

التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية

د. / فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق

أستاذ مساعد - كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

الملخص :

هدفت الدراسة لتعرف التهكم التنظيمي، وأبعاده، وتحديد واقعه بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات لتقليل التهكم التنظيمي في جامعة القاهرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن محاور الأداة قد تحققت من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجات متفاوتة، حيث تحقق محور أبعاد التهكم التنظيمي، ومحور أسباب التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحقق محور آليات الحد من التهكم التنظيمي بدرجة كبيرة. كما تحققت عبارات البعد الاعتقادي والبعد العاطفي ضمن أبعاد التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحققت عبارات البعد السلوكي بدرجات ضعيفة ومتوسطة. كما أشارت عينة الدراسة إلى أن أهم أسباب التهكم التنظيمي: ضعف الراتب مقارنة بما يبذل مع مهام وأعباء، وزيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي. وأن أهم الآليات المقترحة للحد من التهكم التنظيمي: تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه الأعضاء من أفكار تحسن الأداء، ووضع قواعد ومعايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء.

الكلمات المفتاحية : التهكم التنظيمي- جامعة القاهرة.

Abstract

The study aimed to identify organizational Cynicism, its dimensions, and to determine the occurrence of Cairo University from the viewpoint of the teaching members, and to provide some recommendations and proposals to reduce organizational Cynicism at Cairo university. The study used the descriptive approach.

The results of the study noted that the tool's axes have been achieved from the viewpoint of the study sample in varying degrees, as the axis of organizational Cynicism has been achieved at a moderate degree, while the axis of mechanisms to reduce organizational Cynicism has been achieved significantly.

Phrases of belief dimension were achieved within the dimensions of Organizational Cynicism in a moderate degree, while phrases of behavioral

dimension were achieved in a weak and medium degree, while expressions of emotional dimension were achieved in a medium degree. The study sample also indicated that the most important causes of organizational cynicism are: weak salary compared to what is being done from tasks and burdens, and increasing work tasks and workloads Without financial or moral compensation . And the most important mechanisms proposed to reduce organizational Cynicism: Encouraging the faculty administration for the members to improve performance, and announced rules and standards For the remuneration that the administration pays in accordance with. The efforts of the members .

The keywords : Organizational Cynicism - Cairo University.

المقدمة :

والتميز في الأداء. إن التحدي الذي يواجهه إدارة الموارد البشرية في أى مؤسسة يتمثل أساساً في قدرتها على العمل في إطار الاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة من خلال مهامها ومسؤولياتها بتوفير المورد البشري بناء على احتياجاتها، والأهم من ذلك ضمان عنصر الاستمرارية للعمال لأطول فترة في المنظمة بتعزيز روح الولاء والانتماء. ولكي تنجح المؤسسة في ذلك عليها بتبني حزمة من الأسس في ممارساتها التنظيمية، من قبيل: الديمقراطية، القيادة الجماعية ، العلاقات الإنسانية، والكفاءة في الأداء، وتقدير العاملين والاستماع إلى وجهات نظرهم؛ وبذلك تنجح المؤسسة في رفع الحواجز بين الرئيس ومرؤوسيه ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، وبذلك يتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا قمة النجاح بالنسبة لها.

شهد العالم خلال العقود الأخيرة مجموعة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية؛ وذلك بفعل قوي ومتغيرات شديدة التأثير من قبيل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والتي كان لها آثارها الواضحة على مختلف أنواع المؤسسات، بما جعلها تمارس أنشطتها وأعمالها في مناخ يتسم بالتقلب والمنافسة الشديدة، كما أوجدت بيئات عمل مختلفة عن تلك التي سادت في الماضي.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة أصبح بقاء المنظمة واستمراريتها لا يتوقف على توفر الموارد المالية والتكنولوجية فقط بل يركز بالدرجة الأولى على توفر العنصر البشري الذي لا يتميز فقط بالقدرات والخصائص المعروفة والتي غالباً ما يشترك فيها جميع الأفراد، بل يتعدى ذلك إلى الصفات التي تحقق فيها المؤسسة الجودة

في أهداف المنظمة (Cagdas Caz & Sait Bardakci, 2019, 349).

فالفرد الذي يشعر بالارتياح والرضا في العمل يمتاز بمجموعة من الصفات والمؤشرات السلوكية التي تعتبر دليلاً واضحاً عن رضاه تجاه مختلف عوامل ومكونات مؤسسته: فهو مسرور، راض، ممتن، لا يغيب كثيراً عن عمله، لا يترك عمله، لا يستغل الموارد والمواد في مؤسسته، يبني علاقات وشراقات مع الآخرين، يتوقع احتياجات العملاء، يدعم زملائه للحصول على مستوى عمل مميز، يأخذ زمام المبادرة، ويجد أجوبة لأسئلته. أما العامل الذي يشعر بقلة الرضا في العمل، تظهر عليه أيضاً مجموعة من الصفات التي يمكن ملاحظتها والاستدلال عليها من خلال سلوكه، مثل: التأخر في العمل والتغيب لأتفه الأسباب، الصراع مع الزملاء، وكثرة الشكاوي والتظلمات، انخفاض الروح المعنوية في العمل، انخفاض وتيرة العمل، انخفاض معدل الأداء (معروف هواري، ٢٠١٧، ٤٥).

إن ضعف الالتزام في العمل يعبر عنه بمجموعة من السلوكيات التي تضر بيئة العمل، ومثل هذه التصرفات ووسائل التعبير عنها تكون كنتيجة لإفساد العقد النفسي Psychological contract بين العاملين والمؤسسة التي يعملون بها، فالفرد عندما

وترتبط قوة المؤسسات - أي مؤسسة - بشكل معقد بأفرادها الذين يركزون على مهامهم ويوظفون قدراتهم وإمكاناتهم بشكل فعال للغاية في سبيل ذلك، إلا أن هذه الجهود والمهارات ليست كافية في حد ذاتها خاصة عندما نفكر في استدامة المؤسسة. حيث تعتمد المؤسسات أيضاً على عواطف ومشاعر أعضائها من أجل التطور والحصول على فعالية أكبر وتحقيق الأهداف المرجوة. فمن الضروري أن يكون لدى الأعضاء مشاعر ومواقف إيجابية تجاه مجالات العمل بالمؤسسة من جهة، وتجاه المؤسسة نفسها من جهة أخرى، وكلما زادت هذه المواقف الإيجابية، زادت قوة المؤسسة (Ali Korkut & Mahire Aslan, 2016, 95).

حيث تعد المؤسسات بمثابة هياكل معقدة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف معين، ولكي تتجح في تحقيق أهدافها، يجب أن يعتبر أفرادها أنفسهم عنصرًا من عناصرها، ويشاركوا مع مؤسستهم في تحديد أهدافها، بما يساعد على وجود أرضية مشتركة بينهم؛ لكي تعمل المؤسسة بكفاءة، من خلال تحديد تصور الانتماء أو التضامن الذي ينطوي على النجاح والفشل. بمعنى آخر عملية التكامل والمواءمة المستمرة لأهداف الفرد

يلتحق بالعمل في أى مؤسسة تصبح لديه توقعات تنشأ بينه وبين مؤسسته، وهو ما يعرف بالعقد النفسي، وهو عقد ضمنى بين الفرد والمؤسسة، يحدد ما يتوقع أن يقدمه أو يتلقاه كل طرف من الآخر، ونتيجة الوفاء بهذا العقد، يتكون لدى الفرد اتجاه إيجابى نحو المؤسسة يتمثل فى زيادة الولاء والانتماء والالتزام داخلها، هذا بالإضافة إلى زيادة دافعيته نحو العمل، ومحاولة الوصول إلى أداء متميز وفى النهاية يتبلور كل ذلك فى زيادة الرضا الوظيفى. وفى حالة حدوث إخلال أو خرق للعقد النفسى يكون ذلك دائماً فى شكل رد فعل سلبى، يتمثل فى بعض السلوكيات الضارة منها عدم الالتزام فى مكان العمل، والذي قد يتخذ أشكالاً مختلفة، منها سلوكيات سوء المعاملة، السرقة والتخريب، التأخير، بذل القليل من الجهد فى العمل، السخرية من الآخرين، اللعب والمزاح أثناء وقت العمل، التصرف بفضاظة مع الآخرين (نجوي متولى، ٢٠١١، ٧٤).

ويعد التهكم التنظيمي Organizational Cynicism اتجاهًا سلبيًا يتكون لدى العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها وقيادتها العاملة فيها. ويتألف من ثلاثة عناصر، هي: الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقد إلى الاستقامة والنزاهة، وعواطف سلبية تجاه المؤسسة، والميل نحو سلوك الاستخفاف

والانتقاد الموجهة للمؤسسة والذي يتماشى مع الاعتقادات والعواطف (عمار فتحي، ٢٠١٥، ٤).

ويرتبط التهكم التنظيمي بالسلوكيات المنحرفة في العمل؛ حيث إن التهكم التنظيمي والسلوكيات غير الأخلاقية والمنحرفة تشكل مصدر قلق كبير للمؤسسات، إذ ينبغي عليها إيجاد الحلول لمواجهة هذه المشكلة؛ لغرض البقاء والاستمرار في بيئة العمل، فالسلوك السلبي المتمثل بالسلوك المنحرف للعاملين ينبثق نتيجة الموقف السلبي (التهكم التنظيمي). إن العاملين عندما يدركوا أن مؤسستهم وممارساتها التنظيمية وممارسات المديرين عادلة، فهذا يحثهم على إظهار مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة ومديريها، في حين أنه عندما يشعرون أن مؤسستهم غير عادلة فهذا يحثهم على إظهار سلوكيات سلبية ضد المؤسسة والمديرين (Ahmed. W& et al,2013,149).

وظاهرة التهكم التنظيمي وثيقة الصلة بظاهرة الاغتراب الوظيفي، والتي تعبر ضمن مراحلها عن مظاهر التهكم التنظيمي، وخاصة عندما يشعر الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقفًا سلبيًا

تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية، ومن ثم يبدأ في التهكم التنظيمي على مؤسسته (منصور زاهي، ٢٠٠٧، ٤٣).

ولسلوك التهكم التنظيمي الذي تتعرض له المؤسسات والمديرين العديد من النتائج السلبية؛ حيث إنه يدمر التعاون والتواصل والإبداع والسلام والثقة داخل المؤسسة بصفة عامة، والمؤسسة التعليمية خاصة (Huseyin Akar, 2018, 8). كما أظهرت نتائج الدراسات التي ركزت على التهكم التنظيمي أن ظاهرة التهكم تجلب الكثير من الآثار الضارة على الأفراد والمؤسسات. حيث إن التهكم التنظيمي يعيق عملية الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، مما يؤدي إلى الإحباط في العمل والاعتراب (Ali Rıza Terzi & Ramazan Derin, 2016, 195).

