

**دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمة
-دراسة تطبيقية-
على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر**

أ.د/ شوقي محمد الصباغ*

أ.م.د/ علاء فرج رضوان**

صفاء عبد المجيد عبد الرحمن فرج***

(*) أ.د شوقي محمد عبد القوي الصباغ : أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية ،
وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأزمات.

Email: elsubbaugh@yahoo.com

()** أ.م.د. علاء فرج حسن رضوان : مدرس إدارة الأعمال- كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email: alaaradwan2014@yahoo.com

(*)** صفاء عبد المجيد عبد الرحمن : باحثة دكتوراه -كلية التجارة- جامعة المنوفية

Email: safymagdy215@gmail.com

ملخص البحث

يسعى هذا البحث إلى التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية (شفافية اللوائح والتشريعات- شفافية المعلومات- شفافية الاتصالات- شفافية تقييم الأداء- شفافية اتخاذ القرارات- شفافية المساءلة) وأبعاد الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي - البعد العاطفي - البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر محل الدراسة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف إداري، موظف فني) حيث بلغ عددهم ٢١٢٠٣ مفردة، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، وبلغ حجم عينة الدراسة المطلوب توزيعها على مجتمع الدراسة ٣٧٧ مفردة، وتم استرداد ٣٤٨ قائمة استبيان أي بنسبة استجابة بلغت ٩٢.٣١%، وتم تحليل البيانات الأولية بإستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي - البعد العاطفي - البعد السلوكي)، كما بينت الدراسة أنه يوجد دور إيجابي للشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمات بقطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

Abstract:

This research seeks to identify the nature of the relationship between the dimensions of administrative transparency (transparency of regulations and legislation - transparency of information - transparency of communications - transparency of performance evaluation - transparency of decision-making - transparency of accountability) and the dimensions of reducing the phenomenon of organizational sarcasm (cognitive dimension - emotional dimension - behavioral dimension) in the companies of the chemical industries sector in Egypt under study, and the study was based on the descriptive analytical approach, and the study community was represented in all employees of the chemical industry sector companies in Egypt of various degrees and positions Administrative (general manager, department manager, head of department, administrative employee, technical employee) where their number reached 21,203 single, and the study relied on the stratified random sample method, and therefore a stratified random sample of workers for the chemical industries sector companies in Egypt was selected, and the size of the study sample to be distributed to the study population was 377 single, and 348 questionnaire lists were retrieved, i.e. a response rate of 92.31%, and the initial data was analyzed using the statistical program SPSS, The results of the study found a statistically significant relationship between the dimensions of administrative transparency and the dimensions of reducing organizational sarcasm (cognitive dimension - emotional dimension - behavioral dimension), and the study showed that there is a positive role for administrative transparency in reducing the phenomenon of organizational sarcasm among workers towards organizations in the chemical industry sector under study.

Introduction :مقدمة: أولاً

تعانى منظمات الأعمال من بعض المشكلات التنظيمية التي تتعلق بسلوكيات الأفراد والجماعات بداخلها، والتي من شأنها أن تتسبب في إنخفاض رضاء وولاء والتزام هؤلاء العاملين تجاه منظماتهم من ناحية، فضلاً عن تراجع الأداء وإنخفاض الإنتاجية لدى هذه المنظمات من ناحية أخرى، وهو ما قد يؤثر بالسلب على المجتمع بصفة عامة، وقد شهدت العديد من المنظمات المصرية خلال السنوات القليلة الماضية مجموعة من الظواهر السلبية المتمثلة في الإعتصامات والإحتجاجات العمالية المتكررة، والتي تعكس وتؤكد على المطالب الإجتماعية للعاملين.

ويعتبر التهكم التنظيمي أحد أهم المشكلات التي قد تتسبب في مثل هذه الظواهر السلبية، بل وفي كثير من المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، فالعاملون المتهكمون لا يتقون في قادتهم ويعتقدون إن منظماتهم تفتقر إلى الصدق وتنتهك العدالة مما أدى إلى تراجع الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، كما يعتقدون بأن الإدارة تنتظر الفرصة الملائمة لإستغلالهم مادياً ومعنوياً، وأن القادة يضحون بقيم الأمانة والعدالة والمساواة والإخلاص من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة دون النظر إليهم، لذلك يشعر الأفراد المتهكمون بعدم الراحة والغضب وتقليل الإحترام تجاه منظماتهم وعدم التوافق مع المنظمة سواء فيما يتعلق بأهدافها أو سياستها أو مختلف ممارستها، حيث أشار (Bobbio et al., 2012) إلى وجود علاقة سلبية بين التهكم التنظيمي من جانب العاملين، وقدرة المنظمة على تحسين أدائها، ومن هنا يجب على إدارة المنظمة وقادتها البحث عن العوامل التي من شأنها أن تقلل من مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين (Nair and Kamalanabhan, 2010).

ولذلك تعد الشفافية الإدارية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم في معالجة الكثير من المشكلات التي تعانى منها منظمات الأعمال، مثل عدم وضوح اللوائح، وعدم الثقة في الرؤساء والمشرفين وأنظمة العمل، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال، وكذلك لتفعيل المساءلة والكفاءة والفعالية في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتعتبر جهود الشفافية فرصة لتعزيز قيمة وفعالية المنظمة، لذلك تتبع أهمية الشفافية من أثارها الإيجابية على شركات قطاع الصناعات الكيماوية حيث تساعد في تحقيق كثير من الفوائد من بينها زيادة دور الولاء

لدى العاملين وزيادة أنتاجيتهم وتقوية قيمهم، كما تعمل على ترسيخ قيم التعاون وتحسين العلاقات بين العاملين وتضافر الجهود لديهم، ووضوح النتائج وتقليل الغموض والضبابية فى إجراءات العمل (السبيعى، ٢٠١٧)، وبالتالى توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى فى العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والمشاركة فى العمل الجماعى. (Fredotovic, I.,) (2018:17).

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن التهمك التنظيمى يعد من المتغيرات السلبية الذى ينتج عنه بعض الآثار والعواقب الغير مرغوب فيها التى قد تعيق المنظمة فى سعيها نحو تحقيق الكفاءة والفعالية، وربما تساهم الشفافية الإدارية فى تقليل مستويات التهمك التنظيمى والحد من الآثار السلبية المترتبة عليه.

ثانياً: الإطار النظرى والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الإطار النظرى والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهما: الشفافية الإدارية والتهمك التنظيمى، وتعرض الباحثة فيما يلى مفهوم كل متغير من هذه المتغيرات والأبعاد الخاصة بها، والدراسات السابقة ذات الصلة بها، وذلك على النحو التالى:

١- الشفافية الإدارية: Administrative Transparency

بمراجعة الباحثة للعديد من الأدبيات الإدارية لاحظت اختلاف الباحثين حول تحديد مفهوم واضح ومحدد للشفافية الإدارية حيث تعرفها (الطراونة، هديل فخرى، ٢٠١٩) بأنها الوضوح والعلانية والإفصاح والتبيان لكل المعلومات والإجراءات والقرارات فى كل مجالات العمل التى تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب إختصاصه بهدف الإستفادة منها فى اداء مهام العاملين فى المنظمة، فالمكاشفة ووضوح المعلومات تعزز الولاء والانتماء لدى العاملين بالمنظمة ، وتزيد من إنتاجيتهم، ورفع مستوى ادائهم تجاة المنظمة، وذلك تعزز الثقة بين المنظمة والعاملين والعلماء، مما يساهم ذلك فى انخفاض مستوى التهمك التنظيمى لدى العاملين بإبعاده المختلفة، كما تعرفها (أحمد، نجلاء، ٢٠٢١: ١٢٩) بأنها تلبى حق العاملين فى المعرفة من خلال إتاحة كافة البيانات والمعلومات والقوانين واللوائح المتعلقة بالمنظمة للجميع بصورة صحيحة، وتقوم بنشر المعلومات المتعلقة بعمل المنظمة على الموقع الإلكتروني، وتحديثها بشكل

دورى بحيث تكون متاحة لجميع العاملين، وتقوم بتوضيح الحقوق والواجبات للعاملين، وتوفير الآلية الواضحة للوصول إليها، وتشارك العاملين فى صناعة القرارات واتخاذها بما يحقق مصلحة الاهداف. واخيراً يعرفها (الحربى، محمود، 2012): بأنها فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدفق المستمر للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، حيث تساعد الشفافية الإدارية على تحقيق الأمان الوظيفى للعاملين داخل المنظمة من خلال فعالية المساءلة والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة.

٢/١ أبعاد الشفافية الإدارية: Administrative Transparency Dimensions

تتعدد أبعاد الشفافية الإدارية، والمتمثلة فى أهم الأبعاد (شفافية اللوائح والتشريعات- شفافية المعلومات- شفافية الاتصالات- شفافية تقييم الأداء- شفافية اتخاذ القرارات- شفافية المساءلة) كما تناولتها الدراسات السابقة لكل من (عبد الحفيظ، ٢٠٢٣؛ سعد، ٢٠٢١:٦٦٨؛ العشرى، ٢٠٢١؛ خليفة، ٢٠١٧) على النحو التالى: **شفافية اللوائح والتشريعات: "Transparency of Regulations and legislation"** يقصد بها الوضوح والبساطة والعلنية فى القوانين والتعليمات وإجراءات العمل المتبعة فى المنظمات، وكذلك النزاهة فى تنفيذها مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التشريعات وإستقرارها ومرونتها مع بعضها البعض.

