

# العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة

أ. د/ عبد الحكيم أحمد نجم      د/ محمد محمود عبد اللطيف      إسلام علي عبد السلام الحديدي  
أستاذ إدارة الأعمال      مدرس إدارة الأعمال      معيد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة      كلية التجارة - جامعة المنصورة      كلية التجارة - جامعة المنصورة

## Abstract

This study aimed to examine the effect of organizational cynicism on social alienation applied to Mansoura University Staff Members and their Assistants. To achieve the purpose of the study, a survey has been designed to collect data. The sample size is 357 units. Findings of the study revealed that all of organizational cynicism dimensions (cognitive, affective and Behavioral) has a positive effect on normlessness dimension of alienation. In addition, it shows that cognitive and affective dimensions of organizational cynicism have a positive effect on social isolation. While there was no significant effect of the behavioral dimension of cynicism on social isolation

## المخلص

استهدفت هذه الدراسة اختبار تأثير التهكم التنظيمي على الاعتراب الاجتماعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين على العمل بجامعة المنصورة. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استقصاء لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة ٣٥٧ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي والعاطفي والسلوكي) على بعد فقدان المعايير، ووجود تأثير معنوي لكل من البعد المعرفي والعاطفي على بعد العزلة الاجتماعية في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للتهكم السلوكي على العزلة الاجتماعية. في النهاية تبين وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي.

ومجموعة من السلوكيات بما في ذلك التخريب، والترهيب، والعنف في مكان العمل باعتبارها سلوكيات عمل ذات نتائج عكسية Counterproductive (Naus, Work Behavior 2007:2).

وتتناول هذه الدراسة اثنتين من الجوانب الأقل ملاءمة للعمل ولسلوك الموظف هما: التهكم التنظيمي والاعترا ب الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل كلياتهم. وفيما يتعلق بالمتغير الأول -التهكم التنظيمي- تُشير الدراسات الحديثة إلى أن التهكم التنظيمي مُقترن بمجموعة من الآثار السلبية التي يُمكن أن تعوق نجاح المنظمة بشدة، فإذا كنت تقضي بعض الوقت في منظمة ما؛ فمن المحتمل أن تلاحظ الموظفين يعربون عن مواقف تهكمية ساخرة تجاه المنظمة وقادتها، وسوف ترى ذلك في تصرفاتهم اللفظية (على سبيل المثال: النكات حول عدم كفاءة الإدارة وافتقار المنظمة إلى النزاهة، والتكهن بأحداث متشائمة، والتعبيرات الساخرة، والانتقادات الحادة تجاه المنظمة)، وكذلك في تصرفاتهم غير اللفظية وتظهر على سبيل المثال في النظر والتحديق بسخرية، والابتسام بتكلف، وإيماءات الوجه وتعبيراته، وحركة الرأس وهي

dimension of alienation. Finally, there was a positive significant relationship between organizational cynicism and social alienation.

### مقدمة:

تواجه كثير من المجتمعات ومنها مصر تحديات كبيرة في جهودها المبذولة لدفع عجلة التنمية بأبعادها المختلفة (الاقتصادية - الاجتماعية - السياسية ... إلخ)، ومن أهم هذه التحديات الحاجة إلى تعزيز القدرة على الاستثمار الأمثل للطاقات والإمكانات البشرية بما يعظم من المردود الاقتصادي والاجتماعي لها، خاصة في ضوء محدودية الموارد الطبيعية، والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم بأسره (الكرداوي، ٢٠١٣). ولقد انصب الاهتمام في الماضي على الجانب الايجابي للعمل في مجال البحوث التنظيمية، حيث ركزت معظم الدراسات على جوانب سلوك الموظف المُفترض أن يكون مفيداً للمنظمة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ إلا أنه في الآونة الأخيرة تحول تركيز البحوث إلى حد ما لتشمل جوانب أقل ملاءمة للعمل ولسلوك الموظف، ومن أمثلتها الضغوط الوظيفية والاحتراق الوظيفي

جميعها أفعال تتكرر من جانب العاملين المتهكمين (FitzGerald, 2002:5).

وفيما يتعلق بالمتغير الثاني- الاغتراب الاجتماعي- فقد استطاعت ظاهرة الاغتراب أن تفرض نفسها وبقوة على شتى الميادين، وتوغلت في عمق المجتمعات الانسانية فَعُرِفَتْ كظاهرة ملازمة للإنسان في جميع العصور والمجتمعات (Farahbod et al., 2012). فمع تسارع وتيرة الحياة وظهور تكنولوجيا المعلومات وتزايد حدة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية؛ أصبح الفرد يشعر في حياته بعدم الاستقرار وأنه يعيش غريباً في المجتمع الذي يحيط به، وعلى ذلك فقد أضحى الاغتراب أحد الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات الحياة المختلفة وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين (عبد السلام، ٢٠٠٠).

وإيماناً من الباحثين بالدور الحيوي الذي تلعبه الجامعة باعتبارها مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية وتعليمية تسعى إلى تحقيق رسالتها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، تهدف الدراسة الحالية إلى بحث تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على الاغتراب الاجتماعي، والاستفادة من نتائج تلك الدراسة في تطوير العملية التعليمية والبحثية بجامعة المنصورة.

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؟، هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم على الاغتراب الاجتماعي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟ وما نوع وقوة هذا التأثير؟

**أولاً: الخلفية النظرية وصياغة فروض الدراسة:**

### ١- التهكم التنظيمي

ويتناوله الباحثون في النقاط التالية:

#### ١-١ مفهوم التهكم التنظيمي

يُعرف قاموس أوكسفورد المتهم بكونه "شخص لديه نزعة أو ميل إلى عدم الإيمان بصدق دوافع الآخرين وأفعالهم، ومُعتاد على التعبير عن ذلك من خلال النظرات التهكمية والتعبيرات الانتقادية" (Dean et al., 1998). وبأبسط الكلمات يُعرف (Kanter and Mirvis عام ١٩٨٩) التهكم بأنه شعور سلبي يحدث عندما لا تتطابق التوقعات مع الواقع (Dobbs, 2014:9). كما يُعرفه Andersson (1996) بكونه "موقف يتسم بالازدراء والإحباط وعدم الثقة تجاه أهداف متعددة، وهذا الموقف عرضة للتغيير بتغير الظروف في البيئة". ويتناول

بالإضافة إلى ذلك هو استجابة لتاريخ من التجارب الشخصية و / أو الاجتماعية التي هي عرضة للتغيير بفعل التأثيرات البيئية.

ويُعرف (2007) Bedian التهكم التنظيمي على أنه اتجاه سلبي ناتج عن تقييم انتقادي للدوافع والإجراءات والأحداث وقيم المنظمة التي يعمل فيها الفرد. ويتناوله Li et al. (2011) على أنه عدم الثقة أو الشك في دوافع الإدارة ونواياها. ويرى (2014) Aslan and Eren التهكم التنظيمي باعتباره سلوك يتشكل نتيجة الاعتقاد بأن إدارة المنظمة تتصرف فقط وفقاً لمنافع ذاتية من خلال تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، مع التوقع بأن مثل تلك الظروف لن تتغير في المستقبل.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه: اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها يتكون من ثلاثة أبعاد (معرفية وعاطفية وسلوكية) وذلك كما يلي:

- ﴿ وجود اعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والاستقامة.﴾
- ﴿ وجود مشاعر وعواطف سلبية تجاه المنظمة.﴾

Andersson and Bateman (1997) التهكم التنظيمي باعتباره موقفاً عاماً وخاصاً يتسم بالغضب والإحباط واليأس وخيبة الأمل فضلاً عن الازدراء وعدم الثقة تجاه شخص أو جماعة أو أيديولوجية أو تقاليد اجتماعية أو منظمة معينة.