ونظرًا لأهمية ظاهرة التهكم التنظيمي في السياق المؤسسي وما يترتب عليها من آثار تتعكس بالسلب على أداء المؤسسة وكفاءتها، سعت الدراسة الحالية لتعرف موقع التهكم التنظيمي في الدراسات والبحوث السابقة التي تصدت لتناوله وبيان انعكاساته على العمل المؤسسي. فقد أشارت نتائج دراسة (عامر علي، ٢٠١٢)، أن التهكم التنظيمي ينشط عندما يدرك الأفراد أن

مؤسستهم تفتقد للمصداقية حيث تقول شيء وتفعل شيء آخر، كما أن ممارساتها وأهدافها وقيمتها تفتقد للأرضية المشتركة، مما يسهم في توليد مشاعر عاطفية سيئة تعبر في أغلب الأحيان عن الإحباط والتشاؤم والقلق، وتظهر في سلوكيات التذمر والسخرية والتشكي بين الأفراد العاملين. وهو ما دعمته نتائج دراسة (سحر عناوي، ٢٠١٤)، والتي خلصت إلى وجود ارتباط إيجابي بين عدالة الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسات وبين شعور الأفراد العاملين بالانتماء والولاء لمؤسساتهم.

أما دراسة (علاء فرحان وآخرون، ٢٠١٤)، فقد ربطت نتائجها بين تأثير وجود التهكم التنظيمي وفشل محاولات التغيير داخل المؤسسات؛ وذلك بسبب ضعف ثقة العاملين ببرامج التغيير المعدة من قبل الإدارة العليا أو الخوف من أن هذه البرامج قد تضر بمصالحهم أو عدم وضوح الأهداف الخاصة بها. كما جاءت نتائج دراسة (أميرة خضير، ٢٠١٦)، في نفس المسار وأشارت إلى أن قلة التدريب والتعليم تجعل الأفراد غير مستعدين بشكل جيد لتأدية الأعمال المنوطة بهم، كما أن أهداف العمل تكون مبهمه وغير واضحة، مما يؤدي إلى تهكمهم. وهو ما دعمته نتائج دراسة (عامر علي، ٢٠١٦)، من أن العاملين عندما يدركوا أن مبادرات

التغيير قد باءت بالفشل فإن عواطف سلبية وشكوكاً سيئة تجاه نزاهة مؤسستهم ومصداقية عملها تكون قد تشكلت في أذهانهم. والأسوأ من هذا أن العواطف والمواقف السلبية قد يتم تعميمها على جميع المؤسسات.

وهو ما أكدته نتائج دراسة (عبدالحكيم أحمد وآخرون، ٢٠١٦)، من وجود علاقة إيجابية بين التهمك التنظيمي والاعتراب الاجتماعي لدى الأفراد بمؤسساتهم. وأشارت نتائج دراستي (آرادن حامد وشهناز فاضل، ٢٠١٧) ، و(حميد سالم، ٢٠١٧)، إلى آليات تخفيف مستوى التهمك التنظيمي من خلال التركيز على الدعم التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين، بما يرفع من مستوى رضاهم عن إدارة مؤسساتهم ويقلل من مستوى التهمك والسخرية كأثر سلبي غير مرغوب فيه ولا يخدم أهداف المؤسسة. كما أشارت نتائج دراسة (رنا ناصر، ٢٠١٨)، إلى أنه للتقليل من التهمك التنظيمي يجب أن تبتعد ممارسة بعض القيادات الإدارية عن التحيز المقصود والمحابة لبعض العاملين، وضعف العدالة في نظم المكافآت وبرامج التدريب وتوزيع المهام والمسؤوليات؛ لكون تلك الممارسات تسهم بشكل كبير في بلورة ظاهرة التهمك التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم . وهو ما دعمته نتائج

دراسة (محمد مظهر، ٢٠١٨)، من أن شعور الأفراد بالإحباط من مكان العمل وقلة الثقة في دوافع الإدارة وضعف العلاقات الجيدة بين الموظف ورب العمل نتيجة لشعورهم بانتهاك العقد النفسي من قبل رب العمل يزيد من مستوى تهمكهم التنظيمي.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية جاءت نتائجها مؤكدة لنظيراتها العربية، فقد أشارت نتائج دراسة (انجين وآخرون Engin & et al، ٢٠١٤)، عن التهمك التنظيمي وآثاره السلبية بالمؤسسات التعليمية أن التهمك التنظيمي يؤثر على الثقافة المدرسية والتحصيل الدراسي بصورة سلبية. أما دراسة (جامزي ومواللا Gamze Mualla &، ٢٠١٤)، فقد أشارت إلى آلية الدعم التنظيمي بالمؤسسة التعليمية ودورها المهم في التقليل من مستوى التهمك التنظيمي. في حين ربطت نتائج دراسة (سلطان وابرو Sultan & Ebru، ٢٠١٦)، بين التمييز في العلاقات الاجتماعية والشؤون الإدارية بين المعلمين وتأثيره على التهمك التنظيمي لديهم. وفي نفس المسار ربطت نتائج دراسة (علي ورامازان Ali & Ramazan، ٢٠١٦)، بين القيادة الديمقراطية والتهمك التنظيمي، فكلما زاد مستوى القيادة الديمقراطية من جانب مدراء المدارس قل مستوى التهمك التنظيمي من قبل

المعلمين، والعكس صحيح. وهو ما دعمته نتائج دراسة (مورات Murat ، ٢٠١٨) ، من التأثير الإيجابي لسلوكيات العدالة التنظيمية على انخفاض مستوى التهكم التنظيمي.

في حين أشارت نتائج دراسة (سيفيم Sevim، ٢٠١٨)، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التهكم التنظيمي ونية الانتقام لدى أصحابه. وأكدت نتائج دراسة (حسيان وتايار Hüseyin & Tayyar ، ٢٠١٩)، أهمية توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية؛ حيث إن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية لها تأثير قوي على تجربة التهكم، فمع اختفاء العدالة ينتشر التهكم التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

أصبحت مؤسسات اليوم في ظل التغيرات البيئية والتعقيد في الحياة العملية وانحلال القيم، والفجوة بين التوقعات الفردية والاجتماعية تواجه حالة من التوتر لدى الأفراد، والتي ربما في المدى البعيد قد تقود إلى حدوث انهيار وإرهاق نفسي وجسدي لدى العاملين ونتيجة لذلك تتولد الأفكار السلبية لدى الأفراد عن أنفسهم والآخرين، إذ يشعر أغلبهم بضعف امتلاكهم القدرة على حل مشاكلهم، وينتابهم شعوراً بالفشل وانخفاض الروح المعنوية والدافع للعمل بسبب عدم

تقدير نجاحهم أو أدائهم في العمل (سحر عناوي، ٢٠١٤، ٩).

ويعد التهكم التنظيمي مشكلة تواجه المؤسسات كافة، والجامعة كمؤسسة أكاديمية قد تواجه أيضاً ظاهرة التهكم التنظيمي بين أفرادها، خاصة عندما يسود في الثقافة الأكاديمية انهيار اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الأكاديمي (Gamze Kasalak & Mualla Bilgin, 2014, 126).

وثمة علاقة بين ظاهرة التهكم التنظيمي وضغوط العمل؛ حيث يعد التهكم من ضمن المستويات النفسية المعبرة عن ضغوط العمل، والتي قد تحوى الغضب وتغيير تعابير الوجه، الألم النفسي والجسدي، ارتفاع ضغط الدم والأرق، الصداع، التوتر العصبي، الانطواء والإهمال في العمل، اللامبالاة (موزة حمود، ٢٠١٤، ١٥). فالمواقف المجهدة في العمل يمكن أن تؤثر على الصحة النفسية للفرد، فتجعله يشعر بمشاعر سلبية كتقلب المزاج والعصبية، والغضب والعوانية، وفقدان الشعور بالأمن، وانخفاض تقدير الذات والارتباك (بن زروال فتحة، ٢٠١٠، ١٤١).

لذا قدم هيرشمان Hirschman مفهوم صوت العاملين في عام ١٩٧٠ خلال دراسته لسلوكيات العمال، حيث أشار إلى أن شعور العاملين بحالة من قلة الرضا قد

يدفعهم إلى ترك العمل والهروب أو البقاء والتحدث حول ظروف العمل كمحاولة لتغيير الوضع الراهن (شوقي محمد وآخرون، ٢٠١٧، ١٤٣).

كما ارتبط التهمك التنظيمي بسوء السلوك التنظيمي، حيث يتضمن الأخير مدى واسعاً من السلوك الذي يضع قيوداً متعددة على العمل، إلى درجة يتسع معها سوء السلوك التنظيمي إلى الحد الذي يصل إلى (كل شيء تفعله في العمل، ليس من المفروض أن تفعله). فالسخرية في محيط العمل تستخدم لإيصال رسائل معينة إلى الأفراد المستهدفين (بوبر منصور، ٢٠٠٧، ٩٠).

ولسنوات عديدة تزايد قلق مديري المؤسسات وصانعي السياسات والباحثين، وسر قلقهم هو ما يترتب على مواقف المرؤوس من آثار مدمرة محتملة على المؤسسات، وخاصة مواقف التهمك التنظيمي. فالموظفون المتهمون يمكنهم التأثير على المؤسسة بأكملها، كما يمكنهم إعاقتها عن تحقيق أهدافها (Nagah Abd El-Fattah & et al, 2016, 85).

وتتطلب جامعة القاهرة في تحقيق ريادتها من خلال تبني مجموعة من القيم الحاكمة تمثل المنطلق الأساسي الحاكم لسلوكيات أبناء الجامعة كافة، وتتضمن

مجموعة القيم: التمكين وتداول المعرفة، وعملية تعلم مستمرة، وهدف واحد، مكافأة الأداء المتميز، والجهد الجماعي. وحتى تتحول هذه القيم من مجرد شعارات إلى أفعال قوية ومؤثرة، وأساس متين للتعاملات الجامعية للمستويات كافة، كان لا بد من عمليات مستمرة لتدعيمها.

ففي مجال الموارد البشرية اعتمدت الجامعة مجموعة من السياسات الحاكمة التي تحكم قراراتها وأدائها، من قبيل: تنمية الموارد البشرية للجامعة، التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، تبني معايير وأساليب لتحفيز العاملين وتحسين الأداء. وفي مجال سياسات توافر المعلومات واتخاذ القرار: تتبنى الجامعة الأسلوب الديمقراطي وسياسة الباب المفتوح في قيادة الجامعة، إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة والمحدثة لمتخذي القرار، الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، توفير الوسائل الكافية والموضوعية لمتابعة القرارات وتقييم ما تم اتخاذه من قرارات (جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ٤٢-٤٤).

وتواجه جامعة القاهرة طبقاً لدراساتها الذاتية جملة من المخاطر الداخلية التي قد تعوق قدرتها على تنفيذ رؤيتها ورسالتها وخطتها التنفيذية، مثل: وجود قوى معارضة للتطوير ولتطبيق نظم الجودة، ضعف توافر

رأس مال بشري كفاء لتتفيذ أهداف الخطة،
قلة ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة والحاجة
للمزيد من الإفصاح والشفافية لتحقيق حوكمة
الجامعة (جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ٤٥).

