



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**تصور مقترح للحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى بعض
العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية
في ضوء مدخل المناعة التنظيمية**

إعداد

د/ أميرة محمد العيسوي

أ.د/ محمود فوزي بدوي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

ووكيل كلية التربية - جامعة المنوفية

- تاريخ قبول النشر: ٢٤ مايو ٢٠٢٣ م

تاريخ استلام البحث : ١١ مايو ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

المستخلص:

استهدف البحث الحالي الكشف عن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة المنوفية، والوصول إلى تصور مقترح للحد منها في ضوء مدخل المناعة التنظيمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة وهدف البحث، وتم بناء استبانة مكونة من (٢١) عبارة للكشف عن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي، وطبقت هذه الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بالجهاز الإداري بكليات (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم) في جامعة المنوفية وقد بلغت (٢٣٤) عاملاً، وتوصل البحث إلى أن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية في المجمل متوسطة، وأكد على ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت للعاملين بالجهاز الإداري بكليات الجامعة، ووضع معايير لاختيار وترقية القيادات الإدارية؛ ومنها النزاهة والشفافية والمصادقية والعدالة، وضرورة مشاركة العاملين في وضع سياسات الكليات، وفي صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وأن تقوم وحدات إدارة الأزمات بالكليات بدورها الوقائي والعلاجي لمواجهة الظاهرة باعتبارها أزمة.

الكلمات المفتاحية: التهكم التنظيمي - المناعة التنظيمية.

Abstract:

The current research aimed to reveal the degree of prevalence of the phenomenon of organizational cynicism among some workers in the administrative apparatus of the faculties of Menoufia University, and to reach a proposed vision to reduce it in the light of the entrance to organizational immune. It depends on the descriptive method, and the questionnaire was applied to a random sample of workers in the administrative apparatus in the faculties of (Education, Arts, Commerce, Engineering, Science) at Menoufia University, and it amounted to (234) workers, and the research concluded that the degree of prevalence of the phenomenon of organizational cynicism for Some workers in the administrative apparatus of some faculties of Menoufia University are generally average. The research recommend by Putting Criteria for selecting and promoting administrative leaders, including integrity, transparency, credibility, and justice, the need for workers to participate in setting college policies, and in work-related decision-making, and crisis management units in colleges must play a preventive and remedial role to confront the phenomenon as a crisis.

Keywords: Organizational Cynicism - Organizational Immune.

المحور الأول: الإطار العام للبحث:**• مقدمة:**

أصبح من الصعب في الوقت الحالي على الجامعات باعتبارها تنظيمًا رسميًا أن تحافظ على بقائها إذا تجاهلت التقدير الكافي سواء المعنوي أو المادي لمجهودات رأس المال البشري بها؛ حيث يُعد هذا التقدير الطاقة الإيجابية التي تدفع للعمل بإخلاص من أجل تحقيق الأهداف، لذا فالتنظيم الجامعي يجب أن يعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المراعي لاحتياجات العاملين به ، وتوجيه سلوكهم التنظيمي لتحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم، والحد من وجود طاقات سلبية لديهم.

فتلك الطاقات السلبية تؤدي إلى وجود عاملين متهمكين بالتنظيم (Mohamed&Ali,2020,19)، وبشيوع ظاهرة التهكم التنظيمي فهذا سيؤثر بالسلب على أداء الجامعات؛ حيث قد يقلل من شعور العاملين بالولاء التنظيمي، ويؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم عن العمل (Turkmen&Aykac,2017,750)، ويُعرف التهكم التنظيمي بأنه المواقف والسلوكيات السلبية للعاملين تجاه الكلية؛ نتيجة الاعتقاد بأنها تفقد النزاهة والصدق والعدالة؛ مما يترتب عليه شعور العاملين بالإحباط واليأس وانعدام الثقة بقياداتها وممارساتها وقراراتها(العامري، ٢٠٢٠، ٣٤٣).

وتؤكد دراسة هانج وجينو وجالينسكي (-Huang,Gino&Galinsky,2015,169) 173 على أن التهكم سيف ذو حدين فعلى الرغم من أنه يسبب الصراعات إلا أنه يمكن أن يكون أيضًا حافزًا على الإبداع، وهذا يتوقف على الظروف المحيطة حيث إن الثقة بين العامل والإدارة إذا تواجدت فالتهكم يعزز التفكير الإبداعي، وإذا انعدمت تتواجد الصراعات.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين متواجدة في المنظمات المصرية؛ فمنها دراسة سعد (٢٠٢٠) التي أجريت على المستشفيات التعليمية المصرية، ودراسة محمد وعلي (Mohamed&Ali,2020) التي أجريت على المستشفى العام بالمنيا، ودراسة موسى (Mousa,2017) التي أجريت على المدارس الابتدائية الحكومية في المنوفية.

ومن الدراسات التي أجريت على الجامعات دراسة ريان وعلي وعبد الجليل (Rayan,Aly&Abdelgalel,2018) حيث أجريت على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة

أسيوط، ودراسة مرزوق (٢٠٢٠) حيث أجريت على أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة القاهرة، ودراسة عبد اللطيف وخير الدين وسمير (Abd El Latif, Kheir El Dean & Samir, 2021) والتي أجريت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية.

وتشير دراسة عبد الحميد (٢٠٢١، ٧٣، ١٠٧) إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، وشعورهم بعدم التقدير، وغياب العلاقات الإنسانية بينهم وبين الإدارة، ومعاناتهم من الشعور بالاغتراب الوظيفي، وسيطرة حالات التوتر والصراع بينهم. وهذا كاف لانتشار ظاهرة التهكم التنظيمي بها.

فيجب على الجامعات المصرية تبني مداخل إدارية مختلفة للحد من شيوع الظاهرة، ومن تلك المداخل مدخل المناعة التنظيمية (الطبيعية والمكتسبة)؛ حيث يُعرف بأنه الوقاية من آثار الأخطار الداخلية في الجامعة من خلال تعزيز المرونة، والتطلع لحلول جديدة، وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية، ومواجهة تهديداتها لتوفير التوازن داخل الجامعة، وتحفيز السلوك المطلوب بين العاملين؛ حتى في غياب المسؤولية القانونية، ومساعدة القيادات في التعرف المبكر على ممارسة الأعمال المحفوفة بالمخاطر والمشكلات (الضرري، ٢٠٢٢، ٣٣).

ومن وظائف المناعة التنظيمية إدراك الكليات بوجود مخاطر قد تؤثر سلبًا على الكيان التنظيمي، والعمل على رصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحديد طبيعة تلك المخاطر، ومعرفة مدى خطورتها خاصةً عند تكرارها، وهنا يتم استرجاع البيانات من الذاكرة التنظيمية لتحديد طبيعة ونوع الموارد اللازمة للمواجهة، حيث يتم من خلالها تسجيل التجارب الناجحة والفاشلة، وبالتالي تستطيع الكليات تحقيق التوازن الداخلي باستخدام عدة طرق منها تحسين القدرات الشخصية أو إعادة هيكلة الموارد البشرية، والتنسيق بين التناقضات الداخلية، ومعالجة العوامل التي أدت إلى ظهورها، والمراقبة الشديدة على الإجراءات من أجل السيطرة على عملية التغيير السريع والتخفيف من حدته وأضراره (AI-Saidi, 2020, 14973-14975).

وباستخدام مدخل المناعة التنظيمية يمكن دعم اتخاذ القرار بالجامعات وتحقيق الاستقرار في العمل من خلال الاعتماد على نظام حاسوبي يستخدم لتخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، وصنع

القرار، ومراقبة، وتقييم العمليات الإدارية بكفاءة. وتكمن أهميته في أنه يسهل التواصل الفعال، ويوفر تقارير مفصلة بشكل دقيق ومتسق وفي الوقت المناسب (Odusanya, 2019, 29)، كما يسهم في تنمية رأس المال البشري حيث يكسبه معلومات ومهارات معرفية ومهنية، ويؤدي إلى ترشيد عمليات اتخاذ القرارات بشكل يحقق رضاه عن العمل (الشهري، ٢٠١٩، ٦، ٢).

• مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن الواقع يشير إلى خطورة ظاهرة التهكم التنظيمي وتأثيرها على أداء الجامعات وذلك من خلال استقراء الدراسات السابقة التي أجريت فيما يتعلق بالظاهرة، وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات علاجية ووقائية للحد منها ومواجهتها، ومن خلال إجراء دراسة استطلاعية على بعض كليات جامعة المنوفية (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم) للتعرف على مدى شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بإدارات هذه الكليات، دلت نتائج المقابلات واستبانة الاستطلاع التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ قوامها (٥٤) عاملاً باختلاف الإدارات؛ على أن بعض الفئات الإدارية بالكليات لم تحرص على تحقيق النزاهة والمصداقية بالدرجة الكافية، كما يقومون أحياناً بسلوكيات تتعارض مع تقاليد وأعراف الكليات، وأن سياسات وأهداف الكليات قد لا تتسق مع ممارساتها، ويعتقد البعض أيضاً أن الكليات أحياناً لا تعطي كل ذي حق حقه، ولا تحرص على أن يكون العاملين على علم بكل شئ يحدث بخصوص العمل، مما أدى إلى شعور بعض العاملين بالقلق عند التفكير في مستقبلهم بالعمل، والتشاؤم عندما يفكرون في الرواتب، وقيامهم بانتقاد سياسات وقرارات الجامعة، وتبادل نظرات الاستياء مع زملائهم عند التحدث عن مشكلات العمل بالكليات.

ووفقاً لما تم التوصل إليه من استطلاع الرأي فإن البحث الحالي يحاول أن يتعرف وبدقة على حجم هذه الظاهرة (التهكم التنظيمي) لدى بعض العاملين بتلك الكليات السابق ذكرها بجامعة المنوفية، وذلك لتقديم تصور مقترح للحد من تلك الظاهرة في ضوء مدخل المناعة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

س١: ما الأسس النظرية لظاهرة التهكم التنظيمي بالجامعات؟

س٢: ما الإطار المفاهيمي لمدخل المناعة التنظيمية بالجامعات؟

س٣: ما درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية؟

س٤: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة (بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية) حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم باختلاف بعض متغيرات البحث (النوع، الكلية، سنوات الخبرة)؟

س٥: ما التصور المقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية؟

• أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي الكشف عن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة المنوفية، والوصول إلى تصور مقترح للحد منها في ضوء مدخل المناعة التنظيمية.

• أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث كالتالي:

- الأهمية النظرية:

تكمن أهمية البحث في حداثة وأهمية المتغيرات التي تناولها؛ فالتهكم التنظيمي يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين ويعوق الجامعات عن تحقيق أهدافها، والمناعة التنظيمية تُعد من أهم المداخل الوقائية والعلاجية للحد من الظواهر السلبية ومنها التهكم التنظيمي.

- أهمية مجتمع البحث:

العاملون بالجهاز الإداري هم العمود الفقري بكلية الجامعة لذا يجب دراسة الظواهر التي تؤثر سلبًا على مستوى أدائهم.

- الأهمية العملية:

قد تساعد الآليات المقترحة التي قدمها البحث متخذي القرار بجامعة المنوفية لتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف.

• منهج وأداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يعتمد على دراسة واقع الظواهر من خلال وصفها وصفًا دقيقًا، والاستبانة هي أداة البحث حيث تم إعدادها وتقنينها ثم تطبيقها على عينة البحث.

• مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالجهاز الإداري بالكليات بجامعة المنوفية، حيث بلغ عددهم (٢٥٦٠) عاملاً وذلك وفقاً لإحصائية العام الجامعي ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م، وتم التطبيق على خمس كليات (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم)، وبلغ عدد العاملين بهم (٨٧٣) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٣٤) عاملاً وذلك باستخدام معادلة تامبسون Thompson (٢٠١٢).

• حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

- الحدود الموضوعية: تناول البحث ظاهرة التهكم التنظيمي بالجامعة، والمناعة التنظيمية باعتبارها مدخل وقائيًا وعلاجيًا للحد من الظاهرة.
- الحدود البشرية: بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية، وتم اختيار العينة من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية حيث إن معظم الدراسات السابقة هدفت الكشف عن حجم الظاهرة لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات الأخرى مما يؤكد على مدى أهمية الشريحة في الحفاظ على سمعة الجامعة، وقدرتها على تحقيق الأهداف.
- الحدود المكانية: بعض كليات جامعة المنوفية؛ وهم خمس كليات (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم)، وذلك لدراسة الظاهرة ببعض الكليات العملية والنظرية، وتم اختيار جامعة المنوفية لعدة أسباب منها أن الباحثين ينتمون إليها ومن الأجدر دراسة

درجة شيوع الظاهرة بها، كما أن الدراسات السابقة أكدت على شيوع الظاهرة في مستشفى شبين الكوم التعليمي وفي المدارس الابتدائية الحكومية، لذا اهتم الباحثان بالكشف عن درجة شيوع الظاهرة بالجامعة.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة بداية من يوم ٢٢ فبراير ٢٠٢٣ م وتم الانتهاء منه ٢٦ مارس ٢٠٢٣ م.

• مصطلحات البحث:

يمكن التعرف على المفاهيم المختلفة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي نعرض التعريفات الإجرائية:

• التهكم التنظيمي:

يُعرف التهكم التنظيمي في البحث الحالي على أنه اعتقاد بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية بأن الكلية لا تحرص بالدرجة الكافية على تحقيق النزاهة والمصداقية والعدالة مما أدى إلى شعورهم باليأس وعدم الرضا، وترتب على ذلك قيامهم ببعض السلوكيات السلبية تجاه الكلية، والتقليل مما تقدمه من أدوار أو تفي به من مسؤوليات ومهام بشكل ظاهر ومستمر.

• المناعة التنظيمية:

تُعرف المناعة التنظيمية في البحث الحالي على أنها مجموعة من الإجراءات الوقائية والعلاجية التي تقوم بها جامعة المنوفية لتحسينها من مخاطر البيئة الداخلية والخارجية مما يسهم في الحد من السلوكيات المضادة لتقاليد وأعراف الكلية والحفاظ على بقائها.

• الدراسات السابقة، والتعقيب عليها:

من خلال إطلاع الباحثين على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، فيمكن تصنيفها إلى دراسات متعلقة بالمناعة التنظيمية، وأخرى متعلقة بالتهكم التنظيمي وذلك وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم التعقيب على الدراسات السابقة كالتالي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية، وتشمل:

(١) دراسة اسماعيل (يناير، ٢٠٢٠) بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات":

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، والمناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي لجامعة مدينة السادات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٢٥٧) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام منخفض من جانب جامعة مدينة السادات بالذاكرة التنظيمية، وانخفاض مستوى الجينات التنظيمية، وتوفر المناعة التنظيمية بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية ومستوى الذكاء الاستراتيجي، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمستوى الذاكرة التنظيمية، وبما تخزنه من معرفة ومعلومات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

(٢) دراسة الصعدي (Al-Saidi, 2020) بعنوان " بناء مقياس لمكونات ووظائف نظام المناعة التنظيمية":

هدفت الدراسة ابتكار مقياس للمناعة التنظيمية، والذي يشمل خمسة سلوكيات (مناعة الإدراك والدفاع المناعي والذاكرة المناعية والتوازن المناعي والسيطرة)، وهدفت أيضاً إلى بناء مقياس لاكتشاف مكونات ووظائف وخصائص النظام من أجل تمكين المنظمات من توجيه جهودها ضد السلوكيات الخارجية والداخلية، وكذلك توجيه جهود الإدارات للاعتراف بأهمية وجود نظام المناعة التنظيمي في الحفاظ على توازن المنظمة من خلال مقاومة السلوكيات التشغيلية والتنفيذية غير الطبيعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختبار المقياس بواسطة مجموعة بلغت (٢٥) فرداً من مجلس الإدارة، وقسم إدارة الجودة، والفنيين، وخبراء الموارد البشرية بالخطوط الجوية العراقية في محافظة بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى مقياس مكون من (٣٤) عبارة غطت جميع مكونات نظام المناعة التنظيمية وإدارته، و(٣٧) عبارة غطت طبيعة وظائف النظام، وأوصت الدراسة

بضرورة توافر ذاكرة تنظيمية لتجنب الأخطار، ولا بد من توافر الديمقراطية لأن البيروقراطية تحد من فعالية نظام المناعة التنظيمية.

(٣) دراسة السباح (Assayah, 2020)، بعنوان "المناعة التنظيمية وتأثيرها على خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية":

هدفت الدراسة التعرف على تأثير المناعة التنظيمية على خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (٤٧) شركة صناعية أردنية، واختيار عينة عشوائية من العمال بها بلغت (٣٨٥)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناعة التنظيمية للشركات متوسط، ووجود تأثير قوي للمناعة التنظيمية على خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي (خيار إحداث تحسين طفيف في جودة المنتجات الحالية، خيار إنتاج منتجات جديدة، خيار حدوث تغير مفاجئ في تقنية العمليات، خيار الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع والابتكار الخيالي بالبحث العلمي)، وميل العينة نحو خيار إحداث تحسين طفيف في جودة المنتجات الحالية دون غيرها من الخيارات أدى إلى تدخل الإدارات بتعزيز المناعة التنظيمية بهدف الوصول إلى استراتيجية المحيط الأزرق (ميزة مستدامة)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناعة التنظيمية لتصبح ميزة تنافسية مستدامة داخل الشركات، وهو ما ينعكس في القدرات والمزايا الخارجية في الأسواق.

(٤) دراسة الضالعين واللافي (فبراير ٢٠٢١) بعنوان "أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية":

هدفت الدراسة التعرف على دور المناعة التنظيمية في تحسين أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٠٢) من القيادات بالجامعات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناعة التنظيمية بالجامعات مرتفع، ووجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الابتكار والفاعلية التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحسين دور الابتكار في الفاعلية المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادات على الابتكار، والتوعية المستمرة بأهمية وترسيخ المناعة التنظيمية.

(٥) دراسة محمود والجادر (Mahmood&Al-Jader, Apr2021) بعنوان " القيادة**الخادمة وتأثيرها على نظم المناعة التنظيمية دراسة تحليلية":**

هدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة الخادمة في المناعة التنظيمية بوزارة التخطيط في عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة على (١٧٢) من القيادات الإدارية بوزارة التخطيط في عمان مدينة بغداد، كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية كأدوات للمساعدة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى صحة علاقات الارتباط والتأثير على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، مبينة الدور الأساسي للقيادة الخدمية في التأثير على جهاز المناعة التنظيمي بوزارة التخطيط، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للمسؤولين بوزارة التخطيط حول مفهومى المناعة التنظيمية والقيادة الخادمة لمعرفة أهميتهما .