شفافية المعلومات: "Transparency of Information" يقصد بها الوضوح والدقة والمصدقية فى المعلومات التى تتناسب بين مختلف المستويات الإدارية فى المنظمات، بحيث يستطيع العامل الحصول على المعلومة التى يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفى الوقت المناسب دون تأخير، بالإضافة الى نشر المعلومات والأفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين. **شفافية الاتصال: "Transparency of Communication"** يقصد بها تبادل الأفكار والمعلومات من خلال وسائل اتصال متنوعة ومواكبة، لمتطلبات العمل ولتطورات العصر، والسعى الجاد إلى تطبيقها وإقامة علاقات قوية مع المجتمع الخارجى المتأثر بالخدمة التى يقدمها، ويجب أن تتسم عمليات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية فى المنظمة من خلال تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتداولها. **شفافية تقييم الأداء: "Transparency of Performance Appraisal"** تستمد نظم تقييم

الأداء أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة، كالعلاوات، والترقيات، والتدريب، والنقل، إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل. شفافية اتخاذ القرارات: **"Transparent Decision Making"** يقصد بها الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، وتزويد العاملين بالصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الحرص على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات بين جميع المستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة مواجهة مشاكل العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة ووضوح بحيث تهتم الإدارة العليا بأراء العاملين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل. المساءلة الإدارية: **"Management Accountability"** تعتبر المساءلة وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم الأمور تجرى للمصالح العام ووفق الأهداف الموضوعية، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وان المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة.

٣/١ الدراسات السابقة التي تناولت الشفافية الإدارية:

وجاءت دراسة (عبد الحفيظ، ٢٠٢٣) للتعرف على الدور الذي يلعبه الإستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده وبين كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده وبين كل بُعد من أبعاد الإستغراق الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الإستغراق الوظيفي بأبعاده وبين كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية، ووجود علاقة تأثير معنوية للإستغراق الوظيفي كاجمالي في العلاقة المباشرة بين التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين الشفافية الإدارية كمتغير تابع- أدى متغير الإستغراق الوظيفي دور الوسيط بين كل من التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية إجمالاً، وكذا مع أبعاده تفصيلاً، نتيجة لتوافر الشروط الثلاثة للوساطة، وذلك تطبيقاً على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح.

وهدف دراسة (Chen, C., & Ganapati, S., 2023) إلى تحليل الدراسات التجريبية لدراسة دور آليات الشفافية في الحد من الفساد، ويكشف التحليل أن الشفافية له تأثير كبير بشكل عام، وإن كان صغيراً، في الحد من الفساد، والشفافية أكثر فعالية للحد من تدابير الفساد الذاتية من

تدابير الفساد الموضوعية، في حين أن آليات الشفافية القانونية مع قوانين حرية المعلومات ومن المهم أن تؤدي شفافية المالية العامة والشفافية الإلكترونية دوراً أقوى في مكافحة الفساد الحكومي، وتضيف المسألة والدعاية إلى آليات الشفافية من أجل الحد من الفساد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي كبير بين الشفافية والفساد، يمكن لدعاة الشفافية أن يناصروا آليات الشفافية كأدوات مهمة للحد من الفساد، وهناك حاجة إلى آليات شفافية مختلفة وآليات حكم جيد لتعزيز الشفافية للحد من الفساد.

وسعت دراسة (عزوز، نور الدين، ٢٠٢٤) إلى التعرف على الدور الوسيط لنظم المعلومات على أثر الشفافية الإدارية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة ميناء عنابة، والتي أجريت على عينة قوامها ٢٦٨ مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي لمتغيرات الشفافية الإدارية ونظم المعلومات والولاء التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية في الولاء التنظيمي في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط لدى العاملين في مؤسسة ميناء عنابة.

واستهدفت دراسة (Fadilla, D., ٢٠٢٥) إلى تحديد دور القادة في تشجيع الشفافية والاستراتيجيات المستخدمة لمنع الفساد في المنظمات. تستخدم هذه الدراسة منهجاً نوعياً. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية والمنفتحة يمكن أن تزيد من ثقافة الشفافية في بيئة العمل. ويعمل القادة كقدوة في الالتزام باللوائح، وتطبيق سياسات مكافحة الفساد، وإنشاء أنظمة مراقبة فعالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن للقيادة الجيدة لها تأثير إيجابي في تحفيز أعضاء المنظمة على التصرف بأخلاقية والإبلاغ عن الانتهاكات المشتبه بها. وتشير هذه الدراسة إلى أهمية تدريب القيادة الذي يركز على النزاهة والشفافية لخلق بيئة تنظيمية خالية من الفساد.

وجاءت دراسة (أبو عاشور، والسعدى، ٢٠٢٥) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية في ضوء متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تضمنت خمسة مجالات (التشريعات والعلاقات والاتصال- والمعلومات- وتقييم الأداء- اتخاذ القرارات)، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٤٠٥) مديرين ومعلمين بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد

أظهرت نتائج الداسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية جاءت مرتفعة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

واستهدفت دراسة (Aldrou,2025) إلى تقييم مستوى الشفافية في القرارات الإدارية في ضوء الذكاء الاصطناعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال استشارة نخبة من الخبراء في القانون الإداري، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحوكمة، والإدارة العامة الأردنية. وتوصلت النتائج إلى أن اعتماد الذكاء الاصطناعي في صناعة القرار الإداري في الأردن ما يزال يفتقر إلى إطار شامل يضمن الشفافية، وأن هناك ضعفاً في وعي المواطنين بكيفية اتخاذ القرارات ودور الذكاء الاصطناعي فيها. وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ حملات توعية وتنقيف لتعزيز فهم الجمهور لاستخدامات الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، مما يسهم في تصحيح المفاهيم الخاطئة وزيادة الثقة في هذه التقنيات. كما أشارت إلى محدودية الدراسة في الاعتماد على عدد محدود من مؤشرات الشفافية، وأوصت بتوسيع قائمة المؤشرات في الدراسات المستقبلية.

٢- التهكم التنظيمي: Organizational Cynicism

وقد تناول الباحثين تعريف التهكم التنظيمي من وجهات نظر مختلفة سواء باعتباره سمة شخصية، أو عاطفية، أو إعتقاد، أو اتجاه وبالتالي لا يوجد تعريف محدد للتهكم التنظيمي فنجد أن (محمود، ٢٠١٩: ٥٥) عرف التهكم التنظيمي بأنه: مجموعة من المواقف السلبية تجاه المؤسسة التي يعمل بها الفرد وتتكون هذه المواقف السلبية من ثلاثة أبعاد الإنطباع السلبى تجاه المؤسسة، والإعتقاد بأن المؤسسة تفتقر النزاهة، والميل نحو الإستخفاف والنقد للمؤسسة مما تؤثر على أدائه الإنتاجي أو الخدمي بطريقة سلبية. كما اشار (Salih, 2020: 116) التهكم التنظيمي بأنه: السلوك العدائي للعامل تجاه مؤسسته نتيجة ضعف العلاقات الودية بين الطرفين، مما يترتب عليها نتائج سلبية من عدم الالتزام وعدم الرضا ومقاومة التغيير وفقدان الثقة والاحترام والإهمال واللامبالاة والتي تقود بدورها إلى الفشل التنظيمي. كما اشار كلاً من (الرميدى، ٢٠١٩: ص ص ٧١- ٨٩، موفنار ويوغليطة، ٢٠٢١: ص ص ٣٣٢- ٣٤٩) ويتفق معهم (خضير، احمد، ٢٠١٧: ٢٩٤) بأن التهكم التنظيمي

يعبر عن مشاعر العاملين السلبية من إحباط وخيبة إمل وعدم ثقة تجاه إدارة المؤسسة وسلوكياتها ضد المصالح الإيجابية للعاملين.

١/٢ أبعاد التهمك التنظيمي: Organizational Cynicism Dimensions

بمراجعة الباحثة لأدبيات الإدارة، فقد كان هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للتهمك التنظيمي وهو التهمك المعرفي، والتهمك العاطفي، والتهمك السلوكي. ويقصد بالتهمك المعرفي "Cognitive Cynicism" اعتقاد العاملين أن الأعمال وأنماط السلوك والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المنظمة، وأن الإدارة تقوم بتغليب المصلحة الذاتية على مصالح العاملين، فضلاً عن وجود دوافع خفية للقرارات التنظيمية الرسمية التي تصدرها إدارة المنظمة. أما التهمك العاطفي "Emotional Cynicism (Affective)" فهو مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد كالاستياء والكراهية والشك والإحباط وعدم الراحة. فين حين أن التهمك السلوكي "Behavioral Cynicism" هو ميل العاملين إلى توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المنظمة، واستخدام الفكاهة الساخرة، فضلاً عن الإستخفاف بشعارات المنظمة، والتحدث عنها بطريقة غير لائقة وغيرها من أنماط السلوك التي تتسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية (El-Ashry, 2021). ولذلك فإن التهمك التنظيمي يؤثر سلباً في أنماط السلوك الإيجابية، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والثقة، والرضا الوظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرار، والالتزام التنظيمي (Al-Amiri, 2020).

٢/٢ الدراسات السابقة التي تناولت التهمك التنظيمي:

واهتمت دراسة (Mohammed, et al, 2023) بمعرفة دور القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين - أربيل. حيث شملت أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، الاحترام، التوجه الأخلاقي) فيما تمثلت أبعاد التهمك التنظيمي (الاعتقاد، العواطف السلوك). وشملت عينة البحث (٨٥) موظفاً من العاملين داخل الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية عكسية وسالبة وبمستوى جيد بين القيادة الأخلاقية والتهمك التنظيمي حسبَ المستويين

الكلية والجزئي، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق الكلية لقيم ومبادئ القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى انخفاض أو عدم انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي.

في حين قدم (Elsayed, et al, ٢٠٢٤) دراسة تمحور هدفها في وضع برنامج لدراسة أثر التهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي للممرضات. وشملت عينة البحث (٥٨) ممرضة في الوحدات الطبية العامة بمستشفى بنها الجامعي، وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة أن غالبية الممرضات لم يكن لديهم المعرفة الكافية فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي في مرحلة ما قبل البرنامج ولكن تحسن إلى نسبة ٦٧.٢% بعد مرحلة المتابعة، كما يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي للممرضات ولكن تحسنت تلك العلاقة بعد المتابعة المباشرة بعد ثلاث أشهر (لمراحل البرنامج مقارنة بمرحلة ما قبل البرنامج .

