



جامعة المنصورة
كلية السياحة والفنادق

أثر النفاق التنظيمي في التهكم داخل الفنادق: الدور المُعدّل للثقة التنظيمية

إعداد

أحمد محمد امام محمد عمر

أحمد حسن عبدالقوي

قسم ادارة الفنادق - بكلية السياحة والفنادق
جامعة قناة السويس

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير النفاق التنظيمي في ظاهرة التهكم داخل الفنادق المصرية من خلال وجود الثقة التنظيمية كمتغير معدل Moderator . اعتمد البحث على المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لموضوع البحث ، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية ، والمنهج التفسيري في تفسير البيانات الإحصائية. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية بسيطة من العاملين بقطاعي الغرف والأغذية والمشروبات ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ . تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة والنموذج المقترح بواسطة طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square والتي تعتبر أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling SEM وذلك باستخدام برنامج Smart PLS 2.0M3 . من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير قوي للثقة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم داخل الفنادق . يوصي البحث الفنادق المصرية بضرورة تطبيق سياسات صارمة تجاه ظاهرة النفاق في العمل ، مع الاهتمام بتطبيق نظم العدالة التنظيمية والبعد عن البيروقراطية والتسلط في الإدارة .

الكلمات المفتاحية : النفاق التنظيمي Hypocrisy ؛ التهكم التنظيمي Cynicism ؛ الثقة التنظيمية
ملخص باللغة الإنجليزية

This research aims to identify the impact of organizational hypocrisy on the phenomenon of cynicism in Egyptian hotels through organizational trust as a moderator variable. The research relied on three approaches: the descriptive approach, the analytical approach, and the explanatory approach. The field study was conducted using a survey form directed to a simple random sample of employees in the rooms and food and beverage sectors in some five-star hotels in Sharm El-Sheikh. The field data were analyzed,

hypotheses tested, and the proposed model was conducted using the Partial Least Square method, which is one of the Structural Equation Modeling SEM methods, using the Smart PLS 2.0M3 program. The results showed a strong effect of organizational trust as a moderator variable in the relationship between organizational hypocrisy and cynicism within Egyptian hotels. The research recommends Egyptian hotels to implement strict policies towards the phenomenon of hypocrisy at work, with interest in applying organizational justice systems and avoiding bureaucracy and authoritarianism in management.

Keywords: Organizational Hypocrisy; Organizational Cynicism; Organizational Trust

الاستعراض المرجعي

مفهوم النفاق التنظيمي Organizational Hypocrisy

النفاق التنظيمي من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة ، بل يعتبر من أسوأ الأمراض التنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات على اختلاف أنواعها (Kılıçoğlu and Kılıçoğlu, 2019). وهذه الظاهرة تنتشر بشكل ملحوظ خاصة في منظمات الدول النامية لأسباب عديدة قد تكون تنظيمية أو اجتماعية أو ثقافية ، كما يُعزى الطرف عنها في كثير من المنظمات . ولذلك فهي تعتبر من أهم العقبات التي تعيق تطور المنظمات ونجاحها وتميزها ، بل وتعتبر من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى ما يسمى بالانهيار التنظيمي وزوال المنظمة (Çayak, 2021). وعلى الرغم من الاهتمام البالغ بدراسة هذا السلوك السلبي في الدول المتقدمة سواء من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أو من قبل المسؤولين عن إدارة المنظمات الرائدة في هذه الدول ، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في الدراسات العربية رغم انتشاره الكبير في معظم المنظمات العربية .

والنفاق بشكل عام عبارة عن مجموعة من التناقضات سواء في الأفعال أو الأقوال أو الأهداف (Effron et al., 2015). كما يعرفه البعض (Ilsev and Aydin, 2021) على أنه سلوكيات مخالفة للقيم والأعراف والمبادئ السائدة . وقد يأخذ أشكالاً عديدة كالنفاق الإداري والسياسي والتنظيمي والاجتماعي . فبالنسبة للنفاق التنظيمي يُعرفه البعض (Nickell and Roberts, 2014) على أنه تظاهر العامل بالمثالية والولاء والفضيلة من أجل تحقيق مصالحه الشخصية حتى وإن كانت على حساب مصالح زملائه أو المنظمة التي يعمل بها ، أو بمعنى آخر إظهار ما يبطن خلافه سواء في الأفعال أو الأقوال أو السلوكيات من أجل الوصول إلى أهداف معينة . كما يعرفه آخرون (Younus et al., 2019) على أنه تقبّل العامل لكل ما يصدر عن مديره أو صاحب القرار دون أي تمييز أو تفكير أو تقييم أو تمحيص حتى وإن خالف ذلك معتقداته ومبادئه . ومن ناحية أخرى يشير البعض (Zhao et al., 2020) إلى أن النفاق الوظيفي عبارة عن إفشاء لأسرار العمل وعدم المحافظة عليها وخداع الإدارة وموالة منافسيها ، ومن ثم فهو عبارة عن سلوكيات لا أخلاقية تخالف الثقافة التنظيمية المعلنة . وبالتالي يمكن القول أن النفاق التنظيمي عبارة عن تغيير للواقع وطمس للحقائق وتحسين للباطل ومن ثم إيصال معلومات خاطئة أو ناقصة أو مبالغ فيها . هذا ولا ينحصر النفاق التنظيمي على مستوى العاملين فقط ، بل قد يأخذ أشكالاً مختلفة ويمتد إلى مستويات أعلى مثل نفاق المدراء بعضهم البعض من أجل مصالحهم الشخصية ، وكذلك نفاق المنظمات للمجتمع الخارجي من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الحصص السوقية والأرباح (Agalday, 2022) .

أسباب النفاق داخل العمل

أما بالنسبة لأسباب النفاق التنظيمي فهي عديدة ، فقد تكون أسبابه إدارية مثل البيروقراطية والتسلط في الإدارة أو لشخصية المدير نفسه وحبّه لعبارات المدح والإطراء والتملق ومن ثم تشجيع العاملين على هذه السلوكيات السلبية (Miao and Zhou, 2020) ، وقد تكون أسبابه اجتماعية مثل سوء التنشئة الاجتماعية ، وقد تكون أسباب تنظيمية مثل سوء التنظيم والاختيار والتعيين (Jauerling et al., 2021) ، وقد تكون أسباب مادية واقتصادية مثل زيادة مستوى البطالة ، أيضاً قد تكون أسبابه معرفية وثقافية نتيجة لتغيير بعض المفاهيم والقيم لدى بعض الأفراد والتي جعلت من النفاق التنظيمي دبلوماسية حتمية تقتضيها متطلبات العمل في هذا العصر مما يضفي شرعية على هذا السلوك السلبي (Snelson-Powell et al., 2020) .

