



جامعة مولود معمري _ تيزي وزو _

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الموضوع:

أثر القيادة التحويلية على التهم التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية ENIEM

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف:

- د. حديبي سمير

من اعداد الطالبتين:

- قزوز نبيلة

- براي كنزة

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

نشكر الله عزّ وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة، وأثار دربنا وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح.

يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف الدكتور "حديبي سمير" الذي تكرم بالإشراف علينا لإنجاز هذا العمل القيم، نتوجه بخالص الشكر والتقدير لكلّ مؤسسة الأجهزة الكهرمنزلية ENIEM الذين فتحوا لنا ابوابهم وسمحوا لنا بالقيام بهذا البحث والذين افادونا بمختلف المعلومات لإثراء هذا العمل، والى كل من ساهم من قريب او من بعيد وقدم لنا يد العون، ونشكر كل أساتذة جامعة مولود معمري الذين زودونا بالمعلومات طيبة مشوارنا الدراسي أعانهم الله.

براي وقزوز

 شكرا

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى:

الوالدين الكرمين "امي" و "ابي" اطال الله في عمرهم

والى إخوتي وأخواتي حفظهم الله لي

والى كلّ الأقارب والأصدقاء كلّ بأسمائهم

والى كلّ اساتذتي الكرام بالأخص الأستاذ حديبي "سمير"

قزوز نبيلة

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا والديا الكريمان أطال الله في
عمرهما،

وكل العائلة، وإلى كل من مدنا يدّ العون في إنجاز هذا
العمل المتواضع
وإلى جميع الأهل والأقارب.

براي كنزة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة الشكر
ب ج	الاهداء
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الاشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الفرنسية
ل	المقدمة
الفصل الأول: الاطار العام لإشكالية الدراسة	
17	1. إشكالية الدراسة
22	2. فرضيات الدراسة
22	3. أسباب اختيار الموضوع
22	4. أهمية الدراسة
23	5. أهداف الدراسة
23	6. ضبط المفاهيم الإجرائية
24	7. الدراسات السابقة
34	8. التعقيب على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
38	تمهيد
39	1. مفهوم القيادة
40	2. القيادة ومفاهيم الأخرى
45	3. نظريات القيادة
48	4. مفهوم القيادة التحويلية
53	5. نشأة وتطور القيادة التحويلية

53	6. مبادئ القيادة التحويلية
55	7. مزايا القيادة التحويلية
56	8. أبعاد القيادة التحويلية
62	9. أهمية القيادة التحويلية
65	10. تعريف القائد التحويلي
66	11. خصائص القائد التحويلي
70	12. وظائف القائد التحويلي
72	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التهكم التنظيمي	
75	تمهيد
77	1. مفهوم التهكم
77	2. مفهوم التهكم التنظيمي
79	3. نشأة وتطور التهكم التنظيمي
82	4. أنواع التهكم التنظيمي
86	5. العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي
87	6. التهكم والعوامل الديموغرافية
90	7. خصائص التهكم التنظيمي
91	8. خصائص الشخصية التهكمية
91	9. أبعاد التهكم التنظيمي
94	10. أسباب التهكم التنظيمي
95	11. الآثار الناجمة للتهكم التنظيمي
96	12. وسائل الحد من التهكم التنظيمي
98	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
102	تمهيد
103	1. الدراسة الاستطلاعية
104	2. منهج الدراسة
104	3. مجال الدراسة

105	4. مجتمع وعينة الدراسة
111	5. أدوات جمع البيانات
124	6. أساليب المعالجة الإحصائية
125	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج	
127	تمهيد
128	1. عرض وتفسير الإحصاءات الوصفية
141	2. التوزيع الطبيعي
144	3. عرض وتفسير نتائج الإحصاء الاستدلالي
149	خلاصة الفصل
الفصل السادس:	
152	تمهيد
153	1. تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
161	2. المقترحات
163	المراجع
176	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
1	وظائف الإدارة والقيادة	41
2	الفرق بين القائد والمدير	44
3	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	61
4	المقارنة بين القادة التحويليين و غير التحويليين	69
5	أشكال وأنواع التهكم التنظيمي	84
6	أنوع التهكم التنظيمي	84
7	لمحة عامة عن أنواع التهكم التنظيمي	85
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	106
9	توزيع افراد العينة حسب فئة السن	107
10	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	109
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	110
12	درجة مقياس ليكارت لمقياس القيادة التحويلية واستبيان التهكم التنظيمي	113
13	تعديل بنود مقياس القيادة التحويلية بعد الأخذ بأراء الأساتذة المحكمين	115
14	معاملات الارتباط بين بنود مقياس القيادة التحويلية وكل من درجة المحور والدرجة الكلية	116
15	قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لمقياس القيادة التحويلية	117
16	قيمة "التجزئة النصفية" لمقياس القيادة التحويلية	118
17	تعديل بنود استبيان التهكم التنظيمي بعد الأخذ بأراء الأساتذة المحكمين	120
18	معاملات الارتباط بين بنود استبيان التهكم التنظيمي والدرجة الكلية	121
19	قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان التهكم التنظيمي	122
20	قيمة "التجزئة النصفية" لاستبيان التهكم التنظيمي	123
21	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التأثير المثالي الخاص ببعيد القيادة التحويلية.	130

131	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التحفيز الإلهامي الخاص ببعيد القيادة التحويلية.	22
133	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الاستثارة الفكرية الخاص ببعيد القيادة التحويلية.	23
134	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الاعتبارات الفردية الخاص ببعيد القيادة التحويلية.	24
136	استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس بنود التهكم التنظيمي	25
144	التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيري القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي	26
146	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة التحويلية على متغير التهكم التنظيمي	27
147	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعيد التأثير المثالي على متغير التهكم التنظيمي	28
148	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعيد التحفيز الإلهامي على ومتغير التهكم التنظيمي	29
149	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعيد الاستثارة الفكرية على متغير التهكم التنظيمي	30
150	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعيد الاعتبار الفكرية على متغير التهكم التنظيمي	31

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
45	التميز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	1
62	أبعاد القيادة التحويلية	2
67	نموذج القيادة التحويلية لدى Bass	3
90	العوامل المسببة للتهكم التنظيمي	4
107	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
108	توزيع أفراد العينة حسب السن	6
109	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	7
110	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
145	منحنى GOSS لاعتمادية البيانات خاص القيادة التحويلية	9
145	منحنى GOSS لاعتمادية البيانات خاص القيادة التحويلية	10

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
178	استبيان الدراسة	1
183	قائمة الأساتذة المحكمين	2
184	هيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM	3
185	نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	4

ملخص الدراسة:

اهتمت الدراسة بموضوع القيادة التحويلية بما فيها من أبعاد منها: بعد التأثير المثالي، بعد الحافز الإلهامي، بعد الاستثارة الفكرية، وأخيرا بعد الاعتبارات الفردية، وتأثيرها على موضوع التهكم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية ENIEM التابعة لولاية تيزي وزو، ونظرًا لأهمية القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل وتقليل مستويات التهكم التنظيمي، كان من اللازم تسليط الضوء على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (80) عامل وعاملة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهو الأنسب لهذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على مقياس القيادة التحويلية كما تمّ تصميم استبيان خاص للمتغير التهكم التنظيمي كوسائل لجمع البيانات، الأول للتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والثاني للكشف عن مستوى التهكم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية ENIEM، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، معامل ألفا كرونباخ، معادلة التجزئة النصفية، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط لحساب أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي، على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير الإلهامي، على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية، على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الاعتبارات الفردية، على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التهكم التنظيمي.

Abstract:

The study focused on the topic of transformational leadership, including its dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration, and their impact on organizational cynicism among the employees of the National Company for Electrical Industries (ENIEM) in the Wilaya of Tizi Ouzou, Given the importance of transformational leadership in improving the work environment and reducing levels of organizational cynicism, it was necessary to shed light on the influence of transformational leadership dimensions on organizational cynicism in the workplace.

The study was conducted on a sample consisting of 80 employees who were randomly selected. To achieve the study's objectives, the descriptive approach was adopted, which is appropriate for this type of study. A questionnaire was designed specifically for the purpose of measuring the dimensions of transformational leadership and the level of organizational cynicism, as tools for data collection, The first section aimed to identify the dimensions of transformational leadership, while the second section aimed to uncover the level of organizational cynicism among the employees of ENIEM. The data were analyzed using appropriate statistical methods, including frequency distributions, arithmetic means, Cronbach's alpha for reliability, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression to calculate the effect of the independent variable on the dependent variable.

This study led to several findings, the most important of which are:

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of transformational leadership on organizational cynicism among employees at the National Company for Electrical Industries in Tizi Ouzou.
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of idealized influence on organizational cynicism among employees at the National Company for Electrical Industries in Tizi Ouzou.
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of inspirational motivation on organizational cynicism among employees at the National Company for Electrical Industries in Tizi Ouzou.
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of intellectual stimulation on organizational cynicism among

employees at the National Company for Electrical Industries in Tizi Ouzou.

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of individual consideration on organizational cynicism among employees at the National Company for Electrical Industries in Tizi Ouzou.

Keyword: Transformational Leadership, Organizational Cynicism.

مقدمة

تسعى إدارة المؤسسات المعاصرة باستمرار إلى التعرف على إمكانيات مواردها البشرية وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المؤسسة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المؤسسات وتقدمها، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من جهة وتحقيق أهداف مواردها البشرية والاستجابة لاحتياجاتهم من جهة أخرى حيث تعتبر محورا رئيسيا في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ ونظرا لكون القيادة التقليدية قاصرة على مواجهة التحديات والمتطلبات التي تواجهها المؤسسات اليوم كان الاتجاه نحو تبني أنماط قيادية حديثة أمرا حتميا، ويعد نمط القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء، فهي تضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم، كما وأنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين وتزيد من قيم الولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

على صعيد آخر، هناك أنماط قيادية تفرض رقابة شديدة على العاملين وتفقر في تعاملاتها إلى الشفافية وانعدام العدالة فيتمخض عنها موارد بشرية تؤدي ما هو مطلوب فقط من القادة وتخلص في إنجاز ما هو مراقب وملزم بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التغيب، واختلاق المشاكل المختلفة مع العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية وشعورهم بالاحترق الوظيفي، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي والمتمثل في عدم ثقة العاملين بمؤسساتهم معتبرينها قد ضحت بمبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق من أجل مصالحها الذاتية.

انطلاقا من هذا جاءت فكرة تناول موضوع أبعاد القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، حيث تم التساؤل حول أثر أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التهكم التنظيمي لديهم.

وتم البحث في هذا الموضوع بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أولهما الجانب النظري والآخر الجانب التطبيقي، فالأول يحمل عدة فصول وهي على الترتيب الآتي:

الفصل الأول: وهو مخصص الإطار العام لإشكالية الدراسة والذي شمل على حل مشكلة الدراسة مع وضع فرضيات مبدئية لها مع شرح بسيط عن أسباب وأهداف الدراسة الحالية وأهميتها

وضبط المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة من الناحية الإجرائية ذلك لتسهيل الدخول في الموضوع والتوسع فيه، ختامًا بذكر مجموعة من الدراسات المختلفة هذه التي تناولت متغيري الدراسة الحالية في دراسات عربية وأجنبية، كما تطرقنا في الأخير إلى التعقيب على هذه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة بصفة عامة وأهم المفاهيم الأخرى المرتبطة بها، ثم انتقلنا إلى النظريات المفسرة لها، ثم تطرقنا إلى مفهوم القيادة التحويلية، ونشأتها وتطورها، مع التركيز على مبادئها ومزاياها وأبعادها وأهميتها، وفي الأخير قمنا بتعريف القائد وذكر أهم خصائصه ووظائفه.

الفصل الثالث: فقد تمحور حول التهكم التنظيمي حيث يتضمن هذا الفصل مفهوم التهكم بصفة عامة، ثم انتقلنا إلى مفهوم التهكم التنظيمي ونشأته وأنواعه، وأهم العوامل المؤثرة عليه، ثم انتقلنا إلى التهكم والعوامل الديموغرافية، مع ذكر خصائصه وخصائص الشخصية التهامية، وكذلك ذكر أهم أبعاده وأسبابه، ثم تطرقنا إلى الآثار السلبية الناتجة عنه ووسائل الحد منه.

أما فيما يخص الجزء الثاني فهو يشمل على 3 فصول وهي:

الفصل الرابع: تمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة الذي استوفينا فيها بعرض مفهوم وأهمية وأهداف الدراسة الاستطلاعية مع ذكر أهم نتائجها، والمنهج المستخدم، مع تقديم مجال الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، والأدوات المستعملة فيها، كما أشرنا في الأخير إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استندنا عليها في هذا الميدان التطبيقي.

الفصل الخامس: قمنا في هذا الفصل بعرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الحالية وكذا تحليلها.

الفصل السادس: تطرقنا في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة وتفسيرها، ثم الخروج باستنتاج عام مع تقديم العديد من الاقتراحات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، وختامًا بالمراجع والملاحق.

الجانب النظري

الملحق 4: نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	taathirmithali ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,377	,369	13,29911

a. Prédicteurs : (Constante), taathirmithali

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8248,763	1	8248,763	46,638	,000 ^b
	de Student	13618,705	77	176,866		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Prédicteurs : (Constante), taathirmithali

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	104,110	5,939		17,530	,000
	taathirmithali	-2,527	,370	-,614	-6,829	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	tahfizilhami ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandhimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,261	,251	14,48928

a. Prédicteurs : (Constante), tahfizilhami

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5702,138	1	5702,138	27,161	,000 ^b
	de Student	16165,330	77	209,939		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandhimi

b. Prédicteurs : (Constante), tahfizilhami

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	97,261	6,427		15,133	,000
	tahfizilhami	-2,003	,384	-,511	-5,212	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandhimi

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	istitharafik ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470 ^a	,221	,211	14,87502

a. Prédicteurs : (Constante), istitharafik

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4829,974	1	4829,974	21,829	,000 ^b
	de Student	17037,495	77	221,266		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Prédicteurs : (Constante), istitharafik

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	93,285	6,310		14,784	,000
	istitharafik	-1,815	,389	-,470	-4,672	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	iitibaratfardia ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 ^a	,165	,154	15,39625

a. Prédicteurs : (Constante), iitibaratfardia

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3615,041	1	3615,041	15,250	,000 ^b
	de Student	18252,427	77	237,045		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Prédicteurs : (Constante), iitibaratfardia

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	82,415	4,817		17,108	,000
	iitibaratfardia	-,874	,224	-,407	-3,905	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	21

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	5

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,861	5
------	---

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,454	6

الفصل الأول:

الاطار العام لإشكالية الدراسة

الفصل التمهيدي:

الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- ضبط المفاهيم الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ميكانيكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطنة ودراية وكفاية وإخلاص، فالعنصر البشري يمثل العمود الفقري لأي منظمة، إذ تعتمد فعالية الأنشطة التنظيمية بشكل كبير على كفاءة الأفراد وتفاعلهم مع بيئة العمل حيث يرتبط تحقيق الأهداف التنظيمية بقدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات والاستجابة لمتطلبات السوق والابتكار المستمر.

كما نجد أن الرأس المال البشري هو من بين أهم الموارد المكونة للمؤسسات، إذ به تتم العملية الإنتاجية لا محالة، هذا رغم تطور التكنولوجيات الحديثة من معدات، آلات، وأجهزة، إلا أن المورد البشري يبقى هو المسير لها، فبدون العقل البشري لا نستطيع فعل أي شيء، لكن الإنسان يؤثر ويتأثر في كل ما يدور من حوله بطرق وأشكال مختلفة، وهذا راجع للفروق الفردية بين الأفراد، إذ نجد أنه داخل مؤسسة واحدة نجد عدة اتجاهات ووجهات نظر متعددة أو إذا صح القول ثقافات مختلفة من عامل إلى آخر، فهذا نجده ملتزم بعمله وذاك لا، والآخر دؤوب منضبط وله درجة ولاء لمؤسسته مرتفعة، والآخر العكس.

وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الاداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسن أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل، بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير.

ففي الآونة الأخيرة نجد أن أنظار الباحثين والمختصين في الاقتصاد، وتسيير الموارد البشرية خاصة توجهت إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك من خلال إيجاد نوع أو نمط من أنماط القيادة

الفعالة لأن كل شيء متوقف عليها، فالاهتمام بها يحدث تغييراً ملموساً داخل المؤسسة، إذا صلحت صلح كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والعكس صحيح.

إذ تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، فهي ليست مجرد عملية إشراف أو توجيه، بل هي فن التأثير والإلهام الذي يدفع الفريق للعمل بروح واحدة لتحقيق النجاح، فالقائد الناجح هو الذي يجمع بين الحزم والمرونة، ويوازن بين تحقيق النتائج الفورية وبناء علاقات إيجابية مع فريقه، مما يعزز من الإنتاجية ويخلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع والتعاون.

ومن بين الأنماط القيادية المختلفة، تُعد القيادة التحويلية واحدة من أفضل الأساليب التي يمكن تبنيها في المؤسسات، كما تعد واحدة من أكثر أساليب القيادة تأثيراً في تعزيز أداء الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة، وعلى إحداث تغييرات إيجابية ومستدامة من خلال تحفيز الأفراد على تقديم أقصى ما لديهم، وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر، ويعدّ بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي Transactional في العام 1978 ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985. وقد وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (عياصرة، 2002، ص78)

فالقائد الذي يعتمد هذا النمط لا يكتفي بتحقيق الأهداف فقط، بل يركز أيضاً على تمكين فريقه من تنمية مهاراتهم، وبناء رؤية مستقبلية مشتركة تلهم الجميع، لذلك تعتبر القيادة التحويلية أداة فعالة لتحقيق نجاح مؤسسي طويل الأمد ولتطوير فرق عمل قادرة على مواجهة تحديات العصر بروح متجددة وإبداع لا محدود، وفقاً لباس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) تتميز القيادة التحويلية بأربع أبعاد رئيسية: التأثير المثالي "idealized influence"، الدافعية المستوحاة "Inspiration"، "motivation"، الاعتبار الفردي "individual consideration"، والاستثارة العقلية "intellectual stimulation". (يوسف عبد المعطي مصطفى، 2010)

كما تبين أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحسينات ملحوظة في عدة مجالات، على سبيل المثال أظهرت دراسة (Piccolo & Judge, 2004) التي استخدمت استبيان MLQ لقياس تأثير القيادة

التحويلية والتعاملية، النتائج التالية: القيادة التحويلية كانت أكثر فعالية من القيادة التعاملية في تحسين الأداء التنظيمي بنسبة 25%-30%، وزيادة الرضا الوظيفي بنسبة 40%-60%، وتعزيز الالتزام التنظيمي بنسبة 35%-50%، كما ساهمت في زيادة الثقة بين القائد والموظفين بنسبة 60%-80% مقارنة بالقيادة التقليدية، مما يدل على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكبر في تحسين جوانب الأداء والتنظيم.

كما ركزت دراسة (Masi & Cooke, 2000) على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وأكدت على أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين التزام الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، وقد توصلت هذه الأخيرة إلى أهم النتائج: القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة التزام الموظفين تجاه المنظمة بشكل ملحوظ، تحقيق الأداء الأفضل فأداء الموظفين في المنظمة يرتفع نتيجة الالتزام العالي، وزيادة تحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

فالقيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز الموظفين من خلال إلهامهم وتشجيعهم على الابتكار، وفي السنوات الأخيرة شهد عالم الأعمال تغييرات كبيرة أثرت على العلاقة بين الموظفين وأصحاب العمل والمنظمات، ففي السابق كان أصحاب العمل يوفر لهم الدعم في مجالات مثل السلامة المهنية، والتدريب، والترقية، مقابل توقع الولاء والثقة والالتزام من جانب الموظفين، مما أدى إلى توازن واضح في العلاقة بينهم، ثم ظهرت العولمة التي أثرت على هذا التوازن، حيث تغيرت طبيعة علاقات العمل، مما أدى إلى زيادة ساعات العمل، وتوسيع نطاق المهام الوظيفية، وارتفاع مستوى التوقعات بشأن مرونة الموظفين وقدرتهم على التأقلم مع التغييرات المستمرة وحالة عدم اليقين، في المقابل لم يطرأ تغيير كبير على التزامات أصحاب العمل تجاه الموظفين باستثناء الحفاظ على وظائفهم، و نتيجة لهذه التغييرات أصبح الموظفون ينظرون إلى العلاقة مع منظماتهم بشكل مختلف، مما دفع بعضهم إلى تبني مواقف دفاعية لحماية أنفسهم، فقد يظهر أحياناً أن هناك بعض السلوكيات أو الظواهر التي تتعارض مع هذه التحسينات خصوصاً عند الأفراد غير المتمكنين فيفتقدون إلى القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشاكلهم في العمل، حيث يشعرون بالضغط وتظهر عليهم 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)، ويُنظر إلى الشعور بخرق العقد النفسي والسخرية التنظيمية على أنهما ردود فعل الموظفين تجاه ما يعتبرونه معاملة غير عادلة.

إذ أن هذه الظاهرة التنظيمية تشكل مصدر قلق كبير للمنظمات، ففي بعض الأحيان قد يؤدي التهكم في العمل إلى تقويض هذه الجهود فهو يظهر عندما يتم التعبير عن انتقادات ساخرة تجاه قرارات الإدارة أو توجيهات القيادة، مما يؤدي إلى تراجع الثقة والالتزام داخل المؤسسة، ويمثل هذا الأخير ظاهرة مضادة تؤثر سلباً على الروح المعنوية ومستوى الإنتاجية، حيث عرّف (Dean et all, 1998) التهكم في العمل بأنه نتيجة ثانوية من الشذوذ في هيكل المجالات الاجتماعية، وينبع من غموض دور الموظف وتعرضه لضغوط متضاربة بغية تأهيله للعمل (الفتلاوي، 2014، ص 87).

فالتهمك التنظيمي هو مفهوم نفسي وسلوكي يشير إلى المواقف السلبية التي تتضمن الإحباط، وخيبة الأمل، وفقدان الثقة تجاه المنظمات أو الأشخاص أو المجموعات أو الأشياء (Antoniou & Cooper, 2005, p601).

كما يمثل حالة سلبية منتشرة داخل بيئة العمل تنشأ نتيجة شعور الموظفين بالإحباط، وخيبة الأمل، وفقدان الثقة في المنظمة، ويتفق العديد من الباحثين على أن التهكم التنظيمي يحتوي على ثلاثة أبعاد أساسية منها البعد العاطفي من خلال مشاعر الغضب والاستياء وخيبة الأمل تجاه المنظمة وأيضاً البعد المعرفي عبر معتقدات سلبية بشأن عدم نزاهة الإدارة أو عدم وفاء المنظمة بوعودها وكذلك البعد السلوكي من خلال تصرفات سلبية مثل السخرية المستمرة وانتقاد المنظمة بشكل علني أو ضمني، ويظهر هذا الأخير نتيجة عدم قدرة المنظمات على تحقيق التوافق بين توقعات الافراد العاملين وبين الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المنظمة التي تكون غير متسقة ومنسجمة مع رغباتهم مما يتسبب في هذه الظاهرة التي تسمى التهكم التنظيمي وما يتبعه من سلوكيات سيئة سلبية تجاه المنظمة وتقلل من كفاءتها وفعاليتها، وقد تصل إلى تشويه صورتها، حيث تجعل الموظف يشعر بفجوة كبيرة بين التوقعات التي وُعد بها والواقع الذي يعيشه، مما يجعله مصدر خطر كونه يترك آثار سلبية على الفرد وأعضائه، حيث أظهرت دراسة (Bashir, 2012) أن ضعف نظام الرقابة هو الذي أدى إلى زيادة سلوكيات العمل السلبية، وسوء استخدام الوقت، والانسحاب من العمل، حيث أن نسبة (75%) من عمال الخدمة يستجيبون لأعمالهم الشخصية وينصرفون لأعمالهم الخاصة خلال ساعات العمل، وأن (82%) كانوا يصلون بوقت متأخر، (90%) كانوا يأخذون استراحة غداء اطول، (66%) يتركون مكان العمل بوقت مبكر، وقد كان استخدامهم للكومبيوتر والهاتف المحمول قليل وذلك لأن الغالبية العظمى منهم من كبار السن ولا يجيدون استخدامها، وأن (72%) تعمدوا اضاعة المواد الخاصة بالمنظمة، (38%) تعمدوا في إتلاف الممتلكات ورمي النفايات في مكان العمل، (60%) يأخذون اللوازم المكتبية إلى منازلهم، (41%) سرقوا الموظفين في العمل، وتوصلت الدراسة أن وظيفة

قطاع الخدمات في باكستان هو المكان المثالي لعمّال الخدمة لتشغيل الاعمال التجارية الخاصة بهم على حساب المنظمة، أما على مستوى المنظمة فيؤدي التهكم التنظيمي إلى تدهور سمعتها أمام عملائها وموظفيها المحتملين، فضلاً عن انخفاض جودة الأداء العام، مما قد ينعكس على رضا العملاء ويضر بقدرة المنظمة على المنافسة، كما أظهرت دراسة (Dean et all, 1998) أن الموظفين الذين يعانون من التهكم في العمل كانوا أقل التزامًا بنسبة 30% وأكثر غيابًا بنسبة 15%، تشير هذه النتائج إلى أن التهكم في العمل يمكن أن يضعف الأداء التنظيمي ويؤدي إلى تراجع في التزام الموظفين وزيادة في التوتر الوظيفي، مما يؤثر بشكل كبير على فعالية المنظمة بشكل عام.

لذا فقد حظيت ظاهرة التهكم التنظيمي على اهتمام الباحثين باعتبارها ظاهرة منتشرة على نطاق واسع في مكان العمل تؤثر على مجموعة من متغيرات الأداء مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الصمت التنظيمي، النية لترك المنظمة، الانحراف في مكان العمل، مما يستحق اهتمام الباحثين لمساعدة المسؤولين في المنظمات لمواجهة التهكم بنجاح ومواجهة هذه الظاهرة للحدّ منها وتحسين الأداء على جميع المستويات.

وفي دراستنا سنحاول الوقوف ميدانيا على التأثير الموجود بين متغيري الدراسة ألا وهما القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهريمنزلية بتييزي وزو؟

ومنه طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهريمنزلية بتييزي وزو؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهريمنزلية بتييزي وزو؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الاستثارة الفكرية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهريمنزلية بتييزي وزو؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الاعتبارات الفردية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهريمنزلية بتييزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

2-2- الفرضيات الجزئية:

2-1- الفرضية الجزئية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي، على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

2-2- الفرضية الجزئية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

2-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

2-4- الفرضية الجزئية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يتشكل أي موضوع في ذهن الباحث من خلال الأسباب والعوامل التي تقوده الى اختيار موضوع الدراسة وهذه العملية ليست خاضعة لعامل الصدفة أو العفوية، بل هي قائمة على جملة من الأسباب والعوامل والمتمثلة في:

- يعتبر موضوع القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية، لهذا قمنا باختياره من أجل فهم التخصص أكثر وفهم الممارسات والعمليات الإدارية في المؤسسة.
- فهم العلاقة الموجودة بين النمط القيادي الذي اخترناه والتهكم التنظيمي.
- محاولة التعرف على واقع التهكم التنظيمي في الوسط المهني الجزائري بصفة عامة وفي وسط مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية ENIEM بصفة خاصة.

4- أهمية الدراسة:

إن لدراستنا أهمية كبرى من الناحية العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية تعمل على إثراء البحث العلمي من خلال تسليط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في تطوير بيئة العمل من جهة، وتوضيح ظاهرة التهكم التنظيمي وأثرها السلبي على الأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين ودور القيادة التحويلية في الحد من ممارسات التهكم داخل المؤسسات .

أما من الناحية العملية، فإن أهمية الدراسة تبرز في تقديم توصيات وحلول عملية تساعد القيادات الإدارية في المؤسسات على تبني أساليب القيادة التحويلية للحد من التهكم التنظيمي وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة، كما يمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة كمرجع لتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها ورضا موظفيها.

5- أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات أو نفي صحة فرضياته، وتتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ومظاهر التهكم التنظيمي.
- الكشف من وجود أثر للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- الكشف من وجود أثر للتأثير المثالي على التهكم التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- الكشف من وجود أثر للتحفيز الملهم على التهكم التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- الكشف من وجود أثر للاعتبار الفردي على التهكم التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.
- الكشف من وجود أثر للتحفيز الفكري على التهكم التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

6- ضبط المفاهيم الإجرائية:

- **القيادة التحويلية:** هي القدرة والموهبة التي تمكن القائد من خلق روح الحماس لدى المرؤوسين وتحفيزهم للاتساق والتوحد مع المنظمة وهي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبيان المعدّ لقياس مستوى القيادة التحويلية، ويشمل ذلك تقييم الأبعاد المختلفة مثل التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفردية، والاعتبارات الفردية الذي يعكس مدى تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل أو السياق المدروس.
- **التهكم التنظيمي:** هو موقف يتميز بالكراهية وانعدام الثقة في الآخرين والإحباط وخيبة العمل هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبيان المعدّ لقياس مستوى التهكم التنظيمي، ويشمل ذلك تقييم الأبعاد المختلفة مثل التهكم الاعتقادي (عدم الثقة في نوايا المنظمة أو القيادة)، التهكم السلوكي (التصرفات التي تعكس السخرية أو الاستهزاء بالمنظمة أو زملاء العمل)، والتهكم العاطفي (المشاعر السلبية مثل الإحباط أو الاستياء تجاه بيئة العمل).

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

7-1-1- الدراسات العربية:

- **دراسة سلمى معمري (2020) بعنوان:** "أثر القيادة التحويلية على الأداء العاملين".

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 50 عامل، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء في مؤسسة مطاحن الواحات تمرت مرتفع، أما مستوى أداء العاملين فهو مرتفع، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية لا تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وكذا أكدت عدم وجود اختلافات في إجابات أفراد العينة لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، باستثناء متغير الخبرة فهناك فروقات.

- **دراسة أمحمدي محمد (2020) بعنوان** "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي بأدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة الجمع للبيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 223 عامل.

وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تعد عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي والمشاركة في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي وتبادل الأفكار والآراء المختلفة والتوفيق بينها، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وابعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي أدرار.

• دراسة هدى أحمد الخليفة وسائدة تسيير سعادة (2020) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة مدير مدارس محافظة الزرقاء ومديريها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة الضريبية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها بالأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان والمقياس كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة، ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأنماطها الأربعة المتفرقة والمجتمع وسلوك المواطنة الضريبية للمعلمين وأربعة أبعاد منها التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكميات، بينما ترتبط القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية نصبت متوسطاً ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة ضريبة للمعلمين (1.37)، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثاني (1.47) ويليه الدافع الإلهامي (1.36)، بينما تستهدف القيادة الإحصائية أثرًا لاحقاً للاعتقاد الفردي والاستشارات الفكرية.

- دراسة أنس هباز، بنوناس صباح (2015) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقريت."

لتحقيق أهداف الدراسة استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقريت، والبالغ عددهم 300 عامل، وتم استخدام العينة العشوائية التي يبلغ عددها 60 عامل، وتم استيراد 50 استبيان من الاستبيانات الموزعة.

أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية CIVENCO تقريت تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

- دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان والمقياس كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي التحفيز الاعتبارية الفردية الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- دراسة محمد كريم، وحسني سعيد خلف (2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي حيث تم استخدام عينة الحصر الشامل.

أظهرت النتائج أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، كما احتل عنصر (الجاذبية التأثير المثالي) من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة، كما احتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابع، كما يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%).

7-1-2- الدراسات الأجنبية:

• دراسة **thomas ngui و Ibrahim maalim abdullahi (2023)** بعنوان: "القيادة التحويلية وأداء وكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا".

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على أداء وكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدموا منهج تصميم بحث ارتباطي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على استبيان مغلق الأسئلة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام SPSS لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الارتباط أن القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً وبشكل كبير بالأداء، وأوضح تحليل معامل الانحدار أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية، وتم استنتاج أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على أداء وكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا.

• دراسة **Abu Muna Almaududi وآخرون (2022)** بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وأداء العمل".

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وأداء العمل في بيئة أعمال معقدة وتنافسية، كما تهدف إلى فهم أفضل لعلاقة القيادة التحويلية بالمتغيرات التنظيمية،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج كمي، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان الالكتروني كأداة لجمع البيانات للوصول إلى النتائج.

والنتائج المتوصل إليها هي أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي وأداء العمل، كما أن الالتزام التنظيمي للمؤسسة لا يلعب دوراً وسيطاً هاماً بين القيادة التحويلية وأداء العمل.

• دراسة **Simanjuntak (2021)** بعنوان: "كيف تؤثر القيادة على فعالية التعلم؟"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير قيادة المدير على فعالية التعلم، من خلال البحث عن نموذج قيادي مثالي يمكن أن يسهم في تحسين الأداء التعليمي.

أُجريت الدراسة في مدرسة ثانوية مسيحية بمدينة باندونغ، وشملت جميع المعلمين في المدرسة، وعددهم 500، حيث تم اختيار عينة مكونة من 205 معلمين، استخدمت الدراسة استبياناً، ومقابلات، ووثائق كأدوات لجمع البيانات، وتم اتباع المنهج الكمي.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين جودة القيادة المدرسية وفعالية التعلم، حيث تبين أن القيادة الجيدة للمدير تسهم بشكل إيجابي في تحسين نتائج التعلم داخل المدرسة.

• دراسة **Piia Uusi-Kakkuri (2017)** بعنوان: "القيادة التحويلية وقيادة الابداع".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ملاءمة القيادة التحويلية في قيادة الأفراد المبدعين والمبتكرين، أُجريت الدراسة في فنلندا، واعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات في الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد أسلوباً مناسباً لقيادة الأشخاص المبدعين، خاصة من خلال التحفيز الفكري والدافع الإلهامي، مع الإشارة إلى ضرورة تطوير جانب التحفيز الفكري لدى القادة، كما تبين أن القادة التحويليين غالباً ما يكونون مبدعين أيضاً، مما يجعلهم في موقع جيد لقيادة المبتكرين.

• دراسة **Elena Tasheva (2015)** بعنوان: "القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين في

القطاع العام المقدوني: تحديد دور الثقة".

تهدف الدراسة إلى التحقيق في تأثير تصور الموظف لقيادته التحويلية على رضا الموظف عن عمله، وتقييم الدور الوسيط المحتمل للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العمل وتم

جمع البيانات باستخدام استبيانات تم توزيعها ذاتياً، حيث تم تحليل النتائج باستخدام تحليل الارتباط والانحدار التدرجي.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على رضا العمل والثقة في القائد، ومع ذلك لم تتمكن الدراسة من إثبات تأثير الثقة في القائد على رضا العمل، وبالتالي لم يتم التوصل إلى وجود دور وسطي للثقة.

• دراسة Voon. M. L وآخرون (2011) بعنوان: تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أنماط القيادة على رضا الموظفين، من خلال التركيز على النمطين التحويلي والتبادلي.

أُجريت الدراسة في القطاع العام بماليزيا، وشارك فيها 200 مدير تنفيذي ماليزي، واستخدموا في الدراسة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي في تنفيذ الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين كلا النمطين القياديين ورضا الموظفين، إلا أن القيادة التحويلية أظهرت علاقة أقوى، مما يشير إلى أنها الأنسب لإدارة المؤسسات الحكومية.

7-2- الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي:

7-2-1- الدراسات العربية:

• دراسة رانيه محمد محمود زيادة (2023) بعنوان: "تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات العمل غير الإنجابية لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين بيئة العمل.

