

دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي

The role of empowering human resources in reducing organizational cynicism

جنات بوخمم^{1*} ، عبد الفتاح بوخمم²،¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، dj Janetbouxh@gmail.com² جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، boukhemkhemabd@gmail.com

النشر: 2021/08/15

الاستلام: 2021/04/26

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل-، من خلال استعمال مفهوم التمكين، حيث ان لهذا الاخير دور في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي. اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المجمعّة بأداة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 52 موظف دائم في مديرية الخدمات الجامعية- جيجل-

نتائج الدراسة أظهرت مستوى مرتفع للتمكين ، في حين كان مستوى إظهار الافراد للتهكم التنظيمي منخفض، كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة عكسية بين التمكين والتهكم التنظيمي بمكوناته؛ الاعتقادي و السلوكي، في حين عدم وجود علاقة معنوية بين التمكين والتهكم العاطفي.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية ، التهكم التنظيمي، التهكم الاعتقادي ، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي.

رموز JEL: O15 ؛ J24 ؛ J28 ؛ J29.

Abstract:

The aim of this study is to determine the nature of the relationship between empowering human resources and the organizational cynicism of employees in University Services Directorate - Jijel - , Through the use of the concept of empowerment, in which this last have an impact on reducing organizational cynicism. The study was based on the data collected by the questionnaire distributed to a sample of 52 permanents employees in University Services Directorate - Jijel-

The results showed a high level of empowerment, while the level of organizational cynicism was low, The results of hypothesis testing showed the inverse effect of empowerment on organizational cynicism with its three components (believable, behavioral) While there was no significant relationship between empowerment and emotional cynicism

Keywords: organizational empowerment ،organizational cynicism ،believable cynicism ،behavioral cynicism ،emotional cynicism

(JEL) Classification : O15 ؛ J24 ؛ J28 ؛ J29.

1. مقدمة:

المنظمات أصبحت مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بإجراء التغيير السلس بهدف ضمان البقاء والاستمرار في هذا العالم المتغير والمتطور، لذا فهي تسعى لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعدها على تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية، وقيادتهم لإظهار السلوكيات الإيجابية في مكان العمل، حيث أن الفرد المُمكن يشعر بالتفاعل في مكان عمله، لامتلاكه القدرات والمهارات الضرورية والاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الروح المعنوية، ما يمكنه من امتلاك الصفات السلوكية الايجابية تجاه عمله، زملائه، والمنظمة ككل، أما الفرد الغير مُمكن فيفتقد إلى القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشاكله في العمل، حيث يشعر بالضغط وتظهر عليه مع مرور الوقت صفات وسلوكيات سلبية تتمثل في كثرة الشكوى، ونشوء مشاكل مع الزملاء وفقدان الثقة في المنظمة التي يعمل بها، وهذا ما يُعرف بظاهرة التهكم التنظيمي (السخرية). إن هذه الظاهرة التنظيمية تشكل مصدر قلق كبير للمنظمات. التمكين لما يولده من خصائص إيجابية لدى الموارد البشرية يعد من الأساليب الإدارية التي تلجأ إليها المنظمات للحد من السلوكات السلبية الناتجة عن ظاهرة التهكم التنظيمي وتدعيم السلوكات الايجابية، ما يؤدي إلى تحسين تسيير العمل والأداء وتحقيق الأهداف.

1.1. إشكالية البحثية: انطلاقاً مما سبق يمكننا أن نعبر عن إشكالية البحث بالتساؤل الأساسي والتساؤلات الفرعية وفقاً لما يلي:

هل يُساهم تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للموظفين بمديرية الخدمات الجامعية؟

انطلاقاً من التساؤل المحوري، قمنا بصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية وفقاً لما يلي:

- ما هو مفهوم كل من التمكين والتهكم التنظيمي في أدبيات الفكر الإداري ؟
- ما هي أبعاد كل من التمكين والتهكم التنظيمي التي يتم القياس على أساسها ؟
- ما هو واقع كل من التمكين، والتهكم التنظيمي انطلاقاً من آراء عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للتمكين على مستوى التهكم التنظيمي وفقاً لمفردات عينة الدراسة؟
- من أجل توجيه هذه الدراسة وحل الإشكالية قمنا بالاعتماد على ثلاث فرضيات وفقاً لما يلي:
- الفرضية الصفرية الأولى H_0-I_1 : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم الاعتقادي لدى الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