بينما يؤكد بعض الباحثين (Goswami et al., 2018) على أن ظهور النفاق داخل منظمات الأعمال إنما يرجع إلى سياسات التمييز بين العاملين ، وطريقة التعامل معهم ، وغياب العدالة التنظيمية ، ولجوء الإدارة في بعض الأحيان إلى تجنيد عدد من العاملين مقابل بعض الامتيازات للتعرف على أسرار العمل وتصنيف العاملين بالمنظمة ، ومن ثم توفير الكثير من الوقت والجهد اللازم للتعرف على ما يدور في كواليس بيئة العمل من أحداث أو صراعات . وفي هذا الصدد ذكر آخرون (Soltani et al., 2020 ; Jauering et al., 2021) أن دوافع النفاق الوظيفي ترجع إلى المصالح المشتركة بين العامل وصاحب القرار من أجل المحافظة على بعض الامتيازات الوظيفية أو زيادتها أو تجنب حدوث أي مشكلات قد تؤثر على مستقبلهم الوظيفي . وبالتالي تعتبر سلوكيات الإدارة وممارساتها من أهم الأسباب الرئيسية لظهور النفاق في العمل .

وهناك نوعاً آخر من النفاق التنظيمي هو أشد خطورة على المنظمات من نفاق أصحاب المصالح والامتيازات وهو النفاق التلقائي الذي يمارسه البعض في أي وقت ودون أي مقابل . فالنوع الأول يلجأ إليه أصحابه من أجل تحقيق بعض المصالح والامتيازات ، ولكن إذا ما تعثرت مصالحهم سرعان ما ينقلبون على من كانوا ينافقوهم ، أما النوع الثاني فأصحابه يمارسون النفاق تلقائياً بطبيعتهم ، ومن ثم فهم معول هدم حقيقي في الكيانات التنظيمية (Cho et al., 2015) . هذا وتجدر الإشارة إلى أنه يصعب القضاء على هذه الظاهرة تماماً داخل المنظمات ولكن على الإدارات الواعية أن تجتهد في تقليبه قدر المستطاع . كما يشير Yaghi and Yaghi (2021) إلى أن العامل قد يضطر إلى ممارسة النفاق داخل العمل من أجل الوصول بسهولة إلى بعض المكاسب والامتيازات التي لا يمتلك أي نوع من المهارات أو الخبرات التي تؤهله إليها مثل فرص التدريب والترقي ، أو لأنه قد تم تعيينه بطرق غير شرعية مما يدفعه إلى مساندة المدير في كل تصرفاته . وبالتالي فالمناخ التنظيمي السائد قد يكون سبباً رئيسياً في ظهور النفاق داخل العمل وخاصة المناخ الذي تحكمه المصالح الشخصية وحب الذات . وبذلك يعتبر النفاق في العمل من أسهل الطرق لتحقيق أي امتيازات داخل المنظمات بل وأكثرها فعالية لأنه يؤثر سريعاً في النفس التي عادةً ما تُفضل من يمدحها وتُقرب من يتملقها) (Eidouzehi and Nastiezaie, 2020) .

نتائج وآثار النفاق الوظيفي

هذا وتتعدد النتائج السلبية المترتبة على ظاهرة النفاق التنظيمي مثل قلة الدافعية والشعور بالإحباط ؛ انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية ؛ غياب السلوك الإبداعي والمبادرة لحل المشكلات ؛ انخفاض جودة الخدمات المقدمة ؛ ارتفاع معدل دوران العمالة الماهرة ونية ترك العمل ؛ ظهور الصراعات في العمل (Zhao et al., 2020) ؛ انخفاض مستوى الرضا والولاء للمنظمة سواء من قبل العاملين أو العملاء ؛ تدهور سمعة وأداء المنظمة ؛ عدم الفعالية في اتخاذ القرارات نتيجة تضليل المدراء بالأخبار والحقائق والمعلومات الزائفة أو الناقصة أو المبالغ فيها ؛ انخفاض مستوى الإنتاجية ؛ غياب الأمان الوظيفي ؛ انخفاض الروح المعنوية للعاملين ؛ انتشار الرشوة والمحسوبية (Rizvi, 2020). أيضاً من نتائج النفاق في العمل ظهور الصمت التنظيمي لأن صاحب هذا السلوك لا يهتم بأمر المنظمة ولا بأي فساد قد يظهر داخلها ما دام مستفيداً من هذا الوضع القائم ، بل أنه في معظم الأحيان يغض الطرف عن أي ممارسات أو سلوكيات لا أخلاقية داخل بيئة العمل من أجل تحقيق المزيد من الامتيازات والمنافع (Soltani et al., 2020) .

النفاق في العمل والتهكم التنظيمي Organizational Cynicism

أيضاً من النتائج السلبية المترتبة على النفاق داخل العمل ظهور التهكم التنظيمي . حيث تظهر سلوكيات التهكم عندما يشعر العاملون بفقدان المنظمة للشفافية والعدالة والنزاهة . وهذه السلوكيات يترتب عليها أيضاً العديد من النتائج السلبية سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين بها . فالأشخاص المتهكمون عادةً ما يشعرون بالإحباط ، والاعتراب الوظيفي ، والظلم ، وضعف الثقة ، وعدم الاعتزاز بالمنظمة ، وانخفاض الرضا ، وعدم الولاء ، مما يترتب عليه زيادة معدل دوران العمالة وانخفاض جودة الأداء (Durrah et al., 2019) . ويُعبر التهكم التنظيمي عن سلوكيات ومواقف ومشاعر العاملين السلبية تجاه العمل والمنظمة والتي تظهر في صورة سخرية واستهزاء واستخفاف بكل ما هو داخل التنظيم . وقد أكد البعض (Rayan et al., 2018) على أن التهكم التنظيمي لا يقتصر فقط على بعض المشاعر السلبية تجاه المنظمة ، بل يتعدى إلى ممارسة سلوكيات ضارة بأهداف ومصالح ومستقبل المنظمة والعاملين بها . ومن أسباب التهكم التنظيمي عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها وعودها مع العاملين وهو ما يسمى بخرق العقد النفسي . هذا وقد يمكن علاج هذه الظاهرة والقضاء عليها من خلال الأنماط القيادية وخاصة الأنماط الإيجابية التي تؤثر