أُجريت الدراسة على عينة مكونة من 288 موظفاً من العاملين بالهيئة، باستخدام استبيان إلكتروني مبني على مقياس ليكرت الخماسي، إلى جانب مقابلات قصيرة مع المشاركين، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين سلوكيات العمل غير الإنجابية وإدارتها، مما يشير إلى أهمية وضع لائحة جزاءات معلنة وحازمة للحد من هذه السلوكيات وتعزيز العلاقات داخل المؤسسة.

• دراسة عبد الوهاب مغار (2022) بعنوان: "التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية عزابة، ومدى ممارستهم للسلوكيات المضادة للإنتاج، بالإضافة إلى دراسة أثر التهكم التنظيمي على تلك السلوكيات.

أُجريت الدراسة على المجتمع الأصلي بالكامل، والذي يتكوّن من 43 مفردة. اعتمدت الدراسة على مقياسين مترجمين من دراسات سابقة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات، وتحليلها من خلال برنامج SPSS واتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاج، حيث كان البعد السلوكي هو الأكثر تأثيراً، يليه البعد العاطفي، بينما لم يظهر بعد الاعتقاد أي تأثير.

• جنات بوخمم وعبد الفتاح بوخمم (2021) بعنوان: "دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتهكم التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية بجبل، مع التركيز على دور التمكين في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

أُجريت الدراسة على عينة مكوّنة من 52 موظفاً دائماً، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للتمكين، في مقابل انخفاض مستوى التهكم التنظيمي. كما بيّنت النتائج وجود علاقة عكسية بين التمكين والتهكم التنظيمي في بعده السلوكي والاعتقادي، في حين لم تظهر علاقة معنوية مع التهكم العاطفي.

- دراسة السطوحى وعبد الله (2020) بعنوان: "التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة المصرية، ومحاولة فهم أسبابها.

أجريت الدراسة على أعضاء الهيئة المعاونة من مدرسي اللغة في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، وبلغ حجم العينة 45 مشاركاً، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الهادفة، واستخدم الباحثان المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية الفردية والمقابلات الهاتفية. وقد توصلت النتائج إلى وجود أربعة أسباب رئيسية تساهم في سلوك التهكم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة، وهي: الطموح المستقبلي، وغياب العدالة التنظيمية، وسوء الأداء المؤسسي، وضعف الإمكانيات التدريسية والبحثية.

- دراسة بن بولرباح سارة والنعاس سعيد علي (2019) بعنوان: "أثر انعكاس التهكم الوظيفي على مرونة التغيير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التهكم الوظيفي بأبعاده الإدراكي والعاطفي والسلوكي في مرونة التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بالجلفة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة المستهدفة، ثم تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS 25.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر لبعدي التهكم العاطفي والسلوكي على التغيير التنظيمي، مع وجود مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة لدى أفراد العينة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب مثل التمكين والإدارة بالتجوال للتقليل من التهكم الوظيفي ودعم جهود التغيير التنظيمي.

- دراسة رشا مهدي (2019) بعنوان: "أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بقضاء الزبير.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 66 مفردة، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، مع توظيف عدد من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التهكم الوظيفي والاستغراق الوظيفي.

7-2-2- الدراسات الأجنبية:

• دراسة **Julin Pfrombeck** وآخرون (2020) بعنوان: "دراسة حول التهكم التنظيمي وكيفية تأثيرها لعلاقات التبادل الاجتماعي في العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر خرق العقد النفسي على التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة، مع اختبار تأثير تبادل القائد-العضو (LMX) وتبادل الزملاء (CWX) كعوامل مُعدّلة، وقد أُجريت الدراسة في سويسرا، باستخدام استبيان ورقي وإلكتروني كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت النتائج إلى أن خرق العقد النفسي مرتبط إيجابياً بالتهكم الإدراكي والانفعالي والسلوكي؛ كما تبين أن LMX يعزز التهكم الإدراكي والسلوكي، بينما CWX يخفّف من التهكم الانفعالي.

• دراسة **Hira toheed** وآخرون (2019) بعنوان: "بعنوان استكشاف عواقب التهكم التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السياق المعلوماتي والعلاقي والتهكم التنظيمي، إضافة إلى تأثير التهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي ومقاومة التغيير في وكالات الإعلان الكبرى في باكستان.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 242 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية في خمس وكالات إعلان كبرى، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي له تأثير كبير على كل من الالتزام التنظيمي ومقاومة التغيير، مما يشير إلى ضرورة تقليل مستويات التهكم داخل هذا القطاع الحيوي.

- دراسة **Mahtap Sarikaya & Sabahat Bayrak (2017)** بعنوان: "العلاقة بين خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعيدين في تركيا، وبالتحديد في جامعة (Pamukkale University)، حول خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 93 معيداً من أصل 450 تم توزيع الاستبيان عليهم، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في مقياس خرق العقد النفسي ومقياس التهكم التنظيمي

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي بجميع أبعاده.

- دراسة **Panagiotis Gkorezis وآخرون (2015)** بعنوان: "التأثير الضار للقيادة المكيافيلية على الإرهاق العاطفي للموظفين: التهكم التنظيمي كوسيط".

هدفت هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين القيادة المكيافيلية والإرهاق العاطفي للموظفين، مع دراسة السخرية التنظيمية كآلية تفسيرية لهذه العلاقة.

أجريت الدراسة في مستشفى خاص في اليونان، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات لقياس القيادة المكيافيلية، السخرية التنظيمية، والإرهاق العاطفي باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط.

أظهرت النتائج أن القيادة المكيافيلية لها تأثير مباشر وغير مباشر (من خلال السخرية التنظيمية) على الإرهاق العاطفي للموظفين.

- دراسة **Arabici Bakir (2010)** بعنوان: "تأثير مستويات إزالة الشخصية والتهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي لمفتشي التعليم".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التفكك الشخصي والتهكم التنظيمي على رضا مفتشي التعليم الوظيفي في تركيا، وتم استخدام مقياس التفكك الشخص، ومقياس التهكم التنظيمي، واستبيان الرضا الوظيفي كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة أظهرت أن مفتشي التعليم يعانون من مستويات منخفضة من التفكك الشخصي، ومتوسطة من التهكم التنظيمي، وكانوا غير حاسمين بشأن مستويات رضاهم الوظيفي. كما تبين وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من التفكك الشخصي والتهكم التنظيمي. أخيراً، أظهرت الدراسة أن التفكك الشخصي والتهكم التنظيمي يتنبأان بشكل كبير بالرضا الوظيفي للمشاركين.

• دراسة **naus وآخرون (2007) بعنوان: "التهكم التنظيمي حول طبيعة ومقدمات وعواقب التهكم التنظيمي تجاه المنظمة التي يعملون بها".**

هدف الدراسة هو اقتراح تمديد نموذج Exit, Voice, Loyalty, and Neglect (EVLN) من خلال إضافة مفهوم التهكم التنظيمي.

تم إجراء الدراسة في اتحاد تجاري هولندي كبير، وأداة الدراسة المستخدمة كانت الاستبيانات عبر الإنترنت، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

أظهرت النتائج المتوصل إليها دعم التهكم التنظيمي كاستجابة متميزة في النموذج، وكانت أفضل التنبؤات للخروج، التهكم، والولاء.

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعدما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي) وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، تبين لنا أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع القيادة التحويلية من خلال التركيز على أبعادها ومزاياها ومبادئها من جهة، بالإضافة إلى هذا فإنها تناولت تقريبا نفس مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال في مؤسسات عامة أو خاصة، ومن جهة أخرى تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التهكم التنظيمي من حيث تركيز معظمها على تحديد مستوى التهكم التنظيمي.

فيما يخص القيادة التحويلية لقد حاولنا إلقاء الضوء على البعض من هذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية مستهلين بذلك دراسة هباز (2015) وهي دراسة جزائرية وقريبة في شقها الأولى المتعلق بالقيادة التحويلية، ودراسة الغزالي (2012) التي هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، و دراسة الخلايلة وسعادة (2020) التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة مدير مدارس محافظة الزرقاء ومديريها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة الضريبية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ثم أدرجنا دراسة أمحمدي

(2020) وهي كذلك دراسة جزائرية، أظهرت تأثير للقيادة التحويلية وأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى دراسة معمري (2020) وهي دراسة جزائرية كذلك والتي هدفت إلى الكشف عن أثر نمط القيادة التحويلية على أداء العاملين، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة كريم وخلف (2010) العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

أما فيما يخص التهكم التنظيمي نجد أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اهتمت بالعمال في مختلف المؤسسات، ففي البداية تطرقنا من عبد الوهاب مغار (2022) وتشارك مع دراستنا في دراسة التهكم التنظيمي، ثم أدرجنا دراسة بن بولرباح والنعاس (2019) حيث توصلنا إلى وجود أثر لبعدي التهكم الوظيفي (العاطفي، السلوكي) على التغيري التنظيمي، أما دراسة السطوح وآخرون (2020) هدفت إلى تحليل التهكم التنظيمي بأبعاده (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، في حين نجد دراسة بوخمخ (2021) وهي دراسة جزائرية حيث تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني، بالإضافة إلى دراسة زيادة (2023) التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة مهدي (2019) التي تناولت أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز في أن موضوعها جديد ومهم ومفيد للمجتمع عامة وللقيادة خاصة، كما كان لهدف هذه الدراسة الذي يتميز بالتحقق من وجود أثر للقيادة التحويلية على التهكم في العمل، حيث اعتمدنا على دراسة بوفنار وبوغليظة (2021) وهي دراسة جزائرية التي تناولت موضوع أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة 20 أوت 1955، حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ثلاثية الأبعاد للقيادة التحويلية مجتمعة على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بالكلية، وهي تشارك إلى حد ما مع دراستنا الحالية في توضيح مشكلة الدراسة وضبطها من أجل الحصول على نتائج دقيقة

وقد لاحظنا عدم تناول متغيرات الدراسة الحالية إلا قليلا، فكانت الدراسة بمثابة أول دراسة مهمة ومفيدة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علمنا، لذا نرجو أن تكون هذه الدراسة مكملة للدراسات العربية والمحلية والجهود التي بذلت في موضوع أبعاد القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي وأن تقدم معرفة جديدة مضافة إلى ميدان علم النفس بشكل خاص.

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
- 2- القيادة ومفاهيم الأخرى
- 3- نظريات القيادة
- 4- مفهوم القيادة التحويلية
- 5- نشأة وتطور القيادة التحويلية
- 6- مبادئ القيادة التحويلية
- 7- مزايا القيادة التحويلية
- 8- أبعاد القيادة التحويلية
- 9- أهمية القيادة التحويلية
- 10- تعريف القائد
- 11- خصائص القائد التحويلي
- 12- وظائف القائد التحويلي

خلاصة الفصل

تمهيد:

شهدت النظريات القيادية تطورا ملحوظا عبر العصور، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تسعى إلى فهم طبيعة القيادة وأثرها على الافراد والمؤسسات، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية القيادة واساليبها، إلا أنّ القيادة التحويلية برزت كأحد أكثر الأنماط القيادية تأثيرا في بيئة العمل الحديثة، نظرا لقدرتها على تحفيز الافراد وإلهامهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

يعتمد القائد التحويلي على التأثير العاطفي والمعنوي في فريق العمل، حيث يسعى إلى تعزيز الابتكار والابداع، وتمكن العاملين من التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة.

كما أنّ هذا النمط القيادي يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق يهدف هذا الفصل إلى استعراض مفهوم ونشأة وتطور القيادة التحويلية وأهم مبادئها ونظرياتها مع ذكر أبعادها مزايها أهميتها.

1- مفهوم القيادة:

كثيرون هم اللذين تطرقوا لتعريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة، وقد كانت القيادة دوما موضوع يستدعي الرصد المستمر الدراسة والمناقشة، وسنحاول فيما يلي رصد أهم التعريفات.

1-1- مفهوم القيادة لغة:

قال ابن منظور "القوم نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها عن خلفها، فالقوم من أمام والسوق من خلف"، وقال أيضا "يقال: هذه الخيل قوم فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقواد، وهو قائد بين القيادة، والقائد واحد القواد والقادة، ورجل قاد من قوم قواد وقادة، وأقاده خيلا: أعطاه إياه يقودها، وأدنتك خيلا تقودها". (ابن منظور، 1999، ص341)

أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش. (زهري وبوالصوف، 2020، ص12)

1-2- مفهوم القيادة اصطلاحا:

لقد تطرق الباحثون إلى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة سعيا منهم لتحديد تعريف مناسب لهذه الظاهرة البالغة الأهمية، ومع ذلك يبقى التأثير هو محور عملية القيادة، حيث قد ينظر إلى القيادة على أنها مجموعة من الصفات يتميز بها القائد أو مجموعة من المواقف يبرز فيها ومثلا فإن تلك الصفات هي خصائص القائد وسمات شخصيته والتي تتصل بالنفوذ الاجتماعي والتأثير في الآخرين. (ربيع، 2010، ص291)

كما ذكر السيد (2010) "حيث أن وجود قيادة قادرة على التحكم في هذا النشاط الاقتصادي العام بكفاءة. ويرجع ذلك إلى أن القيادة تشكل جوهر أساسيا في اتخاذ القرار، وأيضا فإن القيادة تنسق الجهود، وتمتد المرؤوسين بالمعلومات وغيرها".

وذكر (Northouse, 2010) و(Yukl, 2005) أن القيادة هي عملية تفاعل بين القادة والأتباع حيث يحاول القائد التأثير على الأتباع لتحقيق هدف مشترك. (Voon et all, 2011, p25)

ويمكن تعريفها كذلك بأنها "عملية تأثير في سلوك الآخرين لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف، كما أنها عملية إيجاد وتوجيه القوة المعنوية، والقدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة". (عباس، 2012، ص135)

وذكر الحريري (2007) "القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط ان تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادتها".

كما أنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة. (النخلة، 2015، ص39)

2- القيادة ومفاهيم الأخرى:

القيادة والإدارة: قد يبدو للوهلة الأولى أنّ القيادة والإدارة إسمان يدلّان على نفس الشيء، غير أنّ هذا الاعتقاد غير سليم إذ أن القيادة جزء هام من الإدارة، فهي تعني توفير الصفات القيادية لدى القائد لتوجيه مرؤوسيه، بينما الإدارة فهي أعم وأشمل وأعد من أن تكون توجيهها فقط، فهي تشمل زيادة التوجيه على التنظيم والتخطيط والمراقبة (بن تونس، 2015، ص27)

لذا هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، فالإدارة هي القدرة على الإنجاز باستخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف محددة. تُعرّف من خلال وظائفها الأساسية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتمويل والتنفيذ والرقابة، كما يمكن فهمها كعملية إجرائية تبدأ بتحديد الأهداف، يليها تحديد الوظائف المناسبة واختيار الأفراد، ضمن إطار تنظيمي ينسق العلاقات ويوجه العمل نحو تحقيق الأهداف. (مرسى، 2017)

وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف، فلقد عرف باس (Bass) القيادة على أنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب، وعرفها ليكرت (Likert) على أنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. (بطاح والطعاني، 2015، ص74)

كما تعتبر القيادة جزء من الإدارة، حيث تعتمد الإدارة على السلطة الرسمية، بينما تستند القيادة إلى النفوذ والتأثير حيث تُفرض الإدارة من سلطة عليا، في حين تنشأ القيادة تلقائياً من الجماعة، كما تعمل الإدارة في سياقات رسمية ومنظمة، بينما قد تظهر القيادة في بيئات غير رسمية، وكذلك تستمد الإدارة قوتها من المنصب، بينما تستمد القيادة قوتها من شخصية القائد ودعم الجماعة إضافة إلى ذلك، تحدد السلطة العليا أهداف الإدارة دون إشراك الأعضاء، بينما تستلهم القيادة أهدافها من الجماعة نفسها. (بطاح والطعاني، 2015)

كما يميز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أنّ الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية، أيّ توفر الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية، أمّا القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع يدرك من خلاله الغايات البعيدة والاهداف الكبرى، علاوة على ذلك مسؤوليته عن الأمور التنفيذية، فلا بد أن يجمع بين الإثنين والمفروض أن يكون لدى القائد معلومات أكثر بحكم موقعه ولأن نظرتة إلى العمل تكون نظرة كلية شاملة لا جزئية فرعية، وهو بهذا يكون في وضع يسمح له بتزويد العاملين معه بالمعلومات التي تتعلق باتجاهات السياسة العامة التي ينبغي أن تسير في ضوءها إدارته والعاملون فيها. (مرسى، 2015، ص142)

ويوضح هذا الجدول اختلاف أداء أنشطة الإدارة عن أداء أنشطة القيادة:

• الجدول 1

يوضح وظائف الإدارة والقيادة.

القيادة	الإدارة
نتج التغيير والحركة	نتج النظام والتماسك
تحديد التوجه:	التخطيط والموازنة:
- توجد رؤية إبداعية.	- تسهم في وجود برامج.
- توضح الصورة الكبرى	- تضع جدولاً زمنياً.
- تضع الاستراتيجية.	التنظيم والتوظيف:
تنظيم العاملين:	- توجد بناء تنظيمياً.
- تركز على الأهداف	- توجد نظاماً للتوظيف والاستبدال.
- توجد الالتزام.	- توجد قواعد عمل وإجراءات.
- تبني فرق العمل.	الرقابة وحل المشكلات:
الدافعية والإلهام:	- تطور نظاماً للحوافز.

- تلمهم وتشحذ الهمم.	- توجد حلولاً إبداعية.
- تمكن المساعدين.	- توجد إجراءات تصحيحية.
- تشبع الحاجات.	

المصدر: (هاوس، 2018، ص34)

القيادة والرئاسة: أما إذا حاولنا التفريق بين مفهومي القيادة والرئاسة فالأمر أعقد مما سبقه، حيث يفرق عوايدي (1984) بينهما ويقول " تعد فكرة الرئاسة طاقة وقوة تنظيمية خارجية، تتقرر بعيدا وخارجيا عن ذاتية وشخصية القائد الإداري "، ومعنى هذا أنها تفرض فرضا إلزاميا ورسميا على الاتباع". (بن تونس، 2015، ص27)

أما القيادة حسب عوايدي دائما فهي " ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية، تستمد أساسها ومصادرها من ذاتية وشخصية القائد الإداري بصفاته وإمكاناته وقدراته التنظيمية هذا من جهة، ومن تماسك أوضاع الجماعة والتفاهم حول القائد لتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل القائم بين القائد وأتباعه من جهة أخرى". (بن تونس، 2015، ص27)

نستخلص من هذين التعريفين للعوايدي حول القيادة والرئاسة، أن الإدارة تهتم بالتنظيم والهيكلية، إذ ترتبط بالإجراءات الرسمية والقواعد والهيكل التنظيمية، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد المجردة التي تنظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، بينما تركز القيادة على التأثير والتحفيز من خلال توجيه الافراد لتحقيق الأهداف وليس فقط تطبيق القواعد، حيث تعتمد على قدرات وصفات وإمكانات القائد في التنظيم.

كما تُعرّف القيادة بطرق متعددة، حيث يراها البعض كعملية تتعلق بالأسلوب الذي يتبناه القادة أو بممارساتهم، بينما يرى آخرون أنها عملية تشكيل معنى للمعلومات غير المفهومة والمتناقضة، كما أشار ويك من ناحية أخرى أنه يُنظر إلى القيادة أحيانا على أنها مجرد تحليل لما يفعله أصحاب السلطة، وهو ما يُعرف بالمنهج الوظيفي كما تتقاطع القيادة مع مفهوم القوة، حيث تستند إلى الفكرة الأصلية لويبر ودال حول القدرة على التأثير، مما يجعلها تُعرّف أحيانا بأنها القدرة على دفع الآخرين للقيام بأفعال لم يكونوا ليقوموا بها في ظروف أخرى، وبهذا المنظور يركز منهج النتائج على دور القيادة في تحريك الجماعات أو المجتمعات نحو تحقيق أهداف محددة. (جرينت، 2013)

أما "الرئاسة Headship هي الصلاحية الرسمية لتوجيه واصدار الأوامر للمرؤوسين الإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل

مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسئولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم". (هباز، 2015، ص29)

ويتضح من التعريف السابق أن الرئيس يتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تخوله قيادة الجماعة بحكم منصبه، حيث يستمد سلطته من جهة خارجية، مثل التعيين الرسمي ونتيجة لذلك، يلتزم الأفراد بتنفيذ أوامره وتعليماته، ليس بالضرورة بدافع القناعة وإنما خوفاً من المحاسبة أو العقاب.

وقد ذكرت زياني (2014) أهم الاختلافات الموجودة التي وردت بين القيادة والرئاسة وهي كالتالي:

- القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وأنها دائمة ومنظمة.
- مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة وبالتشاور مع الأفراد، وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تعد مشاعر التآلف بينهم.

يمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن لفرد أن يجمع بينهما في أن واحد، وذلك ليس كل رئيس قائد، وإنما كل قائد بالضرورة رئيس.

القائد والمدير: قد يتلبس الأمر كثيرا بين القائد والمدير في كثير من المواقف ويكون هذا الالتباس في التنظيم إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزا أعلى في التنظيم.

فالمدير "هو الشخص الذي يحمل مسؤولية أداء المنظمة ككل، أو أحد الأقسام الرئيسية، ويكون شغلهم الشاغل هو المحافظة على سلامة وقوة المنظمة ككل". (هل وجونز، 2001، ص42)

وكذلك هو الذي يصدر أوامر واجبة الطاعة وكذلك المدير ينظم ويخطط وينسق ويجري اتصالات ويراقب وعليه فإن المدير يختلف عن القائد، وأن القائد على عكس المدير يحمل الآخرين على التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الهدف المنشود، مما يلتزم منه فهم المشكلات المتعلقة بالوحدة الإدارية والعناية بالعلاقات الاتصالية، فالقادة هم الذين "يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة. هذا فضلاً عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة". (هل وجونز، 2001، ص42)

وكذلك القائد يتميز بقدرته على التأثير الاجتماعي والنفوذ، حيث يعتمد على قبول الأفراد لهذا التأثير حيث تستمد القيادة سلطتها من الجماعة، وتكون سلطتها غير رسمية، كما تُعد القيادة إحدى وظائف المدير، حيث يقوم على التفاعل بين الأفراد، مما يجعل التواصل والتأثير جوهر العملية القيادية، أما المدير يعتمد على السلطة الرسمية ويستند إلى إذعان الأفراد لهذه السلطة ويستمد سلطته من التنظيم الرسمي، مما يجعلها مقننة ورسمية، لذا يُعتبر مفهوم الإدارة أشمل من القيادة، حيث يركز على الهيكل التنظيمي والعلاقات الرسمية، ويعدّ الوصف التنظيمي للعلاقات جوهر السلوك الإداري. (الصيرفي، 2006)

وتبرز أوجه التفرقة فيما يلي:

• جدول 2

يوضح الفرق بين القائد والمدير.

المدير	القائد
- المدير يعتمد على السلطة، وينشر الاخوة.	- يعتمد على المهمة.
- نظرتة محدودة لليوم فقط، ويستخدم الناس ويأمرهم.	- يسير الحماس ويصلح الفشل.
- يهتم بالأشياء المادية	- يوضح كيف يتم العمل.
- يعمل جاهدا لينتج و يقول أنا.	- نظرتة إلى اليوم ويقول نحن.
	- يهتم بالناس والافراد ويسأل عنهم.
	- يعمل جاهدا حتى يتتبعه أتباعه.

المصدر: (خيري، 2013، ص18)

يمكن أن يكون القائد مديراً أو لا يكون، إلا أن الجمع بين القيادة والإدارة يُعدّ النموذج الأمثل في بيئات العمل الفعالة.

فعندما يتولى القائد منصباً إدارياً، فإنه لا يكفي بالإشراف على الموظفين فقط، بل يمتلك أيضاً السلطة والصلاحيات التي تمكنه من توجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. القيادة تعني القدرة على التأثير والإلهام، بينما تركز الإدارة على التنظيم والتخطيط، وعندما يجتمع هذان العنصران في شخص واحد، تتعزز فرص النجاح المؤسسي. لذلك، من الضروري اختيار القادة الإداريين بعناية، بحيث يمتلكون المهارات القيادية أو على الأقل يتمتعون باستعدادات قابلة للتطوير، وهذا ما أكده الصيرفي (2006) في قوله: القيادة هي إحدى وظائف المدير، وإن المرؤوسين ينظرون إلى مديرهم كمصدر

للقيادة، حيث من الفروض أن يقوم هذا المدير بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين، إلا أنه للأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة، تهدف إلى تنمية القدرات التحليلية واتخاذ القرار، وتعزيز مهارات التواصل والتأثير، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإنتاجية.

• الشكل 1

يوضح التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: (معمرى، 2020، ص13)

3-نظريات القيادة:

فيما يتعلق بالنظريات ذات الصلة القيادية تحددت نظريات القيادة والعوامل المؤثرة فيها، وسوف نتعرض لأهم هذه النظريات بإيجاز على النحو التالي:

3-1- نظرية السمات:

تركز هذه النظرية على أن الفرد الذي لديه مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدرة الحسنة والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والانجاز يعتبر قائدا؛ حيث به غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وقد سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان الهدف هو التوصل إلى تحديد سمات القيادة. (المصطفى، 2010، ص431)

3-2- نظرية المهارات:

يركز مدخل المهارات في القيادة على تطوير القدرات والمهارات القابلة للتعلم بدلاً من الاعتماد على السمات الفطرية الثابتة، حيث يُنظر إلى القيادة على أنها مجموعة من المهارات التي يمكن اكتسابها وتحسينها. وقد بدأ الاهتمام بهذا المدخل من خلال مقال روبرت كاتز (1955) بعنوان "مهارات المدير الفاعل"، حيث حاول تجاوز إشكالية مدخل السمات عبر التركيز على المهارات الإدارية الأساسية، والتي تشمل المهارات الفنية والإنسانية والفكرية. ووفقاً لكاتز، فإن هذه المهارات تختلف عن السمات الشخصية، حيث تمثل المهارات ما يمكن للقائد تحقيقه، في حين أن السمات تعكس من يكون القائد. لاحقاً، تم تعزيز هذا الاتجاه من خلال أبحاث مومفورد وزملائه في التسعينيات، والتي أكدت أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في حل المشكلات التنظيمية المعقدة، مما أدى إلى تطوير نموذج شامل للمهارات القيادية التنظيمية. (هاوس، 2018)

3-3- نظرية الأسلوب القيادي:

توسعت هذه النظرية عما سبقها من النظريات الأخرى، فهي هنا تركز حصراً على ما يفعله القائد، وعلى كيفية تصرفاتهم تجاه الأتباع في السياقات المختلفة وقسم الباحثون سلوكيات القادة إلى نوعين:

- سلوكيات المهمة والتي تسهل إنجاز الهدف. ومن خلالها يساعد القادة الأتباع على تحقيق الأهداف
- سلوكيات العلاقات الاجتماعية وفيها يساعد القادة المرؤوسين لكي تشعر بالراحة مع أنفسهم ومع بعضهم البعض ومع الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه.

ويكمن الغرض من هذا المنهج جمع القادة النوعين من السلوك للتأثير على المرؤوسين في جهود القادة إلزامية الوصول إلى الهدف، وظهرت كثير من الدراسات في بيان هذه النظرية، ومن بينها الدراسة التي قام بها الباحثان "بليك ومونتون" (Blake & Monton) والتي تسمى نظرية الشبكة الإدارية القيادية "Moangential Leadership Grid" والتي تركز على بعدين سلوكيين، الأول الاهتمام بالأتباع والثاني الاهتمام بالإنتاج، فهو مقسم تصاعدياً إلى تسعة أقسام وبالتالي تفوز هذه النظرية في 5 أنماط قيادية:

- القائد الضعيف

- القائد المتسلط

- القائد الاجتماعي.

- القائد المعتدل.

- قائد الفريق والذي اعتبره الباحثون أفضل نمط. (عبد المولى، 2015، ص22)

3-4- النظرية الموقفية:

فشل كثير من القادة في تحقيق العملية القيادية أثناء إدارتهم المنظمات الأعمال وعرف الباحثون ذلك بسبب عدم فهمهم لسياق الذي كانوا يعملون فيه.

ومن هذه الزاوية وجدت هذه النظرية والتي تفرقت عنها ثلاث نظريات تعني بفهمهم الموقف من خلال الإجابة على السؤال "إذا" = "إن".

- إذا كان السياق أو الموقف هو كذا وكذا، إذن الأسلوب القيادي الأفضل لذلك السياق هو كذا وكذا.

ومن الأمثلة النظريات المتفرغة عن هذه النظرية الأم هو: نموذج فيدلر (Fidler) والذي يستند على فرضية كون أسلوب القيادة يكون أكثر فعالية في أنواع مختلفة من الحالات، واقترح فيدلر أن أداء المجموعة الفعال يتوقف على التطابق السليم بين أسلوب القائد وبين مقدار السيطرة والتأثير في الموقف، وكشفت الأبحاث التي قدمها فيدلر ثلاث أبعاد من شأنها أن تحدد العوامل الظرفية الرئيسية في فاعلية القائد وهي:

- العلاقة بين القائد والمرؤوسين والتي تحدد درجة ثقة المرؤوسين واحترامه للقائد.

- هيكلية العمل، والتي من خلالها يتبين مدى كون المهام الوظيفية المؤطرة بالطابع الرسمي أو الهيكلي.

- قوة المنصب التي تبين درجة تأثير القائد على الانشطة مثل: التوظيف أو التسريح أو الترقيات... الخ. (عبد المولى، 2015، ص23)

3-5- نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس:

تركز نظرية التفاعل بين القائد والعضو على العلاقة الثنائية بين القائد وأتباعه، معتبرةً أن القيادة عملية تعتمد على جودة هذه العلاقة. وقد طُرحت هذه النظرية لأول مرة في السبعينيات من قبل دانسيرو جراين، وهاجا، وتطورت لاحقاً لتشمل تعديلات عديدة. قبل ظهورها، كان يُنظر إلى القيادة على أنها تعامل موحد مع جميع الأتباع، لكن هذه النظرية أبرزت وجود مجموعتين: المجموعة الداخلية التي تتمتع بعلاقات قائمة على الثقة والتأثير المتبادل، والمجموعة الخارجية التي تقتصر علاقتها بالقائد على المهام الرسمية. تعمل النظرية بطريقتين: وصفيًا، تُوضح وجود هذه الفروقات بين المجموعات، وتوجيهيًا، تدعو القادة إلى بناء علاقات قوية مع جميع الأتباع لتعزيز الأداء، ومن بين نقاط قوتها أنها تقدم وصفًا دقيقًا لواقع المنظمات، وتؤكد على أهمية الاتصال والتفاعل الفعال، وتثبت علاقتها بالمرجات الإيجابية مثل الأداء والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، تواجه انتقادات بسبب تعزيزها لعدم المساواة بين الأتباع، حيث يُنظر إليها على أنها تركز التمييز بين مجموعات ذات امتيازات وأخرى محرومة، مما قد يؤثر سلبًا على بيئة العمل والتماسك التنظيمي. (هاوس، 2018)

4- مفهوم القيادة التحويلية:

على الرغم من كثرة وتعدد الأبحاث في موضوع القيادة التحويلية إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح وعلى الرغم من اختلاف تعريفاتهم لسلوكيات القيادة التحويلية إلا أنهم يتفقون في المفاهيم العامة لها وهي في مجملها لن تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد زاوية جديدة وواضحة، ويشجع تطوّر الأفراد ويعمل على تزويدهم تغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، يتخذ القرارات بناءً على الإجماع، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المنظمة، وهذا بناءً على ما تم استخلاصه من تعريف القيادة التحويلية، وفيما يلي أهم تعريفات القيادة التحويلية:

عرفها بيرنز "Burns" (1978) بأنها العملية التي يقوم بها القادة بإحداث تغيير جذري في نظرة وسلوك الأتباع. (Massi & Cooke, 2002, p17)

كما يتم تعريفها على أنها "الدرجة التي يقدر بها القائد جهود أعضاء الفريق ويعمل كمثال جيد من خلال تشجيع العمال على الترحيب بطرق جديدة لتقديم أشياء للاستجابة للمخاطر والفرص المستقبلية". (Abdullahi et all, 2023, p92)

فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى والتأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. (المعايطة والحراشنة، 2019، ص170)

فسلوك القيادة التحويلية يقوم على القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وسماها باس Bass بالقيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم. (الرويدي والرامي، 2021، ص13)

كما تصور باس (1996) القيادة التحويلية على أنها "القدرة والاستعداد لتلبية الاحتياجات الجوهرية عالية المستوى للتابع، مثل تحقيق الذات في نظرية ماسلو للاحتياجات (1954)، وبالتالي تجاوز وجهات النظر قصيرة المدى". (Tasheva, 2016, p6)

كما عرفتھا (Alameri, 2023) هي واحدة من أبرز نظريات القيادة وتم اعتبارها موضوعاً قيادياً بالغ الأهمية لأكثر من 20 عاماً، إن حقيقة أن القيادة التحويلية تعمل على تطوير علاقات إيجابية ومتفوقة مع المرؤوسين، والالتزام، وتحفيز الأداء، والقادة الفعالين قد أثارت اهتمامهم، تحل تدريجياً محل القيادة التعليمية كمفهوم، يقوم القادة التحويليين بتقييم قدرة كل مرؤوس وإمكاناته للقيام بمسؤولياته من خلال تقييم الفرص المستقبلية لتوسيع وتمكين وفي هذا الصدد، يستخدم القادة التحويليين قدراتهم لتحويل المنظمات من خلال إدراك الحاجة إلى التغيير، وتطوير رؤية، وتعبئة الموارد لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ.

كما عرفتھا أيضا على أنها واحدة من العديد من أشكال القيادة المختلفة التي تساعد الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم، ونتيجة لذلك يساعد هؤلاء القادة المنظمة في فهم الحاجة إلى إطلاق رؤية تنموية، وتحول إيجابي، والتزام تنظيمي، إنهم يمتلكون القدرة على إلهام الابتكار والتغيير، فضلاً عن إعداد أتباعهم للعمل والحياة. (Alameri, 2023, p63)

يري بيرنارد باس أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القيايين ليحفزوا مرؤوسيهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيهم قدماً واقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة. (أرياب، 2022، ص109)

وقدم بيرنز (Burns) وباس (Bass) القيادة التحويلية بأنها "التي توصف بأنها تبادل هادف وإبداعي بين القادة وأتباعهم لإحداث تغيير قائم على الرؤية في الأتباع". (Deinert, 2015, p2)

كما عرّفت بأنها "ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة". (الغامدي، 2021، ص12)

على أنها عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع الآخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم لمستويات أعلى من الاخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، حاجيات، طموحات، وقيم) التابعين الأساسية (التيجاني، 2020، ص24)

عرفها باس وأفوليو (Bass & Avolio) بأنها القيادة التي تدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المؤسسة. (بوفنار وبوغليظة، 2021، ص338)

كما عرفها كونجر بأنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا في الرسالة العليا للمنظمة، أي أنّ القائد التحويلي يسعى لتشجيع التابعين من أجل رفع مستويات الأداء وتجاوز فكرة الحافز مقابل الإنجاز، وجعل أهدافهم الخاصة تتماشى مع أهداف المؤسسة وتعزيز انتمائهم لها (بوفنارو وبوغليظة، 2021، ص338)

ومن خلال تعريف كونجر يظهر بأن القيادة التحويلية لا تعير إهتمام للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءا من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنيا.