- الفرضية الصفرية الثانية H0-I₂: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم السلوكي لدى الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$
- الفرضية الصفرية الثالثة H0-I₃: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم العاطفي لدى الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

2.1. أهمية البحث:

تنتج أهمية البحث عما يلي:

- الموضوع بشقيه التمكين والتهكم التنظيمي لا زال حديثا ويستقطب البحوث العلمية بشكل متتالي وخاصة التهكم التنظيمي الذي كان إلى عهد قريب يعتبر موضوع فلسفي بعيدا عن مجال المنظمات
- النتائج التي يمكن التوصل إليها خاصة عن العلاقة بين متغيرات الموضوعين تعد على مستوى عالي من الأهمية لما لها من تأثير على تهمين قدرات وكفاءات المورد البشري والتقليل من السلوكيات غير المرغوبة.
- تجسيد العلاقة بين مكونات التمكين ومكونات التهكم التنظيمي يفيد المسيرين في تحسين السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية للمورد البشري ما ينعكس على تحسين الأداء
- تكمن أهمية الموضوع أيضا في تحسيس المسؤولين في المنظمات بضرورة التفكير الجدي في موضوع التهكم التنظيمي وبالتالي الاستفادة من نتائج البحوث التي تهدف إلى الحد من هذه الظاهرة السلبية.

3.1. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل كل من تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي كما وردا في أدبيات الفكر الإداري
- تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي بمكوناته المختلفة.
- تقدير مدى مساهمة التمكين في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الموظفين
- توفير نتائج الدراسة إلى المسيرين والمهتمين بموضوعي التمكين والتهكم التنظيمي.

4.1. منهجية البحث: لأجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، وظفنا منهج البحث الوصفي التحليلي، باعتمادنا على الكتب والمقالات في الجانب النظري، والاستبيان لتجميع البيانات لإنجاز الجانب التطبيقي، وقد استخدمنا في تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الإحصائية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة رقم 21. مجتمع الدراسة يبلغ 299 موظف دائم في الأقسام الأربعة لمديرية الخدمات الجامعية بجبل وتمثلت عينة الدراسة في الموظفين الدائمين لقسم المالية والصفقات العمومية، حيث

وُزِع الاستبيان على العدد الكلي للقسم وهو 65 موظف. مع إلغاء الاستبيانات غير الصالحة والمفقودة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (1): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	المفقودة	الغير صالحة	المسترجعة
65	10	03	52

وقد قُسم الاستبيان إلى محورين:

- التمكين، وتتضمن عباراته؛ التكوين، العدالة الإجرائية، القيادة الأخلاقية وتنظيم العمل
 - التهكم التنظيمي، شملت عباراته التهكم الاعتقادي، التهكم السلوكي والتهكم العاطفي.
- ولاختبار مدى ثبات أداة الدراسة استعملنا معامل ألفا كرومباخ كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نتائج معامل الاتساق الداخلي

المحور	التمكين	التهكم	الاستبيان ككل
عدد العبارات	17	11	28
معامل الثبات	0,925	0,903	0,908

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

من قيمة ألفا كرومباخ البالغة 0,925 الخاصة بالتمكين، وقيمة ألفا كرومباخ 0,903 الخاصة بالتهكم التنظيمي وألفا كرومباخ الخاصة بالاستبيان ككل والتي بلغت 0,908 يتبين أن أداة القياس تتميز بالثبات وبالتالي فالأداة جيدة لقياس الظاهرة

5.1. الدراسات السابقة:

إذا كان التمكين والتهكم التنظيمي، يغلب عليها الطابع الفلسفي وكانا بعبيدين عن المنظمات والدراسات التطبيقية خاصة ظاهرة التهكم التنظيمي، فقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة هذين المفهومين.

دراسة عن العلاقة بين التمكين والتهكم التنظيمي وهي للباحثين " Emreİşçi, and Al (2013):
A research on the relationship between personnel empowerment and organizational cynicism

أجريت بجامعة مرمرة بتركيا على عينة من 140 موظف يعملون في أربع مستشفيات خاصة في اسطنبول 66.4% نساء 38.6%، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي. قُسم التمكين إلى ثلاثة أبعاد؛ معنى العمل، دعم الإدارة العليا، الاستقلالية، أثبتت نتائج معامل الارتباط $R = - 0.40$ حقيقة أن تمكين الموظفين يقلل من مستوى خيبة الأمل التنظيمي فالعلاقة عكسية بين

المتغيرين. وكذا بالنسبة لأبعاد التمكين الثلاثة والتهكم، فالعلاقة عكسية وفقا لنتائج معامل الارتباط لكل من معنى العمل،