بشكل إيجابي في سلوك العاملين وتشعرهم بالأمان الوظيفي وتبدد من نفوسهم أي اعتقادات أو مشاعر سلبية تجاه المنظمة (Mohamed et al., 2022). وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة (Panchali and Seneviratne, 2019 ; Durrah et al., 2019 ; Tutar et al., 2021) على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية لظاهرة التهكم في العمل هي: (١) - التهكم التنظيمي الاعتقادي أو الإدراكي أو المعرفي Cognitive : وهو أول مستويات التهكم ، ويظهر هذا النوع من التهكم عندما يشعر العاملون أن المنظمة غير حريصة على مصالحهم ولا تُبالي باحتياجاتهم ولا تكتسب بمشكلاتهم ، ومن ثم يفقدون الثقة في إدارتها ويشعرون فيها بالظلم وعدم العدالة وعدم الأمان الوظيفي . وهذا ما يدفعهم إلى تبني اعتقادات سلبية وممارسة سلوكيات ضارة تخالف القيم والمبادئ التنظيمية من أجل تحقيق أهدافهم الفردية التي لم تهتم بها المنظمة (Rayan et al., 2018). ومن صور الاعتقادات التهامية السلبية : الشعور بأن السلوك اللا أخلاقي هو المفيد ولا مفر منه ؛ الجميع يبحث عن مصالحه الشخصية ؛ جميع القرارات والإجراءات التنظيمية خاطئة وتخفي وراءها دوافع شخصية ، لا فائدة من بذل أي مجهود من أجل المنظمة طالما لا تُقدر جهودنا . (٢) - التهكم التنظيمي الوجداني Emotional : يظهر هذا النوع من التهكم نتيجة لتراكمات طويلة من الأحداث والمواقف والمشاعر السلبية تجاه المنظمة ، أو بمعنى آخر نتيجة لفترات طويلة من ظهور التهكم المعرفي والتي لم تُحسن إدارة المنظمة التعامل معه . ومن مظاهر هذا النوع من التهكم الشعور بالإحباط ، وكراهية العمل والمنظمة ، وعدم الرضا والولاء ، والتفكير الزائد في ترك العمل (Tutar et al., 2021). (٣) - التهكم التنظيمي السلوكي Behavioral : يظهر هذا النوع من التهكم نتيجة للتهكم المعرفي والوجداني ، حيث يُظهر العامل سلوكيات سلبية واضحة تتوافق مع مشاعره التهامية المعرفية والوجدانية تجاه المنظمة . وهذه السلوكيات قد تكون في بعض الأحيان صريحة وعلنية مثل انتقاد المنظمة بشكل حاد ، والسخرية من كل شيء داخل بيئة العمل بما في ذلك قيم وأهداف المنظمة وحتى زملاء العمل ، بالإضافة إلى إظهار عبارات التشاؤم من أي حديث عن المستقبل الوظيفي أو تحقيق أي نجاحات أو إنجازات (Panchali and Seneviratne, 2019).

النفاق في العمل والثقة التنظيمية Organizational Trust

أيضاً من نتائج النفاق التنظيمي ضعف الثقة التنظيمية ، وهي من المفاهيم الحديثة في الإدارة . وتعني الثقة التنظيمية مدى تقبل العاملين واستجاباتهم للقرارات والاجراءات والسياسات التنظيمية نتيجة لإيمانهم واعتقادهم بعدالة

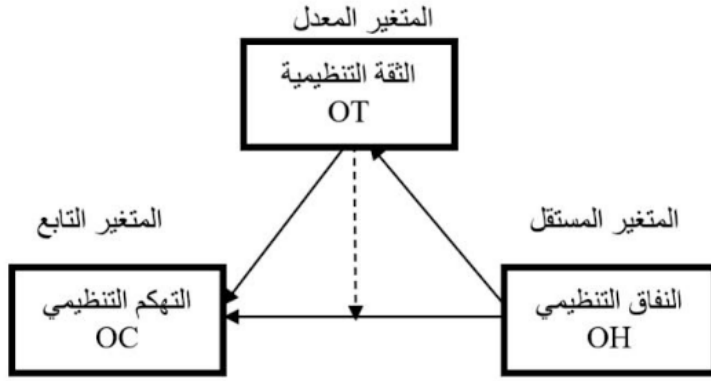
ونزاهة وصدق الإدارة وما يصدر عنها . أي أنها حالة وجدانية تتضمن قبول ما يصدر من الطرف الآخر نتيجة الإيمان بصدقه ونزاهته ومن ثم الرغبة في الاعتماد عليه والتعاون معه (Yu et al., 2018) . كما تشمل الثقة التنظيمية التوقعات الإيجابية وحسن الظن تجاه سلوكيات ونوايا زملاء العمل ، والإدارة ، والمنظمة ككل . هذا ويترتب على هذه الثقة العديد من النتائج الإيجابية من أهمها : تحقيق ميزة تنافسية ؛ تعزيز سلوكيات المواطنة والابتكار ؛ زيادة مستويات الولاء والانتماء ؛ رفع الروح المعنوية ؛ زيادة الدافعية ؛ ضعف الصراعات ؛ المشاركة في اتخاذ القرارات (Al-Shalabi, 2019) .

أما بالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية فهي : (١) – ثقة العاملين في الإدارة العليا Upper M. : بمعنى مدى إيمان العاملين بصدق الإدارة العليا ، وحرصها على مصالحهم ، واهتمامها بإشباع رغباتهم ، وتحقيق احتياجاتهم المادية والمعنوية ، بالإضافة إلى مدى تقديرها لجهودهم وأفكارهم في العمل (Vanhala and Tzafrir, 2021) . (٢) – ثقة العاملين في المشرف المباشر Immediate Supervisor : وهذه الثقة تُبنى من خلال الاتصالات والتفاعلات والعلاقات التنظيمية المباشرة ، وهي تعني مدى إيمان العامل بعدالة وأمانة المشرف المباشر ، ومدى تمتعه بالكفاءة والمهارة والقدرة على التعامل مع مشكلات وقضايا العمل والعاملين (Gustafsson et al., 2021) . (٣) – ثقة العامل في زملاء العمل Coworkers : بمعنى مدى قوة وعمق العلاقات الشخصية بين العاملين ، ومدى انسجامهم وتطابقهم في الرؤى والأهداف والمواقف ، ومدى حرصهم على مصالح بعضهم البعض ، بالإضافة إلى مدى اعتمادهم على بعضهم ، واستعدادهم لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم (Joo et al., 2022 ; Lambert et al., 2022) .

هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير النفاق التنظيمي في التهكم داخل الفنادق المصرية من خلال وجود الثقة التنظيمية كمتغير معدل Moderator .