وأشارت دراسة (الزكي، ٢٠٢٤) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد التهكم التنظيمي بالهيئة العامة لقصور الثقافة، كما تهدف هذا الدراسة إلى بحث أثر جودة الحياة الوظيفية على التهكم التنظيمي، وتم إجراء البحث على عينة عشوائية من العاملين بالهيئة تتمثل في (٣٧١) مفردة، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على أسلوب الإستقصاء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على التهكم التنظيمي بالهيئة العامة لقصور الثقافة، حيث يؤثر كلاً من (الرفاهية العامة، التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، الرضا عن المسار الوظيفي، التحكم في العمل، ظروف العمل) تأثيراً عكسياً على التهكم التنظيمي، بينما يؤثر بُعد (ضغوط العمل) تأثيراً طردياً على التهكم التنظيمي.

وهدفت دراسة (Abdallah, et al, 2024) الى تقييم اثر التهكم التنظيمي على الإغتراب الوظيفي عن طريق الإلتزام التنظيمي بصفته متغير وسيط، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واجريت هذه الدراسة على عينة قوامها ٢٦٨ ممرضاً من جميع الوحدات الداخلية بمستشفى المنشاوي العام، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التهكم التنظيمي والإغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، وجود علاقة ارتباط سلبية بين ابعاد التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وكذلك بين والإغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وكما سعت دراسة (سواعد، وعطاري، ٢٠٢٥) إلى التعرف على المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، من خلال تطوير أداة للدراسة اشتملت ثلاثة محاور رئيسية، تضمنت محور التهمك التنظيمي، ومحور الولاء المهني، ومحور الولاء التنظيمي، تم توزيعها على عينة بلغت (٤١٣) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متدنية للتهكم التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية، كما أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة جداً للولاء المهني، ومستوى كبير للولاء التنظيمي داخل المدارس الابتدائية، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر عكسي للتهكم التنظيمي على الولاء المهني، وكذلك وجود أثر عكسي للتهكم التنظيمي على الولاء التنظيمي.

لكن (Salama, et al, ٢٠٢٥) إهتم بدراسة العلاقة بين التهمك التنظيمي والإرهاق المهني لدى الممرضات (واختبار آثار الاعتدال في القيادة المتناقضة لدى مديري التمريض) في مستشفى طنطا الجامعي، التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي اجريت على عينة قوامها ٣١٤ ممرضة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم استخدام المنهج التجريبي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التهمك التنظيمي والإرهاق المهني. بالإضافة إلى ذلك، وجود ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين القيادة المتناقضة لمديري التمريض وكل من التهمك التنظيمي والإرهاق المهني. مما يعني أن القيادة المتناقضة قد تساعد في تقليل التأثيرات السلبية لهذه العوامل.

حيث إهتمت دراسة (Mohamed,2025) بالتعرف على تصور الممرضات تجاه التهمك التنظيمي وعلاقته بجودة حياتهم العملية في مستشفيات بورسعيد، حيث أجريت الدراسة في ثلاث مستشفيات تابعة لهيئة الرعاية الصحية في مصر (مستشفى السلام، مستشفى الزهور، مستشفى النصر)، واشتملت عينة الدراسة على ٢٤٧ ممرضة، واشتملت ادوات الدراسة على قائمة استبيان للتهكم التنظيمي، واستبيان جودة حياة العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن ٧٢.٥٪ من الممرضات لديهم مستوى متوسط من التهمك التنظيمي، بينما أظهر ٥.٢٪ منهم مستوى متوسط من جودة حياة العمل. ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات

دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي وجودة حياة العمل، مما يعني أنه كلما زاد مستوى التهكم التنظيمي، كلما أدى ذلك الى انخفاض جودة حياة العمل لدى الممرضات.

ولكن دراسة (Wnuk, Marcin, 2025) هدفت إلى استكشاف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لابعاد المناخ الأخلاقي على التهكم التنظيمي وذلك من خلال ثلاث متغيرات وسيطة هي: التوافق بين الفرد والمنظمة، والفخر التنظيمي، والالتزام العاطفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٧١) موظفاً بولندياً، من قطاعات عمل متنوعة يعملون بعقود رسمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ الأخلاقي الفعال كان له اثار ايجابية مباشرة وغير مباشرة على التهكم التنظيمي من خلال المتغيرات الوسيطة الثلاث: التوافق بين الفرد والمنظمة، والفخر التنظيمي، والالتزام العاطفي، كما بينت النتائج وجود تأثيرات غير مباشرة ايجابية لمناخ الأخلاقي القائم على الرعاية والاستقلالية على التهكم التنظيمي وذلك من خلال تعزيز التوافق بين الفرد والمنظمة والفخر والالتزام العاطفي. في حين أن المناخ الاخلاقي القائم على القانون والقواعد واللوائح، فكان لهما تأثيرات غير مباشرة ايجابية على التهكم التنظيمي عبر الفخر التنظيمي فقط، دون تأثير ملحوظ على الالتزام العاطفي. وتشير هذه الدراسة إلى اهمية المناخ الأخلاقي في الحد من المواقف السلبية داخل بيئة العمل، من خلال تعزيز ارتباط الموظفين بالمنظمة، والشعور بالفخر بالانتماء إليها، واتساق القيم بين الطرفين.

٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي:

وهدفنا دراسة (عبد الكريم، 2019) إلى التعرف على مستوى الشفافية في الجامعات الأردنية الخاصة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين فيها، ومعرفة هل توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الشفافية على التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المستوى العلمي)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الشفافية والتهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمستوى تقدير متوسط، ووجود أثر سلبي لبعدي الشفافية (شفافية المعلومات، شفافية إجراءات العمل) على التهكم التنظيمي، وعدم وجود أثر لبعدي الشفافية (شفافية الاتصال الإداري، شفافية تقييم الأداء) على التهكم التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو الشفافية والتهكم التنظيمي ترجع للمتغيرات الديموغرافية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ندرة الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والتهمك التنظيمي، حيث أنه- في حدود علم الباحثة لا يوجد سوى دراسة واحدة تناولت العلاقة بينهما، كما أنها خارج البيئة المصرية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها جاءت متممة لما سبقها من الدراسات، في الوقوف على توضيح دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي، ونظراً لقلّة الدراسات العربية في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً في هذا المجال.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو إظهار دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي بالإعتماد على أساليب وأدوات إحصائية لإختبار الفرضيات أما الدراسات السابقة استخدمت أساليب إحصائية بعضها مختلفة عن الدراسة الحالية، وأيضاً من حيث الأبعاد حيث تناولت الدراسة الحالية ستة أبعاد للمتغير المستقل (اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات، شفافية تقييم الأداء، شفافية القرارات، المساءلة)، وبذلك فإنه لا توجد دراسة سابقة تناولت هذه الأبعاد مجتمعة، في حين أن بعض الدراسات السابقة فتناولت أبعاد أخرى للشفافية الإدارية إضافة إلى الأبعاد المذكورة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال والمجتمع الذي أجريت فيه وهو قطاع الصناعات الكيماوية في مصر وهو مجال لم يتم الجمع بينه وبين متغيرات الدراسة، وهذا يختلف عن مجال تطبيق الدراسات السابقة.

رابعاً: الدراسة الأستطلاعية:

بعد تحديد مشكلة البحث على المستوى المعرفي، قامت الباحثة بالتأكد من وجودها على المستوى التطبيقي، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية ميدانية، بهدف التعرف على تأثير دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة، وتم إجراء مجموعة من المقابلات في شكل حوار مفتوح مع عينة ميسرة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في مستويات إدارية مختلفة وعددهم (٥٠ مفردة ومنهم: ١٠ مديرين، ١٥ رؤساء أقسام، ١٥ موظف إداري، ١٠موظف فني)، وكانت الأسئلة تدور بصفة عامة حول تأثير دور

الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين، وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (١) أسئلة الدراسة الإستطلاعية التي تم توجيهها لتلك الفئة:

جدول رقم (١)

قائمة إستقصاء لإستطلاع اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين

م	أسئلة المقابلة	أوافق		محايد		غير موافق	
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة
١	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بالسهولة.	١٦	٪٣٢	١١	٪٢٢	٢٣	٪٤٦
٢	توجد معايير واضحة ومعلنة لعملية تقييم الأداء.	٢٦	٪٥٢	٧	٪١٤	١٧	٪٣٤
٣	يتوافر لدى العاملين المعلومات اللازمة لأداء مهامهم.	٢٦	٪٥٢	٧	٪١٤	١٧	٪٣٤
٤	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين.	١٧	٪٣٤	١٥	٪٣٠	١٨	٪٣٦
٥	تتخذ القرارات المهمة في الوقت المناسب.	١٤	٪٢٨	٤	٪٨	٣٢	٪٦٤
٦	تسعى الإدارة لمعرفة المشكلات التي تواجه العاملين وتلبية احتياجاتهم.	١٧	٪٣٤	١٥	٪٣٠	١٨	٪٣٦
٧	تتبنى الشركة فكرة إصدار القوانين والإجراءات التي تحمي العاملين.	١٦	٪٣٢	١٥	٪٣٠	١٩	٪٣٨
٨	تعتقد أن الإدارة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.	٢٦	٪٥٢	١٠	٪٢٠	١٤	٪٢٠
٩	أشعر بالإستياء والتشاؤم عندما أفكر في نوايا الشركة	٢٨	٪٥٦	١٢	٪٢٤	١٠	٪٢٨
١٠	تنتقد سياسيات وممارسات الشركة أمام الآخرين.	٢٠	٪٤٠	١٦	٪٣٢	١٤	٪٢٨
١١	تشكو من الطريقة التي تدار بها العمل داخل الشركة.	٢٨	٪٥٦	١٢	٪٢٤	١٠	٪٢٨

المصدر : من إعداد الباحثة

وفي ضوء نتائج إستطلاع اتجاهات العينة في الشركات محل الدراسة، توصلت الباحثة من الجدول السابق رقم (١) مايلي.

