



النفاق في العمل، معوّل للهدم وطريق سريع نحو الانهيار التنظيمي

دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين ببلدية ودائرة بئر العاتر

*Hypocrisy at work, will cause demolition and a highway towards organizational collapse An exploratory study on a sample of employees in the municipality and Bir el Ater district*

وليد بشيشي<sup>1\*</sup>، خالد علي<sup>2</sup> سليم مجلخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة 8 ماي 1945 قلمة (الجزائر)،

<sup>2</sup> جامعة الشهيد حلة لخطر الوادي (الجزائر)،

<sup>3</sup> جامعة 8 ماي 1945 قلمة (الجزائر)،

تاريخ الاستلام : 2020/02/29 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/03/25؛ تاريخ القبول : 2020/04/10

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين النفاق والانهيار التنظيميين، واختبار أن كانت هناك فروق في الاستجابات مردّها المتغيرات الديموغرافية ومتغير الدخل. وقد طبقت الدراسة على عينة من 148 فرداً يعملون في كل من بلدية ودائرة بئر العاتر، وتم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين النفاق والانهيار التنظيمي، إضافة إلى أن النفاق التنظيمي يفسّر 29 بالمائة من التغير في مستوى الانهيار التنظيمي، وأن بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والحالة الاجتماعية لا تؤثر في استجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة، بينما الدخل والعمر يؤثران في استجاباتهم حول وجود مستوى مرتفع من النفاق التنظيمي في الإدارات التي يعملون فيها، وارتفاع مؤشرات الانهيار التنظيمي في تلك الإدارات.

الكلمات المفتاحية : النفاق التنظيمي، الانهيار التنظيمي، قيم مفقودة، مقارنات متعددة.

تصنيف JEL : D23, L44

## Abstract

This study aimed to test the relationship and impact between organizational hypocrisy and collapse. The study was applied to a sample of 148 individuals working in both the municipality and the Bir El-Ater district, and the study concluded that there is a positive and statistically significant correlation between hypocrisy and organizational collapse, in addition to that organizational hypocrisy explains 29 percent of the change in the level of organizational collapse, and that some variables Demographic such as gender and marital status do not affect respondents 'responses to study questions, while income and age affect their responses to the existence of a high level of organizational hypocrisy in the departments in which they work, and high indicators of organizational collapse in those departments

**Keywords :** Organizational hypocrisy, organizational breakdown, missing values, multiple comparisons

**JEL classification :** D23, L44

قال الله تعالى في محكم التنزيل: "يُجَادِعُونَ اللَّهَ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَمَا يَخْدَعُونَ إِلَّا أَنفُسَهُمْ وَمَا يَشْعُرُونَ"، وقال أيضا: "إِنَّ الْمُنَافِقِينَ فِي الدَّرَكِ الْأَسْفَلِ مِنَ النَّارِ وَلَنْ يَجِدَ لَهُمْ نَصِيرًا".

كان ولا يزال النفاق من أسوأ الصفات التي يتصف بها الفرد، فهو مُنشئ للبعد والعداوة بين الناس، وقد حذر الإسلام منه، ونبذته كل الأديان والأعراف، ونظراً لخطورته على الفرد والمجتمع، فقد تعدت مواضع التحذير منه في القرآن الكريم أكثر من ثلاثمائة وأربعين آية، تكشف بواطن المنافقين، وذكره الله تعالى، ثلاثة عشرة مرة (13 آية) في سورة واحدة (سورة البقرة)، في حين لم يذكر الكفار في نفس السورة إلا مرتين فقط.

والنفاق من سبب الأخلاق وردئ الخلال، إذ يُعَبِّرُ عن رداءة النفوس، وهو آفة يستعين بها بعض الناس لإدراك مآربهم، فما ركز القرآن الكريم على نبذ بلائ بشري كالنفاق، وما حذر سيئ الأنام صلى الله عليه وسلم من آفة ضارة بالدين والدنيا مثل النفاق، فهو من أشد أدوات النفس والشيطان فتكاً بالإنسان، إذ يجنح به عن الطريق السوي، ويزين له الباطل، فيفسد به نفسه ومنظمتة ومجتمعه.

ويعد النفاق في العمل من التحديات الخطيرة التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة، إذ إن النفاق الذي يمارسه بعض العاملين في المنظمات، من طمس وتغيير للحقائق وتزيين للباطل وتحسينه في عيون من ينافقونهم، سواء من عاملين أو قادة، يؤدي بمؤلا إلى الانحراف عن رسالة المنظمة وأهدافها، ويدخلها في حالة من الصراع، الأمر الذي يُعَجِّل، وبشكل سريع جدا، باختيار المنظمة وزوالها، أو على الأقل تخلفها عن ركب المنظمات الرائدة.

**مشكلة الدراسة:** لقد بات النفاق في مكان العمل خطراً محققاً بمصير مؤسساتنا على اختلافها، وأصبح من الأمور الشائعة التي تجدها أينما حللت أو ارتحلت، فصارت أغلب القرارات التي يصدرها قادة المؤسسات خاطفة، لأنها تستند إلى أخبار زائفة، ومعلومات مبالغ فيها أو منقوصة، ناتجة عن المتملقين والمنافقين، الذين تعج بهم المؤسسات، على الرغم من وجود المقوم الديني الذي ينبذ هذا الفعل ويشينه. وموضوع النفاق الوظيفي من المواضيع المسكوت عنها في الغالبية العظمى من المؤسسات العامة والخاصة، بل يعتبر من المعضلات الحقيقية التي تقف عائقاً دون نجاح المنظمة وتطورها، وأحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها وزوالها. وعلاج هذه الظاهرة ليس بالأمر اليسير، لأنها مرض في القلوب، زادت حدته في ظل التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم في هذا العصر، إضافة إلى غياب الوازع الديني الذي من شأنه التقليل من الظاهرة. وبناءً عليه، لا تعدو هذه الدراسة أن تكون محاولة لفهم ظاهرة النفاق الوظيفي في مؤسساتنا والوقوف على أثرها في اختيار المؤسسات وزوالها. وعليه، ستكون الأسئلة الموالية موضع اهتمام هذا البحث.

ما مدى انتشار ظاهرة النفاق في العمل لدى الموظفين في الإدارات قيد الدراسة؟

هل توجد مؤشرات الانهيار التنظيمي في الإدارات المدروسة؟

ما هي أبعاد ومحددات النفاق الوظيفي؟

ماهي أبعاد وملامح الانهيار التنظيمي؟

**فرضيات الدراسة:** يمكن تحديد فرضيات الدراسة فيما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النفاق التنظيمي ومستوى الانهيار في الإدارات تحت الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة النفاق الوظيفي في الإدارات تحت الدراسة على مستوى الانهيار التنظيمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردّها المتغيرات الديموغرافية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردّها متغير الدخل.

