

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي

هناء أحمد عباده عبد الرحمن^a و محمد ربيع زناتي على يوسف^b و علا محمد بهي الدين هيكل^c

^a باحثة ماجستير ، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر

^b أستاذ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر

^c مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر

تاريخ النشر الإلكتروني: ديسمبر 2024

للتأصيل المرجعي: عبد الرحمن ، هناء أحمد عباده ، يوسف ، محمد ربيع زناتي على و هيكل ، علا محمد بهي الدين عبد المعطى.

أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي ، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 44 (4) 218-262 .

المعرف الرقمي: 10.21608 /caf.2024.392567

للتواصل مع المؤلف: Malkmohamed1933@gmail.com

أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي

هناء أحمد عباده عبد الرحمن

باحثة ماجستير ، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر

محمد ربيع زناتي على يوسف

أستاذ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر

علا محمد بهي الدين عبد المعطي هيكل

مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر

تاريخ المقالة

تم استلامه في 25 سبتمبر 2024 ، وتم قبوله في 15 نوفمبر 2024، وهو متاح على الإنترنت ديسمبر 2024

المستخلص:

استهدفت هذه الدراسة معرفة أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والتسامح) على التهكم التنظيمي وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (316) مفردة من العاملين الإداريين بكليات جامعة طنطا، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل (287) استمارة، واستخدمت الباحثة أسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها في المتغير التابع للتعرف على أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي، وتحليل التباين للتعرف على الاختلافات التي تظهر في أبعاد الاستقامة التنظيمية وفي التهكم التنظيمي بسبب الاختلاف في بعض العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التقاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والتسامح) على التهكم التنظيمي، حيث جاءت النزاهة التنظيمية في مقدمة أبعاد الاستقامة التنظيمية من حيث التأثير في التهكم التنظيمي، يليها التسامح التنظيمي، ثم الثقة التنظيمية، يليها التقاؤل التنظيمي، ثم التعاطف التنظيمي في المرتبة الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية؛ التهكم التنظيمي؛ كليات جامعة طنطا.

Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational Virtuousness dimensions (optimism, trust, Compassion, integrity, Forgiveness) on organizational cynicism. The study was conducted on a sample of 316 administrative employees from the colleges of Tanta University. A sample size of 287 was used, simple and multiple regression analyses were employed to rank the independent variables based on their influence on the dependent variable. To examine the impact of organizational virtuousness dimensions on organizational cynicism, analysis of variance was used to identify differences in these dimensions due to demographic factors such as gender, age, and educational level. The study revealed several significant findings. Notably, the dimensions of organizational virtuousness, including optimism, trust, compassion, integrity, and forgiveness, had a significant negative impact on organizational cynicism, Organizational integrity had the strongest impact on organizational cynicism, followed by organizational Forgiveness, then organizational trust, organizational optimism, and organizational Compassion comes in last place.

Keywords: organizational virtuousness، organizational cynicism، Tanta University Faculties .

المقدمة.

لقد أدت الانهيارات الأخلاقية والمالية التي شهدتها مختلف المنظمات إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الاستقامة التنظيمية، حيث أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة السلوكيات السلبية التي تظهر في أداء العاملين، مثل انخفاض مستوى الطموح، والفساد الإداري والمالي، وقلة الالتزام بمعايير الأداء، وضعف العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة، كما يواجه العاملون في هذه المنظمات تحديات وتهديدات كثيرة تؤثر سلباً على علاقاتهم ببعضهم البعض وعلى قدرتهم على تحقيق التوافق بين الجانبين النفسي والمهني.

من جهة أخرى، تشير الدراسات الحديثة إلى أن التهمك التنظيمي يقترن بمجموعة من الآثار والمواقف السلبية من قبل العاملين تجاه منظماتهم، مما قد يعوق أداء هذه المنظمات.

وعادة ما يؤدي تدني سلوكيات الاستقامة لدى العاملين إلى ممارسة سلوكيات التهمك التنظيمي التي تتمثل في انتقاد المنظمة وأعضائها والسخرية من ممارساتهم. كما أن انخفاض مستوى الاستقامة التنظيمية له علاقة بارتفاع مستوى التهمك التنظيمي لدى العاملين، وتمثل الاستقامة التنظيمية أحد التوجهات الفكرية الحديثة التي تعزز الاتجاهات الإيجابية للأفراد، فضلاً عن تأثيرها في تعزيز مناخ الثقة والتعاطف والنزاهة (أبو شكير، 2018).

والاستقامة التنظيمية تُعد فضيلة أخلاقية ترتقي بطموحات وآمال وتطلعات القادة والعاملين، تجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر تصميمًا على حل المشكلات، كما أنها تعزز السلوك الأخلاقي بين أفراد المنظمة، وتعمل على الحد من التهمك التنظيمي.

ومن هذا المنطلق، جاء اهتمام الباحثة بموضوع البحث الحالي الذي يدرس أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهمك التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا.

1: مشكلة البحث

شهدت الآونة الأخيرة انهيارًا ماليًا وفسادًا أخلاقيًا لدى بعض العاملين في بعض المنظمات، حيث إنهم لا يتعاملون بمنظومة أخلاقية سامية ولا يلتزمون بالمعايير الأخلاقية في العمل.

وفي هذا الاتجاه، يرى كل من (زنتاتي و رضوان، 2018) أن هناك إحساسًا متزايدًا بأن المنظمات العامة والخاصة أصبحت أقل أخلاقية في تصرفاتها وكذلك في علاقة العاملين بعضهم ببعض، كما أن الاهتمام بتعظيم الربح أدى إلى إضفاء قدسية واضحة على الربح دون الاهتمام الكافي بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية كذلك فإن كبر حجم المنظمات الحكومية وتنوعها والتزايد المستمر في أعداد العاملين بها جعلها عرضة لانتهاكات وممارسات تخل بالمصلحة العامة، حيث زادت جرائم الفساد الإداري، وخاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي أصبحت تمثل حالات آخذة في التزايد.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمثلت في إجراء مقابلات موجهة مع 27 فردًا من العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، توصلت الباحثة إلى مجموعة من المؤشرات أو الظواهر التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يتعامل بعض العاملين بمستوى متوسط من النزاهة، والتسامح، والتعاطف، والثقة فيما بينهم.
- انتقد بعض العاملين إدارة الكلية، متهمين إياها بافتقار الأمانة والشرف والإنصاف والنزاهة في تصرفاتها.
- انخفاض مستوى التفاؤل، وعدم الرضا، والقلق لدى بعض العاملين.
- يتبادل بعض العاملين نظرات الاستياء والسخرية من الشعارات والسياسات التي تدعمها الكلية.
- كان مستوى إدراك العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا لأبعاد الاستقامة التنظيمية والتهمك التنظيمي متوسطًا.

- يختلف مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاستقامة التنظيمية باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل مستوى التعليم، العمر، والجنس.

- كان مستوى ممارسات العاملين لسلوكيات التهكم التنظيمي متوسطاً، ويختلف باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل مستوى التعليم، العمر، والجنس.

وهذا الأمر دفعنا إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا، في ضوء ما سبق، فإن مشكلة البحث تتلخص في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا؟

2: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة معرفة أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- قياس درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا.
- التعرف على درجة توافر سلوكيات التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا.
- تحديد وتوصيف قوة و اتجاه العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي.
- تحديد تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي.
- تحديد الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي.
- اقتراح حلول وتوصيات لتعزيز أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة، مما يساهم في تحسين مستوى الاستقامة لدى العاملين بكلية جامعة طنطا ويقلل من الممارسات الخاصة بالتهكم التنظيمي.

أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 2021/3/15 وحتى 2021/3/19 وذلك من خلال عقد عدة مقابلات شخصية مع 27 فرداً من العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا.

3: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

- تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه يجمع بين متغيرين بالغ الأهمية وهما الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي. وقد حظيت الاستقامة التنظيمية ولا تزال تحظى باهتمام الكثير من الباحثين لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق استقرار المنظمات، في حين أن التهكم التنظيمي يمكن أن يعوق أداء المنظمات.
- وضع إطار علمي لمحاولة تقليل السلوكيات السلبية وارتفاع مستوى السلوكيات الإيجابية.
- نقص البحوث التي ربطت بين الاستقامة التنظيمية وتأثيرها على التهكم التنظيمي - حسب علم الباحثة - وبالتالي تُعد هذه الدراسة إضافة متميزة للأدب الإداري في هذا السياق.
- تنمية الوعي لدي القيادات الإدارية بأهمية نشر أبعاد الاستقامة التنظيمية ضمن الثقافة التنظيمية داخل كليات جامعة طنطا وجعلها أولوية جوهرية مما ينتج عنها كثير من الإيجابيات في العمل مثل الارتباط التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والإبداع وتحسين الأداء وسمو الأخلاق بين العاملين، والحد من السلوكيات السلبية.
- إمداد المسؤولين بكليات جامعة طنطا ببيانات صادقة وموثوقة مستمدة من دراسة ميدانية، مما يساعدهم على توضيح أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي.
- يسهم البحث في فتح المجال لبحوث مستقبلية في قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى نظراً لأهمية تواجد أبعاد الاستقامة التنظيمية في هذه القطاعات.

4: الإطار النظري

1 - مفهوم الاستقامة التنظيمية

أوضح (Kim Cameron) الرائد في البحث بموضوع الاستقامة التنظيمية أن الاستقامة التنظيمية هي إحدى المكونات الرئيسية للمعرفة التنظيمية الإيجابية، حيث إن أصل كلمة "Virtuousness" الإنجليزية يعود إلى الكلمة اللاتينية "Virtuous" التي تعني الصفات الحميدة، كما تُعرف الاستقامة التنظيمية بأنها العادات والرغبات والإجراءات التي تنتج فضائل شخصية جيدة (Ribeiro & Rego, 2009) وقد أشار (غالي & أمانه، 2017) إلى أن مفهوم الاستقامة التنظيمية يتضمن مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية التي لها أثر في الحياة التنظيمية التي تظهر في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بالتعاؤل، الثقة، التعاطف، المغفرة، النزاهة في التعامل مع الآخرين وترجمتها إلى ثقافة تنتشر على مستوى أقسام المنظمة.

وتأسيسًا على ما سبق، ترى الباحثة أن الاستقامة التنظيمية هي صفات أخلاقية يتحلى بها العنصر البشري من تفاؤل وثقة وتعاطف ونزاهة وتسامح يتم نشرها داخل المنظمة لتتحول من استقامة فردية وتصبح استقامة تنظيمية من خلال تأثير العدوى بين أفراد المنظمة حيث تنتشر بين أقسام المنظمة وتكون ضمن ثقافتها التنظيمية مما ينتج عنها زيادة في استقرار وأداء المنظمة.

