاقية:

4.1. 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، حيث ظهر مصطلح الدبلوماسية مثلا ليكون الفرد العامل دبلوماسيا مع مديره لينال رضاه .

4.2. النفاق المحمود : تطبيق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة أي لامانع أن تكون كذبا ومنافقا خاصة أن كان ذلك يسهم في حل المشكلات .

4.3. غياب الضمير وسوء الأخلاق : أن سوء أخلاق الأفراد العاملين هو من أهم الأسباب، فصاحب الخلق العالي لا يستطيع له تأييد الخطأ والتظاهر بالافتناع بها و التملق لأصحاب السلطة والجاه للحصول على مكاسب شخصية ومثل التصرفات لا يقرها الشرع ولا الدين .

4.4. شخصية القائد : فكثير من الرؤساء يشجعون الأفراد العاملين على المدح والإطراء، ويحبون أن يحمدا بما لم يفعلوا، وهؤلاء هم المسؤولون الأساسيون عن انتشار ظاهرة النفاق في الإدارة، فالرئيس المتزن هو الذي يترفع عن حب المدح والتملق وبصدد ممارسيه من المرؤوسين ويحاسب من يثبت عليه أن وافق على خطأ أو قام به مجرد النفاق أو مسايرة الرئيس، حيث أكد عليه الرسول عن أبي هريرة رضي الله عنه قال أمرنا الرسول " **إن تحثوا في وجوه المادحين التراب** " (15)

5. الأسباب الإدارية:

- البيروقراطية والسلطوية والتميز بين الموظفين والسياسات في التعامل مع الموظفين مثل الحصول على المعلومات من خلال الزملاء ومحاولة إرضاء الموظف المسؤول عن النفاق .

- سوء التنظيم من حيث عدم وجود ووضوح، تطبيق معايير الحصول على الامتيازات وفي هذا السياق يقول ادم غالنسكي " أن اولئك الذين يشغلون وظائف أكثر تأثيرا هم الأكثر نفاقا في

الأعمال، وأكثر صرامة عند الحكم على الآخرين ويضيف أن أنماط تكرس عدم المساواة الاجتماعية وفرض القواعد والقيود، في حين تجاهل هذه القيود على أنفسهم" . (16)

ومن خلال ماسبق يمكننا القول أن كل من رغبة العاملين في الحصول على النفوذ والسلطة داخل منظماتهم يكون من خلال كسب ثقة مدراءهم وإثبات ولائهم لهم ، وهو ما يجعل الرؤساء يلجؤون إلى اعتماد أسلوب التمييز مع العاملين، وذلك من خلال منح العمال الأكثر ولاء لهم امتيازات مادية وتحفيزات معنوية وكل ذلك في سبيل الحفاظ على مكانتهم داخل المنظمة من خلال ضمان حصولهم على مختلف المعلومات والكلام الذي يدور بين العاملين في مختلف مستويات المنظمة . وهو ما يجعل من السلطة والنفوذ والتمييز من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة النفاق الوظيفي.

-العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية كالترقية الوظيفية والتدريب والتحفيز وأي مكسب مادي يؤدي بالعامل لتحسين حياته المهنية دون نضج أو أي مكسب كبير، وظهور الموظف أمام زملائه أن نفوذه من خلال تقربه من مديره " نفاقا " ، بالإضافة لنفاق لاداراكه انه ضعيف القدرات والمهارات والأداء، أو بسبب الكراهية والحسد من المنافقين على زملائهم وتشويه صورتهم أمام المدير، أو بسبب الانتماء الإقليمي أو القبلي، أو درجة الإحساس بالعمل من اجل العدالة . (17)

