

العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركات

التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات

Factors affecting organizational cynicism among employees of subsidiaries of the Holding Company for Medicines and Chemicals

د. يوسف حامد يوسف مناع

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

بكلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، واستخدمت في جمع البيانات قائمة استقصاء اعتمدت في تصميمها على مقاييس مُعَيَّرَة أى مقاييس تم اختبارها من قبل في عدد من الدراسات السابقة من ناحية الثبات والصدق، وتم إجراء البحث على عينة حجمها ٤٠٠ مفردة، وتوصلت نتائج البحث من خلال تحليل الارتباط تلاه تحليل الانحدار متوالى الخطوات إلى وجود تأثير معنوى موجب لكل من انتهاك العقد النفسي، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي على التهكم التنظيمي وإلى وجود تأثير معنوى عكسى لكل من العدالة الإجرائية المدركة، واستقلالية الوظيفي، ولم يثبت وجود ذلك التأثير المعنوي للنوع والعمر على التهكم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

التهكم التنظيمي - العدالة الإجرائية المدركة - انتهاك العقد النفسي - استقلالية الوظيفة - مدركات السياسات التنظيمية - البعد المعرفي / الإعتقادي - البعد الوجداني - البعد السلوكي - الخصائص الشخصية والتنظيمية - الشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

Abstract:

The purpose of this study is to identify the factors affecting organizational cynicism among employees of the companies that are affiliated to the Holding Company for Medicines and Chemicals. Data was gathered using a questionnaire which was designed depending on standardized measures; measures have been tested previously in a number of previous studies in terms of reliability and validity. The research was conducted in sample of 400 employees. Data were analyzed using correlation analysis followed by stepwise regression analysis. The results of the study showed that there is a positive and significant effect for each of breach of psychological Contract, Perceptions of Organizational Politics, service duration, and educational level on organizational cynicism, and There was an adverse significant effect of perceived procedural justice and job autonomy on organizational cynicism. The existence of the significant effect of gender and age on organizational cynicism has not been proven.

Key words:

Organizational cynicism - Perceived procedural justice - Breach of Psychological Contract - Perceptions of Organizational Politics - Cognitive/ belief Dimension - Emotional Dimension- Behavioral Dimension- Personal and organizational characteristics - Holding Company for Medicines and Chemicals.

١ - المقدمة:

هناك اهتمام متزايد من الباحثين والممارسين فيما يتعلق باتجاهات العاملين التي يحتمل أن يكون لها آثار مدمرة على المنظمات، والتي يمكن أن تعيق بشدة نجاح المؤسسة. وقد أدت التغييرات المستمرة في الظروف البيئية، والفجوات في توقعات العاملين، والتفاوت الكبير بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأقل، وتعقيد الحياة الوظيفية والصعوبات في إدارة الوقت في مكان العمل في الوقت الراهن إلى توتر العاملين مما يساهم في إيجاد اتجاه سلبي، يطلق عليه التهكم التنظيمي. والذي يمكن ملاحظته عندما يتولد لدى العاملين اعتقاد قوي بانتقاد ممارسات المنظمة للعدالة والإخلاص، وأن منظمتهم بما في ذلك الإدارة العليا لا يمكن الوثوق بها وعدم تناسق سلوكياتهم. في ظل هذه المشاكل قد يشعر العاملون بعدم الراحة والغضب وتقليل الاحترام تجاه منظماتهم، حيث قد يؤدي ذلك إلى وجود ميول سلوكية سلبية مثل النميمة وتوجيه انتقادات حادة للمنظمة (Shaharruddin, et al , 2016a).

ويعد التهكم من بين المفاهيم البارزة التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة. فقد أشارت الدراسات في تسعينات القرن الماضي إلى وجود ظاهرة التهكم التنظيمي بين المنظمات، ومن المتصور أن لها عدد من النتائج السلبية من بينها، انخفاض مستويات كل من الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وزيادة مستويات النية في ترك العمل. ويبدو أن الموظفين يسخرون بشكل متزايد في الألفية الجديدة، خاصة في بيئات عمل المنظمات التي يسودها الريبة والفضائح والسلوكيات الانتهازية (Özgür Kökalan, 2019).

نظرًا لأن التهكم يعتبر مشكلة تؤثر على كل من المنظمة والموظفين؛ فيمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على رضا العاملين والتزامهم التنظيمي، لذا بات من المهم إجراء البحوث العملية للوصول إلى العوامل الكامنة وراء تلك المشكلة (Simha & Huang, 2014).

تعتبر الدراسات المتعلقة بالتهكم التنظيمي في مصر جديدة وفي مراحلها الأولية، فعلي الرغم من أنه تم إجراء العديد من دراسات التهكم التنظيمي في الدول المتقدمة إلا أن تناول هذه الظاهرة بالبحث ما زال محدوداً في الدول النامية الأخرى، وهذا يعني أنّ هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم التهكم التنظيمي وعواقبه في البيئة المصرية (Rayan, et al., 2018).

٢ - الإطار النظري والدراسات السابقة:

يقوم الباحث في الجزء التالي بتوضيح للمفاهيم الأساسية التي تناولها البحث، ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي والنتائج المترتبة عليه.

١/٢ مفهوم التهكم التنظيمي وأبعاده

يعكس التهكم بصفة عامة فلسفة أساسية عن الطبيعة البشرية، وهو اتجاه عام مفاده أنه لا يمكن الوثوق بالآخرين أو الاعتماد عليهم ليكونوا جديرين بالثقة ومخلصين. يشير التهكم التنظيمي إلى ذلك الاتجاه السلبي الذي يكونه العاملون حول سياسات منظماتهم أو إجراءاتها أو قواعدها أو عناصر أخرى في المنظمة، وينشأ التهكم التنظيمي عندما يعتقد العاملون أن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة والأمانة والجدارة بالثقة والعدالة والإخلاص. (Singh, and Dixit, 2018).

تضمنت الدراسات السابقة العديد من التعريفات للتهكم التنظيمي؛ فقد عرفه (Dean et al., 1998) بأنه ذلك الموقف الذي خلاله يحتقر العاملون إدارة منظماتهم، ويلومون المسؤولين على كونهم أنانيون، ويقبلون ويهينون زملاءهم في العمل، ولديهم مواقف سلبية للغاية تجاه المنظمة، في حين عرّف (Bernerth et al., 2007) التهكم التنظيمي باعتباره الحالة التي يشترك فيها العديد من الموظفين في انعدام الثقة في التنظيم الذي يعملون فيه.

يمكن أنه ينشأ التهكم التنظيمي من الاختلافات في الممارسات والسلوكيات داخل المنظمة بالإضافة إلى الاختلافات الفردية، تكشف الدراسات أن اتجاهات التهكم التنظيمي تتأثر بشكل كبير بانتهاك العقود النفسية (Sarıkaya and Bayrak) (Kök, 2017; Tarakçı and Akın, 2017), (و العدالة التنظيمية (Hüseyin Bağrıyanık, 2017), والدعم التنظيمي (Gökıyer and Türkođlu, 2018). وضغوط العمل (Özer et al., 2014), والثقة التنظيمية (Akın, 2015), والسمات الشخصية للعاملين (Acaray and Yıldırım,) (2017).

ويؤدي التهكم التنظيمي إلى عدد لا يُحصى من المشاكل, تكشف الدراسات أن مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين له العديد من النتائج السلبية على المستويين الفردي والتنظيمي. وفقاً لهذه الدراسات؛ يؤثر التهكم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (Arslan, 2018) , والميل لترك العمل (Özer et al., 2014), والالتزام التنظيمي (Çalışkan and Ekici, 2017), والرضاء الوظيفي (Kökalan, 2019) و الاحتراق الوظيفي (Gün and Baskan, 2017), والاعتراب الوظيفي (Yıldız, and Şaylıkay, 2014), وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Turkmen and Emre, 2017).

أبعاد التهكم التنظيمي:

حدد (Dean et al., 1998) ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها مفهوم التهكم التنظيمي تتعلق بالاتجاه السلبي لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها, وتتمثل في: البعد المعرفي, والبعد العاطفي, والبعد السلوكي, وتم الاعتماد على تلك الأبعاد الثلاثة في قياس التهكم التنظيمي, والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:-

أ - البعد المعرفي / الإعتقادي Cognitive/ belief Dimension

يشير بشكل أساسي إلى عدم إيمان وتصديق العاملين في مؤسساتهم. وهم يعتقدون أن الممارسات والسلوكيات في المؤسسة تنقر إلى قيم معينة مثل النزاهة والإخلاص.

بسبب هذه المعتقدات؛ يعتقدون أن الممارسات التنظيمية تخونهم، ويؤمنون أيضاً بأن اختيارات التوجه التنظيمي تستند إلى المصلحة الشخصية دون الموضوعية. وفقاً لذلك، يشعر الموظفون أن قيمهم الشخصية لا تتفق مع قيم المنظمة.

ب - البعد الوجداني Emotional Dimension

يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية والقوية والتي تمثل ردود فعل عاطفية مثل عدم الاحترام والغضب والملل والعار. المتهمون لا يحترمون منظماتهم وقد يشعرون بالخجل من العمل لمثل هذا الكيان.

ج - البعد السلوكي Behavioral Dimension

يتعلق هذا البعد بانتقادات العاملين الحادة للمنظمة مثل التشهير بالمنظمة والتقليل من شأنها. يستخدم العاملون أيضاً الفكاهة الساخرة للتعبير عن الاتجاهات الساخرة، التي تشمل التقديرات المتشائمة والسخرية، على سبيل المثال عند مواجهة التغيير؛ يظهر الموظفون المتهمون عدم الأمان تجاه السلطة، ويعرقلون الاتصالات والتعليمات داخل المنظمة، وينتقدون مديريهم بشكل سلبي، وبالتالي يشكلون جداراً مقاوماً للتغيير. ويمكن للباحث تعريف التهكم التنظيمي علي أنه تلك الاتجاهات السلبية لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها والتي تكونت كاستجابة لما مر به من تجارب، والمتمثلة في المعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات ذات الصلة.

٢/٢ العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي

١/٢/٢ العدالة الإجرائية المدركة Perceived procedural justice

أحد العوامل التي تؤدي إلى إثارة التهكم التنظيمي هو الافتقار إلى العدالة في مكان العمل، ويرجع ذلك إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر من بين الاهتمامات الرئيسية التي يهتم بها معظم العاملين، ومن المفيد تضمين العدالة التنظيمية ضمن العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على التهكم التنظيمي علي أساس اختلاف حساسية العاملين فيما يتعلق بأمر العدالة التنظيمية؛ بمعنى أن تفاعل العاملين مع غياب العدالة يكون

بشكل مختلف اعتماداً على تقديرهم للجهود التي يبذلونها وما يحصلون عليه من نواتج (Shaharruddin, et al , 2016b).