نموذج البحث



شكل (١) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

فروض البحث

١. توجد علاقة طردية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي.
٢. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والنفاق التنظيمي.
٣. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتهكم التنظيمي.
٤. توجد علاقة طردية غير مباشرة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي في وجود الثقة التنظيمية كمتغير معدل

المتغيرات والمقاييس

جدول (١) متغيرات الدراسة ومقاييسها

النفاق التنظيمي (المتغير المستقل) OH (Kılıçoğlu and Kılıçoğlu, 2019)		
الأبعاد	كود المقياس	المقاييس Measures
	OH1	تقي إدارة الفندق دوما بوعودها
	OH2	تقوم الإدارة بتحقيق كل ما تم المطالبة به من قبل.
	OH3	يتصرف الزملاء بما يتفق مع قيم المنشأة الفندقية.
	OH4	لا يوجد أي تناقض بين أفكار الإدارة وممارساتها الفعلية.
	OH5	تعكس المنشأة الصورة المثالية لبيئة العمل.
	OH6	تحقق المنشأة رسالتها من خلال خططها الاستراتيجية.
	OH7	يقوم العاملون بإنجاز كافة أهداف المنشأة حسب الخطة.
	OH8	يتم تلبية كافة احتياجات ومتطلبات العملاء.
	OH9	تقوم الإدارة بوضع سياسات وتفعيل الممارسات بما يتناسب مع الأهداف المحددة.
	OH10	تستطيع الإدارة معالجة النزاعات بكفاءة وفي الوقت المناسب.
التهكم التنظيمي (المتغير التابع) OC (Brandes et al., 1999)		
الأبعاد	كود المقياس	المقاييس Measures
التهكم العاطفي Emo-Cyn	EC1	أعتقد أن المنشأة تقول شيء وتفعل شيء آخر.
	EC2	حينما أفكر في منشأتنا أشعر بشئ من القلق.
	EC3	تتوقع المنشأة شيئا من موظفيها لكنها تكافئ على شيء آخر.
	EC4	حينما أفكر في المنشأة أعاني من التفاهم أو الضغط.
التهكم الوجداني Cog-Cyn	CC1	حينما أفكر في منشأتنا أشعر بالتوتر.
	CC2	حينما أفكر في منشأتنا أشعر بالغضب.
	CC3	يمكن أن أنتقد ممارسات وسياسات الفندق لأشخاص خارج العمل.

حينما تذكر المنشأة وموظفيها ننظر باستياء بعضنا البعض.	CC4	
في المنشأة أرى تشابه طفيف بين ما يفترض إنجازه وما تم تحقيقه.	BC1	التهكم السلوكي Beh-Cyn
يبدو أن هناك القليل من القواسم المشتركة بين السياسات والأهداف والممارسات.	BC2	
أتحدث مع الآخرين عن كيفية سير العمل داخل المنشأة.	BC3	
إذا قيل أن تطبيقا ما سيتم تفعيله بالمنشأة، أشعر بالشك من ما إذا كان سيحدث ذلك أم لا.	BC4	
الثقة التنظيمية (المتغير المعدل) Organizational Trust OT (Bromiley and Cummings., 1996)		
المقاييس Measures	أكواد المقاييس	الأبعاد
إذا واجهت مشكلة فإن زملائي يبذلون قصار جهدهم للمساعدة.	TCO1	الثقة في الزملاء Trust in Colleagues
تتسم العلاقات بين الزملاء بالتعاون والاحترام.	TCO2	
توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.	TCO3	
يعتمد الزملاء على بعضهم لتحقيق أهدافهم التنظيمية.	TCO4	
يمتلك رئيسي المباشر القدرة اللازمة لأداء مهامه الوظيفية.	TS1	الثقة في المشرفين Trust in Supervisors
يهتم رئيسي المباشر بتلبية احتياجات الأفراد.	TS2	
أشعر أن رئيسي المباشر يقدر الأفكار ويستمع لوجهات النظر المختلفة.	TS3	
يسعى رئيسي المباشر إلى تطوير وتحسين نتائج العمل.	TS4	
تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي للأفراد.	TTM1	الثقة في الإدارة العليا Trust in Top Management
توفر الإدارة العليا المعلومات اللازمة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات.	TTM2	
تمارس الإدارة العليا سياسات إدارية واضحة.	TTM3	
تتعامل الإدارة العليا بشكل عادل مع كافة الأفراد.	TTM4	

منهج البحث

تم إجراء البحث الميداني عن طريق استمارات استبيان (٦٠٠ نسخة) وزعت على موظفي قطاعي الغرف والأغذية والمشروبات ببعض فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، تم جمع ٣٤٠ استمارة صالحة بمعدل استجابة ٥٦.٦ % بعد حذف ٢٤ استمارة غير مستوفاه، ولقد تم اختيار ٢٢ فندقاً ومنتجعاً سياحياً كعينة عشوائية بسيطة من إجمالي الفنادق بمدينة شرم الشيخ وهو ما يمثل أكثر من ٥٠% من مجتمع البحث.

تكونت الاستمارة من ٤٢ سؤالاً؛ خصصت الأربعة أسئلة الأولى للمعلومات الديموغرافية (السن، النوع، المؤهل وسنوات الخبرة)، وقيس النفاق التنظيمي Organizational Hypocrisy بعشرة أسئلة، وخصص اثني عشر سؤالاً لقياس التهكم المنظمي، أما الثقة التنظيمية Organizational Trust فقيست من خلال اثني عشر سؤالاً آخرين. استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الدراسة بحيث ١ تعني "غير موافق على الإطلاق" وه تعني "موافق بشدة" كما استخدم برنامج Spss.25 لمعالجة البيانات المفقودة والقيم المتطرفة.

ولقد تم التحقق من الصدق الظاهري لمقاييس الدراسة من خلال اختبار فاعلية نموذج الاستبيان ضمن دراسة استطلاعية، وتم تحديد متغيرات الدراسة ومقاييسها بالاستعانة بنموذج Bromiley et al., (١٩٩٦) لقياس الثقة التنظيمية، ونموذج Brandes et al., (١٩٩٩) لقياس التهكم الوظيفي، وأخيراً نموذج Kılıçoğlu and Kılıçoğlu, 2019 لقياس النفاق التنظيمي.

أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة والنموذج المقترح بواسطة طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square التي تعتبر أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling SEM وتعتمد على درجات التباين بين متغيرات الدراسة. ويعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability والصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمايزي Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في دراسة Ringle et al., (2012).

النتائج والمناقشة

لقد اعتمدت عملية تحليل البيانات على خطوتين أساسيتين، الخطوة الأولى هي تقييم الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA، وقد تبع ذلك تقييم واختبار لنموذج الدراسة كخطوة ثانية وذلك من أجل الوقوف على صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض الدراسة. وقد تم اختبار النموذج باستخدام برنامج Smart PLS 2.0M3.

أولاً : تقييم نموذج القياس "مقاييس الدراسة" Assessment of Measurement Model

تهدف عملية تقييم نموذج القياس إلى اختبار صلاحية (Validity) ومصدقية (Reliability) أدوات القياس بنموذج الدراسة من خلال :

صدق التقارب Convergent Validity

تهدف هذه الخطوة إلى قياس مدى تقارب أسئلة القياس مع بعضها البعض، وتتضمن مجموعة من الاختبارات تتمثل فيما يلي:

معامل التحميل Factor Loading (Outer Loading)

يهدف هذا الاختبار إلى قياس درجة المصدقية الداخلية Inner Reliability لعناصر المتغير الواحد، بمعنى أن كل أداة من أدوات قياس التهكم الوظيفي الوجداني مثلا تعتبر قادرة على قياسه ، ويشترط أن يحقق معامل التحميل درجة أكبر من ٠.٥ .

