

دور توفير مناخ للسلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر

د. إيناس أحمد إسماعيل

مدرس إدارة الأعمال

معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

المستخلص

اختبرت الدراسة العلاقة بين البقع العمياء عند القادة وظاهرة التهكم التنظيمي، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب جديد من جوانب المناخ التنظيمي وهو مناخ السلامة النفسية الاجتماعية (PSC) في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي، وطُبقت الدراسة على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر؛ تم استخدام اسلوب الحصر الشامل وتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء على العاملين بالهيئة، استجاب (٢٨٠) والصالح منها (٢٥٠)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن للبقع العمياء للقيادة دور في وجود التهكم التنظيمي بين العاملين، كما يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة وPSC، ولا يوجد علاقة بين PSC والتهكم التنظيمي، ثم أثبتت الدراسة أن PSC له دور في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي، كمتغير معدل في العلاقة وليس كمتغير وسيط، أي أنه يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة.

الكلمات الدالة: البقع العمياء للقيادة/ التهكم التنظيمي/ مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل (PSC)/ الاتصال التنظيمي/ المشاركة التنظيمية/ البعد الإدراكي للتهكم التنظيمي/ الهيئة العامة للنقل النهري.

Abstract

The role of providing psychosocial safety climate in workplace in the relationship between leadership blind spots and organizational cynicism

A field study on the River Transport Authority in Egypt
The study examined the relationship between the blind spots of leaders & organizational cynicism. It aimed to find out the effect of the availability of a new aspect of the organizational climate, the psychosocial safety climate (PSC), on the relationship between the blind spots of leadership & organizational cynicism. The study was applied to the Public Authority for River Transport in Egypt. The study find that leadership's blind spots have a role in the occurrence of organizational cynicism, & there is significant relationship between blind spots of leaders & PSC; but there is no significant relationship between PSC & organizational cynicism, then the study demonstrated that PSC has a role in the relationship between blind spots of leadership & organizational cynicism.

Key words: leadership's blind spots/ organizational cynicism/ psychosocial safety climate (PSC)/organizational engagement/ Perceptual dimension/ River Transport Authority.

مقدمة:

التهمك ثقافة اجتماعية مقبولة في مجتمع بظروف معينة، وغير مستساغة في مجتمع آخر بظروف مغايرة، ويستخدم أسلوب التهمك على سبيل التندر والفكاهة، عادة بهدف إشاعة جو الضحك والمزاح، كوسيلة للتفريغ عن النفس "فش الخلق" والانتقاد بشكل مضحك وغير مباشر كإشارة إلى مشاعر الألم والمعاناة الفردية والاجتماعية، وعلى الرغم من أن التهمك بشكل عام غير بناء وقد يثير لدى الآخرين

مشاعر الغضب، إلا أن استخدامه بدون تجاوز للحدود بهدف إشاعة الارتياح وكسر الجمود، ولفت الانتباه إلى أمر معين دون إهانة أو مساس بالكرامة، يجعله أسلوب انتقاد جيد وطريقة مقبولة، للتعبير عن مشكلة أو قضية مهمة أو معاناة مستمرة، بشكل غير مباشر (أيمن بدر كريم، ٢٠١٧)، وخاصة في وجود الظروف الاقتصادية والسياسية المتسارعة والمؤثرة على حياة العاملين بشكل كبير، ومع الاستخدام الشره لتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، التي أصبحت منصات للتعبير عن الرأي (سليبي/إيجابي) بحرية، بالإضافة لطبيعة الشخصية المصرية الساخرة، نجد أن جميع العوامل تكافقت لإخراج هذه الظاهرة إلى السطح في الآونة الأخيرة؛ ولأن أماكن العمل جزء من المجتمع، فنجد الظاهرة بدأت تتواجد وتظهر في المنظمات.

كما تتعكس ممارسات القادة لتحيزاتهم بالسلب على أسلوب الإدارة، ويؤثر على العلاقات بين الأفراد والمديرين، ويجعل فرق العمل غير منسجمة بالشكل المطلوب (المالي وآخرون، ٢٠١٧)، حيث إن المدى الذي يكون فيه المرء أعمى عن تحيزه له عواقب مؤثرة، خاصة عند القادة، وتتمثل البقع الأكثر وضوحاً في افتقار القائد إلى الوعي بتأثيره على الآخرين، حيث يعتقد ظاهرياً في تمكين أعضاء الفريق ولكنه يتخذ القرارات الرئيسية بنفسه، مما يُجبر الآخر على فعل ما يريد؛ إنه يديرهم ويضع قيوداً على ما يمكنهم القيام به، فهو يعتقد حقاً أنه (يفوض السلطة) بينما في الواقع يتصرف بطريقة مختلفة تماماً (اتخاذ القرارات للآخرين)، ومع ذلك، إن البقع العمياء ليست مجرد مواقف يفشل فيها القادة في رؤية أنفسهم أو أفعالهم بدقة، إنما تنتسح وتكون واضحة في الطريقة التي يرى بها القادة فرق العمل ومؤسساتهم وأسواقهم، والقائد الذكي يدرك أن البقع العمياء يمكن أن توجد بدرجات متفاوتة وعليه مواجهتها (Shaw, 2016)، وترتبط البقع العمياء بسمات المنظمة، حيث أن التنظيم الداخلي هو مصدر رئيسي لظهور عوامل التحيز، وترتبط الآليات المختلفة للقيادة كإدارة عليا بتلك العوامل أو تقوضها، حيث قد يؤدي زيادة التعقيد إلى ظهور بقع عمياء، وبأخذ نظرية التنظيم في الاعتبار، نجد أن البقع العمياء ترتبط بالتصميم التنظيمي المعقد

للمنظمات وخاصة الحكومية، "فالتنظيم هو تعبئة التحيز"، كما يؤدي التصميم النشط والواعي إلى بقع عمياء أيضا ولكن الخاصة بالقرارات (Christensen,2019).

يعتبر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية PSC (Psychosocial Safety Climate) جانب من جوانب المناخ التنظيمي، يقوم على إعطاء الأولوية للصحة النفسية للموظف، من خلال تغيير تنظيمي بقيادة الإدارة العليا لتعزيز السلامة النفسية الاجتماعية للعاملين (Dollard & Becher,2016)، لذا هو يعتبر مناخ للأمان النفسي الاجتماعي، من شأنه أن يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية في مكان العمل (Dollard,et al.,2017)، حيث تنطوي المخاطر النفسية الاجتماعية في مكان العمل على احتمالية التسبب في ضرر يسهم في عبء العجز في السلامة العقلية، التي بدورها تؤثر على السلامة المهنية، ويتطلب توفر PSC الوقاية من الإجهاد في جميع المستويات الإدارية، فالسلامة النفسية مساوية لأهداف الإنتاج (Dollard & Bakker,2010)، وتتأثر المخاطر النفسية الاجتماعية بقيم ومواقف الإدارة العليا تجاه الرفاه النفسي الاجتماعي للموظف، حيث تتجاوز مخاطر عدم وجود PSC مقياس السلامة البدنية، لتسببها في تكاليف اقتصادية واجتماعية كبيرة مرتبطة بسوء السلامة النفسية في العمل، ويشار عادةً إلى الارتباط بين المخاطر النفسية الاجتماعية في مكان العمل والسلامة العقلية للعامل باسم الإجهاد المهني؛ الذي يُعتبر في العديد من الدول مرضًا قابلاً للعلاج، نظرًا لتكاليف العمل المرتبطة به، وهناك أشكال لمحفزات المخاطر النفسية الاجتماعية في مكان العمل، منها: عبء العمل المرتفع، التحكم المنخفض، العلاقات الضعيفة مع زملاء العمل، تصميم الوظائف، الهيكل التنظيمي والترقيات (Dollard & Bakker,2010)، وتسود أشكال السلوك غير اللائق بين الموظفين التي لا يكون الرفاه النفسي أولوية فيها، حيث يعتبر PSC للعاملين بمثابة بناء متميز لمقدار الثقة الشخصية والاحترام المتبادل بينهم في المنظمة (Hall,et al.,2010).

وفقا لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين البقع العمياء عند القادة وظاهرة التهكم التنظيمي، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير توفير جانب جديد من جوانب المناخ التنظيمي وهو PSC في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي، وقد رأت الباحثة أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هو منظمة حكومية.

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة:

(١) البقع العمياء للقيادة: Blindspots

• ماهية البقع العمياء

من الناحية الفسيولوجية، البقعة العمياء هي منطقة على شبكية العين تنقر إلى المستقبلات التي تستجيب للضوء، فإذا سقطت صورة على هذه المنطقة فلن تظهر؛ في علم النفس، يستخدم المصطلح استعارة، يعتمد ذلك على فكرة وجود أجزاء من أنفسنا لا نريد ببساطة رؤيتها - على الرغم من أنها واضحة لأولئك الذين يعرفوننا؛ ويُعرف نموذج Johari's window البقع العمياء بأنها جانب من السمات الشخصية غير المعروفة للذات، ولكنها واضحة للآخرين، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج في شكل مصفوفة تربط بين "ما نعرفه عن أنفسنا" و"ما يعرفه الآخرون عنا" Luft & (Ingram, 1955):

الشكل (١) نموذج Johari's window للبقع العمياء

		ما نعرفه عن أنفسنا	
		معرفة للنفس	غير معروف للنفس
ما يعرفه الآخرون عنا	معرفة للآخرين	مفتوح / ظاهر Open	عمى / حجاب Blind
	غير المعروف للآخرين	مخبي Hidden	غير معروف Unknown

ترجمة الباحثة

Source: Luft, J. & Ingram, H. (1955) 'The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness', Proceedings of the western training laboratory .in group development. Los Angeles: UCLA

كما يشيع استخدام مفهوم البقع العمياء للإشارة إلى المناطق التي يظل فيها الأشخاص يظهرون عناداً ثابتاً تجاه وجهة نظرهم، وبالتالي أي شخص لديه نقطة عمياء في منطقة معينة، سوف يعارض الحجج الصوتية، ويدحض الأدلة، ويرفض تغيير وجهة نظره بأي طريقة، ومن ثم يمكن أن نقول أن البقع العمياء للقيادة تعني عدم قدرة المدير على النظر لما وراء رؤيته (Karthikeyan,2017)، وهو ما يتفق مع تعريف قاموس Compact English Dictionary Oxford للبقع العمياء بأنها "مجال يفتقر فيه الشخص إلى التفاهم أو الحياد"، وقاموس Chambers 21st Century Dictionary بأنها "أي موضوع لا يستطيع الشخص فهمه أو يرفض حتى محاولة فهمه"؛ لكن البقعة العمياء أكثر من مجرد نقص في الفهم، فهي تشمل ذلك الإحساس بأن الشخص لا يريد توسيع فهمه من خلال الاستماع إلى وجهات

النظر أو الآراء بطريقة أو بأخرى، بمعنى عدم الحياد ورفض محاولة الفهم والتحيز لقبول أنواع معينة من المعلومات.

وقد عُرفت البقع العمياء على أنها "ميل منتظم لقمع أو رفض ملاحظة المعلومات أو الآراء أو الأفكار مما يؤدي إلى فشل الفرد في التعلم أو التغيير أو النمو استجابة للتغيرات" (Blakeley, 2007)، ويمكن توضيح جوانب هذا التعريف، **أولاً**، يؤكد على الميل "المنتظم" إلى تجاهل المعلومات، وبالرغم أنه من الطبيعي أن لا يتمكن الإنسان من ملاحظة جميع المعلومات في بيئته، ولكن إذا فشل باستمرار في ملاحظة المعلومات ذات الصلة، سواء لاحتياجاته الشخصية أو التنظيمية، فإنه يصبح غير فعال كقائد؛ **ثانياً**، البقع العمياء ليست مجرد نقص بسيط في المعرفة، وإنما تظهر في مقاومة التعلم، حيث يوجد العديد من النقاط العمياء في جذور كل شخص (اللاوعي) وتظهر في العواطف أو المواقف.

كما وصفت البقعة العمياء للقادة بأنها "منطقة لا يرون فيها أنفسهم أو وضعهم بشكل واقعي باستمرار" (Karthikeyan, 2017)، أو "هي غمامة للإشارة إلى ضعف أو تهديد غير معترف به من قبل القادة، وله القدرة على تقويض نجاحهم، وإلحاق الضرر بالقائد ومنظّمته" (Shaw, 2016)، البقع العمياء وفقاً لهذا التعريف ليست مجرد نقاط ضعف، وإنما هي نقاط ضعف غير معترف بها، ويختلف هذا التعريف للبقع العمياء عن مفهومين آخرين ذو صلة، **الأول**، يتناول بعض الإخفاقات كنتيجة لما يسمى **بنظرية البجعة السوداء Black Swan Theory** وتتناول الأحداث غير المتوقعة والتي يصعب التنبؤ بها في سياق العمل، وهي نادرة وخارج قدرة القائد على التنبؤ والتحكم فيها إلى حد كبير، وتختلف عن البقع العمياء في كونها أكثر شيوعاً، ويمكن التعرف عليها في حال توافرت المعلومات التي تتيح للقائد رؤية ومعالجة الضعف أو التهديد، إذا تم عرضها بشكل صحيح؛ **المفهوم الثاني**، **العمى الظرفي** وهذه حالات ليست متطرفة مثل أحداث البجعة السوداء، ولكن لها تأثير على منع الوعي، وتحتاج إلى الوقت حتى تتكشف الأحداث، وتظهر بيانات جديدة، ليتمكن

القائد من الحصول على رؤية واضحة فيما يتعلق بالموقف الذي يواجهه، وبالتالي هي ليست خطأ من القائد، بل تنشأ من الوضع؛ وبالتالي تختلف البقع العمياء عن نظرية البجعة السوداء أو حالات العمى الظرفي، حيث تركز على الأخطاء غير المنطقية ذات الأهمية التي تسبب الضرر عندما يفشل القادة في رؤية ما هو واضح أمامهم، وأبرز هذه البقع العمياء هو افتقار القائد لوعيه بالتأثير في الآخرين، ويوضح الشكل التالي المفهوم السابق للبقع العمياء في شكل مصفوفة للعلاقة بين إدراك القائد لشخصيته وقدرته على تمييز نقاط قوته وضعفه:

الشكل (٢) مصفوفة البقع العمياء للقيادة

		قدرات القائد	
المعروف للقائد	إدراك القائد	معرفة نقاط الضعف معرفة ما لا يعرفه	معرفة نقاط القوة معرفة ما يعرفه
		البقع العمياء عدم معرفة ما لا يعرفه	عدم معرفة نقاط القوة عدم معرفة ما يعرفه
غير المعروف للقائد			

ترجمة الباحثة

Source: Shaw, R. B. (2016). The logic and limits of leadership blindspots. *Leader to Leader*, 2016(80), 12–17

بالرغم مما سبق، فإن البقع العمياء ليست مجرد حالات فشل في رؤية القادة لأنفسهم وأفعالهم بدقة فقط، وإنما تظهر عند القادة في عدة جوانب، بداية من كيف يدرك شخصيته وتأثيره على الآخرين، ونقاط القوة والضعف لدى فريقه ومنظمته، نهاية بالصناعة والأسواق التي يتنافس فيها؛ فقد ينظر بعض القادة إلى أحد رؤسياه على أنه موهوب أكثر بكثير من الواقع، أو قد يفشلون في رؤية الإمكانيات غير المستغلة في الآخرين، فلا يتم منحهم فرصة للنمو الوظيفي؛ قادة آخرون يحملون وجهات نظر مشوهة تجاه منظماتهم (Shaw, 2016)، فقد يعتقد القائد أن منظمته تحقق تقدماً ثابتاً في تنفيذ خططها، في حين هو لا يرى أن رؤسياه يقاومون هذه

الخطط، ويخبرونه أن الأمور على ما يرام، وهم لا يقدمون الدعم اللازم لإنجاح المنظمة.