على الرغم من أن الدراسات قد عالجت العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي، إلا أنه لا يزال هناك القليل من الدراسات التي تؤكد على الآلية الكامنة وراء أي نوع من العدالة (الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية) يتعلق بالتهكم التنظيمي؛ فقد توصلت الدراسة التي أجراها (Frenkel, and Restubog, 2012) إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والتهكم، وفسرت ذلك إلى اهتمام العاملين بالجانب الاقتصادي وحسب في أهدافهم أكثر من الجوانب الأخرى المتعلقة بالعدالة؛ كعدالة الإجراءات أو عدالة التعامل. وعلي العكس من ذلك توصلت دراسة (Tayfur et.al, 2013). إلى عدم معنوية العلاقة بين العدالة التوزيعية والتهكم.

ومن منظور العدالة التنظيمية وتأثيرها على الاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بالعمل، تم إجراء معظم الدراسات السابقة في الدول الغربية، وما زال تعميم تلك النتائج على مناطق أخرى من العالم (وخاصة بيئة العمل العربية) موضع تساؤل (Elamin, 2012). وبالتالي ينبغي تسليط الضوء على القضايا المتعلقة بالعدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي وبحثها تجريبياً في البحث الحالي (Shaharruddin, et al , 2016b).

ومن المتوقع أن تكون العدالة الإجرائية أحد العوامل المهمة التي تؤثر على التهكم التنظيمي؛ فإذا شعر العاملون أن الإجراءات في المنظمة غير عادلة مع القرارات المتحيزة، فسيكونون غاضبين وخائبي الأمل ومسيئين لمنظمتهم. حيث أن إدراك العاملين لعدم عدالة إجراءات الحصول على النواتج يجعلهم غير واثقين في المنظمة ويحدث أيضاً لدى العاملين سلوكاً متشككاً في المنظمة (Turgut, and Agun, 2016).

وتوصلت دراسة (Girgin and Gümüşeli, 2018) التي أجريت على عينة حجمها ٢٨٦ من المدرسين في المدارس الثانوية المهنية والمدارس الثانوية الفنية في

الأناضول في منطقة باسيلار في اسطنبول بتركيا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (الإجرائية ، والتوزيعية ، والتفاعلية) والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث (البعد المعرفي ، والعاطفي، والسلوكي).

أما دراسة (Biswas and Kapil, 2017) التي أجريت علي عينة حجمها ٢٣٧ من المشرفين ومروسيهم في سبع منظمات تابعة لكل من قطاعي الخدمات والصناعة في الهند، فقد توصلت إلى معنوية التأثير العكسي للعدالة الإجرائية على التهكم التنظيمي ولكن من خلال متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢/٢/٢ انتهاك العقد النفسي Breach of Psychological Contract

يحدث الانتهاك للعقد النفسي حينما يدرك الفرد أن منظمته فشلت في تحقيق أحد أو بعض التزاماتها المضمنة في العقد النفسي وهنا يرى الفرد أن هناك تناقضاً بين ما وُعد به وما تحقق على أرض الواقع (Hakan Erkutlu & Chafra, 2014) وأن لذلك الانتهاك تأثير سلبي على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم؛ فينخفض لديهم مستوى الالتزام التنظيمي والثقة والرضاء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويزيد مستوى تهكمهم التنظيمي (Zhao et al., 2007).

ينتج عن انتهاك العقد النفسي شعور الموظف بأن المنظمة تنقر إلى النزاهة، والتي يمثل التهكم التنظيمي نتيجة بارزة لها (Later and O'Leary-Kelly 2003). توصلت دراسة (Çetinkaya, 2018) التي أجريت على عينة حجمها ٧٢٠ مفردة من العاملين في عدد ٣٢ منشأة فندقية (٤ و ٥ نجوم) تعمل في منطقة كبادوكيا بوسط تركيا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث في ظل وجود الخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين كمتغيرات حاكمة.

كما توصلت دراسة (Li and Chen, 2018) التي أجريت على عينة حجمها ٤٨٤ مفردة من عمال الخطوط الأمامية في مناجم الفحم وكذا العاملين في حقول البترول؛ يعملون في خمس شركات كبرى مملوكة للدولة في إحدى المدن الكبرى في شمال

الصين أن لانتهاك العقد النفسى أثر معنوي موجب على التهكم التنظيمي كما توصلت إلى أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى العاملين.

٣/٢/٢ استقلالية الوظيفة Job autonomy

تعرف استقلالية الوظيفة على أنها "الدرجة التي توفر بها الوظيفة قدرًا كبيرًا من الحرية والاستقلال والسلطة التقديرية للفرد في جدولة العمل - الأداء وتوقيتاته - وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذها" (Shaharruddin, and Ahmad, 2015).

تعمل الاستقلالية كعامل لتعزيز دافعية العاملين لبذل المزيد من الجهد في عملهم (Chen & Chiu, 2009)، ونظرًا لأهمية استقلالية الوظيفة تجاه رفاهية الموظف؛ فإنها تتيح للعاملين المزيد من الفرص للتكيف مع المواقف العصبية ومساعدتهم على اتخاذ قرارات بشأن كيفية وتوقيت الاستجابة لمتطلبات الوظيفة. توصل (Çekmecelioglu et.al, 2011) أيضًا إلى أن استقلالية الوظيفة لها دور كبير في التأثير على اتجاهات العاملين، وذلك لأن الفرد الذي يُعطي الفرصة للتحكم في عمله سيكون قادرًا على مواجهة متطلبات الوظيفة والتكيف مع الغموض فيها، أيضًا أن استقلالية الوظيفة قد تؤدي إلى مستوى أعلى من إبداع الفرد وأدائه. فذلك لأن استقلالية الوظيفة توفر الحرية وذاتية التصرف. بحيث يصبح العاملون أكثر استقلالية لتنفيذ مهامهم. لذلك، قد يعزز مستوى ثقة الموظفين بالنفس. كما قد تمنح الاستقلال الذاتي للعاملين فرصة أكبر لإظهار سلوكيات تفوق دورهم الرسمي والمتمثلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Runhaar, Konermann & Sanders, 2013). لذلك من المتوقع في هذا البحث أن يكون للمستوى المرتفع من استقلالية الوظيفة تأثيراً معنوياً في الحد من التهكم التنظيمي بين العاملين. وفيما يتعلق بدراسة العلاقة بين المتغيرين؛ فقد توصلت دراسة (Shaharruddin, and Ahmad, 2015) التي أجريت على عينة حجمها ٦٠ مفردة من ضباط

الجوازات في ماليزيا إلى وجود تأثير معنوي عكسي لاستقلالية الوظيفة على التهكم التنظيمي.

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لاستقلالية الوظيفة على التهكم التنظيمي؛ توصلت دراسة (Naus, 2007) التي أجريت على عينة حجمها ١٧٤ مفردة من العاملين في عدد من الشركات الهولندية إلى أن لتقدير الذات دور في التخفيف من حدة التأثير العكسي لاستقلالية الوظيفة على التهكم التنظيمي.

كما توصلت دراسة (Camgöz et al., 2017)؛ التي أجريت على عينة حجمها ٢٠١ مفردة من الأكاديميين الذين يعملون في اثنتين من الجامعات الحكومية في أنقرة إلى أن إدراك العدالة وعبء العمل يعملان كوسيط في العلاقة بين السيطرة في الوظيفة والتهكم التنظيمي.

وتوصلت دراسة (Kwantesa and Bond, 2019) التي أجريت على عينة حجمها ١٢٥ مفردة من العاملين الدائمين في عدد من المؤسسات الصحية، أن تأثير التهكم الاجتماعي لدى العامل علي تهكمه للمنظمة يمكن التحكم فيه من خلال تصميم الوظيفة بشكل به قدر مناسب من الاستقلالية. حيث توصلت الدراسة أن لاستقلالية الوظيفة دور كمتغير وسيط في العلاقة بين التهكم الاجتماعي والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث.

٤/٢/٢ مدركات السياسات التنظيمية

Perceptions of Organizational Politics

لاقي مفهوم مدركات السياسات التنظيمية اهتمامًا متزايدًا بعد التطورات التي حدثت في البيئة التنظيمية كالصراعات وعمليات تقاسم الموارد، فوضعت بعض الدراسات إطاراً نظرياً للتحقيق في دورها في مكان العمل؛ من منطلق أن الإدراك له دور كبير في تحديد وتشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم وكذا نتائج أعمالهم. بما يعنى أن مدركات السياسات التنظيمية ترتبط سلبًا بالاتجاهات الوظيفية (Malik, et al. 2019)

تم تعريف السياسة التنظيمية على أنها تلك السلوكيات العمدية والمؤثرة التي يقوم بها العاملون . أفراداً أو جماعات . والتي تهدف إلى تعزيز أو حماية المصلحة الشخصية للفرد أو الجماعة عندما تكون هناك تضارب في المصالح (Atinc, et al , 2010) أى أنها تصرفات متعمدة من جانب العاملين موجهة نحو تحقيق مصالحهم الذاتية مع تجاهل مصالح الآخرين.

يمكن القول أن السياسة التنظيمية ليست شيئاً واقعياً بما يكفي ليتم رؤيتها بنفس الطريقة أي بطريقة واحدة من قبل كل فرد في المنظمة؛ بل ينظر إليها الجميع بشكل مختلف. أي أن إدراك السياسة التنظيمية ما هو إلا وجهة نظر أو رأي العاملين تجاه السياسة التنظيمية. وحينما يتم النظر إلى السياسة التنظيمية من جانب العاملين، غالباً ما تتخذ شكلاً سلبياً وتبين أنها متغير سلبي في مكان العمل وتسمى مدركات السياسات التنظيمية (Bashir, 2011).

تعكس مدركات السياسات التنظيمية عادة آراء العاملين حول مستوى القوة والتأثير الذي يستخدمه أعضاء المنظمة الآخرون لاكتساب المزايا وتأمين مصالحهم في المواقف المتصفة بالصراع (Atinc, et al , 2010). فيعد الصراع في مكان العمل مؤشراً قويا على مدركات السياسات التنظيمية كما لو أنها بدون صراع لا يحتاج الناس إلى استخدام التكتيكات أو التصرفات السياسية للتأثير على القرارات، وتعتبر مدركات السياسات التنظيمية عن مدى قيام الفرد بتقييم الظروف أو التصرفات في بيئة المنظمة على أنها نوع من البيئة السياسية هي تلك البيئة التي يكون خلالها الأفراد مجموعات صغيرة ويميلون إلى إهمال احتياجات الآخرين بل والضرر بها أيضاً (Dipboye & Foster, 2002).