دعم الإدارة العليا للعاملين والاستقلالية على الترتيب: $R_3 = -0.28$ ، $R_2 = -0.37$ ، $R_1 = -0.42$ (İşçi & Al, 2013, p. 252)

Fatih yildirim and Sedakaya "دراسة عن آثار التهكم التنظيمي على التمكين وتعود للباحثين"

"Effects of cynicism on empowerment in organizations" (2016) بعنوان "pali yildirim أجريت في بنك بمنطقة Erzurum في تركيا على عينة مكونة من 101 موظف، الدراسة وضحت العلاقة بين أبعاد التهكم الاعتقادي، التهكم السلوكي والتهكم العاطفي، في حين تضمن التمكين أربعة أبعاد؛ المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والأثر. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الارتباط $R = 0.34$ ، فكلما ارتفع التهكم العاطفي تبعه التهكم السلوكي

- هناك علاقة عكسية بين بُعد معنى العمل بالنسبة للتمكين مع كل من التهكم العاطفي والسلوكي فقد بلغ معامل الارتباط على التوالي $R_2 = -0.29$ ، $R_1 = -0.26$

- هناك علاقة عكسية بين بُعد الاستقلالية والتهكم الاعتقادي. بلغ معامل الارتباط $R_3 = -0.28$

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين بُعد الاستقلالية والتهكم العاطفي

- لم تظهر النتائج ارتباط بين كل من أبعاد التهكم التنظيمي وبُعدي الكفاءة والأثر بالنسبة للتمكين

(yildirim & kayapali yildirim, 2016, p. 5741).

دراسة تتعرض إلى العلاقة بين التهكم التنظيمي والقيادة الأخلاقية وهي عن علاقة بُعد فرعي للتمكين

بالتهكم التنظيمي وتعود للباحث "Yar Ali Mete" (2013) وهي بعنوان:

Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behavior: A Study At Higher Education

أنجزت على الموظفين في التعليم العالي، على عينة من 3 جامعات في منطقة Thrace بتركيا.

تهدف الدراسة إلى التأكد من أثر القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي. أظهرت النتائج أن مفردات العينة تُظهر التهكم الاعتقادي أكثر من التهكم العاطفي والسلوكي، كما ان هناك علاقة عكسية بين

القيادة الأخلاقية والتهكم، حيث بلغ معامل الارتباط $R = -0.78$ (METE, 2013, p. 477)

دراسة تقييم العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي، للباحثين "Sarah Shaharruddin and al" (2016) بعنوان:

Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter?

أجريت على عينة مكونة من 504 من الضباط في مكاتب أمنية في ماليزيا ، وقد هدفت إلى توضيح علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) مع التهكم التنظيمي. أظهرت نتائج البحث أن العلاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي. بلغ معامل الارتباط بيرسون لكل من العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية مع التهكم التنظيمي بالترتيب $R_1 = -0.38$ $R_2 = -0.31$ $R_3 = -0.43$ كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار وقيمة بيتا β أن أبعاد العدالة التنظيمية لها أثر على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي وتختلف درجات التأثير، فالعدالة التفاعلية تأخذ الدرجة الأولى (-0.29) في التأثير تليها العدالة التوزيعية (-0.19) والعدالة الإجرائية (-0.10)

فالعدالة التنظيمية إذن بأوجهها تعتبر مصدرا للتحفيز ما يكسب الأفراد الثقة وتقدير منظماتهم حتى أثناء المواقف غير المستقرة (Shaharruddin & Al, 2016, p. 49) انطلاقا من أبعاد التمكين في الدراسات السابقة فقد اعتمدنا في بحثنا على أربعة أبعاد تتمثل في التكوين، العدالة الإجرائية، القيادة الأخلاقية وتنظيم العمل وهي أساسية في تمكين المورد البشري. وسندرس هذه الأبعاد في علاقتها بظاهرة التهكم التنظيمي بمكوناته المختلفة.

