ISSN : 1112-9255
EISN :-2588- 2414
Dépôt légal : 136-2014

ر ت م د : 1112 - 9255
ر ت م د إ : 2588-2414
رقم الايداع القانوني: 136-2014

OEB Univ Publish Co

OEB Univ. Publish. Co.

Revue des sciences humaines

Université Oum El Bouaghi

مجلة العلوم الإنسانية

لجامعة أم البواقي

مجلة العلوم الإنسانية

Revue Scientifique Semestrielle
à comité de lecture

مجلة دولية دورية علمية سداسية محكمة
متعددة التخصصات

Publiée par l'Université Larbi Ben M'Hidi
Oum El Bouaghi - Algérie

تصدر عن
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر

Volume 7 Numéro 3
Décembre 2020

المجلد 7 العدد03
ديسمبر 2020م/1442هـ

Revue des Sciences Humaines Vol7 N°2 المجلد 7 العدد 2

مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255
المجلد7،العدد3 – ديسمبر 2020

OEB Univ. Publish. Co.

برامج تحسين نوعية حياة العمل كإستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات

Quality of Work Life (QWL) Programmes as a Strategy to Reduce Hypocrisy Phenomenon within Institutions

د. وهيبة شبيلي*، جامعة المسيلة، الجزائر.
wchebili@yahoo.fr

تاريخ التسليم:(2020/02/20)، تاريخ المراجعة:(2020/03/19)،تاريخ القبول:(2020/04/20)

ملخص :

تعاني معظم مؤسساتنا من مشاكل النفاق الوظيفي مما انعكس على أداء وإنتاجية المؤسسات، وكعلاج لهذه الظاهرة التي أصبحت واقعا معاش بين الموظفين نفسهم وبينهم وبين مدرائهم في كل مؤسساتنا بمختلف أنواعها ونشطاتها، جعل ضرورة تبني برامج لتحسين نوعية الحياة العملية للعاملين أمر لا مفر منه وجب مراعاته وتنفيذه من قبل كل المؤسسات.

الهدف من هذه الورقة هو إظهار مدى مساهمة برامج تحسين نوعية الحياة العملية للعاملين في الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي

الكلمات المفتاحية: نوعية حياة العمل، النفاق الوظيفي، المؤسسات

Abstract :

Most of our institutions suffer from problems related to functional hypocrisy, which is reflected on the performance and productivity of these institutions. As a result of that phenomenon, which has become a daily reality for the employees in particular and the employers in general, it has become necessary to adopt programmes to improve the quality of work life for the staffs, which is unavoidable and duly taken into account or implemented by all institutions.

The objective of the present paper is to highlight the extent to which the quality of work-life (QWL) programmes reduce the phenomenon of functional hypocrisy.

Key words :quality of work life(QWL), functional hypocrisy , institutions.

* المؤلف المراسل: د. وهيبة شبيلي ،الإيميل: wchebili@yahoo.fr

مقدمة:

أغلب المؤسسات التي تستخدم المنافسة كإستراتيجية لتحقيق التمايز تركز على كفاءة أداء موردها البشري، الذي يعد من الموراد التي أصبحت تتسم بالندرة وخاصة في عصرنا الحالي، الذي يناشد الإبداع والابتكار، أين أضحت الهندسة البشرية تمارس دورا فاعلا وأساسيا في نمو وتقدم المؤسسات، وتحقيق التسابق التنافسي في سوق كل ما يميزه المنافسة الشديدة، بعد كل التغيرات التي عرفتها المؤسسات في ظل العولمة وما ترتب عليها من تحولات. كل هذا استدعى أصحاب المؤسسات والقادة إلى ابتكار أساليب للرفع من مستوى أداء مواردها البشري، باعتبارها أساس الميزة التنافسية. من ثم أصبح الاستخدام الأمثل لهذه الموارد يعتمد على الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها لحمايتها جسديا ومعنويا، لذلك نجد أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات القادرة على فهم واستيعاب احتياجات موردها البشري المواكبة لكل التغيرات على كل الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية. فالكثير من الدراسات أثبتت أن أهم أسباب فشل المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى لسوء إعدادها لبرامج تحسين نوعية حياة العمل لموظفيها، وتطبيقها بشكل ثابت وفعال.

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل بالمؤسسات، وإجراء الدراسات والبحوث لأجل تحفيز دافعية الموظفين ودفعهم للأداء الجيد والفعال، إلا أن السلوكيات السلبية داخل المؤسسات لا تزال تلاحظ في مختلف أقسام المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية، فظواهر التغيب وعدم الجدية ودوران العمل السلبي بين أقسام المؤسسة وعدم الجودة وانخفاض الإنتاجية مع كل هده الظواهر نجد ظاهرة النفاق الوظيفي هذا المرض الذي أصبح أحد أهم مظاهر العمل خاصة في مؤسساتنا الجزائرية، فالنفاق طال كل الفئات العمالية من موظفين وقادة.

من خلال هذه الورقة سوف يتم إبراز دور برامج تحسين نوعية حياة العمل كإستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي، هذا الأخير الذي بات واقعا معاشا يعاني منه الموظف والزبون في معظم مؤسساتنا، مما انعكس على أدائها وإنتاجيتها.

من خلال هذا التقديم يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- لماذا أصبحت الحاجة ملحة لتنفيذ برامج تحسين حياة العمل ثابتة وفعالة بكل مؤسساتنا بمختلف نشاطاتها؟
- لماذا أصبح النفاق أساس العلاقات بين أفراد المؤسسة؟
- لماذا أصبح الموظف المنافق في المؤسسة صاحب نفوذ؟
- هل تبني برامج فعالة لتحسين نوعية حياة العمل يساهم في علاج ظاهرة النفاق الوظيفي في مؤسساتنا؟

ومحاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على أهم الأسباب التي دعت المؤسسات للاهتمام بتطبيق برامج لتحسين نوعية حياة عمل الموظفين؛
- التعرف على بعض برامج تحسين نوعية حياة العمل وفقا لبعض الباحثين في الفكر التنظيمي؛
- الوقوف على أهم الأسباب التي جعلت من ظاهرة النفاق مرضا متفشيا في المؤسسات العربية والجزائرية؛
- الوقوف على انعكاسات ظاهرة النفاق الوظيفي على كل من الفرد والمؤسسة؛
- التعرف على مدى مساهمة برامج تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة.