5- نشأة وتطور القيادة التحويلية:

كان ماكس فيبر أول من تناول هذا الموضوع وقد ناقشه بمصطلح "القيادة الكاريزمية" وناقش على وجه الخصوص ثلاثة أنواع من السلطة كأشكال للسيطرة التي يقبلها الناس: التقليدية، والقانونية/العقلانية، والكاريزمية. (Judge et all, 2006, p204)

تماشياً مع مفهوم فيبر للكاريزما، اقترح داونتون (1973) نظرية القيادة التبادلية والكاريزمية والملمة في سياق الزعيم السياسي المتمرد. (Day & Antonakis, 2011, p260)

ثم كتب (روبرت هاوس) في عام 1976 م عن القائد الكاريزمي ذو الشخصية الجذابة سابقاً، مما دفع بعض الكتاب لاعتباره بأنه المهد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكاريزمية على أساس نظرية ماكس ويبر 1947 م عن الأفراد الذين يمتلكون ممتلكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية. (التجاني، 2020، ص24)

استخدم مصطلح القيادة التحويلية نهاية العقد الثامن من القرن 20 وبالتحديد على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماك جريغور بيرنز James Macgregor Burns في كتابه " القيادة " الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق. (طبايبي وعنابي، 2023، ص13) الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحنة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً، لذلك ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. (بوفنار وبوغليظة، 2021، ص337)

ومن هذا المنطلق فيمكن استنتاج أن نظرية بيرنز تستهدف بالأساس تقويم الجانب الأخلاقي للفرد داخل المجموعة التي تعمل على تحقيق أهدافها دون الالتفات المصلحة الأفراد، وهو ما ذكره لهلوب والصريرة (2012) أن نظرية بيرنز يمكن اعتبارها نظرية توجيهية عن طبيعة القيادة الجيدة أخلاقياً ويعتمد بيرنز على أن القادة عليهم أن يعملوا في مستويات أعلى من مستويات التابعين ويظهر أداء القيادة العالي القيادة التحويلية عندما يوسع القادة اهتمامات موظفيهم، وعندما يكونون إدراكاً وقبولاً لأهداف المجموعة، وعندما يحنون موظفيهم على النظر أبعد من مصلحتهم الذاتية أي لخير الجماعة، ويحقق القادة التحويليين هذه النتيجة في طريقة أو أكثر فقد يكونون أقوياء الشخصية لتابعيهم وهكذا فإنهم يلومونهم، وقد يلبون الاحتياجات العاطفية لكل موظف و/أو قد يثيرون الموظفين فكراً.

كما أشار التجاني (2020) في دراسته بأن بيرنز جاء بعد هاوس ليعيد النظر أيضاً في كتبه ويقرر بأن ما كان ويبر يتحدث عنه كقائد ذو شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه ولكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية وإنما بواسطة الاخلاق وإعلاء قيم الحرية والعدالة والمساواة لما فيه من خير للجميع.

وقد وضع بينز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة وقد يحول القادة لوكلاء الاخلاق، حيث يعمل القادة المتحولون على رفع مستوى وعي الأتباع بما هو مهم، وخاصة فيما يتعلق بالتداعيات الأخلاقية والمعنوية، وجعلهم يتجاوزون مصلحتهم الذاتية من أجل الصالح العام. (Day & Antonakis, 2011, p263)

وفي منتصف الثمانيات من القرن الماضي قدم باس صورة أوضح للقيادة التحويلية، أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت الأنظمة نحو حاجات الأتباع بدلاً من التركيز على حاجات القادة، فقد بنى أفكاره على ما جاء به بيرنز، وقد لخصها في كتابه "القيادة والأداء غير المتوقع" ليقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، ولهذا فقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهاماته في وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستثارة العقلية والاعتبارات الفردية كانت بمثابة الأبعاد الأولى للقيادة التحويلية؛ وفي عام 1990 أضاف باس (Bas) بعداً رابعاً أطلق عليه الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation). (خليفة، 2021، ص62)

وعلى الرغم من أن باس (Bass) بنى إسهاماته على ما قدمه بيرنز إلا أنه لم يتفق تماماً مع ما جاء به بيرنز (Burns) فهذا الأخير يرى أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متعاكستان من حيث المنهج والتصرف، بينما ذهب باس إلى القول بأن القائد الفعال يجب أن يظهر السلوكين معا حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع وليس لحاجات القادة، وذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية ومن خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين والذي سماه ثنائية العامل (two factor theory). (العطوي، 2010، ص34)

وقد حازت القيادة التحويلية على مكانة كبيرة في مجال البحوث والادبيات حيث أصبحت أسلوب قيادي حديث ملازم لمرحلة التحويل ومواجهة التحديات حضرت باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد اعتمدت أغلب الدراسات على مقياس باس وأفوليو (Bass & Avolio) لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على مختلف التغيرات التنظيمية على الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية الذكاء العاطفي (شبعات، 2022، ص18)

6- مبادئ القيادة التحويلية:

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski)، ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ نجد: النظر للمؤسسة كنظام اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

6-1- النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل. (زهري وبوالصوف، 2021، ص28)

6-2- إيجاد استراتيجية للمنطقة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية الاستغلال الموارد البشرية بشكل الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا. (بقادر وعلالي، 2020، ص8)

6-3- تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة. (ملوكي ومحمد، 2020، ص140)

6-4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن التطوير وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحقيق النجاح الاستراتيجي. (بقادر وعلالي، 2020، ص8)

6-5- تمكين أفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدر من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد. (معمر، 2020، ص21)

6-6- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة. بها (ملوكي ومحمد، 2020، ص141)

6-7- التقدير والمكافأة على التحسن المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة. (معمر، 2020، ص21)

6-8- بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر والتطوير للمحافظة على ريادته وتحقيق إنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته هي إحداث التغيير، ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر (زياني، 2014، ص56)

7- مزايا القيادة التحويلية:

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليين أوجزها (حسون 2016) فيما يلي:

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.
- يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (أمحمدي، 2020، ص11)

كما أشار كل من زهري وبوالصوف (2021) أنّ القيادة التحويلية تتمتع بنقاط قوة وتتمثل في نقاط التالية:

- القيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة للآخرين كما تحفزه بأن يقدم رؤية للمستقبل.
- تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمرا أساسيا في نشوء العملية التحويلي.
- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشمل على تبادل المكافئات واهتمامات القادة بحاجات أتباعهم وتطورهم.
- تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع، لذا فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بعدا أخلاقيا رئيسا.

8- أبعاد القيادة التحويلية:

تختلف طروحات الباحثين فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها تتكون من أربعة أبعاد أساسية ومنهم من يرى أنها تتكون من ستة أبعاد، لكن مهما اختلفت هذه المسميات إلا أنها تشترك مع بعض في كثير من العناصر.

يمثل الرأي الأول باس وأفوليو (Bass & Avolio)، حيث استطاع تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد وهي التأثير الأنموذجي أو الكرزماتيكي (Idealized influence)، الدافعية الإلهامية (motivation Inspirational)، التشجيع الإبداعي (Individualized) والاهتمام الفردي (Intellectualsimulation consideration). (العامري، 2001، ص11)

وقد أضاف كل من (Avolio et all, 1999) و (Rafferty & Griffin, 2004) بعدا خامسا ألا وهو التمكين ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

8-1- التأثير المثالي Idealized Influence:

عرفه باس "ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم". (الغزالي، 2012، ص27)

ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم وبيدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه. (غزالي، 2012، ص27)

وأشار العياصرة (2002) أن التأثير المثالي "يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم".

وفي هذه الخاصية يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ويتصفوا بالمثالية ويأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، كما يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ويتمسكو بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية. (برباري وقناشي، 2019، ص562)

وأكد مصطفى (2010) أن التأثير المثالي (Idealized Influence) يُعرف بمصطلح الكاريزما (Charisma)، حيث يرتبط بجاذبية القائد وتأثيره العاطفي على أتباعه. لكن لاحقاً، تم استبدال المصطلح بكلمة "التأثير المثالي" لتجنب دلالات التآليه (Idolization) أو التقديس الزائد للقادة، مما جعل المفهوم أكثر حيادية ودقة في الوصف.

وأشار كل من محمد علي والياسري (2009) أن كلمة "Charisma" يونانية الأصل وتعني الموهبة ويستخدم هذا المفهوم في ميدان العلوم الاجتماعية والسياسية والتي تمثل سلوكيات القائد الموهوب الذي يكون قادراً على رسم صورة المستقبل وقت الأزمات".

ويشير عبد المولى (2015) أن التأثير المثالي، وهو العنصر العاطفي في القيادة، إلى قدرة القادة على إلهام أتباعهم وتحفيزهم من خلال جاذبيتهم الشخصية وسلوكهم القيادي، حيث يتمتع القادة التحويلين بالكاريزما التي تجعلهم قدوة لأتباعهم، مما يدفعهم إلى اتباع رؤيتهم والإيمان برسالتهم، حيث في البداية كان هذا العنصر يُعرف باسم "الكاريزما"، لكن تم استبداله بمصطلح أكثر حيادية لتجنب التآليه، ويتميز

القادة الجذابون بالشفافية والأصالة والثقة، مما يجعل أتباعهم يشعرون بالانتماء والالتزام، كما أنهم يظهرون غالبًا في الأزمات، حيث يقودون الآخرين برؤية واضحة وحكمة، ويغرسون فيهم روح الإنجاز والتفاني من أجل الصالح العام، ويُقسم التأثير المثالي إلى قسمين: التأثير المثالي السمائي، الذي يعكس السمات الشخصية للقائد كما يراها أتباعه، مثل الإصرار والمثابرة والقدرة الاستثنائية، مما يكسبه احترامًا وثقة عميقين، والتأثير المثالي السلوكي، الذي يشمل السلوكيات الأخلاقية والمهنية التي يمكن ملاحظتها، حيث يلتزم القادة التحويليين بمعايير أخلاقية عالية، ويتميزون بالتواضع الشخصي جنبًا إلى جنب مع الإدارة المحترفة، مما يجعلهم مصدر إلهام وقيادة فعالة لمجتمعاتهم.

8-2- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

تعرف أيضا بالحفز الفكري ويعرفه (Bateman & shell) بأنه ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين. (الرقب، 2010، ص17)

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (كريم وخلف، 2010، ص25)

تعمل على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل. (ارباب، 2022، ص110)

حيث يتميز هذا البعد بتشجيع القادة مرؤوسيههم على الابتكار والابداع ومحاولة حل المشاكل بطريقة خلاقة وهذا ما أكدته الفاعوري وآخرون (2009) "يثير القادة التحويليين الأفكار الجديدة ويشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل".

ففي هذه الحالة يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ويحثونهم على التجديد والابتكار وتوعيتهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق ومداخل جديدة لحلّ المشكلات،

وحسب هذه الخاصية يتجنب القادة التحويليين النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة وقوع خطأ أو في حالة طرح أفكار جديدة، وفي نفس الوقت ينشط التابعين القائد على إعادة التفكير حول أرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره أو الاستغناء عنه أو حتى إزالته. (برباري وقناشي، 2019، ص562)

حيث يؤكد يكل (Yukl) على النشاط الفكري التأميري للقائد التحويلي بالخصائص الآتية:

- قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جاذبة.
- يعمل بثقة وتفاؤل .يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على القيم.
- يقود الأتباع بالتأثير المثالي.
- يمكن الأفراد من انجاز الرؤية.

إن تطبيق هذه الصفات القيادية بنجاح يتحقق عن طريق قدرة القائد التأميرية على التابعين وقدرته على دفعهم لتجاوز الأداء المتوقع. (داوني، 2013، ص143)

8-3- الاعتبارية الفردية Individualized Consideration:

يعرفها باس Bass (1994) بأنها تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين. (الغزالي، 2012، ص41)

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء. (السكرانة، 2010، ص340)

وتعني الاهتمام بحاجات الأفراد وتطويرها إلى حاجات المستوى الأعلى، وتقبل الفروق الفردية أو توليد فرص عمل جديدة وتجنب المراقبة المباشرة والاهتمام بالمشكلات الفردية والمساعدة في حلها. (محمد علي والياسري، 2009، ص116)

كما ذكرت الفاعوري وآخرون (2009) "وتظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتمام خاص لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم".

ويرى (Kirkbride) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.
- الترويج لفكر التطوير الذاتي. (الرقب، 2010، ص18)

8-4- التحفيز Inspiration Motivation:

يعرف أيضاً بالدافعية المستوحاة (Inspiration Motivation) ويعتمد على الإثارة والتحفيز عن طريق اعتباره القادة رموزاً ومثالاً للعاطفة من أجل زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، ويتصرف القادة التحويليين بطرق عديدة تشجع كل التابعين على العمل الصحيح ويحثهم على أن يجمعهم حوله، وهنا تتبثق روح الفريق، وينتشر الحماس والتفاؤل بل يحاول القائد أن يقنع التابعين له بأهمية التعاون من أجل بناء مستقبل أفضل وجذاب ويخلق القائد التحويلي التوقعات المشتركة التي يريد أن يحققها تابعوها في عمله، والتزامهم بالأهداف والرؤية المشتركة. (مصطفى، 2010، ص439)

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حسب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية. (السكرانة، 2010، ص340)

كما عرفه نورث هاوس (Northaus, 2018) أنه يطلق على العامل الثاني «الدافعية الإلهامية» يصف هذا العامل القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة.

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء. (المعاينة والحراشنة، 2019، ص170)

بحيث أنّ القائد يقوم على التشجيع المستمر للتابعين من اجل تطوير مهاراتهم لبلوغ نتائج أفضل، كما يغرسون الثقة في مرؤوسيههم بان الأهداف سيتم تحقيقها وبأن أهداف المنظمة المستقبلية سيتم إنجازها، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة، ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة. (بنوناس، 2015، ص 27)

ويكون القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الآخرين، وذلك للوصول إلى أفكار جديدة توصلهم إلى الإتقان والتميز. (الغامدي، 2021، ص 18)

• جدول 3

يوضح سمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي (الكاريزما)	<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية • الاحترام • الصدق • مشاركة • المخاطر • التكامل • القوة
الحفز الإلهامي	<ul style="list-style-type: none"> • الحماس • الاتصالات • الالتزام بالأهداف • الرؤية • النصح والإقناع
الحفز الفكري	<ul style="list-style-type: none"> • العقلانية • حل المشاكل • الإبداع • التعزيز

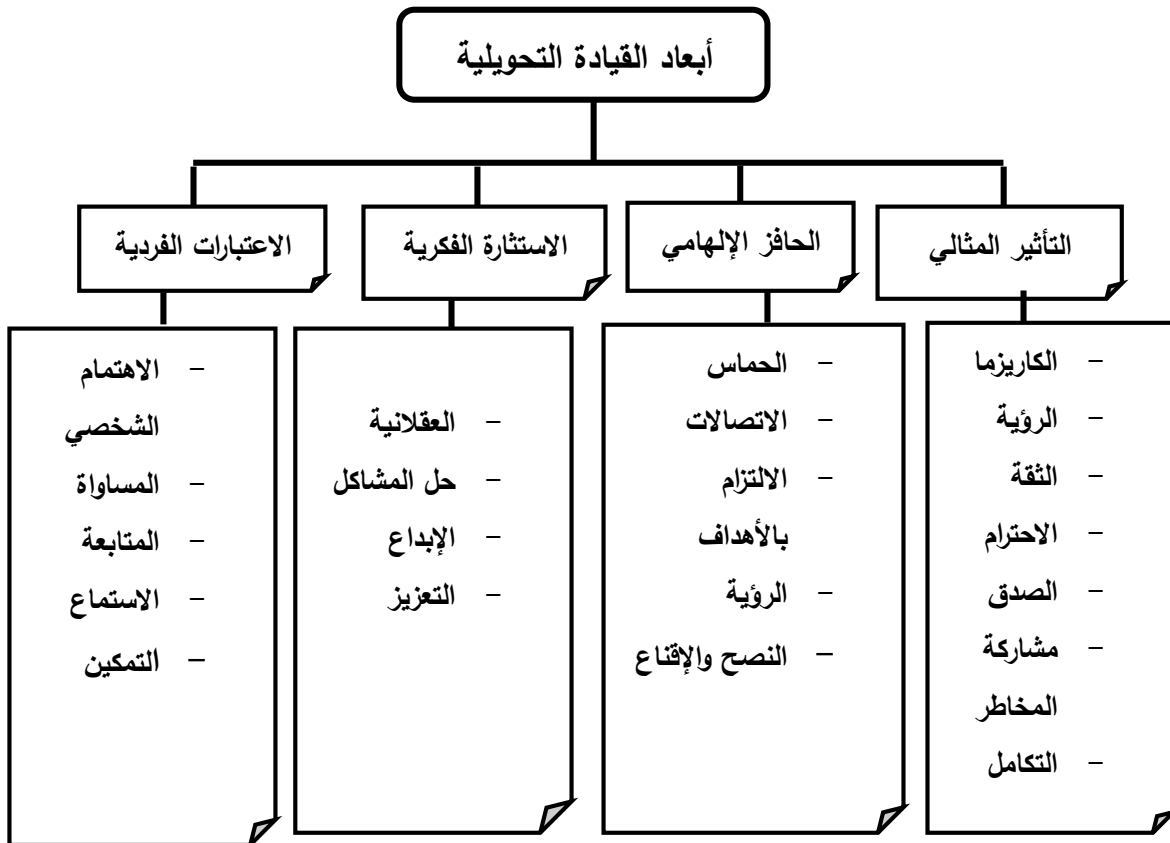
<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام الشخصي • المساواة • المتابعة • الاستماع 	الاعتبارات الفردية
---	--------------------

المصدر: (الرقب، 2010، ص 19)

وكما قد أوضحت عبد العال (2016) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي:

• الشكل 2

يبين أبعاد القيادة التحويلية.



المصدر: (الغامدي، 2021، ص 19)

9- أهمية القيادة التحويلية:

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة وأبرز أهمية القيادة من خلال:

تحمل قيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي تشكل بدورها عنصراً فعالاً في التحفيز على العمل لتحقيق الحد الأقصى الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية على سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة. (العوفي وبوحيل، 2019، ص58)

ويرى باس وأفوليو أن القيادة التحويلية ترفع من رغبة الأتباع في الإنجاز والتطوير الذاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل في المنظمة وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم، فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي ويقدر الأتباع ويحفزهم فكرياً لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها. (الرويدي والرامي، 2021، ص13)

كما أكد السكارنة (2010) بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال سلوكيات القادة، مثل تحفيز الموظفين، وتوجيههم خلال الأزمات، وتعزيز بيئة مرنة للتكيف مع التغييرات. يعتمد نجاح التغيير على صياغة رؤية واضحة، وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وضمان اتصال مستمر وفعال داخل المنظمة، كما أن تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم يساهمان في خلق ثقافة تدعم الابتكار والتكيف، مما يجعل القيادة التحويلية عنصراً أساسياً في تحقيق التغيير المستدام.

"القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتياً". (بوطرفة، 2016، ص30)

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير الأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز. (صياحي، 2018، ص67)

وقد ذكر (Aminuddin, 1998) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين وذكر في معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي:

- رفع مستويات الأداء الوظيفي.
- الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميزة. (بوقفة وقرادي، 2022، ص23)

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين، ويشجع القادة العاملين على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، ويلهمونهم التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، ويستطيع القادة التأثير في العاملين من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة، ومن هنا تتضح أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون محطاً للتكليف. (السفياني وآخرون، 2021، ص103)

وأشار الغزالي (2012) أن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية:

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المؤسسة.
- أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

أخذت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه الأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة نقاط كما ذكر الغامدي (2011) وهي:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. (أحمدي، 2020، ص 9)

10- تعريف القائد التحويلي:

يعتبر القائد التحويلي قائدا له جاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين واستنارتهم فكرياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يتميز القائد التحويلي على المستويين الشخصي والاجتماعي بمهارات عالية، بهدف تفعيل يقظته الذاتية وتعزيزها، والتي من شأنها أن تحفز المرؤوسين على العمل بشكل جماعي؛ لتحقيق الهدف. (الغامدي، 2021، ص 22)

يمكن أن نعرف القائد التحويلي أنه القائد الذي يرفع مستوى التابعين من أجل انجاز وتنمية الذاتية وكذا تنمية الآخرين والمؤسسة، وتكون له صفات وسمات قيادية تظهر في سلوكه وتعطيه جاذبية منها نجد:

- له رؤية مستقبلية رؤية مشرقة للمستقبل الذي يجب أن تبلغه المؤسسة.
- القدرة على الاتصال مع مختلف الأفراد من حيث أفكارهم وقدراتهم
- المصادقية النزاهة والعدالة والاستقامة والدافعية

- الثقة بالنفس مما يجعله يزرع الثقة بالنفس من خلال الإلهام ووضع معايير في الأداء وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب القدرات والإمكانيات. (شبوعات، 2022، ص25)

وفي ضوء ما سبق يؤكد روبز (Robbins) بأن القادة التحويليين هم القادة الذين يبدون اهتماماتهم باحتياجات التطوير الذاتي لأتباعهم، وتغيير وعي الأتباع بالقضايا القائمة من خلال مساعدتهم على رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة، والقدرة على إرضاء أتباعهم وإلهامهم للعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (بوقفة وقرادي، 2022، ص17)

ويعتبر القادة التحويليين عناصر تغيير يزودون التابعين بالطاقة وبالالتجاه نحو منظومة جديدة من القيم والسلوكيات المشتركة، كما أنهم عناصر تغيير لأنهم يطورون الرؤية ويلهمون التابعين للعمل من أجلها، ويعززون فيهم الثقة بالنفس لبناء اتجاه القدرة على العمل لإنجاز هذه الرؤية. (داوني، 2013، ص137)

كما أنّ القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وشخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية. (واعر، 2015، ص41)

فحسب "الهوري"، فإن القائد التحويلي يقوم بتغيير أهداف المرؤوسين من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العلمي وبالتقدم وبالتنمية الذاتية. (قوال، 2021، ص263)

كما عرف بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين. (عباس، 2004، ص29)

وذكر (Pawar, 2003) أن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين، وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة المخاطر، ولقد قام Burns (1978) بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما :

- القائد التحويلي المصلح هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة. وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.
- القائد التحويلي الثوري هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة. فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير والى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل. (الرقب، 2010، ص22)

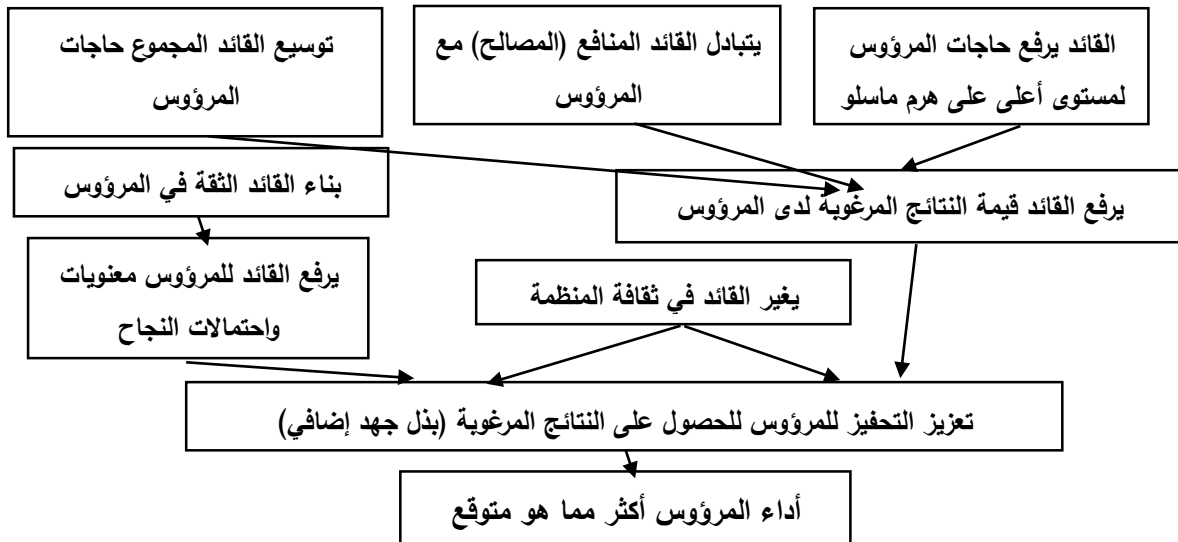
11- خصائص القائد التحويلي:

- يخلق وعياً واضحاً ومحدوداً عن رؤية المنظمة.
- يتخذ موقفاً رؤيويًا ويلهم التابعين للالتزام به.
- يستثير التابعين كي يتجاوزوا المصالح الذاتية والتطلع إلى المصالح العامة.
- يدعم حاجات التابعين من أجل تحقيق الذات (Self- fulfillment)، وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم. (داوني، 2013، ص140)

وهذا ما اعتقده باس BASS وقد قام بتوضيحه في النموذج الذي وضعه وهو كالآتي:

• الشكل 3

يوضح نموذج القيادة التحويلية لدى bass.



المصدر: (بنوناس، 2015، ص26)

يُظهر الشكل أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على تحفيز المرؤوسين لتحقيق أداء يفوق التوقعات، وذلك من خلال تعزيز فهمهم لاحتياجاتهم وتوسيع آفاقهم. كما يسعى إلى رفع مستوى وعيهم بأهمية الأهداف المرجوة وقيمتها، مما يسهم في تحسين أدائهم وتعزيز التزامهم بالنتائج المطلوبة.

وأشار عبد الهادي (2016) يتميز القائد التحويلي بعدة مميزات أهمها:

- القائد التحويلي يكون أكثر ارتباطاً بالعاملين معه، ويكون مهتماً بمتطلباتهم.
- يعمل على غرس الشعور بالثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين لاهتمامه باحتياجاتهم الخاصة والعامّة من تدريب وتعليم يجعلهم أكثر كفاية وقدرة.
- يكون ملماً بعمله راغباً في انجازه عن طريق العاملين.
- يعمل على تحفيز العاملين معنوياً ومادياً بتفويضهم وتكليفهم بالمهام لاكتشاف قدراتهم.
- يقلل من التدخل في العمل اليومي رغم حذره ومتابعته بحكم مسؤوليته ولا يتدخل إلا عند حدوث مشكلات.
- يعمل على إيجاد قيادات يحتاج إليها في المؤسسة بجانبه وذلك لثقته في نفسه والعاملين معه. (السفياني وآخرون، 2021، ص105)

يرى الخصاونة، (1999) أن القادة التحويليين يشتركون في مجموعات من الخصائص التي

تميزهم عن غيرهم:

- يسعى دوماً إلى التغيير والتطوير.
 - يجب أن يكون جيداً في التعامل مع المواقف المعقدة.
 - القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة.
 - ترجمة أحلامهم والرؤى المستقبلية إلى خطط واقعية. (النظيري، 2021، ص21)
- كما ذكر هيلريغل "Hellriegal" وآخرون (1992) و "Tichy and Devanna" (1990) أن القائد التحويلي يتسم بست خصائص وذلك على النحو التالي: (العامري، 2001، ص14)
- التركيز والانتباه: قادر على الإصغاء الجيد، تحديد الأولويات، شرح الأهداف وإقناع الآخرين بها، والتعامل مع المواقف الغامضة.
 - تحمل المخاطرة: شجاع، يخاطر بحساب، يواجه الحقائق بواقعية وصدق، ويتعلم من الفشل.
 - الثقة بالنفس والآخرين: يثق بالآخرين ويعزز ثقتهم به، يشاركهم اتخاذ القرار، ويتعامل بالأخلاق والمبادئ.

- احترام الذات: يؤمن بالقيم ويطابق أفعاله مع أقواله لكسب احترام وولاء الآخرين.
- القدرة على الاتصال: يتواصل بفعالية ووضوح، وينقل رؤاه للآخرين بطريقة مؤثرة.
- الإحساس بالآخرين: يعمل على تطوير كفاءة الأفراد، تعزيز التعاون والانسجام، ورفع الروح المعنوية.

عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديين وهذا ما توضحه المقارنة التالية بين القادة التحويليين والقادة غير التحويليين.

• جدول 4

يوضحه المقارنة بين القادة التحويليين والقادة غير التحويليين.

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن.
تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.	الأهداف المستقبلية.
التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين.
عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة فيتحمل المخاطر.	الثقة بالآخرين.
خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	الخبرة.
معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.	السلوك.
لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	التحسس البيئي.

وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.
أساس القوة ومصدرها.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.
العلاقة بين القائد والتابعين.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.

المصدر: (الرقب، 2010، ص 21)

12- وظائف القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام:

- إدراك الحاجة للتغيير: القائد التحويلي يقنع الأفراد بأهمية التغيير من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية.
- صياغة الرؤية والرسالة: يحدد رؤية طموحة ويشجع العاملين على تبنيها.
- اختيار نموذج التغيير: يختار الأنسب لمنظّمته بناءً على الظروف المتاحة.
- تكوين الاستراتيجية الجديدة: يطور استراتيجية تتماشى مع الرؤية والتحليل الاستراتيجي للسوق.
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: يعيد تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم التغيير.
- إدارة المرحلة الانتقالية: يضمن تخلي الأفراد عن القديم وتكيفهم مع التغيير الجديد. (حماد، 2011)

يرى هوارى (1996) أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (خلف، 2010، ص 29)

- إدراك الحاجة للتغيير.
- تقديم الرؤية المستقبلية.
- اختيار نموذج التغيير.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.

- إدارة الفترة الانتقالية.
- تنفيذ التغيير ومتابعته.

كما حدد (rhinesmith, 1998)، وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

12-1- إدارة التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل موضوعي.
- وضع نظام معلومات شخصية ومعلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب. (غربي، 2017، ص10)

12-2- إدارة التعقيد:

وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها. (هباز، 2015، ص44)

12-3- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:

ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي. (النظيري، 2021، ص24)

12-4- إدارة الفرق العالمية:

يجب على القائد تشكيل فرق قادرة على التواصل العالمي بحيث تمثل كافة المستويات الادارية إضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع المؤسسات العالمية. (غربي، 2010، ص10)

12-5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تتّمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المنكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير مستقرة. (هباز، 2015، ص44)

12-6- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها. (النظيري، 2021، ص24)

كما قد قدم السويدان (2006) أربعة مهام رئيسة للقائد التحويلي لخصتها الباحثة في النقاط التالية:

- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.
- إيصال الرؤية للمرؤوسين.
- تطبيق الرؤية.
- رفع التزام المرؤوسين تجاه الرؤية. (الفليتية، 2014، ص22)

خلاصة الفصل:

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر والتحديات المتزايدة، مما يجعلها بحاجة لنمط قيادي قادر على تمكين الأفراد وتعزيز قدراتهم لمواجهة هذه التحديات بفعالية.

ومن بين الأساليب القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها تبرز القيادة التحويلية كأحد العوامل الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء التنظيمي.

يعتمد القائد التحويلي على التأثير الإيجابي في الأفراد من خلال تحفيزهم على تحقيق أهداف تفوق التوقعات، وإلهامهم لتبني سلوكيات إبداعية تساهم في تطوير بيئة العمل، كما يتميز هذا النمط القيادي بقدرته على تعزيز الثقة والولاء داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء الأمثل.

الفصل الثالث:

التهكم التنظيمي

الفصل الثالث: التهكم التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم التهكم
- 2- مفهوم التهكم التنظيمي
- 3- نشأة وتطور التهكم التنظيمي
- 4- أنواع التهكم التنظيمي
- 5- العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي
- 6- التهكم والعوامل الديموغرافية
- 7- خصائص التهكم التنظيمي
- 8- خصائص الشخصية التهكمية
- 9- أبعاد التهكم التنظيمي
- 10- أسباب التهكم التنظيمي
- 11- الآثار السلبية الناتجة عن التهكم التنظيمي
- 12- وسائل الحد من التهكم التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في بيئة العمل، يُعد الالتزام بالتنظيمات واللوائح عاملاً أساسياً لتحقيق الانضباط والكفاءة، ومع ذلك قد يظهر سلوك سلبي بين الموظفين يُعرف بـ "التهكم التنظيمي"، يتمثل في التعبير الساخر أو السلبي تجاه السياسات أو القرارات الإدارية.

هذا السلوك قد يبدو بسيطاً في الظاهر، لكنه يعكس في كثير من الأحيان عدم رضا الموظفين، أو فقدان الثقة في الإدارة، مما قد يؤثر سلباً على بيئة العمل وجودة الأداء. وفي هذا السياق، سنسلط الضوء على مفهوم التهكم التنظيمي، أسبابه، وآثاره المحتملة على المؤسسة وسبل الحد منه.

تُسلط هذه الصفحة الضوء على مفهوم التهكم التنظيمي بوصفه حالة نفسية وسلوكية سلبية تنشأ لدى العاملين داخل المنظمات نتيجة الإحباط، وخيبة الأمل، وفقدان الثقة، بسبب التناقض بين ما تعلنه الإدارة من أهداف وقيم وما يُمارس فعلياً على أرض الواقع، فالمنظمات تسعى لتحقيق أهدافها من خلال العنصر البشري، ولكن عندما يشعر الموظفون بعدم التقدير أو غياب العدالة أو الفجوة بين الوعود والممارسات، تتولد لديهم مواقف تهكمية وساخرة تجاه المنظمة.

ويرتبط هذا المفهوم بمصطلحات مثل الاحتراق النفسي، الاغتراب الوظيفي، والانفصال الشعوري، ويُعد التهكم التنظيمي موضوعاً حديثاً نسبياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ويهدف البحث إلى التطرق لهذا المفهوم من حيث مفهومه، أبعاده، تأثيراته المختلفة على العاملين والمنظمة، مع التركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه الظاهرة.

وفي هذا السياق يهدف هذا الفصل إلى استعراض مفهوم ونشأة وتطور التهكم التنظيمي وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة عليه مع ذكر خصائصه وأبعاده وأسبابه وكيفية الحدّ منه.

1- مفهوم التهكم:

قبل التطرق إلى مفهوم التهكم التنظيمي لابد من التعرف على معنى التهكم بصفة عامة:

1-1- مفهوم التهكم لغة:

التهكم لغة هو "تغنى وترنم وتكبر على غيره واشتد غضبه وحمقه، وتهكم فلان استكبر، والتهكم: الشرير المقتحم على ما لا يعنيه والأهكومة الاستهزاء بالغير". (بناي، 2014، ص101)

وورد معناه "تهكم فلان على غيره و به استهزأ به واستخف". (الزبيدي، 1987، ص165)

وقد جاء تعريف المتهكمون في قاموس المورد كلمة التهكم (الكلبي) "بأنهم مجموعة من الفلاسفة اليونان الذين امنو ان السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها والمعبر عن موقفه هذا عادة ما يكون بالسخرية والتهكم أي انه شاك في طيبة الدوافع البشرية". (البلعبي، 1986، ص244)

"يعرف قاموس أوكسفورد المتهكم بكونه شخص لديه نزعة أو ميل إلى عدم الإيمان بصدق دوافع الآخرين وأفعالهم، ومعتاد على التعبير عن ذلك من خلال النظرات التهكمية والتعبيرات الانتقادية"، كما يعرف التهكم "بأنه شعور سلبي يحدث عندما لا تتطابق التوقعات مع الواقع". (خورما، 2023، ص13)

1-2- التهكم إصطلاحاً:

عرفت صالح (2020) التهكم على أنه "كلمة ترجع جذورها إلى اليونانية القديمة حدّدت أبعاده في ثلاثة (1) الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة (2) التأثير السلبي تجاه المنظمة (3) الميل إلى السلوكيات المسيئة والحاسمة نحو المنظمة" وأضافت "أصبح مفهوم التهكم موضوع من مختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية مثل الفلسفة، والدين والعلوم السياسية، وعلم الاجتماع، والإدارة، وعلم النفس".