إن البقع العمياء جزء من الطبيعة الإنسانية، وتوجد لدى الجميع، لكن عندما تكون لدى الأشخاص الموجودين في السلطة، فإن ذلك أمر مختلف، فكلما زادت قوة الشخص، تأثرت حياة آخرين بقراراته، نظرًا لأن البقع العمياء تضعف بشكل خطير عملية صنع القرار (Blakeley, 2007)؛ وهذا لا يعني أن الاختلاف مع أي فكرة تعني وجود نقطة عمياء، ولكن تصبح النقاط العمياء مشكلة فقط عندما تعيق التكيف مع التغيرات، والانتباه إلى المعلومات والأفكار الجديدة، وتصبح مشكلة أكبر للمنظمات عندما تمنع القادة من التعلم، وتجعل فهمهم للبيئة المحيطة أحيانًا متأخر أو قديم، وتظهر من خلال عدم تحديث أساليبهم العقلية للاستجابة للمتغيرات الواضحة، واتخاذ قرارات بناءً على فهم غير دقيق لديناميات التنافسية في الصناعة، مما ينتج عنه كثير من الأخطاء.

كما أن هناك اعتقاد بأن القيادة الجيدة تقوم على أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم - خاصة أخطائهم - مع مرور الوقت، ويصلون إلى الوضع الأفضل من خلال تعایشهم مع نتائج خياراتهم، هذا يعد نوع من أنواع البقع العمياء، فالتجربة ليست حلا سحريا، وإنما القادة الأكثر موهبة والأفضل هم الأكثر استعدادًا للتعلم لمواجهة التحديات المعقدة والمتغيرات المتعددة وغير المتوقعة باستمرار (Shaw, 2016)، وهذا لا يعني أن الإعراف بالبقع العمياء والوعي بها يجعلها تختفي، ولكن قد تظهر مرة أخرى في وقت لاحق في موقف آخر، بشكل آخر.

الجدير بالذكر أن البقع العمياء ليست دائما سيئة ويجب التخلص منها، وإنما بعض البقع العمياء، في بعض المواقف، لها جانب ايجابي قوي بنفس قدر الجانب السلبي، حيث تكون متكيفة وتخدم القائد جيدًا، فالقادة الذين يؤمنون بأرائهم الخاصة لدرجة رفض وجهات النظر المخالفة التي لا تتفق مع رؤيتهم، يمتلكون أحيانا نقاط القوة اللازمة للنجاح، لأنهم يؤمنون بأن لديهم قدرة على تحقيق المستحيل، وبالتالي

تقوم البقع العمياء هنا بحماية القائد من الشك، وتدفعه إلى الأمام في مواجهة التحديات التي تواجهه ومنظّمته، كما يمكن أن تسمح له بالوصول إلى أعلى، فيحقق أكثر مما كان ممكناً، عندما تساعده في الحفاظ على الثقة بالنفس لأنّ النكسات تعتبر مؤقتة وليست مؤشراً على قدرة الفرد على القيادة؛ كما أن البقع العمياء الخاصة بالثقة الزائدة لها فائدة أخرى، حيث يميل الناس إلى اتباع أولئك الذين يتحلون بالثقة في النفس، ويتقنون في قدراتهم ويرغبون في ممارسة النفوذ على الآخرين، لذا نجد أن الذين يكونون أكثر نرجسية، وأكثر ثقة في أنفسهم ووجهات نظرهم الخاصة، هم الأوفر حظاً في أن يصبحوا قادة، فالثقة في النفس، حتى لو كانت مفرطة، تحدث فرقاً في من يقود ومن يتبع (Shaw,2016).

نستنتج من السابق أن هناك حاجة إلى الموازنة بين الثقة والشك، حيث تلعب البقع العمياء دوراً في التوسط بين الثقة بالنفس والشك الذاتي، فالقائد الذي يوجد به عدد كبير جداً من البقع العمياء يمكن أن يكون واثقاً كثيراً من نفسه لدرجة الغطرسة، مما يجعله معرضاً للخطر، كما أن القائد الذي لديه عدد قليل جداً من البقع العمياء قد يكون أقل رؤية، ولكن أكثر حظاً في التغلب على العقبات والنكسات؛ وبالتالي لا بد من فهم كيفية عمل البقع العمياء في المعركة المستمرة بين هذين الطرفين للوصول لقيادة بشكل أكثر فعالية، وليس من السهل الوصول لهذا التوازن المعقد لأن الثقة والشك غالباً ما يكونان خصوم، فكل منهما يسعى لهزيمة الآخر، كما أن التوازن الصحيح بين الثقة والشك يختلف باختلاف الحالات والمطالب المحددة التي تطرحها المواقف على القائد.

إن أي قائد لا بد أن يكون له رؤية، المهم أن تشمل هذه الرؤية دراية بالبقع العمياء التي لديه ليستمر نجاحه، ويعتمد ذلك على جودة الثقافة المبنية على جودة العلاقات، المعتمده على جودة الاتصال، لذا نجد أن هناك أشكال شائعة للبقع العمياء وهي: الخاصة بالتحيز (التحيز الضمني - التحيز في اتخاذ القرارات - التحيز في التقييم الذاتي) وتعتبر الأساسية، والخاصة بالاتصال، والخاصة بالنفسية،

والخاصة بالتصرف (السلوكية)، ويجب على القائد أن يكون يقظاً لهذه الأشكال (Karthikeyan,2017)، ويمكن توضيحها فيما يلي:

البقع العمياء الخاصة بالتحيز (الأساسية) شائعة ولا ترتبط بنكاء الفرد واحترامه لذاته وقدرته الفعلية على إصدار أحكام، إن أصحاب البقع العمياء عالية التحيز هم الأكثر عرضة لتجاهل نصيحة الزملاء أو الخبراء، وهم الأقل عرضة للتعلم من التدريب الذي يمكن أن يحسن من جودة قراراتهم، لأنهم يعتقدون أنهم أقل تحيزاً من الآخرين، وبالتالي هم أقل دقة في تقييم قدراتهم بالنسبة لقدرات الآخرين، ويستمعون بدرجة أقل إلى نصيحة الآخرين (Scopelliti. et al., 2015)؛ أما **البقع العمياء السلوكية** فهي تولد عواقب وخيمة حيث تشوه الحكم، وتساعد على اتخاذ القرارات الفاسدة، وتقلل من الوعي، وتُنشئ أعداء وتدمر الوظائف وتُخرب نتائج الأعمال؛ أما **البقع العمياء التواصلية** فهي تظهر عندما يفقد القادة التواصل مع من يقودونهم، نظراً لعزلتهم المتزايدة في مكاتبهم، مع وصولهم إلى ذروة مهنتهم، فيكون لديهم عدد أقل من الأقران (صحبة مغلقة) وقوة أكبر؛ ومن أكثر الأسباب شيوعاً في ظهور **البقع العمياء النفسية**: الخبرة، القيم، والتعامل مع الصراع، حيث يمكن أن يكون الصراع صحياً في العلاقات والمنظمات التي أُقيمت على الثقة، واحترام وجهات النظر المتنوعة، مع تشجيع التعلم والابتكار، ومناقشة القضايا بشكل بناء، لكن عندما تكون الطبيعة البشرية الغالبة هي الرغبة في الدفاع عن الحجة والفوز بها، يصبح الصراع مدمراً، حيث تتحول الطاقة الإيجابية لسلبية وتضعف الثقة، ويتم إهمال التعاطف والبصيرة والتعامل مع المعلومات الواردة من خلال عدسة ما نؤمن به ونزيده، والآخرين هم العدو الذي يجب أن يكون مخطئاً (Nancy,2014).

هذا، وقد وجد أن للبقع العمياء الخاصة بالتحيز علاقة بالانحراف الوظيفي من خلال (مشاكل العلاقات الشخصية، صعوبة قيادة الفريق، وصعوبة التغيير أو التكيف، والفشل في تحقيق الأهداف، والتوجه الوظيفي الضيق)، وتنعكس ممارسة

القادة لتحيزاتهم سلباً على عدم الوصول للانجاز المتوقع، مما يجعل منظماتهم تفقد الكثير من الفرص، كما أن عدم حكم القادة على الأمور بشكل عادل، وتقييمهم للأخر بدون مصداقية كافية، يؤثر سلباً على العلاقات الشخصية بين الأفراد والمديرين، ويجعل فرق العمل غير منسجمة بالشكل المطلوب؛ بالإضافة إلى أن عدم تقبل القادة للتدريب وتطوير قدراتهم نتيجة تقييمهم لذاتهم بشكل غير واقعي، يجعلهم لا يتكيفوا مع المستجدات التي تفرزها بيئة العمل المتغيرة، فضلاً عن عدم وضع الحلول التي تتناسب وحجم المشكلة (المياي وآخرون، ٢٠١٧).

كما تظهر البقع العمياء التواصلية عند التعامل مع المعلومات التي قد نشوئها أو نقمعها ونرفضها أو لا نلاحظها ليست مجرد المعلومات المكتوبة أو المنطوقة، ولكن المعلومات التي تظهر في سلوكيات أو عواطف الآخرين، حيث لا يلاحظ القادة المصابون بالبقع العمياء الخاصة بالتواصل "المعلومات" الضمنية في ردود أفعال الآخرين على الأحداث والعاكسة لسلوكهم؛ إنهم يفشلون في ملاحظة إشارات لغة الجسد التي تشير إلى الاهتمام أو الرفض أو القبول، فالمعلومات توجد في كل مكان ولا تتجلى في شكل معرفي صريح، لذا غالباً ما تكون هذه البقع العمياء متأصلة في التهديد الذي تمثله أنواع معينة من المعلومات لمفهوما الذاتي.

إن مشكلة البقع العمياء ليس في وجودها، ولكن في الميل إلى افتراض أنه لا يوجد ما يمكن فعله حيالها، بمعنى أن رفض الذين يشغلون مناصب قيادية لقبول الإعراف ببقعهم العمياء، حله الوحيد هو انتظار رحيل هؤلاء، وهو حل فيه مضیعة للوقت وغير فعال، حيث يمكن أن يحدث الكثير من الضرر في هذه الأثناء، لأن الأفراد والمنظمات والمجتمعات بأكملها تعاني من جراء ذلك.

وفقاً لنظرية التنظيم، يوجد ارتباط بين البقع العمياء والتنظيم الداخلي للمنظمة، "التنظيم هو تعبئة التحيز" حيث يسهم التنظيم الداخلي في تعبئة عوامل التحيز، وتدعم الآليات المختلفة للمنظمة تلك العوامل أو تقوضها، لأن زيادة التعقيد والتداخل يؤدي إلى ظهور البقع العمياء؛ وترتبط البقع العمياء بالثقافة التنظيمية، ومحاولات

جهود التغيير والإصلاح الحديثة، لأن بعض الجهات الفاعلة والمشاكل والحلول يتم تنظيمها وبعضها يصعب تنظيمه، والأخير يخلق نقاطاً عمياء، كما يؤدي التصميم النشط والواعي إلى البقع العمياء، ولكن يجعلها كامنة (Christensen, 2019).

٢) التهكم التنظيمي: Organizational Cynicism

• النشأة والمفهوم

يعود أصل التهكم كمدرسة فكرية إلى اليونان القديمة خلال القرن الخامس قبل الميلاد، ظهر على يد مجموعة من الفلاسفة الساخرين، كانت سمتهم عدم الثقة والازدراء والنقد تجاه المؤسسات الدينية والحكومية والتقاليد الاجتماعية في ذلك الوقت، وتم التعبير عن فكرهم علناً من خلال الهجاء؛ من وجهة نظر معرفية، فإن هذا المفهوم كأسلوب فلسفي، مبني على أربعة أبعاد هي: الممارسة، ومعايير الصلاحية، والقيم الأساسية، والمبادئ التأسيسية التي تعبر عنها المفارقة؛ لذلك عند دراسة التهكم في مكان العمل لا بد من أخذ الجانبان النفسي والاجتماعي في الحسبان، لأن وجوده بالمنظمات يمثل تحدياً في مجال دراسة السلوك التنظيمي، لارتباطه بمجالات مثل علم الاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا التنظيمية، ويرجع تاريخ الدراسات الأولى التي تناولت العلاقة بين التهكم والعمل إلى عام ١٩٦٠، في دراسة قام بها (Niederhoffer, 1967) حول التهكم في مؤسسات الشرطة في نيويورك، ومنذ ذلك الحين، تطورت الدراسات وكانت الاستنتاجات هي: عندما يكون لدى العمال إدراك أكبر لتضارب القوى، يكون هناك وجود أكبر للتهكم بينهم، وكلما زاد مفهوم الأمن في العمل، يميل التهكم إلى الانخفاض، كما أن هناك علاقة بين القيادة والتهكم في ظل وجود الثقة والصراع والعدالة التنظيمية المتصورة، مما يدل على أن القيادة متغير تنبؤي مهم للتهكم التنظيمي (Robledo. et al., 2018).