1. نوعية حياة العمل:

1.1. مفهوم نوعية حياة العمل: بدأ الاهتمام بموضوع نوعية حياة العمل منذ بداية الخمسينيات القرن الماضي، ولا يزال الاهتمام في تطور في مختلف مجالاته، فيذكر Anderson أن نوعية الحياة العملية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة زيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل مثل زيادة معدلات الغياب، والشكاوي والتخريب المتعمد في العمل، وزيادة الشعور السلبي من قبل العمال اتجاه المشرفين وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها (ديوب،2014، ص207)

هذا وقد تعددت آراء الباحثين حول هذا المفهوم النوعي، فنجد Suttle الذي أوضح أن نوعية حياة العمل " تعني الدرجة التي يستطيع العاملون إشباع جميع حاجاتهم ورغباتهم المهمة فيها". كما أشار Flippo إلى أن موظفي المركز الأمريكي لنوعية حياة العمل قد طوروا تعريفا بقولهم بأنها "مجمل الأنشطة الساعية نحو زيادة فاعلية المنظمة وعلى مستوياتها كافة، من خلال تعزيز جهود العاملين وتطويرها، وتحديد التغيرات الحاصلة في موقعه". (العنزي،2013، ص278)

أما الذين ربطوا نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة، فقد عرفوا هؤلاء نوعية حياة العمل " بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل."

ويذهب البعض الآخر إلى ربط النوعية الجيدة لحياة العمل بتأثير ظروف العمل على استمرار الفرد العامل مع المنظمة، فيقيس هؤلاء جودة حياة العمل بالقدم الوظيفي لموارد المنظمة، فكلما استمرت هذه الموارد لفترة أطول كلما دل ذلك على جودة نوعية حياة العمل في المنظمة. (الطائي والفضل، 2010، ص116)

ويعرفها Lawler & Nadler بأنها" وسيلة للتفكير في الناس والعمل والمنظمات على السواء، وأن أهم عناصرها: القلق بشأن تأثير العمل على الناس وكذلك على فعالية المنظمة، وفكرة المشاركة في حل المشاكل التنظيمية وصنع القرار ."((Chand,(n.d)

وبشكل عام ينطوي مفهوم نوعية حياة العمل على أربعة جوانب أساسية:

- بيئة عمل آمنة؛
- الرعاية الصحية والسلامة المهنية؛
- وقت العمل المناسب؛
- الراتب؛ فتوفير بيئة عمل آمنة أمر مهم لفرد سعيد في العمل، كما لا ينبغي أن يشكل العمل خطرا على صحة العاملين.فكما يدرك صاحب العمل مخاطر العمل كذلك الموظفين فهم يدركون المخاطر وحقوقهم من العمل، ويمكنهم تحقيق الكثير لتحقيق المنفعة المتبادلة

(Chapter 1, Introduction to Quality of Work Life,(n.d), p. 3)

ويستند مفهوم نوعية حياة العمل على افتراض أن العمل أكثر من مجرد وظيفة بل هو مركز حياة الفرد، ففي السنوات الأخيرة تزايد القلق حول نوعية حياة العمل بسبب العوامل التالية:

- زيادات مستوى التعليم وبالتالي تطلعاتهم الوظيفية؛
- رابطة العمال؛
- أهمية إدارة الموارد البشرية؛
- اضطرابات صناعية واسعة النطاق؛
- تزايد المعرفة حول السلوك البشري وإلى غير ذلك

(Chapter 1, Introduction to,Quality of Work Life,(n.d), p. 4)

كما وتعرف نوعية حياة العمل بالمؤشرات التالية:

- نوعية العلاقات الاجتماعية والعمل: المعرفة بالعمل، الاحترام، الاستماع، والمعلومات والحوار الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- جودة مضمون العمل: الحكم الذاتي، مجموعة متنوعة من المهام، ودرجة المسؤولية؛
- جودة البيئة المادية: السلامة، والبيئات المادية؛
- نوعية تنظيم العمل: جودة الأوامر،القدرة على دعم المنظمة في حل المشكلات، اتخاذ الاجراءات ما يقلل من المتاعب تحسبا لأعباء العمل؛
- امكانيات الانجاز والتدريب على التنمية المهنية: الخبرة المكتسبة، وتنمية المهارات؛
- التوفيق بين العمل والحياة الخاصة: جدولة وتوقيت العمل؛
- الحصول على الخدمات كالنقل ورعاية الأبناء.(Weill & Heude, 2007, p. 2)

من خلال ما تقدم من تعاريف لنوعية حياة العمل يمكن الجزم بأنها عملية واعية ومخططة من المؤسسة لدفع وتحفيز موردها البشري، لذلك أصبحت المؤسسة المسؤولة عن تحقيق الرضا والآمان الوظيفي من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، وإجراءات عمل تشعر العاملين بأهميتهم داخل المنظمة وتحفزهم على أداء أفضل.

2.1. نوعية حياة العمل في الفكر التنظيمي:

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة أوضاع وظروف العمل، محاولين تحسينها لأفضل حتى ولو كانت هذه الدراسات ركزت اهتماماتها في البداية على الظروف المادية كما جاء مع الإدارة العلمية **لتايلور** الذي يعتبر من الأوائل الذين اهموا بهندسة عمليات العمل من خلال ما أسماه بالحركة والزمن؛ هاته الأخيرة التي حسنت من طرق العمل للعاملين، بالرغم من غياب الجانب الإنساني في هذه المدرسة إلا أنها عملت على تحسين الكثير من الأخطاء في عمليات العمل والإنتاج.

ومع أعمال الحركة الإنسانية ممثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، ومن خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية التي هي أساس نوعية حياة العمل، أدرك **التون مايو** وزملائه أهمية المورد البشري وكيفية تحفيزه، فقد توصلت هذه الدراسات إلى نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالسمات الشخصية، فالأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية، ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية، كما أنهم يأتون إلى أماكن عملهم وتنقصهم حاجات اجتماعية يتوقعون إشباعها داخل المنظمة. (الشماع، 2002، ص45)

وقد كان الاستنتاج المهم من هذه الدراسات هو أهمية العلاقات الانسانية الجيدة، ومعنوية الأفراد العاملين، وارتباط الروح المعنوية المرتفعة بالاتصالات والتفاعلات ودرجة الرضا عند الأفراد عن العمل ونوعية علاقة العاملين بالإدارة. (الطائي والفضل،2010، ص60)

أما **شستر برنارد** صاحب نظرية النظام التعاوني فقد جاء في مؤلفه "وظائف المدير سنة 1938" أن التحدي الأساسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد على التعاون لبلوغ أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة وتقليل الأعباء السلبية، فإذا كانت تلك الحوافز غير مجدية فإنه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكي تكون فاعلة، ويبوب **برنارد** هذه الحوافز في النقاط التالية:

- النقود والأشياء المادية؛
- فرص التميز والاحترام والقوة والموقع؛
- ظروف العمل المناسبة والممارسات والاتجاهات الاعتيادية؛
- إشباع المثل الشخصية؛
- الموقف الاجتماعي الجذاب؛
- الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث؛
- فرص الاتصال، والرفقة، والتعاضد. (الشماع، 2002، ص46)

الملاحظ هنا أن **برنارد** مثله مثل **التون مايو** اعتبر أن تحفيز الأفراد لن يقتصر فقط على التحفيز المادي بل لا بد من التحفيز المعنوي للأفراد العاملين لكي يتعاونوا مع المؤسسة ويكونوا فاعلين.