ومن خلال ما سبق يمكننا اعتبار تنامي ظاهرة النفاق الوظيفي على مستوى مؤسساتنا والمؤسسات العربية وحتى العالمية يعود لجملة من العوامل والأسباب المتعددة والمتداخلة فيما بينها، حيث إن اكتساب العامل لسلوك النفاق جاء كنتيجة للخلل في الأدوار الوظيفية لمكونات المجتمع ومنظومتها الاجتماعية والأسرية والاقتصادية والأخلاقية، والذي ترتب عنه اكتساب الفرد لسلوكيات وقيم سلبية منحرفة ساهمت في ظهور أمراض على مستوى مؤسسات ومنظمات الأعمال في مجتمعاتنا، ولعل ابرز هذه العوامل تخلي الأسرة عن أدوارها الوظيفية في إعداد الأفراد وإكسابهم قيم وبناء منظومة أخلاقية صحية لديهم واكتفائها بتوفير احتياجاته المادية دون مراعاتها للجانب النفسي لهؤلاء وهو ما ترتب عنه ظهور سلوكيات منحرفة لديهم ليمتد هذا السلوك معهم بمجرد ولوجهم عالم العمل .

خامسا - أثار النفاق الوظيفي :

يرى فيلفال وروستيشيني **Villeval & Rustichini** أن النفاق في المنظمة هو من أوضح السلوكيات السيئة التي لها آثار كبيرة على العاملين والمنظمة لأن النفاق يعد مظهرا من مظاهر سوء التنظيم في الإدارة ولكنه على أقل تقدير هو مؤشر على كون هذه الإدارة تسيير وفق مناهج لا تلبي حاجة العاملين وطموحاتهم في الحصول على بعض الامتيازات سواء بسبب غياب هذه الامتيازات أو عدم وضوح معايير الحصول عليها إذا يتحول النفاق إلى تملق وإلى وسيلة غير شريفة للوصول إلى الغايات (18).

كما أكد كوزيس وبورنز أن آثار النفاق تحدث عندما يحدث تناقض بين المعتقدات والقيم والمبادئ الأساسية والعمل الذي يليه والنتيجة هي الصراع والتوقعات الكاذبة، مما يقلل من قدرة الموظفين على الاستمرار في العمل .

وبالتالي فلنفاق آثار وانعكاسات على كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، فالموظف المنافق لا يهتمه استثناء الفساد داخل المؤسسة مادام الأمر بعيد عن مصلحته، وهنا يصمت عن كل التجاوزات وقد يشارك أيضا في التغطية عليها إذا تحتم عليه الأمر، والأخطر من ذلك هو النفاق الذي يؤدي إلى الكذب ومن ثم اهتزاز المؤسسة كل هذا سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى مسألة شخصية المؤسسة، فالنفاق هو من يخلق هذه الحالة بمعنى أن الموظفين يربطون عملهم بمديرهم، فما أن يرحل عن منصبه أو ينتقل إلى منصب آخر تتغير كل قواعد العمل والمعاملات (19).

كما يمكننا إجمال التأثيرات التي تترتب عن ظاهرة النفاق في المؤسسة إلى مايلي:

- تضليل المديرين واتخاذهم القرارات والإجراءات والسلوك غير اللائق.
- قلة الالتزام الوظيفي، وتدني الروح المعنوية للعمال، بسبب الشعور بالظلم، عدم المساواة وانعدام الأمن الوظيفي.
- ترك الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا للعمل، والانتقال إلى منظمة أخرى.
- بيئة عمل تتسم بالصراع والتوتر (20) .
- استثناء الكذب والصمت التنظيمي، فالعامل لايهمه أمر الفساد في المنظمة ولا يخاف على مصيرها مادام منتفعا من الوضع القائم بل في غالب الأحيان يقوم بالصمت والتغطية على مايجري من أمور لا اخلاقية، في سبيل الحصول على مزيد من المنافع.

- بروز الصنم فعند غياب الفكرة كما قال مالك بن نبي يظهر الصنم، والمنافقون في المنظمات ككهنة المعابد يتمسكون بالأشخاص، ويحاولون جاهدين أن يحافظوا على وجودهم، ماداموا منتفعين منهم، ويغيرون القواعد والتصرفات عند رحيلهم، ويبحثون عن صنم آخر ليقاتوا من وراءه .
- ترك العمل في المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الانتاج وفعالية التنظيم .
- فقدان الموظفين الذين يمارسون هذا الفعل إلى احترام ذواتهم .
- انتشار الرشوة والمحسوبية والفساد المالي والاداري وبالتالي انهيار المنظمات وزوالها.(21).

