

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أ. ريم علي المري

(وزارة التربية/ دولة الكويت)

د. الجوهرة سالم المري

(وزارة التربية/ دولة الكويت)

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة وُزعت على ثلاثة محاور هي: (البعد الاعتقادي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، وطُبقت على عينة قوامها (410) معلم ومعلمة، اختيروا عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العينة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكانت الفروق في الجنس لصالح الإناث، بينما كانت الفروق في المؤهل العملي لصالح الدراسات العليا، والفروق في سنوات الخبرة لصالح 5-10 سنوات مقارنة بأكثر من 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: التهكم التنظيمي، المرحلة المتوسطة، منطقة مبارك الكبير التعليمية.

Organizational cynicism among middle school teachers in the State of Kuwait

Reem Ali Almarri

(Ministry of Education / State of Kuwait)

Dr. Aljauharah Salem Almarri

(Ministry of Education / State of Kuwait)

Abstract:

The study aimed to identify the degree of organizational sarcasm among middle school teachers in the State of Kuwait from their point of view, and to reveal the differences between the responses of the study sample according to the variables (gender, academic qualification, and years of service). To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive survey approach through a questionnaire distributed on three axes: (belief dimension, emotional dimension, behavioral dimension), and applied to a sample of (410) male and female teachers, who were randomly selected. The study concluded that the degree of organizational sarcasm among middle school teachers in the State of Kuwait from their point of view was moderate. The results also showed statistically significant differences in the sample's perceptions attributed to the variables of gender, academic qualification, and years of experience. The differences in gender were in favor of females, while the differences in practical qualification were in favor of postgraduate studies, and the differences in years of experience were in favor of 5-10 years compared to more than 10 years.

Keywords: Organizational cynicism, intermediate stage, Mubarak Al-Kabeer Educational District.

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أ. ريم علي المري

(وزارة التربية/ دولة الكويت)

د. الجوهرة سالم المري

(وزارة التربية/ دولة الكويت)

المقدمة:

يعد التهكم التنظيمي من أهم الموضوعات التي تتم دراستها في إطار السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي؛ فهو يحظى باهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم سلوكيات الأفراد في المنظمات كافة؛ خاصةً السلبية منها؛ وذلك من أجل معرفة كيفية السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أقصى فائدة من قدرات الأفراد ومهاراتهم.

ومما لا شك فيه، أن المنظمات التي تسعى للنجاح والتميز تأخذ بالاعتبار مراعاة حاجات الأفراد وعواطفهم عملاً بمبادئ المدرسة السلوكية التي تضع العاملين في سلم أولويات المنظمة؛ وذلك لتفادي كل ما من شأنه أن يعرقل عمليات تحقيق أهدافها من ظواهر سلبية كظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين. والذي يُعبّر عنه بأنه الأفكار والمشاعر السلبية التي يحملها العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها والتي تنعكس على سلوكياتهم (Erdem et al., 2020)؛ إذ يعتقد الأفراد في حالة وجوده بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق والعدالة والنزاهة (Ozler & Atalay, 2011). وقد يتمحور التهكم حول الطريقة التي تُدار بها المنظمة وحول الثقافة السائدة واللوائح والقواعد المتبعة؛ حيث أشار Mousa (2017) إلى أنّ التهكم سلوك يظهر على العاملين في المنظمة نتيجة لعدم تقدير إدارة المنظمة لهم، ولشعورهم بأن ممارسات هذه الإدارة إنما تقوم على المحسوبية والتحيز وأنها تضع أهدافاً تنظيمية غير قابلة للتطبيق. مما ينعكس بشكل سلبي على العاملين، فيقلّ التزامهم بالعمل وتصاب دوافعهم بالثبيط، فتظهر عليهم أعراض الإكثار من الشكاوى والتغيب عن العمل مما ينعكس بدوره على مستوى التخطيط أصلاً وإدارة التغيير في المنظمة (Dean et al.,

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

(1998). كما قد يؤثر على أداء الأفراد وانخفاض الإنتاجية لديهم والرغبة في ترك العمل لا

سيّما في حالة عدم تلقّي الدعم المناسب لهم (صالح، 2019).

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة التي تسعى لمعرفة درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؛ وباعتبارهم أعضاء فاعلين في المدرسة، بل هم المحرك الأساسي للعملية التربوية برمتها، ولن تحقّق هذه العملية أهدافها المتمثلة في إعداد جيل قادر على مواجهة التحديات إلا بوجودهم وفي حالة سوية مما يتطلب فهم سلوكياتهم لدعم الإيجابية منها والتحكّم بالأخرى السلبية وتظافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وهو ما يشكّل ضرورة ملحة في العصر الحالي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إنّ طبيعة العمل في المنظمات الكبيرة قد تولّد أنواعاً من ردود الفعل السلبية والكثير من المشكلات بسبب الأساليب الإدارية المتبعة فيها وما يسودها من تفاعلات إنسانية واسعة الطيف بالإضافة إلى المناخ التنظيمي المتقادم المحيط بها، والذي يفرض نفسه بقوة على جميع العاملين. وعلى الرغم من اهتمام دولة الكويت بقطاعات التعليم والتطلّع لاستثمار الموارد البشرية فيها (وزارة التربية، 2014)؛ فإنه ما يزال هناك بعض أوجه القصور في هذا الجانب؛ والذي يتمثّل في تدني الثقة بقدرات المعلم ومهاراته التي تؤهله للقيام بمهامه في العملية التربوية، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بنظّم الحوافز المادية والمعنوية، وزيادة الأعباء غير التدريسية على المعلم من مهام إدارية كالإشراف وتنظيم الفعاليات، وكذلك زيادة نصاب الحصص (المطيري وآخرون، 2016). والذي يُفسّر كل هذه العوامل هي تلك الفجوة العميقة بين التوقّعات الفردية للعاملين وسياسة المنظمة مما يؤدّد لديهم اتجاهات سلبية حول المهنة؛ وذلك بدايةً من اعتقاد العاملين بأن المدرسة تفتقد قيم العدالة والشفافية في إجراءاتها وممارساتها؛ وهذا ما كشفت عنه نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت يمارسون العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. ومن الطبيعي أن ينجم عن هذه الممارسات بعض المشاعر السلبية التي تتمثّل في عدم الرضا عن المنظمة وفقدان الثقة بها (الفتلاوي، 2014)؛ وفي هذا

السياق أشارت دراسة مصطفى وآخرون (2020) إلى أنّ المعلمين في دولة الكويت يشعرون بعدم الرضا نتيجة سياسات ولوائح العمل المدرسية، كما أشارت دراسة الهبيدة (2019) والمطوع (2021) إلى أن الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس بدولة الكويت كان متوسطاً، وتوصلت دراسة العازمي (2022)، إلى أن معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت يعانون من الإحباط الوظيفي بدرجةٍ عالية.

وتنذر العوامل السابقة على اختلاف أصنافها بوجود بيئة خصبة لنشأة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مما يؤثر بشكل سلبيّ على سلوكياتهم والتزامهم التنظيمي وإنتاجيتهم على المدى البعيد، كما أكد Aly et al. (2016) أنه يمكن للعاملين المتهكمين أن يؤثروا بشكل سلبيّ على المنظمة بأكملها ويتسببوا في إعاقتها عن تحقيق أهدافها.

بناءً على ما تقدم، ونتيجة لأهمية الموضوع، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة حيث تبين أنه لا توجد هناك دراسة في دولة الكويت تناولت هذا الموضوع -على حد علم الباحثين-؛ لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

أهداف الدراسة:

1- تعرّف درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم.

2- تحديد مدى تأثير متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تصورات عينة الدراسة عن درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها أول الدراسات في دولة الكويت -في حدود علم الباحثين- التي تتناول موضوع التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، بالإضافة إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع لدى معلمي المدارس؛ مما يعني أنّ هذه الدراسة سوف تُشكّل إضافة جديدة للمكتبات العربية في مجالها، كما أنه من المتوقع أنّ تُثري هذه الدراسة الأدب التربوي بصورة عامة في موضوعها عن مستوى التهكم التنظيمي ومظاهره المختلفة لدى المعلمين بدولة الكويت.

كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كلُّ من مديري المدارس في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؛ إذ إن نتائج هذه الدراسة تُقدّم لهم تصوّراً واضحاً عن مظاهر التهكم التنظيمي لدى المعلمين وأسبابه، من أجل تفاديها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة العمل، بالإضافة إلى أنّها تُزوّد المسؤولين في وزارة التربية بدولة الكويت بمعلومات عن مستوى التهكم التنظيمي لدى المعلمين من أجل اتّخاذ القرارات المناسبة للحد من هذه الظاهرة.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مشتملاً على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الأول: التهكم الاعتقادي؛ البعد الثاني: التهكم العاطفي؛ البعد الثالث: التهكم السلوكي.

الحدود المنهجية: تُعد هذه الدراسة دراسةً مستعرضةً لتعرّف درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

الحدود البشرية: اقتصرت على معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت.

الحدود الزمانية: طبّقت هذه الدراسة حصراً في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2025/2024).

الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة على منطقة مبارك الكبير

التعليمية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التهكم التنظيمي: Organizational Cynicism

التهكم لغةً: "تهكّم فلان بفلان، استهزأ به وسخر منه" (معجم الرياض، ٢٠٢٤).

التهكم اصطلاحاً: يُعرف على أنه اتجاهات معرفية وعاطفية وسلوكية سلبية يكونها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها (عبد المقصود، ٢٠٢٤). وهو رد فعل ساخر يظهره العاملون ضد إدارة المؤسسات التي يعملون بها وضد إجراءاتها وأنظمتها نتيجة شعورهم بعدم الرضا والإحباط واليأس وانعدام الثقة نحو تطبيق القانون لافتقار المؤسسة لمبادئ الصدق والأمانة والنزاهة (عشري، ٢٠٢١).

وفي ضوء ما سبق، يُعرّف التهكم التنظيمي إجرائياً بأنه: ردود الفعل والسلوكيات السلبية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تجاه المدارس التي يعملون بها نتيجة شعورهم بالإحباط وخيبة الأمل وعدم الثقة لاعتقادهم بأن إدارة المدرسة تفتقر للصدق والنزاهة في ممارساتها وفي الوفاء والالتزام بوعودها وتلبية توقعاتهم، وتم قياسها من خلال بنود الاستبانة، والتي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي: البعد الاعتقادي، البعد العاطفي، البعد السلوكي. وتقاس بالأداة المنبثقة عنه في هذه الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمّن هذا الفصل وصفاً للإطار النظري مستعرضاً بذلك مفهوم التهكم التنظيمي وأبعاده وأنواعه وخصائصه بالإضافة لخصائص الفرد المتهكّم وأسباب التهكم وآثاره وسبل الحد منه، كما يتضمّن هذا الفصل نماذج من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم ذكرها في مصادر المعرفة المختلفة.

مفهوم التهكم التنظيمي:

عند الحديث عن مفهوم التهكم فإنه ينبغي الإشارة إلى تاريخ الفلسفة الإغريقية التي تتجذر منها هذه الفكرة؛ حيث ظهرت في هذا العصر المدرسة التهكمية التي مشى على نهجها الفلاسفة المناهضون للسلطة والنفوذ والثروة (العطوي، 2012)، وهذا يعني أنّ التهكم كان يمثّل وجهة نظر فلسفية وأسلوب حياة قائم في ذلك العصر (Erarslan et al, 2018). وعلى الرغم من إجماع الباحثين حول فكرة التهكم التي نشأت في اليونان قديماً وبأنها تأثرت بتعاليم الفيلسوف سُقراط، إلا أن هناك جدلاً كبيراً واختلافاً حول مؤسس هذه الفلسفة (البناي، 2014)؛ إذ يدور الجدل بين اسمين بارزين هما Antisthenes و Diogenes of Sinope ومع ذلك توسّع هذا المفهوم ونال اهتمام الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية كعلم النفس والفلسفة والدين وعلم الاجتماع والإدارة (Arslan, 2018). وكان أول استخدام لمصطلح التهكم التنظيمي على يد العالم الاجتماعي Niederhoffer عام 1963 من خلال دراسته لظاهرة انتشار التهكم في العمل (Delken, 2004)، ثم برزت هذه الفلسفة في أدبيات الإدارة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بعد نشر كتاب يبحث عن الأسباب التي جعلت ظاهرة التهكم منتشرة بين العاملين في المنظمات الأمريكية، حيث توصل إلى أن عدداً كبيراً يُقدّر بنسبة 43% من العاملين الأمريكيين كانوا متهكمين تجاه العمل (العطوي، 2012)؛ ليدرك الباحثون في الإدارة أن هذه الظاهرة بدأت تنتشر بين الأفراد في المنظمات (العطوي، 2016).

ويعرف التهكم التنظيمي بأنه سلوكٌ ينشأ نتيجة فقدان ثقة العاملين بقادتهم لاعتقادهم بأن إدارة المنظمة تستغل إسهاماتهم في مواقف معينة مما يتسبب في حدوث مواقف تهكّمية من قبل العاملين تنعكس على دافعيتهم للإنجاز وعلى التزامهم التنظيمي المتمثل في الرغبة بترك العمل أو الاستقالة (المصري، ٢٠٢٣). وهو موجّه من ردود الفعل السلبية التي تتشكل تبعاً للموقف الذي يخضع له الفرد؛ حيث ينشأ نتيجة سياسات المنظمة وإجراءاتها (Singh and Dixit, 2018)، إذ يتّخذ العاملون كردّ فعل تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلى

تحقيق مصالحها الذاتية على حساب النزاهة والصدق والأمانة والإخلاص (Yang et al., 2020). كما يُعبّر عنه بمجموعة ردود الفعل السلبية للعاملين تجاه المنظمة (Rho et al., 2020)؛ لاعتقادهم بأنها تفتقر للصدق والنزاهة (Evans et al., 2021; Nemr & Liu, 2021)، مما يؤدي بها إلى شيوع سمعة تنظيمية سيئة ومواجهة سلوكيات انتقادية مصحوبة بردود أفعال عاطفية سلبية قوية (Abraham, 2000).

أبعاد التهكّم التنظيمي:

تتضمّن ظاهرة التّهكّم التنظيمي ثلاثة جوانب رئيسة تتمثّل في: (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك (Badran & Zeid, 2021)، وهذه الجوانب ما هي في الحقيقة إلا المراحل التي يمر بها سلوك التّهكّم التنظيمي الذي يتشكّل على وقع الممارسات السلبية للمنظمة، والذي يأتي كردة فعل على هذه الممارسات وتعبيراً عن مناهضة قيم المنظمة وأهدافها؛ بدءاً من الإدراك والمعرفة مروراً بالمشاعر السلبية وانتهاءً باتخاذ ذلك الموقف السلبي المتمثل بما يسمى التّهكّم التنظيمي. ويُمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة على النحو الآتي:

أولاً: البعد الاعتقادي:

يعبّر عنه بأنه اعتقاد العاملين بأن إدارة المنظمة تضحي بقيم النزاهة والصدق والعدالة والأمانة والشفافية، وبأن خلف قراراتها التي تُصدرها دوافع خفية وبأن الممارسات غير النزيهة باتت تمثّل المنظمة (عبد المقصود، ٢٠٢٤). وتضيف الشريبي (٢٠٢٠) أنه يتمثّل في اعتقاد العاملين بأن الممارسات غير النزيهة باتت تمثّل عرفاً سائداً في المنظمة. مما يسهم في بناء تصورات سلبية لدى العاملين حول بعض المواقف والإجراءات التي تتم في المنظمة؛ إذ قد يكون اعتقاده وتصوّره عن منظمته بأنها فاقدة للاستقامة والشفافية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى عدم الثقة بصدق الإجراءات المتّبعة في المنظمة، ما ينعكس بدوره على شعور العاملين بالإحباط وعدم الرضا عن المنظمة وضعف الثقة بها (Durrah et al., 2019). ويرى (Rehan et al., 2017) أن التهكّم المعرفي ينمو لدى العاملين نتيجة إدراكهم للممارسات الإدارية التي يتم من خلالها انتهاك العقد النفسي وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.