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن
مشكلة الدراسة الراهنة في سعيها لتعرف
واقع التهكم التنظيمي بين أعضاء هيئة
التدريس بجامعة القاهرة. ويمكن صياغة
المشكلة في السؤال الرئيس الآتي :

**كيف يمكن التقليل من ظاهرة التهكم
التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة
القاهرة ؟**
أسئلة الدراسة:

في ضوء ماسبق تهدف الدراسة للإجابة
عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما التهكم التنظيمي، وأبعاده؟
- ٢- ما واقع التهكم التنظيمي بجامعة
القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس ؟
- ٣- ما أهم التوصيات والمقترحات لتقليل
التهكم التنظيمي في جامعة القاهرة ؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من خلال
النقاط التالية :

- تتناول الدراسة في شقها النظري متغير
التهكم التنظيمي والذي لم يأخذ نصيبه

من البحث والدراسة خاصة في البيئة
العربية عامة والمصرية خاصة - في
حدود علم الباحث- وذلك على الرغم
من أهميته وتأثيره الواضح على الأداء
المؤسسي.

- قد نفيد نتائج الدراسة واضعي السياسات
ومتخذي القرارات بجامعة القاهرة لتعرف
الضغوط التي تواجه أعضاء هيئة
التدريس وتأثيرها على الأداء المؤسسي
لديهم.

- قد تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار
بجامعة القاهرة في توفير المناخ الصحي
المناسب للعمل بالجامعة من وجهة نظر
الأعضاء.

منهج الدراسة :

توظف الدراسة الحالية المنهج
الوصفي؛ نظراً لتوافقه مع طبيعة الدراسة
الراهنة وسعيها لتعرف واقع التهكم التنظيمي
بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس.

أداة الدراسة :

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة
لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي
تساعد في تحقيق أهدافها.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة، وقابليتها للتعميم في
ضوء الحدود الآتية :

- حد مكاني : بعض الكليات العملية والنظرية في جامعة القاهرة؛ نظراً لكونها محل عمل الباحث.

- حد بشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس؛ نظراً لكونهم أساس تطوير الأداء الأكاديمي بالجامعة.

مصطلحات الدراسة :

ترتكز الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **التهكم التنظيمي:** التهكم يعني رد الفعل الطبيعي الذي يُظهره المرؤوسون نتيجة اللامبالاة والإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديهم اتجاهات إيجابية أقل تجاه المؤسسة، حيث إن فشل المؤسسات في تلبية توقعات العاملين والوفاء باحتياجاتهم يسبب التهكم التنظيمي (بسام سمير، ٢٠١٩، ٣٤٥)

فالتهكم مصطلح ارتبط بالمعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، وهو يشير إلى الاستهزاء لضعف الثقة والنزاهة، وهو ليس مجرد شعور أو موقف، بل هو تفكير ضار تجاه الآخرين والمؤسسة أيضاً، مما يترتب على الفرد المتهكم آثار الاجتهاد العاطفي والإرهاق وانخفاض الولاء التنظيمي، وزيادة عدم الرضا، وتقلص الحماس، وعدم الثقة تجاه القادة، وانخفاض الأداء والذي تتحمل المؤسسة نتائج كل ذلك وهو موقف وأمر شائع ومسألة معقدة للغاية للتعامل مع مستويات المؤسسات

المختلفة (آراند حامد وشهناز فاضل، ٢٠١٧، ٣٠٠).

وإجراءياً تعرف الدراسة الراهنة التهكم التنظيمي بأنه: اتجاه سلبي يتبناه أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة تجاه مؤسسة عملهم، من خلال تكون مشاعر سلبية تظهر على شكل سلوكيات مضادة للمؤسسة؛ نتيجة افتقارها للنزاهة والشفافية من وجهة نظرهم .

ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة التهكم التنظيمي المستخدمة لهذا الغرض.

إجراءات الدراسة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف تقديم إطار نظري يتناول: مفهوم التهكم التنظيمي، ونشأته، وخصائص التهكم التنظيمي، وخصائص الشخصية التهامية، وتوجهات التهكم التنظيمي، وأبعاده .

- إعداد وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.

- تحديد مجتمع الدراسة وعينته الممثلة له.

- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.

- رصد النتائج ومعالجتها إحصائياً،
والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات
لتقليل ظاهرة التهكم التنظيمي بجامعة
القاهرة.

الإطار النظري :

تتناول الدراسة الحالية هنا أهم النقاط
المرتبطة بطبيعة ظاهرة التهكم التنظيمي؛
بهدف إثراء الأدب التربوي حول هذه
الظاهرة - قليلة المعالجة في الأدبيات
التربوية العربية- من خلال تناول: مفهوم
التهكم التنظيمي، ونشأته، وخصائص التهكم
التنظيمي، وخصائص الشخصية التهامية،
وتوجهات التهكم التنظيمي، وأبعاده.

☒ مفهوم التهكم التنظيمي:

تتعلق تعريفات التهكم التنظيمي من
مدخلين أساسيين: الأول، يعرف التهكم بأنه
بمثابة ميزة شخصية ويناقش هذا المدخل
التهكم بكونه بنية مفاهيمية شاملة تطل
وتشرف بشكل أساسي على الطبيعة
الإنسانية. ويعرف وفقها بأنه ميزة الفرد الذي
لا يعتمد على الناس الآخرين ليكونوا
موثوقين وومخلصين. وقد اعتمدت الدراسات
في هذا المجال بشكل أساسي على مقياس
التهكمية العدائية، فالأفراد الذين يحصلون

على درجات عالية على هذا المقياس يرون
الآخرين بأنهم أنانيين ولا يعتنون بهم
ويشككون كذلك في دوافعهم ويكونون
متحفظين ولا يتقون بعلاقات الآخرين .

والمدخل الثاني يعرف التهكم بأنه
بمثابة موقف متبلور لدى الفرد متجه نحو
شيء ما. وقد ترجم الباحثون فكرة التهكم
كموقف في أربعة اتجاهات بحثية، الأول
يطلق عليه التهكم المجتمعي وينشأ تهكم
العاملين وفق هذا الاتجاه نتيجة التآرجح
والنقل في البيئة السياسية والاجتماعية لعمل
المنظمات أو بسبب استغلال العاملين
وخاصة مع بداية الثورة الصناعية وكذلك
بسبب فشل وعود المنظمات المعاصرة في
تحسين جودة حياة العمل، أى أن تطور
التهكم جاء استجابة صريحة لفشل الوعود
في المجتمع. أما الاتجاه الثاني فيعرف
بالتهكم المهني الذي يقتصر فيه التهكم على
مجالات مهنية محددة مثل الخدمات الطبية
والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية بسبب
تعرض العاملين لمواقف وضغوطات عمل
مختلفة لتوقعاتهم المبنية بخصوص مثالية
هذه المهن ودورها في مساعدة المجتمع.
والاتجاه الثالث يطلق عليه التهكم نحو التغيير
التنظيمي والذي يقترح بأن جهود التغيير هي
هدف ملائم لتهكم العاملين، وبشكل محدد
يعرف التهكم ضمن هذا السياق بأنه موقف

يتعلق بعملية التغيير وعدم جدواه مصحوبًا بمشاعر سلبية تجاه الأشخاص الذين يسعون نحو تحقيق أهدافه أو موقف يتسم بالتشاؤم والقنوط تجاه مبادرات التغيير التنظيمي المستقبلية، والذي يحرضه الانكشاف المتكرر لسوء إدارة محاولات التغيير السابقة. أما الاتجاه الرابع فيعرف بالتهكم نحو المنظمة والذي يعبر عن المواقف السلبية المتبلورة لدى العاملين تجاه المنظمة ككل.

ويعد هذا الاتجاه أحدث اتجاهات تعريف التهكم التنظيمي من خلال النظر للتهكم بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة يتألف من ثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد للاستقامة والنزاهة، وعواطف سلبية تجاه المنظمة، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة والذي يتماشى مع هذه الاعتقادات والعواطف. فهو مواقف مرتبطة بالمنظمة تنصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات المرتبطة وهي تمثل استجابة لممارسة اجتماعية أو شخصية ذات أمد تاريخي ويمكن أن تتغير بفعل التأثيرات البيئية (عامر علي، ٢٠١٢، ١٨).

ويُعرّف مفهوم التهكم عمومًا بأنه " عدم الإيمان بالصدق والصلاحية في الدوافع والأفعال التي تحفز الشخص وتشجع عادة على التأكيد على ذلك بابتسامة، والميل إلى

العثور على الخطأ عن طريق الاحتقار". حيث يعمل التهكم على تنشيط العوامل العاطفية مثل الغضب والازدراء والضيق. باختصار تكوين مشاعر سلبية قوية. فالتهكم يعني أن الأفراد يحصلون على وجهة نظر يائسة وحرجة نتيجة للتجارب والمشاعر السلبية (Yeliz Eratlı Şirin & etal,2018,2010).

وتمثل سلوكيات العمل السلبية سلوكًا معاديًا يهدف إلى إيذاء المنظمة وموظفيها. وهناك مجموعة متنوعة من ظروف العمل والظروف التنظيمية (القيود المفروضة في الأداء، والاجهاد الوظيفي، والظلم، أو انتهاك العقد النفسي)، والتي تزيد من ردود الفعل العاطفية والمشاعر السلبية والتي سوف تميل إلى احتمال زيادة سلوكيات العمل السلبية، وهذه السلوكيات ترتبط مع الخصائص الشخصية من سمة الغضب والقلق، موضع السيطرة، والجنوح (Spector, Paul E, & Fox, Suzy, 2002, 269).

☒ نشأة التهكم التنظيمي :

عند التحدث عن موضوع التهكم بوجه عام يجب أن نعي أننا نتحدث عن مدرسة فكرية وفلسفة حياة كانت متأصلة في التاريخ الأغريقي القديم. ذلك التاريخ الذي ترعرع في بيئته فلاسفة عدة ممن يحملون في عقولهم أفكارًا معادية للتسلط والنفوذ

وحب الثروة ومناصرة للتمسك بالأخلاق العالية والبساطة والأدب. ويعتقد المتهمون أبناء هذه الفلسفة أن عادات البشر غير طبيعية ويجب تجنبها قدر الإمكان، كما يرون أن المؤسسات الخيرية مثل الكنيسة والحكومة غير ضرورية وغير مجدية؛ لذلك كانوا يجهرون علناً باحتقارهم لهؤلاء الأفراد ولهذا المؤسسات من خلال استخدام العرض البذئ والمشين لجرهم في محادثات ومناقشات حتى يعبروا عن آرائهم ووجهات نظرهم. إن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع التهم التنظيمي برزت في المواضيع التي تناولت تحليل الخصائص الشخصية للعاملين في الأربعينيات من القرن الماضي من خلال جامعة مينسوتا في صياغة مقياس مينسوتا متعدد الأوجه للشخصية (MMPI)، ومن ثم تم تناوله من قبل كلا من كوك وميدلي Cook & Medley اللذان وضعاً مقياساً لقياس الشخصية العدوانية في بيئة العمل. وبهذا الصدد إن أول استعمال ظاهري لهذا المصطلح في البيئة التنظيمية برز من خلال ما قدمه العالم الاجتماعي نيدر هوفير Niederhoffer عام ١٩٦٣ من خلال أطروحته عن انتشار التهم في العمل (Delken, M, 2004, 12).