**أهمية البحث:** يكتسي موضوع النفاق الوظيفي أهمية بالغة في أدبيات السلوك التنظيمي، ولدى القائمين على إدارة المؤسسات الرائدة في العالم المتقدم، نظراً لأثره البالغ على التركيبة البشرية داخل المنظمة، إذ إن منافقاً واحداً بإمكانه أن يقلب موازين الأحكام والقوانين التي تسير العاملين في المنظمة، فتكون النتائج وخيمة على الأداء، وبالتالي وكنتيجة حتمية انهيار المنظمة. إلا أن هذا الموضوع لم ينل نصيبه في البحوث العربية، ما عدى النزر القليل من الدراسات، على الرغم من أن العالم العربي، خصوصاً، يكاد النفاق أن يكون فيه أحد دعائم الإدارة، ولا تخلو أي منظمة من ممارسيه. وتبدو نتائجه المدمرة جلية في نوعية الخدمات المقدمة، وطرائق تسيير مرافق المؤسسات، إضافة إلى المدراء والمسيرين الأبديين، من عصور حجرية يعثبون بحضارة القرن الواحد والعشرون، كان نفاق الآخرين سبباً في بقائهم. وعلى ذلك، تستوفي الدراسة أهميتها من خلال طرقها لهذا الباب، محاولة التعرف على النفاق الوظيفي ومدى تأثيره في المؤسسات العمومية والخاصة.

**أهداف البحث:** على ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، تتمحور أهداف هذه الدراسة في الآتي:

التعرف على موضوعي النفاق والانهيار التنظيمي، وأسبابهما وأبعادهما.

قياس درجة ممارسة النفاق الوظيفي في الإدارات محل الدراسة.

التعرف على أثر النفاق الوظيفي في الاختيار التنظيمي.

التعرف على دور الدخل والمتغيرات الديموغرافية في اختلاف إجابات المبحوثين حول فقرات الدراسة.

## I- النفاق الوظيفي:

**I-1- مفهوم النفاق الوظيفي:** النفاق ظاهرة اجتماعية موهلة في القدم، ظهرت بظهور التجمعات البشرية، وصارت من الأمور الشائعة بين الناس. وما من شك في أنه مرض يجوي مساوئ جمّة، تتفاقم هذه المساوئ كون هذا المرض مستتر عن الأعين، يُظهر صاحبه خلاف ما يبطنه. فصفحه نقيّ وقلبه دويّ، وصفه الدواء وقوله الشفاء، وفعله الداء العياء، قد أعدّ لكل حق باطل ولكل قائم مائل، إذا سأل ألحف وإن حكم أشرف، يقول فيشبهه ويصف فيمؤّه، أتخذ الشيطان ولياً، ومن كان وليه الشيطان فهو من الخاسرين في دنياه وآخرته.

والنفاق لغة مأخوذٌ من نأفقاء اليربوع، وهو باب ثانٍ لجحره، فاليربوع يحفر له في الأرض جحراً ويسدّ بابه بالتراب، ويسمى هذا الباب القاصعاً، ثم يحفر له مخرجاً آخر، حتّى إذا بقي من التراب قشرة رقيقة تركها لكيلا يعرف مكانها، وتسمى هذه الأخيرة بالنافقاء، فإن داهمه خطر من ناحية القاصعاء ضرب التأفقاء برأسه وهرب منها. وكذلك فعل المنافق، فهو يُظهر خلاف ما يبطنه (منظور، 2003، صفحة 357). وعزّفه العلامة بن كثير الدمشقي (رحمه الله)، بأنّه إظهار الخير وإسرار الشر، فالمنافق هو الذي يخالف قوله فعله، وسرّه علانيته، ومدخله مخرجه، ومشهده معيّبه (الدمشقي، دون ذكر سنة النشر، صفحة 50). أما في الفكر التنظيمي، فإنّ النفاق الوظيفي يعني أن يُظهر العامل خلاف ما يبطنه، قولاً أو فعلاً أو موافقةً، من أجل تحقيق غاية أو هدف معيّن، أو يُظهر ميلاً للمعايير والقيم، ثم يقوم بانتهاكها في خصوصيته (Lammers, 2010, p. 737)، وعُرف أيضاً بأنه كلمات المدح والإطراء، واستحسان كل التصرفات التي يقوم بها رئيس العمل دون تمحيص أو وزن أو تقييم، وهذا النوع من النفاق هو النفاق بالقول، أما النفاق في العمل فهو القيام بالتصرفات والأعمال المؤيدة لمواقف الرئيس وإن كانت خاطئة (صالح، 2017، صفحة 14). ويرى كل من ريسستيني وفيلفال (Rustichini & Villeval, 2012) أنّ النفاق في العمل هو عدم المحافظة على أسرار العمل ومراعاتها، وأنّ الفرد يظهر السلوكيات الجيدة في العمل ويبطن خلاف ذلك، ويعمل على مخادعة الإدارة ومولاة المنافسين. (البغداددي، فيفري 2016، صفحة 9)

والنفاق سلوك سلبي له تأثير كبير على حياة الموظف، فهو مرض يترك أثراً على الحقوق والعمل والبيئة والإنتاج، وهو مظهر من مظاهر سوء التنظيم أو نتيجة لسلوك الإدارة تجاه الموظفين. وفي حين يرى علماء النفس الاجتماعي أنّ النفاق هو نوع من عدم التجانس المعرفي، الذي يوجد فيه عدم توافق بين الوضع الحالي لرجل يعظ الناس وسلوكه في الماضي، يذهب الباحثين في الحقل الإداري إلى القول بعدم التجانس بين المنظمات، وتحدثوا عن القيم والمعتقدات التي يركّز عليها المدراء والعاملون في المنظمة، في حين أنّها لا تتفق مع أفعالهم (Hadadian, 2016, p. 160).

ففي الدراسة التي قام بها جاوثروب (Gawthrop, 1997) وجد أنّ هذا السلوك في المنظمات ينشأ من الارتباك الذي يحدث نتيجة لتزامن وجود الديمقراطية والبيروقراطية في نفس الوقت، فالديمقراطية تتماشى ورغبات كبار المسؤولين في المنظمة، لكن من الواجب عليهم العمل في إطار البيروقراطية التنظيمية، وهذا ————— يسبب ذلك التناقض (Hadadian, 2016, p. 160)

**I-1-2- أسباب النفاق الوظيفي:** لا تخلو أي منظمة، مهما كان نوعها أو شكلها، من ظاهرة النفاق الوظيفي، غير أنّ هذا الأخير ينتشر بشكل كبير في منظمات العالم الثالث على وجه الخصوص، ومردّد ذلك عدة أسباب، منها ما هو ثقافي أو اجتماعي أو مادي وغيره من الأسباب. ولعلّ ما يدفع العاملين لاستخدام هذا السلوك المشين في العمل، هو التمييز الذي يحدث بينهم، فقد يعمد بعض المدراء ورؤساء العمل إلى تمييز بعض العاملين عن غيرهم بمنحهم تحفيزات مادية ومعنوية، وثقة زائدة، تكون سبباً في غرورهم وتزرع فيهم الأنانية المفرطة والتسلط على الآخرين، وبدافع الحفاظ على تلك الثقة والامتيازات الممنوحة لهم يلجؤون إلى الوشاية والنفاق. والأسوأ من ذلك أن بعض المسؤولين الفرعيين يستعملون الأسلوب نفسه مع العاملين لكسب ثقة مديريهم وإثبات ولائهم له، وبالتالي الحفاظ على مراكزهم وامتيازاتهم.