سادسا : آليات علاج النفاق الوظيفي في المنظمات :

1. تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل:

إن إتباع الأخلاق أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لان تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، لذلك فهو من الضروري على القائمين على المؤسسة من تحديد ماهو أخلاقي وماهو غير اخلاقي في عرف المؤسسة أو المنظمة حتى يلتزم به الجميع، ففي غياب ذلك فان موظف يكون له مقاييسه الشخصية التي تختلف من شخص لآخر .(22)

فمصطلح اخلاقيات العمل داخل المنظمة يركز على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين وتتبع الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان منذ بداية حياته من الأسرة فالمدرسة الخ أي أن القيم والمبادئ ينبغي أن العمل اليومي الذي يقوم به العامل .(23)

2. تقديم الحوافز :

يعد عملية التحفيز إحدى العمليات الأساسية التي ترتكز عليها المنظمة في الرفع من كفاءة مواردها البشرية وتحقيق أهداف المنظمة، وكثير ما يلجأ إلى تطبيقها المدراء في المؤسسات أو المنظمة في إطار الاهتمام بتطوير سلوك العامل وضمان بقاءه واستقراره وفي نفس الوقت كوسيلة لمعالجة المشاكل التي توجه العامل في بيئة عمله التنظيمية كالغياب ودوران العمل والصراع التوتر وضغوط العمل بالإضافة لبعض الظواهر السلبية والانحرافات التي يعرفها

سلوك العامل على غرار سلوك النفاق، فتعمل المنظمة على منح العاملين تحفيزات مادية (أجور، مكافآت، علاوات) ومعنوية (المعاملة الحسنة دون التمييز، الإشادة بأداء العامل وجهوده، التكريماتالخ) وهو مايؤثر إيجابا على أدائه وتخلق لديه روح التنافس والتعاون بين العاملين في مختلف وحداته وكل هذا يساهم في الرفع من معنويات العاملين ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة والمدير . (24) .

3. تطبيق القيادة الأخلاقية :

حيث يلتزم القائد في المنظمة بأخلاقيات العمل ويجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي علاقاته فيتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوق الآخرين، وإن لا يكون مخادعا أو كاذبا وإن يلتزم بما يتعهد به ويطيع القوانين ويساعد الآخرين في احتياجاتهم. (25) ويطبق أبعاد العدالة التنظيمية " المعاملات، الإجراءات، التوزيع) وهو مايعزز من علاقات القائد والاتباع في بيئة العمل التنظيمية ويخلق مناخ عمل مريح ومستقر يسوده الثقة والانتماء .

4. التعايش في فرق العمل :

أن فرق العمل هي احد أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة وبجميع المستويات التنظيمية، وإن العمل الفرقي يلبي حاجة الفرد والتفاعل والانسجام الاجتماعي، فالفرق الذي يعمل بصحبة أقران له يؤدي عمله على وجه أفضل مما لو قام بأدائه وحده، مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة وتنافسيتها، كما يساهم العمل الفرقي في الابتعاد عن المشاكل والسلوكيات السيئة في العمل ويجنب الفرد العامل سلوكيات النفاق والصفات المذمومة في العمل (26)

5. تجريم النفاق في مؤسساتنا وشركاتنا:

حتى لا يلجأ إليه المرضى النفسيين، بالإضافة إلى إعادة النظر لنظم التقييم والمكافآت بحيث تتم متابعة دورية لكل موظف ومقام به هذا الموظف أو ذاك في سبيل تحقيق هدف المؤسسة وبناء على ذلك يتم تقدير مكافأة كل موظف حسب عمله وجهده وليس حسب لسانه وكلامه المعسول .(27)

الخاتمة :