2- أبعاد الاستقامة التنظيمية

* التفاؤل التنظيمي Organizational optimism

يوضح (الصراف، 2019) أن التفاؤل سمة شخصية تشير إلى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات. وغالبًا ما يكون التقدير أو الحكم بأن المنظمة متفائلة أم لا على أساس وجهات نظر أصحاب العمل والعاملين، ويرى (Ugwu, 2012) أن التفاؤل هو الميل إلى توقع نتائج إيجابية دائمًا وتوقع أن تسير الأمور بشكل جيد، ويرى (Beheshtifar, 2013) أن التفاؤل يعني القدرة على النظر إلى الجانب المشرق من الحياة والحفاظ على الإيجابية حتى في مواجهة التحديات الصعبة، وأضاف (Bhowmik & Sahai, 2018) أن التفاؤل يساعد على رؤية الفرص الجديدة والتعلم من المواقف المختلفة ومواصلة التقدم، وبين (Smith et al., 2013) إن التفاؤل أسلوب يعزز فرص النجاح في العديد من المجالات، إذ يدفع إلى المزيد من الإصرار والصمود.

* الثقة التنظيمية Organizational trust

عرف (صياغ، 2019) الثقة بأنها قيمة أخلاقية تبنى على بناء توقعات إيجابية حول سلوك الآخرين، والإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما، أو امتلاكه القوة والقدرة على شيء ما، وتتميز الثقة بالديناميكية لأنها قابلة للزيادة والنقصان تبعًا للظروف الجارية والتفاعلات بين الإدارة وأفراد المنظمة، فهي ليست ثابتة في الحياة التنظيمية، حيث يعرف (Shockley et al., 2000) الثقة التنظيمية بأنها التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات بعضهم البعض، (مناع، 2014)، كما أشار (أحمد، 2017) إلى أن الثقة التنظيمية هي "درجة إيمان كل طرف في الطرف الآخر بأنه سيقوم بأداء الأعمال المكلف بها دون مراقبة أو متابعة سلوكه. ومن وجهة نظر (Sherwyn et al., 2015) تُعد الثقة العامل الرئيسي في بناء علاقات شخصية قوية وبيئة عمل تسمح بحرية التعبير، فغياب الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات، و التصلب في المواقف وانخفاض الكفاءة والفاعلية في المنظمة.

* التعاطف التنظيمي Organizational compassion :

ويوضح (أبو طبيخ، 2019) أن التعاطف هو الشعور بالرحمة والتعاطف فيما بين العاملين، كما أضاف (أبو شكير، 2018) أن التعاطف في العمل يحقق مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة مثل الفخر

والامتنان مما يخلق التزامًا جماعيًا أكبر وانخفاضًا في معدلات الدوران ووجود مستوى عالٍ من التعاون بين الأفراد، كما أنه يساعد الأفراد على الشعور بمعاناة الآخرين ومواساتهم، كما ترى (Clarke, 2023) إن التعاطف يعنى القدرة على فهم ما يشعر به الآخرون ورؤية الأمور من منظورهم، وليس من منظور شخصي، وبمعنى آخر، فإن التعاطف هو قدرة الشخص على تصور نفسه مكان الآخر الذي يعاني، كما أن الافتقار إلى التعاطف يدل على وجود اضطراب في الشخصية، فتكون الشخصية غير المتعاطفة عدائية وشخصية نرجسية ولا تتعاطف بأي شكل في العمل.

* النزاهة التنظيمية Organizational integrity

تري (البكري، 2021) إن النزاهة تشير بالأساس إلى وجود سمات شخصية راسخة لها علاقة بأخلاقيات العمل بما في ذلك الحكم السليم، والولاء، والصدق، والموثوقية، وهي فعل الشيء الصحيح من خلال كلماتك وأفعالك ومعتقداتك عندما لا يراقبك أحد، والنزاهة تعني الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية الصارمة وتعتبر من الصفات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الفرد في حياته المهنية والشخصية.

وترى (Hele,2011) إن النزاهة التنظيمية تتطوي على مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تتفق مع مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تتبناها المنظمة وذلك لإحداث الانضباط والتوازن من أجل منع ومحاربة الفساد، أضاف (Palazo, 2007) إن النزاهة التنظيمية تشير إلى السلامة الأخلاقية للعاملين بالمنظمة والجودة الأخلاقية لتفاعلاتهم، فضلاً عن سلامة المعايير والأنشطة وإجراءات اتخاذ القرار.

* التسامح التنظيمي Organizational forgiveness

يعتبر التسامح وسيلة لاصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن يقلل من حدوث المشاعر السلبية بين العاملين (ابوشكير، 2018)، وأكد (Paul,2009) إن التسامح يشير إلى تقليل المشاعر السلبية والرغبات العقابية ضد المخطئ، وإعادة تكوين العلاقة معه، لتساعده على تغيير سلوكه وأفكاره، وذلك لتجنب الوقوع في الخطأ مرة أخرى، وأشارت (Al-Helli et al., 2021) إن التسامح التنظيمي هو الاعتراف بالأخطاء كفرصة يمكن استغلالها والتعلم منها، واستبدال السلبية بالإيجابية، يؤدي هذا إلى نتائج جماعية تتمثل في الرضا الوظيفي والتعلم ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة.

3- مفهوم التهكم التنظيمي

بين (Holzman, 1980) إن التهكم التنظيمي انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي وضعتها المنظمة، وكذلك تناوله (Andersson & Bateman (1997 باعتبارها موقفًا خاصًا أو

عامًا يتسم بالغضب والإحباط والنأس وخيبة الأمل فضلاً عن الازدراء وعدم الثقة تجاه شخص أو جماعة أو المنظمة، ويُعد تعريف (Dean et al., 1998) ، وهو الأشهر والأكثر اعتمادًا عليه كأساس، لبناء العديد من التعريفات الأخرى، فقد عرّفوا التهكم بأنه موقف سلبي يتخذه الموظفون تجاه المنظمة عندما يعتقدون أنها لم تحقق العدالة والنزاهة في العمل، مما يؤثر سلبًا على سلوكياتهم وردود أفعالهم تجاهها.

وتأسيسًا على ما سبق ترى الباحثة بأن التهكم التنظيمي هو مزيج من المعتقدات والعواطف والسلوكيات السلبية تجاه المنظمة نتيجة لافتقادها للثقة والتعاطف والنزاهة.

4- أبعاد التهكم التنظيمي:-

- التهكم المعرفي (الاعتقاد) Belief Cynicism

ويشير هذا البُعد إلى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، و إلى سلامة المبدأ الأخلاقي والتعامل العادل مع العاملين وعدم وجود المبادئ التي تحكم سلوكها وعدم العمل وفقًا لمبادئ حميده (Dean et al., 1998) ويصوغ العامل معتقداته بناءً على خبراته السابقة في التعامل مع المنظمة، (Delken, 2004) ويرى

(Arabaci, 2010) البُعد المعرفي هو إن المنظمة تفتقر للوحدة، وإنها غير جديرة بالثقة، وبين (الفتلاوي وآخرون، 2014) إن المنظمة تفتقر للهدف وذلك نتيجة المشاعر السلبية وإن التهكم من وجهة نظر هذا البعد هو عدم الايمان بصدق الاجراءات المتبعة في المنظمة ، وبين (مزعل، 2018)، إن الاعتقاد يشير إلى عدم وجود المبادئ التي تحكم سلوك المنظمة مثل، الأمانة والعدل والتضحية والإخلاص، وأشار (الرميدي، 2019) أن بُعد الاعتقاد هو عدم الشفافية في اتخاذ القرارات وشعور العاملين بأن هناك دوافع خفية وراء القرارات، مما ينعكس على شعور العاملين وعدم الثقة في المنظمة، وعدم الإيمان بصدق الافعال، واطاف (مغار، 2022) إن الاعتقاد هو الأعمال والسلوكيات والممارسات المجردة من المواقف والمبادئ الغير اخلاقية أصبحت العُرف السائد في المنظمة.

- التهكم العاطفي Emotional Cynicism

وهو رد الفعل العاطفي الناتج عن اعتقاد العاملين المتهمين تجاه المنظمة بأسرها، مثل الغضب والاحتقار والشعور بالضيق والإجهاد والكراهية والإحباط وعدم الراحة، حيث إن السبب الرئيسي في ظهور ردود الفعل العاطفية السلبية هو انعدام الأمانة والعدالة التنظيمية، وعدم التعامل باحترام من قبل المنظمة (سعد، 2020) وبين كل من (Turan & Ince., 2011) أن العاطفة تمثل الردود العاطفية والشعورية الناتجة عن حالة عدم استقامة ومصداقية أفعال وممارسات المنظمة (ريان، 2018)، وأكد (الفتلاوي، 2014)، إن العواطف والأحداث

السلبية في المنظمة تتسبب في حدوث تفاعلات أكثر كثافة وأطول أمدا من الأحداث الإيجابية، وإن التأثير السلبي للعواطف يمكن إن يؤثر تأثيرا عميقا في الدوافع والأفكار.

- التهكم السلوكي Behavioral Cynicism :-

ويشير لميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات مسيئة تجاه المنظمة تمشيا مع ذلك الاعتقاد ومع العواطف السلبية وتصبح المشاعر السلبية للعاملين علنية ومن ثم يبدأ العاملون في إظهارها كما يمكن للعاملين استخدام الفكاهة التهكمية الساخرة للتعبير عن المواقف التهكمية، كما يتمثل الميل السلوكي الأكثر وضوحا في شكل تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة بأسرها، وهذه التعبيرات تكون بشكل مباشر مثل التعبيرات اللفظية الانتقادية الواضحة والصريحة حول افتقار المنظمة إلى الصدق والإخلاص والعدالة (نجم وآخرون، 2016) أما الشكل غير المباشر، ذكر (Barandes et al., 1999) أن هذا الشكل يتخذ شكلاً غير لفظي، مثل التحديق والابتسامات الساخرة وحركة العيون وإيماءات الوجه وتعبيراته وحركة الرأس (بناي، 2014)، و أضاف (الرميدي، 2019) إن التهكم السلوكي يشير إلى الاتجاهات والتصرفات السلبية تجاه المنظمة.