كما أنّ الكثير من المديرين في المنظمات يلجؤون إلى هذا النوع من الناس، الذين يوفرون عليهم جهداً كبيراً للتعرف على العاملين وما يحدث من صراعات بين جماعات العمل في المنظمة، وغيرها من الأسرار أو الأحداث، وحتى تصنيف الموظفين، في مقابل منحهم بعض الامتيازات. والأدهى والأمر من ذلك كله هو وجود صنف من البشر مستعدون لممارسة هذا السلوك بدون مقابل وفي أي وقت، وهم أشد خطورة من الصنف الأول، فالصنف الأول يمارس النفاق مقابل منافع يتحصل عليها، فإذا زالت تلك المنافع سيكون أول المنقلبين على من كان ينافقهم، أما المنافق بالجان فهو أداة حقيقية للتخريب، لأنّ النفاق مرض متأصل في نفسه لم تلجئه إليه حاجته. ويمكن تلخيص بعض أسباب النفاق الوظيفي فيما يأتي (Alawamleh, September 2013، صفحة 123):

- البيروقراطية والاستبداد وكبت الحريات العامة، والتمييز بين الموظفين من قبل رؤساء العمل، وضعف التنظيم وعدم وضوح معايير الحصول على امتيازات العمل؛  
- الشعور بالغيرة قد يدفع الفرد إلى النفاق الناتج عن إحباط رغبته، كما أنّ المصلحة المشتركة بين الرئيس والمؤوس، والحفاظ على الوظيفة والامتيازات التي يحصل عليها الموظف، أو الخوف من المدير تدفع هذا الأخير لممارسة النفاق؛

- بعض المدراء والقادة الذين يحبون أن يحمدا بما لم يفعلوا، يشجعون بتصرفاتهم هذه العاملين على الإطراء والتملق، وسوء أخلاق بعض العاملين وغياب الضمير لديهم يساعدهم في ذلك؛

- الأزمات التي تتعرض لها الدول، كأزمة البطالة مثلاً، تغذي النفاق الوظيفي، إذ أنّ الموظف على استعداد لفعل أي شيء في مقابل المكوث في منصبه، والنفاق أهوئها، كما أنّ تغير المفاهيم وتبدل المعايير، جعل من النفاق في العمل دبلوماسياً تفتضيه متطلبات هذا العصر.

ويعد سوء التنشئة الاجتماعية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى النفاق، إضافة إلى المعاملة الوالدية التي تبنى على العداة والكراهية، من شأن ذلك أن يشعر الأبناء بالخوف وعدم الثقة، وانعدام الأمن النفسي، الذي يؤدي إلى سوء التوافق النفسي، مما يدفع إلى بعض السلوكيات غير المرغوبة كالنفاق، لأنّ هذا السلوك مكتسب وليس وراثياً. كما أن شعور الفرد بالنقص أمام الآخرين (علمي، اجتماعي، ثقافي، اقتصادي) يجعل من النفاق الوسيلة الأنجح لتحقيق غايات نفسه، فالمنافق قلبه من وراء لسانه على عكس المؤمن الذي لسانه من وراء قلبه، كما أشار إلى ذلك الإمام علي كرم الله وجهه (فضيل، 2017، صفحة 266)

**I-1-3- نتائج النفاق الوظيفي:** يعتبر النفاق من أسهل أدوات تحقق المكاسب والمزايا في المنظمات ومن أكثرها فعالية، كون هذا السلوك يؤثر مباشرة في النفس البشرية، التي عادة ما تشتهي من يمدحها ويؤمّل لها شنيع أعمالها، فالذين يمارسون النفاق في العمل لا تحمهم مصلحة العمل بقدر مصالحهم الشخصية، وتغيب لديهم القيم التنظيمية نظراً إلى غياب الضمير، ومن النتائج المدمرة للنفاق التنظيمي ما يلي (صالح، 2017، صفحة 16):

- استشرء الكذب والصمت التنظيمي، فالعامل لا يهجم أمر الفساد في المنظمة ولا يخاف على مصيرها، ما دام منتفعا من الوضع القائم، بل في غالب الأحيان يقوم بالصمت والتغطية على ما يجري من أمور لا أخلاقية، 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، ما دامو منتفعين منهم، ويغيرون القواعد والتصرفات عند رحيلهم، ويبحثون عن صنم آخر ليقفوا من ورائه.

- تضليل المديرين، فأفعال المنافقين تضلل المدراء وتدفعهم لاتخاذ قرارات خاطئة في حق العاملين أو في حق المنظمة في حد ذاتها.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين بسبب الظلم وغياب المساواة، وانعدام الأمن الوظيفي، والهجرة الجماعية للأفراد المؤهلين والكفاءات، وتركهم العمل في المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإنتاج والفعالية التنظيمية، وتزايد التوتر والصراع داخل المنظمة.

- فقدان الموظفين الذين يمارسون هذا الفعل إلى احترام ذواتهم.

كل ما سبق ذكره من نتائج وخيمة ومدمرة لظاهرة النفاق الوظيفي، تؤدي في نهاية المطاف إلى سوء الخدمة، وانتشار الرشوة والمحسوبية والفساد المالي والإداري، وبالتالي إلى انهيار المنظمات وزوالها.

## I-2-2- الانهيار التنظيمي:

**I-2-1- مفهوم الانهيار التنظيمي:** الانهيار التنظيمي من الظواهر التي تورق القائمين على المنظمات التي تبحث عن التميز والاستمرارية في عالم الأعمال، نظراً لتأثيرها البالغ على العاملين والمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة. وفي المقابل تجد الكثير من المنظمات تتلصقاً في اللحاق بتلك المنظمات المتميزة وتبتعد عنها أشواطاً، الأمر الذي يجعلها عرضة للفشل والخروج من المنافسة، ويؤدي إلى انهيارها وتصفيتها.

ويُعد غراهام غرين (Graham Greene) أول من قدّم هذا المصطلح سنة 1961 في كتابه "A burnt out case". بينما كان الطبيب الأمريكي فريدنبرج (Freidenberger, 1974) من أوائل من قدّموا تعريفاً للانهيار، بالقول: إنّ الانهيار متلازمة نفسية رداً على الضغوطات النفسية المزمنة في العمل (Rossler, 2012, p. 66).

ولقد تعددت وتباينت تعريفات الباحثين لمفهوم الانهيار التنظيمي، فقد ذكر غول وآخرون (Gul et al , 2011) أنّ الانهيار التنظيمي هو نتيجة للمتغيرات الشخصية والتنظيمية والعلاقات الاجتماعية التي لها تأثير سلبي على المنظمة (Gül, 2011, p. 118).

ويرى فسيليار (Fcilliers, 2003) أنّه حالة تتعلق بالعمل، ونتيجة سلبية لتطور المواقف والسلوكيات الناتجة عن العمل (الكريم، 2010، صفحة 69). كما يعرف الانهيار التنظيمي على أنّه عملية ضغط ناشئة عن عدم القدرة على إدراك وإدارة الضغط بشكل كافٍ (Elizabeth, 2007, p. 2). وتختلف نظرة الباحثين إلى الانهيار التنظيمي باختلاف الأسباب المؤدية لحدوثه، إذ يمكن القول أنّ الانهيار التنظيمي هو نتيجة لمجموعة من العوامل والأسباب، التي تعمل مجتمعة على إحداث خلل في أداء المنظمة، يتسبب استمراره وعدم معالجته في انهيارها وزوالها.