2. أدبيات التمكين والتهكم التنظيمي:

1.2 مفهوم التمكين: معالجتنا للمفهوم تشمل التعريف للتمكين والأبعاد التي تخضع للقياس

1.1.2 تعريف التمكين

أكد الباحث "سلومون" "Solomon, B" سنة 1976 أن الفكرة الأولى للتمكين، ظهرت على مستوى المجتمع، حيث عبّر عنه على أنه عملية نشطة تشاركية هدفها إكساب الأفراد والمنظمات والمجتمعات مزيدا من السيطرة، الفعالية والعدالة الاجتماعية، خصوصا بعد دخول المرأة للعمل وظهور حركات الدفاع عنها وعن حقوقها وإدماجها في المجتمع. (Peterson & Zimmerman., 2004, p. 129) لقد ركز "زيمرمان" على ضرورة الاهتمام بالتمكين التنظيمي، أي نقل نظرية التمكين على مستوى إدارة الأعمال والعمل على دراسة وتحسين سلوكيات العامل. بتبني علم النفس الاجتماعي (Zimmerman, 1995, p. 581)

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الباحثين في المجال، فمنهم من يعتبره وسيلة إدارية، ومنهم من ينظر إليه على أنه مفهوم فلسفي بينما آخرون يعتبرونه ممارسة ثقافية. يرى كل من الباحثين "كونغر" و "كونونغو" "Conger and Kanungo" 1988 وهما من أهم الباحثين الذين درسوا التمكين، أن " التمكين بناء تحفيزي يعمل على تدعيم إحساس المورد البشري بفعاليته الذاتية في العمل" كما عبرا عنه بأنه " حالة تحفيزية ناتجة عن الشعور بالكفاءة. (conger & Kanungo, 1988, p. 472) ويرى باحثين آخرين أن التمكين " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، كون نجاحها يعتمد على تتاغم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها". هذا التعريف يعتبر التمكين مسؤولية إدارة المنظمة فهو إستراتيجية تُطبق في كل المستويات هدفها تحرير طاقات المورد البشري، لذا فنجاح التمكين متعلق بمجهودات المنظمة.(عبد الرحمان عبد الله و شذى احمد علوان، 2011، صفحة 109)

استنادا لما سبق فعلى الرغم من أن تعاريف التمكين تتعرض لمنح السلطة والمسؤولية للمرؤوسين فلا يوجد تعريف موحد للمفهوم وهذا طبعا كما هو عليه الأمر في المفاهيم الاجتماعية الأخرى، إلا أنه رغم اختلاف التعريفات المقدمة لهذا المفهوم فكلها تصب في هدف واحد أي أنها تتعرض لمنح السلطة والمسؤولية للمرؤوسين لأداء المهام الموكلة إليهم بهامش مهم من الحرية دون تدخل مباشر للإدارة مع توفير مناخ العمل الملائم ومنهم الثقة وقياس الأداء وفق أهداف واضحة (أفندي، 2001، صفحة 97)

2.1.2. أبعاد التمكين

لقد اختلفت وجهات النظر حول الأبعاد الأساسية للتمكين. الباحث "سبريتزر" Spreitzer "سنة 1995 حدد أربعة أبعاد، لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين وهي: معنى العمل بالنسبة للفرد، المهارات اللازمة لشعور الفرد أنه مُمكّن، اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بحرية، التأثير أي مدى تأثير الفرد في عمله من جهة ونتائج منظمته من جهة أخرى. وهذه الأبعاد أكدها الباحث "شوو وآخرون" سنة 2006 (Allahyari & Al, " 2011, p. 1550).

ويعتبر " ماريوس وآخرون" " Marius van Dijke and al " أن العدالة الإجرائية والتطوير المستمر بعدان أساسيان في التمكين. انطلاقا مما سبق نعتمد في دراستنا على أبعاد التمكين المتمثلة في: التكوين، العدالة الإجرائية، القيادة الأخلاقية وتنظيم العمل.

- أ. التكوين: ويعني العمل على زيادة وعي الأفراد بأهداف المؤسسة والجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تكسبهم مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديهم من معارف، مما يزيد من كفاءتهم في أداء أعمالهم الحالية أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (ربابعة، 2003، صفحة 53)
- ب. العدالة الإجرائية: هي مدى أحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية، فالفرق بين العدالة التوزيعية والإجرائية هي أن الأولى تشير إلى نزاهة النتائج، والثانية تشير إلى نزاهة الإجراءات التي استخدمت في تحقيق هذه النتائج، فقد أكد الباحث Folger أن العدالة الإجرائية تصف قضايا الإنصاف في الأساليب والآليات التي تستعمل في تحديد النتائج (الكريم، 2013، صفحة 39)
- ج. القيادة الأخلاقية: على الفرد المسؤول أن يحمل السلوكيات الأخلاقية في تعامله مع الآخرين وفي صنع القرارات، فعملية التواصل مهمة، إن السلوك الأخلاقي يتمثل في السلوكيات العادلة والصادقة للمسؤول، بحيث يتميز بصفات؛ العدل التسامح، الصدق، الشجاعة، الرحمة والايثار فهو يفهم المشكلة ويحلل الحلول البديلة بشكل جيد، كونه يعتمد على التواصل الأخلاقي، وبهذا تزداد الثقة في الرئيس، وتتعزز النظرة الايجابية تجاهه (METE, 2013, p. 477)
- د. تنظيم العمل: تتوقف فعالية التمكين على تنظيم العمل، يتحقق ذلك بتهيئة كل من محتوى العمل ووقت العمل الاهتمام بمحتوى العمل يؤدي إلى تنمية وتنويع المهارات، ويمكن من استغلالها خلافا للمعمل الروتيني الذي يتصف بالتكرارية والرقابة ويتولد عنه الشعور بالتوتر. وتهيئة وقت العمل تمكن الفرد من تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والحياة في العمل. (Brassard & royal, 2010, p. 29)
- 2.2. مفهوم التهكم التنظيمي:**