ويرى (عبد العال، 2021) أن التهكم السلوكي هو محصلة ونتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية تجاه المنظمة، وقد أشار (Wrench et al., 2001) إلى إن التهكم التنظيمي ناتج عن تقاطع الأبعاد الثلاثة (الاعتقاد، العاطفة، السلوك)



شكل1: تقاطع أبعاد التهكم التنظيمي

المصدر/ (سعد، 2020)

وبناءً على ما سبق، نجد أن الأبعاد المفسرة للتهكم التنظيمي مترابطة ومتسلسلة ومتكاملة، حيث يدرك العامل أولاً أنه يمتلك معرفة بما يحدث من سلبيات من خلال المواقف التي يشهدها في المنظمة (البُعد المعرفي أو الاعتقادي)، فيتولد عن هذه المعرفة شعور بالإحباط والكراهية (البُعد العاطفي)، مما يدفعه إلى القيام بسلوكيات سلبية (البُعد السلوكي)، قد تكون هذه السلوكيات لفظية أو غير لفظية (سعد، 2020).

5- الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة في ثلاث مجموعات على النحو التالي:

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت الاستقامة التنظيمية.

دراسة (أبو طيخ، 2018):

أُجريت الدراسة لاختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية المتمثلة في أبعاد (التفاؤل، الثقة، النزاهة، التعاطف، التسامح) وذلك على عينة مكونة من 133 فرداً من العاملين بالعتبة العلوية المقدسة بالعراق، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية على المستويين الكلي والفرعي، كما أظهرت النتائج تأثيرات معنوية موجبة لسلوك القيادة الجمالي على الاستقامة التنظيمية.

دراسة (الناصرى، 2020):

اهتمت الدراسة بالتعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في (التفاؤل، الثقة، النزاهة، التعاطف، التسامح) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهر بسلطنة عمان وتم تطبيقها على عينة مكونة من 203 فرداً من المعلمين والمعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى العينة من المعلمين والمعلمات جاءت كبيرة في جميع الأبعاد.
- كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة (بكر، 2021):

تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، بالتطبيق على عينة قوامها 376 مفردة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بمصر، وتم التوصل إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في كل من الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية،

ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في (التسامح، النزاهة، التعاطف، التفاؤل) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يُثبت وجود تأثير معنوي لبعُد الثقة في الرفاهية الذاتية، كما أظهرت نتائج الدراسة إن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئيًا العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية.

دراسة (طة، 2021):

اهتمت هذه الدراسة بتحديد دور الاستقامة التنظيمية المتمثلة في أبعاد (التفاؤل، الثقة، النزاهة، التعاطف، التسامح) كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية، وكانت عينة الدراسة قوامها 607 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية والاستقامة التنظيمية.

المجموعة الثانية: الدراسات السابقة التي تناولت التهكم التنظيمي.

دراسة (Durrah et al., 2019):

أجريت هذه الدراسة بغرض اكتشاف العلاقة بين التهكم التنظيمي المتمثل في أبعاد (المعرفي، العاطفي، السلوكي) والفخر التنظيمي، وذلك من خلال تحديد وقياس التهكم التنظيمي بين العاملين في المنظمات الصناعية، ودراسة تأثير التهكم التنظيمي على الفخر التنظيمي وذلك على عينه قدرها (350) موظفًا من موظفي تسع منظمات صناعية بعمان، حيث توصلت الدراسة إلى أن بعدي التهكم (العاطفي والسلوكي) لهما تأثير سلبي على الفخر العاطفي، في حين أن التهكم المعرفي لا يؤثر بشكل كبير على الفخر العاطفي، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن البعد الوحيد للتهكم التنظيمي (التهكم العاطفي) له تأثير كبير على الفخر الاتجاهي، في حين إن (التهكم المعرفي، التهكم السلوكي) ليس لهما تأثير كبير على الفخر الاتجاهي.

دراسة (اباكر، 2020):

تناولت الدراسة دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي المتمثل في أبعاد (المعرفي، العاطفي، السلوكي)، وذلك على عينة قوامها (160) مفردة من المديرين في جامعة صلاح الدين، أربيل بدولة العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي، حيث إن ممارسة المديرين للمهارات الناعمة يحد من التهكم التنظيمي.

دراسة (سعد، 2020):

استهدفت الدراسة معرفة الدور الوسيط للتهكم التنظيمي المتمثل في أبعاد (المعرفي، العاطفي، السلوكي) في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (256) مفردة من العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في بورسعيد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية سالبة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي (مأخوذة بصورة إجمالية)، أيضًا يوجد علاقة خطية سالبة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي (مأخوذة بصورة إجمالية)، كما إن التهكم التنظيمي له تأثير وسيط على العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي.

دراسة (زيادة، 2023):

تناولت الدراسة تأثير أبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (المعرفي، العاطفي، السلوكي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاج، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (288) فردًا من العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بالدقهلية. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج.

المجموعة الثالثة: دراسات ربطت بين الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

نظرًا لعدم توافر دراسات تربط بين الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي بشكل مباشر -حسب علم الباحثة- فقد توصلنا إلى دراسات تربط بين بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

دراسة (Albrecht, 2002):

بحثت هذه الدراسة إدراكات (النزاهة والثقة) في الإدارة العليا كمحددات للتهكم التنظيمي المتمثل في الأبعاد (المعرفي، العاطفي، والسلوكي) تجاه التغيير، وتم جمع بيانات الدراسة من مؤسستين من مؤسسات القطاع العام في غرب أستراليا، وتوصلت النتائج إلى إن النزاهة والثقة تؤثران سلبًا على التهكم التنظيمي تجاه التغيير.

دراسة (خليف، 2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال النفسي في الحد من التهكم التنظيمي المتمثل في أبعاد (المعرفي، العاطفي، والسلوكي) والاحترق الوظيفي، وذلك على عينة قوامها 293 فردًا من العاملين في البنوك المصرية (البنك الأهلي، وبنك القاهرة، وبنك مصر)، وقد توصلت الدراسة إلى أن بعد التفاوض يؤثر على كل من البعد المعرفي والبعد العاطفي للتهكم التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:-

- أسهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث.
- كشفت الدراسات السابقة عن أهم الأبعاد التي أستخدمت في قياس الاستقامة التنظيمية وهي (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)، كما كشفت الدراسات السابقة عن أهم الأبعاد التي أستخدمت في قياس التهكم التنظيمي وهي (المعرفي، العاطفي، السلوكي).
- أظهرت معظم الدراسات السابقة أن المتغيرات الحميدة مثل (القيادة الأخلاقية، الفخر التنظيمي، العدالة التنظيمية، رأس المال النفسي) لها تأثير عكسي على التهكم التنظيمي.
- بينت معظم الدراسات السابقة أن المتغيرات غير الحميدة مثل (الاغتراب الاجتماعي، سلوكيات المضادة للإنتاجية، نرجسية القادة) لها تأثير إيجابي على التهكم التنظيمي.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، من حيث الهدف ركز هذا البحث على معرفة أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي، من حيث المجال في أنه ركز على دراسة أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا.
- تُعد الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها التي تربط بين الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي على المستوى العربي - حسب علم الباحثة - حيث إنها تسد فجوة واضحة في هذا المجال البحثي المهم وتفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية.

6- فروض البحث:

يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي :

الفرض الرئيسي الأول :

- يوجد تأثير معنوي سلبي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) على التهكم التنظيمي.

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- 1/1 - يوجد تأثير معنوي سلبي للتفاؤل، كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية، على التهكم التنظيمي.
- 2/1 - يوجد تأثير معنوي سلبي للثقة، كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية، على التهكم التنظيمي.
- 3/1 - يوجد تأثير معنوي سلبي للتعاطف، كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية، على التهكم التنظيمي.
- 4/1 - يوجد تأثير معنوي سلبي للنزاهة، كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية، على التهكم التنظيمي.
- 5/1 - يوجد تأثير معنوي سلبي للتسامح، كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية، على التهكم التنظيمي.

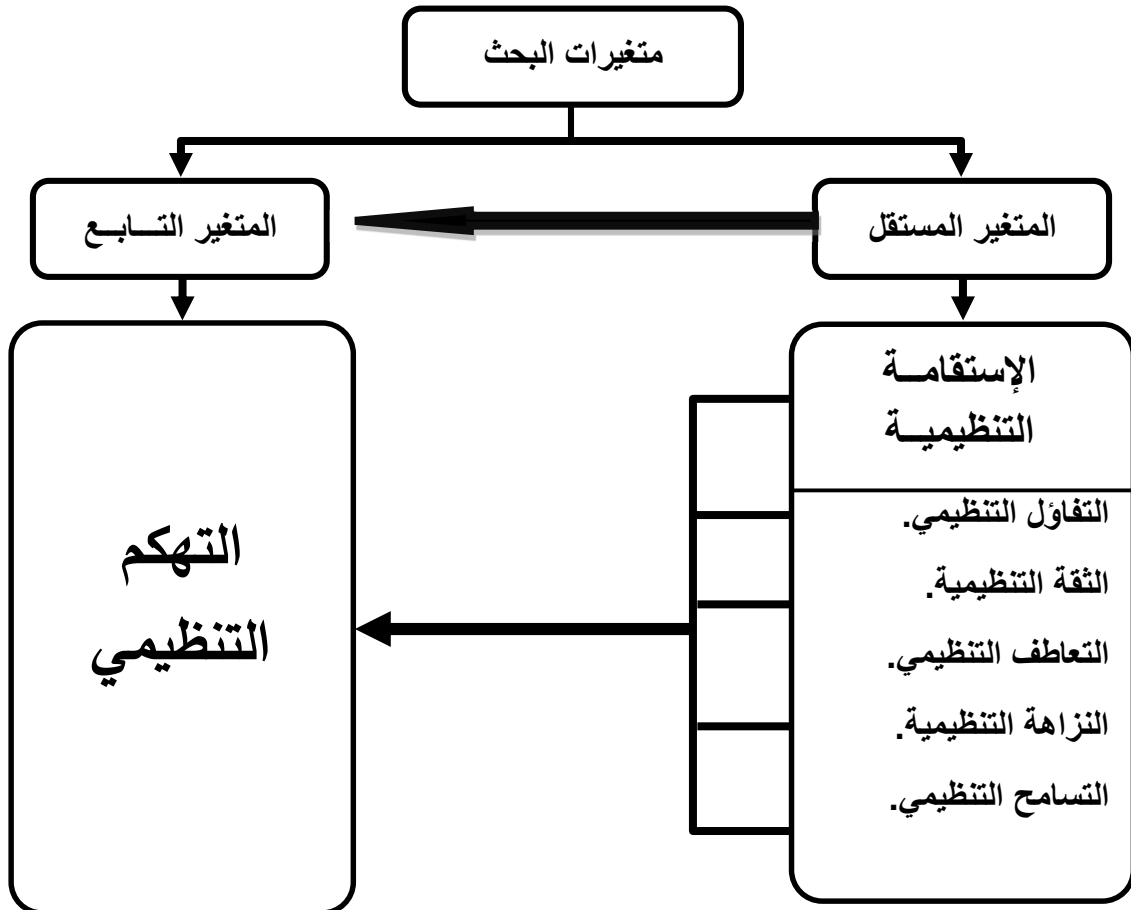
الفرض الرئيسي الثاني:

- يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والتسامح)، وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي).