(٦) دراسة علاء الدين (يونيو ٢٠٢١) بعنوان " دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات**داخل التنظيمات(دراسة حالة لشركة أرامكو)".**

هدفت الدراسة التعرف على دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة وتطبيقها إلكترونياً على عينة من العاملين في الخدمات البترولية بالشركة عددهم(١٨٣) عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المناعة التنظيمية بخصائصها وعملياتها تعزز بشكل ايجابي دور استراتيجيات إدارة الأزمة، وأوصت بضرورة تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية من خلال التدريب المستمر للعاملين، وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول وزيادة التوريث الحرفي للخبرات والتجارب بين العاملين السابقين والجدد، وعلى القيادات توفير بيئة التعلم التنظيمي المستمر .

(٧) دراسة النقيرة (يوليو ٢٠٢١) بعنوان "الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات)".

هدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على (٢٧٠) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكذلك علاقة بين المناعة التنظيمية والابتكار التنظيمي، وأوصت الدراسة بالحرص على بناء نظم للمناعة التنظيمية من خلال تفعيل دور اللامركزية وإشراك الموظفين في صنع القرار، والتشجيع للعمل بروح الفريق، وبناء نظام حوافز يعزز من العدالة والإنصاف ويرتبط بمستوى الأداء.

(٨) دراسة الحضرمي (يناير ٢٠٢٢) بعنوان "درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية".

هدفت الدراسة الكشف عن تصورات القيادات الأكاديمية نحو درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على (٢٠٠) قائد بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في الجامعة بشكل عام جاءت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بخبراء المجال المختصين من الجامعات والجهات ذات العلاقة باعتبارها مصدرًا مهمًا لرفع الكفاءة الوظيفية لمنسوبي الجامعة، وتحسين القدرات الإبداعية، وتطوير نظام الذاكرة التنظيمية، وعقد الشراكات مع المراكز والمكاتب الاستشارية لمواجهة الأخطار التنظيمية.

(٩) دراسة السلواذي وغنيم(٢٠٢٢) بعنوان "الجينات التنظيمية(DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين" .

هدفت الدراسة الكشف عن أثر الجينات التنظيمية (المناعة التنظيمية الطبيعية) في الإبداع التنظيمي بشركات الصناعات الدوائية في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيطاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية من موظفين شركات الصناعات الدوائية في الضفة الغربية، وتم استثناء شركة القدس للمستحضرات الطبية لعدم موافقتها على استقبال الاستبانة لأسباب مجهولة تعود لها، وبلغت العينة (٢٦٨)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي، مما دل على أن الرقابة الاستراتيجية وسيطاً ما بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي في شركات الصناعات ولكن الأثر ليس كلياً بل هو أثر جزئي وذلك بسبب وجود أثر دال إحصائياً للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه إدارات الشركة للاهتمام بالأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات سليمة فعالة من خلال التدريب، والاهتمام بزيادة الأجور والحوافز للعاملين، وضرورة تطوير الهياكل التنظيمية.

(١٠) دراسة أبو يرهيم(فبراير ٢٠٢٢) بعنوان "المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين" :

هدفت الدراسة التعرف على دور المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٥٥) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتعزيز جميع عناصر المناعة التنظيمية من خلال استثمار القدرات والطاقات الكامنة لدى المعلمين.

(١١) دراسة ميرو (أبريل ٢٠٢٢) بعنوان " تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك".

هدفت الدراسة التعرف على أثر المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على (٦٧) موظف من الكليات بجامعة دهوك، وتوصلت الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية تساهم في الحد والتقليل من سلوك العمل المنحرف مما يساهم في معالجة جزء من التسبب التي تعاني منه بعض الكليات، وأوصت بضرورة الترقى بمستويات المناعة التنظيمية حفاظاً على سمعة الكليات والجامعة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتهكم التنظيمي، ومنها:

(١) دراسة نجم ومجد والحديدي (٢٠١٦م) بعنوان " العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة".

هدفت الدراسة اختبار تأثير التهكم التنظيمي على الاعتراب الاجتماعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين بالعمل بجامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على (٣٥٧) عضو، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) على بعد فقدان المعايير، ووجود تأثير معنوي لكل من البعد المعرفي والعاطفي على بعد العزلة الاجتماعية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للتهكم السلوكي على العزلة الاجتماعية، وفي النهاية يتبين وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي، وأوصت الدراسة بتحديد مصادر التهكم والعمل على إزالتها من أجل تقليل مستوى الاعتراب الاجتماعي.

(٢) دراسة موسى (Mousa,2017) بعنوان " التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي في التعليم الابتدائي العام المصري: عندما ينتج الربيع زهوراً سوداء":

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين الذين يعملون بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة المنوفية بلغت (١٥٠)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التهكم التنظيمي (الإدراكي، العاطفي، السلوكي)، وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام بالاستمرارية، الالتزام

(المعياري)، وأوصت الدراسة بأهمية الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي فليس من المنطقي أن يكون مستوى التزام المعلمين بالمدارس الإبتدائية الحكومية عالي في مناخ تنعدم فيه الثقة واليأس والأمن.

(٣) دراسة ريان وآخرون (Rayan,et al,2018) بعنوان "التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل غير المنتجة، دراسة امبريقية":

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التهكم التنظيمي للموظفين وسلوكيات العمل غير المنتجة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٢٧) من العاملين بجامعة أسيوط بمصر، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط التهكم التنظيمي ارتباطاً إيجابياً وسلوكيات العمل غير المنتجة، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع سياسة الباب المفتوح، والتأكيد على قيم المعاملة العادلة، وتكافؤ الفرص، وتحقيق النزاهة.

(٤) دراسة مصطفى (٢٠٢٠) بعنوان "إطار مقترح للعلاقات بين مهارات الذكاء العاطفي لدى المعلمين والمعلمات ومدركاتهم لسلوكيات الاستقواء والتهكم التنظيمي وأثر ذلك على نيتهم لذلك العمل: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الفنية بمحافظة بني سويف".

هدفت الدراسة وضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين كل من مهارات الذكاء العاطفي لدى المعلمين والمعلمات ومدركاتهم لسلوكيات الاستقواء والتهكم التنظيمي وأثر ذلك على نيتهم لترك العمل بالتطبيق على المدارس الثانوية الفنية بمحافظة بني سويف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (٣٤٨) معلم ومعلمة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٩٧)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة للذكاء العاطفي كمتغير مستقل على نية ترك العمل كمتغير تابع، في حين توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة للاستقواء الرأسي كمتغير مستقل على نية ترك العمل كمتغير تابع، ووجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة للتهكم التنظيمي كمتغير مستقل على نية ترك العمل كمتغير تابع، كما توجد علاقة تأثير سلبية معنوية مباشرة للذكاء العاطفي كمتغير مستقل على الاستقواء الرأسي كمتغير تابع، ووجود علاقة تأثير سلبية معنوية مباشرة للذكاء العاطفي كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي كمتغير تابع، وأوصت

الدراسة بضرورة وضع خطة للتعرف على مسببات التهكم التنظيمي وكيفية مواجهتها، ووضع عقوبات صارمة ومعلنة للسلوكيات السلبية.

(٥) دراسة أبو طيخ والسكافي والأسدي (٢٠٢٠م) بعنوان "تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة".

هدفت الدراسة التعرف على دور الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الإدراكي المعرفي، الشعوري، الجسدي) كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعاده (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) والتهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، العاطفي، السلوكي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على (١٥٠) موظف، والصالح منها للتحليل (١٤١)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة التزام المديرين بتعميق الشعور بالعدالة بين الموظفين مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم داخل الجامعة.

(٦) دراسة علي وولي (٢٠٢٠) بعنوان " دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل".

هدفت الدراسة الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة صلاح الدين اربيل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة صلاح الدين اربيل البالغ عددهم (٣١٧)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مصداقية ونزاهة القيادات وثقة الأعضاء فيهم.

(٧) دراسة مرزوق (٢٠٢٠) بعنوان " التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية".

هدفت الدراسة التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة

بلغت (٢٠٥)، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التهكم جاءت بدرجة متوسطة، وأن من أهم أسباب التهكم التنظيمي ضعف الرواتب مقارنة لما يبذل من مهام، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء.

(٨) دراسة المحمود والباشقالي (سبتمبر ٢٠٢٠) بعنوان " أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية".

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة بالضيافة من خلال أبعادها المتمثلة في (البطولي، الخادم، المضيف) في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في (الإدراكي، العاطفي، السلوكي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على (٥٧) عضو هيئة تدريس في الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة وأبعاد التهكم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء القيادات الإدارية في المنظمات اهتماماً بالأنماط القيادية الأخرى الغير تسلطية لضمان وصول أعضاء هيئة التدريس إلى أهدافهم المهنية.

(٩) دراسة العامري (ديسمبر ٢٠٢٠) بعنوان " العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة".

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وتحديد أثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على (١٢٤) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضًا، ومستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعًا، بينما كان مستوى التهكم التنظيمي متوسطًا، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي، كما تبين أن هناك تأثيرًا معنويًا سلبيًا للدعم التنظيمي في التهكم التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معًا على التهكم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق العدالة

والإنصاف والمساواة بين الموظفين في توزيع المهام والمسؤوليات، وفي فرص الترقية، والتنمية المهنية ومنح المكافآت.

(١٠) دراسة بوفناز وبوغلطة (فبراير ٢٠٢١) بعنوان " أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة".

هدفت الدراسة تحديد أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبانة وتطبيقها على (١٠٤) أستاذًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على التهكم التنظيمي للأساتذة العاملين بالكلية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير سلوكيات القيادة التحويلية في قادة الكلية محل الدراسة لما لها من تأثير إيجابي على تخفيض مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين.

(١١) دراسة عبد اللطيف وآخرون (Abd El Latif,et al,2021) بعنوان " تأثير التهكم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الجامعات الخاصة":

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٨٥) أكاديميًا، وتوصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة التخلص من الأفكار السلبية التي يعقول الأكاديميين، وضرورة وجود علاقات جيدة بينهم وبين الإدارة.

(١٢) دراسة محمد وعبد الرحمن وعلى وآخرون (Mohamed ,Abd El Rahman,et al Jun2022) , بعنوان " تأثير التهكم التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية وفعالية هيئة التمريض":

هدفت الدراسة التعرف على تأثير التهكم التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية وفعالية الممرضين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم ثلاثة استبيانات عن واقع (التهكم التنظيمية ، جودة الحياة الوظيفية، فعالية هيئة التمريض) وتطبيقها على (٣١٤) ممرضة بمستشفيات جامعة المنيا (الأطفال والتوليد، الكبد، الكلى والمسالك البولية)، وتوصلت

الدراسة إلى أن مستوى التهكم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وفعالية هيئة التمريض جاءوا بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين التهكم التنظيمي وكل من جودة الحياة الوظيفية وفعالية هيئة التمريض، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وفعالية هيئة التمريض، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المديرين سياسة الباب المفتوح، وخلق بيئة عمل ودية.

(١٣) دراسة مرزقي الأفجي وجاليلي وفارشيد وآخرون (Mirzaei, Alavijeh, Jalili, Farshid, et al, Apr2022) بعنوان " ما مستوى التهكم

التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأكاديمية لدى طلاب جامعة كرمانشاه للعلوم الطبية؟": هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التهكم الأكاديمي والمتغيرات الأكاديمية بين طلاب جامعة كرمانشاه للعلوم الطبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٢٨٨) طالبًا في عام ٢٠١٨، وتوصلت الدراسة إلى أن ٥٧,٤% من الطلاب على درجة عالية من التهكم الأكاديمي، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية وعكسية بين التهكم الأكاديمي والتحصيل الدراسي، وأوصت الدراسة بضرورة الحد من التهكم الأكاديمي للطلاب.

(١٤) دراسة عبد الجليل (Abdelgalil, Dec2022) بعنوان " دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل: دراسة اميريكية":

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (٣٢٧) موظف بجامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي والقيادة الأخلاقية، ووجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية والاعتراب في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج توعية للقيادة حول أهمية السلوك الأخلاقي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- بالاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية والتهكم التنظيمي، يمكن عرض أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة كالتالي:
- أوجه الاستفادة؛ استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث، والمنهجية السليمة، وبناء الإطار النظري، وبناء أداة البحث، وتفسير النتائج، ووضع الآليات المقترحة للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية.
 - أوجه التشابه؛ اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، كما أوصت دراسات بضرورة الحد من التهكم التنظيمي، وأخرى بضرورة تعزيز المناعة التنظيمية حفاظاً على سمعة المنظمات.
 - أوجه الاختلاف؛ اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الربط بين المناعة التنظيمية والتهكم التنظيمي، كما لا توجد دراسات سابقة تناولت أى من المتغيرين وخاصةً بجامعة المنوفية.

المحور الثاني: الأسس النظرية لظاهرة التهكم التنظيمي بالجامعات:

تناول البحث ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال عرض النشأة التاريخية للمفهوم بالجامعات، وأسبابها، وأبعادها والنظريات المفسرة، ومداخل الحد منها، كالتالي:

أولاً: النشأة التاريخية لمفهوم التهكم التنظيمي بالجامعات:

يشير فولر Fuller (١٩٣١) إلى أن التهكم نشأ كمدرسة فكرية في اليونان، والمصطلح نفسه أتى من الكلمة اليونانية (Cynosarges) وهى بلدة بالقرب من أثينا، والتهكم في قاموس إكسفورد يُعرف بأنه الشخص الذي لم يؤمن بصدق وصلاح الدوافع والأفعال البشرية، ولقد ظهر مفهوم التهكم التنظيمي في أبحاث أندرسون ١٩٩٦، وعرفه على أنه رد الفعل الذي يظهره الفرد تجاه المنظمة، وفي عام ١٩٩٨ قام دين وبراندس ودارواكر (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998, 342, 350) بربط مفهوم التهكم بالعوامل الخارجية وأنه ليس مجرد سمة شخصية فردية.

ومما سبق نجد أن التهكم التنظيمي من المشكلات التي ظهرت منذ فترة بالمنظمات ويرتبط بالمعاني السلبية، كما تختلف مظاهره من منظمة لأخرى، ويعد الوسيلة التي يعبر بها العاملين عن شعورهم تجاه المنظمة، وتعددت مفاهيم التهكم التنظيمي كما يلي:

يُعرف التهكم لغويًا في معجم لسان العرب بالاستهزاء والاستخفاف (ابن منظور الإفريقي المصري، ١٩٦٣)، ويضيف المعجم الوسيط معنى آخر وهو التكبر على الغير (أنيس ومنتصر والصوالحي وآخرون، ٢٠٠٤، ٩٩٠).

ويُعرف اصطلاحياً:

- على أساس الفلسفة اليونانية القديمة، بأنه موقفًا معارضًا عامًا للأحداث من خلال تنشيط المشاعر السلبية مثل الإذلال، والغضب
(Tutar, Tuzcuoglo&Sarkhanov, 2021, 565).

- اعتقاد أو موقف سلبي ضد كل من المنظمة والزملاء يؤدي إلى تدهور مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي سيؤدي أيضًا إلى تدهور مستوى الرضا العام عن الحياة (Korkut&Aslan, 2019, 4).

- ذلك الشعور السلبي والرد فعل المعاكس للعامل تجاه المنظمة مما ينتج عنه مشاعر اليأس والغضب وخيبة الأمل وانعدام الثقة في قرارات المنظمة وسلوكياتها (بن بولرباح، ٢٠١٩، ٧٤).

- انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي تتخذها المنظمة، ويحدث عندما يعتقد العاملين أن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والأمانة والإخلاص، ويؤدي إلى جملة من النتائج السلبية كالإجهاد العاطفي، وعدم الرضا، وانخفاض الأداء (المحمود والباشقالي، ٢٠٢٠، ٢٩).

- موقف أو رد فعل من الأفراد ينتج عنهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يعبرون من خلاله عن مواقفهم السلبية وعواطفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها (الجبوري وعبد العظيم، ٢٠٢١، ١٧٤).

ومن خلال استعراض المفاهيم المختلفة لظاهرة التهكم التنظيمي، فإن التهكم التنظيمي في البحث الحالي يعني اعتقاد بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية بأن الكلية لا تحرص بالدرجة الكافية على تحقيق النزاهة والمصداقية والعدالة مما أدى إلى شعورهم باليأس

وعدم الرضا، وترتب على ذلك قيامهم ببعض السلوكيات السلبية تجاه الكلية، والتقليل مما تقدمه من أدوار أو تفي به من مسؤوليات ومهام بشكل ظاهر ومستمر.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض خصائص التهكم التنظيمي وهي:

- ظاهرة متعددة المظاهر؛ حيث تمر بثلاث مراحل وتصل لمستوى الكمال بالمرحلة الأخيرة؛ حيث تبدأ باعتقاد العامل بأن الكلية تسعى لتحقيق مصالحها الذاتية فيتولد شعور سلبي مثل الغضب والكره واليأس وعدم الرضا فينتج عن هذا الاعتقاد وتلك العواطف سلوكيات سلبية.
- سرعة قابليته للانتشار من خلال احتكاك العاملين المتهمين بغير المتهمين.
- اتجاه سلبي موجه لإدارة الكلية أو للكلية ذاتها ومرتبطة بعوامل خارجية وليست نفسية.
- سلوك التهكم قد يكون لفظي في صورة انتقاد أو غير لفظي مثل تبادل نظرات الاستياء، وتعبيرات الوجه الساخرة، والضحك.