التهكم أو السخرية مفهوم فلسفي ظهر في الحضارة الإغريقية واستُخدم حديثاً، في كتاب "الأمريكيون المتهكمون"، الذي ألفه "كانتروميرفيس" Kanter and Mirvis عن العمال الأمريكيين سنة 1989 والذي يركز على أسباب انتشار التهكم في المنظمات (Turkmen & Emre Aykac, 2017, p.743)

وقد قدم الباحث "دين" Dean في سنة 1995 في جامعة "سينسيناتي" Cincinnati في الولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للتهكم التنظيمي "على أنه سلوك سلبي للأفراد العاملين تجاه الإدارة، وبصفة عامة تجاه المنظمة، وهو ناتج عن الاقتناع بأن الإدارة لن تستجيب للتوقعات، وهذا الاقتناع غالباً ما يكون مصحوب بعواطف خيبة الأمل، الإحباط والغضب"

يؤكد الباحثان " براون و سيرقان " Brown & Cregan " سنة 2008 أن التهكم التنظيمي يعني التزام الأفراد بسلوك غير أخلاقي وسلبى تجاه الوظيفة. ويحدث عندما يعتقد الفرد أن المنظمة لديها مشاكل مختلفة ويقتنع بان جهوده عديمة الفائدة لحل تلك المشاكل، ويؤكد الباحثان أن مكافحة السلبية قضية مهمة للفرد والمنظمة، فلا بد أن تكون هناك خطة منهجية حكيمة تؤدي إلى التخلص من السلبية أولاً في نفسية الفرد، ثم على مستوى زميل العمل، ثم على مستوى وحدة واحدة، وفي نهاية المطاف على مستوى المنظمة ككل. كما يؤكد الباحثان على ضرورة استخلاص نتائج وأسباب التهكم من الأفراد على مستوى عملهم وبهذا يمكن للإدارة أن تظهر جهود فعالة في إدارة هذا السلوك السلبى (Khan, 2014, p. 32). يتفق العديد من الباحثين على أن التهكم التنظيمي يحتوي على ثلاثة أبعاد أساسية : (خضير و شهناز فاضل احمد، 2017)

1.2.2. التهكم الاعتقادي

يشير هذا البعد إلى اعتقاد الفرد بأن المنظمة لا تمتلك أي مصداقية أو استقامة، وبما أن مصطلح التهكم يشير إلى المواقف السلبية تجاه كل من المنظمة والعاملين فيها، فالفرد يبدأ بالتفكير في الأحداث التي تظهر في المنظمة ويحاول الانتقاد أو التشكيك لإيمانه بعدم وجود الصدق، العدالة، والسلوكيات الأخلاقية وطغيان الانتهازية، ويصبح بذلك راسخاً في الأذهان أن المنظمة تمارس الخداع في التعامل. مثل هذه الممارسات غالباً ما يتولد عنها ضعف الأمان وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة على أساس أن هذا رد فعل طبيعي لتلك الممارسات. وفي كثير من الأحيان تمتنع المنظمة عن توضيح الأسباب المنطقية التي على أساسها اتخذت القرارات. خلاصة فإن هذا البعد يلخص اعتقاد الأفراد أن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة ما يؤدي إلى أن يصبح مصطلح التهكم بديل عن النزاهة.