وفي محاولة لتقديم تعريف شامل للتهكم التنظيمي؛ وضع Dean et al. (1998) تصوراً جديداً للتهكم، وكان الغرض من هذا التصور الجديد توضيح معنى هذا المفهوم بصفة عامة وتوفير أساس سليم لدراسة وقياس التهكم التنظيمي. وعلى ذلك يُعرف Dean وزملاؤه التهكم التنظيمي باعتباره اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها يضم ثلاثة أبعاد الأول: اعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، الثاني: عاطفة سلبية تجاه المنظمة، الثالث: ميل أو نزعة نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة بشكل ينسجم ويتوافق مع هذا الاعتقاد وتلك العاطفة.

ويعرفه (2004:6) Delken بكونه اتجاه سلبي يعبر عن رفض الموظف للمنظمة التي يعمل فيها أو أجزاء منها ويتناوله (2005:7) James بأنه اتجاهات متعلقة بالمنظمة التي يعمل فيها الشخص، تتسم بالمعتقدات السلبية، والمشاعر، والسلوكيات ذات الصلة.

## أ) التهكم المعرفي Cognitive Cynicism

يتمثل البعد الأول من التهكم التنظيمي في الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، وعلى ذلك يبدأ العاملون في بناء اتجاهات سلبية تجاه تلك المنظمة (Mesci, 2014). حيث يعتقد العاملون المتهكمون أن ممارسات مؤسستهم خادعة تفتقر إلى مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص، وأن مثل هذه المبادئ غالباً ما يُضْحَى بها من أجل تحقيق منافع خاصة للإدارة، وأن الأعمال والسلوكيات والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المنظمة، وأن اختيارات الإدارة تقوم على المصلحة الذاتية، وأن الناس ليسوا جديرين بالثقة، كما يعتقد المتهكمون في كثير من الأحيان أن هناك دوافع خفية للأفعال التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي من المستبعد بالنسبة لهم قبول المنطق والمبرر الرسمي لإتخاذ القرارات التنظيمية، فهم يتوقعون من المنظمة الاحتيال والخداع بدلاً من الصراحة، كما يبحثون عن المعنى الباطن للقرارات التنظيمية الرسمية لمعرفة ما وراءها من أمور خفية، كما يعتقدون أن قيمهم الشخصية وأهدافهم ليست منسجمة مع قيم وأهداف المنظمة (Dean et al.,

يتبع معتقداته وعواطفه السلبية نزعات سلوكيات سلبية تجاه المنظمة.

كما أنه استجابة لتاريخ طويل من التجارب والخبرات الشخصية في بيئة العمل، ومن المرجح أن يتغير في بعض منه بمرور الوقت مع تغير خبرات وتجارب الأفراد.

### ٢-١ أبعاد التهكم التنظيمي:

على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تعاملت مع التهكم التنظيمي كمفهوم غير متعدد الأبعاد مثل (Andersson, 1996; Andersson and Bateman, 1997) إلا أن التوجه الحالي يُسَلِّط الضوء على التهكم باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد (Brown et al., 2015; Nafei, 2015; Yildiz and Dean, 2014)، ويُعدّ عمل (Saylikay, 2014) وزملائه عام (١٩٩٨) نقطة البداية صوب هذا الاتجاه وذلك عندما وضعوا نموذج ثلاثي الأبعاد للتهكم يعطي للباحثين القدرة على تمييز مفهوم التهكم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الأخرى (العطوي، ٢٠١٢). ويتناول الباحثون هذه الأبعاد كما يلي:

فشل المنظمة في تحقيق المعايير الأخلاقية العالية وبالتالي إثبات صحة تهكمهم وعدم ثقتهم في المنظمة (Abraham, 2000). ويرى Kim et al. (2009) أن الموظفين المتهكمين أقل ارتباطاً عاطفياً بمنظماتهم.

### ج) التهكم لسلوكي Behavioral Cynicism

ويتمثل في ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات مسيئة ومهينة تجاه المنظمة تمشياً مع ذلك الاعتقاد وتلك العاطفة السلبية، وفيه تصبح المشاعر السلبية للموظفين علنية، ويبدأ الموظفون في إظهارها، وبعبارة أخرى يتصرف الفرد في توافق وانسجام مع العناصر المعرفية والعاطفية (Mesci, 2014; Dean et al., 1998). وتشير الدراسات السابقة إلى أن المواقف التهكمية الساخرة تشتمل على ميول ونزعات نحو أنواع محددة من السلوكيات، ويتمثل الميل السلوكي الأكثر وضوحاً لذوي المواقف التهكمية في تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة، هذه التعبيرات قد تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال، الشكل المباشر منها هو التعبيرات اللفظية الانتقادية الصريحة والواضحة حول افتقار المنظمة إلى مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص، كما يمكن للموظفين استخدام الفكاهة

(1998; Ozler and Atalay, 2011). وهذه الدوافع الخفية للإدارة تقودها إلى أعمال وتصرفات واجراءات قائمة على الخداع وعلى أساس أجندات سرية غالباً ما تُخفي وراءها الكثير من الأهداف المُغرضة (Abraham, 2000).

### ب) التهكم العاطفي Emotional Cynicism

يتمثل البعد الثاني من التهكم التنظيمي في ردود فعل عاطفية سلبية قوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد، وفي هذا البعد؛ يبدأ العاملون في تكوين مشاعر سلبية فيما يعتقدون تجاه منظماتهم (Yildiz et al., 2013). فالأفراد الذين يحملون مواقف تهكمية تجاه منظماتهم ليس لديهم فقط معتقدات سلبية ولكن أيضاً يطورون مجموعة من العواطف السلبية ضد منظماتهم (Dean et al., 1998)، لذلك يشتمل البعد العاطفي من التهكم التنظيمي على ردود فعل عاطفية قوية، من أمثلة هذه الردود شعور المتهكمين بالاستياء والاشمئزاز والاحتقار والكرهية والإحباط وعدم الراحة وحتى الخزي والعار، وعندما يفكرون في المنظمة يلقون باللوم عليها (Abraham, 2000; Yildiz et al., 2013). كذلك قد تكون هناك متعة متغترسة لدى الأفراد المتهكمين نتيجة

الإنسان على الماضي والحاضر والمستقبل ولكنه كان جنباً إلى جنب ملازماً للإنسان منذ خلقه، وبالطبع يتغير نوعه ونسبته وفقاً لتغير الظروف الاجتماعية والتاريخية (Farahbod et al., 2012).

ويُعرف (1975) miller الاغتراب بكونه حالة موضوعية تتعلق بالانفصال عن الآخرين، ويتناوله (1979) Kanungo على أنه درجة عدم تطابق الفرد من الناحية النفسية مع العمل الذي يقوم به. ويعرفه Michaels et al. (1996) بكونه موقف لا يهتم فيه الموظف بعمله، وموقف يبذل فيه قليل من الجهد والطاقة، وموقف يعمل فيه في المقام الأول من أجل المقابل المادي (الراتب) لا من أجل تحقيق ذاته. ويُعرفه (2000) Hirschfeld and Field بأنه المدى الذي يكون فيه الشخص غير مرتبط بعالم العمل. ويتناوله عبد السلام (٢٠٠٠) بكونه ظاهرة سلبية تنتاب الموظف أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء بالوظيفة التي يعمل بها فيشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين. ويتناوله (Banaia and Reisel) (2007) بوصفه حالة من الانفصال النفسي تسود علاقة الفرد بذاته وأيضاً علاقاته الاجتماعية داخل وخارج العمل. أما الكرداوي (٢٠٠٨) فيُعرف الموظف

وخصوصاً الفكاهاة التهكمية الساخرة للتعبير عن المواقف التهكمية، والأفراد الذين لديهم معتقدات وعواطف سلبية يكونون أكثر ميلاً لصنع توقعات متشائمة بشأن مسار العمل مستقبلاً في المنظمة، وهذا الميل يمكن أن يُترجم في النهاية في شكل سلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة (Dean et al., 1998; Nafei, 2014). وباختصار؛ يميل الموظفون المتهمون إلى توجيه الاتهامات إلى إدارة المنظمة والتحدث بشكل غير لائق عنها (Wilkerson et al., 2008).