كما "يعكس التهكم بصفة عامة فلسفة أساسية عن الطبيعة البشرية، وهو اتجاه عام مفاده أنه لا يمكن الوثوق بالآخرين أو الاعتماد عليهم ليكونوا جديرين بالثقة ومخلصين". (مناع، 2020، ص328)

كما أضاف (Andreanne, 2018) "يشير التهكم إلى فقدان الثقة بسبب دوافع الآخرين وبعبارة أخرى، فإن التهكم سيؤدي إلى حقيقة أن الشخص يخزن نواياه دون أن ينفذ أفعاله".

كما عرف Andersson & Bateman التهكم بأنه "موقف يضم عناصر عاطفية من المشاعر السلبية وخيبة الأمل فضلاً عن الاقتناع بالشك". (سعد، 2020، ص494)

ولقد عرف (Rijkhoff, 2012) التهكم حديثاً بأنه بمثابة عدم الثقة تجاه القيم الاخلاقية والاجتماعية الموجودة ورفض المشاركة اجتماعياً وهو يتجلى في انعدام الثقة المنهجية وأن الثقة تتطلب اعتقاد راسخ في الصدق والموثوقية وأن انعدام الثقة يؤدي بالناس إلى أن يكونوا مجتمع غير مفكر وغير مدني وأقل اطلاعاً حول الأحداث الحالية وأقل مبالاة في التصويت والمشاركة في الحياة السياسية.

أما (Sloterdijk, 1987) فقد عرف التهكم الحديث بإسم الحدّ الفاصل للسوداوية والذي يمكن أن يبقى على أعراضه من الاكتئاب تحت السيطرة وذلك حتى يحتفظ بالقدرة على العمل أياً كان والذي يمكن أن يحدث في الواقع، وهذه هي النقطة الأساسية في التهكم الحديث أي قدرة حاملها على العمل على الرغم من أي شيء يمكن أن يحدث، وأن التهكم الحديث وعلى خلاف النسخة اليونانية القديمة لم يعد يقف على القيم من النوع الطبيعي والاخلاق التي تربط الناس وراء معتقداتهم الدينية ومنافعهم الاقتصادية.

ويرى (Ibelema, 2008) أنه في السياسة، فإن التهكم في المجتمع المدني هو واضح في تزوير الانتخابات والعنف ضد المعارضين وشراء الأصوات وفي الخدمة العامة هناك الفساد المستشري والاحتتيال.

وأكد (Stanley, 2012) أنه يمكننا أن نقرأ التهكم الحديث كنتيجة للانفصال العنيف بين الايجابية والسلبية لمشاريع المتهمين الكلاسيك، فالتهكم الحديث احتفظ بسلبية (ديوجين من حيث نقده اللاذع والاستهزاء من الحضارة والاتفاقيات الاجتماعية وفي الواقع قد تبين لـ (Sloterdijk) أن التهكم الحديث قد استبعد ما هو إيجابي من التهكم القديم، وبذلك تحولت الإيجابيات في التهكم القديم إلى سلبيات فطغى عليها الجمود والاستقالة.

2- مفهوم التهكم التنظيمي:

التهكم التنظيمي هو موقف سلبي يتبناه الموظفون تجاه منظماتهم بسبب إدراكهم لعدم نزاهتها وافتقارها إلى القيم الأخلاقية مثل العدالة والصدق، مما يؤدي إلى الإحباط وخيبة الأمل، ويُنظر إليه على أنه استجابة طبيعية لحالة من التجاهل واللامبالاة داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بأن قرارات وسياسات مؤسساتهم غير عادلة أو غير شفافة، حيث يتكون التهكم التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية: الإدراكي، الذي يتمثل في الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والشفافية؛ والعاطفي، الذي يعكس المشاعر السلبية مثل الإحباط واليأس تجاهها؛ والسلوكي، الذي يتجسد في انتقاد المنظمة والتشكيك في

قراراتها وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تدهور الثقة والعلاقات داخل بيئة العمل، مما قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام. (صالح، 2021)

وهذه الابعاد بطريقة ما تسمى التهكم لأنها تخلق بيئة سلبية تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي، ولا يوافق الموظفون على هذا التغيير ويحاولون بكل الطرق الممكنة عدم قبوله، قد يؤدي ذلك إلى دوران أو ربما ابتزاز الإدارة العليا على حساب إتلاف وثائق الشركة السرية، ويتم تحديد البعد الحساس للتهكم في الأطر التي تمارس عاطفياً، على سبيل المثال: فقدان احترام الذات من قبل الموظفين واليأس أو عدم الثقة في الثقافة التنظيمية وأخيراً، فإن الجانب الجماعي للموظفين الذين يتصرفون بمرونة أو سراً من خلال تهكمهم أمر بالغ الأهمية ليتم وصفه بكلمات بسيطة ومع ذلك، فإن المعلومات التي يتلقاها الموظفون ونوع العلاقة التي تربطهم بالشركة لها أهمية كبيرة عندما يرتبط الموظفون روحياً بمنظمتهم، ويتم إحداث تغيير مفاجئ دون موافقتهم، فإن ثقة الموظفين في الإدارة تتحطم بشكل يائس وبالتالي، يمكن اعتبار التهكم في المنظمات بمثابة عدم إيمان الموظفين بالتشكيلة أو الفلسفة أو الاتفاق الاجتماعي أو المؤسسة. (Toheed et all, 2019, p2)

وقد قدم (Dean et all, 1998) مفهومًا للتهكم التنظيمي على أنه "موقف سلبي تجاه المنظمة التي توظف الموظفين، يتألف من مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية، وينتج عن تقييم نقدي لدوافع المنظمة وأفعالها وقيمتها. (Pfrombeck et all, 2020, p2)

وعرفه أيضاً (James, 2005) أنه يشير إلى موقف يمكن ربطه بالعديد من الأشياء والذي يسمح بالتعميم من هدف إلى آخر والاعتقاد المكتسب الذي يتطور نتيجة للتجربة، في هذا السياق، يرتبط مفهوم التهكم التنظيمي بالمواقف تجاه منظمة وصاحب العمل، والتي تتشكل من خلال سلوكيات مرتبطة بالمعتقدات السلبية والعواطف والمشاعر والسلوكيات لدى الأفراد؛ وكإجابة على تاريخ التجارب الاجتماعية والشخصية المفتوحة للتطور من خلال العوامل البيئية (Mehtap & sabahat, 2017, p132)

كما يمكن تعريفه بأنه "موقف الإرهاق مع السلبية يحدث عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة لا يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها، إن هذه السلبية في الموقف تؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة من حيث التزام الموظفين بالأداء ورضاهم". (Bashir, 2011, p17)

ويعرّف كذلك "بأنه موقف يتألف من عدم جدوى التغيير إلى جانب الإسناد السلبي لميسري التغيير على نحو مماثل، وهو اعتقاد مكتسب بأن المشاكل التي يمكن حلها في العمل لن يتم حلها بسبب عوامل خارجة عن سيطرة الفرد". (Dean et all, 1998, p345)

ويرى كل من (Kamalanabha et Nair, 2012) أن التهكم التنظيمي هو عدم ثقة الموظفين بفادتهم والاعتقاد بأن أرباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية، وأن المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل سلوكيات عمل سلبية منها على سبيل المثال عدم الالتزام بالعمل وانخفاض الدافع واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي الى حدوث سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين أنفسهم. (طالب وآخرون، 2020، ص5)

وقد قدم الباحث Dean في سنة 1995 تعريفا له على أنه سلوك سلبي للأفراد العاملين تجاه الإدارة، وبصفة عامة تجاه المنظمة، وهو ناتج عن الاقتناع بأن الإدارة لن تستجيب للتوقعات، وهذا الاقتناع غالبًا ما يكون مصحوب بعواطف خيبة الأمل، الإحباط والغضب. (بوخمخ، 2021، ص28)

أما (Acaray, 2017) فقد عرفه "هو مجموعة من المواقف والسلوكيات غير المرغوب فيها تنتج عن عدم تطابق قيم وأهداف ومعتقدات الأفراد العاملين الشخصية وقيم وأهداف ومعتقدات المنظمة التي يعملون بها". (المقصود، 2024، ص628)

وقد أضاف (Khan, 2014) "كما يُعرف التهكم التنظيمي بأنها نهج سلبي موجه نحو المؤسسة التي يعمل بها" قاصدًا بذلك العامل، كما قدم لنا كيف يمكن ملاحظة التهكم داخل المؤسسة "يمكن ملاحظة التهكم من حيث نية دوران العمل من قبل الموظفين لأنه وفقًا لـ إيتون (2000) يعتقد العمال المتهكمون أن فريق إدارتهم يفتقر إلى الاهتمام بهم ويستخدمهم فقط للاستفادة من السوق".

يستخدم التهكم التنظيمي للإشارة إلى المواقف السلبية التي تتطوي على الاحباط من خيبة الأمل وعدم الثقة مع المنظمات والأشخاص أو الجماعات وإلى عدم الاكتراث بالعمل وبالتالي يؤدي إلى نضوب العديد من المواقف المتميزة في العمل. (Antoniou & Cooper, 2005, p601)

3- نشأة وتطور التهكم التنظيمي:

البحث عن جذور التهكم بصفة عامة في الأدبيات المختلفة يقودنا إلى التاريخ الإغريقي حيث المدارس الفكرية والفلسفية التي نشأت في تلك الحقبة إذ كان هناك بعض الأفراد من المجتمع اليوناني متهكمين وغير راضين عن المؤسسات الحكومية وكانوا يريدون أن يعيشوا حياة طبيعية بدون قواعد أو لوائح محدّدة ويحتقرون ما يسميه الآخرون بالحضارة على الرغم من أن هناك اتفاق عام بين الباحثين

يؤكد أن التهكم كفلسفة أو نظرة عالمية نشأ في اليونان والذي تأثر إلى حد كبير بتعاليم الفيلسوف سقراط. (بودرع وقحام، 2022، ص16)

فقد كان موضع اهتمام منذ تأسيس المدرسة التهكمية في القرن الخامس خلال العصر اليوناني القديم، ونشأ التهكم في اليونان القديمة كفلسفة وأسلوب حياة، وقد أرجعت الدراسات ذات الصلة هذا المفهوم إلى الفلاسفة اليونانيين مثل أنتيستينيس وديوجينيس، وهما عضوان في طائفة فلسفية تسمى الكلابيين. (Sarikaya & kok, 2017, p131)

حيث تستمد كلمة التهكم أصلها من اليونانية القديمة (kynikos) ومعناها أحب الكلب و(Kyon) ومعناها كلب ومضافا إليها (kynos) وهو أحد التفسيرات التي قدمت في العصور القديمة وظهرت هذه الكلمة في القرن الرابع قبل الميلاد، أما لماذا كان المتهكمون يسمون بالكلابيين وذلك بسبب أن أول المتهكمين وإسمه (Antisthenes) والذي درس في صالة الألعاب الرياضية والتي إسمها (Cynosarg) في أثينا، وهي تعني مكان الكلب الأبيض وبذلك أصبح من المؤكد أن كلمة كلب ألقبت أيضا على أول المتهكمين كإهانة له لرفضه الوقح للأخلاق التقليدية، وقرارهم العيش في الشوارع وأن (Diogenes) كان يشار إليه على أنه كلب والذي يعتبر مطوّر المدرسة التهكمية. (Liddell & Scott, 1940,) و(p1 Copleston, 1985, p189)

ولقد أشار (Dudley, 1937) إلى أن هناك أربعة أسباب تشرح سبب تسمية المتهكمون بالكلابيين وهي:

- بسبب عدم اللامبالاة في طريقة حياتهم مثل الكلاب حيث يتناولون الطعام ويمارسون الحب في الأماكن العامة والذهاب حفاة وإقامتهم والنوم في أحواض المياه وعلى مفترق الطرق.
- الكلب هو حيوان وقح وأنها تجعل الطائفة في المجوس.
- هو أن الكلب حارس جيد وأنها تعني حراسة لمبادئ فلسفتهم.
- إن الكلب هو حيوان التمييز الذي يميز بين الأصدقاء والعدائين؛ لذلك فهو يتعرف على الأصدقاء وينبح على الأعداء.

كما أنّ التهكم هو واحد من أكثر الفلسفات لفتًا للانتباه من جميع الفلسفات الإغريقية وأنها قدمت للناس إمكانية السعادة والتحرر من المعاناة في عصر عدم اليقين والرغبة، على الرغم من أنه لم يكن هناك مذهب رسمي للتهكم، ومن أهم المبادئ التي قام عليها التهكم أن الهدف من الحياة هو السعادة

والتي تعني بأن نعيش في اتفاق مع الطبيعة وأن السعادة تتوقف على تحقيق الاكتفاء الذاتي ويتم تحقيق حياة الاكتفاء الذاتي من خلال العيش على التقشف وجموح الرغبة الداخلية وأن المعاناة تتسبب من خلال الأحكام الكاذبة للقيمة والتي تسبب المشاعر السلبية والافتقار الراسخ بأن الفضيلة هي جيدة وتستحق السعي وحيازتها. (الفتلاوي 2014، ص25)

وأضاف كل من (Brown, 2006) و(Hicks, 1925) و(Copleston, 1985) بأن التهكم يشير إلى المعتقدات التي ظهرت مع المدرسة القديمة من الفلاسفة اليونان المعروفة بإسم المتهكمين، ويعد (Antisthenes) الفيلسوف الأول الذي وضّح هذه المواضيع، وهو رجل ذا قناعة متعمدة وتطبيقية إذ كان تلميذا لسقراط في أواخر القرن الخامس قبل الميلاد، و(Diogenes) الذي عاش في حوض استحمام في شوارع أثينا ولقد أخذ (Diogenes) بالتهكم إلى أقصى درجات المنطق ونظر إليه باعتباره فيلسوف متشدّد وتلاه (Crates Thebes) الذي وهب ثروته حتى يعيش حياة المتهكم الفقير في أثينا.

وقد أشار الكعبي (2017) أن التهكم كان منذ البداية يمثل نمط حياة وفلسفة، والتهكم في الوقت الحالي هو ليس كما كان قبل (2500) سنة إذ كان المتهكمين القدماء عنيدون ينتقدون المجتمع بشكل مستمر لا هوادة فيه، بينما التهكم بمفهومه المعاصر لديه نزعة متأصلة من التشاؤم وعدم الثقة.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف يرى (Andersson, 1996) أن للمتهدمين القدماء والمعاصرين قاسم مشترك بينهما وهو اليأس حيث كان المتهدمين القدماء يحاربون النظام ويمثلهم في المجتمع وهم يعرفون أنهم لن يتمكنوا من الانتصار وليس لهم أمل في ذلك، أما المتهدمين المعاصرين ينتقدون طريقة معاملتهم وعملية المساواة من قبل منظماتهم وليس هناك تحسن من خلال هذا الانتقاد، وكذلك يشترك كلا المتهدمين (القدماء والمعاصرين) باستخدام المزاح أو الفكاهة مصحوبة بكلمات متهدمة لانقاد أنظمتهم. (Delken, 2004, p12)

وأشار (بناي، 2014) أن الاهتمام بدراسة التهكم بدأ في بيئات العمل منذ الستينيات، حيث يُعد عالم الاجتماع "Arthur Niederhoffer" من أوائل الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم، من خلال أطروحته عام 1963 التي ركزت على انتشار التهكم بين ضباط الشرطة في الولايات المتحدة، وأنشأ مقياسًا خاصًا لقياس تهكم الشرطة، وقد بيّن أن التهكم ينتشر في جميع مستويات التسلسل الهرمي الأمني نتيجة للبنية الاجتماعية لهذه المؤسسات، ومهدت دراسته لاتجاهين في البحث: الأول مواصلة دراسة تهكم الشرطة واختبار موثوقية المقاييس، والثاني نقل دراسة التهكم إلى بيئات تنظيمية أخرى تختلف عن بيئة الشرطة، ومع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، برز مفهوم التهكم التنظيمي بشكل أوضح،

خاصةً نتيجة لفشل بعض المنظمات في الوفاء بوعودها لتحسين ظروف العاملين، مما أدى إلى تعزيز مشاعر التهكم بينهم.

وفي هذه الفترة الزمنية وبالتحديد تحديد عام (1989) قدّم كل من (Kanter & Marvis) كتابهم المشهور "الأمريكيون المتهكمون" (The Cynical Americans)، وقد عرفوا المتهكمين باعتبارهم أناس ضيقي الأفق والذين أصيبوا بخيبة أمل حيث لم يتمكنوا من العثور على ما كانوا يتوقعونه وهم يؤمنون بحقيقة أن الناس المرتبطين معهم بعلاقة، أناس أنانيون ويعملون من أجل مصالحهم الخاصة، وأعلنّا أنّ حوالي (43%) من العاملين الأمريكيين متهكمين ويشعرون بالإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة والتشكيك بسبب ما تم أدراكه من قبلهم من ممارسات غير أخلاقية من قادة المنظمة والغموض من قبل المنظمات، وفي عام (1991) لاحظ أيضا كل منهما أن نسبة المتهكمين الأمريكيين ارتفعت لتصل إلى (48%). (Naus et all, 2007, p691)

واستنادا على ما تم تقديمه من دراسات وبحوث سابقة أصبح واضحا لدى الباحثين والمنظمات أن التهكم التنظيمي له تأثير كبير على العاملين وبذلك أخذ حيز اهتمام كبير في فترة التسعينات وما بعدها، حيث بدأ الباحثون بترسيخ مفهوم التهكم التنظيمي بالأدبيات التنظيمية من خلال وضع التعاريف المختلفة والمقاييس واختبار تأثيره على متغيرات تنظيمية، بينما (Brandes et all, 1999) صمموا بينة es لقياس التهكم التنظيمي مكونة من ثلاث أبعاد (البعد الإدراكي، السلوكي و العاطفي)، وتعتبر تلك الدراسات من أشهر الأعمال التي قدمت في الأدبيات الإدارية حيث بينت لنا كيف تطور التهكم.

وبين (Twenge et all, 2004) أن تهكم العاملين في الالفية الجديدة أصبح بشكل متزايد وبصورة خاصة في بيئات الشركات التي تعج بعدم الثقة والفضائح والسلوكيات الانتهازية. (Chiaburu et all, 2013)

وهذا لا يعني أن أهم ما بحث في التهكم التنظيمي مختصر على هذه الفترة بل توسعت البحوث في الفترات اللاحقة ومازالت تنمو. (Vogel, 2001, p38)

4- أنواع التهكم التنظيمي:

اختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد أنواع التهكم التنظيمي، فحسب الباحث (Dean) وزملائه أن هناك خمسة تصورات رئيسية حول التهكم التنظيمي في المنظمات وهي كالآتي:

4-1- التهكم الشخصي (Personal cynicism):

يعكس النظرة السلبية للسلوك البشري غير القابلة للتغيير، يتميز هذا النوع بالتهكم والعلاقات الشخصية الضعيفة، وترتكز شخصية المتهكمون حول توجهات عدائية وتصورات سلبية اتجاه الآخرين. (بن بولرياح والنعاس، 2019، ص74)

4-2- التهكم الاجتماعي (Societal cynicism):

يعرّف التهكم الاجتماعي بأنه تكوين فكري مرتبط بالعالم الاجتماعي، مثل وجود رأي سلبي تجاه البشرية، والتسبب في تعاسة الحياة، واستغلال شخص ما من قبل أشخاص أقوياء، وممارسة معايير مزدوجة نيابة عن الأغنياء من قبل المؤسسات الاجتماعية، من هذا المنظور، يتقدم الشعور بعدم الأمان تجاه السلطات والمؤسسات، ففي التهكم الاجتماعي يمكن الإشارة إلى هذا الوضع أيضاً على أنه اغتراب من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية نتيجة لانتهاك العقد الاجتماعي، يمكن القول إن هذه النظرة النفسية السلبية تحدث بسبب تجربة الحياة في العالم الاجتماعي، وينقلها العامل إلى المنظمة حيث يختلف التهكم الاجتماعي عن التهكم الشخصي في هذا الصدد. (Isci & Ari, 2019, p70)

4-3- متهكمون الموظف (Employee cynicism):

يترك تأثيراً معاكساً على الإنتاجية والعمليات التنظيمية، على سبيل المثال قد ينغمس الموظف في التسكع بدلاً من القيام بعمله، هذه خطوة أولى نحو المرحلة الأكثر تطرفاً وهي الانسحاب من العمل. (Durrah et all, 2019, p3)

4-4- التهكم نحو التغيير (Cynicism towards change):

ويتعلق هذا النوع من التهكم بالنتائج السلوكية والمواقف السلبية للموظفين تجاه الإدارة، والمنظمة، وزملاء العمل نتيجة ضغط العمل وانعدام الأمان الوظيفي، مما ينعكس بالضرورة على الانتاجية والعملية التنظيمية. (سعد، 2020، ص495)

4-5- التهكم المهني (Work cynicism):

تعني التهكم من العمل واتخاذ موقف منعزل وغير مبال تجاه العمل والاستعداد لتقييم أداء المرء في العمل بعبارات سلبية، وجدت الدراسات أيضاً أن بعض أشكال التهكم المتعلق بالعمل قد يكون بمثابة استراتيجية تكيف للموظفين. (Durrah et all, 2019, p3)

كما عرفها (Isci & Ari, 2019) بأنها مواقف أو سلوكيات نابعة من المهنة التي يمارسها الفرد، وبشكل خاص يمكن التأكيد على أن التهكم المهني يحدث بسبب الإخفاقات المهنية، ووفقاً ل

(Neiderhoffer) يفقد ضباط الشرطة ثقتهم واعتمادهم على المجتمع عندما يفشلون وفي هذه المواقف يشعر أعضاء المهنة بالإهانة؛ وقد ينشأ لديهم كراهية وعداء تجاه المجتمع وشعور بالضعف تجاهه، بحيث يمكنهم قول: "أنا أكره المدنيين"، مما يُظهر موقفهم الساخر.

ووضع (Abraham, 2000) أشكال للتهكم، كما هي موضحة في الجدول التالي:

• جدول 5

بيّن اشكال او انواع التهكم التنظيمي.

التعريف	الأشكال
الشكل الوحيد من اشكال التهكم الذي يعد سمة فطرية مستمرة مما يعكس النظرة السلبية للسلوك البشري ويتميز بضعف الترابط بين الأفراد.	التهكم الشخصي
يمكن اعتباره نتاج طبيعي لخرق العقد بين الفرد والمجتمع.	التهكم الاجتماعي
يستهدف الاعمال التجارية الكبيرة والادارة العليا والكيانات وغيرها في مكان العمل	التهكم الوظيفي
يعتبر ردة فعل بسبب فشل جهود التغيير ، وينطوي على التشاؤم حول نجاح الجهود المستقبلية والاعتقاد بأن عوامل التغيير غير كفوءة.	تهكم التغيير التنظيمي
تصبح استراتيجية التأقلم مع الاختصاص محبطة مما يسبب للأفراد بان يكونوا مسلبو الشخصية او يكون هناك مسافة بينهم وبين المستهلكين	تهكم العمل

المصدر: (رهيو، 2014، ص196)

وهذا أيضا ما وضعه (Ozler & Atalay, 2011) من خلال الجدول أدناه

• الجدول 6

يوضح أنواع التهكم التنظيمي.

النوع	النوع
النظرة السلبية لسلوك الأفراد، والمتمثل في الاستهزاء واحتقار العلاقات الشخصية وغياب وضعف الترابط والعلاقات بين الافراد.	التهكم الشخصي

يسمي تهكم العمل، ويتصف هذا النوع بعدم الادراك والخلافات، وعدم الاهتمام وعدم الشفافية (الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية).	التهكم المهني
المواقف السلبية تجاه المنظمة والإدارة والزملاء وكافة عناصر المنظمة، نتيجة انعدام الأمان الوظيفي وضغط العمل، ويمثل هذا النوع نموذج للتهكم بين العاملين والإدارة والذي يكون انعكاس للضغط الوظيفي والتغيير المستمر والإدارة غير الفعالة.	تهكم العاملين
تهكم العاملين في حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة للتغيير التنظيمي، والذي يزداد هذا السلوك مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطئ.	التهكم نحو التغيير التنظيمي
يرتبط هذا النوع بإنهاك العقد بين الفرد والمجتمع وينطوي على خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمؤسسات.	التهكم المجتمعي

المصدر: (علي وآخرون، 2022، ص179)

في حين أشار (Delken, 2004) إلى أن هذه النماذج لا تختلف جوهرياً مع غيرها، وربما تتداخل جميعها مع بعضها البعض إلى حد ما، وليتم التفريق بين كل من هذه المفاهيم فمن الضروري العودة إلى الأدبيات الأساسية بشأن المواقف والسلوكيات.

كما يفترض أن لكل موقف أو سلوك أربعة أبعاد هي العمل، الهدف السياق، الوقت. وأن أنواع التهكم تختلف في واحد على الأقل من هذه العناصر كما هي موضحة في الجدول التالي:

• جدول 7

لمحة عامة عن أنواع التهكم التنظيمي.

أنواع التهكم التنظيمي	العمل	الهدف	السياق	الوقت
التهكم حول التغيير التنظيمي	خيبة الامل، التشاؤم	التغيير	فشل التغيير	غير مستقر
تهكم الموظف	المرارة، الإحباط	أي شيء	انتهاك العقد النفسي	غير مستقر

غير مستقر	المنظمات الخدمية	الزيائن	الانفصال، الاحتقار	التهكم المهني
سمة مستقرة		الطبيعة البشرية	المرارة، الغضب	التهكم الشخصي
غير مستقر		المؤسسات	الجفاء، اليأس	التهكم المؤسساتي/ المجتمعي

المصدر: (Delken, 2004, p14)

وبعد عام قام بتقسيم التهكم إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

- **التهكم الإداري:** والذي ينتج عن خرق العقد الرسمي بين العاملين والمنظمة
- **التهكم ضد التغيير التنظيمي:** وينتج عن شعور الأفراد بالإحباط من المحاولات الفاشلة للتغيير مما ينعكس سلبا على أية محاولة تغيير جديدة.
- **تهكم العملاء:** وفيه يُلقى العاملون اللوم دائماً على العملاء في مشاكل المنظمة. (السطوحى وعبد الله، 2020، ص121)

ومما سبق نلخص بأن هناك أشكالاً متعددة للتهكم، تتبع جميعها من داخل الفرد من خلال شعور سلبي للمتهكم، يتم ترجمته في صورة اتجاه سلبي تجاه المنظمة.

5- العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي:

5-1- العدالة الإجرائية المدركة:

حيث إذا شعر العاملون أن الإجراءات في المنظمة غير عادلة مع القرارات المتحيزة فيكونون غاضبين وخائبي الأمل ومسيئين لمنظمتهم. (مناع، 2020)

5-2- انتهاك العقد النفسي:

ويحدث عندما يدرك الفرد أن منظمته فشلت في تحقيق أحد أو بعض التزاماتها المضمنة في العقد النفسي وهنا يري تناقضا بين ما وعد به وما تحقق على أرض الواقع، حيث يساهم في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي والثقة والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وينتج شعور الموظف بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة. (زيادة، 2023، ص765)

5-3- استقلالية الوظيفة:

وهي درجة الحرية والاستقلال والسلطة التقديرية للفرد في جدولة العمل والأداء وتوقيتاته وتتيح للفرد فرص التكيف مع المواقف العصبية ومساعدتهم على اتخاذ قرارات بشأن كيفية الاستجابة لمتطلبات الوظيفة مما يساهم في تشكيل القدرة على مواجهة متطلبات الوظيفة وتوفر الحرية وذاتية التصرف مما يعزز الثقة بالنفس. (مناح، 2020)

5-4- مدركات السياسة التنظيمية:

وهي تعكس آراء العاملين حول مستوى القوة والتأثير الذي يستخدمه أعضاء المنظمة الآخرون لاكتساب المزايا وتأمين مصالحهم في المواقف المتعلقة بالصراع، كلما كانت البيئة التنظيمية مضطربة ومهددة كلما عززت الاتجاهات التهكمية تجاه الإدارة والمنظمة. (زيادة، 2023، ص765)

6- التهكم التنظيمي والعوامل الديموغرافية:

أوضح (Kanter & Mirvis, 1989) أن التهكم يختلف بين الفئات العمرية في قوة العمل، كما تؤثر المخاوف الشخصية للفرد والإطار المرجعي على انتشار التهكم، وتختلف النساء في شكل المواقف وإصدار الأحكام الأخلاقية عن الرجال، فالنساء أقل عرضة للاتفاق بأن الناس غير نزيهين أو بأن الناس يعملون لأنفسهم، وأن ما يساعد في انتشار التهكم في مجتمعنا وسائل الإعلام وقادة الرأي والأعضاء من مختلف المجموعات السكانية الذين يعززون التهكم بأنفسهم، وتتنخفض نسبة التهكم حسب التقدم في العمر والسبب في ارتفاع التهكم لدى الشباب هو أنهم يعتبرون المال والنجاح المالي هو الأساس في التفوق ولكن عندما اصطدموا بالواقع أصيبوا بخيبة الأمل مما زاد من تهكمهم فالشباب اليوم تحملوا ندوب التهكم والتي ولدت لديهم انتزاع الاحاسيس وكذلك علامات التلاعب والخداع من قبل السياسيين والمدراء التنفيذيين، وتزداد نسبة التهكم لدى الرجال عنها لدى النساء وكما تزداد نسبة التهكم لدى الأقليات العرقية نتيجة التجارب التاريخية التي مروا بها الأقليات من خيبة الأمل وقلة فرص العمل، ويكون العاطلون الأكثر عرضة للتهكم وهذا ما يؤدي إلى زيادة النشاط الإجرامي وتعاطي المخدرات والتسرب من المدارس وما يجعلهم أكثر عدائية للمجتمع، ويرتفع التهكم لدى الأفراد الأقل دخلاً، والأقل تعليماً، والأرامل والمطلقات، وإن الذين يملكون منزلاً هم أقل تهكماً من غيرهم، وكذلك وجد العمال أصحاب الملابس الزرقاء أعلى تهكماً من غيرهم من الموظفين وهو ما يعطي دلالة على أن للعوامل الديموغرافية تأثير على التهكم في المنظمة. (الفتلاوي، 2014، ص44)

وقد أشار (Bedeian, 2007) "أن طول مدة الخدمة قد يكون له تأثير محتمل على التهكم، وأيضاً تم تضمين نوع الجنس كمتغيرات للدراسة بناء على تكهنات بأن الرجال قد يكونون أكثر تهكماً من النساء".

ويؤكد (Delken,2004) أن الخلفية النظرية المتعلقة بالعلاقة بين العوامل الديمغرافية والتهكم التنظيمي ضيقة جداً، وبالتأكيد ولا توجد دراسات فعالة اليوم لجميع المتغيرات الديمغرافية والتي من شأنها أن تعالجها هنا وكل الدراسات السابقة استخدمت بعض من هذه المتغيرات الديمغرافية ومع ذلك فقد سيطر العديد من الباحثين على بعض هذه المتغيرات الفرعية.

وأكد (Eaton, 2000) أن المتغيرات الخاصة بالتهكم التنظيمي بما في ذلك (عدد ساعات العمل في الأسبوع، وعدد الأشهر بالمنظمة، وعدد الموظفين بالمنظمة، ومجموع الأشهر من خبرة العمل) لا ترتبط بشكل كبير مع كل من المتغيرات الديموغرافية.

وأشار (Kalagan & Aksu,2010) أن الكثير من الدراسات لا تؤثر فيها العلاقة الديمغرافية وتغيراتها على التهكم التنظيمي.

كما أكد (Pitre ,2004) أن العوامل الديمغرافية كالجنس أو الدين أو العرق... الخ، ليس عاملاً مهماً في التهكم التنظيمي، وتشير أبحاث أخرى إلى أنّ العوامل الديمغرافية لها دور في التهكم ولكن تلك الاشكال من التهكم تأتي على شكل تهكم أكاديمي، اجتماعي أو تهكم سياسي، وأن التفاعل مع الادارة هو من أسباب التهكم.

وقد أضاف (O'Brien, et all,2004) أن العوامل الديمغرافية هي غير ذات صلة بالموظفين أو أنهم في الواقع يسعون سعياً حثيثاً إلى التقليل من شأنها، وأن الهوية مهمة نفسياً للموظفين في المجموعات المنخفضة القيمة وأن الهوية الاجتماعية هي جزء مهم لأي موظف في مفهوم الذات وهذه الهوية الاجتماعية تستمد من عضويتهم من حيث الأهمية النفسية للمجموعات وبالتالي فهي من الدوافع والاهداف المهمة في مكان العمل وبذلك فإن المجموعات التنظيمية يمكن تصنيفها من حيث العوامل الديمغرافية (الجنس، العرق، السن) أو خصائص دور العمل.

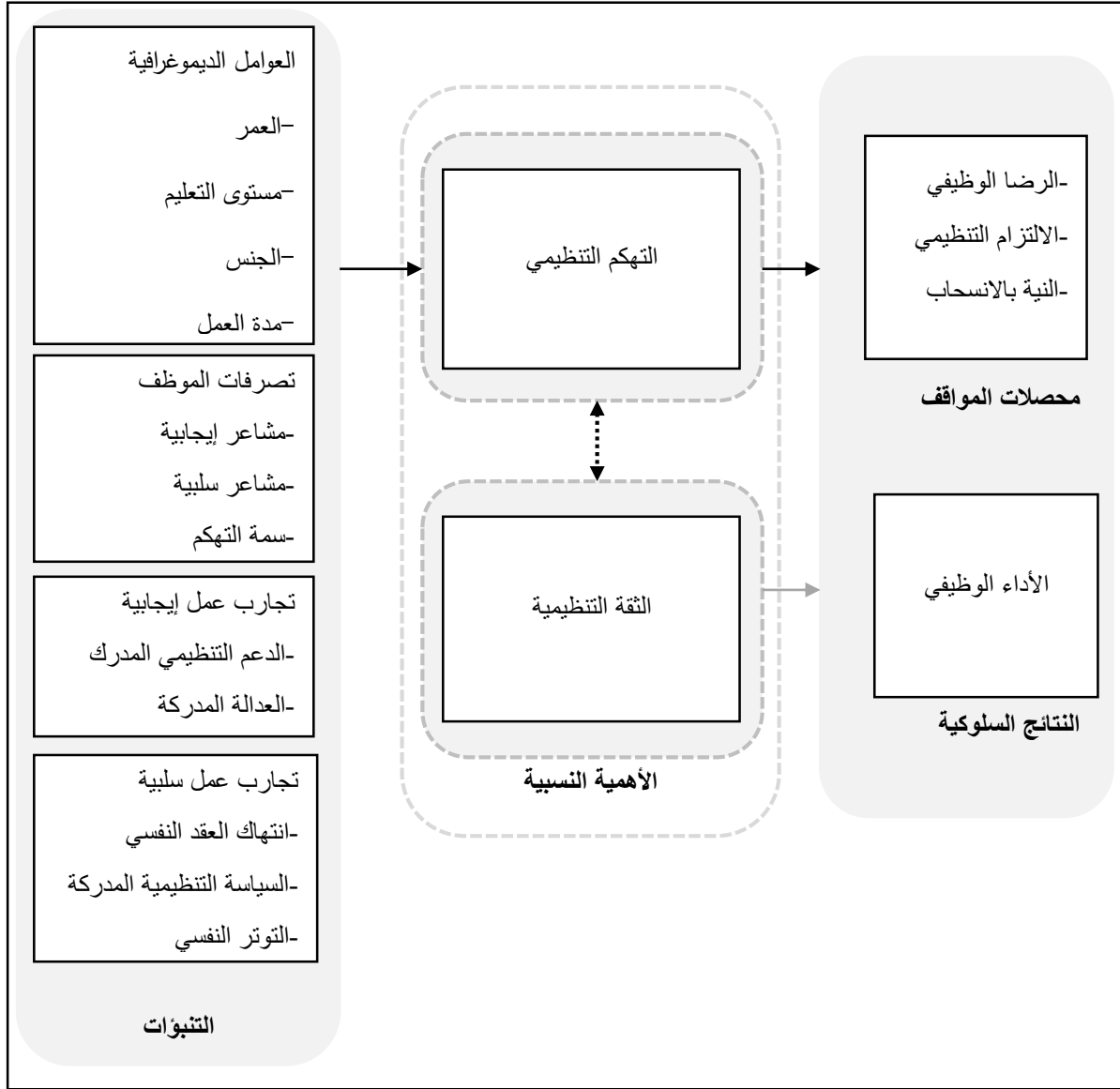
وقد أكد (Dean et all, 1998) أن المكون الظرفي يتعارض مع النهج الشخصي وأن مستويات التهكم يمكن أن تدار وأن العوامل الديمغرافية توفر العديد من الطرق التي تمكن المنظمات من خلق ثقافة العمل لمواجهتها.