ثانياً: أسباب التهكم التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي يسمح للعاملين بأداء الواجبات المنوطة بهدف تحقيق المنفعة في إطار العمل الجماعي ويكونوا بانتظار العطاء والاهتمام من الإدارة، ولكن في حالة عدم التزام الإدارة بذلك فتسود ظاهرة التهكم التنظيمي، لذا يمكن تحديد أسباب التهكم التنظيمي بالجامعات فيما يلي:

- عدم إجراء اختبارات للسمات الشخصية والأخلاقية للقيادات أثناء عمليتي التوظيف والترقية.
- عدم وجود مدونة أخلاقية للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية (Rayan,etal,2018,76).
- الأهداف التنظيمية غير قابلة للتحقيق.
- غياب المهارات القيادية الكافية (Mousa,2017,14).
- عدم تناسب الراتب مع متطلبات المعيشة.
- التمييز بين العاملين في المعاملة والترقيات والفرص التدريبية (طاهري وخلص، ٢٠٢١، ٨٢٢)، وعدم توافر العدالة في المكافآت والحوافز (Arslan,2018,427)، وتؤكد أيضاً

دراسة أكر وكليك (Akar&Celik,2019,198) على أن هناك علاقة سلبية قوية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

- قيام بعض القيادات الإدارية بممارسات غير أخلاقية (هدايا ورشاوي).
- افتقاد عنصر الثقة بين الإدارة والعاملين (Behazad,2020,32).
- ضعف نظم الاتصالات التنظيمية (Panchali&Seneviratne,2019,167)، وعدم توافر بيئة عمل مريحة من حيث الوسائل التقنية والمكتبية.
- تقييد حرية العاملين في إبداء الآراء وعدم تفويضهم ببعض السلطات.
- عدم وفاء الإدارة بالوعود.
- عدم تقييم أداء العاملين من أجل تصحيح الأخطاء (أنور، ٢٠٢١، ٢٤٠).
- الترقى على أساس الأقدمية وليس على أساس الجدارة.
- كثرة ضغوط العمل نتيجة كثرة المهام الموكلة للعاملين (طلب ومخوف وأمين وآخرون، ٢٠٢٠، ٢١، ١٩).
- قلة اهتمام الإدارة بإجراء دراسات استقصائية حول أداء العاملين ومستوى رضاهم عن بيئة العمل (زهرا، ٢٠٢٢، ١١٨٩).
- اتخاذ قرارات متحيزة.
- اتخاذ قرارات في ظل محدودية المعلومات (الجبوري وعبد العظيم، ٢٠٢١، ١٧٩).
- شيوع ظاهرة الصمت التنظيمي؛ فنجد أن أسباب الصمت التنظيمي تؤدي إلى التهكم التنظيمي، وتؤكد على ذلك دراسة كايلاك والتونتس (Caylak&Altuntas,2017,96).
- ويمكن تحديد أسباب أخرى للتهكم التنظيمي منها؛ وجود جامعات أخرى تقدم مزايا إضافية للعاملين بها، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الشخصية التي قد يتعرض إليها البعض، وفرض بعض الأعمال الإضافية.

ثالثاً: الأبعاد والنظريات المفسرة لظاهرة التهكم التنظيمي:

أشار دين وآخرون (Dean,etal , 1998,345,346) إلى ثلاث أبعاد للتهكم

التنظيمي، وكل بعد يعتمد على نظرية مختلفة، ويمكن عرضها كالتالي:

- (١) بعد إدراكي (اعتقادي)؛ حيث يعتقد الفرد بأن هناك دوافع خلفية للأفعال بالكلية، وهذا البعد يعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يجب أن يكون هناك أخذ وعطاء،

بمعنى أن تهتم الكلية بالجهود المبذولة من قبل العاملين، وفي حالة عدم تحقق ذلك فيدرك العامل أن التمييز يسود الكلية، واتخاذ القرارات يتم بشكل غير عادل، وأن الكلية لا تقوم بالتزاماتها، ويشير عبد الوهاب ومرزوق وطلحة (٢٠١٩، ١٢٠) إلى أن في حالة توافر علاقات طويلة المدى تشجع العاملين على البقاء وبذل المزيد من الجهود لصالح الكلية التي يعملون بها فإن ذلك ينعكس على ثقتهم بالإدارة وزيادة التزامهم تجاه الكلية وجودة الخدمة المقدمة، وتشير أيضاً إلى ضرورة توفير معلومات كاملة عن مكان العمل وخاصة للعاملين الجدد وتوفير توصيف وظيفي واضح ومحدد لتفادي بناء أى توقعات غير حقيقية للعاملين.

(٢) **بعد عاطفي**؛ حيث يشمل العديد من المشاعر السلبية تجاه الكلية مثل الازدراء، والغضب، والضيق، والاشمئزاز، والخجل، وعدم الاحترام، والعصبية، والتوتر، وهذا البعد يعتمد على نظرية العقد النفسي، حيث يتم خرق العقد النفسي عندما لا تفي الكلية بوعودها فيتولد الشعور بالإحباط، وتشير دراسة جلاب وسعيد والشريفي (٢٠١٥، ٢٠١) إلى أن الكليات يجب أن تزيد من مستوى اهتمامها بالعقود الارتباطية (الروحية)؛ وهى العقود التي تهتم بالنواحي الإنسانية لحياة الفرد لما لها من تأثيرات إيجابية على هويتهم الاجتماعية وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي.

(٣) **بعد سلوكي**؛ حيث نجد الفرد يميل نحو السلوك السلبي اللفظي مثل الانتقاد والشكوى والاستخفاف بسياسات وقرارات الجامعة، وغير اللفظي مثل النظر والتحديق، والإيماءات الهادفة، والابتسامات الساخرة، وتعابير حركة الرأس، والفكاهة، وهذا البعد يعتمد على نظرية العدوان، حيث ينتج عن الإحباط سلوك عدواني، وتعتمد درجة العدوان على العقوبة المرتبطة بهذا السلوك، فإذا اكتشف العامل أنه لا توجد فرص لتحمله مسؤولية العدوان فسيقوم بسلوكيات أكثر عدوانية، وتشير دراسة سليم (٢٠١٨، ٣٤٦) إلى أن العنف هو آخر حلقات العدوان وهو مصطلح اجتماعي موجه نحو الخارج، والعدوان مصطلح نفسي قد يوجه للذات الداخلية أو للخارج.

وبناءً على ما سبق فنجد أن النظريات التي تفسر أبعاد التهكم التنظيمي مترابطة، ومتكاملة، ومتتالية؛ حيث يدرك العامل أولاً أى يكون لديه معرفة بما يحدث بالكلية من سلبيات خلال مواقف مختلفة تحدث أمامه (البعد الإدراكي)، فيتولد عن معرفته هذه الشعور

بالإحباط والكراهية (البعد العاطفي)، وهذا يدفعه للقيام بسلوكيات سلبية قد تكون لفظية أو غير لفظية (البعد السلوكي).

رابعاً: مداخل الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي:

إن التهكم التنظيمي يتغذى على السلوك غير الأخلاقي ومشكلات الاتصال (Levent&Keser, 2016, 2019)، لذا فيوجد العديد من المداخل الإدارية التي تسهم في التصدي للسلوك الغير أخلاقي وتقلل من مشكلة الاتصال، وبالتالي تزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي وتحد من ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين بالجامعات، وكل مدخل يحد من بعض مظاهر الظاهرة، ويمكن عرضها كالتالي:

(١) المساءلة الإدارية:

هي مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحديد مستوى تحقق معايير الأداء (الطويسي والطراونة، ٢٠١٨، ٢٤٤)، وتتم المساءلة من خلال توفر آليات تتسم بالنزاهة ودعم القيادات والعاملين بكافة التعليمات وإجراءات العمل (العدوي، ٢٠٢١، ٣٣٩ - ٣٤٠)، وترتبط ارتباط وثيق بالاستقلالية أي حرية الأداء مع تحمل المسؤولية (Pushpanadham, 2020, 10)، وتقوم على المراقبة المستمرة لسلوك القيادات والعاملين (Turkmen&Aykar, 2017, 751) والتقييم المستمر لمدى التزام القيادات بالكليات بالوفاء بكافة حقوق العاملين (داهش، ٢٠١٩، ٤٥)، ولتطبيق المساءلة الإدارية يجب توفير الأرضية التنظيمية التشريعية الملائمة لذلك (عراية وبن عيسى، ٢٠١٧، ٥٣).

(٢) التمكين الإداري:

هو منح العاملين الحرية في مجال عملهم وزيادة صلاحياتهم لتطوير أدائهم، واستنهاض جهودهم وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء الكلية (عديلة وبومجان، ٢٠١٨، ١٧٦)، ويسهم في تنمية رأس المال الفكري (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال علاقات) (الخريف والمطيري، ٢٠٢٢، ٥٤)، كما يمكن من خلاله التعرف على مدى تقبل العاملين لآراء وأفكار القيادات (العلی، ٢٠٢٢، ٢٦١)، ومن أهم أبعاده بعد التفويض، والحوافز، والاتصال، وتدفق المعلومات، ومن خلال تطبيق تلك الأبعاد فيمكن تحقيق التنمية المستدامة للكليات (مصلح وحسن، ٢٠٢٢، ٦٠)، حيث يعمل على تنمية شعور العاملين

بالولاء والفخر وتنمية الاستغراق الوظيفي، ويجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم (بلوم، ٢٠١٨، ١١٣).

(٣) جودة الحياة الوظيفية:

هي توفر ظروف صحية وآمنة في العمل، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم (صويص، ٢٠١٨، ٥٠٠)، وتمثل أيضًا في تحسين جميع ظروف البيئة التنظيمية والوظيفية التي تشبع حاجات العاملين، على أمل تحقيق رضاهم، ورفع مستوى أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف الكلية، وتتطلب توفر برامج ترفيهية، وإلحاق العاملين ببرامج التدريب السلوكي لإكسابهم مهارة إدارة الضغوط وممارسة الاسترخاء وإدارة وتقدير الذات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة لتمكينهم من توصيل مطالبهم وشكاواهم إلى الإدارة العليا (الهداب والمخلافي، ٢٣٨، ٢٠٢٠، ٢٥٠)، وتؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي على تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة الفاعلية التنظيمية (الرميدي ومحمد، ٢٠٢٠، ١٧).

(٤) الرشاقة التنظيمية:

هي قدرة الجامعة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الاستجابة لها بفعالية، والاستفادة منها باكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة تساعدها على الازدهار والنمو، ومن خلال هذا المدخل تسعى الجامعة لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتوفير البنية التحتية اللازمة، ومشاركة الأفراد في وضع الخطط وتنفيذها، وتكيف الجامعة مع المتغيرات المحيطة وتلبية احتياجات العملاء، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما يساعد على تدارك المشكلات قبل أن تتفاقم، كما تتضمن الرشاقة التنظيمية وجود سرعة في الأداء، وتبني ثقافة الابتكار (عمر، ٢٠٢٠، ٥٤، ٧٦-٧٥)، ومن هنا يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الهامة لإبراز القائد في صورة إدارية متميزة، حيث إنها تعبر عن حنكة القائد وقدرته على تعزيز التوقعات الاستراتيجية المختلفة، وإيجاد وسائل تساعد على إنجاز الأعمال الإدارية داخل الجامعة بكفاءة وفعالية (المحيميد، ٢٠٢٢، ١٥٥)، وتشير دراسة محمد وعبد الحافظ (٢٠٢١، ١١٥) إلى أنها تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي.

(٥) المناعة التنظيمية:

وهذا المدخل يتميز بالشمولية حيث يمكن من خلاله الحد من جميع مظاهر التهكم التنظيمي، وسنلاحظ بعد عرض الإطار المفاهيمي لمدخل المناعة التنظيمية إلى وجود تشابه كبير بينه وبين مدخل الرشاقة التنظيمية، فنستطيع أن نقول أن الرشاقة التنظيمية جزء رئيس من مدخل المناعة التنظيمية، حيث يهتم مدخل المناعة التنظيمية بأن تكون المنظمة متعلمة، وقادرة على مواجهة الظروف الطارئة والمتوقعة بالمقارنات المرجعية والذاكرة التنظيمية لوقاية الكلية من أى مخاطر داخلية أو خارجية في ضوء الخبرات السابقة، ويمكن تشبيه تلك المخاطر بالفيروسات، حيث نجد مدخل المناعة التنظيمية لا ينتظر إصابة الكلية بفيروسات ولكن ينشئ جدار حماية يحيط بالكلية للوقاية من تلك الفيروسات من خلال توفير التطعيم المناسب قبل التعرض للإصابة، فيمكن القول أن المناعة التنظيمية = (الرشاقة التنظيمية + التعلم التنظيمي + مقارنات مرجعية).

وسنتناول مدخل المناعة التنظيمية بالتفصيل في المحور الثالث كما يلي:

المحور الثالث: الإطار المفاهيمي لمدخل المناعة التنظيمية بالجامعات:

يتناول هذا المحور مفهوم المناعة التنظيمية، وأهميتها، ومجالاتها وأبعادها، ومعوقاتها، ومتطلبات تعزيزها، ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي كالتالي:

أولاً: مفهوم المناعة التنظيمية:

في الفترة ما بين الستينات والسبعينات شهد العالم تطورات على المستوى الإداري والإشرافي وأصبح للإدارة دور رقابي، كما ظهر مصطلح نظم المعلومات الإدارية حيث يتم من خلاله تزويد الإدارة بالتقارير الدورية وجمع المعلومات التي يحتاجونها في صناعة القرارات الإدارية، وفي فترة السبعينات ظهرت أنظمة دعم القرارات، وفي فترة الثمانينات انتشرت الحواسيب الشخصية، وظهر مصطلح نظم المعلومات الاستراتيجية والذي يساعد المؤسسة على جني مكاسب ومزايا تنافسية في السوق المحلية والعالمية، وفي فترة التسعينات والألفين الميلادية ظهرت شبكة الإنترنت، وظهرت مصطلحات مختلفة منها نظام معلومات خدمة العملاء، ونظام إدارة العلاقة مع الموردين، ونظام تخطيط الموارد البشرية، وفي بداية القرن الحالي ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية وأصبح هناك تحول إلى المجتمع الإلكتروني (السديري، ٢٠١٦، ٢٨-٣٣).

ونجد نظرية التكيف التنظيمي ترتبط ارتباطاً قوياً بالمناعة التنظيمية، حيث أشار كارلي Carley (1992) إلى أن هذه النظرية تهتم بمعالجة المعلومات بهدف تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية أى على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، فعلى المستوى التشغيلي يتم تقييم الأداء التنظيمي من خلال رصد سلوك العاملين بالمنظمة أثناء أداء مهامهم، حيث يتم تحديد المهام المطلوبة ثم البحث عن المعلومات ومعالجتها واتخاذ القرارات وفقاً لها ثم تحديث الذاكرة من جديد باختيار مهام أخرى وهكذا، أما على المستوى الاستراتيجي فيتأثر الأداء التنظيمي بقدرة إدارة المنظمة على توقع المستقبل وتبني استراتيجية مناسبة استجابة للتغيرات البيئية (Carley, 1996, 32-33).

وتتعدد مفاهيم المناعة التنظيمية (الطبيعية والمكتسبة) باختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن عرض بعض المفاهيم فيما يلي:

تُعرف المناعة لغويًا في المعجم الوسيط بأنها الحصانة أى صار منيعًا محميًا (أنيس وآخرون، ٢٠٠٤، ٨٨٨)

وتُعرف اصطلاحياً بأنها:

- مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تعتمد على مجموعة من الأفراد والعمليات من أجل تكوين حاجز منيع يحمي الكلية من الخروج عن المسار المطلوب لتحقيق الأهداف سواء كان هذا الانحراف نتيجة أسباب داخلية أو خارجية (النقيرة، ٢٠٢١، ٢٣٦).
- منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات والمخاطر ونقاط الضعف التي تحبط الكلية، وإيجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة تحمي الكلية حال تعرضها لتلك العقبات (السمان والدباغ، ٢٠٢٠، ٧٣).
- مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تقوم بها تلك الكليات حماية لها من التهديدات الخارجية التي قد تتعرض لها، حيث إن تلك الإجراءات تعمل كجهاز مناعي (الضلاعين واللافي، ٢٠٢١، ١١٥).
- الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة الكلية في هيكلها الداخلية وذلك لتمثل مصدات الوقاية مما قد تتعرض له ومواردها البشرية والمادية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن

تسبب للكلية الكثير من المشاكل والتي قد تخرجها عن تحقيق أهدافها (ميرو، ٢٠٢٢، ٣١٠).

- نظام عمل متكامل يستهدف تسخير الإمكانيات والجهود المتاحة للحفاظ على استقرار وأمن الكليات وحمايتها من التهديدات والمخاطر، وزيادة قدرتها على مواجهة التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة، ووضع آليات لضمان استمراريتها بما يحقق أهدافها في المنافسة وتقديم الخدمات (أبو برهم، ٢٠٢٢، ٥).

وفي ضوء المفاهيم السابق ذكرها نجد أن بعض الدراسات تناولت مفهوم المناعة التنظيمية في ضوء علاقته بالمتغير الآخر، وأن المناعة التنظيمية تحصن الكلية ضد أي مخاطر داخلية كانت أم خارجية، وتتكامل مكوناتها؛ حيث إذا لم يكن أحد مكوناتها متوفر فهذا سيؤثر بالسلب على قدرتها على القيام بأدوارها الوقائية والعلاجية، كما أنها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وسرعة اتخاذ قرارات صائبة، وتُعد مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: أهمية المناعة التنظيمية:

تبين لنا أن هذا المفهوم أثار اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الإدارة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم أداء الكلية، حيث يمكن للكلية أن تقوم بتعديل الجينات (المناعة الطبيعية) وصياغتها بشكل فريد من خلال الاطلاع على نقاط الضعف وتعزيزها، وتعالج نقاط الضعف الموجودة ليتسنى لأصحاب القرار في الكلية النهوض بها (السلوادي وغنيم، ٢٠٢٢، ٤٠٠).

ويمكن عرض أهمية المناعة التنظيمية كالتالي:

- زيادة قدرة الكلية على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسباتها.
- ارتفاع درجة المرونة لدى الكلية من خلال منع نمو نقاط الضعف ومواجهة التهديدات. (علاء الدين، ٢٠٢١، ١٠٠)
- تُعد عنصر هام من نظام الرقابة حيث لا تنتظر الكلية التهديدات حتى تصل إليها (Qiang, 2016, 17).

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في اتخاذ القرارات.

- مساعدة الإدارة على التنبؤ بالمستقبل.

- تحديد قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات.
 - حفظ البيانات لغرض إتاحتها عند الحاجة إليها (اليقاسي، ٢٠٢٠، ١٩٣).
- كما تكمن أهمية المناعة التنظيمية في أنها نظام متكامل يعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث يهتم بإحداث تغييرات إيجابية بالكلية لمواكبة مستجدات العصر، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يقلل من مقاومتهم للتغيير، ويعمل أيضًا على التخلص من سلوكيات العمل المضادة لتقاليد وقيم الجامعة مما يؤدي إلى الحفاظ على سمعتها وتحقيق النزاهة الإدارية.