## ٢- الاغتراب الاجتماعي

ويتناوله الباحثون في النقاط التالية:

### ١-٢ مفهوم الاغتراب الاجتماعي

يُعدّ الاغتراب أحد أهم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، وخاصة في الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وله معاني مختلفة في هذه المجالات (Valadbigi and Ghobadi, 2011) وينظر البعض إلى الاغتراب باعتباره ظاهرة تنتمي إلى المجتمع الصناعي الحديث، في حين يرى آخرون أنه ظاهرة قديمة وتاريخية نشأت في أدب اليونان القديمة (بلاد الإغريق)، وبالتالي لا يقتصر اغتراب

المغترب بأنه شخص لا يشعر بأهميته ولا فعاليته ولا وزنه في المنظمة، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره على المواقف التنظيمية التي يتفاعل معها، كما يشعر بتناقض وغموض القيم التي يخضع لتأثيرها، وأنه مضطر للجوء إلى الأساليب غير المشروعة للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما يشعر بأنه منعزل عن الجماعة وغير مرغوب فيه داخل مكان العمل، وكل هذه المظاهر تنعكس في النهاية على شعوره بالعزلة الذاتية ونفوره من نفسه وعدم إحساسه بالرضا عنها.

ويتناوله Farahbod et al. (2012) بوصفه شعور الفرد بانفصاله عن الواقع المحيط به، وافتقاره إلى العلاقات الاجتماعية في محيط العمل. كما يعرفه Erdem (2014) بأنه انعكاس لخيبة أمل الموظف عن وضعه داخل المنظمة.

## ٢-٢ أبعاد الاغتراب الاجتماعي

من الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، لاحظوا وجود اختلاف في عدد الأبعاد التي استخدمها الباحثون لقياس الاغتراب بشكل عام، فقد تناوله Seeman (1959) من خلال خمسة أبعاد هي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية،

اغتراب الذات)، في حين تناوله Dean (1961) من خلال ثلاثة أبعاد هي (فقدان القوة، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية)، ثم ركز Seeman (1967) على بعد واحد فقط وهو بعد فقدان القوة على اعتبار أنه البعد الأبرز من أبعاد الاغتراب، وتناوله Shepard (1973) من خلال بعدين هما (فقدان القوة، فقدان المعنى)، ثم تناوله Seeman (1975) من خلال خمسة أبعاد هي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الثقافية، اغتراب الذات)، وقد فضل بعض الباحثين مثل (Banaia and Weisberg, 2003; Banaia and Reisel, 2007; Chiaburu et al., 2013) دراسة الاغتراب من جانبيين واسعين هما الاغتراب الشخصي والاعتراب الاجتماعي، حيث تم دمج فقدان القوة وفقدان المعنى وَاغتراب الذات تحت مسمى الاغتراب الشخصي، كما تم دمج فقدان المعايير والعزلة الاجتماعية تحت مسمى الاغتراب الاجتماعي. وينطوي الاغتراب الشخصي على الشعور بالانفصال عن الهوية الذاتية، نتيجة الاحساس المرتفع بالقلق لدى الشخص، فهو يصف الشعور لدينا عندما نعتقد أن أعمالنا اليومية لا تعكس ذاتنا الحقيقية، في حين ينطوي الاغتراب الاجتماعي



على شعور الفرد بالانفصال عن الحياة الاجتماعية، هذا الشعور نتيجة لارتفاع مستوى القلق تجاه العالم الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد (Banaia and Weisberg, 2003). وما تركز عليه الدراسة الحالية هو الاغتراب الاجتماعي، ويمكن توضيح الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة كما يلي:

#### أ) فقدان المعايير Normlessness

يُستمد هذا المصطلح من مفهوم الأنومي anomie، ويستخدم للدلالة على الحالة الاجتماعية التي تنهار فيها القواعد الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد، أو أن هذه القواعد الاجتماعية لم تعد فعالة كموجه للسلوك (Dean, 1961). وقد تمت مناقشة الأنومي باعتبارها شعور ذاتي حيث يشعر الفرد بالقلق، والانفصال عن معايير الجماعة، كما يشعر أيضاً بتفاهة وعبثية القواعد والمبادئ والمعايير التي يفرضها المجتمع معتقداً أن الوسائل والأساليب غير المشروعة أو غير المدعومة من المجتمع أصبحت ضرورية من أجل تحقيق الأهداف الفردية (Nair and Seeman, 2008). وقد عرّف Vohra (1959) فقدان المعايير بأنه التوقع المرتفع بأن السلوكيات غير المتوافق

عليها اجتماعياً غَدَتْ مطلوبة لتحقيق أهداف معينة. أي أن السلوكيات لم يعد لها أية ضوابط معيارية، وأصبحت الغاية تبرر الوسيلة، فما كان خطأ أصبح صواباً وما كان صواباً أصبح خطأً من منطلق إضفاء صبغة الشرعية على المصلحة الذاتية وحجبها عن معايير وقواعد وقوانين المجتمع. كما يتناول Bass (1990:915) فقدان المعايير بأنه ضعف الرقابة من قبل المنظمة على السلوك المنحرف الناتج عن تجاهل القواعد والمعايير والقيم التنظيمية (de Lara and Rodríguez, 2007).

#### ب) العزلة الاجتماعية Social Isolation

تُشير العزلة الاجتماعية إلى شعور الفرد بالانفصال النفسي عن الجماعة التي ينتمي إليها (Dean, 1961). ووفقاً لدراسة (Dean, 1961) فإن العزلة الاجتماعية هي الشعور بالوحدة حتى عندما تكون في صحبة الآخرين نظراً للافتقار المدرك إلى العلاقات الحميمة الهادفة ذات المعنى مع الزملاء، والأسرة، والمجتمع الأوسع. ويعرفها (Seeman, 1983) على أنها انخفاض درجة القبول الاجتماعي، حيث يشعر الفرد بالوحدة ويحاول الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع.

توصلت الدراسة إلى أن كل التهكم المعرفي والعاطفي لهما تأثير معنوي إيجابي على بعد العزلة الاجتماعية، كذلك توصلت إلى أن جميع أبعاد التهكم التنظيمي ليس لها تأثير معنوي على بعد فقدان القوة.

وتناولت دراسة Kocoglu (2014) التهكم كوسيط في العلاقة بين ضغوط العمل والاعتراب عند الممرضات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين ضغوط العمل والتهكم، وأيضاً وجود ارتباط معنوي إيجابي عند مستوى متوسط بين ضغوط العمل والاعتراب، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التهكم والاعتراب، وقد خلصت الدراسة إلى أن التهكم يُعدّ وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ضغوط العمل والاعتراب، وأنه إذا أرادت المنظمات أن تقلل الاعتراب سيكون من الأفضل بالنسبة لهم تقليل ضغوط العمل والتهكم في بيئة العمل. كما توصلت دراسة Aslan and Eren (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والاعتراب.