تعتمد مدركات السياسات التنظيمية على تحليل الفرد لسلوكيات الآخرين التي يراقبها وهذا التحليل هو الذي يحكم سلوكياته (Byrne, 2005)، هذا التحليل لا يكون بنفس الطريقة بالنسبة لجميع الأفراد؛ فيعتبر البعض هذه السلوكيات أكثر سلبية بالمقارنة مع غيرها (Salima`ki &Ja`mse`n, 2010). تشتمل الأمثلة على تلك السلوكيات:

تشويه سمعة زملاء العمل من أجل أن يكونوا في القمة، وحجب المعلومات لنفسه للحفاظ على التفوق على الآخرين، وعدم تقديم العون للآخرين، والتملق لدى الرؤساء للحصول على ميزة ما (Poon, 2003, 2006). تجبر مدركات السياسات التنظيمية العاملين على تطوير اتجاهات تهكمية تقلل من ثقتهم في المنظمة (Davis & Gardner, 2004).

تشير البحوث السابقة في التهكم التنظيمي إلى أن البيئات التنظيمية المضطربة والمهددة تعزز من الاتجاهات التهكمية تجاه الإدارة والمنظمة ككل (Cartwright and Holmes, 2006). ومن ثم يمكن القول أن أماكن العمل السياسية التي يزداد خلالها مدركات السياسة التنظيمية بمثابة سبباً كبيراً للتهكم والسخرية بين موظفيها. بمعنى أن أعضاء المنظمات الذين يرون أنفسهم يعملون في بيئات سياسية سلبية قد تتكون لديهم اتجاهات تهكمية ساخرة تجاه المنظمة.

وفي هذا الشأن توصلت دراسة (Elena, 2014) التي أجريت على عينة حجمها ٢٤١ مفردة من العاملين في القطاع المصرفي في اليونان إلى وجود تأثير معنوي موجب لمدركات السياسة التنظيمية على التهكم التنظيمي، في حين أن دراسة (Bashir et al, 2011) التي أجريت على عينة حجمها ١٤٩ مفردة من العاملين في القطاع الحكومي في باكستان والتي هدفت إلى اختبار تأثير كلا من انتهاك العقد النفسي و مدركات السياسات التنظيمية على التهكم التنظيمي في حين ثبت التأثير المعنوي الموجب لانتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي إلا أنه لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمدركات السياسات التنظيمية.

٥/٢/٢ الخصائص الشخصية والتنظيمية

تباينت نتائج الدراسات حول تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية على التهكم التنظيمي، فقد توصلت دراسة (Cetin, and Kaptangil, 2016) التي أجريت على عينة حجمها ٣٦٤ من العاملين في الفنادق الأربع والخمس نجوم في تركيا إلى أن العاملين من الذكور أعلى تأثيراً على التهكم التنظيمي من الإناث وأن الفئة العمرية

(من ١٨ إلى أقل من ٢٨ عام) هي الفئة الأكثر تأثيراً، وأن فئة التعليم الثانوي هي الفئة الأكثر تأثيراً، وأن فئة مدة الخدمة (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) هي الفئة الأكثر تأثيراً بين فئات مدة الخدمة.

توصلت دراسة (Dobbs & Do, 2019) التي أجريت على عينة حجمها ٤٠٠ طالب في إحدى الكليات العسكرية بولاية كولورادو الأمريكية، توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لأي من الخصائص الشخصية والتنظيمية (النوع، العرق، المستوى الدراسي)

توصلت دراسة (Bashir and Nasir, 2013) إلى أن العمر ومدة الخدمة لهما علاقة ارتباط معنوية عكسية مع التهكم التنظيمي، في حين لم يثبت وجود علاقة ارتباط للنوع مع مدة الخدمة.

٣- مشكلة البحث

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الحصول على بيانات استكشافية حول التهكم التنظيمي لدى العاملين بشركات إنتاج الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمويات، واستكشاف العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على تهكم العاملين، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة البحث وتساؤلاته وصياغة فروضة على نحو يتسم بالدقة، قام الباحث بعقد عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية حجمها ٣٩ من العاملين بشركات إنتاج الأدوية. وكشفت نتائج تلك المقابلات عن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي (وفقاً لإجابات ٧١٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية)، كما تبين عدم الإدراك الكافي للعاملين بشركات الأدوية لمفهوم كل من العدالة التنظيمية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، (وفقاً لإجابات ٧٥٪، ٨٣٪، ٦٣٪، ٥٦٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية، على الترتيب)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية من جانب والتهكم التنظيمي من جانب آخر.

ازدادت حدة سخرية العاملين وتهكمهم في العصر الحالي لا سيما في بيئات الشركات التي تنتشر فيها الريبة والفضائح والسلوكيات الانتهازية، ويترتب على تهكم العاملين عدد من العواقب السلبية ، من بينها انخفاض مستويات الأداء والرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة مستويات النية في ترك العمل (Rujnan, et al, 2018).

وصفت الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي بأنه اتجاه يتكون لدى الفرد ينطوى على الشعور باليأس والإحباط وخيبة الأمل. كما أنها مرتبطة بالإزدراء ، والاشمئزاز ، وعدم الثقة. الاعتقاد الرئيسي المرتبط بالتهكم التنظيمي هو أنه يتم التضحية بمبادئ الصدق والإنصاف والإخلاص لتعزيز المصلحة الشخصية للفرد (Kim, et al.2019).

ولخلق مناخ عمل صحي يجب أن تعمل المنظمات على التقليل من تهكم العاملين، وهذا ما يستلزم الوقوف على أهم العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على التهكم التنظيمي ومن ثم التحكم في تلك العوامل للحد من تلك الظاهرة السلبية، وهذا ما يدفع لتناول ذلك الموضوع بالبحث خاصة وأن غالبية الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي تناولت عامل أو اثنين منها.

وفى ضوء التقديم السابق عرضه، والدراسات السابقة — التي سبق عرضها — تكمن مشكلة البحث الحالي في الوصول إلى العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير التهكم التنظيمي.

وبناءً على ذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات

حاولت الدراسة الإجابة عليها:-

- ١/٣ ما مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات إنتاج الأدوية؟
- ٢/٣ هل للعدالة التنظيمية المدركة تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات إنتاج الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
- ٣/٣ هل لانتهاك العقد النفسي تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات إنتاج الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤/٣ هل لاستقلالية الوظيفة تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات انتاج الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
٥/٣ هل لمدرجات السياسة التنظيمية تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات انتاج الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
٧/٣ هل للخصائص الشخصية والتنظيمية — على وجه التحديد؛ العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي — تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات انتاج الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤ - أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي ، وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:

١/٤ اختبار تأثير عدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية على التهكم التنظيمي على وجه التحديد: العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي.

٢/٤ اختبار تأثير العدالة الإجرائية المدركة على التهكم التنظيمي.

٣/٤ اختبار تأثير انتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي.

٤/٤ اختبار تأثير استقلالية الوظيفة على التهكم التنظيمي.

٥/٤ اختبار تأثير مدرجات السياسة التنظيمية على التهكم التنظيمي.

٦/٤ الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في المنظمات المصرية للتعرف على بعض العوامل التي يمكن أن يزيد من اتجاهات التهكم التنظيمي لدى العاملين ومن ثم العمل على الحد منها.

٥ - أهمية البحث

١/٥ يستمد البحث الحالي أهميته من خطورة الظاهرة التي يتناولها — التهكم التنظيمي — وأن شيوع ذلك الاتجاه خلال المنظمة يمكن أن يترتب عليه نتائج وخيمة على اتجاهات العاملين مثل : انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض مستوى الرضاء الوظيفي، ونية ترك العمل، وعلى سلوكياتهم مثل : انخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعوق عمليات الإبداع والابتكار، و زيادة مقاومة العاملين للتغيير .

٢/٥ المساهمة في سد الفجوة في الدراسات السابقة التي تناولت في غالبيتها — على حد علم الباحث — علاقة التهكم التنظيمي بمتغير واحد أو عدد قليل من المتغيرات كمحددات له، بينما يتناول البحث الحالي أربعة من المحددات أو العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على التهكم التنظيمي، يعمل البحث الحالي على سد هذا الجانب من النقص بما يحقق فهما أعمق للأسباب المحتملة لتلك الظاهرة.

٣/٥ يتطلب التشخيص السليم لظاهرة التهكم التنظيمي؛ الوقوف على العوامل المؤثرة عليه لمساعدة المسؤولين على تحجيم تلك الظاهرة بدءاً من إدراك العاملين لعدالة الإجراءات المستخدمة في الحصول على النتائج، وتوفير قدر معقول من الاستقلالية عند تصميم الوظائف؛ وتوفير مناخ تنظيمي لا تسوده سعي الأفراد والجماعات نحو مصلحتهم الشخصية في المقام الأول.

٦ - فروض البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة . والتي تمت في بيئات مختلفة . فإن الدراسة الحالية تتضمن عدداً من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها وسعت الدراسة إلى اختبار مدى صحتها وهي:-

١/٦ " تؤثر العدالة الإجرائية المدركة تأثيراً معنوياً عكسياً على التهكم التنظيمي".

٢/٦ " يؤثر انتهاك العقد النفسي تأثيراً معنوياً موجباً على التهكم التنظيمي".

- ٣/٦ " تؤثر استقلالية الوظيفة تأثيراً معنوياً عكسياً على التهكم التنظيمي.
٤/٦ " تؤثر مدركات السياسة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على التهكم التنظيمي
٥/٦ تؤثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتمثلة في العمر والنوع ومدة الخدمة ومستوى التعليم تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي.

٧- حدود البحث

١/٧ تَصَوَّرَ فِى الدَّرَاسَةِ الحَالِيَةِ فِى تَصْمِيمِهَا ضَمَن تَصْمِيمَاتِ العِلَاقَاتِ الرَّأْسِيَةِ أَوْ مَا تَسْمَى بِالتَّصْمِيمَاتِ المَقْطَعِيَةِ Cross-Sectional Designs؛ وَالتَّى يَتِمُّ فِيهَا تَجْمِيعُ البَيَانَاتِ عَن كُلِّ مَنِ المَتَغِيرَاتِ التَّابِعَةِ وَالمَتَغِيرَاتِ المَسْتَقْلَةِ آيَافً. فِى نَفْسِ الوَقْتِ . الأَمْرُ الذِى لَا يَمَكُنُ مَعَهُ تَتَبِعُ عِلَاقَاتِ السَّبَبِ وَالنَتِيجَةِ بَيْنَ المَتَغِيرَاتِ الوَارِدَةِ فِى الدَّرَاسَةِ وَالذِى يَمَكُنُ القِيَامُ بِهِ مَنِ خِلَالِ الدَّرَاسَاتِ عَلى فِترَاتِ زَمْنِيَةِ مَتَبَاعِدَةٍ أَوْ مَا تَسْمَى بِتَصْمِيمَاتِ العِلَاقَاتِ الأفْقِيَةِ أَوْ المَمْتَدَةِ Longitudinal Designs.
٢/٧ اقْتَصَرَ البَحْثُ عَلى العَامِلِينَ بِشَرَكَاتِ اإنتَاجِ الأَدْوِيَةِ التَّابِعَةِ لِشَرَكَةِ القَابِضَةِ لِالأَدْوِيَةِ وَالكِيمَاوِيَاتِ.