ثالثًا: مجالات وأبعاد المناعة التنظيمية:

يوجد مجالان للمناعة التنظيمية، ولكل مجال أبعاد خاصة يمكن عرضهم كالتالي:

- (١) مجال المناعة التنظيمية المكتسبة، وتتمثل أبعاده في:
 - (أ) الذاكرة التنظيمية، وهي عنصر مهم من عناصر الذكاء التنظيمي، حيث تعمل على معالجة البيانات وتحويلها إلى معرفة تنظيمية يمكن تخزينها وتبادلها فيما بين الأفراد والاستفادة منها واسترجاعها عند الضرورة لصنع قرارات تتسم بالذكاء، كما تساعد على التعلم والتكيف بذكاء مع المتغيرات المحيطة والمحافظة على البقاء (أحمد ونصر، ٢٠١٤، ٨٨)، ومن خلالها تستفيد الكلية من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة والمحتملة، وتتوافر المعلومات اللازمة لمعالجة الحالات المتكررة المتشابهة (علوان وطالب، ٢٠١٥، ٥٨)، وتوجد ثلاث مراحل لها وهي اكتساب المعرفة، ثم توزيعها؛ فالعاملون ذو الخبرة سيتركون الكلية يومًا ما، وما لم يتم إعطاءهم الفرصة لتبادل معارفهم مع الآخرين فسوف تفقد الكلية معارفهم أيضًا، ثم التصرف بناءً على المعرفة المكتسبة (أولمر وسيجر، ٢٠١٥، ٢٤٥-٢٤٦).

والذاكرة التنظيمية تتطلب التشغيل الإلكتروني للبيانات، وهذا يتوقف على حجم الكلية، وطبيعة نشاطها وتنوعه وتعددته، وإمكانياتها، وحجم المسؤولية الاجتماعية الملقاه على عاتقها، وحجم وطبيعة ونوعية البيانات المطلوب تشغيلها، وسرعة ودقة معالجة البيانات، وتكمن أهميتها في مساعدة صانعي القرارات بالمعلومات المناسبة لاتخاذ قراراتهم في أفضل ظروف ممكنة، وفي الوقت المناسب (جاد الرب، ٢٠١٣، ١٨٠-١٨٤).

وتواجه بعض الجامعات بصورة عامة العديد من المشكلات المتعلقة بنظام الذاكرة التنظيمية ومنها أن أجهزة الكمبيوتر والشبكات غير كافية لتسليم المعلومات للمستخدمين المناسبين، وتأخر معالجة البيانات بسبب عدم قدرة النظام على استيعابها، وعدم توافر دورات تدريبية كافية لتدريب العاملين على استخدام النظام (Alene, 2018, 696)، وعدم رغبة العاملين في استخدامه (Muley&Joshi, 2020, 678).

(ب) التعلم التنظيمي، فلا تعلم تنظيمي بدون وجود ذاكرة تنظيمية (رضوان، ٢٠١٢، ٩٠)، فهو يحتاج أن يخزن في ذاكرة الكلية، لتصبح منظمة متعلمة، حيث يزداد مخزونها المعرفي يوماً بعد يوم، كما أنه لا يعد مجموع ما يعرفه الجميع ولكنه مجموع ما يتم مشاركته بين أفراد الكلية، والتعلم قد يحدث بشكل مفاجئ غير متوقع، ولابد أن يتسم بالمرونة والانفتاح (الخياط وحسين وحفي، ٢٠١٨، ٢١٢-٢١٥)، وتتميز المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية تدعم التغيير والعمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، وتنمية روح التعاون، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، والقدرة على إدارة المعرفة من خلال الوصول للمعلومات عند الحاجة إليها في أسرع وقت ممكن، وعدم الوقوع في الأخطاء التي سبق الوقوع فيها، والتنمية المهنية المستدامة، كما تتميز بمواكبة التكنولوجيا الحديثة في ظل وجود كوادر بشرية قادرة على التعامل معها، وتقبل الآراء المخالفة بصدر رحم، وتؤدي إلى الاحتراف المهني للعاملين الناتج عن التعلم المستمر (حجازي، ٢٠١٩، ٢٦٤-٢٧٢)، ويتم من خلال التعلم التنظيمي عقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات وإيجاد حلول لها، والاستفادة من خبرات العاملين السابقين. (علاء الدين، ٢٠٢١، ٤٣)

(ج) المقارنات المرجعية، هي أداة إدارية معاصرة يُستعان بها في تحليل الممارسات لتحديد فاعلية المعايير من خلال مقارنة الأداء بين أقسام الكلية أو مع الكليات المماثلة، لذا فهي قد تكون داخلية أو خارجية، والمقارنة المرجعية الداخلية يتم من خلالها تشخيص فجوة الأداء في ضوء معايير الجودة (يوسف وصالح، ٢٠١٦، ١٧٦، ١٩٢)؛ حيث يتم تحديد نقاط الضعف بالكلية بهدف إجراء التحسينات الداخلية وصولاً إلى الأداء الأفضل، والمقارنة المرجعية الخارجية يتم من خلالها الاستعانة بالخبراء للمشاركة في تحسين القدرات الإبداعية، وقيام الكلية بعقد الاتفاقيات المختلفة مع الكليات المنافسة لتحقيق التعاون والتكامل فيما بينها (الحضرمي، ٢٠٢٢، ٧٦، ٥٩)، ولكي تحصل الكلية على مركز تنافسي جيد فيمكن أن

يتم ذلك عن طريق مقارنة مستوى أدائها بالنسبة للكليات المنافسة، وهذا يتطلب من الجامعة توفير مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن أداء الكليات المنافسة والاستعانة بعاملين ذوي الكفاءة.

ومما سبق نكرة نجد أن الذاكرة التنظيمية تعد جزء أساسي لتوفر التعلم التنظيمي لذا يفضل الباحثان أن يندرج بُعد الذاكرة التنظيمية تحت بُعد التعلم التنظيمي لتصبح أبعاد المناعة التنظيمية المكتسبة بعدين فقط وهما التعلم التنظيمي والمقارنات المرجعية.

(٢) مجال الجينات التنظيمية (المناعة التنظيمية الطبيعية (DNA)):

نجد مفهوم الجينات التنظيمية يحاكي مفهوم الجين الوراثي البشري الذي يحمل الإنسان، حيث أن الجين التنظيمي يحمل الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، وبالتالي يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيها وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة (السلوادي وغنيم، ٢٠٢٢، ٣٩)، وتتمثل أبعادها في:

(أ) الهيكل التنظيمي، إن القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في الكلية، وتوجد عقوبات عند الإخلال بالنظام، كما توجد بطاقات وصف وظيفي واضحة تصف الوظائف التي يؤديها العاملون، ويعرفون جيداً واجباتهم، ويتم تقسيم العمل بناءً على المسمى الوظيفي، وتتمتع القيادات الإدارية بمهارات عالية، ويجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة من خلال إضافة مكونات جديدة وفقاً لاحتياجاتها الفردية، كما يجب أن يتميز باللامركزية لكي يسمح للعاملين بتفويض بعض السلطات لهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات (الأكليبي، ٢٠١٩، ٦٣-٦٧)، والمؤسسات التقليدية تواجه صعوبة في الاستمرار لمواجهة القوى التنافسية، وهذا يتوجب هياكل تنظيمية قادرة على التعامل مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية تتميز بخفة الحركة ودعم الخبرة والابتكار والتغيير، وبالتالي تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة (سليم، ٢٠٢٠، ٩٨-٩٩).

(ب) المعلومات، هي مجموعة من البيانات التي تم معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وهنا يتم تقديم المعلومات بترتيب ضمن معايير محددة، وبشكل يسهل فهمها، كما يتم توافرها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، وتكون المعلومات متجددة وحديثة، وتتميز بالدقة وخلوها من الأخطاء، وتعطي صورة كاملة

عن المشكلة أو الظاهرة، وتتميز بالإيجاز دون الخوض في كم كبير من المعلومات (القياسي، ٢٠٢٠، ١٩٦-١٩٧)، وتعد المعلومات المحور الأساسي في نظم المعلومات ويعبر عنها بالذهب الحقيقي، وهي مركز القوة الموجود داخل الكليات (الجبوري وعبد العظيم، ٢٠٢١، ١٦٨).

ونلاحظ مما سبق أن المعلومات جزء أساسي لتكون المنظمة متعلمة، كما أنها متطلب أساسي لاتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، وأيضاً تعد متطلب أساسي في بعد الهيكل التنظيمي حيث تتدفق بين المستويات الإدارية المختلفة بالهيكل التنظيمي، لذلك نجد بعد المعلومات يخدم معظم الأبعاد الأخرى، لذلك يمكن دمجها بالأبعاد وعدم فصله.

(ج) المحفزات، حيث يتم اعتماد نظام الحوافز على إختلاف أنواعها مادياً ومعنوياً، من خلال تقديم شهادات تقدير للمتميزين في أداء الأعمال الإدارية، وربط حضور الدورات التدريبية بالترقية والحوافز، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لإتمام العمل، والاهتمام بإشباع احتياجات العاملين (طلب وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٣-٢٥)، وتشير دراسة الحضرمي والصوافية وعطاء (٢٠٢٢، ١٩١) إلى أن من عوامل الرضا الوظيفي المحفزات.

(د) اتخاذ القرار، وهو عبارة عن مجموعة من البدائل المتاحة لدى متخذ القرار من أجل اختيار أنسب بديل للوصول إلى الهدف المنشود لتحقيق أفضل النتائج، كما يُعد جوهر وعصب العملية الإدارية، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للكلية لتحقيق أفضل النتائج لابد من اختيار البدائل الأفضل المتاحة لمتخذي القرار (السلوادي وغنيم، ٢٠٢٢، ٤١)، ويشير جاد الرب (٢٠١٣، ٢٨٥-٢٨٦) إلى أن هناك عوامل تؤثر في عملية صنع القرار وهي؛ العوامل الداخلية ومنها (حجم الكلية وسمعتها وقوتها المالية والتنافسية، سياسات ونظم العمل، نظم المعلومات بالكلية، درجة الاستعانة بالمستشارين والخبراء، إمكانيات الموارد البشرية)، والعوامل الخارجية ومنها (حجم وشدة المنافسة العالمية والمحلية، سياسات التوظيف، سياسات التمويل)، والعوامل السلوكية ومنها (سيكولوجية متخذ القرار وميوله واتجاهاته، التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، سلوكيات وأخلاقيات المنافسين والعملاء).

رابعاً: معوقات المناعة التنظيمية:

توجد معوقات عديدة للمناعة التنظيمية، وفي حالة تواجد تلك المعوقات يصبح من الصعب على الكليات تحصين نفسها ضد أى تهديدات سواء الداخلية أو الخارجية، وتصبح عرضة للإصابة بالعديد من الفيروسات التنظيمية، ويمكن تقسيمها إلى معوقات إدارية، ومالية ومادية، وأخرى بشرية كالتالي:

(١) معوقات إدارية، ومنها:

- عدم اتسام الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة في استجابته للتغيرات والتحديات المحلية والعالمية.
- عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين.
- عدم الاعتماد على مدخل (المقارنات المرجعية) من خلال دراسة عوامل نجاح الجامعات التي حققت المراكز الأولى في التصنيفات العالمية (عباس، ٢٠٢٠، ١١٠٦).
- عدم استخدام مؤشرات قياس المخاطر البيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي.
- قلة اهتمام الجامعة بتحسين أداء العاملين بشكل دوري ومستمر.
- عدم الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين (زهران، ٢٠٢٢، ١١٨٩، ١١٨٨)، وقلة البرامج التدريبية التي تستجيب للاحتياجات الفعلية للعاملين (طلب وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٢).
- عدم توافر معايير الصحة والسلامة المهنية، وهذا ينتج عنه شعور بعض العاملين بالصداع والتعب نتيجة كثرة العمل على الحاسب الآلي لفترات طويلة، وعدم وضوح الرؤية وتميل اليدين والأصابع والأرجل (نبيل، ٢٠٢٠، ٢١٨).
- ومن المعوقات الإدارية أيضاً عدم اهتمام الإدارة بالذاكرة التنظيمية، وعدم تحديث البيانات المخزنة عليها باستمرار، وعدم استثمار القدرات والطاقات الكامنة للعاملين، وتقديم وعود لا يمكن الوفاء بها.

(٢) معوقات مالية ومادية، ومنها:

- ضعف البنية التكنولوجية للجامعة والموارد المالية اللازمة لأداء المهام.
- ضعف ميزانية الجامعة المرتبطة بتأهيل الفنيين المؤهلين لاستخدام الدعم الفني للإمكانيات التكنولوجية والتقنية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للعاملين (زهران، ٢٠٢٢، ١١٨٧، ١١٨٨).

(٣) معوقات بشرية، ومنها:

- ضعف وعى العاملين بسياسات الجامعة والقواعد العامة للعمل (عباس، ٢٠٢٠، ١١٠٠).
- مقاومة التغيير من البعض وتفضيلهم الاستمرار بالممارسات التقليدية وخوف البعض الآخر من المساءلة.
- عدم توافر كوادر بشرية مؤهلة (زهران، ٢٠٢٢، ١١٨٧).
- عدم الاستعانة بالخبراء عند مواجهة المشكلات.

خامساً: متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية:

من الجدير بالذكر أن ظروف العمل هي التي تسمح بتعزيز الشعور بالولاء التنظيمي للعاملين بالكليات، فلا يقومون بالعمل المطلوب منهم فقط ولكن يكون لديهم الرغبة في الإبداع والابتكار والتطوير وتحقيق الذات، لذا تتعدد متطلبات تعزيز المناعة التنظيمية؛ فمنها متطلبات إدارية ومالية ومادية وأخرى بشرية، ويمكن عرضها كالتالي:

(١) متطلبات إدارية، ومنها:

- عقد جلسات عصف ذهني للإفادة من خبرات العاملين (بيومي وآخرون، ٢٠٢٢، ٦٦٠).
- التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يتم من خلاله وضع استراتيجيات لكافة أعمال الكليات لرفع كفاءة الخدمات التي تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والقيم وفق متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما يساعد الكليات على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق أهدافها ورضا العاملين في ظل ما يحيط بها من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية، ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية (عبيد، ٢٠١٤، ٧-١١).
- ترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين (الضلاعين واللافي، ٢٠٢١، ١٢٤).
- عقد ندوات تثقيفية من أجل إبراز أهمية نظم المناعة التنظيمية لزيادة قناعتهم بها، وتقبلها ثقافياً، ومن ثم ممارستها عن رضا (أبو برهم، ٢٠٢٢، ٢٢).
- اهتمام إدارة المنظمة بقدرتها التكنولوجية (مجيد ولفته، ٢٠٢٢، ٢٢٧).
- التعمق في فهم وتحليل ودراسة توجهات المنافسين.

(٢) متطلبات مالية ومادية، ومنها:

- وجود ذاكرة تنظيمية للمنظمة تسمح بتوثيق وتصنيف المشكلات والتهديدات، وإيجاد حلول مناسبة لها من أجل توفير اللقاحات الخاصة بها لضمان عدم تكرارها، وهذا يتطلب توافر قاعدة بيانات ومعالج لتلك البيانات وأجهزة كمبيوتر متصلة بشبكة الإنترنت.
- توزيع الحوافز والمكافآت المناسبة لمجهود العاملين.
- إجراء دورات تدريبية تزيد من قدرتهم على تحسين أدائهم لمواجهة الأمراض التنظيمية (السمان والدباغ، ٨٣، ٢٠٢٠، ٢٠٢٠-٨٤).

(٣) متطلبات بشرية، ومنها:

- وجود رأس مال بشري يمثل مصدر دائم للميزة التنافسية من خلال عملية التعلم التنظيمي (النقيرة، ٢٠٢١، ٢٦٦).
- وجود قائد رشيد؛ حيث يقوم بتحديث معلومات الجامعة باستمرار، ويشكل لجان مشتركة بين الأقسام لدعم العمل التشاركي، ويهتم بمبدأ المساءلة لتحقيق الجودة، كما يهتم بمبدأ العدل والمساواة (أبو العلا، ٢٠١٧، ٢٤-٢٥).
- وجود قائد ممكن؛ حيث يثق في أداء العاملين ويمنحهم الاستقلالية، ويترتب على ذلك مشاركة معارفهم مع الأطراف ذات الصلة بهذه المعرفة داخل الجامعة (شحاته، ٢٠١٩، ١١٧).
- وجود قائد نزيه يهتم بتحقيق المصلحة العامة ولو على حساب مصلحته الشخصية.

سادساً: دور المناعة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي بالكليات يجب أن يكون أفقي ويتسم بالمرونة حيث يعمل على تيسير عمليات إدارة المعرفة وتبادلها داخل وخارج الكلية، ويسمح بتقاسم المعرفة بسهولة ويسر (حسن، ٢٠١٥، ٤٨٦-٤٨٧)، ويشجع العاملين على الابتكار، ويعمل على الكشف عن المعوقات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل، والسعادة بوجودهم في الكلية، ورغبتهم في البقاء دون الانتقال إلى كلية أو جامعة أخرى (عباس، ٢٠١٩، ٢٥٤-٢٥٦)، كما يسهم في زيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة من خلال تحديد العلاقة بين الإدارات والأقسام بلوائح مكتوبة (بنيامين، ٢٠١٨، ٤٦٤)، ويعمل

على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال وجود القيادات الإدارية التي تتسم بالنزاهة والثقة في العاملين والتسامح والرحمة (مرزوق، ٢٠١٩، ٢١٤).

والقيادات بالهيكل التنظيمي تعمل على مقاومة السلوكيات المنحرفة وتجنبها (Alsaïdi, 2020, 14969)، وتبني استراتيجية تدريبية لرفع القدرات في التعامل مع نظم المعلومات مما يؤدي إلى رفع مهارات العاملين (المزعوق، ٢٠٢٠، ١٠١٤)، ووحدة إدارة الأزمات والكوارث به لها دور كبير في الوقاية من الظاهرة عن طريق الاستعانة باستراتيجيات مختلفة، ومعالجتها إن تواجدت.

والمكافآت والحوافز تشجع العاملين على بذل كامل طاقتهم في العمل، وتقدير إدارة الكلية لمجهوداتهم يشجع على بذل المزيد من الجهد، وبالتالي يزداد مستوى ولائهم التنظيمي (أبو حيمد، ٢٠٢٠، ٦٥٠-٦٥١)، ويكون الإنجاز وفق مصلحة الكلية، ويتوفر الانضباط في العمل (سعيد وبلعيور، ٢٠٢١، ١٢٦).

واتخاذ القرارات في ضوء معلومات موثوق منها، وفي الوقت المناسب يشجع على الإبداع والابتكار وتحقيق الكلية لأهدافها (عبد العالي، ٢٠١٨، ١٣٢)، وتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا يؤدي إلى ثقة العاملين بالقرارات الإدارية (بنيامين، ٢٠١٨، ٤٦٥)، ويمكن دعم المسؤولية الجماعية، وتشجيعهم لحل المشكلات المرتبطة بالعمل (سعيد وبلعيور، ٢٠٢١، ١٢٦-١٢١) عن طريق تفويض بعض السلطات لهم في ضوء اختصاصاتهم (الباز، ٢٠٢٢، ١٠٦)، وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الكلية يمكن استطلاع رأيهم حول التغيرات التي قد تطرأ على الكلية وطرق التعامل معها (عباس، ٢٠١٩، ٢٥٤).