حسب (Dean et al., 1998) التهكم التنظيمي هو موقف سلبي تجاه المنظمة ويتكون نتيجة أحد الأسباب الثلاثة التالية، الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، أو المشاعر السلبية تجاه المنظمة؛ أو الميل إلى السلوكيات الساخطة

والحرجة تجاه المنظمة؛ وهو ما يتفق مع (Nair&Kamalanabhan,2010) بأنه موقف من عدم الود تجاه المنظمة بسبب عدم التزامها، ومحاولتها الدائمة إلى خداع موظفيها والافتقار إلى الأمانة؛ كما عرّفه (Ozler. et al., 2011) على أنه شعور سلبي للفرد مثل عدم الرضا والاضطراب واليأس تجاه المنظمة وموظفيها، ويحدث عندما يفقد الموظفون الثقة في التنظيم، ويشعرون أنه لا يمكن الاعتماد على هذه المنظمة.

كما يعتبر التهمك التنظيمي حالة سلوكية تتغير بمرور الوقت وحسب الموقف، ويمكن التحكم فيها وعلاجها، لأنه انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة، أو عندما يشعر العاملون أن الإدارة العليا تفكر إلى الصدق والإخلاص، ولا تتصرف بنزاهة تجاههم ولها اجندات خفية (Brandes. et al., 2000)؛ وعرّف التهمك التنظيمي في ضوء المكون العاطفي بأنه شعور بقدر ما هو فكر، أو مجموعة متنوعة من المشاعر السلبية مثل الضيق والغضب والازدياء تمر بالعاملين عند التفكير في منظماتهم، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: الأبعاد العاطفية والإدراكية والسلوكية، ويؤثر كل بعد من الأبعاد الثلاثة على الأداء العام للموظف في علاقة عكسية (Rehan. et al., 2017).

يعرّف (قاموس أكسفورد، ٢٠١٨) المتهمك بأنه "من لديه الرغبة في عدم التصديق في صدق الخير من الدوافع والإجراءات البشرية"؛ لذا نجد غالبية المتهمكين هم أشخاص غير راضين عن منظماتهم بشكل عام، ولديهم شعور بأن المنظمات لا تفي بوعودها وتخونهم بطرق مختلفة، وهو ما يمثل خرق للعقد النفسي الذي يؤثر بشكل سيء على أدائهم، ويسبب التهمك (Rehan. et al., 2017).

كما يعتبر التهمك أداة للتحليل التنظيمي، لأنه سمة في جميع المنظمات، كنتيجة للأحداث المعاصرة، حيث تعبر عنه المدرسة البراغماتية (الواقعية) بأنه انخراط لأعضاء المنظمة في ممارسات، ينشرون من خلالها التهمك اللفظي كأسلوب للتكيف مع المفارقات والتناقضات، وذلك بين القصد والارتجال؛ وبالتالي فهو أداة جيدة

للتحليل العلمي الاجتماعي، والتحليل التنظيمي لدراسة خطر "المفارقة الفكرية"، خاصة مع عدم وجود استقرار، فيأتي كمفهوم زلق لأنه يهتم في جوهره بالضعف بين النية والنتيجة في العمل والاستخدام الرشيق للغة (Hoyle & Wallace, 2008).

ويعد التهكم سيف ذو حدين لما له من آثار سلوكية مختلفة، فهو له جانب إبداعي من خلال تنشيط التفكير، بالرغم من أنه يؤدي إلى مزيد من الصراع، وهناك أشكال متعددة للتبادلات التهكمية، وليس فقط تلك التي تنطوي على الغضب أو استخدام "معنى حرفي إيجابي لتوصيل رسالة سلبية"، وله فوائد معرفية وسلوكية، حيث أن الأشكال العامة للتهكم قد تحفز على توليد الأفكار والرؤى، أو حلول للمشاكل بطريقة جديدة ومفيدة، لأن ليس كل أشكال التبادلات الساخرة أساسها الغضب الساخط، وإنما بغرض النقد مما يجعل المخ يمارس نشاط عصبي زائد، وخاصة الأشخاص المعرضين للتهكم مقابل التصريحات الصادقة، نظراً لأن جميع أشكال التهكم تنطوي على نقل معنى محدد باستخدام لغة تدل على العكس، وبالتالي يصنع مفاهيم متناقضة، لذلك فإن بناء أي نوع من أنواع التهكم ومعالجته يستلزم الاعتراف بالأفكار المتباينة والتوفيق بينها، مما يجعل التهكم ميسراً محتملاً للإبداع لكلا جانبي التبادل؛ وبالتالي يحدد التهكم التنظيمي تكلفة العلاقات (أي الصراع بين الأشخاص) وفقاً لعامل الثقة بين المتهم والمتلقي الذي يقلل من الصراع، ولكنه لا يزال يسمح بتعزيز الإبداع (Huang & Galinsky, 2015).

التهكم التنظيمي كظاهرة تواصل، هو أمر شائع، وهو بنفس القدر من الأهمية والتكرار للخطاب المنتظم الذي يحدث بين أعضاء المنظمة؛ كما يتعلق بالاحترافية المهنية في مجال السلوك التنظيمي، ويستند إلى نظريات التبادل الاجتماعي، التي تتشارك فيها الأحداث ذات الطبيعة العاطفية والمعرفية والسلوكية، حيث يرتبط بالتشاور التنظيمي، الذي هو سبب تفتير العمال في الجوانب العاطفية والإدراكية والسلوكية المرتبطة بمشاعر العجز، وعدم وجود معنى في العمل والرغبة في العزلة من جانبهم، لذا نجد هناك علاقة بين التهكم التنظيمي والسلوكيات غير الأخلاقية

على مستوى الإدارة، فالتهكم في مجال السلوك التنظيمي يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد، يتم فيه دمج المعتقدات والعواطف والسلوكيات التي تمثل الهيكل الثلاثي للعمل، وتشكل جزءًا من نظرية المواقف، والتي تم استخدامها بالفعل لقياس التهكم التنظيمي (Robledo. et al., 2018).

وينشأ التوتر داخل المنظمة عندما يدرك العاملون وجود ظلم أو اتجاه عام بالاقصاء وعدم المشاركة، فيظهر الموقف المتهكم نتيجة لذلك، والذي قد يؤدي إلى تأثير ضار ليس فقط على نتائج المنظمات التي تتأثر فيها الإنتاجية، ولكن أيضًا الصحة النفسية للعاملين، لأن التهكم مرتبط بالعواطف، وبالتالي يترجم في الإدراك والسلوك، فيما يتعلق بالإدراك تجاه من يمارس الوظائف كرئيس أو مدير، فإن الأعراض تظهر في فقدان الثقة بالقائد، وفيما يتعلق بالسلوك، فإن الأعراض تظهر في الارتباط مع زملاء العمل الآخرين، والتي يودع فيها الموظف موقفه الساخر، وينقل هذا الأسلوب من الشعور والتفكير (Robledo. et al., 2018).

تزايد الحاجة لتشجيع وتطوير بيئة عمل تعزز مواقف العاملين الإيجابية تجاه المنظمة، فالمنظمات ككيانات اجتماعية موجهة نحو الهدف، مصممة على أنها أنظمة نشاط منسقة بشكل متعمد مرتبطة بالبيئة الخارجية، لذا يتم الاهتمام بدراسة التهكم التنظيمي لأنه موقف وظيفي ينطوي على الإحباط ومجموعة من المشاعر السلبية تجاه انعدام الثقة لدى شخص أو مجموعة أو كيان، فالتهكم التنظيمي يعد واحد من أهم المواقف التي تؤثر مباشرة على أنماط سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف (Abouel-Ela, 2011).

• أبعاد وأنواع التهكم التنظيمي

- يمكن تقسيم أبعاد التهكم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:
- البعد المعرفي: التفكير الساخر ويتم اختباره من خلال الإدراك أي عدم التصديق على الدوافع المعلنة.
- البعد العاطفي: هو المكون العاطفي للتهكم، كمشاعر الإحباط وخيبة الأمل.

▪ البعد السلوكي: يتعلق بالعمل أو النية للعمل، ويترجم إلى التورط في مواقف عدائية ودوافع للاغتراب الوظيفي وعدم الرغبة في الالتزام.. الخ.

إن المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن ان يكون لها اثار بعيدة المدى كما سبق أن ذكرنا على كل من المنظمة والعاملين في شكل سلوكيات عمل سلبية، مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار، وهذا ما يؤدي الى سلوكيات غير اخلاقية بين الموظفين أنفسهم؛ ووفقا لذلك يمكن تقسيم التهكم التنظيمي إلى عدة أنواع: التهكم الشخصي، التهكم الوظيفي/المهني، تهكم التغيير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي (Abouel-Ela, 2011)، (Robledo. et al., 2018)، (الفتلاوي، ٢٠١٤)، ويمكن توضيحها كما يلي: التهكم الاجتماعي/المؤسسي يعتبر نتاج لانتهاك العقد النفسي بين الفرد والمجتمع؛ والتهكم الوظيفي/المهني المرتبط بممارسة المهن المختلفة والمعرفة المحددة لممارسة كل منهم؛ والتهكم تجاه التغيير التنظيمي المرتبط بالشعور بعدم اليقين الناجم عن فشل جهود التغيير، وهو ينطوي على تشاؤم تنظيمي تجاه نجاح التغيير في المنظمة، لذا يجب على المديرين الذين يقومون بإجراء أي تغيير تنظيمي من تقديم عرض واضح ومقنع يوضح الحاجة للتغيير؛ والتهكم الشخصي فهو سمة فطرية مستمرة ويعكس النظرة السلبية للسلوك البشري بين الأفراد؛ أما تهكم العمل فهو يعتبر استراتيجية للتأقلم مع البيئة المحيطة.

• اسباب التهكم التنظيمي

من مسببات التهكم التنظيمي النفاق التنظيمي، والتوقعات العالية غير الواقعية وخيبة الأمل، وتاريخ محاولات التغيير الفاشلة، وانتهاك العقد النفسي، والأداء التنظيمي السيء مثل تسريح العمال والتعويضات غير المناسبة، ونقص النزاهة التنظيمية، والظلم والافتقار إلى الإخلاص والصدق، وعدم وجود ثقة والافتقار للدعم المؤسسي، وتغير القيم الأخلاقية داخل الثقافة التنظيمية، و عدم الثقة والظلم، والتشاؤم التنظيمي، كل ما سبق يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي،

الذي بدوره يخفض من الرضا الوظيفي ويزيد من التهكم التنظيمي (Abouel- Ela,2011)؛ كما أن المنظمات التي لا تركز على التطوير الوظيفي لموظفيها، وبها عدم مساواة، وتشجيع للممارسات غير الأخلاقية، وبالتالي بها فساد، هي منظمات مشجعة للتهكم التنظيمي (Rehan. et al., 2017)، هذا، ويعتبر الإجهاد هو السبب الجذري للتهكم التنظيمي، ويأتي الإجهاد في أشكال مختلفة ويسبب الكثير من العوامل الداخلية والخارجية (Nafei & Kaifi,2013).

كما أن من اسباب التهكم التنظيمي، الاعتقاد بأنه تم التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة، لتعزيز المصالح الذاتية للإدارة العليا، وبالتالي يكون التهكم موجه ضد أساليب الإدارة، والإجراءات والقواعد والأنظمة، ويظهر متجسداً في انعدام الثقة والازدراء نحو تطبيق القانون، وفقدان الثقة والاحترام وعدم الرضا عن المنظمة، لذا على المنظمات عدم انتهاك العقد النفسي الذي يولد التهكم التنظيمي، ومتابعة سلوكيات العمل السلبية الموجودة في المنظمة ومعالجتها بأسرع وقت (الفتلاوي، ٢٠١٤).

مما سبق نجد أن التهكم التنظيمي موجود على جميع المستويات، وعادةً ما يكون له أربع أهداف رئيسية: تحدي الإدارة، ودفع الحدود، وتطوير الثقافة، وتقديم الإغاثة؛ ويصنف التهكم التنظيمي إلى فئات مختلفة، حسب اعتباره إيجابياً أم سلبياً، وهل وصل إلى مستوى الإغاضة، والتي تعتبر غير مقبولة في مكان العمل أم لا، وعلى الرغم من أن التهكم والإغاضة يعتبران نظرياً سلبيين، إلا أنهما ما زالا قادرين على تحقيق بعض أهدافهما؛ يمكن أن تكون الفكاهة مادة تشحيم ضرورية في مكان العمل، حيث أن إضفاء الابتسامة يجعل عبء العمل خفيف الوزن، لكن الخلاف هنا حول شكل الدعابة المقبولة في مكان العمل، وغالباً ما يُعتبر التهكم غير مناسب في مكان العمل، حيث أنه عرضة بشكل خاص للتفسير الخاطئ في معظم الأحيان، ولا يؤخذ بالروح التي قصد بها ويؤدي المشاعر أو يشعر الناس بالإهانة (Anderson,2015).

لذا يجب على الإدارة الاعتراف بأن تهكم التنظيمي له عواقب كبيرة، لارتباطه بمفاهيم أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعليه يجب تعميق العدالة التنظيمية، والاهتمام بالتدريب، ومناقشة المواقف التي تؤثر على المنظمة مع العاملين، لازالة الآثار قصيرة وطويلة الأجل للتهكم التنظيمي؛ كما ينبغي قياس شعور الموظفين بشكل دوري (Nafei & Kaifi,2013).