**I-2-2- مؤشرات الانهيار التنظيمي:** يبدأ الانهيار التنظيمي بالأفراد، فيظهر عليهم سلوك الانسحاب الوظيفي، وقساوة القلب ونمو مشاعر السخرية من الآخرين، ثم انخفاض مستويات الأداء لديهم، وبالتالي ارتفاع التكاليف والخسائر المادية بالنسبة للمنظمة. ومع مرور الزمن، تظهر مؤشرات الانهيار على المستوى التنظيمي، وإذا لم تتحرك الإدارة لتدارك الأمر، فلا شك أنّ الزوال هو مصيرها. وقد حدد كل من كيفراك وأرديتي مجموعة من المؤشرات التي تؤدي لحدوث الانهيار التنظيمي،

يتم إنجازها في الآتي (علي، 2012، الصفحات 207-208): قلة وندرة الابتكارات والإبداع؛ انخفاض هامش الربح؛ انخفاض الخبرة الإدارية والفنية؛ العوامل الاستراتيجية؛ العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، الانسحاب الوظيفي.

## II-1-1- الجانب التطبيقي:

II-1-1- النموذج الفرضي للدراسة: : قبل القيام بالدراسة لابد من تحديد مخطط لها مما يساعد إظهار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وهذا ما يبينه بالشكل 1.

شكل 1: الأنموذج الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثين

يوضح النموذج الفرضي للدراسة العلاقة بين النفاق والانحياز التنظيمي.

II-1-2- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في كل من بلدية بئر العاتر ودائرة بئر العاتر، البالغ عددهم وقت إجراء الدراسة، مئتان وخمسون (250) موظفًا وموظفة، وكانت العينة اللازمة لتمثيل المجتمع تتكون من مائة وواحد وخمسون (152) فرداً. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05، بالاعتماد على الموقع أدناه.

شكل 2 : العينة اللازمة للدراسة

Determine Sample Size	
Confidence Level:	<input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%
Confidence Interval:	<input type="text" value="5"/>
Population:	<input type="text" value="250"/>
<input type="button" value="Calculate"/> <input type="button" value="Clear"/>	
Sample size needed:	<input type="text" value="152"/>

المصدر: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

## II-2- أداة الدراسة ووسائلها:

II-2-1- أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى محورين رئيسيين، يقيس المحور الأول متغير النفاق الوظيفي، ويتكون من 12 فقرة، ويقيس المحور الثاني متغير الانحياز التنظيمي، ويتكون من 10 فقرات، وقد تم الاعتماد في صياغة فقرات مقياس النفاق الوظيفي على حديث الرسول صلى الله عليه وسلم عن صفات المنافق، جاء عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أربع من كنَّ فيه كان منافقاً خالصاً، ومن كانت فيه خُلَّةٌ منهن كانت فيه خُلَّةٌ من نفاق حتى يدعها: إذا حدّث كذب، وإذا عاهد غدر، وإذا وعد أخلف، وإذا خاصم فجر" (رواه البخاري برقم (3007)، ومسلم برقم (58) واللفظ له)، إضافة إلى أدبيات الدراسة، والمقياس الذي طوّره كل من: حمدان سليم العواملة (2013)، حامد كريم الحدراوي وآخرون (2014)، مالك فضيل عبد الله (2017)، سندية مروان العيالي وسرمند غانم صالح (2018). بينما تم الاعتماد في بناء فقرات المحور الثاني على الدراسة التي أجراها محمود محمد أمين وألفن ناظر ججو (2015) (ججو، 2015، صفحة 23). وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماماً؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار محايد؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً. ومن مجموع الاستبانات الموزعة، تم استرجاع 148 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

II-2-2- الوسائل المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصّل عليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمت معالجة البيانات بالوسائل الآتية: اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) لثبات أداة الدراسة؛ الإحصاءات الوصفية لاستكشاف البيانات وتحليلها؛ تحليل البيانات المفقودة (Missing Value Analysis)؛ معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط؛ تحليل الانحدار (Regression) لحساب أثر النفاق التنظيمي على الانحياز التنظيمي؛ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتوسطات؛ الاختبار التائي لمجموعتين مستقلتين لاختبار الفروق في الإجابات بين الذكور والإناث (Independent simple t-test).

**II-3-ثبات أداة الدراسة:** يعني ثبات الاستبانة، الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

**جدول 1 ( نتائج اختبار كرونباخ ألفا)**

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا
النفاق التنظيمي	12	0.93
الاختبار التنظيمي	10	0.79
كامل الاستبيان	22	0.91

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من نتائج الجدول 1 أنّ قيم كرونباخ ألفا لكل محاور الدراسة مقبولة، أكبر من 0.7، وكانت قيمة معامل الثبات لكامل الاستبانة 0.91 مما يدل على أنّ الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

**II-4- الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:**

**II-4-1- توزيع أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية:**

**جدول 2 ( توزيع أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية)**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	72	48.6
	أنثى	70	47.3
	البيانات المفقودة	6	4.1
	المجموع	148	100
العمر	أقل من 25 سنة	11	7.4
	من 25 إلى 45 سنة	87	58.5
	من 46 سنة فما فوق	39	26.4
	بيانات مفقودة	11	7.4
	المجموع	148	100
المستوى التعليمي	ابتدائي	28	18.9
	متوسط	45	30.4
	ثانوي	35	23.6
	جامعي	32	21.6
	البيانات المفقودة	8	5.4
	المجموع	148	100
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	30	20.3
	من 5 إلى 10 سنوات	41	27.7
	من 11 إلى 20 سنة	27	18.2
	20 سنة فما فوق	33	22.3
	المجموع	17	11.5
الأجر	أقل من 30000 دج	39	26.4
	من 30000 إلى 49000 دج	47	31.8
	50000 دج فما فوق	41	27.7
	البيانات المفقودة	21	14.2

100	148	المجموع
-----	-----	---------

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور في العينة مساوية تقريباً لنسبة الإناث، 48.6% ذكور مقابل 47.3% إناث، ومرّد هذه النسب المتقاربة طبيعة العمل الإداري في حد ذاته، الذي يستقطب عادة الإناث أكثر من الذكور، خاصة في مجال الإدارة العمومية. كما أنّ غالبية أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 و 45 سنة بنسبة 58.5%، وهي الفئة متوسطة العمر. وكانت نسب المستوى التعليمي متقاربة، مما يعني أنّ عينة الدراسة تغطي جميع المستويات الدراسية، وهذا أمر مهم جداً، إذ يُمكننا من معرفة تأثير اختلاف المستوى التعليمي على استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها. والأمر نفسه بالنسبة لعدد سنوات العمل والأجر، فقد كانت النسب متقاربة.

غير أنّ ما يستدعي الانتباه في الجدول رقم 2، هو نسبة البيانات المفقودة، وتعني أن يتمّ فقد جزء من بيانات العينة لأيّ سبب، ولأنّ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات تفترض دائماً وجود معلومات كاملة عن جميع المتغيرات المستخدمة في التحليل، تُعدّ البيانات المفقودة مشكلة كبيرة للباحث، وعدمُ معالجتها بشكل مناسب قد يُسبب بعض المشكلات كتقليل حجم العينة إلى حجم غير ملائم، أو عدم تقدير التباين بشكل صحيح، أو الحصول على نتائج متحيّزة. ويمكن ملاحظة أنّ نسب البيانات المفقودة في كل من الأجر والعمر مرتفعة نوعاً ما (14.2، 7.4 على الترتيب)، وهذه البيانات لم يتمّ فقدها أثناء تفرغ الاستبيانات، إنما بيانات تركها المستجيبون بدون تأشير أو إجابة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهلها، فقد يكون الأمر من طريق الصدفة أو متعمداً من المستجيبين، من أجل ذلك سيتم لاحقاً تحليل تلك البيانات لمعرفة إن كانت مفقودة عشوائياً بشكل تام (Missing Completely at Random) (MCAR) أو غير ذلك.