والتعلم التنظيمي يساعد على تنمية المهارات الشخصية، ومهارات التعلم الذاتي، وتحقيق الميزة التنافسية، وإدارة المعرفة التنظيمية، وتجنب المخاطر (AI- Habil&Koraz, 2015, 483-498) ، ويؤهل الكلية لبناء رصيد معرفي يعمل على زيادة مستوى ابتكاراتها (بن خديجة وبن عزيز، ٢٠١٧، ٣٦٥)، كما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي بها (النجار وأحمد، ٢٠٢١، ٢٦٣)، ويؤدي إلى حصول العاملين على التقدير والاحترام الكافي من قبل الآخرين، ويساعدهم على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم (Pedler, et. al, 1996, 323-324)، والذاكرة التنظيمية مطلب أساسي لتحقيق الأهداف؛ حيث أن الجامعات منظمات مولدة ومستهلكة

للمعرفة فأصبح من الضروري الاهتمام بتحسين أداء العاملين بها (أحمد وسلمى والشاعر، ٢٠٢٠، ٣٦٠).

والمقارنات المرجعية تسهم في ضمان جودة بيئة العمل (عساف، ٢٠١٨، ٣٤٦)، وتحقيق التميز التنظيمي (القيادي والمعرفي والبشري) (الحارثي، ٢٠٢٠، ٢٥٦)، ويمكن من خلالها استكشاف مواطن الضعف وإجراء التحسينات التدريجية وصولاً إلى الأداء الأفضل (يوسف وصالح، ٢٠١٦، ١٩٤) من خلال مراقبة الأداء (المزعوق، ٢٠٢٠، ١٠١٥)، وهذا يؤدي إلى تحقيق الأمن الوظيفي، وعدم هدر مستلزمات العمل الوظيفي (ميرو، ٢٠٢٢، ٣٢٠).

ومما سبق نلاحظ أن أبعاد المناعة التنظيمية تعالج العديد من المظاهر المرتبطة بظاهرة التهكم التنظيمي.

المحور الثالث: إجراءات الجانب الميداني للبحث:

يتناول البحث في هذا المحور أهداف الجانب الميداني، وأداة البحث وخطوات إعدادها، وعينة البحث، والصعوبات التي واجهت الباحثان أثناء التطبيق، وإجراءات تطبيق الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ونتائج الجانب الميداني للبحث وتفسيرها، كما يلي:

(أ) أهداف الجانب الميداني للبحث:

يستهدف الجانب الميداني للبحث التعرف على درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية.

(ب) أداة البحث وخطوات إعدادها:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة له لجمع البيانات المتعلقة بدرجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض الكليات بجامعة المنوفية.

- خطوات إعداد الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة للتطبيق الميداني كما يلي:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بظاهرة التهكم التنظيمي.
- صياغة أبعاد التهكم التنظيمي، وتقسيمها إلى ثلاثة أبعاد وهم البعد الإدراكي وبلغت عباراته (٨) عبارات، والبعد العاطفي وبلغت عباراته (٧) عبارات، والبعد السلوكي وبلغت عباراته (٦) عبارات، وبالتالي أصبحت عدد العبارات للاستبانة ككل (٢١) عبارة، كما اشتملت

الأداة على محور يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة مثل (الاسم، النوع، الكلية، سنوات الخبرة)، وتم وضع ثلاث فئات لدرجة الشيعوع (كبيرة ، متوسطة، منخفضة).

• تقنين أداة البحث:

تم تقنين أداة البحث باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

- صدق الأداة:

اعتمد البحث في التحقق من صدق الاستبانة على صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة أصول التربية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بمختلف الجامعات، وقد بلغ عددهم (١٢) خبيراً، للتعرف على ملاحظاتهم حول مدى شمول الأبعاد، وكفاية عبارات كل بعد، ودقة ووضوح كل عبارة، وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً من وجهة نظرهم، وقد تم التعديل وفق آرائهم، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً، وإضافة عبارات جديدة، وبالتالي أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

ومعامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما في جدول (١).

جدول (١)

معامل الصدق لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

م	الأبعاد	معامل الثبات	معامل الصدق
١	البعد الإدراكي	,٨٢٣	,٩١
٢	البعد العاطفي	,٧٤٢	,٨٦
٣	البعد السلوكي	,٧٨٤	,٨٩
	الاستبانة ككل	,٨٩٥	,٩٥

- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الاستبانة، والاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

معامل الثبات لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل (ألفا ورنباخ) لعينة استطلاعية ن=٣٤

م	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
١	البعد الإدراكي	٨	٠,٨٢٣
٢	البعد العاطفي	٧	٠,٧٤٢
٣	البعد السلوكي	٦	٠,٧٨٤
	الاستبانة ككل	٢١	٠,٨٩٥

تم أخذ عينة استطلاعية بلغت (٣٤)، وحساب قيمة معامل (ألفا ورنباخ) للاستبانة فبلغت (٠,٨٩٥)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يشير إلى أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات ويمكن الوثوق بها.

(ج) عينة البحث:

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة البحث من العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم)، وذلك في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٨٧٣) عاملاً بالكليات الخمسة، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, 59-60) لتحديد حجم العينة وهي:

$$n = \frac{(N \times P(1-P))}{(d^2 \div Z^2)} + (P(1-P))$$

N = حجم المجتمع الأصلي (٨٧٣).

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المغنوية ٠,٥، ومستوى ثقة ٩٥، وتساوي ١,٩٦.

d = نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥.

P = القيمة الاحتمالية وتساوي ٠,٥٠.

بلغ حجم العينة المطلوب (٢٦٧) عاملاً وفق المعادلة، وبتطبيق الاستبانة على (٣٢٠) عاملاً بطريقة عشوائية، تم استبعاد (٥٢) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نظراً لعدم استيفاء الاستجابات، وتم فقد (٣٤) استبانة، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة (٢٣٤) استبانة.

ويمكن توضيح فئات عينة البحث من العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم) كالتالي:

جدول (٣)

يوضح توزيع أفراد العينة، وفقاً لمتغيرات الكلية (نظري، عملي)، النوع (ذكر، أنثى)، سنوات الخبرة (من ٦-١ سنوات، من ٧-١٢ سنة، من ١٣ سنة فأكثر)

سنوات الخبرة			النوع		الكلية		ك
من ١٣ سنة فأكثر	من ٧-١٢ سنة	من ٦-١ سنوات	أنثى	ذكر	عملية	نظرية	
١٥٤	٤٨	٣٢	١٥٩	٧٥	١٠٥	١٢٩	ك
٦٥,٨	٢٠,٥	١٣,٧	٦٧,٩	٣٢,١	٤٤,٩	٥٥,١	النسبة المئوية

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عينة البحث توزعت طبقاً لنوع الكلية إلى ٥٥,١% للكليات النظرية، و ٤٤,٩% للكليات العملية، وذلك حيث تم التطبيق على ثلاث كليات نظرية وإثنتين عمليتين، كما توزعت عينة البحث وفقاً للنوع إلى ٣٢,١% ذكورا و ٦٧,٩% إناثا، وذلك حيث نجد أن عدد العاملين من الإناث أكثر من الذكور بالكليات الخمسة، وتوزعت عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة إلى ٦٥,٨% من ١٣ سنة فأكثر، وذلك حيث نجد معظم العاملين على درجة من الأقدمية.

(د) الصعوبات التي واجهت الباحثين أثناء التطبيق:

- واجه الباحثان عدة صعوبات ميدانية أثناء تطبيق الاستبانة، وهي:
- عدم رغبة بعض العاملين للاستجابة على الاستبانة خوفاً من معرفة الإدارة باستجاباتهم على الرغم من مقابلتهم والتوضيح لهم أن تلك البيانات سرية ولغرض البحث العلمي فقط.
- عدم اهتمام البعض بالإجابة عن بعض أسئلة الاستبانة، وإضاعة البعض الآخر إياها.
- عدم رغبة البعض بكتابة بياناتهم الأساسية (الشخصية).

(هـ) إجراءات تطبيق أداة البحث وتجهيزها للمعالجة الإحصائية:

يمكن عرضها كالتالي:

- للحكم على مدى الموافقة على توفر درجة شيوع أبعاد التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة المنوفية، يكون مدى الفئة الواحدة = ((أكبر درجة - أقل درجة)) / ((أكبر درجة) - (أقل درجة))، وحيث أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي فبالتالي مدى الفئة الواحدة = $(3-1)/(3-1) = 3/2 = 1,5$ ، وبالتالي من (١ - ١,٦٦) تكون درجة شيوع الظاهرة منخفضة، ومن (١,٦٧ - ٢,٣٣) تكون درجة شيوع الظاهرة متوسطة، ومن (٢,٣٤ - ٣) تكون درجة شيوع الظاهرة كبيرة.

- تم تطبيق الاستبانة على العاملين بالجهاز الإداري بخمس كليات بجامعة المنوفية (التربية، الآداب، التجارة، الهندسة، العلوم) واستلامها، وفرز الاستبانات لمعرفة الاستبانات الصالحة للتطبيق وغير الصالحة.
- تحويل الاستجابات اللفظية لأفراد العينة إلى استجابات رقمية، حيث تم إعطاء الدرجات (٣،٢،١) للاستجابات درجة الشيع (منخفضة، متوسطة، كبيرة) على الترتيب، كما تم وضع أرقام للبيانات الأساسية كمثل (١،٢) للأنثى والذكر، و (١،٢) لكلية عملية ونظرية، و (١،٢،٣) لسنوات الخبرة من ١-٦ سنوات، من ٧ إلى ١٢ سنة، من ١٣ سنة فأكثر على الترتيب.
- تم إدخال البيانات على برنامج SPSS.
- تم إجراء المعالجة الإحصائية.
- (و) الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:
 - المتوسطات الحسابية.
 - الانحرافات المعيارية.
 - اختبار "ت" (T- test) لحساب الفروق بين متوسطات استجابات المجموعات.
 - تحليل التباين أحادي الاتجاه "ANOVA One Way" لحساب الفروق بين مجموع مربعات متوسطات استجابات المجموعات.
- (ز) نتائج الجانب الميداني للبحث وتفسيرها:

تم تحليل نتائج إجابة السؤال المتعلق بالدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات عينة البحث على السؤال الميداني ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

- فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالسؤال الثالث والذي يشير إلى ما درجة شيع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة المنوفية؟

جاءت استجابات عينة الدراسة الميدانية على مستويين يمكن عرضهما كالتالي:

المستوى الأول: النتائج الخاصة بدرجة شيع أبعاد التهكم التنظيمي بصورة مجمل:

وللإجابة على ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي بكل بعد من أبعاد التهكم التنظيمي وكذلك حساب المتوسط العام لهذه الأبعاد، وتم عرض النتائج في جدول (٤) على النحو التالي:

جدول (٤)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من العاملين بالجهاز الإداري حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي	الترتيب
البعد الإدراكي	٨	٢,٠١٦	,٥٠١	متوسطة	١
البعد العاطفي	٧	١,٩٢٦	,٤٦٧	متوسطة	٣
البعد السلوكي	٦	١,٩٥٧	,٥٠٤	متوسطة	٢
المتوسط العام	٢١	١,٩٦٩	,٤٢١	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(١) أن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة المنوفية في المجمل جاءت (متوسطة) في أعلى المستوى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة البحث (١,٩٦٩)، والانحراف المعياري العام (٤٢١)، وهذا يدل على شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية، وقد يرجع ذلك إلى وجود عدة سلبيات منها ما هو مرتبط بسياسات وقرارات الجامعة والقوانين وأنظمة العمل، ومنها ما هو مرتبط بسلوك القيادات الإدارية بالكليات، وهذه السلبيات ملحوظة فيكون رد الفعل الناتج عن هذا شعور بعض العاملين بالضيق والاستياء والغضب، وقيامهم ببعض السلوكيات السلبية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مأمون (Mamon, 2018, 55)، ودراسة صالح (٢٠١٩، ١١٧) حيث كانت درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي بهما متوسطة، وتؤكد على أن التهكم التنظيمي يؤثر سلبياً على إخلاص العامل وشعوره بالحماس في العمل، وضرورة تعديل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بطريقة تضمن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، والمشاركة في صياغة السياسات التي تحكم العمل ورؤية ورسالة الكلية، وتنفيذ المساءلة العادلة والحازمة على الجميع بدون استثناءات، ودراسة العامري (٢٠٢٠، ٣٦٨)، حيث كانت درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي أيضاً متوسطة، ولكن تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباط بين التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وأن إدارة الكلية لا تفي بوعودها والتزاماتها تجاه العاملين مما أدى إلى ضعف

تقتهم بالإدارة، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة مغار (٢٠٢٢، ٣٣٧) حيث كانت درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي منخفضة، وتؤكد على أن البعد الإدراكي للتهكم التنظيمي لا يؤثر على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(٢) البعد الإدراكي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٠١٦)، وانحراف معياري (٥,٥٠١)، وهذا يعني أن درجة شيوعه متوسطة، وهذه النتيجة منطقية حيث يبدأ التهكم بمرحلة إدراك العاملين بالمشكلات المرتبطة بالعمل أولاً، وهذا هو السبب الرئيسي لوصول الظاهرة إلى مستوى الكمال أي توفر مظاهرها العاطفية والسلوكية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العامري (٢٠٢٠، ٣٦٩)، حيث كانت درجة شيوع البعد الإدراكي متوسطة، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (٢٠٢٢، ٥٢٣) حيث كانت درجة شيوع البعد الإدراكي كبيرة، وتؤكد دراسة مزعل (٢٠١٨، ٢٢١) على أن بيئة العمل التي تنعدم فيها الثقة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون فهي بيئة مناسبة لشيوع ظاهرة التهكم التنظيمي.

(٣) البعد السلوكي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٩٥٧)، وانحراف معياري (٥,٥٠٤)، وهذا يعني أن درجة شيوعه متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض العاملين يعبرون عن عدم رضاهم عن بيئة العمل لفظياً عن طريق النقد، وغير لفظي عن طريق تعبيرات الوجه والابتسامات الساخرة، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على كثرة مشكلات العمل مما أدى إلى عدم تحمل بعض العاملين وتحول عواطفهم السلبية إلى سلوكيات سلبية ضد الكليات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد و محمد (٢٠٢٠، ٥٠٧)، حيث تؤكد على أن للقيادة الخادمة (الاهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، التمكين) دور مهم في الحد من الظاهرة، وكانت درجة شيوع البعد السلوكي متوسطة، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة سعد (٢٠٢٠، ٥١٩) حيث كانت درجة شيوع البعد السلوكي منخفضة.

(٤) البعد العاطفي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٩٢٦)، وانحراف معياري (٤,٦٧)، وهذا يعني أن درجة شيوعه متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض العاملين يشعرون بعدم الرضا والضيق والاستياء والتشاؤم من بيئة العمل بالكليات، فقد حاولوا إخفاء عواطفهم السلبية تجاه المنظمة ولكن تعبيرات الوجه كانت خير دليل أثناء

مقابلتهم للتطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق (٢٠٢٠، ١٢٢)، ولم تتفق مع دراسة مغار (٢٠٢٢، ٣٣٤) حيث كانت درجة شيوع البعد العاطفي منخفضة. المستوى الثاني: النتائج الخاصة بدرجة شيوع أبعاد التهكم التنظيمي بصورة مفصلة (الأبعاد وعياداتها):

سوف يتم عرض النتائج الخاصة لكل بعد من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري، وفيما يلي يتم عرض تلك النتائج:
البعد الأول: البعد الإدراكي؛ ويشمل هذا البعد (٨) عبارات، وكانت نتائجه كما هو موضح بجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من العاملين بالجهاز الإداري حول درجة شيوع البعد الإدراكي

درجة الشيوع	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة	متوسطة	كبيرة	التكرار والنسبة	الاستجابة
								البعد الإدراكي
متوسطة	٨	٦٥٥,	٧٩,١	٧٩	١٢٤	٣١	ك	١- تقوم بعض الفئات الإدارية بالكلية بسلوكيات تتعارض مع السياسة التنظيمية.
				٨,٣٣	٥٣	٢,١٣	%	
متوسطة	٧	٦٩٦,	٩١,١	٦٨	١١٩	٤٧	ك	٢- يوجد تناقض بين القول والفعل المترتب عليه داخل الكلية
				١,٢٩	٨,٥٠	١,٢٠	%	
متوسطة	٦	٧٧٣,	٩٥,١	٧٥	٩٤	٦٥	ك	٣- تحرص بعض الفئات الإدارية بالكلية على تحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر لمصالح الآخرين.
				١,٣٢	٢,٤٠	٧,٢٧	%	
متوسطة	٣	٧٦٤,	٠٨,٢	٥٩	٩٦	٧٩	ك	٤- تفتقد الكلية الاتساق بين سياساتها وأهدافها وممارساتها.
				٢,٢٥	٤١	٨,٣٣	%	
متوسطة	٥	٧٩٩,	٩٧,١	٧٨	٨٥	٧١	ك	٥- تتجاهل إدارة الكلية مشاركتنا في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.
				٣,٣٣	٣,٣٦	٤,٣٠	%	
متوسطة	٢	٧٩٦,	٠٩,٢	٦٤	٨٤	٨٦	ك	٦- تضيع حقوق بعض الزملاء بالكلية نظرًا لضعف العدالة التنظيمية.
				٤,٢٧	٨,٣٥	٨,٣٦	%	
متوسطة	١	٧٩٩,	٢٤,٢	٥٣	٧١	١١٠	ك	٧- نحصل على مكافآت مالية لا تتناسب مع العطاء المهني الذي نبذله.
				٦,٢٢	٤,٣٠	٤٧	%	
متوسطة	٤	٧٠٤,	٠٧,٢	٥٠	١١٧	٦٧	ك	٨- تقلل بعض الفئات الإدارية بالكلية من شأن ما نقوم به من إنجازات.
				٤,٢١	٥٠	٦,٢٨	%	
متوسطة		٥٠١,	٠١٦,٢					المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(١) أن العبارة (٧) التي تشير إلى (نحصل على مكافآت مالية لا تتناسب مع العطاء المهني الذي نبذله) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٧٩٩)، وهذا يعني أن درجة الشيوع متوسطة وفي أعلى مستويات الفئة (تقترب من الكبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الحوافز المادية المقدمة للعاملين، وشعور

العاملين بأن الكلية لا تقدر ما يبذلونه من جهد في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (٢٠٢٢، ٥٢٩) حيث تؤكد على أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية تقلل من مستوى الالتزام التنظيمي، وهذا نتيجة إحساس العاملين بعدم تقدير الإدارة ما يقومون به من أعمال.