٣) مناخ السلامة النفسية الاجتماعية:

(PSC) Psychosocial Safety Climate

• ماهية مناخ السلامة النفسية الاجتماعية

يعد PSC بعدًا جديدًا من أبعاد المناخ التنظيمي، ويعرف على وجه التحديد بأنه مناخ للخدمة، وهو يُعنى بالتححرر من الأذى النفسي، وبالتالي هو في جوهره مقياس سلامة مناخ عالي الدقة (Dollard,et al.,2012)، ويشير مصطلح PSC إلى "السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية لحماية وتعزيز السلامة النفسية والرفاهية للعاملين" (Flin&Yule,2004) (Dollard&Bakker,2010) (Dollard,etal.,2012) (Bailey&Dollard,201) هو "الاعتقاد الذي يؤمن به العاملين بأن سلامتهم ورفاههم محميون بدعم الإدارة العليا"، ويتم ذلك من خلال خلق بيئة آمنة نفسيًا، لتقليل خطر الأذى النفسي والاجتماعي على العاملين، ويتطلب هذا التزامًا ومشاركة من الإدارة العليا لإعطاء الأولوية للصحة النفسية لتمكين العاملين من استخدام الموارد المتاحة لمساعدتهم على تلبية مطالبهم (Dollard & Becher,2016)، ويسبق PSC ظروف العمل (المطالب والموارد)، لذا فإن انخفاض PSC قادر على التسبب في ضرر نفسي واجتماعي من خلال تأثيره على عوامل أخرى (Dollard & Bakker,2010)، كما يعتبر PSC مؤشر رئيسي قائم على العلاقة بين ظروف العمل والصحة العقلية للعاملين، ويساعد على الاستدامة التنظيمية من خلال بناء رأس مال بشري سوي، والحد من فقدان الإنتاجية

بسبب الغياب absenteeism والحضور السوري presenteeism (Bailey & Dollard,2019).

هذا، ويعد PSC ملكًا للمنظمة وبنية مميزة لها، وهو كمورد تنظيمي مسؤلية خالصة للإدارة العليا، يعكس التزامها بالمشاركة والتشاور للوقاية من الإجهاد، فهو موقف متواصل من الإدارة حول قيمة الصحة والسلامة النفسية في العمل وتحسينها؛ وبالتالي يختلف PSC بين المنظمات، والوحدات، وفرق العمل، باختلاف قيم الإدارة، كما يرتبط PSC بتكوين مناخ الأمان، ويُقترح استخدامه كعلاج كامن لاحتمال وقوع حوادث وإصابات في مكان العمل بسبب المخاطر الجسدية، ولأنه يعكس موقف الإدارة حول قيمة وأولوية الصحة والسلامة النفسية والاجتماعية للعامل في مكان العمل، فإن القادة في بيئة PSC العالية يظهرون الالتزام بالوقاية من ضغوط العمل، وتعزيز الصحة النفسية للعاملين، وهو ما يتطلب مشاركة جميع مستويات المنظمة، فالصحة النفسية هنا أولوية عند الإدارة العليا تقف على قدم المساواة مع أهداف الإنتاج، ولأن الإدارة العليا مسؤولة عن تصميم الوظائف، وما يتضمنها من تحديد المطالب والموارد الكامنة للوظيفة، فيمكن للمرء أن يتنبأ بظروف العمل النفسية الاجتماعية داخل منظمة ما، من خلال معرفة المستوى التنظيمي لمراكز الخدمات العامة للعاملين، لذلك يُنظر إلى PSC كعامل خطر نفسي اجتماعي بارز، لأن عدم وجوده يتسبب في ضرر من خلال تأثيره على عوامل تنظيمية أخرى (Dollard & Bakker,2010) (Hall,et al.,2010) (Dollard,et al.,2012).

كما أن لـ PSC نظرة متعددة المستويات حول ضغوط العمل التي تجمع بين جوانب التنظيم والوظائف والمستوى الفردي، وبالتالي له مفهوم متعدد المستويات، لأنه ينبع من الأدوار والمسؤوليات المختلفة للأشخاص على مختلف المستويات داخل المنظمة، فعلى مستوى الإدارة العليا يكون كبار المديرين مسؤولين عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة فيما يتعلق بـ PSC، على مستوى الإدارات التنفيذية يكون المديرون والمشرفون مسؤولين عن ترجمة هذه السياسات والإجراءات إلى واقع

عملي، وعلى كلا المستويين، يتم إجراء اختيارات فيما يتعلق بالسياسات أو الإجراءات أو الممارسات التي يجب تنفيذها، والمبادلات التي تتم بين السلامة والإنتاجية (Loh,et al.,2018).

يعمل PSC كدافع لكل من مسارات الصحة ومسارات التحفيز، وبالتالي يعتبر PSC "سبباً للأسباب" ووسيطاً/ومعدلاً مهماً للعلاقة لعدد من السلوكيات والمواقف المهمة في مكان العمل، بما في ذلك، الروح المعنوية والتهكم والمشاركة والالتزام والتغيب.. إلخ؛ لذا فإن وجود PSC دون المستوى الأمثل في المنظمات كأولوية، يمكن أن يؤدي إلى حدوث انخفاض تدريجي للأداء، وزيادة التكاليف المرتبطة بارتفاع الإصـابة والتعويض (Winwood,etal.,2013) (Bailey&Dollard,2019).

يعد PSC مناخ آمن من عدة جوانب، أولاً يحقق مناخ الأمان، ويميز في هذا المجال بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي، حيث يوجد خلط كبير في الأدبيات الإدارية بما إذا كان بناء مناخ الأمان هو مناخ تنظيمي أم مناخ نفسي، ويشير المناخ النفسي إلى التصورات الفردية لبيئة العمل، حيث يحاول العاملون استنباط المعنى من تجاربهم العملية بناءً على هياكل المعرفة والاحتياجات والقيم، على هذا النحو، يعتبر المناخ النفسي ملكية للفرد، ثانياً يحقق مناخ السلامة، حيث يجب أن يسبق PSC سلوك السلامة، فيوفر إشارات للموظفين فيما يتعلق بسلوك أمان الدور المطلوب (Hall,et al.,2010).

مما سبق، نجد أن PSC هو مؤشر بارز ومقدمة لجودة حياة العمل وحالات تعزيز الإنتاجية، حيث أن الوظائف عالية الضغط (ذات المطالب العالية والتحكم المنخفض)، والوظائف ذات الاختلال العالي في مكافأة الجهد (المكافآت لا تتناسب مع مطالب الوظيفة) لها تأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية (مثل زيادة أمراض القلب والأوعية الدموية) ونوعية الحياة المرتبطة بالصحة، ويمكن تحقيق تحسين كبير وفعال في الإنتاجية من خلال PSC عند أخذ التآكل الصحي الممتد،

ومسارات التحفيز الموسعة في الاعتبار، من خلال تقليل الضغوطات عند مصدرها وتحسين ظروف العمل (Dollard & Becher, 2016).

يهتم المديرون في أماكن العمل عالية PSC بصحة العاملين ورفاههم، بحيث يتم تصميم وظائف لها مطالب يمكن التحكم فيها وموارد كافية، في حين تعطي الإدارة العليا في أماكن العمل منخفضة PSC الأولوية للإنتاجية قصيرة الأجل على الصحة النفسية للعاملين، ويتم تصميم الوظائف مع مطالب نفسية وعاطفية لا يمكن السيطرة عليها؛ ونظرًا لأن PSC يعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف، فهو من الناحية العلمية يعد مقدمة لنظرية الإجهاد الوظيفي، حيث يتنبأ PSC بالمشاكل النفسية، مثل الاكتئاب والاضطراب النفسي والإرهاق العاطفي، فالسبب وراء ارتباط PSC بالصحة العقلية هو ظروف العمل المتاحة، ففي سياقات PSC العالية نتوقع أن يدرك المديرون المخاطر التي تهدد الصحة العقلية، مثل ضغط العمل والتوتر وساعات العمل الطويلة والعزلة الاجتماعية، وبالتالي يتم تصميم العمل للحد من هذه المخاطر، أو توفير موارد إضافية للعاملين حتى يتمكنوا من إدارة المطالب، ويمكن أن تشمل الموارد زيادة مرونة العمل، والتحكم في الوظائف، والدعم الاجتماعي وتحسين الأجور (مما يساعد في بناء الموارد الشخصية)، لذا يتمتع العاملون بصحة عقلية جيدة، ومستويات مناسبة من الغياب، والحد الأدنى من الحضور الصوري، في حين نجد في سياقات PSC المنخفضة، أن ظروف العمل تؤثر على العاملين من خلال الاغتراب الوظيفي، والصحة العقلية السيئة، والانسحاب المرتفع (زيادة الغياب والحضور الصوري ودوران العمل)، وإصابات العاملين ومطالبات التعويض مرتفعة، وجميعها تؤثر على الإنتاجية (Bailey & Dollard, 2019).

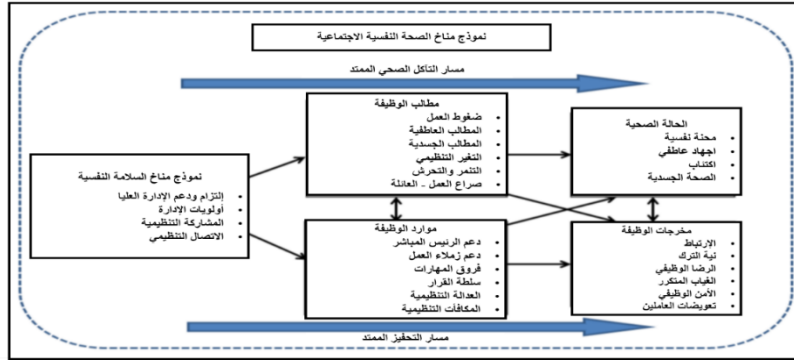
• نظرية مناخ السلامة النفسية الاجتماعية

يتم تطبيق نظرية وأدوات PSC من قبل العديد من المنظمات دوليًا، وقد أُقر من قبل المعهد الفيدرالي الألماني للصحة والسلامة المهنية (BAUA) ولجنة الصحة

العقلية في كندا (MHCC) و Comcare Australia) Bailey & (Dollard,2019)، وقد أجريت العديد من الدراسات لاختبار نظرية PSC، وكانت أول دراسة لـ (Dollard & Bakker,2010)، وعالجت ثغرة كبيرة في النظريات التي ربطت بين مناخ السلامة وضغوط العمل، مما يجعلها إنجازاً علمياً وعملياً مهماً في أدب صحة العمل والسلامة المهنية والنفسية، وتتماشى بشكل عام مع أطر الصحة التنظيمية التي تؤكد على التأثير المهم للمناخ التنظيمي على تصميم الوظائف، ويختلف PSC عن مناخ الأمان لأنه يركز على المخاطر النفسية والاجتماعية بدلاً من المخاطر الجسدية، وعلى الصحة النفسية بدلاً من الصحة البدنية (Dollard,et al.,2012).

تعتبر نظرية PSC متعددة المستويات، حيث يؤثر PSC على ظروف العمل النفسية والاجتماعية ونتائج العمل عبر مسارات، وقد تم وضع نظرية PSC في مسارين، **الأول** يركز على التآكل الصحي الممتد، ويؤكد بأن PSC يرتبط سلباً بمطالب الوظيفة، بمعنى الوظيفة ذات المطالب العالية تؤدي بدورها إلى التآكل الصحي، وانخفاض الإنتاجية بسبب كثرة الغياب المرضي والاعتراب الوظيفي.. إلخ من مشاكل نفسية؛ أما **الثاني** فيتناول مسار التحفيز الممتد حيث يؤكد على أن PSC يرتبط إيجابياً بالموارد، بمعنى أن كلما زاد التحفيز (كمورد للموظف) مثل زيادة المشاركة أو زاد الدافع للعمل، يرتبط ذلك بشكل إيجابي بزيادة الإنتاجية بسبب زيادة الأداء وتقليل الغياب (Dollard & Becher,2016)، ويوضح النموذج التالي الأساس النظري لنموذج **AWB** (The Australian Workplace Barometer) الممثل لنموذج مناخ الصحة النفسية والاجتماعية (Dollard,et al.,2012).

الشكل (٣) نموذج AWB النموذج النظري لـ PSC



ترجمة الباحثة

Source: Dollard, M. F., Bailey, T., McLinton, S., Richards, P., McTernan, W., Taylor, A., & Bond, S. (2012). The Australian Workplace Barometer: Report on PSC & worker health in Australia. Centre for Applied Psychological Research, University of South Australia.

يعتمد النموذج النظري لـ PSC على نظرية المطالب والموارد الوظيفية، التي تعتمد على نماذج الإجهاد في العمل، ووفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف عوامل العمل النفسي الاجتماعي من حيث مطالب الوظيفة (الأشياء التي يجب القيام بها) والموارد الوظيفية (الأشياء التي تساعد في تحقيق أهداف العمل)، ويمكن لـ PSC أن يقلل من مطالب العمل (مثل عبء العمل، والمطالب العاطفية، والتمتع) عبر مسار التآكل الصحي، فالتعامل مع مطالب العمل المزمدة يؤدي إلى تآكل احتياطي الطاقة لدى العامل، وهذا بدوره يؤدي إلى ردود فعل سلبية (مثل الضائقة النفسية)، وعلى المدى الطويل الإصابة بأمراض نفسية (مثل الاكتئاب) ومشاكل صحية (مثل أمراض القلب)؛ وتقتصر النظرية مسار ثانٍ هو مسار التحفيز يتم من خلاله تحفيز الموارد الكافية (مثل المكافآت والعدالة الإجرائية)، يعطي ذلك نتائج تنظيمية إيجابية مثل تحسين الأداء (Dollard, et al., 2012) إن الروابط المتقاطعة بين مسارات الصحة والتحفيز تعد مهمة من الناحية النظرية والعملية لأنها تفسر العلاقة بين أداء العمل

وصحة العاملين؛ وقد أخذ نموذج **AWB** المقاييس الخاصة به من جمع مختلف المقاييس السيكومترية المعترف بها دولياً، وتتكون من (Dollard,et al.,2012):

- مناخ السلامة النفسية الاجتماعية (PSC)
- مطالب الوظيفة - (ضغط العمل، البدني، العاطفي)
- التغيير التنظيمي، والتحرش والتتمر، والصراع بين العمل والأسرة (WFC)
- التحكم في الوظيفة - (تقدير المهارات، سلطة اتخاذ القرار)
- الموارد - (الدعم الاجتماعي للعاملين، العدالة، المكافآت)
- الصحة العقلية - (الإرهاق العاطفي، الضيق النفسي، الاكتئاب)
- الصحة البدنية - (الصحة العامة).
- نتائج العمل - (الإنتاجية، التغيب، مطالبات الإجهاد)،
- المشاركة - (الحماس والتفاني والامتصاص).