ومن خلال ماسبق يمكننا القول أن النفاق الوظيفي مرض إداري وظاهرة تنظيمية باتت تتخر المؤسسات العالمية بما في ذلك مؤسساتنا بقطاعيه الخاص والعام ، فالبرغم من وجود ضوابط اجتماعية وقيم دينية تحكم مجتمعاتنا ومنظماتنا والتي تعزز من قيم الصدق والأمانة وتدعو الموظفين لتحري الوضوح والموضوعية في تعاملاتهم مع زملائهم ومدرائهم في مختلف المستويات التنظيمية، نجد البعض يلجأ للنفاق والكذب من أجل تحقيق غاياته والمحافظة على منصبه وللحصول على امتيازات.

نتائج الدراسة :

- من خلال ماتم التطرق اليه يمكننا ان نبرز اهم النتائج المتوصل إليها وهي كالآتي :
- إن نمو ظاهرة النفاق في منظماتنا وتطوره لم يأتي من فراغ وإنما هو نتيجة حتمية لجملة من العوامل والأسباب الاجتماعية والثقافية والأخلاقية وحتى التنظيمية المحفزة .
- أصبح سلوك النفاق في المنظمة بمرور الوقت ثقافة وجزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة و المجتمع ككل .
- تحول النفاق بفعل الانفتاح وعولمة القيم إلى فعل محمود بعد أن كان في وقت سابق مذموم وأصبح يحظى بالقبول من قبل مختلف الفاعلين على المستوى التنظيمي والاجتماعي " خاصة وانه يخدم المصلحة الشخصية الفردية ويشجع على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة .
- ساهم انتشار ظاهرة النفاق الوظيفي إلى بروز أثار خطيرة سواء كان ذلك على الصعيد الفردي من حيث "تراجع أداء العاملين الأكفاء، تنامي العلاقات الغير رسمية، التسلط الخ "، وعلى المستوى المنظمة من خلال تراجع إنتاجيتها وربحياتها وانهيائها وإفلاسها وعلى مستوى المجتمع وبالتالي انهيار اقتصاد الدول وتأثيرها على باقي المجالات الحياتية .

التوصيات:

- حتى يتم التقليل من هذه الظاهرة نوصي بجملة من الحلول ومنها الآتي:
- ✓ التركيز على التنشئة الاجتماعية وإعادة الاعتبار لمؤسساتها على اعتبار أنها هي القاعدة الأساسية في إعداد الأجيال، حيث يتم تعليم وتربية الأطفال وفق لمبدأ الشريعة مع إعداد مناهج تعليمية تعزز وترسخ نفس القيم " الصدق والأمانة ،الوضوح " حتى لا يقع الطفل في تناقض مع القيم المكتسبة في بيئته الأسرية وبيئته الخارجية .
- ✓ العمل على صياغة ميثاق خاص بأخلاقيات العمل يتضمن تحديد لكل ماهو أخلاقي وغير أخلاقي مثل " النفاق " "في عرف المنظمة والزام الجميع به وتجرى كل من يقوم بمخالفته بعقوبة تصل حد الفصل على اعتبار أن هذا السلوك يضر بسمعة المؤسسة ومصالحها .
- ✓ تطبيق مبدأ العدالة في كافة الجوانب (التوزيع، المعاملة، الإجراءات) في المنظمة كآلية لمعالجة مختلف السلوكيات السلبية بما في ذلك النفاق، وذلك من خلال حصول الموظفين على كافة الحوافز المادية والمعنوية وحقوقهم بناء على مجهودتهم المبذولة وليس من خلال الوشاية والكلام المنقول أي وفق لأطرا موضوعية وشفافة بعيد عن كل تحيز أو تمييز، وهو ما ينعكس إيجابا على نفسية العامل ويرفع من روحه المعنوية ويوطد من علاقته برؤسائه ويوثق من العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل وكل ذلك يرفع من إنتاجية المنظمة و ويساعدها على البقاء في بيئتها الخارجية .
- ✓ تطبيق القيادة الأخلاقية وذلك من خلال التزام القائد بأخلاقيات العمل وتجنب التمييز بين العاملين وفرض مبدأ الاحترام والرجل المناسب في المكان المناسب أن كل موظف يثبت مكانته من خلال كفاءته وليس من خلال الكلام والتودد للرئيس، مع الالتزام بفصل حياتهم الشخصية على العملية حتى لا يؤثر ذلك على قراراته وعلى مصلحة المنظمة ككل .