ثانياً: البعد العاطفي:

يُعنى هذا البعد بالمشاعر السلبية التي تتكوّن لدى العاملين تجاه المنظمة كالاستياء والإحباط والتوتر والكرهية، وتتمثّل في ردود الفعل العاطفية كعدم الاحترام وفقدان الأمل والغضب (الجريّة، 2020). والتشاؤم عند التفكير بها (Uysal & Gedik, 2017). وربما الشعور بالإحراج عند الحديث عنها (Bayram, 2016)، وعليه، فإن من شأن المشاعر السلبية لدى العاملين أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والرغبة بالعمل في المنظمة بالإضافة لفقدان الدافعية للإنجاز وتحسين الأداء وربما تصل بهم إلى حد الانزعاج عند التفكير بالمنظمة.

ثالثاً: البعد السلوكي:

وهو الميل إلى السلوكيات السلبية كالسخرية العلنية أو السرية تجاه المنظمة والسلوك العدائي والنقد الساخر نتيجةً للمعتقدات والمشاعر السلبية تجاه المنظمة مما يفقد العاملين الثقة بها والإيمان برسالتها (Ince, 2018). فيكون ذلك على هيئة نقد لإجراءات المنظمة ورفض لمبادراتها بسبب توافق الأفكار والعواطف السلبية مما قد يؤدي إلى سلوكيات ساخرة تجاه المنظمة، وقد أوضح Erarslan et al. (2018) أن التهكم السلوكي لا يُشترط أن يكون لفظياً، فقد يكون من خلال استخدام الإيماءات الساخرة والنظر والتحديق، بالإضافة إلى استعمال الفكاهة للتعبير عن الانتقاد بشكل غير مباشر. وقد أشار Durrah et al. (2019) إلى أن العاملين ينظرون إلى أنفسهم على أن لديهم التصور الشامل والفهم الكافي لمجمل الأمور أكثر من الآخرين. مما يجعلهم بمثابة الناقد لممارسات إدارة المنظمة؛ لاسيّما وأنهم قد شكّلوا تصورات واضحة حولها تنعكس على سلوكياتهم مع مرور الوقت؛ إذ أكد (سعد، ٢٠٢٠) أن العاملين المتهمين بالمنظمة يظهرون الانتقاد المستمر والتشاؤم نحو أية تطورات أو تغييرات مستقبلية من خلال التعبيرات الساخرة.

أنواع التهكم التنظيمي:

أثار مفهوم التهكم التنظيمي الجدل بين الباحثين حتى انقسمت الآراء إلى اتجاهين كبيرين شكّلا المداخل الرئيسية لأدبيات التهكم التنظيمي (البنائي، 2014)؛ إذ يرى الاتجاه

الأول أن التهكم عبارة عن سمة ذاتية للفرد وهي مستقرة بطبعه، في حين يرى أنصار الاتجاه الثاني أنّ التهكم التنظيمي ما هو إلا موقف عام موجّه للمجتمع أو المنظمات أو التغيير التنظيمي (Dean et al., 1998). وبالتالي، فإن من يعرف طبيعة العمل المعقّدة في المنظمات يدرك بأنّها قد تكون بيئةً خصبة لنشأة التهكم؛ لا سيّما وأن التهكم التنظيمي ما هو إلا انعكاس للضغوط التنظيمية، والممارسات السلبية لإدارة المنظمة ويتوافق هذا الاستنتاج مع مقولة كارل ماركس "إن الساخرين يُصنعون، ولا يولدون" (Sen & Basim, 2022).

وجديرٌ بالذكر هنا أنّ هناك خمسة أنواع للتهكم التنظيمي تمثل المدخل الرئيس للتهكم وهي كالاتي (الرميدي، ٢٠١٩):

1- التهكم الشخصي: وهو بطبيعته سمةً فطرية مستقرة في طبع الفرد تجعله ينظر إلى الآخرين نظرةً سلبيةً، مما يخلق لديه أزمة ثقة بهم وضعف ترابط معهم نتيجة شعوره بالغضب والاستياء والمرارة (Abraham, 2000). حيث يحمل الفرد اعتقادات وسلوكيات سلبية نحو الآخرين.

2- التهكم الاجتماعي: يُعبّر عنه بخيبة أمل الفرد وإحباطه تجاه مجتمعه؛ ولذلك فهو يمثل خرقاً للغرف وانتهاكاً للعقد الاجتماعي بينه وبين المجتمع.

3- التهكم المهني: يطلق عليه أيضاً تهكم العمل، ويؤدي هذا النوع من التهكم إلى حدوث فجوة بين العاملين وبين المنظمة مما يجعله عائقاً أمام تطوّرهم المهني مع مرور الوقت (Ertuğruloğlu, 2024).

4- تهكم العاملين: وينشأ نتيجة التقلبات في بيئة العمل وعدم الوفاء بالوعود في تحسين الجودة الوظيفية، وكذلك عدم تلبية حاجات العاملين (الجريّة، 2020).

5- تهكم نحو التغيير التنظيمي: يتعلّق هذا النوع من التّهكّم بتوقعات العاملين السلبية بفشل إجراءات التغيير التي عملت عليها المنظمة والتشاؤم تجاه المبادرات التي تتطلع إلى القيام بها مستقبلاً (Abraham, 2000).

التهمك التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

خصائص التهمك التنظيمي:

لخص الفتلاوي (٢٠١٤) أبرز خصائص التهمك التنظيمي بالآتي:
يساعد التهمك في تحديد أسباب المشكلات التنظيمية.
يساعد التهمك على نجاح عمليات التغيير من خلال إيجاد استراتيجيات التغيير الفعالة.
لا يتقيد التهمك بمجال معين أو مهنة محددة.
يتضمن التهمك ثلاثة أبعاد تتمثل في الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك.
وأضاف مزعل (٢٠١٨) على تلك الخصائص أن التهمك لا يعدو أن يكون موقفاً من المتهمك، وليس هو سمة ثابتة فيه. كما أن للمتهمك دوراً إيجابياً في المنظمة يتمثل في كونه عنصر حماية لها يحد من السياسات السلبية للإدارة فيها.

خصائص المتهمك:

يمكن تمييز الأفراد المتهمكين من خلال ملاحظة الآتي في سلوكياتهم (حسن، ٢٠١٥):
يشعر المتهمك بانخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
توجيه الانتقادات الحادة بشكل مستمر للمنظمة علانية احتجاجاً على فقدان المنظمة لقيم الصدق والنزاهة.

السخرية من الإجراءات التي تقوم بها المنظمة.
التعبير عن رفض المواقف التنظيمية باستخدام الدعاية الساخرة.
ويضيف الكعبي (٢٠١٧) أن الفرد المتهمك غالباً ما يبدو ممتعضاً من مطالب الآخرين، ويشعر بعدم الثقة في علاقاته الإنسانية، مما يجعله دائماً في حالة من الحذر والشك في دوافع الآخرين، علاوةً على أنه يتميز بسلوك عدائي وأنه غير ودود تجاه الآخرين، ولا يقدم لهم المساعدة.