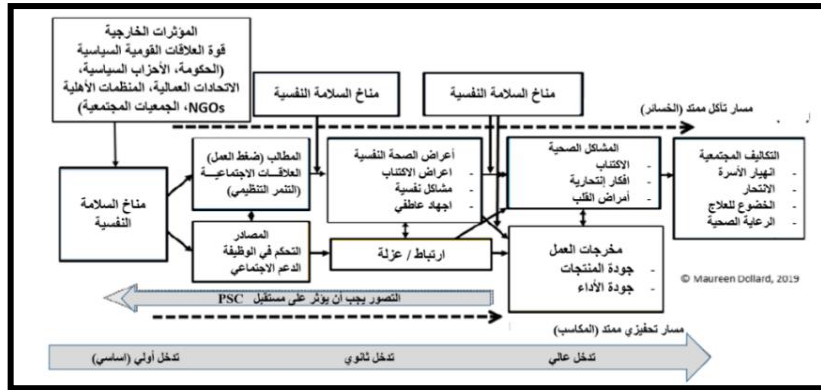
• مكونات مناخ السلامة النفسية الاجتماعية

يشمل **PSC** أربعة أبعاد هي: مستوى دعم والتزام الإدارة العليا بمنع أو الوقاية من الإجهاد، وإعطاء الإدارة الأولوية للصحة والسلامة النفسية مقابل أهداف الإنتاجية، والتواصل التنظيمي صعوداً وهبوطاً، والمشاركة التنظيمية لتشمل جميع مستويات المنظمة (Hall,et al.,2010) (Dollard & McTernan,2011) (Dollard,et al.,2012) (Dollard,et al.,2017).

• أهمية وفوائد توفر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل

إن **PSC** كظاهرة تحدث "من أعلى إلى أسفل"، حيث يتم تحديده والتحكم فيه من قبل الإدارة العليا للمنظمة، لأن بناءه والحفاظ على أعلى مستويات له هو المسار الأمثل لضمان الحفاظ على الربحية، فالموظفون الذين يتمتعون بتوفر مناخ عمل أفضل، يقومون بالعمل بكفاءة أكبر بأقل الخسائر (Winwood,et al.,2013)، ويوضح النموذج التالي العلاقة بين **PSC** والتكاليف الاجتماعية:

الشكل (٤) نموذج عمل العلاقة بين PSC والتكاليف الاجتماعية



ترجمة الباحثة

Source: Bailey, T., & Dollard, M. (2019). Mental health at work & the corporate climate: implications for worker health & productivity.

كما أن ارتفاع PSC يوفر مجموعة من الفوائد تحسن الصحة العقلية والنفسية في مكان العمل، وتنعكس على نتائج الإنتاجية، حيث تنخفض التكاليف بزيادة PSC، لوجود علاقة بين فقدان الإنتاجية والتكاليف، ومن أسباب فقدان إنتاجية الموظف (الضيق النفسي) وتظهر التكاليف في شكل الغياب (absenteeism)، والحضور الصوري (presenteeism) (Dollard, et al., 2017) (Bailey & Dollard, 2019).

• العوامل التي تساعد على تحقيق PSC

نظراً لأهمية الآثار الناجمة عن عدم توفره، فلا بد من دراسة العوامل التي يمكن أن تقلل من هذا التأثير على الجوانب الوظيفية، والتي تساعد على تحقيق أهداف العمل وتعزيز التنمية الشخصية، فبالرغم من أن السلامة النفسية الاجتماعية ينظر إليها كفاءة اختيارية لتعزيز الأداء الجماعي والتنظيمي، إلا أن PSC في كثير من البلدان أصبح ضرورة مثل مناخ السلامة البدنية، وعلى مستوى القانون، تم إحراز تقدم في بعض البلدان نحو وجود إطار تشريعي لإدارة المخاطر النفسية والاجتماعية

في مكان العمل حيث تم إلزامه قانوناً بموجب تشريعات الصحة والسلامة المهنية وواجب أحكام الرعاية (Dollard & Bakker,2010) بمعنى أنه لم يعد اختيارياً؛ ومن الأمثلة على على الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين الصحة النفسية للعاملين (Dollard &Becher,2016):

- برامج النشاط البدني في موقع العمل
- برامج التدريب والتوجيه (تدريب المرونة)
- برامج العلاج المعرفي للسلوك المعتمد على العودة إلى العمل
- الفحص الدوري للرفاه النفسية مع الفحوصات الصحية
- تشجيع مشاركة الموظف

كما يمكن تحسين إنتاجية المنظمات وصحة العاملين من خلال تحسينPSC، عن طريق (Dollard & Becher,2016):

- تحديد أولويات التدابير المصممة لتعزيز وحماية الصحة النفسية للعاملين.
- تقليل ظروف العمل التي تهيب الصحة النفسية السيئة، مثل المطالب المفرطة وضغط العمل، وعدم كفاية الدعم والتحكم في الوظيفة.
- مراقبة PSC، حيث يوفر ذلك مؤشرات مبكرة للمخاطر المتعلقة بنتائج الصحة النفسية السيئة.
- تشجيع مشاركة الموظف في تطوير ظروف العمل الآمنة للصحة النفسية.
- تطوير أنظمة الاتصال.

• مخاطر عدم توفر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل

تتطوي المخاطر النفسية الاجتماعية في مكان العمل على إمكانية التسبب في ضرر قد يؤثر على الصحة العقلية والجسدية، لذا يُظهر PSC قيمة إضافية تتجاوز مقياس السلامة البدنية، فلكي يكون المناخ التنظيمي مفيد، يجب أن يكون مركز بشكل استراتيجي "مناخ لشيء ما"، لذا يعد PSC مناخاً محدداً وخاصاً بالسلامة النفسية المعنية بمستوى التحرر من الخوف والأذى أو الإصابة النفسية، لوجود

تكاليف اقتصادية واجتماعية كبيرة مرتبطة بسوء الصحة النفسية في العمل، ويشار عادةً إلى الارتباط بين المخاطر النفسية الاجتماعية والصحة العقلية للعامل باسم الإجهاد المهني، الذي يُعتبر في العديد من البلاد مشكلة تتعلق بالصحة والسلامة المهنية، ويعتبر الإجهاد المهني مرضاً قابلاً للتقييم والتقييم، لذلك يلزم اتخاذ تدابير لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر النفسية الاجتماعية التي من المحتمل أن تسبب ضرراً نفسياً، ويطلق على مناخ الصحة والسلامة المهنية "مناخ الأمان"، لوجود علاقة بين الإجهاد المهني والسلامة المهنية (Hall, et al., 2010).

إن مناخ السلامة المعني بمشاكل الصحة البدنية والإصابات، قد اكتسب اهتماماً كبيراً في المنظمات، ولكن PSC يتطلب اهتماماً أكبر؛ حيث هناك ضرورة اجتماعية وأخلاقية وقانونية لوجوده، لأن فشل الإدارة في تحقيق رفاهية العاملين النفسية، يؤدي إلى تآكل الصحة، لذا نجد PSC يدير العلاقة بين المطالب العاطفية والنتائج الصحية النفسية، ولكنه لم يخفف ضغط العمل، لأنه لا يعالج التأثير السلبي للسلطة المنخفضة لاتخاذ القرار (Dollard & Bakker, 2010)، كما أن للقيادة دور في العلاقة بين المناخ العاطفي الإيجابي والأداء التنظيمي، لأن الاهتمام بـ PSC يعمل كمصدر دعم عالي، كما يعمل PSC كمصدر كامن للسلوكيات السلبية في العمل، كما يعتبر PSC وظيفة وقائية وتحسينية للتعامل مع ضغوط العمل، وبالتالي فهو هدف بحد ذاته (Dollard & McTernan, 2011).

ثانياً: الجزء المنهجي للدراسة:

١. مشكلة الدراسة:

إن محاولة القيادات التعامل مع مشكلات الحاضر بآليات الماضي سواء نتيجة طبيعة شخصية القادة أو الأنظمة، يؤدي إلى ظهور العديد من أنواع التحيز، ومشاكل التواصل، الذي بدوره ينمي الصراعات الصريحة والضمنية، هؤلاء القادة لديهم بقع عمياء، تدفع العاملين لاستخدام أسلوب التهكم والسخرية بشكل مُفرط في أحاديثهم وتعاملاتهم اليومية، كوسيلة غير مباشرة للتعامل مع المشاكل، وكإدارة منهم

للضغوط الاجتماعية في مكان العمل، وبالتالي يصبح التهكم طريقةً عدائيةً ضد الغير مُتخفية في لباس دُعابة، وقد اكتسب التهكم التنظيمي الكثير من الاهتمام على مدى السنوات الماضية خاصة مع وجود مواقع التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية، حيث بدء يؤثر ذلك بشكل مباشر على بيئة العمل الكلية، من خلال علاقتها المباشرة وغير المباشرة مع غيرها من المواقف المهمة الرئيسية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لذا تقترح الدراسة تبني نهج جديد هو (PSC)، يتم من خلاله إلزام الإدارة العليا بمراعاة ظروف العمل النفسية الاجتماعية، حيث يتم إلزامه قانونًا في كثير من الدول، بموجب تشريعات وأحكام السلامة المهنية، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى قدرة المنظمات على إدارة ظاهرة التهكم التنظيمي الناجم عن البقع العمياء للقيادة من خلال خلق PSC؟، ويأتي هذا التساؤل كجوهر لمشكلة الدراسة نتيجة قناعة الباحثة الأولية بما يلي:

- أن لجميع أنواع القيادات في المنظمات بقع عمياء (نقيصة بشرية).
 - أن ظاهرة التهكم (جبلية بشرية) لا يمكن القضاء عليها، وهي جزء من الثقافة المجتمعية التي انتقلت بدورها إلى مكان العمل.
 - أن ظاهرة التهكم التنظيمي تتزايد عند وجود البقع العمياء للقيادة.
 - وجود عدم اهتمام من القيادة بإدارة ظاهرة التهكم التنظيمي وعواقبها.
- عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة تساؤلات ستحاول الباحثة الإجابة عليها من خلال الجزء النظري والتطبيقي للدراسة، وهي كما يلي:
١. ما طبيعة العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي؟
 ٢. هل يمكن لوجود مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل من إحداث تغير في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي؟

٢. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحدائتها، وهي البقع العمياء للقيادة (المتغير المستقل)، التهكم التنظيمي (المتغير التابع)، وPSC (المتغير الوسيط/المعدل).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في إدارة ظاهرة التهكم التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على البقع العمياء للقيادة، وأهمية خلق PSC.

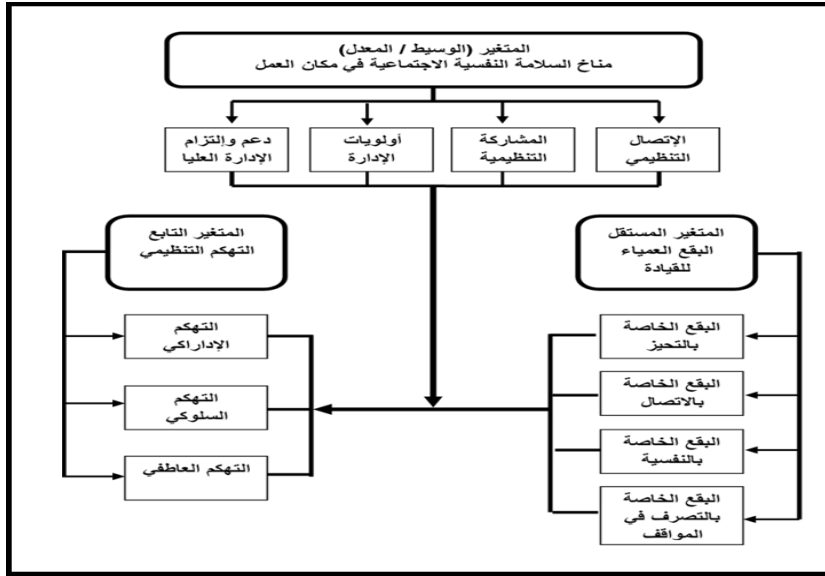
٤. أهمية الدراسة:

هناك ندرة في الأدبيات الإدارية الخاصة بعلم نفس العمل فيما يتعلق بمناخ السلامة النفسية الاجتماعية (PSC) - الذي ظهر للنور في (٢٠١٠) - كمجال يمكن من خلاله أن تنجح الإدارة العليا من تخفيف إجهاد العمل وتوابعه من مخاطر نفسية واجتماعية على سلوكيات العاملين، خاصة بعد ظهور وزارة السعادة في دولة عربية هي الإمارات المتحدة، وهي وزارة تعنى بتطبيق هذا المناخ وقياسه؛ لذا تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال الربط بين الثلاث متغيرات وهي التهكم التنظيمي كمتغير سلوكي، والبقع العمياء للقيادة، وPSC، والتي في حدود علم الباحثة وحتى توقيت النشر لم يسبق أن تم الربط بينهم؛ أما الأهمية العملية فتأتي من اهتمام الدولة بتطوير وتحسين العاملين بالقطاع الحكومي عامة، وبالهئية العامة للنقل النهري خاصة، كأحد وسائل التطور اللوجستي للدولة، ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دورها التنموي للاقتصاد، ولاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري، وضرورة مواجهتها بحلول إبداعية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية، والمتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية؛ لذلك يجب الاهتمام بضرورة تحسين هيئة النقل النهري في مصر، عن طريق الإهتمام بظروف العمل والعاملين بها.