وتوصل (Sampson & Bartusch, 1998) من خلال دراسة في اعطاء وجهة نظر حول الاختلافات العرقية والتهكم القانوني وعدم الرضا لدى الشرطة، ولذلك وجد أن الأمريكيين الأفارقة واللاتينيين هم الأقل تسامحاً بما في ذلك العنف من البيض.

ويمكن استخلاص أن العوامل الديمغرافية لها دور مؤثر في زيادة أو نقصان التهكم التنظيمي، فالبيئة التي يعيش بها الفرد وما يعانيه من حرمان في حياته ومستوى التعليم لها تأثير كبير على تنشئة الفرد، وتؤثر على بناء شخصيته فيكون الفرد هو متهم بشكل عام نتيجة للتركيبية الشخصية التي يحملها والتي تؤثر على زيادة أو نقصان المشاعر الايجابية والسلبية وأيضا الظروف المحيطة من وجود أو عدم وجود دعم من عائلته في البيئة التي جاء، وبالتالي فانه يحمل أفكار والتي قد تؤثر على بيئة العمل التي يعيش فيها فينقل التهكم العام الموجود لديه إلى بيئة العمل فينتج عن ذلك تهكم تنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النموذج الذي أشار إليه (Chiaburu et all, 2013) وذلك في محاولته لربط التهكم التنظيمي مع عدد من المسببات الهامة من الناحية النظرية والنتائج باستخدام ما وراء التحليل وكما هو موضح أدناه حيث تضمن تنبؤات الفروق الفردية (مثل التأثير الايجابي والسلبي) والسمات الايجابية لبيئة العمل (متمثلة بالدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية) والجوانب السلبية لوضع العمل بما في ذلك انتهاك العقد النفسي والتوتر النفسي، حيث أكد بأن العوامل الديمغرافية والتي هي في مقدمة العوامل وتصرفات الموظف والتي تتبع من شخصيته وتجارب العمل الايجابية والسلبية هي من المسببات للتهكم التنظيمي والتي تؤثر على النتائج السلوكية والمواقف.

• الشكل 4

يوضح العوامل المسببة للتهكم التنظيمي.



المصدر: (Chiaburu, 2013, p182)

7- خصائص التهكم التنظيمي:

- من أهم الخصائص التي تميز التهكم التنظيمي ما يلي:
- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، حيث أن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد استراتيجية تغيير ناجحة تضمن استمرارية المنظمة.
- يُنظر للتهكم على أنه موقف وليس سمة.
- قد يكون قضية ثابتة أولاً يكون، يؤخذ على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي.

- الأفراد المتهمون أقل استخداماً من الآخرين.
 - يرى الباحثون أن التهكم مواقف شخصية متعلقة بالفرد نفسه. (مغار، 2022، ص325)
 - كما يشكل التهكم التنظيمي أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمات في حد سواء إذ أشار الباحثون إلى مجموعة من نقاط تمثل خصائص التهكم التنظيمي وتتمثل هذه النقاط في:
 - لا يرتبط التهكم بالمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت وإنما يرتبط بالمعتقد والشعور والسلوك لدى الأفراد.
 - يعمل المتهمون كجهاز حماية وسيطرة في حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.
 - يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية وبذلك تسعى المنظمة إلى إيجاد حلول ووضع خطط لمواجهة تلك المشاكل.
 - يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية ويبين الأفراد ذو كفاءة. (بودرع وقحام، 2022، ص19)
- 8- خصائص الشخصية التهكمية:**

يرى الباحثون أن التهكم مواقف شخصية متعلقة بالفرد نفسه وتتميز خصائص الفرد التهكمي كالاتي:

- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيون وكذابون وغير مبالين.
- التشكيك في دوافع الآخرين.
- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية. (الكعبي، 2017، ص167)
- عدائيون وقمعيون.
- يمتعضون من مطالب الآخرين.
- غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين. (مغار، 2022، ص326)

9- أبعاد التهكم التنظيمي:

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد التهكم التنظيمي أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على ثلاثة أبعاد التي حددها (Brown) والممثلة في (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد واعتمدت عليها، وفيما يلي شرح لتلك الأبعاد:

9-1- التهكم الاعتقادي (الإدراكي، المعرفي) Cognitive Cynicism:

يرى (Dean et all, 1998) أن "المنظمة تفتقر إلى النزاهة وحين نعود إلى قاموس اكسفورد الانكليزي نجد سلامة تعريف النزاهة بأنها سلامة المبدأ الأخلاقي: طابع الفضيلة غير الفاسدة، خاصة ما يتعلق بالحقيقة والتعامل العادل: الاستقامة، والصدق والإخلاص".

وأضاف أنه يُنظر إلى أن الأفراد في المؤسسات يفتقرون إلى النزاهة، ويعتقد المتهمون أن ممارسات مؤسساتهم تعكس غياب مبادئ أساسية مثل العدل، والصدق، والإخلاص، ويرون أن هذه المبادئ غالبًا ما تُستبعد لصالح تحقيق مصالح شخصية، مما يجعل التصرفات غير الأخلاقية شائعة، كما يرون أن التوجيهات التنظيمية تُبنى على أساس الأنانية، وأن سلوك الأفراد يتسم بعدم الاتساق وانعدام الموثوقية، وبسبب قناعتهم بوجود دوافع خفية وراء الأفعال، فإنهم يتوقعون الخداع أكثر من الصراحة ولا يُرجح أن يتقبلوا الأسباب الرسمية المعلنة للقرارات التي تتخذها المؤسسة. (Dean et all, 1998)

ويمكن تعريف التهكم الاعتقادي بأنه "الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى الوحدة". (Arabici, 2010, p 2803)

وكذلك بأنه "الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة". (Delken, 2004, p8)

وأضاف (Mokotedi, 2010) أنه يتمثل في "اعتقاد الموظفين أن قيم المنظمة لا تتوافق مع قيم الموظفين، وأن الإدارة أو كبار المسؤولين التنفيذيين لا يهتمون إلا براحتهم ونجاحهم ويُنظر إلى قيادة المنظمة على أنها تفتقر إلى الصدق والإخلاص، حيث لا تتصرف بإنصاف تجاه المرؤوسين، ولديها أجندات خفية".

ويشير "التهكم المعرفي" إلى الافتقار إلى الإخلاص والنزاهة والعدالة في المنظمة، حيث يكون التهكم المعرفي متاحاً عندما يشعر الموظفون أن مؤسستهم لا تقدّرهم، ويهتم الموظفون بكل فرد منهم، وبالتالي قد يكون من غير المرجح أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل شركتهم، فالعمال الذين يواجهون التهكم المعرفي يعتقدون أن المبادئ غالبًا ما يضحى بها من أجل المصلحة الشخصية، وأن الازدواجية والمكر والمصلحة الشخصية أمور شائعة في شركاتهم، ووجد (Bernerth) وزملاؤه أن تصورات الموظفين للتهكم المعرفي يرتبط سلبًا بالالتزام التنظيمي، وبالمثل أشار (Abraham) إلى أن التهكم المعرفي يقلل من الأداء في المنظمة. (Durrah et all, 2019, p4)

9-2- البعد العاطفي (Emotional cynicism):

يشير هذا البعد إلى الجانب العاطفي للأشخاص الذين يشعرون بالتهكم، والذين يشعرون بالغضب والإحباط وخيبة الأمل عندما يعتقدون أن المنظمة لا تُلبي توقعات راسخة حول الصدق والإنصاف والعدالة، والرغبة في أن يُعاملوا باحترام وكرامة. (Naus, 2017, p31)

ويشير إلى الاستجابات العاطفية والوجدانية تجاه المؤسسة، وتتضمن ردود فعل نفسية مثل الانزعاج والتوتر والقلق وعدم الراحة؛ حيث يشعر المتشائمون بعدم الاحترام والإحباط تجاه شركاتهم، وأشار (Mishra & Spreitzer) إلى أن المتهمكين الفعليين يعانون من مشاعر مختلفة مثل الغضب الأخلاقي والكراهية تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وبصاحب التهكم العاطفي الغطرسة، حيث يعتقد الموظفون المتهمكون أن لديهم فهمًا متفوقًا ومعرفة متميزة بالأشياء. (Durrah et all, 2019, p4)

كما أشار (Dean et all, 1998) إلى العواطف التسعة: الاثارة والفائدة، الفرح والتمتع، المفاجأة والمباغثة، الاستغاثة والكرب، الغضب والغيط، الاشمئزاز والنفور، الازدراء والاحتقار، الخوف والإرهاب، الخجل والاذلال، وأن البعد العاطفي من التهكم التنظيمي يشمل العديد من هذه المشاعر، قد يشعر المتهمكين على سبيل المثال بالازدراء والغضب تجاه منظماتهم، وقد يشعرون أيضًا بالغيض والاشمئزاز وحتى بالخجل عندما يفكرون في منظماتهم، وبالتالي يرتبط التهكم بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية، ومن المفارقات، ومع ذلك فإن المتهمكين قد يشعرون أيضًا بمتعة خفية بتفوقهم على المنظمة، والتي حكموا عليها وفقًا لمعاييرهم ووجدوا أنها ناقصة، لذلك نرى أن المتهمكين التنظيميين لا يحملون معتقدات معينة حول منظماتهم فحسب، بل يعانون أيضًا من مجموعة من المشاعر ذات الصلة.

9-3- البعد السلوكي (Behavioral cynicism):

عرفه (Mokotedi, 2010) بأنه "التعبير عن سلوك سلبي أو مُهين تجاه المنظمة وبشكل، عام يتميز هذا السلوك بنقد شديد للمنظمة".

وهو "الميول إلى السلوك المُهين والناقد تجاه المؤسسة بما يتوافق مع هذه المعتقدات والتأثيرات". (Naus, 2017, p38)

وأشار (الفتلاوي، 2014) أن البعد السلوكي يتكون من المواقف السلبية والحاسمة في أغلب الأوقات وأن أبرز النزاعات السلوكية فهي قوية وهي عبارات حاسمة نحو المنظمة.

حيث يشير مصطلح التهكم السلوكي إلى التعبيرات الانتقادية والمواقف السلبية التي كثيراً ما يستخدمها الأفراد المتهمون تجاه منظماتهم، والتي تشمل على العبارات الساخرة والتعبيرات السلبية للمواقف المختلفة داخل المنظمة، فضلاً عن التنبؤات الساخرة تجاه أية تغييرات أو تطورات في أساليب وإجراءات العمل في المستقبل. (علي وآخرون، 2020، ص183)

كما يتمثل في الاتجاهات والتصرفات السلبية والمهينة تجاه المنظمة، سواء كان ذلك السلوك علناً أو سراً بجانب الانتقاد الذي يوجه للمنظمة نتيجة خيانة الأمانة، والذم، وعدم الاهتمام بالعمل، والنقد الحاد، والتكهن بأحداث متشائمة، والتعبير الساخر، وهذه التصرفات والأفعال هي نتيجة طبيعة المعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة تجاه المنظمة. (سعد، 2020، ص496)

10- أسباب التهكم التنظيمي:

يعدّ التهكم التنظيمي دراسة سلوكية نسبياً، ولكنه ظاهرة تنظيمية هامة يمكن أن تؤثر على مجموعة من الخبرات التنظيمية لذلك فمن المهم أن نفهم كيف يتطور التهكم التنظيمي وكيف يظهر في المنظمات، حيث اكتشف الباحثون العديد من المناهج النظرية ودرسوا مجموعة متنوعة من الأسباب والآثار المختلفة للتهكم كمحاولة للحصول على فهم أعمق أو التعرف على التهكم بشكل أكبر في مكان العمل. (Dhar, 2009, p154)

وقد قسم (Anderson) أسباب التهكم التنظيمي إلى ثلاث مجموعات أو فئات هي:

- المجموعة الأولى:

هي مجموعة العوامل البيئية التي تشمل الرواتب العالية للمديرين التنفيذيين وعملية التسريح القاسية للعاملين، وأرباح المنظمة غير المبررة، وعدم الشعور بالمسؤولية من قبل المديرين والإدارة العليا. (مغار، 2022، ص326)

- المجموعة الثانية:

تشمل عدم كفاية الاتصالات ومحدودية التعبير من قبل العاملين والمعاملة الفظة بين الأفراد، وعدم كفاءة الإدارة العليا والاستخدام المخفق للتقنيات المتاحة. (الدخيل، 2020، ص518)

- المجموعة الثالثة:

عوامل تعود إلى خصائص العمل مثل غموض دور العاملين، والصراع على العمل، وهذا ما أشار إليه (Clarke, 1999) "خصائص الوظيفة/الدور - غموض الدور، صراع الأدوار، عبء العمل الزائد".

كما نجد أيضا عدد كبير من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى حدوث التهكم التنظيمي والتي يمكن سردها على النحو التالي:

- اختراق أو انتهاك العقد النفسي، نتيجة الوعود التي منحت لعاملين ولا يتم الوفاء بها.
- ضعف دعم إدارة المنظمة للعاملين بصورة حقيقية. (عارف، 2024، ص165)
- وجود نقص في نوعية أو جودة تغير القادة الأعضاء.
- السياسة التنظيمية، حيث قد تلعب السلطة دور في خدمة مصالحها الذاتية والتي تكون على حساب الاستقامة. (بناي، 2014، ص114)
- تاريخ محاولات التغيير الفاشلة.
- انعدام العدالة في المعاملة بكل كرامة واحترام نتيجة الإهمال من قبل إدارة المنظمة. (الكعبي، 2017، ص168)
- الأحداث اليومية في مكان العمل والممارسات مثل التعويضات العالية للمدراء التنفيذيين عادة وهيكلية المنظمة وتقليل وتسريح العاملين. (مغار، 2022، ص326)
- عدم وجود خيار حقيقي بشأن ما إذا كان المرء يشارك في برامج التنمية أم لا (وكيف). (O'brein et all, 2004, p30)

11- الآثار السلبية للتهكم التنظيمي:

إنّ التأثيرات السلبية للتهكم التنظيمي تؤدي إلى العديد من العواقب غير المرغوب فيها سواء بالنسبة للشركة أو العاملين بها منها: اللامبالاة والإهمال في العمل، اليأس والشعور الدائم بالإحباط، التفكير في الاستقالة والانسحاب من العمل، عدم الثقة في نوايا ودوافع الآخرين. (زيادة، 2023، ص765)

مما تقلل من كفاءة وإنتاجية المنظمات والتسبب في خسائر مادية ومعنوية شديدة، كما تترتب عليه كذلك العديد من النتائج منها: عدم الرضا عن العمل، وانخفاض الولاء للمنظمة، والتخريب والسرقة والاحتتيال، وزيادة الحد التنظيمي، وزيادة معدلات الإقلاع عن التدخين، والحد على معدل دوران

الموظفين، وزيادة إطلاق النار في العمل، والاعتراب الوظيفي، والحد في الأداء التنظيمي وشعور المواطنين، بالإضافة إلى تسبب المشكلات الانفعالية في المنظمات، كما يمكن أن تسبب مشكلات فسيولوجية هامة للموظف بسبب المرض، والإقلاع عن العمل، والحد على الأداء، وما إلى ذلك، وبالتالي يمكن اعتبار هذه النتائج بأنها خسائر جسيمة في ارتباطها مع المنظمة. (صالح، 2019، ص115)

ومن هنا يمكننا أن نستنتج بأن التهكم التنظيمي يؤثر على كل من:

- الأفراد: فيشير (Alson, 2014) أن العامل المتهم يكون أكثر عرضة للآتي: (انخفاض الثقة في النفس، خيبة الأمل، الإحباط، الشك، اللامبالاة، الاعتراب، اليأس وعدم الثقة في الآخرين. (علي، 2020، ص181)

- المنظمة: أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي ينتشر فيها التهكم تعاني من ضعف في الأداء، وانخفاض الإنتاجية والإيرادات، وفي المقابل يؤدي التهكم التنظيمي إلى زيادة معدل الغياب والاستقالة ونية ترك العمل، ويقود من سلطة القادة بالمنظمات وعدم الاستفادة من رأس المال البشري وتبادل الحذر بين الأفراد العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى تفكك المنظمة ويجعلها غير قادرة على الاستمرار بالمدى الطويل. (عارف، 2024، ص166)

12- وسائل الحد من التهكم التنظيمي:

وفرت الأزمة الاقتصادية الأخيرة وزيادة فضائح الشركات، بيئة مثالية لتهكم العاملين وتطور هذا التهكم باتجاه منظماتهم، كما يتضح سابقاً أن التهكم التنظيمي كموقف يتطور من خلال تجارب العاملين في المنظمة، مع ملاحظة أن مواقف التهكم من الممكن أن تتغير بمرور الوقت كلما حصل العاملون على تجارب جديدة، وأن التجارب الايجابية في المنظمة مثل الحماس، الرضا والفهم الأفضل للعمل ووجود الشعور الايجابي تؤدي الى تخفيض التهكم، والتجارب السلبية (التوتر والقلق وانعدام الثقة وعدم الرضا.. الخ) تزيد من مستوى التهكم، لذلك من الضروري لكل منظمة أن تكون على علم بوجود العاملين المتهمين وكذلك ينبغي وضع استراتيجيات للحد من هذه المواقف، وهناك أدلة تدعم ممارسات التدريب ودوره في الحد من التهكم. (بناي، 2014، ص115)

ولمعالجة التهكم التنظيمي يجمع الباحثين في هذا الاختصاص أن أساليب علاج التهكم تتمحور في خمسة محاور رئيسية هي: (مغار، 2022، ص327)

- الشخص: التهكم سمة فطرية ولدى بعض الأفراد يصعب تغييرها، ويتميز أصحابها بالأناية وقلة الاهتمام بالآخرين.

- المجتمع: يظهر التهكم نتيجة فقدان الثقة في الدولة ومؤسساتها بسبب ظروف اجتماعية سلبية وإحباطات عامة.
 - المهنة: بعض المهن تساهم في توليد التهكم بسبب تكرار العمل، غياب المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الأمن الوظيفي.
 - الموظف: يستخدم الموظف التهكم للتعبير عن الإحباط وفقدان الثقة في المؤسسة والإدارة.
 - التغيير التنظيمي: يُعد فشل الجهود الفردية في مواجهة التغييرات، بجانب الإحباط والتوقعات غير الواقعية، سبباً رئيسياً للتهكم.
- حيث يجب الأخذ بهذه المحاور لمعرفة كيفية التعامل أو الحد من التهكم التنظيمي، وبالتالي أشار (علي، 2020) إلى أنّ أهم الوسائل المستخدمة للحد من التهكم التنظيمي:
- التدريب، والذي يلعب دور هام في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي، خاصة في حالة مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تقديم الدورات التدريبية وفقاً للخبرات الفعلية والاحتياج الفعلي وأن تكون في مجال التخصص، بما يحقق فاعليته.
 - مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية والتركيز على تفويض السلطات.
 - توفير الفرص بالتساوي مع الجميع، من خلال نظم عادلة للحوافز والمكافآت وفرص الترقى، وفقاً للمهارات والقدرات والخبرات، كأفضل السبل للحد من مستويات التهكم التنظيمي.
- وكذلك اقترح (Reichers) مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات والتقليل من المستوى الأدنى من التغييرات التنظيمية وتوفير الفرص كأفضل السبل للحد من مستوى التهكم.
- (Bashir, 2011, p48)

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن موضوع التهكم التنظيمي لدى العاملين مسألة مهمة وحيوية للدراسة والبحث، نظراً لأهميته في مجال السلوك التنظيمي وما له من تأثير بالغ على المنظمات الإدارية، ويمثل التهكم التنظيمي مؤشراً سلبياً يعكس وجود مشكلات داخلية في بيئة العمل، ولا يحدث ذلك إلا نتيجة تراكم الضغوط والعوائق التي تواجه الأفراد داخل المؤسسات.

فالتهم لم يعد ظاهرة عابرة، بل أصبح نتاجاً للأجواء التنظيمية المشحونة وضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي وعلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتعد دراسة التهكم التنظيمي ضرورة لفهم المناخ التنظيمي السائد، مما يساعد على الكشف عن جوانب القصور واقتراح حلول مناسبة لتعزيز الانتماء ومعالجة المشكلات التنظيمية المختلفة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات

المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجال الدراسة
- 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

مهما تنوعت البحوث في مختلف ميادين العلوم سواء الطبيعية أو الإنسانية أو الاجتماعية، فإنها لا تستغني عن إتباع منهجية بحث علمية تحدد معالم سير مشروع البحث ووجهه من بدايته إلى آخر خطوة قصد الوصول إلى نتائج علمية أكثر صدقا وموضوعية.

فبعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة والشرح الوافي لمتغيراتها وفق ما جاءت به المؤلفات في علم النفس، سنستعرض من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة الحالية والتي سنحدد من خلالها الدراسة الاستطلاعية والمنهج الملائم للموضوع المدروس، التعريف بمجتمع البحث واختيار العينة المستجوبة وتحديد خصائصها، بالإضافة إلى ذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وهذا من حيث بنائها والتحقق من حيث معاملات صدقها وثباته، وفي الأخير نشير إلى أهم أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

1- الدراسة الاستطلاعية:**1-1 - مفهوم الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية هي استكشاف توجهات البحث والظروف التي ستجري فيها منذ البداية حتى تكون صحيحة وملائمة، أي هي تمهيد تخميني للبحث يلجأ إليها الباحث، عندما يكون مقدار ما يعرفه عن الموضوع قليلاً جداً لا يؤهله لتصميم دراسة وصفية أو تحليلية أو أنواع أخرى من الدراسات، ولهذا فإن الدراسة الاستطلاعية تفيد الباحث في زيادة معرفته الموضوع بحثه أو معرفة الظاهرة التي يريد التقرب منها، وذلك حتى يتسنى له دراستها بشكل أعمق. (تمار، 2023، ص17)

1-2 - أهمية الدراسة الاستطلاعية:

- تساعد على فهم الظروف المحيطة بمشكلة الدراسة.
- الكشف عن أوجه القصور في إجراء الدراسة الأساسية.
- تساعد استطلاع الظروف المحيطة بموضوع البحث.

1-3 - الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- بلورة موضوع الدراسة وصياغتها بطريقة أكثر إحكاماً.
- تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع.

1-4 - نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- واجهنا بعض المشاكل فمثلاً وجدنا أن بعض الأفراد قد لا يفهمون بعض البنود بسبب أنّ بعض العمال مستواهم الدراسي منخفض أمّا البعض الآخر فهم لا يتقنون اللغة العربية كثيراً بل يجيدون اللغة الفرنسية أكثر، وهذا ما دفعنا لإعادة صياغة البنود إلى عبارات سهلة وبسيطة أكثر ليسهل فهمها.
- فهمنا موضوع الدراسة بشكل أعمق.
- قمنا باستطلاع الظروف المحيطة بمتغيري القيادة التحويلية والتحكم التنظيمي عن قرب، وهذا ما ساعدنا على فهمهما أكثر.
- تعرفنا على عينة الدراسة وخصائصها.
- اكتشفنا بأننا يجب أن نختار الوقت المناسب لتوزيع الاستبيان على كل فرد (في وقت الراحة) لكيلا نشنت انتباههم.

2- منهج الدراسة:

يقصد بمنهج البحث العلمي الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بوساطة مجموعة أو طائفة من القواعد والتي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج معلومة. (المشهداني، 2019، ص115)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، وتحليل البيانات والنتائج النهائية إستناداً على النسب المئوية والجدول الإحصائية.

حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر الاجتماعية كما توجد عليه في الواقع، وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر الاجتماعية، ولهذا يعمل هذا المنهج على وصف العوامل الظاهرة وجمع بيانات خاصة بموضوع البحث، بقصد تصنيفها وتبويبها في شكل معلومات تتسم بالموضوع وتخضع للتحليل والتفسير لتصبح في شكل جديد أو تصبح هذه المعلومات معضدة أو لاغية لأخرى سبق وصفها. (الزعبي، 2009، ص59)

3- مجال الدراسة:

3-1- الحدود المكانية للدراسة:

أجرينا دراستنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" التي تأسست سنة 1983 بعدما خرجت من هيكل الشركة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الالكترونية، المعروفة باسم «SPG-EPE-ENIEM»، وذلك بعد صدور مرسوم رسمي من الحكومة الجزائرية يقضي ب:

إعطاء الاستقلال الذاتي بداية من عام 1989 وظهور علامة تجارية وطنية تحت اسم «SPA» EPE-ENIEM والذي يعني:

SPA: مؤسسة ذات أسهم

EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية

ENIEM: المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية.

هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ماعدا الوحدة التجارية هي تابعة للمدرية العامة.

وهي مؤسسة متواجدة بالمنطقة الصناعية واد عيسي بولاية تيزي وزو على الطريق الوطني رقم 12 البعيد عن عاصمة الولاية بحوالي 10 كلم، تغطي مساحة الشركة 5.5 هكتار ويشرف عليها إدارياً، أمّا الإدارة العامة في وسط المدينة بتيزي وزو بجوار محطة الحافلات، وهي مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية ذات أسهم أكثر من 30 سنة تجربة في عالم كهرومنزلي، تعتبر الرائدة في صناعة الآلات الكهرومنزلية في الجزائر بنوعية منتجاتها، فخدمات ما بعد البيع مضمونة عبر كامل التراب الوطني بالإضافة إلى مهارة عمالها فهذا تعدّ أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتل الصدارة على المستوى الوطني وتساهم في تقدم وازدهار وتنمية اقتصاد الوطن، وجزئت المؤسسة الى وحدات انتاجية وهي كالتالي:

- وحدة الطبخ Unité Cuisine

- وحدة المكيفات الهوائية Unité Climatisation

- وحدة الخدمات التقنية Unité Prestation Technique

- الوحدة التجارية Unité commerciale

- وحدة التبريد Unité Froid

وقد قمنا بإجراء الدراسة داخل أحد ورشات وحدة التبريد وهي ورشة صنع المجمدات، هي ورشة تابعة لوحدة التبريد وتضم 120 عامل، تقوم هذه الورشة بعمليات مهمة في الإنتاج عن طريق تركيب وتغليف المنتج، كما تخضع لرقابة مستمرة على مستوى وحدة التبريد.

3-1- الحدود الزمنية للدراسة:

تم إجراء بحثنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" في فترة زمنية إمتدت من 2025/02/17 إلى 2025/03/03.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-1- مجتمع الدراسة:

ويعرف مجتمع البحث بأنه: المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع، الخ. (المحمودي، 2019، ص158)

حيث يتمثل مجتمع دراستنا في جميع العمّال التابعين لمجموع ورشة المجمدات السالفة الذكر والذي يبلغ عدد عمّالها 120 عاملاً.

4 -2- عينة الدراسة:

4 -2-1- مفهوم العينة:

وهي عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم أخذها من المجتمع الذي الريد بحثه أو بتعبير آخر إنها جزء من كل (Subart) ويفترض في هذا الجزء أن يكون ممثلاً للكل. (الجادري وأبو حلوي، 2009، ص93)

انطلاقاً من هذا تكونت دراستنا من 80 فرد حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو.

وتعرف العينة العشوائية على أنّها العينة التي يتم اختيارها بطريقة بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، وإن الطريقة في اختيارها تعتبر أسهل وأدق طرق المعاينات الاحتمالية وأكثرها استخداماً، ويمكن أن تعرف بأنها الطريقة لاختيار مفردات أو عناصر من المجتمع الإحصائي على فرض أن لكل مفردة أو عنصر من المفردات أو عناصر المجتمع له فرصة متساوية لأن يمثل ضمن عينة البحث، ويمكن أن يتم اختيار العينة العشوائية البسيطة من المجتمعات المحدودة (Haite Populations) والمجتمع المحدود يعني بأن الباحث يمكن أن يصل إلى حصر جميع مفرداته وتناولها بالدراسة بشكل مضبوط (الجادري، وأبو حلوي، 200، ص95)

4 -2-2- خصائص العينة:

بعد تبويب النتائج الخاصة لخصائص العينة تمّ الحصول على ما يلي:

• جدول 8

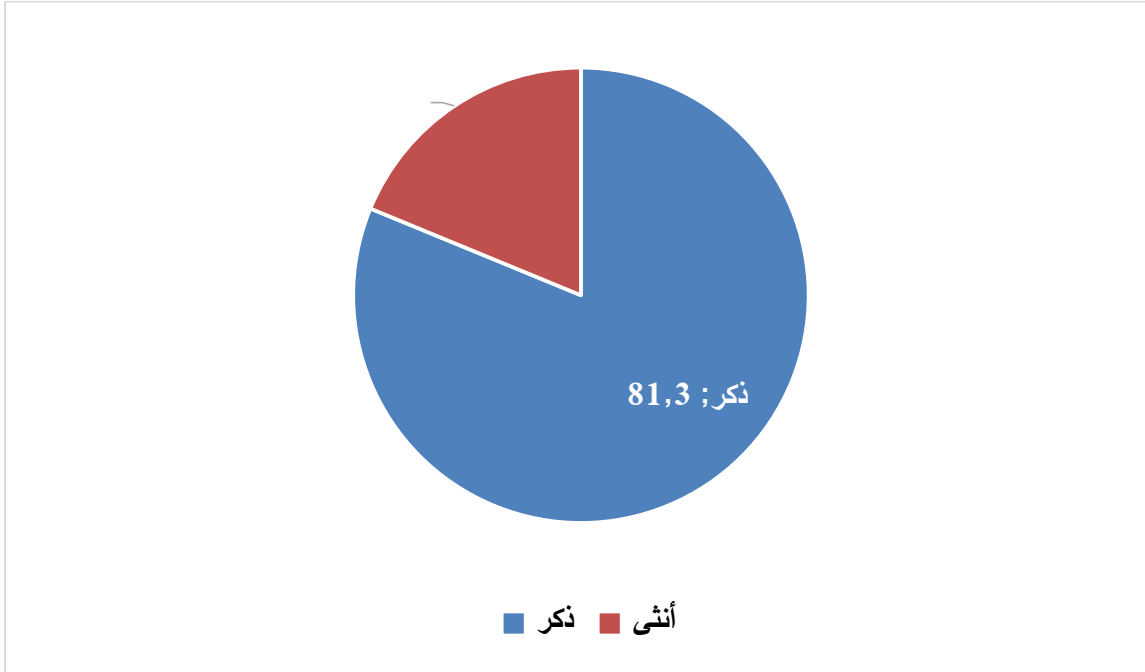
توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
81.3%	65	ذكور
18.8%	15	إناث
100%	80	المجموع

المصدر: (من إعداد الطلبة)

• شكل 5

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: (من إعداد الطلبة)

من خلال الجدول 8 والشكل 5 نلاحظ أنّ نسبة الذكور تمثل 81.3%، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث المتمثلة 18.8%، ويرجع ارتفاع نسبة الذكور على الإناث إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وكذلك نجد أن الذكر أخذ دوره أمام المرأة في المؤسسة.

• جدول 9

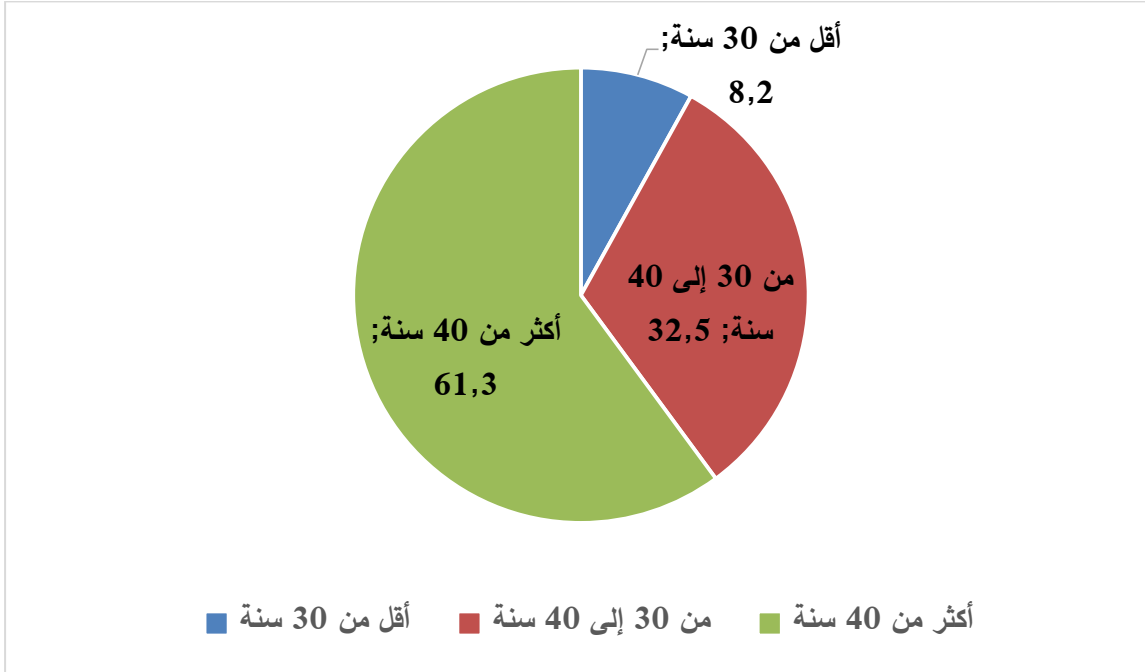
توزيع افراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن 13
6.3%	5	أقل من 30 سنة
32.5%	26	من 30 الى 40 سنة
61.3%	49	أكثر من 40 سنة
100%	80	المجموع

المصدر: (من إعداد الطلبة)

• شكل 6

يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: (من إعداد الطلبة)

نلاحظ من خلال الجدول 9 والشكل 6 أنّ أفراد العينة التي أعمارهم أكثر من 40 سنة، هي الفئة الغالبة والتي تتمثل نسبتهم 61.3%، ثمّ تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة الى 40 سنة)، والتي بلغت نسبتهم 32.5%، وبعدها الفئة الأخيرة التي أعمارهم أقل من 30 سنة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب خبرة، وتحمل المسؤوليات، وكذلك المخاطرة، والصبر الكثير وهذه الخصائص تظهر أكثر لدى هذه الفئة.