- أكد (٤٦%) من عينة الدراسة أن الشركة لا تهتم بدور الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا يشير إلى وجود قناعة كبيرة لدى العاملين على أن الشركة لا تنظر إلى أهمية وجود نظام إتصال فعال داخل الشركة محل الدراسة.
- أجمع نسبة (52%) من عينة الدراسة أنهم موافقون على وجود معايير واضحة ومعلنة لعملية تقييم الأداء وهذا يشير إلى وضوح اللوائح والتشريعات المنظمة لعملية التقييم.
- اتفقت نسبة (52%) من مفردات العينة على أن الشركة تسعى نحو توفير المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم، وهذا يشير إلى أهمية تطوير وتحسين البرامج التي تعمل على توصيل المعلومات والتعليمات للعاملين في الوقت المناسب ما يمثله من أهمية في تحقيق أهداف الشركة.
- أعرب (36%) من مفردات العينة على عدم قيام الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لمواكبه التطورات المستمرة في اللوائح والتشريعات.
- يرى نسبة (46%) من عينة الدراسة أنهم غير موافقين على أن الشركة تتخذ القرارات المهمة في التوقيت المناسب، وهذا يشير إلى ضعف الاهتمام من قبل الشركة بمنظومة دعم القرار.
- أوضحت نسبة (36%) من عينة الدراسة أن الإدارة لا تسعى جاهدة للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم.
- أظهر (٣٨%) من عينة الدراسة على أنهم غير موافقين على أن الشركة لا تقوم بتبنى فكرة إصدار القوانين والإجراءات التي تحمي الموظف، وهذا يشير إلى وجود اهتمام ضعيف من قبل تلك الشركة بتفعيل دور الشفافية الإدارية.
- أجمع نسبه (52%) من عينة الدراسة بأنها تعتقد أن الإدارة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.
- أكد (٥٦%) من عينة الدراسة أن الشركة لا تهتم بدور الشفافية والمصادقية في العمل نتيجة لذلك فإن بعض العاملين يعبرون عن استيائهم من بعض القرارات واللوائح التنفيذية بعدة طرق منها أهمال العمل، وتظهر نوايا ترك العمل عند الآخرين، بالإضافة إلى زيادة الشعور بعدم الرضا الوظيفي بما يؤثر على أداء العاملين.
- أظهرت نسبة (40%) من عينة الدراسة بأنها تنتقد سياسيات وممارسات الشركة أمام الآخرين.
- بينت نسبة (56%) من عينة الدراسة بأنها تشكومن الطريقة التي تدار بها العمل داخل الشركة.

وبناءً على هذه الظواهر التي أسفرت عنها نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية فقد تم التركيز في هذه الدراسة على التهكم التنظيمي بهدف التعرف على السبل الداعمة لتحقيق الشفافية الإدارية في الشركات محل الدراسة، فإن هناك حاجة ماسة للكشف عن دور الشفافية الإدارية في الحد من مستوى التهكم التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

خامساً: مشكلة وتساؤلات البحث : Research Problem and Question

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، تبين أن التهكم التنظيمي من المشكلات التي ظهرت في الأونة الأخيرة في المنظمات، حيث تؤثر بالسلب في مختلف الجوانب التنظيمية ومخرجات العاملين مما يؤدي إلى إنخفاض كل من الرضا والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة الذاتية، ويزيد من حالات عدم الثقة في المنظمة وإدارتها نتيجة فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها، مما يؤدي إلى تنامي المشاعر والمعتقدات السلبية لدى العاملين تجاه المنظمة، ويضعف من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها، ويمكن الإشارة إلى أن التهكم التنظيمي يختلف من منظمة لأخرى مما يتطلب ضرورة تشخيص هذه الظاهرة وتحديد مستوياتها وأسبابها وطرق معالجتها، ولذلك يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة لتحقيق مستوى من الشفافية الإدارية من شأنه أن يسهم إلى حد كبير في ظهور مشاعر إينماء وولاء العاملين تجاه المنظمة، ومن هنا تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء على دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وعلى هذا الأساس تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس:

الى أى مدى تؤثر الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكن بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

التساؤل الرئيسي الأول: ما مدى العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟ ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الفرعي الأول: ما مدى العلاقة بين شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟
- التساؤل الفرعي الثاني: ما مدى العلاقة بين شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟
- التساؤل الفرعي الثالث: ما مدى العلاقة بين شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟
- التساؤل الفرعي الرابع: ما مدى العلاقة بين شفافية تقييم الأداء وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟
- التساؤل الفرعي الخامس: ما مدى العلاقة بين شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟
- التساؤل الفرعي السادس: ما مدى العلاقة بين شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة؟

سادساً: أهداف البحث: Research Objectives

يهدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمة على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر وذلك من خلال دراسة وتحقيق الاهداف التالية:

الهدف الرئيسي الأول: تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة. ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الاهداف الفرعية التالية:

- **الهدف الفرعي الأول:** تحديد طبيعة العلاقة بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
- **الهدف الفرعي الثاني:** تحديد طبيعة العلاقة بين بعد شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
- **الهدف الفرعي الثالث:** تحديد طبيعة العلاقة بين بعد شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
- **الهدف الفرعي الرابع:** تحديد طبيعة العلاقة بين بعد شفافية تقييم الأداء وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
- **الهدف الفرعي الخامس:** تحديد طبيعة العلاقة بين بعد شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
- **الهدف الفرعي السادس:** تحديد طبيعة العلاقة بين بعد شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

سابقاً: فروض البحث: Research Hypothesis

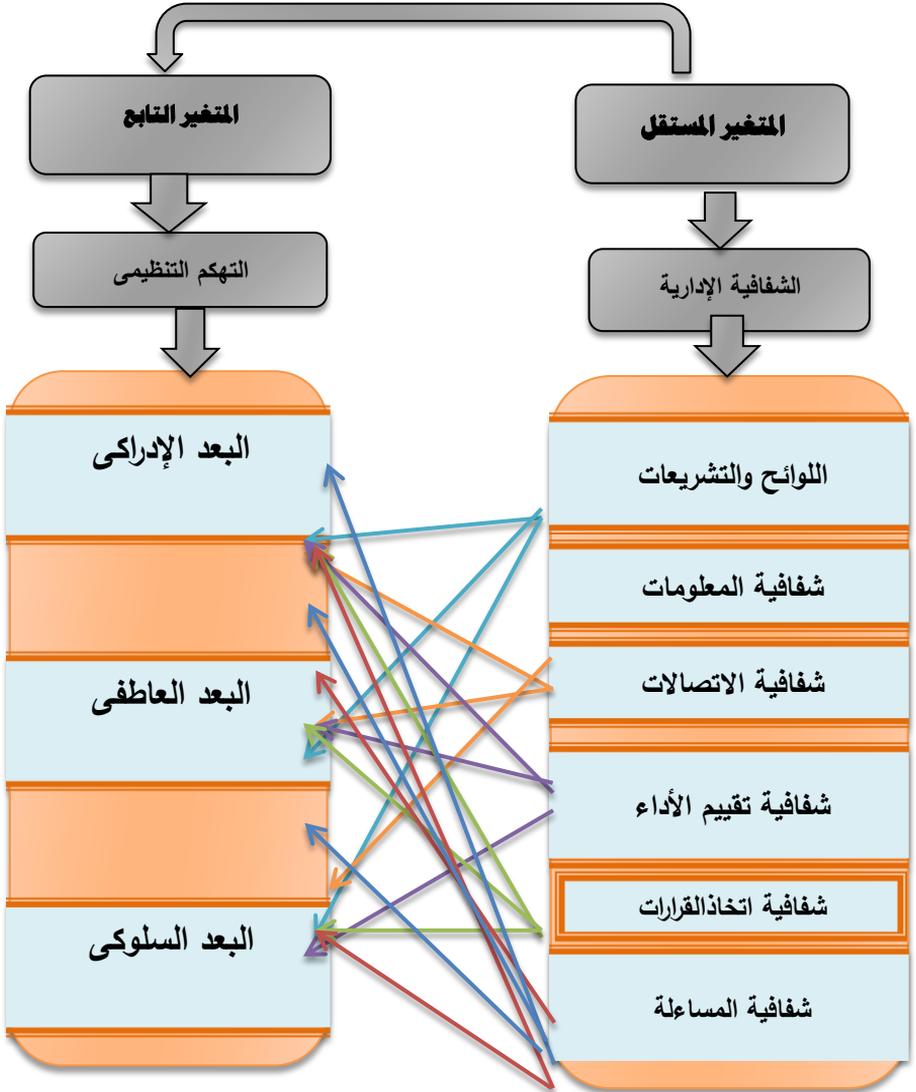
في ضوء مشكلة وتساؤلات وأهداف البحث ، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، والدراسة الإستطلاعية، قامت الباحثة بصياغة فروض البحث في صيغة العدم كما يلي:

- الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.، ويقترح من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية تقييم الأداء وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.
 - الفرض الفرعي السادس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

ويمكن توضيح فروض الدراسة على النموذج المبين بالشكل رقم (١)

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين الشفافية الإدارية والحد من ظاهرة التهكم التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة، بالإعتماد على الدراسات السابقة، وفروض الدراسة.

ثامناً: أهمية البحث: Research Significance:

الأهمية العلمية: يستمد هذا البحث أهميتها العلمية مما يلي:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهو مفهوم "التهكم التنظيمي"، هو رد فعل سلوكي تجاه الممارسات المطبقة في المنظمة، والتي تكون ذات تأثير سلبي على مجريات العمل، وكذلك العلاقة بين الأفراد والمنظمة"، وبشكل أكثر تحديد فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية داخل البيئة المصرية (على حد علم الباحثة) التي ربطت بين متغيري الدراسة ومحاولة الوقوف على مسببات المشكلة والحد من أثرها السلبية على المنظمة وتعزيز مستوى الالتزام والانتماء لدى العاملين.
 - تساهم هذه الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي.
 - المساهمة في تحديد أفضل المناهج والمتطلبات والخطوات الضرورية التي يمكن الإعتماد عليها في الاستفادة من دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.
- الأهمية التطبيقية: يستمد هذا البحث أهميتها التطبيقية مما يلي:
- محاولة تحديد طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي باستخدام المقاييس والمؤشرات العلمية، وتظهر الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانيه تطبيق ما نتوصل إليه من نتائج في مساعدة وتوجيه متخذى القرار في معالجة المشكلات الاجتماعية والإدارية لتقليل مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين.
 - حيث ترجع إلى أهمية الشركات محل التطبيق؛ من كونها شركات استراتيجية خدمية مرتبطة بواقع ميداني، حيث يؤثر التهكم التنظيمي على مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل العاملين للعملاء، ومن خلال ذلك يظهر تأثير المتغيرات على مسار العمل مما يعكس أهمية دراستها.
 - مساعده الشركات على تفعيل دور الشفافية الإدارية والتحسين المستمر في بيئة العمل وزيادة الدعم المقدم للعاملين وذلك للحد من مستوى التهكم التنظيمي، وذلك في ضوء النتائج المستخلصة.