٥. متغيرات الدراسة:

- مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل PSC: تم تناوله من خلال أبعاد: الاتصال التنظيمي، والمشاركة التنظيمية، وألويات الإدارة، ودعم والتزام الإدارة العليا، تشبهاً مع (Hall, et al., 2010) (Dollard & McTernan, 2011) (Dollard, et al., 2012) (Dollard, et al., 2017).
- **البقع العمياء للقيادة:** أبعاده: البقع العمياء الخاصة بالتحيز (التحيز الضمني - التحيز في اتخاذ القرارات - التحيز في التقييم الذاتي)، والخاصة بالاتصال، والنفسية، والتصرف في المواقف؛ وذلك وفقاً لـ (Karthikeyan, 2017).
- **التهكم التنظيمي:** أبعاده: الإدراك، والسلوك، والعاطفة، وفقاً لـ (الفتلاوي، ٢٠١٤) (Abouel-Ela, 2011) (Robledo. et al., 2018).

الشكل رقم (٥) نموذج الدراسة المقترح



من إعداد الباحثة

٦. فروض الدراسة:

في ضوء المشكلة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة خمسة فروض هي:

الفرض الأول: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي".

الفرض الثاني: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة ومناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل".

الفرض الثالث: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل والتهكم التنظيمي".

الفرض الرابع: " يؤثر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي".

الفرض الخامس: " لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين".

٧. مجتمع الدراسة والعينة:**أ- مجتمع الدراسة:**

قامت الباحثة بالدراسة الميدانية في الهيئة العامة للنقل النهري بمصر، وهي هيئة تابعة لوزارة النقل، وانشئت بالقرار الجمهورى رقم ٤٧٤ لسنة ١٩٧٩، كجهة معنية بكافة صناعات النقل النهري فى مصر، وتقوم بإصدار تراخيص إنشاء وإستخدام ميناء/رصيف نهري لأغراض شحن وتفريغ البضائع، والوحدات العاملة بنهر النيل والأطعم الخاصة بتسييرها، ويتكون الهيكل التنظيمي للهيئة من:

- إدارة رئاسة الهيئة: تنقسم إلى: مركز المعلومات، والشئون القانونية، والتخطيط والأمن، والعلاقات العامة، والتنظيم والادارة، وخدمة المواطنين، والتفتيش المالى والإدارى.
- الإدارة المركزية للشئون الفنية، وتقوم بما يلي: وضع تخطيط شامل للطرق المائية، وكافة الأعمال الصناعية المتعلقة بها، والبرامج والمشروعات المتعلقة

- بإنشاء وتحسين وتطوير الطرق الملاحية، وصيانة الأهوسة المقامة عليها وتطويرها، وتنقسم الى الهندسة المدنية والهندسة الميكانيكية.
- الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية، وتقوم بما يلي: تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة فيما يتعلق بالشئون المالية، وتنفيذ القوانين المنظمة لشئون العاملين، وتنقسم إلي شئون مالية و شئون إدارية.
 - المعهد الاقليمي للنقل النهري: هو الوحيد على مستوى مصر وأفريقيا المتخصص فى تدريب العمالة النهرية، منذ إفتتاحه عام ١٩٧٦، كمشروع مشترك بين مصر وبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية بموجب إتفاقية تم توقيعها عام ١٩٧٢، وملحق به المدرسة الثانوية الصناعية للنقل النهري لتخريج الكوادر الفنية منذ عام ١٩٨٠م وحتى الآن.
 - الإدارة المركزية للشئون الملاحية، وتنقسم إلي: التراخيص الملاحية والتشغيل والرقابة النهرية وإدارة شئون المناطق.
 - الإدارة العامة للتشغيل: تقوم بتشغيل ومتابعة أداء أهوسة الطريق الملاحى القاهرة - اسكندرية (الرياح البحيرى - ترعة النوبارية)، ومراقبة حركة الوحدات المارة بها.

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة - العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر

م	الإدارة	عدد العاملين
١	الإدارة المركزية للشئون الفنية	٦٦
	الإدارة العامة للهندسة المدنية	٣٦
	الإدارة العامة للهندسة الميكانيكية والكهربائية	٣٠
٢	الإدارة المركزية للشئون الملاحية	١٤٨
	الإدارة العامة للتراخيص الملاحية	٣٧
	الإدارة العامة للرقابة النهرية	٢٥
	الإدارة العامة للتشغيل	٨٦
٣	الإدارة المركزية للشئون المالية والادارية	١٣٧
	الإدارة العامة للشئون المالية	٦٤
	الإدارة العامة للشئون الادارية	٧٣

تابع جدول رقم (١) مجتمع الدراسة - العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر

م	الإدارة	عدد العاملين
٤	رئاسة الهيئة	١٨١
	الإدارة العامة لمركز المعلومات	٢٤
	الإدارة العامة للشئون القانونية	١٥
	إدارة رئاسة الهيئة	١٤٢
٥	المعهد الإقليمي للنقل النهري	٣٣
	العدد الإجمالي للعاملين	٥٦٥

من إعداد الباحثة

بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، الهيئة العامة للنقل النهري، ٢٠١٩

- ب- وحدة المعاينة: هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ ومن ثم، فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين بالهيئة.
- ت- حجم ونوع العينة: بعد استبعاد القيادات يصبح عدد العاملين تقريبا ٤٠٠، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل تم توزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء.

٨. منهج البحث:

- لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قامت الباحثة بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.
- اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من أربعة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص باختبار وجود البقع العمياء في اسلوب قيادة المبحوثين، ومدى إدراكهم لها؛ ويتكون من (٢٥) عبارة، شملت الأبعاد الأربع للبقع العمياء للقيادة، حيث تضم (١٥) عبارة تخص التحيز، و(٥) عبارات تخص الاتصال، و(٥) عبارات تخص النفسية، و(٥) عبارات تخص التصرف في المواقف.
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة لاسلوب التهكم التنظيمي؛ ويتكون من (١٥) عبارة، شملت الأبعاد الثلاث للتهكم التنظيمي، حيث تضم (٥) عبارات تخص البعد الإدراكي للتهكم، و(٥) عبارات تخص البعد السلوكي للتهكم، و(٥) عبارات تخص البعد العاطفي للتهكم.
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة بتوفر PSC؛ ويتكون من (٢٢) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة، حيث تضم (٦) عبارات تخص الاتصال التنظيمي، و(٥) عبارات تخص المشاركة التنظيمية، و(٥) عبارات تخص أولويات الإدارة، و(٦) عبارات تخص دعم والتزام الإدارة العليا.
- تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٢٨٠) وكان الصالح منها (٢٥٠) من إجمالي (٤٠٠)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٦٢.٥٪)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version 22).
- **محددات الدراسة:**
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة من يوليو (٢٠١٩) إلى مارس (٢٠٢٠).

- **الحدود البشرية:** تم استبعاد كل من يشغل وظيفة قيادية على مستوى كل من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام والوحدات)، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- **الحدود التطبيقية:** كما هو الحال في معظم الدراسات الميدانية، فقد واجهت الباحثة مشكلة تردد ورفض بعض العاملين الإستجابة لاستيفاء قائمة الاستقصاء، إما بسبب خوفهم، أو عدم فهمهم الدقيق لمحتويات قائمة الاستقصاء بسبب استخدام مصطلحات أكاديمية، أو لضيق الوقت لديهم، أو لعدم الأهتمام وعدم الاحساس بالفائدة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص الهيئة العامة للنقل النهري بمصر كمجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

• اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تتناول الباحثة فيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة؛ وقد تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbac، حيث يتراوح قيمة معامل ألفا بين (الصفر، والواحد)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠)، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (٢) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البقع العمياء للقيادة	٣٠	٠,٩٦٦
التهكم التنظيمي	١٥	٠,٨١٨
مناخ السلامة النفسية والاجتماعية في مكان العمل	٢٢	٠,٨٩٨

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ تقترب من (١.٠)؛ وبناءً على ذلك يمكن القول بأن المقاييس تتسم بالثبات الداخلي.

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات:

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.898	3.50	البقع العمياء للقيادة
0.912	3.49	البقع العمياء الخاصة بالتحيز
0.979	3.51	التحيز الضمني
0.974	3.48	التحيز في اتخاذ القرارات
1.017	3.47	التحيز في التقييم الذاتي
0.951	3.50	البقع العمياء الخاصة بالاتصال
1.042	3.55	البقع العمياء الخاصة بالنفسية
1.022	3.51	البقع العمياء الخاصة بالتصرف في المواقف
0.532	3.41	التهكم التنظيمي
0.822	3.38	البعد الإدراكي
0.797	3.47	البعد السلوكي
0.565	3.39	البعد العاطفي
0.725	3.25	PSC
0.796	3.40	الاتصال التنظيمي
1.018	3.20	المشاركة التنظيمية
1.167	3.17	أولويات الإدارة
0.617	3.20	دعم الإدارة العليا

بتحليل بيانات الجدول السابق، تتضح النتائج التالية:

- احتل متغير "البقع العمياء للقيادة" المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠)؛ في حين جاء متغير "التهكم التنظيمي" في المركز الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤١)؛ أما متغير "PSC" فقد جاء في المركز الأخير بمتوسط حسابي (٣.٢٥).

- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "البقع العمياء للقيادة" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "البقع العمياء الخاصة بال نفسية" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بعد "البقع العمياء الخاصة بالتصرف في المواقف" ثم بعد "البقع العمياء الخاصة بالاتصال" وأخيرا "البقع العمياء الخاصة بالتحيز".
- بالنسبة لترتيب أبعاد "التهكم التنظيمي" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء "البعد السلوكي" أولا من حيث الاستجابة، تلاه "البعد العاطفي" وأخيرا "البعد الإدراكي".
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "PSC" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "الاتصال التنظيمي" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بعد "المشاركة التنظيمية" ثم بعد "دعم الإدارة العليا" وأخيرا " أولويات الإدارة".

• إختبار الفروض

إختبار الفرض الأول: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء

للقيادة والتهكم التنظيمي"؛ ولاختباره تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة والبعد الإدراكي للتهكم التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة والبعد السلوكي للتهكم التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة والبعد العاطفي للتهكم التنظيمي.

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

(Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد

من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) نتائج الإنحدار المتعدد بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي

R ²	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل	المتغير التابع
	معنوية	قيمة	معنوية	قيمة		البقع العمياء للقيادة	
0.431	0.000	46.478	0.031	2.175	0.282	التحيز	التهكم التنظيمي
			0.773	0.288	0.028	الاتصال	
			0.518	0.648	0.061	النفسية	
			0.001	3.363	0.324	التصرف	
0.411	0.000	٤٧,٧٥٧	0.010	2.613	0.344	التحيز	البعد الأدراكي التنظيمي
			0.686	-0.405-	-0.039-	الاتصال	
			0.245	1.164	0.111	النفسية	
			0.009	2.618	0.256	التصرف	
0.427	0.000	45.569	0.339	0.958	0.125	التحيز	البعد السلوكي التنظيمي
			0.179	1.348	0.129	الاتصال	
			0.354	0.929	0.087	النفسية	
			0.000	3.709	0.358	التصرف	
0.004	0.918	0.235	0.489	0.693	0.119	التحيز	البعد العاطفي التنظيمي
			0.708	-0.375-	-0.047-	الاتصال	
			0.361	-0.915-	-0.113-	النفسية	
			0.779	0.281	0.036	التصرف	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) وأبعاد المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، والتي اظهرت ما يلي:

- أن بعد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة الخاصة بالتصرف فى المواقف) له تأثير معنوي على بعدي التهكم التنظيمي (الإدراكي والسلوكي) حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
 - أن بعد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة الخاصة بالتحيز) له تأثير معنوي على (البعد الإدراكي للتهكم) حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
 - أن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) مجتمعة ليس لها تأثير معنوي على (البعد العاطفي للتهكم) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
 - أن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) الخاصة (بالتحيز، والاتصال، والنفسية) ليس لها تأثير معنوي على (البعد السلوكي للتهكم) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
 - أن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) الخاصة ب (الاتصال، والنفسية) ليس لها تأثير معنوي على (البعد الإدراكي للتهكم) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
 - أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) تؤثر على المتغير التابع (التهكم التنظيمي)؛ ولكن يتضح أن بعدي البقع العمياء للقيادة الخاصة (بالاتصال، والنفسية) ليس لهما تأثير معنوي على المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥)، كما توضح النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) تفسر ٤٣.١٪ من التباين فى المتغير التابع (التهكم التنظيمي).
- بناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرض الأول جزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفض الفرض الفرعي الثالث كلياً، والفروض الفرعية الأولى والثاني جزئياً.

تشير النتائج إلى أن للبقع العمياء للقيادة دور في حدوث التهكم التنظيمي بين العاملين، وخاصة البقع العمياء الخاصة (بالتحيز، والتصرف في المواقف)، وهما البعدان ذوي العلاقة المباشرة بالقرارات، في حين ليس للبقع العمياء الخاصة (الاتصال، والنفسية) تأثير معنوي على (التهكم التنظيمي) وهما البعدان الممثلان للعلاقات الشخصية، كما نجد أنه لا تؤثر البقع العمياء للقيادة على البعد العاطفي للتهكم التنظيمي، وهذا يشير إلى أن التهكم ليس عاطفي، وإنما إدراكي وسلوكي، ويتأثر بالبقع العمياء ذات الصلة بالعمل وليست الشخصية.