من خلال ما سبق يمكن التأكيد على أن الباحثين والمفكرين في الفكر التنظيمي اهتموا بموضوع نوعية حياة العمل كل من منطلقه الفكري، فمدرسة الإدارة العلمية ترى بأن تحسين طرق العمل والأداء

والتحفيز المادي تعتبر أهم عناصر حياة العمل الجيدة، ورؤيتها للجانب الإنساني في حياة العمل هو أن يتم وضع الشخص المناسب في مكانه الملائم وفقا لقدراته الجسمية والفكرية بمعنى توفير نظام عمل مناسب للموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة دون مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين. أما مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية فقد راعت الجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين من خلال تجسيد وتشجيع العلاقات الاجتماعية والتحفيز المعنوي دون إهمال التحفيز المادي، وتوفير الظروف الفيزيقية الملائمة للعمل وبالتالي بيئة عمل آمنة، باختصار توفير بيئة عمل تسودها الروح الإنسانية والاجتماعية.

3.1. برامج تحسين نوعية حياة العمل ونتائج تنفيذها:

إن برامج نوعية حياة العمل ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح العاملين فرصة لإظهار أمامهم الطريقة المثلى التي ينفذون وفقها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة.

تعد برامج تحسين نوعية الحياة العمل واسعة النطاق جدا، فبإمكان المنظمة تشكيل لجان مشتركة لإدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات بخصوص المشاريع الواجب تنفيذها، فضلا عن إدخال ما يسمى بالمرونة في الوقت أي أن العاملين لا يعملون ساعات مجدولة وثابتة طوال فترة تواجدهم داخل المنظمة، فالإدارة تعمل على تقليل أو زيادة ساعات العمل كلما تطلب العمل ذلك، كما تعمل المنظمة على وضع خطط محددة للقيام بدفع الأجور والمكافآت على أساس ما يعرفه العامل وليس على أساس ما يعمله، بمعنى مكافأة أصحاب الأفكار المبدعة، والمعارف المفيدة التي تفيد المنظمة.

وبهدف تحقيق المنظمة كل هذا ينبغي أن تسعى إلى إشباع حاجات عامليها ورغباتهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها ويمكنها تحقيق ذلك بسهولة إذا ما قامت بالاستعانة بالبرامج التي تخص تحسين نوعية حياة العمل، ومن خلال الجدول التالي سوف يتم التركيز على أهم البرامج والنشاطات التي تم ذكرها من قبل مختلف الباحثين المعاصرين: (العنزي،2013، ص ص 284،285).

جدول رقم (01): يوضح برامج ونشطات نوعية حياة العمل من منظور بعض الباحثين في الفكر التنظيمي

Schneier,et al, 1986	Jackson & Kumar,1998	القريوتي، 2000	Janega & Whittam , 2004	Trist, 2004
-التطوير الشخصي، من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية -إعادة تصميم العمل، من خلال إثراء الوظيفة. -بناء الفرق المشتركة،	- الأجور والمكافآت - الرضا عن ساعات العمل. -الضمان الاجتماعي بالعمل. -جدولة العمل.	-الاحترام المتبادل بين العاملين -العلاقات الطيبة -المسؤولية	-الرضا الوظيفي -الرضا عن المنصب الوظيفي -التزام التنظيم -الخبرة إزاء التوقعات	-إعادة تصميم الوظائف. - تحسين العمليات -التغير في تدفق المعلومات

من خلال تشكيل حلقات النوعية. -جدولة العمل. - التغير في الهيكل التنظيمي، باستخدان نظام التدرج الهرمي. -التصميم المشترك، كما في عضوية الرئيس حول مجلس المديرين	-المسؤولية الاجتماعية بالعمل. - خلق مناخ آمن وصحي للعاملين.	الاجتماعية -نظام المكافآت العادل -السلوك الحسن -التعلم وزيادة المعرفة -فرص المخاطرة	-الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة العاملين ليشمل، التعلم، المكافآت والمسؤولية الاجتماعية.	-تقدين الخدمات المساندة. -تحسين الانتاجية.

المصدر: (العنزي، 2013، ص285)

من خلال استعراض وجهات نظر الباحثين المختلفة حول برامج ونشطات نوعية حياة العمل يلاحظ وجود نموذجين مثاليين يمثلان خلاصة كل ما ذكر في الجدول السابق.

أ. النموذج المثالي القديم:

يقصد بالقديم مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. وتشمل هذه البرامج ما يلي: تحسين بيئة وظروف العمل، برامج الصيانة البشرية، إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة، توفير برامج الرفاهية الاجتماعية، توفير برامج الرعاية الصحية، التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

ما يميز هذا النموذج هو اهتمام المنظمة بالتكنولوجيا داخل المنظمة من دون الاهتمام بالعاملين، إذ اعتبرت العاملين مجرد أداة مكملة لهذه التكنولوجيا. وبموجب هذا النموذج فقواعد العمل تتميز بالدقة والصرامة، والإجراءات الإدارية سلطوية، أما مناخ العمل فيسوده التنافس مما يحتم على العاملين عدم جلب فرص مخاطرة للمنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى ابتكار ومعرفة منخفضة. كما سيكون الحكم الذاتي من قبل الإدارة وتركيزها منصب على تحسين وزيادة الإنتاجية فقط.

وعلى الرغم من نجاح هذا النموذج وكثرة استخدامه من قبل المنظمات إلا أنه بتطبيقه نتجت عدة سلبيات كعدم قدرة المنظمة على إشباع حاجات عامليها، وهو ما قلل من نسبة الرضا الوظيفي، وتزايد الغياب، والتذمر من قبل العاملين.

ما يمكن قوله حول هذا النموذج أنه لاقى الكثير من العقبات كونه يعمل على تحقيق أهداف المنظمة قبل مراعاة حاجات العاملين ومحاولة إشباعها، كما أنه لم يولي المورد البشري أهمية كبيرة وتم اعتباره مجرد عنصر مكمل أو تابع لباقي عناصر المنظمة، وهو ما مثلته المدارس الإدارية الكلاسيكية أين ركزت على إيجاد حلول لتحسين الإنتاجية وأداء العاملين متجاهلة الجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين.

ب. النموذج المثالي الجديد :

جاء هذا النموذج كنتيجة لسلبيات النموذج المثالي القديم، ما جعل الباحثين يتوصلون إلى بناء نموذج جديد بموجبه تنظر المنظمة للعاملين على أنهم الموارد الأساسية بالمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها بسهولة، والتي أصبحت تسمى برأس المال الفكري. وقد اعتبرها Hansen بالموجودات التنافسية والتي تقوم بعملية التطوير الاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد، الذي يعد أساس الاستمرار في بيئة العمل المتغيرة.