الفرض الرئيسي الثالث:

- يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا حول التهكم التنظيمي، وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي).

واعتماداً على ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث في الشكل التالي:



شكل 2: طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحثة.

7: أسلوب الدراسة:

ويتناول منهج البحث وأساليبه ومصادر جمع البيانات، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، مجتمع وعينة البحث، وحدود الدراسة:

أ- منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، أي إن تلك الدراسة تتجه من العام إلى الخاص (وبما يعنى الاعتماد على قوانين عامه وتطبيقها في مواقف خاصة) ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لاختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية، (الحفناوى، 2020).

ب- اساليب البحث:

1- الأسلوب المكتبي:

تم الاعتماد على هذا الأسلوب لتجميع أكبر قدر من البيانات المكتبية التي تتمثل في الكتب والدوريات والدراسات السابقة، من أجل بناء الإطار النظري للبحث وتحديد المشكلة ووضع بدائل لحلها.

2- الأسلوب الميدانى.

ويتمثل هذا الأسلوب في وسيلتين هما:

- المقابلة الشخصية: حيث قامت الباحثة بعدة مقابلات مع العاملين ذوى الصلة بموضوع البحث وذلك للتعرف على جوانب المشكلة والكشف عن مظاهرها.

- قائمة الاستقصاء:

تم توجيه قائمة استقصاء للعاملين وذلك بهدف تجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة، كما يساعد ذلك في تحليل ومعالجة البيانات الإحصائية.

ج - متغيرات البحث وكيفية قياسها:

جدول 1: ترميز متغيرات البحث

متغيرات البحث	عناصر القياس	الرمز	حدود الأسئلة
1- المتغير المستقل (X) أبعاد الاستقامة التنظيمية	- التفاؤل	X	(3 - 1)
	- الثقة	X1	(6 - 4)
	- التعاطف	X2	(9 - 7)
	- النزاهة	X3	(12 - 10)
	- التسامح	X4	(15 - 13)
2- المتغير التابع (Y) أبعاد التهكم التنظيمي	- المعرفي	Y	(18 - 16)
	- العاطفي	Y1	(23 - 19)
	- السلوكي	Y2	(27 - 24)

المصدر: من إعداد الباحثة.

تم قياس المتغير المستقل وهو الاستقامة التنظيمية اعتمادًا على المقياس الذي صممه (Cameron et al., 2004)، أما بالنسبة لقياس المتغير التابع وهو التهكم التنظيمي، تم الاعتماد على المقياس الذي صممه (Dean et al., 1998).

د- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا الذين يشغلون وظائف تخصصية وفنية، وتشمل الدراسة مجموعة من كليات جامعة طنطا وهي (كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم، كلية التمريض، كلية الزراعة، كلية الهندسة، كلية التجارة، كلية الآداب، كلية الحقوق، كلية التربية، كلية التربية النوعية، كلية التربية الرياضية، كلية الحاسبات والمعلومات).

الجدول التالي : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب نوعية العمالة، (التخصصية، والفنية) على كليات جامعة طنطا.

جدول 2: توزيع مجتمع البحث على كليات جامعة طنطا

الإجمالي	الوظائف الفنية	الوظائف التخصصية	الفئة
			الوظيفية الكلية
92	9	83	كلية الآداب
287	58	229	كلية التجارة
158	59	99	كلية العلوم
162	62	100	كلية الصيدلة
334	183	151	كلية طب الأسنان
90	20	70	كلية التمريض
114	20	94	كلية التربية
15	7	8	كلية الحاسبات و المعلومات
96	23	73	كلية الهندسة
85	14	71	كلية الحقوق
69	25	44	كلية الزراعة
146	41	105	كلية الطب
66	11	55	كلية التربية الرياضية
87	21	66	كلية التربية النوعية
1801	553	1248	الإجمالي

المصدر: ادارة المعلومات والاحصاء،مركز المعلومات والتوثيق،جامعة طنطا

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana,1976)،(رضوان،2014).

$$Me = \frac{Z^2 \pi (1 - \pi) N}{Z^2 \pi (1 - \pi) + Ne^2}$$

حيث إن: Me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z = 1,96 وهي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة 95% بجدول التوزيع الطبيعي.

π = (50%) نسبة توافر الخصائص.

e = (5%) مستوى المعنوية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث الذي يشمل العاملون بكليات الجامعة البالغ عددهم 1801 مفردة موزعة بين الوظائف التخصصية (1248) والوظائف الفنية (553) تحديد حجم العينة (me):

$$me = \frac{2(1,96) \times 0,5 \times 0,5 \times 1801}{2(1,96 \times 0,5 \times 0,5) + 2(1801 \times 0,05)}$$

∴ حجم العينة = 316 مفردة.

وعلى ذلك تم توزيع 316 استثمار، وقد بلغت الاستثمارات المستوفاة 287 استثمار بنسبة 90,8% من الاستثمارات الصالحة للتحليل.

هـ- حدود البحث:

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية وبشرية وموضوعية كمايلي:

1- حدود تطبيقية:

اقتصرت الدراسة التطبيقية على كليات جامعة طنطا حيث يُعد مجال التطبيق بيئة مناسبة لإجراء هذه الدراسة وهذه الكليات هي (كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم، كلية التمريض، كلية الزراعة، كلية الهندسة، كلية التجارة، كلية الآداب، كلية الحقوق، كلية التربية، كلية التربية النوعية، كلية التربية الرياضية، كلية الحاسبات والمعلومات).

2- حدود بشرية:

اقتصرت الدراسة على العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، وذلك بالاقتران على فئات وظيفية معينة هي العاملون الذين يشغلون وظائف تخصصية وفنية، وقد تم استبعاد العمالة المكتبية والخدمات المعاونة والحرفية.

3- حدود موضوعية:

ركزت الباحثة على أبعاد الاستقامة التنظيمية وهي (التفاوض، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)، والتي يُعتقد إنها الأهم والأكثر تأثيرًا على التهكم التنظيمي، تاركة أبعادًا أخرى ربما يكون لها أثر على التهكم التنظيمي وذلك بسبب اعتبارات الجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

8: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية:-

أولاً: إختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة:-

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أدوات القياس المستخدمة في قائمة الاستقصاء الخاصة بأبعاد الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي، وقد جاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول رقم (3) كما يلي:

جدول 3: نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	عناصر القياس	الرمز	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
أولاً: المتغير المستقل أبعاد الاستقامة التنظيمية (X)	التقاؤل التنظيمي	X1	0.836
	الثقة التنظيمية	X2	0.930
	التعاطف التنظيمي	X3	0.786
	النزاهة التنظيمية	X4	0.847
	التسامح التنظيمي	X5	0.932
	الاستقامة التنظيمية	X	0.936
ثانياً: المتغير التابع التهكم التنظيمي (Y)	التهكم التنظيمي	Y	0.940

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستقامة التنظيمية تتراوح ما بين (0.786 و 0.932)، ومعامل الثبات لمقياس الاستقامة التنظيمية (X) بلغ (0.936)، كما يوضح الجدول السابق معامل الثبات لمقياس التهكم التنظيمي (Y) بلغ (0.940). وترتيباً على ما سبق، فإن معاملات الثبات والثقة للمقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء تُظهر درجة عالية من الموثوقية، مما يشير إلى هذه المقاييس تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي تعد مقاييس ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة باستخدام الإحصاء الوصفي لتوصيف بيانات الدراسة الميدانية، حيث اعتمدت على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي، يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات
0.86006	4.1629	X1	المتغير المستقل أبعاد الاستقامة التنظيمية (X)
0.97441	3.9822	X2	
0.92156	4.0855	X3	
0.91256	4.2710	X4	
0.87324	4.1975	X5	
0.90836	4.1398	X	الاستقامة التنظيمية
0.79134	1.7531	Y1	المتغير التابع التهكم التنظيمي (Y)
0.81735	2.0438	Y2	
0.92837	1.7235	Y3	
0.93363	1.8401	Y	
			التهكم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي للاستقامة التنظيمية بلغ (4.1398) بانحراف معياري قدره (0.90836)، مما يشير إلى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية داخل كليات جامعة طنطا بدرجة مرتفعة، تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستقامة التنظيمية بين (3.9822) لبُعد الثقة التنظيمية و(4.2710) لبُعد النزاهة التنظيمية، وتراوح الانحراف المعياري لتلك الأبعاد بين (0.86006 و 0.97441)، كما يتضح من الجدول السابق إن قيمة المتوسط الحسابي للتهكم التنظيمي بلغت (1.8401) بانحراف معياري قدره (0.93363)، مما يعني توافر أبعاد التهكم التنظيمي داخل كليات جامعة طنطا بدرجة منخفضة، تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التهكم التنظيمي بين (1.7235) لبُعد التهكم السلوكي و(2.0438) لبُعد التهكم العاطفي، وتراوح الانحراف المعياري لتلك الأبعاد بين (0.79134 و 0.92837).

وقد قامت الباحثة باستخدام مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، وتحديد أي من أبعاد الاستقامة التنظيمية أكثر إرتباطاً بالتهكم التنظيمي وأيهما أقل ارتباطاً، وأظهرت النتائج ما يلي:

جدول 5: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي

متغيرات البحث	التفاؤل التنظيمي X1	الثقة التنظيمية X2	التعاطف التنظيمي X3	النزاهة التنظيمية X4	التسامح التنظيمي X5	التهكم التنظيمي Y
التفاؤل التنظيمي X1	1.000					
الثقة التنظيمية X2	,741	1.000				
التعاطف التنظيمي X3	,682	,759	1.000			
النزاهة التنظيمية X4	,729	,725	,608	1.000		
التسامح التنظيمي X5	,719	,741	,713	,629	1.000	
التهكم التنظيمي Y	-,872	-,894	-,815	-,870	-,874	1.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة سلبية وقوية ومؤكدة إحصائياً، مما يدعم صحة فروض البحث، يتراوح معامل الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي بين -81.5% لُبعد التعاطف التنظيمي و-89.4% لُبعد الثقة التنظيمية.

ثالثاً: إختبارات فروض البحث:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير معنوي سلبي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) على التهكم التنظيمي، ويتفرع عن هذا الفرض خمسة فروض فرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول: "يوجد تأثير معنوي سلبي للتفاؤل التنظيمي على التهكم التنظيمي".

"ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، أجرت الباحثة تحليل الانحدار البسيط وذلك على البيانات المجمعة

من مفردات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:"

جدول 6: أثر التفاؤل التنظيمي على التهكم التنظيمي

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
			R	Sig.t	T	B	
,000	245.402	,761	,872	0.000	15.665 -	-,917-	التفاؤل التنظيمي X1

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.761)، مما يعني (76.1%) من التغير في التهكم التنظيمي ترجع إلى التفاؤل التنظيمي، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (23.9%) إلى عوامل أخرى بخلاف التفاؤل التنظيمي، كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين التفاؤل التنظيمي والتهكم التنظيمي، حيث معامل الارتباط سالب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = -0.917$ وبإشارة سالبة، وهو ما يتفق مع التوقعات السابقة. كما يوضح الجدول السابق وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين التفاؤل التنظيمي والتهكم التنظيمي، ويتضح ذلك من قيمة (t) التي تساوي -15.665 عند مستوى دلالة 0.000. كما تؤكد هذه النتائج قيمة (F) التي تساوي 245.402 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على قبول النموذج الذي يؤكد الفرض الفرعي الأول الذي نص على وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين التفاؤل التنظيمي والتهكم التنظيمي.

حيث نلاحظ إشارة معامل الانحدار سالبة مما يدل على كلما كان العاملون بالجامعة أكثر تفاؤلاً كلما قل مستوى التهكم التنظيمي وهذا الأمر يرجع ويفسر إلى: يتوقع العاملون بالجامعة نتائج إيجابية من منظماتهم، مما قلل شعورهم بالقلق أو الإحباط وأدى إلى زيادة قدراتهم على التعامل مع التحديات، وقلل ميلهم للتهكم، كما يركز العاملون المتفائلون بكلليات الجامعة على إيجاد حلول للمشكلات بدلاً عن التركيز على السلبيات

الأدلة الداعمة للتفسير: أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية بين التفاؤل التنظيمي والتهكم التنظيمي، على سبيل المثال، أظهرت دراسة، (زيادة، 2023) التفاؤل التنظيمي كان له تأثير سلبي على التهكم التنظيمي.

الفرض الفرعى الثانى:

"يوجد تأثير معنوى سلبى للثقة التنظيمية على التهكم التنظيمى".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة فى الجدول التالى:

جدول 7: أثر الثقة التنظيمية على التهكم التنظيمى

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
			R	Sig.t	T	B	
,000	305.757	,799	,894	0.000	17.486 -	-,880	الثقة التنظيمية X2

المصدر: من إعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.799) ويعنى ذلك (79.9%) من التغير فى التهكم التنظيمى ترجع إلى الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية وهى (20.1%) ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف الثقة التنظيمية، كما يبين الجدول السابق النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى الذى ينص على وجود تأثير معنوى سلبى للثقة التنظيمية على التهكم التنظيمى، حيث معامل الارتباط سالب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (-0.880) وبإشارة سالبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يوضح الجدول السابق وجود تأثير معنوى سلبى للثقة التنظيمية على التهكم التنظيمى، ويتضح ذلك من قيمة (t) والتى تبلغ (-17.486) بمستوى معنوية (0.000)، كما تؤكد هذه النتائج قيمة (F) حيث بلغت (305.757) بمستوى معنوية (0.000)، مما يعنى قبول النموذج، والذى يعبر عن الفرض الفرعى الثانى، الذى ينص على وجود تأثير معنوى سلبى للثقة التنظيمية على التهكم التنظيمى، حيث نلاحظ إشارة معامل الانحدار سالبة مما يدل على كلما زادت الثقة التنظيمية قل مستوى التهكم التنظيمى، وهذا الأمر يرجع ويفسر إلى، شعور العاملون بكليات الجامعة بالثقة فى الإدارة والزملاء، وبشعورهم بالأمان والتقدير والحب، مما شجعهم على التعبير عن آرائهم بحرية، الأمر الذى أدى إلى انخفاض مستوى التهكم.

الأدلة الداعمة للتفسير: أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والتهكم التنظيمي، على سبيل المثال، أظهرت دراسة، (Whitener et al., 2007) و دراسة (مزعل، 2018)، الثقة التنظيمية كان لها تأثير سلبي على التهكم التنظيمي.

الفرض الفرعي الثالث: "يوجد تأثير معنوي سلبي للتعاطف التنظيمي على التهكم التنظيمي".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، أجرت الباحثة تحليل انحدار بسيط على البيانات التي جمعتها من عينة البحث، وقد توصلت إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:

جدول 8: أثر التعاطف التنظيمي على التهكم التنظيمي

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
			R	Sig.t	T	B	
,000	152.092	,664	,815	0.000	12.333 -	-,726	التعاطف التنظيمي X3

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.664) ويعني ذلك (66.4%) من التغير في التهكم التنظيمي ترجع إلى التعاطف التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (33.6%) ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف التعاطف التنظيمي، كما يبين الجدول السابق النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي للتعاطف التنظيمي على التهكم التنظيمي، حيث معامل الارتباط سالب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (-0.726) وبإشارة سالبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يوضح الجدول السابق وجود تأثير معنوي سلبي للتعاطف التنظيمي على التهكم التنظيمي، ويتضح ذلك من قيمة (t) والتي تبلغ (-12.333) بمستوى معنوية (0.000)، كما تؤكد هذه النتائج قيمة (F) حيث بلغت (152.092) بمستوى معنوية (0.000)، مما يعني قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الفرعي الثالث، الذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي للتعاطف التنظيمي على التهكم التنظيمي، حيث نلاحظ إشارة معامل الانحدار سالبة مما يدل على كلما كان العاملون بكلليات الجامعة أكثر تعاطفاً كلما قل مستوى التهكم التنظيمي وهذا الأمر يرجع ويفسر إلى: - التعاطف يُعد سمة شائعة بين العاملين في الجامعة، مما ساعدهم على فهم مشاعر زملائهم واحتياجاتهم، وقد أدى ذلك إلى زيادة قدرتهم على تقديم المساعدة والدعم، مما أسهم في تواصل أكثر فعالية، وبالتالي انخفاض مستوى التهكم لدى العاملين بكلليات جامعة طنطا، الأدلة الداعمة للتفسير: أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية

بين التعاطف التنظيمي والتهكم التنظيمي، حيث أشارت دراسة (محمد & محمد، 2020) إلى زيادة التعاطف التنظيمي قللت من التهكم التنظيمي، مما يشير إلى تعزيز التعاطف في بيئة العمل يمكن أن يساهم في تقليل السلوكيات السلبية مثل التهكم.

الفرض الفرعي الرابع: "يوجد تأثير معنوي سلبي للنزاهة التنظيمية على التهكم التنظيمي".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:

جدول 9: أثر النزاهة التنظيمية على التهكم التنظيمي

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
			R	Sig.t	T	B	
,000	239.650	,757	,870	0.000	15.481 -	,802 -	النزاهة التنظيمية X4

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.757) ويعني ذلك (75.7%) من التغير في التهكم التنظيمي ترجع إلى النزاهة التنظيمية، أما النسبة المتبقية وهي (24.3%) ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف النزاهة التنظيمية، كما يبين الجدول السابق النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي للنزاهة التنظيمية على التهكم التنظيمي، حيث معامل الارتباط سالب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (-0.802) وبإشارة سالبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يوضح الجدول السابق وجود تأثير معنوي سلبي للنزاهة التنظيمية على التهكم التنظيمي، ويتضح ذلك من قيمة (t) والتي تبلغ (-15.481) بمستوى معنوية (0.000)، وتؤكد هذه النتائج قيمة (F) حيث بلغت (239.650) بمستوى معنوية (0.000)، مما يعني قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الفرعي الرابع، الذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي للنزاهة التنظيمية على التهكم التنظيمي، حيث نلاحظ إشارة معامل الانحدار سالبة مما يدل على كلما كان العاملون بكلية الجامعة أكثر نزاهة كلما قل مستوى التهكم التنظيمي وهذا الأمر يرجع ويفسر إلى وجود بيئة عمل آمنة تتصف بالنزاهة والإنصاف، مما يؤدي إلى تقليل شعور العاملين بالظلم أو التمييز، وانخفاض مستوى التهكم لديهم.

الأدلة الداعمة للتفسير: أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية بين النزاهة التنظيمية والتهكم التنظيمي، على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Albrecht, 2002)، النزاهة التنظيمية كان لها تأثير سلبي على التهكم التنظيمي.

الفرض الفرعي الخامس: "يوجد تأثير معنوي سلبي للتسامح التنظيمي على التهكم التنظيمي".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:

جدول 10: أثر التسامح التنظيمي على التهكم التنظيمي

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
			R	Sig.t	T	B	
,000	248.979	,764	,874	0.000	15.779 -	-,891	التسامح التنظيمي X5

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (0.764) ويعني ذلك (76.4%) من التغيير في التهكم التنظيمي ترجع إلى التسامح التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (23.6%) ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف التسامح التنظيمي، كما يدعم الجدول السابق الفرضية الفرعية الخامسة الذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي للتسامح التنظيمي على التهكم التنظيمي، حيث معامل الارتباط سالب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (-0.891) وبإشارة سالبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يوضح الجدول السابق وجود تأثير معنوي سلبي للتسامح التنظيمي على التهكم التنظيمي، ويتضح ذلك من قيمة (t) والتي تبلغ (-15.779) بمستوى معنوية (0.000)، كما تؤكد هذه النتائج قيمة (F) حيث بلغت (248.979) بمستوى معنوية (0.000)، مما يعني قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرضية الفرعية الخامسة، الذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي للتسامح التنظيمي على التهكم التنظيمي، حيث نلاحظ إشارة معامل الانحدار سالبة مما يدل على كلما كان العاملون بكلية الجامعة أكثر تسامحاً كلما قل مستوى التهكم التنظيمي وهذا الأمر يرجع ويفسر إلى يتعامل العاملون بالجامعة بإنسانية وتسامح حيث يغفرون الأخطاء ويتعلمون منها، مما يقلل من احتمالية التهكم.

ورغبة من الباحثة في معرفة أكثر أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً في التهكم التنظيمي، فقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد مستعينة بأسلوب Stepwise، وإجراء تحليل الانحدار المتعدد

التدرىجى وذلك على البيانات الممجة من مفردات عينة البحث، تم التوصل إلى النتائج الواردة فى الجدول التالى:

جدول 11: أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمى

الترتيب	Sig. F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الاستقامة التنظيمية
				R	Sig. T	T	B	
4	0.000	240.335	,943	,872 -	0.010	2.649 -	,161 -	X1 التفاوض التنظيمى
3				,894 -	0.006	2.827 -	,201 -	X2 الثقة التنظيمية
5				,815 -	0.042	2.074 -	,109 -	التعاطف التنظيمى X3
1				,870 -	0.000	6.532 -	,296 -	X4 النزاهة التنظيمية
2				,874 -	0.000	5.747 -	,289 -	X5 التسامح التنظيمى

المصدر: من إعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0.943) ويعنى ذلك (94.3%) من التغيير فى التهكم التنظيمى يرجع إلى أبعاد الاستقامة التنظيمية، أما النسبة المتبقية وهى (5.7%) ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد الاستقامة التنظيمية المشار إليها بالجدول السابق.

كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسى الأول للبحث الذى ينص على وجود تأثير معنوى سلبى لأبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمى، حيث معاملات الارتباط جميعها سالبة، كما قيم معامل الانحدار B جميعها سالبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما يوضح الجدول السابق وجود تأثير معنوى سلبى لأبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمى، ويتضح ذلك من قيم (t) وبمستوى معنوية أقل من (0.05)، كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) حيث بلغت (240.335) وبمستوى معنوية (0.000)، مما يعنى قبول النموذج، والذى يعبر عن الفرض الرئيسى الأول للبحث.

كما تبين من النتائج الواردة فى الجدول السابق أكثر أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً فى التهكم التنظيمى هى النزاهة التنظيمية، يليها التسامح التنظيمى، ثم الثقة التنظيمية، يليها التفاوض التنظيمى، ثم التعاطف التنظيمى فى المرتبة الأخيرة، وكان الترتيب على النحو التالى (-) 6.532، -5.747، -2.827، -2.649،

(2.074)، وهذه النتائج قد تفسر النزاهة التنظيمية تُعد أحد أهم أبعاد الاستقامة التنظيمية، حيث تُشير إلى اتساق الجامعة مع مبادئها وقيمتها في جميع تعاملاتها، ووفقاً لذلك ينبثق عن النزاهة التسامح، الذي يُمكن العاملين بالجامعة من تقبل الاختلافات واحترام بعضهم البعض كما تُعزز النزاهة والتسامح الشعور بالأمان والثقة مما يؤدي إلى النظرة التفاضلية والتعاطف بين العاملين بكليات الجامعة.

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، حول

أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاضل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

1/2 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاضل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) وفقاً للجنس:

لاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين ANOVA بهدف دراسة الاختلافات بين أفراد عينة البحث من حيث أبعاد الاستقامة التنظيمية لديهم وذلك وفقاً لجنسهم، وتم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:

جدول 12: تحليل التباين لأبعاد الاستقامة التنظيمية وفقاً للجنس

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي	0.326	0.921	2.674	1	2.674	بين المجموعات
			0.226	285	64.316	داخل المجموعات
				286	66.990	المجموع
غير معنوي	0.612	0.405	0.653	1	0.653	بين المجموعات
			0.219	285	62.479	داخل المجموعات
				286	63.133	المجموع
غير معنوي	0.231	1.161	0.174	1	0.174	بين المجموعات
			0.293	285	83.534	داخل المجموعات
				286	83.708	المجموع
غير معنوي	0.564	0.417	2.046	1	2.046	بين المجموعات
			0.229	285	65.160	داخل المجموعات
				286	67.206	المجموع
غير معنوي	0.203	1.585	0.507	1	0.507	بين المجموعات
			0.234	285	66.762	داخل المجموعات
				286	67.269	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) بسبب الجنس، وذلك لأن أبعاد الاستقامة التنظيمية غير مرتبطة بالجنس وهذه النتيجة قد تفسر الاستقامة التنظيمية تُعد خياراً شخصياً ينبع من قيم الفرد وقيم المنظمة، و لا تحدد لها الصفات الجسدية أو البيولوجية للعاملين بكليات جامعة طنطا، وبهذا يمكن للرجال والنساء على - حدٍ سواء - أن يكونوا مستقيمين أو غير مستقيمين.

2/2 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) وفقاً للعمر:

لاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين ANOVA بهدف دراسة الاختلافات بين أفراد عينة البحث من حيث أبعاد الاستقامة التنظيمية لديهم وذلك وفقاً لأعمارهم، وتم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي: 2/2 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) وفقاً للعمر:

لاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين ANOVA بهدف دراسة الاختلافات بين أفراد عينة البحث من حيث أبعاد الاستقامة التنظيمية لديهم وذلك وفقاً لأعمارهم، وتم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي: جدول 13: تحليل التباين لأبعاد الاستقامة التنظيمية وفقاً للعمر

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
معنوي	0.000	389.536	17.313	2	34.627	بين المجموعات	التفاؤل التنظيمي X1
			0.029	284	8.379	داخل المجموعات	
				286	43.006	المجموع	
معنوي	0.000	289.137	19.076	2	38.153	بين المجموعات	الثقة التنظيمية X2
			0.037	284	10.625	داخل المجموعات	
				286	48.778	المجموع	
معنوي	0.000	334.726	18.351	2	36.703	بين المجموعات	التعاطف التنظيمي X3
			0.034	284	9.782	داخل المجموعات	
				286	46.485	المجموع	
معنوي	0.000	487.532	16.463	2	32.927	بين المجموعات	النزاهة التنظيمية X4
			0.021	284	5.968	داخل المجموعات	
				286	38.895	المجموع	
معنوي	0.000	413.783	16.647	2	33.294	بين المجموعات	التسامح التنظيمي X5
			0.027	284	7.835	داخل المجموعات	
				286	41.129	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) بسبب العمر، وذلك لأن أبعاد الاستقامة التنظيمية مرتبطة بالعمر حيث العامل الأكبر سناً هم أكثر استقامة من العاملين الأصغر سناً وهذه النتيجة قد تفسر تمتع العاملين الأكبر سناً في الجامعة بخبرة أكبر في مجال عملهم وذلك يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر حكمة ومسؤولية، كما أنهم أكثر دراية بالقوانين واللوائح المتعلقة بعملهم، مما قلل من احتمالية ارتكابهم لأخطاء أو مخالفات، كما أنهم أكثر تمسكاً بالأخلاقيات المهنية من الأصغر سناً، وذلك لما تلقوه من توجيه خلال مسيرتهم المهنية بالإضافة إلى ذلك يكون العامل الأكبر سناً أكثر شعوراً بالمسؤولية تجاه عملهم.

3/2 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا، حول أبعاد الاستقامة

التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) وفقاً للمستوى التعليمي:

جدول 14: تحليل التباين لأبعاد الاستقامة التنظيمية وفقاً للمستوى التعليمي

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير معنوي	0.225	1.498	4.733	2	9.466	بين المجموعات	التفاؤل التنظيمي X1
			0.220	284	62.468	داخل المجموعات	
				286	71.934	المجموع	
غير معنوي	0.439	0.793	3.265	2	6.529	بين المجموعات	الثقة التنظيمية X2
			0.211	284	59.879	داخل المجموعات	
				286	66.408	المجموع	
غير معنوي	0.186	1.714	4.237	2	8.473	بين المجموعات	التعاطف التنظيمي X3
			0.288	284	81.738	داخل المجموعات	
				286	90.211	المجموع	
غير معنوي	0.309	0.946	2.876	2	5.752	بين المجموعات	النزاهة التنظيمية X4
			0.288	284	81.894	داخل المجموعات	
				286	87.646	المجموع	
غير معنوي	0.123	1.629	2.324	2	4.647	بين المجموعات	التسامح التنظيمي X5
			0.222	284	62.983	داخل المجموعات	
				286	67.630	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) بسبب المستوى التعليمي، وذلك لأن أبعاد

الاستقامة التنظيمية غير مرتبطة بالمستوى التعليمي وهذه النتيجة قد تفسر، المستوى التعليمي ليس هو السبيل الوحيد لتعزيز استقامة الفرد حيث هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على سلوك الفرد، مثل القيم الشخصية والتربية الأسرية والتأثيرات الاجتماعية و البيئية، ولا يمكن للتعليم وحده أن يلغي تأثير هذه العوامل.

الفرض الرئيسي الثالث:

يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا، حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

1/3 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا، حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وفقاً للجنس:

جدول 15: تحليل التباين لأبعاد التهكم التنظيمي وفقاً للجنس

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير معنوي	0.106	1.736	3.862	1	3.862	بين المجموعات	التهكم المعرفي Y1
			0.268	285	76.487	داخل المجموعات	
				286	80.349	المجموع	
غير معنوي	0.112	1.725	2.347	1	2.347	بين المجموعات	التهكم العاطفي Y2
			0.305	285	86.893	داخل المجموعات	
				286	89.240	المجموع	
غير معنوي	0.287	0.986	1.213	1	1.213	بين المجموعات	التهكم السلوكي Y3
			0.262	285	74.546	داخل المجموعات	
				286	75.759	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) بسبب الجنس، وذلك لأن أبعاد التهكم التنظيمي غير مرتبطة بالجنس، وقد تفسر هذه النتيجة التهكم التنظيمي يُعد خياراً شخصياً ينبع من الفرد، و لا يحدده الصفات الجسدية أو البيولوجية للعاملين ويمكن للرجال والنساء على حدٍ سواء أن يكونوا متهمين أو غير متهمين، كما انه لا يمكن إلقاء اللوم على النوع في سلوك به تهكم.

2/3 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وفقاً للعمر:

لاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين ANOVA بهدف دراسة الاختلافات بين أفراد عينة البحث من حيث أبعاد التهكم التنظيمي لديهم وذلك وفقاً لأعمارهم، وتم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:

جدول 16: تحليل التباين لأبعاد التهكم التنظيمي وفقاً للعمر

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
معنوي	0.000	339.986	16.854	2	33.707	بين المجموعات	التهكم المعرفي Y1
			0.033	284	9.319	داخل المجموعات	
				286	43.027	المجموع	
معنوي	0.000	536.457	15.191	2	30.382	بين المجموعات	التهكم العاطفي Y2
			0.018	284	5.324	داخل المجموعات	
				286	35.706	المجموع	
معنوي	0.000	296.274	15.766	2	31.533	بين المجموعات	التهكم السلوكي Y3
			0.035	284	10.005	داخل المجموعات	
				286	41.538	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) بسبب العمر، وذلك لأن أبعاد التهكم التنظيمي مرتبطة بالعمر، حيث العاملين الأصغر سناً أكثر تهكم من العاملين الأكبر سناً وهذه النتيجة قد تفسر العاملين الأصغر سناً يكونون أكثر ميلاً للتهكم من العاملين الأكبر سناً بحكم الفارق العمري بين الأجيال.