أما فكرة التهم في أدبيات الإدارة والمنظمة فقد بدأت في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات ومع نشر كتاب "The Cynical Americans"، وقد كشف هذا الكتاب عن الأسباب التي جعلت التهم يصبح منتشرًا بين العاملين الأمريكيين في المنظمات، كما أن الكتاب بين أن ٤٣% من العمال الأمريكيين كانوا متهمين تجاه المنظمات التي يعملون فيها (عامر علي، ٢٠١٦، ٢٨٠).

☒ خصائص التهم التنظيمي :

يمكن أن تتمثل خصائص التهم التنظيمي من خلال الآتي (محمد مظهر، ٢٠١٨، ٢١٢):

- يساعد التهم المنظمة في جهود التغيير، إذ إن استكشاف حالات التهم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد استراتيجية تغيير ناجحة .
- ينظر للتهم على أنه موقف وليس سمة.
- لا يرتبط التهم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت .
- يشمل التهم : المعتقد، الشعور، السلوك.
- قد يكون قضية ثابتة أو لا يكون يؤخذ على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي.

- الأفراد المتهمون أقل استخداماً من الآخرين.

- يعمل المتهمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.

- يساعد التهم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.

وتبرز أهمية الحاجة إلى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس إلى أن كل قائد لديه قدرات محددة، وهذا ناتج عن ضيق الوقت والطاقة لإنجاز المهام، وكذلك عدم قدرة القائد في إيلاء الاهتمام بشكل متساوي لجميع الأعضاء . لذلك يلجأ القائد إلى بناء علاقات مع الأعضاء إذ إن تلك العلاقات هي علاقات ديناميكية مهمة للمنظمة فالتفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوس ينتج عنه انخفاضاً في التسرب الوظيفي، وتقييم إيجابي للأداء، وزيادة في الترقيات، والتزام تنظيمي أعلى، ورغبة في العمل ، ومزيد من اهتمام ومساندة القائد ، ومشاركة أكبر وتقدم مهني وبالتالي فإن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس تسهم في تحقيق النتائج الآتية: الأداء العالي ، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وانخراط الأعضاء داخل المجموعة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض دوران العمل، وزيادة الاتصالات، وتكرار

فرص الترقية وزيادة الابتكار (هادي عبدالوهاب والحمزة مالك، ٢٠١٧، ٢٠٣) .

☒ خصائص الشخصية التهامية :

يرى الباحثون أن التهم مواقف شخصية متعلقة بالفرد نفسه وتتميز خصائص الفرد التهامي، بالآتي(حميد سالم، ٢٠١٧، ١٦٧):

- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيين وكذابين وغير مبالين.

- التشكيك في دوافع الآخرين.

- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.

- عدائيين وقمعيين.

- يمتعضون من مطالب الآخرين.

- غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

☒ توجهات التهم التنظيمي :

تتمحور توجهات التهم التنظيمي وأساليب علاجه في خمسة محاور رئيسة تبعاً للسبب الذي قد يصدر عنه التهم، فالتهم قد يصدر عن (Faruk Levent & Sitar Keser,2016,2010-2011):

- الشخص .

- المجتمع أو المؤسسة .

- المهنة.

- الموظف .

- التغيير التنظيمي .

ففي المحور الأول الخاص بالتهكم الصادر عن الشخص أو الفرد تشير الدراسات إلى كون التهكم مرتبط بالطبيعة البشرية للفرد، أي أنه خاصية فطرية لا تتغير، فالمتهمون هم أشخاص أنانيون، لا يهتمون بالآخرين، والسؤال لديهم يكون الغرض منه التشكيك بالآخرين. وفي العموم يميل هذا التوجه إلى أن الأفراد المتهمين من غير المرجح أن يحرروا أنفسهم من هذه الخصائص؛ كون التهكم نتيجة بنية شخصية الفرد .

أما التوجه الثاني المتعلق بالمجتمع أو المؤسسة المصدرة للتهكم فيركز على التهكم الاجتماعي المؤسسي، أي أن مواطني الدولة لا يثقون في دولتهم ومؤسساتهم، بمعنى الظروف التي قد يقع بها المجتمع أو المؤسسة وتؤدي لعملية التهكم. فمع بداية العصر الصناعي، وحدثت تقلبات في المجال الاجتماعي، وما ارتبط بها من مشكلات أثرت بالسلب على توقعات الأفراد. وكم الإحباطات التي عانت منها مستويات مختلفة من العلاقات في المجال الاجتماعي كل ذلك يلعب دورًا كبيرًا في ظهور التشاؤم ومن ثم انتشار التهكم.

وبخصوص التوجه الثالث فيناقش

طبيعة المهن التي قد تكون في حد ذاتها مصدرًا للتهكم، أي أن التهكم هنا يكون نتيجة للتأثير التنظيمي المتعلق بالمهنة، ونوع الخدمة المقدمة والقوانين التي تحكمها. حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن التهكم المهني يكون أكثر كثافة في الوظائف العادية، وبعبارة أخرى الوظائف غير المعقدة، والوظائف القائمة على التكرار، الوظائف التي يتم فيها تقييد حق العاملين في التدخل من حيث معالجة الأخطاء. كما توجد بعض العوامل المتعلقة بالمهنة وظروف العمل والتي تؤثر على انتشار التهكم التنظيمي من عدمه، مثل: جودة العمل وتعقيده ومستوى المشاركة في عمليات صنع القرار المتعلقة بهذه المهنة، وضعف المناخ التنظيمي، والقلق من الفصل، وارتفاع مستوى ضعف الأمن الوظيفي، والتكليف بمهام غير عادلة وال فشل في تطبيق المعايير الأخلاقية داخل العمل.

ويتناول التوجه الرابع التهكم الصادر عن الموظف، فالموظف المتهم هنا يتخذ التهكم وسيلة للتعبير عن الإحباط واليأس، وخيبة الأمل، وكذلك ضعف الثقة في المؤسسة التي يعمل بها، وتجاه المديرين التنفيذيين وأشياء أخرى تتعلق كلها بسياق العمل .

وأخيراً التوجه الخامس المتعلق بالتهكم الصادر عن التغيير التنظيمي، فالتهكم هنا مرده وجود وجهة نظر سلبية تؤكد أن الجهود الموجهة للتغيير غير مجدية. والحجة الأكثر أهمية في التغيير التنظيمي هي أن الجهود الفردية لحل المشاكل ليست كافية، وأن هناك عوامل خارج سيطرة الفرد، مثل التوقعات العالية والإحباطات هي العوامل الرئيسة المسببة للتهكم التنظيمي في المؤسسات (Yeliz Eratlı Şirin & etal,2018,2010).

☒ أبعاد التهكم التنظيمي :

أشار الباحثون إلى وجود ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي يمكن تحديدها في: الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك. حيث تعتبر هذه الأبعاد بمثابة مكونات التهكم التنظيمي، التي من خلالها يمكن التفريق بين مفهوم التهكم ومفاهيم تنظيمية أخرى مثل الثقة التنظيمية والالتزام والرضا الوظيفي(ميثاق هاتق، ٢٠١٤، ١٣٤).

- البعد المعرفي/ الاعتقاد :

ويقصد به اعتقاد الأفراد أن المنظمة محرومة أو مجردة من الأمانة والصدق الذي يرتب بالشعور السلبي مثل الغضب والاحتقار والإدانة والاستنار. فسلوك التهكم هنا يعني الميل نحو ضعف الإيمان بالطبيعة

والإخلاص والدوافع الإنسانية. ولهذا الاعتقاد فالأشخاص المتهمون يعتقدون بأن المنظمة تخوفهم أو تتأمر عليهم بسبب نقص المبادئ مثل الصدق والأمانة (Polatcan ,M., & Titrek,O.,2013,1293). **البعد الوجداني / العاطفة:**

يتضمن ردود الأفعال العاطفية القوية نحو المنظمة، وردود الأفعال القوية هذه يمكن أن تثبت، فالمتهمون يحسون بعدم الاحترام والغضب تجاه منظماتهم والكرهية والإزعاج عندما يفكرون بمنظماتهم. فهو بعد يتعلق بالأحاسيس السلبية المختلفة، فالأفراد ذوو المستوى التهكمي العالي سيشعرون بالاشمئزاز والخجل عندما يفكرون بالمنظمة (Özler ,D.& Atalay ,C.,2011,28).

- البعد السلوكي :

إن وجود الأفعال التي تكون ظاهرة للآخرين أو مخفية عنهم والتي تنصف بنوع من العدائية وعدم الإيمان بالمدرء وعدم الثقة بالأفراد أو المجموعات أو العقائد المؤسسية تشكل البعد لثالث للتهكم التنظيمي، والتي تكون دوافعها الحط من قيمة وقدرة المنظمة، فضلاً عن أن البعد السلوكي قد يترجم أو يظهر أيضاً من خلال النقد الحاد، والتكهن بأحداث متشائمة والتعبير الساخر والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقيت، والابتسام

بتكلف وتقاسيم الوجه وتعابيره وحركة الرأس التي يبيدها المتهمون بشكل متكرر (Kutanis R. O. & Cetinel, E., 2010, 188).
إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة وعينته: تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، والبالغ عددهم وفقاً لآخر الإحصاءات (٦٨٧٤) عضواً قائماً بالعمل فعلياً (جامعة القاهرة، ٢٠١٩، ١). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بحيث تمثل العينة أعضاء هيئة تدريس

بكلّيات نظرية وكلّيات عملية، وكلّيات داخل الحرم الجامعي، وأخرى خارجه - كلّيات (العلوم، التمريض، الزراعة، دار العلوم، الدراسات العليا للتربية، التربية للطفولة المبكرة) -؛ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة. حيث تم توزيع أداة الدراسة على (٢٤٠) مفردة، عاد منها (٢١٢)، الصالح منها لأغراض البحث العلمي (٢٠٥) استبانة. والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة الدراسة بالكلية، الوظيفة، سنوات الخبرة).

جدول (١)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (ن = ٢٠٥)

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	١١٣
		أنثى	٩٢
٢	طبيعة الدراسة بالكلية	نظرية	١١٨
		عملية	٨٧
٣	الوظيفة	مدرس	٧٨
		استاذ مساعد	١٠٢
		أستاذ	٢٥
٤	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٥٣
		من ١٠ إلى ٢٠	١١٣
		أكثر من ٢٠	٣٩
	الإجمالي	٢٠٥	١٠٠

ومن الجدول (١) يتضح وجود غلبة فيما يتعلق بتمثيل فئة الذكور عن فئة الإناث في متغير الجنس، وفئة الدراسة النظرية في متغير طبيعة الدراسة، وفي فئة الأستاذ المساعد في متغير الوظيفة، وفئة من ١٠ إلى ٢٠ سنة في متغير سنوات الخبرة، ويدل كل ما سبق على صدق تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

- أداة الدراسة: قام الباحث ببناء وتطوير استبانة لتعرف واقع التهكم التنظيمي بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة الأدب التربوي والدراسات السابقة، وكل ما له صلة بمتغيرات الدراسة الراهنة. وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول، شمل البيانات الأساسية كالاسم (اختياري)، الجنس، طبيعة الدراسة بالكلية، الوظيفة، سنوات الخبرة. والثاني، شمل عبارات الاستبانة التي تم توجيهها لعينة الدراسة حول واقع التهكم التنظيمي بكتلياتهم، وأمام كل عبارة ثلاثة مستويات تقيس درجة موافقة أفراد العينة، وهي: موافق (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتان)، غير موافق (درجة). وتم اعتماد القاعدة الحسابية التالية لتقدير استجابات أفراد العينة: (١,٠٠ : ١,٦٦ ضعيفة)، (١,٦٦ :

٢,٣٢ متوسطاً)، (٢,٣٢ : ٣,٠٠ كبيرة).

- صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين (ملحق ١). وقد طلب منهم إبداء الرأي حول مدى صحة العبارات، ومناسبتها لمعرفة واقع التهكم التنظيمي بجامعة القاهرة، مع حرية الحذف والإضافة للعبارات، وبعد أخذ رأي المحكمين وإجراء التعديلات، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية. حيث شملت (٥١) عبارة، تم تقسيمها لثلاثة محاور، هي: أبعاد التهكم التنظيمي (١٩)، أسباب التهكم التنظيمي (١٤) عبارة، آليات الحد من التهكم التنظيمي (١٨) عبارة (ملحق ٢).

- ثبات الأداة: تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test- Re -test)، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة مبدئية من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (٢٣) عضواً، بخلاف عينة الدراسة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط للأداة وفق معادلة بيرسون التنبؤية، وبلغ معامل ثبات

الأداة ككل (٠.٧٩)، وهو معامل ثبات عال يعول عليه. وفيما يتعلق بثبات محاور الاستبانة فقد تم الحصول على المعاملات التالية: المحور الأول: معامل ثبات قدره (٠.٨٠). المحور الثاني: معامل ثبات قدره (٠.٧٩). المحور الثالث: معامل ثبات قدره (٠.٧٩).

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي أهم نتائج الدراسة الميدانية وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة، ومعالجة

البيانات إحصائياً، حيث يتم هنا تعرف واقع التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء الواقع الفعلي المعاش بكلياتهم، وذلك من خلال ترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ثم ترتيب عبارات كل محور، وأخيراً بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، طبيعة الدراسة بالكلية، الوظيفة، وسنوات الخبرة على استجابات أفراد العينة. وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول (٢)

ترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	المحاور	عدد عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أبعاد التهكم التنظيمي	١٩	١,٨١	الثالث
٢	أسباب التهكم التنظيمي	١٤	٢,٠٥	الثاني
٣	آليات الحد من التهكم التنظيمي	١٨	٢,٧٤	الأول

وهي نتيجة تبدو منطقية ومتوافقة مع الواقع الفعلي المعاش بكليات جامعة القاهرة، ففي ظل وجود ظاهرة التهكم التنظيمي حرصت عينة الدراسة على تأكيد أهمية وجود آليات تحد من التهكم التنظيمي، وتعمل على تعرفه، وتحديد أسبابه للتعامل معها، والتقليل من تأثيرها.

كما يتضح من الجدول السابق أن محور آليات الحد من التهكم التنظيمي، قد احتل المرتبة الأولى فيما يتعلق بترتيب

من الجدول السابق يتضح أن محاور الدراسة قد تحققت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة بدرجات متفاوتة، حيث تحقق المحور الأول الخاص بأبعاد التهكم التنظيمي، والثاني الخاص بأسباب التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحقق المحور الثالث الخاص بآليات الحد من التهكم التنظيمي بدرجة كبيرة، وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت للمحاور الثلاث ما بين (١,٨١ - ٢,٧٤).

محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤). وهي نتيجة طبيعية؛ لكونه المحور الأهم، فالقيادة الواعية هي التي تعمل مباشرة على وضع الآليات التي تمكنها من مواجهة ظاهرة التهكم التنظيمي بين أعضائها، وتسعى جاهدة للتعامل معها وتعرف مبرراتها ومدى انتشارها؛ حتى تتمكن من الحد من آثارها السلبية وتضع خطة القضاء عليها نهائياً.

في حين جاء محور أسباب التهكم التنظيمي في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب محاور الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٥). وهو ما يدعم النتيجة السابقة؛ فتحديد آليات الحد والمواجهة، يقتضى تعرف أسباب نشوء الظاهرة، وهو الأمر الذي يشير لوعي عينة الدراسة بطبيعة التهكم التنظيمي ومبررات وجوده والتي تحتاج لآليات حازمة للتعامل معها.

وفي المرتبة الأخيرة جاء محور **أبعاد التهكم التنظيمي** بمتوسط حسابي قدره (١,٨١)، وذلك من وجهة نظر العينة. وهو الأمر الذي يمكن تبريره بوعي أفراد العينة بأهمية التركيز مباشرة على تعرف أسباب الظاهرة التي تواجههم، وإيجاد الآليات

المناسبة للتعامل معها كمنهج إجرائي يعمل مباشرة على مواجهة الظاهرة التي تعاني منها المؤسسة التعليمية.

وهي نتائج تتفق مع أشارت إليه دراسة (عمار فتحي، ٢٠١٥)، ودراسة (أحمد وآخرون Ahmed,W. & et al,2013) من أن التهكم التنظيمي كاتجاه سلبي يتكون لدى العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها وقيادتها العاملة فيها. ويتألف من : الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقد إلى الاستقامة والنزاهة، وعواطف سلبية تجاهها، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد الموجه للمؤسسة والذي يتماشى مع الاعتقادات والعواطف. ونظراً لارتباط التهكم التنظيمي بالسلوكيات المنحرفة في العمل، لذا ينبغي العمل على إيجاد الحلول لمواجهة هذه المشكلة؛ لغرض البقاء والاستمرار في بيئة العمل، وهو ما تمثل في كون آليات الحد من التهكم التنظيمي جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لمحاور أداة الدراسة من وجهة نظر العينة.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات كل محور من محاور الأداة فالجدول التالي توضح ذلك. حيث يتناول الجدول التالي ترتيب عبارات محور **أبعاد التهكم التنظيمي**، والمتضمن للأبعاد الفرعية (الاعتقادي، السلوكي، العاطفي) وذلك على النحو الآتي:

جدول (٣)

ترتيب عبارات محور أبعاد التهكم التنظيمي (البعد الاعتقادي) من وجهة نظر عينة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	إدارة كليتي تقول شيء وتفعل شيء آخر	١,٩٢	الأول
٢	إدارة كليتي لا تؤدي عملها بشكل مرضي	١,٨٢	الخامس
٣	إدارة كليتي أكثر اهتمامًا بتحقيق مصالحها الخاصة على حساب صالح العمل	١,٨٥	الرابع
٤	أهداف كليتي وممارساتها تفنقر للقواسم المشتركة	١,٨٧	الثالث
٥	إدارة كليتي لا تخبرني عن كل ما يتعلق بعملية داخل الكلية	١,٨٨	الثاني
٦	عندما تقول إدارة كليتي أنها تتجه نحو أداء شيء معين، اعتقد أن ذلك لا يحدث	١,٧٠	السابع
٧	المجتمع الخارجي لا يبدي احترامًا واضحًا لكليتي	١,٧٦	السادس

القول والفعل من الأمور التي تدعو إلى اعتقاد أفراد العينة بوجود مبرر للتهكم التنظيمي داخل كليتهم.

وجاءت العبارة (٥) والتي تنص على "إدارة كليتي لا تخبرني عن كل ما يتعلق بعملية داخل الكلية"، في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب عبارات المحور، بمتوسط حسابي قدره (١,٨٨)، حيث توافقت عينة الدراسة على جعل هذه الممارسة في المرتبة الثانية، بما يشير لضعف مستوى الشفافية الموجود بالمؤسسة التعليمية، وقلة المعلومات المتاحة عن العمل داخل الكلية، مما يجعل أفرادها في حالة تخبط وعزلة عن محل عملهم .

من الجدول السابق يتضح أن عبارات البعد الاعتقادي ضمن محور أبعاد التهكم التنظيمي قد تحققت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١,٧٠-١,٩٢). وهي نتيجة تشير لوجود ظاهرة التهكم التنظيمي بكليات جامعة القاهرة عينة الدراسة.

كما يتضح أن العبارة (١) والتي تنص على "إدارة كليتي تقول شيء وتفعل شيء آخر"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور البعد الاعتقادي، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (١,٩٢)، وهي نتيجة منطقية؛ لكون التعارض بين

تعتبر في أغلب الأحيان عن الإحباط والتشاؤم والقلق، وتظهر في سلوكيات التذمر والسخرية بين الأفراد .

وهو ما دعمته أيضًا نتائج دراسة (عامر علي، ٢٠١٦)، من أن العاملين عندما يدركوا أن مبادرات التغيير قد باءت بالفشل فإن عواطف سلبية تجاه نزاهة مؤسساتهم ومصداقية عملها تكون قد تشكلت في أذهانهم.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات البعد السلوكي ضمن محور أبعاد التهكم التنظيمي، الجدول الآتي يبين ذلك:

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "عندما تقول إدارة كليتي أنها تتجه نحو أداء شيء معين، اعتقد أن ذلك لا يحدث"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (١,٧٠)، وهي نتيجة تشير لقلّة ثقة أفراد عينة الدراسة في قيادة مؤسساتهم، وأنها غالبًا لا تلتزم بما تقطعه من وعود.

وهي نتائج تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (عامر علي، ٢٠١٢)، من أن التهكم التنظيمي ينشط عندما يدرك الأفراد أن مؤسساتهم تفتقد للمصداقية حيث تقول شيء وتفعل شيء آخر، كما أن ممارساتها وأهدافها وقيمها تفتقد للأرضية المشتركة، مما يسهم في توليد مشاعر عاطفية سيئة

جدول (٤)

ترتيب عبارات محور أبعاد التهكم التنظيمي (البعد السلوكي) من وجهة نظر عينة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	اشكو لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث في كليتي	٢,٠٧	الأول
٢	اتبادل نظرات الاستياء مع زملائي بالكلية	١,٩٧	الثاني
٣	اسخر من الشعارات التي تنتبها الكلية	١,٦٠	الرابع
٤	اسخر من المبادرات التي تنتبها الكلية	١,٤٠	الخامس
٥	انتقد ممارسات وسياسات الكلية مع الآخرين داخل وخارج الكلية	١,٦٧	الثالث
٦	اقدم معلومات خطأ في بعض الأحيان عن كليتي	١,٢٢	السابع
٧	أقل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من إنجازات	١,٣٥	السادس

التهكم التنظيمي قد تحققت بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث

من الجدول السابق يتضح أن عبارات البعد السلوكي ضمن محور أبعاد

تحققت العبارات (٤،٣،٦،٧) بدرجة ضعيفة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١،٢٢-١،٦٠)، في حين تحققت باقي العبارات (٢،٥،١،٢) بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١،٦٧-٢،٠٧). وهي نتيجة تشير لوجود بعض الممارسات السلوكية المعبرة عن التهمك التنظيمي بكليات جامعة القاهرة من وجهة أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.