وسعيّاً لتحقيق أهداف الدراسة، واستناداً إلى الدراسات السابقة، قام الباحثون بصياغة ووضع الفروض التالية:

وتجدر الإشارة إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالعزلة الاجتماعية يعزلون أنفسهم عن جماعات العمل، ويشعرون بعدم وجود اتصال هادف مع الآخرين، ويشعرون بعدم اهتمام أحد بهم (Rovai and Wighting, 2005). ويصف Nelson and O'Donohue (2006) العزلة الاجتماعية على أنها سجن زجاجة حيث يرى الشخص العالم الذي يتحرك فيه الآخرون، يسمع أحاديثهم ويرى اتصالاتهم لكنه لا يستطيع الانضمام إليهم والتفاعل معهم.

## ٣-٢ العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي

لتنمية فروض الدراسة، قام الباحثون بعرض العلاقة بين متغيري الدراسة - التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي- وذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة التي ربطت بين هذين المتغيرين، ويعرض الباحثون ذلك كما يلي:

توصل Abraham (2000) إلى وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي وكل من عدم الرضا الوظيفي والاعتراب، كما توصلت دراسة Yildiz and saylikay (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التهكم التنظيمي وبعض أبعاد الاعتراب، حيث

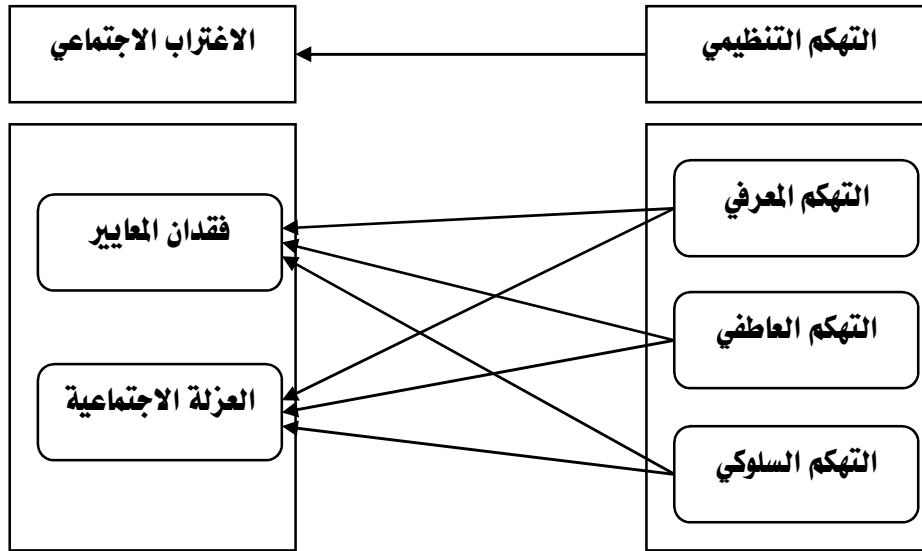
٢-٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد  
التهكم التنظيمي على العزلة  
الاجتماعية.

وبناءً على ما تقدم من استعراض  
الباحثين لمتغيري الدراسة والعلاقات  
بينهما، يمكن توضيح نموذج الدراسة  
المقترح في الشكل رقم (١):

١- يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التهكم  
التنظيمي وأبعاد الاغتراب  
الاجتماعي.

٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التهكم  
التنظيمي على أبعاد الاغتراب  
الاجتماعي، ويشتق من هذا الفرض  
الرئيسي الفرضين الفرعيين التاليين:

١-٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد  
التهكم التنظيمي على فقدان  
المعايير.



شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة.  
المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

### ثالثاً: طريقة البحث:

تشتمل طريقة البحث على البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، فضلاً عن توضيح مجتمع وعينة الدراسة وطريقة سحب مفردات العينة، بالإضافة إلى قياس متغيرات الدراسة، واختباري الصدق والثبات. ويتم تناولها على النحو التالي:

#### أ) أنواع البيانات ومصادر الحصول

##### عليها:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما: (١) بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والموضوعات المتعلقة بهما بما يمكن الباحثين من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما تم الحصول على البيانات الثانوية أيضاً من قسم شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والإدارة

العامّة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة المنصورة بما يمكن الباحثين من إجراء الدراسة الميدانية.

(٢) بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات وتحليلها بما يمكن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

#### ب) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين على العمل بجميع الكليات بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٥٣٥٠)<sup>(١)</sup>. ونظراً لكون المجتمع معلوم ويوجد إطار له، فضلاً عن عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، فقد تم استخدام العينة العشوائية التطبيقية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة على مستوى الجامعة إلى ١٩

<sup>١</sup> إعداد الباحث اعتماداً على بيانات دليل أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ٢٠١٤-٢٠١٥

طبقة (كل طبقة تمثل كلية من كليات الجامعة) وتم سحب المفردات من كل كلية بطريقة عشوائية؛ مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكل كلية مقارنة بالعدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم على مستوى الجامعة.

### ج) قياس متغيرات الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة؛ قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية لغرض هذا البحث، تحتوي على ٣١ عبارة لقياس متغيرات الدراسة وهي ٢٢ عبارة للتهكم التنظيمي وفقاً لمقياسي (Brandes, 1997; Eaton, 2000) عبارات للاغتراب الاجتماعي وفقاً لمقياس (Dean, 1961).

### د) اختبائي الصدق والثبات

### ١) اختبار الصدق Validity Assessment

أ) **صدق المحتوى** Content Validity: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين علي الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها علي بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس<sup>(٤)</sup>، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء. كما تم عرضها على مجموعة من المستقضي منهم للتأكد من فهمهم الصحيح لما تشير إليه عبارات قائمة الاستقصاء، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم تجميع بيانات الدراسة الميدانية.

### ب) التحليل العاملي التوكيدي

Confirmatory Factor Analysis: بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل الباحثين لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي

### ٢) تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة

### التدريس الآتي أسماؤهم:

- ١) أ.د/ عبد المحسن عبد المحسن جودة - أستاذ الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة المنصورة.
- ٢) أ.د/ جمال محمد شحاتة- أستاذ الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة القاهرة.
- ٣) أ.د/ أمل عبد الرحمن - أستاذ الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة القاهرة.

- ٤) أ.د/ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي- أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- ٥) د/ يسرى السيد يوسف جودة- أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة الزقازيق.
- ٦) د/ حميدة محمد البدوي النجار - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة المنصورة.
- ٧) د/ علاء الغرابوي- أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة الإسكندرية.

التوكيدي. ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model، ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحثون بإجراء هذا التحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS 22 وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) ما يلي:

﴿ بالنسبة لمقياس التهكم التنظيمي فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية Standardized loading مقبولة - حيث يرى (Hair et al., 2006) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠ - ماعدا كل من العبارات أرقام (٨ ، ٢١ ، ٢٢)، وقد أظهر التحليل أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت قيمته (٠,٨٦٢) (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح

كلما كان النموذج معنوياً، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) بلغت قيمته (٠,٩٠١) (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي Root Mean Square Residual (RMR) (٠,٠٩٤) (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الصفر كلما كان النموذج معنوياً)، وبعد أن قام الباحثون باستبعاد العبارات أرقام (٨ ، ٢١ ، ٢٢) وإجراء التعديلات Modifications التي اقترحتها نتائج التحليل العاملي التوكيدي أدى ذلك إلى تحسين في معنوية المقياس، حيث أصبحت قيمة مؤشر جودة المطابقة (٠,٩١٢)، كما ارتفعت قيمة مؤشر المطابقة المقارن إلى (٠,٩٥٦)، ووصلت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي إلى (٠,٠٥٦)، مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

Extracted (AVE)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي<sup>(٣)</sup> والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع قيم (AVE) مقبولة -حيث يرى (Fornell & Larcker, 1981) أن قيم (AVE) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠.