• جدول 10

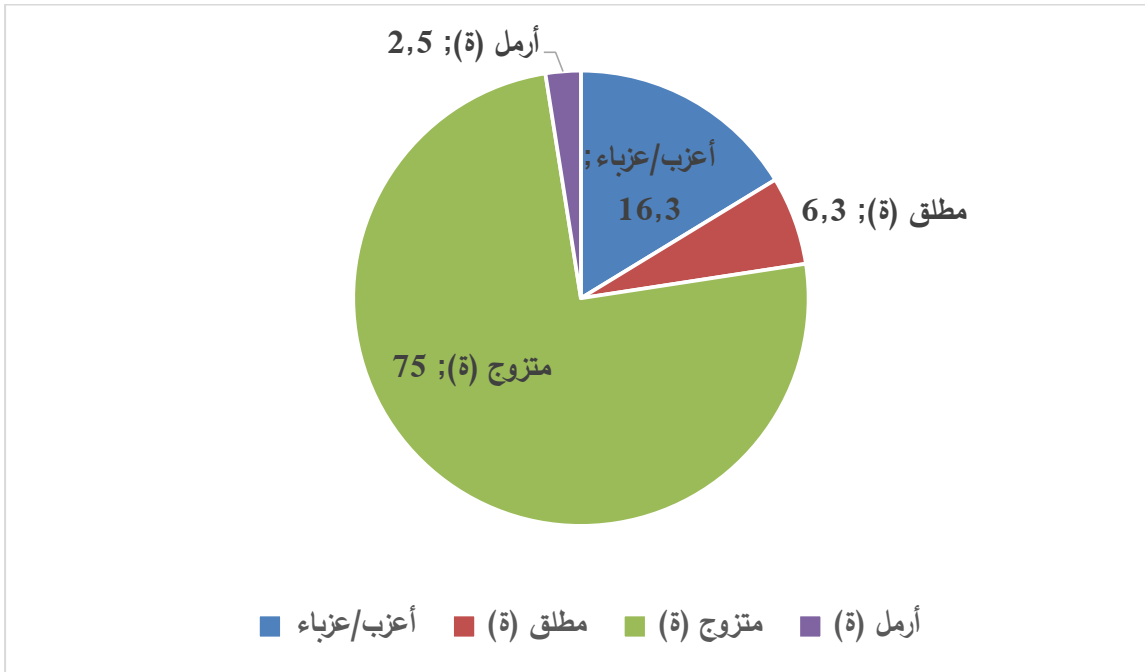
توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرار	الحالة العائلية
16.3%	13	أعزب/ عذباء
75%	60	متزوج(ة)
6.3%	5	مطلق(ة)
2.5%	2	أرمل(ة)
100%	80	المجموع

المصدر: (من إعداد الطلبة)

• شكل 7

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: (من إعداد الطلبة)

نلاحظ من خلال الجدول 10 والشكل 7 أن أغلبية عينة هذه الدراسة متزوجون، إذ يقدر عدد العمال المتزوجين بـ 60 عامل بنسبة 75%، ثم تليها فئة العمال العزاب الذين بلغ عددهم 13 عامل بنسبة 16.3%، ثم فئة العمال المطلقين الذين بلغ عددهم 5 عامل بنسبة 6.3%، وفي الأخير فئة

العمال الأرامل الذين بلغ عددهم 2 عامل بنسبة 2.5%، وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال في المؤسسة كبار في العمر وفئة الشباب قليلة، وأن لهم حالة اجتماعية مستقرة.

• جدول 11

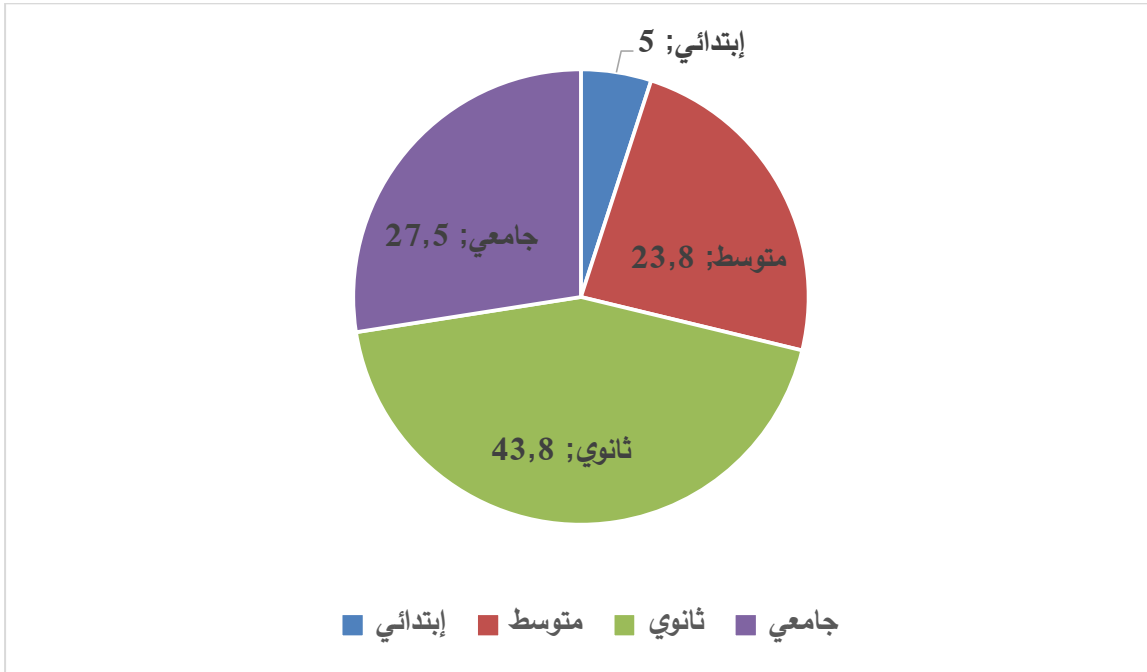
توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5%	4	ابتدائي
23.8%	19	متوسط
43.8%	35	ثانوي
27.5%	22	جامعي
100%	80	المجموع

المصدر: (من إعداد الطلبة)

• شكل رقم 8

توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: (من إعداد الطلبة)

من خلال الجدول 11 والشكل 8 أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي لديهم أكبر نسبة والتي تقدّر بـ 43.8%، تليها نسبة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 27.5%، ثم تأتي الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة 23.8%، وفي الأخير الفئة ذات المستوى التعليمي الابتدائي حيث تقدّر نسبتهم بـ 5%، وهذا راجع إلى أنّ أفراد العينة يتميّزون بمستوى تعليمي مقبول.

5- أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث، ويحاول الاعتماد على الأدوات التي توصله إلى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات ومن بين هذه الوسائل الملاحظة، الاستبيان، المقابلة.

5-1- الملاحظة:

الملاحظة هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة، وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجيا والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة الواقعية، ويقول دي غرو (De Groat) إن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستفتاء وذلك دعم تعاون المبحوثين كما تستخدم الملاحظة في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية، فالإنسان يجري لعدد من الملاحظات خلال يومه العادي. (المغربي، 2006، ص130)

محتوى الملاحظات التي قمنا بها:

- ساعدتنا تقنية الملاحظة على فهم سلوكيات أفراد عينتنا.
- فهم محيط العمل الذي يعملون فيه والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تجمع بين زملاء العمل وبين قسم وقسم آخر.
- أعطت لنا فرصة في جمع معلومات لا بأس بها متعلقة بموضوع البحث خلال الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة بما في ذلك العلاقة بين القادة والمرؤوسين.
- ملاحظة بعض السلوكيات العدائية التي تترجم عدم رضا بعض العمال.

5-2- الاستبيان:

5-2-1- مفهوم الاستبيان:

يُعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها تعطيه المعلومات المفيدة للدراسة والبحث والمراد معرفتها، ما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في الاستنطاق الاستبائي. (المشهداني، 2019، ص170)

5-2-2- وصف الاستبيان:

وفي بحثنا هذا قمنا بإعداد الاستبيان بهدف الحصول على معلومات خاصة بالدراسة، وينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة محاور أساسية والمتمثلة فيما يلي:

1- الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات أو البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجيب من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي.

2- الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على مقياس "باس أفوليو" الذي يقيس القيادة التحويلية الذي يعرف بمقياس القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ)، فقد صمّم وفق نموذج رانيسيس ليكرت "R.Likert" ومثلت بنوده ضمن محاور، يمتد كل محور منها من (0) إلى (5) إطلاقاً من: 1- غير موافق بشدة، 2- غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق بشدة، ويتكون هذا المقياس من 21 بند موزع على (04) محاور (أبعاد) وتتمثل فيما يلي:

- التأثير المثالي:

يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على إرساء نموذج أخلاقي وسلوكي يحتذى به من قبل العاملين، من خلال إظهار النزاهة، والمصادقية، وتحقيق الاحترام والثقة المتبادلة. ويقاس هذا البعد مدى التزام القائد بسلوكيات مثالية تدعم القيم المؤسسية. ويتكون من (5) بنود، وهي البنود رقم (01-02-03-04-05).

• الحافز الإلهامي:

يركز هذا البعد على مدى قدرة القائد على تحفيز العاملين بإلهامهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، عبر تعزيز الإيمان بالرسالة التنظيمية وتوسيع آفاق العاملين لتحقيق إنجازات متميزة. ويتكون من (5) بنود، وهي البنود رقم (06-07-08-09-10).

• الاستشارة الفكرية:

يقيس هذا البعد مدى مساهمة القائد في تنمية قدرات التفكير النقدي والإبداعي لدى العاملين، من خلال تشجيعهم على إعادة النظر في الأساليب التقليدية، ومواجهة المشكلات بطرق مبتكرة. ويتكون من (5) بنود، وهي البنود رقم (11-12-13-14-15).

• الاعتبارات الفردية:

يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القائد بالاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين، عبر تقديم الدعم الفردي، وإتاحة الفرص للتطور، وتوزيع المسؤوليات بما يتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم الخاصة. ويتكون من (6) بنود، وهي البنود رقم (16-17-18-19-20-21).

3- الجزء الثالث: ويشمل هذا الجزء على استبيان مخصص لتحديد مستوى التهكم التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرومنزلية بتييزي وزو، وهو يتكون من (20) بند.

فيما يخص طريقة التصحيح: فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (R. LIKART)، يعتبر مقياس رانيسيس ليكارت أكثر سهولة وأكثر ثباتاً من مقياس ثورستون كما أنه من أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً نظراً لسهولة تطبيقه وتصحيحه واستخراج نتائجه، وهو يتكون من عدد فردي من الأوزان المتدرجة لا يقل مجموعها عن ثلاثة أوزان ولا يزيد عن أحد عشر وزناً، بحيث تتدرج هذه الأوزان من الموافقة المطلقة وأخذ أعلى وزن في المقياس إلى المعارضة المطلقة ويمثلها أدنى وزن فيه، في حين أن الوزن الوسط يمثل نقطة الحياد بين الموافقة والمعارضة. (الزعبى، 2009، ص218)

حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح ما بين "غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة".

• جدول 12

يبين درجات مقياس ليكارت:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر (من إعداد الطلبة)

5- 2-3- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

5- 2-3-1- صدق وثبات مقياس القيادة التحويلية:

الباحث الموضوعي دائماً يسعى لأن يكون صادقاً فيما يقوم به من جهود بحثية ولذا فهو يلتجئ إلى استخدام وسائل بها يتم الاحتكام على ما قام به من جهد علمي، ولذا فإن الصدق والثبات وسائل علمية متفق على استخدامها لقياس استمارة الاستبيان أو أي وسيلة من الوسائل المعترف بها في تجميع المعلومات من مجتمع البحث أو العينة المأخوذة منه. (عقيل، 2012، ص54)

1) صدق مقياس القيادة التحويلية:

للتأكد من صدق الأداء هناك صدق المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويستأنس لتحكيمة عما إذا كانت الأسئلة المصاغة في استمارة الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، مما يُعطي للباحث الحق في أن يشير في رسالته إلى أنه قد استخدم صدق المحكمين كطريقة في تقدير صدق أداة الرسالة. (عقيل، 2012، ص54)

أ- الصدق الظاهري (المحكمين):

تم توزيع الاستبيان الخاص القيادة التحويلية في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة من نفس الجامعة (جامعة مولود معمري، تامدة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة حول العبارات من الناحية اللغوية ومن ناحية المحتوى، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات بهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة، حيث تمّ تطوير عدّة عبارات من الاستبيان وذلك لتجنب سوء فهم أحد العبارات، حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، وقد استجبتنا لآراء السادة المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وفق مقترحاتهم، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 21 بنداً بدلاً من 24 بنداً.

• جدول 13

يمثل تعديل بنود مقياس القيادة التحويلية بعد الأخذ بآراء الأساتذة المحكمين.

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
البند (01): يمتلك مسؤولي المباشر الإحساس بأهداف ورسالة المؤسسة.	البند (01): مسؤولي يعرف أهداف المؤسسة ويعمل لتحقيقها.
البند (02): يحظى مسؤولي المباشر بإعجاب وثقة من قبل العاملين معه.	البند (02): العمال يثقون بمسؤولي ويحبونه.
البند (03): يمتلك مسؤولي المباشر قدرة عالية على الإقناع في العمل.	البند (03): مسؤولي يستطيع إقناع الآخرين بسهولة.
البند (08): يركي مسؤولي المباشر قيم التعاون وروح الفريق الواحد في العمل.	البند (07): مسؤولي يحب التعاون والعمل الجماعي.
البند (09): يعمل مسؤولي المباشر على توفير روح التحدي والحماس بين العاملين.	البند (08): مسؤولي يدعمنا ويحفزنا للعمل بجد.
البند (10): يهتم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنوياً لتحقيق أهداف المؤسسة.	البند (09): مسؤولي يمدحنا وتشجعنا عندما نعمل بشكل جيد.
البند (11): يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع والثناء على العاملين ليقدّموا أفضل ما لديهم.	البند (10): مسؤولي يعترف بجهودنا ويشكرنا عليها.
البند (12): يعمل مسؤولي المباشر على الاعتراف والاشادة بالنتائج المحققة من قبل العاملين.	البند (17): مسؤولي يفهم احتياجاتنا ويحاول تلبيتها.
البند (19): يهتم مسؤولي المباشر بالحاجات والرغبات كلّ فرد ويسهر على تلبيتها.	البند (18): مسؤولي يستمع إلينا ويحترم آراءنا.
البند (20): يستمع مسؤولي جيداً للمرؤوسين ويتبادل وجهات النظر معهم.	البند (21): يحترم مسؤولي المباشر قناعات العاملين معه.
البند (21): يحترم مسؤولي المباشر قناعات العاملين معه.	البند (22): يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين المرؤوسين.
البند (22): يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين المرؤوسين.	البند (21): مسؤولي يوزع العمل بشكل عادل حسب قدرات كل شخص.

	البند (23): يتعامل مسؤولي المباشر بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية.
--	--

المصدر: (من إعداد الطلبة)

ب- الصدق البنائي (الفرضي):

وقد تمّ حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه من جهة، وعلاقة هذا البند بالدرجة الكلية للاستبيان من جهة أخرى، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالمحور الذي ينتمي إليه أو بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائياً، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول 14 التالي:

• جدول 14

يمثل معاملات الارتباط بين بنود مقياس القيادة التحويلية وكل من درجة المحور والدرجة الكلية.

المحاور	البنود	معامل الارتباط بدرجة المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحاور	البنود	معامل الارتباط بدرجة المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
التأثير المثالي	1	0.800 **	0.629 **	الاستشارة الفكرية	11	0.813 **	0.692 **
	2	0.789 **	0.610 **		12	0.788 **	0.736 **
	3	0.827 **	0.621 **		13	0.777 **	0.669 **
	4	0.746 **	0.573 **		14	0.851 **	0.781 **
	5	0.765 **	0.751		15	0.736 **	0.654 **

				**			
0.695 **	0.499 **	16	الاعتبارات الفردية	0.577 **	0.715 **	6	التحفيز الإلهامي
0.807 **	0.664 **	17		0.792 **	0.845 **	7	
0.743 **	0.489 **	18		0.595 **	0.808 **	8	
0.453 **	0.805 **	19		0.789 **	0.840 **	9	
0.730 **	0.599 **	20		0.672 **	0.829 **	10	
0.736 **	0.654 **	21		0.01 دال عند (**)			

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يتضح من خلال الجدول رقم 14 وجود علاقة ارتباطية تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين درجة المحور الذي تنتمي إليه وبين كل بند والدرجة الكلية لمقياس أبعاد القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أنّ المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

2) ثبات مقياس القيادة التحويلية:

الثبات يدل على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر الباحث القياس وتحصل على النتائج ذاتها فإن

ذلك يعني الثبات الذي يدل على وجود معامل ارتباط يمكن قياسها. (عقيل، 2012، ص54)

وقد تحققنا من ثبات مقياس القيادة التحويلية لدى عمّال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية "ENIEM" من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ (Alpha de Cronbach)، والجدول

15 يوضح القيمة المتحصل عليها:

• الجدول 15

يمثل قيمة معامل "ألفا كرومباخ" لمقياس القيادة التحويلية.

معامل ألفا كرومباخ	بنود كل محور	محاور الاستبيان
0.84	01/02/03/04/05	التأثير المثالي
0.86	06/07/08/09/10	تحفيز الإلهامي
0.86	15/14/13/2/111	الاستشارة الفكرية
0.45	120/2/19/18/17/16	الاعتبارات الفردية
0.86	21 بند	جميع بنود المقياس

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

نلاحظ من خلال الجدول 15 أنّ قيمة معامل "ألفا كرومباخ" مرتفعة في كل محاور مقياس أبعاد القيادة التحويلية لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، كما أنّ قيمة معامل "ألفا كرومباخ" في جميع بنود هذا المقياس كانت عالية تساوي إلى (0.86)، ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع، وبالتالي المقياس ثابت، ولو أعيد تطبيقه مرات أخرى تحت نفس الشروط والظروف فالنتائج تكون متقاربة بدرجة كبيرة.

كما تمّ أيضا حساب معامل ثبات هذا المقياس من خلال طريقة التجزئة النصفية والجدول 16 يوضح معاملات ثبات أبعاد المقياس والثبات الكلي له:

• جدول 16

يبين قيمة معامل "التجزئة النصفية" لمقياس القيادة التحويلية.

التجزئة النصفية	البعد	المحاور
0.85	التأثير المثالي	1
0.88	التحفيز الإلهامي	2
0.90	الاستشارة الفكرية	3
0.45	الاعتبارات الفردية	4
0.80	المقياس الكلي	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

نلاحظ من خلال الجدول 16 أن مقياس القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة يتميز بثبات مرتفع من خلال اختبار التجزئة النصفية في حالة تساوي أو عدم تساوي البنود، وهذا ما تكده القيم المتحصل عليها.

5- 2-3-2- صدق وثبات استبيان التهكم التنظيمي:

الباحث الموضوعي دائما يسعى لأن يكون صادقا فيما يقوم به من جهود بحثية ولذا فهو يلتجئ إلى استخدام وسائل بها يتم الاحتكام على ما قام به من جهد علمي، ولذا فإن الصدق والثبات وسائل علمية متفق على استخدامها لقياس استمارة الاستبيان أو أي وسيلة من الوسائل المعترف بها في تجميع المعلومات من مجتمع البحث أو العينة المأخوذة منه. (عقيل، 2012، ص54)

1) صدق استبيان التهكم التنظيمي:

للتأكد من صدق الأداء هناك صدق المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويستأنس لتحكيمة عما إذا كانت الأسئلة المصاغة في استمارة الاستبيان تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، مما يُعطي للباحث الحق في أن يشير في رسالته إلى انه قد استخدم صدق المحكمين كطريقة في تقدير صدق أداة الرسالة. (عقيل، 2012، ص54)

أ- الصدق الظاهري (المحكمين):

تم التحقق من صدق الاستبيان بعرضه على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في علم النفس والعمل والتنظيم والبالغ عددهم (05) محكمين وللتأكد من مدى صدق الاستبيان ومدى انتماء البنود للأداة ومدى شمولية فقراته، كما طلبنا إليهم التأكد من سلامة الصياغة العلمية واللغوية وذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح اضافة للفقرات أو حذف البنود التي يرونها غير صالحة وغير مناسبة.

وبهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة، تم تطوير عدة عبارات، وذلك لتجنب سوء فهم أحد العبارات، حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، وقد استجبنا لأراء السادة المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وفق مقترحاتهم وهذا ما يوضحه الجدول أدناه، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 20 بندا بدلا من 27 بند.

• جدول 17

يمثل تعديل بنود استبيان التهكم التنظيمي بعد الأخذ بآراء الأساتذة المحكمين.

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
البند (01): أعتقد أن إدارة المؤسسة التي أعمل فيها تقول شيء وتفعل شيئاً آخر.	البند (01): لا أرى تطابقاً بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله، وهذا يزيد من شعوري بالتهكم التنظيمي في العمل.
البند (05): لا أعتقد أن هناك قاسم مشترك تشابه أو اتفاق بين سياسة وأهداف المؤسسة من جانب وممارستها من جهة أخرى.	البند (04): أعتقد أن المؤسسة التي أعمل فيها تفتقد المصداقية.
البند (04): أعتقد أن إدارة المؤسسة لا تقي بوعودها، وهذا يجعلني أشعر بالتهكم التنظيمي تجاهها.	البند (05): تفكيري في إدارة المؤسسة، يجعلني أشعر بعدم الراحة أو القلق أو التشاؤم بسبب انتشار التهكم التنظيمي.
البند (07): أشعر بالقلق عندما أفكر في المؤسسة التي أعمل فيها.	البند (08): أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المؤسسة التي أعمل فيها.
البند (08): أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المؤسسة التي أعمل فيها.	البند (09): أشعر بالتشاؤم عندما أفكر في المؤسسة التي أعمل فيها.
البند (12): أبذل جهود عالية دون حدود في المؤسسة التي أعمل فيها.	البند (06): رغم جهودي الكبيرة في العمل، إلا أن شعوري بالتهكم التنظيمي يزداد.
البند (13): أشعر بالارتياح عندما أفكر بمسيرتي الوظيفية في المؤسسة التي أعمل فيها.	البند (07): أشعر بالقلق بشأن مستقبلي في المؤسسة بسبب التهكم التنظيمي المنتشر.
البند (11): أشعر بالتذمر من طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين.	البند (09): أعبر عن استيائي من قرارات وممارسات إدارة المؤسسة أمام الآخرين.
البند (14): أسخر من المبادرات والشعارات التي تتبناها إدارة المؤسسة التي أعمل فيها.	البند (10): أشعر بعدم الرضا عندما أفكر في المؤسسة التي أعمل فيها.
البند (10): أشعر بعدم الرضا عندما أفكر في المؤسسة التي أعمل فيها.	البند (11): أتبادل شعور عدم الرضا عن العمل، وهذا يعكس التهكم التنظيمي بيننا.
البند (17): أتبادل نظرات مشتركة ذات مغزى معين مع زملائي عن أحوال العمل في المؤسسة.	البند (12): أرفض الأشياء الخاطئة التي تحدث
البند (18): أعتقد السلوك الراض عن الأشياء	

الخاطئة في المؤسسة.	في المؤسسة، ولكن التهمك التنظيمي يجعل التغيير صعبًا.
البند (15): أشعر بالتذمر من طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين.	البند (15): أتحدث مع زملائي عن مشاكل المؤسسة وأنتقد سياساتها، وهذا يعزز التهمك التنظيمي بيننا.
البند (22): أشارك زملائي في انتقادات غير رسمية لسياسات المنظمة.	
البند (27): عندما أسمع عن تغيير تنظيمي جديد أفترض تلقائياً أنه لن يكون مفيداً.	البند (20): عند الإعلان عن تغيير تنظيمي جديد، أتوقع مسبقاً أنه لن يكون مفيداً بسبب تأثير التهمك التنظيمي.

المصدر: (من إعداد الطلبة)

ب- الصدق البنائي (الفرضي):

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) من خلال حساب علاقة البنود بالدرجة الكلية للاستبيان، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائياً، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول 18 التالي:

• جدول 18

يمثل معاملات الارتباط بين بنود استبيان التهمك التنظيمي والدرجة الكلية.

البنود	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البنود	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
1	0.611 **	11	0.743 **
2	0.669 **	12	0.652 **
3	0.725 **	13	0.759 **
4	0.818 **	14	0.750 **
5	0.739 **	15	0.728 **
6	0.722 **	16	0.810 **

0.828 **	17	0.511 **	7
0.749 **	18	0.734 **	8
0.743 **	19	0.543 **	9
0.326 **	20	0.677 **	10
(**) دال عند 0.01			

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يتضح من خلال الجدول 18 وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) في الدرجة الكلية لاستبيان التهكم التنظيمي لدى عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

2) ثبات استبيان التهكم التنظيمي:

الثبات يدل على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر الباحث القياس وتحصل على النتائج ذاتها فإن ذلك يعني الثبات الذي يدل على وجود معامل ارتباط يمكن قياسها. (عقيل، 2012، ص54)

وقد تحققنا من ثبات مقياس القيادة التحويلية لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، والجدول 19 يوضح القيمة المتحصل عليها:

• الجدول 19

قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان التهكم التنظيمي.

معامل ألفا كرومباخ	كل بنود التهكم التنظيمي	بنود الاستبيان
0.92	01/02/03/04/05/06/07/08/09/10/ 11/12/13/14/15/16/17/18/19/20	بنود التهكم التنظيمي

0.92	21 بند	جميع بنود المقياس
------	--------	-------------------

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

نلاحظ من خلال الجدول 19 أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة في كل بنود استبيان التهمك التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"، كما أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت عالية تساوي إلى (0.92)، ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع، وبالتالي المقياس ثابت، ولو أعيد تطبيقه مرات أخرى تحت نفس الشروط والظروف فالنتائج تكون متقاربة بدرجة كبيرة.

كما تمّ أيضا حساب معامل ثبات المقياس من خلال طريقة التجزئة النصفية والجدول 20 يوضح معاملات ثبات أبعاد المقياس والثبات الكلي له:

• جدول 20

قيمة معامل "التجزئة النصفية" لاستبيان التهمك التنظيمي.

التجزئة النصفية	البعد
0.92	بنود استبيان التهمك التنظيمي
0.92	الاستبيان الكلي

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

نلاحظ من خلال الجدول 20 أن استبيان التهمك التنظيمي ببنيه كلّها يتميز بثبات مرتفع من خلال اختبار التجزئة النصفية، وهذا ما تكده القيم المتحصل عليها.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

- بعد استرجاع جميع الاستبيانات قمنا بتفريغها وتحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS.V.25)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي لحساب متوسط إجابات أفراد العينة على أداة جمع البيانات.
 - معامل α كرونباخ Alpha de Cronbach لحساب معامل الثبات.
 - معادلة التجزئة النصفية لحساب الثبات.
 - معامل الارتباط بيرسون Pearson لحساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة (الصدق البنائي).
 - معامل الانحدار الخطي البسيط لحساب أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث قمنا بالتطرق الى الدراسة الاستطلاعية، كما تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وكما تطرقنا الى مجتمع وعينة الدراسة، كما وصف عينة الدراسة من خلال مختلف المتغيرات والخصائص.

بعدها تطرقنا إلى أداة الدراسة ومحتوياتها والتأكد من مدى صدق وثبات الأداء، في الأخير قمنا بعرض أساليب المعالجة الإحصائية.

بعد انتهائنا من الإطار المنهجي الذي قمنا بإتباعه من أجل التوصل إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة ومعرفة خصائص العينة، سوف نتطرق إلى الإحصائيات التي ستوصلنا إلى معرفة النتائج النهائية التي ستكشف لنا الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتفسير

النتائج

تمهيد

- 1- عرض وتفسير الإحصاءات الوصفية.
- 2- التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 3- عرض وتفسير نتائج الإحصاء الاستدلالي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي، حيث سعت إلى معرفة مدى تأثير نمط القيادة التحويلية على سلوكيات الموظفين التي تتسم بالتهكم أو السخرية من التنظيم.

1- عرض وتفسير الإحصاءات الوصفية:

• جدول 21

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التأثير المثالي الخاص ببعيد القيادة

التحويلية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	1.043	3.49	6	8	14	45	7	ك	1- مسؤولي يعرف أهداف المؤسسة ويعمل لتحقيقها.
			7.5	10	17.5	56.3	8.8	%	
4	1.031	3.03	6	18	29	22	5	ك	2- العمال يثقون بمسؤولي ويحبونه.
			7.5	22.5	36.3	27.5	6.3	%	
3	1.071	3.06	5	23	19	28	5	ك	3- مسؤولي يستطيع إقناع الآخرين بسهولة.
			6.3	28.7	23.8	35	6.3	%	
2	0.992	3.44	3	14	14	43	6	ك	4- مسؤولي يتعامل مع العمال بأخلاق واحترام.
			3.8	17.5	17.5	53.8	7.5	%	
5	1.183	2.64	16	22	22	15	5	ك	5- مسؤولي يهتم بمصلحة الجميع أكثر من مصلحته.
			20	27.5	27.5	18.8	6.3	%	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

1- جاءت العبارة رقم (1) المتمثلة مسؤولي يعرف أهداف المؤسسة ويعمل لتحقيقها في المرتبة

الأولى من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.49 بانحراف معياري بلغ 1.04

وكانت نسبة العمال الموافقين هي $8.8 + 56.3 = 65.1\%$ من العمال المستجوبين وهي

مرتفعة.

2- جاءت العبارة رقم (4) المتمثلة مسؤولي يتعامل مع العمال بأخلاق واحترام في المرتبة الثانية

من حيث موافقة العمال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.44 بانحراف معياري بلغ 0.99 وكانت

نسبة العمال الموافقين هي $7.5 + 53.8 = 61.3\%$ من العمال المستجوبين وهي مرتفعة.

3- جاءت العبارة رقم (3) المتمثلة مسؤولي يستطيع إقناع الآخرين بسهولة في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.06 بانحراف معياري بلغ 1.07 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $6.3 + 35 = 41.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

4- جاءت العبارة رقم (2) المتمثلة العمال يثقون بمسؤولي ويحبونه في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.03 بانحراف معياري بلغ 1.03 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $6.3 + 27.5 = 33.8\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

5- جاءت العبارة رقم (5) المتمثلة مسؤولي يهتم بمصلحة الجميع أكثر من مصلحته في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 2.64 بانحراف معياري بلغ 1.18 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $6.3 + 18.8 = 25.1\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

• جدول 22

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التحفيز الإلهامي الخاص ببعيد القيادة التحويلية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	1.040	3.26	4	17	19	34	6	ك	6- مسؤولي يشجعنا على التركيز في العمل لتحقيق الأهداف.
			5	21.3	23.8	42.5	7.5	%	
1	0.994	3.49	4	9	19	40	8	ك	7- مسؤولي يحب التعاون والعمل الجماعي.
			5	11.3	23.8	50	10	%	
2	1.011	3.30	3	15	25	29	8	ك	8- مسؤولي يدعمنا ويحفزنا للعمل بجد.
			3.8	18.8	31.3	36.3	10	%	
5	1.176	3.10	8	20	15	30	7	ك	9- مسؤولي يمدحنا وتشجيعنا

			10	25	18.8	37.5	8.8	%	عندما نعمل بشكل جيد.
4	1.166	3.14	8	18	16	31	7	ك	10- مسؤولي يعترف بجهودنا ويشكرنا عليها.
			10	22.5	20	38.8	8.8	%	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

- 1- جاءت العبارة رقم (7) المتمثلة مسؤولي يحب التعاون والعمل الجماعي في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.49 بانحراف معياري بلغ 0.99 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $10 + 50 = 60\%$ من العمّال المستجوبين وهي مرتفعة.
- 2- جاءت العبارة رقم (8) المتمثلة مسؤولي يدعمنا ويحفزنا للعمل بجد في المرتبة الثانية، من حيث موافقة العمّال حيث بلغ متوسط الموافقة 3.30 بانحراف معياري بلغ 1.01 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $10 + 36.3 = 46.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 3- جاءت العبارة رقم (1) المتمثلة مسؤولي يشجعنا على التركيز في العمل لتحقيق الأهداف في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.26 بانحراف معياري بلغ 1.04 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $7.5 + 42.5 = 50\%$ من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 4- جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة مسؤولي يعترف بجهودنا ويشكرنا عليها في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمّال حيث بلغ متوسط الموافقة 3.14 بانحراف معياري بلغ 1.16 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $8.8 + 38.8 = 47.6\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 5- جاءت العبارة رقم (9) المتمثلة مسؤولي يمدحنا وتشجيعنا عندما نعمل بشكل جيد في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.10 بانحراف معياري بلغ 1.17 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $8.8 + 37.5 = 46.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

• جدول 23

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الاستثارة الفكرية الخاص ببعيد القيادة التحويلية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	1.092	3.15	6	18	20	30	6	ك	11- مسؤولي يساعدنا على تعلم مهارات جديدة.
			7.5	22.5	25	37.5	7.5	%	
2	1.107	3.20	7	14	22	30	7	ك	12- مسؤولي يشجعنا على التفكير بطريقة جديدة.
			8.8	17.5	27.5	37.5	8.8	%	
1	1.081	3.29	4	17	20	30	9	ك	13- مسؤولي يجب الحلول المبتكرة للمشاكل.
			5	21.3	25	37.5	11.3	%	
4	1.074	3.10	5	21	21	27	6	ك	14- مسؤولي يعطينا طرقاً جديدة لحل المشكلات الصعبة.
			6.3	26.3	26.3	33.8	7.5	%	
5	1.174	3.04	10	17	19	28	6	ك	15- مسؤولي يقبل الأفكار الجديدة حتى لو كانت مختلفة عن أفكاره.
			12.5	21.3	23.8	35	7.5	%	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

1- جاءت العبارة رقم (13) المتمثلة مسؤولي يجب الحلول المبتكرة للمشاكل في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.29 بانحراف معياري بلغ 1.08 وكانت

نسبة العمّال الموافقين هي $37.5 + 11.3 = 48.8\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

2- جاءت العبارة رقم (12) المتمثلة مسؤولي يشجعنا على التفكير بطريقة جديدة في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.20 بانحراف معياري بلغ 1.10 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $37.5 + 8.8 = 46.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

3- جاءت العبارة رقم (11) المتمثلة مسؤولي يساعدنا على تعلم مهارات جديدة في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.15 بانحراف معياري بلغ 1.09 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $37.5 + 7.5 = 45\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

4- جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة مسؤولي يعطينا طرقاً جديدة لحل المشكلات الصعبة في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.10 بانحراف معياري بلغ 1.07 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $33.8 + 7.5 = 41.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

5- جاءت العبارة رقم (15) المتمثلة مسؤولي يقبل الأفكار الجديدة حتى لو كانت مختلفة عن أفكاره في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.04 بانحراف معياري بلغ 1.17 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $35 + 7.5 = 42.5\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

• جدول 24

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور الاعتبارات الفردية الخاص ببعيد القيادة

التحويلية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
5	1.126	3.15	8	14	23	28	7	ك	16- مسؤولي يهتم بنا كأشخاص، وليس فقط كعمال.
			10	17.5	28.7	35	8.8	%	
6	1.174	2.96	8	26	13	27	6	ك	17- مسؤولي يفهم