2.2.2. التهكم السلوكي

يمثل هذا البعد الاتجاه لإظهار التجاهل للمنظمة، أو السلوك الضار أو السلبى الذي يحط من قيمتها وصورتها، فالأفراد يميلون إلى انتقاد شامل للمنظمة من عدم الثقة، وخيانة الأمانة وقد تصل إلى استخدام النكات للتعبير عن المواقف التهكمية تجاه منظماتهم. المتهمون أو الساخرون يميلون إلى تكوين اعتقادات تشاؤمية تخص عمل معين في المنظمة.

3.2.2. التهكم العاطفي

من المعروف أن الأحداث التنظيمية الغير متوقعة تزيد من تهكم الأفراد، وتسهم في ظهور مشاعر عاطفية شديدة لديهم تُوصف بالقوة وتتطلب الاهتمام، وهي ردود أفعال عاطفية على موقف معين فضلاً عن

المعتقدات. وقد أظهرت الدراسات أن ردود الأفعال العاطفية يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في زيادة أو انخفاض مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين، كما أن الأحداث أو التفاعلات تثير العاطفة لديهم و تؤثر بدورها على مواقفهم تجاه العمل والمنظمة.

3. تحليل نتائج الدراسة:

في نتائج الدراسة نقيم مستوى التمكين والتهكم التنظيمي إضافة إلى اختبار الفرضيات.

1.3. تقييم التمكين:

من خلال الجدول المخصص لتقييم مستوى التمكين بمكوناته المختلفة، يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لكل من التكوين، العدالة الإجرائية، القيادة الأخلاقية وتنظيم العمل والتي بلغت على التوالي 3,65، 3,70، 3,59 وهي تنتمي إلى مجال التقييم المرتفع، وكذلك المتوسط الحسابي العام للتمكين والذي بلغ 3,64 وهو ينتمي أيضا إلى المجال المرتفع. فيما يتعلق بثشتت قيم الإجابات فإن الانحرافات المعيارية

الجدول رقم (3): نتائج تقييم التمكين

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	مستوى
التكوين	04	3,85	0,745	مرتفع
العدالة الإجرائية	05	3,65	0,765	مرتفع
القيادة الأخلاقية	04	3,70	0,801	مرتفع
تنظيم العمل	04	3,59	0,770	مرتفع
التمكين	17	3,64	0,745	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت من 0,745 إلى 0,801 ، وهذا ما يشير إلى أن درجة تشتت القيم ضعيفة ما يؤكد أن الإجابات في اتجاه واحد ما يعطي نتيجة الدراسة المصدقية العالية.

2.3. تقييم التهكم التنظيمي:

تقييم مستوى التهكم التنظيمي يتم اعتمادا من البيانات بالجدول الموالي ، حيث يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لمكونات التهكم التنظيمي المتمثلة في التهكم الاعتقادي، التهكم السلوكي والتهكم العاطفي بلغت على التوالي 2,25، 2,24، 2,20 وكلها تنتمي إلى المجال التقييمي المنخفض، وعليه فإن قيمة المتوسط الحسابي للتهكم التنظيمي بلغت 2,24 وهي تنتمي أيضا إلى المجال المنخفض. فيما امتدت قيم الانحرافات المعيارية من 0,823 الى 1,065.

الجدول 4: نتائج تقييم التهكم التنظيمي

المتغير	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	مستوى
التهكم الاعتقادي	03	2,25	0,921	منخفض
التهكم السلوكي	04	2,24	1,065	منخفض
التهكم العاطفي	04	2,20	0,823	منخفض
التهكم التنظيمي	11	2,24	0,875	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

3.3. اختبار الفرضيات: ينصب تحليلنا على اختبار فرضيات الدراسة الثلاثة مع تحديد النتائج المتوصل إليها.

1.3.3. اختبار الفرضية الصفرية الأولى H_0-I_1 :

من الجدول رقم (5) بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين والتهكم الاعتقادي -0,312 هذا يدل على أن التمكين يحد من ظاهرة التهكم الاعتقادي ب 31,2 % حيث أن العاقبة بين المتغيرين عكسية، ووفقا لقيمة معامل الانحدار والتي بلغت -0,255، فإن تحسين التمكين بنسبة 100% تساهم في الحد من ظاهرة التهكم الاعتقادي ب 25,5 % وهذه النتيجة دالة إحصائيا كون مستوى الدلالة المحسوب والذي بلغ 0,024 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية الأولى " لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم الاعتقادي لدى الموظفين

الجدول رقم (5): العلاقة بين التمكين والتهكم الاعتقادي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	معامل الانحدار	sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم الاعتقادي	-0,312	-0,255	0,024	عكسي	متوسط معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0,05 " ونقبل الفرضية البديلة لها" توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم الاعتقادي لدى الموظفين عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0,05 "