(د) قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (Square Root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Fornell and Larcker, 1981).

#### ٢) اختبار الثبات Reliability Assessment:

(أ) قام الباحثون بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's  $\alpha$  لمتغيري التهكم التنظيمي والاعتزاز الاجتماعي، وقد أظهرت نتائج التحليل

بالنسبة لمقياس الاعتزاز الاجتماعي فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة ما عدا العبارة (٣١)، وقد أظهر التحليل أن مؤشر جودة المطابقة بلغت قيمته (٠,٩١٣)، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن بلغت قيمته (٠,٨٩١)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (٠,٠٨٧)، وبعد أن قام الباحثون باستبعاد العبارة (٣١) وإجراء التعديلات التي اقترحتها نتائج التحليل العاملي التوكيدي أدى ذلك إلى تحسين في معنوية المقياس، حيث أصبحت قيمة مؤشر جودة المطابقة (٠,٩٥٣)، كما ارتفعت قيمة مؤشر المطابقة المقارن إلى (٠,٩٤٥)، ووصلت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي إلى (٠,٠٨١)، مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

(ج) قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق التقاربي عن طريق متوسط التباين المستخرج Average Variance

(AVE) على الموقع التالي: <http://statwiki.kolobkreations.com>

<sup>٣</sup> تم الاعتماد على ملف اكسل مرتبط بالأداة الإحصائية AMOS لحساب (CR, AVE, square root of)

الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) ما يلي:

↪ **بالنسبة لمقياس التهكم التنظيمي** فقد تبين أن معامل ألفا للتهكم المعرفي ٠,٨٢٩، وللهكم العاطفي ٠,٩١١، وللهكم السلوكي ٠,٨٨٧، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، حيث يرى (Hair et al., 1998) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠,٧. وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

↪ **بالنسبة لمقياس الاغتراب الاجتماعي** فقد تبين أن معامل

ألفا كرونباخ لفقدان المعايير ٠,٧١٥، وللعزلة الاجتماعية ٠,٨٣٥، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

(ب) **قام الباحثون بإجراء اختبار ثبات**

**المكونات Composite**

**Reliability(CR)** وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث يرى (Fornell & Larcker, 1981; ) أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٧٠.



جدول رقم (١): المعاملات المعيارية والثبات والصدق التقاربي.

النموذج	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا Cronbach's $\alpha$	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية Standardized loading	الانحراف المعياري (S.D.)	الوسط (Mean)	كود العبارة Item Code	البعد	المتغير (Construct)
GFI = 0.862, CFI = 0.901, RMR = 0.094									
أ) التهكم التنظيمي									
	٠,٨٧٢	٠,٨٢٩	٠,٥٠	٠,٨٠١	١,١٠٢	٣,٣١	CC1	١. التهكم المعرفي	أ) التهكم التنظيمي
				٠,٥٨٨	١,٠١٥	٣,٥٣	CC2		
				٠,٧٣٦	١,٠٧٩	٣,٣١	CC3		
				٠,٥٦٠	١,٠٥١	٣,٤٣	CC4		
				٠,٥١٧	٠,٩٧٤	٢,٦٥	CC5		
				٠,٦٧٣	١,١٥٦	٢,٧٠	CC6		
				٠,٦٢٠	١,٠٩٩	٣,٠٨	CC7		
				٠,١٥٣	١,١٥٦	٣,٥٧	CC8		
	٠,٩٢٠	٠,٩١١	٠,٦٥٧	٠,٨٠٥	١,١٢٣	٣,٥٢	AC1	٢. التهكم العاطفي	
				٠,٨٢٢	١,١٨٥	٢,٨٠	AC2		
				٠,٨٢٧	١,١٢٢	٣,١٨	AC3		
				٠,٦٩٥	١,٢٢٨	٢,٩٩	AC4		
				٠,٨٠٦	١,١٨٧	٢,٨٣	AC5		
				٠,٦٠٠	٠,٩٧٢	٣,٨٠	AC6		
				٠,٨٣٣	١,١٠٠	٢,٢٢	AC7		
	٠,٧٥١	٠,٨١٣	٠,٨٤٨	٠,٧٥١	١,٢٩٣	٣,١٢	BC1	٣. التهكم السلوكي	
				٠,٨١٣	١,١٣٩	٣,٤٠	BC2		
				٠,٨٤٨	١,١٣٨	٢,٨٩	BC3		

النموذج	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا Cronbach's ) ( $\alpha$ )	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية Standardized) (loading)	الانحراف المعياري (S.D.)	الوسط (Mean)	كود العبارة Item ) (Code)	البعد	المتغير (Construct)
	٠,٩١٨	٠,٨٨٧	٠,٦٩١	٠,٨٠٠	١,١١٨	٣,١٩	BC4		
				٠,٦٩٩	١,١٧١	٢,٧٦	BC5		
				٠,٤٤٦	١,١١٤	٣,٤٠	BC6		
				٠,٠٠٧	١,٠٨٨	٣,٧٣	BC7		
<b>GFI =0.913, CFI =0.891, MR=0.087</b>									
<b>ب) الاغتراب الاجتماعي</b>									
	٠,٨٢٤	٠,٧١٥	٠,٥٤٠	٠,٦٧٣	١,١١٦	٣,٥٠	N1	١- فقدان المعايير	
				٠,٦٢٥	٠,٩٠٩	٣,٨٥	N2		
				٠,٥٩٩	١,٠٧٤	٣,٢٠	N3		
				٠,٥٨٨	٠,٩٣٥	٣,٩٩	N4		
	٠,٨٨٤	٠,٨٣٥	٠,٦٠٥	٠,٥٤٦	١,٣٢٠	٢,٧٨	S1	٢- العزلة الاجتماعية	
				٠,٥٩٩	١,١٣٧	٢,٨١	S2		
				٠,٧٦١	١,٢٥٩	٢,٨٦	S3		
				٠,٨١٣	١,١٧٨	٣,٢٥	S4		
				٠,٨٠٣	١,٢٠٧	٣,٣٩	S5		
				٠,٤٨٩	١,٠٢٧	٢,٧١	S6		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٢): الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE).

المتغيرات	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي	فقدان المعايير	العزلة الاجتماعية
التهكم المعرفي	(٠,٧٧٦)				
التهكم العاطفي	٠,٧٦١	(٠,٨١٠)			
التهكم السلوكي	٠,٦٣٩	٠,٧١١	(٠,٨٣١)		
فقدان المعايير	٠,٥٠٣	٠,٥٥٢	٠,٤٩٥	(٠,٧٣٥)	
العزلة الاجتماعية	٠,٤١٥	٠,٤٥٨	٠,٤١٢	٠,٤٧٤	(٠,٧٧٨)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### رابعاً: نتائج الدراسة:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 22)، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج هذا التحليل الوصفي.

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

(أ) بلغ الوسط الحسابي للتهكم التنظيمي ككل (٣,١٤) بانحراف معياري مقداره ٠,٧٨٨، وتراوح متوسطات أبعاد التهكم التنظيمي ما بين ٣,٠٧ و ٣,١٩ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر وسط حسابي ٣,١٩ ويتعلق بالبعد العاطفي ويتضح من ذلك أن التجارب السلبية العديدة التي مر بها

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جعلتهم يظهرون ردود فعل عاطفية سلبية فوق المتوسطة تجاه الكلية التي يعملون فيها مثل الاستياء والنفور والإحباط وخيبة الأمل، كما بلغ أقل وسط حسابي ٣,٠٧ ويتعلق بالبعد السلوكي ويتبين من ذلك أنه على الرغم من الواقع الصعب الذي يعيشه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلا أنهم يرفضهم البوح بسوء حالهم إلى حد ما، لأن الشكوى في نظرهم تقليل من رسالتهم العلمية والفكرية والاجتماعية.