يتضح من خلال نتائج التحليل بنموذج الدراسة أن كافة عناصر الدراسة قد حققت معامل تحميل أكبر من ٠.٧ ، وهذا يشير إلى قدرتها على قياس المتغيرات المتعلقة بها.

الصدق المركب Composite Reliability (CR)

يقصد بهذا الاختبار قياس درجة المصدقية لكل مكون من مكونات متغيرات الدراسة، بمعنى أنه يستخدم مثلا لقياس مدى قدرة التهكم السلوكي بكل أبعاده

على قياس متغير التهكم الوظيفي ككل، ويشترط أيضا أن يحقق قيمة أعلى من ٠.٧.

متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted
للتأكد من مدى تقارب وتوافق أسئلة القياس لابد أن يحقق اختبار AVE قيمة أكبر من ٠.٥، وهذا ما سيتم بيانه من خلال مخرجات عملية تحليل البيانات بالجدول (٢).

جدول (٢) إحصائيات تقييم نموذج القياس والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Mean	STDEV	P. Value
النفاق التنظيمي OH	0.73	0.94	0.934	3.61	0.854	0.001**
التهكم الوظيفي OC	0.80	0.902	0.952	3.56	0.923	0.001**
الثقة التنظيمية OT	0.70	0.962	0.853	1.54	0.915	0.001**

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA لتقييم جودة نموذج القياس، ويعتبر هذا الأسلوب من أشهر الأساليب المستخدمة لتقييم المتغيرات متعددة الأبعاد والمؤشرات، إضافة إلى قدرته على إخراج نموذج قياس يتميز بأعلى درجات الثبات والصدق والتعميم. وجدير بالذكر أن كافة متغيرات الدراسة قد خضعت لذلك الأسلوب القياسي لاختبار كل من صدق التقارب وصدق التمايز لكل منها كما يتضح ذلك في الجدول (٢).

تم اختبار صدق التقارب على مستوى كافة المتغيرات الأساسية عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) ويعنى (كمية التباين التي تتشاركها مؤشرات كل متغير نسبة إلى كمية خطأ القياس) والثبات المركب Composite Reliability، وقد توصلت

الدراسة إلى أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج تعتبر أكبر من ٠.٥٠ وتلك هي القيمة الأدنى المقبولة.

وكما يتضح بالجدول السابق أن قيم متوسط التباين المستخرج AVE لمتغيرات الدراسة تتراوح بين ٠.٨٠ (التهكم الوظيفي) و ٠.٧٠ (الثقة التنظيمية) والتي تعكس صدقا تقريبا بين المؤشرات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة. كذلك تشير النتائج بنفس الجدول إلى أن جميع قيم الثبات المركب Composite Reliability أكبر من ٠.٧ والتي تعتبر الحد الأدنى المقبول من القيم، حيث تراوحت قيم متغيرات الدراسة بين ٠.٩٠ (التهكم الوظيفي) و ٠.٩٦ (الثقة التنظيمية) وهذا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي بين مؤشرات كل متغير ويدعم الصدق التقاربي، وذلك لتخطيها معامل ٠.٧ الذي يعبر عن صدق أسئلة الاستمارة.

يتضح كذلك من خلال اختبار (ت) (T. Test) أن جميع معاملات التحميل معنوية عند $p \leq 0.001$. أما فيما يخص الاتساق الداخلي Internal Consistency لمكونات كل متغير من متغيرات الدراسة فقد استخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ (α) لتقييم مدى الاعتمادية على متغيرات الدراسة، وتشير نفس الجداول إلى أن جميع قيم ألفا لمقاييس الدراسة أكبر من ٠.٧ وهذا يدل على تمتع تلك المقاييس بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت هذه القيم بين 0.952 (التهكم الوظيفي) و ٠.٨٥٣ (الثقة التنظيمية).

صدق التباعد Discriminant Validity

يقصد بهذا الاختبار قياس مدى التباعد أو التنافر المنطقي لأدوات القياس "الأسئلة"، وذلك بهدف التأكد من أن أسئلة القياس تخلو من التكرار أو التداخل، بمعنى أن كل سؤال قد وضع في مكانه الصحيح ليقاس المطلوب منه دون بقية الأبعاد الأخرى، ولا يوجد أي تداخل بين الأسئلة بعضها البعض وكذلك بين المتغيرات نفسها. تم التأكد من أن معاملات التحميل المتداخل Cross-Loading التي تم استخدامها لقياس صدق التمايز على مستوى عبارات قائمة الاستبانة المستخرجة من برنامج التحليل مطابقة للشروط، أي أنها لا تقيس إلا المتغير التابع لها، ويمكن الحصول على هذه المعاملات من خلال إجراء الارتباط بين الدرجات المركبة لكل متغير مع عبارات المتغيرات الأخرى، ويتحقق صدق التمايز من خلال التحميل المتداخل عندما يكون التباين

المشترك بين كل متغير وعباراته (مؤشراته) أكبر من التباين الذي يفسره هذا المتغير مع عبارات المتغيرات الأخرى في النموذج. وتشير النتائج إلى قوة معامل تحميل كل عبارة على متغيرها المفترض وضعف معامل التحميل على المتغيرات الأخرى وهو ما يدعم الصدق التمييزي لأسئلة الدراسة.

ولا يتحقق صدق التمايز إلا عندما تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لهذا المتغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى. ويتضح من جدول (٣) أن كل متغير يتميز بقيمة ارتباط مع نفسه أعلى من أي قيمة ارتباط له مع أي متغير آخر وهذا يؤكد أن المتغيرات تعتبر فريدة ومعبرة عن نفسها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٣).

جدول (٣) تحليل معامل الصدق التمييزي من خلال قياس التشبع الخارجي
Cross loading والتحميل المتداخل outer loading

الثقة التنظيمية O. Trust	التهكم الوظيفي O. Cynicism	النفاق التنظيمي O. Hypocrisy	
٠.٥٣٤ -	0.685	0.884	OH1
٠.٥٥٨ -	0.655	0.845	OH2
٠.٦٤٣ -	0.533	0.882	OH3
٠.٣٤٧ -	0.582	0.875	OH4
٠.٦٥٥ -	0.458	0.954	OH5
٠.٥٤٤ -	0.455	0.972	OH6
٠.٥٧٥ -	0.421	0.836	OH7
٠.٥٥٢ -	0.533	0.888	OH8
٠.٥٨٢ -	0.542	0.859	OH9
٠.٦١٢ -	0.357	0.905	OH10
٠.٤٥٢ -	0.898	٠.٦٥٣	Emo- Cynicism
٠.٥٥١ -	0.855	٠.٦٤٤	Cog- Cynicism

0.953	0.641-	0.584	Beh-Cynicism
0.922	0.654-	0.654-	Trust in Colleagues
0.874	0.623-	0.558-	Trust in Supervisors
0.852	0.574-	0.547-	Trust in Top Man.