اختبار الفرض الثاني: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة ومناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل"؛ لاختباره تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة والاتصال التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة والمشاركة التنظيمية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة وأولويات الإدارة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البقع العمياء للقيادة ودعم الإدارة العليا.

من أجل اختبار الفرض الثاني وفروضه الفرعية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) نتائج الإنحدار المتعدد بين البقع العمياء للقيادة وPSC

R ²	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل البقع العمياء للقيادة	المتغير التابع
	معنوية	القيمة	معنوية	القيمة			
0.135	0.000	9.559	0.000	-4.002-	-0.639-	التحيز	PSC
			0.545	0.606	0.071	الاتصال	
			0.000	6.007	0.692	النفسية	
			0.556	-0.589-	-0.070-	التصرف	
0.123	0.000	8.592	0.001	-3.427-	-0.551-	التحيز	الاتصال التطبيقي
			0.917	-0.104-	-0.012-	الاتصال	
			0.000	5.626	0.652	النفسية	
			0.722	-0.356-	-0.042-	التصرف	
0.092	0.000	6.225	0.001	-3.236-	-0.529-	التحيز	المشاركة التطبيقي
			0.458	0.743	0.090	الاتصال	
			0.000	4.673	0.551	النفسية	
			0.255	-1.140-	-0.139-	التصرف	
0.067	0.002	4.374	0.036	-2.105-	-0.349-	التحيز	أولويات الإدارة
			0.903	0.121	0.015	الاتصال	
			0.000	4.146	0.496	النفسية	
			0.368	-0.901-	-0.111-	التصرف	
0.126	0.000	8.846	0.000	-4.779-	-0.767-	التحيز	دعم الإدارة العمياء
			0.136	1.496	0.177	الاتصال	
			0.000	5.203	0.602	النفسية	
			0.320	0.996	0.119	التصرف	

- يُظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد متغير (البقع العمياء للقيادة) وأبعاد متغير (PSC)، والتي اظهرت ما يلي:
- أن بعدي البقع العمياء للقيادة الخاصة (بالتحيز، والنفسية) لهما تأثير معنوي على جميع أبعاد (PSC) حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٠٥).
 - أن بعدي البقع العمياء للقيادة الخاصة (بالاتصال، والتصرف في المواقف) ليس لهما تأثير معنوي على جميع أبعاد (PSC) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٠٥).

- أن مستوى المعنوية للنموذج الكلي أقل من (٠.٠٥) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) مجتمعة تؤثر على المتغير (PSC)؛ كما توضح النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البقع العمياء للقيادة) تفسر ١٣.٥٪ من التباين في متغير (PSC).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرض الثاني جزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة و PSC؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفض الفروض الفرعية الثاني والرابع، وقبول الفروض الفرعية الأول والثالث.

اختبار الفرض الثالث: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل والتهكم التنظيمي"؛ لاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد PSC والبعد الإدراكي للتهكم.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد PSC والبعد السلوكي للتهكم.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين PSC والبعد العاطفي للتهكم.

من أجل اختبار الفرض الثالث وفروضه الفرعية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) نتائج الإنحدار المتعدد بين PSC والتهكم التنظيمي

R ²	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل	المتغير التابع
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		PSC	
0.011	0.617	0.665	0.807	0.245	0.022	الاتصال	التهكم التنظيمي
			0.147	-1.456-	-0.170-	المشاركة	
			0.210	1.258	0.131	الأولويات	
			0.721	-0.357-	-0.027-	الدعم	
0.019	0.319	1.182	0.583	-0.549-	-0.049-	الاتصال	البعد الإداري
			0.102	-1.641-	-0.190-	المشاركة	
			0.180	1.344	0.140	الأولويات	
			0.785	0.273	0.021	الدعم	
0.014	0.494	0.851	0.495	0.683	0.061	الاتصال	البعد السلوكي
			0.113	-1.591-	-0.185-	المشاركة	
			0.097	1.664	0.174	الأولويات	
			0.996	0.005	0.000	الدعم	
0.011	0.602	0.686	0.599	0.526	0.047	الاتصال	البعد العاطفي
			0.613	0.506	0.059	المشاركة	
			0.460	-0.739-	-0.077-	الأولويات	
			0.159	-1.414-	-0.108-	الدعم	

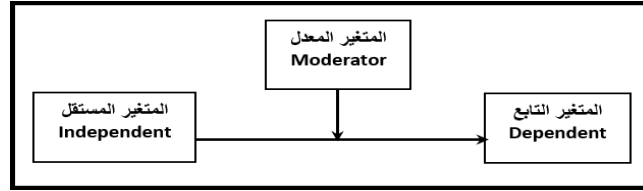
يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد (PSC) وأبعاد (التهكم التنظيمي)، وقد ظهر أن مستوى المعنوية للنموذج الكلي أكبر من (٠.٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد متغير (PSC) مجتمعة ومنفصلة لا تؤثر على أبعاد متغير (التهكم التنظيمي)؛ وبناءً عليه يتم رفض الفرض الثالث وجميع الفروض الفرعية الخاصة به، وهو ما يعني عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين PSC والتهكم التنظيمي.

اختبار الفرض الرابع:

الفرض الرابع: "يؤثر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي".

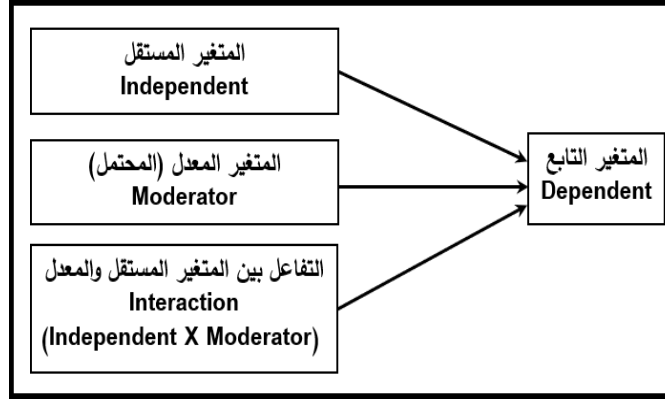
بحسب (Baron and Kenny 1986) فإن المتغير المعدل Moderator هو ذلك المتغير الذي يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة بين متغير مستقل Independent ومتغير تابع Dependent، ومن ثم فإنه يمكن توضيح النموذج المفاهيمي Conceptual Model للمتغير المعدل كما يلي:

الشكل رقم (٦) النموذج المفاهيمي للمتغير المعدل



ويوضح الشكل التالي كيفية الكشف - إحصائيا - عن وجود تأثير للمتغير المعدل، وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، حيث تضم المتغيرات المستقلة كلا من المتغير المستقل الأساسي والمتغير المعدل المحتمل ومتغير التفاعل بينهما Interaction، والذي يدل على تأثير المتغير المعدل هو معنوية متغير التفاعل (Field 2013).

الشكل رقم (٧) نموذج اختبار وجود تأثير للمتغير المعدل



ومن ثم، لاختبار الفرض الرابع تم اختباره مرتين وفقاً للصياغتين التاليتين:

- يؤثر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل **كمتغير معدل** في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي.
- يؤثر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل **كمتغير وسيط** في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي.

الفرض بالصياغة الأولى، والذي ينص على: "يؤثر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل **كمتغير معدل** في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي"، تم اختباره إحصائياً من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، بحيث كان المتغير التابع هو "التهكم التنظيمي"، والمتغيرات المستقلة هي: (١) البقع العمياء للقيادة و (٢) PSC و (٣) التفاعل بينهما؛ ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرابع

T-Test		معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة		
0.000	11.486	0.422	البقع العمياء للقيادة
0.975	0.031	0.001	PSC
0.003	3.035	0.230	التفاعل (البقع العمياء × PSC)
	44.35		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة (F) المحسوبة المعنوية (Sig.)
	0.000		
	0.453		القوة التفسيرية: معامل التحديد (R ²)
	0.673		معامل الارتباط المتعدد (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة F-test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ٠.٤٥٣، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (البقع العمياء للقيادة و PSC و متغير التفاعل) تفسر ٤٥.٣٪ من التباين في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٦٣٧، وتشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع.
- معنوية المتغيرات المستقلة: بفحص نتائج T-test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:
 - توجد علاقة معنوية بين البقع العمياء للقيادة و(التهكم التنظيمي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٥، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٢٢، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

- لا توجد علاقة معنوية بين PSC و(التهكم التنظيمي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أكبر من ٠.٠٠٥.
- توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل بين البقع العمياء للقيادة وPSC و(التهكم التنظيمي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٠٥، أي أن متغير التفاعل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ومن ثم فإن "PSC" يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل "البقع العمياء للقيادة" والمتغير التابع "التهكم التنظيمي".

وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الرابع بالصياغة الأولى، والذي ينص على أنه "يؤثر PSC كمتغير معدل في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي".

أما الفرض بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "يؤثر مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي"، تم اختباره إحصائياً باستخدام طريقتين: تحليل الانحدار وتحليل المسار Path Analysis، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny (1986 فإن المتغير الوسيط mediator يمكن اختباره من خلال ٣ نماذج للانحدار:

١. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.
٢. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.
٣. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.

تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة وهي: (١) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع في النموذج الأول، (٢) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط في النموذج الثاني، (٣) يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنوياً في المتغير التابع في النموذج الثالث، و(٤) يجب أن يكون تأثير

المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

- نتائج النموذج الأول: فيما يلي عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الأول

T-Test		معامل الانحدار	المتغير المستقل
القيمة	المعنوية		
13.426	0.000	0.649	البقع العمياء للقيادة
180.244			قيمة F
0.000			المعنوية
0.421			R ²

المتغير التابع: التهكم التنظيمي

من الجدول أعلاه، يمكن الاستنتاج أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقيمة معامل التحديد (R²) هي ٠.٤٢١، أي أن المتغير المستقل يفسر ٤٢.١٪ من التباين في المتغير التابع. معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test أن هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل "البقع العمياء للقيادة" والمتغير التابع "التهكم التنظيمي" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي ٠.٦٤٩، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي. ➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول قد تحقق وهو "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير التابع".

- نتائج النموذج الثاني: فيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٩) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

T-Test		معامل الانحدار	المتغير المستقل
القيمة	المعنوية		
-0.151	0.880	0.010	البقع العمياء للقيادة
0.023			قيمة F
0.٨٨٠			المعنوية
0.000			R ²

المتغير التابع: مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل

من الجدول أعلاه، يمكن الاستنتاج أن:
معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام غير معنوي، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وقيمة معامل التحديد (R^2) هي ٠.٠٠٠٠، أي أن المتغير المستقل لا يفسر التباين في المتغير التابع.
معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "البقع العمياء للقيادة" والمتغير التابع "PSC" حيث قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط المقدر هي ٠.٠١٠، مما يشير إلى وجود ارتباط ضعيف.
 ➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الثاني لم يتحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط".

- نتائج النموذج الثالث: فيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثالث

T-Test		معامل الانحدار	المتغير المستقل
القيمة	المعنوية		
-٠.٦٨٨-	0.492	0.650	PSC
١٣,٤٠٤	0.000		البقع العمياء للقيادة
90.168			قيمة F
0.000			المعنوية
0.422			R^2

المتغير التابع: التهكم التنظيمي

من الجدول أعلاه، يمكن الاستنتاج أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) هي ٠.٤٢٢، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٤٢.٢٪ من التباين في المتغير التابع.
معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test ما يلي:
 ▪ توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل "البقع العمياء للقيادة" والمتغير التابع "التهكم التنظيمي" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).

- لا توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل "PSC" والمتغير التابع "التهكم التنظيمي" حيث قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05).
- وفقاً لذلك، يكون الشرط الثالث والرابع لوجود متغير وسيط لم يتحقق وهما "يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنوياً في المتغير التابع في النموذج الثالث، ويجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل قوة في النموذج الثالث منه في النموذج الأول".
- وبالتالي، فإن مناخ السلامة النفسية الاجتماعية لا يعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي.

ثانياً: تحليل المسار: Path Analysis

لاختبار الفرض الفرعي الثاني، تم تطبيق Path Analysis، وذلك باستخدام برنامج AMOS، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني

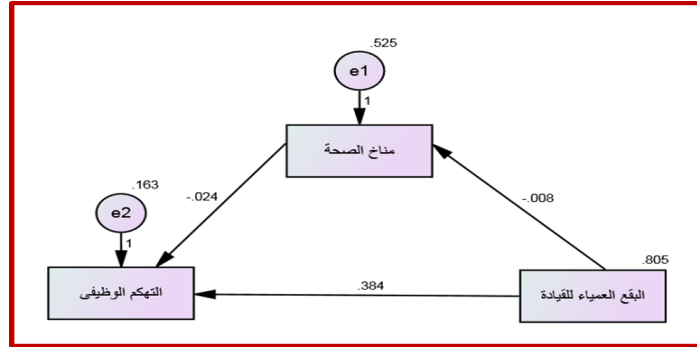
المسار	المعامل	C.R.	المعنوية
البقع العمياء للقيادة ← التهكم التنظيمي	.384	13.458	0.000
البقع العمياء للقيادة ← مناخ السلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل	-.008	-.151	.880
مناخ السلامة النفسية والاجتماعية في مكان العمل ← التهكم التنظيمي	-.024	-.691	.489

من الجدول أعلاه، يمكن استنتاج التالي:

- المسار الأول: من البقع العمياء للقيادة إلى PSC: أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "البقع العمياء للقيادة" و"PSC" حيث قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدر -0.008، مما يشير إلى أن المتغيرين غير مرتبطين.

- **المسار الثاني: من البقع العمياء للقيادة إلى التهكم التنظيمي:** أظهرت النتائج أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "البقع العمياء للقيادة" و"التهكم التنظيمي" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).
- **المسار الثالث: من PSC إلى التهكم التنظيمي:** أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "PSC" و"التهكم التنظيمي" قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، قيمة معامل المسار المقدره -0.024، مما يشير إلى أن المتغيرين غير مرتبطين.