(ب) بلغ الوسط الحسابي للاغتراب الاجتماعي ككل (٣,٣٣)، حيث بلغ أكبر وسط حسابي ٣,٦٤ ويتعلق ببعد فقدان المعايير، ويتضح من ذلك أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يشعرون -عند مستوى

فوق المتوسط- أن القواعد والمبادئ والمعايير التي يفرضها المجتمع الجامعي يضرب بها عرض الحائط، كما يعتقدون أن الوسائل والأساليب غير المشروعة أصبحت ضرورية من أجل تحقيق الأهداف الفردية، كما بلغ الوسط الحسابي لبعده العزلة الاجتماعية ٣,٠٢ وهو بمستوى متوسط.

(ج) كما يتبين من الجدول أن مستوى التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس منخفض مقارنة بمعايير أعضاء هيئة التدريس. كما تبين تقارب مستوى التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي لدى كل من الذكور والإناث سواء في فئة أعضاء هيئة التدريس أو في فئة معاوني أعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (٣): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي

العام	الوسط الحسابي						بيان
	معاونو أعضاء هيئة التدريس			أعضاء هيئة التدريس			
	الإجمالي	إناث	ذكور	الإجمالي	إناث	ذكور	
٣,١٤	٣,٤	٣,٤٢	٣,٣٧	٢,٩٥	٢,٩٦	٢,٩٤	التهكم المعرفي
٣,١٩	٣,٥	٣,٥١	٣,٥٦	٢,٩٣	٢,٨٦	٢,٩٩	التهكم العاطفي
٣,٠٧	٣,٤٥	٣,٥٢	٣,٣٥	٢,٧٩	٢,٧٦	٢,٨٢	التهكم السلوكي
٣,١٤	٣,٥	٣,٤٨	٣,٤٣	٢,٨٩	٢,٨٦	٢,٩٢	التهكم التنظيمي
٣,٦٤	٣,٧٥	٣,٦٧	٣,٨٤	٣,٦	٣,٥٢	٣,٥٨	فقدان المعايير
٣,٠٢	٣,٢٥	٣,٢٩	٣,١٩	٢,٨٤	٢,٧٩	٢,٨٩	العزلة الاجتماعية
٣,٣٣	٣,٤٩	٣,٤٩	٣,٥٢	٣,١٩	٣,١٦	٣,٢٤	الاعتراب الاجتماعي

\* ن = ٣٥٧

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التهكم التنظيمي وأبعاد الاعتراب الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة".

#### ١-٤ علاقة الارتباط بين أبعاد التهكم

#### التنظيمي وأبعاد الاعتراب الاجتماعي

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، قام الباحثون بصياغة

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي	فقدان المعايير	العزلة الاجتماعية
التهكم المعرفي	١				
التهكم العاطفي	**٠,٧٥٩	١			
التهكم السلوكي	**٠,٦٣٦	**٠,٧١٠	١		
فقدان المعايير	**٠,٥١٧	**٠,٥٦١	**٠,٥٠٥	١	
العزلة الاجتماعية	**٠,٤١٥	**٠,٤٦٣	**٠,٤١٧	**٠,٤٨٣	١

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

أن فقدان المعايير أعلى الأبعاد ارتباطاً بالتهكم العاطفي بمعامل ارتباط قوي يبلغ (٠,٥٦١)، يليه العزلة الاجتماعية بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠,٤٦٣).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التهكم السلوكي وكل من فقدان المعايير والعزلة الاجتماعية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١. وقد تبين أن فقدان المعايير أعلى الأبعاد ارتباطاً بالتهكم السلوكي بمعامل ارتباط قوي يبلغ (٠,٥٠٥)، يليه العزلة الاجتماعية بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠,٤١٧).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التهكم المعرفي وكل من فقدان المعايير والعزلة الاجتماعية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١. وقد تبين أن فقدان المعايير أعلى الأبعاد ارتباطاً بالتهكم المعرفي بمعامل ارتباط قوي يبلغ (٠,٥١٧)، يليه العزلة الاجتماعية بمعامل ارتباط متوسط يبلغ (٠,٤١٥).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التهكم العاطفي وكل من فقدان المعايير والعزلة الاجتماعية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١. وقد تبين

## ٢-٤ علاقة تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على الاغتراب الاجتماعي

لمعرفة علاقة التأثير بين متغيري الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التهكم التنظيمي على أبعاد الاغتراب الاجتماعي ". وتم تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة الفرضين الفرعيين التاليين:

١. يوجد تأثير معنوي لأبعاد التهكم التنظيمي على فقدان المعايير.
٢. يوجد تأثير معنوي لأبعاد التهكم التنظيمي على العزلة الاجتماعية.

وقد أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) ما يلي:

(أ) بالنسبة للفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التهكم التنظيمي على فقدان المعايير " .

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول، حيث يوجد تأثير معنوي ايجابي لكل من التهكم المعرفي والتهكم العاطفي والتهكم السلوكي على بعد فقدان المعايير وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى التهكم المعرفي والعاطفي والسلوكي لأفراد عينة الدراسة كلما زاد مستوى فقدان المعايير لديهم. ويوضح الجدول رقم (٥) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

جدول (٥): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد التهكم التنظيمي على فقدان المعايير

الترتيب	Sig.	T	Beta	R2	المتغيرات المستقلة
الثالث	**٠,٠١١	٢,٥٦٤	٠,١٧٣	٠,٠١	التهكم المعرفي
الأول	**٠,٠٠٠	٤,٠٩٨	٠,٣٠٣	٠,٣١٣	التهكم العاطفي
الثاني	**٠,٠٠٤	٢,٨٧٧	٠,١٨٠	٠,٠٢١	التهكم السلوكي
F= 63.313 ** Sig.= 0.000 R= 0.591 R <sup>2</sup> = 0.344					

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١.

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

والعاطفي لأفراد عينة الدراسة كلما زاد مستوى العزلة الاجتماعية لديهم. ويوضح الجدول رقم (٦) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

**ويتضح من الجدول رقم (٦) أن** النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (٥٢,٩١٩) عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) بـ ٢٢,٦% مما يشير إلى أن تأثير التهكم المعرفي والعاطفي يفسران ٢٢,٦% من التغير في العزلة الاجتماعية، أما الباقي ٧٧,٤% فيرجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما يلاحظ من الجدول أن التهكم المعرفي يعتبر أعلى أبعاد التهكم التنظيمي تأثيراً على العزلة الاجتماعية بمعامل تفسير ٢١,٢، ويليه في التأثير التهكم المعرفي بمعامل تفسير ١٤,٤%.

#### **خامساً: المناقشة والتوصيات:**

ويتناولهما الباحثون في النقاط التالية:

##### **١- مناقشة نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التهكم التنظيمي على فقدان المعايير لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وهذا يعني أنه كلما زاد

**ويتضح من الجدول رقم (٥) أن** النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (٦٣,٣١٣) عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) ٣٤,٤% مما يشير إلى أن التهكم المعرفي والعاطفي والسلوكي يفسرون ٣٤,٤% من التغير في فقدان المعايير، أما الباقي ٦٥,٦% فيرجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. كما يلاحظ من الجدول أن التهكم المعرفي يعتبر أعلى أبعاد التهكم التنظيمي تأثيراً على اغتراب الذات بمعامل تفسير ٣١,٣%، يليه في التأثير التهكم السلوكي بمعامل تفسير ٢,١%، ويليه التهكم المعرفي بمعامل تفسير ١%.