2.3.3. اختبار الفرضية الصفرية الثانية H_0-I_2 :

من الجدول رقم (6) بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون -0,317 هذا يدل على أن التمكين يحد من ظاهرة التهكم السلوكي ب 31,7 % فالعلاقة عكسية بين المتغيرين، ووفقا لقيمة معامل الانحدار والتي بلغت -0,221 فإن تحسين التمكين بنسبة 100% تساهم في الحد من ظاهرة التهكم السلوكي ب 22,1 % وهذه

النتيجة دالة احصائيا كون مستوى الدلالة المحسوب والذي بلغ 0,022 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم السلوكي لدى الموظفين عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0,05 "

الجدول رقم (6): العلاقة بين التمكين والتهكم السلوكي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	معامل الانحدار	sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم السلوكي	-0,317	-0,221	0,022	عكسي	متوسط معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

لذا نرفض الفرضية الصفرية الثانية " لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم السلوكي لدى الموظفين عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0,05 " ونقبل الفرضية البديلة لها" توجد

3.3.3. اختبار الفرضية الصفرية الثالثة H_0-I_3 :

انطلاقا من الجدول رقم (7) فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت -0,23 وهذا يعني أن العلاقة عكسية بين التمكين والتهكم العاطفي، لكن الملاحظ عكس ما هو مسجل في الفرضيتين السابقتين فإن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0,10 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 وعليه فإن العلاقة غير دالة إحصائيا بين التمكين والتهكم العاطفي ويمكن القول أنه لا توجد علاقة بين التمكين والتهكم العاطفي، وايضا لا يوجد اثر للتمكين في الحد من ظاهرة التهكم العاطفي حتى وان بلغ معامل الانحدار -0,209 لان النتيجة غير دالة احصائيا. ونكون بذلك قد اعتمدنا الفرضية الصفرية ورفضنا الفرضية البديلة القائمة على افتراض وجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (7): العلاقة بين التمكين والتهكم العاطفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	معامل الانحدار	sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم العاطفي	-0,23	-0,209	0,10	عكسي	متوسط غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

اعتمادا إذن على نتائج اختبار الفرضيات الثلاثة يمكننا تلخيص نتيجة البحث في الجدول التالي رقم(8) المخصص لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين ومكونات التهكم التنظيمي.

الفرضية الصفرية توضح أن العلاقة عكسية بين التمكين وكل من التهكم الاعتقادي والسلوكي وعليه فتحسين مستويات التمكين تقود بالضرورة إلى الحد من هذين النوعين من التهكم وتقلل من السلوكات السلبية وتعزز السلوكات الايجابية في العمل وهي سلوكات خارج الدور الرسمي المرتبط بمنصب العمل. في حال إمكانية تقدير مؤشر التحسين في التمكين فذلك يقود إلى التحسين في كل من التهكم الاعتقادي والتهكم السلوكي.

الجدول رقم (8): تلخيص لنتائج اختبار الفرضيات

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون	معامل الانحدار	sig	نوع الارتباط	درجة الارتباط
التمكين	التهكم الاعتقادي	-0,312	-0,255	0,024	عكسي	متوسط معنوي
	التهكم السلوكي	-0,317	-0,221	0,022	عكسي	متوسط معنوي
	التهكم العاطفي	-0,23	-0,209	0,10	عكسي	متوسط غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

إلا أن الأمر يختلف فيما يتعلق بالتهكم العاطفي، فلكون مستوى المعنوية 0,10 أكبر من مستواه في البحث وهو 0,05 فإن التحسين في التمكين بمكوناته المختلفة لا يؤدي إلى أثر ذي أهمية في التهكم العاطفي. في تقديرنا لهذه النتيجة فالمشاعر العاطفية شديدة وقوية وهي ناتجة عن ردود أفعال اتجاه مواقف معينة في العمل، فحتى وإن قامت المنظمة بتحسين مستوى التمكين بالتهيئة المناسبة لكل المكونات فذلك قد يكون غير كافي لنزع الصورة السلبية من أذهان العاملين تجاه المنظمة.