يحث هذا النموذج المنظمة على تطوير مواردها البشرية من خلال زيادة تدريبهم لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، هذا ما سيضمن للمنظمة شبكة متكاملة مبنية على الثقافة والمعرفة، أساسها الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة. بهذا ستكون الرقابة وأسلوب الإدارة ديمقراطي مبني على الثقة والمشاركة بالقرارات المتخذة. وبتنفيذ هذا النموذج في كل المنظمات سوف يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين، مع تحقيق جميع أهدافها التنظيمية. فهذا النموذج عند تطبيقه يسعى إلى تحسين نوعية حياة العمل من خلال البرامج المطبقة في جميع المنظمات، لاعتماده على رأس المال الفكري (العنزي،2013، ص ص287،288)

وفيما يخص النتائج المتحصل عليها من تطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل في المنظمات نجد كل من Trist &Dwyer الذين حددا أهم النتائج في النقاط التالية:

- قلة الغياب وإصابات حوادث عمل أقل؛
- رضا وظيفي لدى العاملين عن العمل؛
- قلة المشكلات بين الإدارة والعاملين؛
- تحسين وزيادة الانتاجية والمنافسة؛
- تقليل التكاليف، وفرص أكبر لاستقرار العاملين واكتسابهم المعرفة ؛
- فرص أكبر للإفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع؛
- الحصول على ولاء ورضا المستهلكين. (الفضل و العنزي، 2007، صفحة 76)

ونظرا لأهمية برامج تحسين حياة العمل فإن الحاجة أصبحت ملحة لتنفيذها بالمؤسسات الجزائرية، هذه الأخيرة مثلها مثل باقي مؤسسات العالم واجهت العديد من المشاكل على مستوى الموارد البشرية وعلى مستوى الإنتاج، فعرفت بذلك عدة إصلاحات للتحسين من فعالية مواردها وإنتاجيتها مواكبة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، فانطلقت من التسيير الذاتي والاشتراكي، إعادة الهيكلة وصولا إلى مرحلة اقتصاد السوق ومع كل الظروف التي فرضتها هذه المرحلة كان لزاما على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه المرحلة. وهو ما استدعى من المؤسسات إعادة النظر في المشاكل التي كان يعاني منها الأفراد العاملين من سوء للظروف المادية والمعنوية للعمل، وانخفاض الرضا الوظيفي والشعور بعدم الأمان الوظيفي (كالبطالة المقنعة التي عانت منها المؤسسات العمومية الجزائرية)؛ كل هذه الأسباب

دعت الكثير أصحاب المؤسسات وحتى المسؤولين الاهتمام بتحسن نوعية حياة العاملين من خلال توفير الأمان والاستقرار الوظيفي، الأمن والصحة المهنية، وتمكين العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر...

يتضح مما سبق أن المؤسسات بإمكانها تحقيق كل النتائج التي جاءت بها برامج تحسين نوعية حياة العمل وصولا إلى أهدافها، إذا ما استطاعت تطبيق هذه البرامج بصورة ثابتة وفعالة، وبتطبيقها فإنها ستحقق التوازن بين كل من المنظمة والعاملين، ولكن عند حدوث اللاتوازن هنا تكثر المشاكل والعقبات في تحقيق المنظمة لأهدافها. والنفاق الوظيفي سيكون السلوك السائد في معظم المؤسسات، فيصبح كسلوك تعويضي ينتهجه العاملين لتعويض النقائص لديهم فيصبح ولائهم للرئيس والمنظمة هو القناع الذي سوف يضعونه على سلوكاتهم للوصول إلى تحقيق مصالحهم وإشباع حاجاتهم، وهذا ما سيتم تناوله لاحقا لإظهار مدى خطورة هذا السلوك على المؤسسات.

2. النفاق الوظيفي:

تعاني مؤسساتنا وخاصة العمومية منها وحتى جميع مؤسسات الدول النامية من مشاكل متعددة سواء على مستوى الأفراد أو الهياكل التنظيمية، فأصبحت المؤسسات عبارة عن جسد مريض بمختلف الأمراض النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وأخطرها السلوكيات الأخلاقية التي أصابت في البداية المجتمعات الرأسمالية الغربية التي أباح مسؤوليها مختلف السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق المصلحة الشخصية فأصبح شعارهم " الغاية تبرر الوسيلة". ومع الانفتاح وظهور العولمة تم تعميم هذه السلوكيات لتصل حتى للمجتمعات التي ينهى فيها الدين عن مثل هذه الممارسات والسلوكيات، فالدين الإسلامي الذي كان مصدر قيم وأعراف هذه المجتمعات حث على الصدق والأمانة في العمل والمعاملات ونهى عن الغش والكذب والنفاق. لكن الواقع المعاش داخل مؤسساتنا وحتى في حياتنا اليومية ينبئ بالعكس تماما ما جاء به الإسلام من قيم فأصبحت مؤسساتنا عبارة عن مؤسسات عمادها الكذب والنفاق وكل ما يتعلق به من مظاهر.

1.2.مفهوم النفاق الوظيفي:

عرف النفاق منذ القدم وذكر في كل الكتب السماوية، وتناوله الفلاسفة في مؤلفاتهم منذ مئات السنين، لكن من الواضح أن النفاق لم يتغير اليوم أيضا فغالبا ما يتهم السياسيون في التناقض بين تصرفاتهم العامة وأفعالهم الخاصة، والتناقض مصطلح مرادف ومصاحب في تحليلاته مصطلح النفاق، ففي هذا الصدد أشار كل من **فرناندیز ریفیلتا بیریز و روبنسون** إلى أن "النفاق يعتبر جملة من التناقضات وغالبا ما ينعكس التناقض بين الأقوال والأفعال والأهداف"(Philippe & Koehler,2005) على العموم النفاق هو "السلوك المخالف للاعتقاد الشائع وللمبادئ والقيم، ويأخذ عدة أشكال وفقا لمجال السلوك مثل النفاق الاجتماعي والسياسي، والنفاق الوظيفي والنفاق الإداري".(Bègue, 2011,p. 39)

أما **غرانت** فيرى بأن النفاق هو" التظاهر بالفضيلة أو بالمثالية أو الشغف المتعاطف الذي استخدم لتحقيق المزيد من الغايات الأنانية". ويعرفه **كوزيس و بوزنر** بأنه "قيم ومبادئ على خلاف العمل". أما **هوازارد وأوستير قرين** فيعرفان النفاق على أنه التنظيم الذي يعتنق نظام قاعدة واحدة، ولكن يعيش مع نظام متعدد المعايير".(Fernando & Gross, 2006, p.11)