قائمة المراجع :

- 1.وليد بشيشي، خالد علي، سليم مجلخ، النفاق في العمل معول للهدم وطريق سريع نحو الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين ببلدية ودائرة بئر العاتر،
revue des Reformes économiques et intergaration en Econome mondiale
Vol 14N03 2020 P3
2. سندية مروان الحياي، سرمد غانم صالح إل ياسين ، ظاهرة النفاق التنظيمي " دراسة مقارنة لأراء القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، العدد 117 المجلد 37، العراق، 2017، ص 13.
3. احمد حمود منصور المعماري، أسباب النفاق الوظيفي وتأثيره في بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة دراسة ميدانية في محافظة نينوى ، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 12 العدد 30، 2020، ص332.
4. وهيبه شبلي، برامج تحسين نوعية حياة العمل كإستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020 ، ص 1047.
5. سندية مروان الحياي، سرمد غانم صالح أل ياسين، مرجع سابق ذكره، ص 14.
6. Alawamleh Salim Hamdan 2013 the Impact of Administrative , hypocrisyon on the career path from the perspective of the administrative staff. At al – balaqa applied university international *journal of business and social science* . vol 4 no 11 september 2013 .p 122/ 123 ,
7. احمد حمود منصور المعماري، مرجع سابق، ص333.
8. سندية مروان الحياي، سرمد غانم صالح أل ياسين ، مرجع سابق ذكره، ص13.

9. عادل هادي البغدادي، عامر عبد الكريم، النفاق التنظيمي : دالة تدهور المنظمات، **مجلة دراسات البيان**، مجلة محكمة عن مركز البيان للدراسات والتخطيط، العدد صفر شباط، 2016، ص 9، 10.
10. وليد بشيشي، خالد علي، سليم مجلخ، مرجع سابق ص3..
11. صادق عباس الموسوي، التنشئة الاجتماعية والالتزام الديني، **مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي**، ط1 بيروت، 2017، ص23.
12. رابح رباب، التنشئة الاجتماعية المعاصرة نحو إعادة صياغة للمفهوم، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 24 جوان 2016، ص66.
13. مالك فضيل عبد الله، الشخصية المناقفة وعلاقته بالاهتمام الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، **لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية**، العدد 30 1-7-2018، ص 266
14. وهيبه شبلي، برامج تحسين نوعية حياة العمل كإستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مرجع سابق، ص1049..
15. سندية مروان الحياي، سرمد غانم صالح أل ياسين، مرجع سابق ذكره، ص15.
16. شبلي وهيبه، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة محمد بوضياف، العدد 13 ديسمبر 2017، ص 134.
17. Alawamleh Salim Hamdan ; ibid.p123-17.
18. عادل هادي البغدادي، عامر عبد الكريم، مرجع سابق، ص13.
19. وهيبه شبلي، برامج تحسين نوعية حياة العمل كإستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مرجع سابق، ص 1050.
20. Alawamleh Salim Hamdan ; ibid.123
21. وليد بشيشي، خالد علي، سليم مجلخ، مرجع سابق ص4.
22. بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، دراسات اقتصادية 23 (2) جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 214.
23. عادل هادي البغدادي، عامر عبد الكريم، مرجع سابق ذكره، ص15.

24. عادل هادي البغدادي، عامر عبد الكريم، مرجع سابق ذكره، ص 15. بتصرف
25. شبلي وهيبة، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مرجع سابق ذكره، ص 139
26. عادل البغدادي، عامر عبد الكريم، مرجع سابق، ص 16

27. عبدالعزيز الحمادي، النفاق الوظيفي
<https://alsharq.com/opinion/07/10/2012/%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%81%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>