٣/٧ اهُتَمَ البَحْثُ بِدَرَاَسَةِ بَعْضِ العَوَامِلِ المُوَثَّرَةِ عَلى التَّهْكَمِ التَّنْظِيمِي لِذِي العَامِلِينَ وَهِيَ: العَدَالَةُ الإِجْرَائِيَّةُ المَدْرَكَةُ، وَ اإنتِهَافُ العَقْدِ النَفْسِي، اسْتِغْلَالِيَةُ الوِظِيفَةِ، مَدْرَكَاتُ السِّيَاسَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَأَرْبَعَةُ خِصَائِصٍ دِيمُوجْرَافِيَّةِ وَهِيَ: النُوعُ وَالعَمْرُ وَالمَسْتَوَى التَّعْلِيمِي وَمُدَّةُ الخِدْمَةِ) وَذَلِكَ لِمَا أُوصِتَ بِهِ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ بِاعْتِبَارِهَا مَنِ العَوَامِلِ الَّتِي يَمَكُنُ أَن يَكُونَ لَهَا تَأثِيرٌ عَلى التَّهْكَمِ التَّنْظِيمِي وَتَسْتَحِقُّ اإختِبَارَهَا.

٤/٧ تَحَدَّدَ النُّطَاقُ الجُغْرَافِي لِلدَّرَاسَةِ فِى مَنطِقَةِ القَاهِرَةِ الكَبِيرَى وَالتَّى تَضُمُّ ثَلَاثَ مَحَافِظَاتٍ (القَاهِرَةُ، وَالجِيزَةُ، وَالقَلِيوبِيَّةِ)، لِصُعُوبَةِ تَطْبِيقِ الدَّرَاسَةِ عَلى جَمِيعِ الفُرُوعِ فِى الأَقَالِيمِ مَنِ حَيْثُ إِمكَانِيَاتِ الوَقْتِ وَالتَّكَلُفَةِ، وَتَمَرَكُزُ تِلْكَ الشَّرَكَاتِ فِى القَاهِرَةِ.

٨- منهج البحث

يهدف هذا الجزء إلى توضيح المنهجية الذي أتبعها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية والتي تمثل الإطار أو الخطة الخاصة بالبحث والتي تستخدم كمرشد في المراحل التالية للبحث، حيث يتناول الباحث متغيرات البحث، والمقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية، ومجتمع البحث والعينة، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، والأساليب الإحصائية التي أعتمد عليها لتحليل بيانات البحث.

١/٨ متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض متغيرات البحث وكيفية قياسها، وذلك على النحو التالي:-

١/١/٨ مقياس التهكم التنظيمي

تم الاعتماد على المقياس الذي قام بتطويره. (1998). Dean et al. والمطبق في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق من بينها: (Shaharruddin&Ahmad,2015;James,2005;Ahmed,2013;and Bashir,2013) والتي أثبتت أن معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس يتراوح بين ٠.٧٦ و ٠.٩٣.

ويتكون المقياس من ١٤ عبارة موزعة على ثلاث مقاييس فرعية لقياس ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي (خمس عبارات لقياس البعد المعرفي Cognitive dimensions ؛ (مثلاً: أعتقد أن منظمتي تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر)، وخمس عبارات لقياس البعد الوجداني Affective dimension ؛ (مثلاً: عندما أفكر في منظمي ، يصيبني نوع من الإنزعاج)، وأربع عبارات لقياس البعد السلوكي Behavioral dimension) ؛ (مثلاً: عندما أفكر في منظمي، أنتقد ممارسات وسياسات منظمتي مع الآخرين)، يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، وتأخذ واحد صحيح، وأوافق بشدة وتأخذ خمس درجات.

٢/١/٨ مقياس العدالة الإجرائية المدركة

تم استخدام المقياس الذي أعده وقام باختبار ثباته وصدقه (Colquitt,2001)، يتكون المقياس من خمس عبارات يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، وتأخذ واحد صحيح، وأوافق بشدة وتأخذ خمس درجات؛ (مثلاً: تستخدم إجراءات موضوعية في عملية اتخاذ القرارات في هذه المنظمة).

٣/١/٦ مقياس انتهاك العقد النفسي

يشير انتهاك العقد النفسي إلي ادراك الفرد بأن منظمته قد فشلت في تحقيق أحد أو بعض التزاماتها وعودها. ولقياس انتهاك هذا المتغير تم استخدام مقياس (Robinson & Morrison, 2000) ، والمطلق في دراسة (Rai & Agarwal, 2017)، ويتكون المقياس من أربع جمل يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، وتأخذ واحد صحيح، وأوافق بشدة وتأخذ خمس درجات، (مثلاً: "أشعر أن المنظمة التي أعمل بها قد انتهكت العقد المبرم بيننا").

٤/١/٦ مقياس استقلالية الوظيفة

حدد (Hackman and Oldham, 1975) عدة أبعاد مختلفة للوظيفة المختلفة والتي ترتبط بدوافع العمل لدى الفرد ، وتم استخدام أحد هذه الأبعاد ، فتم الاعتماد على المقياس الذي استخدمه (Bashir,2011) مكون من ثلاثة جمل لقياس استقلالية الوظيفة يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، وتأخذ واحد صحيح، وأوافق بشدة وتأخذ خمس درجات؛ (مثلاً: " لدي سيطرة على ما يحدث في عملي) والذي تم اعتماده علي نموذج خصائص الوظيفي ل (Hackman and Oldham, 1975) ،

٥/١/٦ مقياس مدركات السياسة التنظيمية

تم استخدام المقياس الذي أعده وقام باختبار ثباته وصدقه (Hochwarter, et al., 2003) يتكون المقياس من ست عبارات يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت

ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، وتأخذ واحد صحيح، وأوافق بشدة وتأخذ خمس درجات، (مثلاً: توجد الكثير من السلوكيات التي تخدم المصلحة الشخصية خلال المنظمة).

٦/١/٨ الخصائص الديموجرافية

تم قياس الخصائص الشخصية والتنظيمية وهي: النوع والعمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي بتوجيه سؤال مباشر للمستقصى منه ليحدد الفئة التي تمثل إجابته.

٢/٨ مجتمع وعينة البحث

١/٢/٨ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الدائمين في شركات صناعة الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدى فارما) في منطقة القاهرة الكبرى والبالغ عددهم ١٤٧٥٧^(١)

٢/٢/٨ عينة البحث

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩)، حيث أن مجتمع البحث هو ١٤٧٥٧ عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند ٥٪ يكون حجم العينة ٣٧٠ مفردة زادها الباحث إلى ٤٠٠ مفردة لزيادة درجة الدقة في البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال زيادة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (١٩٨٩) فتم سحب عينة عشوائية طبقية، فتم توزيع حجم العينة الإجمالي (٤٠٠ مفردة) على الشركات الثمان بطريقة التوزيع المتناسب أي طبقاً لنسبة عدد العاملين في كل شركة إلى إجمالي عدد العاملين في الشركات الثمان، وتبعاً لذلك كان نصيب كل شركة، ومعدل الاستجابة كما يوضح الجدول رقم (١) وقد وصل معدل الاستجابة إلى ٨٠٪، حيث تلقى الباحث ٣١٩ قائمة صالحة للاستخدام من إجمالي القوائم الموزعة (وعددها ٤٠٠ قائمة).

١ - الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدى فارما). إدارة الإحصاء (٢٠١٩).

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على الشركات المشاركة في الدراسة والاستجابات الصحيحة

| مستسل | الشركة | المجتمع | العينة | الاستجابات الصحيحة |
|-------|------------------------------------|---------|--------|--------------------|
| ١ | الجمهورية للأدوية | ٩٤٤ | ٢٦ | ١٨ |
| ٢ | مصر للمستحضرات الطبية | ١٦٧٩ | ٤٦ | ٣٤ |
| ٣ | تنمية الصناعات الكيماوية (سيد) | ٢٦٤٧ | ٧٢ | ٥٩ |
| ٤ | النيل للأدوية والصناعات الكيماوية | ٢٠٢٦ | ٥٥ | ٤٢ |
| ٥ | النصر للكيماويات الدوائية | ٢٢٣٣ | ٦١ | ٥٢ |
| ٦ | مفيس للأدوية والصناعات الكيماوية | ١٥٤٤ | ٤٢ | ٣٥ |
| ٧ | القاهرة للأدوية والصناعات الدوائية | ٢٤٩١ | ٦٦ | ٥٦ |
| ٨ | الشركة العربية للأدوية | ١١٩٣ | ٣٢ | ٢٣ |
| | الإجمالي | ١٤٧٥٧ | ٤٠٠ | ٣١٩ |

٣/٨ أنواع البيانات ومصادرها

تمشياً مع أهداف الدراسة قام الباحث بالإطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية . العربية والأجنبية . المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم أمكن للباحث تحديد بيانات الدراسة على النحو التالي:-

١/٣/٨ البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في الإطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية - العربية والأجنبية - المتعلقة بموضوع البحث التهكم التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة عليه؛ على وجه الخصوص: العدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، والخصائص الديموجرافية،

كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بالعاملين بشركات إنتاج الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والتي تم الحصول عليها من الشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية (هولدى فارما)، إدارة الإحصاء.

٢/٣/٨ البيانات الأولية:

إلى جانب البيانات الثانوية اعتمدت الدراسة على تجميع بيانات أولية عن: التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي)، والعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، والخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين وتشمل (العمر، والنوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة)، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء، وتم اختبار الثبات لها من خلال حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس أُستخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات، وحيث أن قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويتضمن جدول رقم (٢) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (٢) معامل ألفا لكرونباخ لمتغيرات الدراسة

| قيمة معامل ألفا | عدد العبارات | المقياس |
|-----------------|--------------|------------------------------------|
| ٠.٨٣ | ١٤ | ١- مقياس التهكم التنظيمي: |
| ٠.٨١ | ٥ | - مقياس البعد المعرفي |
| ٠.٨٣ | ٥ | - مقياس البعد الوجداني |
| ٠.٨١ | ٤ | - مقياس البعد السلوكي |
| ٠.٧٨ | ٥ | ٢- مقياس العدالة الإجرائية المدركة |
| ٠.٨٦ | ٤ | ٣- مقياس انتهاك العقد النفسي |
| ٠.٨٧ | ٣ | ٤- مقياس استقلالية الوظيفة |
| ٠.٨٠ | ٦ | ٥- مقياس مدركات السياسة التنظيمية |

اختبار صدق مقاييس متغيرات البحث :

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) للتحقق من الصدق البنائي لمقاييس متغيرات البحث المختلفة، وللحصول على مؤشرات جودة النموذج والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة والتي يتم في ضوءها قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، وفي النهاية نتأكد من صحة عدد العوامل التي تم بناء المقياس على أساسها (Malik, et al (2018). ويوضح الجدول رقم (٣) مجموعة من المؤشرات المستخدمة في الحكم على جودة المقاييس المستخدمة في البحث التي تحدد قبول أو رفض النموذج.