ب) بالنسبة للفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التهكم التنظيمي على العزلة الاجتماعية " .

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، حيث يوجد تأثير معنوي ايجابي لكل من التهكم المعرفي والتهكم المعرفي على بعد العزلة الاجتماعية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للتهكم السلوكي على العزلة الاجتماعية. ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى التهكم المعرفي

على تغليب مصالحه على المصلحة العامة، كذلك يعتقد الأفراد المتهمون أن إدارة الكلية تنتظر الفرصة الملائمة لاستغلالهم مادياً ومعنوياً، وأنه سوف يتم توزيع المكافآت التنظيمية بطريقة غير عادلة. كل ذلك يُؤلِّد لدى الفرد شعور بتفاهة وعبثية القواعد والمبادئ والمعايير التي يفرضها المجتمع معتقداً أن الوسائل والأساليب غير المشروعة أو غير المدعومة من المجتمع أصبحت ضرورية من أجل تحقيق الأهداف الفردية، أي أن السلوكيات لم يعد لها أية ضوابط معيارية، فأصبحت الغاية تبرر الوسيلة.

التهكم المعرفي والعاطفي والسلوكي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كلما زاد شعورهم بانهايار القواعد الاجتماعية التي تنظم سلوك الأفراد في الكلية، حيث يعتقد الأفراد المتهمون أن الأعمال والسلوكيات والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في الكلية، وأن اختيارات الإدارة تقوم على المصلحة الذاتية، وأن الناس ليسوا جديرين بالثقة، كما يعتقد المتهمون في كثير من الأحيان أن هناك دوافع خفية للأفعال التي تقوم بها المنظمة، وأن كل فرد في الكلية يسعى لمصلحته الخاصة فقط، ويعمل

جدول (٦): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد التهكم التنظيمي على العزلة الاجتماعية

الترتيب	Sig.	T	Beta	R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة
الثاني	*٠,٠٢٦	٢,٢٣٠	٠,١٦٢	٠,٠١٤	التهكم المعرفي
الأول	**٠,٠٠٠	٤,٤٩٤	٠,٣٢٥	٠,٢١٢	التهكم العاطفي
<b>F= 52.919 ** Sig.= 0.000 R= 0.480 R<sup>2</sup>= 0.226</b>					

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١. \*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

وجود تأثير معنوي للتهكم السلوكي على بعد العزلة الاجتماعية، وهذا يعني أنه كلما زاد التهكم المعرفي والعاطفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كلما زاد شعورهم بضعف العلاقات

وتوصلت الدراسة الحالية أيضاً إلى وجود تأثير معنوي لكل من التهكم المعرفي والعاطفي على العزلة الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ولم يثبت



الاجتماعية بينهم وبين زملائهم، حيث يرى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أن تلك العلاقات أصبحت سطحية وهامشية. حيث يعتقد الموظفون المتهمون أن زملائهم أنانيون محبون لذاتهم فقط، وأن كل فرد في الكلية يسعى لمصلحته الخاصة فقط، ويعمل على تغليب مصالحه على المصلحة العامة، فضلاً عن أن المشاعر السلبية القوية المتأصلة في الشك والإحباط وخيبة الأمل قد تترك لدى الموظفين شعوراً بالسخط والانفصال العاطفي من بيئة العمل. كل ذلك يُؤلِّدُ لدى الفرد شعور بالوحدة ويحاول الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع. ولم يثبت تأثير معنوي للتهكم السلوكي على بعد العزلة الاجتماعية، ويرجع الباحثون ذلك إلى أنه على الرغم من الواقع الصعب الذي يعيشه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلا أنهم يرفضهم البوح بسوء حالهم إلى حد ما، لأن الشكوى في نظرهم تقليل من رسالتهم العلمية والفكرية والاجتماعية.

## ٢- استنتاجات الدراسة

قام الباحثون في الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي لدى أعضاء هيئة

التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. وذلك باستخدام عينة مكونة من ٣٥٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم موزعة على كليات الجامعة مع مراعاة الوزن النسبي لكل كلية ولكل درجة وظيفية.

وقد أظهرت النتائج بشكل عام وجود تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي على الاعتراب الاجتماعي ببعديه فقدان المعايير والعزلة الاجتماعية، وبذلك تشير النتائج إلى أنه يمكن تخفيض مستوى الاعتراب الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة من خلال العمل على خفض مستوى التهكم التنظيمي لديهم، ويرجع الباحثون ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة إلى مجموعة من العوامل منها: سوء الأوضاع المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وضعف الروابط الاجتماعية وسطحية العلاقات بين الزملاء، إضافة إلى عدم وجود بيئة أكاديمية محفزة وجاذبة تكفل لهم العكوف على أداء مهام وظائفهم والمتمثلة في (التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع) وبمناى عن السعي الحثيث وراء توفير أدنى متطلبات حياتهم اليومية والاجتماعية، وأخيراً على الرغم

للباحثين تقديم تلك التوصيات وآلية تنفيذها على النحو التالي:

أ) أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي على الاغتراب الاجتماعي، كما أظهرت أن التهكم التنظيمي والاضطراب الاجتماعي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في مستوى مرتفع مقارنة بأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم كان لزاماً على المسؤولين تحديد مصادر التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والعمل على إزالتها من أجل تقليل مستوى الاضطراب الاجتماعي لديهم، وبشكل سوء أوضاع معاوني أعضاء هيئة التدريس "مادياً" و"معنوياً" مصدراً أساسياً لذلك التهكم سواء من حيث تبعيتهم لقانون العاملين المدنيين بالدولة مع قانون تنظيم الجامعات، أو من حيث تدني مستوى دخلهم، أو من حيث عدم مشاركتهم في المجالس الجامعية، أو من حيث عدم وجود وصف وظيفي واضح لدورهم المنوط بهم، وكذلك من حيث الضغوط الواقعة على بعضهم من قبل مشرفيهم سواء من حيث التعنت

من وجود قواعد ومعايير والتي من المفترض أن يلتزم بها الجميع إلا أن البعض يعمل على التحايل على تلك القواعد والمعايير سعياً وراء مكاسب شخصية، وهو ما يولد شعور لدى البعض بعبثية ونسبية تلك القواعد والمعايير حيث فقدت فعاليتها كموجه للسلوك.

وللحد من مستوى التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ومن ثم خفض مستوى الاضطراب الاجتماعي لديهم، قام الباحثون بتقديم مجموعة من التوصيات مصحوبة بآليات تنفيذها من أجل مساعدة المسؤولين في النهوض بالعملية التعليمية والبحثية بجامعة المنصورة.

### ٣- توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم استخلاص مجموعة من التوصيات التي تركز في مجملها على سبل تحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة في إطار تهيئة المناخ المناسب لعضو هيئة التدريس باعتباره المحرك الرئيسي للعملية التعليمية، والعامل الأساسي في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة، ويمكن

الوظيفية والإدارية. فهذه العلاقات هي العالم الإنساني الذي يجب على القيادات اكتشاف حدوده وطبيعته؛ لأن تلك العلاقات تعد الشريك الإداري الفعال في إنجاز المهام الوظيفية والوصول لأعلى مستويات الأداء، كما أنها تُسهل عملية تكيف واندماج الأفراد في المنظمة. وقد أظهرت الدراسة أن العزلة الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في مستوى متوسط، ويرى الباحثون أنه على الرغم من عدم وصول مستوى العزلة الاجتماعية لدرجة الخطورة إلا أنه في نفس الوقت غير مطمئن ويدعو للقلق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التهكم العاطفي والمعرفي على بعد العزلة الاجتماعية، وقد احتل التهكم العاطفي الجانب الأكبر من التأثير، وعلى ذلك يوصي الباحثون بضرورة العمل على تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض وكذلك بينهم وبين أعضاء الهيئة المعاونة؛ بما يقلل من التهكم العاطفي والمعرفي لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تقليل مستوى العزلة الاجتماعية.