II-4-2- حساب الإحصاء الوصفي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور النفق التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول 3 ( الإحصاءات الوصفية لفقرات النفق الوظيفي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الاستجابة												العبرة
		بيانات مفقودة		غير موافق بشدة		غير موافق		متوسط		موافق		موافق بشدة		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.81	3.55	4.1	6	2	3	4.1	6	38.5	57	41.9	62	9.5	14	N1
0.86	3.45	4.1	6	3.4	5	5.4	8	39.9	59	39.2	58	8.1	12	N2
0.76	4.13	8.8	13	00	00	00	00	18.2	27	42.6	63	30.4	45	N3
0.92	4.00	12.8	19	1.4	2	2.7	4	20.9	31	31.8	47	30.4	45	N4
0.90	3.54	2	3	2.7	4	6.8	10	36.5	54	39.2	58	12.8	19	N5
0.86	3.73	4.7	7	2.7	4	0.7	1	33.8	50	40.5	60	17.6	26	N6
0.77	4.47	2.7	4	0.7	1	0.7	1	10.8	16	25	37	60.1	89	N7
0.73	3.52	2.7	4	1.4	2	2.7	4	44.6	66	41.2	61	7.4	11	N8
0.82	3.75	3.4	5	0.7	1	2.7	4	35.8	53	38.5	57	18.9	28	N9
0.91	3.86	6.1	9	1.4	2	2	3	32.4	48	31.3	46	27	40	N10
1.12	3.76	00	00	4.7	7	7.4	11	27	40	29.1	43	31.8	47	N11
1.04	3.34	0.7	1	8.1	12	7.4	11	37.2	55	35.8	53	10.8	16	N12
0.62	3.76	الدرجة الكلية للمحور												

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين يتفقون على وجود النفق التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها بشكل كبير، إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس 3.76 من 5 درجات على مقياس ليكرت، وهذا المتوسط الكلي لفقرات المحور ينتمي للفئة الرابعة من المقياس (3.4 إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره 0.62، مما يدل على عدم تشتت إجابات المستجيبين حول المتوسط. وما زاد من هذه النسبة هما الفقرتين الثالثة والرابعة والسابعة والعاشر (N3,N4,N7,N10)، فقد اتفق المستجيبون على الفقرة الثالثة، بإظهارهم اهتمامهم الدائم بالعمل على الرغم من عدم قناعتهم بذلك، والاهتمام بالمظهر اللائق

أمام المدراء والمسؤولين في الفقرة العاشرة، إضافة إلى الحرص على حضور المسؤولين لأي نشاط أكبر من الحرص على النشاط ذاته في الفقرة السابعة، وكذلك الكذب على المسؤول المباشر فيما يخص سيورة العمل في الفقرة الرابعة. كما يتضح أنّ أكبر نسبة من البيانات المفقودة كانت في الفقرتين الثالثة والرابعة، إذ بلغت نسبة 12.8% في الفقرة الرابعة، ومرد ذلك نوع السؤال المطروح (أكذب على المسؤول المباشر فيما يخص سير العمل)، الذي ليس من المتوقع أن يجيب عليه بعض الأفراد بصدق، أو ربما يتجاهلونه لأنهم يرون فيه تعدي وانتقاص من قدرهم أو ضرب في مصداقيتهم، على الرغم من أنّ متوسط الفقرة دلّ على اتفاق كبير بين المستجيبين على أنهم يكذبون إن تعلق الأمر بإخبار المسؤول عن سير العمل. وبغرض التأكد من النتائج المتحصل عليها في الفقرتين الثالثة والرابعة (N3,N4)، تم تعويض القيم المفقودة بطريقة وسط العينة (Series mean) ويتم فيها استخراج الوسط الحسابي للعينة وتعويض القيم المفقودة بهذا الوسط، وقد كان متوسط الفقرة الثالثة بعد الاستبدال يساوي 4.13، و4 بالنسبة للفقرة الرابعة.

## II-4-3- التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الانهيار التنظيمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الانهيار التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول 4 (الإحصاءات الوصفية لفقرات الانهيار التنظيمي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيانات مفقودة		درجات الاستجابة										العبارة
				غير موافق		موافق		محايد		مرفقة		بشدة موافق		
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0.93	3.56	00	00	4.1	6	6.1	9	32.4	48	44.6	66	12.8	19	Y1
1.17	3.62	0.7	1	8.1	12	6.1	9	27	40	32.4	48	25.7	38	Y2
0.95	3.74	0.7	1	2.7	4	6.1	9	27.2	40	42.2	62	21.8	32	Y3
0.92	3.56	0.7	1	3.4	5	5.4	8	36.5	54	39.9	59	14.2	21	Y4
0.91	3.73	0.7	1	2.7	4	3.4	5	31.8	47	41.9	62	16.9	29	Y5
0.94	3.56	00	00	3.4	5	8.1	12	31.8	47	42.6	63	14.2	21	Y6
1.07	3.49	00	00	6.8	10	7.4	11	32.4	48	36.5	54	16.9	25	Y7
1.07	3.63	0.7	1	5.4	8	6.1	9	31.1	46	33.8	50	23	34	Y8
1.11	3.86	00	00	4.7	7	6.1	9	23	34	30.4	45	35.8	53	Y9
1.16	3.28	00	00	11.5	17	8.1	12	35.8	53	29.7	44	14.9	22	Y10
0.55	3.60	الدرجة الكلية للمحور												

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يتبين من الجدول اتفاق المستجيبين في عينة الدراسة حول وجود مؤشرات قوية للاختيار في الإدارات التي يعملون بها، غير أنّ ما يجعل تلك الإدارات تستمر في أداء عملها هو الدعم المادي الذي تتلقاه من طرف الدولة، كونها إدارات عمومية، وتشير كل الدلائل المادية على مستوى مدينة بئر العاتر أنّ الاختيار قد حدث فعلاً، فلا يخفى على ساكني المدينة مدى التسبب والإهمال واللامبالاة التي تعيشها إدارتي البلدية والدائرة في هذه المدينة، التي تراجعت إلى الوراء بعقود فلا تكاد تلاحظ أي مظهر من مظاهر التنمية أو تطور الخدمة العمومية، حتى أضحت أغلب الإدارات هياكل بلا روح ولا فائدة ترجى من وجودها.