3/3 يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وفقاً للمستوى التعليمي:

لاختبار هذا الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين ANOVA بهدف دراسة الاختلافات بين أفراد عينة البحث من حيث أبعاد التهكم التنظيمي لديهم وذلك وفقاً لمستواهم التعليمي، وتم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي:

جدول 17: تحليل التباين لأبعاد التهكم التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير معنوي	0.174	1.609	4.365	2	8.729	بين المجموعات	التهكم المعرفي Y1
			0.251	284	71.375	داخل المجموعات	
				286	80.104	المجموع	
غير معنوي	0.082	1.837	4.609	2	9.218	بين المجموعات	التهكم العاطفي Y2
			0.281	284	79.694	داخل المجموعات	
				286	88.912	المجموع	
غير معنوي	0.213	1.547	3.519	2	7.038	بين المجموعات	التهكم السلوكي Y3
			0.239	284	67.853	داخل المجموعات	
				286	74.891	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) بسبب المستوى التعليمي، وذلك لأن أبعاد التهكم التنظيمي غير مرتبطة بالمستوى التعليمي، وهذه النتيجة قد تفسر المستوى التعليمي ليس هو السبيل الوحيد لظهور سلوك به تهكم في الجامعة، كما هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على سلوك الفرد مثل الاختلافات في القيم والتربية الأسرية، والتأثيرات الاجتماعية و البيئية ولا يمكن للتعليم وحده أن يلغي تأثير هذه العوامل.

تاسعاً: نتائج وتوصيات الدراسة:

1- النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي:-

- تتوافر جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية في كليات جامعة طنطا بدرجة أعلى من المتوسطة، بشكل عام .
- تتوافر جميع أبعاد التهكم التنظيمي في كليات جامعة طنطا بدرجة منخفضة، بشكل عام.
- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا.
- وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) على التهكم التنظيمي.
- أظهر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) على التهكم التنظيمي، حيث جاءت النزاهة التنظيمية في مقدمة أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً في التهكم التنظيمي، يليها التسامح التنظيمي، ثم الثقة التنظيمية، يليها التفاؤل التنظيمي، ثم التعاطف التنظيمي في المرتبة الأخيرة.
- عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) بسبب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي).
- يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) بسبب (العمر).
- عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) بسبب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي).
- يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، بسبب (العمر).

2- التوصيات:

أ) ينبغي على المسؤولين في كليات جامعة طنطا وضع سياسات تحدد المعايير والقيم والإجراءات التي تخلق وتعزز السلوك الأخلاقي، والتي يجب على جميع العاملين الالتزام بها، يجب أن تتميز هذه السياسات بالوضوح والصرامة، على غرار سياسات النزاهة والشفافية والأمانة، بحيث لا تدع مجالاً للتأويل أو التلاعب، كما يجب تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة عدم الالتزام بها، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية، مع توعية جميع العاملين بأهمية الاستقامة التنظيمية القصوى لضمان تطبيق هذه السياسات بشكل فعال، يمكن أن تشمل هذه السياسات ما يلي:

- تنمية التفاؤل لدى العاملين ليساعدهم على رؤية فرص جديدة ومواصلة التقدم، كما أنه يزيد من إصرارهم وصمودهم في مواجهة التحديات التي يواجهونها في الكلية.
 - توفير فرص للنمو والتطوير والتركيز على الإنجازات يساعد في خلق بيئة عمل أكثر تفاؤلاً وإيجابية، مما يساعد العاملين على تحقيق أهدافهم المهنية.
 - تشجيع وتحفيز العاملين بكليات جامعة طنطا وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، من خلال مكافآت مالية، فرص للتدريب والترقية، وثناء وشكر وتقدير.
 - حل النزاعات بشكل فعال مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم بعضاً.
 - بناء ثقافة تعزز الثقة وتعززها بين العاملين والإدارة، من خلال التصرف بصدق وشفافية.
 - بناء ثقافة تدعم التعاطف من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية، مثل التعاون والمساعدة المتبادلة، ويجب أن تكون المنظمة مكاناً يشعر فيه العاملون بأنهم مقدرين ومدعومين.
 - تشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض يؤدي إلى تعزيز روح التعاون والتعاطف في المنظمة، مما يخلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالتقدير والدعم.
 - وضع سياسات وإجراءات داعمة للنزاهة على سبيل المثال، سياسة أخلاقيات العمل، وسياسة مكافحة الفساد.
 - ضرورة الاستفادة من التسامح التنظيمي في تقليل الأثار السلبية والاستفادة من أخطاء الآخرين للقدرة على المضي قدماً بشكل إيجابي.
 - تشجيع الاحترام المتبادل بين العاملين يعد حافزاً قوياً لتعزيز التسامح، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع كفاءة العاملين بكليات جامعة طنطا.
- ب) وضع سياسات واضحة وصارمة لمكافحة التهكم التنظيمي، مع توضيح العواقب التي ستترتب على ارتكاب هذه السلوكيات، ويمكن أن تشمل هذه السياسات ما يلي:

1- تحديد السلوكيات المرفوضة:

إدراج السلوكيات المرفوضة في مدونة السلوك وأخلاقيات العمل في الكلية، مع توضيح العواقب الوظيفية التي تترتب على ارتكابها ويمكن أن تشمل مدونة السلوك وأخلاقيات العمل العناصر التالية:

- تحديد دقيق لأشكال التهكم، سواء كانت لفظية (مثل السخرية، الاستهزاء، النقد اللاذع، الإهانات، نشر الشائعات) أو غير لفظية (مثل لغة الجسد السلبية، الإيماءات المهينة، التجاهل المتعمد، التمييز ضد أي فرد بناءً على العرق، الجنس، الدين، أو أي صفة أخرى).
- تحليل أسباب انتشار التهكم في بيئة العمل، مثل الضغوط الوظيفية، سوء الإدارة، أو عدم وجود ثقافة احترام متبادل.
- توضيح الآثار السلبية للتهكم على الأفراد والفريق والكلية ككل، مثل زيادة التغيب، وتدهور العلاقات بين العاملين...إلخ.
- توزيع كتيبات إرشادية أو نشرات توعوية توضح سياسة الكلية في مكافحة التهكم والتصدي للسلوكيات غير المقبولة.

2- بناء ثقافة الاحترام:

- تنظيم برامج تدريبية مستمرة تركز على أهمية الاحترام، التواصل الفعال، وحل النزاعات.
- تشجيع القادة والمديرين على أن يكونوا قدوة حسنة في التعامل مع الآخرين.
- التأكيد على دور القادة في خلق بيئة عمل إيجابية واحترامية، وتقديم الدعم للموظفين.

3- تقييم الأداء المستمر:

- ربط تقييم أداء العاملين بسلوكهم تجاه الزملاء، وتجاه المنظمة وتضمين مهارات التواصل والتعاون.
- مكافأة العاملين الذين يظهرون سلوكًا إيجابيًا ومهارات قيادية.

4- برامج التدريب والتوعية:

- تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول أهمية الاحترام، التواصل الفعال، وحل النزاعات بطرق سليمة
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتوعية جميع العاملين بأضرار التهكم وكيفية التعرف عليه والإبلاغ عن أي سلوك به تهكم.
- تحديد العواقب السلبية للتهكم التنظيمي وشرح تأثير سلوكهم على بيئة العمل والإنتاجية.
- تقديم الدعم والمساعدة للموظفين على تغيير سلوكهم وتحسين مهاراتهم في التواصل الشفوي والكتابي، وبناء علاقات عمل إيجابية.

5- التعاون مع الخبراء :

- الاستعانة بخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية للتغلب على السلوكيات التهامية.
- برامج الاستشارات الفردية لمساعدة العاملين على التعامل مع مشاعرهم السلبية و تطوير مهاراتهم في إدارة الذات.

6- سياسة التحقيق :

- ضمان سرية هوية المبلغين عن السلوك غير الأخلاقي لضمان شعور العاملين بالأمان في الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي دون التعرض للانتقام.
- إجراء تحقيقات شاملة وعادلة في جميع الشكاوى المقدمة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- يجب على القادة التحقيق في جميع الشكاوى بجدية.
- وضع إجراءات تأديبية واضحة ومتدرجة، وتطبيقها بشكل عادل على جميع المخالفين.

7- عواقب واضحة :

- إصدار إنذارات كتابية للعاملين الذين يثبت ارتكابهم أفعال تهم.
- فرض غرامة مالية على العامل المخالف.
- تعليق العامل عن العمل لفترة معينة كعقوبة مؤقتة .
- نقل العامل إلى وظيفة لا تتطلب التفاعل مع الضحايا.
- فصل العامل في حالة تكرار المخالفة أو إذا كانت الأفعال ارتكبت بشكل متعمد أو مؤذٍ أو تسبب ضررًا كبيرًا.

8- التقييم المستمر :

- يجب مراجعة السياسات بشكل دوري والتأكد من فعاليتها.
- إذا لزم الأمر، يجب تعديل السياسات لتناسب التغييرات في بيئة العمل.

أهمية وضع سياسات واضحة لمواجهة التهم التنظيمية :

وذلك لأجل تحسين بيئة العمل وخلق بيئة إيجابية آمنة وعادلة، تعمل على تعزيز التواصل والشفافية بين العاملين وتحسين أداءهم ، كما أن التهم التنظيمية يتطلب جهودًا متضافرة من قبل الإدارة والعاملين للقضاء عليه، من خلال تطبيق هذه السياسات، يمكن خلق بيئة عمل أكثر إيجابية واحترامًا.

تساهم هذه التوصيات في تعزيز الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بكليات جامعة طنطا، وبالتالي حمايتها من التهم التنظيمية والمحافظة على مصالحها.

عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

قام هذا البحث بربط الاستقامة التنظيمية بالتهكم التنظيمي من خلال تطبيق ذلك على العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا، نظراً لأهمية هذا الموضوع في مجال بحوث إدارة الموارد البشرية، لا يزال هناك العديد من الجوانب التي تستحق الدراسة والبحث، وبناءً على ذلك، توصي الباحثة بدراسة الموضوعات التالية في المستقبل:

- 1) أثر الاستقامة التنظيمية في الجينات التنظيمية.
- 2) دراسة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية و رأس المال النفسي.
- 3) أثر الاستقامة التنظيمية في الصحة التنظيمية.
- 4) الاستقامة التنظيمية كمدخل في تعزيز العلاقة بين اخلاقيات العمل والانغماس الوظيفي.
- 5) أثر الاستقامة التنظيمية في المواطنة التنظيمية.
- 6) أثر التهكم التنظيمي في الصمت التنظيمي.
- 7) العلاقة بين التهكم التنظيمي والاحترق الوظيفي.

قائمة المراجع

2: المراجع العربية:

ابابكر، كوسرت محمد، (2020)، دور المهارات الناعمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (16) العدد (52) ص ص: 545-523.