(٢) أن العبارة (١) التي تشير إلى (تقوم بعض الفئات الإدارية بالكلية بسلوكيات تتعارض مع السياسة التنظيمية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٦٥٥)، وهذا يعني أن درجة الشيع متوسطة إلا أنها جاءت في آخر مستويات الاستجابة، ربما لأن العاملين يخافون من النتائج المترتبة على معرفة الإدارة باستجاباتهم، وقد يرجع ذلك إلى إدراك بعض العاملين أن بعض الفئات الإدارية تفتقد النزاهة والشفافية والمصادقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الجليل (Abdelgalil, 2022, 447) حيث تشير إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي أي عند قيام القيادات بانتهاك القواعد والقوانين والقيام بسلوكيات غير أخلاقية فتتواجد ظاهرة التهكم التنظيمي، كما تشير دراسة علي وولي (٢٠٢٠، ٧١٣) إلى أن مصادقية ونزاهة القيادات وثقة العاملين بهم تحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

البعد الثاني: البعد العاطفي؛ ويشمل هذا البعد (٧) عبارات، وكانت نتائجه كما هو موضح
بجدول (٦) التالي:

جدول (٦)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من العاملين بالجهاز الإداري
حول درجة شيقوع البعد العاطفي

الاستجابة	التكرار والنسبة	كبيرة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الشيقوع
١-فتقد الشعور بالرضا الوظيفي.	ك	٥٣	١٠١	٨٠	٨٨٤,١	٧٤٦,	٤	متوسطة
	%	٦,٢٢	٢,٤٣	٢,٣٤				
٢-سيطر علينا حالة من الاستياء لأننا نعمل بالكلية.	ك	٢٦	٧٩	١٢٩	٥٥٩,١	٦٨٦,	٧	منخفضة
	%	١,١١	٨,٣٣	١,٥٥				
٣-ينتابنا القلق عند التفكير في مستقبلنا بالعمل في الكلية.	ك	٥٣	٩٨	٨٣	٨٧١,١	٧٥٣,	٦	متوسطة
	%	٦,٢٢	٩,٤١	٥,٣٥				
٤-شعر بالتشاؤم عندما نفكر في الرواتب والحوافز بالكلية.	ك	١٢٦	٧٥	٣٣	٣٩٧,٢	٧٢٣,	١	كبيرة
	%	٨,٥٣	١,٣٢	١,١٤				
٥-شعر بالارتباك عند حدوث تغير في روتين العمل اليومي.	ك	٦٢	٩٧	٧٥	٩٤٤,١	٧٦٤,	٢	متوسطة
	%	٥,٢٦	٤,٤١	١,٣٢				
٦-شعر بالضيق عند مطالبتنا بأداء مهام خارج نطاق ساعات العمل.	ك	٦٠	٨٦	٨٨	٨٨٠,١	٧٨٧,	٥	متوسطة
	%	٦,٢٥	٨,٣٦	٦,٣٧				
٧-شعر بالاضطهاد نتيجة ضعف مستوى العدالة التنظيمية بالكلية.	ك	٥٨	١٠٤	٧٢	٩٤٠,١	٧٤٤,	٣	متوسطة
	%	٨,٢٤	٤,٤٤	٨,٣٠				
المجموع الكلي					٩٢٦,١	٤٦٧,		متوسطة

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

(١) أن العبارة (٤) التي تشير إلى (نشعر بالتشاؤم عندما نفكر في الرواتب والحوافز بالكلية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣٩٧)، وانحراف معياري (٠,٧٢٣)، وهذا يعني أن درجة الشيعوع كبيرة، وهذه نتيجة منطقية حيث يدرك العاملون كما ذكرنا من قبل في البعد الإدراكي أن نظام المكافآت والرواتب لا يتناسب مع العطاء المهني المبذول كما أكدوا على عدم وجود عدالة تنظيمية في توزيع الحوافز باختلاف الدرجات الوظيفية وهذا يؤدي بالتالي إلى شعورهم بالتشاؤم، فتنفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق (٢٠٢٠، ١٢٦) حيث تؤكد على أن من أهم أسباب التهكم التنظيمي ضعف الرواتب مقارنة بما يبذل من مهام، ودراسة الكعبي (٢٠١٧، ١٧١) تؤكد على أن الدعم التنظيمي (العدالة، والسلوك المساند للعاملين، وثقة العاملين في الإدارة) يقلل من درجة شيعوع ظاهرة التهكم التنظيمي.

(٢) أن العبارة (٢) التي تشير إلى (تسيطر علينا حالة من الاستياء لأننا نعمل بالكلية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٥٩)، وانحراف معياري (٠,٦٨٦)، وهذا يعني أن درجة الشيعوع منخفضة، وقد يرجع ذلك إلى شعور العاملين بالفخر التنظيمي، وعدم السماح لأحد خارج الكلية بالتحدث عنها بسوء بالرغم من المشكلات التي تواجههم بالعمل، وقد يرى العاملون أن الكلية قد لا تقدرهم بالشكل المتوقع، إلا أنها تمثل لهم المناط المهم والضروري كفرصة عمل يحصلون من خلالها على رواتب لمواجهة نفقات الحياة ومتطلباتها المادية، وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة سعد (٢٠٢٠، ٥١٩) ودراسة دورج وتشادري وغريب (Durrah, Chaudhary & Gharib, 2019, 13) حيث تؤكدوا على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي.

البعد الثالث: البعد السلوكي؛ ويشمل هذا البعد (٦) عبارات، وكانت نتائجه كما هو موضح بجدول (٧) التالي:

جدول (٧)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من العاملين بالجهاز الإداري حول درجة شيوع البعد السلوكي

الاستجابة البعد السلوكي	التكرار والنسبة	كبيرة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الشيوع
١- انتقد بعض الزملاء سياسات وقرارات الجامعة.	ك	١٠٩	٩٠	٣٥	٣١٦,٢	٧١٩,	١	متوسطة
	%	٥,٤٦	٥,٣٨	١٥				
٢- تجاهل بعض الزملاء التعليمات الواردة من الكلية بخصوص العمل.	ك	٥٠	١٠٨	٧٦	٨٨٨,١	٧٢٦,	٣	متوسطة
	%	٣,٢١	٢,٤٦	٥,٣٢				
٣- يتجاهل بعض الزملاء القيام بمعالجة المشكلات المرتبطة بالعمل بشكل فعال.	ك	٣٨	١٢٥	٧١	٨٥٩,١	٦٦٩,	٥	متوسطة
	%	٣,١٦	٤,٥٣	٣,٣٠				
٤- نظر إلى بعضنا البعض باستياء عند التحدث عن مشكلات العمل بالكلية.	ك	٣٥	٩٩	١٠٠	٧٢٢,١	٧٠٨,	٦	متوسطة
	%	١٥	٣,٤٢	٧,٤٢				
٥- شكوا بعض الزملاء لأصدقائهم خارج العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل الكلية.	ك	٩٠	٧٤	٧٠	٠٨٥,٢	٨٢٤,	٢	متوسطة
	%	٥,٣٨	٦,٣١	٩,٢٩				
٦- سخر بعض الزملاء من المبادرات والشعارات التي تدعيها الكلية.	ك	٤٤	١١٦	٧٤	٨٧١,١	٦٩٩,	٤	متوسطة
	%	٨,١٨	٦,٤٩	٦,٣١				
الدرجة الكلية					٩٥٧,١	٥٠٤,		متوسطة

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

(١) أن العبارة (١) التي تشير إلى (ينتقد بعض الزملاء سياسات وقرارات الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣١٦)، وانحراف معياري (٠,٧١٩)، وهذا يعني أن درجة الشيوع متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة قد تهتم بمصالحها الشخصية

والوظيفية على حساب مصالح العاملين وضعف الاهتمام بتلبية احتياجاتهم، وكذلك فهي لا تشاركهم في القرارات أو تأخذ بأرائهم في السياسات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المحمود والباشقالي (٢٠٢٠، ٣٥)، وبالتالي نجد بعض العاملين لم يكن بمقدرتهم التعبير عن ما بداخلهم تجاه الكلية وإدارتها والجامعة بأكملها إلا بانتقاد سياسات وقرارات الجامعة وذلك مع زملائهم خوفاً على مكانتهم الوظيفية.

(٢) أن العبارة (٤) التي تشير إلى (ننظر إلى بعضنا البعض باستياء عند التحدث عن مشكلات العمل بالكلية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧٠٨)، وهذا يعني أن درجة الشروع متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كثرة مشكلات العمل وعدم قدرة الإدارة على حل جميعها بفعالية، لذلك يميل العاملون إلى التعبير عن استائهم لفظياً أكثر من مجرد التعبير الغير اللفظي بالوجه، وتؤكد دراسة الجبوري وعبد العظيم (٢٠٢١، ١٧٥) على أن من الأسباب الأساسية للتهكم التنظيمي التحيز في اتخاذ القرارات، وعدم الالتزام بالوعود. ونتيجة لذلك قد لا يستطيع البعض التعبير عن استيائهم من العمل بالكلية لفظياً فيلجأون إلى استخدام بعض تعبيرات الوجه الغير لفظية، كما تشير دراسة يلدريم (Yildirim,2022,10) إلى أن تدني مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وعدم استثمار مواهبهم وإبداعهم أدى إلى عدم رغبتهم في تقديم حلول للمشكلات الناشئة عن البيئة الداخلية والخارجية، كما أكدت على أن التهكم التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على الفعالية التنظيمية.

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالسؤال الرابع والذي يشير إلى هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة شروع ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم باختلاف بعض متغيرات البحث (النوع، الكلية، سنوات الخبرة)؟
أولاً: متغير النوع (ذكر، أنثى):

يمكن عرض تلك النتائج كالتالي:

النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم باختلاف النوع (ذكر، أنثى) كما في الجدول التالي:

جدول (٨)

يوضح قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي باختلاف متغير النوع (ذكر، أنثى):

الأبعاد	المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الدلالة
البعد الإدراكي	ذكر	٧٥	٠٧,٢	٥٢٨,	٢٣٢	٢٥٩,	١٣١,١	غير دالة
	أنثى	١٥٩	٩٩,١	٤٨٨,				
البعد العاطفي	ذكر	٧٥	٠١,٢	٤٩٤,	٢٣٢	٥٦٤,	٨٥٩,١	غير دالة
	أنثى	١٥٩	٨٨,١	٤٤٩,				
البعد السلوكي	ذكر	٧٥	٢	٥٧٩,	٦٨,١٢٠	٤١١,	٨٢٤,	غير دالة
	أنثى	١٥٩	٩٤,١	٤٦٥,				
الدرجة الكلية	ذكر	٧٥	٠٢,٢	٤٦٤,	٩٣,١٢٦	١٦١,	٤١٠,١	غير دالة
	أنثى	١٥٩	٩٤,١	٣٩٨,				

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى النوع (ذكر، أنثى) في أبعاد ظاهرة التهكم التنظيمي (الإدراكي، العاطفي، السلوكي)، حيث كانت قيم "ت" (١,١٣١ ، ١,٨٥٩ ، ١,٨٢٤)، وهى قيم غير دالة إحصائياً حيث إن قيم مستوى الدلالة (٢,٥٩ ، ٥٦٤ ، ٤١١)، بالترتيب وهى أكبر من ٠,٠٥، وتؤيد هذه النتيجة دراسة أوكري والحسان وسانيار (Abukari,Alhassan&Sanyare,2020,49)، وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور والإناث يمارسون أعمالهم في بيئة عمل واحدة فيدركون ويشعرون بنفس مشكلات العمل، وقيام البعض بسلوكيات سلبية نتيجة لذلك، وتعارض هذه النتيجة دراسة بحيري وأحمد أبو العلاء (Beheiri,Ahmed&Aboul-Ela,2018,25)، حيث أكدت على أن الذكور أكثر تهكماً من الإناث.

ثانيًا: متغير الكلية (نظرية، عملية):

يمكن عرض تلك النتائج كالتالي:

النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم باختلاف الكلية (نظرية، عملية) كما في الجدول التالي:

جدول (٩)

يوضح قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي باختلاف متغير الكلية (نظرية، عملية):

الأبعاد	المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الدلالة
البعد الإدراكي	النظرية	١٢٩	٠,٣٥,٢	٥١٧,	٢٣٢	٥٢٥,	٦٣٧,	غير دالة
	العملية	١٠٥	٩٩٣,١	٤٨٢,				
البعد العاطفي	النظرية	١٢٩	٩٣١,١	٤٦٩,	٢٣٢	٨٣٣,	٢١١,	غير دالة
	العملية	١٠٥	٩١٨,١	٤٦٥,				
البعد السلوكي	النظرية	١٢٩	٢	٥٠٢,	٢٣٢	١٢٧,	٥٣٠,١	غير دالة
	العملية	١٠٥	٩٠١,١	٥٠١,				
الدرجة الكلية	النظرية	١٢٩	٩٨٩,١	٤٢٩,	٢٣٢	٣٤٩,	٩٣٩,	غير دالة
	العملية	١٠٥	٩٣٧,١	٤١٢,				

يتضح لنا من الجدول السابقما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى الكلية (نظرية، عملية) في أبعاد ظاهرة التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، العاطفي، السلوكي)، حيث كانت قيمة "ت" (٦٣٧ ، ، ٢١١ ، ، ١٥٣٠) وهي قيم غير دالة إحصائياً حيث أن قيم مستوى الدلالة (٥٢٥ ، ، ٨٣٣ ، ، ١٢٧)، وهي أكبر من ٠,٠٥ ، وقد يرجع ذلك إلى أن الكليات النظرية والعملية تخضع لقوانين وأنظمة عمل واحدة وقد تتشابه الظروف وأحداثها وفقاً لذلك، وتعارض هذه النتيجة دراسة مرزوق (١٢٩، ٢٠٢٠)، حيث أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكليات النظرية، فقد يتوفر بتلك الكليات وقت للعاملين بها لممارسة التهكم التنظيمي على عكس الكليات العملية التي يكون العاملون بها دائماً مضغوطين بين المحاضرات والمعامل.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

يمكن عرض تلك النتائج كالتالي:

النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم باختلاف سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

جدول (١٠)

يوضح قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي باختلاف متغير سنوات الخبرة:

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الدلالة
البعد الإدراكي	بين المجموعات	٢٧,	٢	٠١٣,	٩٤٩,	٥٢,	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٧,٥٨	٢٣١	٢٥٤,			
	المجموع	٥٩,٥٨	٢٣٣				
البعد العاطفي	بين المجموعات	٥٨٥,	٢	٠٤٢,	٨٢٥,	١٩٣,	غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٧,٥٠	٢٣١	٢١٩,			
	المجموع	٧٠٢,٥٠	٢٣٣				
البعد السلوكي	بين المجموعات	٤٣٥,	٢	٢١٨,	٤٢٦,	٨٥٦,	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٩٣,٥٨	٢٣١	٢٥٤,			
	المجموع	١٢٨,٥٩	٢٣٣				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠٤٥,	٢	٠٢٣,	٨٨١,	١٢٦,	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٩٣,٤١	٢٣١	١٧٩,			
	المجموع	٣٣٨,٤١	٢٣٣				

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة في أبعاد ظاهرة التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، العاطفي، السلوكي)، حيث كانت قيمة "ف" (٥٢، ، ١٩٣، ، ٨٥٦،) وهى قيم غير دالة إحصائياً حيث أن قيم مستوى الدلالة (٩٤٩، ، ٨٢٥، ، ٤٢٦،) وهى أكبر من ٠,٥، وتؤيد هذه النتيجة دراسة المحمود والباشقالي (٢٠٢٠، ٣٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارات الكليات تتعامل

مع جميع العاملين بنفس الكيفية، والعامل الأحداث بالتعيين يدرك مشكلات العمل حوله مثله مثل الأقدم، وهذا يدل على أن مشكلات العمل يعاني منها الجميع مهما اختلفت خبراتهم أو مستوياتهم الوظيفية، وتعارض هذه النتيجة دراسة بيرق (٢٠٢١، ٣٦٠) حيث تؤكد على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لصالح سنوات الخبرة الأقل.

• ملخص لأهم نتائج البحث:

- توصل البحث إلى عدة نتائج ميدانية تعلق بأهدافه، وهي:
- درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية في المجمل جاءت متوسطة.
 - درجة شيوع البعد الإدراكي جاءت متوسطة وفي المرتبة الأولى.
 - درجة شيوع البعد السلوكي جاءت متوسطة وفي المرتبة الثانية.
 - درجة شيوع البعد العاطفي جاءت متوسطة وفي المرتبة الثالثة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة شيوع الظاهرة لديهم باختلاف النوع والكلية وأيضًا سنوات الخبرة.

المحور الرابع: تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية:

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالسؤال الخامس والذي يشير إلى ما التصور المقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية؟

يمكن الإجابة عن هذا السؤال كالتالي:

تمهيد:

تعد ظاهرة التهكم التنظيمي من أخطر الظواهر التي قد تصيب الجامعات وتؤدي إلى انهيارها، لذا يجب مواجهة الظاهرة وعلاجها باستخدام الإدارة العديد من المداخل الإدارية الحديثة، ويعد مدخل المناعة التنظيمية من أهم المداخل التي تسهم في علاج الظاهرة بل والوقاية منها، وفي ضوء نتائج البحث الحالي يمكن وضع تصور مقترح للحد من الظاهرة في ضوء مدخل المناعة التنظيمية كما يلي:

○ فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من حاجة جامعة المنوفية إلى عاملين قادرين على تطويرها وتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات، حيث إن المناعة التنظيمية من أهم المداخل الإدارية التي تسهم في زيادة قدرة الجامعة على مواجهة التهديدات الناتجة عن التغيير المستمر وتزيد من قدرة القيادات على صنع القرارات على أسس سليمة وفي أسرع وقت ممكن.

○ الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

من الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح ما يلي:

- ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالتهكم التنظيمي والمناعة التنظيمية.
- نتائج البحث الميداني التي تشير إلى شيوع مظاهر التهكم التنظيمي.
- أهمية مدخل المناعة التنظيمية في مواجهة ظاهرة التهكم التنظيمي.
- التحديات المحلية والعالمية التي يشهدها العالم، والتي فرضت على الجامعات ضرورة مواكبتها.