## II-5- تحليل البيانات المفقودة: يتم استخدام تحليل القيم المفقودة لوصف نمط البيانات المفقودة، أين تقع؟ ما مدى شمولها؟ هل

تميل أزواج المتغيرات إلى فقدان القيم في حالات متعددة؟ هل قيم البيانات متطرفة؟ هل القيم مفقودة بشكل عشوائي؟

استخدام تحليل القيم المفقودة (Missing Value Analysis) وتحليل الأنماط (Analyze Patterns) لاستكشاف أنماط

القيم المفقودة في البيانات، وتحديد ما إذا كان من الضروري إجراء عمليات التضمين المتعدد (multiple imputation) أم لا،

والنتائج موضحة فيما يلي:



جدول 5 ( اختبارات التباين المنفصل)

الدخل	العمر		الدخل	العمر	
-0.4	-1	t	-0.5	.	t
18.2	17.9	درجات الحرية	8.7	.	درجات الحرية
112	122	القيم الموجودة	118	137	القيم الموجودة
15	15	القيم المفقودة	9	0	القيم المفقودة
35696.07	38.51	المتوسط (موجودة)	35679.66	38.77	المتوسط (موجودة)
36616.00	41.07	المتوسط (مفقودة)	37444.44	0	المتوسط (مفقودة)
الدخل	العمر		الدخل	العمر	
-1.7	-0.7	t	.	-2.9	t
18.1	16.5	درجات الحرية	.	23.6	درجات الحرية
112	122	القيم الموجودة	127	118	القيم الموجودة
15	15	القيم المفقودة	0	19	القيم المفقودة
35328.93	38.57	المتوسط (موجودة)	35804.72	37.80	المتوسط (موجودة)
39357.33	40.60	المتوسط (مفقودة)	.	44.84	المتوسط (مفقودة)
الدخل	العمر		الدخل	العمر	
-2.7	-1.3	t	1	0.8	t
11.9	14.3	درجات الحرية	4.4	6.8	درجات الحرية
116	125	القيم الموجودة	122	130	القيم الموجودة
11	12	القيم المفقودة	5	7	القيم المفقودة
35148.28	38.50	المتوسط (موجودة)	35952.46	38.93	المتوسط (موجودة)
42727.27	41.75	المتوسط (مفقودة)	32200.00	36.14	المتوسط (مفقودة)
الدخل	العمر		الدخل	العمر	
-1.7	-0.9	t	-1.5	-2.1	t
6.4	5.5	درجات الحرية	17.4	21.8	درجات الحرية
120	131	القيم الموجودة	112	120	القيم الموجودة
7	6	القيم المفقودة	15	17	القيم المفقودة
35396.17	38.63	المتوسط (موجودة)	35355.18	38.18	المتوسط (موجودة)
42808.57	42.33	المتوسط (مفقودة)	39161.33	43.06	المتوسط (مفقودة)

\*\* المتغيرات التي تحتوي على أقل من 5 % من البيانات المفقودة لا يتم عرضها

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يساعد جدول اختبارات التباين المنفصل في تحديد المتغيرات التي قد يؤثر نمط القيم المفقودة فيها على متغيرات النسبة (Scale Variables) (العمر والدخل). ويتم حساب اختبار t باستخدام متغير مؤشر يحدد ما إذا كان المتغير موجوداً أو مفقوداً لحالة فردية. كما تتم جدولة متوسطات المجموعات الفرعية لمتغير المؤشر، ويتم إنشاء متغير مؤشر فقط إذا كان للمتغير قيم مفقودة على الأقل في 5٪ من الحالات (تم استبعاد الفقرة السابعة لاحتوائها على أقل من 5 بالمائة من القيم المفقودة). ويتضح من الجدول أن كبار السن (متوسط أعمارهم 44.84 سنة) الذين شملهم الاستبيان لا يصرحون بمستويات دخلهم مقارنة بالآخرين، فعندما يكون الدخل مفقوداً، يكون متوسط العمر 44.84 مقارنةً بـ 37.80 عندما يكون الدخل غير مفقود. ويظهر أن فقدان الدخل يؤثر على العديد من المتغيرات الكمية، وهذا مؤشر واحد على الأقل على أن البيانات قد لا تكون مفقودة بشكل عشوائي (مفقودة بسبب عدم الإجابة من المبحوث عمداً). كما يظهر أن البيانات المفقودة في سنوات العمل لا تؤثر على متوسط الدخل (35696.07 في حالة وجودها، 36616.00 في حالة فقدانها، بفارق ضئيل). أما الفقرة الرابعة، ففقدان البيانات بما يؤثر على متوسط العمر (38.18 في حالة وجودها، 43.06 في حالة فقدانها) مما يدل على أن صغار السن من متوسط أعمارهم

38.18% مستعدون للكذب على رؤسائهم فيما يتعلق بسيرورة العمل أكثر من كبار السن. وعلى ذلك، سيتم اختبار إن كانت البيانات مفقودة بشكل عشوائي تماماً أم لا، عن طريق اختبار ليتل MCAR (Little's MCAR test)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول 6 (اختبار ليتل MCAR)

EM Means <sup>a</sup>	
العمر	الدخل
38,31	35914,46
a. Little's MCAR test: Chi-Square = 11,386, DF = 2, Sig. = ,003	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

تظهر نتائج اختبار ليتل MCAR في الحواشي السفلية للجدول تقدير EM. الفرضية الصفرية لاختبار ليتل MCAR هو أن البيانات مفقودة تماماً بشكل عشوائي (MCAR). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة نلاحظ أنه أقل من 0.05، مما يعني أن البيانات ليست مفقودة تماماً بشكل عشوائي، وهذا يؤكد الاستنتاج الذي استخلصناه من الإحصاءات الوصفية والأنماط المجدولة. ونظراً لعدم وجود بيانات مفقودة تماماً بشكل عشوائي، ليس من الآمن حذف الحالات ذات القيم المفقودة أو إدراج القيم المفقودة بشكل منفرد. ومع ذلك، يمكن استخدام التضمين المتعدد (multiple imputation).

**II-6- تضمين (تعبئة) البيانات المفقودة:** تم استخدام طريقة المواصفات الشرطية الكاملة (Fully conditional specification) (MCMC) في عملية التضمين، وهي طريقة تكرارية تعتمد على سلاسل ماركوف (Markov chain Monte Carlo). وكانت النتائج كالتالي:

جدول 7 (نموذج التضمين المتعدد)

Imputation Models				
	Model		Missing Values	Imputed Values
	Type	Effects		
العمر	Linear Regression	الدخل	9	45
الدخل	Logistic Regression	العمر	19	95

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

لقد تم استبدال ما أمكن من البيانات المفقودة في ملف البيانات وأصبحت صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية.

**II-7- اختبار فرضيات الدراسة:**

**II-7-1- اختبار الفرضية الأولى:** تنص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النفاق والانهيار التنظيمي، واختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول 8 (معامل ارتباط بيرسون بين محوري النفاق والانهيار التنظيمي)

		النفاق	الانهيار
النفاق	Pearson Correlation	1	,530**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	148	148
الانهيار	Pearson Correlation	,530**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	148	148
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين محوري النفاق والانهيار التنظيمي قد بلغ 0.53 عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وهو ارتباط متوسط، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، وأن زيادة مستوى النفاق التنظيمي في الإدارتين محل الدراسة يؤدي إلى ارتفاع مؤشرات الانهيار التنظيمي.