أبو شكير، زهراء جمال صبري، (2018)، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

أبو طبيخ، ليث شاكر، (2019)، اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية، دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد (25) السنة الثالثة عشرة، ص ص: 145-176.

أحمد، جنان شهاب، (2017)، الثقة التنظيمية كإله لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (13)، العدد (55).

البكري، هديل، (2021)، ماذا نقصد بالنزاهة في مكان العمل، <https://www.michaelpage.com/what-is-integrity-in-the-workplace>

الحنفاوي، بسمة، (2020)، أثر أبعاد رأس المال النفسي على دافعيه العاملين للإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.

الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، (2019)، أثر تطبيق نمط القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد التاسع، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ص ص: 89-71.

الصراف، سجي نذير حميد، (2019)، توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 25 رقم 114، ص ص: 309 - 286 جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد العراق.

الفتلاوي، على عبد المحسن عباس، (2014)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة جامعة كربلاء، العراق.

الناصري، ناصر بن سيف بن سعيد، (2020)، درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، مجلة رابطة التربويين العرب، العدد (122)، ص ص: 356-331.

بكر، سوزان فؤاد السيد، (2021)، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية - كلية التجارة، العدد (4) السنة (8)، ص ص: 705 -

- بناى، ضياء فالح، (2014)، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق.
- خليف، أمل عثمان رشوان محمد، (2022)، أثر رأس المال النفسي في الحد من التهكم التنظيمي والاحترق الوظيفي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس- كلية التجارة، العدد (4)، ص ص : 13- 62 .
- رضوان، طارق،(2014)، أثر خصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي للعاملين، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد(2).
- ريان، عادل ريان؛ عبد الجليل، أماني موسى & علي، نادية أمين، (2018) ، العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، *المؤتمر الدولي الثاني*، جامعة جنوب الوادي كلية التجارة المجلد(1) رقم المؤتمر(2)، ص ص : 478-508.
- زناتي، محمد & رضوان، طارق، (2018) ، إدارة الموارد البشرية، دار الخولى لطباعة الكتب، طنطا، مصر .
- زيادة، رانية محمد محمود، (2023)، تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاج، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (الأول) مارس، ص ص: 754- 778.
- سعد، بهاء الدين مسعد، (2020)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، *جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد(21) العدد الرابع، ص ص : 489-542.
- صياغ ، سارة،(2019)، أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصد مباح، ورقلة- الجزائر - كلية التجارة وعلوم التسيير .
- طه، منى حسنين السيد، (2021)، دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية-كلية التجارة، العدد(49) السنة (8)، ص ص : 501- 572 .
- عبد العال، فراج مخيمر محمد، (2021)، العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد(12) العدد(4) ، ص ص:322:343.
- غالي، حسين حريجة & امانة، احمد عبد الله، (2017) ، الاستقامة التنظيمية كدور معدل في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 11 العدد46، جامعة كربلاء- العراق ، ص ص : 266-307.
- محمد، شلير عبد الرحمن & محمد، شان عصمت، (2020)، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، *مجلة جامعة دهوك، للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العراق، المجلد(23)، العدد(2)، ص ص 494- 514 .

- مزعل، محمد مظهر، (2018)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و رأس المال الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم.
- مناع، يوسف حامد يوسف، (2014)، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بنين*، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر، ص ص: 289 - 365.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ؛ عبد اللطيف، محمود محمد & الحديدي، إسلام علي، (2016)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعترا ب الاجتماعي *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مجلد(40)، العدد(2)، ص ص: 183-213.
-

2: المراجع الأجنبية

- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change," Curtin University of Technology, Western Australia, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-34
- Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. *Journal of Statistics and Management Systems*, 1-7.
- Andersson, LM and Bateman T.S. (1997), Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, *Journal of Organizational Behaviour*, sep, vol.18, no5: 449 – 469.
- Arabaci, I. Bakir, (2010),(The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors) *Africa Journal of Business Management* Vol. 4(13).
- Beheshtifar, Malikeh (2013): Organizational optimism: A Considerable issue to success, *Journal of Social Issues and Humanities*, Vol.1, No. 6, Iran,P P.69-72.
- Bhowmik, Devika and Sahai, Anjali (2018): Optimism Promotes Organizational Commitment, The International *Journal of Indian Psychology*, Vol. 6, No. 3, RED MAC Networks. INC, Iran, PP .35- 50.
- Cameron, K.S. Bright, D. & Caza, A. (2004)" Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance, *American Behavioral Scientist*, Vol.47, No.6.
- Clarke,J. (2023) "The Psychology of Emotional and Cognitive Empathy", [Article.https://lesley.edu/article/the-psychology-ofemotional-and-cognitive-empathy](https://lesley.edu/article/the-psychology-ofemotional-and-cognitive-empathy).
- Dean, J.W, Brandes, P. and D. harwadkar, R (1998) "Organizational cynicism" *Academy of Management Review*, Vol. 23.

- Delken, Menno (2004). Organizational cynicism: A study among call centers, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of **Unpublished Master Thesis** of Economics University of Maastricht.
- Durrah, O. Chaudhary, M. and Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations Management"Department, College of Commerce and Business Administration, **Article**, Dhofar University, Department of Humanities and Social Sciences, Jaypee Institute of Information Technology.
- Hele, Dossing. (2011)." Transparency International's publication 'Transparency and Integrity in Service Delivery" Transparency International in Africa pp4.
- Holzman, H (1980) Organizational and Professional Cynicism among Police, **Unpublished PhD Thesis**, St. John's University.
- Palazo, G. Zimmerly, W. Richter, K. & Holzinger, M (2007) " Organizational Integrity :Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporates ". " Corporate Ethics and Corporate Governance "**Springer-Verlag Berlin** " Library of Congress.
- Paul, Gregory (2009): Forgiveness at Work: Exploring the Relationship between Justice Ideologies and Forgiveness in the Workplace, **Unpublished Ph.D. Thesis**, Texas University, USA.
- Ribeiro, N. & Rego, A. (2009) " Does Perceived Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors? University of Aveiro Academia Global Ciencias, International Conference on Business, Economics, Management and Marketing, **World Academy of Science, Engineering and Technology**, Vol. 30.
- Sherwyn P. Morreale & Pamela S. Shockley-Zalabak (2015) "Organizational Trust in Cultures with a History of Distrust: A Qualitative Study of Polish and Russian Leaders' Perspectives and Experiences" **Journal of Intercultural Communication Research**, Vol.44, No.1, pp. 27-43.
- Smith, P. A., Caputi, P. & Crittenden, N. (2013)"Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire." **Journal of Happiness Studies**, 14.
- Ugwu, F.O. (2012) "Are good morals often reciprocated?" perceptions of Organizational Virtuousness and optimism as predictors of work engagement, **Unpublished PhD Thesis**, Department of Psychology, Benue State University, Makurdi, Nigeria.
- Whitener, E.M. Brodt,S.E. & Korsgaard,M.A. (2007), "Understanding the Relationship between Cynicism and Trust" **Unpublished Master Thesis** University of Virginia (USA).entrepreneurship, Management and Sustainable Development Vol. 13 No. 1.

قائمة الاستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي تم صياغتها بهدف معرفة أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي، ونجد في مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الموافقة من (1) إلى (5) حيث يعنى الخيار (1) عدم الموافقة بشدة، بينما يعنى الخيار (5) الموافقة بشدة، برجاء إبداء رأيك حول كل عبارة عن طريق وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرك أو تقديرك الشخصي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مدى الموافقة	
					الفقرات	
5	4	3	2	1	الشعور العميق بالهدف يرتبط بشكل ممارستنا لمهامنا.	1
5	4	3	2	1	يحرص العاملون على أداء الأعمال بشكل صحيح و جيد.	2
5	4	3	2	1	يتقاعل العاملون بالنجاح عند مواجهة التحديات الصعبة.	3
5	4	3	2	1	يثق زملائي في العمل بعضهم البعض.	4
5	4	3	2	1	يتعامل زملائي في العمل باحترام وتقدير وحب.	5
5	4	3	2	1	يثق العاملون في الإدارة في جميع المواقف.	6
5	4	3	2	1	يُعد التعاطف أمر شائعاً بين العاملين في الكلية.	7
5	4	3	2	1	تهتم إدارة الكلية بمشاعر العاملين وتقوم برعايتهم.	8
5	4	3	2	1	هناك العديد من التجارب عن التعاطف بين العاملين في الكلية.	9
5	4	3	2	1	الصدق والأمانة هي السمات المميزة للعلاقات في هذه الكلية.	10
5	4	3	2	1	يتعامل أفراد الكلية بمستويات عالية من النزاهة.	11
5	4	3	2	1	تتصف إدارة الكلية بالشرف والإنصاف.	12
5	4	3	2	1	نحن نتعلم من أخطائنا وبالتالي نسامح في الاخطاء بسرعة.	13

5	4	3	2	1	يتعامل أفراد الكلية بإنسانية وتسامح مع بعضهم بعضًا.	14
5	4	3	2	1	نحن نغفر الأخطاء عندما يتم الاعتراف بها وتصحيحها.	15
5	4	3	2	1	أعتقد أن الكلية تقول شيئًا وتفعل شيئًا آخر.	16
5	4	3	2	1	أرى القليل من التشابه بين ما سوف تفعله الكلية وما تفعله فعلاً.	17
5	4	3	2	1	أعتقد بأن ممارسات الكلية تقفد للاستقامة والمصادقية.	18
5	4	3	2	1	أشعر بالقلق عندما أفكر في مستقبل عملي في الكلية.	19
5	4	3	2	1	أشعر بعدم الرضا في الكلية التي أعمل بها.	20
5	4	3	2	1	أشعر بالتوتر عندما أفكر في مسيرتي الوظيفية المستقبلية في الكلية.	21
5	4	3	2	1	أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها الكلية مع العاملين.	22
5	4	3	2	1	أشعر بالتشاؤم عندما أفكر في تحسين ظروف المادية في الكلية.	23
5	4	3	2	1	أشكو وأتذمر من الأشياء السيئة التي تحدث في الكلية لأصدقائي.	24
5	4	3	2	1	أنتبادل دائمًا نظرات الاستياء من الكلية مع زملائي في العمل.	25
5	4	3	2	1	أقوم بانتقاد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين.	26
5	4	3	2	1	دائمًا ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعمها الكلية.	27

معلومات عامه:-

أ. الجنس: () ذكر () أنثى

ب. العمر: () من 20 إلى 35 سنة () من 36 إلى 45 سنة () من 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: () مؤهل متوسط () مؤهل جامعي () شهادة عليا

جزاكم الله خيرًا على حسن تعاونكم.....

الباحثة

هناء أحمد عباده