أسباب التهمك التنظيمي:

ينبع التهمك التنظيمي من الممارسات السلبية لإدارات المنظمات وما ينشأ فيها من منافسات حادة وضغوط مستمرة على العاملين (Kokalan, 2018)؛ حيث تتمثل هذه الممارسات في التوزيع غير العادل للسلطات (Nafei, 2013). وتعرض العاملين للإجهاد

المفرط في العمل (Akhigbe & Oyam, 2017)؛ نتيجة لكثرة المهام الموكلة إليهم (طلب وآخرون، ٢٠٢٠)، علاوةً على ضعف تواصل الإدارة مع العاملين والظلم السائد الذي تمارسه عليهم والأهداف المتغيرة باستمرار (Onurlu & Pilli, 2024). ناهيك عن غياب الدعم من قبل إدارة المنظمة (Ozyer, & Alici, 2019). وبالتالي، فإن الممارسات التنظيمية والتوقعات المحبّطة وغير المُحقّقة هي العامل الرئيس في ظهور التهكم التنظيمي (Çaylak & Altuntaş, 2017). ويؤكد (Nemr & Liu, 2021) أنّ التهكم التنظيمي إنما ينشأ نتيجةً لافتقار المنظمة للنزاهة والمصداقية، ولشعور العاملين بالتجاهل من قبل الإدارة، واستبعادهم من المشاركة في صنع القرار التنظيمي؛ حيث تعمل هذه العوامل مجتمعة على تكوين مواقف سلبية للعاملين تجاه المنظمة وتعزّز السلوكيات السلبية تجاهها. وقد لخصّت الدخيل (٢٠٢١) أهم الأسباب التي تسهم في رفع مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بالآتي:

عدم سماح إدارة المنظمة للعاملين بإبداء آرائهم المتعلقة بالعمل، مما يشعرهم بعدم الاهتمام من قبل الإدارة.

التمييز في المعاملة بين العاملين مما يشعر البقية بالإحباط والتهكم تجاه المنظمة.
غياب العدالة في توزيع الرواتب والمكافآت على العاملين.
عدم اهتمام إدارة المنظمة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية.
وتؤكد الأسباب السابقة دائماً أن عدم رضا العاملين تجاه سياسة المنظمة وغياب العدالة في تطبيق القانون هو ما يولّد نوعاً من السخرية تجاهها وتجاه قيمها. وهذا ما لا ترجوه المنظمات المتقدمة لا سيّما وأنها تنظر إلى العاملين فيها كجزء لا يتجزأ من كيانها وترى أنّ تقدّمها مرهونٌ بمدى إيمان هؤلاء العاملين بقيمتها ورغبتهم في تحقيق أهدافها.

الآثار السلبية المترتبة على التهكم التنظيمي:

إنّ للتهكم التنظيمي آثاراً بعيدة المدى على العاملين والمنظمة؛ ومن الممكن في الحياة التنظيمية تقسيم هذه الآثار إلى قسمين: الأول خاص بالآثار الفردية؛ وتتمثل في الاضطرابات السلوكية والنفسية؛ والقسم الثاني: خاص بالآثار التنظيمية للتهكم والتي لها

التهمك التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

تأثير كبير على المنظمات يقل من مستوى أدائها وكفاءتها وفعاليتها، مما يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية كبيرة (Brandes, 1997)؛ إذ أكد Erarslan et al. (2018)؛ Zhang et al. (2019) على أن التهمك التنظيمي يُعد عقبة أمام المنظمات لكونه يعمل على تقليل الكفاءة التنظيمية والتثبيط من فعالية المنظمة.

وقد توصل العديد من الدراسات إلى أن للتهمك التنظيمي العديد من الآثار السلبية؛ كالشعور بالاعتراب الوظيفي (Akar, 2019)، وبروز سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Naseer et al., 2021)؛ من مثل عدم الالتزام التنظيمي، وزيادة الدوران الوظيفي (Vveinhardt & Pleskiené, 2018)، بالإضافة للتأثير السلبي على الأداء التنظيمي (Arslan, 2018)، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية (أبو زعيتر، ٢٠١٩)، كما يقضي التهمك التنظيمي على سبل التواصل، ويدمر التعاون ويثبط من الدافعية والحماس والإبداع (Akar, 2018)، وقد يؤدي عدم الرضا الوظيفي الذي يبرز جنباً إلى جنب مع التهمك التنظيمي إلى سلوكيات سلبية مثل التسرب من العمل وانخفاض الأداء (Sen & Basim, 2022). ولا بد من أن يكون

ويعد التهمك التنظيمي لدى المعلمين من أبرز المشكلات التي تؤثر بشكل سلبي على مستوى نجاح المدرسة؛ نتيجة لشعور المعلمين بالإحباط وعدم الرضا، والغضب من السياسات التي تتبناها إدارة المدرسة في قلة الحوافز وسوء التعامل وقلة المصداقية وغياب العدالة، مما يؤدي من رضا المعلمين ويزيد من مستوى التشاؤم والتوتر لديهم (الدخيل، ٢٠٢١). وجدير بالذكر أن مثل هذه المشكلات في المنظمات التربوية يتخطى أثرها العاملين ليمتد للمتعلمين؛ إذ أشار Karadag et al. (٢٠١٤) إلى أن التهمك التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على الثقافة المدرسية وعلى مستوى تحصيل المتعلمين بسبب قلة الإنتاجية وضعف الدافعية ومناخ الإحباط السائد في المدرسة.

سبل الحد من التهمك التنظيمي:

من زاوية أخرى، تجدر الإشارة إلى أن سبل الحد من التهمك التنظيمي ترتبط بمدى الوعي بوجوده كمشكلة؛ فإدراك إدارة المنظمة لتفشي ظاهرة التهمك بين العاملين يساهم في

وضع استراتيجيات وحلول لضبطها وتفاديها مستقبلاً؛ من حيث إدراك العوامل التي تسببت في حدوثها، وقد أشار Onurlu & Pilli (٢٠٢٤) إلى بعض الطرق التي يمكن من خلالها الحد من هذه الظاهرة وهي كالآتي:

التواصل المفتوح والفعال بين إدارة المنظمة والعمالين.

العمل على إرساء ثقافة العدالة والشفافية.

تطوير استراتيجيات خاصة بتلبية حاجات العاملين النفسية.

وفي ذات السياق، أوضح بدوي والعيسوي (٢٠٢٣) أهم الاستراتيجيات التي يمكن

من خلالها الحد من التهكم التنظيمي وهي كالآتي:

التمكين الإداري للمعلمين من خلال زيادة صلاحياتهم وتطوير مهاراتهم وتفجير

طاقاتهم الكامنة بما يخدم أهداف المدرسة، بالإضافة لتعريف مدى تقبل المعلمين لأفكار

وقرارات الإدارة (العلي، ٢٠٢٢).

توفير بيئة عمل صحية وضمن جودة الحياة الوظيفية عبر الاهتمام بتحفيز

المعلمين مادياً ومعنوياً والحفاظ على كراماتهم وخصوصياتهم (صويص، ٢٠١٨)،

بالإضافة إلى العمل على تلبية حاجات المعلمين والتواصل معهم بشكل مباشر ومستمر

لتمكينهم من إيصال صوتهم وتوفير البرامج الترفيهية والتدريبية التي تخدمهم نفسياً ومهنياً

(الهداب والمخلافي، ٢٠٢٣).

علاوة على ما سبق، ينبغي الموازنة بين استمرار أعباء العمل على حالها والتخفيف

منها بما يتلاءم مع قدرات المعلمين، والسعي لإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع لأرائهم

وتلبية احتياجاتهم بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم وتجهيزهم لمتطلبات العمل بما يخدم تحقيق

أهداف المدرسة، ويحرص على نشر ثقافة العدالة والنزاهة في التعامل معهم، حيث أسفرت

نتائج دراسة صبر (٢٠١٨) عن أن الابتعاد عن التحيز، والحرص على تحقيق العدالة في

توزيع المهام والمسؤوليات يسهم بشكلٍ جلي في الحد من ظاهرة التهكم لدى المعلمين.

من هذه الدراسات دراسة نجم وآخرون (2016) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الأداة على عينة عشوائية طبقية بلغت (357) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ) أن مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة. (ب) هناك تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي على الاعتراب الاجتماعي.