أما مفهوم النفاق الوظيفي فقد عرف عدة تعريفات من بينها تعريف **الحربي** الذي يعرفه بأنه" قبول كل اقتراحات المدير وكل ما يصدر عنه خلافا لأيه عند غياب المدير" كما يسميه سلوك لا شعوري يقدم عليه بعض الموظفين دون ندم، حيث أصبحت هذه السلوكيات جزءا من ثقافة العمل في المؤسسات العربية.(Alawamleh, 2013, p.122)

ويعرفه **فليب وكوهلر** بأنه "سلوك طوعي لفرد يعمل بصفته وصي بالمنظمة لا يتطابق عمله مع القيم المعلنة التي تصبح توقعات مقبولة".(Fernando & Gross, 2006, p. 11)

ويعرف أيضا بأنه " التناقض المدرك بين الكلمات، والإجراءات السابقة، والإجراءات اللاحقة من مسؤولي المؤسسة". وقد جاء في عمل أرجيريس وشون 1974 " نظرية في الممارسة" مناقشتهم لمفهوم النفاق الوظيفي المدرك خاصة ويؤكدان على أنه الانفصال بين نظرة المنظمة المعتادة ونظرتها في العمل وبكل بساطة فإن المنظمة والأعضاء يتبنون المعتقدات والقيم والمبادئ، وما إلى ذلك ويعطون الولاء لهم، لكن لا يتصرفون وفقا لها، فهناك تناقضات بين ما يقولونه الأعضاء." ,Philippe & Koehler) 2005)

والنفاق المعروف في مؤسساتنا هو "محاولة من قبل الموظف أن يسلك عكس ما يعتقد لأن مصلحته قد لا تتحقق إذا عبر عن رأيه بصراحة". (رمضان وآخرون،2009، ص186)

2.2.أسباب النفاق الوظيفي:

لكل سلوك غاية أو هدف يكمن وراءه دوافع أو أسباب وباعتبار أن النفاق ظاهرة واسعة الانتشار في المؤسسات لذلك فأسبابها كثيرة ومتنوعة، فالبيروقراطية والسلطوية، والتمييز بين الموظفين من قبل الرؤساء، و السياسات في التعامل مع الموظفين، مثل الوصول إلى المعلومات من خلال زملاء العمل، ومحاولة إرضاء الموظف المسؤول عن النفاق، وسوء التنظيم من حيث عدم وجود ووضوح، وتطبيق معايير الحصول على الامتيازات.

وأوضح **بالوش** أن أسباب النفاق الوظيفي هي: المصلحة الشخصية المشتركة بين الموظف والمدير، والحفاظ على الوظيفة والامتيازات التي يتخذها الموظف، أو الخوف من الخسارة.

ويقول **آدم غالنسكي** إن أولئك الذين يشغلون وظائف أكثر تأثيرا هم الأكثر نفاقا في الأعمال الخاصة، وأكثر صرامة عند الحكم على الآخرين، ويضيف أن أنماط النفاق تكرس عدم المساواة الاجتماعية، و فرض القواعد والقيود، في حين تجاهل هذه القيود على أنفسهم.

وهكذا يصبح النفوذ والسلطة أحد أسباب النفاق الوظيفي، حيث يرى الباحث أن أسباب النفاق، هي محاولة الحصول على الترقية والتدريب والتحفيز أو أي مكسب مادي يؤدي إلى تحسين مسيرته دون نضج، أو أي مكاسب كبيرة، وظهور الموظف أمام الزملاء أن نفوذه بسبب قربه من المدير، والنفاق على إدراك أنه ضعيف في القدرات والمهارات والأداء، أو بسبب الكراهية والحسد من المنافقين على زملائهم لتشويه صورتهم أمام المدير، أو بسبب الانتماء الإقليمي أو القبلي، أو درجة من الإحساس بالعمل من أجل العدالة، حيث تبين دراسة (عواملة، حمدان،2008) أن مستوى إحساس العاملين في مجال العدالة التنظيمية كان معتدلا وله تأثيرا على الالتزام الوظيفي، مما قد يسهم في تعلم بعض العمال لثقافة النفاق في ضوء هذا المستوى من العدالة.

كما يؤكد كل من Roberts.G و Pregitzer. M أنه عندما لا يتبع المديرون سياسات وإجراءات المؤسسة المعلنة هذا التناقض سوف يولد خيبة الأمل وعدم الثقة والسخرية بين مرؤوسيهم، وهو ما يقلل من دافعية الموظفين ويخفض من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وهنا لن يبذل الموظفون جهدا إضافيا أو إبداعا لحل المشاكل أو إحداث تغييرات وكل ذلك لافتقارهم إلى الثقة في نزاهة الإدارة. ويزيد الأمر تأزما وخطورة عندما يعمل القائمون علي التقييم بالتغذية الراجعة بالتلاعب بتقارير التقييم بهدف دعم موظفيهم المفضلين على حساب باقي الموظفين الأقل حظا، لذلك كثيرا ما يحدث النفاق الوظيفي بين الموظفين الأقل حظا وتقربا من المسؤولين فهم غالبا ما نجدهم يعملون على رفع مستويات عدم الإنصاف الذي يتلقونه من خلال عملية التقييم.(Roberts & Pregitzer, 2007, p.16)

وإلى جانب سلوكات المديرين وممارساتهم التي خلقت سلوك النفاق الوظيفي بين المرؤوسين، نجد أن الكثير من الدراسات أكدت على أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة أيضا من بين الأسباب المهمة التي عملت على خلق مثل هذا السلوك، فالمناخ التنظيمي الذي تسوده الأنانية نجد ان العاملين به يبنون قراراتهم على الأمور التي من شأنها أن تعزز مصالحهم الذاتية، وفي مثل هذا المناخ يدرك العاملين بالمؤسسة أن المصلحة الذاتية هي من توجه السلوك عادة، حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين. وتؤكد إحدى الدراسات أن الموظفين الذين يعتبرون مناخهم التنظيمي أكثر أخلاقية هم أقل ميلا إلى تقديم الهدايا أو الخدمات في مقابل المعاملة التفضيلية عن الآخرين، في حين نجد العكس في المناخ الأناني الذي تسوده المصالح الذاتية.(Gorsira, 2018, pp. 3,4)

الملاحظ من خلال ما تقدم من أسباب للنفاق الوظيفي نجد أنها عبارة عن مجموعة من السلوكات السلبية أو بالأحرى غير الأخلاقية تمارس على ثلاث مستويات؛ على المستوى الفردي وعلى مستوى المسؤول أو المدير، وعلى المستوى التنظيمي ممثلا في البيئة التنظيمية وكل ما ينتج عنها حتى يمارس كل من الموظفين والمدراء سلوكات النفاق الوظيفي. وكل مستوى من هذه المستويات سوف تنعكس سلوكاته بالسلب على أداء وسمعة المؤسسة.