ثانياً : تقييم نموذج الدراسة **Structural Model**

ويقصد به نموذج البناء أو النموذج الهيكلي للدراسة، وقد أقر Hair et al (2017) عدد من الشروط للتأكد من صحة النتائج وهي:

اختبار معامل التحديد **R²**

ويعبر مدلوله على قدرة المتغيرات المستقلة على شرح وتفسير المتغير التابع، كلما اقتربت قيمة R^2 من 1 كان ذلك أفضل، ويلاحظ من الشكل (3) "نموذج الدراسة" أن قيمة معامل التحديد للثقة التنظيمية كمتغير محسن قد بلغت ($R^2 = 0.45$) مما يعني أن الثقة التنظيمية قادرة على تفسير حوالي 45% من التغير في التهكم التنظيمي للعاملين بالمنشأة، بينما كانت قيمة معامل التحديد لمتغير التهكم التنظيمي كمتغير تابع قد بلغت ($R^2=0.62$) مما يعني أن متغير النفاق التنظيمي قادر على تفسير حوالي 62% من معدلات احتمالية حدوث تهكم تنظيمي بين العاملين.

اختبار تفسير حجم التأثير (**F²**) Cohen

يوضح معيار كوهين قدرة تفسير كل متغير مستقل على حدة للمتغير التابع، ووفقاً ل Hair et al (2017) فإن قيمة (F^2) إذا تجاوزت 0.35 تكون كبيرة، أما إذا كانت 0.15 وأقل من 0.35 تعد متوسطة، وإذا وقعت بين 0.15 و0.02 تكون ضعيفة. وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي أن قيمة معيار كوهين للنفاق التنظيمي كمتغير مستقل ($F^2= 0.82$) وتعتبر قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعيار في حالة تأثير الثقة التنظيمية في التهكم التنظيمي ($F^2= 0.72$) وتمثل أيضاً قيمة كبيرة.

اختبار ارتباط الأهمية التنبؤية Q^2 Stone – Geisser test

يستخدم اختبار Q^2 لقياس القوة التنبؤية لنموذج القياس، ويجب أن تكون أكبر من (٠.٠)، وكلما زادت القيمة زادت الأهمية ولكن بحد أقصى (١). ومن التحليل يتضح أن قيمة Q^2 لمتغير النفاق التنظيمي (٠.٢٩)، ولمتغير الثقة التنظيمية (٠.٣٢)، أما متغير التهكم التنظيمي فقد بلغت (٠.٤١)، وهذا يؤكد القدرة التنبؤية لنموذج القياس.

معييار (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual

يستدل به على دقة النموذج المقترح، فكلما كانت قيمته أقل من ٠.٠٨ دل ذلك على دقة النموذج وإمكانية استخدامه لتحليل البيانات، وتمثل القيمة المتحققة في نموذج الدراسة تمثل ٠.٠٢٣ مما يدل على إمكانية استخدام النموذج المقترح لتفسير علاقات الدراسة.

اختبار العلاقات بين المتغيرات "فروض الدراسة"

اختبار الفرض الأول بالنموذج الهيكلي

جدول (٤) نتائج تحليل PLS للعلاقات في نموذج الدراسة "اختبار الفرض الأول"

P. Value	T. Test	STDEV	β	العلاقة بين المتغيرات	فروض الدراسة
٠.٠٠٠	٣.٢٥٨	٠.٧٥٤	٠.٣٩	النفاق التنظيمي والتهكم (علاقة مباشرة)	الفرض الأول

يتضح من نموذج الدراسة بالشكل (٣) ونتائج الجدول (٤) أن النفاق التنظيمي بكافة أبعاده يؤثر إيجابيا في ظاهرة التهكم بين العاملين بكافة أشكالها وذلك بطريقة مباشرة، حيث أشارت النتائج إلى أن قيمة بيتا ($\beta = 0.39$) عند درجة معنوية ($p < 0.000^{**}$)، وهذا يؤكد القدرة الكبيرة لسلوكيات النفاق التنظيمي

في تفقم ظاهرة التهكم بين الموظفين، وهذا ما يثبت صحة الفرض الأول للدراسة.

اختبار الفرض الثاني بالنموذج الهيكلي

جدول (٥) نتائج تحليل PLS للعلاقات في نموذج الدراسة "اختبار الفرض الثاني"

P. Value	T. Test	STDEV	β	العلاقة بين المتغيرات	فروض الدراسة
٠.٠٠٠٠	٣.٥٥١	٠.٨٥٥	- ٠.٥٦	الثقة التنظيمية والتهكم التنظيمي	الفرض الثاني

يتبين من نموذج الدراسة بالشكل (٣) ونتائج الجدول (٥) معنوية تأثير أبعاد الثقة التنظيمية في أنماط التهكم التنظيمي، حيث كان التأثير سلبيا (- 0.56 = β) عند درجة معنوية ($p < 0.000^{**}$) وفي هذا إشارة إلى وجود قوة تأثير عكسية للثقة التنظيمية في التهكم التنظيمي، فكلما ازدادت درجات الثقة التنظيمية بين كل من العاملين، الإدارة العليا، المشرفين والمنشأة انخفضت بالتبعية مستويات التهكم التنظيمي بين الأفراد، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الثاني.

اختبار الفرض الثالث بالنموذج الهيكلي

جدول (٦) نتائج تحليل PLS للعلاقات في نموذج الدراسة "اختبار الفرض الثالث"

P. Value	T. Test	STDEV	β	العلاقة بين المتغيرات	فروض الدراسة
٠.٠٠٠٠	٣.٧٤٢	٠.٩٢٢	- ٠.٦٦	النفاق التنظيمي والثقة التنظيمية	الفرض الثالث

يظهر من خلال نموذج الدراسة بالشكل (٣) ونتائج الجدول (٦) معنوية تأثير النفاق التنظيمي في أبعاد الثقة التنظيمية بين العاملين، حيث كان التأثير سلبياً ($\beta = - 0.66$) عند درجة معنوية ($p < 0.000^{**}$) وفي هذا بيان لمدى قوة العلاقة العكسية بينهما، وهذا ما يثبت صحة الفرض الثالث للدراسة.