في حين جاءت دراسة أبو زعيتر (2019) للكشف عن دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من حجم ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الأداة على عينة مَسحية بلغت (294) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج من أبرزها أن مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الجرية (2020) إلى تعرف درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان ومستوى الولاء التنظيمي والعلاقة بينهما. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الأداة على عينة طبقية عشوائية بلغت (450) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ) أن مستوى التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، (ب): أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

وفي ذات السياق، جاءت دراسة العامري (2020) للكشف عن العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي. وتم

استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطُبقت الأداة على عينة عشوائية طبقية بلغت (124) إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى التهكّم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت الدخيل (2021) دراسةً هدفت لتعرّف مستوى التهكّم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، وطُبقت الأداة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (183) معلمة. وانتهت الدراسة إلى عددٍ من النتائج منها: (أ) أنّ مستوى التهكّم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية جاء بدرجة متوسطة، (ب): ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ترجع إلى المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

كما أجرى المرزوق (2023) دراسة هدفت للكشف عن واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالتهكّم التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الأداة على عينة بلغت (369) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج من أهمها: (أ) أنّ مستوى التهكّم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة. (ب) هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح ذوي مؤهل البكالوريوس.

أما دراسة Korkut & Aslan (2016) فقد هدفت للتعرف على مستوى التهكّم التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة والخاصة في ديار بكر بتركيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة العنقودية وبلغت (262) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ). أن مستوى التهكّم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.39). (ب) أنّ المعلمين في المدارس العامة كانوا أكثر تهكّمًا من المعلمين في المدارس الخاصة. (ج). هناك فروق ذات دلالة

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، وفي متغير الخبرة لصالح الأقدمية ممن تتراوح خبرتهم بين 11-15 عاماً، وفي المؤهل التعليمي لصالح حملة الدراسات العليا.

وتصدت دراسة Terzi & Derin (2016) لكشف العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وإدراك المعلمين للتهكم التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة باليكسير بتركيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت (385) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ) أن مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة. (ب) هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في بعد التهكم العاطفي، وفي متغير الأقدمية لصالح من خبرتهم (1-5 سنوات، 6-10 سنوات). (ج) هناك علاقة سلبية بين القيادة الديمقراطية والتهكم التنظيمي.

وهدف دراسة Erdem et al. (2020) إلى تحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات المحسوبية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة فان. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية العنقودية وبلغت (242) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ) أن مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة. (ب) هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. (ج) ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. (د) هناك علاقة إيجابية متوسطة بين التهكم التنظيمي والمحسوبية من وجهة نظر المعلمين.

بينما سعت دراسة Helvacı & Basaran (2020) لبحث العلاقة بين الانغماس الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في إزمير بتركيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة وبلغت (367) معلماً

ومعلمة. توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ) أنّ مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة. (ب) ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. (ج) بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية لصالح من خبرتهم 21 سنة فما فوق. (د) وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية. (هـ) وهناك علاقة إيجابية منخفضة بين الانغماس الوظيفي والتهكم التنظيمي.

وجاءت دراسة Ayik (2022) لاستكشاف العلاقة بين سلوكيات التمر ومستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بقونية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الأداة على عينة ملائمة بلغت (235) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: (أ) أنّ مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة. (ب) وأنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات التمر والتهكم التنظيمي.

بينما هدفت دراسة Bahadir & Levent (2022) إلى كشف الدور الوسيط لمركز السيطرة في العلاقة بين الثقة التنظيمية والتهكم التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة وبلغت (385) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أنّ هناك علاقة سلبية بين الثقة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

في حين هدفت دراسة Bacon & Dayaganon (2024) إلى بحث تأثير كلٍّ من التهكم التنظيمي والاندماج الوظيفي على نوايا دوران العمل لدى معلمي مؤسسات التعليم العالي الخاصة في المنطقة الحادية عشر. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط؛ حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة القصدية وبلغت (273) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أنّ هناك تأثيراً كبيراً للتهكم التنظيمي على نوايا دوران العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

التهمك التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما استُعرض من دراسات سابقة، لوحظ أنَّ معظم هذه الدراسات اتَّبعَت المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما جاء في الدراسات التالية (أبو زعيتر، 2019؛ الجرية، 2020؛ الدخيل، 2021؛ العامري، 2020؛ المرزوق، 2023؛ نجم وآخرون، 2016؛ Ayik, 2022; Bahadir & Levent, 2016; Erdem et al., 2020; Helvaci & Basaran, 2020; Korkut & Terzi & Derin, 2016) وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، في حين اعتمدت دراسة Bacon & Dayaganon (2024) المنهج المختلط واستخدمت الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات.

أمَّا من حيث اختيار عينة الدراسة فمن الدراسات السابقة ما اقتصرَت عينتها على المعلمين، كما في دراسات (الجرية، 2020؛ الدخيل، 2021؛ Ayik, 2022; Bahadir & Levent, 2022; Erdem et al., 2020; Helvaci & Basaran, 2020; Korkut & Aslan, 2016; Terzi & Derin, 2016). وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية. ومنها ما اقتصرَت عينتها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كما في دراسة كلٍّ من: (نجم وآخرون، 2016؛ Bacon & Dayaganon; 2024). وعلى الإداريين العاملين في الجامعات. كما في دراستي (أبو زعيتر، 2019؛ العامري 2020) وهو ما يختلف مع الدراسة الحالية.

هذا، وتناولت أغلب الدراسات السابقة متغيّراتٍ مختلفة في قياس التهمك التنظيمي، كقياس مستوى التهمك التنظيمي، وبحث العلاقة بين التهمك التنظيمي والاعتراب الاجتماعي، وكشف دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهمك التنظيمي، وعلاقته بالولاء التنظيمي، بالإضافة إلى علاقته بالدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وعلاقته بالأنماط القيادية لمديري المدارس، علاوةً على علاقته بسلوكيات المحسوبية لدى مديري المدارس، فضلاً عن علاقته بسلوكيات التنمر، وعلاقته بالثقة التنظيمية، وأثره على الاندماج الوظيفي (أبو زعيتر، 2019؛ الجرية، 2020؛ الدخيل، 2021؛ العامري، 2020).

المرزوق، 2023، نجم وآخرون، 2016؛ Ayik, 2022; Bahadir & Levent, 2022; Erdem et al., 2020 Helvacı & Basaran, 2020; Korkut & Aslan, 2016; Terzi & Derin, 2016; Bacon & (Dayaganon

وتمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في أنها كوّنت الفكرة الجوهرية لموضوع الدراسة الحالية ولمشكلتها، وهو ما ساعد على بناء الخلفية النظرية للدراسة، والاستعانة بها في بلورة مشكلة الدراسة، إضافةً إلى إسهام هذه الدراسات في اختيار المنهجية العلمية والأساليب الإحصائية المناسبة وصياغة الأسئلة والأهداف، بالإضافة إلى اختيار أدوات البحث وتحديد الأبعاد التي يمكن تناولها في هذه الدراسة، حيث تم الاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة من خلال الاستعانة بالأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة. وتتميز الدراسة الحالية في كونها طُبِّقت في بيئة مختلفة، وهي أول دراسة تتناول موضوع التهكم التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت -على حد علم الباحثين- إذ سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، بالإضافة إلى تفسير النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بما سبقها من دراسات. في حين اختلفت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في ثلاث أبعاد هي: البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ولخصوصية هذا النوع من الدراسات تم إجراء الدراسة وفق المراحل الآتية:
المرحلة الأولى: الخلفية النظرية
تم في هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وجمع المعلومات النظرية المتعلقة به، من خلال الاطلاع على ما كتب عنها في المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية.