3.2.أسباب ظاهرة النفاق الوظيفي في المؤسسات العربية:

سبق وتكلمنا عن أسباب النفاق بالمؤسسات بشكل عام لكن واقع المنظمات العربية والجزائرية إحداها يختلف كثيرا عن باقي الدول ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وإجتماعيا، لذلك سنوجز أهم هذه الأسباب في النقاط التالية:

- تخلخل منظومة القيم والأخلاق لدى الموظفين من أهم أسباب النفاق الوظيفي؛
- تراجع مؤسسات التنشئة الاجتماعية(الأسرة، المدرسة، المسجد...) عن دورها في تنشئة وتهذيب سلوك أبنائها مما سمح بظهور جيل فاسد من الموظفين؛
- سوء التوظيف وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تبني سياسة رأسمالية تركز على الإقتصاد الحر دون الإهتمام بتكافؤ الفرص والعدالة في توزيع الثروة(الدخل، الحوافز...)
- تفشي أمراض البيروقراطية؛ (الصادق،(د.ت)، /www.siironline.org/alabwab)

- ثقافة التسلط في الثقافة العربية فمدير منظمة ما يعتقد أنه يملك كل السلطات التي تخوله طرد كل من يقول الصواب أو يخالفه في الرأي؛
- السلوك غير السوي للمدراء يعد أهم أسباب ثقافة النفاق، فوجود قابلية لدى الموظفين لتغذية هذه الثقافة كونهم لا يملكون المهارات أو توظفوا بطرق غير شرعية يجعلهم يساندون المدير على الدوام؛
- أزمة البطالة التي تغذي النفاق الوظيفي، أين نجد أي شخص يعمل في وظيفة ما يقاتل من أجل التمسك بها، لأن سوق العمل أصبحت ضيقة، ويصبح المدير يتنازل ويتخذ مظهرا متماهيا مع أفراد المنظمة في سبيل البقاء؛
- الثقافة السياسية السائدة في المجتمعات العربية والتي تعطي مزايا للسلطة وتعلي من شأنها وتحقر كل ما دونها، مما تدفع الأفراد إلى التخلي عن أي ثوابت قيمية تحملهم على قول الحق؛
- ما تلعبه وسائل الاعلام من تغطية للحقيقة وتزييفها، وتكرار سماع مثل هذه المعلومات يخلق مواطنين مشوهين ثقافيا، وسياسيا، واقتصاديا ليس لديهم القدرة على تقييم الأمور إلا من منظور مصلحتهم الضيقة؛
- التحولات المعرفية التي عرفتها المجتمعات العربية، فمصطلح النفاق الوظيفي أصبحت لديه عدة معان مترادفة مثل: لتكن دبلوماسيا مع مديرك، أو المجاملة خير طريق لنيل الرضا، أو الصراحة لا تصلح في كل الأوقات...(رمضان وآخرون، 2009، صفحة 186) كلها معاني جديدة حولت السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي لتبرير النفاق الوظيفي وجعله أمرا محمودا، ولكن حقيقة الأمر كلها عبارة عن أساليب تهدف إلى تطبيق مبدأ " الغاية تبرر الوسيلة".

3.آثار وانعكاسات النفاق الوظيفي:

يؤكد **كوزيس وبوزنر** أن أثار النفاق تحدث عندما يكون هناك تناقض بين المعتقدات والقيم والمبادئ الأساسية، والعمل الذي يليه، والنتيجة هي الصراع والتوقعات الكاذبة، مما يقلل من قدرة الموظفين على الاستمرار في العمل.(Philippe & Koehler, 2005)

لذلك فلنفاق آثار وانعكاسات على كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، فالموظف المنافق لا يهمه استشراء الفساد داخل المؤسسة ما دام الأمر بعيد عن مصلحته، وهنا يصمت عن كل التجاوزات وقد يشارك أيضا في التغطية عليها إذا تحتم عليه الأمر، الأخطر من ذلك هو النفاق الذي يؤدي إلى الكذب، ومن ثم اهتزاز المؤسسة وكثرة التناقضات والصراعات، كل هذا سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل بالإضافة إلى مسألة شخصانية المؤسسة. فالنفاق هو من يخلق هذه الحالة، بمعنى أن الموظفين يربطون عملهم بمديرهم، فما إن يرحل عن منصبه أو ينتقل إلى منصب أخر تتغير كل قواعد العمل والمعاملات. (البغدادي، وعبد الكريم، 2016، ص13)

وهنا يجد الموظفين أنفسهم أمام مدير جديد وكما هو معروف في مؤسساتنا فإن المدير الجديد سيقوم بالبدء من جديد ولن يرضى بتكملة ما بدأه المدير السابق، هذا ما يفتح باب النفاق أمام هذا المدير فكثير من الموظفين يبدؤون بالتكلم بالسلب عن سياسات وإجراءات المدير السابق ويمدحون المدير الجديد بكل عيوبه، بمعنى يبدأ تملق المدير للحصول على منافع شخصية.

ويمكن إيجاز أهم آثار النفاق الوظيفي في النقاط التالية:

- تضليل المديرين وتجعل القرارات والسلوكات غير لائقة؛
- عدم الالتزام الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية للعمال بسب الشعور بالظلم وعدم المساواة، وانعدام الأمن الوظيفي؛
- ترك الأفراد المؤهلين للمؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى؛
- بيئة تنظيمية تتسم بالتوتر والصراع؛
- انخفاض إنتاجية العمال، وذلك بسبب انخفاض الروح المعنوية؛
- انخفاض الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية للمنظمة؛

ما يمكن قوله هنا أن ظاهرة النفاق أصبحت بمثابة السرطان الذي ينهش بمؤسساتنا بمختلف نشاطاتها فأين نتجه نلاحظ هذه الظاهرة، فالموظف التي يقدم خدمات غبر شباك الاستقبال يمرر المقربين والأصحاب على حساب باقي الأشخاص حتى ولو كانوا كبار السن وهو أمر نلاحظه يوميا مثلا في مؤسسات البريد، والموظف الذي يمدح المدير، ومن يخفي الحقائق ويزينها في وجه المدير هو الموظف صاحب النفوذ لقربه من المدير، والأمثلة كثيرة من الواقع المعاش في مؤسساتنا يوميا.