تاسعاً: حدود البحث: Research Limitation

يمكن تقسيم حدود البحث الى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في شركات قطاع الصناعات الكيماوية في جمهورية مصر العربية، وقد إختارت الباحثة هذا القطاع لما له من أهمية خاصة بإعتباره من ضمن القطاعات الاستراتيجية المؤثرة على الاقتصاد المصري، حيث ان هذا القطاع إصبح من أهم الدعائم التي تساعد بنهوض الدولة النامية.

الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية للدراسة من مصادرها المختلفة، وهي شهر أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر ٢٠٢٤، وترى الباحثة أن هذه الفترة تمثل الواقع الموجود حالياً لتحقيق أهداف الدراسة.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركات قطاع الصناعات الكيماوية موضع الدراسة.

الحدود الموضوعية:

- ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين، وهما: (الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي).
- تتعدد أبعاد الشفافية الإدارية، وقد اقتصرت الدراسة على ستة أبعاد هم: (شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات، شفافية تقييم الأداء، شفافية إتخاذ القرارات، شفافية المساءلة).
- اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد التهكم التنظيمي من حيث: (البعد الإدراكي، البعد السلوكي، البعد العاطفي).

عاشراً: تصميم ومنهجية البحث Research Methodology

إعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الإستقرائي، بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث (الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي) والعلاقات أو الإختلافات القائمة بينهما.

- ١- أنواع ومصادر البيانات المطلوبة للبحث: استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك لتحقيق أهداف البحث ويمكن توضيحها فيما يلي:

١/١ البيانات الثانوية: Secondary Data

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث في ضوء مشكلة البحث والمتغيرات المتعلقة ببيها، حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات المختلفة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث والتي أتاحت للباحثة الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

- عدد العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر.
- مؤشرات حول الشفافية الإدارية لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر.
- مؤشرات حول ظاهرة التهمك التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر.
- اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على:
- التقارير السنوية الصادرة عن شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر.
- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث.
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

٢/١ البيانات الأولية: Primary Data

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين لدى الشركات التي تخدم موضوع البحث والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء العاملين حول أهمية الشفافية الإدارية لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر.

- التعرف على آراء العاملين بشأن طرق الحد من التهمك التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر .
- قياس وتحليل دور الشفافية الإدارية وأبعادها المختلفة في الحد من التهمك التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر .

٢- مجتمع وعينة البحث: Research Pupation and Sample

يمكن تناول مجتمع وعينة البحث على النحو التالي:

١/٢ مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف إداري، موظف فني) ودرجة تعليمهم (متوسط أو أقل، فوق متوسط، مؤهل جامعي، دراسات عليا) حيث بلغ عددهم ٢١٢٠٣ مفردة.

٢/٢ عينة البحث:

اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، وتم تحديد عينة البحث من مجتمع البحث باستخدام المعادلة التالية: (١)

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$$

حيث أن:

حجم المجتمع

حجم العينة

الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦

نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي ٠.٠٥

نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة وتساوي ٠.٥٠

ويمكن تحديد حجم عينة البحث المطلوب توزيعها على مجتمع البحث من خلال التعويض في المعادلة السابقة وذلك كما يلي:

(١) Steven K. Thompson, Sampling, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012, p. 59.

$$n = \frac{21203 \times 0.5(1 - 0.5)}{21203 - 1 \times (0.05)^2 \div (1.96)^2 + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{21203 \times 0.5(0.5)}{21202 \times (0.0025) \div (3.8416) + 0.5(0.5)}$$

$$n = \frac{21203 \times 0.25}{21202 \times (0.000650771) + 0.25}$$

$$n = \frac{5300.75}{14.0476364}$$

$$n = 377.3411$$

يتضح من خلال التعويض في المعادلة السابقة أن حجم عينة البحث المطلوب توزيعها على مجتمع البحث بلغ ٣٧٧ مفردة، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث على فئات مجتمع البحث المختلفة وذلك حسب تمثيل نسبة كل فئة في مجتمع البحث وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

العينة	عدد العاملين	الشركات
24	1320	الصناعات الكيماوية المصرية - (كيما)
15	855	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية
33	1876	النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية
11	624	الشركة العامة لصناعة الورق - (راكتا)
11	615	مطابع محرم الصناعية
27	1489	شركة مصر لصناعة الكيماويات
16	886	سيناء للمنجنيز
13	731	المصرية للمواسير والمنتجات الإسمنتية
162	9126	النقل والهندسة
14	790	النصر لمنتجات الكاوتشوك - ناروبين
10	573	المحاريث والهندسة
20	1106	البايات ومهمات وسائل النقل
10	578	النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية - نيازا
11	634	النصر للملاحات
377	٢١٢٠٣	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مركز قطاع الأعمال العام محل الدراسة

لقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع البحث لدى الشركات محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع البحث غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف أعدادهم في الشركات محل الدراسة من شركة إلى أخرى.

ولقد قامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستبيان على الفئات المختلفة في الشركات محل الدراسة وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي مجتمع وعينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة لجميع مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (٣)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

نسبة الاستجابة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الموزعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
٩٢.٣١%	٢٩	٣٤٨	٣٧٧	٣٧٧	٢١٢.٣

المصدر: من إعداد الباحثة

٣- متغيرات البحث وأساليب القياس: Research variables and measurement methods

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه فإن البحث الحالي يشتمل على متغيرين رئيسيين تمثلتا في كل من الشفافية الإدارية، والتهكم التنظيمي، وقد تفاوت هذان المتغيران من حيث عدد الأبعاد التي اشتملت عليها (حيث اشتملت الشفافية الإدارية على ست أبعاد، أما التهكم التنظيمي اشتمل على ثلاث أبعاد)، وطبيعة الأسئلة الخاصة بهما، وأخيراً أساليب قياسهما، وذلك على النحو المبين أدناه:

١/٣ مقياس الشفافية الإدارية (متغير مستقل):

تم قياس الشفافية الإدارية في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة بالإعتماد على المقياس الذي تم إستخدامه من قبل عدد من الدراسات السابقة (حرب، 2011؛ سليم، 2016؛ العزى، 2016؛ مزر، 2016؛ خليفة، 2017؛ القحطاني، 2017؛ سعد وإبراهيم، 2021؛ عبد الحفيظ، 2023؛ 2012؛ Onuoha, 2016؛ Kovac, 2016؛ Huang, 2018؛ Nabors, 2019؛ Ali, et ; Hermanto, et al., 2024؛ Cuadrado et al., 2023 al., 2019) ، وذلك لقياس أبعاد الشفافية

الإدارية وهي (شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات، شفافية تقييم الأداء، شفافية إتخاذ القرارات، شفافية المساءلة). ويتكون المقياس من ستة أجزاء تحتوي على ٤٢ عبارة. كما سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١)، وذلك لإتاحة الفرصة لمفردات العينة للتعبير عن آرائهم تجاه كل عبارة.

٢/٣ مقياس التهمك التنظيمي (متغير تابع):

تم قياس التهمك التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة بالإعتماد على المقياس الذي اعده (Brandes, et al., 1997) وقام بتطويره (Dean et al., 1998) ، والذي اعتمد عليه العديد من الدراسات: (Nafei Wageeh, 2015; jiang, et al., 2017; Li, S., & Chen, Y. 2018; Arslan, M., 2018; Durrah et al., 2019; Salih, R. M., 2020; Tutar, et al., 2021; Abdelgalil, 2022; Chaudhry et al., 2023; Mishra, et al., 2023; Elsayed, et al., 2024; Ike, et al., 2024; Ali, 2024; Mohammed et al., 2024; Sabino, 2024)، لما يمتاز به من ثبات ومصداقية عالية، كما ترجمته واستخدمته عدد من الدراسات العربية مثال: (رهبو سحر، 2014، اسماعيل عمار، 2015، حسن مرفت، 2015، العطوى عامر، 2016، الحديدى إسلام، 2016، الكعبي حميد، 2017، اسماعيل ايناس، 2021، الجبوري وعبد العظيم، 2021، العزايذه، مختار سامي، 2022، فخرى، نور حسين، 2023، هرمينا، واخرون، 2024) وذلك لقياس أبعاد التهمك التنظيمي وهو (البعد الإدراكي، البعد السلوكي، البعد العاطفي). ويتكون المقياس من ثلاثة أجزاء تحتوي على ٢٢ عبارة. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق تماماً (١)، وذلك لإتاحة الفرصة لمفردات العينة للتعبير عن آرائهم تجاه كل عبارة.

٤- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة سواء لتحليل البيانات أو لإختبار الفروض إحصائياً، وذلك على النحو المبين أدناه:

- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من مستوى الإتساق الداخلي والثبات لبنود كل نوع من المقاييس الخاضعة للدراسة" الشفافية الإدارية والتهمك التنظيمي.