كما يتضح أن العبارة (١) والتي تنص على "اشكو لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث في كليتي"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور البعد السلوكي، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي قدره (٢،٠٧)، وهي نتيجة تبدو أقرب للصواب والمنطق؛ لأن الشكوى الشفهية ولغة الكلام تعد أقرب وأسهل الوسائل المستخدمة من الإنسان للتفيس عما يجيش في صدره، كما أنها أولى الوسائل لديه وفي حالة صعوبة استخدامها قد يلجأ لوسائل أخرى تتجاوز مرحلة الكلام.

وجاءت العبارة (٥) والتي تنص على "اتبادل نظرات الاستياء مع زملائي بالكلية"، في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب عبارات المحور، بمتوسط حسابي قدره (١،٩٧)، حيث توافقت عينة الدراسة على جعل هذه الممارسة في المرتبة الثانية، بما

يشير للجوء أعضاء هيئة التدريس من عينة الدراسة للأساليب والوسائل الكلامية والرمزية أولاً في تهكمهم، ورغبتهم في إيصال رسائل معنوية لقيادة كليتهم؛ حتى تلتفت لوجود خلل ما يستوجب المعالجة قبل أن يستفحل الأمر وتزداد الأضرار.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) والتي تنص على "أقدم معلومات خطأ في بعض الأحيان عن كليتي"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (١،٢٢)، وهي نتيجة يمكن تفسيرها بأنه على الرغم من سلوك عينة الدراسة لبعض الممارسات التي يعبروا بها عن غضبهم من إدارة كليتهم وتهكمهم التنظيمي عليها إلا أنه من الصعب قيامهم بتقديم معلومات خطأ عن كليتهم تفتيساً لمشاعرهم السلبية تجاهها، كما أن من اليسير الآن تجميع أي معلومات عن أي مؤسسة بصورة ميسرة وسهلة .

وهي نتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (عبدالحكيم أحمد وآخرون، ٢٠١٦)، من وجود علاقة إيجابية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات الاغتراب الاجتماعي التي تظهر لدى الأفراد بمؤسساتهم، من قبيل الشكوى من المؤسسة بالبيئة الخارجية.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات البعد العاطفي ضمن محور أبعاد التهمك التنظيمي، الجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (٥)

ترتيب عبارات محور أبعاد التهكم التنظيمي (البعد العاطفي) من وجهة نظر عينة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أشعر بتفاوت بين أهدافي وأهداف كليتي	٢,١٩	الأول
٢	أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في كليتي	١,٨٢	الثالث
٣	أشعر بضعف انتمائي لكليتي	٢,٠٨	الثاني
٤	أشعر بالأمان داخل كليتي	١,٧٦	الخامس
٥	أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في كليتي	١,٧٩	الرابع

بوجود تفاوت بين ما تسعى المؤسسة نحوه وبين أهدافهم الخاصة، مما يعمق من الفجوة القائمة بين الطرفين .

وجاءت العبارة (٣) والتي تنص على "أشعر بضعف انتمائي لكليتي"، في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب عبارات المحور، بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٨)، وهي نتيجة تدعم ما سبق وتعد نتيجة لاحقة لها؛ لأن التعارض بين أهداف وطموحات المؤسسة ومنسوبيها، يؤثر بالسلب على انتماء الأفراد لمؤسستهم، ويجعلهم يتربصون أي فرص تسنح لهم لتركها ولو بصورة مؤقتة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٤) والتي تنص على "أشعر بالأمان داخل كليتي"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (١,٧٦)، وهي نتيجة يمكن تفسيرها بشعور أفراد عينة الدراسة بالقلق على مستقبلهم المهني،

من الجدول السابق يتضح أن عبارات البعد العاطفي ضمن محور أبعاد التهكم التنظيمي قد تحققت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١,٧٦-٢,١٩). وهي نتيجة تعبر عن وجود بعض المشاعر السلبية لدى أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة تجاه كليتهم وإدارتها، وهو ما ظهر من خلال ما يشعروا به من مشاعر يبدو بعضها سلبي تجاه مؤسستهم.

كما يتضح أن العبارة (١) والتي تنص على "أشعر بتفاوت بين أهدافي وأهداف كليتي"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور البعد العاطفي، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (٢,١٩)، وهي نتيجة تبدو منطقية فتهكم أفراد عينة الدراسة على مؤسستهم يجعلهم يشعرون

وتخوفهم لما قد يحدث كنتيجة طبيعية لوجود ما يدعوهم للتهكم التنظيمي داخل كلياتهم. وهي نتيجة تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (محمد مظهر، ٢٠١٨)، من أن شعور الأفراد بالإحباط من مكان العمل وضعف الثقة في دوافع الإدارة وضعف العلاقات الجيدة بين الموظف ورب العمل نتيجة لشعورهم بانتهاك العقد النفسي من قبل رب العمل يزيد من مستوى تهكمهم التنظيمي.

وهو ما دعمته نتائج دراسة (سحر عناوي، ٢٠١٤)، والتي خلصت إلى وجود ارتباط إيجابي بين عدالة الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسات وبين شعور الأفراد العاملين بالانتماء والولاء لمؤسساتهم، والعكس صحيح.

أما فيما يتعلق بترتيب عبارات محور أسباب التهكم التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيوضحها الجدول التالي:

جدول (٦)

ترتيب عبارات محور أسباب التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	فشل الكلية في تلبية توقعات الأعضاء والوفاء باحتياجاتهم	٢,٠٢	الثاني عشر
٢	وجود تغيير مستمر في أساليب العمل داخل الكلية	٢,١٨	السابع
٣	ضعف التعامل باحترام من جانب إدارة الكلية	١,٧٥	الرابع عشر
٤	سوء ظروف وتجهيزات بيئة العمل داخل الكلية	١,٨٩	الثالث عشر
٥	زيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي	٢,٤٠	الثاني
٦	ضعف الراتب مقارنة بما يبذل مع مهام وأعباء	٢,٦٠	الأول
٧	تقليل إدارة الكلية لما يطرح من أفكار ومبادرات لتطوير العمل بها	٢,١٧	الثامن
٨	تقليل إدارة الكلية لما يبذل من مجهودات إضافية لتحسين الأداء	٢,٢٠	السادس
٩	سيطرة النزعة الفردية في ممارسات عمل أعضاء هيئة التدريس بالكلية	٢,٣٣	الرابع
١٠	ضعف الجانب الإنساني فيما بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية	٢,١٦	التاسع
١١	بعض الزملاء بالكلية يميلون لإثارة المشكلات بصورة مستمرة داخل الكلية وخارجها	٢,٢٦	الخامس
١٢	ضعف ثقافة الحوار والتفاهم فيما بين أعضاء هيئة التدريس وقيادات الكلية	٢,٠٦	الحادي عشر
١٣	تتأثر إدارة الكلية بالوضعية الاعتبارية للأفراد عند اتخاذ وتطبيق بعض القرارات	٢,٣٧	الثالث
١٤	ضعف الإحساس بالمسؤولية تجاه كليتي	٢,٠٩	العاشر

من الجدول السابق يتضح أن جميع عبارات محور أسباب التهكم التنظيمي قد تحققت بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حيث تحققت العبارات (٥، ٦، ٩، ١٣) بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية ما بين (٢,٣٣ - ٢,٦٠)، في حين تحققت باقي العبارات بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (١,٧٥ - ٢,٢٦)، هو ما يشير لتوافق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة حول الأسباب التي تدفعهم للتهكم التنظيمي على مؤسستهم .

كما يتضح أن العبارة (٦) والتي تنص على " **ضعف الراتب مقارنة بما يبذل مع مهام وأعباء**"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٦٠)، وهي نتيجة منطقية؛ حيث يعد المقابل المادي عامة والراتب تحديداً الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس المحك الرئيس للحكم على مدى رضا عضو هيئة التدريس عن مؤسسته، وبالتالي ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات.

وجاءت العبارة (٥) والتي تنص على " **زيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي**"، في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب عبارات المحور، بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٠)، وهي نتيجة تؤكد وتدعم

سابقتها؛ حيث إن عضو هيئة التدريس بالأساس يشعر بضعف تقديره مادياً ومعنوياً، ومن ثم فهو لا يتقبل تكليفه بأي أعباء إضافية خاصة وأنها لا يترتب عليها أي مقابل مادي .

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣) والتي تنص على " **ضعف التعامل باحترام من جانب إدارة الكلية**"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (١,٧٥)، وهي نتيجة تشير لتوتر العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة وبين قيادات كلياتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (رنا ناصر، ٢٠١٨)، من أنه للتقليل من التهكم التنظيمي يجب أن تبتعد ممارسة بعض القيادات الإدارية عن التحيز المقصود والمحاباة لبعض العاملين، وضعف العدالة في نظم المكافآت وبرامج التدريب وتوزيع المهام والمسؤوليات؛ لكون تلك الممارسات تسهم بشكل كبير في بلورة ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم.

أما فيما يتعلق بترتيب عبارات محور آليات الحد من التهكم التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيوضحها الجدول التالي.

جدول (٧)

ترتيب عبارات محور آليات الحد من التهكم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

م	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تقريب المسافة بين إدارة الكلية وتوقعات الأعضاء والوفاء باحتياجاتهم	٢,٨٢	الثالث
٢	تحسين مناخ وبيئة العمل المادية والمالية داخل الكلية	٢,٨١	الرابع
٣	تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه الأعضاء من أفكار تحسن الأداء	٢,٨٦	الأول
٤	تقدير إدارة الكلية لما يقوم به الأعضاء من مجهودات إضافية	٢,٧٧	السابع
٥	وضع قواعد ومعايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء	٢,٨٤	الثاني
٦	سرعة حل المشكلات التي تعترض الأعضاء أثناء العمل بصورة فورية	٢,٧٥	التاسع
٧	وضوح التعليمات المصاحبة لأي قرار تتخذه إدارة الكلية	٢,٧٦	الثامن
٨	منح الأعضاء الصلاحيات الكافية لقيامهم بمسؤوليات أعمالهم	٢,٦٨	الثالث عشر
٩	الالتزام بالموضوعية والشفافية عند معالجة المشكلات داخل الكلية	٢,٧٨	السادس
١٠	تحسين الأوضاع المادية للأعضاء بما يكفل لهم حياة كريمة تمكنهم من أداء أدوارهم بشكل أفضل	٢,٦٣	الثامن عشر
١١	تقوية العلاقات الإنسانية داخل الكلية لتقليل العزلة الاجتماعية	٢,٦٩	الثاني عشر
١٢	التخفيف من صدمة فشل مبادرات التغيير بإشراك الأعضاء في تخطيطها والأخذ برأيهم	٢,٧١	الحادي عشر
١٣	تحقيق الاستجابة المتوازنة للتعامل مع المطالب المتنوعة للأعضاء	٢,٦٤	السابع عشر
١٤	تحقيق العدالة والمساواة بين الأعضاء في المكافآت والتعاملات الشخصية	٢,٧٩	الخامس
١٥	إشاعة ثقافة العمل الصادق والنزاهة والسلوك الأخلاقي بين الأعضاء	٢,٧٣	العاشر
١٦	الترويج لجميع مبادرات التغيير التي نجحت بين الأعضاء	٢,٦٦	الخامس عشر
١٧	إقامة مجتمع جامعي يرفض الفساد ويؤمن بقيم العدالة والنزاهة والشفافية	٢,٦٧	الرابع عشر
١٨	توضيح دور كل عضو في تحقيق أهداف الكلية	٢,٦٥	السادس عشر

من الجدول السابق يتضح أن عبارات محور آليات الحد من التهمك التنظيمي قد تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٦٣ - ٢,٨٦)، وهي نتيجة تشير لتوافق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة بشأن الآليات المقترحة للحد من ظاهرة التهمك التنظيمي والتخفيف من أثارها السلبية. كما تشير النتيجة لوعي عينة الدراسة بأهمية التحرك نحو معالجة المشكلة قبل أن تتفاقم وتزداد أضرارها.