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

المرحلة الثانية: جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة

في هذه المرحلة تم وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها والمعالجات الإحصائية اللازمة، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2025/2024، والبالغ عددهم وفقاً لإحصاءات الإدارة المركزية للإحصاء (3148) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة إلكترونياً، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	137	33.4
	أنثى	273	66.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	366	89.3
	دراسات عليا	44	10.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	125	30.5
	5-10 سنوات	157	38.3
	أكثر من 10 سنوات	128	31.2
المجموع		410	100.0

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وبالاعتماد بشكل كبير على دراسات كل من (خورما، 2023؛ الدخيل، 2021)، طوّرت الباحثتان استبانة مكونة من (22) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي: بعد الاعتقاد (8 عبارات)، بعد العاطفة (6 عبارات)، بعد السلوك (8 عبارات). وقد صُنفت الاستبانة على أداة الدراسة بحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهي تتدرج تحت خمس فئات كما في

الجدول (2). ولغرض تحليل وتحديد استجابات العينة، تم تحديد درجة التقدير بثلاثة مستويات كما في جدول (2):

الجدول (2)

درجة التقدير	المدى	الدرجة	الاستجابة
عالية	5 – 3.67	5	موافق بشدة
		4	موافق
متوسطة	3.66 – 2.34	3	موافق إلى حد ما
		2	غير موافق
منخفضة	2.33 – 1	1	غير موافق بشدة

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام صدق المحتوى، وذلك بعرضها بصفتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في كلية التربية بجامعة الكويت، بلغ عددهم (5) محكماً، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة كل بند للمجال الذي يندرج تحته، ومدى تحقيق عباراته للأهداف التي وضعت لها، وقد تم تعديل صياغة وإضافة وحذف بعض البنود بناءً على ملاحظاتهم.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة وأبعادها من خلال استخراج ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة كرونباخ الفا، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.979) وتراوحت معاملات ثبات الابعاد بين (0.942-0.966)، وهي معاملات ثبات أعلى من (0.60)، مما يدل على تمتع الاستبانة بثبات مقبول لاستخدامها لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (3) يبين معاملات ثبات استبانة التهكم التنظيمي وأبعادها.

الجدول (3)

معامل الثبات الاتساق الداخلي	عدد العبارات	البعد	الرقم
0.942	8	الاعتقاد	1
0.944	6	العاطفة	2
0.966	8	السلوك	3
0.979	22	معامل الثبات الكلي	

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تمّ تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة خلال استخدام برنامج (SPSS)، حيث استُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم.

وللإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت التي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم، والجدول (4) يبين النتائج:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم

الرقم	الابعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	السلوك	1	3.17	.841	متوسط
1	الاعتقاد	2	3.08	.741	متوسط
2	العاطفة	3	3.07	.777	متوسط
	التهكم التنظيمي ككل		3.11	.749	متوسط

يتضح من الجدول (4) أنَّ التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.11) بانحراف معياري (0.749)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التهكم التنظيمي بين (3.07)- (3.17)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد السلوك بمتوسط حسابي (3.17)، يليه بُعد الاعتقاد بمتوسط حسابي (3.08)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العاطفة بمتوسط حسابي (3.07).

أولاً: بُعد السلوك

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد السلوك

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22	أشك بقدرة إدارة المدرسة على إحداث التغيير نحو الأفضل.	1	3.22	0.920	متوسط
19	أعتقد أن غياب العدالة في المدرسة سبب في عدوانية المعلمين.	2	3.19	0.972	متوسط
15	أشكو لزملائي خارج العمل من الأمور التي تحدث في المدرسة.	3	3.18	0.966	متوسط
17	أنتقد ممارسات الإدارة المدرسية في التعامل مع الآخرين.	4	3.18	0.945	متوسط
20	أرى أن مناخ العمل في المدرسة يتسم بالسلبية بسبب ممارسات الإدارة نحو المعلمين.	5	3.17	0.897	متوسط
18	أرفض مبادرات الإدارة المدرسية التي لا تتوافق مع اهتماماتي.	6	3.16	0.925	متوسط
21	أقاوم كل تغيير في المدرسة.	7	3.12	0.917	متوسط
16	أقوم بتبادل نظرات السخرية مع زملائي أثناء اجتماعات الإدارة غير المنطقية.	8	3.11	0.938	متوسط
	بعد السلوك ككل		3.17	.841	متوسط

التهمك التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

يتضح من الجدول (5) أن مستوى بُعد السلوك كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري (0.841)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد السلوك فقد تراوحت ما بين (3.11-3.22)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (22) "أشك بقدرة إدارة المدرسة على إحداث التغيير نحو الأفضل" بمتوسط حسابي (3.22)، والفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (16) "أقوم بتبادل نظرات السخرية مع زملائي أثناء اجتماعات الإدارة غير المنطقية" بمتوسط حسابي (3.11).

ثانياً: بُعد الاعتقاد

جدول (6)

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	تقدم إدارة المدرسة للمعلمين توضيحاً غير كافٍ بشأن مهامهم.	1	3.12	0.931	متوسط
1	تفتقد إدارة المدرسة للمصداقية في تعاملها مع المعلمين.	2	3.11	0.879	متوسط
4	تمتنع إدارة المدرسة عن حل المشكلات التي تواجه المعلمين.	3	3.10	0.868	متوسط
7	تراعي إدارة المدرسة مصالحها الشخصية عند اتخاذ قراراتها.	4	3.09	0.877	متوسط
6	يتصف مناخ العمل السائد في المدرسة بأنه غير مريح.	5	3.08	0.871	متوسط
8	تتفacs الإدارة المدرسية عن إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها.	6	3.04	0.835	متوسط
2	تتجاهل إدارة المدرسة جهود المعلمين المتميزين.	7	3.03	0.850	متوسط
3	تتعامل إدارة المدرسة باحترام مع بعض المعلمين دون غيرهم.	8	3.02	0.922	متوسط
بُعد الاعتقاد ككل					متوسط
			3.08	.741	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى بُعد الاعتقاد كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08) بانحراف معياري (0.741)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الاعتقاد فقد تراوحت ما بين (3.02-3.12)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (5) "تقدم إدارة المدرسة للمعلمين توضيحاً غير كافٍ بشأن مهامهم" بمتوسط حسابي (3.12)، والفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (3) "تتعامل إدارة المدرسة باحترام مع بعض المعلمين دون غيرهم" بمتوسط حسابي (3.02).

ثالثًا: بُعْدُ العاطفة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعْدُ العاطفة

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	أشعر بعدم الرغبة في أداء عملي عند اتّخاذ الإدارة إجراءات غير عادلة.	1	3.18	0.907	متوسط
14	أشعر بعدم وجود اتساق بين ما يقوله مدير المدرسة وما يفعله.	2	3.10	0.871	متوسط
9	أشعر بعدم الرضا تجاه عملي في المدرسة	3	3.09	0.883	متوسط
12	أشعر بعدم الرغبة في الإنجاز.	4	3.05	0.862	متوسط
10	أشعر بعدم تقبّل مكان عملي.	5	3.04	0.888	متوسط
11	أشعر بالانزعاج عند التحدث عن المدرسة.	6	3.00	0.859	متوسط
	بُعْدُ العاطفة ككل		3.07	.777	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن مستوى بُعْدُ العاطفة كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) بانحراف معياري (0.777)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعْدُ العاطفة تراوحت ما بين (3.00-3.18)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (13) "أشعر بعدم الرغبة في أداء عملي عند اتّخاذ الإدارة إجراءات غير عادلة" بمتوسط حسابي (3.18)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (11) "أشعر بالانزعاج عند التحدث عن المدرسة" بمتوسط حسابي (3.00).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن البعض من المعلمين يعبرون عن شعورهم بعدم الرضا الوظيفي من خلال التهكم، حيث يرونه وسيلة للتنفيس عن ضغوطهم النفسية، والتعبير عن غضبهم واعتراضهم على السياسات والقرارات التي لا تتماشى مع تطلعاتهم، وقد تشير كذلك إلى أن المعلمين يعيشون حالة من التوازن بين الضغوطات والإيجابيات في بيئة العمل. وقد تعكس أيضاً الحاجة إلى تحسين بعض جوانب بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل سلوكيات التهكم.