**II-7-2- اختبار الفرضية الثانية:** تنص الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النفاق التنظيمي على مستوى الانهيار التنظيمي في الإدارتين المدروستين. و لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة فيما يلي:

**جدول 9 (تحليل الانحدار الخطي بين محوري النفاق والانهيار التنظيمي)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 <sup>a</sup>	,291	,287	,47170

a. Predictors: (Constant), النفاق

b. Dependent Variable: الإنهيار

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,360	1	13,360	60,045	,000 <sup>b</sup>
	Residual	32,485	146	,222		
	Total	45,845	147			

a. Dependent Variable: الإنهيار

b. Predictors: (Constant), النفاق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,715	,247		6,944	,000
	النفاق	,502	,065	,540	7,749	,000

a. Dependent Variable: الإنهيار

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26

يظهر من نتائج الجدول الأول أنّ قيمة معامل التفسير (R Square) قد بلغت 0.29، مما يعني أنّ النفاق التنظيمي يفسّر 29 بالمائة من التغير في مستوى الانهيار في الإدارات المدروسة وباقي التغير تفسّره عوامل أخرى من خارج نموذج الانحدار، مثل التوجّه العام للدولة والوضع الاجتماعي السائد وغيرها من الظروف المحيطة. كما يتبيّن من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة **F** تساوي 60.04 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.0001، مما يدل على معنوية الانحدار. ومن جدول المعاملات (Coefficients) يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الانهيار التنظيمي} = 1.71 + 0.5 * \text{النفاق التنظيمي}$$

**II-7-3- اختبار الفرضية الثالثة:** تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردّها المتغيرات الديموغرافية. و لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتوسطات؛ الاختبار التائي لمجموعتين مستقلتين لاختبار الفروق في الإجابات بين الذكور والإناث (Independent simple t-test)، والنتائج موضحة فيما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محوري النفاق والانهيار التنظيمي مردّها متغير الجنس. تم استخدام الاختبار التائي

لمجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كالآتي:

جدول 10 (الاختبار الثاني لمجموعتين مستقلتين (ذكر، أنثى))

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
النفاق	Equal variances assumed	2,049	,155	,676	140	,500
	Equal variances not assumed			,674	132,555	,502
الإنهيار	Equal variances assumed	4,136	,044	1,269	140	,207
	Equal variances not assumed			1,263	124,963	,209

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يُتضح من نتائج الجدول أنّ قيمة  $t$  غير دالة في المتغيرين، وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو فقرات المحورين مردّها متغير الجنس، بمعنى آخر أنّ اختلاف نوع الجنس لا يؤثر على إجابة المبحوثين على فقرات الدراسة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة إزاء محاورها مردّها متغير الحالة الاجتماعية.

جدول 11 (الاختبار الثاني لمجموعتين مستقلتين (متزوج، غير متزوج))

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
النفاق	Equal variances assumed	1,094	,298	,033	129	,974
	Equal variances not assumed			,033	116,430	,974
الإنهيار	Equal variances assumed	,002	,967	,288	129	,774
	Equal variances not assumed			,290	125,961	,773

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه، وبناءً على مستوى الدلالة عدم وجود فروق في الاستجابات مردّها متغير الحالة الاجتماعية. 3.3.8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة إزاء محاورها متغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يلي:

جدول 12 (اختبار تحليل التباين ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
النفاق	Between Groups	2,058	2	1,029	2,896	,058
	Within Groups	50,804	143	,355		
	Total	52,862	145			
الإنهيار	Between Groups	1,372	2	,686	2,227	,112
	Within Groups	44,058	143	,308		
	Total	45,430	145			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يتبيّن من النتائج أن قيمة  $F$  كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بالنسبة لمحور النفاق التنظيمي، ولم تكن دالة بالنسبة لمحور الانهيار التنظيمي. وعليه، فلا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء محور الانهيار التنظيمي مردّها متغير العمر. أمّا بالنسبة لمتغير النفاق التنظيمي فدلت النتيجة على وجود فروق، لذلك تم إجراء اختبار توكي البعدي لمعرفة اتجاه صالح الفروق، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

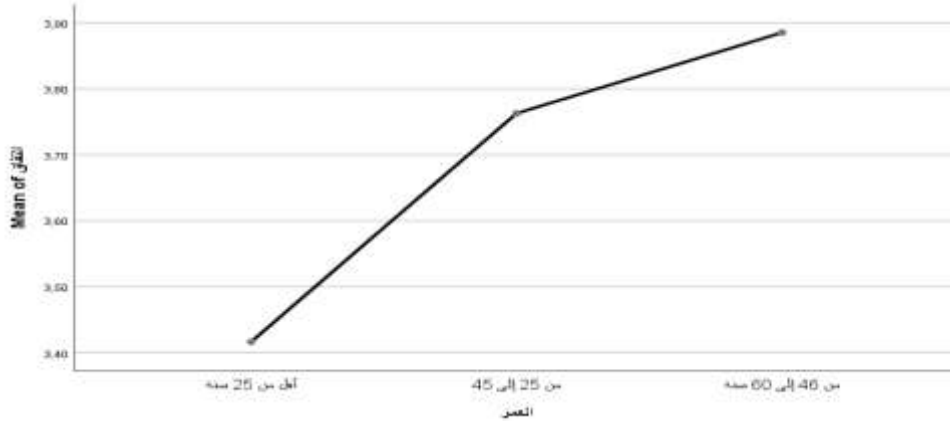
جدول 13 (جدول المقارنات المتعددة)

Dependent Variable	العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference		Sig.
			(I-J)	Std. Error	
النفاق	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 45	-,34601	,18294	,145
		من 46 إلى 60 سنة	-,46825*	,19510	,046
	من 25 إلى 45	أقل من 25 سنة	,34601	,18294	,145
		من 46 إلى 60 سنة	-,12224	,11100	,515
	من 46 إلى 60 سنة	أقل من 25 سنة	,46825*	,19510	,046
		من 25 إلى 45	,12224	,11100	,515

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من الجدول أعلاه وجود فروق بين فئة المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة وفئة الذين تنحصر أعمارهم بين 46 و60 سنة لصالح الفئة الأخيرة، أي أنّ من أعمارهم تفوق 46 سنة يمارسون النفاق في عملهم أكثر من صغار السن. ومردّ هذه النتيجة هو خوف هؤلاء من فقدان مراكزهم الوظيفية كما أن عملهم لسنوات في الإدارة الجزائرية التي بنيت أركانها على المحسوبية والمحابة والتسلط، جعلت من هؤلاء مجرد أرقام يتم عدّها ولا فائدة من وجودها سوى أنّها تقف عائقاً دون تطور الإدارة أو أخذ الشباب بزمام الأمور. والمنحنى البياني التالي يوضّح ذلك بدقة. وتجدر الملاحظة أنّ عدم ممارسة صغار السن للنفاق التنظيمي ربما لا يكون بسبب الوازع الديني وإنما بسبب حداثة السن وطيش الشباب، وقلة الخبرة في مجال العمل الإداري، إضافة إلى غياب التطلعات لدى الكثير من الشباب في تقلد المسؤوليات أو الصراع على المناصب.

شكل 3 : منحنى الفروق.



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يتضح من الشكل أعلاه أن صغار السن (أقل من 25 سنة، من 25 إلى 45 سنة) أقل ممارسة للنفاق التنظيمي مقارنة بكبار السن (من 46 إلى 60 سنة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير الدخل. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يلي:

سنة).