- أساليب التحليل الوصفي البسيطة مثل التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.
- تحليل معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: اعتمدت عليه الباحثة، بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في آراء العاملين لدى شركات قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، فيما يتعلق بالشفافية الإدارية، والتهكم التنظيمي وفقا لاختلاف المتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
- أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t). قامت الباحثة بالإعتماد عليهما بغرض الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد الشفافية(كمتغيرات مستقلة)، والتهكم التنظيمي (كمتغيرات تابعة)، ولتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة.
- اعتمدت الباحثة على مجموعة من الإختبارات المعملية لإختبار فروض الدراسة مثل اختبار T. Test، واختبار F. Test الملازمين لأسلوب تحليا الانحدار المتعدد، وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة وإختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.
- ٥- معاملات الثبات والصدق لقوائم الإستبيان:
يعبر معامل الثبات الاستقرار النسبي للنتائج عن مدى استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، ويوضح الجدول التالي أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨١١ - ٠.٩٢٧) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي بذلك أعلى من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (٠.٥٠) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (٤) نتائج معاملات الثبات والصدق لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
شفافية اللوائح والتشريعات	٩	0.879	0.938
شفافية المعلومات	٦	0.908	0.953
شفافية الاتصالات	٥	0.811	0.901
شفافية تقييم الأداء	٧	0.847	0.920
شفافية اتخاذ القرارات	٩	0.909	0.953
شفافية المساءلة	٦	0.869	0.932
جميع فقرات أبعاد الشفافية الإدارية	٤٢	0.971	0.985
البعد الإدراكي	٩	0.927	0.963
البعد العاطفي	٧	0.919	0.959
البعد السلوكي	٦	0.913	0.956
جميع فقرات أبعاد التهكم التنظيمي	٢٢	0.967	0.983
جميع فقرات الاستبيان	٦٤	0.984	0.992

المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله، ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٩٠١ - ٠.٩٦٣) وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى الحد الأدنى لمستوى الصدق المقبول (٠.٦٠) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

الحادى عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

تناولت الباحثة فى هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض، وذلك على النحو التالى:

١- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١/١ المتغير المستقل: الشفافية الإدارية:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب الأهمية ودرجة التوافر

لمتغير الشفافية الإدارية

م	الشفافية الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التوافر
١.	شفافية اللوائح والتشريعات	3.09	0.622	%61.78	5	متوسطة
٢.	شفافية المعلومات	3.17	0.733	%63.39	3	متوسطة
٣.	شفافية الاتصالات	3.24	0.626	%64.83	1	متوسطة
٤.	شفافية تقييم الأداء	3.21	0.637	%64.20	2	متوسطة
٥.	شفافية اتخاذ القرارات	3.07	0.655	%61.38	6	متوسطة
٦.	شفافية المساعلة	3.14	0.703	%62.76	4	متوسطة
	المحور الكلى	3.15	0.613	%63.06		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- كان أكثر أبعاد الشفافية الإدارية موافقةً من وجهة نظر العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة هو بعد: شفافية الاتصالات وقد احتل المرتبة الأولى وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (%64.83)، وبمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٦٢٦)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
- وكان في الترتيب الثاني بعد: شفافية تقييم الأداء، وقد احتل المرتبة الثانية وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (%٦٤.٢٠)، وبمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري

- (0.637)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
- وكان في الترتيب الثالث بعد: شفافية المعلومات قد احتل المرتبة الثالثة وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (63.39%)، وبمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.733)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
 - وكان في الترتيب الرابع بعد: شفافية المساءلة قد احتل المرتبة الرابعة وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (62.76%)، وبمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.703)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
 - وكان في الترتيب الخامس بعد: شفافية اللوائح والتشريعات وقد احتل المرتبة الخامسة وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (61.78%)، وبمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.622)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
 - كان اقل أبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أراء العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة هو البعد السادس: شفافية اتخاذ القرارات وقد احتل المرتبة السادسة وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (61.38%)، وبمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.655)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
- بصفة عامة** فإنه يمكن القول أن محور الشفافية الإدارية جاء في درجة الموافقة كما تدل قيم المتوسط الحسابي (3.15) وبنسبة اتفاق بلغت (63.06%) والانحراف المعياري (0.613)، ويشير ذلك إلى وجود توافق عالٍ بين العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على أبعاد هذا المحور، وبالتالي تتوافر أبعاد هذا المحور في شركات قطاع الصناعات الكيماوية بنسبة اتفاق بلغت (63.06%) تقريباً من وجهة نظر العاملين فيها.

٢/١ المتغير التابع: التهكم التنظيمي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب الأهمية ودرجة التوافر

لمتغير التهكم التنظيمي

م	التهكم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التوافر
١.	البعد الإداري	3.19	0.688	63.79%	١	متوسطة
٢.	البعد العاطفي	3.16	0.72١	63.22%	٢	متوسطة
٣.	البعد السلوكي	3.06	0.745	61.15%	٣	متوسطة
	المحور الكلي	3.14	0.651	62.74%		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على التحليل الإحصائي.

- كان أكثر أبعاد التهكم التنظيمي موافقاً من وجهة نظر العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة هو البعد الإداري وقد احتل المرتبة الأولى وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (63.79%)، وبمتوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (0.688)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
- وكان في الترتيب الثاني البعد العاطفي، وقد احتل المرتبة الثانية وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (63.22%)، وبمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (٠.٧٢١)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.
- كان أقل أبعاد التهكم التنظيمي من وجهة نظر أراء العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة هو البعد الثالث: البعد السلوكي وقد احتل المرتبة الثالث وكان له درجة توافر متوسطة، وبنسبة اتفاق بلغت (61.15%)، وبمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.745)، مما يدل على وجود اتفاق لدى العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على فقرات هذا البعد.

بصفة عامة فإنه يمكن القول أن محور التهكم التنظيمي جاء في درجة الموافق كما تدل قيم المتوسط الحسابي (٣.١٤) وبنسبة اتفاق بلغت (٦٢.٧٤%) والانحراف المعياري (٠.٦٥١)، ويشير ذلك إلى وجود توافق عالٍ بين العاملين في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة على أبعاد هذا المحور، وبالتالي تتوافر أبعاد هذا المحور في شركات قطاع الصناعات الكيماوية بنسبة اتفاق بلغت (٦٢.٧٤%) تقريباً من وجهة نظر العاملين فيها.

الثاني عشر اختبار الفروض:

اختبارات الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي

(البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات كمتغير مستقل وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) كمتغير تابع.

جدول رقم (٧) معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

شفافية اللوائح والتشريعات		المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	0.839	البعد الإدراكي
٠.٠٠٠	0.789	البعد العاطفي
٠.٠٠٠	0.821	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٣٩. مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٣.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين شفافية اللوائح والتشريعات والبعد الإدراكي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات كمتغير مستقل والبعد العاطفي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٨٩. مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٨.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين شفافية اللوائح والتشريعات والبعد العاطفي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات كمتغير مستقل والبعد السلوكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٢١. مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٢.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين شفافية اللوائح والتشريعات والبعد السلوكي.
- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة ٠.٠٥. مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اللوائح والتشريعات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بعد شفافية المعلومات كمتغير مستقل وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) كمتغيرات تابعة.

جدول رقم (٨) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

شفافية المعلومات		المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٨٢٤	البعد الإدراكي
٠.٠٠٠	٠.٨٠٩	البعد العاطفي
٠.٠٠٠	٠.٨٧٠	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية المعلومات كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٢٤ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٢.٤% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين بعد شفافية المعلومات والبعد الإدراكي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية المعلومات كمتغير مستقل والبعد العاطفي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٠٩ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٠.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية المعلومات والبعد العاطفي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية المعلومات كمتغير مستقل والبعد السلوكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٧٠ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٧.٠% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية المعلومات والبعد السلوكي.
- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

▪ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المعلومات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بعد شفافية الإتصالات كمتغير مستقل وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) كمتغير تابع.

جدول رقم (٩) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

شفافية الاتصالات		المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٨٣١	البعد الإدراكي
٠.٠٠٠	٠.٨٨٦	البعد العاطفي
٠.٠٠٠	٠.٨٧٨	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

▪ أن معامل الارتباط بين بعد شفافية الإتصالات كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٣١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٣.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية الإتصالات والبعد الإدراكي.

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية الإتصالات كمتغير مستقل والبعد العاطفي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٨٦ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٨.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية الإتصالات والبعد العاطفي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية الإتصالات كمتغير مستقل والبعد السلوكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٧٨ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٧.٨% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية الإتصالات والبعد السلوكي.
- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية الاتصالات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية تقييم الأداء وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بعد شفافية تقييم الأداء كمتغير مستقل وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠) معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

شفافية تقييم الأداء		المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٧٩٦	البعد الإدراكي
٠.٠٠٠	٠.٨٥٣	البعد العاطفي
٠.٠٠٠	٠.٨٢٥	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.
يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية تقييم الأداء كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٩٦ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٩.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين شفافية تقييم الأداء والبعد الإدراكي.
 - أن معامل الارتباط بين بعد شفافية تقييم الأداء كمتغير مستقل والبعد العاطفي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٥٣ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٥.٣% عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين شفافية تقييم الأداء والبعد العاطفي.
 - أن معامل الارتباط بين بعد شفافية تقييم الأداء كمتغير مستقل والبعد السلوكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٢٥ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٢.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين شفافية تقييم الأداء والبعد السلوكي.
 - كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة ٠.٠٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية تقييم الأداء وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية تقييم الأداء وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية تقييم الأداء و أبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الخامس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بعد شفافية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل وأبعاد الحد من التهمك التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) كمتغير تابع.

جدول رقم (١١) معامل الارتباط للفرض الفرعي الخامس

شفافية اتخاذ القرارات		المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٧٩١	البعد الإدراكي
٠.٠٠٠	٠.٧٣٨	البعد العاطفي
٠.٠٠٠	٠.٧٧٩	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٩١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٩.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية اتخاذ القرارات والبعد الإدراكي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والبعد العاطفي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٣٨ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٣.٨% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية اتخاذ القرارات والبعد العاطفي.

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٧٩. مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٧.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥. بين بعد شفافية اتخاذ القرارات والبعد السلوكي.
- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية اتخاذ القرارات وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

الفرض الفرعي السادس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل معامل الارتباط بين بعد شفافية المساءلة كمتغير مستقل وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) كمتغير تابع.