4. مساهمة برامج تحسين نوعية حياة العمل في الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي:

تعتبر برامج تحسين نوعية الحياة العملية مجموعة من الأنشطة والخطط، هدفها الأساسي تحسين بيئة العمل وبوجود برامج نوعية الحياة العملية بالمنظمة تفترض أن العاملين سيضيفون نجاحا للمنظمة

في حال أحسوا أن مساهماتهم ذات أهمية، ويتأتى ذلك باستخدام برامج شاملة وفعالة تكون أداة لإحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الواسعة التي تحدث داخل وخارج بيئة العمل. وبفضل شمولية هذه البرامج تستطيع المنظمة الاستجابة لحاجات ومتطلبات عمالها في إطار ميكانيزمات التطور الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص إتجهاتهم نحو وظائفهم، وهذا ما يؤكده كل من **كاتز وكوهن وويب** على أن " نوعية حياة العمل تكون مجودة عندما يكون هناك النية للمشاركة في اتخاذ القرارات مع بعض العناصر الأخرى مثل: إثراء الوظائف، وتنمية وتدريب العاملين، وتخفيف التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب." (بن خالد، وبوحفص،2015، ص125)

وعلى هذا الأساس فما أمام المنظمة إلا الالتزام بتطبيق برامج لتحسين نوعية الحياة العملية يضمن لها التفاف العاملين حول الأهداف المسطرة ، وسلوكات واتجاهات إيجابية نحوها. وبالرجوع إلى أسباب النفاق الوظيفي نجد أن أحد أهم لأسباب هو الفشل في ايجاد التوازن بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف ومصالح العاملين، ما جعل من ظاهرة النفاق الوظيفي تمد جذورها وتتأصل في المنظمات، ما ألزم المنظمات بضرورة تحقيق المنافع المتبادلة بين مختلف الأطراف (منظمة، عاملين، زبائن) مما يقلل من التناقض بين هذه الأطراف. كما يجب على المنظمة الالتزام بكل الحقوق كتوفير الحياة المناسبة للعمل، والأمن الوظيفي والعدالة التنظيمية بكل أنواعها، وحرية التعبير والمشاركة الحقيقية والفعالة للعاملين. بالإضافة إلى التزام المنظمة بتوفير الوظائف المناسبة للعاملين دون تعريضهم للمخاطر والأمراض، كما يجب ألا تتسم هذه الوظائف بإضافة الأعباء على العاملين والتقيد بما تكلفه المهام قانونيا. (الشطي، 2016، ص ص 49،50) إن التزام كل من المنظمة والعاملين بالنقاط السابقة يعتبر بمثابة القوة المؤثرة بنوعية الحياة العملية للعاملين بأبعادها وبرامجها المختلفة.

وباعتبار أن نوعية الحياة العملية هي حالة التوازن بين العمل والحياة التي تضمن للعاملين الإحساس بالتوازن والارتياح من جميع النواحي النفسية، والفسيولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، فهذا الارتياح الشخصي أساسه بدون نقاش هو التطبيق السليم لبرامج تحسين نوعية حياة عملية؛ وبالتالي فإن برامج تحسين نوعية الحياة العملية لها الأثر الايجابي في الحد من ظاهرة النفاق الوظيفي، فبالنسبة للجانب الاجتماعي نجد له الأثر الكبير في لجوء العاملين للنفاق كسبيل لتلبية حاجاتهم الاجتماعية، فالمدير الذي يحتكر المعلومات ويسيطر على أجواء التفاعل داخل المنظمة سوف يخلق نوعا من الحرمان لدى العاملين، من هنا سيحاولون البحث عن طرق لإشباع هذا النقص والحرمان فيلجؤون إلى البحث عن تكوين علاقات شخصية، والتملق، وتناقل الأخبار والمعلومات ومن ثم تضخيمها، وهنا يكثر الكذب الذي أصبح أخطر عناصر النفاق، كما سوف يحاولون التقرب من المدراء لتكوين علاقات معهم علها تعوضهم عن الحرمان ومن ثم يصبحون قريبين من منبع المعلومات.

أما عن تقييم الأداء من قبل القادة أو المشرفين فهو مبني على نوع وطبيعة العلاقة بينهم وبين العاملين فكلما كانت العلاقة مبينة على العقلاني والموضوعية جاء التقييم جيد، أما إذا كانت العلاقة

مبنية على المصالح والمنافع فهنا سيلجأ العامل إلى التزييف والكذب للحصول على التقييم الجيد، وكما ذكرنا سابقا فالمسؤول عن التقييم أيضا يمكن أن يكون غير عادل وهنا سوف يميل إلى جماعته لإرضائهم، ويخلق بذلك جو من التوتر بين العاملين بعضهم وبينه وبين العاملين عير محضوضين بمعاملته الجيدة. هذه بعض الجوانب الاجتماعية المتعقلة بالمعاملات والعلاقات بين القادة والعاملين.
أما الجانب المادي والاقتصادي فالأمثلة كثيرة داخل المنظمات، فقد نجد أن المدراء يؤكدون على أن" الجودة هي الوظيفة رقم واحد "وهي مسؤولية الكل ولكن الملاحظ أن تركيز هؤلاء المدراء يكون منصبا كله حول الإنتاج وإحتياجاته، مثل هذه السلوكيات سوف تخلق اتجاهات سلبية لدى العاملين وبالتالي تصبح أرضا حصبة للنفاق ومن ثم تكثر اللامبالاة والإهمال، وما ظاهرة التقاعس العمدي التي عالجها **تايلور** إلا دليل على أن العاملين يتقاعسون كلما تم تجاهل رغباتهم وحاجاتهم.
أو قد نجد أحد المدراء التنفيذين يصر على تخفيضات كبيرة في التكاليف في حين يكافؤون أنفسهم بسخاء. (Philippe & Koehler, 2005) مثل ما هو يحث حاليا في مؤسساتنا فالإدارة تبنت سياسة التقشف على الموظفين لا على نفسها. أما فيما يخص العدالة التنظيمية كأحد أبعاد برامج تحسين نوعية الحياة العملية نجد أن الكثير من الدراسات تؤكد على أهميتها في رضا والتزام العاملين نحو المنظمة، وقد قام **ستيفن كير** بنشر مقاله " مكافأة A بينما يأمل B " سنة 1975 هذا المقال الذي وصف فيه القضايا العملية لاستخدام وإساءة استخدام المكافآت وغيرها من الإغراءات لتحفيز الناس في المنظمات، ويدعي أن نظام المكافآت الرسمي يجب أن يعزى بشكل ايجابي السلوكيات المرغوبة، ولا يسبب التناقضات التي يجب التغلب عليها. ويذكر أنه من المرجح أن تتسبب نظم التعويضات القائمة على الحوافز الرسمية معايير السلوك الأخلاقي التي تكافئ انتهاكات تلك المعايير في نفاق تنظيمي مدرك، وتؤدي هذه الظروف إلى تعزيز الروابط بين نظام المكافآت التنظيمية وحجم السلوك غير الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة. ولإدارة هذه التناقضات يؤكد **برونسون** أنه لابد من إدارة النفاق، فالفشل في الموازنة بين السياسات والإجراءات ليس بالضرورة علامة على ضعف المنظمة أو عدم كفاءتها، ولكن قد يكون جزءا طبيعيا مما تعيشه المنظمة، كما أضاف أن التحدي الحقيقي هو ترتيب المبادلات بين مختلف المجموعات والقواعد والقرارات والإجراءات والأقاويل المتناقضة مع الحفاظ على القيم العالية.
(Philippe & Koehler,2005)

ما يمكن استنتاجه مما تقدم أن فعالية تطبيق برامج تحسين نوعية الحياة العملية سوف يخلق للعاملين مناخا تنظيميا يمارس فيه العاملين حياتهم العملية في أمن واستقرار مشبعين كل احتياجاتهم في المقابل تحصل المنظمة على عاملين يتميزون بالكفاءة والإبداع.