كما يتضح أن العبارة (٣) والتي تنص على "تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه الأعضاء من أفكار تحسن الأداء"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات المحور، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٨٦)، وهي نتيجة منطقية تدعم النتائج السابقة الخاصة بمحور أسباب التهمك، والأبعاد المختلفة التي تعبر عنه، وخاصة ما يتعلق منها بأهمية شعور الأعضاء بالانتساب لمؤسستهم والانتماء لها، واعتبارها بمثابة البيت الذي يجمعهم، ومن ثم ضرورة الالتفاف حوله وتقديم كل ما من شأنه رفعته ونهضته والعمل على تجاوز ما يعترض طريقهم من خلافات.

وجاءت العبارة (٥) والتي تنص على "وضع قواعد ومعايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء"، في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب عبارات المحور، بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٤)، وهي نتيجة تعبر عن وعي عينة الدراسة بأهمية الشفافية فيما يتعلق بالممارسات المالية للمؤسسة، كما أنها تتوافق مع أشارت إليه العينة فيما يتعلق بكون الجانب المادي - نظراً لمحدوبيته - يعد المحرك الرئيس لتهمك الأعضاء.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "تحسين الأوضاع المادية للأعضاء بما يكفل لهم حياة كريمة تمكنهم من أداء أدوارهم بشكل أفضل"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٤)، وهي نتيجة تدعم التوجه العام لأفراد عينة الدراسة، خاصة ما يتعلق منه بالشق المالي لأهميته بالنسبة لهم لكونه عصب الحياة والمبرر الرئيس لأدائهم، وذلك على الرغم من اقتناعهم بأن إدارة كلياتهم لن تفعل الكثير في هذا المجال لارتباطه بالموازنة العامة للدولة، وهو ما يفسر مجيء المقترح في المرتبة الأخيرة من وجهة نظرهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراستي (آرادن حامد وشهناز فاضل،

- تطبيق الشفافية في اتخاذ القرارات.
- اختيار الأعضاء الفاعلين للأماكن القيادية.
- توزيع العمل بالمساواة وفقاً لمعايير واضحة.
- القضاء على الفردية في العمل وإشاعة استخدام التفويض.
- عدم التخبط في القرارات وتغييرها بشكل مستمر.
- عقد لقاءات شهرية بين الإدارة والأعضاء لبحث المشكلات والعمل على حلها.
- اختيار القيادات من الأعضاء بناء على الكفاءة والمعايير الأكاديمية والمهنية وليس تبعاً للمعارف وأهل الثقة.
- التأكيد على قيم العدالة والشفافية والنزاهة.
- تحسين الأوضاع المالية والمعنوية لبيئة العمل.
- أما عن أثر متغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة الدراسة بالكلية، الوظيفة، سنوات الخبرة) على استجابة أفراد العينة فالجداول التالية توضح ذلك.

(٢٠١٧)، و(حميد سالم، ٢٠١٧)، من أهمية وجود آليات تخفف مستوى التهمك التنظيمي من خلال التركيز على الدعم التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين، بما يرفع من مستوى رضاهم عن إدارة مؤسساتهم ويقلل من مستوى التهمك والسخرية كأثر سلبي غير مرغوب فيه ولا يخدم أهداف المؤسسة.

كما أنها نتائج تتوافق مع استجابات بعض أفراد عينة الدراسة بشأن مقترحاتهم للحد من ظاهرة التهمك التنظيمي داخل كليتهم، حيث دارت أغلب مقترحاتهم حول:

- ضرورة استخدام قدرات أعضاء هيئة التدريس داخل كليتهم بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم وخاصة في الأعمال الإدارية من جودة وكمترولات.
- الشفافية في الأمور المالية والإدارية بالكلية.
- التعامل المهني مع أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة بصرف النظر عن الأشخاص.
- وضع آلية واضحة ومعلنة بالمعايير اللازمة للحصول على الحوافز، ومعلنة للجميع قبل تطبيقها.

جدول (٨)

أثر متغير الجنس على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة

المعنوية	د.ح	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
.٠٠٠	٢٠٣	-٤,٤٩٨-	.٣٨١٥٧	١,٦٩٦٩	ذكر	أبعاد التهكم التنظيمي
			.٤٧٠٠٤	١,٩٧٠١	أنثي	
.٠١٨	٢٠٣	-٢,٣٨٩-	.٦٧٤٢٧	١,٩٧٣٥	ذكر	أسباب التهكم التنظيمي
			.٤٥٧٥٩	٢,١٦٣٠	أنثي	
.٢١٤	٢٠٣	١,٢٤٨	.٥٨٩٣٦	٢,٧٨٧٦	ذكر	آليات الحد من التهكم التنظيمي
			.٣٩٩٥٩	٢,٧٠١١	أنثي	
.٠٥٣	٢٠٣	-١,٩٤٧-	.٣٧٣٩٩	٢,٢٤٢٣	ذكر	الإجمالي
			.٣١٢٢٦	٢,٣٣٥٦	أنثي	

وأسباب حدوثه قد تتناسب إلى حد ما مع طبيعة الإناث وميلهن للتعبير المباشر سواء بالقول أم الفعل أكثر من أفراد عينة الدراسة من الذكور. ولم توجد فروق في محور الآليات لاشتراك الجنسين في الموافقة على ضرورة توفير آليات تحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

أما عن أثر متغير طبيعة الدراسة بالكلية على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة فيوضحه الجدول التالي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس (ذكر/ أنثي) وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في محوري أبعاد وأسباب التهكم التنظيمي وبالنسبة لإجمالي المحاور، وهي فروق لصالح الإناث. في حين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس لمحور آليات الحد من التهكم التنظيمي. وهو ما يمكن تفسيره من خلال كون أبعاد التهكم التنظيمي المعرفية والسلوكية والعاطفية،

جدول (٩)

أثر متغير طبيعة الدراسة بالكلية على إجمالي استجابات أفراد الدراسة

المحور	المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	ح.د	المعنوية
أبعاد التهكم التنظيمي	نظرية	١,٩١٣١	.٤٥٢١٨	٣,٦٢٠	٢٠٣	.٠٠٠
	عملية	١,٦٩٢٥	.٤٠١١٣			
أسباب التهكم التنظيمي	نظرية	١,٩٨٧٣	.٥٢٠٧٧	-٢,٠١٨	٢٠٣	.٠٤٥
	عملية	٢,١٥٥٢	.٦٧٠٤٣			
آليات الحد من التهكم التنظيمي	نظرية	٢,٦٣١٤	.٦٠٤٢٢	-٣,٩٤٦	٢٠٣	.٠٠٠
	عملية	٢,٩٠٨٠	.٢٩٠٦٤			
الإجمالي	نظرية	٢,٢٧٢٢	.٤٢٢٦٠	-٠.٥٦٦	٢٠٣	.٥٧٢
	عملية	٢,٣٠٠٣	.٢١٦٨٩			

يتوفر بها وقت لأفراد عينتها تمارسه في التهكم التنظيمي أكثر من طبيعة الكليات العملية، في حين أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية ونظرًا لطبيعة العمل بكلياتهم والتي دائمًا ما تكون مضغوطة بين المحاضرات والمعامل والجانب العملي أكثر من الكليات النظرية، فهم أكثر ميلاً لتحديد أسباب التهكم ووضع آليات تحد منه.

أما عن أثر متغير الوظيفة على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمعايير الدراسة فيوضح الجدول التالي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير طبيعة الدراسة بالكلية (نظرية/عملية) وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في محور أبعاد التهكم التنظيمي لصالح الدراسة النظرية، ومحوري أسباب التهكم التنظيمي وآليات الحد منه لصالح الدراسة العملية. في حين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير طبيعة الدراسة بالكلية بالنسبة لإجمالي المحاور. وهو ما يمكن تفسيره من خلال كون الدراسة بالكليات النظرية قد

جدول (١٠)

تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الوظيفة على استجابات أفراد العينة

المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	المحور	
.٠٠٣	٥,٩٨٩	١,١٢٥ .١٨٨	٢ ٢٠٢ ٢٠٤	٢,٢٥٠ ٣٧,٩٤٧ ٤٠,١٩٧	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	أبعاد التهكم التنظيم
.٠٠٠	٢٣,٤٥٥	٦,٧٦٦ .٢٨٨	٢ ٢٠٢ ٢٠٤	١٣,٥٣١ ٥٨,٢٦٦ ٧١,٧٩٨	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	أسباب التهكم التنظيمي
.٠٠٠	١٢,٧٥٩	٣,٠١٨ .٢٣٧	٢ ٢٠٢ ٢٠٤	٦,٠٣٦ ٤٧,٧٧٧ ٥٣,٨١٢	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	آليات الحد من التهكم التنظيمي
.٠٠٠	١٧,٦٠٤	١,٨٥٤ .١٠٥	٢ ٢٠٢ ٢٠٤	٣,٧٠٨ ٢١,٢٧٢ ٢٤,٩٨٠	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	الإجمالي

أعضاء هيئة التدريس بحكم الوضعية الاعتبارية والممارسة المهنية الممتدة تكون أكثر إدراكاً لأبعاد التهكم التنظيمي وأسبابه، في حين أن فئة الأستاذ المساعد كفئة وسطى تحتاج بشكل إجرائي وضع الآليات التي تتعامل مع التهكم التنظيمي وتقضى عليه؛ لتوفر لهم البيئة الداعمة للإنجاز.