جدول رقم (١٢) معامل الارتباط للفرض الفرعي السادس

شفافية المساءلة		المتغيرات
المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٨٠١	البعد الإدراكي
٠.٠٠٠	٠.٧٤١	البعد العاطفي
٠.٠٠٠	٠.٧٨١	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية المساءلة كمتغير مستقل والبعد الإدراكي كمتغير تابع بلغ ٠.٨٠١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٠.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية المساءلة والبعد الإدراكي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية المساءلة كمتغير مستقل والبعد العاطفي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٤١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٤.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية المساءلة والبعد العاطفي.
- أن معامل الارتباط بين بعد شفافية المساءلة كمتغير مستقل والبعد السلوكي كمتغير تابع بلغ ٠.٧٨١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٨.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين شفافية المساءلة والبعد السلوكي.
- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي).

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد شفافية المساءلة وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

يتضح من خلال كل ما سبق عدم صحة الفرض الرئيسي العدم ولذا يمكن قبول الفرض الرئيسي البديل أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الحد من التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في شركات قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة.

الثالث عشر: النتائج والتوصيات:

١ - نتائج الدراسة:

تمثل الهدف الأساسي من إجراء هذه الدراسة، في تفعيل دور الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمات بقطاع الصناعات الكيماوية في مصر، وقد توصلت الباحثة لمجموعة من الإستنتاجات في ضوء إختبار فروض الدراسة التي سبق الإشارة إليها، وهي:

- بينت الدراسة أن هناك علاقة بين الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين، كما بينت الدراسة أنه يوجد دور إيجابي للشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمات بقطاع الصناعات الكيماوية في مصر.
- بينت الدراسة ضعف الاهتمام بالمراجعة الدورية للأنظمة واللوائح والقوانين المتعلقة بضمان حسن سير العمل مما يحد من المشاركة الفعالة في عملية تطبيق تلك الأنظمة والقوانين كما يؤثر بشكل سلبي على تحقيق الترابط والتكامل بين المنظمة والعاملين.
- استنتجت الدراسة ضعف الاهتمام بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين حول أهداف العمل مما يؤدي إلى ضعف معرفتهم بطرق وآليات تطوير العمل الحالية والمستقبلية ويقلل من قدراتهم علي اختيار أفضل الأساليب لانجاز وأداء الأعمال.
- أظهرت نتائج الدراسة ضعف استفادة إدارات الشركات من نظم الاتصالات كوسيلة للتغذية المرتدة أو الكشف عن مواطن الخلل والانحراف في أداء العاملين نظراً لضعف استخدام وسائل الاتصال والإمكانات والتقنيات الحديثة في إدارة اتصالات العمل.
- بينت الدراسة ضعف تطبيق آليات تقييم الأداء بمصداقية وموضوعية تامة بعيداً عن التحيز حيث قد يتم التقييم الإيجابي أو السلبي لبعض العاملين لأسباب غير مرتبطة بالعمل مما يؤدي إلى تدني مستوى رضاهم وضعف بذل كامل طاقاتهم ومهاراتهم وخبراتهم في تحسين الأداء.

- استنتجت الدراسة ضعف الحرص على تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وفقاً لمعايير واضحة ومحددة تتناسب مع مستواهم الوظيفي أو مهاراتهم أو تخصصاتهم مما يقلل من دورهم في اتخاذ القرارات خصوصاً الهامة منها.
- استنتجت الدراسة ضعف الاهتمام بتطبيق نظام واضح وفعال للمساءلة الإدارية مما يؤدي إلى تحطيم معنويات العاملون وشعورهم بعدم العدالة بالإضافة إلى تدني ثقافتهم بأن تطبيق القوانين والأنظمة يتم بإنصاف أو موضوعية تامة.
- بينت الدراسة وجود شعور لدى العاملون بأن ممارسات إدارة الشركات تتسم بعدم المصادقية والنزاهة مما يؤدي إلى ضعف التعاون بالإضافة إلى انخفاض معدلات الاستفادة من الامكانيات والقدرات البشرية المختلفة الموجودة.

٢- توصيات الدراسة:

- في ضوء أهداف ونتائج الدراسة، هناك مجموعة من التوصيات المقترحة التي يمكن أن تساهم في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين من خلال تفعيل دور ممارسة الشفافية الإدارية في قطاع الصناعات الكيماوية محل الدراسة كما يلي:
- الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين الشفافية الإدارية والحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين، وضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي للشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمات بقطاع الصناعات الكيماوية في مصر.
- ينبغي المراجعة الدورية للأنظمة واللوائح والقوانين المتعلقة بضمان حسن سير العمل بالتعاون مع العاملين مما يساعد من المشاركة الفعالة في عملية تطبيق تلك الأنظمة والقوانين كما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الترابط والتكامل بين المنظمة والعاملين.
- الاهتمام بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين حول أهداف العمل وبما يؤدي إلى تنمية معرفتهم بطرق وآليات تطوير العمل الحالية والمستقبلية وزيادة قدراتهم علي اختيار أفضل الأساليب لانجاز وأداء الأعمال.

- الاهتمام باستخدام وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة لزيادة كفاءة إدارة اتصالات العمل بالشكل الذي يعمل على تحسين استفادة إدارات الشركات من نظم الاتصالات كوسيلة للتغذية المرتدة والكشف عن مواطن الخلل والانحراف في أداء العاملين.
- تطبيق آليات دقيقة لتقييم الأداء بمصدقية وموضوعية تامة بعيداً عن التحيز بحيث يتم تقييم العاملين وفقاً لمعايير الكفاءة والتميز والبعد عن عناصر التقييم الغير مرتبطة بالعمل من أجل زيادة مستوى رضاهم وبذلهم كامل طاقاتهم ومهاراتهم وخبراتهم في تحسين الأداء.
- ضرورة الحرص على تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وفقاً لمعايير واضحة ومحددة تتناسب مع مستواهم الوظيفي ومهاراتهم وتخصصاتهم لزيادة دورهم في اتخاذ القرارات خصوصاً الهامة منها.
- ضرورة تطبيق نظام واضح وفعال للمساءلة الإدارية من أجل تحسين معنويات العاملين وشعورهم بالعدالة بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بأن تطبيق القوانين والأنظمة يتم بإنصاف ودون تحيز وبموضوعية تامة من أجل أن يعكس ذلك على أدائهم بشكل ايجابي.
- ضرورة أن تتسم ممارسات إدارة الشركات بالمصدقية والنزاهة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الإدارة وكافة العاملين من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات والقدرات البشرية المختلفة في تحسين العمل بطرق متعددة.

الرابع عشر توصيات ببحوث مستقبلية:

- يعد موضوع الشفافية الإدارية، والتهكم التنظيمي من المواضيع الهامة في مجال الإدارة وبالتالي فهذه المتغيرات من المجالات الخصبة للدراسات المستقبلية، ومن ثم يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية وذلك كالاتي:
- العلاقة بين شفافية اتخاذ القرارات الإدارية وسلوكيات العاملين لدى المنظمات
- دور التطبيق الفعال للقوانين والتشريعات الإدارية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين.
- أثر الشفافية الإدارية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري لدى العاملين في المنظمات.

- العلاقة بين المساءلة الإدارية والحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين.
- دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.
- أثر الإتصالات الإدارية على تغيير سلوكيات العاملين في المنظمات.
- العلاقة بين شفافية تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي في المنظمات.
- دور الشفافية الإدارية في تحقيق الإدراك العاطفي لدى العاملين في المنظمات.
- أثر شفافية المعلومات الإدارية على تحقيق الإدراك العاطفي لدى العاملين في المنظمات.

المراجع:

- أبو عاشور، خليفة مصطفى، السعدى، عماد توفيق. (2025). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية في ضوء بعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، المجلد ١٠، العدد ١، ص ص ٣١٣-٣٣٧.
- احمد، نجلاء . (٢٠٢١). "الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الفيوم، المجلد ١، العدد ٥٦.
- إسماعيل، إيناس أحمد، (٢٠٢١) ، " دور توفير مناخ للسلامة النفسية الإجتماعية في مكان العمل في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣، ص ص ٣٠٥-٣٦٦.
- اسماعيل، عمار فتحي. (٢٠١٥). "دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسى والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية تجارة جامعة بورسعيد)، العدد 3، ص ص 104-160.
- بوفنار، أحلام، وبو غليطة، إلهام. (٢٠٢١). "أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد ١١، العدد (٢)، ص ص ٣٣٢-٣٤٩.

- الجبوري، حيدر جاسم، وعبد العظيم، صادق خضير. (٢٠٢١). "تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٧، العدد (١)، ص 160-182.
- الحديدى، إسلام على. (٢٠١٦). "العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- حرب، نعيمة. (٢٠١١). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحري، محمود. (٢٠١٢). "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية"، لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، العدد 6، مجلد 1، ص 308:340.
- حسن، مرفت حسين. (2015). "خرق العقد النفسى كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العامة المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بورسعيد)، العدد 3، ص 452-488.
- خضير، اردان حاتم، أحمد، شهناز فاضل. (٢٠١٧). "الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب"، مجلة الدنانير، المجلد ٣، العدد (١٠)، ص ٢٨٨-٣٢٥.
- خليفة، احمد. (٢٠١٧). "العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي في البنوك التجارية"، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، العدد 62، ص 43-76.
- خليفة، مسعودة. (2017). "متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودورها في تحسين الأداء: دراسة ميدانية في الجامعات الليبية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الرميدى، بسام سمير. (٢٠١٩). " أثر تطبيق نمطى القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية "، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 9، ص 71-89.