جدول رقم (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي

| المؤشرات | | | | | المقاييس |
|---|---|---------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|
| الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA | قيمة اختبار كاي ^٢ / درجة الحرية CMIN /DF | جودة المطابقة المقارن CFI | جودة المطابقة المعيارية NFI | مؤشر جودة المطابقة GFI | |
| ٠.٠٥ | ١.٥٦ | ٠.٩٧٤ | ٠.٩١٣ | ٠.٩٣٤ | التهكم التنظيمي |
| ٠.٠٦ | ١.٨٧ | ٠.٩٢٢ | ٠.٩٦٣ | ٠.٩٣٨ | العدالة الإجرائية المدركة |
| ٠.٠٠ | ١.٢٣ | ٠.٩٤٨ | ٠.٩٤٤ | ٠.٩٦٥ | انتهاك العقد النفسي |
| ٠.٠٣ | ١,٧٣ | ٠.٩٥٧ | ٠.٩٣٢ | ٠.٩٧٤ | استقلالية الوظيفة |
| ٠.٠١ | ١.٦٦ | ٠.٩٨٢ | ٠.٩١٠ | ٠.٩٦٦ | مدركات السياسة التنظيمية |

يتضح من الجدول السابق أن النموذج الذي تم التوصل إليه في البحث الحالي قد اجتاز مؤشرات الجودة الكلية للنموذج ؛ فيتضح أن المؤشرات (GFI , NFI , CFI) (تتراوح قيمتها بين ٠.٩١ و ٠.٩٨ مما يدل على جودة توفيق النموذج ؛ حيث تتراوح قيمة هذه المؤشرات الثلاثة بين (٠ و ١) ، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على توافق وتطابق أفضل للنموذج المقترح مع بيانات العينة الفعلية، والمدى المثالي للمؤشر أكبر من ٠,٩٠ ، كما يتضح أن قيمة اختبار كاي^٢ / درجة الحرية (CMIN /DF) تتراوح بين (١.٢٣ و ١.٨٧) ؛ حيث أنه إذا كانت أقل من ٣ دل ذلك على أن النموذج مطابق تماما للبيانات، كما تراوحت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA بين (٠.٠٠ و ٠.٠٥) ؛ حيث أنه إذا كانت قيمته أقل من ٠.٠٨ دل ذلك على أن النموذج يتطابق ويتوافق بدرجة كبيرة مع بيانات العينة (Malik, et al,2018) .

٤/٨ أساليب تحليل البيانات:

أعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي وفرتها عينة البحث باستخدام الحاسب الآلي من خلال المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهمها:-

١/٤/٨ الإحصاءات الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في البحث

٢/٤/٨ معامل ارتباط بيرسون لتحديد حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المستخدمة في هذا البحث.

٣/٤/٨ تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتحديد تلك التوليفة من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع.

٩- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

لعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث، فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرة بالشرح والتعليق على الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، ثم النتائج التي أسفر عنها كل من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالى الخطوات؛ بخصوص العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي.

١/٩ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

تناول الباحث فيما يلي الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث عدا الخصائص الشخصية والتنظيمية كما هو مبين في الجدول رقم (٤)

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متغيرات البحث |
|-------------------|-----------------|---------------------------|
| ٠.٥٩٨ | ٣.٠٢ | - البعد المعرفي |
| ٠.٦٣٥ | ٣.٣٢ | - البعد الوجداني |
| ٠.٥٧٨ | ٣.١٩ | - البعد السلوكي |
| ٠.٥٩٣ | ٣.٥٩ | مجمّل التهكم التنظيمي |
| ٠.٤٩٨ | ٢.٥٥ | العدالة الإجرائية المدركة |
| ٠.٦٥٣ | ٣.٣٦ | انتهاك العقد النفسي |
| ٠.٥٢٦ | ٢.٥٦ | استقلالية الوظيفة |
| ٠.٦٨٥ | ٣.٨٧ | مدركات السياسة التنظيمية |

يتضح من الجدول رقم (٤) أن مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة بشكل عام يعتبر مرتفعاً إلى حد كبير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٩، ويتضح أيضاً أن البعد الوجداني للتهكم التنظيمي يعتبر أكثر الأبعاد توافراً بين العاملين في الشركات يليه البعد السلوكي وأقلهم توافراً هو البعد المعرفي بمتوسط حسابي ٣.٣٢، ٣.١٩، ٣.٠٢ على الترتيب.

ويتضح من الجدول رقم (٤) أيضاً أن مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة للعدالة الإجرائية يعتبر منخفضاً إلى حد ما؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٥٥، كما يتضح من الجدول رقم (٤) ارتفاع مستوى إدراك العاملين لانتهاك العقد النفسي حيث بلغ المتوسط ٣.٣٦، وانخفاض مستوى استقلالية الوظيفة إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٥٦، ويتبين ارتفاع مدركات السياسة التنظيمية خلال الشركة حيث بلغ المتوسط العام ٣.٨٧.

٢/٩ العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي:

يُظهر الجدول رقم (٥) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين التهكم التنظيمي (المتغير التابع) والمتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي)

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الارتباط بين التهكم التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

| مجمّل التهكم التنظيمي | البعد السلوكي | البعد الوجداني | البعد المعرفي | التهكم التنظيمي (العوامل المؤثرة) |
|-----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------------------|
| **٠.٣٩٥- | **٠.٢٨٦- | *٠.٤٥٦- | **٠.٢٩٦- | ١ - العدالة الإجرائية المدركة |
| **٠.٣٤٥ | **٠.٣٥٩ | **٠.٣٦٥ | **٠.٣٦٩ | ٢- انتهاك العقد النفسي |
| **٠.٣٤٨- | **٠.٣٦٥- | **٠.٣٥٩- | **٠.٤٠٥- | ٣ - استقلالية الوظيفة |
| *٠.٣٦٤ | *٠.٤٥٨ | **٠.٣٩٥ | **٠.٤٢٣ | ٤ - مدركات السياسة التنظيمية |
| *٠.٤١٥ | *٠.٣٢٦ | ٠.٣٥٨ | ٠.٢٨٥ | ٥ - النوع |
| *٠.٣٥٨ | *٠.٤٥٩ | *٠.٤٢٥ | *٠.٣١٩ | ٦- العمر |
| ٠.٤٠٩ | ٠.٤٢٩ | *٠.٤٦٣ | *٠.٤١٢ | ٧- مدة الخدمة |
| *٠.٤٢٨ | *٠.٤٣٩ | *٠.٣٨٥ | *٠.٤٦٥ | ٨- المستوى التعليمي |

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥

علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية المدركة والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين العدالة الإجرائية المدركة وكل من (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي، ومجمّل التهكم التنظيمي) بمعامل ارتباط -٠.٢٩٦ و -٠.٤٥٦ و -٠.٢٨٦ و -٠.٣٩٥ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين انتهاك العقد النفسي وكل من (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد

السلوكي، ومجمل التهكم التنظيمي) بمعامل ارتباط ٠.٣٦٩ و ٠.٣٦٥ و ٠.٣٥٩ و ٠.٣٤٥ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين استقلالية الوظيفة والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير استقلالية الوظيفة وكل من أبعاد (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي) وكذلك مجمل التهكم التنظيمي بمعامل ارتباط -٠.٤٠٥ و -٠.٣٥٩ و -٠.٣٦٥ و -٠.٣٤٨ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين مدركات السياسة التنظيمية والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير مدركات السياسة التنظيمية وكل من أبعاد (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي) وكذلك مجمل التهكم التنظيمي بمعامل ارتباط ٠.٤٢٣ و ٠.٣٩٥ و ٠.٤٥٨ و ٠.٣٦٤ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين النوع والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النوع فقط كل من البعد السلوكي، ومجمل التهكم التنظيمي بمعامل ارتباط ٠.٣٢٦ و ٠.٤١٥ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين العمر والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العمر وكل من أبعاد (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي) وكذلك مجمل التهكم التنظيمي بمعامل ارتباط ٠.٣١٩ و ٠.٤٢٥ و ٠.٤٥٩ و ٠.٣٥٨ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين مدة الخدمة والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير مدة الخدمة وكل من أبعاد (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي) وكذلك مجمل التهكم التنظيمي بمعامل ارتباط ٠.٤١٢ و ٠.٤٦٣ و ٠.٤٢٩ و ٠.٤٠٩ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين المستوى التعليمي والتهكم التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٥) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المستوى التعليمي وكل من (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي) وكذلك مجمل التهكم التنظيمي بمعامل ارتباط ٠.٤٦٥ و ٠.٣٨٥ و ٠.٤٣٩ و ٠.٤٢٨ على الترتيب.

ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي المتمثلة في (العدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، استقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، والخصائص الشخصية والتنظيمية . العمر والنوع ومدة الخدمة و مستوى التعليم .) والتهكم التنظيمي تتفق بشكل كامل مع تنبؤات الفروض من الأول حتى الخامس على الترتيب، وتشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مرشحة بصفة مبدئية للتأثير في التهكم التنظيمي، والنتيجة النهائية متوقعة على نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد.

وتطلب الاختبار النهائي للفروض استخدام أسلوب الانحدار المتعدد من خلال طريقة الانحدار متوالى الخطوات Stepwise باعتباره التحليل الذى يأخذ فى الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات المستقلة ويستطيع إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعاً على كل متغير من المتغيرات التابعة.