خـاتمـة:

كثير من الدراسات أكدت أن العمل يعد مصدر كبيرا للارتياح بالنسبة لكثير من الناس، فكلما كان جو العمل يتميز بالمرونة كلما كان التكيف سريع، وما على المؤسسات إلا الاستجابة للتغيرات التي

تحدث في بيئتها، وهنا يظهر الفارق بين المؤسسات، فالتغييرات التي حدثت على مستوى المؤسسات في الدول المتقدمة جاءت نتيجة الأمراض التنظيمية التي عانت منها كالنفاق الوظيفي، بالإضافة إلى الانتقادات حول الأساليب الادارية التي كانت سائدة بها سابقا، ما جعل منها تبحث عن علاج لهذه الأمراض وسبل للتحسين من هذه الأساليب. وما جاء في هذه الورقة يؤكد أن ظاهرة النفاق الوظيفي أصبحت ظاهرة عالمية ولم تبقى حكرا على الدول القائم اقتصادها على المنفعة والمادية فقط بل أصبحت ظاهرة تتخر في نخاع كل مؤسساتنا الجزائرية ولم يشفع لها الدين أو الأخلاق والقيم التي تحث على الصدق والأمانة. على هذا الأساس بات لزاما على مؤسستنا تبني وتنفيذ برامج فعالة لتحسين نوعية حياة العمل توفر من خلاله بيئة عمل أساسها العلاقات الاجتماعية والإنسانية القائمة على الصدق والأمانة والنزاهة والمساواة، وأعمدتها بيئة عمل آمنة قليلة المخاطر (استقرار وظيفي، أمن وسلامة مهنية...)، ونظام عمل مناسب(أجر يلبي احتياجات الموظف، نظام حوافز عادل، توظيف عادل...)، وينتهي هذا البناء بتوفر إدارة مشاركة وداعمة وممكنة للموظفين؛ توفر كل هذه الشروط يعني أن المؤسسة ستحصل في الأخير على موظفين يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بصدق وأمانة وفعالية تساهم بذلك في علاج كل الأمراض التنظيمية بما فيها النفاق الوظيفي.

ومن خلال هذه الورقة نريد التأكيد على جملة من النقاط يمكن اعتبارها توصيات:

- أن تهيئ المنظمة المناخ المناسب لعمل أعضائها على المستويين الانساني والمادي؛
- أن تكون الإدارة مشاركة أكثر من آمرة ومتسلطة فكلما كانت القرارات نتيجة مشاركة كلما تعاظم احتمال تحمل مسؤولية نجاحها؛
- أن تكون الإدارة مساندة ومعاونة وأن تدرك أن العاملين لديهم حياتهم الشخصية إلى جانب حياتهم العملية؛
- أن يتمسك القادة والعاملين بأخلاق الصدق والأمانة والعدل، بمعنى العمل بأخلاقيات العمل بدل التغني بها في الخطابات وأن تكون ميثاق التعامل في المؤسسة وخارجها؛
- الأهم هو أن تتبنى المنظمة برامج شاملة وثابتة لتحسين نوعية الحياة العملية كآلية لعلاج والحد من كل الأمراض التنظيمية والتي من بينها النفاق الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

- البغدادي، عادل وعبد الكريم عامر.(فيفري،2016).النفاق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات. مجلة دراسات البيان، ص ص 8-17.

- الشطي، نها.(2016).رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير،تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واقع جودة الحياة في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل. جامعة الأقصى، فلسطين.

– الشماع، خليل (2002). مبادئ الادارة، مع التركيز على إدارة الأعمال (الإصدار 3). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر.
– الصادق، مصطفى. (بلا تاريخ). هل أنت بيروقراطي؟ تاريخ الاسترداد 19/ 04/ 2016، من www.siironline.org: www.siironline.org/alabwab/monawat(28)/042.htm
– الطائي، يوسف والفضل،مؤيد (2010).إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان، الأردن: الوراق للنشر.
– العنزي،سعد. (2013).الفكر التنظيمي في ادارة الأعمال (الإصدار1). عمان، الأردن: الوراق للنشر.
– الفضل، سما؛ العنزي، سعد (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الاقتصلدية والادارية،13(45)، ص صص 68–85.
– بن خالد، عبد الكريم وبوحفص،مباركي (سبتمبر, 2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية(20)، ص ص 117–129.
– ديوب، أيمن.(2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30(الأول)، ص ص 195–224.
– رمضان، مروان و وآخرون.(2009). الموسوعة الادارية الشاملة: إدارة الأعمال والتنمية الذاتية (المجلد 1). بيروت، لبنان: مركز الشرق الأوسط الثقافي.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية:

-Alawamleh, H. (2013, September). 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, 4(11), pp. 120-132.
-Bègue, L. (2011, 11). Les stratégies de l'hypocrite. Cerveau et psycho(48), pp. 38 -42.
- Chand, smriti. (n.d.). It's meaning and definition/ employee management. Retrieved 04 18, 2017, from Quality of work life: www.shodhanga.infibnet.ac.in/
- (n.a),Capter 1, Introduction to Quality of Work Life, (n.d.). Retrieved 04 18, 2017, from https://shodhganga.inflibnet.ac.in/: https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/71421/8/08_chapter%201.pdf
- Fernando, M; Gross, M;. (2006, December). Workplace spirituality and organizational hypocrisy: The Holy Water-Gate Case. Australia New Zealand Academy of Management.Queensland, Faculty of Commerce, Australia.
- Grsira, M; and al;. (2018, 8, 4). Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives. Adminstrative Science.
- Philippe, Thomas w; Koehler, Jerry w;. (2005, Spring). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. Advance Management Journal, 70(2), pp. 13 -20.
- Roberts, G; Pregitzer, M;. (2007, may/june). Why Employees Dislike Performance Appraisals. Regent Global Business Review, 1(1), 14-21.
- Weill, Michel et Heudev, Gilles. (2007, 05/06). La qualité de vie au travail :l'affaire de chacun,le bien-être de tous ! ,Revue de la qualité de vie au travail(numéro spécial), pp. 2-3.