- رهيو، سحر عناوى. (2014). " دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، مجلد 4، ص ص 183-224.
- الزكي، شيماء. (٢٠٢٤). "الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر"، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (٨٣).
- السبيعي، فلاح. (٢٠١٧). "أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد (١).
- سعد، بهاء الدين مسعد، إبراهيم، شيماء مهدى. (٢٠٢١). "دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية - هولدى فارما"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٣، العدد (٢)، ص ص ١٠١٩ - ١٠٨٠.
- سعد، محمد عبد الحميد. (٢٠٢١). "العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على مديريات الخدمة بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الحدود الشمالية، المجلد ٥١، العدد ٢.
- سليم، عبد الرحمن. (2016). "الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مراجعي الجهاز المركزي للمحاسبات بالإدارة المركزية للرقابة المالية بشمال الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، العدد 2، ص ص 53-124.
- سواعد، عصام إبراهيم، وعطاري، عارف توفيق. (٢٠٢٥). "المقدرة التنبؤية للتهمك التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر". المجلة التربوية الأردنية، مج ١٠، ملحق، ١٠٢ - ١٢٤.

- الطراونة، هديل فخري، (٢٠١٩)، "أثر ممارسة الشفافية الإدارية في السلوك التنظيمي الريادي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركات التعدين الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن، ص ١:١٠٧.
- عبد الحفيظ، سيد هارون جمعة. (٢٠٢٣). "دور الإستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية- بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد ١٤، العدد ١، ص ص ٥٠٩-٦٤٧.
- عبد الكريم، أحمد موافق. (٢٠١٩). "الشفافية ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الاردن.
- العزايزة، مختار سامي. (٢٠٢٢). "أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية: دراسة حالة- جامعة الأقصى"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- عزوز، نور الدين. (٢٠٢٤). الدور الوسيط لنظم المعلومات على أثر الشفافية الإدارية في الولاء التنظيمي لدى لعاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة ميناء عنابة، مجلة التنمية الإقتصادية، مج ٩، ع ١٢٦ - ١٣٩.
- العشري، محمد حسن (٢٠٢١). "دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد ٩، العدد ١.
- العطوى، عامر على. (٢٠١٦). " طبيعة وأسباب التهمك التنظيمي بين الموظفين العراقيين دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات "، المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، العدد 2، مجلد 23، ص ص 277-311.

- العنزي، بنى خالد. (٢٠١٦). "دور الشفافية في تعزيز الولاء التنظيمي في الهيئة العامة للعبارة بطباعة ونشر القرآن الكريم والسنة النبوية وعلومها بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت.
- فخرى، نور حسين. (٢٠٢٣). "ترجسية القيادة ودورها في التهكم التنظيمي: بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي- دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير"، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٩، العدد (٦١)، الجزء (١) ص ص ٣٥٤-٣٧٣.
- القحطاني، الجوازنة. (2017). "الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الكعبي، حميد سالم غياض. (٢٠١٧). "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريس في كلية الراغبين الجامعة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد ٤٠، العدد(١١١)، ص ص ١٦٢-١٧٥.
- محمود، السيد. (2019). "توسيط الثقة العمودية في تحليل العلاقة بين القيادة الأبوية والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 1، العدد33، ص ص-86 46.
- هرمينا، مارينا بشرى موسى، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، علي، علا كمال الدين حسن. (٢٠٢٤). "أثر التهكم التنظيمي على عزلة العاملين في مكان العمل: دراسة ميدانية على القطاع الصحي بمحافظة سوهاج".المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد٢، العدد(٢)، ص ص ١٣ - ٤٢.
- Abdelgalil, A. M. (2022), "The Role of Ethical Leadership on the Relationship between Organizational Cynicism and Alienation at Work: An Empirical Study", Arab Journal of Administration, Vol. 42(4), 433-452.
- Al-Amiri, Abdulaziz. (2020). "The relationship between organizational support and job involvement and their impact on

- organizational cynicism among administrative staff at the University of Hodeidah**". Journal of Arts for Psychological and Educational Studies. 8(1), 332-387.
- Ali, Mudhafar Hamad; Sadq, Zana Majed; Ibrahim, Samira Ali.(2019), **"The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University"**, In: International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics, PP. 16-25.
 - Ali, Safaa Abdelazem. (2024). **"Authentic Leadership as a mediator in the relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism among nurses"**. Trends in Nursing and Health Care Journal, Vol. 8, No.1, pp 339-360.
 - Arslan, Muhammad, and Jamal Roudaki. (201[^]). **"Examining the role of employee engagement in the relationship between organizational cynicism and employee performance."** International Journal of Sociology and Social Policy, vol.39, No. 2, pp: 118-137.
 - Chaudhry, M. G., Hameed, Z., & Ahmed, F. (2023). **Effect of abusive supervision on organizational cynicism (Cognitive, affective, behavioral) mediating effect of playing dumb**, Journal of Organizational Behavior, Vol.18 No (4), pp 1-18.
 - Chen, C., & Ganapati, S. (2023). **"Do transparency mechanisms reduce government corruption? A meta-analysis"**. International Review of Administrative Sciences, 89(1), 257-272.
 - Cuadrado-Ballesteros, B., Ríos, A. M., & Guillamón, M. D. (2023). **Transparency in public administrations: a structured literature review**. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 35(5), 537-567.
 - Dean Jr, James W., Pamela Brandes, and Ravi Dharwadkar, (1998). **"Organizational cynicism"**, Academy of Management Review, 23(2), 341-352.
 - Durrah, Omar, Monica Chaudhary, and Moaz Gharib. (2019). **"Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational**

- Pride in Industrial Organizations."** International journal of environmental research and public health, 60(5):683-718.
- El-Ashry, Tamer. (2021). "**Organizational cynicism as a mediator between toxic leadership and organizational deviation**". Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Damietta University (201) C3, 163-202.
 - Elsayed, T. M. O. et al., (2024), "**Effect of Organizational Cynicism Management Educational Program on Nurses' Organizational Commitment and Job Embeddedness**", Journal of Nursing Science - Benha University, Vol. 5 (1).
 - Fadilla, D. (2025). "**The Role Of Organizational Leaders In Encouraging Transparency And Building An Anti-Corruption Culture On Campus**". International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC), 2025, 3.1: 51-58.
 - Fredotovic, Ivana. (2018), "**Testing a Model of Organizational Transparency in Higher Education through Faculty Perceptions**", of Doctor of Philosophy in Leadership and Education, in the Adrian Dominican School of Education, Barry University.
 - Hermanto, B. A., & Rospida, L. (2024). "**Transparency in Village Fund Management (A Case Study in the Bang Haji Subdistrict, Central Bengkulu Regency)**". International Journal of Business and Applied Economics, 3(1), 35-54.
 - Huang, W. Y. (2018). "**Influence of transparency on employees' ethical judgments: A case of Russia**". *Journal of business ethics*, 152(4), 1177-1189.
 - Ike, O. O., Chuke, N. N., & Nnamchi, O. C. (2024). "**Organizational Cynicism and Turnover Intention Among Nurses: Do Perceived Organizational Support Moderates the Relationship**". SAGE Open Nursing, Department of Psychology, Faculty of the Social Sciences, University of Nigeria.
 - Jiang, Hongyan, yang Chen, Peizhen Sun, and Jun Yang. (2017). "**The relationship between authoritarian leadership and employees'**

- deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism".** *Frontiers in psychology* 8: 732.
- Kovac, P(2016). **Openness and Transparency in (Slovene) Administrative Procedures as Fundamental European Principle**, *The NISPAcee Journal of public Administration and policy*, Vol. IX, NO.2.DOI:10,1515/nispa- 2016-0014.
 - Li, Shuang, and Yang Chen. (٢٠١٨). **"The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation"**, *Frontiers in Psychology*.
 - Mishra, A., Mahapatra, M., & Sharma, C. S. (2023). **Management of Machiavellianism, Organizational Cynicism and Workplace Incivility by Servant Leaders: A Moderated Mediation Analysis of How They Maintain Trust and Performance.** *NMIMS Management Review*, 31(3), 178-192.
 - Mohammed, H. A. et al., (2023). **"Ethical leadership and its role in reducing the phenomenon of organizational cynicism"**, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 19 (62).
 - Nabors, Bridgette Rose (2019). **"A Correlational Study of Organizational Trust, Manager Transparency, and Employee Stress". Quantitative Research Study Methodology"**, Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.
 - Nafei Wagee. (2015). **"The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals"**, *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 5, and No.1.
 - Nair, Priya, and T. J. Kamalanabhan. (2010). **"The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: the moderating role of their level of management."** *International Journal of Trade, Economics and FinanceK*, vol.1, No.2, pp: 155-159.

- Onuoha, L. N. (2012). Corporate transparency: **Babcock University**. International Journal of Innovation in Education, Vol (1), No (4), pp 311-323.
- Sabino, A., Gonçalves, S. P., & Cesário, F. (2024). "**Linking organizational cynicism to prosocial voice and defensive silence through the mediating role of bullying at work**". International Journal of Organizational Analysis.
- Salama, Wagih Mohamed, et al. (2025). **Organizational cynicism and its relation to nurses' occupational burnout: Testing nurse managers' paradoxical leadership moderation effects**. AIMS Public Health, 12(2), 275-289.
- Salih, Rasha Mahdi. (2020). "**The Impact of Organizational cynicism in Job Engagement of Government Schools' teachers in Al Zubair district**". Journal of Economics and Administrative Sciences, vol. 26, NO.117, pp: 109-127.
- Tutar, H. et al., (2021), "**The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence**", TEM Journal, Vol. 10 (2).
- Abdallah, Samah Abo-Elenein, Sally Ebrahim Ali, and Loly Mohamed Shawky Elbus. (2024). "**Organizational Cynicism and Work Alienation among Staff Nurses and its Relation to their Commitment**", Volume 12, Issue 45, Page 1-14
- Mohamed, Asmaa Ali. (2025). "Nurses' Perception of Organizational Cynicism and its Relation to Their Quality of Work Life in Port-Said Hospitals. Port Said Scientific Journal of Nursing, 12(1).
- Wnuk, Marcin. (2025). "**the relationship between ethical climate and organizational cynicism**": mediating role of match and identification with the organization. Scientific Reports, 15(1), 12193.
- Aldrou, Khaled Khalaf Abed Rabbo. (2025). "The Principle of Transparency in Administrative Decisions in Light of Artificial Intelligence for Sustainable Development Goals: A Legal Study". Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(2), pp04416-04416.