ويظهر الجدول رقم (٦) حجم ومستوى معنوية معاملات الانحدار المعيارية (بيتا β) للمتغيرات المستقلة التي توصل تحليل الانحدار متوالى الخطوات إلى أن لها تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي أو أي من أبعاده الثلاث: (البعد المعرفي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على التهكم التنظيمي

| متغير | البعد المعرفي | | البعد الوجداني | | البعد السلوكي | | المتغيرات المستقلة | مسجل |
|-------------------------|---|------------|---|------------|---|------------|---------------------------|---------|
| | معامل الانحدار المعياري (بيتا β) | اختبار (ت) | معامل الانحدار المعياري (بيتا β) | اختبار (ت) | معامل الانحدار المعياري (بيتا β) | اختبار (ت) | | |
| ١ | ٠.٣٩٦- | **٤.٥٢٣ | ٠.٣٥٩- | **٤.٤٦٢ | ٠.٣٧٨- | **٤.٣٦٢ | العدالة الإجرائية المدركة | |
| ٢ | ٠.٣٥٧ | **٤.١٤٥ | ٠.٣١٩ | *٤.٥٦٢ | ٠.٣٣٣ | **٤.١٢٣ | انتهاك العقد النفسي | |
| ٣ | ٠.٣٥٣- | *٤.٥٢٣ | | | ٠.٣٥٦- | **٣.٤٨٩ | استقلالية الوظيفة | |
| ٤ | ٠.٣٤٤ | *٣.٤٥٦ | ٠.٣٢٢ | *٤.٤٨٩ | ٠.٣٤٩ | **٣.٩٣٢ | مدركات السياسة التنظيمية | |
| ٥ | ٠.٢٤٦ | **٣.٤٥٨ | | | | | العمر | |
| ٦ | ٠.٣١١ | **٣.٥٤٨ | ٠.٣٤٦ | *٣.٢٢٥ | ٠.٣١٩ | *٣.٢٢٥ | مدة الخدمة | |
| ٧ | ٠.٣٥٥ | *٣.٤٥٢ | | | ٠.٣٠٨ | **٤.١٥٤ | المستوى التعليمي | |
| Adjusted R ² | | | | | | | | ٠.٣٦٥ |
| اختبار F | | | | | | | | ٣٦.٤٥٢ |
| مستوى المعنوية | | | | | | | | **٠.٠٠٢ |

* مستوى المعنوية (sig.) أقل من ٠.٠٥

** مستوى المعنوية (sig.) أقل من ٠.٠١

وطبقاً للنتائج التي يظهرها الجدول رقم (٦) فإن للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، والعمر، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي تأثيراً معنوياً على البعد المعرفي للتهكم التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) -٣٩٦ و ٠.٣٥٧ و -٠.٣٥٣ و ٠.٣٤٤ و ٠.٢٤٦ و ٠.٣١١ و ٠.٣٥٥ على الترتيب، أثبتت من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوي عكسي على البعد المعرفي هما: العدالة الإجرائية المدركة، واستقلالية الوظيفة، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوي موجب على البعد المعرفي.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين البعد المعرفي كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$0.396 X_1 + 0.357 X_2 - 0.353 X_3 + 0.344 X_4 + 0.246 X_5 - Y = 8.532 X_6 + 0.311 X_7 + 0.355 X_8$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (البعد المعرفي)، و X_1 إلى العدالة الإجرائية المدركة، و X_2 إلى انتهاك العقد النفسي، و X_3 إلى استقلالية الوظيفة و X_4 إلى مدركات السياسة التنظيمية و X_5 إلى العمر، و X_6 إلى مدة الخدمة، و X_7 إلى المستوى التعليمي حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨.٥٣٢ ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٢ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، والعمر، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي (كمتغيرات مستقلة) والبعد المعرفي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو ٠.٣٦٥ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى ٣٧٪ تقريباً من التباين الحادث في البعد المعرفي للتهكم التنظيمي (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (٦) يتضح أيضاً للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة، تأثيراً معنوياً على البعد الوجداني؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) -٠.٣٥٩ و ٠.٣١٩ و ٠.٣٢٢ و ٠.٣٤٦ على الترتيب، أحد هذه المتغيرات ذا تأثير معنوي عكسي على البعد الوجداني هو: العدالة الإجرائية المدركة، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوي موجب على البعد الوجداني.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين البعد الوجداني كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.156 - 0.359 X_1 + 0.319 X_2 + 0.322 X_3 + 0.346 X_4$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (البعد الوجداني)، و X_1 إلى العدالة الإجرائية المدركة، و X_2 إلى انتهاك العقد النفسي، و X_3 إلى مدركات السياسة التنظيمية و X_4 إلى ومدة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨.١٥٦. ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) والبعد الوجداني (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو ٠.٤٨٧ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٤٩٪ تقريباً من التباين الحادث في البعد الوجداني (كمتغير تابع).

كما يتضح من الجدول رقم (٦) يتضح أيضاً للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي تأثيراً معنوياً على البعد السلوكي للتهكم التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) -٠.٣٧٨ و ٠.٣٣٣ و -٠.٣٥٦ و ٠.٣٤٩.

و ٠.٣١٩ و ٠.٣٠٨ على الترتيب، أثنين من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوي عكسي على البعد السلوكي هما: العدالة الإجرائية المدركة، واستقلالية الوظيفة، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوي موجب على البعد المعرفي.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين البعد المعرفي كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.159 - 0.378 X_1 + 0.333 X_2 - 0.356 X_3 + 0.349 X_4 + 0.319 X_5 + 0.308 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (البعد السلوكي)، و X₁ إلى العدالة الإجرائية المدركة، و X₂ إلى انتهاك العقد النفسي، و X₃ إلى استقلالية الوظيفة و X₄ إلى مدركات السياسة التنظيمية و X₅ إلى مدة الخدمة، و X₆ إلى المستوى التعليمي حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨.١٥٩

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي (كمتغيرات مستقلة) والبعد السلوكي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل Adj.R² لنموذج الانحدار هو ٠.٥١٦ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى ٥٢٪ تقريباً من التباين الحادث فى البعد السلوكي للتهكم التنظيمي (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (٦) يتضح أيضاً أن للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي تأثيراً معنوياً على مجمل التهكم التنظيمي ؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) -٠.٣٩٣ و ٠.٣٧٧ و -٠.٣٦٦ و ٠.٣٦٧ و ٠.٣٤٩ و ٠.٣٥٦ على الترتيب، أثنين من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوي عكسي على

مجمّل التهكم التنظيمي هما: العدالة الإجرائية المدركة، واستقلالية الوظيفة، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوي موجب على مجمل التهكم التنظيمي.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين مجمل التهكم التنظيمي كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 8.560 - 0.393 X1 + 0.377 X2 - 0.366 X3 + 0.367 X4 + 0.349 X5 + 0.356 X6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (مجمّل التهكم التنظيمي)، و X1 إلى العدالة الإجرائية المدركة، و X2 إلى انتهاك العقد النفسي، و X3 إلى استقلالية الوظيفة و X4 إلى مدركات السياسة التنظيمية و X5 إلى مدة الخدمة، و X6 إلى المستوي التعليمي حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨.١٢٠

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة للعدالة الإجرائية المدركة، وانتهاك العقد النفسي، واستقلالية الوظيفة، ومدركات السياسة التنظيمية، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي (كمتغيرات مستقلة) ومجمّل التهكم التنظيمي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو ٠.٥٢٨ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى ٥٣٪ تقريباً من التباين الحادث فى مجمل التهكم التنظيمي (كمتغير تابع). ولم يثبت وجود تأثير معنوي للنوع على التهكم التنظيمي أو أى من أبعاده الثلاث.

النتائج السابقة تعطى دعماً كلياً للفرض الأول والذي تنبأ بأن للعدالة الإجرائية المدركة تأثيراً معنوياً عكسياً على التهكم التنظيمي، بما يعنى أنه كلما كانت هناك عدالة إجرائية كلما انخفض التهكم التنظيمي لدى العاملين، تتفق تلك النتيجة إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة (Biswas and Kapil, 2017)، ويمكن تفسير ذلك اعتماداً على ما أوضحه (Turgut, and Agun, 2016) من منطلق أنه إذا شعر العاملون أن الإجراءات فى المنظمة غير عادلة مع القرارات المتحيزة،

فسيكونون غاضبين وخائبي الأمل ومسيئين لمنظمتهم. حيث أن إدراك العاملين لعدم عدالة إجراءات الحصول على النواتج يجعلهم غير واثقين في المنظمة ويحدث أيضاً لدى العاملين سلوكاً متشككاً في المنظمة وسيكونون أكثر تهكماً. وتعطى النتائج السابقة كذلك دعماً كلياً للفرض الثاني والذي تنبأ بأن لانتهاك العقد النفسي تأثيراً معنوياً موجباً على التهكم التنظيمي لدى العاملين، تتوافق تلك النتيجة مع دراسة (Cetinkaya, 2018)، ويمكن تفسير ذلك أنه حينما يدرك الفرد أن منظمته فشلت في تحقيق أحد أو بعض التزاماتها المضمنة في العقد النفسي؛ يرى الفرد أن هناك تناقضاً بين ما وُعدَ به وما تحقق على أرض الواقع، وأن لذلك الانتهاك تأثير سلبى على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم فيزيد مستوى تهكمهم التنظيمي.

كما تعطى النتائج السابقة دعماً كلياً للفرض الثالث والذي تنبأ بأن لاستقلالية الوظيفة تأثيراً معنوياً عكسياً على التهكم التنظيمي، تتوافق تلك النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي سبق تناولها ومن بينها: (Shaharruddin, and Ahmad, 2015; Camgöz et al., 2017) ويمكن تفسير ذلك من منظور أن الخصائص الوظيفية التي لا تشعر العاملين باستقلالية الوظيفة من شأنها أن تثير المعارضة والمقاومة لديهم، مما يؤدي إلى تنمية اتجاهات وسلوكيات غير مرغوبة. قد يكون أحد هذه النتائج السلبية هو التهكم، خاصةً عندما يتم إحباط سعي الموظفين لتطوير وإظهار الإبداع والكفاءة في عملهم من خلال تلك الخصائص الوظيفية الجامدة، مثل القواعد والإجراءات الصارمة. وتعطى النتائج السابقة دعماً للفرض الرابع والذي تنبأ بأن مدركات السياسات التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على الهكم التنظيمي لدى العاملين، وإن كانت تلك النتيجة لا تتوافق مع ماتوصلت إليه دراسة (Bashir et al, 2011) إلا أنها تتوافق مع دراسة (Elena, 2014)، ويمكن تفسير ذلك اعتماداً على منظور (James,

2005) بأنه غالباً ما يُنظر إلى مدركات السياسات التنظيمية كعنصر سلبي في الحياة التنظيمية، حيث تقوم على فرضية أن الآخرين يخدمون أنفسهم ويفتقرون إلى النزاهة، ولابد وأن يكون المتكلمون داخل المنظمة هم أيضاً لديهم مدركات سلبية حول السياسة التنظيمية، ويشككون في دوافع الآخرين في مكان العمل. إلا أن نتائج البحث تعطي دعماً جزئياً للفرض الخامس والذي تنبأ بأن للخصائص الديموجرافية (النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) تأثيراً معنوياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين، فلم تثبت معنوية سوى متغيرين اثنين من بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية الأربعة وهما مدة الخدمة والمستوى التعليمي على مجمل التهكم التنظيمي. أما النوع والعمر ليس لها تأثير معنوي على التهكم التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك من منطلق أن مدة الخدمة الطويلة للفرد أو ارتفاع المستوى التعليمي له يمنحاه قدر كبيراً من الخبرة والثقة بالنفس وتزداد ثقته في كفاءته الوظيفية ويكون أكثر جرأة على الانتقاد والتهكم على العكس من الأفراد الذين مازالوا في المراحل الأولى من مساهمهم الوظيفي عليه أو الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض اللذين يهتمهم في المقام الأول الحفاظ على مصدر الدخل.