○ هدف التصور المقترح:

يستهدف التصور المقترح بصورة عامة الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية، والأهداف الفرعية تتمثل في تقليل السلوكيات المضادة لقيم وعادات الجامعة، ومواجهة التحديات والتهديدات المختلفة الناتجة عن التغيرات المتسارعة، وتمتع الكليات بذاكرة تنظيمية قوية، وتوفير بيئة عمل آمنة ومناسبة.

○ جوانب التصور المقترح:

أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود بعض مظاهر التهكم التنظيمي لبعض العاملين بالجهاز الإداري في الكليات المبحوثة بجامعة المنوفية، لذا فيكون دور مدخل المناعة التنظيمية هنا دور علاجي وليس وقائي لوجود الظاهرة بالفعل، وقد واجه الباحثان صعوبة في فصل إجراءات علاج كل مظهر من المظاهر الإعتقادية والعاطفية والسلوكية للتهكم التنظيمي نظرًا لتداخل وارتباط المظاهر ببعضها البعض، لذا يمكن توضيح دور مدخل المناعة التنظيمية في علاج مظاهر التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين فيما يلي:

(١) تطوير الهيكل التنظيمي:

- فيدرك البعض عدم وجود اتساق بين سياسات الكلية وأهدافها وممارساتها، لذا يجب:
- ١/١ - مراجعة أنشطة الكليات بشكل دوري لخلق نوع من التوازن والانسجام بين سياساتها وممارساتها.
- ٢/١ - تبنى الكليات هياكل تنظيمية مرنة تسمح بمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة؛ من خلال إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية جديدة.
- ٣/١ - التقليل من التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع.
- ٤/١ - تطوير المسار الوظيفي للعاملين، وإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة التي تؤهلهم لشغل المناصب القيادية.
- ٥/١ - الحرص على أن تكون بطاقات الوصف الوظيفي واضحة.
- ٦/١ - إتاحة قنوات اتصال فعالة بين مستويات الهيكل التنظيمي لتدفق المعلومات بانسيابية.
- ٧/١ - تشكيل لجنة للنزاهة الإدارية بكل جامعة يكون من اختصاصاتها، تلقي الشكاوي، والنظر فيها مع اتخاذ الإجراءات اللازمة وفق مدونة سلوك العمل، ويمكن أن تتشكل اللجنة من ثلاثة أعضاء بشرط أن يكون أحدهم أستاذًا بكلية الحقوق، ويتم تعيين الأعضاء وفق معايير محددة.
- ٨/١ - تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة، وتحمل مسؤولية النتائج والمخرجات.

(٢) تحقيق العدالة التنظيمية:

- فوجد أن حقوق بعض العاملين تضع بالكلية نظرًا لضعف العدالة التنظيمية، والمكافآت المالية لا تتناسب مع العطاء المهني الذي يبذله العاملون، وشعور البعض بالاضطهاد والضييق عند مطالبتهم بأداء مهام خارج نطاق ساعات العمل، لذا يجب:
- ١/٢ - توزيع الأعباء الإدارية بالعدل، بحيث لا يشعر العاملون بالظلم، والعمل على إعادة النظر في توزيعهم على الإدارات بحيث يتناسب العدد مع المهام المطلوبة.
- ٢/٢ - تقدير الجهود المبذولة بحيث لا يتساوى العامل المخلص في عمله بالعامل المهمل في أداء واجباته.

٣/٢- ربط الرواتب والحوافز والمكافآت والترقيات بالأداء الوظيفي، وتبني نظام للحوافز على اختلاف أنواعها المادية والمعنوية.

(٣) تعزيز الإبداع الإداري:

فيدرك بعض العاملين أن بعض الفئات الإدارية بالكلية تقلل من شأن ما يقومون به من إنجازات، لذا يجب:

١/٣- إثارة روح التحدي والمنافسة لدى العاملين من خلال تعزيز الممارسات التي تنمي القدرات الإبداعية.

٢/٣- تبني الإدارة سياسة الإبداع من أجل التميز من خلال تشجيع العاملين على تبني حلول إبداعية لمشكلاتهم، وعقد ورش عمل وندوات ودورات تدريبية عن الإبداع الإداري.

٣/٣- استثمار الطاقات الكامنة للعاملين، واستكشاف المتميزين منهم.

٤/٣- تقدير الأفكار الإبداعية، من خلال تقديم شهادات تقدير، ومكافآت مالية لأصحابها.

٥/٣- تقبل مواقف العاملين الخاطئة والتعامل معها بهدوء، وتشجيعهم على الاحتراف المهني والإبداع من خلال التعلم المستمر.

(٤) تعزيز النزاهة والثقة الإدارية:

فيعتقد بعض العاملين أن بعض الفئات الإدارية بالكلية تقوم بسلوكيات تتعارض مع السياسة التنظيمية، كما يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر لمصالح الآخرين، وأن هناك تناقض بين القول والفعل المترتب عليه داخل الكلية، ويسخر البعض من المبادرات والشعارات التي تدعيها الكلية، لذا يجب:

١/٤- وضع معايير لاختيار وترقية القيادات؛ منها النزاهة والشفافية والمصادقية والموضوعية.

٢/٤- الالتزام بالقوانين المنظمة للعمل وعدم استغلال السلطة.

٣/٤- تبني الكليات مدونة سلوك للقيادات الإدارية تتضمن المسؤوليات ومعايير السلوك الإداري، وإجراءات التحقيق في حالة انتهاك السلوك، والعقوبات، وتوفير الحماية الكافية للعاملين عند الإبلاغ عن سلوك غير نزيه للقيادات، ويجب توزيعها على القيادات الإدارية.

٤/٤ - تقديم احتياجات العاملين أولاً قبل احتياجات القيادات الإدارية.

٥/٤ - التعامل مع العاملين باحترام.

٦/٤ - تعزيز ثقة العاملين بالإدارات من خلال:

• مطابقة القول مع الفعل.

• الوفاء بالوعود.

• ترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية.

• عدم تبني شعارات يصعب تحقيقها.

(٥) مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل:

فينتقد البعض سياسات وقرارات الجامعة، ويتجاهلون التعليمات الواردة من الكلية

بخصوص العمل، لذا يجب:

١/٥ - مشاركة العاملين عند وضع سياسات الكليات، وأخذ رأيهم قبل اتخاذ أى قرارات خاصة

بعملهم.

٢/٥ - تفويض بعض السلطات للإدارات الوسطى لتخفيف العبء على الإدارة العليا لتتفرغ

لحماية الكلية من انتشار الظاهرة.

٣/٥ - عقد لقاءات دورية مع العاملين لاطلاعهم على كل ما هو جديد.

٤/٥ - أن يكون العاملين على دراية بكل التعليمات والقوانين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.

(٦) الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين:

فيشعر البعض بالارتباك عند حدوث تغير في روتين العمل اليومي، لذا يجب:

١/٦ - تدريب العاملين على أهمية التغيير وكل ما سوف يستجد من أنظمة.

٢/٦ - توفير بيئة عمل تكنولوجية تساعد العاملين على الاطلاع على كل ما يحدث بالكلية.

٣/٦ - توفير كوادر بشرية مؤهلة لقيادة التغيير.

٤/٦ - حدوث التغيير مجزأ أفضل من حدوثه فجأة.

٥/٦ - زيادة وعى العاملين بحجم التحديات التي تواجه الكلية وذلك من خلال اللقاءات

الدورية وعقد ندوات.

(٧) علاج مشكلات العمل أولاً بأول:

فيتجاهل بعض العاملين القيام بمعالجة المشكلات المرتبطة بالعمل بشكل فعال، وينظرون إلى بعضهم البعض باستياء عند التحدث عن مشكلات العمل بالكلية، ويشكو البعض لأصدقائهم خارج العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل الكلية، لذا يجب:

١/٧ - عدم إهمال القيادات الإدارية لمشكلات العمل، فيؤدي هذا إلى تراكم المشكلات ويصبح من الصعب حلها، وبالتالي تتحول إلى أزمات، فمرور الكليات بالأزمات يجب أن يقويها لا يضعفها ويجعلها قادرة على مواجهة أزمات أصعب.

٢/٧ - منح المكافآت والحوافز للأفكار الريادية مما يزيد من مشاركة العاملين في علاج المشكلات.

٣/٧ - تبني ثقافة الحوار والتفاهم، وتقبل الآراء المختلفة بصدر رحيم.

٤/٧ - الانصات لآراء العاملين ومشكلاتهم، وتقدير الظروف والمشكلات التي تواجههم والتعاطف معهم.

٥/٧ - تفعيل دور وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالكليات، والتي من المفترض أن يكون أحد أدوارها الوقائية من الفيروسات المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب أن يكون بالوحدة عاقلًا أستاذًا في الصحة النفسية، وأستاذًا في الإدارة التعليمية، ويتم ذلك من خلال:

• تحديد تلك الفيروسات وعقد جلسات عصف ذهني للعاملين لتحليل الانحرافات، وتحديد اللقاحات المناسبة لتفاديها.

• القيام بإجراء مقارنات مرجعية داخلية وخارجية سنويًا؛ داخلية من خلال تقييم أداء القيادات وفق معايير الجودة والاعتماد، وتقويم الأداء في ضوء النتائج، وخارجية، من خلال جمع المعلومات عن الجامعات الأخرى المنافسة بشكل قانوني وأخلاقي من الموارد المتاحة وتخزينها للاستفادة من خبراتها في مواجهة مثل تلك الظواهر وللبدء من حيث إنتهى الآخرون، وإعادة النظر من وقت لآخر في الجامعات التي تم اتخاذها كمرجعيات نظرا للتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار.

• تبني خطة لمواجهة الأزمات المحتملة والطارئة، ومشاركة العاملين في وضع الخطة، وتوفير كافة متطلباتها (البشرية والمادية).

٦/٧- وضع خطة لتشكيل ذاكرة تنظيمية للكلية من خلال توافر أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت، وبرامج لمعالجة البيانات بوحدة (IT) وتدريب العاملين فيها على كيفية معالجة البيانات باستخدام البرامج المتاحة وتحويلها إلى معلومات، وكيفية تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة، وضمان الحفاظ على سرية المعلومات وأمن شبكة الإنترنت.

٧/٧- اتخاذ قرارات حازمة من قبل قيادات الجامعة لمحاسبة المخطف.

٨/٧- الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية بالكلية للاستفادة من تجارب الكليات المنافسة في مواجهة مثل تلك المظاهر، والاستفادة أيضاً من خبرات القيادات السابقة في كيفية التعامل مع تلك المظاهر.

٩/٧- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشكلات، فمثلاً تصنع الجامعة أزمة افتراضية وتدريب القيادات على تخطيها.

○ متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يمكن تقسيم متطلبات تطبيق التصور المقترح إلى متطلبات إدارية، ومالية ومادية،

وبشرية كالتالي:

● متطلبات إدارية، ومنها:

- تدريب العاملين بوحدة IT على نظم المعلومات الإدارية.
- وجود لجنة مراقبة بكل كلية للكشف عن السلوكيات المضادة لقيم وتقاليد الجامعة.
- تفعيل دور وحدات إدارة الأزمات في معالجة المشكلات التي أدت إلى شيوع الظاهرة باعتبارها أزمة.
- سهولة حصول العاملين على المعلومات اللازمة للعمل.
- مرونة الهيكل التنظيمي ليصبح قادراً على مواكبة التغيرات المتسارعة.
- تعديل القوانين والسياسات المنظمة للعمل لتتضمن بنود تشير إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- عقد دورات تدريبية للقيادات لنشر الوعي بأهمية مدخل نظم المناعة التنظيمية.
- لا مركزية الجامعات، من أجل السماح للعاملين بالمشاركة في وضع السياسات والقوانين المنظمة للعمل.

- متطلبات مالية ومادية، ومنها:
 - توفير البنية التحتية ومستلزمات العمل المطلوبة (أجهزة كمبيوتر، إنترنت، برامج، أدوات مكتبية، طابعات، ماكينات تصوير، برامج معالجة البيانات).
 - أن يكون لكل كلية ذاكرة تنظيمية، يسهل تخزين واسترجاع المعلومات منها.
 - عمل كتيبات عن أخلاقيات العمل بالكلية ونشرها.
- متطلبات بشرية، ومنها:
 - الاستعانة بكوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع الذاكرة التنظيمية.
 - الاستعانة بالخبراء في الجامعات المنافسة.
 - وجود قائد إداري يجمع بين الأنماط التالية القيادة الأخلاقية التي تعمل من أجل تحقيق المصلحة العامة ولو على حساب المصلحة الشخصية، والقيادة الخادمة التي تهتم بتلبية احتياجات العاملين، والقيادة التحويلية التي توجه اهتمامات العاملين نحو تحقيق رسالة وأهداف الكلية.
- معوقات تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:
 - يمكن تقسيم معوقات تطبيق التصور المقترح إلى معوقات إدارية، ومالية ومادية، وبشرية كالتالي:
 - معوقات إدارية ومنها:
 - كثرة الأعباء الإدارية الملقاه على عاتق العاملين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توزيع الأعباء بالتساوي والسماح لهم بأدائها في فترة ليست بقصيرة.
 - مركزية الجامعات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بالعاملين لاطلاعهم على كل ما هو جديد بخصوص العمل.
 - عدم تقييم الأداء التنظيمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إجراء تقييم سنوي، والاستفادة من نتائجه في تحسين مستوى الأداء.
 - عدم وجود قانون لحماية العامل في حالة تقديم شكوى ضد إدارة الكلية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال سن بند بالقانون المنظم للعمل ينص على حق العامل تقديم شكوى ضد إدارة الكلية وتوفير الحماية الكافية له.

- معوقات مالية ومادية، ومنها:
 - ضعف الحوافز والرواتب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تقديم مكافآت مالية للعامل الذي يثبت جدارته بالعمل ولو بمبلغ رمزي، أو تقدير جهوده بعمل شهادات تقدير وتكريمه في حفل.
 - عدم توافر الموارد المادية اللازمة لتشكيل الذاكرة التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص جزء من ميزانية الكلية خاص بتطوير الذاكرة التنظيمية.
- معوقات بشرية، ومنها:
 - عدم توافر الموارد البشرية اللازمة لتشكيل الذاكرة التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لبعض العاملين ليكون لديهم القدرة على التعامل مع نظم المعلومات الإدارية، أو الاستعانة بمتخصصين من خارج الكلية.
 - عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة لإجراء المقارنات المرجعية للاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى التي واجهت نفس المشكلات، ويمكن التغلب عليها عن طريق تدريب العاملين بوحدة IT على كيفية جمع المعلومات عن الجامعات الأخرى وتخزينها للاستفادة منها فيما بعد.

● بحوث مقترحة:

- يوصي البحث الحالي بإجراء الدراسات التالية:
 - دراسة واقع التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
 - دراسة واقع التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بإدارات الجامعات المصرية.
 - دراسة التهكم التنظيمي لدى بعض الطلاب بجامعة المنوفية وعلاقته بالميزة التنافسية.
 - دراسة مقارنة لاستراتيجيات إدارة أزمة التهكم التنظيمي بالجامعات المصرية وبعض الدول.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو العلا، ليلي محمد. (يناير ٢٠١٧). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. ١١(١). جامعة السلطان قابوس. ١٧-٣٥.
- أبو برهم، محمد ابراهيم. (فبراير ٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٦(٧) المركز القومي للبحوث. فلسطين. ١-٢٢.
- أبو حيمد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي. (٢١). ٦٣١-٦٥٤.
- أبو طيخ، ليث شاكر والسكافي، ليث زهير والأسدي، محمد صالح. (٢٠٢٠). تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة. (٥٧). الجامعة الإسلامية. ٥٤٥-٥٨٤.
- أحمد، عدنان محمد ونصر، عزة جلال. (٢٠١٤). إدارة الأصول الفكرية منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أحمد، كمال عبد الوهاب وسلمي، أحمد ابراهيم والشاعر، أسماء محمد. (يناير ٢٠٢٠). تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية. مجلة كلية التربية. ٨(٢١). جامعة العريش. ٣٣٩-٣٧٠.
- اسماعيل، عمار فتحي. (يناير ٢٠٢٠م). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية. ٧(١). كلية التجارة. جامعة المنوفية. ١٢١-١٥١.
- أنور، فاطمة. (٢٠٢١). دراسة العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة. مجلة الدراسات المالية والتجارية. (٣). كلية التجارة. جامعة القاهرة. ٢٠١-٢٥١.
- أنيس، ابراهيم ومنتصر، عبد الحليم والصوالحي، عطية وآخرون. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. ط٤. مكتبة الشروق الدولية. مجمع اللغة العربية.
- أولمر، روبرت وسيجر، تيمولي. (٢٠١٥). التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة. ترجمة أحمد الغربي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- الأحمدي، سامية عودة والسريحي، منى داخل. (يونيو ٢٠١٦). إستخدام تكنوستراتيجية إدارة المعلومات: دراسة حالة في كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز - شطر الطالبات. **علم**. (١٧). الاتحاد العربي للمكتبات والعلوم. ٢٦٧-٢٢١.
- الأكلبي، عايض بن شافي. (٢٠١٩). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة الشقراء. **مجلة العلوم الإنسانية والإدارية**. (١٧). مركز النشر والترجمة. جامعة المجمعة. ٤٥-٧٠.
- الباز، محمد عبد الرضا. (يناير ٢٠٢٢). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت. **مجلة العلوم التربوية**. (١)٥. كلية التربية بالغرقة. جامعة جنوب الوادي. ٨٤-١١٣.
- الجبوري، حيدر جاسم وعبد العظيم، صادق خضير. (٢٠٢١). تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف مستشفى المنادرة العام. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**. (١)١٧. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. ١٦٠-١٨٢.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار. (٢٠٢٠). المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف. **مجلة كلية التربية**. (٣). (١٢٢). جامعة بنها. ٢٢٣-٢٦٤.
- الحضرمي، أحمد بن سعيد والصوافية، جوفة بنت محمد وعطاء، أوسيم محمد. (مارس ٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**. (٩). (٥٣). ١٧٣-١٩٥.
- الحضرمي، نوف بنت خلف. (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نظم المناة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. **مجلة البحوث التربوية والنفسية**. (١٩). (٧٢). جامعة تبوك. ٣٠-٨٦.
- الخريف، سعد عبد الله والمطيري، أسماء خالد. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية. **المجلة العربية للإدارة**. (٤). (٤٢). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. ٣٥-٥٨.
- الخياط، غادة عبد الوهاب وحسين، صفاء أحمد وحنفي، ياسر عبد الغفار. (٢٠١٨). مقدمة في نظم تكنولوجيا المعلومات أنواع نظم المعلومات في المنظمات - التعلم التنظيمي وإدراك

- المعرفة- اتخاذ القرارات- النظم والأدوات- قواعد البيانات واستخبارات الأعمال. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- الدخيل، رعد عبد العزيز.(٢٠٢١). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.٩(٢). ٥١٥-٥٣٢.
- الرميدي، بسام سمير ومحمد، رضا محمود.(يونيو ٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفعالية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق.٤(١). جامعة مدينة السادات.١-٢٥.
- السديري، محمد بن أحمد.(٢٠١٦). نظم المعلومات الإدارية. النشر العلمي والمطابع: جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- السمان، ثائر أحمد والدباغ، زهراء غازي.(٢٠٢٠). إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية/ معاونة السمنت الشمالية. مجلة تنمية الرافدين. ٣٩(١٢٥). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. ٦٣-٨٦.
- الشهري، ابتسام علي(٢٠١٩). مدى اسهام تنمية رأس المال البشري في زيادة فاعلية نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.٤(١٢). جامعة الفيوم.١-٧٠.
- الصلايين، فرح نياز واللافي، خالد خلف.(فبراير ٢٠٢١). أثر الابتكار في الفاعلية التنظيمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. ١(١٠). مركز رفاد للدراسات والأبحاث. الأردن. ١٠٨-١٣٠.
- الطويسي، زياد أحمد والطراونة، اخليف يوسف.(٢٠١٨). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. المجلة التربوية الأردنية.٣(١). الجمعية الأردنية للعلوم التربوية.٢٣٥-٢٦٠.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي.(ديسمبر ٢٠٢٠). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية.٨(٨). كلية الآداب. جامعة زمار. ٣٣٢-٣٨٧.