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

وقد تعزى هذه النتيجة بأن الجانب المتعلق بالسلوك هو الأعلى من أبعاد التهكم التنظيمي لكون السلوك الوظيفي للمعلمين يؤثر بشكل مباشر على أدائهم اليومي في التعامل مع الطلاب والزملاء والإدارة، مما يجعله أكثر وضوحاً وتأثيراً في بيئة العمل ويُعتبر السلوك من أقوى المؤشرات على مستوى الرضا الوظيفي أو الانزعاج، إذ يعكس بشكل ملموس مشاعر المعلمين تجاه بيئة العمل والسياسات المتبعة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ayik, 2022) التي أشارت إلى أن مستوى التهكم التنظيمي جاء بدرجة منخفضة.

كما اختلفت مع نتائج دراسة نجم وآخرون (2016) التي أشارت إلى أن مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) في درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت التي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول (8) يبين النتائج:

الجدول (8)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.72	0.886
	أنثى	3.31	0.580
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.07	0.764
	دراسات عليا	3.46	0.498
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.14	0.506
	5-10 سنوات	3.23	0.659
	أكثر من 10 سنوات	2.93	0.986

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA)، والجدول (9) يبين النتائج:

الجدول (9)

تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة التهكم التنظيمي التي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	25.223	1	25.223	54.257	.000
المؤهل العلمي	4.047	1	4.047	8.706	.003
سنوات الخبرة	6.754	2	3.377	7.264	.001
الخطأ	188.279	405	.465		
المجموع	229.440	409			

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيم ف (7.264، 8.706، 54.257) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق في الجنس لصالح الإناث، بينما كانت الفروق في المؤهل العملي لصالح الدراسات العليا، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق في سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (10) يبين النتائج:

الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت التي تعزى لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات
10-5 سنوات	0.10-	-
أكثر من 10 سنوات	0.20	*0.30

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة لصالح 10-5 سنوات مقارنة بأكثر من 10 سنوات.

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

ويمكن تفسير الفروق السابقة بالآتي:

فيما يتعلق بالفروق لصالح الإناث فقد تعزى هذه النتيجة إلى تبيّن بعض الإدارات في مدارس الإناث أسلوباً أكثر تسلطاً، حيث تُحمّل المعلمات أعباءً إضافية خارج إطار مهامهنّ الوظيفية، وتُكثر هذه الإدارات من التطلّبات سعياً لتحقيق التميز والمنافسة، الأمر الذي قد يؤثر سلّماً على مستوى رضا المعلمات، بالإضافة إلى ما تواجهه المعلمات من تحديات إضافية في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما قد يزيد من التوتر ويعزز الشعور بالإحباط، وينعكس ذلك في سلوك التهكم التنظيمي. في المقابل تتميز معظم إدارات الذكور بالمرونة وعدم التكليف الزائد، حيث تلتزم في التكاليفات بإطار الوصف الوظيفي للمعلم دون تحميله مهاماً إضافية لا ترتبط بدوره الأساسي مما يتيح للمعلمين التركيز على مهامهم التعليمية دون الوقوع تحت ضغط الإدارات.

وفيما يتعلق بالفروق تَبَعاً لمتغير المؤهل العلمي والتي كانت لصالح الدراسات العليا فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من حملة شهادات الدراسات العليا لديهم طموحات أكبر من باقي المعلمين مما يجعلهم ينتقدون بشكل دائم ما يتوفر من خدمات في المؤسسة التربوية، ودائماً ما يُظهرون التذمر والانزعاج من طبيعة القرارات التي يتم إصدارها فيما يتعلق ببيئات العمل التربوية.

وفيما يتعلق بالفروق تَبَعاً لمتغير الخبرة والتي كانت لصالح 5-10 سنوات فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين لديهم خبرة تدريسية ما بين (5-10 سنوات) هم الأكثر انزعاجاً من البيئة التربوية الحالية فهم في مرحلة يشعرون فيها بالتحديات أكثر من المعلمين ذوي الخبرة الأطول، مما يدفعهم للتعبير عن استيائهم بشكل أكبر عبر التهكم، على عكس المعلمين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة قد يكون لديهم مهارات أكبر في التعامل مع الضغوطات وتكييف سلوكهم، مما يؤدي إلى تقليل تعبيراتهم السلبية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Terzi & Derin, 2016) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في بُعد التهكم العاطفي، وفي متغير الأقدمية لصالح من خبرتهم (1-5 سنوات، 6-10 سنوات).

كما اتفقت مع نتائج دراسة (Erdem et al, 2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، واختلفت مع ذات الدراسة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

ضرورة تحسين البيئة المدرسية وجعلها بيئة جاذبة ومحفزة، بحيث تدعم الإبداع وتعزز الإنتاجية، وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

توفير دعم إداري داخل المدارس، لتخفيف الأعباء الإدارية عن المعلمين كونها ليست جزءاً أساسياً من دورهم، ولمنحهم الوقت والطاقة للتركيز على دورهم التربوي وتطوير مهاراتهم المهنية

استخدام استطلاعات رأي سرية لقياس مستوى رضا المعلمين وجمع آرائهم حول البيئة التنظيمية

فتح قنوات تواصل بين المعلمين والإدارة من خلال تنظيم جلسات حوارية دورية لتلمس هموم المعلمين ومناقشة القضايا التي تحُول دون رضاهم الوظيفي، بهدف إيجاد حلول فعّالة وتوفير بيئة عمل مريحة تشجعهم على العطاء وتقديم أفضل ما لديهم.

إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير التهكم التنظيمي في بعض المتغيرات المتعلقة بالبيئة التعليمية.

المراجع

- أبو زعيتر، هناء محمد. (2019). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة "جامعة الأقصى" [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بدوي، محمود فوزي، والعيوي، أميرة محمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية. المجلة التربوية جامعة سوهاج، ١١١ (١١١-الجزء الأول)، ١٤٤-٢١٩.
- البناي، ضياء فالح. (2014). علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، العراق.
- الجري، نسرين عوض. (2020). درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية، الأردن.
- حسن، مرفت حسين. (٢٠١٥). خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العامة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٣)، ٤٨٨-٤٥٢.
- خورما، شيرين محمد. (2023). دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدخيل، رعد عبد العزيز. (2021). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2)، 515-532.
- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(١)، ٣٣٩-٣٥٧.
- سعد، بهاء الدين مسعد. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات التعليمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢١ (٤-الجزء الثاني)، ٤٨٩-٥٤٢.
- صبر، رنا. (٢٠١٨). انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (٤٤)، ٧٨-٩٨.
- صويص، محمد إبراهيم. (٢٠١٨). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(٢)، ٤٩٠-٥٢٤.

طلب، إيمان خميس، ومخولف، سميحة علي، وعبد العزيز، أسماء حمزة، وأمين، رشا عويس. (٢٠٢٠). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي لتطور الأداء الإداري بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (١٤)، ٤٢٥-٤٥٩.

العازمي، مزنة سعد. (2022). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي لدى المعلمين. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 46(1)، 210-241.

العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *الأدب للدراسات التربوية والنفسية*، 8، 332-387.

عبد المقصود، هاني فتحي. (٢٠٢٤). تأثير ممارسات القيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٥٥ (٤- الجزء الأول)، ٦١٥-٦٨٠.

عشري، تامر. (٢٠٢١). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٢ (١ - الجزء الثاني)، ١٦٤-٢٠٢.

العطوي، علي عامر. (2012). تفسير ظاهرة التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي. *مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(2)، 315-330.

العطوي، علي عامر. (2016). طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين: دراسة تجريبية عقلية باستخدام السيناريوهات. *المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي*، 23(2)، 277-311.