يلي:

جدول 14 (اختبار تحليل التباين ANOVA)

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
النفاق	Between Groups	1,367	2	,683	1,908	,152
	Within Groups	51,567	144	,358		
	Total	52,934	146			
الإنهيار	Between Groups	2,613	2	1,307	4,357	,015
	Within Groups	43,189	144	,300		
	Total	45,802	146			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يتبين من النتائج أن قيمة **F** كانت دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بالنسبة لمحور الانهيار التنظيمي ولم تكن دالة بالنسبة لمحور النفاق التنظيمي. وعليه، فلا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء محور النفاق التنظيمي، مردّها متغير الدخل. أمّا بالنسبة لمتغير الانهيار فدلت النتيجة على وجود فروق، لذلك تم إجراء اختبار توكي البعدي لمعرفة اتجاه صالح الفروق، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

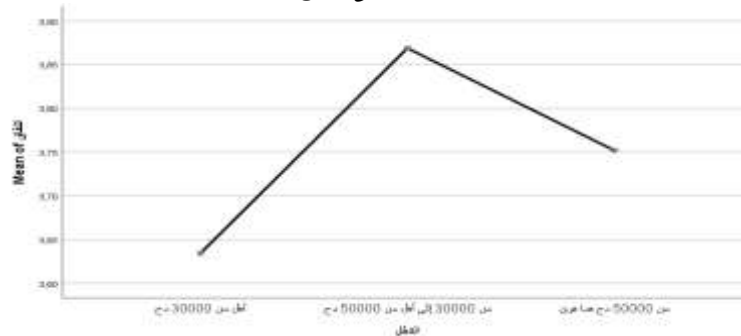
جدول 15 (جدول المقارنات المتعددة)

Dependent Variable	الدخل (I)	الدخل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
الإنهيار	أقل من 30000 دج	من 30000 إلى أقل من 50000 دج	-,32635*	,11060	,010
		من 50000 دج فما فوق	-,18759	,11824	,255
	من 30000 إلى أقل من 50000 دج	أقل من 30000 دج	,32635*	,11060	,010
		من 50000 دج فما فوق	,13876	,10762	,403
	من 50000 دج فما فوق	أقل من 30000 دج	,18759	,11824	,255
		من 30000 إلى أقل من 50000 دج	-,13876	,10762	,403

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يتبين من الجدول رقم 14 وجود فروق بين من يتقاضون أقل من 30000 دج ومن يتقاضون أجوراً بين 30000 و50000 دج لصالح الفئة الأخيرة، أي أنّ أصحاب الأجور المحصورة بين 30000 و50000 دج كانوا أكثر تشاءماً فيما يخص وجود مؤشرات الانهيار التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها. وفي حقيقة الأمر هذه النتيجة غريبة نوع ما، فمن المفروض أن يكون العكس، غير أن البيانات المفقودة على مستوى الأجر دلّت على أنّ أغلبها كانت في الحالات التي ينحصر فيها الأجر بين 30000 و50000 دج، وهذا يفسّر هذه النتيجة، فهؤلاء هم الفئة من متوسطي وكبار العمر، الذين ورغم ممارستهم للنفاق التنظيمي بشكل أكبر من صغار السن إلا أنّهم يعون جيداً أن ما يفعلونه وما يشاهدونه من ممارسات في الإدارات التي يعملون بها مؤشرات قوية على سير تلك الإدارات سريعاً نحو الانهيار.

شكل 4 : منحنى الفروق.



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير المستوى التعليمي. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يلي:

جدول 16 (اختبار تحليل التباين ANOVA)

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الإنهيار	Between Groups	,218	3	,073	,236	,871
	Within Groups	41,779	136	,307		
	Total	41,997	139			
النفاق	Between Groups	,862	3	,287	,808	,491
	Within Groups	48,329	136	,355		
	Total	49,191	139			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. VER. 26.

يظهر من النتائج أن قيمة **F** غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بالنسبة لمحوري النفاق والانهيار التنظيمي، وعليه، فلا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها، مردها متغير المستوى التعليمي.

#### الخلاصة:

وجدت الدراسة أن الاستبانة بكل محاورها تتمتع بقدر عال من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة، كما اتضح أن مستوى النفاق التنظيمي مرتفع في الإدارات المدرسية، وكذلك الحال بالنسبة لوجود مؤشرات قوية للانهيار التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغيرين 3.76 و3.60 على التوالي. وتبين أن القيم المفقودة في بعض متغيرات الدراسة وفقراتها لم تكن مفقودة بشكل عشوائي تماما، بل كانت قيم تم تركها قصدا من طرف بعض المستجيبين، أين تمت معالجتها واستبدالها بطريقة المواصفات الشرطية الكاملة. وقد أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغيري النفاق والانهيار التنظيمي. كما أن النفاق التنظيمي يفسر 29 بالمائة من التغير في مستوى الانهيار التنظيمي في الإدارات المدرسية، واتضح من الاختبار التائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغيري الجنس والحالة الاجتماعية. أما تحليل التباين الأحادي ANOVA فقد بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء فقرات محور النفاق التنظيمي مردها متغير العمر، إذ كشفت النتائج أن من تفوق أعمارهم 46 سنة يمارسون النفاق في عملهم أكثر من صغار السن، وأن أصحاب الأجور المحصورة بين 30000 و50000 دج كانوا أكثر تشاءما فيما يخص وجود مؤشرات الانهيار التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها.

#### المراجع

- 1-Alawamleh, H. S. (September 2013). *The Impact of the Administrative Hypocrisy on the Career Path from the Perspective of the Administrative Staff at Al- Balqa' Applied University*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 11, 123.
- 2-Elizabeth, B. (2007). *Understanding and Avoiding Burnout as a Manager, cohesion. rice.edu/.../understanding and Avoiding burnout as a ma. P.2.*
- 3-Gül, H. &. (2011). *The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University*. Research Journal of International Studies, Issue 18 , 118-134.
- 4-Hadadian, Z. (2016). *Hypocritical Behavior and Organization Size: A Game-theory Approach*.. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 7, N1, 160.
- 5-Lammers, J. S. (2010). *Power increases hypocrisy moralizing in reasoning, immorality in behavior*. Psychological Science, 737-744.
- 6-Rossler, W. (2012). *Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. Eur Arch Psychiatry Clin Neurosci, Eur Arch Psychiatry Clin Neurosci, (Suppl 2), , 66.*
- 7- ابن كثير الدمشقي. (دون ذكر سنة النشر). *تفسير القرآن العظيم*، ج 1. بيروت: دار المعرفة.
- 8- ابن منظور. (2003). *لسان العرب*، مادة نفاق، ج 10. بيروت: دار صادر.
- 9- ججو م، م. (2015). *دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي*، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دمشق، *المجلة العربية للإدارة*، مج 35، ع 2، 23،

- 10- سندية مروان العيالي، وسرمد غانم صالح. (2017). *ظاهرة النفاق التنظيمي*. تنمية الراقدين، العدد 117، المجلد 37، 14.
- 11- عادل هادي البغدادي. (فيفري 2016). *النفاق التنظيمي دالة تدهور المنظمات*. دراسات البيان، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، العدد 0، 9.
- 12- عبد مالك فضيل. (2017). *الشخصية المنافقة وعلاقته بالاهتمام الاجتماعي لدى طلبة الجامعة*. لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 30، 266.
- 13- مروة عبد الكريم. (2010). *دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي*، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 69.
- 14- مسلم، مؤيد عبد الحسين الفضل وضرغام علي. (2012). *الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 24، . 208-207.