			10	32.5	16.3	33.8	7.5	%	احتياجاتنا ويحاول تلبيةها.
3	1.092	3.35	4	14	24	26	12	ك	18- مسؤولي يستمع إلينا ويحترم آراءنا.
			5	17.5	30	32.5	15	%	
1	5.627	4.10	3	11	20	35	10	ك	19- مسؤولي يعامل الجميع بعدل واحترام.
			3.8	13.8	25	43.8	12.5	%	
2	1.137	3.35	6	14	16	34	10	ك	20- مسؤولي يعرف أن لكل شخص قدرات مختلفة ويأخذ ذلك بعين الاعتبار.
			7.5	17.5	20	42.5	12.5	%	
4	1.118	3.30	6	12	25	26	11	ك	21- مسؤولي يوزع العمل بشكل عادل حسب قدرات كل شخص.
			7.5	15	31.3	32.5	13.8	%	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

- 1- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة مسؤولي يعامل الجميع بعدل واحترام في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 4.10 بانحراف معياري بلغ 5.6 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $43.8 + 12.5 = 56\%$ من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 2- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة مسؤولي يعرف أن لكل شخص قدرات مختلفة ويأخذ ذلك بعين الاعتبار في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.35 بانحراف معياري بلغ 1.13 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $42.5 + 12.5 = 55\%$ من العمّال المستجوبين وهي مرتفعة.
- 3- جاءت العبارة رقم (18) المتمثلة مسؤولي يستمع إلينا ويحترم آراءنا في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.35 بانحراف معياري بلغ 1.09 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $32.5 + 15 = 47.5\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 4- جاءت العبارة رقم (21) المتمثلة مسؤولي يوزع العمل بشكل عادل حسب قدرات كل شخص في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.30 بانحراف معياري

بلغ 1.11 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $13.8 + 32.5 = 46.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

5- جاءت العبارة رقم (16) المتمثلة مسؤولي يهتم بنا كأشخاص، وليس فقط كعمال في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.15 بانحراف معياري بلغ 1.12 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $8.8 + 35 = 43.8\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

6- جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة مسؤولي يفهم احتياجاتنا ويحاول تلبيةها في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 2.96 بانحراف معياري بلغ 1.17 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $7.5 + 33.8 = 41.3\%$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

• جدول 25

يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس بنود التهكم التنظيمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
18	1.097	3.01	8	18	24	52	5	ك 1- لا أرى تطابقاً بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله، وهذا يزيد من شعوري بالتهكم التنظيمي في العمل.
			10	22.5	30	31.3	6.3	
13	1.173	3.13	10	13	21	29	7	ك 2- أرى أن إدارة المؤسسة لا تتصرف بعدل ووضوح، مما يزيد من التهكم التنظيمي بين الموظفين.
			12.5	16.3	26.3	36.3	8.8	
19	1.212	3.00	10	19	21	21	9	ك 3- أشعر أن القرارات في المؤسسة تُتخذ بناءً

			12.5	23.8	26.3	26.3	11.3	%	على المصالح الشخصية، وهذا يعزز الشعور بالتهكم التنظيمي.
12	1.202	3.15	10	12	24	24	10	ك	4- أعتقد أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها، وهذا يجعلني أشعر بالتهكم التنظيمي تجاهها.
			12.5	15	30	30	12.5	%	
15	1.188	3.08	8	21	16	27	8	ك	5- تفكيري في إدارة المؤسسة، يجعلني أشعر بعدم الراحة أو القلق أو التشاؤم بسبب انتشار التهكم التنظيمي.
			10	26.3	20	33.8	10	%	
17	1.157	3.05	8	20	19	26	7	ك	6- رغم جهودي الكبيرة في العمل، إلا أن شعوري بالتهكم التنظيمي يزداد.
			10	25	23.8	32.5	8.8	%	
6	1.673	3.31	10	15	16	26	12	ك	7- أشعر بالقلق بشأن مستقبلي في المؤسسة بسبب التهكم التنظيمي المنتشر.
			12.5	18.8	20	32.5	15	%	
20	1.246	2.94	13	18	17	25	7	ك	8- أسخر من وعود إدارة المؤسسة وتصريحاتها، وهذا يعكس التهكم التنظيمي الذي أشعر به.
			16.3	22.5	21.3	31.3	8.8	%	
7	1.365	3.31	8	13	23	22	13	ك	9- أعبّر عن استيائي

			10	16.3	28.7	27.5	16.3	%	من قرارات وممارسات إدارة المؤسسة أمام الآخرين.
16	1.071	3.06	6	21	19	30	4	ك	10- أحاول الابتعاد عن العمل الجماعي داخل المؤسسة بسبب تأثير التهكم التنظيمي على الروح الجماعية.
			7.5	26.3	23.8	37.5	5	%	
14	1.093	3.09	6	19	24	24	7	ك	11- أتبادل شعور عدم الرضا عن العمل، وهذا يعكس التهكم التنظيمي بيننا.
			7.5	23.8	30	30	8.8	%	
4	1.104	3.35	5	14	19	32	10	ك	12- أرفض الأشياء الخاطئة التي تحدث في المؤسسة، ولكن التهكم التنظيمي يجعل التغيير صعباً.
			6.3	17.5	23.8	40	12.5	%	
11	1.280	3.21	11	13	16	28	12	ك	13- أشعر أن الترقية في المؤسسة غير ممكنة بسبب غياب العدالة، وهذا يزيد من شعوري بالتهكم التنظيمي.
			13.8	16.3	20	35	15	%	
5	1.069	3.32	3	17	21	28	10	ك	14- ألاحظ أن زملائي يشعرون بالسلبية تجاه المؤسسة مثلي، مما يدل على انتشار التهكم التنظيمي.
			3.8	21.3	26.3	35	12.5	%	

10	1.160	3.29	5	19	15	30	11	ك	15- أتحدث مع زملائي عن مشاكل المؤسسة وأنتقد سياساتها، وهذا يعزز التهكم التنظيمي بيننا.
			6.3	23.8	18.8	37.5	13.8	%	
2	1.190	3.54	5	13	14	30	18	ك	16- أرى أن أغلب الموظفين لا يتقون في إدارة المؤسسة بسبب التهكم التنظيمي المتزايد.
			6.3	16.3	17.5	37.5	22.5	%	
9	1.193	3.29	6	18	15	29	12	ك	17- أشعر أن بيئة العمل هنا مليئة بالسلبية بسبب التهكم التنظيمي.
			7.5	22.5	18.8	36.3	15	%	
3	1.213	3.35	4	21	14	25	16	ك	18- ألاحظ أن روح الفريق في المؤسسة ضعفت بسبب التهكم التنظيمي.
			5	26.3	17.5	31.3	20	%	
8	1.237	3.30	7	16	18	24	15	ك	19- أسمع زملائي كثيرًا يعبرون عن استيائهم من قرارات الإدارة، وهذا يعكس التهكم التنظيمي المنتشر بينهم.
			8.8	20	22.5	30	18.8	%	
1	2.381	3.56	8	14	18	26	12	ك	20- عند الإعلان عن تغيير تنظيمي جديد، أتوقع مسبقاً أنه لن يكون مفيداً بسبب تأثير التهكم التنظيمي.
			10	17.5	22.5	32.5	15	%	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

- 1- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة عند الإعلان عن تغيير تنظيمي جديد أتوقع مسبقاً أنه لن يكون مفيداً بسبب تأثير التهكم التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.56 بانحراف معياري بلغ 2.38 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 15 + 32.5 = 47.5% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 2- جاءت العبارة رقم (16) المتمثلة أرى أن أغلب الموظفين لا يثقون في إدارة المؤسسة بسبب التهكم التنظيمي المتزايد في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.54 بانحراف معياري بلغ 1.19 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 22.5 + 37.5 = 60% من العمّال المستجوبين وهي مرتفعة.
- 3- جاءت العبارة رقم (18) المتمثلة ألاحظ أن روح الفريق في المؤسسة ضعفت بسبب التهكم التنظيمي في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.35 بانحراف معياري بلغ 1.21 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 20 + 31.3 = 51.3% من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 4- جاءت العبارة رقم (12) المتمثلة أرفض الأشياء الخاطئة التي تحدث في المؤسسة، ولكن التهكم التنظيمي يجعل التغيير صعباً في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.35 بانحراف معياري بلغ 1.10 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 12.5 + 40 = 52.5% من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 5- جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة ألاحظ أن زملائي يشعرون بالسلبية تجاه المؤسسة مثلي، مما يدل على انتشار التهكم التنظيمي في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.32 بانحراف معياري بلغ 1.06 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 12.5 + 35 = 47.5% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 6- جاءت العبارة رقم (7) المتمثلة أشعر بالقلق بشأن مستقبلي في المؤسسة بسبب التهكم التنظيمي المنتشر في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.31 بانحراف معياري بلغ 1.67 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 15 + 32.5 = 47.5% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 7- جاءت العبارة رقم (9) المتمثلة أعبّر عن استيائي من قرارات وممارسات إدارة المؤسسة أمام الآخرين في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.31 بانحراف معياري بلغ 1.36 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 16.3 + 27.5 = 43.8% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

- 8- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة أسمع زملائي كثيرًا يعبرون عن استيائهم من قرارات الإدارة، وهذا يعكس التهكم التنظيمي المنتشر بينهم في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.30 بانحراف معياري بلغ 1.23 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $48.8\% = 30 + 18.8$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 9- جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة أشعر أن بيئة العمل هنا مليئة بالسلبية بسبب التهكم التنظيمي في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.29 بانحراف معياري بلغ 1.19 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $51.3\% = 36.3 + 15$ من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 10- جاءت العبارة رقم (15) المتمثلة أتحدث مع زملائي عن مشاكل المؤسسة وأنتقد سياساتها، وهذا يعزز التهكم التنظيمي بيننا في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.29 بانحراف معياري بلغ 1.60 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $51.3\% = 37.5 + 13.8$ من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 11- جاءت العبارة رقم (13) المتمثلة أشعر أن الترقية في المؤسسة غير ممكنة بسبب غياب العدالة، وهذا يزيد من شعوري بالتهكم التنظيمي، في المرتبة الحادية عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.21 بانحراف معياري بلغ 1.28 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $50\% = 35 + 15$ من العمّال المستجوبين وهي متوسطة.
- 12- جاءت العبارة رقم (4) المتمثلة أعتقد أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها وهذا يجعلني أشعر بالتهكم التنظيمي تجاهها في المرتبة الثانية عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.15 بانحراف معياري بلغ 1.20 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $42.5\% = 30 + 12.5$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 13- جاءت العبارة رقم (2) المتمثلة أرى أن إدارة المؤسسة لا تتصرف بعدل ووضوح، مما يزيد من التهكم التنظيمي بين الموظفين في المرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.13 بانحراف معياري بلغ 1.17 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $45.1\% = 36.3 + 8.8$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 14- جاءت العبارة رقم (11) المتمثلة أتبادل شعور عدم الرضا عن العمل وهذا يعكس التهكم التنظيمي بيننا في المرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.09 بانحراف معياري بلغ 1.09 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي $38.8\% = 30 + 8.8$ من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

- 15- جاءت العبارة رقم (5) المتمثلة تفكيري في إدارة المؤسسة عشر يجعلني أشعر بعدم الراحة أو القلق أو التشاؤم بسبب انتشار التهكم التنظيمي في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.08 بانحراف معياري بلغ 1.18 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 10 + 33.8 = 43.8% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 16- جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة أحاول الابتعاد عن العمل الجماعي داخل المؤسسة بسبب تأثير التهكم التنظيمي على الروح الجماعية في المرتبة السادسة عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.06 بانحراف معياري بلغ 1.07 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 5 + 37.5 = 42.5% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 17- جاءت العبارة رقم (6) المتمثلة رغم جهودي الكبيرة في العمل، إلا أن شعوري بالتهكم التنظيمي يزداد في المرتبة السابعة عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.05 بانحراف معياري بلغ 1.15 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 8.8 + 32.5 = 41.3% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 18- جاءت العبارة رقم (1) المتمثلة لا أرى تطابقاً بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله وهذا يزيد من شعوري بالتهكم التنظيمي في العمل في المرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.01 بانحراف معياري بلغ 1.09 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 6.3 + 31.3 = 37.6% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 19- جاءت العبارة رقم (3) المتمثلة أشعر أن القرارات في المؤسسة تُتخذ بناءً على المصالح الشخصية وهذا يعزز الشعور بالتهكم التنظيمي في المرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.00 بانحراف معياري بلغ 1.21 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 11.3 + 26.3 = 37.6% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.
- 20- جاءت العبارة رقم (8) المتمثلة أسخر من وعود إدارة المؤسسة وتصريحاتها وهذا يعكس التهكم التنظيمي الذي أشعر به في المرتبة العشرين من حيث موافقة العمّال، حيث بلغ متوسط الموافقة 2.94 بانحراف معياري بلغ 1.24 وكانت نسبة العمّال الموافقين هي 8.8 + 31.3 = 40.1% من العمّال المستجوبين وهي منخفضة.

2-التوزيع الطبيعي للبيانات:

2-1- تعريف التوزيع الطبيعي:

التوزيع الطبيعي يعتبر من أهم التوزيعات المتصلة حيث يلعب دورا أساسيا في عملية المعاينة sampling، كما يستخدم لوصف الأنماط التكرارية للعديد من الظواهر الإحصائية مثل التغيرات الطبيعية التي تحدث للإنسان والحيوان والعوامل البيئية بشكل عام، والتوزيع الطبيعي يدرس سلوك المتغيرات العشوائية المتصلة مثل درجة الحرارة والطول والوزن والدخل والاختلاف العشوائية الناتجة عن تحليل الانحدار. (Qitan, 2020, p1)

2-2- أهمية التوزيع الطبيعي :

- يستخدم التوزيع الطبيعي في وصف العديد من المتغيرات العشوائية في الواقع العملي مثل الأطوال والأوزان المجموعة من الأشخاص، درجات الطلاب في امتحان مقرر معين، أخطاء القياس الناتجة من تجربة ما، حيث تتوزع القياسات المشاهدة (التكرارات) بشكل متماثل حول قيمة مركزية هي قيمة متوسط التوزيع وتقل هذه القياسات تدريجيا كلما ابتعدنا عن هذه القيمة إلى جهة اليمين أو إلى جهة اليسار، حيث يأخذ منحني التوزيع الشكل الجرسية.
- يعتبر التوزيع الطبيعي تقريبا مفيدا للعديد من التوزيعات المنقطعة وغير المنقطعة مثل توزيع ذي الحدين وتوزيع بواسون وتوزيع هيبرجيومترك وغيرها.
- يعتبر التوزيع الطبيعي حجر الزاوية في الاستدلال الإحصائي حيث تتوزع معالم المجتمع المقدر من العينة مثل المتوسط مثلا كالتوزيع الطبيعي وهذا ما سوف تناوله في معرض حديثنا عن نظرية النهاية المركزية. (Qitan, 2020, p2)

2-3- التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي:

• جدول 26

يبين التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيري القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي:

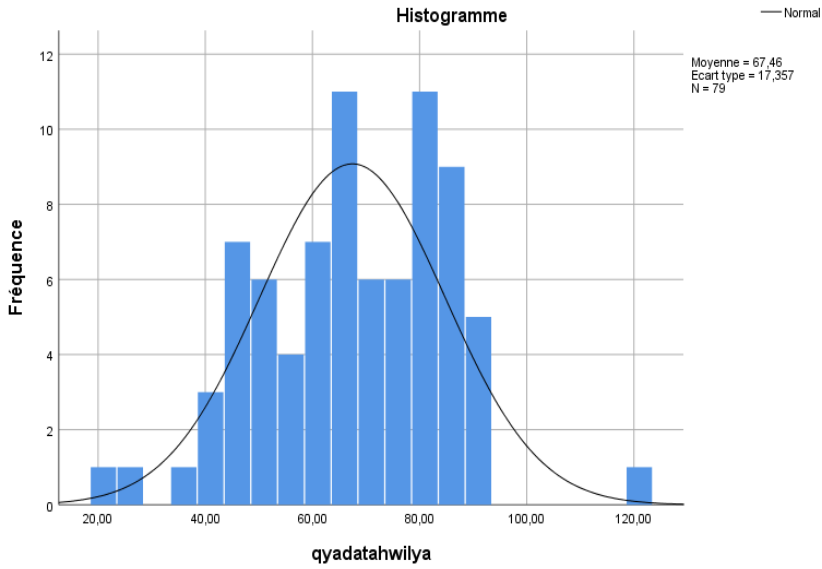
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة معامل كولموغروف وسميرنوف	متغيرات الدراسة
تتبع التوزيع الطبيعي	0.05	0.20	79	0.83	القيادة التحويلية
تتبع التوزيع الطبيعي	0.05	0.20	79	0.83	التهكم التنظيمي

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

نلاحظ من خلال الجدول 26 الخاص بالتوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معادلة كولموغروف وسميرنوف أن متغير القيادة التحويلية يتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي هناك اعتدالية في البيانات حيث قُدرت قيمة معامل كولموغروف وسميرنوف (0.83) وقُدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.20) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما متغير التهكم التنظيمي يتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي هناك اعتدالية في البيانات حيث قُدرت قيمة معامل كولموغروف وسميرنوف (0.83) وقُدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.20) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعلى هذا الأساس يمكن الاعتماد على معامل الانحدار الخطي البسيط.

• الشكل 9

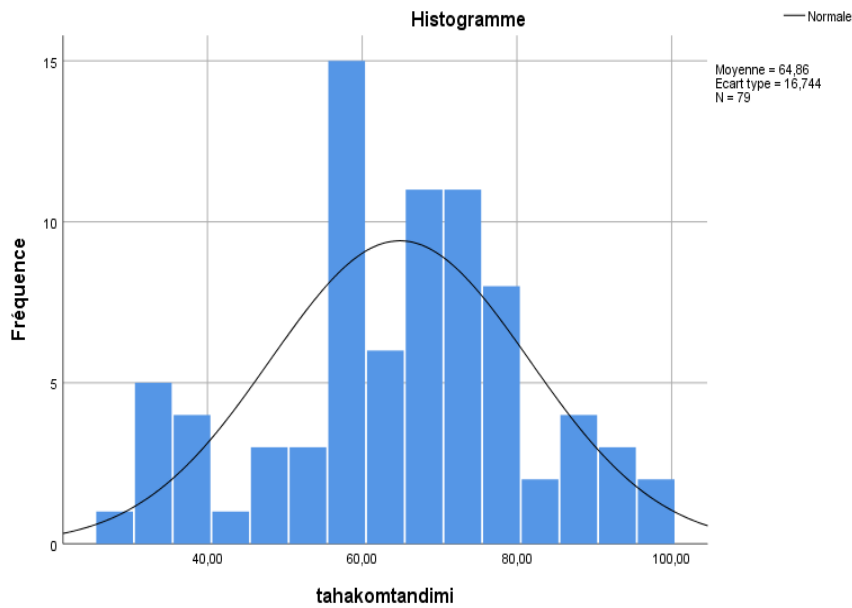
يمثل منحنى *GOSS* للاعتدالية البيانات خاص بالقيادة التحويلية



المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

• الشكل 10

يمثل منحنى *GOSS* للاعتدالية البيانات خاص بالتهكم التنظيمي



المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

ومنه نستنتج أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن الاعتماد على معامل سبيرمان براون لقياس الأثر بين القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي.

3- عرض وتفسير نتائج الإحصاء الاستدلالي:

3-1- الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التهكم في العمل لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

• جدول 27

عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة التحويلية و متغير التهكم التنظيمي.

القرار الإحصائي	معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		العينة	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA
	مستوى معنوية SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R		
دالة	0.00	16.198	101.916	(constant)	0.324	0.569	80	36.953
	0.00	-6.079	-0.549	القيادة التحويلية				
(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)								

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يبين الجدول 27 فيما يتعلق بالفرضية العامة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير القيادة التحويلية و متغير التهكم التنظيمي بلغت (36.953) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية، ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة (0.05).

3-2- الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي، على التهكم في العمل لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

• جدول 28

عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التأثير المثالي على متغير التهكم التنظيمي.

القرار الإحصائي	معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		العينة	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA
	مستوى معنوية SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R	قيمة المحسوبة F	
دالة	0.00	17.530	104.110	(constant)	0.377	0.614	80	46.638
	0.00	-6.829	-2.527	القيادة التحويلية				
(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)								

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يبين الجدول 28 فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى أن قيمة (F) المستخرجة لبعده التأثير المثالي ومتغير التهكم التنظيمي بلغت (46.638) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية، ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة (0.05).

3-3- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتحفيز الإلهامي، على التهكم في العمل لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

• جدول 29

عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز الإلهامي على متغير التهكم التنظيمي.

القرار الإحصائي	معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		العينه	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA
	مستوى معنوية SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R		
دالة	0.00	15.133	93.285	(constant)	0.261	0.511	80	27.161
	0.00	-5.212	-1.815	القيادة التحويلية				
(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)								

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يبين الجدول 29 فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية أن قيمة (F) المستخرجة لبعد التحفيز الإلهامي ومتغير التهكم التنظيمي بلغت (27.161) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.64) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية، ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة (0.05).

3-4- الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

للاستشارة الفكرية، على التهكم في العمل لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

• جدول 30

عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الاستثارة الفكرية على متغير التهكم التنظيمي.

القرار الإحصائي	معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		العينة	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA
	مستوى معنوية SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R		قيمة F المحسوبة
دالة	0.00	14.784	93.285	(constant)	0.221	0.470	80	21.829
	0.00	-4.672	-1.815	القيادة التحويلية				
(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)								

• قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يبين الجدول 30 فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة أن قيمة (F) المستخرجة لبعد الاستثارة الفكرية ومتغير التهكم التنظيمي بلغت (21.829) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية، ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة (0.05).

3-5- الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للاعتبارات الفردية، على التهكم في العمل لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرمنزلية بتيزي وزو.

قمنا باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

• جدول 31

عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعدها الاعتبارات الفردية على متغير التهكم التنظيمي.

القرار الإحصائي	معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		العينة	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA
	مستوى معنوية SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R		قيمة المحسوبة F
دالة	0.00	17.108	82.415	(constant)	0.165	0.407	80	15.250
	0.00	-3.905	-0.874	القيادة التحويلية				
(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)								

• قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS.V.25)

يبين الجدول 31 فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الرابعة أن قيمة (F) المستخرجة لبعدها الاعتبارات الفردية ومتغير التهكم التنظيمي بلغت (15.250) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.64) عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) مما يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية، ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك باستعمال أداة الاستبيان والمعالجة باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعدها تعرضنا لتفسير نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث تحديد واقع متغيرات الدراسة كلا من القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي وعموما يوجد رضا عام حول واقع هذين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة.

وبعد انتهائنا من عرض النتائج سنقوم بمناقشتها ومن ثم الوصول إلى مدى صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي ...

الفصل السادس:

مناقشة النتائج

الفصل السادس: مناقشة النتائج

1- مناقشة النتائج

2- المقترحات

تمهيد

في هذا الفصل، سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري المعتمد، ومقارنتها مع نتائج دراسات سابقة في نفس المجال، مع محاولة تقديم تفسيرات علمية وعملية للنتائج التي تم التوصل إليها، بما يعزز فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتهكم التنظيمي، ويساهم في تقديم مقترحات مفيدة للباحثين والممارسين في الميدان الإداري والتنظيمي.

1- تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

(1) الفرضية العامة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التهكم التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو"

حيث أشارت النتيجة المتحصل عليها اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS باستخدام تحليل التباين ANOVA، فقيمة (F) المحسوبة لمتغير القيادة التحويلية ومتغير التهكم التنظيمي بلغت (36.953) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولة (1,64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تحققت الفرضية العامة لهذه الدراسة، حيث أنه كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ملموسا للقيادة التحويلية في الحد من التهكم التنظيمي، إذ تبين أن النمط القيادي من طرف القادة والمسؤولين يساهمون في خلق بيئة عمل صحية تتسم بالثقة، والاحترام الانفتاح، وهي كلها عوامل تحد من انتشار مظاهر التهكم كالسخرية من الإدارة، التشكيك في النوايا، اللامبالاة اتجاه السياسات التنظيمية ويعود هذا الأثر الايجابي إلى ما تتميز به القيادة التحويلية من خصائص جوهرية، كتشجيع الإبداع، الاهتمام بالفرد، والتحفيز المعنوي، ويقلل من الإحساس بالتهميش أو الظلم، وهي مشاعر تعد أرضية خصبة لظهور التهكم.

ومن الناحية السلوكية، فإن القائد التحويلي يعد قدوة أخلاقية، مما يعزز مصداقية المؤسسة ويعيد بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين، كما يتيح هذا النمط القيادي مساحة للتعبير عن الرأي، وتقديم التغذية الراجعة، وهو ما يضعف الحاجة إلى التعبير السلبي عبر التهكم أو السخرية ويمكن القول أن أثر القيادة التحويلية هنا هو أثر "إيجابي عكسي"، بمعنى أن تعزيز ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى تقليل التهكم التنظيمي، وهي نتيجة ذات أهمية علمية كبيرة، خاصة في المؤسسات التي تعاني من تدن في الروح المعنوية أو ضعف في الالتزام التنظيمي، فالقيادة التحويلية نمط من القيادة يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم، تطوير رؤاهم، وتعزيز الإبداع والولاء التنظيمي، أما التهكم التنظيمي فهو موقف سلبي يتبناه الموظف تجاه المنظمة يتمثل في فقدان الثقة، التشكيك في النوايا، والشعور بخيبة الأمل.

بالنسبة للقادة التحويليون يركز على الشفافية، النزاهة العدالة، ما يقلل من الأسباب التي تؤدي لتهكم مثل المحسوبية أو القرارات وبث الأمل والرؤية المشتركة، يشعر الموظفون أنهم جزء من المنظمة، مما يقلل من نظرتهم الساخرة أو العدوانية تجاهها كذلك تعزيز الثقة المتبادلة والتقدير يحسن

المناخ النفسي ويكسر الدائرة السلبية التي تغذي التهكم، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تآثر إيجابيا على التهكم التنظيمي، فمن المرجح أن القادة التحويليين تمكنوا من تغيير نظرة الموظفين السلبية عبر التمكين و التقدير.

كما تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "أحلام بوفناز وإلهام بوغليظة" 2021 حول أثر القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة والتي مفادها أن تطبيق القيادة التحويلية بكلية 20 أوت 1955 بسكيكدة يؤثر على التهكم التنظيمي إيجابيا.

(2) الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي على التهكم التنظيمي لعمال المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو".

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير المثالي على التهكم التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، اعتمادًا على مخرجات SPSS باستخدام تحليل التباين ANOVA بقيمة (F) المستخرجة لمتغير التأثير المثالي والتهكم التنظيمي هي (46,638) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية قمنا بمقارنة (F) المحسوبة وهي (46,638) و(F) المجدولة وهي (1,67) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تحققت الفرضية التي الأولى لهذه الدراسة.

تعد النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة، بعد النتيجة المتوصل إليها والتي أظهرت أن التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية والذي يعني قدرة القائد أن يكون قدوة يحتذى بها، يتمتع بالكاريزما والمبادئ والأخلاقية العالية، ويكسب احترام وتقدير الموظفين، فمن خصائصه النزاهة والعدالة، الاحترام، الالتزام بقيم المؤسسة، تقديم رؤية ملهمة، تحفيز الموظفين من خلال القدوة الخ.

أما التهكم التنظيمي فهو موقف سلبي يتبناه الموظفون تجاه المنظمة، ومن خلال ما عرضناه سابقًا من نتائج الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بين التأثير المثالي والتهكم التنظيمي، فكلما ارتفعت درجة التأثير المثالي لدى القادة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي في المؤسسة، ويعزي ذلك عن أن القائد الملهم الذي يتصرف بصدق ويظهر اهتماما حقيقيا بالعاملين، يعزز لديهم الشعور بالاحترام والثقة، مما يقلل مشاعر الإحباط والرفض. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن غياب التوافق بين الصورة المثالية التي يقدمها القائد وواقع الممارسات التنظيمية وقد يؤدي إلى نتيجة عكسية، حيث يولد شعورا بالنفاق أو الخداع، ما يفاقم من حدة التهكم.

نرى أنه يجب أن يطبق هذا المنهج المتمثل في التأثير المثالي على أرض الواقع في جميع المؤسسات الإدارية و الخدماتية ليس في المؤسسات الصناعية فقط، عندما يكون قائد أو رئيس مثالي يتمتع بالنزاهة والأخلاق..... الخ، سيخلق بينه وبين الموظفين أو العمال علاقة غير رسمية يسودها المودة والرحمة وروح العمل الجماعي، وهذا ما أثار انتباهي عند ذهابي إلى المؤسسة الخدماتية الإدارية للصندوق الوطني لتقاعد CNR في تيزي وزو لغرض شخصي أن رئيسة المصلحة كانت تتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير متبادل وكانت بينهم علاقة غير رسمية تكسر الروتين والملل الذي يسود المكاتب مما يسرع عملية انتباه الموظفين ويساهم في سرعة سيرورة العمل وتقديم خدمات للأفراد، كل هذا يعود للقائدة التي تتميز بتأثيرها المثالي على الموظفين، فهذا مثال حي عن التأثير المثالي ودوره المهم في تحسين جودة الخدمات ويشجعهم على العمل بأريحية سيعود بالربح سواء على المؤسسة أو الموظفين والعمال، بالنسبة للمؤسسة أو العمال عندما يكون على راحته، لا يعاني من ضغوط كالضغوط النفسية الاجتماعية التي يعاني منها أغلبية الموظفين والعمال، خارج المؤسسة التي يعمل فيها كالمشاكل العائلية (الطلاق، وفاة أو مرض احد الأبناء أو أحد الوالدين، مشاكل مالية عدم القدرة الشرائية... الخ)، زد على ذلك إن لم يكن لديه قائد يتمتع بصفات التأثير المثالي سينتج عن كل هذه الضغوط موظف أو عامل يعاني من الاكتئاب، الاحتراق النفسي، أمراض جسدية كالسكر، ضغط الدم، الغدة الدرقية، خاصة إذا كان محيط العمل يسوده الضغوط والمشاحنات وعدم تفاهم العمال فيما بينهم وعدم تحمل القائد لمسئوليته، عدم ثقة العمال أو الموظفين في المسؤول، عدم تعامل المسؤول بأخلاق، عدم اهتمام المسؤول بمصلحة العمال والموظفين، سينتج عن ذلك عامل أو موظف يعاني من تهكم تنظيمي حاد.

ولتفادي حصول التهكم على المؤسسة أن تختار القائد المسؤول بعناية وحساسية (القائد التحويلي) يجب أن يتميز بسهولة إقناع العمال والموظفين أي يجب أن تكون لديه القدرة على الإقناع، تحمل المسؤولية، أن يتمتع بصفات الأخلاق والاحترام فكل هذا يعزز عند العمال والموظفين الثقة في القائد والمؤسسة مما يقلل أو لما لا الحد من التهكم التنظيمي، يؤثر بشكل ملحوظ على التهكم التنظيمي، نتيجة منطقية مدعمة بعدة اعتبارات تطبيقية، فمن الناحية النفسية السلوكية، فإن التهكم التنظيمي، غالبا ما يظهر كرد فعل على فقدان الثقة في القائد والشعور بانعدام العدالة أو الانفصال بين الخطاب والممارسة.

القائد ذو التأثير المثالي يجسد التوافق بين القول والفعل، ومن ناحية تحليل البيانات الإحصائية في هذه الدراسة أظهرت دلالة معنوية واضحة للعلاقة بين التأثير المثالي والتهكم التنظيمي، مما يعزز من موثوقية هذه النتيجة ويدعم إمكانية تعميمها على بيئات تنظيمية مشابهة.

ولعدم توفر الدراسات السابقة عن أثر التأثير المثالي على التهكم التنظيمي لم نقم بإدراجها في المناقشة.

(3) الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على التهكم التنظيمي عند العمال في المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرومنزلية في تيزي وزو".

والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإلهامي على التهكم التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS، باستخدام تحليل التباين ANOVA، حيث قدرة نسبة (F) المحسوبة لمتغير التحفيز الإلهامي والتهكم التنظيمي بـ (27,161) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة قمنا بمقارنة قيمة (F) الجدولة التي تقدر قيمتها بـ (1,64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تحققت الفرضية لهذه الدراسة المتمثلة في أنه يوجد أثر لتحفيز الإلهامي على التهكم التنظيمي.

توضح نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والتهكم التنظيمي، حيث تبين أن ارتفاع مستوى التحفيز الإلهامي لدى القادة يؤدي إلى انخفاض مستويات التهكم التنظيمي بين الموظفين، هذه النتائج منطقية من منظور نفسي وسلوكي فالتحفيز الإلهامي يشعر الموظف بالتقدير ويعزز من ثقته في المنظمة، وهو ما يساهم في الحد من المشاعر السلبية المرتبطة بالتهكم التنظيمي، مثل الاستياء، فقدان المعنى، وانعدام الثقة، الموظف الذي يشعر أنه جزء من رؤية ملهمة وشخصيا محفز، يصعب أن يتجه إلى التهكم، لأنه ببساطة يجد معنى وقيمة في عمله، كذلك اعتمدت الدراسة على أدوات قياس ذات مصداقية علمية، كما تم استخدام تقنيات تحليل متعددة مثل تحليل التباين لتحديد الأثر بين المتغيرين ونتائج تحليل التباين أظهرت أن التحفيز الإلهامي يفسر نسبة متغيرة من التغيير في التهكم التنظيمي، مما يعزز الثقة في صدق النتائج، أيضا قوة الاستجابة من العينة فعينة الدراسة شملت عددا كافيا (80) من الموظفين من خلفيات ومواقع مختلفة داخل المؤسسة، مما يضيف إلى مصداقية النتائج ويقلل من تحيز العينة، كما أظهرت إجابات المشاركين اتساقا مع فرضيات الدراسة، حيث سجل الموظفين الذين قيمو قائدهم بدرجة عالية الدراسة

لا تقتصر على الجانب الأكاديمي، بل تفتح آفاقاً علمية أمام المؤسسات لتحسين بيئة العمل، إذ توضح أن الاستثمار في تطوير مهارات القادة الإلهامية يمكن أن يساهم في الحد من السلوكيات السلبية وتحسين العلاقة داخل المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى رفع الأداء وتقليل الدوران الوظيفي وبناء على الأدلة النظرية، والتحليل الإحصائي، وتناسق النتائج مع سلوكيات الأفراد في الواقع العلمي، يمكن التأكد بثقة أن نتائج الدراسة تتمتع بقدر كبير من المصداقية العلمية والعملية، وهي تقدم مساهمة فعلية لفهم العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات الموظفين خاصة في مجال تحسين مناخ العمل وتقليل الظواهر التنظيمية.

يعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في تحديد إنتاجية ورضا العاملين داخل المؤسسات. وتؤدي القيادة التحويلية دوراً محورياً في تشكيل هذا المناخ من خلال ممارساتها وأساليبها، وفي هذا الإطار، تبرز القيادة التحويلية التمكين النفسي السلوكي القائد الملهم يمنح الموظفين الثقة في قدراتهم، ويشجعهم على الإبداع والمشاركة، ما يزيد من الشعور بالتحكم والرضا الذاتي، ويقلل من مشاعر العجز أو الغبن التي غالباً ما تؤدي إلى التهكم.

إن بناء ثقافة تنظيمية ملهمة تبدأ من قادة قادرين على بث الأمل، والتواصل الفعال، ورؤية المستقبل بعيون الجميع، ما يعزز الثقة الجماعية ويحد من أي نزعة تهكمية قد تنشأ نتيجة الإحباط أو التجاهل.

ولعدم قدرتنا على توفير دراسات سابقة عن أثر التحفيز الإلهامي على التهكم التنظيمي لم ندرجه في الموضوع.