١٠ - تلخيص النتائج والتوصيات

١/١٠ النتائج

استهدف البحث الحالي اختبار عدد من العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال حتى يمكن تحديد المشكلة وصياغة الفروض فقام الباحث بصياغة خمسة فروض تم اختبارها على عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في شركات انتاج الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، ولقد كان تنبؤ الفرض الأول هو أن للعدالة الإجرائية المدركة تأثيراً معنوياً عكسياً على التهكم التنظيمي، وكان تنبؤ الفرض الثاني هو أن

لانتهاك العقد النفسي تأثيراً معنوياً موجباً التهكم التنظيمي، وكان تنبؤ الفرض الثالث هو أن لاستقلالية الوظيفة تأثيراً معنوياً عكسياً على التهكم التنظيمي، وكان تنبؤ الفرض الرابع هو أن لمدرجات السياسة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على التهكم التنظيمي. وكان تنبؤ الفرض الخامس هو أن لكل من النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة (كمتغيرات ديموجرافية) تأثيراً معنوياً على سلوك التهكم التنظيمي. ولقد أثبتت نتائج كل من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالى الخطوات صدق الفروض الخمسة إلى حد كبير.

وعلى أساس النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يمكن القول أن التهكم التنظيمي لدى العاملين بصفة عامة يميل إلى الانخفاض بين العاملين يرتفع لديهم مستوى إدراك العدالة الإجرائية ويدركون أن وظائفهم تتمتع بقدر مرتفع من الاستقلالية، بينما يميل التهكم التنظيمي لدى العاملين بصفة عامة إلى الارتفاع في ظل وجود انتهاك للعقد النفسي ومدرجات السياسة التنظيمية بكونها قائمة على المصلحة الشخصية وكذلك بين العاملين الأقدم في الخدمة وذوى المستوى المرتفع من المستوى التعليمي.

٢/١٠ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم بعدة توصيات تشتمل على شقين أساسيين هما: توصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في شركات البترول، و توصيات على المستوى الأكاديمي كمجالات لبحوث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

١/٢/١٠ توصيات على المستوى العملي:

- على المستوى العملي أو التطبيقي يوصى الباحث المسؤولين في الشركات محل الدراسة تهيئة مناخ تنظيمي وغرس قيم المصلحة العامة والبعد عن الأنانية بما يحسن من رؤية العاملين للسياسة التنظيمية بكونها تقدم مصالح المجموعة على المصالح الفردية، فقد توصلت الدراسة أن مدرجات السياسة التنظيمية السلبية تزيد من مستوى تهكم العاملين.

- بينت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي عكسي للعدالة التنظيمية المدركة على التهكم التنظيمي؛ فيجب على المسؤولين في الشركات التركيز على توفير العدالة في الطرق والاجراءات المتبعة في توزيع النواتج على العاملين لما لها من دور في تقليل مستوى تهكمهم.
 - تصميم الوظائف بشكل علمي يوفر لها القدر الكافي من الاستقلالية وحرية التصرف فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن لذلك دور في تقليل مستوى تهكم العاملين.
 - أن تتبع الإدارة مبدأ الصدق مع العاملين والوفاء بما التزمت به للعاملين سواء كان الالتزام صريحاً أو ضمناً لتفادي وصول العاملين لحالة التهكم التنظيمي.
- ٢/٢/١٠ توصيات ببحوث مستقبلية**
- يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في منظمات أخرى مثل منظمات القطاع الخاص وبصفة خاصة في المنظمات الخدمية حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج .
 - يُوصي الباحث باختبار تأثير متغيرات أخرى على التهكم التنظيمي — غير التي تناولتها الدراسة — مثل: الاحتراق الوظيفي، و العلاقة بين القائد والمرءوس، والأنماط القيادية، والدعم التنظيمي وسمات الشخصية.
 - إجراء دراسة حول النتائج المحتملة للتهكم التنظيمي مثل: السلوك الإبداعي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، مقاومة الأفراد للتغيير، والانخراط التنظيمي، والميل لترك العمل.
 - لقد تم في البحث الحالي معرفة العلاقة المباشرة بين عدد من المتغيرات المستقلة والتهكم التنظيمي كمتغير تابع؛ فإنه من المفيد إدخال متغيرات وسيطة أخرى حتى يمكن الإلمام بمعظم المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في التهكم التنظيمي، وأمثلة لتلك المتغيرات الوسيطة: (الثقة التنظيمية، والصمت التنظيمي).

١١ - المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- بازرعة, محمود صادق (١٩٨٩) *أبحاث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية* (ط٦؛ القاهرة: دار النهضة العربية).

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

- Acaray, A., &Yildirim, S. (2017). The impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), 65-76.
- Akin, U. (2015). The relationship between organizational cynicism and trust in schools: A research on teachers. *Education and Science*, 40(181), 175-189.
- Arslan, Muhammad, (2018) "Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 9 Issue: 4, pp:415-431, <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2018-0014>.
- Ay, Ferda Alper and Ünal, Özgün(2016), the relationships between psychological contract, organizational cynicism and turnover intention, *Journal of international health science and management*, Vol.2, Issue 1, p:102-112.
- Bashir,Sajid(2011),Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model :A Study of Public Sector Employees in Pakistan, Doctoral dissertation submitted to department of management & social sciences mohammad ali jinnah university islamabad , Pakistan.
- Bashir, Sajid, Zafar Mueen Nasir; Sania Saeed and Maimoona Ahmed(2011), Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence from Pakistan, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(3), pp. 884-888.

- Bashir, Sajid and Nasir, Misbah (2013), Breach of psychological – contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, p: 61-65.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Field, H.S. and Walker, – H.J. (2007), “Justice, cynicism, and commitment”, A Study of Important Organizational Change Variables., *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 3, pp. 303-326.
- Biswas, Soumendu; Kapil, Kanwal (2017) "Linking – perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 5, pp.696-711, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2016-0052>
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness Reduces the Negative – Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175–200.
- Camgöz, Selin Metin; Özge Tayfur Ekmekci; and Pınar – Bayhan Karapınar (2017), The Determinants of Organizational Cynicism: An Exploration with Perceived Workload, Perceived Fairness and Control, *Journal of Business Research*, Vol.9, No. 3 , pp: 40-59
- Çekmecelioğlu, H.G., & Günsel, A. (2011). Promoting – creativity among employees of mature industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895.
- Çetinkaya, Fatih (2018), Psychological Contract Breach and – Organizational Cynicism Relationship, *Journal of Business Research*, Vol, 10, No.1 ,P: 652-674.
- Cetin, Hayrullah and Kaptangil, Kerem (2016) The effect of – leader-member exchange (lmx) on organizational cynicism: a

- case study of hotel enterprises in turkey, *The Journal of International Social Research*, Vol. 9 , Issu. 43, pp: 1777:1785.
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of social psychology*, 149(4), 474-494.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly* 15, 439-465.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 22, 341-352.
- Dipboye, R. L. and J. B. Foster. 2002. "Multi-level Theorizing about Perceptions of Organizational Politics." Chapter in *Research in Multi-level Issues Volume 1: The Many Faces of Multi-Level Issues*. Eds. F.J. Yammarino and F. Dansereau. Kidlington, OX:Elsevier Science. pp. 179-254.
- Dobbs, James M. and Do, James J. (2019) " The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates, *Armed Forces & Society* 2019, Vol. 45(1),pp: 3-26.
- Elamin, A. M. (2012). Perceived organizational justice and work-related attitudes: a study of Saudi employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol.8, No.1,pp: 71-88.
- Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 121-147.
- Girgin, sinan; Gümüşeli ali ilker (2018), A study on the correlation between organizational justice and organizational

- cynicism perceived by vocational high school teachers, *European Journal of Education Studies*, Vol. 4 , Issue 4, pp: 445-457.
- Gökyer, Necmi; Türkoğlu, Ismail(2019), The relationship – between secondary school teachers' rganizational support perceptions and their organizational cynicism attitudes, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, Vol. 9, Issue: 34, p: 2353-2378.
- Guclu Atinc, Mahmoud Darrat, Bryan Fuller and Barry W. – Parker (2010), Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of theoretical antecedents, *Journal of Managerial Issues* ,Vol. 22, No. , pp. 494-513. Gun, F., &Baskan, G.A. (2017). An investigation of the relationship between organizational cynicism and burnout regarding the perceptions of academicians. *Hacettepe University Journal Of Education*, 32(2), 361-379.
- Hakan Erkutlu, & Chafra, J. (2014). Ethical Leadership and – Workplace Bullying in Higher Education. *H. U. Journal of Education*, 29(3), 55-67.
- HüseyinBağrıyanık (2017), "The Relation between Teachers' – Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism", *Journal of Studies in Education*, Vol. 7, No. 2, P: 1-16.
- James, Matrecia S. L. (2005), Antecedents and Consequences – of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, *Dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*, Florida State University, College Of Business.
- Kim, Sunhyuk; Jung, Kiwon; Noh, Grimm; Kang, Lee – Kyeong (2019), What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism, *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol.47, No.6, pp. 1-10.

- Kökalan, Özgür.(2019), "The effect of organizational cynicism on job satisfaction", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 5, pp. 625-640. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0090>
- Kwantesa, Catherine T. and Bond, Michael H.(2019), Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism, *Personality and Individual Differences*, Vol. 2, No. 6, pp:1-15.
- Li,Shuang and Chen,Yang (2018),The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation, *Frontiers in Psychology*, Vol.9, Article 1273, p:1-13. doi:10.3389/fpsyg.2018.01273.
- Malik, A. A; Butt N. S.; Haque ,M.A.;and B, M(2018), Developing and assessing a tool to measure motivation among physicians in Lahore, Pakistan, *PLoS ONE* Vol.13,No.12
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusuf, S., Khan, A. (2018), Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment, Personality and Individual Differences., *Personality and Individual Differences*, <https://www.researchgate.net/publication/324976780>.
- Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. *Maastricht: Maastricht University Press*.
- Özer, Ö., Songur, C., Kar, A., Top, M., &Erigüç, G. (2014). Organizational stress, organizational cynicism, organizational revenge, intention to quit: a study on research assistants, *The Macrotheme Review*, 3(8), 121-128.