في الاشراف أو المطالب الشخصية التي يطلبها المشرفون من المعيدين والمدرسين المساعدين مقابل تيسير أمورهم، ولكن غالبية المعيدين والمدرسين المساعدين يفضلون عدم الحديث حفاظاً على مستقبلهم، وحتى يصلون إلى مجلس الكلية بالحصول على درجة الدكتوراه. وفي سبيل الارتقاء بمستوى المعيدين والمدرسين المساعدين وتذليل العقبات التي تواجههم في سبيل إنجاز بحوثهم وتحقيق مشاركتهم الفعالة في كل ما يتعلق بالشأن الجامعي؛ يوصي الباحثون بضرورة تحسين الأوضاع المادية والمعنوية المتردية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بما يكفل لهم حياة كريمة تمكنهم من أداء الدور المنوط بهم.

(ب) مكان العمل ليس مجرد مكان نؤدي فيه مهام الوظائف كآلات تجردت من أهم ما وهبه الله لنا كبشر؛ وهي العلاقات الإنسانية الرشيدة التي تمثل التنظيم غير الرسمي في مكان العمل، فلا يوجد تعارض مطلقاً بين أداء الموظفين أعمالهم على أكمل وجه وبين وجود علاقات بينهم أياً كانت مواقعهم

ج) فيما يتعلق بفقدان المعايير؛ أظهرت الدراسة أن فقدان المعايير لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة في مستوى مرتفع إلى حد ما، كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة-المعرفية، والعاطفية، والسلوكية-على فقدان المعايير، حيث يرى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أن الأساليب والوسائل غير المشروعة غدت مطلوبة وضرورية من أجل تحقيق الأهداف الفردية، وعلى ذلك توصي الدراسة بضرورة العمل على تقليل مستوى كل من التهكم المعرفي والعاطفي والسلوكي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة من خلال التأكيد على إقامة مجتمع جامعي يرفض الفساد ويؤمن بقيم العدل والشفافية والنزاهة.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

العطوي، عامر على (٢٠١٢). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*،

المجلد (١٤)، العدد (٢)، (جامعة القادسية: كلية الإدارة والاقتصاد)، ص ٨-٤٨.

الكرداوي، مصطفى محمد (٢٠٠٨). أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد (٣٢)، العدد (١)، (جامعة المنصورة: كلية التجارة)، ص ٤٨١-٥٣٣.

الكرداوي، مصطفى محمد (٢٠١٣). أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية. *بورية الإدارة العامة*، المجلد (٥٣)، العدد (٣)، ص ٤٧١-٨١٠.

عبد السلام، رمضان محمود (٢٠٠٠). محددات ظاهرة الاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، (جامعة المنصورة: كلية التجارة)، ص ٢١٥-٢٥٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol.126, No.3, PP.269-292.

Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, Vol.49, No.11, PP.1395-1418.

Andersson, M. and Bateman, S. (1997). Cynicism in the Work Place: Some Causes and Effects. *Journal of*

- Dean, D. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*, Vol.26, No.5, PP.753-758.
- Dean, W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No.2, PP.341-352.
- De Lara, P., and Rodríguez, T. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB) An empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, Vol.36, No.6, pp.843-866.
- Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers, *master thesis*, University of Maastricht.
- Dobbs, J. (2014). The Relationship between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism, *PhD dissertation*, University of San Diego.
- Eaton, J. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. *PhD dissertation*, University of York Toronto.
- Erdem, M. (2014). The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation. *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol.14, No.2, PP.534-544.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, PP.39-50.
- Fitzgerald, M. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived *Organizational Behavior*, Vol.18, No.5, pp.449-470.
- Aslan, S. and Eren, S. (2014). The Effect of Cynicism and the Organizational Cynicism on Alienation. *The Clute Institute International Academic Conference*, PP.617-625.
- Banai, M. and Weisberg, J. (2003). Alienation in state-owned and private companies in Russia. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, No.3, PP.359-383.
- Banai, M. and Reisel, W. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, Vol.42, No.4, PP.463-476.
- Bedeian, A. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning and Education*, Vol.6, No.1, PP.9-32.
- Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, *PhD dissertation*, University of Cincinnati.
- Brown, M., Kulik, C., Cregan, C. and Metz, I. (2015). Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR. Human Resource Management. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21708/abstract?userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage>
- Chiaburu, D., Peng, A., Banks, G. and Lomeli, L. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.83, No.2, PP.181-197.

- Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country–Turkey. *Global Business and Management Research*, Vol. 6, No.1, PP. 24-36.
- Li, F., Zhou, F. and Leung, K. (2011). Expecting the worst: Moderating effects of social cynicism on the relationships between relationship conflict and negative affective reactions. *Journal of Business and Psychology*, Vol.26, No.3, PP.339-345.
- Mesci, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism towards Turnover: A Case Study in Antalya. *AIBU Journal of Social Sciences*, Vol.14, No.1, PP.183-209.
- Michaels, R., Dubinsky, A., Kotabe, M. and Un Lim, C. (1996). The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean industrial salesforces. *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.7, PP.8-24.
- Miller, J. (1975). Isolation in organizations: Alienation from authority, control, and expressive relations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.2, PP.260-271.
- Nafei, W. (2014). Job Attitudes as a Mediator of the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on Teaching Hospital in Egypt. *International Journal of Business Administration*, Vol.5, No.1, pp.31-52.
- Nafei, W. (2015). The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia organizational injustice and explanatory style, *PhD dissertation*, University of Cincinnati.
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Chegini, M. and Ashraf, A. (2012). Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No. 8, PP.8408-8415.
- Hair, F., Anderson, R., Ronald, L., Tatham, R. and Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hirschfeld, R. and Feild, H. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.7, PP.789-800.
- James, M. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organization: An examination of the potential positive and negative effects on school systems, *PhD dissertation*, University of Florida State.
- Kanungo, R. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological bulletin*, Vol.86, No.1, PP.119-138.
- Kim, T., Bateman, T., Gilbreath, B. and Andersson, L. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, Vol.62, No.10, PP.1435-1458.
- Kocoglu, M. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations between Job

- Wilkerson, J., Evans, W. and Davis, W. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.38, No.9, PP.2273-2292.
- Valadbigi, A. and Ghobadi, S. (2011). The study of the elements of work alienation: A case study of the Urmia White Cement Factory, Western Azarbayjan province, Iran. *Asian Social Science*, Vol.7, No.6, PP.206-219.
- Yildiz, s. and Saylikay, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism on Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.109, PP.622-627.
- University Hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, Vol.5, No.1, pp.50-74.
- Nair, N., Area, O. and Vohra, N. (2008). A study of alienation among knowledge workers. *Indian Institute of Management*, Ahmedabad (IIMA).
- Nelson, L. and O'Donohue, W. (2006). Alienation, psychology and human resource management. *Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference*, Prato, Italy.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, Vol.24, No.6, pp.783-791.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, Vol.32, No.2, PP.273-285.
- Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The Hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, Vol.46, No.3, pp.171-184.
- Shepard, J. (1973). Technology, division of labor, and alienation. *Pacific sociological review*, Vol.16, No.1, pp.61-88.
- Rovai, A. and Wighting, M. (2005). Feelings of alienation and community among higher education students in a virtual classroom. *The Internet and higher education*, Vol.8, No.2, PP.97-110.
- Ozler, D. and Atalay, C. (2011). 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, PP.26-38.