- العدوي، أمل محمد وباعة، محمد محمد. (٢٠٢١). العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي. **المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية** ١٢(٤). كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ٣٢٢-٣٤٣.
- العلي، تهاني ابراهيم. (٢٠٢٢). سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. **مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية** ١(٤). مركز مؤشر للاستطلاع والتحليلات. برلين. ألمانيا. ٢٤٩-٢٦٣.
- الكعبي، حميد سالم. (٢٠١٧). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة. **مجلة الإدارة والاقتصاد** ٤٠(١١١). ١٦٢-١٧٥.
- المحمود، سعد فاضل والباشقالي، محمود محمد. (سبتمبر ٢٠٢٠). أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية. **المجلة العربية للإدارة** ٤٠(٣). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. ٢١-٤٢.
- المحميد، باسم بن ابراهيم. (مارس ٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. **مجلة العلوم الإنسانية والإدارية** ١(٢٦). ١٥٠-١٨١.
- المزوق، محمد رمضان. (٢٠٢٠). استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصحية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية** ١١(٤). كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ٩٩٤-١٠١٧.
- النجار، أحمد كرم وأحمد، محمد عبد العزيز. (ديسمبر ٢٠٢١). ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة** ٢١(١). كلية السياحة والفنادق. جامعة قناة السويس. ٢٤٤-٢٦٦.
- النقيرة، أحمد محمود. (يوليو ٢٠٢١). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات). **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية** ٢(٢). كلية التجارة. جامعة دمياط. مصر. ٢٢٩-٢٧٥.
- الهداب، تغريد بنت حمد والمخلافي، عبد الملك بن طاهر. (سبتمبر ٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة

- العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة. ٤٠ (٣). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. ٢٣٣-٢٥٤.
- اليقاسي، منال. (٢٠٢٠). تصميم نظم المعلومات نظرية النظم - دراسة الجدوى - تحليل نظم المعلومات - تصميم نظم المعلومات - الأنواع المتعددة والمتطورة لنظم المعلومات - الأجنونوميكس. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- بلوم، اسمهان. (٢٠١٨). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة المجتمع والرياضة. ١ (٢). جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. ٩٥-١١٥.
- بن خديجة، منصف وبو عزيز، ناصر. (يونيو ٢٠١٧). دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي. ٥ (٧). جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. ٣٥٥-٣٦٦.
- بن منظور الإفريقي، أبو الفضل جمال الدين. (١٩٦٣). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- بنيامين، مودي شنودة. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٠ (١٩). كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ٤٤١-٤٧٠.
- بوفناز، أحلام وبوغليطة، إلهام. (٢٠٢١). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1995 سكيكدة. مجلة الاستراتيجية والتنمية. ١١ (٢). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. الجزائر. ٣٣٢-٣٤٩.
- بيرق، صفاء بيرق. (أكتوبر ٢٠٢١). ادمان العمل وعلاقته بالتهكم التنظيمي والهناؤ الذاتي الوظيفي والتوافق الأسري لدى العاملين الإداريين. مجلة كلية التربية في العلوم النفسية. ٤٥ (٤). كلية التربية. جامعة عين شمس. ٢٨٥-٣٨٦.
- بيومي، منى السيد وحسنين، آية أحمد ومحمد، هدير علي وآخرون. (مايو ٢٠٢٢). تصور مقترح لإدارة مصادر التعلم الإلكترونية والموارد البشرية في الجامعات المصرية. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية. ٤٠ (٤٠). كلية التربية النوعية. جامعة المنيا. ٦٢٩-٦٦٨.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٣). نظم المعلومات الإدارية الأساسيات والتطبيقات الإدارية. دار السحاب للنشر والتوزيع: القاهرة.

- جلاب، احسان دهش وسعيد، شروق عبد الرضا والشريفي، زينب هادي.(٢٠١٥). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ١٣(٣٦): ١٦٢-٢٠٨.
- حجازي، عصام محمد.(يناير ٢٠١٩). تصور مقترح لتحويل كلية التربية بجامعة طنطا إلى منظمة متعلمة. مجلة كلية التربية. ٧٣(١). كلية التربية. جامعة طنطا. ٢٣٢-٢٧٧.
- حسن، أميرة رمضان.(ديسمبر ٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية. ٢(٧). الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٣٨٩-٥٠٩.
- داهش، جمال عبد الحميد. (ديسمبر ٢٠١٩). دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين نرجسية القادة الإداريين والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنيا. الإداري. ٤١(١٥٩). معهد الإدارة العامة. ٩-٥٧.
- رضوان، محمود عبد الفتاح.(٢٠١٢). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زهران، إيمان حمدي.(فبراير ٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية. ٩٤. كلية التربية. جامعة سوهاج. ١١٠٣-١٢٠٩.
- سعد، بهاء الدين مسعد.(أكتوبر ٢٠٢٠). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية. مجلة البحوث المالية والتجارية. ٢١(٤). ٤٨٩-٥٤٢.
- سعيود، عزيز وبلعور، الطاهر.(ديسمبر ٢٠٢١). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل. مجلة العلوم الإنسانية. ٣٢(٣). جامعة الإخوة منتوري قسنطينة. الجزائر. ١٠٩-١٢٨.
- سليم، أحمد عبد السلام.(٢٠٢٠). تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في المؤسسات. دار فاروس العلمية: الإسكندرية.
- سليم، بهيجة عثمان.(أبريل ٢٠١٨). السلوك العدواني لدى الأبناء. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال. ٤(٤). جامعة المنصورة. ٣٣٧-٣٥٩.

- شحاته، صالح محمد. (٢٠١٩). توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الإبتكاري للعاملين بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* ٤٣(٤). كلية التجارة. جامعة المنصورة. ٩٢-١٢٦.
- صالح، رشا مهدي. (يونيه ٢٠١٩). أثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية* ٢٦(١١٧). ١٠٩-١٢٧.
- صويص، محمد ابراهيم. (٢٠١٨). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ٩(٢). كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ٤٩٠-٥٢٤.
- طلب، إيمان خميس ومخلوف، سميحة علي وأمين، رشا عويس وآخرون. (سبتمبر ٢٠٢٠). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي لتطور الأداء الإداري بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ٧(١٤). كلية التربية. جامعة الفيوم. ١-٣١.
- عباس، هشام سيد. (مايو ٢٠٢٠). تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة. *المجلة التربوية* ٧٣. كلية التربية. جامعة سوهاج. ١٠٤١-١١٢٥.
- _____ (٢٠١٩). تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير. *مجلة كلية التربية* ١. جامعة بني سويف. ١٩١-٢٦٥.
- عبد الحميد، آلاء سعيد. (يناير ٢٠٢١). دور الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية* ٨(١). كلية التجارة. جامعة المنوفية. ٦٩-١١٨.
- عبد العالي، نشوان محمد. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي. *تنمية الرفاقين* ٣٧(١١٩). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. ١١٤-١٣٥.
- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان ومرزوق، عبد العزيز علي وطلحة، رامي محمود. (يناير ٢٠١٩). تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى". *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* ٦(٦). ٩٢-١٣٠.
- عبيد، عصام محمد. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مكتبة كتب تقنية المعلومات، متاح على:

<https://books-library.net/files/elebda3.net-7327.pdf>.

- عديلة، نادية وبومجان، عادل.(٢٠١٨). تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.(٧). الجزائر. ١٧١-١٩٤.
- عساف، محمود عبد المجيد.(٢٠١٨). متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية.(٣٨). جامعة بابل. العراق. ٣٤٦-٣٦٧.
- علاء الدين، ياسمين.(يونيو ٢٠٢١). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات(دراسة حالة لشركة درامكو)، مجلة الدراسات الإنسانية الأردنية.(٢٥). ٧١-١.
- علوان، بشرى محمد وطالب، علاء فرحان.(٢٠٢٠). قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.١٢(٤٧). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. ٤١-٦٣.
- علي، مظفر حمد وولي، أحلام ابراهيم.(٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل. مجلة قهلاى زانست العلمية.٥(٣). الجامعة اللبنانية الفرنسية. كوردستان. العراق. ٦٩٥-٧٢٣.
- عمر، دعاء محمد.(يناير ٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية.٣(١). كلية التربية بالغردقة. جامعة جنوب الوادي. ٤٠-٨٧.
- السلوادي، عبد الرحمن حسن وغنيم، أسيل نظام.(يناير ٢٠٢٢ م). الجينات التنظيمية(DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.٣٠(٢). ٦٨-٣٥.
- مجيد، عمر رياض ولفته، بيداء ستار.(٢٠٢٢). أبعاد المناعة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز القدرات الاستراتيجية للشركة بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية.١٧(٦٠). ٢٣٠-٢١٥.
- محمد، شلير عبد الرحمن ومحمد، شان عصمت.(٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة دهوك.٢٣(٢). ٤٩٤ - ٥١٤.

- محمد، ياسر أحمد وعبد الحافظ، أمير حسين. (يونيه ٢٠٢١). تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق المعرفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية بإقليم جنوب الصعيد، دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. ٣٥(٢). كلية التجارة. جامعة سوهاج. ١٢٣-٨٨.
- مرزوق، عبد العزيز علي والسندوني، منى محمد والعماري، بشرى فاروق. (يناير ٢٠١٩). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ٦(٦). ٢٢٢-١٨٦.
- مرزوق، فاروق جعفر. (يناير ٢٠٢٠). التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة: دراسة تحليلية نقدية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ١٠٣(١). كلية التربية. جامعة المنصورة. ١٣٩-٩٩.
- مزعل، محمد مظهر. (٢٠١٨). أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ١٩(٢). عمادة البحث العلمي. ٢٢٣-٢٠٥.
- مصطفى، أبو بكر فكري. (٢٠٢٠). إطار مقترح للعلاقات بين مهارات الذكاء العاطفي لدى المعلمين والمعلمات ومدركاتهم لسلوكيات الاستقواء والتهكم التنظيمي وأثر ذلك على نيتهم لذلك العمل: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الفنية بمحافظة بني سويف. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. ٦٨(٦). كلية التجارة. جامعة أسيوط. ٥٧-٧.
- مصلح، عطية محمد وحسن، يوسف حسن. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. ٧(١٧). جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. ٦٣-٤٩.
- مغار، عبد الوهاب. (٢٠٢٢). التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين دراسة ميدانية على العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية عزابة سكيكدة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. ٧(١). ٣٢٠-٣٤٢.
- ميرو، شيرزاد طه. (٢٠٢٢). تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٥(١). جامعة دهوك. ٣٠٧-٣٢٥.
- نبيل، عادل. (يوليو ٢٠٢٠). السلامة والصحة المهنية للعاملين في المكتبات الرقمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. ٢(٤). كلية الآداب. جامعة القاهرة. ٢٢٦-١٨٥.

- نجم، عبد الحكيم أحمد ومحمد، محمد محمود والحديدي، إسلام علي. (٢٠١٦). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. ٤٠ (٢). كلية التجارة. جامعة المنصورة. ١٨٣-٢١٣.
- يوسف، يوسف دولاب وصالح، حميد علي. (٢٠١٦). دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر (دراسة حالة في معهد الإدارة/ الرصافة). *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*. ٦ (٣). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة المثني. العراق. ١٧٣-١٩٨.

● ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdelgalil, A.M. (Dec 2022). The Role of Ethical Leadership on the Relationship between Organizational Cynicism and Alienation at Work: An Empirical Study. *Arab Journal of Administration*. 42(4). Arab Administrative Development Organization. 433-452.
- Abd El Latif, N, S, Kheir El Dean, A & Samir, Y. (Dec 2021). The effect of Organizational Cynicism On Organizational Citizenship Behaviors: An Applied Study. *Scientific Journal of Economic & Commerce*. (4). Faculty of Commerce. Ain Shams University. 515-532.
- Abukari, A. K, Alhassan, I, & Sanyare, F. N. (2020). A Study of Organizational Cynicism Among Employee Groups in a Multi-Campus Public University in Ghana: Does the Level of Education Matter?. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(7) 43-51.
- Akar, H & Celik, O. T. (Mar 2019). Organizational justice and cynicism: a mixed method study at schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. 8(1). 189-200.
- Alene, G. (Feb 2018). The Role of Management Information System in Improve Organizational Performance and effectiveness in Case of Debremarkos City Administration Revenue Authority. Ethiopia. *ICTACT Journal on Management Studies*. 4(1). 691-697.
- Al-Habil, W. I & Koraz, A. (June 2015). Organizational Memory Impact On The Intellectual Capital Case Study-Gaza Power Generation Company. *Arab Journal of Administration*. 35(1). 483-506.
- Alsaidi, M. (2020). Building an organizational Immune System Scale System Components and Functions. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 17(7). 2020. 14969-14992.

- Arslan,M.(Oct2018). Organizational Cynicism and Employee Performance Moderating role of Employee Engagement.**Journal Global Responsibility**.9(4).415-431.
- Assayah,AA.M.(2020). Organizational Immunity and Its Effect On Strategic Technological Change Options Afield Study at Jordanian Industrial Companies Listed In Amman Stock Exchange. **Academy of Strategic Management Journal**.19(5).1-10.
- Behazad,T.(Jun2020). Employee Cynicism and Organizational Change. **Market Forces College of Management Sciences**.15(1).16-40.
- Beheiri,L.A,Ahmed,E.S&Aboul-Ela,Gh.M.(June2018). Analyzing the Effect of Organization Cynicism on Intention to Leave: A Case Study on Nola Cupcakes. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**.20(6).20-26.
- Carley,K.M.(1997).Organizational Adapting.**Annals of Operations Research**.75.25-47.
- Caylak,E&Altuntas,S.(2017).Organizational Silence among Nurses:The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work.**The Journal of Nursing Research**.25(2).90-98.
- Dean, J.W, Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. **The Academy of Management Review**, 23(2), 341-352.
- Durrah,O,Chaudhary,M&Gharib,M.(Apr2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. 16.1023.1-16.
- Huang,L,Gino,F&Galinsky,A.D.(July2015).The Highest Form of Intelligence:Sarcasm Increases Creativity For Both Expressers and Recipients.**Organization Behavior and Human Decision Processes**.131.162-177.
- Korkut,A&Aslan,M.(2019). Life Satisfaction and Organizational Cynicism: How Teachers are affected. **Journal of Arts and Social Sciences**.1(2).5-27.
- Levent,F&Keser,S.(Nov2016).Examining the Organizational Cynicism among Teachers at Schools:Amixed Methods Study.**Educational Research and Reviews**.11(21).2009-2020.
- Mahmood,Z.K&Al-Jader,S.A.(Apr2021).Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System:Analytical Research.**Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**.12(6).3961-3973.
- Mamon,D.H.(Dec2018). The Role of High Involvement Management in Reducing the Organizational Cynicism of Faculty Members and

- Their Assistants at the Faculty of Physical Education for Girls - Helwan University in View of the Quality and Accreditation. **Jass Journal of Applied Sports Science**.8(1).Alexandria University.42-58.
- Mirzaei-Alavijeh,M,Jalili,C,Farshid,Sh,et al.(Apr2022).What Is the Status of Academic Cynicism and Its Relationship with Academic Variables Among Kermanshah University of Medical Sciences Students?. **Journal of Health Reports and Technology**.8(2).1-5.
 - Mohamed,I.A&Ali,R.M.N.(2020).Organizational Cynicism and Its Effect on Staff Nurses Job Embeddedness and Organizational Citizenship Behaviour.**Biomedicine and Nursing**.6(2).10-21.
 - Mohamed,A.S,Abd El Rahman,S.M,Ali,R.M,et al.(Jun2022).Effect of Organizational Cynicism on Quality of Work Life and Employee Effectiveness among Nursing Staff. **Minia Scientific Nursing Journal**. 11(1).1-10.
 - Mousa,M.(2017).Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education :When Spring Yields Black Flowers.**Arabian Journal and Management Review**.6(9).4-19.
 - Muley,P&Joshi,N.(Sep2020).Information Systems Usage in Universities of Madhya Pradesh:An Empirical Investigation.**International Journal of Information and Education Technology**.10(9).674-678.
 - Odusanya,O.(July2019).Use of Management Information System For Operation and Control in Educational Management.**International Journal of Academic Information Systems Research**.3(7). 29-36.
 - Panchali,J&Seneviratne,S.M.(2019).Organizational Cynicism and Employee Performance:Evidence from Asri Lankan Audit Sector. **International Journal of Financial, Accounting, and Management**.1(2).155-169.
 - Pedler,M,Burgoyn,J&Boydell,T.(1996).The learning Company .Astrategy For Sustainable Development .**RSA Journal**.(5428).London.320-332.
 - Pushpanadham,K.(Jun2020). The Academic Accountability in Higher Education; Rhetoric or Real. **Interwoven: An Interdisciplinary Journal of Navrachana University**.2(1).1-13.
 - Qiang, L. (2016). Immune System in Organization.Relationships among prerequisite Variables, Organizational Quality Immunity and Health .International Journal of simulation-systems, Science & Technology. Retrieved 12Jan2022. at: <http://eds.a.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfvie>