أما عن أثر متغير سنوات الخبرة على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة فيوضحه الجدول التالي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الوظيفة (مدرس/أستاذ مساعد/أستاذ) وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في جميع محاور أداة الدراسة، وكانت الفروق لصالح فئة الأستاذ في محوري أبعاد وأسباب التهكم التنظيمي، ولصالح فئة الأستاذ المساعد في محور آليات الحد من التهكم التنظيمي والإجمالي. وهو ما يمكن تفسيره من خلال كون فئة الأستاذ من

جدول (١١)

تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير سنوات الخبرة على استجابات أفراد العينة

المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	المحور	
.٠٠٠	٨,٨٩٢	١,٦٢٦	٢	٣,٢٥٣	بين المجموعات	أبعاد التهمك التنظيم
			٢٠٢	٣٦,٩٤٤	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٤٠,١٩٧	الإجمالي	
.٠٠٠	١٣,٠٢٥	٤,١٠١	٢	٨,٢٠١	بين المجموعات	أسباب التهمك التنظيمي
			٢٠٢	٦٣,٥٩٦	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٧١,٧٩٨	الإجمالي	
.٧٤٦	.٢٩٣	.٠٧٨	٢	.١٥٦	بين المجموعات	آليات الحد من التهمك التنظيمي
			٢٠٢	٥٣,٦٥٦	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٥٣,٨١٢	الإجمالي	
.٠٤٠	٣,٢٧٨	.٣٩٣	٢	.٧٨٥	بين المجموعات	الإجمالي
			٢٠٢	٢٤,١٩٤	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٢٤,٩٨٠	الإجمالي	

تعزي لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحور آليات الحد من التهمك التنظيمي. وهو ما يمكن تفسيره من خلال كون الفئة الأكثر خبرة أكثر قدرة على ملاحظة الأسباب الداعية للتهمك التنظيمي وأبعاده المختلفة نتيجة طول احتكاكها المستمر بقيادة مؤسستها.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما جاء بالأدبيات النظرية وما أشارت إليه نتائج الدراسات والبحوث

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠/ من ١٠ إلى ٢٠/ أكثر من ٢٠) وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في محوري أبعاد وأسباب التهمك التنظيمي والإجمالي لصالح فئة أكثر من ٢٠ سنة. في حين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة

- السابقة التي تناولت التهكم التنظيمي وعلاقته بالعديد من المتغيرات البحثية الأخرى، وكذلك ما أظهرته نتائج الجزء الميداني المطبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة القاهرة، تقدم الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي من شأن الأخذ بها وتطبيقها تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي والحد من تأثيراتها السلبية على الكليات والأعضاء العاملين بها:
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في جعل هذا القرارات أكثر فاعلية لما لها من مردود إيجابي على مستوى شعورهم بعدالة الإجراءات.
 - إيمان قيادات الكليات بأن الدعم الذي تقدمه لأعضائها هو استثمار على المدى البعيد بدلاً من النظرة التقليدية التي تعتبر هذا النوع من الدعم بأنه تكاليف ترهق ميزانياتها.
 - تأمين بيئة عمل تتسم بعدالة العمليات والإجراءات، وتقديم المكافآت للأعضاء وتقدير مهاراتهم، مع إيلاء الاهتمام من قبل القيادات ومساهماتهم وإنجازاتهم بهدف دعمهم تنظيمياً.
- ترسيخ مبدأ سياسة الباب المفتوح وعقد اجتماعات متكررة بين إدارة الكليات والأعضاء؛ للاستماع إلى مشاكلهم وشكواهم للحد من السلوكيات المنحرفة والسلبية.
- توفير بدائل متنوعة لزيادة المخصصات المالية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات من خلال استغلال الوحدات ذات الطابع الخاص في تقديم خدمات بمقابل مادي يستفيد منه الأعضاء المشاركون في تقديم تلك الخدمات. وكذلك حث الأعضاء وتشجيعهم على المشاركة في المشروعات البحثية الممولة، وتذليل كافة العقبات التي تحول دون تلك المشاركة .
- حث الكليات على التوجه بشكل مباشر وفعلي نحو التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال إصدارات تتضمن تقييم أداء الأفراد وفق معايير تعلن بصورة تفصيلية، وهذا بدوره يزيد من المشاعر الإيجابية نحو كليتهم من حيث توزيع المكافآت المادية والمعنوية، فضلاً عن إظهار العدالة في الإجراءات والمعاملة والتقييم دون التمييز بين الأعضاء من خلال الأداء .
- خلق الانسجام والتناغم بين أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض، وبينهم

- وبين ورؤساء العمل باتباع سياسة الباب المفتوح كمؤشر للدعم القيادي الذي يمكن أن منحه للأعضاء، مع توفير متطلبات إنجاز العمل المادية وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً على تعزيز حالة التوافق بين الوظيفة وشاغلها.
- دعم قيادة الكليات لمجموعة الأفكار التي يحملها الأعضاء حول التزام الإدارة بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة، وذلك من خلال التعامل بشفافية وتقديم الحقائق كما هي، والابتعاد عن التحيز في القضايا العامة والتعامل بصدق ونزاهة مع الأعضاء، والتعاون معهم في تجاوز الأزمات، والسماح بمشاركة الأعضاء بأفكار بناءة ووضع لائحة مبادئ يمكن أن تكون مرشداً للقيادات.
- ضرورة اعتماد الكليات على برامج قابلة للتطبيق وفقاً لآليات معينة من أجل تقليل التهكم التنظيمي لدى الأعضاء، وأن تعمل بما ينسجم مع أهدافها وسياساتها المرسومة من قبلها.
- ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة روح المبادرة في العمل وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون بين جميع الأعضاء إذ أن ذلك يجعل الأعضاء أكثر التزاماً بالقواعد التنظيمية وتنفيذ مهامهم وواجباتهم.
- ضرورة النظر إلى أعضاء هيئة التدريس بالكليات بأنهم الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وخطتها المستقبلية، مما يستوجب بذل المزيد من الجهود لتقديم كل ما هو مناسب من الدعم التنظيمي .
- ضرورة أن تدرك عمادة الكليات ورؤساء الأقسام أن التهكم التنظيمي يمكن أن يشكل ظاهرة لها آثار سلبية على مستوى الكلية وقد تقود بالأعضاء إلى انتهاج سلوكيات تهكمية مثل الشكوى والتذمر والانتقاد الأمر الذي يؤدي إلى فشل أي مبادرة تقوم بها الكلية قبل أن يتم تطبيقها
- ضرورة أن تعكس الممارسات والأنشطة التي تؤديها الكليات تجاه أعضائها المصادقية والعدالة وبما يدعم زيادة شعورهم بأن كليتهم تقدر وتثمن مساهماتهم وجهودهم التي يقومون بها في العمل، والعمل في توجيه القيادات بوجود المصادقية في الأقوال والأفعال وعدم تقديم وعود وأمانى قد يصعب تحقيقها أو أنها غير حقيقة؛ لأن ذلك ينعكس بشكل واضح في زيادة مستوى التهكم التنظيمي للأعضاء تجاه مؤسساتهم.

- الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجًا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠٠٧.
- جامعة القاهرة : النشرة الإحصائية الاجمالية لجامعة القاهرة للعام ٢٠١٦/٢٠١٧، إدارة الإحصاء، مركز المعلومات والتوثيق، جامعة القاهرة، ٢٠١٩.
- _____ : الدراسة الذاتية لجامعة القاهرة ٢٠١٣ / ٢٠١٤، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.
- حميد سالم غياض : دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ١١١، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٧.
- رنا ناصر صبر: انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٤، ع ٤٤٤، ج ٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٢٠١٨.
- سحر عناوي رهيو: دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٤، ع ١٠٤، جامعة المثني، ٢٠١٤.
- شوقي محمد الصباغ وآخرون: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، ع ١٧، ج ٢، ٢٠١٧.
- عامر علي حسين العطوي: تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٤، ع ٢٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠١٢.
- _____ : طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين: دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٢٣،

- ٢٤، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠١٦ .
- عبدالحكيم أحمد ربيع وآخرون: العلاقة بين التهمك التنظيمي والاعتراب الاجتماعي : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٠، ٢٤، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.
- علاء فرحان طالب وآخرون: تأثير التهمك نحو التغيير التنظيمي في سلوكيات العمل السلبية في المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج ١٠، ٣٩٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
- عمار فتحي موسي إسماعيل: دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهمك التنظيمي دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية المعاصرة، مج ١٦، ٣٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٥.
- محمد مظهر مزعل : أثر التهمك التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٩، ٢٤،
- عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٨.
- معروف هوارى: الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ٢، ٢٠١٧.
- منصور زاهي : الشعور بالاعتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإدارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠٠٧.
- موزة حمود علي المعمريّة: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، ٢٠١٤.
- ميثاق هاتف الفتلاوي: دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهمك التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء، المجلة

-
- Ali Rıza Terzi & Ramazan Derin: Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism, Journal of Education and Learning, Vol.5, No.3, Canadian Center of Science and Education, 2016.
- Cagdas Caz & Sait Bardakci: Relationship between academicians' organizational identification levels and cynicism attitudes in sports sciences. European Journal of Educational Research ,vol. 8,no.1,2019.
- Delken, M. : "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation)", Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht,2004.
- Engin Karadag & etal : Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling, Educational Sciences: Theory & Practice, vol.14,no.1, Educational Consultancy and Research Center,2014.
- Faruk Levent & Sitar Keser: Examining the organizational cynicism among teachers at schools: A mixed methods study, Educational Research
- العراقية للعلوم الإدارية، مج ١٠، ع ٣٩، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
- نجوي متولي كشكوشة: تحليل المسار لعدم الالتزام في مكان العمل كمحدد للرضا الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع٨، يناير ٢٠١١.
- هادي عبدالوهاب الابرو والحمزة مالك النور: أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج١٣، ع٢، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٢٠١٧.
- Ahmed. W& et al: "the study on organizational cynicism, organizational injustice and breach of psychological contract as the determinants of deviant work behavior", Actual Problems of Economics, Vol.2, No.140,2013.
- Ali Korkut & Mahire Aslan: Organizational Cynicism levels of Teachers in Secondary Schools in Turkey, E-international Journal of Educational Research, vol.7,issue 2,Agust.2016,p95.
-

-
- and Sports, Universal Journal of Educational Research, vol. 6, no.4, 2018.
- Nagah Abd El-Fattah Mohamed Aly & etal: Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units, Journal of Education and Practice, vol.7,no.8,2016.
 - Özler ,D.& Atalay ,C.: "A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees in Health Sector", Business and Management Review Vol.1,no.4,2011.
 - Polatcan ,M., & Titrek,O.: "The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes", Procedia - Social and Behavioral Sciences 141 ,2013.
 - Sevim Güllü: Investigation of the Relationship between the Organizational Cynicism Levels and Intent of Revenge of Sports Science Faculty Students Who Work, World Journal of Education Vol. 8, No. 6, 2018 .
 - Spector, Paul E,& Fox, Suzy: An emotion-centered model of and Reviews, Vol. 11,no.21, 10 November 2016.
 - Gamze Kasalak & Mualla Bilgin: The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants, Educational Sciences: Theory & Practice, vol.14,no.1, Educational Consultancy and Research Center,2014.
 - Huseyin Akar: Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. Educational Policy Analysis and Strategic Research, Vol.13,no.4,2018.
 - Hüseyin Akar & Tayyar Çelik: Organizational justice and cynicism: a mixed method study at schools, International Journal of Evaluation and Research in Education, Vol. 8, No. 1, March 2019.
 - Kutanis R. O. & Cetinel, E.: Does the perceptions of injustice trigger to cynicism? A Case Study, Journal of Social Sciences, vol.1,no.26, Dumlupinar University,2010.
 - Murat Erdoğan : Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education
-

-
-
- Levels, Eurasian Journal of Educational Research, Issue 63, 2016.
- Yeliz Eratlı Şirin & et al: Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample, Universal Journal of Educational Research, vol. 6, no.9, 2018.
- voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior), Human Resource Management Review, Vol.12, Issue 2, Summer 2002.
- Sultan Bilge & Ebru Oguz : Relationship between Political Discrimination Level Perceived by Teachers and Teachers' Organizational Cynicism