- Özgür,Kökalan, (2019) "The effect of organizational – cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality", *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0090>.
- Poon. J. M. L. (2006). Trust-in-supervisor and – helping coworkers: moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 518–532.
- Rai,A.,& garwal,U. A.(2017).Linking Workplace Bullying and – Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42-71
- Rayan, Adel R. M.; Aly, Nadia A. M.; Abdelgalel, Amany M. – (2018), “Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study”, *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.27,P: 70-79.
- Robinson, S. l., & Morrison, E. W. (2000). The development – of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546
- Rujnan Tuna, Feride Eskin Bacaksız, Arzu Kader Harmancı – Seren, (2018),The Effects of Organizational Identification and Organizational Cynicism on Employee Performance Among Nurses, *International Journal of Caring Sciences* , Vol. 11, Issue 3, pp:1707-1718.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' – organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader–member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Salima ı ki, A., & Ja ı mse ı n, S. (2010). – Perceptions of politics and fairness in merit pay. *Journal of Managerial Psychology*. 25 (3), 229–251.

- Sarikaya, M., & BayramKok, S. (2017). The relationship – between psychological contract breach and organizational cynicism. *European Scientific Journal- ESJ*, Vol. 13, No.10, P: 125-142.
- Shaharruddin, Sarah and Ahmad, Fais (2015), The Influence – of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test, *International Journal of Research in Business Studies and Management* , Vol.2, Issue 11, PP 91-100.
- Shaharruddin, Sarah and Ahmad, Fais (2016a) ,Fighting – Cynicism In Organizations:The Role Of Job Autonomy, *Journal for Studies in Management and Planning*, Vol.2, Issue 8,p:1-17.
- Shaharruddin, Sarah; Ahmad, Fais ; Muhaizam Musa, – Muhammad(2016b), Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter?, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Vol. 3, Issue 2, p:49-60.
- Simha, A., F. Elloy, D., & Huang, H. C. (2014). “The moderated – relationship between job burnout and organizational cynicism”, *Management Decision*, Vol.52, No.3,P: 482-504
- Singh, Divya and Dixit, Varsha(2018), " Organizational – Cynicism: A Literature Review" , *International Journal of Management, Technology And Engineering*, Vol.8, Issue VII, p: 1114- 1124.
- Elena, Stergiopoulou, (2014) Examining A Model Of – Antecedents And Consequences Of Perceptions Of Organizational Politics (POPS), Durham theses, *Durham University*. Available at *Durham E-Theses Online*: <http://etheses.dur.ac.uk/10678/>
- Tayfur, O., BayhanKarapinar, P., &MetinCamgoz, S. (2013). – The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. *International Journal of Stress Management*, 20(3), 193.

- Turgut, Tülay and Agun, Hazel (2016), The Relationship – between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice, *Journal of Behavior at Work*, Vol.1, No.1, p:15-26.
- Turkmen, Fatih and Aykac, Emre (2017), The Association – Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study, *European Research Studies Journal*, Vol.23, Issue 4, pp:742-753.
- Yıldız, Sebahattin and Şaylıkay, Mahmut (2014), The Effect – of Organisational Cynicism on Alienation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109, pp:622-627.
- Zhao, W., Sandy J., Glibkowsky, B., C., & Bravo, J. (2007). – breach on work-related The impact of psychological contract outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi: doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

ملاحق البحث :

قائمة الاستقصاء



جامعة الأزهر

كلية التجارة (بنين)

قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدي العاملين بالشركات التابعة
للشركة القابضة للأدوية والكيماويات

إعداد الباحث

د. يوسف حامد يوسف مناع

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر

الأستاذ الفاضل/الأستاذة الفاضلة

تحية طيبةوبعد

يقوم الباحثان بإعداد دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات الرجاء التكرم بتعبئة قائمة الاستقصاء المرفقة لإبداء رأيكم في كل عبارة وفقاً لما ترونه مناسباً لوجهة نظرکم.

وأؤكد لسيادتکم بأن كل ما تدلون به من أفكار وآراء هي لأغراض البحث العلمي فقط الذي يهدف إلى فائدة كلا من المنظمة والعاملين بها، مع الإشارة إلى أنه غير مطلوب ذكر الاسم على الاستقصاء.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

د. يوسف حامد يوسف مناع

أولاً : فيما يلي مجموعة من العبارات برأيك حول السخرية أو التهكم التنظيمي والمطلوب إبداء وجهة نظرك فيما تقوله كل عبارة من هذه العبارات, وذلك عن طريق وضع علامة (٧) أمام كل عبارة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

| م | الجملة | أعترض بشدة (١) | أعترض (٢) | محايد (٣) | أوافق بشدة (٤) | أوافق (٥) |
|----|--|----------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| ١ | أعتقد أن منظمتي تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر | | | | | |
| ٢ | يبدو أن سياسات وأهداف وممارسات مؤسستي لا يتم مشاركتها بالقدر المطلوب | | | | | |
| ٣ | عندما تقول مؤسستي إنها ستقوم بشيء ما ، أتساءل عما إذا كان سيحدث بالفعل | | | | | |
| ٤ | تتوقع منظمتي شيئاً ما من موظفيها ، إلا أنها تكافئ على شيءٍ آخر | | | | | |
| ٥ | لا أرى تشابهاً كبيراً بين ما تقول منظمي أنها ستفعله وما تفعله بالفعل | | | | | |
| ٦ | عندما أفكر في منظمي ، يصيبني نوع من الإزعاج | | | | | |
| ٧ | عندما أفكر في منظمتي أشعر بالغضب | | | | | |
| ٨ | عندما أفكر في منظمي ، أشعر بالتوتر | | | | | |
| ٩ | عندما أفكر في منظمي ، يتولد لدي الشعور بالقلق | | | | | |
| ١٠ | أشك في مما يحدث في العمل لأصدقائي خارج منظمتي | | | | | |
| ١١ | نحن كزملاء ؛ ننظر إلى بعضنا البعض بطريقة مفيدة عندما يتم ذكر منظمتي وموظفيها | | | | | |
| ١٢ | أتحدث مع الآخرين غالباً عن طرق إدارة الأشياء في منظمتي | | | | | |
| ١٣ | أنتقد ممارسات وسياسات منظمتي مع الآخرين | | | | | |
| ١٤ | أجد نفسي ساخراً من شعارات ومبادرات منظمتي | | | | | |

ثانياً : فيما يلي مجموعة من الجمل تستفسر عن مدى إدراككم لعدالة الإجراءات المتبعة للحصول على المزايا المختلفة في الشركة التي تعملون بها، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (√) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

| م | الجملة | أعترض بشدة (١) | أعترض (٢) | محايد (٣) | أوافق (٤) | أوافق بشدة (٥) |
|---|---|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| ١ | تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز | | | | | |
| ٢ | يسمح للموظف بإبداء رأيه عند اتخاذ القرار المتعلق بعمله | | | | | |
| ٣ | يتم جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أى قرار خاص بالعمل | | | | | |
| ٤ | تطبق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء | | | | | |
| ٥ | تستخدم إجراءات موضوعية في عملية اتخاذ القرارات في هذه المنظمة. | | | | | |

ثالثاً : فيما يلي أربع جمل تستفسر عن مشاعرك تجاه المنظمة التي تعمل بها، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (√) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

| م | الجملة | أعترض بشدة (١) | أعترض (٢) | محايد (٣) | أوافق بشدة (٤) | أوافق (٥) |
|---|--|----------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| ١ | أشعر أن المنظمة التي أعمل بها قد انتهكت العقد المبرم بيننا | | | | | |
| ٢ | أشعر بقدر كبير من الغضب تجاه المنظمة التي أعمل بها | | | | | |
| ٣ | أشعر بأنه تمت خيانتني من قبل المنظمة التي أعمل بها. | | | | | |
| ٤ | أشعر بإحباط بالغ بسبب تعامل المنظمة التي أعمل بها معي. | | | | | |

رابعاً : فيما يلي مجموعة من الجمل تستفسر عن رؤيتكم نحو الوظيفة التي تمارسها، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (√) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

| م | الجملة | أعترض بشدة (١) | أعترض (٢) | محايد (٣) | أوافق بشدة (٤) | أوافق (٥) |
|---|---|----------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| ١ | لدي الحرية في تحديد كيفية تنظيم عملي | | | | | |
| ٢ | وظيفتي تسمح لي باتخاذ الكثير من القرارات. | | | | | |

| م | الجملة | أعترض بشدة (١) | أعترض (٢) | محايد (٣) | أوافق بشدة (٤) | أوافق (٥) |
|---|--------------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| ٣ | لدي سيطرة على ما يحدث في عملي. | | | | | |

خامساً : فيما يلي مجموعة من الجمل تستفسر عن رؤيتكم نحو سياسات المنظمة، والمطلوب إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل جملة، وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمسة المتاحة.

| م | الجملة | أعترض بشدة (١) | أعترض (٢) | محايد (٣) | أوافق بشدة (٤) | أوافق (٥) |
|---|---|----------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| ١ | توجد الكثير من السلوكيات التي تخدم المصلحة الشخصية خلال المنظمة | | | | | |
| ٢ | يفعل الناس ما هو أفضل لهم ، وليس ما هو الأفضل للمنظمة.. | | | | | |
| ٣ | يقضي الناس الكثير من الوقت في ابتزاز أولئك الذين يمكنهم مساعدتهم | | | | | |
| ٤ | يعمل الأفراد خلف الأبواب المغلقة لضمان حصولهم على قطعة من الكعكة. | | | | | |
| ٥ | يمارس العديد من الموظفين المناورة في تعاملاتهم مع مجموعة العمل. | | | | | |
| ٦ | يطعن الأفراد بعضهم البعض في الظهر لتبدو صورتهم جيدة أمام الآخرين. | | | | | |

سادساً : بيانات عامة (هامة جداً والرجاء عدم إغفال أى منها)

١- النوع :

| | |
|------|-----|
| أنثى | ذكر |
|------|-----|

٢- العمر :

| | | | |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|
| أقل من ٣٠ سنة | من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة | من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة | من ٥٠ سنة فأكثر |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|

٣- مدة الخدمة بالشركة

| | | | |
|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| أقل من (٥) سنوات | من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات | من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة | من (١٥) سنوات فأكثر |
|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|

٤- المؤهل الدراسي :

| | | | |
|------------|----------------|-----------|-------------|
| مؤهل متوسط | مؤهل فوق متوسط | مؤهل عالي | دراسات عليا |
|------------|----------------|-----------|-------------|

وشكراً لحسن تعاونكم.....