4. الخاتمة:

توصلنا من البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات انطلاقاً من الدراستين النظرية والتطبيقية ، كما يلي:

1.4. النتائج:

- مفهوم التمكين ليس عفوي بل جاء نتيجة لسلسلة مستمرة من التطورات في الفكر الإداري، المفهوم غير موحد وهناك من لا يميز بين التمكين وتفويض السلطة إلا أن التمكين أشمل من التفويض بل يتضمن كل العوامل والأساليب التي تؤدي إلى تنمية قدرات المورد البشري.
- للتهكم التنظيمي آثار سلبية، فالفرد المتهم يكون أكثر عرضة للإحباط والشك وخيبة الأمل، كما إن المنظمات التي ينتشر فيها التهكم تعاني من ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية

- تتمثل أبعاد التهكم التنظيمي في كل من التهكم الاعتقادي، التهكم السلوكي والتهكم العاطفي وهذا الأخير تكون ردود الفعل فيه قوية لأنه يمس مشاعر الأفراد
- يظهر الأفراد مستوى مرتفع من التمكين بينما يُظهرون مستوى منخفض من التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث وهذا ما أكدته المؤشرات الإحصائية.
- للتمكين علاقة عكسية بارزة مع كل من التهكم الاعتقادي والتهكم السلوكي في حين علاقته مع التهكم العاطفي غير دالة إحصائياً. إن مثل هذه النتائج الميدانية تفتح الباب واسعا لإجراء المزيد من البحوث من قبل المهتمين بالموضوع في مختلف المنظمات

6. المراجع:

- Brassard, A., & royal, I. (2010). comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-etre des employées. *Gestion*, 35(3), 29.
- İşçi, E., & Al. (2013). A research on the relationship between personnel and organizational cynicism. *Management*, 3(5), 252-258.
- Allahyari, R., & Al. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *procedia, social and behavioral sciences*, 30, 1550.
- Andrew Peterson و Marc Zimmerman .(2004) .Beyond the individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment .*American Journal of Community Psychology* ، 34(2/1)، 129 .
- Fatih Turkmen و Emre Aykac .(2017) .The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study .*European Research Studies Journal* ، 20(4)، 753-742 .
- Fatih yildirim و Seda kayapali yildirim .(2016) .Effects of cynicism on empowerment in organizations .*journal of human sciences*.5750-5741 ، 13(3) ،
- Jay A conger و Rabindra N. Kanungo .(1988) .The empowerment process integrating theory and practise .*Academy of management Review*.472 ، 13(3) ،
- Marc Zimmerman .(1995) .psychological empowerment : Issues and illustrations .*American Journal of Community Psychology*.581 ، 23 ،
- METE, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Social and Behavioral Sciences*(89), 477.
- Muhammad Arsalan Khan .(2014) .Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan .*Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*.41-30 ، 8(1) ،
- Sarah Shaharruddin و Al .(2016) .Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter ? *International Journal of Research in Business Studies and Management*.60-49 ، 3(2) ،
- آرادن حاتم خضير، و شهناز فاضل احمد. (2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني واثربهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب. (كلية الادارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية، المحرر) *مجلة الدنانير*(10)، 301-302.
- سكر عبد الكريم. (2013). أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة المديرين في الوزارات الأردنية. *دراسات العلوم الادارية*، 40(1)، 39.

عبد الرحمان عبد الله، و شذى احمد علوان. (2011). التمكين الاداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 7 (27)، 109.
عطية حسين أفندي. (2001). اتجاهات حديثة في الإدارة العامة. القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
علي رابعة. (2003). إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الاداري (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار الصفاء للنشر.

7. الملاحق

Correlations

		التهكم الاعتقادي	التمكين
التهكم الاعتقادي	Pearson Correlation	1	-,312*
	Sig. (2-tailed)		,024
	N	52	52
التمكين	Pearson Correlation	-,312*	1
	Sig. (2-tailed)	,024	
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		التهكم السلوكي	التمكين
التهكم السلوكي	Pearson Correlation	1	-,317*
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	52	52
التمكين	Pearson Correlation	-,317*	1
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		التمكين	التهكم العاطفي
التمكين	Pearson Correlation	1	-,230
	Sig. (2-tailed)		,100
	N	52	52
التهكم العاطفي	Pearson Correlation	-,230	1
	Sig. (2-tailed)	,100	
	N	52	52

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,218	,266		15,827	,000
1 التهكم الاعتقادي	-,255	,110	-,312	-2,325	,024

a. Dependent Variable: التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,138	,232		17,831	,000
1 التهكم السلوكي	-,221	,094	-,317	-2,360	,022

a. Dependent Variable: التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,101	,292		14,049	,000
1 التهكم العاطفي	-,209	,125	-,230	-1,674	,100

a. Dependent Variable: التمكين