اختبار الفرض الرابع بالنموذج الهيكلي

جدول (٧) نتائج تحليل PLS للعلاقات في نموذج الدراسة "اختبار الفرض الرابع"

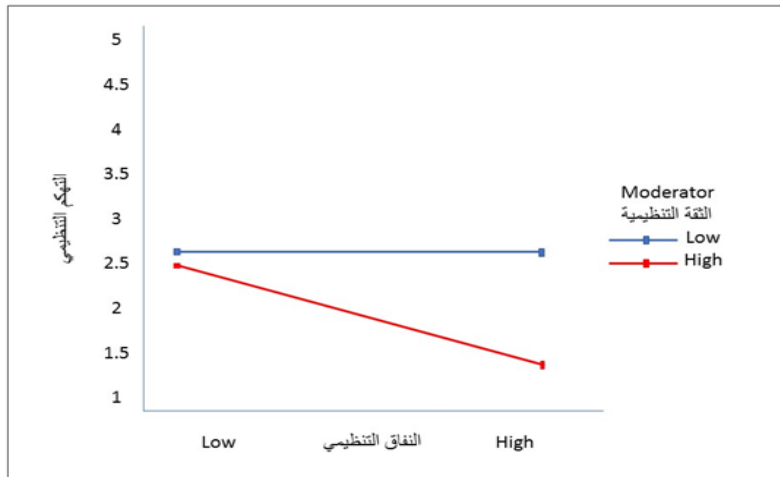
P. Value	T. Test	STDEV	β	العلاقة بين المتغيرات	فروض الدراسة
٠.٠٠٠	٣.٦٨٥	٠.٨٥٤	- ٠.٣٥٣	النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي (علاقة غير مباشرة) من خلال الثقة التنظيمية كمتغير معدل	الفرض الرابع

تلعب الثقة التنظيمية دور قوى من حيث التأثير في العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي كما يتضح من نموذج الدراسة بالشكل (٣) كما هو مشار من خلال مدلول تأثير المتغير المعدل Moderating Effect ونتائج الجدول (٧)، وهو ما يدعم الفرض الرابع من فروض الدراسة، فعندما تزداد الثقة التنظيمية بين الأفراد بمعدل وحدة انحراف معياري واحدة تصبح العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي أقل أهمية وتنخفض درجة العلاقة إلى - ٠.٣٥٣، كما أن متغير الثقة التنظيمية لديه القدرة على تفسير ما قيمته ٠.٨٥ من التباين في المتغير التابع (التهكم التنظيمي) وهذا ما يدعم صحة الفرض الرابع للدراسة الذي ينص على وجود علاقة تأثير عكسية غير مباشرة للنفاق التنظيمي في التهكم التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير معدل.

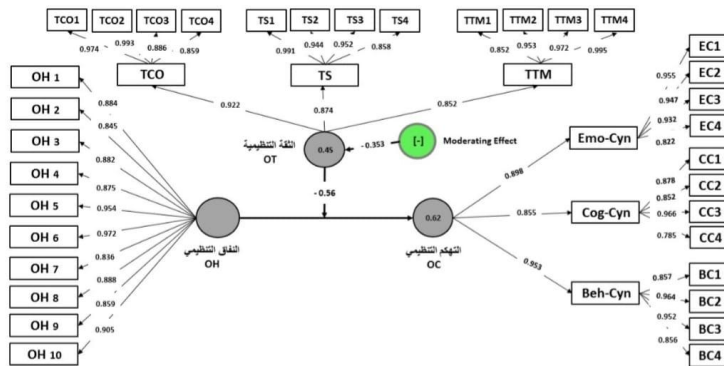
اختبار وساطة Moderation الثقة التنظيمية للعاملين بين النفاق التنظيمي تجاه الإدارة والتهكم التنظيمي فيما بينهم

وفقاً لما أوضحتها الدراسات السابقة (Rizvi, 2020 ; Zhao et al., 2020) فإن النفاق التنظيمي كسلوك سلبي للعاملين تجاه كل من المنشأة، الإدارة العليا والمشرفين ينعكس على إدراكهم الشعوري بعدم المصداقية وضعف مستويات الانتماء المنظمي، وغالبا ما يترجم إلى تهكم موجه نحو المنشأة وسياساتها أو حتى العاملين أنفسهم كسلوك سلبي يسود مجموعات العمل ليضعف المعنويات ويشوه صورة المنشأة ويفقد روح الفريق. أما عن اختبار دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي فتبين نتائج الجدول (٧) وشكل (٢) معنوية تأثير الثقة التنظيمية كوسيط معدل (Moderator) في العلاقة ($\beta = -0.353$; $p \leq 0.000$) وتفسير ذلك أنه عندما تزداد الثقة بين العاملين تصبح العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي أقل أهمية إذ تقل هذه العلاقة بمقدار يعادل حجم التفاعل ($0.037 = 0.39 - 0.353$)، وتبين خريطة التفاعل بالشكل (٢) أن العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي تقل بزيادة الثقة التنظيمية، وهذا دليل على قدرة الثقة التنظيمية على تحسين بيئة العمل وإدراك المفارقات بين النفاق التنظيمي والمجاملة والتجمل السلوكي، وبالتالي تدعيم العلاقة بين العاملين .

شكل (٢) دور الثقة التنظيمية كوسيط معدل في العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم التنظيمي



شكل (٣) النموذج الهيكلي للدراسة المستخرج من برنامج Smart PLS



الخاتمة والتوصيات

النفاق التنظيمي من أخطر الأمراض التنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات ومنها الفنادق . بل وتعد هذه الظاهرة من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة وزوالها . هذا وتتعدد أسباب النفاق في العمل ما بين إدارية ، تنظيمية ، اجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية . ومن أهم الآثار السلبية المترتبة على هذه الظاهرة انتشار التهكم التنظيمي داخل بيئة العمل بالإضافة إلى ضعف مستوى الثقة التنظيمية ، الأمر الذي يؤدي إلى قلة الدافعية ، والشعور بالإحباط ، وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وغياب السلوك الإبداعي ، وظهور الصراعات التنظيمية . وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن سلوكيات النفاق التنظيمي بكافة أشكالها تؤدي إلى تفاقم ظاهرة التهكم بين العاملين بالفنادق . كما أكدت الدراسة على أن الثقة التنظيمية تؤثر عكسياً في التهكم التنظيمي بالفنادق المصرية . كما وجدت الدراسة أن الثقة التنظيمية تلعب دور قوي كمتغير معدل من حيث التأثير في العلاقة بين النفاق التنظيمي والتهكم داخل الفنادق . هذا وتوصي الدراسة المنظمات الفندقية في مصر بضرورة تطبيق السياسات التالية للحد من ظاهرة النفاق التنظيمي والتهكم داخل العمل :

- تطبيق سياسات صارمة تجاه ظاهرة النفاق داخل العمل ؛
- البعد عن سياسات البيروقراطية والتسلط في الإدارة ؛
- تطبيق سياسات العدالة التنظيمية بكافة أشكالها ؛
- البعد عن سياسات التمييز بين العاملين ؛
- تحسين جودة بيئة ومناخ العمل ؛
- الحرص على مصالح العاملين وحل مشكلاتهم وتوفير الأمان الوظيفي لهم ؛
- الاهتمام بترسيخ مبادئ الثقة التنظيمية بين العاملين بالفنادق ؛
- التحلي بالشفافية والنزاهة في جميع القرارات التنظيمية ؛
- الاهتمام بسياسات الاختيار والتعيين ؛
- عقد ندوات تثقيفية لتوضيح سلبيات النفاق والتهكم داخل بيئة العمل ؛
- ترسيخ مفاهيم فرق العمل داخل الفنادق .