العلي، تهاني إبراهيم. (٢٠٢٢). سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. *مجلة مؤثر للدراسات الاستطلاعية*، ١ (٤)، ٢٤٩-٢٦٣.

العنزي، عبد الله مبارك. (2019). *العوامل المؤدية لتنقل المعلمين في المدارس المتوسطة والثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الفتلاوي، علي عبد الحسن. (2014). *سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية: بحث تحليلي* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة كربلاء.

الكعبي، حميد سالم. (2017). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة. *مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية*، (111)، 162-175.

التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

- المرزوق، أميرة عيسى. (2023). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالتهكم التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- مزعل، محمد مظهر. (٢٠١٨). أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٩ (٢)، ٢٠٥-٢٢٣.
- مصطفى، أميمة حلمي ولاشين، كريمة محمد والدوسري، مي حمد. (2020). استخدام مدخل الإبداع الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا*، 1 (2)، 412-458.
- المصري، موفق. (٢٠٢٣). دور الثقة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي: دراسة حالة [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.
- المطوع، فاطمة حمزة. (2021). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة بدولة الكويت. *مجلة وميض الفكر*، 9، 41-51.
- المطيري، محمد راشد، ورفاعي، رفاعي إبراهيم، وحجازي، زهير السعيد. (2016). دور البيئة المدرسية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة القراءة والمعرفة*، 176، 71-95.
- معجم الرياض. (٢٠٢٤). مجمع الملك سلمان العالمي للغة العربية. [/https://dictionary.ksaa.gov.sa](https://dictionary.ksaa.gov.sa)
- نجم، عبد الحكيم أحمد، وعبد اللطيف، محمد محمود، والحديدي، إسلام علي. (2016). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40 (2)، 183-213.
- الهيبيدة، عهود فلاح. (2019). أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27 (5)، 342-363.
- الهداب، تغريد بنت حمد، والمخلافي، عبد الملك بن طاهر. (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٣)، ٢٣٣-٢٥٤.
- وزارة التربية. (2014). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015. مكتب اليونسكو: الكويت.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002298/229886A.pdf>

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Generic Social and General Psychology Monographs*, 126(3). 269 -292.

Akar, H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 6-25.

Akar, H. (2019). A meta-analytic review on the causes and consequences of organizational cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 149–168.

Akhigbe, O. J., & Gail, O.-J. (2017). Job Burnout and Organizational Cynicism Among Employees in Nigerian Banks. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(22), 125. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n22p12>

Aly, N., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.

Arslan, M. (2018). Organizational Cynicism and employee performance moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4). 415-431.

Ayik, A. (2022). Examining the Relationship between Mobbing and Organizational Cynicism. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 10(2). 102-109.

Bacon, Q. J. M., & Dayaganon, A. J. B. (2024). Organizational Cynicism and Job Embeddedness as Predictors of Turnover Intentions Among Teachers in Private Higher Education Institutions: An Explanatory Sequential Design. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 10(6). 148-159.

Badran, F., & Zeid, M. (2021). Organizational Cynicism and Organizational Commitment among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(3), 1750 - 1761.

Bahadir, M. & Levent, A. F. (2022). The mediating role of locus of control in the effect of organizational justice on organizational cynicism in school organizations. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(2), 329-345. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1014322>

Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences [Unpublished doctoral dissertation]. University of Cincinnati.

Bayram, A. (2016). The Role of Mediation Of The Organizational Cynicism in The Relationship Between Leader- Member Exchange and Job Performance. *Journal of Business and Management*, 18(12), 105-113.

Çaylak, E., & Altuntaş, S. (2017). Organizational cynicism and its impact on organizational change. *International Journal of Business & Management*, 12(10), 102-112.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, In-Sue., Banks, G. C., & Lomeli, L. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2). 181-197.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2). 341-352. <https://doi.org/10.2307/259378>

Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers [Unpublished Doctor Thesis]. University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Netherlands.

Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1203), 1-16.

Erarslan, S., Kaya, C., & Altindag, E. (2018). Effect of Organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science*, 23(Special issue in memory of Geybulla Ramazanglu), 905-922.

Erdem, M., Aytay, T., & Gönül, T. (2020). The Relationship Between Teachers' Perception of Organizational Cynicism and School Administrators' Behaviors of Favoritism. *European Journal of Education*, 7(6). 1-22.

Ertuğruloğlu, O. (2024). Perspectives of Turkish Academics Working in Europe and USA on Organizational Cynicism. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 23(3). 64-72.

Evans, W. R., Davis, W. D., & Neely, A. (2021), The Role of Organizational Cynicism and Conscientiousness in the Relationship between Ethical Leadership and Deviance, *Journal of Managerial Issues*, 33(1), 49-68.

Helvacı, M. A., & Basaran, O. (2020). The Relationship Between Workaholism Levels of Teachers and Organizational Cynicism. *European Journal of Education Studies*, 7(5). 1-22.

Ince, F. (2018). Toxic Leadership as A Predictor of Perceived Organizational Cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2), 24343-24349.

Karadag, E., Kilicoglu, G., & Kilicoglu, D. (2014). Organizational Cynicism, School Culture and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences Theory and Practice*, 14(1), 102-114.

Kokalan, O. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640.

- Korkut, A. & Aslan, M. (2016). Organizational Cynicism Levels of Teachers in Secondary Schools in Turkey, *E-International Journal of Educational Research*, 7(2), 91-112.
- Mousa, M. (2017). Diversity Challenges and Organizational Cynicism. *Journal of Intercultural Management*, 9(1), 41-74.
- Nafei, W. A. (2013). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7). 52-69.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Baig, M. U. (2021). When and Why Organizational cynicism Leads to CWBs. *Personnel Review*, 50(1), 90-107. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480>
- Nemr, M. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8, 1-14.
- Onurlu, D., & Pilli, A. (2024). Investigation of the Effect of Burnout Levels and Organizational Cynicism Attitudes of Teachers Working in Public Schools in the Kyrenia Region on Teacher Performance. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 23(2), 74-83.
- Ozler, D. E., & Atalay, G. G. (2011). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees In Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4). 26 – 38.
- Ozyer, K., & Alici, I. (2019). *The Relationship Between Perceived Organizational Support With Organizational Cynicism and Sub-Dimension: An Empirical Study*. 2nd International Conference on Contemporary Issues in Business & Economics (ICCIBE). Tokat, Turkey.
- Rehan, M., Iqbal, M., Fatima, A., & Nawab S. (2017). Organizational Cynicism and It's Relationship with Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Science*, 6(3),1-6.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about. *Academy of Management Executive*, 11(1), 44-59.
- Rho, E., Jung, K., & Nam, T. (2020). Organizational cynicism and employee turnover intention: The role of ethical leadership and burnout. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 670-688.
- Sen, C., & Basim, N. (2022). Organizational cynicism. In H. Cenik Sözen & H. Nejat Basım (Ed.), *The Dark Side of Organizational Behavior: Examining Undesirable Aspects of Organizational Life* (pp. 54-72). London. Routledge, Taylor& Francis.

- Singh, D., & Dixit, V. (2018). Organizational Cynicism: A Literature Review. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8, 30-42.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3). 193-204.
- Uysal, H. T., & Gedik, A. I. (2017). Effect of Cynical Individual Factor on the Reverse Mobbing Tendency: A Planned Behavior. In Christiansen, B., & Chandan, H. C. (Eds), *Handbook of research on organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce*. 276-308. IGI Global.
- Vveinhardt, J., & Pleskienè, A. M. (2018). The quintessence of organizational commitment and Organizational cynicism. *Management of Organizations: Systematic Research*, 80(1), 67-88.
- Yang, Ch., Chen, Y., Roy., X. Z., & Mattila, A. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-10.
- Zhang, Q., Sun, S., Zheng, X., & Liu, W. (2019). The role of cynicism and personal traits in the organizational political climate and sustainable creativity. *Sustainability*, 11(1), 257. <https://doi.org/10.3390/su11010257>