4) الفرضية الجزئية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على التهكم التنظيمي عند عمال المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو".

والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على التهكم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS باستخدام تحليل التباين ANOVA، فقيمة (F) المحسوبة لمتغير الاستثارة الفكرية والتهكم التنظيمي بلغت (21,829) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) المحسوبة (21,829) بـ (F) الجدولة التي تبلغ قيمتها (1,64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تحققت الفرضية التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على التهكم التنظيمي، أثبتت الدراسة وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية التي يمارسها القائد، ومستويات التهكم التنظيمي لدى الموظفين، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الاستثارة الفكرية يؤدي إلى انخفاض ملموس في مؤشرات التهكم، وفيما يلي مجموعة من الحجج العلمية والمنهجية والتي تدعم مصداقية هذه النتيجة، انسجاماً لنتائج مع الإطار النظري والتحليلي فالنتيجة تتماشى مع النظرية التحويلية في القيادة التي تنص على أن القادة الذين يشجعون التفكير المستقل والنقدي يساهمون في بناء مناخ تنظيمي إيجابي.

عندما يشعر الموظف أن أفكاره مسموعة، وأنه يشجع على الابتكار، فإن ذلك يقلل من مشاعر الإقصاء أو التهميش التي تعد من أبرز مصادر التهكم التنظيمي، كذلك منطقية العلاقة من منظور علم النفس التنظيمي فالاستثارة الفكرية تشعر الموظف بأنه ليس مجرد منفذ بل شريك فكري في تطوير العمل، هذا الإحساس يعزز الانتماء، يقلل من الشعور بالإحباط أو التناقض بين القول والفعل، يقلل من الحاجة إلى التعبير عن السخط عبر السخرية أو التهكم، أي أن الاستثارة الفكرية تعالج جذور التهكم التنظيمي قبل أن تظهر على السطح السلوكي.

أيضاً نتائج تحليل التباين تؤكد هذا التأثير فالتحليل الإحصائي للدراسة أظهرت وجود أثر ذو دلالة قوية بين المتغيرين، الاستثارة الفكرية، فسرت نسبة معتبرة من التغيير في مستويات التهكم، ما يدعم الفرضية البحثية، كذلك القيمة التطبيقية لهذه النتيجة، فالاستثارة الفكرية ليست مجرد مفهوم نظري، بل يمكن تطبيقها بسهولة في بيئات العمل من خلال تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات، احترام الرأي المخالف، مشكلات للتفكير الجماعي، وهذه الممارسات تخلق مناخاً مفتوحاً يقل فيه الشعور بالقمع أو التناقض، وبالتالي ينخفض التهكم التنظيمي بشكل طبيعي.

عندما يشجع الموظف على التفكير النقدي، وتحفز قدراته العقلية ويعامل كشخص قادر على الإبداع والمساهمة ليس فقط كمنفذ فإنه يشعر بالتمكين ما يعزز شعوره بالمسؤولية والانتماء، التقدير ما يقلل من الإحباط والشعور بالتهميش، الاحترام ما يدفعه لتقليل السلوكيات السلبية مثل السخرية والتهكم التنظيمي، وهي وسيلة قيادية فعالة لمعالجة السلوكيات السلبية داخل المؤسسة. السبب في ذلك أن التهكم التنظيمي عادة ما يظهر عندما يشعر الموظفون بالعجز، أو التهميش، أو التناقض بين ما يقال وما ينفذ.

أما القائد الذي يمارس الاستثارة الفكرية، فإنه يعيد بناء الثقة مع الموظفين من خلال إشراكهم اتخاذ القرارات، احترام آرائهم وتشجيع الإبداع، منحهم فرصة للتعبير دون خوف، هذا الجو من التحفيز

العقلي والاحترام الفكري يجعل الموظف يشعر بأنه جزء فعال من المنظمة، مما يقلل من حاجته للجوء إلى السخرية أو التهكم كوسيلة للاعتراض.

بالتالي فالاستثارة الفكرية لا تقلل من التهكم، بل تحوله إلى تفكير نقدي بناء يخدم المنظمة والعامل بصفة خاصة.

ولعدم توفر الدراسات السابقة عن موضوع أثر الاستثارة الفكرية والتهكم التنظيمي لم ندرجها في الموضوع.

5) الفرضية الجزئية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفكرية على التهكم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية بصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو".

والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على التهكم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS وباستخدام تحليل التباين ANOVA حيث أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ (15,250) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة قيمة (F) المحسوبة التي تقدر بـ (15,250) و (F) الجدولة التي تقدر بـ (1,64) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تحققت الفرضية التي مفادها يوجد أثر للاعتبارات الفردية على التهكم التنظيمي.

لقد توصلت الدراسات إلى أن الاعتبارات الفردية التي يمارسها القائد التحويلي، أي الاهتمام الشخصي والفردى باحتياجات الموظفين، تؤثر بشكل مباشر على مستويات التهكم التنظيمي، حيث أن ارتفاع درجة الاعتبارات الفردية يقابله انخفاض واضح في سلوكيات التهكم. وفيما يلي حجج عملية منهجية تدعم هذا الاستنتاج. كالتفسير النفسي والاجتماعي للعلاقات فالتهكم التنظيمي غالباً ما ينشأ نتيجة شعور الموظف بالتجاهل، الإقصاء، أو غياب التقدير، أما حين يتلقى الموظف اهتماماً فريداً من قائده، مثل الاستماع لهوموم، دعم تطوره المهني، ومراعاة حالته النفسية والاجتماعية، يشعر بقيمته داخل المنظمة، تقل مستويات الإحباط والتنافر التنظيمي، يصبح أقل ميلاً لسخرية أو السلوكيات التهكمية فالاعتبارات الفردية تعالج أصل التهكم وهو الإهمال واللامبالاة.

نجد أيضاً قوة النتائج الإحصائية في الدراسة الحالية فالتحليل الكمي أثبت أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والتهكم التنظيمي، فالموظفون الذين قيموا قادتهم بدرجة عالية

في الاعتبارات الفردية كانت مستويات التهكم لديهم منخفضة بوضوح، كما نرى أن القيمة التطبيقية لنتائج الدراسة فالاعتبارات الفردية يمكن تطبيقها بوسائل بسيطة وعملية، كتخصيص وقت للاستماع للموظفين، توجيه ملاحظات وتغذية راجعة شخصية، تفويض المهام بطريقة تراعي الفروق الفردية، هذه السلوكيات تحفز الولاء التنظيمي وتضعف دوافع التهكم، ما يخلق بيئة أكثر احتراما وتماسكا، كما يمكن تفسير نتائج الدراسة إلى أن الاعتبارات الفردية التي يقدمها القائد مثل الاهتمام الشخصي بالموظفين والاستماع لهم، ومراعاة احتياجاتهم وظروفهم الخاصة تؤثر إيجابا على التهكم التنظيمي، أي أنها تؤدي إلى خفضه والحد منه، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الاعتبارات الفردية تخلق علاقة وثقة، عندما يشعر الموظف أن القائد يهتم به كإنسان وليس كألة أو كرقم وظيفي.

تنشأ علاقة وثقة واحترام متبادل، مما يقلل من المشاعر السلبية تجاه الإدارة، والتي تعد من أهم مصادر التهكم، كما نجد أن إشباع الحاجات النفسية الأساسية كالنقد والاحترام، الشعور بالانتماء، الشعور بالأمان داخل المنظمة، وهذا يعكس مباشرة على حالته النفسية، فيصبح أقل ميلا لسخرية أو التهكم كوسيلة للتغيير عن الإحباط.

أيضا التقليل من الإحساس بالتهكم التنظيمي غالبا يكون رد فعل على الشعور بالإقصاء أو الظلم، لكن عندما يخصص القائد وقتا لفهم كل موظف على حدة، يشعر بأنه مرئي ومسموع، ما يبني مشاعر الإحباط أو العدوانية الكامنة التي تظهر على شكل تهكم، وتعزيز الالتزام والانخراط فالاعتبارات الفردية تعزز من انخراط الموظف في العمل لأنه يرى نفسه جزءا مهما من الفريق، وهذا الالتزام يقلل من احتمال لجوئه إلى السلوكيات التهكمية التي تهدف عادة إلى مقاومة الواقع والسخرية منه، كذلك تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي، لأن القائد يوفر قناة مفتوحة وأمنة للتعبير.

الاهتمام الفردي الصادق من القائد يؤثر نفسيا إيجابيا لدى الموظف، يضعف دوافع التهكم التنظيمي ويستبدلها بمشاعر الثقة والانتماء، لهذا فإن الاعتبارات الفردية تمثل أداة قيادية فعالة في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية وبناء بنية صحية ومحفزة.

ولعدم استطاعتنا من إيجاد دراسات سابقة عن أثر الاعتبارات الفردية على التهكم التنظيمي لم ندرجها في الموضوع.

2- المقترحات:

- من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها نقترح ما يلي:
- يجب أن يتحلى القائد بالنزاهة والشفافية، ما يعيد ثقة الموظفين بالمؤسسة.
 - يجب أن يتصرف القائد كقدوة حسنة، ملتزماً بالقيم التي يدعو إليها، مما يقلل من السخرية وعدم التصديق.
 - يجب أن يعبر القائد عن رؤية واضحة ملهمة للمستقبل، ويشرك العاملين فيها.
 - يجب أن يربط أهداف المؤسسة بالقيم العليا والمعنى، مما يخفف من النظرة الساخرة تجاه العمل.
 - يجب أن يشجع القائد التفكير النقدي والابتكار، ويظهر الاحترام لأفكار الآخرين، مما يقلل الشعور بالتهميش أو التحفيز.
 - يجب أن يعامل الأخطاء كفرص للتعلم، لا كمبررات للعقوبة، مما يحد من السلبية.
 - يجب أن يمنح القائد اهتماماً فردياً للعاملين، ويظهر التعاطف والتقدير لمجهوداتهم.
 - يجب أن يتيح القائد بيئة آمنة للتعبير عن الآراء والشكاوى دون خوف، مما يقلل من التهكم الخفي ويعالجه في وقته.
 - يجب أن يتفاعل مع التغذية الراجعة بجدية، ويظهر استعداداً لتعديل القرارات بناءً عليها.
 - يجب إجراء دراسات مشابهة بطريقة أوسع.

المراجع

المراجع

- ابن منظور، (1999). *لسان العرب* (محمد عبد الوهاب، ومحمد الصادق العبيدي، مترجم؛ ط11). دار إحياء التراث العربي. العمل الأصلي نشر في 711هـ.
- أحلام بوفنار، وإلهام بوغليظة، (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين: من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. مجلة الاستراتيجية والتنمية. 11(2). 332-349. الجزائر.
- أحمد بن سالم العامري، (2002). *القيادة التحويلية في المؤسسات العامة*. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- أحمد صادق محمد الرقب، (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. مصر.
- أحمد محمد أحمد خليفة، (2021). *تحليل الدور المعدل لنمط القيادة التحويلية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي* [أطروحة دكتوراه، جامعة بني سويف]. مصر.
- أحمد محمد الزعبي، (2009). *أسس علم النفس الاجتماعي*. دار زهران. عمان.
- أفنان العوفي، سارة بوحبل، (2019). *دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال إلكتريك*. مجلة أوراق اقتصادية. 3(01). 53-74. الجزائر.
- أمل عبد محمد علي، وأكرم الياسري، (2014). *أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 113-139. العراق.
- أنس هباز، (2015). *أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي* [رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر]. الجزائر.
- إيمان زياني، (2014). *تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة* [مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر]. الجزائر.
- إياد حماد، (2011). *أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سوريا. 27(4). 383-403.

- بدرية بنت خميس بن حمد الفليبية، (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. سلطنة عمان.
- بطاح، أحمد محمد، وحسن أحمد الطعاني، (2015). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. (ط1). دار الفكر. الأردن.
- بلال خلف السكارنة، (2010). القيادة الإدارية الفعالة. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- بهاء الدين مسعد سعد، (2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية. مجلة البحوث المالية والتجارية. 21(4). 489-542. مصر.
- بيتر ج نورث هاوس، (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (صلاح بن معاذ المعيوف، ومازن بن فارس رشيد، مترجم). معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية. (العمل الأصلي نشر في 2013).
- جنات بوخمخ، وعبد الفتاح بوخمخ، (2021). دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والأعمال. 5(2). 36-21. الجزائر.
- حميد سالم غياض الكعبي، (2017). دور الدعم التنظيمي المدرة في تقليل التهم التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد. (111). 162-175. العراق.
- حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. الأردن.
- ختام زعل المعايطه، ومحمود عبود الحراحشة، (2019). درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية. مجلة جامعة الأزهر. 21(01). 167-192. الأردن.
- الأخضر صياحي، (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف]. الجزائر.
- دوح التيجاني، (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي [أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية]. الجزائر.
- رافدة الحريري، (2008). مهارات القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.

- رشا مهدي صالح، (2020). أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. مجلة الاقتصاد والإدارة الاجتماعية. 26(117). 110-121. العراق
- رعد عبد العزيز عبد الكريم الدخيل، (2020). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 9(2). 516-532. المملكة العربية السعودية.
- رانية محمد محمود زيادة، (2023). تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل غير الإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية في الدقهلية. مجلة التجارة والتمويل. (1). 754-788. مصر.
- سارة بن بولرباح، وسعيد علي النعاس، (2019). أثر انعكاس التهكم الوظيفي على مرونة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بالجلفة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. 2(4). 71-85. الجزائر.
- سحر عناوي رهيو، (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. 4(10). 183-224. العراق.
- سعد سلمان المشهداني، (2019). منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
- سعيد بن علي بن راشد النظيري، (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، الجامعة الشرقية]. سلطنة عمان.
- سلمى معمري، (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين. [مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح]. الجزائر.
- سهيلة عباس، (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري. (ط1). دار وائل للنشر. الأردن.
- سهيلة واعر، (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر]. الجزائر.
- شارلز هل، وجاريت جونز، (2001). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل (محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم). دار المريخ للنشر. المملكة العربية السعودية. (العمل الأصلي نشر في 1998).

- شيرين محمد علي خورما، (2023). دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. الأردن.
- صباح بنوناس، (2015). تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية. 8. 20-38. الجزائر.
- عبد الوهاب مغار، (2022). التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة لدى العاملين. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. 7(1). 320-342. الجزائر.
- صورية بوطرفة، (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر]. الجزائر.
- ضياء فالح بناي، (2014). علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء]. العراق.
- طارق السيد، (2008). علم الاجتماع الصناعي. مؤسسة شباب الجامعة. مصر.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، (2002). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- طاهر بن تونس، (2015). نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية [أطروحة دكتوراه، جامعة أبو القاسم سعد الله]. الجزائر.
- عصام عبد اللطيف عبد المولى، (2015). نظرية القيادة النبوية التحويلية. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. الأردن.
- علاء فرحات طالب، عواد كاظم شعلان، وعلي عبد الحسن عباس، (2020). التأثير الغير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية. مجلة الإدارة والاقتصاد. 9(36). 1-28. العراق.
- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية [أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء]. العراق.
- عمر السطوحي عبد العزيز السطوحي، ومحمود محمد عبد المنعم عبد الله، (2020). التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق. 4(1/1). 119-134. مصر.

- عمر ملوكي، وسليمة مسعي محمد، (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي. 01(01). 136-159. الجزائر.
- فاطمة قوال، (2021). القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية. 12(01). 260-271. الجزائر.
- فتيحة بقادر، وزينب علالي، (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة [مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية]. الجزائر.
- فيروز ماني، وأنيسة لول، (2016). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية من خلال البعد المتمثل في التكوين [مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري]. الجزائر.
- قطر الندى طبائبية، آية عنابي، ورميسة مراس، (2023). الابعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة [مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945]. الجزائر.
- كاصد ياسر الزيدي. (2004). فقه اللغة العربية. (ط1). دار الفرقان للنشر.
- كامل محمد المغربي، (2006). أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.
- كمال برباوي، وأمينة فناشي، (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والاعمال GFBE. 3(2). ص 559-572. الجزائر.
- كمال سليم داوودي، (2013). القيادة التربوية. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- كيث جرينت، (2013). القيادة مقدمة قصيرة جدا (حسين التلاوي، مترجم؛ ط1). مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة. مصر. (العمل الأصلي نشر في 2010).
- لمياء بودراع، ولامية قحام، (2022). أثر الدعم في التقليل من التهكم التنظيمي [مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي]. الجزائر.
- محمد إبراهيم خليل العطوي، (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط]. الأردن.
- محمد أمحمدي، ومبارك بسود، (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. [مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية]. الجزائر.
- محمد بن فوزي الغامدي، (2021). القيادة التحويلية. شبكة الأولى. المملكة العربية السعودية.
- محمد سرحان علي المحمودي، (2019). مناهج البحث العلمي. (ط3). دار الكتب. اليمن.

- محمد شحاتة ربيع، (2010). علم النفس الصناعي والمهني. (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
- محمد فارس بوقفة، وحدة قرادي، (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز [مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح]. الجزائر.
- محمد عارف عبده عارف، (2024). فحص دور الوساطة للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي. مجلة البحوث المالية والتجارية. 25(3). 157-210. مصر.
- محمد علي إسماعيل علي، رانية عبد المنعم شمعة، وهدير هلال، (2022). دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية. 2(2). 166-200. مصر.
- محمد كريم، وحسني سعيد خلف، (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية]. فلسطين.
- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية عبد الله طه، (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في غدارة الاعمال، الأردن، 5(1)، 19-45.
- محمد منير مرسى، (2010). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب. مصر.
- منير البعلبكي، (1967). المورد قاموس إنكليزي-عربي. (ط3). مكتبة نور.
- ميرفت ربحي الحسيني الرويدي، والحسين الرامي، (2021). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 06(04). 10-29. المغرب.
- نريمان يونس لهلوب، وماجدة أحمد الصرايرة، (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. (ط1). دار الخليج للنشر والتوزيع. الأردن.
- نعيمة شموعات، (2023). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين [أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح]. الجزائر.
- نهاد زهري، وبرهان الدين بوالصوف، (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي [رسالة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف]. الجزائر.

- نهى عثمان عبد المجيد محمد أرياب، (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي ASJP*. (45). 105-129. ليبيا.
- هدى أحمد الخاليلة، وسائدة تسيير سعادة، (2020). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. *المجلة الدولية التربوية والنفسية*. 48(58). 72-98. الأردن.
- هلال محمد السفيناني، محمد أحمد المجببي، أحمد عمر باذيب، وأفراح عبد الله ردمان، (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*. 1(8). ص 99-123. اليمن.
- وفيق جابر النخلة، (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز. (ط1). دار أمجد للنشر والتوزيع. الأردن.
- يوسف تمار، (2023). الأخطاء المنهجية في الدراسات الاستطلاعية. *المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام*، 6(1). 16-23، الجزائر.
- يوسف حامد يوسف مناع، (2020). العوامل المؤثرة على التهمك التنظيمي لدى العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 325-378. مصر.
- يوسف عبد المعطى مصطفى، (2010). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. (ط3). دار الفكر العربي. مصر.

- Abdullahi, I. M., Ngui, T., & Keino, D. (2023). Transformational leadership and performance of public sector social security agencies in kenya. *Journal of human resource & leadership*, 7(4), 91-108.
- Alameri, F. A. H. S., & Hariyaty, B. A. W. (2023). The impact of transformational leadership on service quality in United Arab Emirates (UAE) higher education institutions. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 8(2), 64-83.
- Antoniou, A. S. G., & Cooper, C. L. (2005). *Research Companion to Organizational health psychology*. Published by Edward Elgar Publishing Limited.

- Arabacı, I. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). Effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of leadership in organizations*, 4(4), 61-82.
- Bashir, S. (2011). *organizational cynicism development and testing of an integrated model a study of public sector employees of Pakistan* [These de doctorat, University Mohammad Ali jinnah].
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is "ivory," it isn't "white:" Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9–32.
- Brown, E. (2006, décembre). *The Stoic Invention of Cosmopolitan Politics*. Communication présentée à la conférence Cosmopolitan Politics: On the History and Future of a Controversial Ideal, Francfort-sur-le-Main, Allemagne.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Clarke, M. (1999). Management development: A new role in social change?. *Management decision*, 37(10). 767- 777.
- Copleston, S. J. F. (1993). *A History of philosopher*. The newman press. London.
- Day, D.V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (E.2). Sage publication.
- Dean, J. W., & Bandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of management Review*. 23(2). 341-352.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimension and their link to leaders' personality and performance. *Journal of leadership quarterly*, 26(6), 1-26.

- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers* [Mémoire de maîtrise, Université de Maastricht]. Pays-Bas.
- Dhar, R. L. (2009). Cynisme dans les organisations informatiques en Inde : Une exploration des perspectives des employés. *Qualitative Sociology Review*, 5(1).
- Diogène Laërce. (1925). *Lives of Eminent Philosophers*, vol. 1 (Trad. R. D. Hicks). Cambridge, MA : Harvard University Press ; Londres : William Heinemann Ltd.
- Dudley, D. R. (1937). *A History of Cynicism: From Diogenes to the 6th Century A.D.* Methuen & Co. Ltd. Londres.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1–17.
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism* [Mémoire de maîtrise, York University]. York University.
- Fu, H., Mou, Y., Miller, M. J., & Jalette, G. (2011). Reconsidering political cynicism and political involvement: A test of antecedents. *American Communication Journal*, 13(2), 44- 61.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619–631.
- Ibelema, M. (2008). *The African press, civic cynicism, and democracy*. Palgrave macmillan.
- İşçi, E., & Arı, H. (2019). The role of organizational cynicism for the effect of emotional labor on individual work performance. *Sanitas Magisterium*, 5(1), 58–95.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. & Livingston, B. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Kalagan, G., & Aksu, M. B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A case of Akdeniz University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2, 4820–4825.
- Kan, M, A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan. *Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 30-41.
- Liddell, H. G., Scott, R., Jones, H. S., & McKenzie, R. (1940). *Greek-English Lexicon* (Éd. simplifiée par D. Fontaine). Clarendon Press.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 39-60.
- Mokotedi, P. N. (2010). *Methodological challenges in the measurement of police cynicism: A critique of the Niederhoffer's police cynicism scale as applied in the South African Police Service (SAPS)* [Mémoire de maîtrise, Stellenbosch University]. Afrique du Sud.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level of Management. *International Journal of Trade Economics and Finance*, 1(2). 155_159.
- Naus, A. T. A. M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequence of employee cynicism toward the employing organization*. [Doctoral dissertation, Maastricht University].
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683–718.
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Eggins, R., & Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRE. *Career Development International*, 9(1), 28–44.
- Pfrombeck, J., & Doden, W., & Grote, G., & Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social

- exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1-40.
- Pitre, L. J. (2004). *Organizational cynicism at the United States Naval Academy: An exploratory study* [Mémoire de maîtrise, Naval Postgraduate School]. Monterey, Californie, États-Unis.
 - Qitan, M. A. (2020). The normal distribution and its applications [Unpublished manuscript]. College of Engineering, Mustansiriyah University.
 - Rijkhoff, S. A. M., & Ridout, T. N. (2013). *Cynical appeals in American political advertising*. SSRN.
 - Sampson, R. J., & Bartusch, D. J. (1998). Legal cynicism and (subcultural?) tolerance of deviance: The neighborhood context of racial differences. *Law & Society Review*, 32(4), 777-804.
 - Sarikaya, M., & Kok, S. B. (2017). The relationship between psychological contract breach and organizational cynicism. *European Scientific Journal*, 13(19), 125-142.
 - Simanjuntak, J. M. (2021). The impact of principal leadership on the effectiveness of learning in Christian senior high school in Bandung, Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11–21.
 - Sloterdijk, P. (1987). *Critique of cynical reason* (M. Eldred, Trans.; A. Huysen, Avant-propos) (Vol. 40, Theory and History of Literature). University of Minnesota Press. USA.
 - Stanley, S. (2007). Retreat from politics: The cynic in modern times. *Polity Journal*, 39(3), 384–407.
 - Tasheva, E. (2016). *Transformational leadership and employee job satisfaction in Macedonian public sector: Identifying the role of trust* [Master's thesis, Eastern Mediterranean University].
 - Toheed, H., & Turi, J. A., & Ramay, M. I. (2019). Exploring the consequences of organizational cynicism. *International Journal of European Studies*. 3(1). 1-7.
 - Uusi-Kakkuri, P. (2017). Transformational leadership and leading creativity [Doctoral dissertation, University of Vaasa]. Finland.
 - Vogel, K. L. (2001). *Organizational cynicism: its nature, Extent and targets amongst field pastors of the seventh-day Adventist church in*

Australia and New Zealand [memoire de maîtrise, Avondale college]. Australia.

- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32.

الملاحق

الملحق 1: يمثل استبيان الدراسة

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

السنة الثانية ماستر: علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إستبيان

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، تحت عنوان: "أثر القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم التفضل بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة لإجاباتكم وشكرا.

تفضلوا منا كل التقدير والاحترام

من إعداد الطالبتان:

- قزوز نبيلة.

- بري كنزة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

4- المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

القسم الثاني: القيادة التحويلية

اقرأ العبارات الواردة في الجدول التالي ثم ضع العلامة (x) أمام الخانة المناسبة لها.

الأبعاد	الدرجة	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
المحور الأول: التأثير المثالي	01	مسؤولي يعرف أهداف المؤسسة ويعمل لتحقيقها.					
	02	العمال يتقنون بمسؤولي ويحبونه.					
	03	مسؤولي يستطيع إقناع الآخرين بسهولة.					
	04	مسؤولي يتعامل مع العمال بأخلاق واحترام.					
	05	مسؤولي يهتم بمصلحة الجميع أكثر من مصلحته.					
المحور الثاني: التحفيز الإلهامي	06	مسؤولي يشجعنا على التركيز في العمل لتحقيق الأهداف.					
	07	مسؤولي يحب التعاون والعمل الجماعي.					
	08	مسؤولي يدعمنا ويحفزنا للعمل بجد.					
	09	مسؤولي يمدحنا وتشجيعنا عندما نعمل بشكل جيد.					
	10	مسؤولي يعترف بجهودنا ويشكرنا عليها.					
المحور الثالث: الاستشارة الفكرية	11	مسؤولي يساعدنا على تعلم مهارات جديدة.					
	12	مسؤولي يشجعنا على التفكير بطريقة جديدة.					
	13	مسؤولي يحب الحلول المبتكرة للمشاكل.					
	14	مسؤولي يعطينا طرقاً جديدة لحل المشكلات الصعبة.					
	15	مسؤولي يقبل الأفكار الجديدة حتى لو كانت مختلفة عن أفكاره.					
الاعتبارات	16	مسؤولي يهتم بنا كأشخاص، وليس فقط كعمال.					
	17	مسؤولي يفهم احتياجاتنا ويحاول تلبيةها.					

					18	مسؤولي يستمع إلينا ويحترم آراءنا.
					19	مسؤولي يعامل الجميع بعدل واحترام.
					20	مسؤولي يعرف أن لكل شخص قدرات مختلفة ويأخذ ذلك بعين الاعتبار.
					21	مسؤولي يوزع العمل بشكل عادل حسب قدرات كل شخص.

القسم الثالث: التهم التنظيمي

اقرأ العبارات الواردة في الجدول التالي ثم ضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة لها.

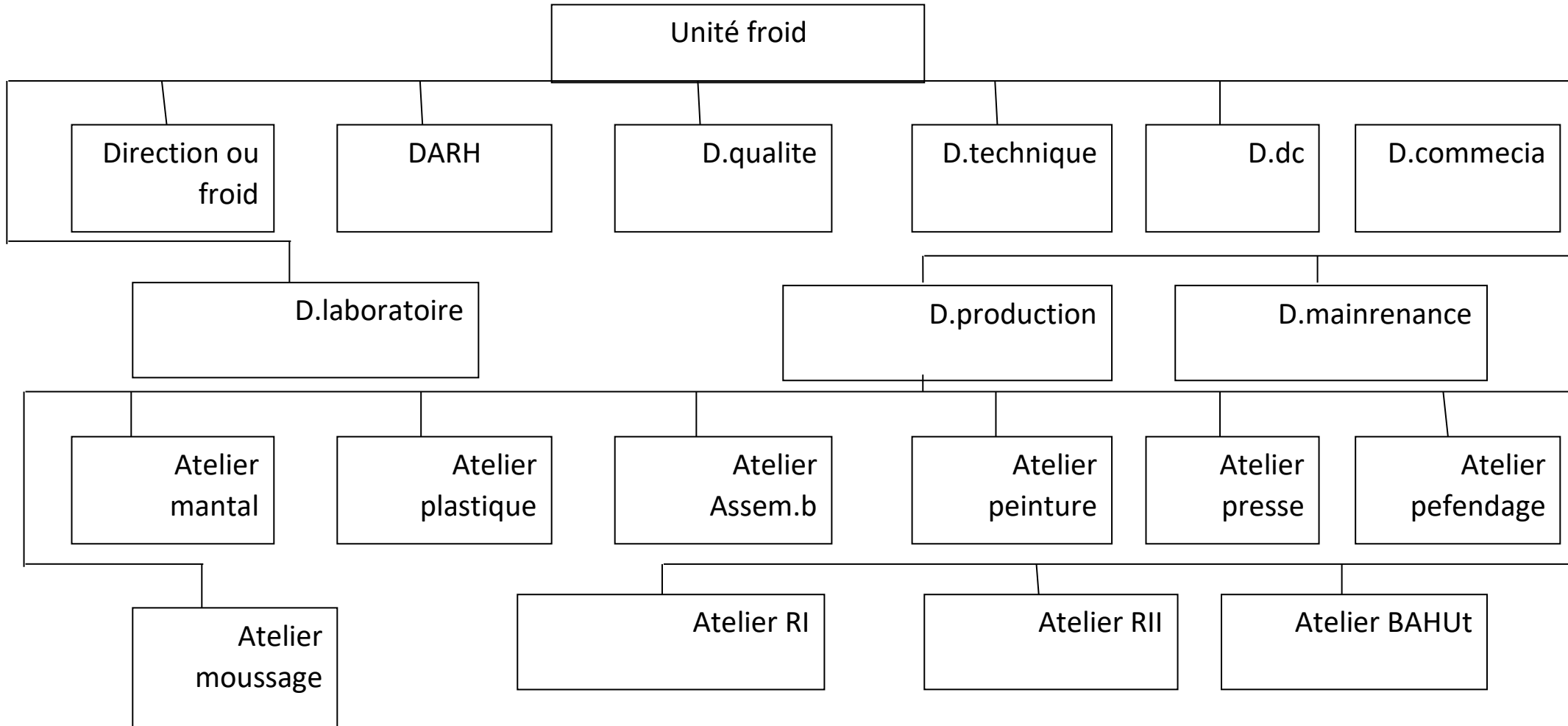
رقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
01	لا أرى تطابقاً بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله، وهذا يزيد من شعوري بالتهم التنظيمي في العمل.					
02	أرى أن إدارة المؤسسة لا تتصرف بعدل ووضوح، مما يزيد من التهم التنظيمي بين الموظفين.					
03	أشعر أن القرارات في المؤسسة تُتخذ بناءً على المصالح الشخصية، وهذا يعزز الشعور بالتهم التنظيمي.					
04	أعتقد أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها، وهذا يجعلني أشعر بالتهم التنظيمي تجاهها.					
05	تفكيري في إدارة المؤسسة، يجعلني أشعر بعدم الراحة أو القلق أو التشاؤم بسبب انتشار التهم التنظيمي.					
06	رغم جهودي الكبيرة في العمل، إلا أن شعوري بالتهم التنظيمي يزداد.					
07	أشعر بالقلق بشأن مستقبلي في المؤسسة بسبب التهم التنظيمي المنتشر.					
08	أسخر من وعود إدارة المؤسسة وتصريحاتها، وهذا يعكس التهم التنظيمي الذي أشعر به.					

					09	أعبر عن استيائي من قرارات وممارسات إدارة المؤسسة أمام الآخرين.
					10	أحاول الابتعاد عن العمل الجماعي داخل المؤسسة بسبب تأثير التهكم التنظيمي على الروح الجماعية.
					11	أتبادل شعور عدم الرضا عن العمل، وهذا يعكس التهكم التنظيمي بيننا.
					12	أرفض الأشياء الخاطئة التي تحدث في المؤسسة، ولكن التهكم التنظيمي يجعل التغيير صعباً.
					13	أشعر أن الترقية في المؤسسة غير ممكنة بسبب غياب العدالة، وهذا يزيد من شعوري بالتهكم التنظيمي.
					14	ألاحظ أن زملائي يشعرون بالسلبية تجاه المؤسسة مثلي، مما يدل على انتشار التهكم التنظيمي.
					15	أتحدث مع زملائي عن مشاكل المؤسسة وأنتقد سياساتها، وهذا يعزز التهكم التنظيمي بيننا.
					16	أرى أن أغلب الموظفين لا يتقون في إدارة المؤسسة بسبب التهكم التنظيمي المتزايد.
					17	أشعر أن بيئة العمل هنا مليئة بالسلبية بسبب التهكم التنظيمي.
					18	ألاحظ أن روح الفريق في المؤسسة ضعفت بسبب التهكم التنظيمي.
					19	أسمع زملائي كثيراً يعبرون عن استيائهم من قرارات الإدارة، وهذا يعكس التهكم التنظيمي المنتشر بينهم.
					20	عند الإعلان عن تغيير تنظيمي جديد، أتوقع مسبقاً أنه لن يكون مفيداً بسبب تأثير التهكم التنظيمي.

ملحق 2: تمثل قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة مولود معمري	أ. د	- بن تونس طاهر
جامعة مولود معمري	محاضر أ	- سعودي مالحة
جامعة مولود معمري	محاضر ب	- ساسي فضيلة
جامعة مولود معمري	محاضر ب	- حاج سعيد فتيحة
جامعة مولود معمري	محاضر ب	- ناتش فريد

الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد



الملحق 4: نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	taathirmithali ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,377	,369	13,29911

a. Prédicteurs : (Constante), taathirmithali

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8248,763	1	8248,763	46,638	,000 ^b
	de Student	13618,705	77	176,866		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Prédicteurs : (Constante), taathirmithali

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	104,110	5,939		17,530	,000
	taathirmithali	-2,527	,370	-,614	-6,829	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	tahfizilhami ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandhimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,261	,251	14,48928

a. Prédicteurs : (Constante), tahfizilhami

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5702,138	1	5702,138	27,161	,000 ^b
	de Student	16165,330	77	209,939		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandhimi

b. Prédicteurs : (Constante), tahfizilhami

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	97,261	6,427		15,133	,000
	tahfizilhami	-2,003	,384	-,511	-5,212	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandhimi

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	istitharafik ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470 ^a	,221	,211	14,87502

a. Prédicteurs : (Constante), istitharafik

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4829,974	1	4829,974	21,829	,000 ^b
	de Student	17037,495	77	221,266		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Prédicteurs : (Constante), istitharafik

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	93,285	6,310		14,784	,000
	istitharafik	-1,815	,389	-,470	-4,672	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	iitibaratfardia ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 ^a	,165	,154	15,39625

a. Prédicteurs : (Constante), iitibaratfardia

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3615,041	1	3615,041	15,250	,000 ^b
	de Student	18252,427	77	237,045		
	Total	21867,468	78			

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

b. Prédicteurs : (Constante), iitibaratfardia

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	82,415	4,817		17,108	,000
	iitibaratfardia	-,874	,224	-,407	-3,905	,000

a. Variable dépendante : tahakomtandimi

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	21

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	5

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,861	5
------	---

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,454	6