الدراسات المستقبلية

يمكن إجراء دراسات مستقبلية عن تأثير النفاق التنظيمي في كل من جودة الخدمات المقدمة ، ولاء العاملين والعملاء ، الميزة التنافسية ، الأداء ،

سلوكيات المواطنة التنظيمية ، التوجه الابتكاري سواء داخل الفنادق أو الشركات السياحية .

المراجع

- Ağalday, B. (2022), “ The Role of Workplace Spirituality in Reducing Organizational Hypocrisy in Schools”, *International Journal of Psychology and Educational Studies*, Vol.9. No.2, PP. 390-404.
- Al-Shalabi, F. S. (2019), “The relationship between organisational trust and organisational identification and its effect on organisational loyalty”, *International Journal of Economics and Business Research*, Vol.18, No.1, PP.1-30.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. and Dean, J. W., (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1996). The organizational trust inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler, Trust in Organizations: Thousand Oaks: Sage, 302-319.
- Çayak, S. (2021) , “ The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: a study on educational organizations”, *International Journal of Psychology and Educational Studies*, Vol.8, No.2, PP.1-13.
- Cho, C. H.; Laine, M.; Roberts, R. W. and Rodrigue, M.

- (2015), “ Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting”, *Accounting, organizations and society*, Vol.40, PP.78-94.
- Durrah, O.; Chaudhary, M. and Gharib, M. (2019), “Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations”, *International journal of environmental research and public health*, Vol.16, No. 1203, PP. 1-16.
- Effron, D. A.; Lucas, B. J.; and O’Connor, K. (2015), “Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.130, PP.147-159.
- Eidouzehi, M. and Nastiezaie, N. (2020), “The Impact ofschool principals' Narcissism on Teachers' Organizational Silence with Mediating Role of Organizational Hypocrisy”, *Journal of School administration*, Vol.8, No.2, PP.343-323.
- Goswami, S.; Ha-Brookshire, J. and Bonifay, W. (2018), “Measuring perceived corporate hypocrisy: Scale development in the context of US retail employees”, *Sustainability*, Vol.10, No.12, PP. 47-56.
- Gustafsson, S.; Gillespie, N.; Searle, R.; Hope Hailey, V. and Dietz, G. (2021), “Preserving organizational trust during disruption”, *Organization studies*, Vol.42, No.9, PP.1409-1433.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., &

- Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45(5), 616-632.
- Ilsev, A.; and Aydin, E. M. (2021), “Leader Hypocrisy and Its Emotional, Attitudinal, and Behavioral Consequences”, In *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, Emerald Publishing Limited, Bingley, PP.129-141.
- Jauernig, J.; Uhl, M. and Valentinov, V. (2021), “ The ethics of corporate hypocrisy: An experimental approach”, *Futures*, Vol.131, No.102757, PP. 1-14.
- Joo, B. K. B.; Yoon, S. K. and Galbraith, D. (2022), “The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator”, *Organization Management Journal*, Vol.1541, No.6518, PP.1-13.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Consistency or discrepancy? Rethinking schools from organizational hypocrisy to integrity. *Management in Education*, 31(3), 118-124.
- Kılıçoğlu, G.; & Kılıçoğlu, D. Y. (2019), “Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes”, *International Journal of Leadership in Education*, Vol.24, No.1, PP.1-33.
- Lambert, E. G.; Qureshi, H.; Nalla, M. K.; Holbrook, M. A. and Frank, J. (2022), “Organizational trust

- and job stress: a preliminary study among police officers”, *Asian Journal of Criminology*, Vol.17, No.1, PP.81-103.
- Miao, Q.; and Zhou, J. (2020), “Corporate hypocrisy and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of organizational identification and perceived importance of CSR”, *Sustainability*, Vol.12, No.5, PP. 1847.
- Nickell, E. B.; and Roberts, R. W. (2014), “Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.25, No.3, PP.217-221.
- Panchali, J. and Seneviratne, S. M. (2019), “Organizational cynicism and employee performance: evidence from a Sri Lankan audit sector”, *Annals of Management and Organization Research*, Vol.1, No.2, PP.155-169.
- Rayan, A. R.; Aly, N. A. and Abdelgalel, A. M. (2018), “Organizational cynicism and counterproductive work behaviors: An empirical study”, *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.27, PP.70-79.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), iii–xiv .
- Rizvi, S. T. (2020), “How Organizational Hypocrisy Cultivates Abusive Supervision Whereas Supervisor Resilience impedes it: Frustration Aggression vs Resource Building Approach”, *NICE Research Journal*, Vol.13,

- No.2, PP.95-132.
- Snelson-Powell, A. C.; Grosvold, J. and Millington, A. I. (2020), “Organizational hypocrisy in business schools with sustainability commitments: The drivers of talk-action inconsistency”, *Journal of Business Research*, Vol.114, PP.408-420.
- Soltani, M. D. ; Mesbahi, M. and Mirzasadeghi, N. (2020), “Studying The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma: The Intermediating Role of Hypocrisy and Machiavellian Behaviors”, *Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No.3, PP.159-184.
- Vanhala, M. and Tzafir, S. S. (2021), “Organisational trust and performance in different contexts”, *Knowledge and Process Management*, Vol.28, No.4, PP.331-344.
- Yaghi, A. and Yaghi, M. (2021), “Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior”, *Public Integrity*, Vol.23, No.4, PP.385-400.
- Younus, T. S.; Reyaz Ahmmad, D.; Radrakrishnan, L.; Wahba, H. and Al Bourini, F. (2019), “The relationship between administrative hypocrisy and the organization disorder: Diagnostic approach”, *HexaTech*, Vol.2, No.1, PP.1-10.
- Yu, M. C.; Mai, Q.; Tsai, S. B. and Dai, Y. (2018), “An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational

- sustainability”, *Sustainability*, Vol.10, No. 864, PP. 1-14.
- Zhao, H.; Xu, J.; Chen, Y. and Sun, W. (2020), “The employee attributions of corporate hypocrisy in corporate social responsibility: An explore research based on grounded theory”, *SAGE Open*, Vol.10, No.2, PP. 1-13.