الشكل (٨) النموذج الهيكلي المقترح



استناداً إلى النتائج السابقة من أساليب تحليل الانحدار وتحليل المسار، يمكن الاستنتاج أن PSC لا يتوسط العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي، ووفقاً لذلك، يتم رفض الفرض الرابع بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "يؤثر PSC كمتغير وسيط في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي".

تظهر نتائج الفرض الرابع أن لمناخ السلامة النفسية الاجتماعية دور **كمتغير معدل** في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي.

إختبار الفرض الخامس: "لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين"، لإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: "لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف النوع" لاختباره تم استخدام (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١٢) نتائج (T-Test) لمقارنة سلوك التهكم التنظيمي

بين العاملين باختلاف النوع

المتغير	ذكور		إناث		T-Test	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
التهكم	3.40	0.507	3.44	٠,٥٦٣	-0.601	0.548

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فرق معنوي من حيث سلوك التهكم التنظيمي باختلاف النوع، حيث أن قيمة مستوى معنوية (T-Test) للمتغير أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن هذا الفرق بين المجموعتين غير معنوي؛ وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: "لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف السن"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و (F-Test)؛ وكانت النتيجة أنه لا توجد فروق معنوية من حيث سلوك التهكم التنظيمي باختلاف العمر، حيث تشير قيمة مستوى معنوية (F-Test) للمتغير أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن هذه الفروق بين الفئات الأربع تعتبر غير معنوية، وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الثاني، ويتضح ذلك من الجدول السابق التالي:

جدول (١٣) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة سلوك التهكم التنظيمي

بين العاملين باختلاف العمر

F-Test	٥ سنة فأكثر		من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة		من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة		أقل من ٣٠ سنة		المتغير	التهكم
	القيمة المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
	0.738	0.421	0.571	3.38	0.540	3.39	0.515	3.44	0.439	3.50

الفرض الفرعي الثالث: "لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و (F-Test)؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١٤) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة سلوك التهكم التنظيمي

بين العاملين باختلاف المستوى التعليمي

F-Test	فوق الجامعي		جامعي		دون الجامعي		المتغير	التهكم
	القيمة المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
	0.304	1.197	0.277	3.33	0.626	3.42	0.546	3.47

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق معنوية من حيث سلوك التهكم التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي، حيث أن قيمة مستوى معنوية (F-Test) للمتغير أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن هذه الفروق بين الفئات الثلاث غير معنوية، وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: "لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف المستوى الوظيفي"، لاختباره تم استخدام (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ ويوضح الجدول التالي النتيجة:

جدول (١٥) نتائج (T-Test) لمقارنة سلوك التهكم التنظيمي بين العاملين باختلاف المستويات الوظيفية

T-Test		إدارة تشغيلية		إدارة متوسطة		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.421	0.810	0.484	3.40	0.680	3.48	التهكم التنظيمي

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فرق معنوي من حيث سلوك التهكم التنظيمي باختلاف المستويات الوظيفية، كما أن قيمة مستوى معنوية (T-Test) للمتغير أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن هذا الفرق بين المجموعتين غير معنوي وغير ذي دلالة إحصائية؛ وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

الفرض الفرعي الخامس: "لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف مدة العمل (الخبرة)"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و (F-Test)؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١٦) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة سلوك التهكم التنظيمي

بين العاملين باختلاف الخبرة

F-Test	١٠ سنوات فأكثر		٥ إلى أقل من ١٠		أقل من ٥		المتغير
	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
0.165	1.816	0.629	3.47	0.380	3.34	0.607	3.48

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق معنوية من حيث سلوك التهكم التنظيمي باختلاف الخبرة، حيث أن قيمة مستوى معنوية (F-Test) للمتغير أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن هذه الفروق بين الفئات غير معنوية وغير ذات دلالة إحصائية، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الخامس.

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه يتم قبول الفرض الخامس وجميع الفروض الفرعية الخاصة به، وهو ما يعني لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

- من حيث إدراك العاملين بالهيئة لأبعاد متغيرات الدراسة، يأتي متغير "البقع العمياء للقيادة" في المركز الأول؛ في حين جاء متغير "التهكم التنظيمي" في المركز الثاني؛ أما متغير "PSC" فقد جاء في المركز الأخير، وذلك وفقاً لما أشارت إليه النتائج باستخدام الوسط الحسابي لترتيب المتغيرات.
- للبقع العمياء للقيادة دور في حدوث التهكم التنظيمي بين العاملين، وخاصة البقع العمياء الخاصة (بالتحيز، والتصرف في المواقف)، وهما البعدان ذوي

العلاقة المباشرة بالقرارات، في حين ليس للبقع العمياء الخاصة (الاتصال، والنفسية) تأثير معنوي على (التهكم التنظيمي) وهما البعدان الممثلان للعلاقات الشخصية، كما نجد أنه لا تؤثر البقع العمياء للقيادة على البعد العاطفي للتهكم التنظيمي، وهذا يشير إلى أن التهكم ليس عاطفي، وإنما إدراكي وسلوكي، ويتأثر بالبقع العمياء ذات الصلة بالعمل وليست الشخصية.

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البقع العمياء للقيادة وPSC.
- تبين عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين PSC والتهكم التنظيمي.
- إن PSC له دور في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي، كمتغير معدل وليس كمتغير وسيط، فهو يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة.
- لا يختلف سلوك التهكم التنظيمي بين العاملين في الهيئة محل الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين، وهو ما يتفق مع قناعة الباحثة الأولية ويختلف مع نتائج دراسة (Robledo. et al., 2018) والتي بالرغم من أنها تم إجراؤها في منظمات مصرية فقد كانت النتائج على العكس تماما بالرغم من تبرير الباحث بأن هذه هي الثقافة المصرية.

← توصيات الدراسة

في ضوء الشق النظري والعملية للدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تخص مجال التطبيق وهي المنظمات الحكومية بمصر، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

توصيات تخص إدارة الهيئة العامة للنقل النهري:

آليات التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار قيادات لديها القدرة والرغبة في خلق البيئة النفسية والاجتماعية المناسبة للعاملين. - إلتزام القيادة بمتطلبات PSC ودعمها الاستراتيجي، من خلال إدراك الفوائد المحتملة التي يمكن ان يحققها. - سماع صوت العاملين، والحرص على اشراكهم في عملية صناعة واتخاذ القرار. - وضع لوائح، واجراءات، وسياسات وقواعد معلنة وموثقة لتحقيق PSC. - اصدار لائحة داخلية مفصلة لتعميم ثقافة PSC. - تصميم برنامج متكامل يمكن من خلاله قياس توفر PSC. 	<ul style="list-style-type: none"> - تبني PSC على مستوى استراتيجي كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية للهيئة.
<ul style="list-style-type: none"> - ادخال القادة والمديرين لدورات تدريب تطويرية فنية وذاتية، لمعرفة كيف يمكن تقييم البقع العمياء في ذاتهم لتجنبها. - تحسين تصميم الهيكل التنظيمي وتفعيل قنوات الإتصال المختلفة بالهيئة، الرسمية وغير الرسمية، بما يسمح بتبادل المعلومات، وتعزيز العلاقات الشخصية فيما بينهم لتشجع العمل بروح الفريق لمصلحة العمل. - تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة لتنمية المهارات التواصلية والسلوكية للعاملين بالهيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نشر ثقافة التعلم المستمر للمدراء والعاملين وتقبل فكرة أن التغيير سمة العصر للتعامل مع البقع العمياء للقيادة.
<ul style="list-style-type: none"> - إجراء اجتماعات أسبوعية/ شهرية لاعطاء العاملين فرصة لفتح حوار مع القيادات. - مناقشة الأفكار والأحداث الآنية والمؤثرة على مصلحة العمل أو العاملين بموضوعية. - متابعة مواقع التواصل الاجتماعي ومواجهة العاملين بالمشاكل التي تم التهكم عليها بغرض حلها وليس تأنيبهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد سياسة الباب المفتوح لإدارة سلوك التهكم التنظيمي.

توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة دور PSC في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي في منظمات تابعة للقطاع الخاص.
- دراسة علاقة أنماط القيادة بالبقع العمياء للقيادة وتأثير ذلك على التهكم التنظيمي.
- دراسة أثر PSC والقدرة التنافسية للمنظمة.
- دراسة علاقة PSC باستدامة الموارد البشرية.
- دراسة علاقة البقع العمياء للقيادة بالعدالة التنظيمية.
- دراسة علاقة الرضا الوظيفي بالتهكم التنظيمي.

المراجع**أولاً: المراجع العربية**

- خضير، آراند حاتم وأحمد، شهناز فاضل (٢٠١٧)، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة الدنانير - العراق، العدد ١٠، ص ص ٢٨٧-٣٢٥.
- الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس (٢٠١٤)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، رسالة دكتوراة منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
- كريم، أيمن بدر (٢٠١٧)، سيكولوجية السخرية، مقال منشور في جريدة المدينة بتاريخ الاثنين ١١ / ٠٩ / ٢٠١٧.
- الموقع الإلكتروني الرسمي للهيئة العامة للنقل النهري بمصر - أغسطس ٢٠١٩.

- الميالي، حاكم أحسوني والجبوري، حيدر جاسم والعطوي، مهند حميد (٢٠١٧)، البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد (٢١).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anderson, T. (2015). Inside Jokes: A Sensemaking Resource for Understanding Sarcasm and Teasing in the Workplace. A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies - Gonzaga University.
- Bailey, T., & Dollard, M. (2019). Mental health at work and the corporate climate: implications for worker health and productivity.
- Becher, Harry & Dollard, M. F. (2016). Report of Psychosocial Safety Climate and Better Productivity in Australian Workplaces: Costs, Productivity, Presenteeism, Absenteeism.
- Brandes P, Dharwadkar R, Dean JW (2000) Does Organizational Cynicism Matter? Employee & Supervisor Perspective on Work Outcomes. Academy of Management Review 23: 341-352.
- C. Otto Scharmer (2016). Theory U Leading from the Future as it Emerges. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Christensen, T. (2019). Blind spots: Organizational and institutional biases in intra-& inter-organizational contexts. In The Blind Spots of Public Bureaucracy & the Politics of Non Coordination (pp.49-67). Palgrave Macmillan, Cham.
- Dean JW, Brandes P, & Dharwadkar R (1998) Organizational Cynicism. Academy of Management Review 22: 341-352.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, & employee engagement. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(3), 579-599.
- Dollard, M. F., & McTernan, W. (2011). Psychosocial safety climate: a multilevel theory of work stress in the health & community service sector. Epidemiology & psychiatric sciences, 20(4), 287-293.
- Dollard, M. F., Bailey, T., McLinton, S., Richards, P., McTernan, W., Taylor, A., & Bond, S. (2012). The Australian Workplace Barometer: Report on psychosocial safety climate & worker health

- in Australia. Centre for Applied Psychological Research, University of South Australia.
- Dollard, M. F., Dormann, C., Tuckey, M. R., & Escartín, J. (2017). Psychosocial safety climate (PSC) & enacted PSC for workplace bullying & psychological health problem reduction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26(6), 844-857.
 - Dollard, M. F., Opie, T., Lenthall, S., Wakerman, J., Knight, S., Dunn, S., & MacLeod, M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: A multilevel model. *Work & Stress*, 26(4), 385-404.
 - Ghadeer Mohamed Badr ElDin Abouel-Ela (2011). The Impact of Organization Cynicism on Organization Commitment & Job Satisfaction. www.researchgate.net, pdf.
 - Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353.
 - Hoyle, E., & Wallace, M. (2008). Two faces of organizational irony: Endemic & pragmatic. *Organization Studies*, 29(11), 1427-1447.
 - Huang, L., Gino, F., & Galinsky, A. D. (2015). The highest form of intelligence: Sarcasm increases creativity for both expressers & recipients. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 131, 162-177.
 - Karen Blakeley (2007), *Leadership Blind Spots: And What to Do about Them*, John Wiley & Sons Ltd.
 - Karthikeyan, C. (2017). An Exploratory Study on Leadership Blind Spots; a Leadership Perspective, *International Journal of Management, IT & Engineering*, Vol. 7 Issue 4, April 2017.
 - Luft, J. & Ingram, H. (1955) 'The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness', *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA.
 - Muhammad Rehan, Muhammad Zafar Iqbal, Anum Fatima and Samina Nawab. (2017) Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, Volume 6, Issue 3.
 - Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: an applied study on

- teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Nair P, & Kamalanabhan J (2010) The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The moderating Role of Seniority. *Journal of International Business Ethics* 3: 4-29.
 - Nancy. (2014). Overcoming Leadership Blind Spots, Proffitt Management Solutions, Newsletter, Volume VIII, No. 3.
 - Ojha, A. K., & Holmes, T. L. (2010). Don't tease me, I'm working: Examining humor in a Midwestern organization using ethnography of communication. *The Qualitative Report*, 15(2), 280-302.
 - Ozler E, Derya A, & Ceren AG (2011) A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism & Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business & Management Review* 1: 26-38.
 - Robert Bruce Shaw (2014), *Leadership Blindspots: How Successful Leaders Identify and Overcome the Weaknesses That Matter*. Kindle Edition.
 - Robledo, J. C., Martinez, O. C., & Merlano, A. F. (2018). Organizational cynicism-An exploration analysis-case: Workers in the city of Cartagena de Indias. *Revista Espacios*, 39(26).
 - Scopelliti, I., Morewedge, C. K., McCormick, E., Min, H. L., Lebrecht, S., & Kassam, K. S. (2015). Bias blind spot: Structure, measurement, & consequences. *Management Science*, 61(10), 2468-2486.
 - Shaw, Robert Bruce (2016). The logic & limits of leadership blindspots. *Leader to Leader*, 2016(80), 12-17.
 - Winwood, P. C., Bowden, R., & Stevens, F. (2013). Psychosocial safety climate: role & significance in aged care. *Occupational Medicine & Health Affairs*, 1(6), 135-140.